



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

Διπλωματική Εργασία

***Ο ρόλος του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση της επικοινωνίας,
Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Ηρακλείου***

Ανδρονίκου Χρυσάνθη

A.M.: 217004

Επιβλέπων καθηγητής:

Παπακωνσταντίνου Γεώργιος, Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.

2021

ΑΘΗΝΑ



© ΕΚΠΑ, 2021

Η παρούσα διατριβή, η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Π.Μ.Σ.: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ και τα λοιπά αποτελέσματα της αντίστοιχης Διπλωματικής Εργασίας (ΔΕ) αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και της φοιτήτριας Ανδρονίκου Χρυσάνθης, ο/η καθένας/μια από τους/τις οποίους/ες έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον/την συγγραφέα και το ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε η ΔΕ καθώς και τον επιβλέποντα και την επιτροπή κρίσης.



ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στην Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Πλήρους Φοίτησης του Παιδαγωγικού Τμήματος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Φιλοσοφικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Σε κάθε περίπτωση, αναληθούς ή ανακριβούς δηλώσεως, υπόκειμαι στις συνέπειες που προβλέπονται στον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Πολιτική, Διοίκηση και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση και στις διατάξεις που προβλέπει η Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας».

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Ανδρονίκου Χρυσάνθη

A. M.: 217004



Αφιερωμένη σε όλους όσους θέτουν στόχους ζωής
και κνηγούν να τους πραγματοποιήσουν



Ευχαριστίες

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του προγράμματος, για την τιμή που μου έδωσαν να τους γνωρίσω από κοντά και να μπορώ να λέω περήφανα ότι ήταν και δικοί μου καθηγητές. Ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παπακωνσταντίνου Γεώργιο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Ευχαριστώ όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, για την καλή τους διάθεση να μοιραστούν τις απόψεις τους με εμένα, αλλά και την επιστημονική κοινότητα. Ιδιαίτερα και ξεχωριστά όλους τους συναδέλφους μου στο σχολείο όπου υπηρετώ.

Ευχαριστώ όλη την οικογένειά μου, για τη βοήθεια και τη συμπαράσταση που μου δίνει. Ιδιαίτερα, ξεχωριστά και περίσσια τις δύο κόρες μου, Δήμητρα και Εύα, αλλά και τις δύο εγγονές μου, Χρυσάνθη και Αντιγόνη, για την υπομονή που έδειχναν όσες ώρες έλειπα από κοντά τους προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό μου.



**Ο ρόλος του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση της
επικοινωνίας, Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
νομού Ηρακλείου**

Ανδρονίκου Χρυσάνθη

Παπακωνσταντίνου Γεώργιος	Φωτεινός Δημήτριος	Πασιάς Γεώργιος
Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.	Αν. Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.	Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.



Περίληψη

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση και η καταγραφή των απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και το ρόλο που αυτή διαδραματίζει στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου του, αλλά και στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο του. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δώδεκα (12) εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι και εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων) από Δημοτικά Σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου. Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, ενώ ως μέσο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός συνέντευξης με είκοσι δύο (22) ερωτήσεις ανοικτού τύπου, διαρθρωμένος σε δύο άξονες.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως είναι απαραίτητο ο Διευθυντής να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, με βασικότερες την ενεργητική ακρόαση, την ενσυναίσθηση, τη συμβουλευτική και το χιούμορ, οι οποίες σαφώς συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία και οργάνωση του σχολείου. Επίσης, ο Διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να διακρίνεται από ανοικτότητα προς τα παιδιά, αντιμετωπίζοντάς τα με σεβασμό και δικαιοσύνη. Η συζήτηση, η πραγματοποίηση συναντήσεων και κοινών δράσεων συνιστούν τις αποτελεσματικότερες πρακτικές, με τις νέες τεχνολογίες (π.χ. email) να μπορούν να συνεισφέρουν στην καλύτερη επικοινωνία των εκπαιδευτικών με το Διευθυντή τους. Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί επισημαίνουν ότι ο Διευθυντής οφείλει να εμπλέκεται στην περίπτωση που παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών, όταν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα. Επιπλέον, προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται την ανάγκη υποστήριξης από το Διευθυντή στις περιπτώσεις συγκρούσεων με τους γονείς μαθητών, τους οποίους ο Διευθυντής οφείλει να εμπλέξει ενεργά στις δράσεις και δραστηριότητες του σχολείου.

Λέξεις – Κλειδιά: επικοινωνιακές δεξιότητες, συγκρούσεις, Διευθυντής, εκπαιδευτικοί, Δημοτικό Σχολείο, Ηράκλειο Κρήτης.



The role of the director of the Primary School in the organization of communication, Views of teachers in Primary Schools in Heraklion region

Chrysanthi Andronikou

Georgios Papakonstantinou	Dimitrios Foteinos	Georgios Pasiias
Professor, N.K.U.A.	Associate Professor, N.K.U.A	Professor, N.K.U.A.



Abstract

The purpose of this research is to investigate and record the views of primary school teachers in the region of Heraklion, Crete regarding the communication policy of the primary school principal and the role it plays in the organization and management of his school and crisis management in his school. A sample of the research consisted of 12 teachers (teachers and specialties) from primary schools of Primary Education in the region of Heraklion. A qualitative approach was chosen for the implementation of the present research, while an interview guide with 22 open-ended questions, structured in two axes, was used as a means of data collection.

The findings show that teachers believe that it is necessary for the principal to have communication skills, with active listening, empathy, counseling and humor, which clearly contribute to the better functioning and organization of the school. Also, the school principal should be distinguished by openness to the children, treating them with respect and fairness. Discussion, meetings and joint actions are the most effective practices, with new technologies (eg email) being able to contribute to better communication between teachers and their principal. On the other hand, teachers point out that the principal should be involved in case of conflicts between students, when the teachers themselves cannot solve the problem. In addition, it appears that teachers feel the need for support from the principal in cases of conflict with the parents of students, whom the principal must actively involve in the actions and activities of the school.

Keywords: communication skills, conflicts, principal, teachers, primary school, Heraklion, Crete.



Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο εκπαιδευτικών	52
Γράφημα 2: Ειδικότητα εκπαιδευτικών.....	53
Γράφημα 3: Σχέση εργασίας εκπαιδευτικών	53
Γράφημα 4: Επικοινωνιακές δεξιότητες Διευθυντή	61
Γράφημα 5: Επικοινωνιακές στάσεις Διευθυντή	62
Γράφημα 6: Επικοινωνιακές πρακτικές Διευθυντή.....	63
Γράφημα 7: Μέσα επικοινωνίας Διευθυντή-εκπαιδευτικών.....	64
Γράφημα 8: Διαφοροποίηση στην επικοινωνία του Διευθυντή.....	65
Γράφημα 9: Τρόποι επίτευξης της επικοινωνίας από το Διευθυντή.....	66
Γράφημα 10: Πλεονεκτήματα της καλής επικοινωνίας Διευθυντή – Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων	68
Γράφημα 11: Αναγκαιότητα συχνής επικοινωνίας Διευθυντή – γονέων.....	69
Γράφημα 12: Παρέμβαση Διευθυντή στις συγκρούσεις μεταξύ μαθητών	70
Γράφημα 13: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ μαθητών	71
Γράφημα 14: Τρόποι διαχείρισης παραβατικών μαθητών.....	72
Γράφημα 15: Πλεονεκτήματα της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση συγκρούσεων.....	73
Γράφημα 16: Διαμεσολάβηση Διευθυντή στις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	74
Γράφημα 17: Τρόποι αντιμετώπισης των αδιάφορων γονέων.....	76

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος (N=12).....	51
---	----



Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	7
Abstract	9
Κατάλογος Γραφημάτων.....	10
Κατάλογος Πινάκων.....	10
Πίνακας Περιεχομένων	11
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
Εισαγωγή.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Ο Διευθυντής στα Πλαίσια της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	14
Ηγεσία και διεύθυνση	14
Ρόλος Διευθυντή	15
Νομικός ρόλος και πλαίσιο δικαιοδοσίας του Διευθυντή.....	15
Ο φυσικός ρόλος του Διευθυντή και τα πρότυπα συμπεριφοράς.....	18
Επιλογή και κατάρτιση Διευθυντή.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Επικοινωνία Διευθυντή και Οργάνωση Πλαισίου Επικοινωνίας	24
Ορισμός επικοινωνίας.....	24
Επικοινωνία και εκπαίδευση.....	26
Διευθυντής και επικοινωνιακός ρόλος μέσα στη σχολική μονάδα.....	27
Διευθυντής και Σύλλογος Διδασκόντων ως προς την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση....	30
Επικοινωνιακή σχέση Διευθυντή με εκπαιδευτικούς ως προς την επαγγελματική τους εξέλιξη	33
Διαχείριση συγκρούσεων μέσω επικοινωνιακής διαδικασίας	36
Επικοινωνιακή σχέση Διευθυντή με μαθητές σχολικής μονάδας. Αντιμετώπιση συμπεριφορών	38
Επικοινωνία Διευθυντή με γονείς και κηδεμόνες.....	41
Αποτελέσματα σωστής επικοινωνίας κοινωνικών ομάδων στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	46
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Μεθοδολογία Έρευνας.....	50
Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	50
Ερευνητικά ερωτήματα.....	50
Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας.....	50



Το εργαλείο της έρευνας.....	54
Ερευνητική διαδικασία	55
Μεθοδολογία ανάλυσης των συνεντεύξεων.....	56
Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	57
Περιορισμοί της έρευνας	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Αποτελέσματα Ανάλυσης Δεδομένων.....	60
Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου.....	60
Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Συμπεράσματα, Συζήτηση και Προτάσεις Επέκτασης της Έρευνας ...	77
Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου.....	77
Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο.....	80
Προτάσεις Επέκτασης της Έρευνας.....	82
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	84
Ελληνόγλωσσες	84
Ξενόγλωσσες.....	90
Θεσμικά κείμενα	
Παραρτήματα.....	97
Παράρτημα Α: Ο Οδηγός Συνέντευξης της Έρευνας.....	97
Παράρτημα Β: Σύμβολα απομαγνητοφώνησης συνεντεύξεων.....	100
Παράρτημα Γ: Αποσπάσματα απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων	101



A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

Η επικοινωνία αποτελούσε πάντοτε το μέσο εκείνο που συνέδεε τους ανθρώπους και τις πράξεις τους έτσι ώστε να επιτύχουν μια ορισμένη εργασία και εν γένει μια πλειάδα σκοπών πάσης φύσεως, που έχουν οριστεί από τα επικοινωνούντα μέλη. Είναι δεδομένο ότι η καλή επικοινωνία, μέσα στα πλαίσια των οργανισμών, οδηγεί σε κλίμα αμοιβαιότητας, εμπιστοσύνης και θετικότητας (Σαΐτη & Σαΐτης 2012).

Στη σημερινή εποχή, η ικανότητα της επικοινωνίας έχει γίνει μοχλός ομαλοποίησης της καθημερινότητας που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων. Ο Διευθυντής, μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου σχολικού περιβάλλοντος καλείται να συνδυάζει μια σειρά από ικανότητες και ρόλους προκειμένου να διοικεί σωστά τη μονάδα του. Η ποιότητα της ηγεσίας ενός Διευθυντή δεν ορίζεται αποκλειστικά από τα επαγγελματικά προσόντα που συγκεντρώνει στο πρόσωπό του, όσο στην οργάνωση της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων που συμμετέχουν στο σχολικό χώρο, παράλληλα, οφείλουν να έχουν τις κύριες ηγετικές ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να διοικούν ένα σχολείο (Χατζηδήμου & Βιτσιλάκη, 2006).

Η παρούσα εργασία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας οργανώνει την επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται μεταξύ εκείνου και των εκάστοτε κοινωνικών ομάδων που απαρτίζουν το σχολείο. Τα κεφάλαια του θεωρητικού μέρους επικεντρώνονται στο ρόλο του Διευθυντή και στις δικαιοδοσίες που έχουν κατοχυρωθεί νομοθετικά προς αυτόν. Παράλληλα, ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον είναι ακόμη ένας τομέας ενδεδειγμένης μελέτης, για το λόγο του ότι η διοίκηση και οργάνωση τέτοιων μονάδων επιτάσσει μια πλειάδα από ηγετικά προσόντα.

Εν συνεχεία, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των επικοινωνιακών ικανοτήτων του Διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και κάθε κοινωνική ομάδα που συνδέεται με την εκπαίδευση έτσι ώστε να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται το επικοινωνιακό πλαίσιο μεταξύ τους. Τα προβλήματα και οι δυσκολίες που ανακύπτουν κατά καιρούς αποτελούν άλλη μια θεματική της συγκεκριμένης μελέτης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Ο Διευθυντής στα Πλαίσια της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Ηγεσία και διεύθυνση

Αναμφίβολα, ο Διευθυντής του σχολείου αποτελεί την διοικητική «κεφαλή» του, όσο αφορά τη λειτουργία και την διεκπεραίωση της εύρυθμης καθημερινότητας και ρουτίνας, που μπορεί να διέπουν έναν ζωντανό οργανισμό, ο οποίος απασχολεί ένα πλήθος διαφορετικών κοινωνικών ομάδων με κοινούς εκπαιδευτικούς στόχους. Παράλληλα όμως αυτή η ηγεσία καλείται να καθορίσει την επιτυχημένη (ή και λιγότερο επιτυχημένη) πορεία ενός σχολείου καθώς κατέχει τη σημαντικότερη θέση ως προς τη διασφάλιση της ποιότητας του (Martin, 2009).

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό, σε σχέση με το παρελθόν. Οι αρμοδιότητες, οι οποίες παλιότερα περιορίζονταν στο διοικητικό μέρος ενός σχολείου, σήμερα έχουν αυξηθεί και συμπληωθεί με άλλους παράγοντες, όπως αυτός της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης. Τέτοιου είδους παράγοντες έχουν μετατρέψει το διευθυντικό ρόλο σε μια συνεχή ανάγκη για κατάρτιση αλλά και συνδυασμό ηγετικών προτύπων και τεχνικών, έτσι ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ διδασκόντων και μαθητών κυρίως (Κιρκιγιάννη, 2011). Σύμφωνα με τα κοινά εθνικά πρότυπα των σχολικών ηγετών, οι έξι βασικοί τομείς που διέπουν τις πρακτικές διοίκησης και ηγεσίας είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη του Εαυτού και Εργασία με Άλλους. Χαρακτηρίζεται από τις σχέσεις με το προσωπικό και την επιδίωξη σωστής επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.
- Διαμόρφωση του Μέλλοντος. Ο Διευθυντής καλείται να οργανώσει το μελλοντικό στρατηγικό πλάνο σχολικής οργάνωσης, ενεργοποιώντας παράλληλα τη συμμετοχή του προσωπικού μέσα σε αυτό.
- Διαχείριση του Οργανισμού. Στο σημείο αυτό οι άνθρωποι και οι πόροι ταξινομούνται και διαχειρίζονται με τρόπο που θα επιφέρει την περαιτέρω ανάπτυξη σε ικανότητες και υλικοτεχνική εξέλιξη.
- Εξασφάλιση της Ευθύνης. Ο Διευθυντής αναλαμβάνει την επικοινωνιακή αντιμετώπιση και την ευθύνη ως προς τους εκπαιδευτικούς, μαθητές,



κοινότητα και διοικητικά όργανα, έτσι ώστε να υπάρχει εκπρόσωπος της σχολικής κοινότητας.

- **Ενίσχυση της Κοινότητας.** Συνεχής επικοινωνία με εκπαιδευτικούς φορείς και άλλα σχολεία, καθώς η σχολική μονάδα δεν είναι μια αποκομμένη κοινότητα αλλά αντίθετα είναι ένας ενεργός τομέας ανταλλαγής απόψεων και τεχνικών.
- **Πρωτοποριακή Μάθηση και Διδασκαλία.** Το σχολείο, έχει ως κύριο στόχο τη διδασκαλία και την εκπαίδευση. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο ο εκάστοτε Διευθυντής είναι επιφορτισμένος στο να επιφέρει ποιότητα, αποτελεσματικότητα αλλά και καινοτομίες στον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τίθενται στόχοι, που καλείται να επιτύχει και επιβλέπει συνεχώς την πορεία και τα αποτελέσματα αυτών των στόχων. (Day et al., 2016).

Ο ηγέτης-παιδαγωγός είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, τη δημιουργία του αναλυτικού προγράμματος και τον ορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, παράλληλα όμως πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και την πορεία των μαθητών της σχολικής κοινότητας ως προς τα αποτελέσματα που έχει πάνω σε αυτούς η μάθηση. Με αυτό τον τρόπο, όταν ένας Διευθυντής επικεντρώνεται στο μαθησιακό μέρος και στη σχέση του με τους δασκάλους, μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επιρροή του (Robinson, Hohera,&Lloyd, 2007). Ένα διευθυντικό στέλεχος οφείλει να γνωρίζει γενικές και ειδικές παιδαγωγικές μεθόδους, γνώσεις που σχετίζονται με το σχολικό πρόγραμμα και με το περιεχόμενο του. Τέλος, η αμεσότητα που υπάρχει προς τους εκπαιδευόμενους είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά για τη σχολική βελτίωση (Spillane&Louis, 2002). Είναι εμφανές ότι η επιλογή και ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο Διευθυντής εξαρτάται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι αλλάζουν υπό ποικίλες συνθήκες.

Ρόλος Διευθυντή

Νομικός ρόλος και πλαίσιο δικαιοδοσίας του Διευθυντή

Ο Διευθυντής, ως οργανωτής και διοικητής μιας σχολικής μονάδας δεν έχει απεριόριστη εξουσία και δικαιοδοσίες, καθώς οι νόμοι καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του. Μέσα στα πλαίσια αυτών των νομοθετικών ρυθμίσεων, έχουν



οριοθετηθεί συνταγματικά όλες οι ελευθερίες ως προς τον εκάστοτε δέκτη κάθε φορά, είτε αυτός λέγεται «μαθητές» είτε «σύλλογος γονέων».

Ο θεσμικός ρόλος του Διευθυντή είναι επιφορτισμένος ως προς την τήρηση της ομαλής λειτουργίας του σχολικού περιβάλλοντος αλλά και ως προς την οργάνωση της εκπαιδευτικής καθημερινότητας. Επιπλέον όμως, η νομική του υπόσταση επιτάσσει την τήρηση και εφαρμογή των νόμων και των εντολών, οι οποίες γνωστοποιούνται από το Σύλλογο Διδασκόντων και τους εκάστοτε Υπουργούς Παιδείας. Παράλληλα, ο Διευθυντής χρεώνεται την εκάστοτε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού αλλά και την επικοινωνιακή πολιτική με τους πολιτικούς εργαζόμενους, όπως είναι οι σχολικοί σύμβουλοι (Λιλιμπάκη, 2013).

Το έργο ενός Διευθυντή, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία προσδιορίζεται αναλυτικά στην Υπουργική απόφαση με αριθμό 105657/2002 (ΦΕΚ 1340,τ. Β') και ειδικότερα στο άρθρο 27. Αναλυτικότερα, ο Διευθυντής μιας Σχολικής Μονάδας, ο οποίος πλέον έχει το ρόλο του ηγέτη της, ορίζεται ως το πρότυπο εκείνο που θα καθοδηγήσει και θα βοηθήσει την κοινότητα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την εξέλιξη της. Εκτός των άλλων, το διευθυντικό στέλεχος καλείται να συνεργάζεται και να συντονίζει το εκπαιδευτικό έργο, μέσα στα πλαίσια ισοτιμίας και συνεργασίας δίνοντας τη βοήθεια του, όπου κρίνεται αυτό αναγκαίο. Παρατηρείται με αυτό τον τρόπο η σημασία που έχει η επικοινωνιακή στρατηγική του Διευθυντή προς το σύνολο της κοινότητας.

Τα άρθρα 28-30 επικεντρώνονται στη σχέση που καλλιεργείται μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικής κοινότητας ως προς την επαγγελματική τους σχέση, δηλαδή σε σχέση με τους διδάσκοντες, τους Σχολικούς Συμβούλους και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, ως προς τα νομικά καθήκοντα, ο Διευθυντής οφείλει να εκπροσωπεί το σχολείο σε κάθε περίπτωση, να βρίσκεται στο χώρο του σχολείου καθ' όλη την ώρα εργασίας και να εφαρμόζει τη νομοθεσία. Επιπροσθέτως, η δημιουργία και οργάνωση των σχολικών τμημάτων, όπως αυτές της Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ολοήμερων Τμημάτων και της Ενισχυτικής Διδασκαλίας, είναι ακόμη μια αρμοδιότητα που ορίζει το άρθρο 28 του ΦΕΚ. Η ενημέρωση και η σύνταξη εκθέσεων που αφορούν το διδακτικό προσωπικό των εκπαιδευτικών καθώς και η χορήγηση αδειών, εντάσσονται στο πλαίσιο δικαιοδοσίας του Διευθυντή. Σημαντικό ρόλο έχει όμως και η καλλιέργεια θετικού κλίματος μέσα στην κοινότητα, μιας και αποτελεί ειδικό εδάφιο της νομοθεσίας.



Στα παραπάνω άρθρα γίνεται έκδηλη και η αναφορά στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η επικοινωνία ενός Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς (άρθρο 29) αλλά και με τους υπουργικούς συνεργάτες (άρθρο 30). Αρχικά, η σχέση που πρέπει να διέπει Διευθυντή και διδάσκοντες είναι μια σχέση συνεργασίας και αλληλοβοήθειας. Η δημοκρατική συμπεριφορά και η πειθαρχία αποτελούν τη βάση της επικοινωνιακής τακτικής που προτείνεται από το ίδιο το Υπουργείο. Περιπτώσεις που χρειάζεται η σύσταση προς διδάσκοντες ακολουθείται η εξής διαδικασία:

1. ο Διευθυντής απευθύνεται στον εκπαιδευτικό στο κλίμα συναδελφικής αλληλεγγύης
2. αν οι συστάσεις δεν έχουν αποτέλεσμα ενημερώνεται ο Σύλλογος Διδασκόντων, ο διοικητικός Προϊστάμενος, το Σχολικό Συμβούλιο
3. αν ούτε αυτές οι κινήσεις αποδώσουν καρπούς τότε γίνεται γραπτή αναφορά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο του γραφείου.

Από την άλλη πλευρά, το Άρθρο 30 ορίζει τις νομικές δικαιοδοσίες που διέπουν τη σχέση Διευθυντή και Σχολικό Σύμβουλο, Διευθυντή Εκπαίδευσης και Προϊστάμενο Γραφείου. Παρατηρείται ότι τα πλαίσια της νόμιμης επαφής οριοθετούνται στην ενημέρωση για το διδακτικό προσωπικό και την οργάνωση της σχολικής κοινότητας. Ενώ η επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς είναι πιο άμεση και συνεργατική, στο επίπεδο αυτό, ένας Διευθυντής ακολουθεί πιο επίσημη και επαγγελματική τακτική ως προς τους προϊστάμενους του Υπουργείου, σύμφωνα πάντα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Συνεχίζοντας την αποτίμηση του νομικού ρόλου ενός διευθυντικού στελέχους, τα Άρθρα 31 και 32 κατά την υπουργική απόφαση ορίζουν τις νομικές ελευθερίες μεταξύ μαθητών και τα όργανα λαϊκής συμμετοχής αντίστοιχα, όπως είναι οι γονείς. Αναλυτικότερα, ως Διευθυντής και οργανωτής της σχολικής μονάδας, οφείλει να ορίσει τη δίκαιη κατανομή των μαθητών σε τμήματα, την εγγραφή στο σχολείο και τις μετεγγραφές που θα προκύψουν μέσα στη σχολική χρονιά. Ως προς την επικοινωνία, το νομικό πλαίσιο υπογραμμίζει την αναγκαιότητα κατανόησης και συνεργασίας, ενώ ορίζεται υπεύθυνος στην ομαλή αλληλεπίδραση διδακτικού προσωπικού και μαθητών (χωρίς περαιτέρω διευκρινήσεις για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτό). Παράλληλα, το καθηκοντολόγιο του Διευθυντή αναφέρει το ρόλο του ως τον υπεύθυνο ενημέρωσης και επικοινωνίας κάθε πολίτη, εφόσον κριθεί απαραίτητο, αλλά και επιφορτισμένο στο να συγκαλεί γονείς και κηδεμόνες



των μαθητών όταν ο ίδιος θεωρήσει ότι η παρουσία τους είναι υποχρεωτική για την επίλυση ή δημοσιοποίηση θεμάτων που αφορούν τη σχολική κοινότητα. Ως προς τρόπο επικοινωνίας, η υπουργική απόφαση στηρίζει τη γραπτή πρόσκληση, η οποία θα αποστέλλεται τουλάχιστον τρεις ημέρες πριν από την ολοκλήρωση του σκοπού της πρόσκλησης.

Ο νομικός ρόλος του Διευθυντή, που ορίζεται με το ΦΕΚ της Υπουργικής απόφασης, καταδεικνύει το νομικό ρόλο και δικαιοδοσίες, μέσα στις οποίες πρέπει να λειτουργήσει ο Διευθυντής και να οργανώσει τη σωστή λειτουργία των στόχων που έχουν οριστεί για τη σχολική μονάδα. Αντίθετα, ο φυσικός ρόλος ενός Διευθυντή, δηλαδή η συμπεριφορά του και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο, δεν περικλείονται στη νομοθεσία αλλά αντίθετα έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένα πρότυπα με ειδικά χαρακτηριστικά που είναι κοινά και συναντώνται ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και συνθήκες.

Ο φυσικός ρόλος του Διευθυντή και τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Ο Διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας είναι ο ηγέτης της, όπως αναφέρθηκε ήδη. Με αυτή την ιδιότητα οφείλει να φέρει εις πέρας μια σειρά από εργασίες. Πέρα από αυτή την υποχρέωση όμως δεν πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά σε αυτές τις εργασίες, διότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα που αλληλεπιδρά επικοινωνιακά με άλλα μέλη. Η διοίκηση έτσι συνδυάζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Με βάση αυτά τα στοιχεία, ο Θεοφιλίδης διακρίνει τρεις τύπους διευθυντών, τον νομοθετικό ηγέτη, τον ιδεογραφικό και τον διεκπεραιωτικό Διευθυντή. Ο πρώτος τύπος επικεντρώνεται αποκλειστικά σχεδόν στο νομοθετικό πλαίσιο και πώς αυτό θα εφαρμοστεί όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα, παρακινώντας παράλληλα και τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή του διδακτικού προγράμματος παραγκωνίζοντας όμως τις επικοινωνιακές ανάγκες των μελών που συμμετέχουν στις διαδικασίες. Ο δεύτερος τύπος, που ονομάζεται ιδεογραφικός επικεντρώνεται στο άλλο συμπεριφορικό άκρο, δηλαδή γίνεται κοινωνός των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και τις υιοθετεί ιδιαίτερα. Τέλος, ο τρίτος τύπος διευθυντικής ηγεσίας είναι εκείνος που καταφέρνει να βρει την ισορροπία ανάμεσα στο νομοθετικό πλαίσιο και τις προσωπικές ανάγκες, εκπληρώνοντας αφενός τους στόχους που έχουν τεθεί αλλά και ικανοποιώντας τις προσωπικές απαιτήσεις της κοινότητας (Κουφούδη, 2017).



Οι συμπεριφορικές δεξιότητες ενός Διευθυντή μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες ανάλογα με το μοτίβο χειρισμού της ηγετικής παρουσίας. Αναλυτικότερα, οι Σαΐτη& Σαΐτης (2012) διακρίνουν τρεις ομαδοποιημένες ικανότητες που χαρακτηρίζουν έναν Διευθυντή έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός στο έργο και τις ευθύνες του.

Η πρώτη κατηγορία είναι η *ικανότητα του συνεργάζεσθαι*, στην οποία ο προϊστάμενος της ομάδας οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μελών που την απαρτίζουν. Οφείλει επίσης να αντιλαμβάνεται τις ψυχολογικές διαφορές του εκάστοτε συνεργάτη έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανά αδιέξοδα και το εργασιακό περιβάλλον να είναι ιδανικό για την υλοποίηση των στόχων.

Η δεύτερη κατηγορία επικεντρώνεται στην *επαγγελματική ικανότητα*. Ο Διευθυντής- προϊστάμενος, με το πέρασμα της επαγγελματικής εμπειρίας, είναι καταρτισμένος και ευέλικτος. Αν ο επικεφαλής έχει πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα του έργου που θέλει να επιτύχει, μπορεί να συντονίσει και να κατευθύνει τους υφιστάμενους με τρόπο αποδοτικότερο και αμεσότερο για καλύτερα αποτελέσματα.

Στην τρίτη κατηγορία εντάσσεται η *αντιληπτική ικανότητα* του διευθυντικού στελέχους. Σύμφωνα με αυτού του είδους την ικανότητα είναι επιτακτική ανάγκη του επικεφαλής να μην επικεντρώνεται αποκλειστικά στα καθημερινά ζητήματα που θα προκύψουν αλλά να εφαρμόζει το διαχωρισμό ήσσονος και ελάσσονος βαρύτητας αιτιών ώστε να καταλήγει στην πραγματική ουσία του προβλήματος και κατ' επέκταση στη λύση του. (Σαΐτη& Σαΐτης, 2012).

Ο σημαντικότερος ρόλος όμως ενός Διευθυντή είναι αδιαμφισβήτητα είναι το ότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο που οφείλει να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ των υποομάδων μέσα στη σχολική κοινότητα (Σαΐτης 2007). Αυτό επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα μέσα από τη συνεχή επικοινωνία με τα μέλη, όχι μόνο μέσα στο διοικητικό πλαίσιο αλλά και στο διαπροσωπικό (Σαΐτη& Σαΐτης, 2012). Πράγματι, ένας Διευθυντής έρχεται σε επαφή με κοινωνικές ομάδες και άτομα διαφορετικά μεταξύ τους που φέρουν ποικίλα και συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα. Ως αποτέλεσμα πρέπει να καταφέρει να αντιμετωπίσει με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο αυτές τις απαιτήσεις προκειμένου να καταφέρει να ανταπεξέλθει με αποτελεσματικότητα στους στόχους του σχολείου που διοικεί. Συχνά όμως, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει σωστά και να ξεκαθαρίσει τα ζητούμενα από τα μέλη της



σχολικής μονάδας, οπότε ο ρόλος του διακρίνεται από ασάφεια (Σαΐτης, 2007), γι' αυτό το λόγο μέσα από την επικοινωνία οφείλει να διακρίνει τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε πλαισίου και να λειτουργήσει με γνώμονα αυτές για να πετύχει τα καλύτερα αποτελέσματα για το ίδιο το σχολείο (Μαδεμλής, 2014).

Καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι διπλός, καθώς ως ηγετική φιγούρα οφείλει να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις προσδοκίες των «υφισταμένων» του, δηλαδή εκπαιδευτικών και μαθητών. Παράλληλα όμως, ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να ακολουθεί και να υλοποιεί τις οδηγίες των προϊσταμένων και ιεραρχικά ανώτερων στην εκπαιδευτική κλίμακα. Λόγω αυτών των ιδιοτήτων, κάθε στόχος που τίθεται επιφορτίζει τον Διευθυντή με την υποχρέωση του να χρησιμοποιήσει κάθε πηγή που διαθέτει, είτε ανθρώπινη είτε υλική. Οι στόχοι και οι σκοποί που θα υλοποιηθούν μέσα στη σχολική χρονιά είναι οι γενικοί που καθορίζονται από την κοινωνία και οι ειδικοί που προκύπτουν από τη διαδικασία ολοκλήρωσης των γενικών και τίθενται από τον Διευθυντή (Κωστίκης, 1998).

Επιλογή και κατάρτιση Διευθυντή

Το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που μέσα στην καθημερινή συμπόρευση των κοινωνικών ομάδων που τον απαρτίζουν χρειάζεται ένα στέλεχος που θα συγκροτεί τη συνοχή του και θα οργανώνει την εύρυθμη λειτουργία του. Η ποιότητα λοιπόν του σχολείου εξαρτάται από την ποιότητα του διευθυντικού στελέχους που τη διοικεί. Έτσι, η επιλογή του Διευθυντή και η κατάρτιση που αυτός θα διαθέτει είναι μια διαδικασία απαιτητική και πολλές φορές περίπλοκη.

Αρχικά, πρέπει να επισημανθεί το γεγονός του ότι η εκάστοτε αλλαγή κυβερνητικού σχήματος και κατ' επέκταση διοίκησης Υπουργείου Παιδείας έφερε αλλαγές στον τρόπο εκλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων. Γλαφυρότερα, αυτή η συνεχής αλλαγή αποτυπώνεται από τη σειρά νόμων και εγκυκλίων που ψηφίζονταν μεταξύ δύο δεκαετιών και αφορούν την επιλογή Διευθυντών (Νόμος 2043/1992, Νόμος 2188/1994, Ν. 2986/2002, Νόμος 3467/2006, Νόμος 3848/2010 & Νόμος 4327/2015). Το ζήτημα όμως που προκύπτει, το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω, είναι το ότι οι συγκεκριμένοι νόμοι επικεντρώνονται στις νομικές διαδικασίες και στο καθηκοντολόγιο του στελέχους και όχι στην περαιτέρω εξέλιξη, που πολλές φορές



δεν λειτουργούν ως αρωγός στο να συμβαδίσει με τις νέες επιταγές των σύγχρονων απαιτήσεων (Αργυρίου, 2015).

Η παρούσα νομοθεσία για την επιλογή Διευθυντών ορίζεται με τον Νόμο 4547/2018 (Α'102), στον οποίο τα άρθρα 21- 36 περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο εκλογής ενός στελέχους. Τα τελευταία χρόνια η επιλογή του Διευθυντή βασίζεται σε τρεις πυλώνες κριτηρίων που με το πέρασμα των Κυβερνήσεων άλλαζαν βαρύτητα ή προτεραιότητες. Πιο συγκεκριμένα, το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία της επαγγελματικής πορείας του υποψηφίου, το κριτήριο της υπηρεσιακής θέσης και διοικητικής εμπειρίας αναδεικνύει τις γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο ανάλογα τα χρόνια εργασίας, εάν έχει δραστηριοποιηθεί σε εκάστοτε θέση, τέλος το κριτήριο της προσωπικότητας που προκύπτει μέσα από την προσωπική συζήτηση του υποψηφίου με την επιτροπή που θα τον επιλέξει.

Τα κριτήρια επιλογής στελεχών αποτιμώνται ως εξής (με ανώτατο όριο τις 45 μονάδες):

- Το κριτήριο της επιστημονικής συγκρότησης αξιολογείται με 17 μονάδες
 1. Τίτλοι σπουδών (διδασκαρικό δίπλωμα 6 μονάδες, μεταπτυχιακός τίτλος 4, τίτλος ανώτατης εκπαίδευσης 3 μονάδες, δεύτερος τίτλος πτυχίου 3 μονάδες, δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος 2 μονάδες)
 2. Γνώση Τ.Π.Ε. Β επιπέδου: 1 μονάδα
 3. Γνώση ξένων γλωσσών: 1,50 μονάδες
 4. Επιμόρφωση: 1 μονάδα
 5. Διδακτικό- επιμορφωτικό έργο: 1 μονάδα
 6. Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα, την ευθύνη υλοποίησης των οποίων έχουν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.): 1 μονάδα
 7. Συγγραφικό έργο και εισηγήσεις σε συνέδρια: 2,5 μονάδες
 8. Διοικητική εμπειρία: 4 μονάδες
- Το κριτήριο της διοικητικής και διδακτικής εμπειρίας αξιολογείται με 14 μονάδες
 1. Διοικητική εμπειρία: 4 μονάδες



2. Διδακτική εμπειρία: 10 μονάδες

- Το κριτήριο της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης αποτιμάται με 14 μονάδες

Πέρα από την αντικειμενικότητα των τυπικών προσόντων του υποψηφίου που καλείται να αναλάβει το ρόλο του ως Διευθυντής, η σημασία της συνέντευξης είναι αρκετά μεγάλη. Σε αντίθεση με τις διατάξεις της τελευταίας νομοθεσίας (4473/2017) στην οποία ο Σύλλογος Διδασκόντων ήταν αυτός που αποφάσισε την επιλογή του διευθυντικού στελέχους με ειδικό φύλλο αποτίμησης προσόντων, οι ισχύοντες νόμοι προβλέπουν την προφορική εξέταση σε θέματα που άπτονται την ετοιμότητα και μελέτη περιπτώσεων μέσα στο σχολικό περιβάλλον από επιτροπή στελεχών του Υπουργείου. Αναλυτικότερα μέσα στο Άρθρο 24 παράγραφος 4 αναφέρεται η διαδικασία ως εξής: *Η συνέντευξη περιλαμβάνει παρουσίαση από τον υποψήφιο σχεδίου προβληματισμού και δράσης με αναφορά σε θέμα παιδαγωγικού ενδιαφέροντος και ερωτήσεις των μελών του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής προς τον υποψήφιο. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιείται τύπος συνέντευξης με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων που περιλαμβάνουν τα αξιολογούμενα στοιχεία και τη στάθμισή τους και υποχρεώνουν κάθε μέλος του συμβουλίου να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία.*

Η αντίθεση με τους προηγούμενους νόμους έγκειται στο ότι η επιλογή ενός Διευθυντή από το Σύλλογο Διδασκόντων δεν ήταν τόσο δίκαιη και αντικειμενική καθώς δεν στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια διοικητικής και εκπαιδευτικής ικανότητας του υποψηφίου (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016). Αντιθέτως μια τέτοιου είδους συνέντευξη ίσως έχει βάση πολιτική ή συνδικαλιστική γι' αυτό το λόγο ήταν αναξιόπιστη (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014). Παράλληλα, ακόμη και οι ίδιοι οι υποψήφιοι διευθυντές εξέφρασαν αρκετές φορές την αντίδρασή τους για τη συνεχή αλλαγή στις νομοθεσίες και στον τρόπο εκλογής στηριζόμενοι στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός καθορισμένου νομικού πλαισίου που δεν αλλάζει κάθε φορά που ανανεώνεται και το Υπουργείο Παιδείας (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014).

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται το ερώτημα για το ποια είναι τα συμπεριφορικά κριτήρια που είναι αναγκαία στην ανάδειξη ενός Διευθυντή, καθώς κάθε φορά είναι διαφορετικά τα πλαίσια εξέτασης των προσόντων του. Επίσης, πόσο σημαντική κρίνεται η επικοινωνία, ο τρόπος του Διευθυντή απέναντι σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, προϊστάμενους και κοινότητα, σε σχέση με τις



αντικειμενικές επαγγελματικές του ικανότητες, είναι ακόμα ένα θέμα υπό εξέταση. Το αυστηρά ιεραρχημένο και ορισμένο από κανόνες σχολικό πλαίσιο πολλές φορές περιορίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του Διευθυντή ή ακόμα και τις καταστρέφει (Kotter, 2001). Συμπερασματικά όμως, η καλλιέργεια θετικού κλίματος μέσα σε μια σχολική μονάδα εξαρτάται από τις ηγετικές ικανότητες του Διευθυντή, που αν παρεμποδιστούν δεν θα επιτευχθεί η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού (Κατσαρός, 2008) αλλά την ίδια στιγμή η επικοινωνιακή ικανότητα θα λειτουργήσει ως καταλύτης στην εξομάλυνση των καθημερινών προβλημάτων που θα ανακύψουν.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Επικοινωνία Διευθυντή και Οργάνωση Πλαισίου Επικοινωνίας

Ορισμός επικοινωνίας

Η επικοινωνία πάντα αποτελούσε το συνδετικό κρίκο που ένωνε και όριζε την εξέλιξη του ανθρώπου και κατ' επέκταση της ίδιας της κοινωνίας. Οι σύγχρονοι επιστήμονες έχουν αναπτύξει μια πλειάδα ορισμών για την καλύτερη κατανόηση του όρου όμως ο κάθε ορισμός επικεντρώνεται σε διαφορετικές πληροφοριακές λεπτομέρειες, αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι είναι μια σύνθετη έννοια που δε μπορεί να οριστεί μόνο με έναν παραδοσιακό ορισμό (Καμπουρίδης, 2002).

Αρχικά, η πολυμορφία και η ιδιαιτερότητα της επικοινωνίας ως ένα ρευστό εργαλείο, στάθηκαν εμπόδιο στις προσπάθειες καθολικού ορισμού της (Ζαβλανός, 2002). Οι γνωστότεροι ορισμοί που εκφράστηκαν είναι οι εξής:

- Ο Dubrin ορίζει την επικοινωνία ως *«διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών με τη χρήση λέξεων, γραμμάτων, συμβόλων ή μη λεκτικής συμπεριφοράς»* (Dubrin, 1998).
- Ο Merrihue θεωρεί πως επικοινωνία είναι *«οποιαδήποτε συμπεριφορά από την πλευρά του αποστολέα που μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη και στον οποίο προκαλείται μια συμπεριφορά ως αντίδραση στο μήνυμα»* (Ζαβλανός, 2002).
- Ο Μπελαδάκης λέει πως η επικοινωνία *«αφορά στη μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσω του γραπτού, προφορικού λόγου ή μέσω συμβόλων»* (Μπελαδάκης, 2009)
- Ο Μπουραντάς αντιμετωπίζει την επικοινωνία ως *«διαδικασία που ο πομπός μεταφέρει πληροφορίες, σκέψεις, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη με στόχο να ενεργήσει πάνω του και να προκαλέσει τη δημιουργία ιδεών, σκέψεων, συναισθημάτων και την εν γένει επιρροή στη συμπεριφορά και στην κατάσταση του»* (Μπουραντάς, 2002).
- Ο Πασιαρδής αναφέρεται στην επικοινωνία ως *«τρόπο ανταλλαγής πληροφοριών και μεταβίβασης νοηματοδοτημένων μηνυμάτων από τον πομπό*



στο δέκτη έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές από τον τελευταίο» (Πασιαρδής, 2004).

- Ο Simon γενικεύει τον ορισμό και τον θέτει ως «διαδικασία που σκέψεις ενός μέλους κάποιου οργανισμού παραδίδονται σε ένα άλλο μέλος» (Simon, 1957).
- Τσαούσης περιγράφει ότι «είναι η μεταφορά μηνυμάτων με οποιονδήποτε τρόπο από ένα υποκείμενο σε ένα άλλο με χρήση συμβόλων» (Τσαούσης, 1984).

Πέρα από τους παραπάνω ορισμούς, η επικοινωνία δεν αντιμετωπίζεται ως μια μονόπλευρη διαδικασία, καθώς συχνά χαρακτηρίζεται από τον αμφίδρομο τρόπο που έχουν δύο πρόσωπα που ανταλλάσσουν μηνύματα και ταυτόχρονα είναι πομπός και δέκτης (Πρίτση, 2008). Παράλληλα, με βάση και τις εκάστοτε απόψεις που εκφράστηκαν από τους επιστήμονες, ο Σταμάτης (2015) επιδίωξε να αποδώσει ένα συγκεντρωτικό ορισμό της επικοινωνίας. Γι' αυτό το λόγο αναφέρθηκε ως «την ανατροφοδοτούμενη εργασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο, είτε άμεσα είτε με την παρεμβολή κάποιου μέσου με συγκεκριμένο σκοπό για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Σταμάτης, 2015).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς έχει δομηθεί κάθε παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία του επικοινωνιακού πλαισίου. Ειδικότερα, για να υπάρξει επικοινωνία πρέπει να έχει τα εξής στοιχεία:

- Τον αποστολέα ή πομπό
- Το μέσον επικοινωνίας
- Τον δέκτη
- Την ανάδραση
- Το επικοινωνιακό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

Έτσι η επικοινωνία γίνεται όταν ο πομπός εκφράζει ένα μήνυμα, με οποιοδήποτε μέσο επιθυμεί για να φτάσει στο δέκτη, ο οποίος βέβαια θα ερμηνεύσει αυτό το μήνυμα ανάλογα με τις προσλαμβάνουσες που ο ίδιος έχει και μέσα στο συγκεκριμένο επικοινωνιακό πλαίσιο που γίνεται αυτή η ενέργεια. Όμως, λόγω του ότι πομπός και δέκτης είναι διαφορετικά άτομα, με διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και αντίδρασης, ο μη προφορικός τρόπος επικοινωνίας συμβάλλει στην πρόσληψη



που θα έχει το μήνυμα, όπως είναι η εναλλαγή του τόνου, οι κινήσεις του προσώπου και του σώματος αλλά και η ένταση της φωνής. Έτσι, οι συμπεριφορές που υιοθετούνται επηρεάζονται όχι μόνο από τον δέκτη στον οποίο θέλει ο πομπός να απευθυνθεί, αλλά και από τις εξωτερικές συνθήκες όπως είναι το κοινωνικό πλαίσιο και από τα χαρακτηριστικά του συνομιλητή, όπως για παράδειγμα το φύλο ή η ηλικία (Σταμάτης, 2015).

Επικοινωνία και εκπαίδευση

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει σωστά μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον χρειάζεται να έχει συνεργασία μεταξύ των μελών που τον απαρτίζουν, βασικό χαρακτηριστικό μιας επιτυχημένης συνεργασίας είναι η σωστή επικοινωνία. Το σχολείο δεν αποτελεί εξαίρεση, διότι ως ένα είδος οργανισμού χρησιμοποιεί την επικοινωνία σε εκπαιδευτικό και διοικητικό επίπεδο (Σαΐτης, 2005). Ο Πασιαρδής ειδικότερα, θεωρεί ότι η επικοινωνία μέσα στο κοινωνικό σύστημα του σχολείου είναι εκείνος ο παράγοντας που θα συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στην καλλιέργεια θετικού ή αρνητικού κλίματος (Πασιαρδής, 2001). Η επιτυχημένη επικοινωνία, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση στο ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα (Mortimore, 1991). Με τη σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού μειώνονται οι προστριβές που πιθανόν μπορεί να προκύψουν από την καθημερινή επαφή αυξάνοντας την ποιότητα. Παράλληλα η επαγγελματική εξουθένωση και η ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος βοηθούν στην ουσιαστικότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων που τίθενται (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Στον εκπαιδευτικό οργανισμό, εκείνοι που εμπλέκονται είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, ο Διευθυντής, οι γονείς, η κοινωνία αλλά και το υπηρεσιακό προσωπικό (κυρίως στελέχη του Υπουργείου Παιδείας). Όλα αυτά τα μέλη αποτελούν ένα δίκτυο επικοινωνίας που ορίζει τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, μέσα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος μα και έξω από αυτό και συντελείται από τη συχνότητα επικοινωνίας, το περιεχόμενο, τη διάδραση, την αξία και σημαντικότητα του περιεχομένου και τον αριθμό εκείνων των μονάδων που θα επικοινωνήσουν κάθε φορά (Bakkenes, Brabander, Imants, 1999). Εύλογα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα, ότι η επικοινωνία μέσα στο σχολικό περιβάλλον δεν ακολουθεί την παραδοσιακή οργάνωση που αναφέρθηκε προηγουμένως αλλά είναι



μια κοινωνική διεργασία που απαρτίζεται από κανόνες και μη λεκτικής συμπεριφοράς (Βασιλείου, 2004). Μέσα σε αυτό το επικοινωνιακό πλαίσιο, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως συνδεδετικός κρίκος και ηγετικό στέλεχος του οργανισμού, καλείται να αντιμετωπίσει και να χειριστεί όλους τους επικοινωνιακούς δέκτες που την απαρτίζουν.

Διευθυντής και επικοινωνιακός ρόλος μέσα στη σχολική μονάδα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επικοινωνία είναι το στοιχείο που ενώνει τις επιμέρους μονάδες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη εκπαιδευτική διαδικασία, αυτού του είδους τη διαδικασία την συντονίζει ο Διευθυντής, οπότε η επικοινωνιακή συμπεριφορά του ίδιου αποτελεί κατά μεγάλο ποσοστό την επικοινωνιακή τακτική που ακολουθεί ολόκληρη η σχολική μονάδα. Η διαφορά του σχολείου με τους άλλους οργανισμούς είναι το ότι συνδυάζεται λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία στη διδακτική περαίωση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, το σύστημα επικοινωνίας που ακολουθείται εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς. Ο σημαντικότερος στόχος της επικοινωνίας είναι να ελαχιστοποιήσει τις παρανοήσεις που θα προκύψουν ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, έτσι ώστε να οργανωθούν καλύτερα οι στόχοι και τα σχέδια που τίθενται. Παράλληλα, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοικητικού προσωπικού και μαθητών είναι ακόμη μία επιδίωξη της επικοινωνίας για το λόγο του ότι αυξάνεται η επιθυμία για εργασία και συνεργασία μεταξύ των μελών. Ως εκ τούτου δημιουργείται ένα πλαίσιο ανταλλαγής πληροφοριών, απόψεων και εντολών που σκοπό έχει μια αποδοτική ομαδική προσπάθεια και ένα θετικό εργασιακό κλίμα (Σαΐτης, 2007).

Ο Διευθυντής, που ιεραρχικά βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο των σχολικών βαθμίδων είναι ο ηγέτης όλων των κοινωνικών ομάδων που εμπλέκονται στο χώρο αλλά παράλληλα είναι και ο υπάλληλος που έχει διοριστεί από τις διοικητικές εκπαιδευτικές αρχές. Με αυτή τη διπλή ιδιότητα οφείλει να ισοσταθμίσει τις απαιτήσεις των άλλων μελών και τις εντολές των προϊσταμένων του.

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως άτομο που βρίσκεται στις υψηλότερες βαθμίδες ιεραρχικά, οφείλει να είναι ο οργανωτής των ενδοσχολικών δραστηριοτήτων αλλά και να προωθεί εκπαιδευτικά προγράμματα και πολιτιστικές εκδηλώσεις που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς (Στραβάκου, 2003)



καθώς η ευθύνη του δεν περικλείεται αποκλειστικά στο χώρο του σχολείου αλλά αλληλεπιδρά και με άλλες κοινωνικές ομάδες έξω από αυτό. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζονται συγκεκριμένες επικοινωνιακές ικανότητες που συνδέονται με τη συνεργατική λήψη αποφάσεων για θέματα που εμφανίζονται στην σχολική καθημερινότητα, ενημέρωση και επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικού προσωπικού και γονέων μαθητών, που αφορά την ομαλή πορεία της διδακτικής εξέλιξης, αλλά και προώθηση σχέσεων που διέπονται από δημοκρατικούς όρους για την ανάδειξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να υλοποιηθεί η κοινή πορεία των ομάδων που εμπλέκονται (Ärlestig, 2008). Η συνεργασία μαθητών και εκπαιδευτικών, η οποία προκύπτει ως απότοκο των παραπάνω απαιτήσεων είναι αποτέλεσμα της διαμόρφωσης του κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος (Κωστίκης, 1998).

Το κοινό όραμα και οι στόχοι που θα τεθούν είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τον Spicer (Spicer, 2016). Αποτελεσματικός Διευθυντής μπορεί να επιλύει σε άμεσο χρόνο τις διαφορές που θα δημιουργηθούν μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, θα δώσει ερεθίσματα και πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς, ανάλογα τις ικανότητες τους, θα παρακινήσει τη συμμετοχή μαθητών και μελών της κοινωνίας για συμμετοχή στις δράσεις του σχολείου, όλα αυτά μέσα στο πλαίσιο της επαφής που θα έχει ο ίδιος με τη σχολική μονάδα που διοικεί και την πραγματικότητα της (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Η ανάπτυξη της συνεργατικής κουλτούρας, που θα δημιουργήσει ένα αγαστό κλίμα μέσα στη μονάδα και ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους κοινωνικών ομάδων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτήν είναι ευθύνη του Διευθυντή, ο οποίος με αρωγούς τους εκπαιδευτικούς θα βελτιώσει το σχολείο (Pierson, 2014).

Το ποσοστό επιτυχίας που έχει ο Διευθυντής στη διαχείριση μιας σχολικής μονάδας, γίνεται ξεκάθαρο από τον τρόπο που διαχειρίζεται τις επικοινωνιακές δεξιότητες που κατέχει. Ως εκ τούτου, το συγκεκριμένο στέλεχος οφείλει να κατέχει τις επικοινωνιακές ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, την κοινωνική νοημοσύνη, την ικανότητα της ακρόασης και της ανταπόκρισης ως προς τον πομπό της επικοινωνίας (Σαϊτης, 2007). Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η δυνατότητα που έχει το άτομο να αναγνωρίζει, να επεξεργάζεται και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του εαυτού του και των συνομιλητών του, μέσω των πληροφοριών που δέχεται από την επικοινωνία (Mayer & Salovey, 1995).



Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει έτσι ώστε ο Διευθυντής θα εντοπίσει με ευκολία τους δεσμούς που μπορεί να αναπτυχθούν μεταξύ των εκάστοτε μελών του σχολικού περιβάλλοντος (Kobe, Reiter-Palmon, & Rickers, 2001) αλλά και να ελέγξει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των υπολοίπων μελών.

Από την άλλη πλευρά, οι δεξιότητες της καλής ακρόασης και της ανταπόκρισης συνδέονται με την επεξεργασία του μηνύματος αυτού καθ' αυτού. Ειδικότερα, το ακριβές νόημα και οι τυχόν υπαινιγμοί που ίσως να κρύβονται στα μηνύματα που λαμβάνει ο Διευθυντής μπορούν να αποκωδικοποιηθούν. Παράλληλα, τα μη λεκτικά μηνύματα που συνοδεύουν την λεκτική επικοινωνία γίνονται ακόμα πιο εύληπτα προς αποφυγή παρανόησης που κάποιες φορές οδηγεί σε παρεξηγήσεις οι οποίες επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων της σχολικής καθημερινότητας (Lunenburg, 2010).

Από την άλλη πλευρά, τα στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει ο Διευθυντής επηρεάζουν την επικοινωνιακή πορεία της σχολικής μονάδας. Αρχικά, τα πιο συνηθισμένα στυλ ηγεσίας που ανταποκρίνονται καλύτερα στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς παρουσιάζει νέες προκλήσεις είναι η ευέλικτη και μετασχηματιστική ηγεσία. Η ευέλικτη ηγεσία μπορεί να συσχετιστεί με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διακρίνει και να αντιλαμβάνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή που θα απευθυνθεί σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Κάθε περίπτωση για το μήνυμα που θα δώσει έχει διαφορετικές συνιστώσες ως προς τη συγκυρία και τη σημαντικότητα για τους υφισταμένους του (Yukl, 2008). Αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται περισσότερο σε ένα πιο προσωπικό και συνεργατικό μοντέλο ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής επιλέγει να «χτίσει» υγιείς και καλές σχέσεις με το προσωπικό της σχολικής κοινότητας δίνοντας τους κίνητρα και περιθώρια δημοκρατικής και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων για την μελλοντική ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων (Mees, 2008).

Πέρα από τις οδηγίες και τη συνεργασία σε διοικητικό επίπεδο, ο ρόλος του Διευθυντή αποκτά μια επιπλέον υποχρέωση, όταν καλείται να συμπαρασταθεί και να ανταποκριθεί στις ανάγκες του προσωπικού και των μαθητών. Με την πολιτική των ανοιχτών θυρών, το διευθυντικό στέλεχος ακούει και βρίσκεται στο πλευρό της εκάστοτε κοινωνικής ομάδας όταν δημιουργηθούν δυσκολίες στην εκτέλεση κάποιου στόχου που έχει τεθεί ή εμφανιστούν προβλήματα που άπτονται της δικαιοδοσίας



του, με αυτό τον τρόπο οι ομάδες (εκπαιδευτικοί, μαθητές) παρακινούνται σε μια υπεύθυνη και ολοκληρωμένη συμπεριφορά (Pierson, 2014). Κυρίως, η στάση του Διευθυντή αν επικεντρώνεται στην επιβράβευση της πρωτοβουλίας και εξέλιξης ή αν ακόμα κάποιες φορές παραβλέψει παρατυπίες ή σσονος σημασίας αναπτύσσει την καλλιέργεια θετικού κλίματος προς τα στελέχη. Παράλληλα, η επικοινωνία με το Σύλλογο Διδασκόντων και το κλίμα εμπιστοσύνης που θα υπάρξει μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, ακόμα και με πρωτοδιόριστους, οδηγούν σε έναν οργανισμό που διέπεται από ομόνοια και όραμα για εξέλιξη.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο Διευθυντής είναι ένα στέλεχος που, εκτός από τον γραφειοκρατικό και διοικητικό ρόλο που πρέπει να φέρει εις πέρας, είναι ο ηγέτης που θα χρησιμοποιήσει το επικοινωνιακό του ταλέντο έτσι ώστε να συντονίσει όλες τις επιμέρους κοινωνικές ομάδες για μια ομαλή εκπαιδευτική καθημερινότητα. Η δυσκολία σε αυτό ανακύπτει όταν οι ίδιες αυτές κοινωνικές ομάδες καλούνται να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους και με το διευθυντικό στέλεχος. Αυτές οι ομάδες είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές οι γονείς αλλά και τα στελέχη της Διοίκησης και Προσωπικού.

Διευθυντής και Σύλλογος Διδασκόντων ως προς την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση

Σύμφωνα με τη νομοθεσία που υφίσταται, ο Διευθυντής ορίζει και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς καθημερινά ως ο άμεσος προϊστάμενος που δρα και ο ίδιος μέσα στη σχολική μονάδα. Παράλληλα η σχέση Διευθυντή με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, δεν είναι μια σχέση απρόσωπης εργασιακής ιεραρχίας, για το λόγο του ότι στην ουσία καλείται να συμπορευτεί μαζί με συνάδελφους. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις ορίζουν το καθηκοντολόγιο της διευθυντικής εξουσίας ως προς τα υπόλοιπα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων, όμως ο τρόπος επικοινωνίας για την άσκηση αυτού του είδους την εξουσία δεν ορίζεται με σαφήνεια. Έτσι η σχέση Διευθυντή και εκπαιδευτικών, ως προς την επικοινωνία μεταξύ τους, καθορίζει και το αποτέλεσμα της σχολικής συνοχής.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων, είναι η κοινωνική ομάδα που αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς ενός σχολείου. Ο ρόλος των μελών του Συλλόγου είναι διδακτικός, στα πλαίσια των επαγγελματικών υποχρεώσεων, παράλληλα όμως είναι κοινωνικός για το λόγο του ότι καλούνται να διαμορφώσουν και να γαλουχήσουν τις



προσωπικότητες των παιδιών που θα αναλάβουν, με απόλυτη ευθύνη και σοβαρότητα. Ο διπλός αυτός ρόλος προσδίδει περισσότερες ευθύνες στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς αλλά επιπλέον στον Διευθυντή, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με τον έλεγχο ή την οργάνωση των εκπαιδευτικών. Το κοινό σημείο σχολικής διοίκησης και εργαζομένων στη σχολική μονάδα είναι το ότι τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις Διευθυντή και εκπαιδευτικών οφείλουν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε κοινωνίας που αλληλεπιδρούν με κύριο μέλημα την ανάπτυξη των παιδιών (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθ. Φ. 353.1/324/105657/Δ1, (ΦΕΚ-1340/Β/16-10-2002).

Ως προς το καθαρά διοικητικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, έχει το δικαίωμα να συγκαλεί συμβούλιο για να συνεδριάσει μαζί με τους υφισταμένους θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα που διοικεί. Παράλληλα, κατανέμονται εργασίες που σχετίζονται με αρμοδιότητες του κάθε εκπαιδευτικού προς το σχολείο και οργανώνεται το πρόγραμμα των μαθημάτων, ανάλογα τη διαθεσιμότητα τους. Η ενημέρωση και η συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων για τη διατήρηση της καθαριότητας και της καλής κατάστασης του σχολικού χώρου, αποτελούν σημαντικά ζητούμενα από τον Διευθυντή, ενώ ο ίδιος πρέπει να παρέχει όλα τα εποπτικά μέσα και τον εξοπλισμό που χρειάζεται η εκάστοτε διδακτική ώρα για την ομαλή διεξαγωγή του μαθήματος. Η ενημέρωση για τις νέες εγκυκλίους και η αντικατάσταση εκπαιδευτικών που απουσιάζουν είναι ακόμα κάποιες σημαντικές περιπτώσεις αλληλεπίδρασης Διευθυντή και εκπαιδευτικών μέσα στη σχολική κοινότητα (ΦΕΚ-1340/Β/16-10-2002).

Όπως αναφέρθηκε ξανά, ο ρόλος ενός Διευθυντή είναι πολύπλευρος και πολυποίκιλος, είναι δάσκαλος, οργανωτής, εμπνευστής, συνεργάτης και μέντορας (Trail, 2000) των εκπαιδευτικών που καλείται να συνεργαστεί και να οργανώσει. Η σωστή επικοινωνία με τα υφιστάμενα μέλη και οι σχέσεις εμπιστοσύνης και κατανόησης που θα αναπτυχθούν θα βοηθήσουν στο έργο που καλείται να φέρει εις πέρας. Ο ίδιος είναι το μέλος που, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, θα κατανοήσει τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα τους και τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν (Πασιαρδής, 2001), προβλήματα που μέσα σε συνθήκες σωστής επικοινωνίας θα προσπαθήσει να λύσει μαζί με τους ίδιους. Ένα ολοκληρωμένο πρότυπο Διευθυντή επικροτεί τις καινοτομίες και τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, που φέρνουν θετικά αποτελέσματα στη διδακτική πορεία, ενώ



παράλληλα είναι ενεργός και συμπαραστέκεται σε κάθε νέο αίτημα που παρουσιάζεται, με αίσθημα προθυμίας (Τζωτζου & Αναστασόπουλος, 2013).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως πρότυπο συμπεριφοράς απέναντι στους μαθητές αλλά και ως παράδειγμα επαγγελματισμού προς τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους συμβάλλει στο τρόπο που ο Διευθυντής θα επηρεάσει το προσωπικό (Hipp & Bredeson, 1995). Αναλυτικότερα, μέσω ερευνών ομαδοποιήθηκαν επικοινωνιακές πρακτικές που οφείλει να έχει ένα διευθυντικό στέλεχος έτσι ώστε να υπάρξει ένα υγιές επικοινωνιακό πλαίσιο προς τους εκπαιδευτικούς που θα αφορά τον τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας στο σχολείο (Walker & Slear, 2011). Ως εκ τούτου, ένας Διευθυντής θεωρείται επικοινωνιακά αποτελεσματικός όταν:

- Ανάλογα την περίσταση και τις συνθήκες, ο Διευθυντής υιοθετεί ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς που ανταποκρίνεται στην αποτελεσματικότερη διοίκηση της σχολικής μονάδας.
- Έχει επαφή με το εκπαιδευτικό προσωπικό και κάθε δάσκαλο προσωπικά, μέσω της καθημερινής «τριβής» που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Ο Διευθυντής δεν απομονώνεται στον διοικητικό του ρόλο και στον κλειστό χώρο του γραφείου του.
- Ο Διευθυντής δείχνει με τη συμπεριφορά του, το σωστό τρόπο που πρέπει να ακολουθούν και οι εκπαιδευτικοί, μέσα στο σχολείο.
- Εκφράζεται με ειλικρινές ενδιαφέρον ως προς την πορεία και επαγγελματική εξέλιξη που έχουν οι εκπαιδευτικοί που διοικεί, καθώς μια τέτοια συμπεριφορά τον μετατρέπει σε προσιτό συνάδελφο και ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του.
- Κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών, ο Διευθυντής φροντίζει να τηρείται η τάξη και η οργάνωση μέσα στην τάξη, σε περιπτώσεις που ο έλεγχος μπορεί να χαθεί. Επιπλέον, αποφεύγονται οι διακοπές και οι παρεμβάσεις που πιθανόν θα χαλάσουν την συνοχή της σχολικής ώρας.
- Ο Διευθυντής δίνει ελευθερία κινήσεων και επιλογών στους εκπαιδευτικούς. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται το αίσθημα της αυτονομίας και της δημοκρατίας στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολική κοινότητα και το



σχολικό περιβάλλον στο οποίο συμμετέχουν και οι ίδιοι, ώστε να αισθάνονται μέρος της συνολικής πορείας που ακολουθεί ο οργανισμός.

- Η κοινή πορεία το σχολικού οργανισμού εκφράζεται από τον Διευθυντή και βρίσκει τους συντελεστές της στους εκπαιδευτικούς. Με αυτό τον τρόπο γίνεται εμπνευστής των συναδέλφων του και πρότυπο μίμησης, μέσα σε μια ισότιμη ομάδα.
- Πάντα επιβλέπει τον τρόπο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών με στόχο να τους ανατροφοδοτεί με τις παρατηρήσεις του. Χρησιμοποιώντας την εμπειρία του και με την αντικειμενικότητα που του δίνει η παρατήρηση, ο προϊστάμενος δείχνει τις ελλείψεις και τις σωστές κατευθύνσεις στην εκπαιδευτική συμπεριφορά και πρακτική του δασκάλου, με στόχο αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο μαθησιακό αποτέλεσμα.
- Επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών με τυπικό ή άτυπο τρόπο. Όταν ο Διευθυντής υπογραμμίζει και επικροτεί τη σωστή συμπεριφορά του δασκάλου, τότε αναδεικνύει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι οι κόποι και η προσπάθεια που καταβάλει έχουν ανταπόκριση.
- Όταν παρουσιαστούν προβλήματα στους εκπαιδευτικούς, ο Διευθυντής έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να επέμβει έτσι ώστε να επιλύει αυτά τα προβλήματα. Για να επιλυθούν όμως, οφείλει να γνωρίζει τη μονάδα που διοικεί και ότι γίνεται μέσα σε αυτήν, ώστε να έχει αμεσότητα.

Επικοινωνιακή σχέση Διευθυντή με εκπαιδευτικούς ως προς την επαγγελματική τους εξέλιξη

Ο Διευθυντής έχει θέση ζωτικής σημασίας για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς καθώς εκτός του ότι λειτουργεί ως επαγγελματικό πρότυπο, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει στην εξέλιξη του προσωπικού. Η ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος και της εκπαιδευτικής πληρότητας που παρέχεται εξαρτάται τόσο από τον οργανωτή όσο και από την κατάρτιση των υπόλοιπων δασκάλων. Οι ενέργειες του Διευθυντή είναι αυτές που θα καθορίσουν την εξέλιξη για το λόγο του ότι η σχολική βελτίωση



και οι δημιουργικές αλλαγές μπορούν να γίνουν πράξη αν ο Διευθυντής μεριμνήσει για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Αρχικά, όπως υπογραμμίστηκε παραπάνω, ένα από τα σημαντικότερα επικοινωνιακά γνωρίσματα του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι η ενίσχυση και η επιβράβευση του εκπαιδευτικού ως προς την επαγγελματική του πορεία. Ακόμα πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής παίζει έναν από τους πιο καταλυτικούς ρόλους, όσο αφορά τη δημιουργία προϋποθέσεων για μια αποτελεσματική και ποιοτική επαγγελματική ανάπτυξη για τους εργαζόμενους στη σχολική μονάδα (Bredeson, 2000). Στο ίδιο κείμενο υπογραμμίζεται ότι ο προϊστάμενος της εκπαιδευτικής μονάδας έχει δυνατότητα να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς με τέσσερις τρόπους. Αρχικά, τα ηγετικά χαρακτηριστικά που κάνουν τον Διευθυντή να γίνεται αντικείμενο μίμησης και σεβασμού, η δημιουργία κλίματος που ανταποκρίνεται και καλλιεργεί συνθήκες εκπαιδευτικής μάθησης αλλά και η συμμετοχή του συνόλου στις διαδικασίες που συντονίζουν το σχολείο, είναι οι βασικότεροι παράγοντες υγιούς αλληλεπίδρασης Διευθυντή- εκπαιδευτικού προσωπικού. Τέλος, ένας εξίσου σημαίνων παράγοντας είναι η συνεχής επίβλεψη και αξιολόγηση της εξέλιξης των εργαζομένων από τον ηγέτη με στόχο υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα (ό.π. Bredeson, 2000).

Οι επικοινωνιακές δυνατότητες του Διευθυντή έχουν σημαντική ισχύ, στο πώς θα εξελιχθούν επαγγελματικά οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Αυτή η εξέλιξη, που θα οδηγήσει σε εκπαιδευτική αποδοτικότητα, πρέπει να γίνει ξεκάθαρη από τον ίδιο τον Διευθυντή μέσα από λεκτικές αλληλεπιδράσεις και διαπροσωπικές επικοινωνίες για να πεισθούν οι συνάδελφοι. Αυτή η επικοινωνία είναι δείγμα συνεργασίας και αλληλεγγύης, το οποίο θα καλλιεργήσει αρχικά ο ηγέτης, στην προκειμένη περίπτωση, το διευθυντικό στέλεχος. Έτσι, αναδεικνύεται το επιχείρημα του ότι η εργασιακή πληρότητα του δασκάλου δεν είναι μια υπόθεση ατομικής ευθύνης, αλλά αποτέλεσμα ομαδικής και συλλογικής προσπάθειας (Γιακουμή & Θεοφιλίδης, 2012). Η παραγωγικότητα θα είναι πιο αποτελεσματική, αν το σύνολο αντιμετωπίσει την ευθύνη της συλλογικότητας και της εξίσωσης των ευθυνών (Μπρίνια, 2012), παρά αν λειτουργήσει ως αυτόνομη και ανεξάρτητη μονάδα που δεν λαμβάνει υπόψη του τα εξωτερικά ερεθίσματα των συναδέλφων και του Διευθυντή. Από την πλευρά του ο ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να αναπτύξει ένα κλίμα στενής συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στην πορεία προς την μάθηση και την προσαρμογή



στις νέες απαιτήσεις που θα παρουσιαστούν (Χατζηπαναγιώτου, 2012). Καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο Διευθυντής οφείλει να ενθαρρύνει επικοινωνιακά τους εκπαιδευτικούς, με στόχο την επαγγελματική εξέλιξη των ίδιων.

Είναι γεγονός ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να κατέχει επικοινωνιακές ικανότητες έτσι ώστε να καταφέρει να αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Όταν αποφεύγονται αυταρχικές συμπεριφορές και υιοθετούνται τρόποι εμπνέουσας επιτυχάνεται η πρόοδος και η εξέλιξη του οργανισμού (Στραβάκου, 2003). Παράλληλα, ακόμα μια σημαντική επικοινωνιακή προϋπόθεση για τη διατήρηση ομαλού σχολικού κλίματος είναι το να υπάρχει η δυνατότητα να επιλύονται προβλήματα που θα προκύπτουν καθώς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των εργαζομένων δεν είναι πάντα ίδιες.

Η συμπεριφορά και ο τρόπος προσέγγισης του Διευθυντή πρέπει να μην είναι σταθερός αλλά αντίθετα είναι αναγκαίο το να βρίσκει τρόπους για να κάνει θετικό το επίπεδο εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται με τους εκπαιδευτικούς. Αυτού του είδους η συμπεριφορά επιδρά στο εκπαιδευτικό προσωπικό ως προς τα κίνητρα που διακατέχονται, την ευχαρίστηση που αντλούν από την υλοποίηση των στόχων και την γενικότερη συνεργασία τους με τα μέλη και τις ομάδες του σχολικού οργανισμού (Hallam, Smith, Hite, Hite, & Wilcox, 2015). Η επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι ένα από τα βασικά συστατικά για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, για το λόγο του ότι αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για να επιτευχθούν οι λειτουργικοί στόχοι και κυρίως το μαθησιακό μέρος (DeAngelis & Presley, 2011).

Ήδη από το 1984 ο Sergiovanni μέσω της ανάλυσης του, εξήγαγε το συμπέρασμα ότι μέσω της επικοινωνιακής του προσπάθειας ο Διευθυντής καθιστά σαφείς πληροφορίες σχετικά με το τι προσδοκούν οι εκάστοτε κοινωνικές ομάδες μέσα στο σύνολο της σχολικής μονάδας (Pashardis, 2000). Ως επιπρόσθετο συμπέρασμα και με βάση αυτή τη μελέτη, η έρευνα έδειξε ότι ο σχολικός ηγέτης μπορεί να ανταποκριθεί με καλύτερο τρόπο και να επιλύσει πιο γρήγορα τα ζητήματα που θα ανακύψουν, μέσω της συνεργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτού του είδους η συνεργασία δεν έφερε θετικά αποτελέσματα μόνο ως προς τη διαχείριση της μονάδας αλλά και ως προς την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών μέσα από τη συνεχή παροχή κινήτρων (Leithwood & Jantzi, 1990).



Ο ρόλος του Διευθυντή απέναντι στο εκπαιδευτικό προσωπικό, αν επιδιώκεται ένα σχολικό περιβάλλον με θετικό κλίμα μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, πρέπει να χαρακτηρίζεται από υποστήριξη και όχι από περιορισμό ή συγκεντρωτισμό πρωτοβουλιών και ενεργειών. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα νιώθουν πιο ασφαλείς και ελεύθεροι να δράσουν εκφράζοντας τις απόψεις τους, αυτό οδηγεί σε αφοσίωση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, παράλληλα το έργο τους είναι πιο αποδοτικό (DeAngelis & Presley, 2011). Επιπροσθέτως, από την πλευρά του Διευθυντή πρέπει να υπάρχει το αίσθημα του ότι στηρίζει τους συναδέλφους του και κατανέμει τους ρόλους στον καθένα έχοντας ως βάση την διδασκαλία και τη μόρφωση των μαθητών. Αυτή η μορφή επικοινωνίας αναδεικνύει έναν ηγέτη με αυξημένη επαγγελματική εμβέλεια και παράλληλα έχει αποδειχτεί ότι ένα καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών αυξάνει όχι μόνο την επαγγελματική αποτελεσματικότητα αλλά και τις μαθητικές επιδόσεις (Holmes, Clement, & Albright, 2013).

Είναι γεγονός ότι για ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει η βάση να στηρίζεται στη στήριξη και στην αλληλοβοήθεια μεταξύ των βασικότερων κοινωνικών ομάδων που το απαρτίζουν. Ο Διευθυντής, όταν επικοινωνιακά ταυτίζεται με τους εκπαιδευτικούς και δεν προωθεί την ιεραρχική του ανωτερότητα ως προς τον επαγγελματικό τομέα. Αν ο Διευθυντής έρχεται σε επαφή με έναν εκπαιδευτικό με τρόπο ισότιμο και με πρόθεση να αντλήσει στοιχεία που θα βοηθήσουν και τον ίδιο στην πραγμάτωση του προγράμματος δείχνοντας με πράξεις την επιβράβευση με επαίνους και ελευθερία κινήσεων και απόψεων, τότε η επιτυχία του σχολείου είναι κατά ένα μεγάλο ποσοστό εξασφαλισμένη (Holmes, Clement, & Albright, 2013).

Διαχείριση συγκρούσεων μέσω επικοινωνιακής διαδικασίας

Η σχολική μονάδα μπορεί να είναι μια μορφή οργανισμού, δεν παύει όμως παράλληλα να είναι ο χώρος στον οποίο συμπλέκονται διαφορετικές κοινωνικές ομάδες που έχουν αντιλήψεις και προσλαμβάνουσες, συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Το πρόβλημα που ανακύπτει από τις συγκρούσεις αυτές αφορά το ότι πρέπει να επιλυθούν για να μην υπερκαλύψουν τον κοινό εκπαιδευτικό σκοπό του σχολείου. Σε



αυτό το σημείο ο Διευθυντής οφείλει να ελέγξει και να χαλιναγωγήσει τα επικοινωνιακά αυτά προβλήματα.

Αρχικά, μέσα σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι που τον απαρτίζουν οφείλουν να έχουν ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων που θα ανακύψουν (Oudeh, 1999), πόσο μάλλον ο Διευθυντής ο οποίος ως προϊστάμενος καλείται να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος και διαμεσολαβητής μεταξύ των πλευρών που συγκρούονται, είτε είναι οι εργαζόμενοι, είτε είναι οι προϊστάμενοι. Αυτό οφείλεται στο ότι έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή πάνω στα μέλη και τις διεργασίες μέσα στο σχολείο (Johnson, 2003). Ο τρόπος με τον οποίο ο Διευθυντής θα λειτουργήσει απέναντι στις συγκρούσεις που θα κληθεί να ελέγξει δεν είναι ίδιος κάθε φορά καθώς εξαρτάται από τον προσωπικό τρόπο ηγεσίας, την προσωπικότητα αλλά και την εκάστοτε περίπτωση που θα προκαλέσει τη σύγκρουση (Hocker & Wilmot, 1998). Η συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να είναι αυτή του υποκινητή της σύγκρουσης, καθώς μέσα από αυτήν θα επιδιώξει να κάνει κάποιες αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, συχνά μπορεί να πάρει τη θέση του εναγόμενου, για το λόγο του ότι θα ασκηθεί κριτική προς το πρόσωπο του για τον τρόπο χειρισμού καταστάσεων. Τέλος, ο πιο συνηθισμένος επικοινωνιακό ρόλος είναι αυτός του μεσολαβητή παίρνοντας έναν προληπτικό ρόλο μεταξύ των εκπαιδευτικών ή των παιδιών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Σημαντική παράμετρος που αφορά τις σχολικές συγκρούσεις τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει ο Διευθυντής είναι τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν, καθώς δεν διαφαίνεται εξαρχής αν η εξέλιξη θα είναι θετική ή αρνητική για τον ίδιο τον οργανισμό. Ο συντονιστής του σχολικού περιβάλλοντος μπορεί να εκμεταλλευθεί τις συγκρούσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να τις συστηματοποιήσει για να προωθήσει τις καινοτομίες και την αλλαγή που θα προκύψει (Di Paola & Hoy, 2001). Παράλληλα, ένας επιπλέον στόχος είναι να επηρεάσουν επικοινωνιακά την πηγή της σύγκρουσης προς όφελος τους (Μαυραντζά, 2011). Ως εκ τούτου σύμφωνα με τους Σαΐτη&Σαΐτη οι επικοινωνιακές γνώσεις που πρέπει να έχει ο Διευθυντής επικεντρώνονται στο ότι οφείλει να γνωρίζει τα αίτια της εκάστοτε σύγκρουσης, να γνωρίζει τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που θα προκύψουν στον οργανισμό, να ενθαρρύνει τη συζήτηση για τα τεχνικά και τα θέματα οργάνωσης και να επιλύει τα θέματα συναισθηματικής φύσης αλλά παράλληλα να είναι σε άμεση επίβλεψη της πορείας που ακολουθεί η κάθε διαπροσωπική σχέση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Παράλληλα, κάθε διευθυντικό στέλεχος αναγνωρίζει ότι δεν είναι δυνατόν όλοι οι εμπλεκόμενοι



να είναι ευχαριστημένοι από τη διαχείριση των συγκρούσεων και τον τρόπο που αυτές επιλύονται (Ζαβλανός, 1987). Ως προς το πώς όμως ο ίδιος διαχειρίζεται την πρόκληση συγκρούσεων οφείλει να διατηρεί εξαρχής ανοιχτούς διάυλους επικοινωνίας με όλους τους εκπαιδευτικούς και με κάθε τρόπο να προωθεί προγράμματα που θα τους προτρέπουν στο να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων (Μπρίνια, 2008).

Σημαντική παράμετρο επίσης αποτελεί η ενημέρωση του Διευθυντή προς τις κοινωνικές ομάδες του σχολείου. Όταν ενημερώνονται όλοι σωστά και θεωρούν ότι προωθούνται οι επιδιώξεις τους από τον υφιστάμενο ηγέτη της μονάδας δε δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία, που πιθανόν να πηγάζουν από την ένδειξη αδικίας εις βάρος τους και οδηγούν σε συγκρούσεις (Barklay, 1991). Η οργάνωση τακτικών συναντήσεων και συμβουλίων αποτελεί μια λύση καθώς με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της σχολικής μονάδας να επικοινωνήσουν σχετικά με θέματα που προκύπτουν και να επιλύσουν τυχόν διαφωνίες που θα παρουσιαστούν, χωρίς να πάρουν έκταση ανοιχτής σύγκρουσης (Γιαννίκας, 2014).

Συμπερασματικά, οι επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή είναι αυτές που θα τον οδηγήσουν στον εντοπισμό των αιτιών της σύγκρουσης και κατ' επέκταση στην επίλυση της. Με αυτό τον τρόπο, χρησιμοποιεί όλες τις επικοινωνιακές τεχνικές έτσι ώστε να μην υπάρχουν κενά στη διαπροσωπική επαφή που έχει με τις πλευρές που συγκρούονται και παράλληλα να δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεργασίας και σύμπνοιας για να νιώθουν όλοι μέλη της ίδιας ομάδας με κοινό σκοπό (Παπασταμάτης, 2005). Αν δε δοθεί το κατάλληλο ενδιαφέρον στην επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων θα δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και ελλείψεις επαγγελματικές σχέσεις που δε θα πετύχουν το στόχο της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας (Μπουραντάς, 2015).

Επικοινωνιακή σχέση Διευθυντή με μαθητές σχολικής μονάδας.

Αντιμετώπιση συμπεριφορών

Στη σχολική μονάδα καθημερινά καλούνται να συμβιώσουν μέλη από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Οι μαθητές είναι το κέντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το υλικό στο οποίο οι εκπαιδευτικοί και ειδικότερα ο Διευθυντής, οφείλουν να επεξεργαστούν, μαθησιακά και συμπεριφορικά. Η σχέση όμως αυτή έχει αρκετές ιδιαιτερότητες καθώς οι στόχοι και οι επιδιώξεις των δύο πλευρών δεν είναι



ίδιες, συν του ότι ο Διευθυντής έχει το επιπλέον βάρος της διαχείρισης ενός ομαλού κλίματος μέσα στο χώρο του σχολείου.

Αρχικά, μέσα στα πλαίσια των ρόλων που καλούνται να ακολουθήσουν τα μέλη της σχολικής μονάδας, οι ρόλοι των μαθητών, με βάση το θεσμικό πλαίσιο, είναι περισσότεροι και γι' αυτό το λόγο έρχεται σε διάδραση με άλλους κατόχους ρόλων όπως οι συμμαθητές, οι εκπαιδευτικοί και ο Διευθυντής (Θάνος, 2017). Σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει την αλληλεπίδραση του μαθητή προς τα υπόλοιπα μέλη, είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η καλή επικοινωνία. Οι σχέσεις μαθητή με τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζονται από αυταρχισμό και σοβαροφάνεια, σύμφωνα με τις κοινωνικές συμβάσεις της επικρατούσας κοινότητας (Κουράκης, 2004). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές οι μαθητές να μην είναι σύμφωνοι με τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις που τίθενται από τους ιεραρχικά «ανωτέρους» και να αντιδρούν. Απόρροια αυτής της αντίδρασης είναι η άρνηση υπακοής στις εντολές του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Από την άλλη πλευρά όμως, επίσης σύνηθες συμπεριφορικό φαινόμενο είναι το ότι οι μαθητές αδυνατούν ή δε θέλουν να προβλέψουν τις επιπτώσεις της κακής συμπεριφοράς τους, γι' αυτό συμπεριφέρονται αυθόρμητα. Τέτοιου είδους συμπεριφορές όμως εμφανίζονται σε πιο ήπια μορφή όταν ο Διευθυντής ακολουθεί ένα λιγότερο αυταρχικό μοντέλο εξουσίας και αντιθέτως επιδιώκει κλίμα συνεργασίας με έμμεσους τρόπους άσκησης της εξουσίας (Μαριδάκη- Κασσωτάκη, 2011).

Μέσα από εκτεταμένες μελέτες, έχει προκύψει το συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά του μαθητή αντικατοπτρίζει τον τρόπο που τον αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και ο Διευθυντής (όπου αρκετά συχνά ρόλος Διευθυντή και εκπαιδευτικού είναι ίδιος σε αρκετές σχολικές μονάδες). Όταν γίνονται δέκτες χαρακτηρισμών όπως «αδύνατος μαθητής» ή «απείθαρχος», δημιουργείται εμπόδιο κοινωνικοποίησης με προέκταση την αδιαφορία προς το ίδιο το σχολείο και την εκπαιδευτική διαδικασία (Νόβα- Καλτσούνη, 2001). Ο Διευθυντής στο σημερινό σχολικό περιβάλλον καλείται να αντιμετωπίσει επικοινωνιακά δύο ειδών μαθητικές συμπεριφορές σύμφωνα με τους Morgan&Jenson (1988). Αρχικά, η πρώτη περίπτωση είναι οι υπερβολικές αντιδράσεις που εκδηλώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από το συνηθισμένο, όπως είναι η ανυπακοή και η αυξημένη κινητική δραστηριότητα. Επιπροσθέτως, η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στα προβλήματα συμπεριφοράς που σχετίζονται με τον τρόπο έλεγχου των συναισθημάτων, την



αλλαγή για παράδειγμα τρόπου αντίδρασης ανάλογα το περιβάλλον και τις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται κάθε φορά (Καλαντζή-Αζίζι & Ζαφειροπούλου, 2011).

Ο ρόλος του Διευθυντή και της διοίκησης του σχολείου ως προς τους μαθητές είναι σημαντικό να έγκειται σε συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς που θα υιοθετηθούν με στόχο να υπάρξει συνεργασία από μέρους των παιδιών και ομαλή σχολική καθημερινότητα. Αρχικά, ο Διευθυντής πρέπει να προάγει ένα κλίμα ενθάρρυνσης και φιλικής ατμόσφαιρας που θα απαγορεύει την άσκηση βίας και θα καλλιεργεί το σεβασμό προς τη διαφορετικότητα. Επιπλέον, η μετάδοση του αισθήματος ότι ο μαθητής περιβάλλεται από επαγγελματίες και Διευθυντή που θα είναι συμπαραστάτες αλλά έχουν παράλληλα υψηλές προσδοκίες από αυτούς, τονίζει την υπερηφάνεια και την ίση μεταχείριση προς όλα τα μέλη του σχολείου, ανεξαρτήτως της ιεραρχίας (Μαριδάκη- Κασσωτάκη, 2011). Αναλυτικότερα, ως προς τους στόχους και τη λειτουργία του σχολείου, ο Διευθυντής πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια και με απλό τρόπο τους κανονισμούς και τον τρόπο που αυτοί θα υλοποιηθούν. Σε περίπτωση μη τήρησης των κανονισμών του σχολείου από τους μαθητές η διεύθυνση οφείλει να μην αντιμετωπίζει το φαινόμενο ως ατομικό πρόβλημα του μαθητή, αλλά ως ένα ζήτημα που αφορά όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας.

Ως προς την επιβολή τιμωριών, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το μήνυμα από τον Διευθυντή ότι γίνεται όχι για να μειώσει την προσωπικότητα του παιδιού αλλά για να περιορίσει μια αρνητική συμπεριφορά που εκδηλώθηκε από μέρους του. Η τιμωρία ως εκ τούτου θα πρέπει να διέπεται από αμεσότητα και ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ήρεμος και σταθερός στην απόφαση του, χωρίς να επηρεάζεται από άλλους παράγοντες ώστε να είναι δίκαιος. Η συντομία βοηθάει ώστε να γίνει πιο εύληπτη από τον μαθητή αλλά παράλληλα οφείλει να λαμβάνει υπόψη και την ψυχολογική κατάσταση του παιδιού τη δεδομένη στιγμή (Καλαντζή-Αζίζι & Ζαφειροπούλου, 2004). Ο Διευθυντής όμως, θα χρειαστεί εκπαίδευση για την εκάστοτε εκδήλωση και τη διαχείριση κρίσεων που αφορούν τους μαθητές, έτσι ώστε να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όταν κληθεί να αντιμετωπίσει μια από αυτές. Ως προς αυτό όμως, οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να έχουν μια συνεργατική και θετική στάση ως προς τη συμπεριφορά αυτή προκειμένου να τηρηθεί μια κοινή επικοινωνιακή γραμμή προς τα παιδιά. Παράλληλα ο διαχειριστής των κρίσεων θα πρέπει να είναι ενήμερος



για την κοινωνική πραγματικότητα του σχολείου στο οποίο ανήκει, καθώς είναι μέρος της κοινωνίας.

Συμπερασματικά, εξάγεται το επιχείρημα, ότι η αυτοτελής αποστολή και λειτουργία του σχολείου είναι η επιμόρφωση των παιδιών και η ανάπτυξη προσωπικότητας που ακολουθεί συγκεκριμένους κανονισμούς. Ο εκπρόσωπος αυτής της αποστολής είναι ο Διευθυντής που θα καλλιεργήσει το αίσθημα της ευθύνης και της προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο κατ' επέκταση (Κουράκης, 2004). Ο ίδιος όμως χρειάζεται ενίσχυση και υποστήριξη από τους κοινοτικούς φορείς και τις κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται έξω από το σχολείο αλλά σχετίζονται με αυτό, όπως είναι οι γονείς. Η σωστή επικοινωνία θα αποτρέψει αρνητικές συμπεριφορές που ίσως εμφανιστούν στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος καθώς θα ενδυναμώσει τη θέση του Διευθυντή (Παπαδόπουλος, 2011).

Επικοινωνία Διευθυντή με γονείς και κηδεμόνες

Ο Διευθυντής ηγείται μιας μονάδας, στην οποία εμπλέκονται και αλληλεπιδρούν κοινωνικές ομάδες όχι μόνο εντός αλλά και εκτός του σχολικού χώρου. Ένας από τους φορείς που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική ζωή είναι οι κηδεμόνες και οι γονείς των μαθητών, οι οποίοι αποτελούν το αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνιακής διαδικασίας με τους Διευθυντές.

Αρχικά, ο στόχος ενός Διευθυντή είναι το να συνεργαστούν όλοι οι φορείς της κοινωνίας προκειμένου να επιτευχθεί το κοινό όραμα που έχει τεθεί και αφορά την εξέλιξη της εκπαιδευτικής πορείας. Η συνεργασία αυτή θα υλοποιηθεί με την επικοινωνία προς τους φορείς αυτούς (Πασιαρδή, 2001. Σαΐτης, 2002. Πασιαρδής 2004). Για να καταφέρει ο Διευθυντής να αποδώσει σωστά και αποτελεσματικά τα αιτήματα του, πρέπει να επικοινωνεί με τους γονείς με τρόπο που θα λαμβάνει υπόψη του το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο του περιβάλλοντος στο οποίο καλείται να αλληλεπιδράσει. Οφείλει ως εκ τούτου να γνωρίζει κάθε παράγοντα που διαμορφώνει τη συνοχή της οικογένειας καθώς και τη συχνότητα ή την ένταση με την οποία το σχολείο και οι γονείς επικοινωνούν σχετικά με το παιδί. Σύμφωνα με μελέτες, οι γονείς κατηγοριοποιούνται σε τρεις τομείς, ανάλογα την επαφή την οποία έχουν αναπτύξει με το σχολείο του παιδιού τους. Αρχικά, υπάρχουν οι γονείς που αναπτύσσουν στενές σχέσεις με το σχολικό χώρο, εκείνοι που έχουν τυπικές και περιοδικές και οι γονείς που έρχονται σε επαφή σπάνια για το λόγο του ότι έχουν



περιθωριοποιηθεί. Η πρώτη κατηγορία των γονέων είναι εκείνοι οι οποίοι προέρχονται από μεσαία ή ανώτερα κοινωνικά και μαθησιακά στρώματα και ενδιαφέρονται για την εκπαιδευτική εξέλιξη του παιδιού τους, η οποία συνδυάζεται με τη συνεργασία προς τους εμπλεκόμενους φορείς και ως εκ τούτου τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας (Μπρούζος, 1998). Οι γονείς αυτοί επιδιώκουν να επικοινωνούν σχετικά με την επίλυση θεμάτων που αφορούν το παιδί και εν γένει τη σχολική κοινότητα και χαρακτηρίζονται από θετική αλληλεπίδραση με τους διευθυντικούς υπαλλήλους (Γεωργίου, 2000). Η ανατροφοδότηση του Διευθυντή από τους γονείς είναι ένα σημαντικό μέλημα του ίδιου προκειμένου να συνεργαστεί και να βρει βοηθούς στην υλοποίηση των σχεδίων που έχει στο πρόγραμμα και στην επίλυση προβλημάτων που θα ανακύψουν. Η ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας θα βοηθήσει έτσι ώστε να αναπτυχτεί ένα πλέγμα σχέσεων Διευθυντή- κηδεμόνων/ γονέων, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση για τα τεκταινόμενα του σχολείου και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του. Επίσης, είναι μια άμεση πηγή συμβουλευτικής ως προς τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθεί ο Διευθυντής προκειμένου να οργανώσει και τις άλλες κοινωνικές ομάδες που συμπλέκονται μαζί του (Schneider & Hollenczer, 2006).

Το αντίθετο επικοινωνιακό άκρο είναι οι γονείς οι οποίοι είναι περιθωριοποιημένοι και προέρχονται από τα κατώτερα κοινωνικά στρώματα. Η συμπεριφορά τους στηρίζεται στο ότι δεν υπάρχει χρόνος επικοινωνίας και ενασχόλησης με το σχολείο του παιδιού τους, λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Οι επισκέψεις στο σχολικό χώρο είναι σπάνιες, ακόμα και αν υπάρξει κάποιου είδους προσέγγιση από τους Διευθυντές (Μπρούζος, 1998). Παράλληλα, μία άλλη πηγή αυτού του είδους της συμπεριφοράς είναι η προσωπική τους επίδοση κατά τα μαθητικά τους χρόνια, η οποία επιδρά στον τρόπο αντιμετώπισης της σχολικής πορείας του παιδιού τους. Πιστεύουν ότι δεν μπορούν να βοηθήσουν τον μαθητή και θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για την κακή εκπαιδευτική του πορεία. Ο Διευθυντής σε αυτή την περίπτωση πρέπει να κάνει τους γονείς να καταλάβουν ότι ο ρόλος του και εν γένει όλου του σχολείου είναι επικουρικός και όχι ανταγωνιστικός (Schneider & Hollenczer, 2006).

Τελευταία ομάδα γονέων είναι εκείνη που προέρχεται από τα μεσαία κοινωνικά στρώματα και υποστηρίζουν τη λειτουργία του σχολείου ως μέσο κοινωνικής εξέλιξης και επαγγελματικής αποκατάστασης. Οι ίδιοι έχουν ακολουθήσει το



ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και επιδιώκουν το ίδιο και για τα δικά τους παιδιά (Μπρούζος, 1998). Το μεγαλύτερο ποσοστό των γονέων ανήκουν στην κατηγορία αυτή καθώς βρίσκονται σε μια σταθερή επικοινωνία με τον Διευθυντή και το σχολείο. Αφενός δίνουν το παρόν στην πλειοψηφία των καλεσμάτων που γίνονται με στόχο την ενημέρωση, αφετέρου δε διστάζουν να αποζητούν συχνότερη επικοινωνία ή να κάνουν παρατηρήσεις λόγω του ότι οι επαγγελματικές τους υποχρεώσεις και το πιεσμένο τους πρόγραμμα δε βοηθάει στην εγγύτερη επαφή (Γεωργίου, 2000). Από την πλευρά του ο Διευθυντής, λόγω και της ανάγκης για παρακίνηση των γονέων, πρέπει να διατηρεί κάθε τρόπο επικοινωνίας, άμεσης προς το πρόσωπο τους και όχι έχοντας ως διαμεσολαβητή τους μαθητές. Μέσα στους κώδικες επικοινωνίας που θα υιοθετήσει προς τους γονείς και ιδιαίτερα προς τη συγκεκριμένη κατηγορία γονέων ο Διευθυντής, ανήκει η προσοχή. Το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας δεν πρέπει να αγνοήσει την πιθανή αποχή τους από την εκάστοτε ενημέρωση και γι' αυτό το λόγο επιβάλλεται ενθάρρυνση έτσι ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία και η εμπλοκή στις διαδικασίες που αποζητούν την παρουσία τους. Παράλληλα, εκτός από την ενθάρρυνση, η απόδοση ευκαιριών συμμετοχής είναι μια αποδοτική επικοινωνιακή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί (Schneider & Hollenczer, 2006).

Πέρα από την κοινωνική ομάδα των γονέων, η οποία έχει σχέση με το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δηλαδή τους μαθητές, εμπλέκονται και άλλες ομάδες που εξαρτώνται από τον τρόπο επικοινωνίας με τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Αυτές οι ομάδες επικεντρώνονται στο διοικητικό κομμάτι της εκπαίδευσης και ακόμα πιο συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο ο Διευθυντής οργανώνει και διοικεί το σχολείο. Διευθυντές Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, διοικητικοί υπάλληλοι και υπουργικοί εκπρόσωποι ανήκουν στην ομάδα αυτή.

Αποτελέσματα σωστής επικοινωνίας κοινωνικών ομάδων στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος

Η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των κοινωνικών ομάδων, μέσα στο σχολικό περιβάλλον, δεν αφορά μόνο τον τρόπο με τον οποίο ο Διευθυντής χρησιμοποιεί τις επικοινωνιακές του ικανότητες. Εκπαιδευτικοί και μαθητές οφείλουν να αναπτύξουν κώδικες επικοινωνίας με στόχο όχι μόνο τη διαβίωση στη σχολική καθημερινότητα, αλλά και τη διαμόρφωση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της κοινωνικής διάδρασης με άλλα μέλη του άμεσου περιβάλλοντος.



Αρχικά η σχέση εκπαιδευτικών και μαθητών, που αναπτύσσεται στο χώρο του σχολείου αποτελεί έναν από τους βασικότερους δεσμούς που μπορούν να αναπτυχθούν και επηρεάζουν την παιδαγωγική εξέλιξη των παιδιών. Αναλυτικότερα, ο εκπαιδευτικός οφείλει να διέπεται από μεταδοτικότητα και αμεσότητα προς το μαθητή. Οι δάσκαλοι που δημιουργούν ένα επικοινωνιακό κλίμα καλής σχέσης με το παιδί δρουν με θετικό τρόπο όχι μόνο στη μαθησιακή πορεία αλλά και στην κοινωνική τους ανάπτυξη (Stronge, 2018). Η καλή επικοινωνία αποτελεί κίνητρο ενεργοποίησης από τους μαθητές για το λόγο του ότι έχει αποδειχτεί μέσω ερευνών ότι η κακή επίδοση στο σχολείο του παιδιού έχει τις βάσεις της στην κακή επικοινωνία που έχει με τον δάσκαλο του. Αντιθέτως, οι θετικές σχέσεις δασκάλων και παιδιών καλλιεργούν τη συμμετοχή και την ενεργοποίηση του μαθητή κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Buysse, Verschueren, Verachtert, & Van Damme, 2009). Επιπροσθέτως, αν αυτή η καλή επικοινωνία διέπεται και από ποιότητα μέχρι τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τότε η εισαγωγή σε ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα είναι αρκετά πιθανή.

Η σωστή επικοινωνιακή στρατηγική ενός εκπαιδευτικού που επιδιώκει μια καλή σχέση με τους μαθητές του δεν περιορίζεται στα όρια της σχολικής τάξης, ενδιαφέρεται σε προσωπικό επίπεδο για θέματα που τους προβληματίζουν και παρακολουθεί την κοινωνική τους ζωή, χωρίς όμως παρεμβατικό τρόπο. Το ενδιαφέρον αυτό βοηθάει στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης των μαθητών και της εντύπωσης ότι είναι μέλη ενός ενιαίου συνόλου, όχι μόνο στο σχολικό χώρο, έτσι ώστε οι συνθήκες για να επιτύχουν είναι ευνοϊκές (Stronge, 2018). Παράλληλα όμως, αν η σχέση μαθητή με εκπαιδευτικό είναι φιλική, ο δάσκαλος οφείλει να την οριοθετεί έτσι ώστε να είναι διακριτή η ιδιότητα του επαγγελματία (Hamre, Pianta, Downer, De Coster, Mashburn, Jones, & Brackett, 2013).

Σύμφωνα με ερευνητικές μελέτες, ο εκπαιδευτικός οφείλει να διακατέχεται από συγκεκριμένα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά για να έχει τη δυνατότητα να πετύχει την καλύτερη δυνατή συνεργασία με τον μαθητή. Ειδικότερα, ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι φιλικός προς τους μαθητές και να δίνει την αίσθηση του ότι βρίσκεται κοντά στο παιδί προκειμένου να λύσει όλες τις απορίες του και να απαντήσει σε κάθε ερώτηση που θα του τεθεί. Ο δάσκαλος γίνεται πιο προσιτός στον μαθητή όταν δείξει ενδιαφέρον και προσοχή για τα ζητήματα που τον προβληματίζουν. Ακόμη μια συμπεριφορά κλειδί είναι το να επιτρέπουν μέσα στο πλαίσιο της τάξης, αλλά και έξω



από αυτήν, την ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχής (Bondy, Ross, Hambacher, & Acosta, 2013). Το χιούμορ είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας, καθώς το μάθημα γίνεται πιο προσιτό και εύληπτο, ενώ οι εκπαιδευτικοί περισσότερο ενδιαφέροντες ως χαρακτήρες. Η ικανότητα επικοινωνίας του εκπαιδευτικού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι μαθητές αντιλαμβάνονται την εκπαιδευτική διαδικασία. Ως εκ τούτου το μαθησιακό μέρος γίνεται πιο ενδιαφέρον και απολαυστικό και λιγότερο βαρετό ή πληκτικό. Οι μαθητές θεωρούν με αυτό τον τρόπο τη σχολική ώρα όχι ως αγγαρεία αλλά ως μάθηση (Titsworth, McKenna, Mazer, & Quinlan, 2013).

Η αλληλεπίδραση των μαθητών με τους συνομηλίκους τους και με τους εκπαιδευτικούς που διαμορφώνεται στα πλαίσια της σχολικής καθημερινότητας βοηθούν την αντίληψη ότι υφίσταται η ομαδικότητα και η έννοια της ισότητας. Παράλληλα, όταν τα παιδιά νιώθουν ότι ανήκουν στην «ομάδα» ενισχύεται η μαθησιακή εμπλοκή και τα κίνητρα για συμμετοχή (Corso, Bundick, Quaglia, & Haywood, 2013). Επιπλέον, έρευνα του Tosolt (2010) αποδεικνύει ότι το φύλο του μαθητή επηρεάζει την προσέγγιση στην επικοινωνιακή ικανότητα του εκπαιδευτικού. Αναλυτικότερα, τα κορίτσια επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική συμπεριφορά των δασκάλων μέσα στην τάξη, ενώ τα αγόρια δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην διαπροσωπική σχέση που έχουν μαζί τους πέραν της διδακτικής διαδικασίας λόγω του ότι η προσαρμοστικότητα των αγοριών είναι δυσκολότερη από αυτή των κοριτσιών (Tosolt, 2010).

Επιπροσθέτως, έχει υποστηριχθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών είναι πιο αποτελεσματικές ως προς την μαθησιακή εξέλιξη σε σύγκριση με αυτή που αναπτύσσεται με τους γονείς. Αυτό οφείλεται στο ότι, το επικοινωνιακό κλίμα που δημιουργεί ο δάσκαλος μέσα στην τάξη, ταυτίζεται με το κλίμα και τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στο χώρο της οικογένειας και του σπιτιού (Tosolt, 2010).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αναφορικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών σχολικών μονάδων καθώς και το ζήτημα των συγκρούσεων που συχνά συμβαίνουν στο χώρο του σχολείου και τον τρόπο αντιμετώπισής τους από το Διευθυντή, κάτι που αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα στην προσπάθεια διασφάλισης της σωστής λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Η Kambeya (2008) στην έρευνά της διερεύνησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πολιτείας της Georgia σχετικά με τις διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών σχολείων και τη σχέση τους με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν πως η επικοινωνία που γίνεται από κοντά, δηλαδή δια ζώσης, είναι ο τρόπος που προτιμούν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί. Επιπλέον, όταν οι Διευθυντές επιδεικνύουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας, τότε οι εκπαιδευτικοί μέσω των δηλώσεών τους, έδειξαν ότι διαθέτουν κίνητρο ώστε να προσφέρουν περισσότερα τόσο στη σχολική μονάδα όσο και γενικότερα στη σχολική κοινότητα.

Οι Μερκούρη και Σταμάτη (2009), με την έρευνά τους, προσπάθησαν αφενός να εξετάσουν την επικοινωνιακή σχέση μεταξύ σχολείου και γονέων και αφετέρου να κατανοήσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε αυτήν τη σχέση. Η έρευνα κατέληξε σε πολύτιμα ευρήματα, με σημαντικότερο το ότι η ανάπτυξη επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ του σχολείου (Διευθυντή και εκπαιδευτικών) και των γονέων κρίνεται ως απαραίτητη, μιας και ενδυναμώνει τις υπάρχουσες σχέσεις, βοηθώντας στην αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων που πιθανόν προκύπτουν στη σχολική μονάδα.

Σε έρευνα που υλοποίησε ο Λεπίδας (2012), προέκυψε πως όταν ο Διευθυντής έχει μια υποστηρικτική στάση απέναντι στα μέλη της σχολικής μονάδας (εκπαιδευτικούς, μαθητές αλλά και γονείς) τότε αυτό επιδρά θετικά στην εξομάλυνση των όποιων διαφορών, με συνέπεια να υπάρχει όφελος για όλη τη σχολική κοινότητα. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τα αντίστοιχα που προέκυψαν από την έρευνα του Θεριανού (2004), σύμφωνα με τον οποίον όταν ο Διευθυντής διακρίνεται από συνεργατικότητα και διάθεση υποστήριξης των μελών της σχολικής μονάδας, τότε



αυτό επιδρά με θετικό τρόπο στην κουλτούρα του σχολείου, με συνέπεια οι συγκρουσιακές καταστάσεις να περιορίζονται κατά πολύ.

Επιπρόσθετα, ο Κρασσάς (2015), στην έρευνά του, μελέτησε τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών εκπαίδευσης και τη συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Από τα ευρήματα της έρευνας διαφαίνεται πως η ενεργητική ακρόαση, το χιούμορ και η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστούν σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας και συντελούν κατά πολύ στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος στο χώρο της σχολικής μονάδας.

Ο Κουτής (2018), στην έρευνά του, διερεύνησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών, κάνοντας χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η ανάλυση των απαντήσεων κατέδειξε πως η ανάπτυξη της επικοινωνίας και οι επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, το ποσοστό των Διευθυντών που κατέχει αυτές τις επικοινωνιακές δεξιότητες, σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, ήταν αρκετά χαμηλό.

Σε έρευνα των Σαϊτή, Ιορδανίδη και Μπάκα (2012), σχετικά με το ρόλο του/της Διευθυντή/τριας στη διαχείριση των συγκρούσεων, προέκυψε πως ο δημοφιλέστερος τρόπος επίλυσής τους είναι μέσα από αμοιβαίες εξηγήσεις και υποχωρήσεις που γίνονται κατόπιν διαμεσολάβησης του/της Διευθυντή/τριας του σχολείου, με τη χρήση της εξουσίας να χρησιμοποιείται ως η τελευταία λύση.

Από την άλλη, οι Greenberg και Baron (2013) στην έρευνά τους αναγνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας επιφέρουν σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες καθώς οδηγούν σε μια διαρκή αναστάτωση και δυσαρέσκεια. Επίσης, διαφαίνεται πως η ύπαρξη συγκρούσεων μπορεί να περιορίσει αισθητά την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, μιας και απαιτείται αρκετός χρόνος προκειμένου να διευθετηθούν οι διάφορες συγκρούσεις, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται σημαντικά η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η Φύλντιση (2014) στην έρευνα της σε σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής βρήκε ότι η στρατηγική που εφαρμόζεται περισσότερο από τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι αυτή της συνεργασίας, με τις υπόλοιπες στρατηγικές (προσαρμογή/εξομάλυνση και συμβιβασμός) να ακολουθούν.



Επιπρόσθετα, από την έρευνα των Iordanides, Bakas, Saiti, & Ifanti (2014) σε Δημοτικά Σχολεία, οι Διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως η τεχνική που χρησιμοποιούν συνήθως είναι αυτή του «συμβιβασμού», με συνέπεια να παραπέμπουν ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο του σχολείου προς συζήτηση και επίλυση στο σύλλογο διδασκόντων, ενώ σπάνια κάνουν χρήση της εξουσίας τους για την επιβολή των απόψεων τους.

Από την άλλη, η έρευνα των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014) σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κατέδειξε ότι οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται στις σχολικές μονάδες αφορούν κυρίως τους μαθητές, με τους Διευθυντές να εφαρμόζουν, ως επί το πλείστον, την τεχνική της πρόληψης για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας του De Dreu (2008), αναφορικά με τις συγκρούσεις στα σχολεία, έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες προσπαθούν να ξεπεράσουν την κατάσταση της σύγκρουσης μέσω της συνεργασίας και της επιδίωξης επίτευξης κοινών στόχων, μέσα από μία εποικοδομητική διαπραγμάτευση και αναζήτηση μιας κοινά αποδεκτής λύσης.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Παπαστεφάνου (2015) για το ρόλο του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου και των γονέων μαθητών, καταδεικνύεται πως η διαμεσολάβηση και το γεφύρωμα των διαφορών μεταξύ των δύο πλευρών συνιστά την πιο συχνή στρατηγική την οποία ακολουθεί ο Διευθυντής. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ως τεχνικές που εφαρμόζει συνήθως η διοίκηση του σχολείου τις εξής: την ανάπτυξη δημοκρατικού διαλόγου, την ενημέρωση των γονέων πάνω στα σχολικά θέματα, την πραγματοποίηση τακτικών και προγραμματισμένων συναντήσεων με τους γονείς και την από κοινού διοργάνωση εκδηλώσεων και δράσεων προκειμένου να αυξηθεί η συνεργασία και η επικοινωνία.

Αντίστοιχα, οι Μητσαρά και Ιορδανίδης (2015), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε εκπαιδευτικούς Δημοτικών Σχολείων σε επτά νομούς της Ελλάδας, προέκυψε πως η συνηθέστερη τεχνική διαχείρισης των εμφανιζόμενων συγκρούσεων είναι αυτή της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων.

Η Τσομπανάκη (2017), στην έρευνά της, διερεύνησε τις απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το ρόλο των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του



Διευθυντή και το κατά πόσο αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε πως οι Διευθυντές κατέχουν σε ικανοποιητικό βαθμό μια πληθώρα επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η παρέμβαση των Διευθυντών, στις περιπτώσεις που υπάρχουν συγκρούσεις, χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι αισθάνεται άνετα ώστε να εκφράσει στο Διευθυντή του κάποιο πρόβλημα που τον απασχολεί.

Επίσης, η έρευνα της Σούγια (2018) σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας, η οποία διερευνούσε το ρόλο του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων, κατέδειξε πως, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, η επικρατέστερη τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων είναι της συνεργασίας, με δεύτερη αυτή του συμβιβασμού και τελευταία να έρχεται αυτή της επιβολής εξουσίας.



B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση και η αποτύπωση των απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και το ρόλο που διαδραματίζει αυτή: α) στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου του και β) στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο του.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω ατομικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων είναι τα ακόλουθα:

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιες είναι οι απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και το ρόλο που διαδραματίζει αυτή στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου του;

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιες είναι οι απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και τον ρόλο που διαδραματίζει αυτή στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο του;

Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Καταρχάς, θα πρέπει να αναφερθεί ο πληθυσμός της έρευνάς μας, τον οποίο αποτελούν εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (νηπιαγωγοί, δάσκαλοι, εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων) που υπηρετούσαν σε σχολικές μονάδες του νομού Ηρακλείου Κρήτης (νηπιαγωγεία, δημοτικά). Ωστόσο, το δείγμα της έρευνας ήταν σαφώς μικρότερο και περισσότερο στοχευμένο, περιοριζόμενο μόνο σε



εκπαιδευτικούς Δημοτικών Σχολείων (δασκάλους και εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων). Συνεπώς, για λόγους ευκολίας και έγκαιρης πραγματοποίησης της έρευνας που έγινε μέσω ποιοτικής προσέγγισης, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο της την προσωπική ημιδομημένη συνέντευξη, το δείγμα μας περιορίστηκε σε δώδεκα (12) εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου (δασκάλους και εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων) που υπηρετούσαν σε συγκεκριμένα Δημοτικά Σχολεία του νομού, κατά το σχολικό έτος 2020 - 2021. Ο λόγος επιλογής αυτών των εκπαιδευτικών ήταν η προηγούμενη γνωριμία της ερευνήτριας με τους εκπαιδευτικούς λόγω της υπηρετήσής της στα συγκεκριμένα σχολεία κατά το παρελθόν. Επίσης, η διάθεση και η προθυμία που έδειξαν ορισμένοι εκπαιδευτικοί ώστε να συμμετάσχουν στην έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη πως οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το τέλος της σχολικής χρονιάς και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα επιλογής του συγκεκριμένου δείγματος συμμετεχόντων.

Στον επόμενο πίνακα (

Πίνακας 1) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

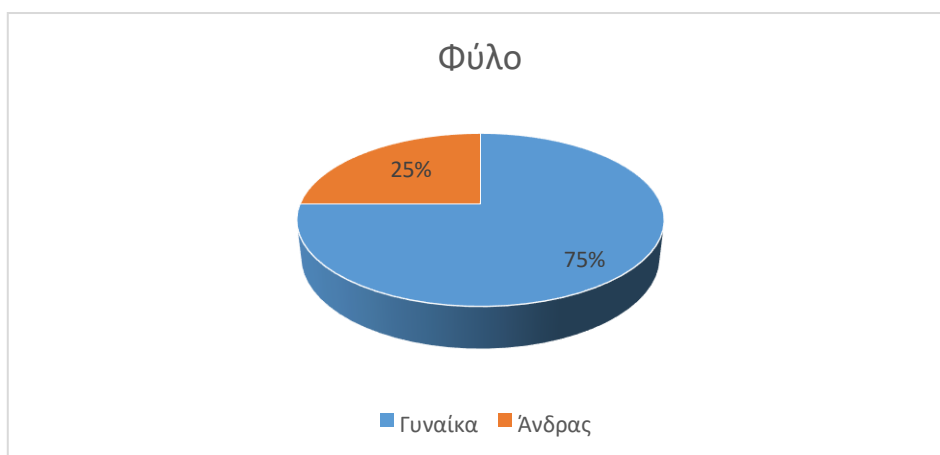
Πίνακας 1: Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος (N=12)

		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	3	25,00
	Γυναίκα	9	75,00
Ηλικιακή ομάδα	<30 ετών	1	8,33
	31-40 ετών	4	33,33
	41-50 ετών	6	50,00
	>50 ετών	1	8,33
Εργασιακή σχέση	Μόνιμος/η	4	33,33
	Αναπληρωτής/τρια	8	66,67
Σπουδές	Πτυχίο	8	66,67
	Μεταπτυχιακό	4	33,33
Έτη υπηρεσίας	<=10 έτη	8	66,67



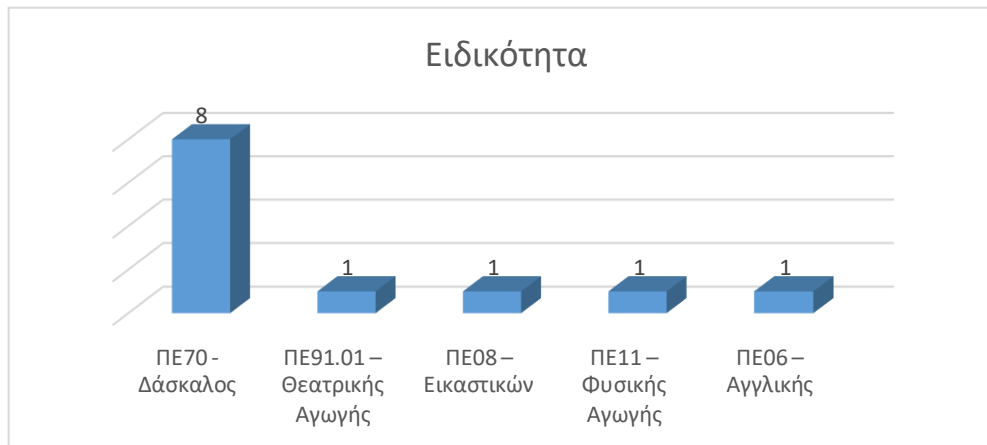
		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	3	25,00
	Γυναίκα	9	75,00
Ηλικιακή ομάδα	<30 ετών	1	8,33
	31-40 ετών	4	33,33
	41-50 ετών	6	50,00
	>50 ετών	1	8,33
	11-20	2	16,67
	>20 έτη	2	16,67
Εμπειρία ως Διευθυντής – Υποδιευθυντής	Ναι	1	8,33
	Όχι	11	91,67

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων συμμετείχαν δώδεκα (12) εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (δάσκαλοι και εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων) που δίδασκαν σε Δημοτικά Σχολεία του νομού Ηρακλείου, από τους οποίους οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (75%) (Γράφημα 1), με Μέσο Όρο (Μ.Ο.) ηλικίας τα 40,9 έτη.



Γράφημα 1: Φύλο εκπαιδευτικών

Αναφορικά με την ειδικότητα των συμμετεχόντων η πλειοψηφία, οχτώ (8) ήταν δάσκαλοι (ΠΕ70) (67%), ενώ τέσσερις (4) ήταν εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων (π.χ. Θεατρικής Αγωγής, κ.λπ.) (33%) (Γράφημα 2).



Γράφημα 2: Ειδικότητα εκπαιδευτικών

Σχετικά με την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι, οχτώ (8) ήταν αναπληρωτές (67%), ενώ τέσσερις (4) ήταν μόνιμοι (33%) (Γράφημα 3).



Γράφημα 3: Σχέση εργασίας εκπαιδευτικών

Από την άλλη, σχετικά με τις σπουδές των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, οι δάσκαλοι ήταν κάτοχοι πτυχίου Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, ενώ οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων ήταν κάτοχοι πτυχίου της ειδικότητά τους. Ωστόσο, τέσσερις (4) από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς ήταν επιπλέον κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (33%).

Αναφορικά με το συνολικό χρόνο υπηρεσίας/εμπειρίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ο Μ.Ο. υπηρεσίας ήταν τα 10,6 έτη. Τέλος, σχετικά με την εμπειρία των



συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ως Διευθυντές/Υποδιευθυντές μόλις μία (1) εκπαιδευτικός είχε 10ετή προϋπηρεσία ως Υποδιευθύντρια.

Το εργαλείο της έρευνας

Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν η ποιοτική και, συγκεκριμένα έγινε κατασκευή ενός εργαλείου – οδηγού συνέντευξης με ερωτήσεις που τέθηκαν κατά την ατομική συνέντευξη με τους εκπαιδευτικούς. Ο λόγος επιλογής της συνέντευξης ήταν πως μέσω των ερωτήσεων οι συνεντευξιαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους, χωρίς να περιορίζονται από ήδη υπάρχουσες επιλογές που προσφέρει συνήθως ένα ερωτηματολόγιο. Μέσω, λοιπόν, της παραπάνω προσέγγισης η ερευνήτρια έθεσε στους εκπαιδευτικούς τις ερωτήσεις, ζητώντας όπου κρίνει αναγκαίο περαιτέρω διευκρινίσεις, ηχογραφώντας τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στη συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης (Creswell, 2011).

Ως βασικό πλεονέκτημα των προσωπικών συνεντεύξεων αποτελεί το γεγονός πως δύναται να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τους συμμετέχοντες στην έρευνα, στην περίπτωση που δεν υπάρχει η δυνατότητα άμεσης παρατήρησής τους. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα άμεσων διευκρινίσεων από τον συνεντευκτή στην περίπτωση που οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων δε διακρίνονται από σαφήνεια (Creswell, 2011). Από την άλλη, δε θα πρέπει να αγνοήσουμε πως στις προσωπικές συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες εκφράζουν τις απόψεις τους ανάλογα με το πώς νιώθουν εκείνη τη στιγμή, ενώ υπάρχει και το ενδεχόμενο οι απαντήσεις να επηρεάζονται από την παρουσία της ερευνήτριας και τις επιπλέον ερωτήσεις που θέτει, οι οποίες ενδέχεται να είναι καθοδηγητικές, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα ευρήματα (Creswell, 2011).

Αναφορικά με τον τρόπο κατασκευής του εργαλείου της έρευνας, ως πρώτο βήμα είχαμε τον καθορισμό των αξόνων του οδηγού συνέντευξης. Η πρακτική που ακολουθήθηκε ήταν η αντιστοίχιση του κάθε ερευνητικού ερωτήματος σε έναν άξονα του οδηγού συνέντευξης. Η επιλογή των ερωτήσεων που περιλαμβάνονταν στον κάθε άξονα έγινε τόσο από έγκυρους και ήδη εφαρμοσμένους οδηγούς συνέντευξης σχετικών ερευνών όσο και κατόπιν συγγραφής από την ίδια την ερευνήτρια.



Ο οδηγός συνέντευξης αποτελείτο από είκοσι μία (21) συνολικά ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι πρώτες έξι (6) ερωτήσεις μελετούν δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, όπως: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές, έτη υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και εμπειρία ως Διευθυντής/ΥποΔιευθυντής.

Οι υπόλοιπες δεκαπέντε (15) ερωτήσεις διερευνούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Ο πρώτος άξονας του οδηγού συνέντευξης περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις που σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, εξετάζοντας έτσι τις απόψεις των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και το ρόλο που διαδραματίζει αυτή στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου του.

Ο δεύτερος άξονας του εργαλείου της έρευνας, σχετίζεται με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, περιέχει έξι (6) ερωτήσεις και μελετά τις απόψεις των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και τον ρόλο που διαδραματίζει αυτή στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο του.

Ερευνητική διαδικασία

Στη συνέχεια περιγράφεται η διαδικασία και τα βήματα που ακολουθήθηκαν κατά την υλοποίηση της έρευνας. Αρχικά, έγινε μετατροπή του σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας στους επιμέρους άξονες του οδηγού συνέντευξης (προηγούμενη ενότητα), ενώ ακολούθησε ο εμπλουτισμός του κάθε άξονα με ξεκάθαρες, απλές και κατανοητές ερωτήσεις, οι οποίες στόχευαν ώστε οι συνεντευξιζόμενοι εκπαιδευτικοί να δώσουν, όσο το δυνατόν, αυθόρμητες απαντήσεις προκειμένου να προκύψουν σημαντικές και αυθεντικές πληροφορίες προς ανάλυση. Από τη στιγμή που επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη ως εργαλείο, η έρευνα ξεκίνησε από ένα αρχικό θέμα και συγκεκριμένες ερωτήσεις, ωστόσο στη συνέχεια, αναλόγως των απαντήσεων των ερωτώμενων, υπήρξε η δυνατότητα να αναπτυχθεί συζήτηση γύρω από τα ζητήματα που έθεταν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί μέσα από τα λεγόμενά τους.



Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είχαν ενημερωθεί έγκαιρα και αναλυτικά από την ερευνήτρια για το σκοπό της έρευνας, όπως και για τα διάφορα ηθικά ζητήματα τα οποία αφορούσαν την αποχή από πρακτικές εξαπάτησης, από τη χρήση ανήθικων πρακτικών συνέντευξης και από την ανακοίνωση των πληροφοριών σε τρίτα άτομα. Επιπλέον, η ερευνήτρια διασφάλισε την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών και την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, κάτι ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιτυχία της όλης προσπάθειας (Creswell, 2011).

Οι συνεντεύξεις δεν έλαβαν χώρα στο σχολικό περιβάλλον, έτσι ώστε να μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και να νιώθουν άνετα, χωρίς οι σκέψεις τους να επηρεάζονται από γεγονότα που συμβαίνουν συχνά στο χώρο του σχολείου (π.χ. φασαρία, συχνές διακοπές για την αντιμετώπιση ζητημάτων, κ.ά.). Συνεπώς, προτιμήθηκε να πραγματοποιηθούν μέσω τηλεδιάσκεψης, αξιοποιώντας εργαλεία με τα οποία οι εκπαιδευτικοί εξοικειώθηκαν πάρα πολύ κατά τη διάρκεια της φετινής σχολικής χρονιάς. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν στον υπολογιστή και στη συνέχεια ακολούθησε η απομαγνητοφώνησή τους.

Για την εύρεση πρόθυμων εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις, έγιναν επισκέψεις της ερευνήτριας σε μερικά σχολεία του νομού Ηρακλείου Κρήτης, όπου έγινε ενημέρωση των Διευθυντών/τριών των σχολείων όσο και των εκπαιδευτικών για το σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία πραγματοποίησης των συνεντεύξεων και τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Όσοι δήλωσαν προθυμία συμμετοχής ενημερώθηκαν έγκαιρα για το χρόνο και τη διαδικασία πραγματοποίησης της συνέντευξης.

Μεθοδολογία ανάλυσης των συνεντεύξεων

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στις συνεντεύξεις ακολουθήθηκε η θεματική ανάλυση. Η θεματική ανάλυση συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων, εστιάζοντας σε εκείνα που είναι σχετικά με το υπό μελέτη θέμα και ειδικότερα σε εκείνα που είναι κατάλληλα για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων (Braun & Clarke, 2012, σ. 57).



Αρχικά, εντοπίζονται εκείνα τα αποσπάσματα που παρέχουν πληροφορίες για κάθε ένα ερευνητικό ερώτημα, τα οποία και συγκεντρώθηκαν σε ξεχωριστά αρχεία. Στη συνέχεια, έγινε ερμηνεία των δεδομένων, κατανόηση δηλαδή του νοήματος, ενώ αποδόθηκε ένας εννοιολογικός προσδιορισμός. Η διαδικασία αυτή αποτέλεσε την «κωδικοποίηση». Στο επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκε η μετάβαση από το επίπεδο των κωδικών σε εκείνο των θεμάτων, τα οποία συνιστούν εννοιολογικές κατασκευές πιο αφηρημένες και γενικές από τους κωδικούς (Τσιώλης, 2017).

Τέλος, ενώ κατά τη διαδικασία της ανάλυσης/κωδικοποίησης η κίνηση ήταν από τα δεδομένα προς τους κωδικούς – θέματα, στη διαδικασία της παρουσίασης των ευρημάτων που ακολουθούν γίνεται πρώτα η έκθεση των θεμάτων/ιδιοτήτων που αναδείχθηκαν και απαντούν στο κάθε ερώτημα. Εν συνεχεία, γίνεται παράθεση των αποσπασμάτων από τα κείμενα των συνεντεύξεων, προκειμένου να τεκμηριωθούν τα ευρήματα της έρευνας (Τσιώλης, 2017).

Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η διαδικασία της οργάνωσης και πραγματοποίησης μιας έρευνας συνιστά μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία, μιας και απαιτεί την τήρηση συγκεκριμένων κανόνων και αρχών. Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που οφείλει κάθε ερευνητής να λαμβάνει υπόψη του είναι η εξασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας. Σύμφωνα με τον Bell (1987): «για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας, προσπαθήσαμε να αποφύγουμε, όσο το δυνατόν, το φαινόμενο της μεροληψίας τόσο από την πλευρά του ερευνητή όσο και των συμμετεχόντων».

Επομένως, στην περίπτωση μας έγινε ιδιαίτερη προσπάθεια διατήρησης της αντικειμενικότητας, εκ μέρους της ερευνήτριας, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Πιο συγκεκριμένα, αποφεύχθηκε η έκφραση προσωπικών απόψεων και θέσεων πάνω στα υπό εξέταση θέματα της έρευνας. Επιπλέον, οι συνεντευξιαζόμενοι εκπαιδευτικοί απαντούσαν ελεύθερα στις ερωτήσεις της ερευνήτριας, χωρίς να επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούσαν γύρω τους, μιας και βρίσκονταν στην άνεση του σπιτιού τους. Επιπρόσθετα, στον οδηγό συνέντευξης, στην πρώτη σελίδα, υπήρχε μια ενημερωτική επιστολή η οποία στόχευε στην ενημέρωση των εκπαιδευτικών για το σκοπό της έρευνας, ενώ παρείχε τη δέσμευση ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των συλλεγόμενων απαντήσεων. Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, λοιπόν, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες αξιοπιστίας της όλης έρευνας.



Από την άλλη, εκτός από τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, έναν ερευνητή πρέπει να τον απασχολεί και η εγκυρότητα της έρευνας, η οποία διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Σύμφωνα με τον Bryman (1988), σχετικά με την εσωτερική εγκυρότητα, βασικό κριτήριο συνιστά το γεγονός η έρευνα να μετράει αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε να μετράει. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν ερωτήσεις που απαντούν και σχετίζονται ξεκάθαρα με τα ερευνητικά ερωτήματα, κάτι που αναλύθηκε λεπτομερώς στην αντίστοιχη ενότητα. Από την άλλη, η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας αφορά το δείγμα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών και κατά πόσο αυτό προέκυψε κατόπιν αντιπροσωπευτικής ή βολικής δειγματοληψίας, κάτι που θα επιτρέψει τη γενίκευση των ευρημάτων της. Στην περίπτωση μας το δείγμα ήταν βολικό και περιλάμβανε δώδεκα (12) δασκάλους/ες και εκπαιδευτικούς ειδικότητας Δημοτικών Σχολείων, κάτι που αφενός επέτρεψε την εξαγωγή σημαντικών ευρημάτων, αφετέρου δε δίνει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας για όλους τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης.

Περιορισμοί της έρευνας

Κάθε έρευνα, ανεξάρτητα αν ακολουθεί ποσοτική ή ποιοτική προσέγγιση, ενδέχεται να χαρακτηρίζεται από περιορισμούς, οι οποίοι μπορεί να είναι μεθοδολογικοί, χρονικοί ή οικονομικοί. Στην παρούσα έρευνα, καταρχάς, προέκυψαν χρονικοί περιορισμοί μιας και ο διαθέσιμος χρόνος για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και την ολοκλήρωση της εργασίας ήταν αρκετά περιορισμένος. Το γεγονός πως οι ατομικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν προς το τέλος της σχολικής χρονιάς, μιας χρονιάς ιδιαίτερης με πολλές δυσκολίες λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού, αποτέλεσε έναν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα και κατ' επέκταση χρονικό περιορισμό. Επιπλέον, ο χρόνος οργάνωσης, προετοιμασίας και πραγματοποίησης των συνεντεύξεων, αλλά κυρίως ο χρόνος απομαγνητοφώνησης και ανάλυσης των συνεντεύξεων δεν ήταν αμελητέος. Τέλος, οι υποχρεώσεις της ερευνήτριας (οικογενειακές, επαγγελματικές και κοινωνικές) περιόρισαν ακόμη περισσότερο το διαθέσιμο χρόνο της ερευνήτριας.

Επίσης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και οικονομικούς περιορισμούς, οι οποίοι αφορούσαν διάφορα έξοδα που προέκυψαν (π.χ. έξοδα μετακίνησης προς



σχολεία του νομού, έξοδα διατροφής) στην προσπάθεια συλλογής μεγαλύτερου δείγματος και πραγματοποίησης περισσότερων συνεντεύξεων. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν αποτέλεσε σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα, από τη στιγμή που σε αρκετές περιπτώσεις επιλέχθηκε η εξ αποστάσεως ενημέρωση των Διευθυντών/τριών και των εκπαιδευτικών των σχολείων.

Άλλος περιορισμός που, ενδεχομένως, εμφανίστηκε κατά την έρευνα, είναι το γεγονός πως κατά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων έγινε η καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ειδικότερα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις σε μια περίοδο εξαιρετικά δύσκολη, λίγο καιρό μετά το άνοιγμα των σχολείων ύστερα από την πολύμηνη καραντίνα και λίγο διάστημα πριν οι σχολικές μονάδες κλείσουν ξανά, αυτή τη φορά για τις θερινές διακοπές μαθητών και εκπαιδευτικών. Δηλαδή, σε μια περίοδο που οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται αρκετά φορτισμένοι και με αρκετές εργασίες προς διεκπεραίωση.

Τέλος, ο οδηγός συνέντευξης ήταν πολύ πιθανόν να υπόκειτο σε προβλήματα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας. Αυτό, γιατί οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων εξαρτώνται τόσο από τη διάθεση και τη ψυχολογία τους εκείνη τη στιγμή που γίνεται η συνέντευξη, όσο και από το ενδιαφέρον τους για το θέμα που έθιγαν οι άξονες και οι επιμέρους ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Αποτελέσματα Ανάλυσης Δεδομένων

Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Για την Ερώτηση 1: *«Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;»*, η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί επιζητούν κυρίως από τον Διευθυντή τους να: α) είναι καλός ακροατής, δηλαδή να ακούει τις απόψεις τους και να κατανοεί τα προβλήματά τους, β) χαρακτηρίζεται από διαλλακτικότητα και να μπορεί να εξισορροπεί τις διάφορες καταστάσεις και γ) διακρίνεται από ενσυναίσθηση (Γράφημα 4).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “... να ακούει τις ιδιαίτερες περιστάσεις του κάθε εκπαιδευτικού ...” (Συν. αρ.3), “... θα πρέπει να είναι διαλλακτικός ...” (Συν. αρ.11), “... να μπορεί να εξισορροπεί τις καταστάσεις ώστε να μην υπάρχουν κρίσεις μέσα στο Σύλλογο ...” (Συν. αρ.2) και “... ενσυναίσθηση ώστε να καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του καθενός ...” (Συν. αρ.6).

Πέραν των παραπάνω απόψεων, άλλες απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή αφορούν: α) την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, β) το να διαθέτει γνώσεις τις οποίες να μπορεί να μεταδώσει στους άλλους, γ) την αποφασιστικότητά του, αλλά και δ) το χιούμορ του (Γράφημα 4).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να μπορεί να έχει ισορροπίες στον τρόπο επίλυσης θεμάτων που έχουν να κάνουν με το σχολείο ...” (Συν. αρ.2), “...γνωρίζει καλά αυτό που κάνει και να ξέρει πώς να το κάνει...” (Συν. αρ.1), και “...να είναι αποφασιστικός ...” (Συν. αρ.11).



Γράφημα 4: Επικοινωνιακές δεξιότητες Διευθυντή

Για την **Ερώτηση 2: «Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;»**, η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί πράγματι θεωρούν την επικοινωνία ως βασικό προσόν ενός Διευθυντή γιατί έτσι μπορεί: α) να δράσει συμβουλευτικά και υποστηρικτικά στην επίλυση προβλημάτων και δυσκολιών και β) να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων καθώς και μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “... είναι πολύ σημαντικό να είναι επικοινωνιακός γιατί έτσι επηρεάζει θετικά ή συμβουλευτικά τους συναδέλφους και το ανθρώπινο δυναμικό που είναι μέσα στο σχολείο ...” (Συν. αρ.8) και “...δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αμεσότητας και ανάμεσα σε εκείνον και το Σύλλογο Διδασκόντων και ανάμεσα σε εκείνον και τους μαθητές αλλά και ανάμεσα σε εκείνον και των γονείς ...” (Συν. αρ.10).

Για την **Ερώτηση 3: «Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;»**, η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν μια ποικιλία στάσεων και πρακτικών.

Ειδικότερα, σχετικά με τις στάσεις ως ισχυρότερες έχουμε: α) να είναι ανοικτός, προσεγγίσιμος από τα παιδιά, επιτρέποντάς να ακουστεί η φωνή τους, να ακούει τις

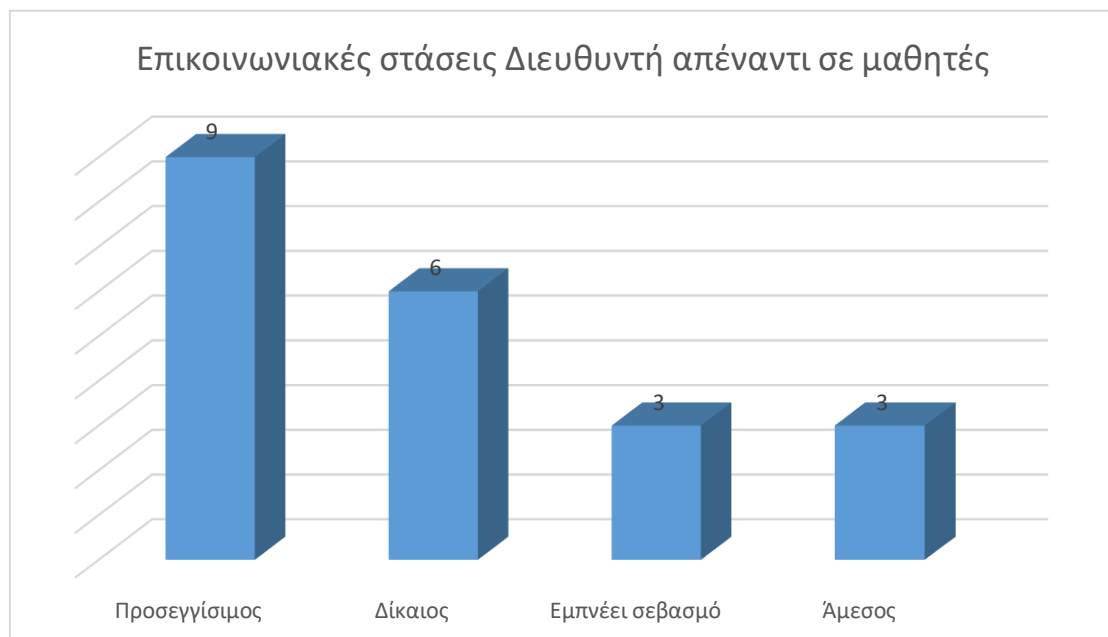


απόψεις τους και να κατανοεί τα προβλήματά τους και β) να είναι σωστός και δίκαιος (Γράφημα 5).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να γνωρίζουνε πολύ καλά τα παιδιά ότι έχει κατανόηση, ότι είναι ένας άνθρωπος που θα τα ακούσει ...” (Συν. αρ.3) και “...να δίνει λόγο στους μαθητές να ακουστούνε μέσα στο σχολείο αυτοί και η άποψή τους ...” (Συν. αρ.12)

Πέραν των παραπάνω απόψεων, άλλες στάσεις φαίνεται να αφορούν: α) το να εμπνέει τον σεβασμό και β) την αμεσότητα και τη σοβαρότητά του (Γράφημα 5).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να εμπνέει το σεβασμό στα παιδιά να μπορούνε δηλαδή τα παιδιά και να τον σέβονται και να τον εκτιμούνε ...” (Συν. αρ.2) και “...να ξέρει πότε χρειάζεται πότε χρειάζεται ποια παρέμβαση δηλαδή πότε χρειάζεται ας πούμε να πάρει τηλέφωνο τον γονέα πότε χρειάζεται να βάλει μια τιμωρία ...” (Συν. αρ.6).

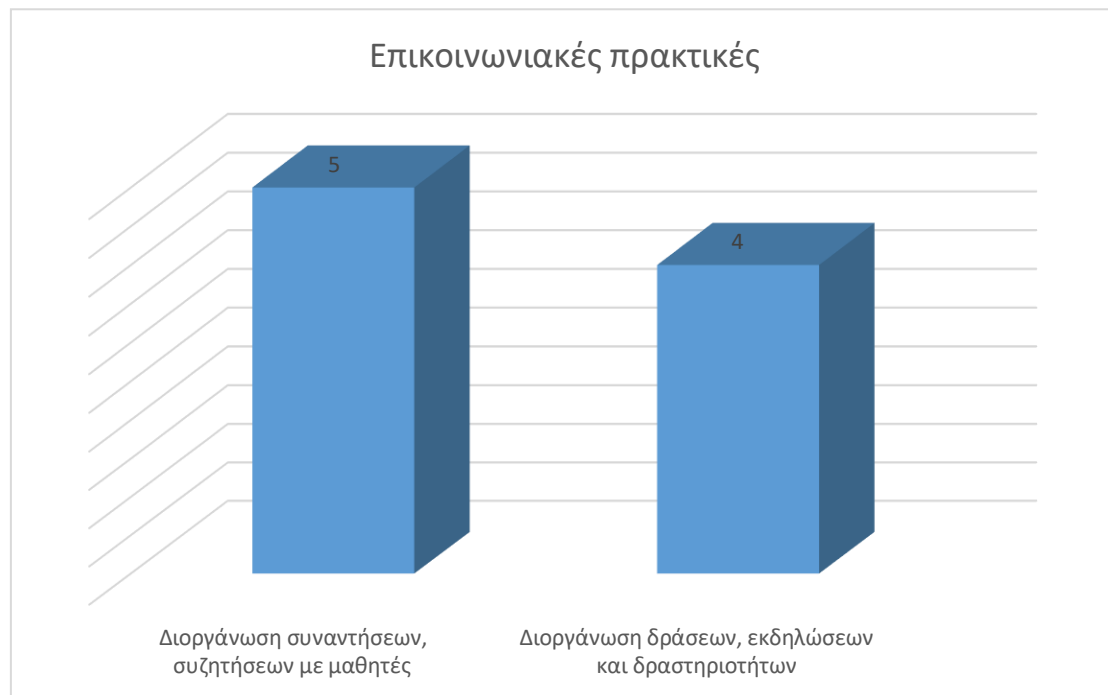


Γράφημα 5: Επικοινωνιακές στάσεις Διευθυντή

Σχετικά, τώρα, με τις πρακτικές επικοινωνίας που θα πρέπει να εφαρμόζει ο Διευθυντής, αυτές αφορούν: α) να είναι καλός ακροατής των προβλημάτων των μαθητών, να συζητά μαζί τους και να διοργανώνει συναντήσεις σε μικρές ομάδες και β) να διοργανώνει δράσεις, εκδηλώσεις και δραστηριότητες στις οποίες θα συμμετέχει ενεργά και ο ίδιος (Γράφημα 6).



Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να μπορεί να συζητήσει ανά ομάδες ανά τάξεις ε: κάποια προβλήματα που απασχολούν τα παιδιά ...” (Συν. αρ.7) και “... κάποιες μορφές παιχνιδιών που μπορεί να γίνονται ανά τάξεις στις οποίες να παίρνει μέρος ο Διευθυντής είτε μπορεί να είναι και καλλιτεχνικές δραστηριότητες που γίνονται σε συνεργασία με τον εκάστοτε ας το πούμε α: δάσκαλο ...” (Συν. αρ.4).



Γράφημα 6: Επικοινωνιακές πρακτικές Διευθυντή

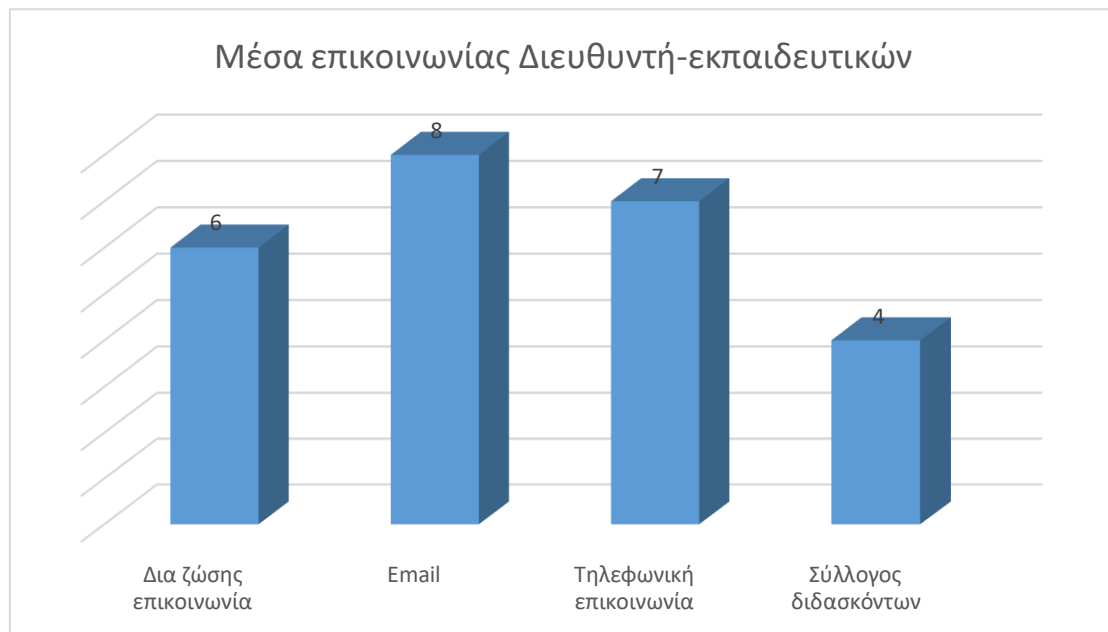
Για την Ερώτηση 4: «**Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;**», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι Διευθυντές καλό θα είναι να χρησιμοποιούν μια ποικιλία μέσων επικοινωνίας, με βασικότερη, ωστόσο, τη δια ζώσης επικοινωνία (Γράφημα 7).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...θεωρώ η δια ζώσης επικοινωνία ότι είναι η καλύτερη ...” (Συν. αρ.11) και : “...νομίζω ότι η κατά πρόσωπο επικοινωνία είτε κατά μονάς είτε σε ομάδες είναι καλύτερη ...” (Συν. αρ.12).

Πέραν των παραπάνω απόψεων, άλλοι τρόποι επικοινωνίας που υιοθετούνται πολύ συχνά είναι: α) το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, β) η τηλεφωνική επικοινωνία και γ) οι συναντήσεις μέσα στο Σύλλογο Διδασκόντων (Γράφημα 7).



Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...πιο αποτελεσματικός είναι ο τρόπος της επικοινωνίας μέσω μέιλ δεδομένου ότι θα φτάσει πάντα θα ειδοποιηθώ θα ενημερωθώ ...” (Συν. αρ.10), “...το τηλέφωνο πιστεύω, καλύτερα απ’ ότι ένα απλό μέιλ ...” (Συν. αρ.8) και “...θεωρώ ότι ο Σύλλογος είναι το καλύτερο, να λαμβάνεται υπόψη η πλειοψηφία των απόψεων με τη δημοκρατικότητα ...” (Συν. αρ.2).



Γράφημα 7: Μέσα επικοινωνίας Διευθυντή-εκπαιδευτικών

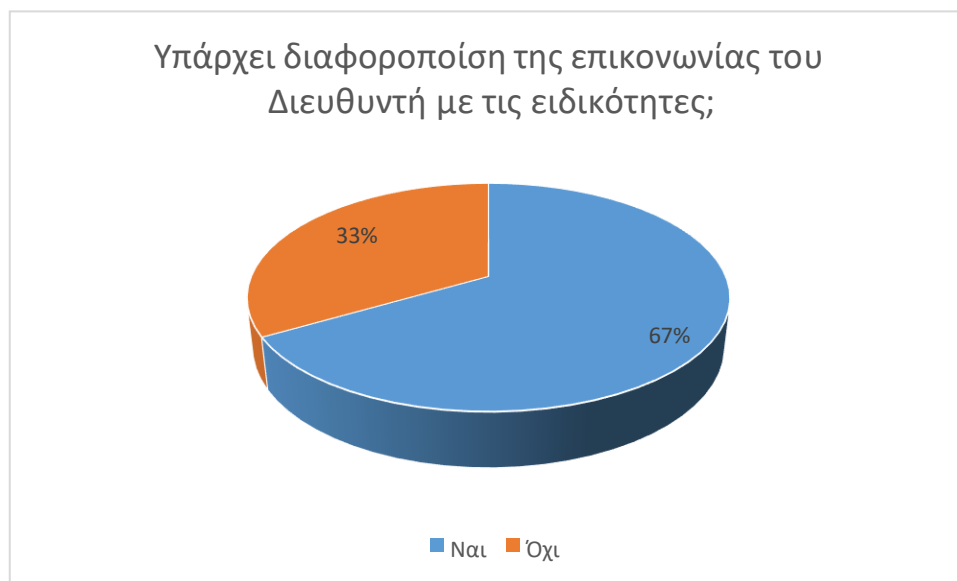
Για την Ερώτηση 5: «*Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;*», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι πράγματι υπάρχει διαφορετικός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ του Διευθυντή και των δασκάλων από τη μία μεριά και των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων από την άλλη (Γράφημα 8).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...νομίζω ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους συναδέλφους των ειδικοτήτων λόγω των ημερών και των ωρών που βρίσκονται στο σχολείο ...” (Συν. αρ.9) και : “...πιστεύω δηλαδή ότι και οι Διευθυντές επειδή τα περισσότερα τους χρόνια τα περάσανε ε: έχοντας συναδέλφους κατά αποκλειστικότητα δασκάλους, δεν είχαν ειδικότητες, οπότε εστιάζουν το βάρος της ευθύνης περισσότερο στους εκπαιδευτικούς των τάξεων ...” (Συν. αρ.2).



Ωστόσο, υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό εκπαιδευτικών που δεν εντοπίζει διαφοροποίηση στο βαθμό αυτής της επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...δε θεωρώ ότι υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνία, εγώ δηλαδή προσωπικά ε από τη δική μου την εμπειρία έχω πολλή και ε: καλή επικοινωνία με τον Διευθυντή ...” (Συν. αρ.3) και “...όχι δεν υπάρχει διαφοροποίηση, μολονότι έχω ζήσει σε προηγούμενα σχολεία μου διαφοροποιήσεις ...” (Συν. αρ.10).



Γράφημα 8: Διαφοροποίηση στην επικοινωνία του Διευθυντή

Για την Ερώτηση 6: «Με ποιους τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής μπορεί να προβεί σε μία σειρά ενεργειών όπως: α) την οργάνωση συναντήσεων μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών τόσο στα πλαίσια των υποχρεώσεων του σχολείου όσο και εκτός σχολικού περιβάλλοντος και β) την τήρηση ισότιμης, δίκαιης και αντικειμενικής στάσης εκ μέρους του Διευθυντή προς όλους τους εκπαιδευτικούς (Γράφημα 9).

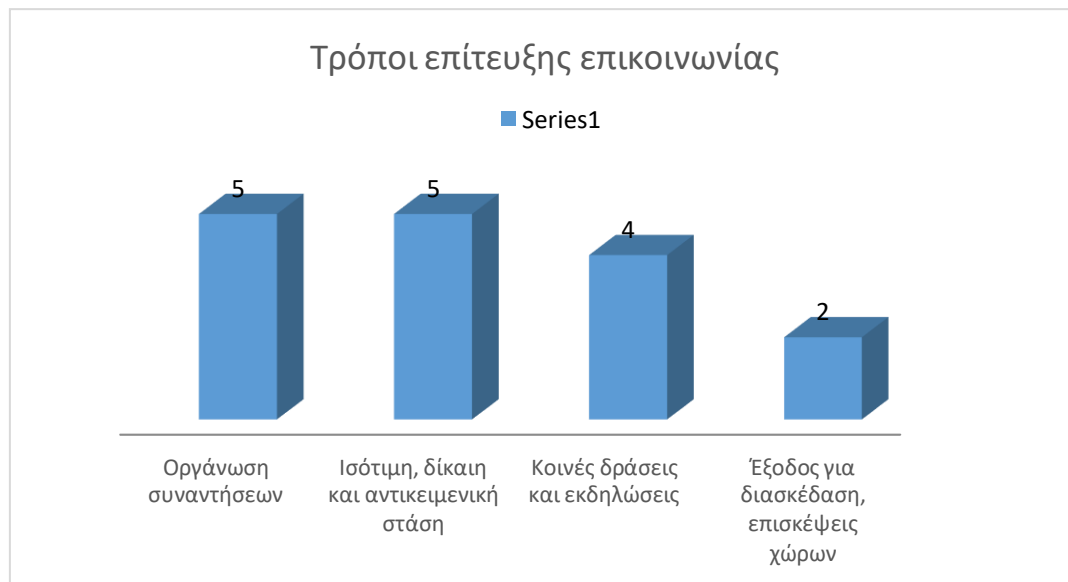
Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να δημιουργεί κάποιες συναντήσεις έτσι ώστε να έχουν την ευκαιρία οι εκπαιδευτικοί και μες στα πλαίσια του σχολείου και εκτός να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλον και να μπορέσουν να επικοινωνήσουν ...” (Συν. αρ.3) και : “...να ’ναι ισότιμος να ’ναι



δίκαιος απέναντι σε όλους τουλάχιστον να προσπαθεί να είναι δίκαιος απέναντι σε όλους ...» (Συν. αρ.6).

Πέραν των παραπάνω απόψεων, άλλες ενέργειες που προτείνουν οι εκπαιδευτικοί προκειμένου ο Διευθυντής να δημιουργεί ένα κλίμα επικοινωνίας μέσα στο σχολείο είναι: α) η πραγματοποίηση κοινών δράσεων και εκδηλώσεων και β) η κοινή έξοδος για διασκέδαση, επισκέψεις χώρων, κ.ά. (Γράφημα 9).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...κοινές δράσεις που θα μπαίνουν όλοι οι συνάδερφοι, δίνοντας σε όλους το χώρο να εκφραστούν ...” (Συν. αρ.1), και “...μια φορά την εβδομάδα, μια φορά την εβδομάδα κι όχι με δικά του έξοδα, να πηγαίνουμε σ’ ένα καινούργιο περιβάλλον που αυτό μπορεί να είναι ένα μουσείο μπορεί να’ ναι μια καφετέρια ένα πάρκο ...” (Συν. αρ.2).



Γράφημα 9: Τρόποι επίτευξης της επικοινωνίας από το Διευθυντή

Για την **Ερώτηση 7:** «*Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;*», όλοι οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά μέσω της ευκαιρίας διαμοιρασμού προβληματισμών και δυσκολιών και της αίσθησης ότι υπάρχει κάποιος (ο Διευθυντής) που θα μοιραστούν το πρόβλημα μαζί του και θα κάνουν από κοινού προσπάθεια επίλυσής του.



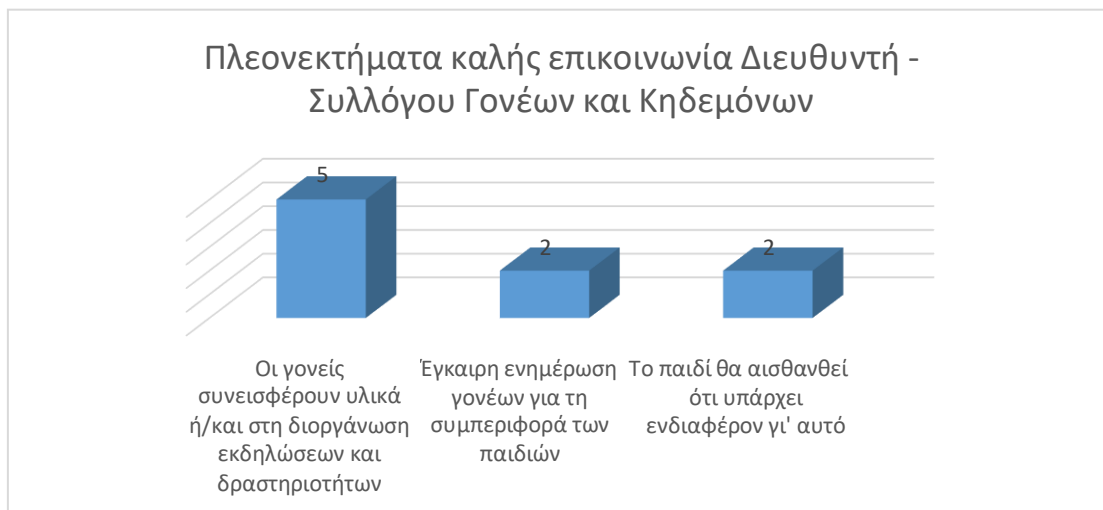
Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να νιώθει τον κάθε συνάδερφο ισότιμό του και φίλο και να μπορεί να καταλαβαίνει και τα προβλήματά του και συγχρόνως να μοιράζεται κι εκείνος προβληματισμούς δυσκολίες που αντιμετωπίζει νομίζω ότι βοηθάει, γιατί σε κάνει να αισθάνεσαι ότι δουλεύετε για τον ίδιο σκοπό ...” (Συν. αρ.1) και : “...οι εκπαιδευτικοί έχουν μετά εμπιστοσύνη στον Διευθυντή, ότι τον σέβονται και θεωρούνε ότι λειτουργεί θετικά για το καλό της σχολικής μονάδας και με τη σειρά τους και εκείνοι προσπαθούνε να κάνουνε το καλύτερο που μπορούνε ...” (Συν. αρ.3).

Για την Ερώτηση 8: «Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως όταν ο Διευθυντής του σχολείου έχει καλές σχέσεις με τους γονείς τότε και αυτοί (οι γονείς) από τη μεριά τους μπορούν να συνεισφέρουν είτε με υλικά είτε στη διοργάνωση εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων (Γράφημα 10).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...θεωρώ ότι και ο Σύλλογος από πλευράς του θα είναι θετικός στο να προσπαθήσει και να κάνει κάποιες είτε δράσεις είτε ε:μ να βοηθήσει ας πούμε στην υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, να μαζέψει κάποια χρήματα να φτιάξει και κάποια βιβλιοθήκη ...” (Συν. αρ.11) και “...μπορούνε να γίνονται πράγματα όταν υπάρχει μία συνεργασία ανάμεσα στο σχολείο και στο Σύλλογο Γονέων, δηλαδή μπορούνε να γίνονται πράγματα στα οποία χρειάζεται η οικονομική βοήθεια από το Σύλλογο Γονέων ή ακόμα και η οργανωτική βοήθειά του ...” (Συν. αρ.12).

Πέραν των παραπάνω απόψεων, η καλή επικοινωνιακή σχέση του Διευθυντή με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων μπορεί να βοηθήσει ώστε: α) να υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση για τη συμπεριφορά των παιδιών τους και β) το παιδί να αισθανθεί ότι υπάρχει ενδιαφέρον για το ίδιο τόσο από σχολείο όσο και από τους γονείς του (Γράφημα 10).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...γνωρίζουν τα θέματα που μπορεί να προκύπτουν από τη συμπεριφορά των παιδιών ή καλή ή κακή ή οτιδήποτε ...” (Συν. αρ.1), και “...υπάρχει ένα ενδιαφέρον του μαθητή ο οποίος νιώθει ότι περικυκλώνεται από το ενδιαφέρον των ε: δασκάλων και των γονιών ...” (Συν. αρ.12).



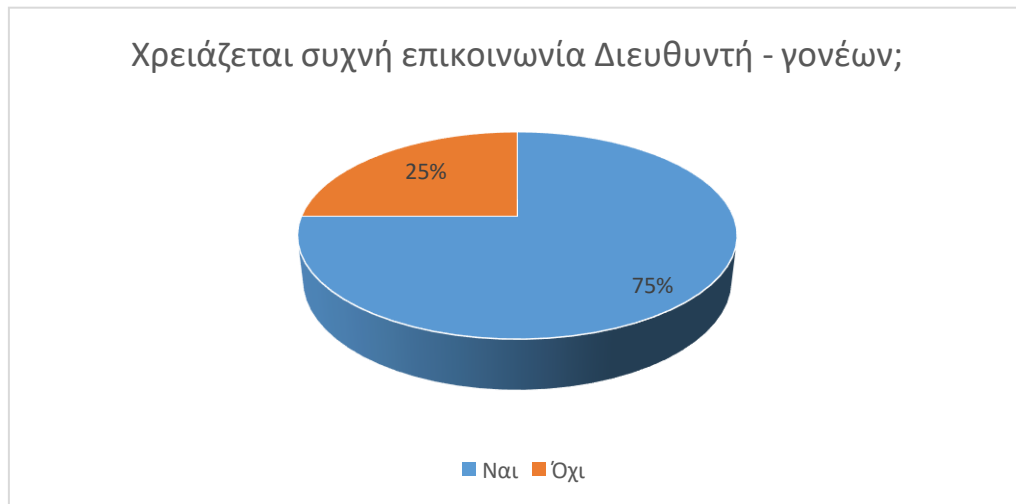
Γράφημα 10: Πλεονεκτήματα της καλής επικοινωνίας Διευθυντή – Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων

Για την Ερώτηση 9: «*Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;*», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και γονέων έχει να προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα όχι μόνο ατομικά αλλά και για το σχολείο ως σύνολο, κάτι που είδαμε και στην προηγούμενη ερώτηση.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...κάποια σταθερή συχνότητα ας πούμε ούτε πολύ μεγάλη ούτε πολύ μικρή, πιστεύω ότι άμα βρεθεί η χρυσή τομή βοηθάει στη σωστή λειτουργία ...” (Συν. αρ.6) και : “...όταν και ένας Διευθυντής μπαίνει στη θέση να επικοινωνήσει με τους γονείς σίγουρα ίσως να κερδίσει κάτι παραπάνω ...” (Συν. αρ.11).

Ωστόσο, αρκετοί είναι οι εκπαιδευτικοί που εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους για τη χρησιμότητα και κυρίως σε ότι έχει να κάνει με τη συχνότητα αυτής της επικοινωνίας μεταξύ του Διευθυντή και των γονέων/κηδεμόνων των μαθητών (Γράφημα 11).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...θεωρώ ότι είναι καλύτερα να υπάρχουν α:μ λιγότερες προσωπικές σχέσεις Διευθύντριας Διευθυντή και γονέων ...” (Συν. αρ.9) και “...η πολύ συχνή ενημέρωση νομίζω ότι δεν προσφέρει κάτι επιπλέον ...” (Συν. αρ.7).

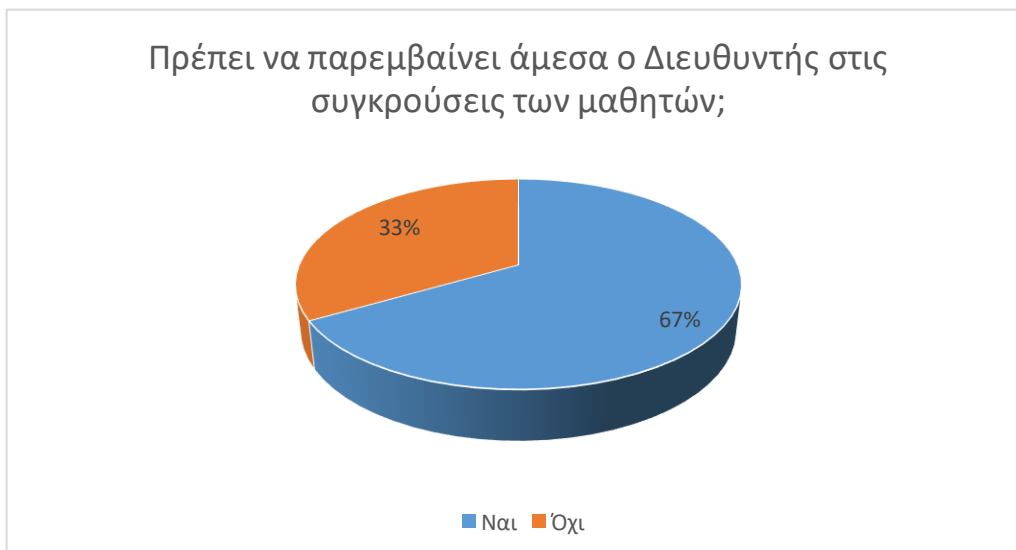


Γράφημα 11: Αναγκαιότητα συχνής επικοινωνίας Διευθυντή – γονέων

Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

Για την Ερώτηση 10: «Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως αρκετοί εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής πρέπει να είναι ο τελευταίος, μέσα στη σχολική μονάδα, που θα επιληφθεί τέτοιων ζητημάτων, με τους εκπαιδευτικούς να είναι οι πλέον αρμόδιοι για την επίλυση αυτών των συγκρούσεων (Γράφημα 12).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...σε καμία περίπτωση στα σχολεία δεν πρέπει να γίνεται αυτό που λέμε υπέρβαση ιεραρχίας... δεν πρέπει ε: να δίνουμε στους μαθητές την εικόνα ότι για την επίλυση των προβλημάτων ε: αρμόδιος είναι ο Διευθυντής ...” (Συν. αρ.2) και : “...νομίζω ότι κι οι δάσκαλοι το λύνουν το θέμα, θα απευθυνθούν πρώτα στο δάσκαλό τους ή αν είναι στο διάλειμμα σ’ αυτόν που είναι έξω ...” (Συν. αρ.5).



Γράφημα 12: Παρέμβαση Διευθυντή στις συγκρούσεις μεταξύ μαθητών

Στην περίπτωση που εμπλακεί ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προκειμένου να επιλύσει την σύγκρουση ανάμεσα στους μαθητές, τότε οι εκπαιδευτικοί προτείνουν να ακούσει πρώτα τους μαθητές και στη συνέχεια μέσα από τη συζήτηση και το διάλογο να προσπαθήσει ώστε να ξεπεραστεί η διαμάχη (Γράφημα 13).

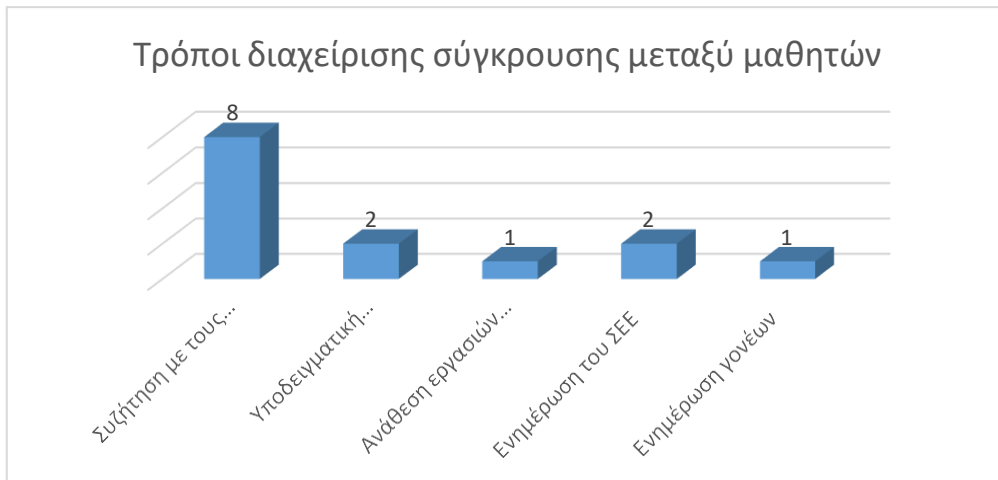
Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...ο Διευθυντής θα πρέπει να: με τον συμβουλευτικό του τρόπο και με την ψυχραιμία του και με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που έχει και με την πειθώ του να προσπαθήσει να βρει μία λύση ...” (Συν. αρ.8) και “...θα φωνάζει τα παιδιά θα συζητήσει το θέμα και θα βρεθεί λύση ...” (Συν. αρ.5).

Ωστόσο, κάποιοι εκπαιδευτικοί εκφράζουν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά τον τρόπο δράσης του Διευθυντή. Ειδικότερα, προτείνουν: α) την υποδειγματική τιμωρία των μαθητών, β) την ανάθεση εργασιών σε ομάδες και γ) την παραπομπή του θέματος σε ειδικούς καθώς και στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου (Γράφημα 13).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...υποδειγματική τιμωρία μπορεί να 'ναι να πάει να μαζέψει και τα σκουπίδια απ' το σχολείο γύρω γύρω με γαντάκια ...” (Συν. αρ.2), “...εκείνο που μπορεί να κάνει είναι να τους θέτει κοινές α: εργασίες, να τους ορίζει σαν ομάδες, για να μπορούν να βρίσκουν κοινά σημεία ...” (Συν. αρ.1), “...αν δεν μπορεί ο ίδιος να εξομαλύνει την κατάσταση να παραπέμψει σε αντίστοιχους ειδικούς...” (Συν. αρ.10) και “...αν υπάρχουνε πιο σοβαρές διαστάσεις ε



σε αυτήν την αντιδικία τότε εκεί νομίζω ότι θα πρέπει να: επικοινωνεί με το Συντονιστή ή τη Συντονίστρια Εκπαίδευσης ...” (Συν. αρ.12).



Γράφημα 13: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ μαθητών

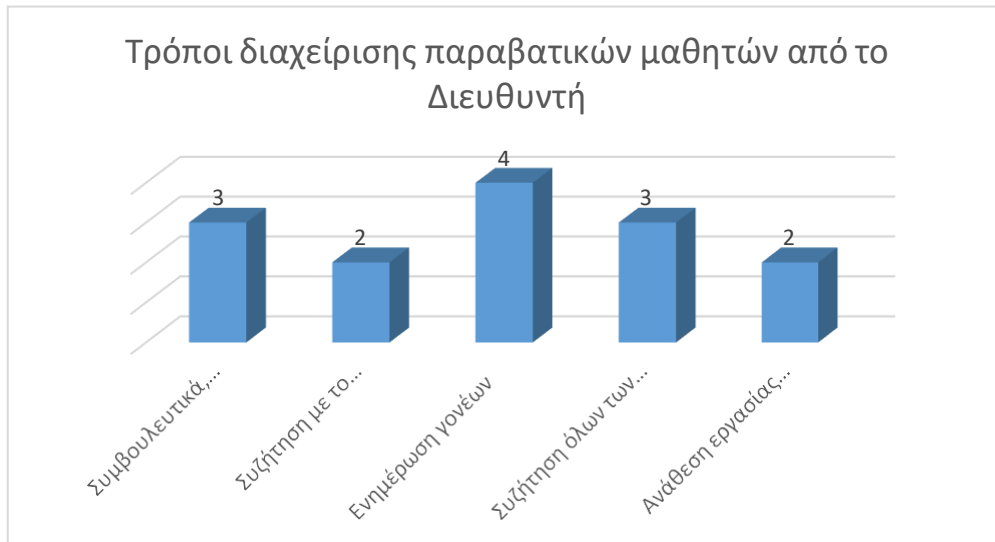
Για την Ερώτηση 11: «Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής θα πρέπει να δράσει συμβουλευτικά, να συζητήσει με το παιδί και αν κρίνει τότε να ενημερώσει και τους γονείς του. Επίσης, αρκετοί εκπαιδευτικοί τονίζουν την ανάγκη ο Διευθυντής να είναι υποστηρικτικός προς τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, δείχνοντας ταυτόχρονα ενσυναίσθηση και κατανόηση (Γράφημα 14).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...με ήπιο τρόπο έτσι ώστε να κατευνάσει τα πνεύματα, να κρατήσει το παιδί εκεί, να γίνει συζήτηση, να: ίσως να εμπλακούν οι γονείς του ...” (Συν. αρ.3) και : “...καλό είναι να επέμβει ο Διευθυντής... να επέμβει με έναν τρόπο που παράλληλα να μην ακυρώνει τον συνάδελφο και να ισχυροποιεί τη θέση του ...” (Συν. αρ.7).

Επιπλέον, αρκετοί είναι οι εκπαιδευτικοί που προτείνουν κι άλλους τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης, όπως: α) την ταυτόχρονη παρουσία και του εκπαιδευτικού της τάξης προκειμένου να αναπτυχθεί μία ουσιαστική συζήτηση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων και β) την ανάθεση κάποιας εργασίας στο μαθητή ώστε να ξεπεραστεί η ένταση (Γράφημα 14).



Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...σε δεύτερο χρόνο νομίζω ότι μπορεί να συγκαλέσει ένα συμβούλιο τάξης και να συζητήσουνε όλοι μαζί παρουσία και του εκπαιδευτικού ...” (Συν. αρ.12) και “...μιλώντας τους αρχικά βάζοντας ίσως να κάνουν κάποια εργασία που να τους αποφορτίσει ...” (Συν. αρ.6).



Γράφημα 14: Τρόποι διαχείρισης παραβατικών μαθητών

Για την Ερώτηση 12: «*Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;*», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως όλοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως σαφώς η ανάπτυξη επικοινωνίας με το Διευθυντή του σχολείου συντελεί στο ξεπέρασμα των όποιων δυσκολιών και συγκρούσεων. Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτό επιτυγχάνεται, οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν: α) την ευκαιρία που προσφέρει η επικοινωνία ώστε να αποφορτιστούν οι εκπαιδευτικοί, μοιραζόμενοι ένα πρόβλημα με το Διευθυντή τους και β) την κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης με την εμπλοκή γονέων και ειδικών (π.χ. ψυχολόγων) (Γράφημα 15).

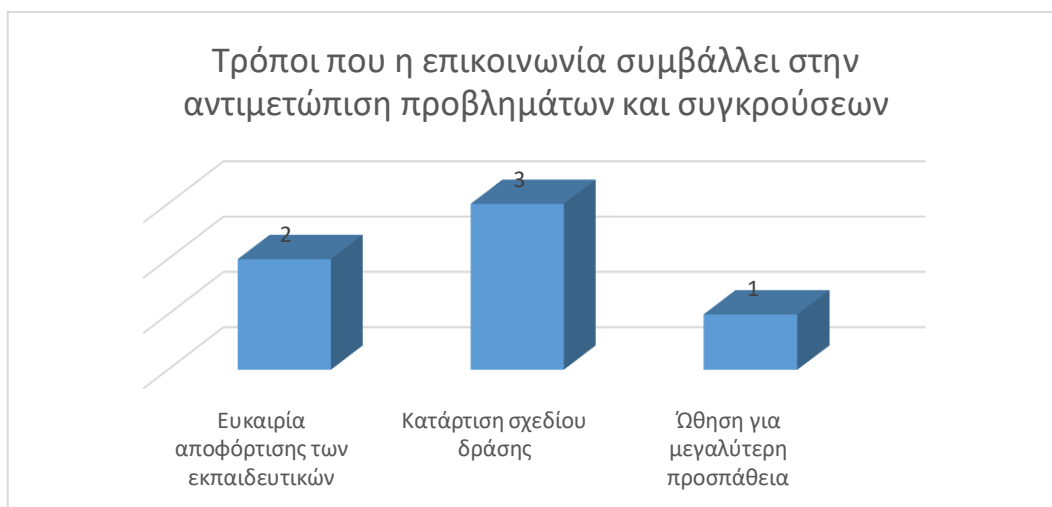
Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...Θεωρώ ότι συμβάλλει, γιατί το να επικοινωνούμε με τον Διευθυντή ή τη Διευθύντρια μάς δίνει τη δυνατότητα ας πούμε να ανακουφιστούμε κι εμείς λίγο ψυχικά λέμε τον πόνο μας ε: κάτι που μας βασανίζει, το εκμυστηρέυεσαι κάπου σου δίνει μια συμβουλή ...” (Συν. αρ.11) και : “...καταρτίζεται σχέδιο δράσης, υπάρχουνε τρόποι τους οποίους



ακολουθούμε προκειμένου να αντιμετωπίσουμε το κάθε περιστατικό είτε επικοινωνία με τους γονείς με τους ψυχολόγους ...” (Συν. αρ.12).

Επιπλέον, ορισμένοι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως η επικοινωνία που έχουν αναπτύξει με το Διευθυντή τους δίνει δύναμη ώστε να προσπαθήσουν για το καλύτερο καθώς και την πραγματοποίηση εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, κάτι που συμβάλλει στην εξομάλυνση των συγκρούσεων (Γράφημα 15).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...όταν ένας Διευθυντής ε:μ έχει επικοινωνία καλή με τους εκπαιδευτικούς εκείνοι ε: προσπαθούν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν για τη σχολική μονάδα, αισθάνονται ότι αξίζει να προσπαθήσουν και να παλέψουνε ...” (Συν. αρ.3) και “...όταν υπάρχει μια καλή επικοινωνία μέσα σε ένα σχολείο μεταξύ των συναδέρφων και του Διευθυντή του Συλλόγου και του Διευθυντή ε αυτό βγαίνει και έξω, φαίνεται παντού σε όλες τις εκδηλώσεις, από τα μαθήματα από κάποιες δραστηριότητες που γίνονται εξωσχολικά ...” (Συν. αρ.5).

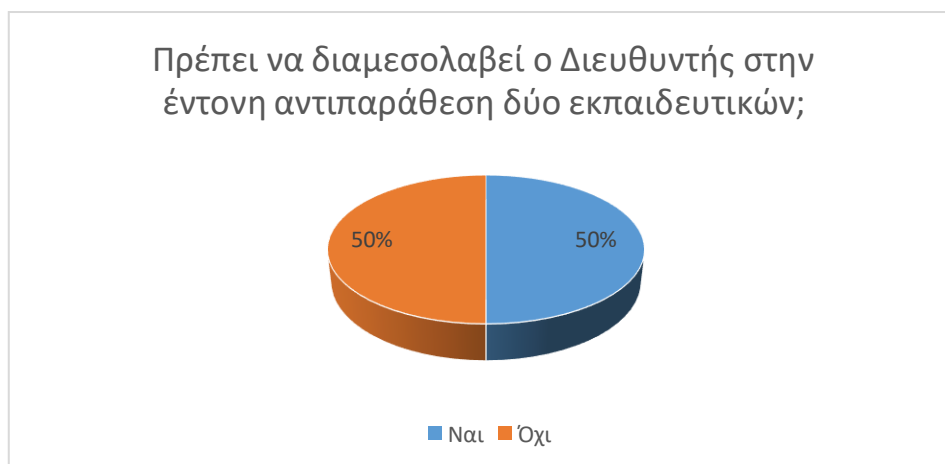


Γράφημα 15: Πλεονεκτήματα της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

Για την Ερώτηση 13: «Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι μισοί εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής δε θα πρέπει να παρέμβει αλλά να αφήσει τους εκπαιδευτικούς να επιλύσουν από μόνοι τους την συγκρουσιακή κατάσταση (Γράφημα 16).



Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...θεωρώ ότι καλό θα ήταν να το λύσουνε μόνοι τους, να μην εμπλακεί τώρα κι ο Διευθυντής γιατί κι η θέση εκείνου θεωρώ θα ’ναι πάρα πολύ δύσκολη να επιλέξει ανάμεσα σε δύο ανθρώπους που συνεργάζεται ...” (Συν. αρ.11) και “...αν δεν επηρεάζει το σχολείο δηλαδή να δημιουργείται θέμα στο σχολείο μέσα δε νομίζω ότι χρειάζεται να επέμβει ...” (Συν. αρ.5).



Γράφημα 16: Διαμεσολάβηση Διευθυντή στις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών

Όσον αφορά τον τρόπο διαμεσολάβησης του Διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως θα πρέπει να υπάρξει συνάντηση με τους συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς, στην αρχή ατομικά και στη συνέχεια και με τους δύο παρόντες προκειμένου να εξομαλύνει την κατάσταση προς όφελος της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...το θέμα να περάσουνε να συζητηθεί στο Γραφείο μετά από δύο τρεις ώρες ώστε να ’χει ξεσπάσει αυτό που λέμε να ’χει περάσει αυτό που λέμε ο θυμός ...” (Συν. αρ.2) και “...να δημιουργήσει ε: διάλογο και να ενθαρρύνει την έκφραση των συναισθημάτων ...” (Συν. αρ.12).

Για την Ερώτηση 14: «Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως όλοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής θα πρέπει να παρεμβαίνει, με τους μισούς εκπαιδευτικούς να



τονίζουν χαρακτηριστικά την ανάγκη στήριξης του εκπαιδευτικού σε αυτή τη διαμάχη.

Κάτι τέτοιο φαίνεται από τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...σαν εκπαιδευτικός θα ήθελα να με υπερασπιστεί ο Διευθυντής μου ...” (Συν. αρ.7) και : “... οφείλει να στηρίζει τον εκπαιδευτικό...οι γονείς φτάνουν στο σχολείο χωρίς να έχουνε επαρκή γνώση κάποιας κατάστασης και πολλές φορές οι συγκρούσεις είναι από μεταφορά των μαθητών κάποιων γεγονότων ...” (Συν. αρ.10).

Όσον αφορά τον τρόπο που οι εκπαιδευτικοί προτείνουν να εμπλακεί ο Διευθυντής, είναι κυρίως διαμεσολαβητικός, ώστε μέσω κατάλληλων ενεργειών όπως μέσω πραγματοποίησης συναντήσεων τόσο με τους γονείς όσο και με τον εκπαιδευτικό να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...θα πρέπει να κληθεί ο γονέα και να ανοίξει μία συζήτηση α είτε μεταξύ του εκπαιδευτικού του Διευθυντού και του γονέα ...” (Συν. αρ.4) και “...να λειτουργήσει παρεμβατικά έτσι ώστε να: ε: επιλυθεί η διαφορά ανάμεσα στους δύο, στις δύο πλευρές...” (Συν. αρ.10).

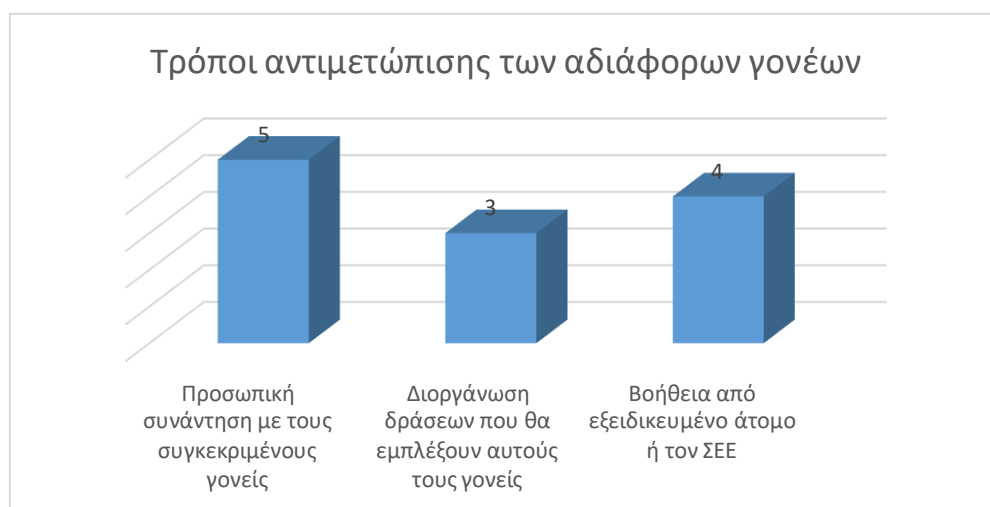
Για την **Ερώτηση 15**: «**Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;**», η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο Διευθυντής οφείλει να κάνει προσπάθειες προκειμένου να ενεργοποιήσει ακόμη και αυτούς τους γονείς που δεν επιδιώκουν την εμπλοκή και τη συνεργασία με το σχολείο. Όσον αφορά τον τρόπο που ο Διευθυντής θα επιτύχει κάτι τέτοιο, οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν: α) την επιδίωξη προσωπικής συνάντησης με τους συγκεκριμένους γονείς και β) τη διοργάνωση δράσεων που θα εμπλέξουν αυτούς τους γονείς (Γράφημα 17).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...να τους καλεί προσωπικά ανά τακτά: διαστήματα... να επικοινωνεί συχνά, ελάτε στο σχολείο ή να τους καλεί έναν - έναν αν υπάρχει θέμα όπως είπαμε πριν, υπάρχουν και παιδιά που έχουν κάποια θέματα ...” (Συν. αρ.3) και : “... αναθέτοντας κάποιες κάποια πράγματα, δηλαδή έχουμε μια εργασία; κάτι; ε: να τους συμπεριλάβει μέσα κι αυτούς... δραστηριότητες εξωσχολικές να τους συμπεριλάβει μέσα, μια γιορτή ...” (Συν. αρ.5).



Επιπρόσθετα, ορισμένοι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως στην περίπτωση που οι παραπάνω τρόποι αντιμετώπισης δε βρουν την ανάλογη ανταπόκριση από τους γονείς, τότε ο Διευθυντής οφείλει να ζητήσει τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου ατόμου που εργάζεται στο σχολείο ή/και να απευθυνθεί στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου (ΣΕΕ) (Γράφημα 17).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν: “...πρέπει να καλέσει τους γονείς να μιλήσει μαζί τους είτε μονός του είτε και με τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου ίσως ατόμου που εργάζεται στο σχολείο ...” (Συν. αρ.1) και “...αν δει ότι συνεχίζει να μην υπάρχει επικοινωνία να εμπλέξει και τους φορείς...” (Συν. αρ.6).



Γράφημα 17: Τρόποι αντιμετώπισης των αδιάφορων γονέων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Συμπεράσματα, Συζήτηση και Προτάσεις Επέκτασης της Έρευνας

Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Αναφορικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν τις δεξιότητες καλής ακρόασης και ανταπόκρισης, κάτι που υποστηρίζει τόσο ο Σαΐτης (2007) όσο και ο Lunenburg(2010), ενώ ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ικανότητα ενσυναίσθησης και της αντίληψης των διαφορών κάτι που επιτρέπει την αποφυγή αδιεξόδων (Κρασσάς, 2018). Επιπρόσθετα, κρίσιμη κρίνουν τη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων κάτι που υποστηρίζουν και οι Σαΐτη & Σαΐτης(2012). Από την άλλη, οι γνώσεις πάνω σε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων συνιστά κάτι που θα πρέπει να χαρακτηρίζει έναν Διευθυντή (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Τέλος, το χιούμορ επισημάνθηκε από ορισμένους εκπαιδευτικούς κάτι που συναντάται και στη βιβλιογραφία (Titsworth, McKenna, Mazer, & Quinlan, 2013. Κρασσάς, 2015).

Το να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ο Διευθυντής είναι κάτι απαραίτητο, για το οποίο συμφωνεί η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, για το λόγο ότι αυτού του είδους οι δεξιότητες δίνουν τη δυνατότητα στο Διευθυντή να δράσει συμβουλευτικά και υποστηρικτικά στην επίλυση προβλημάτων και δυσκολιών που συναντά κατά την άσκηση του έργου του μιας και έρχεται σε επαφή με κοινωνικές ομάδες και άτομα διαφορετικά μεταξύ τους που φέρουν ποικίλα και συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα (Σαΐτης 2007), ενώ η επικοινωνιακή ικανότητα θα λειτουργήσει ως καταλύτης στην εξομάλυνση των καθημερινών προβλημάτων που θα ανακύψουν (Κατσαρός, 2008). Επιπρόσθετα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες θα επιτρέψουν στο Διευθυντή να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων των μαθητών/τριών, μιας και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των επιμέρους κοινωνικών ομάδων που δραστηριοποιούνται στη σχολική κοινότητα είναι ευθύνη του Διευθυντή, ο οποίος με αρωγούς τους εκπαιδευτικούς θα βελτιώσει το σχολείο (Pierson, 2014).



Σχετικά με τις στάσεις που οφείλει να διαθέτει ένα Διευθυντής σχολείου είναι η ανοικτότητα και η προσεγγισιμότητά του από τα παιδιά, κάτι που υποστήριξε και ο Pierson(2014), σύμφωνα με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμόζεται η πολιτική των ανοιχτών θυρών. Επίσης, η αντιμετώπιση των μαθητών με δικαιοσύνη είναι κάτι που τονίζεται από αρκετούς εκπαιδευτικούς μιας και επιτρέπει να αποτραπούν διαμάχες και συγκρούσεις (Barklay, 1991). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εμπνέει σεβασμό, αφού ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως πρότυπο συμπεριφοράς απέναντι στους μαθητές αλλά και ως παράδειγμα επαγγελματισμού προς τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς (Hipp & Bredeson,1995).

Σχετικά με τις πρακτικές επικοινωνίας που θα πρέπει να εφαρμόζει ο Διευθυντής, η ακρόαση των προβλημάτων των μαθητών, η συζήτηση και οι συναντήσεις μαζί τους συνιστούν μια απλή αλλά συνάμα βασική πρακτική, κάτι που τονίζουν στις έρευνές τους και οι Φίλντιση (2014) και Σούγια (2018). Από την άλλη, η διοργάνωση δράσεων, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων στις οποίες θα συμμετέχει ενεργά και ο ίδιος ο Διευθυντής του σχολείου αποτελεί ίσως την αποτελεσματικότερη πρακτική στην προσπάθεια ανάπτυξης μιας ειλικρινούς σχέσης του Διευθυντή με τους μαθητές.

Σχετικά με τα μέσα επικοινωνίας που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικά, τονίζεται η ανάγκη χρήσης μιας πληθώρας και ποικιλίας μέσων επικοινωνίας, με την άμεση επαφή και τη δια ζώσης επικοινωνία (π.χ. συναντήσεις με το Σύλλογο Διδασκόντων) να συνιστά την ουσιαστικότερη, κάτι που τονίζει και η Kambeya (2008) στην έρευνά της. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί σημειώνουν ότι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών από το Διευθυντή (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεφωνική επικοινωνία) είναι εξίσου αποτελεσματικά μέσα επικοινωνίας.

Όσον αφορά την ύπαρξη ή μη διαφοροποίησης στη συχνότητα και το βαθμό επικοινωνίας αφενός του Διευθυντή με τους δασκάλους και αφετέρου του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών βρέθηκαν να είναι μοιρασμένες, με τους περισσότερους, ωστόσο, να εντοπίζουν κάποια διαφορά που οφείλεται στο γεγονός πως οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων δε βρίσκονται όλες τις ημέρες στο ίδιο σχολείο μιας και καλούνται να διδάξουν σε δύο ή περισσότερες σχολικές μονάδες μέσα στην εβδομάδα.



Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών γίνεται ξεκάθαρο πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου, κυρίως μέσω της ευκαιρίας που η επικοινωνία προσφέρει προκειμένου τα προβλήματα και οι δυσκολίες να διαμοιραστούν, κάτι που κάνει πιο εύκολη την επίλυσή τους μέσω ομαδικής προσπάθειας. Το προηγούμενο τονίζεται τόσο από τον Γιαννίκα (2014) όσο και από την Στραβάκου (2003), μιας και η οργάνωση τακτικών συναντήσεων προσφέρει στα μέλη της σχολικής μονάδας τη δυνατότητα επικοινωνίας σχετικά με θέματα που προκύπτουν και απαιτούν λύση, χωρίς να χρειάζεται τα προβλήματα αυτά να πάρουν έκταση ανοιχτής σύγκρουσης, ενώ και η Kambeya (2008) τονίζει πως οι καλές επικοινωνιακές σχέσεις προσφέρουν έξτρα κίνητρο στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να προσφέρουν περισσότερα στη σχολική μονάδα και γενικότερα στη σχολική κοινότητα, κάτι που επισημαίνει και ο Κουτής (2018) στη δική του έρευνα.

Επίσης, προέκυψε πως οι εκπαιδευτικοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην καλή σχέση επικοινωνίας του Διευθυντή με τους γονείς, κάτι που υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές του πεδίου (DeAngelis & Presley, 2011. Holmes, Clement, & Albright, 2013. Mortimore, 1991). Μια σχέση που δύναται να επιτρέψει στους γονείς να συνεισφέρουν ενεργά στις ανάγκες του σχολείου, είτε μέσω της παροχής πόρων και υλικών είτε βοηθώντας στην οργάνωση εκδηλώσεων και δράσεων, κάτι που υποστηρίζουν και οι Schneider & Hollenczer(2006), σύμφωνα με τους οποίους η ανατροφοδότηση του Διευθυντή από τους γονείς μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βοήθ στην υλοποίηση των σχεδίων που έχει στα πλάνα του ο Διευθυντής.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε πως υπάρχει μια σημαντική μερίδα εκπαιδευτικών που υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο ο Διευθυντής του σχολείου να κρατάει κάποιες αποστάσεις από τους γονείς και κηδεμόνες και να μην επιδιώκει τη συχνή επικοινωνία μαζί τους καθώς και την ενεργή εμπλοκή τους με τα σχολικά δρώμενα μιας και η εμπειρία έχει δείξει ότι κάτι τέτοιο συχνά επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.



Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί μέσα από τις απαντήσεις τους επισημαίνουν το ρόλο του Διευθυντή, ο οποίος δε θα πρέπει να είναι στην πρώτη γραμμή της επικοινωνίας και της επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν μεταξύ των μαθητών, κάτι για το οποίο υπεύθυνοι είναι κυρίως οι εκπαιδευτικοί (τάξεων και ειδικοτήτων). Παρόλα αυτά, όταν κληθεί να διαχειριστεί μία σύγκρουση, διαμάχη μεταξύ μαθητών οφείλει να δείξει αποφασιστικότητα και να ακολουθήσει πρακτικές που σχετίζονται με το διάλογο και την ενεργητική ακρόαση, τουλάχιστον σε πρώτη φάση, αναλαμβάνοντας διαμεσολαβητικό ρόλο κάτι που υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές του πεδίου (Oudeh, 1999. Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2011), αντιμετωπίζοντας το φαινόμενο όχι ως μεμονωμένο περιστατικό αλλά ως ένα ζήτημα που αφορά ολόκληρη τη σχολική μονάδα. Επίσης, ορισμένοι εκπαιδευτικοί προτείνουν την επιβολή μιας παραδειγματικής τιμωρίας των συγκεκριμένων μαθητών (Καλαντζή-Αζίζι & Ζαφειροπούλου, 2004), μέσω της πραγματοποίησης κάποιων εργασιών στο χώρο του σχολείου, είτε μέσω της υλοποίησης δράσεων με τη συμμετοχή ειδικών που θα κληθούν από το Διευθυντή του σχολείου.

Σχετικά με τις περιπτώσεις που η συμπεριφορά κάποιου μαθητή οδηγήσει τον εκπαιδευτικό να φέρει έναν μαθητή στο Γραφείο του, τότε ο Διευθυντής θα πρέπει να δράσει συμβουλευτικά, αξιοποιώντας τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει, συζητώντας πρώτα με το παιδί και αναλόγως να ενημερώσει τους γονείς του, κάτι που τονίζεται συχνά στη βιβλιογραφία (Pierson, 2014. Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2011. Μητσαράς & Ιορδανίδης, 2015). Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα, σύμφωνα με το οποίο, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν ο Διευθυντής να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, δείχνοντας ενσυναίσθηση και κατανόηση στις δυσκολίες και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Από την άλλη, θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την παρουσία του εκπαιδευτικού στην όλη προσπάθεια εκ μέρους του Διευθυντή, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων με σκοπό την αποδοτική ομαδική προσπάθεια και ένα θετικό εργασιακό κλίμα, κάτι που επισημαίνει και ο Σαϊτής(2007). Τέλος, αρκετοί εκπαιδευτικοί προτείνουν την ανάθεση κάποιας εργασίας στους παραβατικούς μαθητές προκειμένου



να ξεπεραστεί η ένταση, μέσω της παρακίνησής τους για συμμετοχή στις δράσεις του σχολείου, με το Διευθυντή να παρακολουθεί τις εξελίξεις από κοντά (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι κάτι που τριγυρνά συχνά στο μυαλό των εκπαιδευτικών, θέτοντας εμπόδια στην προσπάθεια αποτελεσματικής εκτέλεσης του έργου τους, κάτι που τονίζουν και οι Greenberg και Baron (2013) στην έρευνά τους. Συνεπώς, όλοι οι εκπαιδευτικοί τονίζουν την αξία της επικοινωνίας σε αυτόν τον τομέα, μέσω της ευκαιρίας που αυτή προσφέρει ώστε να αποφορτιστούν οι εκπαιδευτικοί, από τη στιγμή που μοιράζονται το πρόβλημα που τους απασχολεί με το Διευθυντή τους (Pashiaridis, 2000. Βασιλείου, 2004. Τσομπανάκη, 2017. Θεριανός, 2004). Από την άλλη, η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης με την εμπλοκή γονέων και ειδικών (π.χ. ψυχολόγων) αλλά και η πραγματοποίηση εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων αποτελούν ιδιαίτερα δημοφιλείς τρόπους, μεταξύ των εκπαιδευτικών, στην προσπάθεια του Διευθυντή για αποτελεσματική διαχείριση των εντάσεων και των συγκρούσεων.

Στην περίπτωση που η ένταση και η σύγκρουση αφορά εκπαιδευτικούς του σχολείου, τότε οι απόψεις των εκπαιδευτικών δίστανται, με αρκετούς να υποστηρίζουν πως ο Διευθυντής δε θα πρέπει να εμπλακεί στην υπάρχουσα διαμάχη. Ωστόσο, αρκετοί εκπαιδευτικοί τονίζουν την ανάγκη ενασχόλησης του Διευθυντή με το ζήτημα προκειμένου να μην επηρεαστεί η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω αξιοποίησης τόσο των γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει ο Διευθυντής (Walker & Slear, 2011) όσο και των επικοινωνιακών του δεξιοτήτων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013), μέσα από αμοιβαίες εξηγήσεις και υποχωρήσεις (Σαΐτη, Ιορδανίδη και Μπάκα, 2012. De Dreu, 2008. Iordanides, Bakas, Saiti, & Ifanti, 2014) και την υποστήριξη που παρέχει ο Διευθυντής στους εκπαιδευτικούς (Λεπίδα, 2012). Παρόλα αυτά, θα πρέπει να έχουμε κατά νου πως δεν είναι εφικτό όλοι οι εμπλεκόμενοι εκπαιδευτικοί να είναι ευχαριστημένοι από τη διαχείριση των συγκρούσεων και τον τρόπο που αυτές επιλύονται (Ζαβλανός, 1987).

Στην περίπτωση σύγκρουσης ενός εκπαιδευτικού με τους γονείς, όλοι οι εκπαιδευτικοί επισημαίνουν την ανάγκη παρέμβασης του Διευθυντή, κυρίως μέσω ενός διαμεσολαβητικού ρόλου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012. Oudeh, 1999. Παπαστεφάνου,



2015. Λεπίδα, 2012), με τους μισούς εκπαιδευτικούς να τονίζουν την ανάγκη στήριξης του εν λόγω εκπαιδευτικού σε αυτή τη διαμάχη, κάτι το οποίο συνδέεται με το γεγονός πως οι γονείς κατά τα τελευταία χρόνια εκδηλώνουν συχνά υπερβολικές συμπεριφορές ενώ αρκετοί επιδιώκουν να εμπλέκονται στα σχολικά δρώμενα χωρίς να δείχνουν διακριτικότητα. Συνεπώς, ο ρόλος και το έργο του Διευθυντή σε μια τέτοια περίπτωση είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός.

Τέλος, συχνά οι εκπαιδευτικοί συναντούν γονείς που δεν ενδιαφέρονται τόσο για την πρόοδο και συμπεριφορά των παιδιών τους όσο και στο να εμπλακούν με οτιδήποτε οργανώνεται από το σχολείο. Στην περίπτωση αυτή, οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν πως ο Διευθυντής οφείλει να κάνει προσπάθειες προκειμένου να ενεργοποιήσει ακόμη και αυτούς τους γονείς, μέσω προσωπικών συναντήσεων και τη διοργάνωση δράσεων που θα εμπλέξουν τους συγκεκριμένους γονείς, κάτι που υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές του πεδίου (Schneider & Hollenczer, 2006. Παπαστεφάνου, 2015. Μερκούρη & Σταμάτη, 2009). Ωστόσο, στην περίπτωση που ακόμη και μετά τις παραπάνω προσπάθειες η ανταπόκριση των γονέων είναι μηδαμινή, τότε ο Διευθυντής οφείλει να ζητήσει τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου ατόμου που εργάζεται στο σχολείο ή/και να απευθυνθεί στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου της περιοχής που εδράζει το σχολείο.

Προτάσεις Επέκτασης της Έρευνας

Ανακεφαλαιώνοντας, μέσα από τις απόψεις των εκπαιδευτικών, προκύπτει η ανάγκη ώστε οι Διευθυντές των σχολείων να διαθέτουν μια πληθώρα επικοινωνιακών δεξιοτήτων προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στον πολυσύνθετο ρόλο τους και στη διαχείριση των σχέσεων τους με μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς. Αναφορικά, τώρα, με τις προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον αν μπορούσε η παρούσα έρευνα να επεκταθεί σε όλους τους νομούς της Κρήτης, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των νομών αλλά και μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν με ασφάλεια.



Από την άλλη, η εφαρμογή μικτής ερευνητικής προσέγγισης, δηλαδή ποιοτικής (συνεντεύξεις) και ποσοτικής μέσω χορήγησης ανώνυμου ερωτηματολογίου θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιο ενδιαφέροντα και αξιόπιστα ευρήματα πάνω στο θέμα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή και του ρόλου που διαδραματίζουν στη λειτουργία του σχολείου και στην αντιμετώπιση των διαφόρων συγκρούσεων.

Τέλος, η επέκταση της έρευνας και σε εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σε άλλες βαθμίδες της εκπαίδευσης (Γυμνάσιο, Λύκειο) είναι κάτι που δύναται να προσφέρει πολύτιμη ανατροφοδότηση στους ερευνητές.



Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου Δ., & Τύπας, Γ. (2015). *Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 3, Τεύχος 3.

Βασιλείου, Κ. (2004). *Μη λεκτική επικοινωνία: η σημασία της στη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία*. Αδημοσίευτη Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.

Γεωργίου, Σ. Ν. (2000). *Σχέσεις σχολείου-οικογένειας και ανάπτυξη του παιδιού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γιακουμή, Σ. & Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Η Συνεργατική Κουλτούρα ως υποστηρικτικό εργαλείο στο έργο των εκπαιδευτικών*. 12ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου 2012.

Γιαννίκας, Α. (2014). *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών–Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 3.

Ζαβλανός, Μ. (1987). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος Β' Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης. Αθήνα: Ίων.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Θάνος, Θ., Καμαριανός, Γ., Κυρίδης, Α., & Φωτόπουλος, Ν. (2017). *Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης. Εισαγωγής σε βασικές έννοιες και θεματικές*. Αθήνα: Gutenberg.

Θεριανός, Κ. (2004). *Αναζητώντας την υποχρεωτικότητα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τρεις μελέτες περίπτωσης*. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο.

Καλαντζή-Αζίζι, Α. & Ζαφειροπούλου, Μ. (2004). *Προσαρμογή στο σχολείο. Πρόληψη και αντιμετώπιση δυσκολιών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.



- Καμπουρίδης, Γ. (2002).** *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008).** *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κιρκιγιάννη, Φ. (2011)** Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. Τα Εκπαιδευτικά, 99,100, 96- 113.
- Κουράκης, Ν. (2004).** *Δίκαιο παραβατικών ανηλίκων*. Αθήνα–Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Κουτής, Χ. (2018).** *Η Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη σε σχέση με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κουφούδη, Σ. (2017).** *Ο ρόλος του/της ηγέτη/ιδας-διευθυντή/τριας σ' ένα πολυπολιτισμικό σχολείο: η ένταξη των προσφύγων μαθητών/τριών στα Ελληνικά Δημοτικά σχολεία*, μεταπτυχιακή εργασία, Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Κρασσάς, Α. (2016).** Οι επικοινωνιακές δεξιότητες στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης του σχολικού κλίματος και της διευθέτησης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. *PRIME*, 9(1), σσ. 77-87.
- Κωστίκης, Β. (1998).** *Εκπαιδευτικά Συστήματα. Οργάνωση και Διοίκηση Συστημική Προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.
- Λεμονή, Ι.& Κολεζάκης, Α. (2013).** *Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων»*. Επιστημονικό περιοδικό εκπαιδευτικός κύκλος, 1(3).
- Λεπίδας, Λ. (2012).** *Συγκρούσεις στο σχολείο: Ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Λιλιμπάκη, Γ.Α. (2013).** *«Ο ρόλος του διευθυντή για ένα αποτελεσματικό σχολείο.Στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας του Ν. Ηρακλείου»*. Διπλωματική εργασία ΕΑΠ.
- Μαδεμλής, Η. (2014).** *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Μαριδάκη-Κασσωτάκη, Α. (2011).** *Παιδαγωγική ψυχολογία*. Ζεφύρι: Διάδραση.



Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων. Η περίπτωση των σχολικών μονάδων.* Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη.

Μερκούρη, Ε. & Σταμάτης, Π. (2009). Μορφές επικοινωνίας Διευθυντή και εκπαιδευτικών γυμνασίου με γονείς και κηδεμόνες μαθητών. *Επιστημονικό Βήμα*, 10.

Μητσαρά, Σ.& Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96. Doi: <https://dx.doi.org/10.12681/hjre.8848>.

Μπακάλμπαση, Ε. & Δημητρίου, Ι. (2016). *Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος.* Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 4, Τεύχος 1, 2016.

Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2014). *Απόψεις Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το Σύστημα Επιλογής τους και την Επιμόρφωσή τους σε Θέματα Διοίκησης.*

Μπελαδάκης, Ε. (2009). *Επικοινωνία σχολείου και οικογένειας.* Ανακτήθηκε στις 04 Μαρτίου, 2021, από http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_49/beladakis.pdf.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές.* Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι. Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες.* Αθήνα: Μπένου.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης.* Αθήνα: Σταμούλης.

Μπρίνια, Β. (2012). *Η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στη σχολική μονάδα: κλειδί επιτυχίας για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα).* Στο Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο.* Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.



- Μπρούζος, Α. (1998).** *Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός συμβουλευτικής*. Αθήνα: Gutenberg.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2001).** *Μορφές αποκλίνουσας συμπεριφοράς στην εφηβεία. Ο ρόλος της οικογένειας και του σχολείου*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπαδόπουλος, Κ.(2011).** *Θεραπεύοντας το σχολείο*. Αθήνα: Εκδόσεις Νήσος.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013).** *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπασταμάτης, Α. (2005).** *Λύση Προβλημάτων. Λήψη Αποφάσεων και Διευθέτηση Συγκρούσεων* στο Καψάλης, Α.(επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαστεφάνου, Π. (2015).** *Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων και η επίδρασή του στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η περίπτωση της Κύπρου (Διπλωματική Εργασία)*, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Πασιαρδή, Γ. (2001).** *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004).** *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πατσάλης, Χ.& Παπουτσάκη, Κ. (2014).** Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. Στο Γ. Αλεξανδράτος, Α. Τσιβάς, & Τ. Αρβανίτη-Παπαδοπούλου (Επιμ.), *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ)*. Εκπαιδευτικές Πολιτικές για το Σχολείο του 21ου Αιώνα, 27-29 Μαρτίου. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.
- Πρίτση, Ε. (2008).** *Πολιτιστική επικοινωνία και τοπική δημοσιότητα: η αξιοποίηση των μέσων ενημέρωσης, ο ρόλος των εντύπων και η χρησιμότητα της ιστοσελίδας στην προώθηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του δήμου Αγίας Παρασκευής*. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- Σαΐτη, Α., Ιορδανίδης, Γ. & Μπάκας, Θ. (2012).** *Στάσεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό*



περιβάλλον των σχολείων τους, *Συνέδριο της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος*, Ιωάννινα.

Σαΐτη, Α.& Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αυτοέκδοση.

Σούγια, Α. (2018). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον: ο ρόλος του Διευθυντή* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). ΕΑΠ.

Σταμάτης, Π. (2015). *Προσχολική και πρωτοσχολική παιδαγωγική. Επικοινωνιακές διαστάσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας*. Αθήνα: Διάδραση.

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

Τζωτζου, Μ.& Αναστασόπουλος, Μ. (2013). *Νέο Σχολείο: Μορφές Επικοινωνίας και ο Επικοινωνιακός Ρόλος του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας*. Στο: *Πρακτικά 16ου Διεθνούς Συνεδρίου Διοίκησης της Εκπαίδευσης, Διαπολιτισμικότητα και τα Ελληνικά ως Ξένη Γλώσσα, Τόμος II*, 239-251.

Τσαούσης, Δ. (1984). *Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας*. Αθήνα: Ταμβός.

Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων. ΕΚΠ51: Εκπαιδευτική έρευνα στην Πράξη*, ΠΜΣ «Επιστήμες της Αγωγής», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τσομπανάκη, Α. (2017). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της: Θεωρητική και Ερευνητική Προσέγγιση* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Αλεξανδρούπολη: ΔΠΘ-ΠΤΔΕ.

Φύλντιση, Δ. (2014). *Η διαχείριση των συγκρούσεων από το Διευθυντή του σχολείου με βάση τον τύπο της προσωπικότητάς του* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). ΕΑΠ.



Χατζηδήμου, Δ. & Βιτσιλάκη, Χ. (Επιμ.) (2006). *Το σχολείο στην κοινωνία της γνώσης, της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας.* Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). *Διαμόρφωση και Διατήρηση Θετικού Σχολικού Κλίματος μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των Εκπαιδευτικών: ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας.* Στο Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο.* Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001β). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks.



Ξενόγλωσσες

Allen, J., Gregory, A., Mikami, A., Lun, J., Hamre, B., & Pianta, R. (2013). *Observations of Effective Teacher-Student Interactions in Secondary School Classrooms: Predicting Student Achievement with the Classroom Assessment Scoring System-Secondary. School psychology review, 42(1).*

Ärlestig, E. (2008). *Universität communication between principals and teachers in successful schools. Pedagogiska institutionen Umeå, 89.*

Bakkenes, I., de Brabander, C., & Imants, J. (1999). *Teacher isolation and communication network analysis in primary schools. Educational Administration Quarterly, 35, 166–202.*

Barklay, W. (1991). *Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of organizational context. Journal of Marketing Research. Vol. 28.*

Bell, J. (1987). *Doing your Research.* Buckingham, Open University Press.

Bondy, E., Ross, D., Hambacher, E., & Acosta, M. (2013). *Becoming warm demanders: Perspectives and practices of first-year teachers. UrbanEducation, 48(3).*

Ανακτήθηκε στις 15 Μαρτίου, 2021, από <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0042085912456846>.

Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, (Ed.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 51-77). Washington, DC: American Psychological Association.

Bredeson, V. (2000). The school principal's role in teacher professional development, *Journal of In-Service Education, 26:2.*

Bryman, A. (1988). Quality and quantity in social research. London: Unwin Hyman.

Buyse, E., Verschueren, K., Verachtert, P., & Van Damme, J. (2009). Predicting school adjustment in early elementary school: Impact of teacher-child relationship quality and relational classroom climate. *The Elementary School Journal, 110(2).*

Corso, J., Bundick, J., Quaglia, R., & Haywood, E. (2013). Where student, teacher, and content meet: Student engagement in the secondary school classroom. *American Secondary Education, 41.*



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

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 1-38

DeAngelis, J., & Presley, J. (2011). Teacher Qualifications and School Climate: Examining their Interrelationship for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 10(1).

De Dreu, W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, Issue 1. Ανακτήθηκε στις 25 Ιουνίου, 2021, από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.474>.

Di Paola, M. & Hoy, W. (2001). Formalization, conflict and change: Constructive and destructive consequences in schools. *The International Journal of Educational Management*. Vol. 15. No. 5.

Dubrin, J. (1998). *Essentials of Management (14th. ed) South Western*. U.K.: CollegePublishing.

Greenberg, J. & Baron, A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (Μτφ. και Επιμ. Α. Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Hallam, P., Smith, H., Hite, J., Hite, S., & Wilcox, B. (2015). Trust and Collaboration in PCL Teams: Teacher Relationships. Principal Support and Collaborative Benefits. *NASSP*, 99(3).

Hamre, K., Pianta, C., Downer, T., DeCoster, J., Mashburn, J., Jones, M., & Brackett, A. (2013). Teaching through interactions: Testing a developmental framework of teacher effectiveness in over 4,000 classrooms. *The Elementary School Journal*, 113(4).

Hipp, A. & Bredeson, V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behaviors. *Journal of School Leadership*, 5(2).

Hocker, L. & Wilmot, W. (1998). *Interpersonal conflict*. Madison. WI: Brown & Benchmark.



- Holmes, K., Clement, J., & Albright, J. (2013).** The complex task of leading educational change in schools. *School Leadership and Management*, 33(3).
- Iordanides G., Bakas T., Saiti A., & Ifanti A. (2014).** Primary teachers' and 125 principals' attitudes towards conflict phenomenon in schools in Greece. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 2(2), 45-69.
- Johnson, P. (2003).** Conflict and the school leader: Expert or novice. *Journal of Research for Educational Leaders*. Vol. 1. No 3.
- Kambeya, N. (2008).** *Georgia teachers' perceptions of principals' interpersonal communication skills as they relate to teacher performance* (Master Dissertation). Georgia Southern University. Ανακτήθηκε στις 20 Ιουνίου, 2021, από <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/198/>.
- Kobe, M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, D. (2001).** Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Psychology Faculty Publications*, 66.
- Kotter, P. (2001).** *Ηγέτης στις αλλαγές* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Μ. Ανδρέου). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990).** Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4).
- Lunenburg, C. (2010).** *Communication: The process, barriers, and improving effectiveness*. *Schooling*, 1(1).
- Martin, T. (2009).** *Relationship Between the Leadership Styles of Principals and School Culture*.
- Mayer, D. & Salovey, P. (1995).** Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive psychology*, 4.
- Mees, W. (2008).** *The relationships among principal leadership, school culture, and student achievement in Missouri middle schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia.
- Merrihue, W. (1960).** *Managing By Communication*. New York: Mc Craw-Hill.



Mortimore, P. (1991). *School Effectiveness Research: Which way at the crossroads? School Effectiveness and SchoolImprovement.*

Oudeh, N. (1999). *Solving conflicts at work.* Manitoba Business. Vol.21.

Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: views of Cypriot principals and teachers. *The International Journal of Educational Management, 14(5).*

Pierson, A. (2014). *What makes a successful principal? Incorporating school principal background in state and district policy.* Unpublished Doctoral Dissertation, Pardee Rand Graduate School, Arlington.

Robinson, M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why (Vol. 41).* Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.

Schneider, E.J., & Hollenczer, L.L. (2006). *The principal's guide to managing communication.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Simon, A. (1957). *Models of Man.* Wiley. New York.

Spicer, V. (2016). *School culture, school climate, and the role of the principal.* Unpublished Doctoral Dissertation, College of Education and Human Development, Georgia State University, Georgia.

Spillane, P. & Louis, S. (2002). School improvement processes and practices: Professional learning for building instructional capacity. *Yearbook of the National Society for the Study of Education, 101.*

Stronge, H. (2018). *Qualities of effective teachers.* ASCD. Ανακτήθηκε στις 17 Μαρτίου, 2021, από <http://www.ascd.org/publications/books/browse-by-author.aspx>.

Titsworth, S., McKenna, P., Mazer, P., & Quinlan, M. (2013). The bright side of emotion in the classroom: Do teachers' behaviors predict students' enjoyment, hope, and pride? *Communication Education, 62(2).* Doi: 10.1080/03634523.2013.763997.

Tosolt, B. (2010). Gender and race differences in middle school students' perceptions of caring teacher behaviors. *Multicultural Perspectives, 12(3).* Doi: 10.1080/15210960.2010.504484.



Trail, K. (2000). Taking the lead: The role of the principal in school reform. *CSR D Connections*, 1(4), n4.

Walker, J.& Slear, S. (2011). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers. *NASSP Bulletin*, 95(1).

Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership, In R. B. Kaiser (Ed.), The importance, assessment, and development of flexible leadership. *The 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*, San Francisco.



Θεσμικά κείμενα

Νόμος 2043/1992 - ΦΕΚ 79/Α/19-5-1992 (Κωδικοποιημένος) Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-2043-1992.html>

Νόμος 2188/1994 - ΦΕΚ 18/Α/16-2-1994: Ρύθμιση θεμάτων διοίκησης της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-2188-1994-phek-18-a-16-2-1994.html>

Νόμος 2986/2002 - ΦΕΚ 24/Α/13-2-2002: Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-2986-2002.html>

Νόμος 3467/2006 - ΦΕΚ 128/Α/21-6-2006: Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3467-2006.html>

Νόμος 3848/2010 - ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010 (Κωδικοποιημένος): Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3848-2010.html>

Νόμος 4327/2015 - ΦΕΚ Α 50/14-5-2015 (Κωδικοποιημένος): Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-4327-2015.html>

Νόμος 4473/2017 - ΦΕΚ 78/Α/30-5-2017 (Κωδικοποιημένος): Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4473-2017-fek-78a-30-5-2017.html>

Νόμος 4547/2018 - ΦΕΚ 102/Α/12-6-2018 (Κωδικοποιημένος) : Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4547-2018-phek-102a-12-6-2018.html>



Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002 - ΦΕΚ 1340/16-10-2002
(Κωδικοποιημένη) Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/ya-f353-1-324-105657-d1-2002.html>



Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ο Οδηγός Συνέντευξης της Έρευνας

Συνοδευτική Επιστολή προς Συμμετέχοντες/ουσες

Αγαπητή/έ εκπαιδευτικέ,

Ονομάζομαι **Ανδρονίκου Χρυσάνθη** και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο **Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**, στο **Τμήμα Φιλολογίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής** και στο πρόγραμμα **Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση της Εκπαίδευσης**.

Η έρευνα που ακολουθεί μέσω πραγματοποίησης ατομικής συνέντευξης (15 ερωτήσεων), υλοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία έχει ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση και την αποτύπωση απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης για το ρόλο του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου αναφορικά με την οργάνωση της επικοινωνίας του σχολείου.

Πριν από την έναρξη της συνέντευξης, θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω πως θα τηρηθεί η **ανωνυμία** σας, ενώ οι απαντήσεις που θα δώσετε θα αξιοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Η συνέντευξη θα διαρκέσει περίπου **30 λεπτά**. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, **σε κάθε περίπτωση και οπουδήποτε αναφέρεται το αρσενικό γένος, εννοείται πάντα και το θηλυκό**, διαβάστε, παρακαλώ, προσεκτικά τις ερωτήσεις που ακολουθούν και, εφόσον συμφωνείτε να συμμετάσχετε, παρακαλώ, **υπογράψτε το έντυπο**.

Με εκτίμηση,

Ανδρονίκου Χρυσάνθη

(Υπογραφή)

Ο/Η συμμετέχων/ουσα

(Υπογραφή)



Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία

Φύλο:

Ηλικία:

Ειδικότητα:

Εργασιακή σχέση:

Σπουδές:

Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση:

Εμπειρία ως Διευθυντής/τρια – ΥποΔιευθυντής/τρια:

Οδηγός Συνέντευξης

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

1. Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες θα πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;
2. Θεωρείτε σημαντικό να είναι ο Διευθυντής επικοινωνιακός; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;
3. Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;
4. Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;
5. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους Δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους Εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;
6. Με ποιους τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;



7. Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τους Εκπαιδευτικούς του σχολείου, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου;
8. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;
9. Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

10. Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;
11. Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι Εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;
12. Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;
13. Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο Εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι, θα πρέπει να το κάνει;
14. Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν Εκπαιδευτικό του σχολείου;
15. Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου, έτσι ώστε αυτοί να αρχίσουν να ενδιαφέρονται;



Παράρτημα Β: Σύμβολα απομαγνητοφώνησης

<https://www.universitytranscriptions.co.uk/jefferson-transcription-system-a-guide-to-the-symbols>

https://www.academia.edu/16657519/Transcribing_for_Social_Research?auto=citations&from=cover_page

Σύμβολο	Ερμηνεία
[...]	Παραλείπεται απόσπασμα
(...)	Σημαινόμενο ασαφές ή/και δεν δύσκολο στο αναλυτή να το ακούσει
(())	Σχόλια ερευνήτριας
> <	Γρήγορη ομιλία
< >	Αργή ομιλία
<u>υπογράμμιση</u>	Επιπλέον έμφαση στη λέξη
(.)	Μικρή παύση
(_)	Μεγάλη παύση
: :: :::	Παράταση του ήχου στο τέλος ή/και στη μέση της λέξης
.	Τέλος περιόδου
,	Συνεχής ροή του λόγου
;	Επιτονισμός
=	Δεν υπάρχει διάστημα ανάμεσα στους ήχους ή/και στις λέξεις
\$	Χαμογελαστή φωνή



Παράρτημα Γ: Αποσπάσματα απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων της έρευνας

1#συνέντευξη

Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 41
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Μόνιμη
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 21 έτη
- Εμπειρία ως Διευθυντής/ντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ1: Ε: θεωρώ ότι πρέπει να έχει αμεσότητα στο λόγο, ε: να είναι ευγενικός, να έχει χιούμορ, ε: τι άλλο, προσπαθώ τώρα να βρω τη λέξη ε: να δείχνει: γνώστης (.) των πραγμάτων, σε κάθε στιγμή ότι γνωρίζει καλά αυτό που κάνει και ξέρει πώς να το κάνει, ότι έχει τη γνώση για να βρίσκεται εκεί, να λύσει το πρόβλημα ας πούμε ή να: ε: δημιουργήσει την κατάσταση που θέλει μέσα στην ομάδα, να έχει αυτή τη στιβαρότητα το δυναμισμό που πρέπει να διακατέχει ένα άτομο, μια ισχυρή προσωπικότητα, που γνωρίζει τι κάνει και πώς να το κάνει.

Ε2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

Ε2/Σ1: Επικοινωνιακός βέβαια, να μπορεί να ε να καλλιεργεί ένα καλό κλίμα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα και στο σχολείο, βεβαίως είναι ναι, πρέπει να είναι ένα από τα προσόντα του, ναι, θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία, να μπορείς να επικοινωνείς με τον Διευθυντή σου σαν συνάδερφος =αλλά και



γενικά ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει αυτό το μαγικ αυτήν την ικανότητα τη δεξιότητα να μπορεί να: επικοινωνεί όχι μόνο με τους συναδέρφους αλλά και: γενικότερα με τους ανθρώπους που: θα είναι και τα παιδιά θα είναι και οι γονείς θα είναι και οι συνάδερφοι ε:: και οποιοσδήποτε άλλος σχετίζεται με το σχολείο.

Ε3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ1: Σχετικά με τη συμπεριφορά του με τα παιδιά πιστεύω ότι θα πρέπει ο Διευθυντής να έχει αυτό το ιδιαίτερο χάρισμα να μπορεί να απευθυνθεί στα παιδιά με το δικό του τρόπο σα να είναι κι εκείνος ένα μέρος απ τα παιδιά στο δικό τους κόσμο, συγχρόνως όμως να έχει και την ε: ικανότητα να θέσει και τα όρια, ε να βρίσκει σε κάθε παιδί το ιδιαίτερο εκείνο χαρακτηριστικό ενδιαφέρον που θα το κάνει να νιώσει το παιδί ότι αυτός που είναι είναι ο Διευθυντής αλλά συγχρόνως δεν είναι αυτός ο άνθρωπος ο αυστηρός που επιβάλλει και θα τον τιμωρήσει ή ο Διευθυντής που έχουμε στο μυαλό μας του: του αυστηρού, αλλά ότι είναι ένας άνθρωπος που θα τον ακούσει, αλλά θα πρέπει και το ίδιο το παιδί να: να τον ακούσει ν' ακούσει τον προβληματισμό του το λόγο όπου συνέβη ότι συνέβη τέλος πάντων να του πει το παιδί αυτό που θέλει γιατί ο Διευθυντής είναι κοντά του, αλλά συγχρόνως όμως να έχει και ο Διευθυντής αυτό το τακτ να το επιβάλλει, ότι ξέρεις να σε άκουσα αλλά πρέπει να γίνει κι εκείνο. ((αυτό ακριβώς θέλω, στάση και πρακτικές που πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε η επικοινωνία του με τα παιδιά να είναι αποτελεσματική)) Στάση, μά:λιστα (.) προσπαθώ να σκεφτώ, φιλικός, προσεγγίσιμος, εύκολα προσεγγίσιμος απ τα παιδιά, αλλά:: συγχρόνως επιβλητικός ε:: θα πρέπει τα παιδιά να τον αισθάνονται σαν αυτόν ο οποίος βρίσκεται εκεί για όλα, που μπορεί να τα λύσει όλα ε απ τη μια κι απ την άλλη αυτός ο οποίος θα αποφασίσει και: ε: πώς να το πω αυτός που θα επιβάλλει αυτό που πρέπει να γίνει το σωστό, που ξέρει ότι αυτό πρέπει να γίνει [...] ((πρακτικές;)) Ε: συζήτηση, τη δυνατότητα στο να δίνονται πρωτοβουλίες στα παιδιά, να επιβραβεύονται αυτές οι πρωτοβουλίες ε:: να αισθάνονται τα παιδιά αυτό το: το χώρο τους, ότι είναι κάτι δικό τους, αυτό



μέσα από τη πρωτοβουλία φαντάζομαι που θα τους δώσει, ε και την αίσθηση της οικειότητας ότι είναι κάτι δικό μας που: το σχολείο η τάξη όλοι μας είμαστε μια ομάδα μια οικογένεια που πρέπει να: ε δουλέψουμε για το καλύτερο και να το διατηρήσουμε έτσι όπως είναι. ((και τα αποτελέσματα;)) Αν ο Διευθυντής έχει κατορθώσει κι έχει φτιάξει μια καλή σχέση με τα παιδιά τα παιδιά θα δείξουν το σεβασμό, αν θα έχει μια καλή επικοινωνία τότε τα παιδιά θα δείξουν τον ανάλογο σεβασμό, και θεωρώ ότι αυτό θα βοηθήσει σε ό,τι έχει στη λειτουργία της σχολικής εκπαιδευτικής μονάδας, διότι θα υπάρχει απ τα παιδιά η δική τους διάθεση η θέληση να: λειτουργήσουν μέσα στα πλαίσια και τους κανόνες, οπότε ναι θεωρώ ότι με την επικοινωνία με το λόγο ή και με τη σταθερότητα στις ε:: στους κανόνες που έχουν επιβληθεί: και φυσικά αποτελώντας και το παράδειγμα όχι μόνο ο Διευθυντής αλλά και οι εκπαιδευτικοί ναι βοηθάει.

E4:Σύμφωνα με την εμπειρία σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ1: Ε θεωρώ τις συναντήσεις και τη συζήτηση, η άμεση επαφή προσωπική, με σωστή ενημέρωση συζήτηση, να υπάρχει αυτή η προσωπική επαφή που σε κάνει να νιώθεις οικεία με τον Διευθυντή σου θεωρώ εγώ ότι είναι ο καλύτερος τρόπος, συμμετέχοντας στη λήψη των αποφάσεων.

E5:Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ1: Ε:: Τώρα αυτό για το δικό μας σχολείο επειδή είναι μικρό, υπάρχει μια διάθεση επικοινωνίας, αλλά οι συνάδερφοι δεν έρχονται όλες τις μέρες στο σχολείο οπότε: δημιουργούνται προβλήματα δημιουργούνται θέματα για τα οποία πολλές φορές οι συνάδερφοι δεν είναι: ούτε καν γνώστες, γιατί δεν έρχονται συνέχεια στο σχολείο μας κάποιοι κάποιες ειδικότητες.



Ε6:Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ1: Μ: μπορεί να συμβάλλει, ναι ότι μπορεί μπορεί, τώρα πρέπει να βρούμε τον τρόπο, να σκεφτώ δηλαδή, προσπαθώ τώρα ξέρεις να: να φέρω στο μυαλό μου καταστάσεις για να τα: τα δέσω, ε κοίταξε ο Διευθυντής βασικά πρέπει θεωρώ ότι είναι η κορωνίδα στις σχέσεις ε: του Συλλόγου και των συναδέρφων, τώρα από κει και πέρα οι συνάδελφοι μεταξύ τους μπορεί η επικοινωνία τους να είναι με βάση τα ενδιαφέροντά τους με βάση τις τάξεις τους, μπορεί να έχουν κοινά αντικείμενα και να συνεργάζονται περισσότερο, ή με βάση ξέρω γω τα χρόνια υπηρεσίας, διάφοροι παράγοντες μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ τους, τώρα ο Διευθυντής όμως θα πρέπει να βοηθήσει έτσι ώστε αυτές οι: αυτά τα ενδιαφέροντα να γίνουν κοινά, κι αυτό μέσα από κοινές δράσεις που θα μπαίνουν όλοι οι συνάδερφοι, δίνοντας σε όλους το χώρο να εκφραστούν, για κάτι όμως που θα είναι κοινό για όλους ή τουλάχιστον για κάποιες ομάδες, δηλαδή η συμμετοχή σ' ένα πρόγραμμα, δυο τρεις τάξεις διαφορετικών ηλικιών διαφορετικών ενδιαφερόντων που συνεργάζονται μεταξύ τους για έναν κοινό σκοπό μία γιορτή ε: μια δράση ε: κάτι που αφορά το σχολείο, και σίγουρα το να έχουν λόγο όλοι για θέματα που αφορούν το σχολείο, δηλαδή να ακούγεται η άποψή τους [...]

Ε7:Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

Ε7/Σ1: Οι διαπροσωπικές σχέσεις όταν είναι ισότιμες και αφορούν σε όλους (.) όταν υπάρχουν ε υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες που: δημιουργούν μέσα στην ομάδα έτσι: προβλήματα ε δε βοηθούν, όταν όμως υπάρχει μια: ε διαπροσωπική σχέση με όλους και να μπορεί ο Διευθυντής να ε:: νιώθει τον κάθε συνάδερφο ισότιμό του και φίλο και να μπορεί να καταλαβαίνει και τα προβλήματά του και συγχρόνως να μοιράζεται κι εκείνος προβληματισμούς δυσκολίες που αντιμετωπίζει νομίζω ότι βοηθάει, γιατί σε κάνει να αισθάνεσαι ότι δουλεύετε για τον ίδιο σκοπό, οι συνάδερφοι δουλεύουν για τον ίδιο σκοπό με τον Διευθυντή. \$Αυτά\$



E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ1: Ε πρώτα απ' όλα οι γονείς είναι γνώστες του τι γίνεται στο σχολείο. Ε: γνωρίζουν τα θέματα που μπορεί να προκύπτουν από τη συμπεριφορά των παιδιών ή καλή ή κακή ή οτιδήποτε ε και νομίζω ότι άμα γνωρίζεις και βλέπεις ότι η διάθεση εκ μέρους του σχολείου, αλλά και απ τους γονείς είναι καλή, τότε νομίζω ότι όλα λειτουργούν καλύτερα, γιατί υπάρχει η γνώση, γνωρίζω ξέρω άρα: δεν αντιδρώ γιατί θεωρώ ότι είναι κάτι: πρωτόγνωρο. Θεωρώ δηλαδή ότι άμα γνωρίζεις κάτι, κάποιες καταστάσεις, κάποια πράγματα μπορείς να: βοηθήσεις σε ό,τι προκύπτει οποιοδήποτε πρόβλημα ή όχι.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ1: Ε: η συχνή επικοινωνία που να αφορά:: ναι είναι καλό να υπάρχει μια ναι, νομίζω ότι ναι, η συχνή επικοινωνία αλλά μέσα σε κάποια πλαίσια όχι κάθε βδομάδα (.) μια φορά το μήνα ας πούμε θα μπορούσε να έχει ναι να υπάρχει επικοινωνία με τους γονείς για όλα τα θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά των παιδιών τα: τις δράσεις του σχολείου, αλλά επειδή οι γονείς εργάζονται αλλά κι επειδή κι εμείς σαν σχολείο δεν μπορούμε συνέχεια να έχουμε συνάντηση γονέων, να έχει ο Διευθυντής συνέχεια, έχει και άλλα πράγματα να κάνει, θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπάρχει ε ηλεκτρονικά μέσω μείλ (.) να υπάρχει μια ενημέρωση (.) ναι και ανά τακτά διαστήματα όταν δίνονται οι βαθμοί όταν προκύπτουν ε: ιδιαίτερα θέματα να υπάρχει και συνάντηση.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;



E10/Σ1: [...] Βασικά θα πρέπει να έχει μια: πρώτα απ όλα μια προσωπική επικοινωνία μια συζήτηση με το καθένα χωριστά με τους μαθητές με τις ομάδες τις διαφορετικές για να δει για ποιο λόγο γίνεται αυτό, και στη συνέχεια νομίζω ότι εκείνο που μπορεί να κάνει είναι να τους θέτει κοινές α: εργασίες, να τους ορίζει σαν ομάδες, για να μπορούν να βρίσκουν κοινά σημεία ε: τα καλά κοινά τους σημεία για ένα σκοπό, να έχουν έναν κοινό σκοπό και να βρίσκουν τα σημεία που θα τους βοηθήσει να κάνουν αυτό, να πετύχουν το σκοπό τους, ε: νομίζω ότι αυτό θα ήταν το καλύτερο να τους βάζει να δουλεύουν σαν ομάδες για κοινό στόχο.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ1: [...] Ε: αυτό είναι ένα δύσκολο ερώτημα και δεν έχω βρει ποτέ απάντηση, κι όταν πάω και εγώ έχω πάρει την άλλη άποψη ότι ο Διευθυντής δεν μπορεί να σου κάνει και πολλά πράγματα πια, αυτό είναι θέμα μέσα στην τάξη πώς θα το λύσεις εσύ, ε:: αλλά νομίζω ότι: άμα είναι υποστηρικτικός απέναντί σου και στον εκπαιδευτικό απέναντι στον εκπαιδευτικό να είναι υποστηρικτικός έτσι ώστε να του δείξει ότι τον αισθάνεται ότι έχει ενσυναίσθηση στο πρόβλημά του ε: και χρησιμοποιώντας έτσι ε: πώς να στο πω τώρα αλληγορικούς τρόπους φέρνοντας και παραδείγματα να του δείξει [...] μιλώντας του μέσα από δικές του εμπειρίες να πάρει ο εκπαιδευτικός το μήνυμα πώς μπορεί να λύσει κάποια προβλήματα πού να εστιάσει, θα πρέπει να αυτά θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός ο Διευθυντής στον εκπαιδευτικό και μέσα από τη δική του εμπειρία να τον βοηθήσει να δει πού υπάρχει το πρόβλημα μέσα στην τάξη του για να: ε: κάνει τις ανάλογες δράσεις [...] ένας Διευθυντής δεν μπορεί να σου λύσει το πρόβλημα αλλά άμα σου μιλήσει σου πει κάτι από τη δική του εμπειρία σε βάζει σε έναν άλλο δρόμο να δεις μήπως είναι εκεί το πρόβλημά μου μήπως αυτό πρέπει να εστιάσω μήπως αυτό πρέπει να κοιτάξω, βλέπεις με μια άλλη οπτική τα πράγματα.



E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ1: Ναι, αν έχεις καλή επικοινωνία με τον Διευθυντή μπορείς να εκφράσεις το πρόβλημα και τους προβληματισμούς σου κι αν εκείνος είναι και δεκτικός επικοινωνεί κι εκείνος μαζί σου θα τα λάβει υπόψη του κι έτσι μια σύγκρουση η οποία μπορεί να επέλθει έτσι =σε μία συνάντηση ή γενικότερα ένα πρόβλημα του σχολείου να αποφευχθεί (.) Ναι θεωρώ ότι είναι και πολύ σημαντικό να έχεις καλή επικοινωνία με τον Διευθυντή σου, μπορεί να το προλάβεις βλέπεις δημιουργείται ένα πρόβλημα κάτι πει στραβά κι έχεις το θάρρος να του το πεις σου δώσει το δικαίωμα μπορεί να μη φτάσει το πράγμα να γυρίσει στα χειρότερα, να λυθεί ένα πρόβλημα πριν ακόμα γεννηθεί.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ1: Ν: ναι (.) Προσεγγίζοντας και τους δυο ακούγοντας και τους δύο και χρησιμοποιώντας α: το λόγο που να τους βοηθήσει έτσι ώστε να: μπει ο ένας στη θέση του άλλου κι αν δεν μπορούν να συνεργαστούνε μεταξύ τους εν πάση περίπτωση γιατί οι απόψεις τους είναι τόσο διαφορετικές να δημιουργηθεί ένα βασικό καλό κλίμα ευγένειας και τυπικότητας μέσα στο σχολείο που να μην πυροδοτεί άλλες συγκρούσεις.

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ1: Σίγουρα θα πρέπει να έχει γνώση, σίγουρα θα πρέπει να ε: ενημερωθεί κι απ τον εκπαιδευτικό κι από το γονιό για το: το πρόβλημα που υπάρχει, πώς το βλέπει ο καθένας και πού οφείλεται η σύγκρουση, και στη συνέχεια ε: θα πρέπει να φέρει τα δύο μέρη σε επαφή, να είναι κι εκείνος για να υποστηρίξει τον εκπαιδευτικό αλλά συγχρόνως να κάνει και το γονιό να αισθανθεί ότι τον καταλαβαίνει και να βρει τη λύση που μπορεί να είναι η



καλύτερη για το παιδί: και για το σχολείο, το ενδιαφέρον θα πρέπει να εστιάζεται εκεί, το καλύτερο είναι για το παιδί μέσα όμως στο σχολείο.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ1: Μ: έλα ντε, αυτό είναι το μαγικό\$\$ η μαγική συνταγή\$ που όλοι ψάχνουν\$\$ και κανένας δε τη βρίσκει\$\$\$ E:: δεν ξέρω, μερικές φορές οι γονείς είναι τόσο αδιάφοροι για αυτά που γίνονται στο σχολείο που το θεωρούν και δεδομένο ότι καλά κάνετε και μη μας ενοχλείτε κιόλας , τι να κάνει κι εκεί ο καημένος ο Διευθυντής, το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να παρουσιάσει τη δουλειά των παιδιών τους, τα δημιουργήματα των παιδιών τους και πόσο σημαντικά είναι αυτά να το δούνε και οι άλλοι, να τους κάνει να αισθανθούν ότι είναι περήφανοι και τα παιδιά τους μοναδικά που κάνουν τέτοια πράγματα, και: ότι τα παιδιά τους αισθάνονται την ανάγκη ότι οι γονείς πρέπει να 'ναι κοντά τους, αυτό νομίζω, θεωρώ ότι τα πράγματα που γίνονται στο σχολείο είναι σημαντικά και τα παιδιά τους παίζουν σημαντικό ρόλο και θέλουν οι γονείς τους να είναι εκεί, για αυτά τα ίδια.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Άντρας
- Ηλικία: _____ 46
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δάσκαλος)
- Εργασιακή σχέση: _____ Μόνιμος
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
_____ Μεταπτυχιακός φοιτητής Ιστορίας της Εκπαίδευσης
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 18 έτη
- Εμπειρία ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ2: Λοιπόν καταρχήν θεωρώ ότι θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης = να 'ναι αυτό που λέμε ηγετική φυσιογνωμία, να μπορεί να εξισορροπεί τις καταστάσεις να μην υπάρχουνε κρίσεις μέσα στο Σύλλογο, κι όταν υπάρχουνε ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κρίσεις να μπορεί να τις επιλύει, ε για μένα ο Διευθυντής είναι η: η κεφαλή στην ουσία σε αυτό που λέγεται σχολείο και: διδακτικό προσωπικό, πρέπει να έχει οπωσδήποτε χιούμορ, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να μπορεί ο καθένας εκπαιδευτικός να: να μπορεί να: δείχνει εμπιστοσύνη, να μπορεί να του έχει εμπιστοσύνη να του αποκαλύπτει τυχόν προσωπικά του προβλήματα που έχουν να κάνουν με τους μαθητές με το σχολείο ε να μπορεί να είναι τέλος πάντων το πρόσωπο που να εμπνέει την απόλυτη εμπιστοσύνη. (.) να είναι επικοινωνιακός, να μην ε: να μην έχει τους; να μη θεωρεί το εκπαιδευτικό προσωπικό υφιστάμενους και μόνο, ν ακούει απόψεις, να είναι εναλλακτικός, να διαλέγεται και: και να μπορεί να διαχειρίζεται τις κρίσεις χωρίς να: να εξυπηρετεί συμφέροντα μεμονωμένα =ας πούμε αλλά να αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς σαν



συνεργάτες και να μπορεί να έχει ισορροπίες είτε στα προγράμματα είτε στον τρόπο επίλυσης θεμάτων που έχουν να κάνουν με το σχολείο γενικά.

Ε2:Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

Ε2/Σ2: Θεωρώ είναι το βασικότερο, δηλαδή αν ένας Διευθυντής δεν είναι επικοινωνιακός είναι καλύτερα να μην αναλάβει καθόλου, και το κατά πόσο είναι ο καθένας επικοινωνιακός πιστεύω πρέπει να το γνωρίζει ο ίδιος, ώστε αν δεν το 'χει καλύτερα να παραμείνει ένας δάσκαλος στην τάξη, αν και ούτε και γι αυτό θεωρώ θα κάνει αν δεν είναι επικοινωνιακός, γιατί στην εκπαίδευση το άλφα και το ωμέγα είναι η επικοινωνία, δεν υπάρχει τίποτα πιο ουσιαστικό απ την επικοινωνία.

Ε3:Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ2: Ο Διευθυντής πρέπει να δίνει την εικόνα στα παιδιά από μόνος του ότι αυτός είναι ο υπεύθυνος σε ό,τι αφορά τη διαχείριση της μονάδας, ναι μεν είναι κι αυτός ένας δάσκαλος που παραδοσιακά μπορεί να είναι και ο αρχαιότερος δάσκαλος, αλλά να ξέρουν να γνωρίζουν τα παιδιά ότι ο Διευθυντής ή η Διευθύντρια έχει κάτι παραπάνω απ τους υπόλοιπους δασκάλους γι αυτό και κατέχει και τη θέση που κατέχει, να:: να εμπνέει το σεβασμό στα παιδιά να μπορούνε δηλαδή τα παιδιά και να τονε σέβονται και να τον εκτιμούνε και να::: να μπορούνε να απευθυνθούνε σε κάθε περίπτωση να πούνε τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν, να έχει όμως σε κάθε περίπτωση ο Διευθυντής και το χιούμορ ώστε να μπορεί να προσεγγίζει τα παιδιά κατάλληλα, δηλαδή, να μη βλέπουνε τα παιδιά το Διευθυντή ας πούμε ως έναν Προϊστάμενο ο οποίος μπορεί άμεσα ανά πάσα ώρα και στιγμή να τα τιμωρήσει να καλέσει τους γονείς του στο σπίτι να τους βάλει τιμωρίες εκτός ορίων (,) ε κι όταν οι μαθητές γνωρίζουν ότι ο Διευθυντής έχει διοργανώσει ας πούμε μια εκδήλωση μια μουσική εκδήλωση ότι Διευθυντής έχει οργανώσει μια πολύ ωραία εκδρομή ότι ε: ένα ωραίο θέατρο μια μετακίνηση τότε τα παιδιά αυτόματα βλέπουνε το Διευθυντή με καλύτερο: με καλύτερο



μάτι, συνεργάζονται καλύτερα με τον Διευθυντή και τον εκτιμούν περισσότερο, τον σέβονται καλύτερα, και αφού γνωρίζουνε τα παιδιά ότι αυτός έχει τον πρώτο λόγο και τον τελευταίο σε ό,τι αφορά τη σχολική μονάδα ε: εξυπακούεται μετά ότι και ο σεβασμός θα είναι και μεγαλύτερος και η εκτίμηση μεγαλύτερη, άρα και τα παιδιά μετά στη σχολική πραγματικότητα θα ανταπεξέλθουν σαφώς καλύτερα.

E4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ2: Θεωρώ ότι ο Σύλλογος είναι το καλύτερο, να λαμβάνεται υπόψη η πλειοψηφία των απόψεων και με βάση τη πλειοψηφία των απόψεων με τη δημοκρατικότητα που πρέπει να έχει ένας Σύλλογος να παίρνονται και οι ανάλογες αποφάσεις, δηλαδή με βάση τη δημοκρατική διαδικασία και όχι κατά αποκλειστικότητα απ αυτά που λέει ο Διευθυντής, που στην ουσία μπορεί να μην είναι αποδεκτά ε από το Σύλλογο, αλλά σε κάθε όμως περίπτωση πρέπει ο Διευθυντής να έχει δώσει την εικόνα στο Σύλλογο στα πρόσωπα τέλος πάντων ότι μπορούν να εκφέρουν ελεύθερα απόψεις ε χωρίς να φοβούνται λόγω της αυταρχικότητας και να μιλήσουνε και να 'χουν το θάρρος της γνώμης και να : προβάλλουν ελεύθερα τις απόψεις τους.

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ2: Όχι θεωρώ ότι: γενικά στα σχολεία στη Πρωτοβάθμια δίνεται περισσότερη έμφαση στους εκπαιδευτικούς των τάξεων και κατέχουνε μετά δευτερεύουσα: σημασία, απ' ότι το αντιλαμβάνομαι εγώ, οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, δηλαδή το μεγαλύτερο βάρος στηρίζεται περισσότερο στους εκπαιδευτικούς των τάξεων, που αυτό οφείλεται στην παραδοσιακή: σχέση που υπάρχει στην εκπαίδευση, δηλαδή υπήρχε ο δάσκαλος πάντα, η αυθεντία ήταν ο δάσκαλος ε τα τελευταία έξι οκτώ χρόνια μπήκανε και οι ειδικότητες ε είναι: είναι λίγο δύσκολο να περάσουμε: αμέσως στο: στο νέο, πιστεύω



δηλαδή ότι και οι Διευθυντές επειδή τα περισσότερα τους χρόνια τα πέρασαν ε: έχοντας συναδέλφους κατά αποκλειστικότητα δασκάλους =δεν είχαν ειδικότητες, οπότε εστιάζουνε το βάρος της ευθύνης περισσότερο στους εκπαιδευτικούς των τάξεων, αυτό που λέμε ο δάσκαλος της τάξης, τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων βλέπω ότι τους εθεωρούνε: ε:: δάσκαλους δεύτερης ευκαιρίας ας πούμε. ((κι αυτή η άποψη επηρεάζει την επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα στον Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς αυτούς;)) Όχι όχι, δε νομίζω ότι επηρεάζει, όχι.

Ε6:Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ2: Για μένα μια επικοινωνιακή έτσι τακτική που μπορεί να χρησιμοποιήσει είναι κι ένας πίνακας ανακοινώσεων ε: που σ' αυτό τον πίνακα θα έχει καθημερινά κι ένα καινούργιο ενθαρρυντικό μήνυμα, μπορεί να είναι ένα ρητό μπορεί να είναι ένα απόφθεγμα που μ' αυτό τον τρόπο θα επικοινωνεί να μας προβάλει κάτι καινούργιο ε: ε: για ένα καλύτερο επικοινωνιακό κλίμα θα μπορούσε να μας βρει μια φορά την εβδομάδα, μια φορά την εβδομάδα κι όχι με δικά του έξοδα, να πηγαίνουμε σ' ένα καινούργιο περιβάλλον που αυτό μπορεί να είναι ένα μουσείο μπορεί να'ναι μια καφετέρια ένα πάρκο καινούργιο και σ'αυτό το πάρκο που ο καθένας λογικά μπορεί να μην έχει ξαναπάει κιόλας να θέτει καινούργιους στόχους καινούργια οράματα και πάντα μέσα από το καινούργιο εμπνεόμαστε και για τα καινούργια για τις καινούργιες προτάσεις καλύτερα (.) ε, επικοινωνιακή για το καλό κλίμα μπορεί να σχεδιάσει κι ένα ταξίδι που μπορεί να πάει ο Σύλλογος [...] δηλαδή ο κάθε εκπαιδευτικός εγώ πιστεύω πρέπει με τη σύμπραξη του Διευθυντή να βγαίνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα απ το κουβούκλιό του που λέγεται σχολείο αλλά με τους συναδέλφους, δηλαδή με τους ανθρώπους που συμπορεύεται κάθε μέρα, να πηγαίνει προς τα έξω να βλέπει καινούργια πράγματα είτε εντός είτε εκτός, δηλαδή όταν λέμε εκτός μπορεί να 'ναι εκτός της χώρας, τέτοια πράγματα πρέπει να θέτει ένας Διευθυντής για να φτιάξει το κλίμα, αλλιώς μετά παραμένουμε στην ίδια



μονοτονία στην ίδια καθημερινότητα και η δουλειά μας μετά καταντά ρουτίνα και δεν προσφέρουμε όσα μπορούμε να προσφέρουμε [...]

E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ2: Θεωρώ, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό, ο κάθε άνθρωπος από τη στιγμή που δεν είναι επικοινωνιακός γενικά από την ένταξή του στο κοινωνικό σύνολο από μια μικρή κοινωνία όπως είναι το σχολείο άμα δεν ξέρει να ανταλλάζει απόψεις α: να βάζει καινούργιους στόχους καινούργιο πλάνο καινούργιες ιδέες ε ίσον μηδέν να πούμε μετά, δηλαδή εγώ πιστεύω το άλφα και το ωμέγα είναι η επικοινωνία και μάλιστα η καλή επικοινωνία με επιδέξιους χειρισμούς (.) να προλαμβάνει δηλαδή κρίσεις να θέτει οράματα να εμπνέει εμπιστοσύνη να είναι ηγέτης να τονε βλέπεις και να λες Ναι πάμε ότι πει τώρα αυτό είναι=μπροστάρης εμείς από πίσω ότι πει ακολουθούμε, κι όχι να το κάνουμε καταναγκαστικά σαν αγγαρεία, να το κάνουμε επειδή μας εμπνέει για να το κάνουμε

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ2: Η επικοινωνία σχολείου και οικογένειας σχολείου και:: και γονέων είναι για μένα είναι το Α και το Ω, διότι όταν ο γονιός πρώτα ε μαθαίνει μέσα απ την αλληλεπίδραση να εκτιμά το σχολείο τότε αυτόματα και το παιδί του θα το εκτιμήσει αντιστοίχως. ((ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή σε αυτό;)) Ο Διευθυντής θα 'ναι αυτός που θα φροντίσει να το οργανώσει αυτό και να φέρει πιο κοντά τους γονείς είτε με συναντήσεις που θα κάνει τύπου Συμβουλευτική Γονέων έστω και μια φορά τη:: το μήνα, που θα 'ναι προκαθορισμένο αυτό που θα καλεί όλους τους γονείς, που θα έχει καλέσει έναν ψυχολόγο να: συζητήσει διάφορα θέματα που αφορούνε στα παιδιά, έναν κοινωνιολόγο, έναν προπονητή, δηλαδή θα το οργανώσει ο Διευθυντής.



E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ2: Μάλιστα (.) Εθιμοτυπικά ε τους γονείς στο σχολείο τους βλέπουμε μόνο σε ό,τι έχει να κάνει με την πρόοδο των παιδιών τους, σε τυχόν προβλήματα συμπεριφοράς, ο Διευθυντής είναι σύνηθες να καλεί τους γονείς όταν αντιμετωπίζουμε μια: περίπτωση παραβατικής συμπεριφοράς στο σχολείο ενός μαθητή [...]. Τώρα πώς θα 'πρεπε ένας Διευθυντής να: να ανοίγεται προς τα έξω προς την τοπική κοινωνία προς τους γονείς είναι με εκδηλώσεις ε: με τυχόν έντυπο ε:: τύπου περιοδικού ε: με: πιστεύω ότι θα 'τανε καλό και οι γονείς να συμμετέχουνε στα:: στη σχολική πραγματικότητα, είτε με:: τη δημιουργία σχολικών κήπων είτε να συμμετέχουνε από κοινού σε εκδηλώσεις στα θεατρικά ε δηλαδή οι γονείς πρέπει να θεωρήσουν και τους ίδιους τους εαυτούς τους ότι κι αυτοί ανήκουνε στη σχολική πραγματικότητα αφού είναι αναπόσπαστο κομμάτι: και είναι και η συνέχεια με τα παιδιά τους, οπότε για να θεωρήσουμε ότι:: το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στη: στο Σύλλογο ε:: στους γονείς θα πρέπει ε να 'ναι οι γονείς συμπαραστάτες και να 'ναι ενεργοί σε ότι αφορά κάποια απ τα δρώμενα του σχολείου, δε λέμε τώρα να εντάσσουμε τους γονείς μέσα στα: στο διδακτικό κομμάτι, αλλά μπορούμε μέσα σε εκδηλώσεις ε μέσα σε:: ας πούμε σε τοπικό επίπεδο ανάλογα με τη δουλειά που κάνει κάποιος μπορεί σε ένα εργαστήριο να καλέσει τα παιδιά να: να τους κάνει ένα κάλεσμα αναλόγως με τι ασχολείται ο καθένας, κι έτσι το σχολείο θα 'ναι:: ανοιχτό, δηλαδή έτσι και οι γονείς μάλλον θα βλέπουνε το: το σχολείο σα μια συνέχειά τους και όχι ε μόνο σε ό,τι έχει να κάνει με τα παιδιά.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;



Ε10/Σ2: Καταρχήν σε καμία περίπτωση στα σχολεία δεν πρέπει να γίνεται αυτό που λέμε υπέρβαση ιεραρχίας, δηλαδή σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ε: να δίνουμε στους μαθητές την εικόνα ότι για την επίλυση των προβλημάτων ε: αρμόδιος είναι ο Διευθυντής, αυτό πρέπει να γίνεται σε δεύτερο ή και σε τρίτο χρόνο, δηλαδή θα πρέπει στο κάθε σχολείο κατά τη γνώμη μου να υπάρχει μια ιεραρχία, δηλαδή ε: πρώτα θα πρέπει να περνάμε απ τον εφημερεύοντα αν έχει συμβεί στο διάλειμμα για παράδειγμα μετά στον εκπαιδευτικό της τάξης μετά να πηγαίνει στον Υποδιευθυντή και ο τελευταίος που θα ενημερώνεται για να πάρει και θέση θα πρέπει να 'ναι ο Διευθυντής, που θα προσπαθήσει να βρει και τη λύση ο Διευθυντής στο πρόβλημα που 'χει δημιουργηθεί, αλίμονο δηλαδή για όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται καθημερινά στο σχολείο να πηγαίνουνε >γιατί άμα φανταστούμε να είμαστε και μια μεγάλη σχολική μονάδα δε γίνεται <οπότε πρέπει να τηρείται αυτό που λέμε ιεραρχία και να αποφαίνονται των προβλημάτων αυτών όχι τόσο ο Διευθυντής όσο οι αρμόδιοι, οι αρμόδιοι που μπορεί να 'ναι τώρα μια ΕΔΔΕΑΥ μπορεί να 'ναι ο εκπαιδευτικός της τάξης (.) ο τελευταίος όμως που ενημερώνεται είναι ο Διευθυντής κι όταν έχουν τηρηθεί αυτό που λέμε με την ιεραρχία πάλι ο Διευθυντής μπορεί να χρειαστεί να γίνει, σε δεύτερο χρόνο όχι σε πρώτο χρόνο, μπορεί να χρειαστεί να γίνει και τιμωρός, δηλαδή όταν λέμε τιμωρός με μία υποδειγματική τιμωρία για να μη φαίνεται ότι προσπερνιόνται πράγματα, μια υποδειγματική τιμωρία ε: να πάει να σκαλίσει τα δέντρα ξέρω γω, να το δει το παιδί ότι είναι η συνέπεια των πράξεών του, δε λέμε τώρα τιμωρίες του τύπου μείνε τα διαλείμματα μέσα, υποδειγματική τιμωρία μπορεί να 'ναι να πάει να μαζέψει και τα σκουπίδια απ το σχολείο γύρω γύρω με γαντάκια, κάτι που να καταλάβει το παιδί ότι αυτά είναι η συνέπεια των πράξεών του και πρέπει με κάποιον τρόπο να τιμωρηθεί τέλος πάντων, γιατί η ατιμωρησία φέρνει ολέθρια αποτελέσματα σε όλες τις περιπτώσεις.

Ε11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;



E11/Σ2: Σε πρώτη φάση ο Διευθυντής πρέπει να παραμείνει και με τον εκπαιδευτικό και με το μαθητή, να κρατήσει τη γνώμη του καθένα, αφού κρατήσει τη γνώμη και του εκπαιδευτικού και του μαθητή στο τέλος πρέπει να κρατήσει, θα ζητήσει από τον εκπαιδευτικό να απομακρυνθεί, θα κρατήσει το μαθητή, θα του παρέξει άμα χρειαστεί και συμβουλευτική στήριξη και ψυχολογική στήριξη, θα του δώσει τις κατευθύνσεις του σχολείου που αυτές πρέπει να ανταποκρίνονται και στους σχολικούς κανόνες, ε δηλαδή θα προσπαθήσει να πείσει το παιδί ότι ε:: που πολύ πιθανόν ε σε σχέση με τον εκπαιδευτικό να μην έχει δίκιο >να του πει ότι το σχολείο είναι μια κοινωνία και όλες οι κοινωνίες ε: επιβιώνουνε μέσα από κανόνες άρα οφείλει να υπακούει στους κανόνες <και να του δώσει του παιδιού να καταλάβει ότι μέσα από το πνεύμα των κανόνων οφείλει να σεβαστεί το δάσκαλό του >και μετά στη συνέχεια σε δεύτερο χρόνο θα ξαναφέρει σε επαφή εκπαιδευτικό παιδί >με διαμεσολαβητή δηλαδή συνδετικό κρίκο πάλι τον ίδιο τον Διευθυντή <ο οποίος μπορεί και μ' ένα κέρασμα μπορεί και μ' ένα: ε: μία κοινή δράση που μπορεί να φροντίσει να κάνει ο εκπαιδευτικός με το μαθητή να συμβάλει στην αποκατάσταση της κρίσης.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ2: Θεωρώ ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει:: να είναι ενήμερος για τα πάντα ώστε σε τυχόν δυσκολίες να προλαμβάνονται κάποια πράγματα, να προλαμβάνονται κάποια πράγματα ως προς την αντιμετώπισή τους, μιας που ο Διευθυντής έχει ε κύριο ρόλο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων στο σχολείο σαν: διαχειριστής που είναι κι έχει: σηκώνει το βάρος της ευθύνης της διοίκησης αλλά από κει και μετά τα πάντα εγώ πιστεύω ότι εξαρτούνται από το Σύλλογο κι όχι απ το Διευθυντή (.) παραδοσιακά: την ε: το βάρος έπεφτε στον Διευθυντή αλλά τώρα δε νομίζω ότι είναι έτσι τα πράγματα, δηλαδή άμα το πάρουμε παραδοσιακά και δούμε πώς ήτανε παλαιότερα τα πράγματα ε θυμούμαστε ότι οι Διευθυντές είχανε τον πρώτο λόγο τον Διευθυντή τον ετρέμανε όλοι ε: τώρα: ακόμα και οι μαθητές, ακόμα και εκπαιδευτικό προσωπικό τώρα όμως ε τα πράγματα πιστεύω ότι είναι πιο:



δημοκρατικά, οπότε το βάρος περισσότερο εγώ πιστεύω ότι πέφτει στο διδακτικό προσωπικό και όχι τόσο στο Διευθυντή, δηλαδή εγώ πιστεύω ότι ο Διευθυντής δεν μπορεί να επηρεάσει, όπως είναι τώρα τα πράγματα σε διαχειριστής σχολικής μονάδας δεν μπορεί να επηρεάσει, το θέμα είναι οι αποφάσεις πώς θα παρθούν από το Σύλλογο και να επιλυθούν τα θέματα από το Σύλλογο από το σύνολο του Συλλόγου κι όχι κατά αποκλειστικότητα απ τον Διευθυντή, ο Διευθυντής θα 'ναι αυτός που θα οργανώσει, θα φέρει προτάσεις, θα ακούσει και τις υπόλοιπες γνώμες των συναδέρφων, αλλά μετά πάλι η επίλυση των θεμάτων αφορά αποκλειστικά και μόνο το διδακτικό προσωπικό, όχι τον Διευθυντή.

E13: Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ2: Πάντα διαμεσολαβεί, σε όλες τις κρίσεις πιστεύω διαμεσολαβεί ο Διευθυντής και το πρώτο που θα πρέπει να κάνει μάλλον που θα 'κανα εγώ είναι να το σταματήσω, να σταματήσω την ένταση, δηλαδή να τη θεωρήσω ως μη γενόμενη μεταξύ των προσώπων που την έχουν προκαλέσει, και να προσπαθήσω να πείσω τόσο τον έναν όσο και τον άλλο ότι ε: το θέμα να περάσουν να συζητηθεί στο Γραφείο μετά από δύο τρεις ώρες ώστε να 'χει ξεσπάσει αυτό που λέμε να 'χει περάσει αυτό που λέμε ο θυμός, και πιστεύω ότι συνήθως όταν περνά ο θυμός μετά ο άνθρωπος σκέφτεται και πιο λογικά, δηλαδή εκεί πρέπει να το φτάσει ο Διευθυντής, πρέπει να το φτάσει σε ένα σημείο να σταματήσει η κρίση επιτόπου δηλαδή αυτό που λέμε πάγος και να δώσει με: συγκεκριμένο χρονικό σημείο να δώσει ένα: ραντεβού και στον έναν εκπαιδευτικό και στον άλλο στο Γραφείο μέσα να το λύσουνε, αλλά όχι δε θα το λύσουνε όμως σε καμία περίπτωση τη δεδομένη στιγμή που λέμε, την ώρα που γίνεται η ένταση.

E14: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;



E14/Σ2: Μάλιστα, όταν έχει ν' αντιμετωπίσει ε: μια κρίση ο Διευθυντής είναι εκείνος που μέσα στο Γραφείο θα πρέπει να καλέσει και τον εκάστοτε γονέα και τον εκπαιδευτικό, θα κάνει τις ερωτήσεις να βρει την αιτία που δημιουργήθηκε η κρίση και πάνω στην αιτία μετά είναι αυτός υπεύθυνος να δουλέψει και να βρει τη λύση που θα συμβάλει προς την ομαλοποίηση της σχέσης >δηλαδή σε κάθε περίπτωση >πρέπει να κάνει οτιδήποτε ώστε σε κάθε περίπτωση <όταν ο γονέας θα φύγει μετά απ' το σχολείο να έχει αποκατασταθεί η σχέση του με τον εκπαιδευτικό, ακόμα και στην περίπτωση που ο εκπαιδευτικός πολύ πιθανόν να: έχει το άδικο με το μέρος του, από τη στιγμή που: ο εκπαιδευτικός θα παραμείνει στο σχολείο και ο μαθητής δηλαδή και ο γονιός θα παραμείνει πρέπει (.) δεν υπάρχει καμία περίπτωση να φύγει ο γονιός απ το σχολείο χωρίς να τα χει ξαναβρεί κι ό,τι κι αν έχει συμβεί να βοηθήσει ο Διευθυντής ώστε να κατανοήσει ο γονιός ότι τα πάντα μπορεί να συμβούν ότι ο εκπαιδευτικός δεν είναι τέλος πάντων ένας μικρός Θεός, είναι ένας άνθρωπος με αδυναμίες, μέσα δηλαδή από το πνεύμα του διαλόγου και της συζήτησης πρέπει να πείσει να καταφέρει να πείσει ο Διευθυντής το γονιό ότι ε:: πρέπει ό,τι κι αν έγινε να προσπεραστεί και στην τελική ως κατακλείδα μία συγγνώμη απ τον εκπαιδευτικό.

E15:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ2: Εδώ είναι η σχέση που πριν έχουμε πει ότι το σχολείο πρέπει να βγαίνει προς τα έξω, δηλαδή ότι θέλουμε τους γονείς συμμεταστάτες και όχι απέναντί μας ε: μόνο σαν γονείς, ε: εδώ μπορεί είτε μέσω πάλι της ιστοσελίδας του σχολείου να τους ενημερώνει για τα διάφορα είτε όμως και μια φορά το μήνα κάνοντας όπως κάνουμε εμείς το Σύλλογο να κάνει μια συνάντηση με τους γονείς, να φέρνει και το εκπαιδευτικό προσωπικό σ' αυτή τη συνάντηση η οποία θα είναι σαν δημόσια διαβούλευση ας πούμε προτάσεων και ιδεών >μπορεί να το κάνει μια φορά το μήνα >μπορεί κατά καιρούς να καλεί ειδικούς κι όταν λέμε ειδικούς δεν πάμε πάντα στον ψυχολόγο σώνει και καλά που: πριν να κάνει πράξη ας πούμε ανησυχίες που μπορεί να 'χουνε οι γονείς για τα παιδιά τους που: οι ίδιοι ας πούμε να 'χουνε



φτάσει σε αδιέξοδο, <εκεί δηλαδή ο Διευθυντής μπορεί να κάνει τις αντιπροτάσεις που θα έχει ώστε να καλέσει ειδικούς να λύσουν τα προβλήματα, εν πάση όμως περιπτώσει εκτός από τα ψυχολογικά που είπαμε μπορεί ε: μια φορά το χρόνο θα 'τανε το καλύτερο να έρχονται οι γονείς κι όταν λέμε οι γονείς αν μπορούσαν να έρχονται όλοι οι γονείς να μπορεί να τους εντάσει στη σχολική πραγματικότητα μέχρι να συμμετέχουν μαζί με τα παιδιά τους σε: δράσεις >είτε δέντροφύτευση είναι αυτή είτε σε θεατρικά είναι <ώστε ο γονιός να βλέπει τον εαυτό του ότι αποτελεί σώμα αναπόσπαστο σώμα σε ό,τι αφορά τη λειτουργία του σχολείου, αυτό μετά έχει τα αποδοτικά οφέλη, δηλαδή όταν κάνει το γονιό να είναι να νιώθει πολύτιμος στη μονάδα αμέσως αμέσως από αδιάφορο τον εμπνέει να είναι: να ενδιαφέρεται για το σχολείο να μην απαξίζει να μην το βλέπει το σχολείο σαν μια: μεταδότη γνώσεων, να βλέπει ότι είναι μια συνέχειά του.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 47
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
_____ Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ειδικής Αγωγής
- Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 1 έτος
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο την εφαρμόζει στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ3: Εμ θα πρέπει να είναι ένας άνθρωπος με κατανόηση, με κατανόηση να ακούει, να ακούει τα: τις ιδιαίτερες περιστάσεις του κάθε εκπαιδευτικού, να είναι εκεί σίγουρα με γνώσεις να συμβουλέψει ε: τους εκπαιδευτικούς, σε οποιοδήποτε θέμα, να έχουν την οικειότητα να νιώθουν καλά μαζί του ώστε να τον πλησιάσουν και να να: για να τους βοηθήσει να τους συμβουλέψει για το οποιοδήποτε θέμα, είτε αυτό έχει να κάνει με τα παιδιά είτε έχει να κάνει με οτιδήποτε τέλος πάντων τους απασχολεί, να είναι γνώστης και για μένα των προγραμμάτων και όλων των κονδυλίων που μπορεί να υπάρχουν ώστε να μπορεί να αναβαθμίσει το σχολείο και να μπορούμε ας πούμε οποιεσδήποτε επιμορφώσεις μπορεί να υπάρχουν οτιδήποτε υπάρχει θετικό να το γνωρίζει για να ωφεληθούν οι εκπαιδευτικοί και το σχολείο με απώτερο

Ε2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;



E2/Σ3: Θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το πιο σημαντικό απ όλα είναι διότι ε:: όταν μπορούμε όταν νιώθουμε ότι μπορούμε να συζητήσουμε με έναν Διευθυντή, ότι μπορούμε να έχουμε επικοινωνία, ότι μπορεί να να: υπάρχει αλληλεπίδραση, αυτό είναι:: πάρα πολύ σπουδαίο, διότι ο εκπαιδευτικός δε νιώθει μόνος του, νιώθει ότι έχει πραγματικά μια μια ε: μεγάλη στήριξη από τον Διευθυντή, που:: μπορεί να τον βοηθήσει να γίνει καλύτερος στο έργο του (.) θεωρώ ότι τελικά ο σκοπός ο τελικός σκοπός είναι να είμαστε αποτελεσματικοί όσον αφορά την εκπαίδευσή μας στα παιδιά (.) όλα εκεί καταλήγουν τελικά δηλαδή όλα γι αυτό το πράγμα γίνονται.

E3:Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ3: Ε: θεωρώ: ότι ο Διευθυντής ε: πρέπει να είναι σταθερός, να επιδεικνύει μια σταθερότητα, να γνωρίζουνε πολύ καλά τα παιδιά ότι έχει κατανόηση, ότι είναι ένας άνθρωπος που θα τα ακούσει, ότι θα είναι δίκαιος σε αυτό που θα: αυτό που θα ακούσει και ότι μετά με δικαιοσύνη ε θα πράξει ε: μ: και ότι θα είναι σταθερός όσον αφορά όμως ε: και αυτό που έχει αποφασιστεί και είναι στα πλαίσια του σχολείου στους νόμους του σχολείου ε:: το ορθό, ότι δε θα κάνει διακρίσεις, σε καμία περίπτωση ε:: έτσι ώστε να του έχουνε εμπιστοσύνη ε και να του: να του ανοιχτούνε και να μπορέσουνε να του εμπιστευτούνε το κάθε θέμα ε οι μαθητές ε:μ και να τον νιώθουν ότι είναι κοντά τους και ότι πραγματικά με ενδιαφέρον ενδιαφέρεται πραγματικά και από καρδιάς γι αυτά ε: αυτά θεωρώ ότι είναι: είναι τα σημαντικά. ((επικοινωνιακές πρακτικές;)) Ε: θεωρώ ότι μ:: ίσως θα έπρεπε να συμμετέχει ο Διευθυντής ε:μ σε δράσεις, να συμμετέχει κι εκείνος σε κάποιες δράσεις, ώστε να αντιλαμβάνεται, και ειδικά όταν υπάρχουν ε: κάποια θέματα με κάποια παιδιά, γιατί υπάρχουν πάντα στο σχολικό πλαίσιο παιδιά=ένα μεγάλο ποσοστό παιδιών που: αντιμετωπίζουν κάποια θέματα είτε στην οικογένειά τους είτε προσωπικά είτε μαθησιακά, ώστε να εντοπίσει αυτές τις εστίες και να ε: μιλήσει ίσως προσωπικά με αυτά τα παιδιά ε: να έχει μαζί τους μια αλληλεπίδραση προσωπική πλέον ε με αποδοχή με κατανόηση με ειλικρινές ενδιαφέρον με αγάπη ώστε να αποκτήσει αυτήν την επικοινωνία.



((αποτελέσματα;)) Ε: εγώ θεωρώ ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη η καλή λειτουργία της μονάδας με την επικοινωνία που μπορεί να έχει ο Διευθυντής με τους μαθητές, διότι αν οι μαθητές καλλιεργήσουν την εμπιστοσύνη πάνω από όλα και τον σεβασμό να σέβονται τον Διευθυντή και να τον εμπιστεύονται ότι θα είναι δίκαιος και ακέραιος θεωρώ ότι εννοείται ότι μετά θα λειτουργεί το σχολείο καλύτερα, γιατί τα συναισθήματα θα είναι θετικά προς τον Διευθυντή, και θα νιώθουν τα παιδιά ασφάλεια εμπιστοσύνη ε: να μπορέσουν στο σχολείο να αποδώσουν καλύτερα, να ξέρουν ότι οτιδήποτε τα απασχολεί ότι με δίκαιο τρόπο θα διευθετηθεί από το σχολείο, αυτό που θεωρώ ότι είναι το σπουδαιότερο.

E4:Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ3: Ε: μ συναντήσεις που κάνουν οι εκπαιδευτικοί όταν χρειάζεται να ενημερωθούν για κάποιο σημαντικό θέμα, όταν υπάρχουν σίγουρα πάντα θέματα σημαντικά που πρέπει να ενημερωθούν : ενημερώνονται με αυτόν τον τρόπο.((πιο αποτελεσματικό;)) Προσωπική επικοινωνία, μέσω μείλ ή μέσω τηλεφώνου καλύτερα είναι να είναι προσωπική.

E5:Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ3: Όχι δεν έχω δε θεωρώ ότι υπάρχει διαφοροποίηση στην επικοινωνία, εγώ δηλαδή προσωπικά ε από τη δική μου την εμπειρία έχω πολλή και ε: καλή επικοινωνία με το: ν Διευθυντή ε: ίσως εάν υπήρχε αυτό ας πούμε σε ένα θέμα που μπορεί να υπήρχε θεωρώ μόνο το ότι αν δεν είναι ας πούμε κάποιος μόνιμος, ίσως να μη θεωρείται επειδή θα μετακινηθεί του χρόνου και θα πάει κάπου αλλού και δε θα είναι εκεί ίσως να μην τον αφορούνε όλα τα θέματα του σχολείου και να μην θεωρείται η άποψή του:: τόσο ισχυρή όσο του του: μόνιμου εκπαιδευτικού σε αυτό το σχολείο.



Ε6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ3: Ε: θεωρώ ίσως να δημιουργεί κάποιες συναντήσεις έτσι ώστε να έχουν την ευκαιρία οι εκπαιδευτικοί και μες στα πλαίσια του σχολείου και εκτός να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλον και να μπορέσουν να επικοινωνήσουν και να αποκτήσουν αυτές τις διαπροσωπικές σχέσεις, ε: είτε και δραστηριότητες τις οποίες να: είτε ακόμα θεωρώ και να τους βάζει κατά καιρούς να εργάζονται σε ομάδες για διάφορα πρότζεκτ που μπορεί να σκεφτεί εκείνος και να εναλλάσσει αυτές τις ομάδες, τα άτομα, τα άτομα που εμπλέκονται, έτσι ώστε όλοι να έρθουν σε επαφή με όλους, να μπορούν να ανταλλάξουν απόψεις και να: ε αποκτήσουν αυτές τις σχέσεις.

Ε7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

Ε7/Σ3: Ναι: σίγουρα οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουνε στην καλύτερη λειτουργία της ε σχολικής μονάδας ε::μ με ποιον τρόπο ε::μ διότι θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν μετά εμπιστοσύνη στον Διευθυντή, ότι τον σέβονται και θεωρούνε ότι λειτουργεί θετικά για το καλό της σχολικής μονάδας και με τη σειρά τους και εκείνοι προσπαθούνε να κάνουνε το καλύτερο που μπορούνε στα πλαίσια ενός καλού θετικού κλίματος, φιλικού θετικού κλίματος.

Ε8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

Ε8/Σ3: Ε οι γονείς όταν πιστεύω όταν βλέπουν οι γονείς το ενδιαφέρον το: πραγματικό ενδιαφέρον από το Διευθυντή του σχολείου προς τα παιδιά τους ε::μ θεωρώ ότι κι εκείνοι υποκινούνται να κάνουνε το καλύτερο που μπορούνε, διότι χρειάζεται αυτή η δυνατή θυσία για μένα είναι πρώτα να πρωτοστατεί ο Διευθυντής=πρώτος αυτός να λειτουργεί θετικά με τον όποιον τρόπο, να εργάζεται πρώτος εκείνος, όταν λοιπόν οι γονείς δούνε ότι ο



Διευθυντής για τα δικά τους τα παιδιά εργάζεται και: κάνει το καλύτερο που μπορεί και βλέπουν αποτελέσματα για το καλύτερο του σχολείου θεωρώ ότι με αυτόν τον τρόπο θα υποκινηθούν κι εκείνοι να κάνουν το καλύτερο που μπορούν, είτε συμβουλευόμενες τα παιδιά τους είτε με όποιον τρόπο τους ζητηθεί να συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;
E9/Σ3: Εννοείτε να το πιστεύω αυτό ότι πρέπει να είναι τακτική συχνή η επικοινωνία με τους γονείς, για να ενημερώνονται με το οτιδήποτε συμβαίνει και θα μπορούν να έχουν ενεργό μέρος, να: ε: να συμμετέχουν στην καλή λειτουργία του σχολείου (.) να συμμετέχουν, βεβαίως θεωρώ ότι πρέπει να συμμετέχουν οι γονείς, να είναι ενήμεροι για το οτιδήποτε συμβαίνει και να βρίσκονται πάντα και πρώτοι να συμμετέχουν κι αυτοί με: με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με τη συμμετοχή τους=πρώτα απ όλα με τη γνώση τους=όταν λάβουν γνώση στο τι συμβαίνει μετά εννοείτε θα βρούμε και τον τρόπο, θα βρεθεί και ο τρόπος=με όποιον τρόπο μπορούν κι αυτοί να: να βοηθήσουν σε αυτό.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ3: Ασφαλώς να παρεμβαίνει κατά τη γνώμη μου, με απόλυτη για μένα ε δικαιοσύνη και κατανόηση ε:μ έτσι ώστε τα παιδιά να έχουν πάντα εμπιστοσύνη ότι όταν τα καλέσει ο Διευθυντής (.) ότι θα αποδώσει δικαιοσύνη, να μην τον φοβούνται, να είναι σίγουρα ότι θα αποδώσει δικαιοσύνη, ότι να νιώθουν να νιώθουν ασφαλείς ότι ε: το κάθε παιδί, τα παιδιά να νιώθουν, το κάθε παιδί να νιώθει ασφάλεια ότι ο Διευθυντής θα διευθετήσει το θέμα που το απασχολεί με δικαιοσύνη, και ακόμα κι εκείνο



που έχει φταίξει να μπορεί να δεχτεί αυτό, να δεχτεί ότι έχει φταίξει, να μπορεί να ζητήσει συγγνώμη και να πάνε παρακάτω:: να πάει παρακάτω αυτή η υπόθεση, ε:μ άρα για μένα έχει μεγάλη σημασία ε ο πολιτικός τρόπος που θα το διαχειριστεί ο Διευθυντής, έτσι ώστε να::μ τα παιδιά, απ όλες τις μεριές, και το παιδί που έφταιξε και το παιδί που αδικήθηκε, και τα δύο να νιώθουν καλά που απευθυνθήκανε στον Διευθυντή, όπου ε: και θα τα κατανοήσει και δε θα δημιουργηθεί τόσο μεγάλο θέμα, για μένα δηλαδή το κάθε θέμα ο Διευθυντής πρέπει με ήπιο τρόπο να το διαχειρίζεται, ώστε να μη γίνεται πάρα πολύ μεγάλο θέμα, να μη γίνεται θέμα, ε με κατανόηση να μπορούμε να προχωράμε, και με δικαιοσύνη, αυτό.

E11:Κατά την άποσή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ3: Σίγουρα, σίγουρα πρέπει να επέμβει, διότι και ο εκπαιδευτικός ε: πού θα απευθυνθεί, πρέπει κι αυτός να έχει εξίσου με τα παιδιά ε:μ την ασφάλεια ότι υπάρχει ένας ανώτερος που μπορεί να με βοηθήσει να λύσω ένα θέμα, γιατί για να φτάσει εκεί ο εκπαιδευτικός πάει να πει ότι το θέμα είναι:: έχει φτάσει στα όριά του ο εκπαιδευτικός, ε θεωρώ πάλι με ήπιο τρόπο, με ήπιο τρόπο έτσι ώστε να κατευνάσει τα πνεύματα, να ηρεμήσουν τα πνεύματα ε: να κρατήσει το παιδί εκεί, να γίνει συζήτηση, να: ίσως να εμπλακούν οι γονείς του ε:μ με ήπιο τρόπο να διευθετήσει αυτή την κατάσταση, χρειάζεται πολιτικός και ήπιος τρόπος για μένα, με κατανόηση με αποδοχή και χωρίς να γίνεται το θέμα τόσο πολύ σοβαρό, να ηρεμούν τα πνεύματα και όχι να πυροδοτούνται καταστάσεις, και να νομίζουμε ότι είναι : συμβαίνουν αυτά στο σχολικό χώρο, συμβαίνουν αυτά.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ3: Ναι, το θεωρώ, πράγματι, γιατί, ε, αισθάνομαι ότι ε: όταν καταρχάς υπάρχει μια μια: εμπιστοσύνη και όταν θέλει κάποιος να προσφέρει: εννοείτε ότι: εννοείτε ότι συμβάλλει η επικοινωνία με τον Διευθυντή, ε:: θεωρώ όταν



ένας Διευθυντής ε:μ έχει επικοινωνία καλή με τους εκπαιδευτικούς εκείνοι ε: προσπαθούν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν για τη σχολική μονάδα, θεωρούνε ότι: ότι ο κόπος τους ότι πιάνει τόπο και ότι: ε: αξιζει να προσπαθήσουνε και να παλέψουνε, ένας άνθρωπος που δεν ε αναγνωρίζεται και δεν υπάρχει επικοινωνία και δεν: δεν τον κατανοούν οι άλλοι ίσως να μην έχει: να μην έχει την ίδια επιθυμία και τον ίδιο στόχο να προσφέρει, αποκαρδιώνεται και απογοητεύεται, όταν υπάρχει λοιπόν ένας υποστηρικτικός Διευθυντής ο οποίος, ενισχύει και ενδυναμώνει όλη την ομάδα όλη η ομάδα είναι δεμένη και κάνει το καλύτερο που μπορεί, υπάρχει ένα καλό αποτέλεσμα.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ3: Ε:μ για μένα ίσως να μην πρέπει να διαμεσολαβεί, ε: οι εκπαιδευτικοί είναι ενήλικες, δεν έχουμε τώρα την περίπτωση ενός ανήλικου, και πιθανότατα, στην περίπτωση την προηγούμενη ο εκπαιδευτικός ζήτησε βοήθεια από τον Διευθυντή να μεσολαβήσει, γιατί δεν μπορεί να διαχειριστεί την κατάσταση μόνος του, έχει και μια τάξη πίσω του, ε:μ όμως οι εκπαιδευτικοί είναι ενήλικες, ε θεωρώ ότι δεν πρέπει να εμπλακεί ο Διευθυντής διότι μπορεί να υπάρχουνε και προσωπικές σχέσεις τις οποίες να πάρει το μέρος του ενός ή να μην μπορεί να πάρει το μέρος κάποιου, και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αν όμως εκείνοι το θελήσουν και του ζητήσουν την άποψη του αμερόληπτα και δίκαια θεωρώ ότι πρέπει να μπει με απόλυτη δικαιοσύνη, για να αισθανθεί ε ο ένας εκπαιδευτικός απέναντι στον άλλο ότι αδικήθηκε, να πει την άποψή του και να τους βοηθήσει, αν και θεωρώ ότι μόνοι τους πρέπει να λύσουν τα προβλήματά τους.

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ3: Θεωρώ ότι πρέπει να επέμβει σε αυτή την περίπτωση, σίγουρα:: σε προσωπικό επίπεδο να μιλήσει με τον εκπαιδευτικό έτσι ώστε αν έχει άδικο ε να τον βοηθήσει να το διορθώσει, ε: σίγουρα πρέπει να υποστηρίξει τον



εκπαιδευτικό και το σχολικό πλαίσιο διότι: μετά μπορεί να ξεφύγει η κατάσταση απ τον ένα γονιό στον άλλο και να έχουμε αρνητικά αποτελέσματα για το καλό του σχολείου, για το καλό του σχολείου, και σίγουρα θα πρέπει να μιλήσει και με το γονιό για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε γενικά οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο, οι οποίες είναι πάρα πολύ μεγάλες και πρέπει κι αυτοί να έχουν κατανόηση να βοηθήνε το σχολικό πλαίσιο να μας στηρίζουνε και όχι να σαμποτάρουν αυτή τη διαδικασία, λάθη γίνονται ε::μ λάθη γίνονται γενικά στη ζωή, μπορεί να υπάρξουνε, πρέπει να έχουμε κατανόηση να τα αφήσουμε πίσω μας να ζητήσουμε συγγνώμη αν χρειαστεί και να προχωρήσουμε μπροστά είτε είμαι εκπαιδευτικός είτε είμαι γονιός είτε είμαι Διευθυντής, όλοι άνθρωποι είμαστε που μπορεί να κάνουμε λάθη, δεν πειράζει, ας μάθουμε απ αυτά κι ας προχωρήσουμε.

E15:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ3: Θεωρώ να τους καλεί προσωπικά ανά τακτά: διαστήματα, όχι δηλαδή να πει μόνο στην αρχή της χρονιάς ότι ξέρετε κάτι θα πρέπει να έρχεστε ας πούμε σαν να λέμε έτσι γενικά ε γιατί αυτό αφορά το καλό των παιδιών και αυτό είναι ο στόχος μας εδώ πέρα, ο τελικός στόχος του σχολείου, οπότε θεωρώ ότι πρέπει να έχει ας πούμε σαν να λέμε για μένα μία λίστα να ξέρει να επικοινωνεί συχνά, ελάτε στο σχολείο ή να τους καλεί έναν έναν αν υπάρχει θέμα όπως είπαμε πριν, υπάρχουν και παιδιά που έχουν κάποια θέματα και αυτά τα παιδιά πρέπει να επικοινωνήσουνε περισσότερο οι γονείς, παιδιά που δεν επιδεικνύουνε κάποιο θέμα μπορεί να είναι λίγο πιο ε αραϊή η επικοινωνία, όμως θεωρώ ότι με αυτόν τον τρόπο να τους καλεί συχνά να γίνεται συζήτηση όσον αφορά τα παιδιά τους προσωπική, με αυτόν τον τρόπο πιστεύω.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Άντρας
- Ηλικία: _____ 36
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ91.01 (Θεατρικής Αγωγής)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρωτής
- Σπουδές: _____ Θεατρικών Σπουδών
_____ Μεταπτυχιακό στο Σινεμά
_____ Μεταπτυχιακό στη Φιλοσοφία
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 5 έτη
- Εμπειρία ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ4: Α: μ επικοινωνιακές λοιπόν φαντάζομαι α: μ όσον αφορά το: την εικόνα που βγάζει το σχολείο προς τα έξω, διότι έχει αυτός φαντάζομαι έχει σχέση με τον έξω κόσμο ας πούμε του σχολείου α: μ και όσον αφορά μέσα στο σχολείο πάλι έχει να κάνει με το πόσο καλά επικοινωνεί με τους α: μ δασκάλους α: αλλά και πόσο τους αφήνει χώρο τέλος πάντων να παίρνουν μέρος κι αυτοί στις αποφάσεις και λοιπά.

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ4: Α: νομίζω ότι ναι είναι σημαντικό να είναι επικοινωνιακός α: μ: διότι α: μ: πρέπει α: μ: να επικοινωνεί καλά με τους δασκάλους αλλά και με τους γονείς α: μ: ε: μ: βέβαια εντάξει μπορεί κάποιος να είναι καλός Διευθυντής και να μην είναι επικοινωνιακός δεν ξέρω μπορεί να είναι εσωστρεφής σαν άνθρωπος και να: να μην έχει το επικοινωνιακό παρόλα αυτά να είναι καλός



στα υπόλοιπα, οπότε νομίζω ότι είναι μία παράμετρος το να είναι επικοινωνιακός ανάμεσα σε άλλες πολύ σημαντικές.

Ε3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ4: Α::αμ αυτό είναι μια πολύ καλή ερώτηση εμ είναι ένα ζήτημα το πώς μπορεί να επικοινωνεί ο Διευθυντής γιατί συνήθως η επικοινωνία α πολλές φορές γίνεται μέσω της πρωινής προσευχής η οποία δεν ξέρω κι αν είναι ο καλύτερος τρόπος γιατί θυμίζει στρατιωτική ας το πούμε μάζωξη παρά ουσιαστική επικοινωνία ε:μ οπότε ναι στο βαθμό που θα πρέπει να είναι επικοινωνία κι όχι απλώς μια απεύθυνση ξέρω γω του Διευθυντή προς τους μαθητές νομίζω ότι αυτό πάσχει σε όλα τα σχολεία δηλαδή με ποιον τρόπο μπορεί ο Διευθυντής να έχει επικοινωνία ουσιαστική με τους μαθητές είναι ένα ερώτημα (.) Εμ α: ίσως θα έπρεπε να αλλάξει βέβαια ολόκληρο το σύστημα πώς α: του πώς λειτουργεί ε:: α: το σχολείο και να μην είναι απλά ο Διευθυντής ας το πούμε α:μ δεν ξέρω ο μπαμπούλας ή κάτι α: τέτοιο α και μάλιστα διαβάζοντας πρόσφατα α το: ένα βιβλίο του Νηλ για το Σάμερχιλ που εκεί λειτουργούν πολύ διαφορετικά εκεί α:: θεωρώ ότι ναι με έναν τρόπο: α: που αλλαγής σε πιο ουσιαστική επικοινωνία που θα μπορούσε να είναι αμφίδρομη αυτή η επικοινωνία και να μην είναι απλά ο Διευθυντής που α: λέει απλά τους κανόνες συμπεριφοράς και αυτό ήταν α: ναι ε θα μπορούσε να έχει α μία α ένα παραπάνω βάρος τέλος πάντων αυτή η επικοινωνία α τώρα στο συγκεκριμένο σύστημα όπως λειτουργεί τώρα ίσως κατά περίσταση να έχει, εξαρτάται από τον Διευθυντή η επικοινωνία, φαντάζομαι όμως οπωσδήποτε θα έχει μια καλύτερη α: επίδραση από έναν Διευθυντή που δεν επικοινωνεί καλά ((πρακτικές;)) α:μ: μ: είναι πάλι αυτό το ότι είναι καλή ερώτηση και δεν ξέρω πόσο α: εύκολα απαντάται, μ τι μπορεί να κάνει, ενδεχομένως να υπάρχουν δραστηριότητες για τα παιδιά α:μ: οι οποίες α: στις οποίες θα λαμβάνει μέρος και ο Διευθυντής, μια στο τόσο τέλος πάντων, α:μ και θα μπορούσανε γιατί ένα πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι είναι πολλά τα παιδιά οπότε πώς σχετίζεται ένας άνθρωπος με τόσους πολλούς σε σημείο που να είναι πιο ουσιαστική και βαθιά επικοινωνία και να μην είναι



απλά μιλάω με ακούτε ε οπότε ναι ίσως μέσω τέτοιων είδος δραστηριοτήτων ας το πούμε α θα μπορούσαν να είναι δεν ξέρω είτε κάποιες μορφές παιχνιδιών που μπορεί να γίνονται ανά τάξεις στις οποίες να παίρνει μέρος ο διευθυντής είτε μπορεί να είναι και καλλιτεχνικές δραστηριότητες που γίνονται σε συνεργασία με τον εκάστοτε ας το πούμε α: δάσκαλο που ασχολείται δεν ξέρω με τον Μουσικό με τον Θεατρολόγο και λοιπά.

E4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ4: Αμ τώρα θεωρώ αποτελεσματικότερο εξαρτάται από τι θέλει να πετύχει και ανάλογα την κατάσταση, ίσως το πιο τυπικό και βολικό να είναι το μέιλ, διότι οκεί ο κάθε εκπαιδευτικός μετά α: θα το δει στην ώρα του δε χρειάζεται να νιώσει πίεση α θα πρέπει να απαντήσω τώρα και λοιπά ε:μ: τώρα εάν είναι κάτι πάλι που χρήζει πιο άμεσης επίλυσης κάποιο πρόβλημα ε τότε ναι ενδεχομένως το τηλέφωνο να είναι κι αυτό μια καλή λύση.

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ4: Μ: ε:μ ίσως οφείλεται κατ' αρχήν στο ότι δεν υπάρχει καθημερινή επαφή ίσως α: ίσως α: α:μ νομίζω ότι αυτός είναι ο κύριος λόγος, τώρα ίσως να μπορούν να προκύψουν και δευτερεύοντες λόγοι αλλά κατά περίπτωση, μπορεί κάποιος να θεωρεί τις ειδικότητες ότι έχουν δευτερεύουσα σημασία, οπότε εκεί ας το πούμε να μην υπάρχει μεγαλύτερη ε: από την άλλη α:·: ίσως και οι ίδιες οι ειδικότητες επειδή ακριβώς είναι σε πολλά σχολεία α: να α: δεν είναι πολύ ανοιχτές σ' αυτό πώς να το πούμε σ' αυτήν την επικοινωνία α:·: αλλά εντάξει σχετικά νομίζω ότι ε: α: κυρίως α: η επικοινωνία εάν είναι λιγότερη, που νομίζω ότι είναι α: σε σχέση με τους α: μόνιμους συναδέλφους είναι ότι οι ειδικότητες ας το πούμε είναι ε: απλά δεν είναι πάνε σε πολλά σχολεία άρα είναι λιγότερο χρόνο ας το πούμε στη μονάδα άρα εκ των πραγμάτων η επικοινωνία γίνεται ε: ίσως λιγότερη.



Ε6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ4: Μ: α: ίσως αρχικά α:μ: συστήνοντάς τον έναν στον άλλο όταν διότι στην αρχή πάντα τουλάχιστον με τους αναπληρωτές υπάρχει αυτό το ότι έρχεται κάποιος από ένα μέρος είναι ξένος α:μ: και λοιπά α:μ: , τώρα το καλό κλίμα μπορεί να: α:μ: γίνει ενδεχομένως ε:μ: με κάποιες α:μ: δεν ξέρω μικρές κοινωνικές δραστηριότητες που μπορεί να συμβαίνουν α: μεταξύ των δασκάλων με πρωτοβουλία του Διευθυντή α:μ: ναι, πέρα δηλαδή από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους αυτοί.

Ε7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

Ε7/Σ4: Οι διαπροσωπικές σχέσεις αμ νομίζω ότι υπάρχει καλή ατμόσφαιρα ας το πούμε α:μ των α::μ συναδέλφων και μόνο το ότι κάποιος πάει στο σχολείο με καλή διάθεση ξέρω γω από μόνο του συμβάλλει αυτό, αλλά και στο ότι όταν υπάρχει καλή διάθεση όταν υπάρχει ένα:: μια συνέλευση δεν ξέρω των δασκάλων για κάποιο θέμα ε: μ: μπορεί άνετα να νιώσει ότι θα εκφραστεί ο καθένας μέσα και θα πει την γνώμη του αν νιώσει ότι μετράει τέλος πάντων α::μ ότι είναι κομμάτι του σχολείου.

Ε8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

Ε8/Σ4: Τώρα δεν έχω μεγάλη εμπειρία από τις ε τις σχέσεις των γονέων και των Συλλόγων των γονέων με τα σχολεία για να πω αμ: δηλαδή έχω δει απλά αποσπασματικά μερικές φορές εκπροσώπους να έρχονται να μιλάνε με τον Διευθυντή αλλά δεν ξέρω ακριβώς τι πώς συμβάλλουνε, καμιά φορά συμβάλλουνε στις γιορτές φαντάζομαι αμ φαντάζομαι όμως ότι σημαντικό είναι το να μπορούνε να συμβάλλουνε κι οι γονείς με κάποιον τρόπο αμ: σε δραστηριότητες α: ε:μ: που δε θα μπορούνε οι δάσκαλοι μόνοι τους να



οργανώσουνε αμ: και: μ: ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερο τέτοιου είδους δραστηριότητες για να μην είναι απλά το μάθημα στο σχολείο στα θρανία και λοιπά αλλά να γίνεται και πιο διαδραστικό.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ4: Ε:μ ναι νομίζω ότι μπορεί να επιφέρει οφέλη ε::μ α:: όταν είναι ουσιαστική επικοινωνία για να δημιουργείται μια εικόνα τέλος πάντων στους γονείς του τι συμβαίνει στο σχολείο α:μ και να μπορούνε να επιλυθούνε προβλήματα ενδεχομένως α:μ: ε:μ: που προκύπτουν και με τη συμβολή των γονέων α:: εμ εφόσον βέβαια και αυτοί θέλουν:: να συνεργαστούν και να μην υπάρχουν ας πούμε προστριβές.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ4: Μ: (.) για να πω την αλήθεια δεν ξέρω πώς κι εγώ ακόμα πώς μπορεί να διαχειριστεί κανείς αυτές τις συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών, μερικές επιλύονται απ τον δάσκαλο α: ή απ τους ίδιους τους μαθητές μεταξύ τους αμ: οπότε τα πράγματα εκεί οκεί α: σταματάνε εκεί, τώρα ενδεχομένως αν υπάρχει μία τόσο ας το πούμε ανεκπλήρη λύση απ το δάσκαλο ή απ τους μαθητές ενδεχομένως εκεί να μπορεί να βοηθήσει ο: Διευθυντής, βέβαια και πάλι πώς θα το κάνει αυτό γιατί μου φαίνεται ότι πάλι μπαίνει μέσα το ζήτημα του α: αυτό του απόμακρου ας το πούμε μπαμπούλα όπου Α θα πάμε τώρα στον Διευθυντή να το λύσουμε και έτσι νιώθουνε ίσως ότι Α τα παιδιά ότι πάμε σε έναν πιο επίσημο ας το πούμε οπότε αμ δεν ξέρω αν βοηθά, μπορεί και να βοηθήσει ακόμα και έτσι στρεβλό όπως είναι το σύστημα α:μ ε:μ:: α:μ:: φαντάζομαι το να τους μιλήσει ο ίδιος αμ: ε μπορεί να βοηθήσει, βέβαια και πάλι αυτό εξαρτάται από το ίσως όχι τόσο από το γεγονός ότι είναι



Διευθυντής αλλά από το πόσο καλά μπορεί ο ίδιος να επιλύει ας πούμε τις διαφορές και τι νόημα κάνει τον χαρακτήρα του.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ4: Αμ: ε φαντάζομαι ότι θα πρέπει με κάποιον τρόπο να επέμβει γιατί εμ: διαφορετικά: για να φτάσει ο εκπαιδευτικός να ζητήσει τη βοήθεια του Διευθυντή φαντάζομαι ότι έχει δοκιμάσει ότι μπορεί και δεν υπάρχει τρόπος να:: λύσει το πρόβλημα, αμ: τώρα πάλι εκεί α αυτό που μάλλον θα συμβεί πάλι από την εμπειρία μου είναι ότι ο Διευθυντής θα έρθει και θα το παίζει μπαμπούλας α:μ: το οποίο πάλι μπορεί να έχει ίσως κάποια α: επίδραση μπορεί πάλι όμως και να μην έχει, α οπότε ναι δεν ξέρω α:μ τι γίνεται σε αυτή τη περίπτωση εάν μπορεί να κάνει κάτι α: ε: άλλο, ε: ίσως να πρέπει να πάρει ξεχωριστά τους α: τους μαθητές που δημιουργούνε κάποιο πρόβλημα και να συζητήσουνε και ο Διευθυντής και ο δάσκαλος μαζί με τους μαθητές; ενδεχομένως εάν το πρόβλημα επιμένει να πρέπει να: μ: κληθούνε και οι γονείς; αλλά πάλι ναι δεν ξέρω δεν είμαι καθόλου σίγουρος για το ποια είναι η καλύτερη λύση για την επίλυση αυτών των προβλημάτων

E12: Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ4: Α:μ α:: νομίζω ότι μπορεί να συμβάλλει α:: διότι καταρχήν έχει καλύτερη εικόνα του σχολείου και των μαθητών τουλάχιστον μιλάω από τη δική μου άποψη της ειδικότητας που ε: η δική μου σχέση με τους μαθητές είναι μία ώρα τη βδομάδα α: οπότε δεν ξέρω ας το πούμε δεν έχω εικόνα των μαθητών σε όλη την υπόλοιπη ε: α:: ε: ας το πούμε α: σε όλες τις υπόλοιπες μέρες α: και δεν έχω και εικόνα της σχέσης του με τους γονείς και λοιπά α οπότε ενδεχομένως ο:: ε εάν υπάρχει πρόβλημα πι χι με μαθητή ή κάτι τέτοιο να βοηθάει α::μ ε ενδεχομένως ναι ποια βήματα πρέπει να ακολουθηθούνε μετά ή δε ξέρω.



E13: Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ4: Μ: ίσως να εξαρτάται από το λόγο για τον οποίο διαπληκτίζονται αυτοί οι δύο, αν έχει να κάνει κάτι με τη λειτουργία του σχολείου ενδεχομένως εκεί να έχει νόημα να παρέμβει ο Διευθυντής, αμ αν είναι μια καθαρά προσωπική τους ας το πούμε αντιπαράθεση αμ ναι δεν ξέρω εάν βοηθήσει σε κάτι το να παρέμβει, ενδεχομένως να παρέμβει με την έννοια ότι οκεί μη βγάζετε εδώ ας το πούμε τις α προσωπικές σας έτσι α δυσθυμίες, αμ αλλά:: ναι φαντάζομαι ότι μετά εκεί οκεί ενήλικες είναι θα πρέπει με κάποιον τρόπο και από τους υπόλοιπους δασκάλους να αφήσουν να εννοηθεί ότι θα πρέπει να λυθεί αυτό με άλλο τρόπο.

E14: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ4: Σε αυτή τη περίπτωση αμ ίσως ενδεχομένως και: ο ίδιος ο εκπαιδευτικός εάν μπορεί μόνος του να λύσει το πρόβλημα να βάλει τον γονέα στη θέση του εάν είναι κάτι που προσπαθεί να παρέμβει ας το πούμε στον τρόπο που λειτουργεί το σχολείο ε εάν όμως με κάποιον τρόπο που δεν είναι νομίζω ότι ο Διευθυντής εκεί θα είναι καίρια ας το πούμε η παρέμβασή του, και φαντάζομαι θα ξέρει τους τυπικούς κανόνες καλύτερα για να τους εξηγήσει στον γονέα, σε αυτήν την περίπτωση φαντάζομαι θα πρέπει να κληθεί ο γονέα και να ανοίξει μία συζήτηση α είτε μεταξύ του εκπαιδευτικού του Διευθυντού και του γονέα α:μ είτε ενδεχομένως να έχει και νόημα να γίνει α:μ: α: μεταξύ των δασκάλων του σχολείου όλων και του γονέα με το: α:μ: με τον Διευθυντή, δηλαδή να είναι όλος ο Σύλλογος εκεί για να μπορεί να δείξει α: να βοηθήσει στην επίλυση.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;



E15/Σ4: Αμ νομίζω ότι έχει νόημα να προσπαθήσει τουλάχιστον να κάνει μια παρέμβαση, δηλαδή να το συζητήσει μαζί τους να τους πει διότι πολλές φορές και οι γονείς α είναι λίγο στον κόσμο τους έχουνε τις ε: δουλειές τους δεν έχουνε σχέση με την ε: αμ ή δεν ενδιαφέρονται για την α: καλλιέργεια για την εκπαίδευση α:μ αλλά ίσως μία συζήτηση καλοπροαίρετη από τον Διευθυντή να τους βοηθήσει να τους πάει προς μία καλή κατεύθυνση, ενδεχομένως και όχι γιατί δεν ξέρεις, υπάρχουν άνθρωποι που είναι απλά αδιάφοροι για μερικά ζητήματα α:μ ναι οπότε δεν έχει νομίζω νόημα, αν και πάλι εκεί ίσως έχει, αμ: εξαρτάται κι από το σχολείο γιατί πολλές φορές μιλάμε για σχολεία αλλά είναι αλλιώς ίσως σε ένα μεγάλο σχολείο στην Αθήνα που αναγκαστικά εκεί τόσοι πολλοί οι γονείς και οι μαθητές που θα είναι πιο τυπική η σχέση του Διευθυντή και των δασκάλων με τους γονείς και αλλιώς ίσως για ένα σχολείο σε επαρχία ή σε ένα χωριό που μπορεί να τους ξέρει κιόλας και να μπορεί να τους μιλήσει αλλιώς και διαφορετικά και πιο άμεσα ίσως.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 54
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Μόνιμη
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγική Ακαδημία
Εξομοίωση πτυχίου με του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 31 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/ Υποδιευθύντρια: _____ 10 έτη ως Υποδιευθύντρια

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ5: Ε: σίγουρα είναι η καλή ακρόαση, να ξέρει να ακούει, να ξέρει να είναι σταθερός σε αυτό που θα πει ε: χωρίς να είναι υπερβολικός όμως, η υπερβολικότητα είναι κακή, ε: και να έχει: να μπορεί να κρίνει, αυτά.

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ5: Οποσδήποτε ε οποσδήποτε ε: >για τις καλές σχέσεις και με το σχολείο όλο, δηλαδή μεταξύ των συναδέρφων, μεταξύ των παιδιών, μεταξύ των γονιών, με τις αρχές (.) που τρέχει τα χαρτιά κι όλ' αυτά, για τα πάντα.

E3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ5: Καταρχήν να είναι άμεσος, σοβαρός, δηλαδή σε αυτά που λέει στα παιδιά να είναι ξεκάθαρος, να κρατάει να τηρεί μάλλον αυτό που θα τους πει και τα παιδιά απ την άλλη δεν ξέρω έτσι δημιουργεί έναν σεβασμό (.) αυτό (.)



δε χρειάζεται δηλαδή ούτε να τσιρίζει ούτε να ουρλιάζει ούτε να:: με ωραίο τρόπο αλλά ξεκάθαρο, αυτό πρέπει να κάνεις, δεν υπάρχει άλλο. ((αποτελέσματα;)) Όταν έχουν εμπεδώσει οι μαθητές ότι αυτό πρέπει να γίνεται και τηρείται όταν βλέπεις ότι οι κανόνες τηρούνται όταν βλέπει ότι τηρούνται, από μόνος του δε νομίζω ότι παρεκκλίνει κάποιος ύστερα, δηλαδή απ' την αρχή όταν η επιβολή των κανόνων είναι πραγματική οι κανόνες ακολουθούνται (.) από τη στιγμή τώρα που δεν υπάρχουν συγκρούσεις και το παιδί θεωρεί ότι οποιοδήποτε ότι μπορεί να βασιστεί σε οποιοδήποτε πρόβλημα έχει τελικά στον Διευθυντή ε: αυτό δημιουργεί ένα πολύ καλό κλίμα στο σχολείο.

E4:Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ5: Για μένα είναι η άμεση επαφή, εφόσον προλαβαίνεις είναι ώρες που μπορείς να τους συναντήσεις όλους τους συναδέλφους η άμεση επαφή είναι η καλύτερη (.) μείλ τηλέφωνα αυτό μόνο σε περιπτώσεις που δεν μπορείς να έχεις την αμεσότητα (.) δε το απορρίπτουμε, απλά πάει όταν δεν υπάρχει η αμεσότητα, δηλαδή άμεσα =συγκέντρωση και λέμε ότι είναι να πούμε και μετά άμα χρειαστεί κάτι άλλο για κάποια άλλη ενημέρωση εξτρά που δεν είναι ώρα του σχολείου το μείλ

E5:Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ5: Όχι την ίδια την ίδια δεν υπάρχει διαφοροποίηση καμία, μα κι εξάλλου αυτό νομίζω ότι είναι το σωστό. [...] Αν είναι κάτι που πρέπει να το μάθουνε θα το μάθουνε μέσω του μείλ., ενημερώνονται όλοι, κι αυτός που θα 'ρθει μία ώρα κι αυτός που θα 'ναι, ξέρεις, όλη μέρα εκεί πέρα, εάν δεν μπορέσει τέλος πάντων είναι κάτι που τώρα τι να πω αν θα πάμε εκδρομή ας πούμε αυτό δεν τον αφορά ούτε χρειάζεται να το μάθει εκείνη την ώρα, αλλά



αν είναι κάποιο άλλο θέμα: αυτό θα ενημερωθεί, δηλαδή, θα: εάν έχει πώς να σου πω αν είναι κάτι σοβαρό θα το δει στο μείλ του.

E6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

E6/Σ5: Ε όταν δεν παίρνει το μέρος κανενός, γίνεται αντικειμενικός και ακούει τις απόψεις όλων, μια χαρά πάνε όλα.

E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ5: Όταν υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις δεν υπάρχουν και προβλήματα (.) άρα; (.) πρέπει να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις =το βασικό, σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας όχι μόνο στο σχολείο.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ5: Πάντα αυτό είναι ένα θετικό για το σχολείο, αυτό δημιουργεί ένα θετικό κλίμα παντού, και στο Σύλλογο και παντού και προς τα έξω και βγαίνει το σχολείο ξέρεις θετικό παντού φαίνεται, όταν δεν υπάρχουν διάφορες προστριβές και διατριβές μεταξύ του Διευθυντή και του Συλλόγου το σχολείο προχωράει καλά, όταν το κλίμα είναι θετικό δεν υπάρχει κανένα θέμα, όλα γίνονται δηλαδή, για παράδειγμα οτιδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται στο σχολείο και μπορεί να βοηθήσει ο Σύλλογος βοηθάει.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ5: Ε: εξαρτάται το είδος της επικοινωνίας (.) να επικοινωνήσω γιατί (.) γιατί άργησε στο μάθημα, για επέμβαση στο μάθημα, αυτό θα κάνει τα πράγματα χειρότερα, ε: για θέματα που να αφορούν να έχουν άμεση σχέση και με τους γονείς ναι.



Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ5: Ε:: συνήθως να σεπιλύει τη σύγκρουση () δηλαδή γιατί; θα πάνε κατευθείαν στον Διευθυντή; δεν έχει δηλαδή δε θα απευθυνθούν πρώτα στο: στους δασκάλους τους πρώτα; ναι ε όχι, νομίζω ότι κι οι δάσκαλοι το λύνουν το θέμα, θα απευθυνθούν πρώτα στο δάσκαλό τους ή αν είναι στο διάλειμμα σ' αυτόν που είναι έξω, αν τώρα είναι κανένα τραγικό γεγονός νομίζω μπορούν ν' απευθυνθούν στον Διευθυντή κι αυτός μετά θα φωνάζει τα παιδιά θα συζητήσει το θέμα και θα βρεθεί λύση.

E11:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ5: Ε: καλεί τους μαθητές και: μαθαίνει το λόγο τι ακριβώς συμβαίνει ε εάν μπορέσει να το διευθετήσει μεταξύ των παιδιών, εάν είναι πάρα πολύ σοβαρό το πράγμα μπορεί να καλέσει και τους γονείς και να μιλήσουνε, αυτό.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ5: Συμβάλλει πάρα πολύ και σε μεγάλο βαθμό, γιατί όταν υπάρχει μια καλή επικοινωνία μέσα σε ένα σχολείο μεταξύ των συναδέλφων και του Διευθυντή του Συλλόγου και του Διευθυντή ε αυτό βγαίνει και έξω, αυτό το κλίμα βγαίνει και έξω και φαίνεται, φαίνεται παντού σε όλες τις εκδηλώσεις, από τα μαθήματα από κάποιες δραστηριότητες που γίνονται εξωσχολικά απ



όλα, και επιλύονται τα προβλήματα βρίσκονται λύσεις πιο εύκολα δηλαδή τα κάνει πιο μαλακά πώς να το πω, αμβλύνω είναι; ε αυτό, τα αμβλύνει.

E13: Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ5: Ε εξαρτάται για το λόγο που διαπληκτίζονται, αν είναι κάτι προσωπικό τους δε νομίζω ότι έχει:: το μοναδικό =αν επηρεάζει το σχολείο μπορεί να τους πει Ε βρείτε τα εκτός του σχολείου εδώ είμαστε όλοι ξέρω γω μια ομάδα, αυτό, ε:: αλλιώς δεν ξέρω, γι' αυτό σου λέω, αν δεν επηρεάζει το σχολείο δηλαδή να δημιουργείται θέμα στο σχολείο μέσα δε νομίζω ότι χρειάζεται να επέμβει, παρεμβαίνει εφόσον είναι κάτι που θα επηρεάσει και θα έχει σχέση με το σχολείο, εάν είναι κάτι: προσωπικό τους ε να το λύσουν μόνοι τους.

E14: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ5: Ε: καταρχήν πρέπει να μάθει τι ακριβώς συμβαίνει, πιστεύω δεν πρέπει να πάρει κανενός αποκλειστικά το μέρος αλλά αν είναι να πάρει κάποιου τέλος πάντων σε εισαγωγικά δεν πρέπει να αδειάσει τον εκπαιδευτικό, το πρώτο και βασικό, ε: και άμα θα τους ρωτήσει μετά αναλόγως τι ακριβώς συμβαίνει ποιος έχει δίκιο και ποιος έχει άδικο εάν μπορέσει να βγάλει άκρη ε:: να προσπαθήσει να χαμηλώσει τους τόνους κι απ τη μια μεριά κι απ την άλλη χωρίς όμως το ξαναλέω να αδειάσει τον εκπαιδευτικό με τον οποίο συνεργάζεται και είναι του σχολείου (.) μπορεί σε προσωπικό επίπεδο ξέρεις να πουν οτιδήποτε μετά οι δυο τους αλλά μπροστά στο γονέα:, ούτε και το γονέα βέβαια να τον αποπάρει και να::, ναι, να κάνει το \$δαιτητή πώς το λένε, ναι, ή τον \$πυροσβέστη.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;



E15/Σ5: Ε: αναθέτοντας κάποιες κάποια πράγματα, δηλαδή έχουμε μια εργασία; κάτι; ε: να τους συμπεριλάβει μέσα κι αυτούς δηλαδή ότι πρέπει και η μαμά να ρθει να κάνει αυτό ((...)) ή ε:: ξέρεις να πάρει τηλέφωνο να ξαναπάρει θέλουμε αυτό θέλουμε εκείνο, κάτι τέτοιο (.) να προσπαθήσει τέλος πάντων με διάφορους τρόπους έτσι δηλαδή πιο πολύ με: όχι με του σχολείου με μαθήματα και τέτοια ε:: δραστηριότητες εξωσχολικές να τους συμπεριλάβει μέσα, μια γιορτή ελάτε να κάνουμε όλοι μαζί κάτι, κάτι τέτοιο.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Άντρας
- Ηλικία: _____ 31
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δάσκαλος)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρωτής
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 7 έτη
- Εμπειρία ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ6: Ε αρχικά πρέπει να έχει ενσυναίσθηση ώστε να καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του καθενός, να είναι κοινωνικός ε: να μπορεί να: λύνει προβλήματα άμεσα (.) επικοινωνιακές δεξιότητες (.) να μπορεί να μεταδώσει γρήγορα αυτό που θέλει σε:: όλους αυτούς που απευθύνεται και στα παιδιά στους γονείς στους εκπαιδευτικούς στους συναδέλφους του τέλος πάντων ε:μ και όλα αυτά χωρίς να γίνεται: φορτικός ας το πούμε\$\$ και

Ε2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

Ε2/Σ6: Ε ναι προφανώς το θεωρώ αρκετά σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής, είναι απ τα πιο σημαντικά προσόντα θεωρώ που πρέπει να έχει διότι είναι η θέση τέτοια που επιβάλλει επικοινωνία με πολλούς και διαφορετικούς φορείς >με τους μαθητές με τους γονείς με: τους φορείς της κοινωνίας της κοινότητας τέλος πάντων που είναι το σχολείο, οπότε ναι, είναι πολύ σημαντικό θεωρώ, αυτό πιστεύω.



Ε3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ6: Ωραία, ε: να έχει ενσυναίσθηση με τους μαθητές, ε: να είναι αυστηρός όσο πρέπει αλλά: σωστός και δίκαιος, ε: να ξέρει πότε χρειάζεται πότε χρειάζεται ποια παρέμβαση δηλαδή πότε χρειάζεται ας πούμε να πάρει τηλέφωνο τον γονέα πότε χρειάζεται να βάλει μια τιμωρία πότε χρειάζεται να μιλήσει απλά στο μαθητή σε περιπτώσεις τώρα που μιλάμε για πού πειθαρχία ((...)) όσον αφορά και αυτές, ε: να είναι σαφής και κατανοητός, να έχει μια συχνή επικοινωνία με τους μαθητές μια τακτική επικοινωνία έστω και άτυπη ε: δηλαδή να: μόνο και μόνο που θα τους λέει μια καλημέρα ας πούμε είναι κι αυτό μια επικοινωνία, ε: να είναι προσιτός αλλά να: ε: να είναι και ο τελευταίος άνθρωπος που θα απευθυνθείς άμα θα 'χεις κάποιο θέμα όσον αφορά τον μαθητή όχι ο πρώτος να 'ναι ο τελευταίος, ε:μ: και να:: αυτό, ((πρακτικές)) ωραία, να μιλάει με τα παιδιά, να παίζει με τα παιδιά, να οργανώνει δραστηριότητες ε: πιο πολύ στο πλαίσιο των γιορτών ας πούμε, τι άλλο, ναι μικρά πράγματα θεωρώ καθημερινά τα οποία αυτά είναι που χτίζουν τη σχέση με το μαθητή πιο πολύ ((αποτελέσματα)) ε: αρχικά βλέποντας τα παιδιά ότι υπάρχει ένας Διευθυντής εκεί μόνο και μόνο να τους ακούσει είναι τελείως διαφορετικά από το να: ξέρουν ότι δε θα τους δώσει σημασία ας πούμε, ή το αντίθετο απ την άλλη μεριά ας πούμε ότι αν ξέρει ότι ο Διευθυντής είναι απών (.) απών δεν εννοώ ε: φυσικά εννοώ σαν φυσική παρουσία εννοώ απών ότι δε θα τους δίνει σημασία ε μπορεί να δημιουργήσει τελείως διαφορετικές συμπεριφορές να ε: απαξιώσουν το σχολείο τα παιδιά να έχουνε ανεξέλεγκτες δηλαδή να είναι σε ανεξέλεγκτη κατάσταση ε: γιατί ξέρουν ότι δε θα τιμωρηθούνε (.) ε:: αυτό μπορεί να πάει σαν ντόμινο ας πούμε και μετά και στους εκπαιδευτικούς και γενικότερα στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, οπότε ναι, έχει πολύ κομβικό ρόλο ο Διευθυντής σε όλα αυτά.

Ε4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;



E4/Σ6: Εγώ θεωρώ η άμεση επικοινωνία, ε: δια ζώσης, με τον εκπαιδευτικό αν έχει ε: αν υπάρχει κάποιο ζήτημα που αφορά έναν εκπαιδευτικό =με έναν εκπαιδευτικό αν υπάρχει με περισσότερους =με περισσότερους, και όποτε χρειάζεται σε τακτική βάση αλλά όχι σε: να γίνεται κουραστικό ε: οι Σύλλογοι οπότε είναι απαραίτητοι (.) ε:: επίσης θεωρώ πολύ σημαντικό στο τυπικό μέρος και τα μέιλς γιατί πολλές φορές δεν προλαβαίνουμε να ενημερωθούμε για το τι ισχύει για τα πάντα, ειδικά αυτοί που έρχονται για λίγες μέρες στο σχολείο, αυτό.

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ6: Η διάθεση: ναι παρατηρώ την ίδια, συχνότητα όχι λόγω των συνθηκών, έρχονται λιγότερες φορές στο σχολείο οπότε δεν μπορεί να υπάρξει και η ίδια συχνότητα επικοινωνίας (.) ο μέσος όρος είναι αυτός, ο μέσος όρος είναι αυτός γενικά αυτό ισχύει, τώρα από σχολείο σε σχολείο μπορεί να διαφοροποιείται πάρα πολύ, δηλαδή έχω τύχει σε σχολείο που η ειδικότητα είναι σε τελευταία μοίρα όπου είναι ε: κατά ομολογία κάποιου Διευθυντή ήτανε για να αναπληρώνουνε τα κενά μας των δασκάλων ε: κι έχω δει και σχολείο που ήτανε σε πολύ περίοπτη θέση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο εκπαιδευτικός ο δάσκαλος ο κάθε δάσκαλος μπαίνει σε δεύτερη μοίρα (.) ε: ναι και τα δύο ε: αλλά νομίζω ότι αυτό κυρίως λόγω χρόνου ποιοτικά υπάρχει η διαφορά και δεν υπάρχει η ίδια επικοινωνία όπως λέγαμε πριν η οικειότητα του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών ειδικότητας οπότε κι αυτό συμβάλλει (.) α κι απ την άλλη μεριά κι απ την άλλη μεριά του εκπαιδευτικού ειδικότητας όταν πάει σε πολλά σχολεία ισχύει το ίδιο.

E6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

E6/Σ6: Ωραία ε:μ: με πάρα πολλούς τρόπους μπορεί να συμβάλει σ' αυτό, αρχικά είναι ε: το πρώτο και βασικό πώς θα προσεγγίσει τους εκπαιδευτικούς



τον καθένα ξεχωριστά κι όχι μαζί διότι ο καθένας έχει διαφορετική προσωπικότητα ε: παρόλα αυτά θα 'πρεπε να 'ναι ισότιμος να 'ναι δίκαιος απέναντι σε όλους τουλάχιστον να προσπαθεί να είναι δίκαιος απέναντι σε όλους ε: να εκμεταλλεύεται και να: να εκμεταλλεύεται με την καλή έννοια τα προσόντα του καθενός τα θετικά του καθενός ε: να δημιουργεί ή να προσπαθεί να δημιουργεί ε:μ: καταστάσεις όπου ε: να κάνει μια περισσότερη επικοινωνιακή χαλαρότητα μεταξύ τους και ομαδικότητα και εντός του σχολικού πλαισίου και εκτός και αυτό θεωρώ ότι το εκτός του αυστηρού σχολικού πλαισίου βοηθάει αυτή η επικοινωνία στο να δημιουργηθεί έτσι μια: οικειότητα μεταξύ τους ε: δηλαδή ας πούμε να κάνουνε παρέα εκτός να: μιλάνε ας πούμε και για διάφορα άλλα θέματα τα οποία δεν αφορούν άμεσα το: σχολικό πλαίσιο όποτε είναι εφικτό ε: αυτό.

E7:Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ6: Ναι, οι καλές διαπροσωπικές ε: σχέσεις συμβάλλουνε πρώτα απ όλα στο καλό κλίμα, στην ύπαρξη ενός καλού κλίματος στο σχολικό περιβάλλον το οποίο έχει και άμεσο αντίκτυπο στο: στην αποτελεσματικότητα όλων των φορέων ε:μ υπάρχει περισσότερη διάθεση από όλους ώστε να: φέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ6: Είναι κάτι αντίστοιχο με την επικοινωνία που θα 'χει και με τους μαθητές, είναι κάτι παρόμοιο και με το Σύλλογο, απλά ε: η διαφορά είναι ότι ο Σύλλογος Γονέων δεν είναι πάντα δε βρίσκεται στο σχολείο συχνά, τα παιδιά βρίσκονται εκεί και βλέπουνε τι γίνεται, ο Σύλλογος δε βρίσκεται, οπότε ε: οι γονείς διαμορφώνουν άποψη για το σχολείο το συγκεκριμένο σχολείο και γενικότερα για την εκπαίδευση μέσω των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή κυρίως, γιατί ο Διευθυντής έχει (.) κανονικά θα 'πρεπε να έχει συχνή επικοινωνία η τέλος πάντων να έχει μια επικοινωνία μαζί τους, οπότε



ναι, το πώς ε: η άποψη που έχουν για το σχολείο είναι: διαμορφώνεται κατά βάση απ τον Διευθυντή κι επίσης για θέματα τυπικά ε δηλαδή υπογραφή δηλώσεων οργάνωση εκδρομών γιορτών και λοιπά, και γι αυτό δηλαδή η ουσιαστική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική, δηλαδή θέλω να σου πω ένα παράδειγμα ας πούμε ε: έχω πετύχει σε επικοινωνία Διευθυντή με Σύλλογο Γονέων η οποία δεν ήταν και η καλύτερη και κάθε φορά η οργάνωση μιας ε: εκδρομής ας πούμε και λοιπά έβρισκε εμπόδια πάντα και έχω τύχει και σε αντίθετο όπου ε: λόγω της επικοινωνίας που είχανε ξεπερνούσανε εμπόδια που μπορεί να υπήρχανε πολύ δυσκολότερα φαινομενικά.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ6: Ναι, η συχνή επικοινωνία με: κάποια σταθερή συχνότητα ας πούμε ούτε πολύ μεγάλη ούτε πολύ μικρή, πιστεύω ότι άμα βρεθεί η χρυσή τομή βοηθάει στη σωστή λειτουργία ((οφέλη;)) πάλι με την ύπαρξη ενδιαφέροντος από τη μεριά του σχολείου και του Διευθυντή που το εκπροσωπεί ε: με τα θέματα που πρέπει να λυθούν άμεσα ε: κι αν υπάρχει κάτι που να έχει παρατηρήσει το σχολείο και να τους αφορά, που κι αυτό μπορεί να μην εμπίπτει στις άμεσες αρμοδιότητες του σχολείου αλλά να είναι γενικότερο που μπορεί να αφορά τα παιδιά τους, αλλά είναι κι αυτό κάτι θετικό.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ6: Βασικά νομίζω ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ο τελευταίος που θα πρέπει να: ε: να αναλαμβάνει τα θέματα αυτά εφόσον έχουν περάσει από όλους τους άλλους και δεν έχουν λυθεί, οπότε πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα που να είναι όντως ο τελευταίος να μην είναι ο πρώτος που θα έρθει σε επαφή με τους μαθητές όταν γίνεται εντάξει δεν είναι πάντα, ε:



τόρα αφού θα έχουν περάσει από όλους τους υπόλοιπους και θα φτάσουνε στον Διευθυντή, θεωρώ ότι θα πρέπει να κρίνει το θέμα ανάλογα με τη σοβαρότητά του ε: εδώ έχει μεγάλη σημασία η εμπειρία του Διευθυντή να καταλάβει το πότε είναι σοβαρό το θέμα πόσο σοβαρό να κρίνει ανάλογα το μαθητή τους μαθητές που συγκρούονται ε: αν έχει εμπειρία κι από τα προηγούμενα χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα ή αν έχει εμπειρία από το γενικότερο κοινωνικό πλαίσιο να ξέρει και το τι γίνεται στις οικογένειες των μαθητών χρειάζονται όλ' αυτά για να μπορέσει να πάρει μια σωστή απόφαση ε: και πρέπει αρχικά να αντιμετωπίσει τις κρίσεις οποιαδήποτε κρίση με ηρεμία θεωρώ, να είναι δίκαιος απέναντι και δύο μαθητές όσο γίνεται και να μπορεί να πάρει την κατάλληλη απόφαση δηλαδή στην κατάλληλη περίπτωση.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ6: Ε βέβαια εφόσον είναι αίτημα του εκπαιδευτικού καλό θα ήτανε να επέμβει, τώρα με ποιον τρόπο είναι και πάλι η δική του αρμοδιότητα να κρίνει ε:: το πώς θα επέμβει, εάν υπάρχουνε σοβαρά προβλήματα πειθαρχίας ε: πάλι θεωρώ ότι είναι αυτός που θα δεχτεί το μαθητή ή τους μαθητές που έχουν τα προβλήματα πειθαρχίας τελευταίος βέβαια αλλά θα τους υποδεχτεί ώστε να καταλάβει τα θέματα που υπάρχουνε, τώρα τρόπους που μπορεί να βρει ε: μιλώντας τους αρχικά βάζοντας ίσως να κάνουν κάποια εργασία που να τους αποφορτίσει ε: γιατί στο πλαίσιο του αυστηρά της τάξης μπορεί να έχουνε φορτιστεί πάρα πολύ οπότε κάτι που θα τα βάλει να κάνουνε μπορεί να ξεχαστούνε ε: και, όπως είπαμε και πριν, γνωρίζοντας το πλαίσιο γενικότερα του μαθητή το οικογενειακό το κοινωνικό κι όλ' αυτά να βρει κι άλλες λύσεις μεταξύ τους, τώρα το πόσο παρεμβατικός θα είναι ε:: ναι αυτό είναι λίγο: και θέμα εμπειρίας και πρέπει να βρει τη χρυσή τομή πάλι θεωρώ (.) και εξαρτάται και ανάλογα με την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει όταν είναι θέμα δηλαδή:: όταν κινδυνεύουν ε: ζωές ας πούμε πρέπει να 'ναι παρεμβατικός μόνο τότε θεωρώ πρέπει να 'ναι τόσο πολύ.



E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ6: Ναι συμβάλλει διότι ο Διευθυντής ε: είναι ο: ίσως ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βοηθήσει στην επίλυση αυτών των προβλημάτων ε: με πολλούς τρόπους με την επικοινωνία μαζί του ώστε να κατανοήσει το πρόβλημα ε:μ τις ενέργειες που πρέπει να κάνει αυτός ανάλογα με τον ποιον πρέπει να επικοινωνήσει γονείς μαθητές και λοιπά, με την παρουσία του και μόνο ε: συμβάλλει σε αυτό στο: να υπάρχει έτσι μία πώς το λένε μία αίσθηση: μία αίσθηση οργάνωσης, αυτό.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ6: Ε κι αυτό πάλι εξαρτάται ανάλογα την περίπτωση, όταν ε: αφορά άμεσα κι επηρεάζει άμεσα τη σχολική λειτουργία νομίζω ότι με κάποιον τρόπο θα πρέπει να διαμεσολαβήσει, θα μου πεις δεν ξέρεις άμα τι θα την αφορά άμεσα και τι έμμεσα μπορεί να την επηρεάζει ((...)) οπότε είναι λεπτή τέλος πάντων η θέση που έχει και πρέπει να βρει πώς θα το διαχειριστεί κάθε φορά, πάντως πάλι θεωρώ ότι πρέπει να 'ναι δίκαιος με όλους, να θέσει προσωπικές πεποιθήσεις γιατί κι αυτό είναι σημαντικό να θέσει προσωπικές πεποιθήσεις εκτός για να δει το θέμα αντικειμενικά, δηλαδή μπορεί να έχει μία δική του ε: πεποίθηση για την κοινωνία για τα πολιτικά για τα κομματικά ξέρω γω γενικότερα αυτά πρέπει να: να μείνουν εκτός γιατί πολλές φορές επηρεάζουνε ε: και πρόσκεινται προς τη μεριά του ενός θετικά ενώ ο άλλος αδικείται.

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ6: Αρχικά πρέπει να δημιουργήσει το πλαίσιο ώστε να υπάρχει ((...)) επικοινωνία των γονέων με τους εκπαιδευτικούς αλλά να υπάρχει και μια



προστασία και των μεν και των δε ειδικότερα των εκπαιδευτικών γιατί αυτών ηγείται ε: πρέπει να υπάρχει λοιπόν μια προστασία των εκπαιδευτικών ώστε να αποτρέπονται τέτοιες συγκρούσεις, τώρα όταν θα φτάσει να γίνει αυτή η σύγκρουση πάλι πρέπει να τηρείται ανάλογα το πόσο σοβαρή είναι ε: και ανάλογα με τις ε: γνώσεις που έχει να παρέμβει όπου χρειάζεται μιλώντας και με τους δυο νομίζω μιλώντας και με τους δύο, ανάλογα βέβαια τι σύγκρουση εννοούμε δεν ξέρω [...] πάλι εδώ παίζει ρόλο το να γνωρίζει να έχει εμπειρία απ το κοινωνικό πλαίσιο του σχολείου που βρίσκεται το θεωρώ σημαντικό δηλαδή αυτό.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ6: Εδώ τώρα είναι αυτό που λέγαμε πριν ότι πρέπει να βάλει όλες τις ε: δεξιότητες που έχει τις επικοινωνιακές, και εδώ τώρα καλό θα ήταν να 'χει μια εμπειρία από το: μέρος που βρίσκεται και αν γνωρίζει προσωπικά τους γονείς είναι ευχής έργον πάνω σ' αυτή την περίπτωση, πώς τους χειρίζεται ε ανάλογα την περίπτωση πάλι, ε: αρχικά να προσπαθήσει να επικοινωνεί αν δει ότι μία δυο τρεις δεν επικοινωνούν οι γονείς ε: προσπαθεί να τους κερδίσει με άλλο τρόπο, τώρα είναι στο χέρι του βέβαια κι αυτό γιατί δεν ξέρω αν συμφωνώ απόλυτα σε κάθε περίπτωση [...] και αργότερα αν δει ότι συνεχίζει να μην υπάρχει επικοινωνία να εμπλέξει και τους φορείς που χρειάζονται.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 43
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ08 (Εικαστικών)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών
- Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 10 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ7: Κατά τη γνώμη μου πρέπει να εξασφαλίζει την αρμονία και την καλή συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους, ε:μ να είναι δίκαιος και να αντιμετωπίζει το ίδιο ε τους μόνιμους και τους αναπληρωτές [...] ε:μ να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία ανάμεσα στο Σύλλογο και στο Σύλλογο Γονέων και στους γονείς των παιδιών [...] να είναι σαφής και ξεκάθαρος όσον αφορά ε τις απόψεις του ε: και τη γραμμή που θέλει τέλος πάντων να ακολουθήσει όσον αφορά τη διοίκηση του σχολείου, ε:μ να έχει σεβασμό ε: όσον αφορά τις απόψεις των υπολοίπων, ε: τι άλλο όσον αφορά το επικοινωνιακό κομμάτι, ε: να είναι πρόσχαρος, να είναι ευγενικός, ε: να είναι οικείος ίσως, δηλαδή να μην είναι απρόσωπος ας πούμε [...]

Ε2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

Ε2/Σ7: Ε σίγουρα είναι σημαντικό γιατί πιστεύω ότι με το να είναι επικοινωνιακός οτιδήποτε ε: θέλει θετικό βέβαια πάντα να περάσει είτε προς τα παιδιά είτε προς τους γονείς είτε προς τους εκπαιδευτικούς τους



συναδέλφους το περνάει με έναν τρόπο ανώδυνο χωρίς συγκρούσεις χωρίς προβλήματα ε: όταν έχει το χάρισμα της επικοινωνίας.

Ε3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ7: Ναι, ε: σίγουρα η: νομίζω η πρωινή κουβέντα και μάζωξη που κάνουμε ας πούμε το πρωί τώρα βέβαια λόγω κόβιτ δεν υπάρχει στην προσευχή τέλος πάντων ε: ήτανε σημαντική, ήτανε ένα σημαντικό κομμάτι της ημέρας γιατί ήτανε παρόντες όλα τα παιδιά του σχολείου ήτανε ο Διευθυντής εκπαιδευτικοί οπότε: υπήρχε έτσι μια αμεσότητα και ε: ήτανε μία στιγμή που μπορούσε ο Διευθυντής να πει κάτι και να ακουστεί σε όλους, βέβαια δεν υπήρχε ανταπόκριση από όλα, δεν υπάρχει αλληλεπίδραση αλήθεια αυτήν την ώρα[...] ε: να σου πω εμένα θα μου άρεσε να οργανώνει ε: κάποια έτσι ωριαία μία ώρα ή δύο ώρες τέλος πάντων μικρές ας το πούμε ε:μ: συναντησούλες ευχάριστες με κάποιον ας πούμε ε: συγγραφέα δεν ξέρω τώρα για παράδειγμα ας πούμε ε: με διάφορα τμήματα ούτως ώστε να δοθεί έτσι μια αφορμή για συζήτηση για επικοινωνία ε: ανάμεσα στα παιδιά και στον Διευθυντή και στον εκπαιδευτικό της τάξης ούτως ώστε έτσι να δημιουργηθεί ένα είδος παρέας ας το πούμε που μέσα απ αυτό μπορεί να περάσει και τα μηνύματα που θέλει προς τα παιδιά και να δει τους προβληματισμούς τους ε: νομίζω αυτό.

Ε4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

Ε4/Σ7: Ναι, εγώ νομίζω ότι ο συνδυασμός μείλ και βάιμπερ ((εφαρμογή για απευθείας μηνύματα)) ε: είναι πιο αποτελεσματικό γιατί στο μείλ έρχονται επίσημα τα έγγραφα όπως έρχονται στο σχολείο αναλυτικά για να ενημερωθούμε και βάιμπερ είναι πιο άμεσο πιο σύντομο πιο έτσι επιγραμματικό πιο: μπορούμε τέλος πάντων να επικοινωνούμε πιο άμεσα, οπότε ο συνδυασμός των δύο αποφέρει ένα καλό αποτέλεσμα.



Ε5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

Ε5/Σ7: Ναι ε: έχω δει πολλές φορές να αντιμετωπίζονται διαφορετικά οι ειδικότητες μιλώντας σαν ειδικότητα και διαφορετικά να αντιμετωπίζονται οι δάσκαλοι του σχολείου ε και θα ήθελα πάνω σ' αυτό το κομμάτι ε από μεριά μου να υπάρχει δικαιοσύνη να αντιμετωπίζονται όλοι το ίδιο [...] έχω τύχει όμως και σε σχολεία όπου εκεί έχει ακριβώς την ίδια διάθεση και ακριβώς την ίδια ε:μ: σπουδαιότητα η επικοινωνία και με εμένα που είμαι ειδικότητα και με τους υπόλοιπους που είναι δάσκαλοι, ε:μ τώρα λόγω του ότι δεν είμαι κάθε μέρα σε αυτά τα σχολεία μπορεί να μην είναι με τόσο μεγάλη συχνότητα όσον αφορά εμένα αλλά να είναι πιο συχνή όσον αφορά τους δασκάλους που είναι μόνιμα εκεί οπότε υπάρχουν περισσότερα πράγματα να συζητήσουν ή να ε: ανταλλάξουν τέλος πάντων απόψεις, κι όλα αυτά επειδή μόνο και μόνο δηλαδή είναι σε καθημερινή βάση σε αυτά τα σχολεία ενώ εγώ είμαι λίγες μέρες.

Ε6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ7: Ναι, νομίζω ότι όταν ο Διευθυντής είναι δίκαιος και αντιμετωπίζει ίσα ε: όλους τους εκπαιδευτικούς χωρίς να κάνει διακρίσεις αυτό είναι το πιο βασικό ούτως ώστε να δημιουργείται ένα καλό κλίμα και να μην βλέπει ε: ο ένας συνάδελφος τον άλλον ε ανταγωνιστικά ή εχθρικά ή ότι εγώ είμαι ο καινούργιος εσύ είσαι ο παλιός κι έχεις άλλη σχέση με τον Διευθυντή, δηλαδή όλα αυτά, όταν βλέπεις ας πούμε ότι ο Διευθυντής ε:: έχει μία αξιοκρατία ε βλέπεις κι εσύ τον συνάδελφό σου ίσο προς εσένα και όχι κάποιον ο οποίος πρέπει να τον ξεπεράσεις ή να τον:: ε:: ας πούμε έτσι να τον βλέπεις ανταγωνιστικά ή οτιδήποτε άλλο έτσι αρνητικό δηλαδή.



E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ7: Ε:μ συμβάλλουν γιατί πιστεύω ότι: ε:μ: δεν υπάρχει απόσταση ανάμεσα στον δηλαδή ο Διευθυντής δεν έχει την απόσταση αυτή από τους συναδέλφους ούτως ώστε να πολλές φορές ε ένας συνάδελφος να: ε: θέλει να του πει κάτι και να μη μπορεί να:: φοβάται να μην έχει ξέρω γω ε: κάποιες επιπτώσεις ή πολλές φορές ο Διευθυντής ε: ε: σε κάτι που θέλει να του πει ο εκπαιδευτικός επειδή μπορεί να έχει ένα μερίδιο ευθύνης ας πούμε ε: να μην το δέχεται αυτό το μερίδιο ευθύνης και να: το γυρίζει εξολοκλήρου, δηλαδή να αποποιείται τις ευθύνες του και να δημιουργεί έτσι ένα ε: κλίμα και έτσι μία κατάσταση αντιπαράθεσης περισσότερο παρά συνεργασίας, δηλαδή συμβάλλουν στο να υπάρχει μία ε:: ομαλή συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο Διευθυντή και να μην υπάρχει αυτή η απόσταση κι αυτή η αντιπαράθεση πολλές φορές που ε μπορεί να δημιουργηθεί από έναν Διευθυντή.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ7: Ε:η σχέση του Διευθυντή με το Σύλλογο Γονέων θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί ε: πρέπει να μπορεί να βρει ο Διευθυντής τη χρυσή τομή κατά κάποιον τρόπο ούτως ώστε ε: να έχει σχέση και ανταλλαγή απόψεων με το Σύλλογο αλλά παράλληλα να οριοθετεί και την πως να το πω ε: να οριοθετεί τη σχέση τη θέση του Συλλόγου, δηλαδή να μην αφήνει το Σύλλογο να είναι πάρα πολύ για παράδειγμα παρεμβατικός στο σχολείο ε: ή να μην επηρεάζει όλες τις λειτουργίες του σχολείου, δηλαδή να ε: να αναφέρονται σε συγκεκριμένα πράγματα, η όλη επικοινωνία να είναι πάνω σε συγκεκριμένα πράγματα και όχι σε όλα τα ζητήματα του σχολείου, ε αυτό.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;



E9/Σ7: Η συχνή επικοινωνία ε:: όχι και τόσο ίσως όσο η για τα απαραίτητα ζητήματα, αυτό πιστεύω είναι αρκετό, δηλαδή για ζητήματα που: είναι απαραίτητη η συμβολή των γονέων ή η ενημέρωση των γονέων, η πολύ συχνή ενημέρωση νομίζω ότι δεν προσφέρει κάτι επιπλέον.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ7: Ναι, ε:: αν γίνεται\$ να παρέμβει πυροσβεστικά\$\$ δηλαδή: αν τα ξερα αυτά θα ήμουν Διευθυντής\$ γιατί κι εγώ πολλές φορές δηλαδή δεν ξέρω τι να προτείνω σε κάποιες περιπτώσεις, ε::μ τι μπορεί να κάνει ο Διευθυντής; σίγουρα να τους τονίσει ε: κάποια θετικά δηλαδή γ' ακούσει αυτά που θέλουν να του πουν τα παιδιά ε: να τονίσει κάποια θετικά στοιχεία που έχουν αυτά τα δύο παιδιά δηλαδή ας πούμε να πει που είστε δύο καλοί ας πούμε συμμαθητές να πει κάτι έναν καλό λόγο τέλος πάντων ούτως ώστε να τους ηρεμήσει αν γίνεται και να τους ε χαλαρώσει και να τους προτείνει ότι αν ας πούμε δεν ταιριάζουν ή αν τέλος πάντων η παρέα του ενός δεν είναι ευχάριστη με του άλλου να: παίξουν ξεχωριστά ή τέλος πάντων να προτείνει δηλαδή κάτι που να αποσυμφορήσει την κατάσταση εκείνη τη στιγμή.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ7: Ναι ε: η άποψή μου είναι αλήθεια ότι καλό είναι να επέμβει ο Διευθυντής από πλευράς του ε γιατί αν δεν επέμβει ε:: είναι σαν να αγνοεί τον συνάδελφο, ε:: αλλά να επέμβει με έναν τρόπο που παράλληλα να μην ακυρώνει τον συνάδελφο και να ισχυροποιεί τη θέση του, γιατί μου έχει τύχει κι αυτό\$\$ δηλαδή επεμβαίνει μερικές φορές κάποιος με έναν τέτοιο τρόπο που



παράλληλα σε ακυρώνει και ισχυροποιεί τον δικό του ρόλο, ε:::μ:: άρα λοιπόν νομίζω ότι ναι πρέπει να παρεμβαίνει, τώρα με ποιον τρόπο ε:: μπορεί ας πούμε ε: ανάλογα με το πρόβλημα, δηλαδή αν υπάρχει θέμα με ένα ή δύο παιδιά για παράδειγμα μπορεί να τα καλέσει στο Γραφείο να συζητήσουν ε: ούτως ώστε να μην τα προσβάλλει ή να μην πει κάτι που μπορεί αυτά τα παιδιά να μη θέλουν να συζητήσουν μπροστά στους συμμαθητές τους ε: να συζητήσουν λοιπόν μαζί του στο Γραφείο και να:: με αυτόν τον τρόπο δηλαδή να επικαλεστεί τη θετική πλευρά των παιδιών ή του παιδιού που δημιούργησε το πρόβλημα.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ7: Πιστεύω πως ναι, αν υπάρχει:: μία καλή επικοινωνία και μία έτσι εμπιστοσύνη και μία συνεννόηση σίγουρα οι συγκρούσεις γενικά θα είναι λιγότερες, ναι είναι λογικό.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ7: Ναι ε: αυτό εμένα προσωπικά δε μου 'χει συμβεί και ούτε έχει τύχει να δω να συμβαίνει έτσι έντονα ας το πούμε ε: νομίζω ότι αν του ζητηθεί, επειδή μιλάμε για ενήλικες ναι, ε: αν του ζητηθεί να παρέμβει να παρέμβει με έναν τρόπο που νομίζει εκείνος ότι τέλος πάντων δε θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα αλλά θα γεφυρώσει μία κατάσταση που έχει δημιουργηθεί.

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ7: Ναι, κι αυτό είναι νομίζω το πιο δύσκολο πρέπει να είναι αυτό, αν το σκεφτεί κάποιος, γιατί:: καταρχάς είναι δύο ενήλικες πρώτον και δεύτερον ε: δηλαδή θέλω να πω δεν είναι δύο παιδιά που εντάξει θα πεις ο φίλος κι όλ'



αυτά είναι δύο ενήλικες που προφανώς έχουνε: κάποιο σοβαρό πρόβλημα για να 'ρθει σε σύγκρουση ένας γονέας με ένα εκπαιδευτικό πρέπει να συμβαίνει κάτι σοβαρό, τουλάχιστον κατά τη γνώμη του ενός\$ Ε:μ εγώ σαν εκπαιδευτικός θα ήθελα να με υπερασπιστεί ο Διευθυντής μου, αλλά κι εγώ να μην έχω κάτι: εις βάρος ενός παιδιού κάτι τρομερό δηλαδή (.) ε: θα ήθελα δηλαδή να: ο Διευθυντής δηλαδή να υπερασπίζεται τους εκπαιδευτικούς του σχολείου ε:: χωρίς βέβαια να αδικείται κάποιο παιδί ή μια κατάσταση.

E15:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ7: Ναι ε:: καταρχάς νομίζω ότι πρώτον πρέπει να καλέσει τους γονείς να μιλήσει μαζί τους είτε μονός του είτε και με τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου ίσως ατόμου που εργάζεται στο σχολείο και ή πάνω στα εκπαιδευτικά θέματα, ας πούμε αν το παιδί έχει θέμα και χρειάζεται ειδική αγωγή δεν ξέρω αυτά για παράδειγμα ας πούμε, ε::μ:: και αφού συζητήσει μαζί τους εάν δει ότι εξακολουθούν ε νομίζω ότι:: καλό θα ήταν να δουλέψει με το παιδί ό,τι χρειάζεται αν χρειάζεται ενισχυτική διδασκαλία όλ' αυτά τέλος πάντων και να:: μη συνεχίσει να ζητάει τη βοήθεια των γονιών εφόσον βλέπει ότι δεν υπάρχει ανταπόκριση, δηλαδή είναι χαμένος χρόνος ίσως ή μπορεί και να δημιουργεί και θέματα μεταξύ των γονιών και του παιδιού ίσως στο τέλος.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 46
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ11 (Φυσικής Αγωγής)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Φυσικής Αγωγής Καποδιστριακού
- Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 4 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ8: Επικοινωνιακές δεξιότητες ε: να μπορεί να συζητήσει ε με τους καθηγητές με τους δασκάλους ε να έχει κάποιες ενημερωτικές συναντήσεις ε μέσα στο πρόγραμμα του σχολείου ε:: και να μας ενημερώνει για διάφορα θέματα που απασχολούν και τον ίδιο ε και εμάς [...] να ενθαρρύνει να καθοδηγεί να πείθει να εμπνέει ε:: βέβαια να είναι και:: ο ρόλος του και για μένα είναι πιο σημαντικός ο παιδαγωγικός του (.) και μετά είναι να συντονίζει, ο συντονιστικός του ρόλος (.) για μένα .

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ8: Ναι ε είναι πολύ σημαντικό να είναι επικοινωνιακός γιατί έτσι επηρεάζει μπορεί να επηρεάσει και θετικά ή συμβουλευτικά τους ε: τους συναδέλφους και το: ανθρώπινο δυναμικό που είναι μέσα στο σχολείο, το πιο βασικό.



E3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ8: Ε: ναι ε: θα πρέπει να είναι ε: συμβουλευτικός προς τα παιδιά ε: να έχει πειθώ ε: επικοινωνία ε: να είναι ήρεμος ε: και να μην έχει το ρόλο του εξουσιαστή, να μην έχουμε τη φύση της εξουσίας να μην υπάρχει αυτό έτσι ώστε να μπορεί να ε: προσεγγίσει καλύτερα τα παιδιά, δηλαδή χρειάζεται ξένα μέτρο ((πρακτικές;)) επικοινωνιακές πρακτικές που να είναι αποτελεσματικές ε: θα μπορεί να μπορούσε: τώρα δε θα αναφερθώ σε συγκεκριμένα περιστατικά, γενικά για μαθητές, ε: να μπορεί να κάνει μία συγκέντρωση ε όχι μόνο μέσα στο σχολείο αλλά κι εκτός σχολείου ε: να μπορεί να συζητάει ανά ομάδες ανά τάξεις ε: κάποια προβλήματα που απασχολούν τα παιδιά ε: να τα εκφράζουν χωρίς φόβο ε: έτσι ώστε να μπορεί ο Διευθυντής να: να καταλάβει τι ακριβώς απασχολεί τα παιδιά: και να μπορέσει να τα επιλύσει τα διάφορα θέματα που προκύπτουν, αυτά.

E4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ8: Ε το τηλέφωνο πιστεύω, καλύτερα απ ότι ένα απλό μέιλ, ε:μ ναι, όσον αφορά τώρα την ειδικότητα γιατί είμαι ειδικότητα ε: κι επειδή είμαι και αναπληρώτρια και παίζει ρόλο και αυτό, το γεγονός επίσης ότι είμαστε σε πολλά σχολεία ε: είναι πολύ δύσκολο ε: να υπάρχει αυτή η συνεργασία που θα θέλαμε να υπάρχει ε:: γιατί δεν είναι τόσο εφικτό να ενημερωνόμαστε, αν πηγαίνουμε για μια ώρα ας πούμε σε ένα σχολείο και για δύο ώρες να συμπληρώσουμε ωράριο για όλα όσα συμβαίνουν μέσα στη σχολική κοινότητα κάποιου σχολείου, ε:: πιστεύω ότι θα ήθελα να υπάρχει περισσότερο: περισσότερος χρόνος και για εμάς, ποιοτικός χρόνος

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, διαφοροποιείται η επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους από την επικοινωνία του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν ναι, πού πιστεύετε ότι οφείλεται αυτό;



E5/Σ8: Πιστεύω ότι υπάρχει διαφοροποίηση όπως είπα και πριν γιατί: δεν είναι δηλαδή ατομική ευθύνη του Διευθυντή, δηλαδή δεν είναι δικό του πρόβλημα, αλλά πιστεύω ότι έτσι είναι όλο το σύστημα έτσι ώστε να μη μπορεί κι ο κάθε Διευθυντής όπως και εμείς να έχουμε αυτή την αμφίδρομη σχέση μεταξύ μας, ε: είναι θέμα ε: κράτους \$ Υπουργείου Παιδείας.

E6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

E6/Σ8: Με ποιους τρόπους, ε: βασικά θα πρέπει ο ίδιος να έχει κάποιες δεξιότητες επικοινωνιακές, δηλαδή να 'χει την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση έτσι ώστε να μπορεί να : ε: να συντονίζει τους εκπαιδευτικούς ε: για τον πιο ομαλό τρόπο ε: για να έχουν μια πιο καλή έκβαση θετική, αυτό.

E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ8: Συμβάλλουν πάρα πολύ, πάρα πολύ για μένα, ε είναι πολύ σημαντικό ο Διευθυντής να είναι ε φιλικός με τους συναδέλφους ε:: να τους ενθαρρύνει πάρα πολύ ε: να τους εμπνέει ε: και να τους πείθει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αρμοδιότητες που μπορεί να μην έχουνε ε την αυτοπεποίθηση οι δάσκαλοι να το κάνουν, οπότε πρέπει να συμβάλλει και ο Διευθυντής σε αυτό.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ8: Αρκετά (.) πάρα πολύ, εξαρτάται τι θέλει ο καθένας βέβαια, τι επιζητά ο Σύλλογος τι επιζητά ο Διευθυντής, αλλά πιστεύω ότι είναι καθοριστικός ο ρόλος των Συλλόγων στο σχολείο, και πιστεύω ότι πρέπει να είναι αλλά βέβαια με κάποιους παραμέτρους, αυτό.



E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ8: Ναι ναι ναι, πρέπει οι Διευθυντές να μιλάνε στους γονείς να: ε: να τους θέτουν τους προβληματισμούς τους, να θέτουν προβληματισμούς και από τη μεριά του ο Διευθυντής και από τη μεριά τους οι γονείς ε:: για μένα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο οι γονείς να συμμετέχουν στη σχολική κοινότητα, και να ενημερώνονται για τα θέματα που απασχολούνε το σχολείο μέσα, και να εκφράζουν την άποψή τους ε: πάντα βέβαια με επιχειρήματα, γιατί οι γονείς ε: παίζουν ρόλο κι αυτοί σημαντικό ε: στη διαπαιδαγώγηση των παιδιών και εμπιστεύονται πολύ τους δασκάλους.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ8: Ναι, ε: οι μαθητές βέβαια έχουν ήδη ε: ενημερώσει το δάσκαλο ή τη δασκάλα τους οπότε δεν υφίσταται κάποια λύση από την πλευρά του εκπαιδευτικού οπότε πάμε στον Διευθυντή, οπότε: ο: Διευθυντής είναι αυτός που θα πρέπει να επιλύσει ε: το θέμα ανάμεσα στους μαθητές, αλλά και πάλι θα πρέπει να γνωρίζει πάρα πολύ καλά και ο Διευθυντής ε: το ποιόν μέσα σε εισαγωγικά του κάθε μαθητή ε: αν έχει ξαναδημιουργήσει θέμα [...] υπάρχουν πολλές παράμετροι που πρέπει να εξετάζουμε για να μπορέσουμε να δώσουμε μία σαφή απάντηση, ε βέβαια ο Διευθυντής θα πρέπει να: με τον συμβουλευτικό του τρόπο και με την ψυχραιμία του και με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που έχει και με την πειθώ του να προσπαθήσει να βρει μία λύση, ε όσο δυνατόν καλύτερη και για τους δύο, να εκμαιεύσει δηλαδή πράγματα κι από τους δύο μαθητές για να είναι αντικειμενικός, αυτά.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου,



αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ8: Ε: κι αυτό πάλι εξαρτάται, ε: βασικά θα πρέπει ο εκπαιδευτικός να λύσει τα θέματά του μέσα στην τάξη, γιατί δε λέμε τώρα για έναν μαθητή, μιλάμε όμως για το σύνολο της τάξης, οπότε αυτός είναι ο ηγέτης μέσα στην τάξη οπότε πρέπει να βρεθεί λύση από τον ίδιο, αν θα ήθελε όμως να συμβουλευτεί ε: με κάποιον τρόπο τον Διευθυντή, δε θα 'λεγα όχι, αλλά από την πλευρά του τη συμβουλευτική (.) αυτό.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ8: Ναι, πρώτον και κύριον συζητάμε ε: να ανταλλάξουμε τις απόψεις και: προσπαθούμε να βρούμε ε: την καλύτερη λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε, δηλαδή λέει την άποψή του λέω κι εγώ τη δική μου με επιχειρήματα και προσπαθούμε να βρούμε το καλύτερο:: την καλύτερη λύση για να το επιλύσουμε το πρόβλημα. (.) ναι, γιατί μπορεί να υπάρχει και κάτι το οποίο δεν το έχει αντιληφθεί ο Διευθυντής και να το έχω αντιληφθεί εγώ και να μπορέσω να του το πω και να: γίνει: μια διεξοδική συζήτηση και να μπορέσει να επιλυθεί το πρόβλημα.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ8: Αχ: ναι είν ένα δύσκολο κομμάτι γιατί εξαρτάται βέβαια το είδος της σύγκρουσης την ένταση της σύγκρουσης, γιατί έχουμε να κάνουμε βέβαια και με εκπαιδευτικούς που: ο καθένας έχει: τη δική του προσωπικότητα τα δικά του προσωπικά προβλήματα ε: διαφορετική κουλτούρα καθένας οπότε:: ουφ είναι λίγο:: δεν έχω μια \$ξεκάθαρη απάντηση να πω ότι πρέπει να κάνει αυτό αυτό κι αυτό ο Διευθυντής ε: εξαρτάται το κλίμα και του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, είναι λίγο::: είναι πολλά: τα αυτά που πρέπει να εξεταστούνε, ε και για να μην παρεξηγηθεί ας πούμε και ο ίδιος ο Διευθυντής από τους εκπαιδευτικούς οι εκπαιδευτικοί να μην παρεξηγηθούνε από τον ίδιο



τον ε: Διευθυντή οπότε καταλήγουμε πάλι ότι ο Διευθυντής πρέπει να έχει πάλι πάρα πολλές και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες§

E14: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ8: Ναι, γιατί είναι βέβαια ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και στο γονέα και ο γονέας είναι μέλος του εκπαιδευτικού συστήματος, ο εκπαιδευτικός είναι πάλι μέλος του εκπαιδευτικού συστήματος, οπότε απ τη στιγμή που δεν μπορεί να βρεθεί η λύση ε: θα πρέπει: να είναι και διαμεσολαβητής ο Διευθυντής, δε βάζω άλλη λέξη, διαμεσολαβητής, αυτό. ((και η επικοινωνιακή του πολιτική;)) Ε: με ποιον τρόπο δηλαδή θα προσπαθήσει να επιλύσει, ε θα πρέπει να καλέσει και τους δύο, ως πρώτη φάση να καλέσει ξεχωριστά τον καθένα να πει τι από τη δική του πλευρά τι έχει γίνει, να έχει μια πλήρη εικόνα κι από τον ένα κι από τον άλλο, και μετά και τους δύο μαζί να προσπαθήσουν να το επιλύσουν το θέμα, βέβαια και αυτό πάλι εξαρτάται από πολλά πράγματα, ε είναι πολλά, είναι πάρα πολλά [...] θέλει έρευνα εκτεταμένη§§

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ8: Αδιαφορία (.) ναι (.) βέβαια και αυτό ε: πρέπει να το εξετάσουμε, γιατί οι συγκεκριμένοι γονείς ας πούμε, μπορεί να μην είναι αδιαφορία, μπορεί να μη μπορούνε, μπορεί να αντιμετωπίζουνε κάποια οικογενειακά προβλήματα ε ψυχολογικά προβλήματα ε:: οικονομικά προβλήματα ε:: βέβαια πρέπει να τα επανεξετάσουμε όλ αυτά για να μπορέσουμε να δώσουμε μία σαφή απάντηση για το κατά πόσο μπορεί και ο Διευθυντής ε: να: επικοινωνήσει με ποιον τρόπο με τους γονείς, δηλαδή δεν πρέπει να είμαστε κάθετοι, αυτό, αλλά κι αυτό πάλι κι ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει συμμάχους δίπλα του, δηλαδή ε: για τον τρόπο που θα προσεγγίσει για να μην προσβάλλει την οικογένεια, είναι ένα πολύ λεπτό ζήτημα αυτό πιστεύω, απ τα ες ο ες.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 42
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ 70(Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 4 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ9: Επικοινωνιακές δεξιότητες, ε: χμ να: μπορεί να αφογκράζεται τα: προβλήματα των συναδέρφων, να μπορεί να: έχει καλή πρόθεση και γνώση ε με τους γονείς αν το επικοινωνιακό έχει να κάνει με τους γονείς ε:μ να μπορεί να καταλαβαίνει να αντιλαμβάνεται, όχι μόνο καλός ακροατής να υπάρχει και ενσυναίσθηση, καταλαβαίνω αυτό που περνάς και είμαι εδώ να σε βοηθήσω, καταλαβαίνω ότι το παιδί σου είναι άρρωστο και ζητάς δύο μέρες άδεια, έλα να δούμε με ποιον τρόπο μπορεί να λειτουργήσει χωρίς εσένα δύο μέρες το σχολείο τι μπορούμε να κάνουμε, αυτό.

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ9: Βεβαίως. ((γιατί;)) γιατί με αυτό τον τρόπο: ε:: μπορεί να δώσει συμβουλές να καθοδηγήσει να αποτρέψει το: δυναμικό το εκπαιδευτικό δυναμικό της σχολικής μονάδας και να βελτιωθεί ή αν δεν είναι επικοινωνιακός να: α: δημιουργηθούν κακοτοπιές είτε μεταξύ συναδέρφων και μεταξύ άλλων σχέσεων που αναπτύσσονται στο σχολείο παιδιών γονιών και τα λοιπά.



Ε3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

Ε3/Σ9: Θεωρώ ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τα παιδιά, καθημερινή επαφή με τα παιδιά ε: δε θα πρέπει να αποτελεί τη φοβέρα του σχολείου Θα σε πάω στον Διευθυντή ε: δε θα πρέπει να είναι ένα απρόσωπον στο σχολείο που δεν ξέρουμε ποια είναι η Διευθύντρια δεν ξέρουμε ποιος είναι ο Διευθυντής ε:: θα πρέπει να έχει:: το ρόλο της μεγάλης μητέρας ή του μεγάλου πατέρα στο σχολείο, ότι εγώ είμαι εδώ και σας αγαπώ όλους και βοηθάω τη δασκάλα σας το δάσκαλό σας α:: με κάθε τρόπο που είναι δυνατόν να σας μάθουν όσα περισσότερα πράγματα γίνεται (.) αυτή είναι η άποψή μου. ((πρακτικές;)) Θυμάμαι αξέχαστα έναν Διευθυντή που είχα ο οποίος έμπαινε στην τάξη α:μ κυρία ((αναφέρει το όνομά της)) όλα καλά, ήτανε προσιτός στα παιδιά στο εκπαιδευτικό προσωπικό χρειάζεστε κάτι είναι όλα εντάξει, δεν ήτανε απρόσωπος Διευθυντής του είμαι στο Γραφείο και ασχολούμαι μόνο με τη γραφειοκρατία, είχε καθημερινή επαφή με όλο το προσωπικό, δεν είχε ξεχωριστό Γραφείο είχε αλλά δεν το χρησιμοποιούσε ήταν μαζί μας με όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό στο Σύλλογο ε: είχε πολύ καλές σχέσεις μάζ συμβούλευε μάζ καθοδηγούσε μάζ απέτρεπε και με τα παιδιά και με τους γονείς ((με τα παιδιά θα ήθελα, επικοινωνιακές πρακτικές με τα παιδιά)) Ναι, ε το ότι έμπαινε στην τάξη κάθε πρωί, το ότι στα διαλλείματα α: πολλές φορές έκανε εφημερίες έξω μαζί μας και επαινούσε μπράβο που παίζετε εδώ ας πούμε την μπάλα ε:μ μην τρέχετε, δηλαδή έδινε τις συμβουλές του στα παιδιά ε:μ όλο: όλη αυτή η προσέγγιση η προσωπική της προσωπικής επαφής που είχε με τα παιδιά ε: θεωρώ ότι ήταν ε το άλφα και το ωμέγα για ένα φιλικό περιβάλλον και να νιώθουν και τα παιδιά ότι είμαστε σ' ένα δεύτερο σπίτι είμαστε στο δεύτερο σπίτι μας.

Ε4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;



E4/Σ9: Τον προφορικό λόγο την προσωπική επικοινωνία το πρόσωπο με πρόσωπο ε:μ και τα μείλ, στην τρίτη θέση θα βάλω το τηλέφωνο το οποίο α:μ εντάξει το θεωρώ πιο άμεσο, δηλαδή θα 'πρεπε κατά τη γνώμη μου να προηγηθεί του μείλ μετά την προφορική επικοινωνία την προσωπική επαφή με τον εκπαιδευτικό.

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ9: Ε: νομίζω ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους συναδέρφους των ειδικοτήτων λόγω των ημερών και των ωρών που βρίσκονται στο σχολείο ε: εγώ που βρίσκομαι κάθε μέρα στο σχολείο μπορεί να τον συναντήσω δυο τρεις φορές τη βδομάδα, η συνάδερφος που έρχεται μία φορά ή δύο φορές τη βδομάδα ε: θα 'ναι τυχερή να τον συναντήσει τη μία φορά, οπότε ναι θεωρώ ότι υπάρχει διαφορά στη συχνότητα.

E6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

E6/Σ9: Ε: θεωρώ ότι: οι συναντήσεις οι Σύλλογοι Διδασκόντων που γίνονται ε: στο σχολείο στα πλαίσια έγκρισης εκδρομών επισκέψεων ή θεμάτων διοικητικών και σχολικών εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνεται κάθε μήνα, αυτό το μηνιαίο μίτινγκ που γίνεται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις το θεωρώ επιβεβλημένο να γίνεται και στις σχολικές μονάδες, οι εκπαιδευτικοί έχουνε την ε: δυνατότητα την ευκαιρία σε μηνιαία βάση να ανταλλάσσουν απόψεις μεταξύ τους α:μ και μ' αυτό τον τρόπο να είναι πιο καλές οι σχέσεις αυτών που μπορεί δυνητικά να είναι καλές έτσι; δεν μπορεί να είναι όλων με όλους α: αλλά ερχόμενοι σε επαφή μια φορά το μήνα κι αφιερώνοντας μία δύο ώρες για θέματα κοινά και προβλήματα και επίλυση προβλημάτων θεωρώ ότι η ομάδα δένει περισσότερο, και δένεται περισσότερο, ε: επίσης θεωρώ ότι: ε: το να γίνονται κάποιες δράσεις α:μ ανά τμήματα, δηλαδή η Πρώτη και η Δεύτερα μαζί θα κάνουν αυτό άρα εσείς δασκάλες ή δάσκαλοι της Πρώτης και της



Δευτέρας έχετε αναλάβει αυτό το κομμάτι οργανωθείτε δίνει πάλι τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να έρθουν πιο κοντά [...]

E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ9: Μ: με τι κλίμακα θέλετε να σας το μετρήσω\$\$ Θεωρώ ότι είναι το άλφα και το ωμέγα οι καλές σχέσεις οι διαπροσωπικές σχέσεις του Διευθυντή με τους συναδέλφους για να πάει μπροστά η μονάδα η σχολική μονάδα, ένας συνάδερφος ο οποίος κάνει τη δουλειά του ε:: σωστά θα την κάνει ούτως ή άλλως σωστά, α: όμως έχοντας καλές σχέσεις με τον Διευθυντή ή τη Διευθύντρια θεωρώ ότι θα υπερβεί και τον εαυτό του θα ξεπεράσει τον εαυτό του ο κάθε συνάδερφος έχοντας τη στήριξη την κατανόηση την επιβράβευση και τη συμπαράσταση του Διευθυντή είτε ως προς το εκπαιδευτικό του έργο είτε ως προς τους γονείς (.) θεωρώ ότι η διαπροσωπικές σχέσεις του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς επηρεάζεται η δουλειά του εκπαιδευτικού πάρα πολύ, για μένα θεωρείται ότι επειδή το βιώνω αυτή τη στιγμή θεωρώ ότι όταν ο Διευθυντής είναι κοντά στους εκπαιδευτικούς με καλές διαπροσωπικές σχέσεις έχει αντίκτυπο στην ενεργό δράση του εκπαιδευτικού σε πολλούς τομείς μέσα στη δουλειά του με τα παιδιά με τους συναδέλφους με τους γονείς.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ9: Ε: θεωρώ ότι γενικότερα οι καλές σχέσεις σε ένα περιβάλλον όπως είναι το σχολείο συμβάλλουν θετικά στο καθετί, είτε λέγεται μάθηση είτε λέγεται συμπεριφορά είτε λέγεται κοινωνικότητα είτε λέγεται ψυχική κατάσταση οτιδήποτε είναι αυτό θεωρώ ότι συμβάλλει θετικά η καλή στάση η καλή ε: σχέση των οποιονδήποτε εμπλεκομένων σε ένα σχολικό περιβάλλον, ε:μ θεωρώ ότι ένας προσιτός Διευθυντής ε: σχολείου ε: μπορεί σε συνεργασία με έναν θετικό Σύλλογο Γονέων και λέω θετικό γιατί οι Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων δεν είναι πάντα α:μ θετικοί [...] όταν υπάρχει ένας θετικός



Σύλλογος Γονέων με έναν προσιτό Διευθυντή θεωρώ ότι οι δράσεις η ανταλλαγή απόψεων η ενημέρωση κι απ τις δύο πλευρές τις αντίθετες πλευράς αντίστοιχα α: μπορούν να φέρουνε: α:μ φαντασμαγορικά αποτελέσματα α: στην εικόνα στην πράξη στην καθημερινότητα των παιδιών που φιλοξενούνται σε οποιαδήποτε σχολική μονάδα οποιασδήποτε βαθμίδας.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;
E9/Σ9: Του Διευθυντή με τους γονείς; Όχι, θεωρώ ότι ε:: οι γονείς αυθόρμητα ασυναίσθητα περνάνε τα όρια έχοντας φιλικές παύλα προσωπικές σχέσεις με τον Διευθυντή και θεωρώ μετά ότι είναι σαν αυτό που λέμε παραγνωριστήκαμε ε: θεωρώ ότι: είναι καλύτερα να υπάρχουν α:μ λιγότερες προσωπικές σχέσεις Διευθύντριας Διευθυντή και γονέων α:μ χωρίς ουσιαστικούς λόγους α: θα μπορούσε ο Διευθυντής ενδεχομένως να επικοινωνούσε να ρωτήσει γιατί απουσιάζει ένα παιδί δύο μέρες από ενδιαφέρον, θα μπορούσε να επικοινωνήσει για να ενημερώσει ή να συγχαρεί τους γονείς για κάτι που πέτυχε το παιδί ε::μ θα μπορούσε να επικοινωνήσει και για θετικά πράγματα εκτός από αρνητικά εμ τι άλλο, πήρα φόρα ε\$\$

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ9: Μάλιστα, θεωρώ ότι: ο πρώτος παράγοντας που θα πρέπει να λάβει υπόψη του είναι η δικαιοσύνη ούτως ώστε δεν έχει σημασία ποιος χτύπησε περισσότερο ποιο παιδί μάτωσε ποιο παιδί κλαίει να: ακουστούν και τα δύο παιδιά και να αντιμετωπιστούν δίκαια α:: να αντιμετωπιστεί δίκαια το περιστατικό α: να τα ακούσει κι από κει και πέρα εάν είναι κάτι πολύ σοβαρό ενδεχομένως μπορεί να ενημερωθούν οι γονείς, να υπάρξει μία ποινή και στους δυο ανάλογα με το μέγεθος της εμπλοκής των παιδιών της σύγκρουσης



ε:μ ή να είναι λίγο πιο διαλλακτικός και να πει ότι εγώ σας τη χαρίζω σαν πρώτη φορά γιατί ξέρω ότι είστε και οι δύο πάρα πολύ καλά παιδιά και ότι πέφτω απ τα σύννεφα και τα λοιπά και τα λοιπά, δηλαδή θα πρέπει να: δε θεωρώ ότι πρέπει ο Διευθυντής να είναι τιμωρός, δε θεωρώ ότι πρέπει να είναι τιμωρός, θεωρώ όμως ότι πρέπει να είναι να δείχνει τέτοια ισχύ ούτως ώστε για να φτάσω στον Διευθυντή αυτό που έχει συμβεί είναι πάρα πολύ σοβαρό σαν μαθητής, να περάσει αυτό το μήνυμα στους μαθητές του σχολείου.

E11:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ9: Θεωρώ σε πρώτη φάση ότι πρέπει να: ενδυναμωθεί ο εκπαιδευτικός που: αδυνατεί να αντιμετωπίσει την τάξη του χωρίς αυτό να είναι φανερό στα μάτια των παιδιών, ο εκπαιδευτικός δε θα πρέπει να πέσει στα μάτια των παιδιών ότι δε σας κάνω καλά θα σας πάω στο Γραφείο ε:: το ό,τι πρόβλημα αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός με διαχείριση κακής συμπεριφοράς παραβατικότητας ε:: ένα τμήμα ζωηρό ένα τμήμα με αυθάδεια και τα λοιπά θεωρώ ότι συμβουλευτικά μπορεί να λειτουργήσει ακόμα και με: ε: την επίσκεψη του Σχολικού Συμβούλου ούτως ώστε να: ενδυναμωθεί ο εκπαιδευτικός στους τρόπους διαχείρισης των ζωηρών παιδιών, αυτό θεωρώ σωστότερο (.) ο Διευθυντής έχει υποχρέωση να ενισχύσει τον εκπαιδευτικό, δε θεωρώ ότι χρειάζεται να επέμβει να επεμβαίνει, δε το θεωρώ απαραίτητο να επεμβαίνει ο Διευθυντής, τώρα αν υπάρχει μία α: καθημερινή παραβατική συμπεριφορά όπου ακόμα και ένας πολύ καλά καταρτισμένος σε θέματα διαχείρισης κρίσεων τάξης εκπαιδευτικός αδυνατεί τότε εκεί ε: θεωρώ ότι θα πρέπει να κληθούν οι γονείς και ε: να ληφθούν άλλα μέτρα.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ9: Θεωρώ ότι: όταν ο Διευθυντής βάλει τις γραμμές το πλαίσιο ορίσει τα όρια α: κρατήσει τους κανονισμούς του σχολείου όπως πρέπει θεωρώ ότι



αποφεύγονται οι συγκρούσεις, όταν ξέρουνε οι εκπαιδευτικοί τους ρόλους τους μέσα στη σχολική μονάδα ε:μ το ρολόι πάει νορμάλ κυλάνε νορμάλ οι ο λεπτοδείκτης των δευτερολέπτων και τα λοιπά [...]

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ9: Α:μ εάν ένα περιστατικό αφορά σε εκπαιδευτικά και σχολικά θέματα γιατί η Μαρία έκανε μία υπηρεσία κι εγώ έκανα τρεις[...] δηλαδή θεωρώ ότι όταν έχει φτάσει η ένταση η κόντρα η: η αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο συναδέλφους που είναι ενήλικες και δεν μπορούν να το λύσουν ε: το θέμα τους θεωρώ ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να παρέμβει ούτως ώστε να μην υπάρχουν κακές εικόνες κακές άσχημες καταστάσεις α: σε κοινή θέα των παιδιών των γονιών α: προς τα έξω γενικότερα α: γιατί αυτό στιγματίζει μετά όλη τη σχολική κοινότητα όλη τη σχολική μονάδα κι όχι μόνο εμένα που τα 'βαλα με τη Μαρία, δεν ήτανε λάθος της Μαρίας ήτανε λάθος της Διεύθυνσης που βάζει τις υπηρεσίες, δηλαδή κάποια θέματα λύνονται μέσω της Διεύθυνσης ε:μ καλύτερα πιο ανώδυνα πιο γρήγορα μια και καλή παρά να διαιωνίζονται όλη τη σχολική χρονιά: το ίδιο θέμα ή παρεμφερές,

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ9: Εδώ μπορώ να μιλήσω κι από προσωπική εμπειρία και να πω ότι από τη στιγμή που υπάρχει μία έντονη αντιπαράθεση σύγκρουση μεταξύ γονέα και εκπαιδευτικού α: για το οποιοδήποτε θέμα ε: πιστεύω ότι ο Διευθυντής οφείλει να παρέμβει α: και να: ηρεμήσει να εξηγήσει να διευθετήσει να το πω ακόμα σωστότερα το θέμα, αν είναι λάθος του εκπαιδευτικού ε: να αποδοθούν ευθύνες αν είναι λάθος του γονέα να α: να το πω έτσι να απολογηθεί για τη συμπεριφορά του γιατί έχουμε δει κι απ τις δύο περιπτώσεις κακές συμπεριφορές ε: στον εκπαιδευτικό και μετά να πάει παρά κάτω, σε καμία περίπτωση δε θεωρώ ότι αυτά είναι πράγματα τα οποία πρέπει να αποσιωπούνται γιατί λειτουργούν σαν τη μαγιά σαν το προζύμι έτσι;



φουσκώνει φουσκώνει φουσκώνει α λίγο λίγο λίγο (.) δεν λύθηκε; θα φουσκώσει και κάποια στιγμή θα εκραγεί, σαν το μπαλόνι.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ9: Ε:μ δυστυχώς όταν οι γονείς ε: δεν ενδιαφέρονται ε: για την πρόοδο και όχι μόνο την εκπαιδευτική του παιδιού αλλά γενικότερα σε ένα πλαίσιο σχολικό ε:: ο Διευθυντής πέραν τω:ν κλήσεων ή τω:ν επίσκεψη στο σχολείο και συζήτηση με τον εκπαιδευτικό ή τον Διευθυντή δεν μπορεί να κάνει και πάρα πολλά πράγματα κατά τη γνώμη μου, θεωρώ όμως ότι καλό θα είναι και όχι κακό σε καμία περίπτωση το να κάνει κάποια τηλεφωνήματα πρέπει να 'ρθετε να σας ενημερώσει η εκπαιδευτικός ή πρέπει να σας μιλήσουμε για την εξέλιξη του παιδιού γιατί παρατηρούμε κάποια πράγματα, δηλαδή θεωρώ ότι όταν ναι υπάρχει ένα δυο τρία τέσσερα περιστατικά και δεν υπάρχει επικοινωνία με το σχολείο από τους γονείς ή το αντίθετο θεωρώ επιβεβλημένη την ε: επικοινωνία του: Διευθυντή με τους γονείς ούτως ώστε ε: και άλλη ισχύ και άλλο κύρος προσδίδει το τηλεφώνημα του Διευθυντή στο σπίτι και εννοείτε η πρόσκληση που θα τους απευθύνει για επίσκεψη στο σχολείο.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 39
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ 70 (Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Μόνιμη
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
_____ Μεταπτυχιακό στις Νέες Τεχνολογίες
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 17 έτη
- Εμπειρία ως Διευθυντής/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Ε1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

Ε1/Σ10: Ε: οφείλει να έχει όσον αφορά: μάλλον η επικοινωνία του έχει σχέση με πολλούς παράγοντες, έχει σχέση αφενός με τους γονείς αφετέρου με τους συναδέλφους τρίτος άξονας μετά με τους μαθητές και έναν τέταρτο θα θέσω για τον συγκεκριμένο ρόλο του Διευθυντή εκείνον με τις υπόλοιπες διοικητικές αρχές για τον οποίο δεν έχω εικόνα γιατί δεν έχω περάσει ποτέ από το συγκεκριμένο κομμάτι μόνο όσον αφορά τη σχέση μου την επαγγελματική με τις διάφορες υπηρεσίες και λοιπά, ε: οφείλει λοιπόν να έχει υπομονή να είναι ανοιχτός σε διάλογο κυρίως βασική προϋπόθεση να ακούει και να κατανοεί όλες τις πλευρές και τους τέσσερις δηλαδή άξονες που ανέφερα νωρίτερα και: με βάση τη γνώση του και τη:ν βιβλιογραφική του ας το πω έτσι κατάρτιση να ανταπεξέρχεται και να ξεπερνά δυσκολίες (.) δεν ξέρω, αν σε καλύπτει η απάντηση ή αν θέλεις κάτι περαιτέρω σχετικό.

Ε2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;



E2/Σ10: Ε προφανώς είναι σημαντικό με την έννοια ότι θα δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αμεσότητας και ανάμεσα σε εκείνον και το Σύλλογο Διδασκόντων και ανάμεσα σε εκείνον και τους μαθητές αλλά και ανάμεσα σε εκείνον και των γονείς, εφόσον είναι ανοιχτός στον διάλογο ακούει με ενσυναίσθηση και σεβασμό είναι πολύ ε: ενθαρρυντικό όλο για να προάγεται η: για να προάγονται οι στόχοι της σχολικής μονάδας,

E3:Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ10: Ε: ακρόαση, δηλαδή να είναι εκεί και να τα ακούει με σεβασμό, ε: να είναι στη διάθεσή τους εφόσον το επιδιώξουν οι ίδιοι οι μαθητές, ε: από τη στιγμή που υπάρχει κατανόηση και σεβασμός στον μαθητή νομίζω ότι η επικοινωνία είναι πιο άμεση και πιο αποτελεσματική

E4:Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ10: Ε καθαρά προσωπικά για μένα πιο αποτελεσματικός είναι ο τρόπος της επικοινωνίας μέσω μέιλ δεδομένου ότι θα φτάσει πάντα θα ειδοποιηθώ θα ενημερωθώ, εάν επιλέξει την ανακοίνωση στον πίνακα ανακοινώσεων ε υπάρχει πιθανότητα μεγάλη να μην τη δω ή: ε: να μην ακούσω εγκαίρως ότι κάτι συμβαίνει εξαιτίας κάποιας εφημερίας ή διόρθωσης στην τάξη ή οτιδήποτε, είναι γνωστά τα καθήκοντά μας στη σχολική μονάδα, οπότε είναι πολύ πιθανό εάν ειπωθεί προφορικά να μη λάβω γνώση, τον θεωρώ τον πιο πρόσφορο τρόπο εκείνον της ηλεκτρονικής ενημέρωσης.

E5:Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ10: Όχι όχι δεν υπάρχει διαφοροποίηση, μολονότι έχω ζήσει σε προηγούμενα σχολεία μου διαφοροποιήσεις ε: στο συγκεκριμένο και το



θεωρώ προς τιμήν του δεν υπάρχει διαφοροποίηση, δεν έχουμε καμία, κανένα τέτοιο πρόβλημα αντιμετώπισης από τον Διευθυντή. ((Όταν παρατηρείται μια τέτοια διαφοροποίηση, πού πιστεύετε ότι οφείλεται;)) Νομίζω ότι είναι καθαρά θέμα ανθρώπου (.) ε: το να αντιλαμβάνεται κάποιος ότι όλοι είμαστε ισότιμα μέλη και συνεργάτες είναι νομίζω θέμα παιδείας, δηλαδή, δεν αρκεί να το θες πρέπει και να το αποδεικνύεις ότι όλοι είμαστε ίσοι έχουμε ίδιο ρόλο ε: κανενός η δουλειά δεν είναι καλύτερη από του άλλου κανενός το μάθημα δεν είναι περισσότερο σημαντικό από του συναδέρφου, δηλαδή νομίζω ότι είναι κάποιες ισορροπίες που είτε τις έχεις ενστερνιστεί είτε όχι, εκεί οφείλονται πιστεύω και οι διαφορές, ένα επιπλέον που μπορώ να τους δώσω ως δικαιολογία για τέτοιες ε: πώς να το πω για τέτοια παραπτώματα όπως τα χαρακτηρίζω εγώ είναι ότι πολλοί συνάδερφοι ειδικοτήτων δεν έρχονται σε καθημερινή βάση στο σχολείο, δηλαδή έχουνε πολύ λίγες ώρες οπότε και η επικοινωνία είναι και λιγότερη, αυτό μπορώ να το κατανοήσω ναι, για αυτό λύνονται πολλά πράγματα μέσω ηλεκτρονικής ενημέρωσης, ακόμα και μια πρόσκληση για διαζώσης ε: συζήτηση (.) πέρα από την ηλεκτρονική που πλέον μας έχει βολέψει όλους και έχει λύσει πολλά τέτοια τεχνικά ζητήματα ε: πιστεύω ότι ακόμα και συνάδερφοι που δεν έχουν πολλές ώρες στη σχολική μονάδα και έρχονται πολύ λίγο χρόνο έχουν τη δυνατότητα να λάβουν γνώση των θεμάτων που συζητούνται.

Ε6:Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Ε6/Σ10: Μόνο αν κρατήσει ο ίδιος ίση αντιμετώπιση απέναντι στους εκπαιδευτικούς του, δηλαδή ε: διαφάνεια ε: ευθύτητα και κατανομή ε: εργασιών και ρόλων σε όλο το δυναμικό, να μην μεροληπτεί υπέρ κάποιων, ε μόνο με ίση αντιμετώπιση θα συμβάλλει στην ομαλή ας πούμε λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, δε νομίζω ότι υπάρχει άλλος τρόπος

Ε7:Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;



E7/Σ10: Τις θεωρώ βασικότετες έως τον καθοριστικό παράγοντα εάν οι σχέσεις είναι καλές και ομαλές για την ε ομαλή λειτουργία και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας, ωστόσο δεν αρκεί αυτό, δηλαδή, ο καθένας χαρακτηρίζει πλέον το καλές έτσι όπως το αντιλαμβάνεται, φυσικά δε θεωρώ καλή διαπροσωπική σχέση την εξυπηρέτησας πούμε πελατειακών σχέσεων με γονείς φορείς ή οτιδήποτε άλλο και με τη μερίδα συναδέρφων, θεωρώ καλή διαπροσωπική σχέση μια σχέση η οποία στηρίζεται στην εντιμότητα την ειλικρίνεια την ισότητα τον διάλογο, δεν θεωρώ δηλαδή ότι με το να εξυπηρετούμε συμφέροντα κάποιων λειτουργούμε και αποτελεσματικά.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ10: Θεωρώ ότι α από τη στιγμή που ο καθένας όταν λέω ο καθένας εννοώ γονείς μαθητές δάσκαλοι ε: έχουνε τη:ν επίγνωση των ορίων τους των υποχρεώσεών τους και των δικαιωμάτων τους όλα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, προφανώς σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα σε καλύτερο εργασιακό περιβάλλον σε: καλύτερη επικοινωνία και διάχυση των όσων γίνονται στη σχολική μονάδα στην κοινωνία σε καλύτερη επικοινωνία ουσιαστικά σχολείου και κοινωνίας, ε απλά πρέπει να είναι ξεκάθαρο το ότι ο καθένας προσπαθεί από την πλευρά του με βάση κοινό στόχο και προσπαθεί το καλύτερο: δυνατό.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ10: Ε: επειδή δεν έχω μπει στο πόστο το συγκεκριμένο και δεν έχω πλήρως την εικόνα και εκατό τοις εκατό δεν μπορώ να διαισθανθώ την ευθύνη του από: από το ρόλο του ως Διευθυντή ε: όπως το αντιλαμβάνομαι εγώ ως δασκάλα μέλος της σχολικής μονάδας θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η επικοινωνία με τους γονείς, η συστηματική επικοινωνία με τους γονείς, η διάθεση για: ε: διάλογο, δηλαδή όποτε προκύψει κάτι όποτε παραστεί μια ανάγκη και η μία πλευρά και η άλλη πλευρά να έχει το θάρρος να ζητήσει επικοινωνία και να πραγματοποιηθεί αυτή η επικοινωνία, αλλά θεωρώ και



άκρως σημαντικό όταν πράγματα ε: ξεφεύγουν από το: επιθυμητό να μπορεί να: τεθεί η διαχωριστική γραμμή και το πλαίσιο ότι εδώ ο καθένας στο χώρο του ναι συνεργαζόμαστε επικοινωνούμε αλλά ε: πού φτάνουν τα όρια του καθενός μας.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ10: Να ακούσει και τις δύο πλευρές με γνώση ε παιδαγωγική να: παρέμβει εφόσον μπορεί να παρέμβει και να αν δεν μπορεί ο ίδιος να εξομαλύνει την κατάσταση να παραπέμψει σε αντίστοιχους ειδικούς, αν είναι μια απλή σύγκρουση ένας μικρός καβγάς μεταξύ αυτών νομίζω να στοχεύσει να ακούσει και τις δύο πλευρές και να:: επιλύσει τη διαφορά των μαθητών ουσιαστικά προωθώντας την αλληλοκατανόηση δηλαδή να προάγει το διάλογο μεταξύ των μαθητών έτσι ώστε να λυθεί η παρεξήγηση, ε: εάν η σύγκρουση είναι πιο σοβαρή και ενδεχομένως πιο γενικευμένη ε θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέμβει καταλυτικά και να ζητήσει τη γνώμη ειδικών.

E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ10: Ε: συμβαίνει συχνά, δε με βρίσκει όμως σύμφωνη ως τακτική, συμβαίνει συχνά και το έχω ακολουθήσει κι εγώ όμως δεν είναι αποτελεσματικό με την έννοια του ότι ο εκπαιδευτικός τάξης είναι πολύ περισσότερο χρόνο μαζί με τους μαθητές του είναι καλύτερος γνώστης της δυναμικής της τάξης του οπότε θεωρώ τον ίδιο τον εκπαιδευτικό ικανότερο να παρέμβει και να δώσει λύση, ε: στις περιπτώσεις βέβαια που συμβαίνει ε: υπάρχει το: το μη ενθαρρυντικό ε: να υπάρξει διαφωνία ως προς την



αντιμετώπιση του Διευθυντή δηλαδή διαφορετική οπτική γωνία που: μπορεί να έρθει και σε σύγκρουση με αυτά που έχει υποστηρίξει έως τώρα ο εκπαιδευτικός, παράδειγμα ε: εγώ μπορεί να μαλώσω ή να είμαι πολύ πιο αυστηρή, ο Διευθυντής μη έχοντας γνώση εντελώς της κατάστασης και των μαθητών μπορεί να είναι περισσότερο επιεικής ή πιο διαλλακτικός με πολλές φορές οι συνάδελφοι να βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση να πουν Ωχ δε με στήριξε δε με κάλυψε δεν είχαμε την ίδια κοινή γραμμή, οπότε εκεί υπάρχει χάσμα και ουσιαστικά απομυθοποιούνται και οι δύο ρόλοι στα μάτια των μαθητών, και πέρα από την απομυθοποίηση δεν υπάρχει και επίλυση.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ10: Παντού θεωρώ ότι το να ακούει κάποιος και να: αντιλαμβάνεται είναι καταλύτης στο να επέλθει μια ισορροπία, ωστόσο στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα δε θεωρώ ότι έχουμε επιτύχει το μέγιστο του να λύνουμε ε: προβλήματα [...] πολλές φορές οι συγκρούσεις είναι:: όχι τραγικές αλλά:: υπάρχουν, δε θεωρώ όμως ότι έχουμε φτάσει στο επίπεδο να το επιλύουμε: το θέμα: αποτελεσματικά (.) και: μολονότι έχουν γίνει προσπάθειες και από μένα αλλά και από συναδέλφους δεν έχουνε: ε πιάσει ως πρακτικές δεν έχουν γίνει ε σεβαστές, όχι από τον Διευθυντή, κυρίως ε: από το:: από το Σύλλογο γενικά, δηλαδή νομίζω ότι στο συγκεκριμένο κομμάτι έχουμε ακόμα δουλειά.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ10: Των ίσων αποστάσεων, να υπάρξει κάπου ακρόαση ε: και των δύο πλευρών, οφείλει να κρατάει ίσες αποστάσεις και: να υπενθυμίζει ότι ο ρόλος μας στη σχολική μονάδα είναι ε: άλλος και όχι εκείνος των διαπληκτισμών, αποτελούμε και οι ίδιοι παράδειγμα προς τους μαθητές μας οπότε θεωρώ ότι πρέπει αυτό να υπενθυμίζεται πάντα με σεβασμό και διακριτικότητα.



E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ10: Συνήθως εμπλέκεται ο Διευθυντής εφόσον κάποιος από τους δύο ή κάποια πλευρά από τις δύο επικαλεστεί τη βοήθειά του ε: κι εδώ θα πρέπει να είναι πολύ διαφορετική η παρέμβαση του Διευθυντή, οφείλει να στηρίζει τον εκπαιδευτικό φυσικά όχι να κρατήσει το μέρος του κατά ανάγκη αλλά πάλι να έχει ίσες αποστάσεις αλλά ε: θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό για τη δυναμική της σχολικής μονάδας ο Σύλλογος Διδασκόντων να είναι δεμένος με την έννοια του ότι οφείλει να υποστηρίξει τον εκπαιδευτικό και να λειτουργήσει παρεμβατικά έτσι ώστε να: ε: επιλυθεί η διαφορά ανάμεσα στους δύο στις δύο πλευρές, συνήθως από την εμπειρία τη δική μου οι γονείς φτάνουν στο σχολείο χωρίς να έχουνε επαρκή γνώση κάποιας κατάστασης και πολλές φορές οι συγκρούσεις είναι από μεταφορά των μαθητών κάποιων γεγονότων όπου συνεπώς η μεταφορά είναι μονόπλευρη ε: υπάρχει σύγκρουση συνήθως στην πλειοψηφία απ' όσων έχω βιώσει στα δεκαεπτά χρόνια είναι επίθεση από γονέα ή είναι κάποια λεκτική ας το πούμε παρεκτροπή από τον γονέα, ε: εκεί οφείλει ο Διευθυντής να είναι παρεμβατικός και να πάρει το μέρος του εκπαιδευτικού, φυσικά εφόσον γνωρίζει, αν δεν είναι ενήμερος δε νομίζω ότι μπορεί να παρέμβει, μόνο μόνο για να ηρεμήσει ενδεχομένως τα πνεύματα σε μια ένταση της στιγμής, αλλά (.) ναι (.) αν δεν υπάρχει γνώση της κατάστασης πώς να παρέμβει.

E15:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ10: Οφείλει να ενημερώσει καταρχάς, οφείλει να ζητήσει τη συνδρομή των γονέων κι όταν λέω τη συνδρομή δεν εννοώ την οικονομική ε κυρίως πρακτική ηθική συναισθηματική και όποια άλλη θεωρεί κατάλληλη για την κάθε περίπτωση, ε: από κει και πέρα δεν μπορεί να κάνει κάτι (.) μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για κάποιες δράσεις στις οποίες ενδεχομένως οι γονείς να μπορούσαν να εμπλακούν αλλά δεν μπορεί να πιέσει και για περαιτέρω εμπλοκή (.) μπορεί να διοργανωθούν εκδηλώσεις στις οποίες θα



γίνει κάλεσμα προς τους γονείς όμως δεν μπορεί να πιέσει κάπως περαιτέρω, από κει και πέρα είναι υπόθεση και ευθύνη των γονιών.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 29
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ70 (Δασκάλα)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
- _____ Μεταπτυχιακό στις Σπουδές στην Εκπαίδευση
- _____ Μεταπτυχιακό στην Ειδικής Αγωγής
- Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 5 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ11: Επικοινωνιακές δεξιότητες, ωραία, πιστεύω ότι θα πρέπει να είναι διαλλακτικός ε: να είναι αμερόληπτος ε: να μην είναι: πώς το λέμε αυτό δηλαδή να μπορεί να αλλάζει την άποψή του ε:: να μην είναι απόλυτος και να μπορεί ας πούμε να πάρει και κάποιες αποφάσεις όταν κάτι ε: να είναι αποφασιστικός, αυτό.

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ11: Ναι, πάρα πολύ σημαντικό να είναι επικοινωνιακός γιατί μόνο γιατί ότι πρόβλημα και να έχουμε μόνο μέσα απ την επικοινωνία μπορεί να λυθεί, αν είναι απόλυτος σίγουρα κανείς δε θα τολμήσει να του πει τι τον προβληματίζει και έτσι προβλήματα που υπάρχουν δε θα λυθούν.



E3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ11: Με τα παιδιά (.) ε:μ: αυτό, θεωρώ ότι και ο Διευθυντής κι όλοι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να μπουνε στην ψυχολογία των παιδιών >θα πρέπει να νιώσουν ότι κι αυτοί είναι παιδιά: θα πρέπει να δουν ε: και να καταλάβουν γιατί το έκαναν αυτό: τι τους απασχολεί: τι κρύβεται πίσω από κάθε συμπεριφορά: <δηλαδή θεωρώ ότι ο μόνος τρόπος για να επικοινωνήσεις με ένα παιδί είναι να γίνεις κι εσύ παιδί, αυτό, να έρθεις πιο κοντά στο παιδί ((διακόπηκε για λίγο η συνομιλία μας, αλλά, με σύντομη υπενθύμιση του σημείου όπου είχαμε μείνει, συνεχίστηκε κανονικά)) Θεωρώ ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να χρησιμοποιεί διάφορες επικοινωνιακές πολιτικές, γιατί ας πούμε κάποια παιδιά ε: μπορεί να μη θέλουνε την αυστηρότητα και να θέλουν να τα πλησιάσεις με κάποιον άλλο τρόπο, ενώ κάποια άλλα παιδιά να χρειάζονται και λίγο περισσότερη αυστηρότητα, οπότε για να πετύχει ένα σχολείο και να πούμε ότι μπορεί να λειτουργήσει σωστά θεωρώ ότι (.) πρέπει να χειρίζεται διάφορες επικοινωνιακές πολιτικές >όχι μόνο βέβαια ο Διευθυντής >όλοι οι εκπαιδευτικοί, γιατί κάθε παιδί έχει και διαφορετικό τρόπο να σε πλησιάσει και να το πλησιάσεις, οπότε κι εκείνος πρέπει να χρησιμοποιεί διάφορες επικοινωνιακές πολιτικές για να έρθει πιο κοντά, κι έτσι το σχολείο να λειτουργήσει και σωστότερα.

E4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ11: Σαφώς θεωρώ η δια ζώσης επικοινωνία ότι είναι η καλύτερη ε: και μετά το τηλέφωνο, γιατί μπορείς να καταλάβεις πράγματα ακούγοντας τη χροιά του άλλου τον τόνο της φωνής του, μπορείς να καταλάβεις ακριβώς πώς το εννοεί, ενώ με τον γραπτό κώδικα πολλές φορές παρερμηνεύεις ε: συμπεριφορές .

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του



Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ11: Ε:: θεωρώ ότι όσο πιο συχνά ένας ε: οι εκπαιδευτικοί έρχονται σε επαφή και συναναστρέφονται τόσο οι σχέσεις τους είναι πιο στενές, επειδή λοιπόν οι εκπαιδευτικοί των ειδικοτήτων συνήθως έρχονται στο σχολείο έτσι μία με δύο φορές την εβδομάδα οι σχέσεις τους δεν είναι τόσο στενές ούτε και με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς γιατί δε γνωρίζονται πολύ καλά ούτε και με τα παιδιά τόσο πολύ επομένως θεωρώ ότι ούτε και με τον Διευθυντή, γιατί: άλλη οικειότητα αναπτύσσει κάποιος όταν τον βλέπει τον άλλον κάθε μέρα κι άλλη όταν ας πούμε θα τον δει μία ή δύο φορές την εβδομάδα, αυτό.

E6:Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

E6/Σ11: Ε: μπορεί να τους δώσει ρόλους, να τους αναθέσει ε: να έχουν κάποια αρμοδιότητα ε: ούτως ώστε να αποδείξουν κι εκείνοι ότι μπορούν να κάνουν πράγματα και να μην τα ε: κρατάει όλα πάνω του ε: γιατί πολλές φορές ο ρόλος του Διευθυντή θεωρώ ότι είναι λίγο: μ: πώς να το πω (.) έτσι ε: ότι τραβάει όλες τις εξουσίες πάνω του, οπότε αν τους δώσει κάποιες αρμοδιότητες να κάνουν οτιδήποτε θεωρώ θα τους δείξει και ότι τους σέβεται ότι τους θεωρεί υπεύθυνους κι εκείνους ε: και με αυτόν τον τρόπο θα το κλίμα θα φτιάξει, αυτό.

E7:Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ11: Αν οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ο Διευθυντής με τους εκπαιδευτικούς είναι καλές αυτό θα συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση του σχολείου, αν όμως οι διαπροσωπικές σχέσεις τους δεν είναι καλές δηλαδή δεν έχουν επικοινωνία εκείνος είναι απόλυτος ε: σίγουρα δε θα βοηθήσει στην οργάνωση, γιατί κι εκείνοι θα πιέζονται θα κάνουν ίσως αυτά ε: που τους αναθέτει με το ζόρι, οπότε το κλίμα δε θα 'ναι και τόσο καλό και ίσως αφού δε θα είναι το κλίμα καλό να μην είναι και το αποτέλεσμα τελικά.



E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ11: Αν έχει καλή επικοινωνία ο Διευθυντής με το Σύλλογο ε: τότε θεωρώ ότι και ο Σύλλογος από πλευράς του θα είναι θετικός στο να προσπαθήσει και να κάνει κάποιες είτε δράσεις είτε ε:μ να βοηθήσει ας πούμε στην υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου να κάνει κάποιος: να μαζέψει κάποια χρήματα να φτιάξει και κάποια βιβλιοθήκη, αν ωστόσο δεν υπάρχει καλή επικοινωνία τότε σίγουρα όλα αυτά δε θα μπορούν, θα πρέπει το σχολείο από μόνο του να ψάξει να βρει πόρους ε:μ οπότε σίγουρα θα πρέπει το σχολείο να έχει καλή επικοινωνία με όποιον μπορεί ε: να το βοηθήσει αυτό για να αναπτυχθεί γιατί: πέρα απ το κράτος χρειάζεται και τη στήριξη της τοπικής κοινότητας, διαφορετικά δε θα υπάρχει σωστή ανάπτυξη, αυτό.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;

E9/Σ11: Ε: θεωρώ ότι με: ε ότι είναι πολύ ωφέλιμη η συζήτηση μεταξύ του Διευθυντή και των γονέων ε::μ: διότι πάντα μέσα απ την επικοινωνία μπορεί να κερδίσεις πάρα πολλά πράγματα τα οποία πριν από αυτήν ε:: θεωρούσες ίσως ότι: είναι ανέφικτα, και όταν ας πούμε ο: εκπαιδευτικός επικοινωνεί με τους γονείς σίγουρα κερδίζει κάτι αλλά όταν και ένας Διευθυντής μπαίνει στη θέση να επικοινωνήσει με τους γονείς σίγουρα ίσως να κερδίσει κάτι παραπάνω, γιατί μπορεί να καταλάβουν και εκείνοι ότι έχει πάει σε κάποιον ακόμη ανώτερο απ τον εκπαιδευτικό της τάξης το θέμα οπότε: ίσως να το: λάβουν ότι είναι: ε ότι έχει πάρει ίσως μεγαλύτερες διαστάσεις, άρα: ίσως να τους κάνει με τον τρόπο αυτό μέσα από την επικοινωνία να πάρουν τα πράγματα έτσι να το αντιληφθούν πιο σοβαρά, αυτό.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο



E10:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του τού ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ11: Ναι, θεωρώ ότι πολλές φορές ο εκπαιδευτικός της τάξης ζορίζεται να λύσει κάποια θέματα με τους μαθητές οπότε πολλές φορές ανατρέχουν τα παιδιά στον Διευθυντή, όταν ειδικά όταν συγκρουστούν, ε οπότε τότε και εκείνος θα πρέπει πάλι κατά τη γνώμη μου να χρησιμοποιήσει διάφορες επικοινωνιακές ε:μ: πρακτικές για να τα προσεγγίσει, γιατί το ένα παιδί μπορεί να του λέει να υποστηρίζει κάτι άλλο το άλλο κάτι άλλο, επομένως για να εξακριβώσει και να εντοπίσει ίσως πού κρύβεται η αλήθεια θα πρέπει: να τους πιάσει πότε: ε: στο φιλότιμο πότε να τους πιάσει με το πιο άγριο πότε να:, οπότε θεωρώ ότι πάλι για να εντοπίσεις πού κρύβεται το τι και τι οδήγησε τα παιδιά να συγκρουστούν θα πρέπει να έχει την ικανότητα να ακολουθεί διάφορες πρακτικές επικοινωνιακές για να τα πλησιάσει αυτά τα παιδιά, οπότε θεωρώ και ότι πρέπει να: και τα παιδιά πολλές φορές καλό είναι να απευθύνονται και στον Διευθυντή για να λύσουνε ας πούμε τις διαφορές, τους, πρέπει κι εκείνος να συμμετέχει και να ξέρει τι γίνεται στο σχολείο, στις τάξεις, αυτό.

E11:Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ11: Ε πιστεύω ότι θα πρέπει να του: να τον ρωτήσει αρχικά για ποιο λόγο το κάνει αυτό τι δεν του αρέσει στο σχολείο τι δεν του αρέσει με το δάσκαλο ή τη δασκάλα του τι τον ενοχλεί στην τάξη του και αντιδρά με τον τρόπο αυτό, γιατί ε: προφανώς και η ίδια η δασκάλα ή ο δάσκαλος για να ανατρέξει στον Διευθυντή θα έχει κάνει ίσως αυτή τη συζήτηση δε θα έχει βγάλει κάποια άκρη οπότε: το επόμενο βήμα θα είναι να πάει σ' εκείνον, κι εκείνος θα πρέπει κι αυτός με τη σειρά του να κάνει κάτι αντίστοιχο, αν τώρα κι εκεί δεν βγάλουν άκρη θεωρώ ότι το επόμενο βήμα είναι να πάρει ίσως και τους γονείς να ενημερώσει κι εκείνους ή να συζητήσει με τον εκπαιδευτικό



της τάξης και να επικοινωνήσει η δασκάλα με τους ε: γονείς των μαθητών, αυτό.

E12:Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ11: Θεωρώ ότι συμβάλλει, γιατί το να επικοινωνούμε με τον Διευθυντή ή τη Διευθύντρια μας δίνει τη δυνατότητα ας πούμε να ανακουφιστούμε κι εμείς λίγο ψυχικά λέμε τον πόνο μας ε: κάτι που μας βασανίζει, το εκμυστηρεύεσαι κάπου σου δίνει μια συμβουλή, πολλές φορές μπορεί να: σου πει κι ο ίδιος ο Διευθυντής πήγαινε στην τάξη και θα αναλάβω εγώ το παιδάκι λίγο να το ηρεμήσω, σου παίρνει ένα βάρος ε: μέσα σε εισαγωγικά, γιατί όταν έχεις να διαχειριστείς δεκαπέντε είκοσι μαθητές κι έχεις κι ένα παιδί το οποίο σε βασανίζει όλη την ώρα και: ακούσεις και έναν καλό λόγο από έναν συνάδελφο είτε αυτός είναι συνάδελφος είτε είναι ο Διευθυντής σου αυτό προφανώς και μόνο που θα σου πει σε καταλαβαίνω σου δημιουργεί μια: ικανοποίηση ψυχική, οπότε θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό αυτό το πράγμα και μόνο που θα σου πει ένα καλό λόγο ε: σου δίνει μία δύναμη να συνεχίσεις παρακάτω, αυτό.

E13:Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ11: Θεωρώ ότι είναι (.) δυο εκπαιδευτικοί ας πούμε για να τσακωθούν για να μαλώσουν θα 'χουν ας πούμε κάποιο: θέμα που σχετίζεται με την εκπαιδευτική κοινότητα, θεωρώ ότι δε θα τσακωθούν για κάτι που είναι εκτός του σχολείου, ελπίζω, δε ξέρω, αν ε τώρα αυτό το θέμα αφορά τη σχολική κοινότητα κι εκείνοι βρίσκονται σε μια διαμάχη θεωρώ ότι καλό θα ήταν να το λύσουνε μόνοι τους, να μην εμπλακεί τώρα κι ο Διευθυντής γιατί κι η θέση εκείνου θεωρώ θα 'ναι πάρα πολύ δύσκολη να επιλέξει ανάμεσα σε δύο ανθρώπους που συνεργάζεται, οπότε καλό είναι να το λύσουν, αν τώρα φτάσει στ' αυτιά του γιατί: μπορεί να το συζητάνε έντονα γιατί μπορεί να το ακούσει γιατί δεν ξέρω τι (.) θεωρώ ότι καλό θα 'ναι να ρωτήσει και τον έναν και τον



άλλον το τι, ν' ακούσει και τις γνώμες τις απόψεις και των δύο πριν βγάλει κάποιο συμπέρασμα και να μην το ενθέσει αν προηγουμένως δεν έχει ακούσει, και προφανώς ακόμα κι αν ακούσει τις δυο πλευρές πάλι να μην πάρει θέση αλλά να τους πει ότι να τους καθοδηγήσει ότι δεν είναι σωστό στο χώρο του σχολείου τέλος πάντων με τον τρόπο του να τους δείξει το δρόμο το σωστό, αυτό.

E14:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ11: Τώρα εδώ ε: σύγκρουση (.) θα πρέπει να μιλήσει πιστεύω με τον εκπαιδευτικό αρχικά για να δει να του πει για ποιο λόγο έχει συγκρουστεί με το γονέα [...] αν ας πούμε ο εκπαιδευτικός μίλησε με άσχημο τρόπο για το παιδί και τα λοιπά τότε ο γονέας πολλές φορές έρχεται σε δύσκολη θέση οπότε θα πρέπει ο Διευθυντής να εξηγήσει στον εκπαιδευτικό ότι καλό θα είναι [...] να είμαστε πιο ευγενικοί και πιο προσεκτικοί μ' αυτό που λέμε, αν τώρα δεν το έχει κάνει ο εκπαιδευτικός κι απλά έκανε μια σύσταση στο γονέα [...] κι εκείνος αντέδρασε με άσχημο τρόπο, τότε θεωρώ ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να πάρει τηλέφωνο τον γονέα και να τον καλέσει και στο σχολείο ενώπιον του και του άλλου εκπαιδευτικού που τσακώθηκε μαζί του για να λύσουνε εκεί πέρα τη διαφωνία [...]

E15:Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ11: Θεωρώ ότι: πάλι θα πρέπει να καλέσει τους γονείς στο σχολείο εάν βέβαια πρωτίστως θα έχει μιλήσει πάλι με τον εκπαιδευτικό της τάξης του οποίου ο μαθητής και οι γονείς αυτουνού αδιαφορούνε για το παιδί και τη μάθησή του ε:: να πάρει πληροφορίες απ τον εκπαιδευτικό για το τι έχει ακριβώς κάνει ο ίδιος, δηλαδή έχει ενημερώσει συστηματικά τους γονείς πόσες φορές τους έχει ενημερώσει κι εκείνοι αδιαφορούν το 'χει κάνει μια φορά ας πούμε μέσα στη σχολική χρονιά ή το κάνει επανειλημμένα κι εκείνοι =να δει τη συχνότητα ε: που γίνεται αυτό ε: και αν ας πούμε και ο ίδιος ο



εκπαιδευτικός έχει κάνει αρκετές απόπειρες να τους ενημερώσει αλλά εκείνοι επανειλημμένα =τότε καλό θα ήτανε πάλι να επέμβει εκείνος ε:: είτε να τους τηλεφωνήσει και να τους επισημάνει κι αυτός τη σοβαρότητα της κατάστασης είτε να τους καλέσει:: πάλι στο σχολείο και ενώπιον πάλι του εκπαιδευτικού της τάξης να:: τους ενημερώσει και να προσπαθήσουνε όλοι να λύσουνε ε: αυτό το θέμα που υπάρχει, αυτό.



Δημογραφικά και Λοιπά Στοιχεία

- Φύλο: _____ Γυναίκα
- Ηλικία: _____ 37
- Ειδικότητα: _____ ΠΕ06 (Αγγλικής Γλώσσας)
- Εργασιακή σχέση: _____ Αναπληρώτρια
- Σπουδές: _____ Αγγλική Γλώσσα και Φιλολογία
_____ Μεταπτυχιακό στη Φιλολογία
- Συνολικό χρόνος υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: _____ 4 έτη
- Εμπειρία ως Διευθύντρια/Υποδιευθύντρια: _____ Μηδενική

Άξονας Α: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

E1: Κατά την άποψή σας, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής;

E1/Σ12: Ε:μ καλή επικοινωνία ε: με: όλους τους εμπλεκόμενους γονείς μαθητές εκπαιδευτικούς με την τοπική κοινότητα, ε: να έχει τον ρόλο του εμπυχωτή:, ε: να ενθαρρύνει τις ομάδες να παράγουν έργο, ενσυναίσθηση σίγουρα, ε σεβασμό ε υποστήριξη όλων των εμπλεκομένων στο σχολείο ε: τι άλλες επικοινωνιακές δεξιότητες, δεν ξέρω, ενεργητική ακρόαση να μπορεί να κάνει.

E2: Θεωρείτε σημαντικό να είναι επικοινωνιακός ο Διευθυντής; Αν ναι, γιατί θεωρείτε είναι σημαντικό;

E2/Σ12: Ε::μ ναι το θεωρώ σημαντικό αλλά από κει και πέρα υπάρχουν και οι δεξιότητες επικοινωνίας οι οποίες μπορούν να δουλευτούν, δηλαδή δεν είναι μόνο κάτι έμφυτο ε:: το να έχει το χαμόγελο να είναι φιλικός ευγενικός και τα λοιπά αλλά υπάρχουν και οι δεξιότητες επικοινωνίας που μπορεί να δουλέψει και πραγματικά να επιτύχει πάνω σ' αυτόν τον τομέα ε με την ενεργητική ακρόαση ε:μ με την ήδη επικοινωνία ε: με τη διαλλακτικότητα, όλ' αυτά είναι πράγματα που μπορεί να δουλευτούνε.



E3: Κατά την άποψή σας, ποια στάση και ποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να υιοθετεί ο Διευθυντής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνία του με τους μαθητές του σχολείου;

E3/Σ12: Ε:: λοιπόν η στάση του θα πρέπει να είναι μια στάση δημοκρατική, δηλαδή να δίνει λόγο στους μαθητές να ακουστούνε μέσα στο σχολείο αυτοί και η άποψή τους, ε:μ οι πρακτικές που μπορεί να ακολουθεί είναι αυτές της ενεργητικής ακρόασης που ανέφερα και πριν, της μη βίαιης επικοινωνίας όπου δε γίνεται κάποιος Διευθυντής εριστικός αλλά αντίθετα προσπαθεί να βοηθήσει την έκφραση των συναισθημάτων από μέρους των μαθητών, ε: να είναι δίκαιος φυσικά, ε:μ να υπάρχει ε κύρος και σοβαρότητα στην όλη του στάση, ε:μ αυτά νομίζω.

E4: Κατά την άποψή σας, ποια τυπικά μέσα επικοινωνίας, από αυτά που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, είναι πιο αποτελεσματικά και γιατί;

E4/Σ12: Ε: όταν το σχολείο είναι ανοιχτό και δε συντρέχουν λόγοι ας πούμε για να είναι κλειστό και να υπάρχει εξ αποστάσεως εκπαίδευση νομίζω ότι η κατά πρόσωπο επικοινωνία είτε κατά μόνας είτε σε ομάδες ε των άμεσα εμπλεκομένων εκπαιδευτικών είναι καλύτερη ε παρά από την επικοινωνία ας πούμε που μεσολαβούν τα μέιλ ή τα τηλέφωνα και τα λοιπά, θεωρώ ότι κατά πρόσωπο είναι πολύ καλύτερη πάντα γιατί υπάρχουν και τα μη λεκτικά μηνύματα.

E5: Σύμφωνα με την εμπειρία σας, υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην επικοινωνία του Διευθυντή με τους δασκάλους και σε εκείνη του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων; Αν υπάρχει, πού, πιστεύετε ότι, μπορεί να οφείλεται αυτή;

E5/Σ12: Όχι όχι δεν έχω παράπονο, δεν έχουμε αποκλειστεί ποτέ οι ειδικότητες, όλοι μαζί κάνουμε τις συνελεύσεις.

E6: Με ποιούς τρόπους, πιστεύετε ότι, μπορεί να συμβάλει ο Διευθυντής, ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου;



E6/Σ12: Ε:: καταρχήν με το να είναι δίκαιος και να: να μην αυξάνει τις προστριβές αλλά αντίθετα να λειτουργεί περισσότερο ας πούμε εμ αποσβεστικά να το πω; δεν ξέρω, ε: κι επίσης να δίνει ευκαιρίες εντός και εκτός σχολείου και εντός ας πούμε σχολικού πλαισίου για να: βρίσκονται και σε πιο χαλαρό κλίμα ο Σύλλογος Διδασκόντων ε: και έτσι να: προωθούνται οι συνεργασίες και το φιλικό κλίμα μέσα στο σχολείο.

E7: Θεωρείτε ότι, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσει ο Διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλουν και στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο συμβάλλουν;

E7/Σ12: Είναι πολύ σημαντικές οι σχέσεις που αναπτύσσει ο Διευθυντής με: τους ε υπόλοιπους ανθρώπους που εμπλέκονται, γιατί έτσι μπορεί να τους εμπυχώσει και να: τους διοργανώσει να μανατζάρει καλύτερα όλη την ομάδα (.) χωρίς διαπροσωπικές σχέσεις δεν μπορεί να λειτουργήσει η ομάδα εννοείται αυτό.

E8: Κατά την άποψή σας, πώς μπορεί να συμβάλλει στο σχολείο η καλή επικοινωνιακή σχέση που έχει ο Διευθυντής με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου;

E8/Σ12: Ε: νομίζω ότι ο Διευθυντής είναι μόνο ένα κομμάτι του Συλλόγου διδασκόντων ο οποίος οφείλει να έχει μια καλή σχέση με το Σύλλογο Γονέων, νομίζω ότι όλος ο Σύλλογος Διδασκόντων θα έπρεπε να έχει μια καλή σχέση με το Σύλλογο Γονέων και ο κάθε δάσκαλος κι εκπαιδευτικός να έχει μια άμεση επικοινωνία μαζί τους για να υπάρχει μια:: συνεργασία η οποία να 'ναι εποικοδομητική και δημιουργική, οπότε και τον Διευθυντή εγώ δε θα τον διαχώριζα προσωπικά, εγώ θα έλεγα ότι είναι: άκρως απαραίτητη η σχέση με το Σύλλογο Γονέων το ίδιο και με τον Διευθυντή το ίδιο και με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, (.) πώς ακριβώς συμβάλλει; ε τόσο μαθησιακά ώστε να υπάρχει ένα ενδιαφέρον του μαθητή ο οποίος νιώθει ότι περικυκλώνεται από το ενδιαφέρον των ε: δασκάλων και των γονιών ε όσο και από θέμα δημιουργίας ότι μπορούνε να γίνονται πράγματα όταν υπάρχει μία συνεργασία ανάμεσα στο σχολείο και στο Σύλλογο Γονέων, δηλαδή



μπορούνε να γίνονται πράγματα στα οποία χρειάζεται η οικονομική βοήθεια από το Σύλλογο Γονέων ή ακόμα και η οργανωτική βοήθειά του.

E9: Κατά την άποψή σας, η συχνή επικοινωνία του Διευθυντή με τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου επιφέρει οφέλη στο σχολείο;
E9/Σ12: Φυσικά είναι απαραίτητη και σε μεγάλο βαθμό κιάλας, νομίζω ότι οι γονείς πρέπει να εμπλακούνε πολύ στα του σχολείου ώστε να μπορούν να καταλαβαίνουνε και τι συμβαίνει εδώ μέσα και να βοηθούνε με τον τρόπο τους ε: νομίζω ότι είναι απαραίτητο όχι μόνο να επικοινωνούμε με τα παιδιά τα ίδια αλλά και με τους γονείς ώστε τα παιδιά να νιώθουνε ότι βρίσκονται σε ένα δίχτυ ασφαλείας η παρέμβασή μας δηλαδή να μην είναι μονομερής, όταν ο Διευθυντής και οι Εκπαιδευτικοί γενικότερα εμπλέκονται με τους γονείς τα παιδιά νιώθουν έτσι: μια μεγαλύτερη προστασία μια μεγαλύτερη ασφάλεια: και γίνονται και πιο αποτελεσματικά όταν αυτό το δίχτυ τους περικλείει από πολλές μεριές.

Άξονας Β: Η επικοινωνιακή πολιτική του Διευθυντή και ο τρόπος με τον οποίο τη χρησιμοποιεί στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο

E10: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι μαθητές του σχολείου του ζητούν να παρεμβαίνει στις συγκρούσεις που έχουν με τους συμμαθητές τους;

E10/Σ12: Νομίζω εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης, δηλαδή αν πρόκειται για δύο μαθητές ή μαθήτριες οι οποίοι έχουν απλά μία διένεξη ε: τότε μπορεί να συζητήσει μαζί τους σε περίπτωση που αυτοί ακριβώς του ζητάνε τη βοήθεια ε: και να τους βοηθήσει να καταλάβουνε καλύτερα τι κρύβεται πίσω απ αυτή τη διένεξη, τώρα αν υπάρχουνε πιο σοβαρές διαστάσεις ε σε αυτήν την αντιδικία αν υπάρχει ας πούμε σωματική βία αν υπάρχει μπούλινγκ και τα λοιπά τότε εκεί νομίζω ότι θα πρέπει να: επικοινωνεί με το Συντονιστή ή τη Συντονίστρια Εκπαίδευσης προκειμένου να: τους συμβουλευέται για να μπορεί να αναπτύσσει κι αυτός ένα πλάνο δράσης.



E11: Κατά την άποψή σας, με ποιον τρόπο θα πρέπει να διαχειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του, όταν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, αντιμετωπίζοντας προβλήματα πειθαρχίας με μαθητές της τάξης τους, πηγαίνουν στο Γραφείο του και του ζητούν να επέμβει;

E11/Σ12: Α: μ νομίζω ότι όταν συμβαίνει αυτό την ώρα του μαθήματος είναι λίγο αργά, ίσως θα πρέπει ο δάσκαλος ή ο εκπαιδευτικός να κάνει υπομονή να περάσει αυτή η ώρα και σε μια άλλη πιο ήσυχη φάση να μπορέσει να το συζητήσει μαζί με το Διευθυντή προκειμένου να βρεθεί μία σωστή λύση ε: μ γιατί νομίζω ότι εν βρασμώ δεν υπάρχει κάτι να γίνει εκείνη την ώρα, η είσοδος του Διευθυντή ας πούμε στην τάξη μόνο ακυρωτική μπορεί να είναι για τον εκπαιδευτικό και στη συνέχεια για το κύρος του μέσα απ' την εκπαιδευτική διαδικασία, σε δεύτερο χρόνο νομίζω ότι μπορεί να συγκαλέσει ένα συμβούλιο τάξης και να συζητήσουνε όλοι μαζί παρουσία και του εκπαιδευτικού του ιδίου ε: με τους μαθητές να συζητήσουνε και να βρουνε λύσεις.

E12: Θεωρείτε ότι, η επικοινωνία σας με τον Διευθυντή συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός του σχολείου; Με ποιον τρόπο;

E12/Σ12: Ναι φυσικά, πρώτα από όλα για να είναι γνώστης του τι συμβαίνει μέσα στο σχολείο, και ύστερα καταρτίζεται σχέδιο δράσης, υπάρχουνε τρόποι τους οποίους ακολουθούμε προκειμένου να αντιμετωπίσουμε το κάθε περιστατικό είτε επικοινωνία με τους γονείς με τους ψυχολόγους και τα λοιπά.

E13: Κατά την άποψή σας, θα πρέπει να διαμεσολαβεί ο Διευθυντής, όταν δημιουργείται μια έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς του σχολείου; Εάν διαμεσολαβεί, με ποιον τρόπο θα πρέπει να το κάνει;

E13/Σ12: Ε: νομίζω ότι πρέπει να επέμβει σαφώς, όχι για να νουθετήσει αλλά εφόσον είναι ο συντονιστής όλου του σχολείου όταν συμβαίνει κάτι που αφορά οποιοδήποτε μέσα στο σχολείο εννοείτε ότι επεμβαίνει και συζητάει και προσπαθεί να δημιουργήσει ε: διάλογο και να ενθαρρύνει την έκφραση των συναισθημάτων προκειμένου να βεβαιωθούνε οι αιτίες και να: αναζητηθούν οι λύσεις.



E14: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να εμπλέκεται ο Διευθυντής, έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν γονέα/κηδεμόνα ενός μαθητή και έναν εκπαιδευτικό του σχολείου;

E14/Σ12: Αναλόγως του μεγέθους της σύγκρουσης και πάλι νομίζω ότι θα πρέπει να καλέσει και τις δύο μεριές μεμονωμένα να συζητήσουνε έπειτα μπορούνε να συζητήσουνε και παρουσία του Συντονιστή ή της Συντονίστριας Εκπαίδευσης ε: και να γίνει μια προσπάθεια να βρεθεί μια κοινή λύση η οποία να συμφέρει και τις δύο μεριές εφόσον ακουστούνε κιόλας και οι δύο μεριές.

E15: Κατά την άποψή σας, πώς πρέπει να χειρίζεται ο Διευθυντής την επικοινωνία του με γονείς/κηδεμόνες μαθητών του σχολείου, οι οποίοι συστηματικά δε δείχνουν ενδιαφέρον για το έργο του σχολείου;

E15/Σ12: Α: δεν ξέρω εαν υπάρχουν εριζικές λύσεις γι' αυτό το θέμα, ε: νομίζω ότι μπορεί να τους καλέσει ε κατ' ιδίαν να: συναντηθούνε, να τους στείλει κάποιο μείλ, να κάνει κάποια τηλέφωνα, από κει και πέρα αν είναι Διευθυντής ή Διευθύντρια σε κάποιο μικρό χωριό ε : μπορεί και με έμμεσους τρόπους ας πούμε να ζητήσει από άλλους γονείς να: ε τους καλέσουνε στο σχολείο να τους μιλήσουνε για την απαραίτητη για το πόσο απαραίτητη είναι η παρουσία τους στην εκπαιδευτική διαδικασία και αν υπάρχει και κάποιο σοβαρό θέμα με τα παιδιά τους μπορεί και πάλι να απευθυνθεί στους Συντονιστές Εκπαίδευσης και να: τον συμβουλευόσουνε ανάλογα.