Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2016

þÿ Î Â ¼ À ¿ Á ¿ Í ½ ½ ± º ± » » ¹ µ Á ³ · ¸ ¿ Í ¹ þÿ ´ ¹ ± À Á ¿ Ã É À ¹ º - Â Ã Ç - Ã µ ¹ Â ± ½ ¬ ¼ þÿ Ã Ä ¿ ½ ´ ¹ µ Å ¸ Å ½ Ä ® º ± ¹ Ä ¿ Å Â þÿ µ º À ± ¹ ´ µ Å Ä ¹ º ¿ Í Â ¼ ¹ ± Â Ã Ç ¿ » ¹ º ® þÿ ¼ ¿ ½ ¬ ´ ± Â ¼ µ Ã º ¿ À Ì Ä · ½ µ À ¯ Ä µ þÿ Ã Ä Ì Ç É ½ Ä · Â ;

þÿ § ± Ä ¶ · ¹ É ± º µ ¹ ¼ ¯ ´ · Â , ‘ ½ - Ã Ä · Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/8793

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΜΑΣΤΕΡ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Πώς μπορούν να καλλιεργηθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας με σκοπό την επίτευξη των στόχων της;

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ:

Χατζηιωακειμίδης Ανέστης

ΑΝΟΙΞΗ 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή σχολικής μονάδας και εκπαιδευτικών και η συμβολή αυτών στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Βασικός σκοπός αυτής της έρευνας είναι να προσδιορίσει τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, να εντοπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται και τις αιτίες τους, να αναδείξει τους τρόπους απόκτησης και ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων και να επισημάνει και προβάλει τη σπουδαιότητα και την αξία τους στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Για τη διερεύνηση των υποθέσεων και την επίτευξη των στόχων της έρευνας εφαρμόστηκε ποσοτική και ποιοτική έρευνα με τη χρήση κατάλληλα δομημένου ερωτηματολογίου. Στην έρευνα συμμετείχαν 10 Διευθυντές σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 10 εκπαιδευτικοί.

Διερευνήθηκαν η επικρατούσα κατάσταση στις σχολικές μονάδες, οι αντιλήψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στη σχολική τους μονάδα και τη σημασία τους στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ακόμη, μελετήθηκαν οι απόψεις τους για τους παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Η έρευνα έδειξε ότι οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών στις περισσότερες περιπτώσεις είναι υπηρεσιακές και τυπικές και διαμορφώνονται από το επίπεδο και την ποιότητα της καθημερινής συνεργασίας και επικοινωνίας, από τις συμπεριφορές και από την προσωπικότητα, την υπευθυνότητα και συνέπεια που επιδεικνύει ο καθένας.

Παράγοντες όπως η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι σε μεμονωμένα άτομα-ομάδες, η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων εκατέρωθεν, η έλλειψη συνέπειας και υπευθυνότητας των εκπαιδευτικών, η διοικητική ανεπάρκεια του διευθυντή, ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, η κακή επικοινωνία δημιουργούν προβλήματα στην ανάπτυξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς.

Από την άλλη οι παράγοντες που βοηθούν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι η δίκαιη και αποτελεσματική διευθέτηση των συγκρούσεων, ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης και η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στον προγραμματισμό του έργου της σχολικής μονάδας, η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας, η προσωπικότητα και το κύρος του διευθυντή και η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, το ενδιαφέρον από τον διευθυντή για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας.

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούν συνθήκες ηρεμίας, συνεργασίας, αποτελεσματικότητας, σύμπνοιας, αποδοτικότητας και καλής διάθεσης που οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το ήρεμο κλίμα αντανακλάται στο παιδαγωγικό έργο και "φτάνει" στους μαθητές προωθώντας την εκπαιδευτική διαδικασία. Αντίθετα η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα και να μην αποδίδουν αποτελεσματικά.

Λέξεις – κλειδιά

Διαπροσωπικές σχέσεις, διευθυντής, εκπαιδευτικοί, θετικοί-αρνητικοί παράγοντες, σχολική μονάδα, αποτελεσματικότητα

ABSTRACT

This thesis examines the interpersonal relations between the headteacher and the teachers of secondary education and their contribution to the efficient operation of a school organisation.

The research aims at identifying the interpersonal relations between the headteacher and the teachers, exploring the problems that may arise along with their causes, as well as highlighting ways of building up good interpersonal relations. It also focuses on their importance and value for the effective school unit operation.

Quantitative and qualitative research has been applied for the investigation of the cases and the achievement of the research objectives, using an appropriately structured questionnaire. The research sample is made up of 10 headteachers and 10 teachers of secondary education.

Firstly, the present school unit conditions are analyzed. Secondly, there is a thorough investigation of the headteachers' and teachers' attitude towards the interpersonal relations developed in the school unit and their significance to the effective school unit operation. The headteachers' and teachers' viewpoints towards the factors which support or hinder the development of interpersonal relations are fully described. The data analysis has shown that the relationship between the headteacher and teachers is typical and impersonal in most cases, and it is determined by the level and quality of daily cooperation and communication, behavior and personality as well as responsibility and consistency shown by everyone.

Factors such as the discriminatory attitude of headteachers towards individuals or groups, the improper performance of duties, the lack of consistency and responsibility of teachers, the administrative failure of the headteacher, the authoritarian way of administration and poor communication create problems in developing good interpersonal relations between the headteachers and teachers.

Some other parameters that help in the formation of good interpersonal relations may be the fair and efficient resolution of conflicts, the democratic mode of administration, teachers' reward by the headteacher, and the participation of teachers in the planning of

school unit work. The good organization of the school unit, the personality and reputation of the headteacher and the equal treatment of all teachers by the director, the interest of the headteacher in the problems and difficulties teachers face and eventually the existence of trust and good communication.

The current investigation illustrates that good interpersonal relations among all those involved in the school activities contribute to a good and harmonious school climate. They create calm conditions, cooperation, efficiency, togetherness, efficiency and good will that lead to the proper functioning of the school. The peaceful atmosphere is reflected in the pedagogical work and it influences the students positively promoting the educational process. On the contrary, the lack of good interpersonal relations leads teachers to feeling uncomfortable in the school unit and thus not performing efficiently.

Keywords

Interpersonal relations, headteacher, teachers, positive - negative factors, school unit, efficiency.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω κυρίως την επόπτη της διπλωματικής μου εργασίας Δρ. Κατερίνα Κωνσταντινίδη η οποία με τις πολύτιμες και άμεσες συμβουλές της με καθοδηγούσε καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης και συγγραφής της εργασίας αυτής.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένειά μου, που σε όλη την προσπάθεια με στήριξε ηθικά και έμπρακτα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή …….……..….…….. σελ.1

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση - Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα……....σελ.3

Ανάλυση του θέματος……. …..…..... σελ.3

Σκοπός της έρευνας…….…….…....….σελ.5

Ερευνητικά ερωτήματα …….....….. σελ.5

Κεφάλαιο 2: Αναδρομή στη βιβλιογραφία…….……...….…σελ.13

Το έργο και ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση του σχολείου ……..... σελ.13

Η συμβολή του διευθυντή στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων..…..σελ.15

Διαπροσωπικές σχέσεις και αποτελεσματικότητα …….....….. σελ.17

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας ..…….……...……....….... σελ.20

Ερευνητικό Δείγμα ……..…….……...…..... σελ.20

Χρόνος – Τόπος …….....…...….... σελ.20

Μέθοδος έρευνας …….…….…….…….... σελ.21

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων…….....…...… σελ.22

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σελ.23

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις… ……..……...…..... σελ.42

Συμπεράσματα της έρευνας …….……..……... σελ.42

Προτάσεις ……..…….....…….. σελ.44

Επίλογος ……..……...…..…….…….…….. σελ.46

Βιβλιογραφικές αναφορές……...…….……..……..... σελ.47

Ελληνόγλωσσες ……..…....……... σελ.47

Ξενόγλωσσες…….....…….....…..... σελ.48

Παράρτημα ……..……...…..……..…..……...….. σελ.51

Το ερωτηματολόγιο ……..……..... σελ.51

Η επιστολή στους εκπαιδευτικούς ……...……..... σελ.55

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία μελετά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μία σχολική μονάδα μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, καθώς και τον τρόπο που αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών, είναι σχέσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον και πηγάζουν τόσο από τους καθιερωμένους κανόνες όσο και από την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντών και εκπαιδευτικών. Με τη διαρκή επικοινωνία, διευθυντής και εκπαιδευτικοί αλληλεπιδρούν συνεχώς, και αποδέχονται, αναθεωρούν ή απορρίπτουν πεποιθήσεις, αντιλήψεις και αξίες που υπάρχουν στο σχολείο και το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται. Η κοινωνική σχέση αυτή εμπεριέχει την περίπλοκη μορφή ανθρώπινης συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και λειτουργεί παράλληλα με τη σχολική μονάδα. Συνεπώς η σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα επηρεάζουν αυτές τις σχέσεις, αλλά και επηρεάζονται από αυτές.

Η απόφαση να ασχοληθώ θεωρητικά και εμπειρικά με το υπό συζήτηση θέμα οφείλεται στο προσωπικό μου ενδιαφέρον να διερευνήσω τη σημασία και το ρόλο των διαπροσωπικών σχέσεων στην εκπαίδευση και ειδικά σε μία σχολική μονάδα, έπειτα από περισσότερα από εικοσιπέντε χρόνια βιωμάτων σε σχολεία και σχολικές αίθουσες αλληλεπιδρώντας με διάφορους διευθυντές σχολικών μονάδων, καθώς και στην έλλειψη αντίστοιχων ερευνών στην Ελλάδα. Με την έρευνα αυτή φιλοδοξώ να συμβάλλω, κατά το δυνατό, στη βελτίωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, ελπίζοντας ότι τα συμπεράσματα της έρευνάς μου θα χρησιμεύσουν τους ερευνητές, αλλά και όλους εκείνους που μπορούν να αναμορφώσουν την εκπαίδευση και τη σχολική μονάδα στην Ελλάδα βελτιώνοντας την ποιότητά της.

Η έρευνά αποτελείται από δύο μέρη: Το θεωρητικό μέρος και το εμπειρικό. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αναπτύσσεται σε δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το θέμα της παρούσας ερευνητικής μελέτης, καθορίζεται ο σκοπός της και παρουσιάζονται και συζητούνται τα ερευνητικά ερωτήματα, όπου αναλύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών και πώς αυτές επιδρούν στη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα με τις παραμέτρους τους μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Προσδιορίζουμε τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, ώστε να αντιληφθούμε, μέσα από τις σχετικές έρευνες, τη συμβολή τους στο έργο της σχολικής μονάδας και τη σημασία τους στην ποιοτική αναβάθμιση του έργου της.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας, το εμπειρικό, αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι. Στο τρίτο κεφάλαιο συζητείται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα και η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα σε σχέση με τους στόχους της έρευνας και κατατίθενται προτάσεις που θεωρώ ότι μπορούν να συμβάλλουν γόνιμα στην ανάπτυξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και την ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας.

Στο Παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας, η σχετική επιστολή που έχει επιδοθεί στους εκπαιδευτικούς που αποτελούν το δείγμα της έρευνας και ακολουθούν οι στατιστικοί πίνακες, όπου περιέχονται αναλυτικά τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ -ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Ανάλυση του θέματος

Ο άνθρωπος δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την πορεία της ζωής του και σε κάθε περιβάλλον που κινείται, δηλαδή στο οικογενειακό, στο χώρο εργασίας και στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό μέρος της ζωής του ανθρώπου, επειδή του δίνουν το αίσθημα ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από τους συνανθρώπους του. Με τον τρόπο αυτόν καλύπτει τις κοινωνικές και συναισθηματικές του ανάγκες, αφού αισθάνεται ασφάλεια και προστασία.

Η επιτυχία στη ζωή δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα των τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων στον επιστημονικό ή επιχειρηματικό τομέα. Εξαρτάται στον ίδιο βαθμό και από το δίκτυο διαπροσωπικών σχέσεων που έχει ο κάθε άνθρωπος. Το δίκτυο των διαπροσωπικών σχέσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων μας στην επαγγελματική, αλλά και στην προσωπική μας ζωή. Το δίκτυο αυτό βασίζεται σε αλληλεπιδράσεις και σχέσεις που στόχο έχουν την αλληλοβοήθεια και την αμοιβαία παροχή υποστήριξης σε πολλούς τομείς των δραστηριοτήτων μας. Η ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεών μας με τους άλλους είναι ένας πολύ ευαίσθητος τομέας, απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και δεξιότητες και δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη.

Τι είναι όμως οι διαπροσωπικές σχέσεις; Ένας ορισμός αναφέρεται στην διαπροσωπική σχέση ως τη σχέση που αναπτύσσεται όταν δύο άνθρωποι ασκούν ο ένας στον άλλον, ισχυρή, συχνή και πολυποίκιλη επίδραση για μεγάλο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να έχουν υψηλή αλληλεξάρτηση, μη μπορώντας να επιτύχουν τους στόχους ή τα αγαθά για τους οποίους οικοδομήθηκε η σχέση και κανένα προσωπικό στόχο, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους ότι και ο άλλος κινείται στη σχέση για επίτευξη ίδιων στόχων (Kelley, 1983).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι διαφόρων ειδών: α) Απλές καθημερινές τυπικές σχέσεις με γνωστούς ή αγνώστους ανθρώπους που αλληλοεπιδρούν στην διάρκεια της

κάθε μέρας σε ένα κοινωνικό κύκλο. β) Προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ συγγενών, αλλά και φίλων. Οι σχέσεις αυτές είναι, τις περισσότερες φορές, πολύ ισχυρές και δημιουργούν το απαραίτητο πλαίσιο για να νιώθει ο κάθε άνθρωπος ασφάλεια και αποδοχή. Η έλλειψη ή η αποτυχία στις σχέσεις αυτές προκαλεί συναισθήματα απογοήτευσης, συναισθήματα που συχνά αποτελούν πηγή δυστυχίας ή ακόμα και κατάθλιψης. γ) Κοινωνικές ή δημόσιες σχέσεις που δημιουργούνται από την συμμετοχή και ενασχόληση των ανθρώπων ως μέλη συλλόγων ή σωματείων και στοχεύουν στην κοινωνική ανάδειξη και καταξίωση του κάθε ατόμου. δ) Εργασιακές ή διοικητικές σχέσεις που αναπτύσσονται στους χώρους εργασίας μεταξύ συναδέλφων, αλλά και μεταξύ διοικούντων και υφισταμένων (Σταμάτης, 2015).

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε ο εκπαιδευτικός τομέας και συγκεκριμένα το σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ως χώρος για να διερευνηθεί η σχέση του διευθυντή/ηγέτη και των εκπαιδευτικών, υφισταμένων και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσά τους, αφού το σχολικό περιβάλλον είναι ο κατεξοχήν χώρος που αναπτύσσονται συναισθήματα και καλλιεργούνται διαπροσωπικές σχέσεις.

Από την εμπειρία μου όλα αυτά τα χρόνια διαπιστώνω ότι συχνά δημιουργούνται πολλά προβλήματα στις σχέσεις ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Από την μία πλευρά, οι διευθυντές κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους είχαν να αντιμετωπίσουν εκπαιδευτικούς που δεν έδειχναν την απαραίτητη υπηρεσιακή συνέπεια, δυσφορούσαν στις περιπτώσεις ανάθεσης κάποιας πρόσθετης εργασίας π.χ. την κάλυψη του κενού ενός απόντα καθηγητή. Συχνά, επίσης, οι διευθυντές διαπίστωναν να δημιουργούνται μέσα στο σύλλογο καθηγητών ομάδες (κλίκες) που προκαλούσαν διασπαστικές σχέσεις, έβλεπαν εκπαιδευτικούς να μην έχουν διάθεση συνεργασίας, με νοοτροπία δημοσίου υπαλλήλου, να απουσίαζαν χωρίς σοβαρό λόγο και γενικά να λησμονούν και να αδιαφορούν για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους. Όλα αυτά οι διευθυντές θεωρούσαν ότι δηλώνουν αμφισβήτηση της δικής τους εξουσίας και του κατά πόσο είναι ικανοί να λειτουργούν αποτελεσματικά το σχολεία.

Από την άλλη πλευρά, παρατήρησα ότι και οι καθηγητές έρχονταν αντιμέτωποι με ομάδες μεροληπτικής συμπεριφοράς και μεταχείρισης που δημιουργούσαν οι διευθυντές, αντιμετώπιζαν αυταρχικές συμπεριφορές από τους διευθυντές προκειμένου να επιβληθούν και να επιδείξουν την εξουσία τους. Τις περισσότερες φορές οι διευθυντές

ήταν συγκεντρωτικοί και αποφάσιζαν μόνοι τους για τα πιο ουσιώδη θέματα και απευθύνονταν στον σύλλογο για να αποφασίσει για τα υπόλοιπα. Οι καθηγητές έδειχναν δυσαρέσκεια βλέποντας τους διευθυντές να είναι γραφειοκρατικοί χωρίς έμπνευση και αποδοχή δημιουργικών ιδεών και με προσήλωση στο γράμμα του νόμου και όχι στην ουσία. Πολλές φορές οι καθηγητές ενοχλούνταν όταν ο διευθυντής επιδείκνυε αυθεντία και απολυτότητα στις απόψεις και τις γνώμες του μη σεβόμενος τις απόψεις, αλλά και την προσωπικότητα των εκπαιδευτικών του. Επίσης διαπίστωσα περιπτώσεις που ο διευθυντής παρέμβαινε στο έργο των καθηγητών, όταν δεν συμφωνούσε με τις μεθόδους τους. Έχω παραστεί αρκετές φορές σε συνεδρίαση συλλόγου που οι τόνοι ήταν εκρηκτικοί και δεν συνάδαν με το λειτούργημα που καλούμασταν να επιτελέσουμε. Βέβαια υπήρξαν και περιπτώσεις όπου διαπίστωνα αγαστές και φιλικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή καθηγητών, αλλά αυτό αφορούσε κυρίως ένα κύκλο γύρω από το διευθυντή και όχι ολόκληρο τον σύλλογο καθηγητών.

Όλα αυτά μας περιγράφουν πώς είναι η πραγματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στα ελληνικά γυμνάσια και λύκεια. Μια εικόνα προβληματική, που δημιουργεί εντάσεις και προστριβές που κάθε άλλο μπορούν να προάγουν τους στόχους του σχολείου.

Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να προσδιορίσει τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, να μελετήσει και να αποτυπώσει τις μορφές των σχέσεων που επικρατούν και αναπτύσσονται καθημερινά ανάμεσά τους, να εντοπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται και τις αιτίες τους, να αναδείξει τους τρόπους απόκτησης και ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων, να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά διευθυντών και εκπαιδευτικών αναδεικνύοντας αυτά τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και να επισημάνει και προβάλει τη σπουδαιότητα και την αξία τους στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας,

Ερευνητικά ερωτήματα

1. ***Ποιοι είναι οι περιορισμοί στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς;***

Θα έλεγα ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που παρεμποδίζουν την δημιουργία και ανάπτυξη αυτών των σχέσεων. Περιορισμοί στις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και

εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα προκύπτουν έμμεσα από νομοθετικές πρωτοβουλίες της πολιτείας κυρίως: α) από τον τρόπο επιλογής και τοποθέτησης διευθυντή και εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα, β) από τις ρυθμίσεις των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους, γ) από τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία, δηλαδή από το αν η νομοθεσία προβάλλει ένα σχολείο κλειστό ή ανοιχτό.

Επιπλέον πολλά σχολεία στην Ελλάδα στεγάζονται σε προβληματικά κτήρια, όπου οι υποδομές είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς με συνέπεια να δυσχεραίνεται και η εκπαιδευτική διαδικασία (πολλοί μαθητές σε μικρές αίθουσες, χωρίς εργαστήρια και γυμναστήρια, προβλήματα στη θέρμανση). Μπορεί να μη φταίει βέβαια γι' αυτά ο διευθυντής, αλλά είναι πιθανόν εξαιτίας τους να πυροδοτηθούν εντάσεις. Η έλλειψη, επίσης πόρων για την προμήθεια εξοπλιστικού και αναλώσιμου αγαθού, οι πολλές και μέσα σε ασφυκτικά χρονικά όρια απαιτήσεις της προϊστάμενης αρχής, δημιουργούν άγχος και πίεση στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς και είναι πιθανό να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις και τριβές.

Από άλλη σκοπιά η επίδειξη αυταρχισμού από τον διευθυντή προκαλεί περιορισμούς στην επικοινωνία του με τους εκπαιδευτικούς. Η υπερβολική και κακή χρήση εξουσίας δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις καθώς μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκειες και αμφισβήτηση της νομιμότητας της εξουσίας αυτής.

Επιπρόσθετα, με την αναγγελία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, είναι φυσικό να δημιουργούνται ζητήματα σε ότι αφορά στην στάση που πρέπει να κρατήσει ο καθένας και να τίθενται έτσι περιορισμοί στην ανεπηρέαστη ανάπτυξη των μεταξύ τους σχέσεων. Από την άλλη πλευρά ή έλλειψη αξιολόγησης ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, όταν για κάποιο λόγο δυσαρεστούνται από τη διοίκηση, να αδιαφορούν για τα θέματα του σχολείου, να αντιδρούν στις αποφάσεις του διευθυντή, να απουσιάζουν και ουσιαστικά να παύουν να εκτελούν το λειτούργημά τους δημιουργώντας ένα πολύ κακό κλίμα μέσα στο σχολείο.

Δύο άλλοι παράγοντες που επίσης δημιουργούν περιορισμούς στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων είναι η ελλιπής επικοινωνία και η έλλειψη ανατροφοδότησης. Οι προσδιορισμένες προσδοκίες, η απόκρυψη πληροφοριών, η έλλειψη εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας είναι δείγματα επικοινωνιακής κατάρρευσης που μπορεί να κλιμακώσουν μια σύγκρουση (Huffstutter et al., 1997).

2. Πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς;

Στο ερώτημα αυτό θα μπορούσαμε να απαντήσουμε εστιάζοντας κυρίως στο ρόλο του διευθυντή. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως φορέας και εκφραστής της κουλτούρας και της δυναμικής της είναι αυτός που καλείται να διαδραματίσει ένα ρόλο εξισορροπητικό μεταξύ των εμπλεκομένων στην παιδαγωγική διαδικασία, προκειμένου να επιτευχθεί θετικό επικοινωνιακό σύστημα. Προσεγγίζοντας, κατάλληλα, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, αλλά και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να πετύχει κάτι πολύ σημαντικό: σύγκλιση στόχων διεύθυνσης υφισταμένων-εκπαιδευτικού έργου.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), η λειτουργία της διεύθυνσης στην εκπαίδευση είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης. Ο διευθυντής, ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης, κατανέμοντας δίκαια το έργο του σχολείου, παρακινώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχοντας ανοικτή επικοινωνία και γόνιμο διάλογο με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, οδηγεί όλους στο να κατανοήσουν τους ρόλους τους και να συμβάλουν θεληματικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Όταν οι στόχοι θέτονται από κοινού με τους υφισταμένους, τότε μπορούν να επιτευχθούν περισσότεροι και δυσκολότεροι στόχοι.

Μπορούμε να σκεφτούμε πολλούς τρόπους που μπορούν να βελτιώσουν το επικοινωνιακό κλίμα στη σχολική μονάδα. Ενδεικτικά αναφέρω:

- Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας διευθυντή με εκπαιδευτικούς-συναδέλφους για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος.
- Συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Παροχή κινήτρων, επιβράβευση των καθηγητών από τον διευθυντή.
- Τακτικές συναντήσεις και συζητήσεις.
- Οργάνωση ανεπίσημων φιλικών συγκεντρώσεων με συμμετοχή των καθηγητών και διευθυντή του σχολείου.
- Από κοινού αντιμετώπιση (διευθυντή-εκπαιδευτικών) προβλημάτων πειθαρχίας που ανακύπτουν.

- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. Αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης). Έτσι προάγεται η ομαδικότητα, η συνεργασία και η επικοινωνία.

Για να μπορέσει, όμως, ο διευθυντής να συμβάλλει στην ανάπτυξη και διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων πρέπει διακρίνεται από ορισμένα προσόντα, τα οποία να συνδυάζουν γνώσεις, άρτια διοικητική κατάρτιση, ισχυρή προσωπικότητα, εμπειρία, αλλά και βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002), υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες δεξιοτήτων που πρέπει να διακρίνουν τα διοικητικά στελέχη: α) η επαγγελματική ικανότητα, β) η ικανότητα του συνεργάζεσθαι και γ) η αντιληπτική ικανότητα. Επικοινωνιακές δεξιότητες όπως η ικανότητα αντίληψης του περιβάλλοντος, ικανότητα προσαρμογής, θέληση, επιμονή, τόλμη, πειθώ, διορατικότητα, παρατηρητικότητα, ταχύτητα, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, ελαστικότητα σκέψης, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για άτομα που κατέχουν θέσεις στα διάφορα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας. Συγκεκριμένα, στο χώρο του σχολείου, ο διευθυντής οφείλει με το παράδειγμά του και την εν γένει συμπεριφορά του να δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Πρέπει να είναι ευέλικτος, ανοικτός σε νέες ιδέες, να επαινεί δημόσια την προσπάθεια των συναδέλφων εκπαιδευτικών, ενώ αντίθετα να ασκεί κριτική με διακριτικότητα και σύνεση, να είναι αντικειμενικός και να δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητα των υφισταμένων. Συμπερασματικά, ο διευθυντής ενός σχολείου οφείλει να εμπνέει και να εμψυχώνει τους εκπαιδευτικούς του, να επιλύει αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν και να έχει γνώσεις ανθρώπινης ψυχολογίας, δεδομένου ότι ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

3. *Πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας και πώς συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων;*

Σύμφωνα με τους Mortimore et al. (1995) και Πασιαρδή (2001) η ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος στις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών διευκολύνει τη μάθηση και τη διδασκαλία. Το θετικό σχολικό κλίμα αποτελεί εγγύηση για την πραγμάτωση των στόχων της σχολικής μονάδας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσονται στη σχολική μονάδα, η αλληλεπίδραση και οι κοινωνικές σχέσεις στη σχολική τάξη και γενικά η παιδαγωγική αλληλεπίδραση, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο έργο της σχολικής μονάδας. Η επιτυχία των στόχων εξαρτάται από το είδος των συμπεριφορών που αναπτύσσουν διευθυντές και εκπαιδευτικοί στο σχολικό περιβάλλον.

Ένας πολύ βασικός στόχος που θέτει η εκπαιδευτική πολιτική ηγεσία, είναι να καταστεί ο μαθητής μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα, με ακαδημαϊκές γνώσεις και ψυχοπνευματική καλλιέργεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, επειδή οι εκπαιδευτικοί αποτελούν πρότυπα για τους μαθητές, επιδρούν με άμεσο και έμμεσο τρόπο στη διάπλαση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του μαθητή, στην κοινωνικοποίησή του και στην εμφύσηση ιδεωδών αλληλεγγύης και συνεργασίας. Συνεπώς όταν διευθυντής και εκπαιδευτικοί, συμβάλλουν με τη συμπεριφορά τους στη δημιουργία καλού σχολικού κλίματος και σχολικού περιβάλλοντος, τότε και ο μαθητής μπορεί να ξεδιπλώσει τα θετικά του στοιχεία, τη δημιουργικότητά του και να «διδαχθεί» τρόπους ικανοποίησης των ψυχολογικών του αναγκών.

Επιπλέον σε μία σχολική μονάδα, όπως και σε οποιοδήποτε κοινωνικό περιβάλλον και χώρο, κάθε γεγονός παίρνει τις διαστάσεις διαπροσωπικού φαινομένου, στο οποίο εμπλέκονται και επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα όλοι όσοι κινούνται στον συγκεκριμένο χώρο. Ένα διαπροσωπικό φαινόμενο αποτελεί και η σύναψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, που, όταν υφίσταται, συντελεί στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για τη διάχυση ιδεών και συμπεριφορών συνεργασίας, αλτρουισμού και αλληλοβοήθειας, για την επίτευξη όλων των εκπαιδευτικών στόχων που καθιστούν αποτελεσματική τη σχολική μονάδα και κοινωνικοπολιτική οντότητα τον μαθητή.

4. *Πώς πρέπει να διαμορφώνονται οι καλύτερες συνθήκες για να μπορεί ένα σχολείο να πετυχαίνει τους στόχους του;*

Οι ενέργειες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διαμόρφωση των καλύτερων συνθηκών και θα απέδιδαν βελτιωτικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκομένων στη σχολική κοινότητα σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2003) είναι: η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο, η ενίσχυση των αντιλήψεων και των πρακτικών της συλλογικής αυτονομίας και η απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων. Η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με στόχο την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων συμπεριφοράς και τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο και η ελαχιστοποίηση των διαφορών εξουσίας και μελών του διδακτικού προσωπικού. Ακόμη, η καλλιέργεια στους μαθητές της αίσθησης ότι «ανήκουν» στο σχολείο τους, η

οργάνωση των πειθαρχικών διαδικασιών και η διατύπωση των κανονισμών με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτοπειθαρχία, η δημιουργία θετικής επικοινωνίας με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς και η βελτίωση της εμφάνισης του σχολικού κτηρίου και του σχολικού χώρου.

Πιστεύω ότι προκειμένου να δημιουργούνται καλύτερες συνθήκες μέσα στη σχολική μονάδα θα πρέπει να εξασφαλίζονται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- Συνεχής ενθάρρυνση, στήριξη και ενδυνάμωση των εμπλεκομένων.
- Ανάπτυξη, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση σχεδίου δράσης για βελτίωση και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.
- Μεταβίβαση εξουσιών και ευθύνης σε άτομα και ομάδες.
- Αξιοποίηση δυνατοτήτων και ικανοτήτων όλου του προσωπικού.

5. *Πώς πρέπει να είναι οι σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών για να επιτυγχάνονται οι στόχοι του σχολείου;*

Προσεγγίζοντας την απάντηση στο ερώτημα αυτό σύμφωνα με τον Σαίτη (2005), η σχολική διεύθυνση είναι αποτελεσματική όταν συγκλίνουν οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη και των υφισταμένων του. Ειδικότερα, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που:

- Κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, σύμφωνα με τα προσόντα τους και κατόπιν δημοκρατικής διαδικασίας
- παρακινεί τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, υποστηρίζοντας κάθε δάσκαλο ατομικά κάνοντάς τον να νιώθει αξιόλογος.
- Επικοινωνεί με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας τόσο σε επίπεδο εργασίας όσο και σε επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων
- Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και καθοδήγησης όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου
- Χειρίζεται σωστά τις τυχόν διαφορές που προκύπτουν στο σχολείο μεταξύ του προσωπικού

- Αντιλαμβάνεται έγκαιρα τα προβλήματα του σχολείου και διακρίνει τις ευκαιρίες
- χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α.) έτσι ώστε οι φορείς του να συνεισφέρουν στο σχολείο.

Μέσα από την προσωπική μου διαδρομή στην εκπαίδευση, πιστεύω ότι οι πιο καλές πρακτικές για το διευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων, οι οποίες και συμβάλλουν στην εύρυθμη και ποιοτική λειτουργία του σχολείου, βρίσκουν την καλύτερη εφαρμογή τους, σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο διοίκησης του σχολείου.

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να νιώθουν το διευθυντή ως συνεργάτη και όχι ως καθημερινό ελεγκτή, που παραμονεύει το λάθος τους για να τους επιπλήξει. Η εξουσία του πρέπει να είναι απαλή σαν το χάδι, χωρίς φυσικά να χάνονται οι διακριτοί ρόλοι και ο αλληλοσεβασμός. Κι αυτό επιτυγχάνεται μόνον όταν η δημοκρατία στο σχολείο, είναι παρούσα στη λήψη των αποφάσεων, στον καταμερισμό της εργασίας και γενικά σε όλες τις καθημερινές σχέσεις και συναναστροφές με το διευθυντή. Μόνον σε ένα τέτοιο περιβάλλον ελευθερίας αναπτύσσονται οι δημιουργικές δυνάμεις, οι συναδελφικές σχέσεις και κυρίως η εσωτερική πειθαρχία των εκπαιδευτικών στην τήρηση του προγράμματος.

Επιπλέον η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να διαπερνά τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του διευθυντή. Δεν μπορεί, για παράδειγμα, όταν ένας καθηγητής έχει ένα σημαντικό θέμα υγείας και του ζητάει άδεια να φύγει από το σχολείο, ο διευθυντής να δείχνει δυσπιστία και να δυσφορεί. Πρέπει, δηλαδή, να επιδεικνύει ενσυναίσθηση, να μπορεί να έρχεται στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί.

Πολλές φορές έχω ακούσει καθηγητές να επιλέγουν ή να αποφεύγουν ένα σχολείο για να εργαστούν εξαιτίας του τρόπου που ασκεί τη διοίκηση ο διευθυντής του σχολείου. Η ικανότητα του διευθυντή να συνεργάζεται, πρωτίστως με το σύλλογο διδασκόντων, είναι μείζονος σημασίας για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Ο ικανός διευθυντής πρέπει να αξιοποιεί το ιδιαίτερο ταλέντο των εκπαιδευτικών, όταν γίνεται ο καταμερισμός της εργασίας για το σχολικό έτος, ώστε οι εκδηλώσεις και οι δραστηριότητες που γίνονται μέσα και έξω από το σχολείο να έχουν επιτυχία.

Τέλος θα ήθελα να επισημάνω, ότι οι βασικοί άξονες που πρέπει να διέπουν τις σχέσεις διευθυντή και καθηγητών είναι η εμπιστοσύνη και η συνέπεια, η δημιουργική

συνεργασία, η αλληλοκατανόηση των ρόλων και η εξάλειψη των συγκρούσεων. Ο διευθυντής στην άσκηση της δημοκρατικής διοίκησης του σχολείου μπορεί να εισπράξει έλλειψη κατανόησης, ακόμη και αχαριστία από μερικούς εκπαιδευτικούς. Αυτό το γεγονός όμως, όσο κι αν τον πικράνει, δεν πρέπει να «δηλητηριάσει» το διοικητικό του έργο και να στραφεί στον αυταρχισμό. Μεγαλόψυχα να ξεπερνάει αυτές τις κρίσεις και να παραμένει πιστός στη δημοκρατική διοίκηση του σχολείου, η οποία σύντομα θα τον δικαιώσει στα μάτια όλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εργαζόμενος μέσα σε σχολική μονάδα και αναγνωρίζοντας το πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν για την αποτελεσματικότητά της οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, διαπίστωσα ότι στην Ελλάδα, στο παρελθόν τουλάχιστον, το συγκεκριμένο θέμα δεν έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές.

Σε άλλες χώρες ήδη από τα μέσα του 20ου αιώνα, η μελέτη των διαπροσωπικών σχέσεων αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής έρευνας και προέκυψαν εργασίες που περιγράφουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και ερευνούν πολλές πτυχές τους, προβάλλοντας τη συμβολή τους στο έργο της σχολικής μονάδας.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια γίνονται αξιόλογες έρευνες που αφορούν στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στη σχολική μονάδα, αναδεικνύοντας τη συμβολή τους στο έργο αυτής από τμήματα Κοινωνικών Επιστημών, Ψυχολογίας και τμήματα Παιδαγωγικής.

Το έργο και ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση του σχολείου

Στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία υπάρχει πια μία πληθώρα άρθρων σε περιοδικά και ανακοινώσεων σε συνέδρια, ενώ δεν είναι πολλές οι ολοκληρωμένες μελέτες που παρουσιάζουν τον ρόλο και το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Η διοίκηση της εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα με τη διεύθυνση του σχολείου και τον τρόπο άσκησης αυτής από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η προσπάθεια καταγραφής των αντιλήψεων των διευθυντών για το έργο τους, όπως έγινε μέσα από σχετική έρευνα της Παπαναούμ το 1992, «σκιαγράφησε τον πολύπλευρο ρόλο τους στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαίδευσης» και παρείχε ενδείξεις «για τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας των σχολείων και για τις δυνατότητες αναβάθμισής τους».

Πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν κυρίως με τον διοικητικό ρόλο που έχει ο διευθυντής, κάνοντας αναφορά και στις θεωρίες ηγεσίας και διοίκησης (management) (Σαΐτης, 2002· Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007· Μαραθεύτης, 1981· Γιασεμής, 2001· Αγγελόπουλος, 2002· Αγγελόπουλος & Φραγκούλης, 2003· Γεωργογιάννης, Καμαριανός & Λάγιος, 2006· Σαΐτης, Τσιαμάση & Χατζή, 1997· Παπαναούμ & Χατζηπαναγιώτου, 2003). Σε σχετικές μελέτες, παρουσιάζονται θεωρητικά οι τύποι διοίκησης και ηγεσίας, οι αρμοδιότητες και

τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης, αναλύεται η σχολική διοίκηση και δίνονται τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα. Προτείνονται τρόποι για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό στην εκπαίδευση σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο (Σαΐτης, 2000· Πασιαρδής, 2004).

Από μία άλλη πλευρά, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων θεωρείται σημαντική για την επίλυση προβλημάτων σχετικών με τη συμπεριφορά του προσωπικού, τον προγραμματισμό του σχολείου, τη διοικητική πορεία και τις σχέσεις επικοινωνίας (Martin, 1954). Μέλημα των διευθυντών είναι να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς και να αυξήσουν το ποσοστό συμμετοχής τους στο σχολείο, και αυτό το επιτυγχάνουν με το να τους εμπλέκουν στο πρόγραμμα λήψης αποφάσεων (Blase & Kirby, 1992· King, 2001).

Παρά το γεγονός, όμως, ότι η αποτελεσματικότητα του διευθυντή εξαρτάται από την καλή και αποτελεσματική σχέση και την καλή επικοινωνία που αναπτύσσει με τους εκπαιδευτικούς, αποτελέσματα έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές, γενικά, δυσκολεύονται να επιτύχουν καλή επικοινωνία και να σχετίζονται με τον σύλλογο των εκπαιδευτικών. Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι με διαφορετικό τρόπο αντιλαμβάνεται ο διευθυντής και με διαφορετικό οι εκπαιδευτικοί τη μεταξύ τους επικοινωνία (Frazer-Johnson, 1986). Μερικές φορές, δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών λόγω κακής λεκτικής επικοινωνίας. Στη σχολική μονάδα, στις περιπτώσεις που υπάρχει μεγάλη διαφωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, συνήθως ο διευθυντής είναι αυτός που προσπαθεί να αποκαταστήσει την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς (White & Reavis, 1981).

Επιπλέον να αναφέρουμε ότι μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα ενός νέου εκπαιδευτικού έχει η συμβολή του διευθυντή στην καλή προσαρμογή και ενσωμάτωσή του στη σχολική κοινότητα. Η εμπλοκή του διευθυντή στην ένταξη του νέου εκπαιδευτικού θεωρείται ουσιαστικής σημασίας (Quaglia, 1987). Σε πιο πρόσφατες έρευνες προβάλλεται ο διευθυντής ως μέντορας, που προσφέρει βοήθεια καθοδηγώντας τους νεότερους, ώστε να διατηρούνται οι ισορροπίες στο σχολείο (Zuilkoski, 2005; Hayes, 2007).

Πρέπει να σημειωθεί ότι, αν και ο ρόλος του διευθυντή διερευνάται αρκετά χρόνια, τα πορίσματα των ερευνών παραμένουν τα ίδια. Ο διευθυντής εξακολουθεί να «μάχεται με τη γραφειοκρατία και τα λειτουργικά προβλήματα του σχολείου» (Χριστοδούλου, 2007).

Σημαντικό ακόμα είναι και το εγχείρημα αποτίμησης του έργου των διευθυντών που έγινε από τον Χατζηδήμου και τη Βιτσιλάκη (2005-2006), συνεξετάζοντας το νομοθετικό πλαίσιο βάσει του οποίου γίνεται η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των διευθυντών σχολικής μονάδας για τα κριτήρια επιλογής τους, διερευνήθηκαν οι τυχόν διαφορές απόψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών διευθυντών με πολλά ή λίγα έτη διευθυντικής θητείας και προϋπηρεσίας για τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής στη σχολική μονάδα, αλλά και για τον μελλοντικό του ρόλο ως αξιολογητή της σχολικής μονάδας και του εκπαιδευτικού. Το βασικό συμπέρασμα είναι πως για να ανταποκριθεί ο διευθυντής στον ρόλο του πρέπει να επιδιώξει «τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και παράγοντες στα δρώμενα της σχολικής μονάδας» (Χατζηδήμου & Βιτσιλάκη, 2005-2006).

Η συμβολή του διευθυντή στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων

Ο ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων και ευχάριστης ατμόσφαιρας σε ένα σχολείο είναι καθοριστικός. Τα οράματα, ο έπαινος, η συνεργατικότητα και το χιούμορ που μπορεί να τον χαρακτηρίζει, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη θετικού κλίματος στο σχολείο (Smith and Piele, 1997). Ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και κυρίως στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων θεωρήθηκε καταλυτικός (Dinardo, 1960). Ο πολύπλευρος και σύνθετος ρόλος του, όπως φαίνεται από τις έρευνες αυτές, απαιτεί να διατηρεί καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ώστε να διευκολύνεται στο έργο του. Ένα από τα σημαντικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής σχολικής μονάδας, για να είναι αποτελεσματικός, είναι και η ικανότητά του να αναπτύσσει καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Επίσης, σε σχολικές μονάδες, όπου η λήψη αποφάσεων είναι συλλογική, παρατηρούνται καλύτερες σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, πιθανότατα διότι η μεταξύ τους επικοινωνία είναι συχνότερη. Με αυτήν την πρακτική διοίκησης οι εκπαιδευτικοί έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μία ομάδα, της οποίας ηγέτης είναι ο διευθυντής τους, αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις και αποδίδουν περισσότερο στην εργασία τους (Gero, 1983).

Ακόμη και στην περίπτωση που προκύψουν στη σχολική μονάδα καθημερινά προβλήματα, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δεν επιτρέπουν τη διόγκωση των προβλημάτων και την εξέλιξή τους σε διαμάχες και συγκρούσεις. Αυτός είναι εξάλλου

και ένας καινούριος ρόλος που καλείται να παίξει ο διευθυντής, να συμπεριφέρεται δηλαδή ως ηγέτης που επικοινωνεί και αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις επηρεάζει και τους εργαζόμενους και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Tabor, 2001· Weart-Northrup, 1972).

Μάλιστα στις περιπτώσεις που τη διευθυντική θέση στη σχολική μονάδα κατέχει γυναίκα, η σύγκρουση αντιμετωπίζεται μέσα από την οπτική του διαπροσωπικού προσανατολισμού. Οι γυναίκες διευθύντριες ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και γι' αυτό προσπαθούν να μειώσουν τη σύγκρουση επιστρατεύοντας το χιούμορ, τη διαλλακτικότητα, την ψυχραιμία και τη διάθεση να ακούσουν την αντίθετη άποψη. Εφαρμόζουν άρα μία στρατηγική αποκλιμάκωσης της έντασης, ειδικά αν η σύγκρουση προκλήθηκε από τις ίδιες, ενθαρρύνοντας τις θετικές εμπειρίες και διαλύοντας την απάθεια (Formisano, 1987). Έτσι οι γυναίκες διευθύντριες ενισχύουν περισσότερο από τους άνδρες τη συνεργασία, τις συναδελφικές σχέσεις και διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις, ώστε να επιτύχουν αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς (Blackburn, 2002).

Ένα άλλο αντικείμενο που διερευνήθηκε σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή. Η αξιολόγηση αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, διότι υπεισέρχεται η υποκειμενική κρίση του διευθυντή και μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις στην αντιμετώπιση των οποίων, όπως αναφέρουμε και παραπάνω, συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με έρευνες, όταν υφίστανται κυρίως η ενσυναίσθηση και η ταύτιση απόψεων μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, αλλά και ο τυπικός σεβασμός και η σταθερή εκτίμηση λόγω της προσωπικής αξίας του άλλου, δηλαδή οι τέσσερις σημαντικές διαστάσεις των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, όπως έχουν προσδιορισθεί από τον Carl Rogers (1957), τότε ο εκπαιδευτικός μπορεί να δεχτεί πολύ πιο εύκολα την αξιολόγηση από τον διευθυντή (Camm-Mckay, 1986).

Στο θέμα της σπουδαιότητας των σχέσεων εμπιστοσύνης, φαίνεται να υπάρχει μία άμεση σύνδεση των αντιλήψεων περί εμπιστοσύνης και των διαπροσωπικών σχέσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν την εμπιστοσύνη και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στο σχολείο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Preuss, 1980). Η συμπεριφορά του διευθυντή σχολικής μονάδας και ο τύπος ηγεσίας που υιοθετεί συμβάλλουν στη δημιουργία

κλίματος εμπιστοσύνης (Gimbel, 2001; Gimbel, 2003; Kulbertis, 2006). Για να δημιουργηθεί ένα σχολικό κλίμα εμπιστοσύνης πρέπει να υπάρχει συνέπεια, συμπόνια ή πιο απλά να ενδιαφέρεται ο ένας για τα προβλήματα του άλλου, καλή επικοινωνία και σχετικές δεξιότητες ώστε να προωθηθεί και να γίνει κατανοητή η έννοια της εμπιστοσύνης (Vodicka, 2006). Το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα που ευνοεί την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Διαπροσωπικές σχέσεις και αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα και η ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας θεωρείται συνάρτηση του τύπου ηγεσίας που ευνοεί τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Χυτήρης & Άννινος, 2004). Διαπιστώνουμε ότι και σε άλλες σχετικές έρευνες ο ρόλος του διευθυντή και το καλό σχολικό κλίμα αναλύονται ως δύο βασικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Μυλωνά, 2005). Αν και οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν αναφέρονται ως ιδιαίτερος παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, αναφέρονται ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη φιλικού σχολικού κλίματος, που αποτελεί παράγοντα αποτελεσματικότητας (Πασιαρδή, 2001· Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Πρέπει, επίσης, να αναφέρουμε ότι το ύφος της διαπροσωπικής επικοινωνίας, όπως υποστηρίχθηκε από πολλούς νεότερους μελετητές, όπως και το ύφος ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής επιδρούν στην ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού από την εργασία του, η οποία συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτή είναι η θέση που υποστηρίζουν οι περισσότεροι μελετητές από τη δεκαετία του 1980 και εξής. Οι παλαιότερες ερμηνείες και αιτιολογήσεις της σχολικής αποτελεσματικότητας θεωρήθηκαν «απλοϊκές», και νεότεροι μελετητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σχολική αποτελεσματικότητα είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που συνδέεται με τον αποτελεσματικό διευθυντή, ο οποίος καλείται να λαμβάνει υπόψη του την ιδιαιτερότητα της κατάστασης, να προσανατολίζεται τόσο στην επίτευξη του σκοπού όσο και στην ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων, να κάνει χρήση τεχνικών θετικού επηρεασμού των εκπαιδευτικών τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, όσο και για την αύξηση της επίδοσης των μαθητών, γεγονός που παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Scrapits, 1986).

Αναφορικά στο ζήτημα της σχέσης μεταξύ αποτελεσματικότητας του διευθυντή σχολικής μονάδας και των διαπροσωπικών του δεξιοτήτων, αυτό απασχόλησε αρκετούς

μελετητές, και από τα ερευνητικά δεδομένα συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο διευθυντής, ανάλογα και με τον τύπο ηγεσίας του, μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά του μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων του στις διαπροσωπικές σχέσεις (Aikens, 1978). Οι διευθυντές που δίνουν έμφαση σε στοιχεία αλληλεπίδρασης θεωρούνται και από τους εκπαιδευτικούς αποτελεσματικότεροι (Martin, 1989).

Ενισχυτικά, σύμφωνα με τα ευρήματα νεότερης έρευνας η ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική, όταν ο διευθυντής ενδιαφέρεται για την ποιότητα των σχέσεων (Donaldson, 2007). Έχει διαπιστωθεί ότι στα σχολεία, όπου οι επιδόσεις των μαθητών είναι υψηλές και θεωρούνται αποτελεσματικά, επικρατεί ένα πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας (Birky & Headley, 2006).

Παράλληλα, πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα και προσπάθησαν να διερευνήσουν τη σχέση τους με τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών. Τα πορίσματα πολλών ερευνών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή, του εκπαιδευτικού, αλλά και της σχολικής μονάδας στο σύνολό της είναι ουσιαστική η συμβολή της σχολικής κουλτούρας και του σχολικού κλίματος και η σχέση μεταξύ διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών και σχολικής κουλτούρας-σχολικού κλίματος είναι αμφίδρομη και αλληλοεξαρτώμενη. Βάσει των συμπερασμάτων στη διαμόρφωσή τους πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή (Akin, 1994).

Ωστόσο, είναι γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις η οργανωσιακή κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού δεν είναι υγιής σε πολλά σημεία και μπορεί να δράσει ως εμπόδιο στην αποτελεσματική λειτουργία του. Όταν η σχολική κουλτούρα αναπτύσσει δυσλειτουργικές αξίες και πεποιθήσεις, αρνητικές παραδόσεις και καυστικούς τρόπους αλληλεπίδρασης, χαρακτηρίζεται ως "αρνητική" ή "τοξική" κουλτούρα και μπορεί να μολύνει, να επιβραδύνει ή ακόμα και να σταματήσει τη σχολική πρόοδο (Deal & Peterson, 1998). Σε ένα "τοξικό" σχολικό περιβάλλον οι σχέσεις ανάμεσα στους δασκάλους είναι συχνά αντιμαχόμενες, το προσωπικό δεν πιστεύει στην ικανότητα των μαθητών για επιτυχία και υπάρχει μία γενική αρνητική στάση (Deal & Peterson, 1990).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν μελέτες της τελευταίας δεκαετίας που εξετάζουν την αρνητική και αυταρχική συμπεριφορά του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς. Οι συνέπειες αυτών των συμπεριφορών αποδεδειγμένα επιδρούν με αρνητικό τρόπο στην

εργασιακή απόδοση και τις κοινωνικές τους σχέσεις. Κι αυτό συμβαίνει επειδή ο εργαζόμενος δεν εισπράττει ικανοποίηση από την εργασία του, έχει χαμηλό ηθικό, νιώθει απομονωμένος μέσα σε ένα εργασιακό κλίμα που δεν είναι φιλικό. (Blase, & Blase, 2006· Casella, 2006).

Σε έρευνα σχετικά με το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας, που διεξήχθη από την Στραβάκου (2003, 121-122), «επισημαίνεται η σημασία και ο θετικός ρόλος που διαδραματίζει η συνεργασία του διευθυντή» με όλους τους εμπλεκόμενους στη σχολική ζωή και κυρίως με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η καλή συνεργασία φαίνεται ότι οδηγεί στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος και «αποτελεί απαραίτητη και βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας» (Στραβάκου, 2003).

Επιπρόσθετα, σε μια προσπάθεια καταγραφής των αντιλήψεων των διευθυντών για το έργο τους, η σχετική έρευνα της Παπαναούμ (1992) «σκιαγράφησε τον πολύπλευρο ρόλο τους στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαίδευσης» και παρείχε ενδείξεις «για τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας των σχολείων και για τις δυνατότητες αναβάθμισής τους». Αναλύοντας τις απόψεις των διευθυντών για το έργο τους, φαίνεται ότι θεωρείται αναμενόμενη συμπεριφορά του αποτελεσματικού διευθυντή η ανάπτυξη καλών σχέσεων με μαθητές και εκπαιδευτικούς, και όσον αφορά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, θεωρείται σημαντική προϋπόθεση η ανάπτυξη καλού σχολικού κλίματος. Τονίζεται η πληθώρα των καθηκόντων τους, «διοικητικών - διαχειριστικών που αφορούν στην καλή λειτουργία του σχολείου και την αποτελεσματική επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση, και καθηκόντων που αφορούν στη διαμόρφωση παιδαγωγικού κλίματος μέσω της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων» (Παπαναούμ, 1995).

Κλείνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση θα προσθέταμε ότι μετά την πρώτη εφαρμογή του νέου τρόπου επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων (Ιούνιος 2015), όπου πλέον η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων είναι καθοριστικής σημασίας, θα έχει μεγάλο ενδιαφέρον να διερευνηθεί πως επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή–εκπαιδευτικών αυτός ο παράγοντας και κατά πόσο συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διερεύνηση των υποθέσεων και την επίτευξη των στόχων της έρευνας εφαρμόστηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση κατάλληλα δομημένου ερωτηματολογίου (παράρτημα) προκειμένου να ερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων παραγόντων, να αποτυπωθούν στατιστικά, με βάση το αντιπροσωπευτικό δείγμα και να επιδιωχθεί γενίκευση στο σύνολο των εκπαιδευτικών. Σε συνδυασμό με τα ερωτήματα που είχαν ποσοτικό χαρακτήρα το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε και ερωτήσεις ανοικτές για να διερευνηθούν οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των υποκειμένων της έρευνας

Κατά τη διαδικασία της έρευνας συνδυάστηκαν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, καταγράφηκαν με αναλυτικό τρόπο οι απόψεις των συμμετεχόντων και συστηματοποιήθηκαν, ώστε να κατανοηθούν σε βάθος τα αισθήματα, τα κίνητρα και τις επιδιώξεις τους.

Ερευνητικό Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν δέκα διευθυντές και δέκα εκπαιδευτικοί, Γυμνασίων και Λυκείων, με πολυετή υπηρεσία, ώστε να είχαν ολοκληρωμένη και διαμορφωμένη άποψη. Τα σχολεία ανήκουν στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Σε όλους τους ερωτώμενους επιδόθηκε επιστολή (παράρτημα) που ενημέρωνε για το πλαίσιο και το σκοπό της έρευνας και περιείχε στοιχεία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η επιλογή του δείγματος των διευθυντών και εκπαιδευτικών έγινε από εμένα με ποιοτικά στοιχεία με γνώμονα το ενδιαφέρον τους για το θέμα από την μέχρι τότε συναναστροφή και συζήτηση μαζί τους, την έκφραση θετικής διάθεσης στο να βοηθήσουν την έρευνα με τις απόψεις τους και την εξασφάλιση της αναγκαίας διασποράς (γυμνάσιο – λύκειο), φύλο και εμπειρία.

Χρόνος – Τόπος

Η έρευνα διεξήχθη την Άνοιξη του 2016, στη Θεσσαλονίκη, στους χώρους των σχολείων των συμμετεχόντων.

Μέθοδος έρευνας

Για τη διερεύνηση των υποθέσεων και την επίτευξη των στόχων της έρευνας προηγήθηκε συζήτηση με τους ερωτώμενους και χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο, εκτός από τις σχετικές ερωτήσεις με τα ατομικά στοιχεία των ερωτηθέντων, περιλάμβανε 10 ερωτήσεις (5 κλειστού και 5 ανοικτού τύπου) σχετικές με τις επιμέρους θεματικές του υπό διερεύνηση αντικειμένου.

Στη σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να καλύπτονται όλες οι θεματικές ενότητες που αφορούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, στη σύνταξη του ερωτηματολογίου βοήθησαν και οι συζητήσεις που έκανα με έμπειρους διευθυντές και εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων. Στόχος ήταν το ερωτηματολόγιο να είναι όσο γίνεται πιο κατανοητό και να εξετάζει πολλές παραμέτρους, οι οποίες αναφέρθηκαν στους επιμέρους στόχους και τα ερωτήματα της έρευνας, γιατί δεν υπάρχουν στην ελληνική παιδαγωγική βιβλιογραφία, όπως επισημάνθηκε, πολλές σχετικές έρευνες.

Μεταβλητές για τη διερεύνηση των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς ήταν τα υπό συζήτηση θέματα και τα πρακτικής φύσεως προβλήματα που αναδύονται καθημερινά σε μια σχολική μονάδα.

Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιχειρήθηκε να διερευνηθεί:

α) Η κατάσταση που επικρατεί στις σχολικές μονάδες, καθώς και οι αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στη σχολική τους μονάδα.

β) Η σημασία που έχουν οι διαπροσωπικές αυτές σχέσεις στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και στη δημιουργία φιλικού σχολικού κλίματος ανάμεσα σε όσους εμπλέκονται στα εκπαιδευτικά πράγματα της σχολικής μονάδας (διευθυντές, εκπαιδευτικοί, στελέχη εκπαίδευσης, γονείς, μαθητές).

γ) Η σημασία που έχει η συνεργασία των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς σε διοικητικά, εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα και κατά πόσο η συνεργασία αυτή συμβάλλει στη δημιουργία και ανάπτυξη των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

δ) Οι παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.

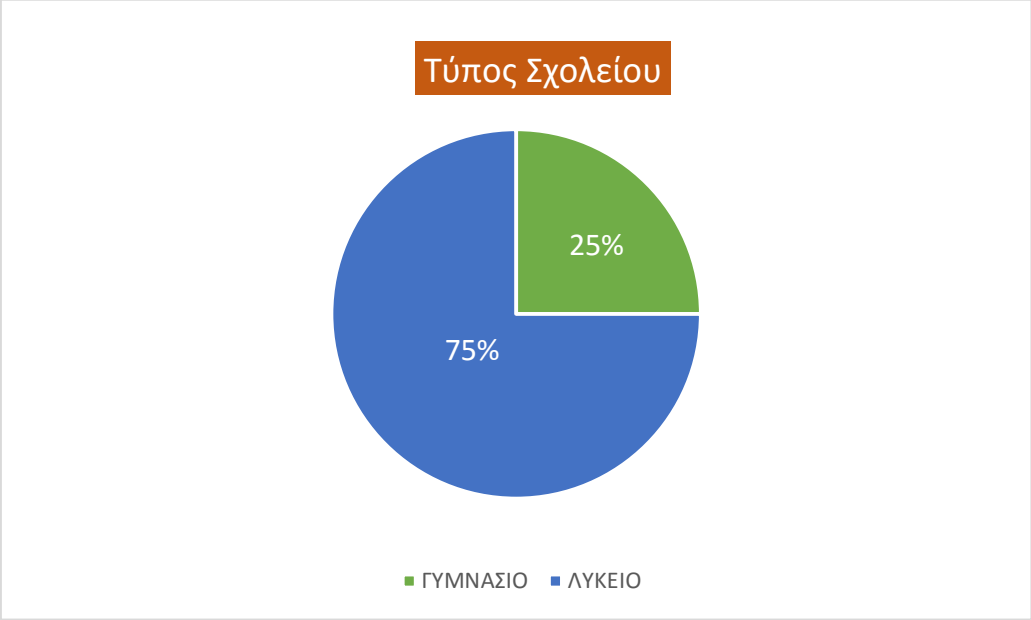
ε) Η επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις του νέου τρόπου επιλογής των διευθυντών καθώς και της επικείμενης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές.

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Αφού καταγράφηκαν οι υποκειμενικές εμπειρίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων, κωδικοποιήθηκαν, ώστε τα κοινά τους στοιχεία να διαμορφώσουν τις κυρίαρχες θεματικές ενότητες για τον κάθε συμμετέχοντα και στη συνέχεια έγινε σύγκριση με τις αντιλήψεις των υπολοίπων συμμετεχόντων, ώστε να βρεθούν οι ομοιότητες που δόμησαν τα συμπεράσματα και προσέφεραν τη βαθύτερη κατανόηση και επεξεργασμένη γνώση για τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων. Στο τελευταίο στάδιο της ανάλυσης περιλαμβάνεται η σύνδεση των συμπερασμάτων κάθε θεματικής ενότητας με την ευρύτερη βιβλιογραφία και τις υφιστάμενες θεωρίες. Δηλαδή, ποιες είναι οι ομοιότητες και ποιες οι διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας και της ήδη υπάρχουσας γνώσης και τι καινούριο προσθέτει η έρευνα.

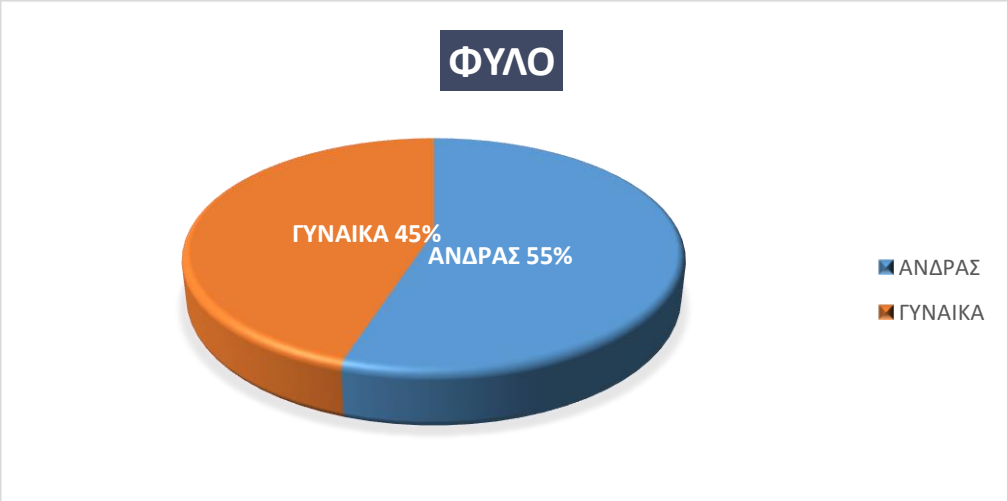
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο τύπος του σχολείου που υπηρετούν τα υποκείμενα της έρευνας:



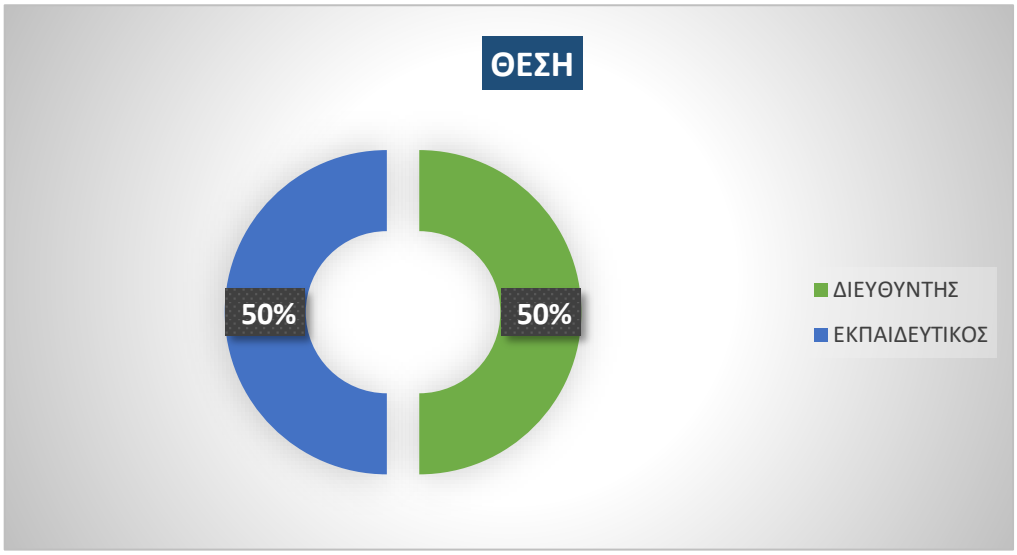
Η πλειοψηφία (75%) των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα υπηρετεί σε Λυκειακή σχολική μονάδα.

1. Το φύλο των υποκειμένων της έρευνας:



Οι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνα ήταν κατά 55% άνδρες και κατά 45% γυναίκες.

2. Η θέση από όπου υπηρετούν τη σχολικοί μονάδα τα υποκείμενα της έρευνας:



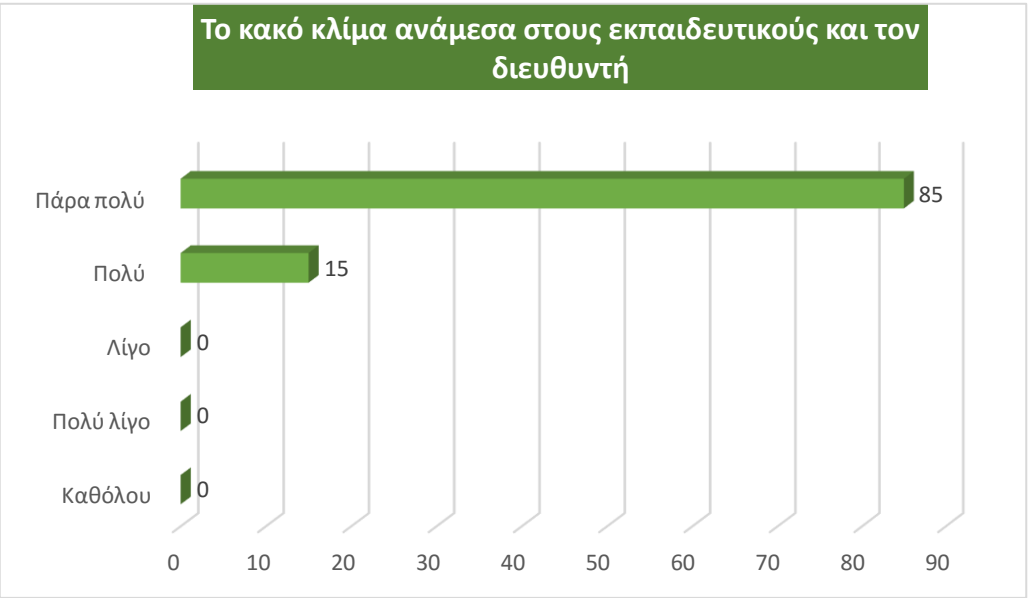
Οι μισοί από τους εκπαιδευτικούς (20) που έλαβαν μέρος στην έρευνα κατέχουν διευθυντική θέση στην σχολική μονάδα όπου υπηρετούν.

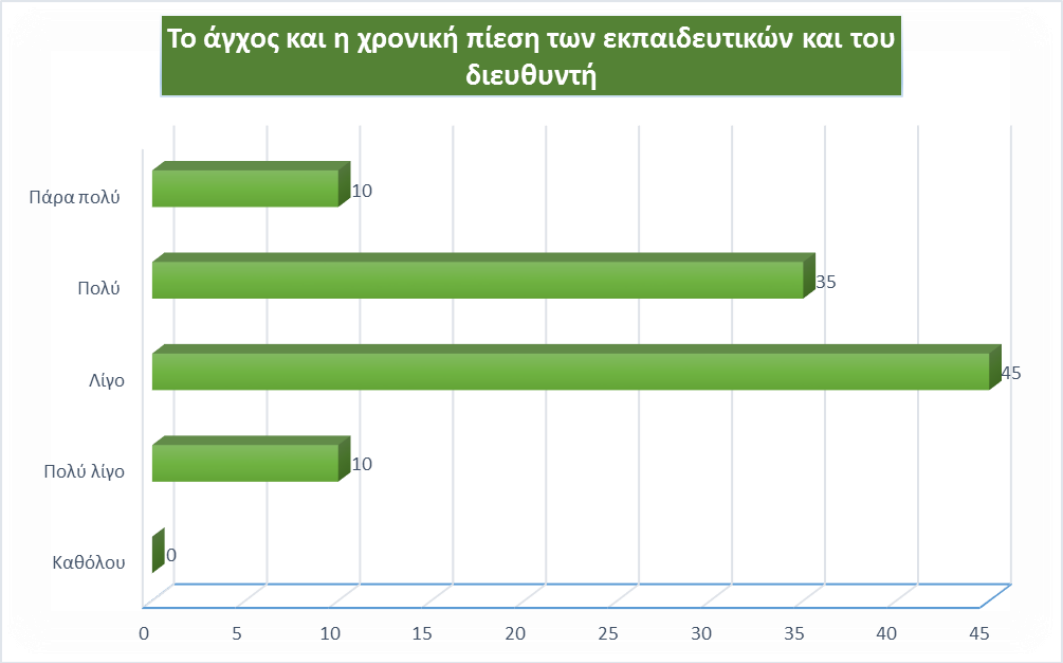
3. Για την ερώτηση: «***Πώς θα χαρακτηρίζατε με μία φράση, από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, την μορφή των σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων»***, η πλειοψηφία των ερωτώμενων τη χαρακτηρίζει από καλή έως και πολύ συνεργατική. Πολλοί θεωρούν ότι οι σχέσεις αυτές είναι τυπικές και επαγγελματικές. Κάποιοι θεωρούν ότι υπάρχουν λεπτές ισορροπίες σε αυτές τις σχέσεις, «*κινούμενη άμμος*», «*ποικιλόμορφη, άλλοτε με εντάσεις και άλλοτε αρμονική*», «*κυμαινόμενες από άριστες έως χείριστες ανάλογα με την περίπτωση*». Ορισμένοι απαντούν θέτοντας τα στοιχεία που θα πρέπει να διέπουν τις σχέσεις αυτές, «*η διαχείριση των συγκρούσεων και των συναισθημάτων των συναδέλφων, αποτελεί μείζονος σημασίας θέμα. Απαιτεί αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση και αυτορρύθμιση*», «*αμφίδρομη σχέση, αντικατοπτρίζει την ποιότητα των συμπεριφορών, το ύφος και το ήθος άσκησης της εξουσίας*»

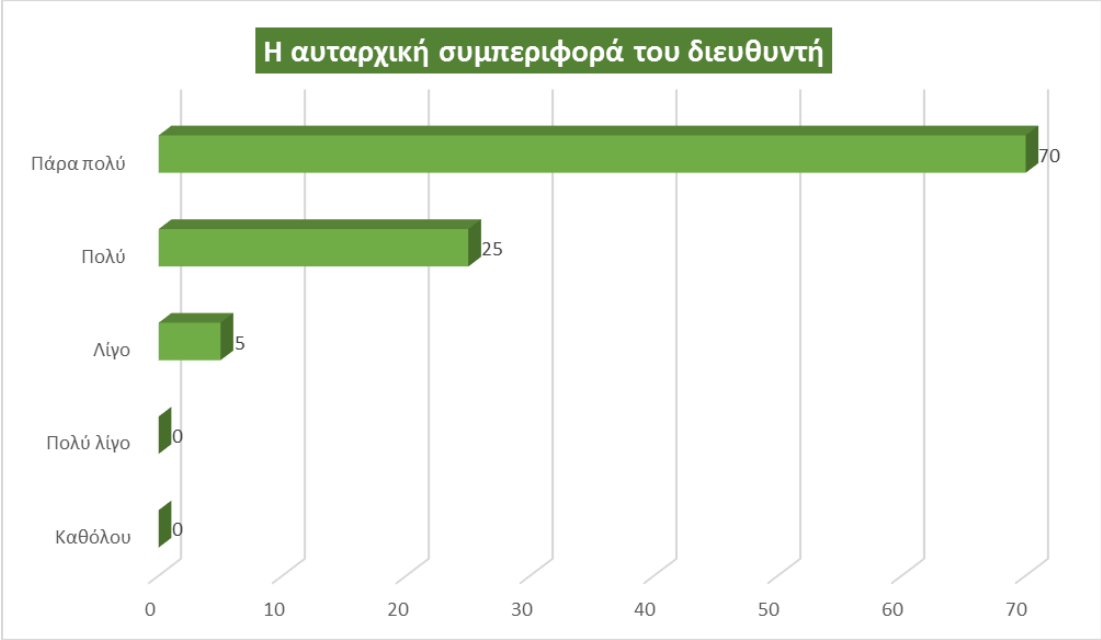
4. Για την ερώτηση: «***Αναφέρετε επιγραμματικά δύο αιτίες – καταστάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη σχέση ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς»***, αναφέρθηκαν αρκετές αιτίες και καταστάσεις, όπως η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι σε μεμονωμένα άτομα - ομάδες (τέθηκε από αρκετούς ερωτώμενους), η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων εκατέρωθεν, η έλλειψη συνέπειας και υπευθυνότητας από την πλευρά των εκπαιδευτικών, η διοικητική ανεπάρκεια του

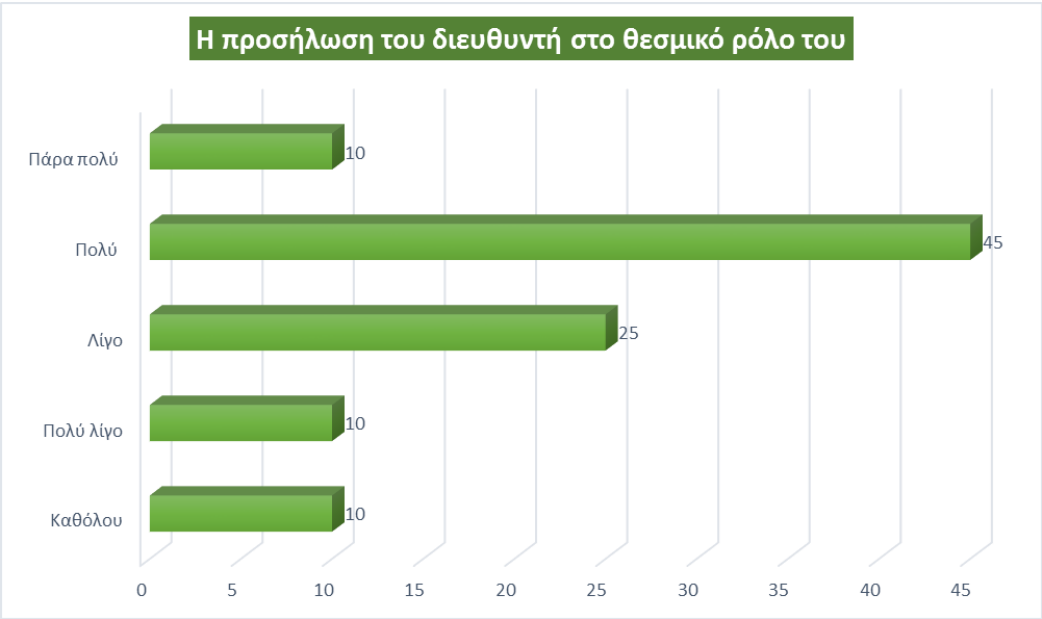
διευθυντή, ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αγένεια στον τρόπο συμπεριφοράς.

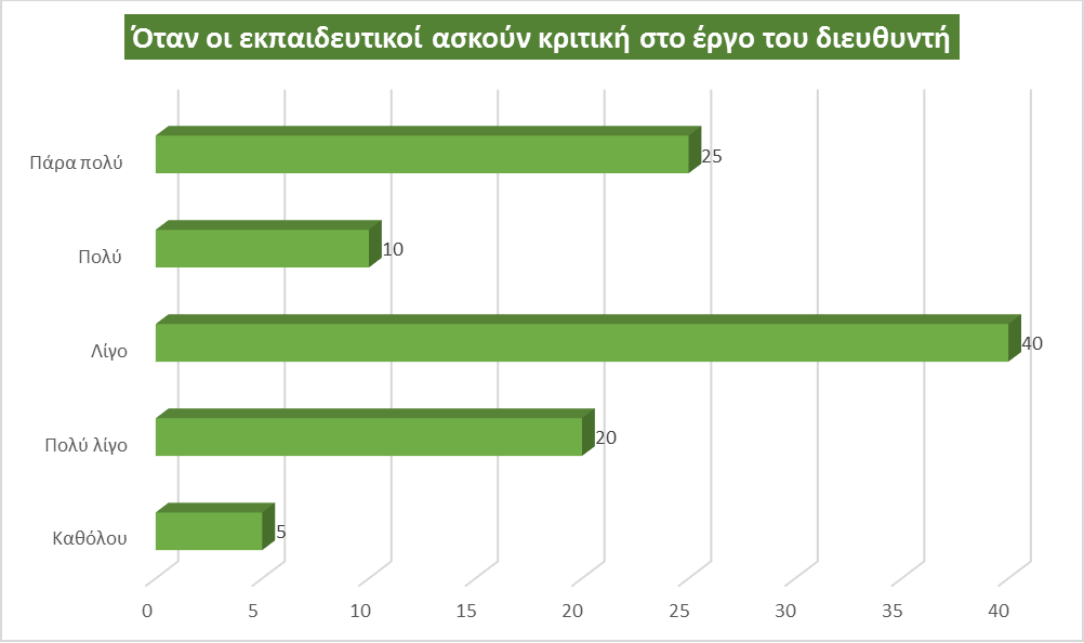
5. Για την ερώτηση: «***Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς***» στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν ανά παράγοντα.

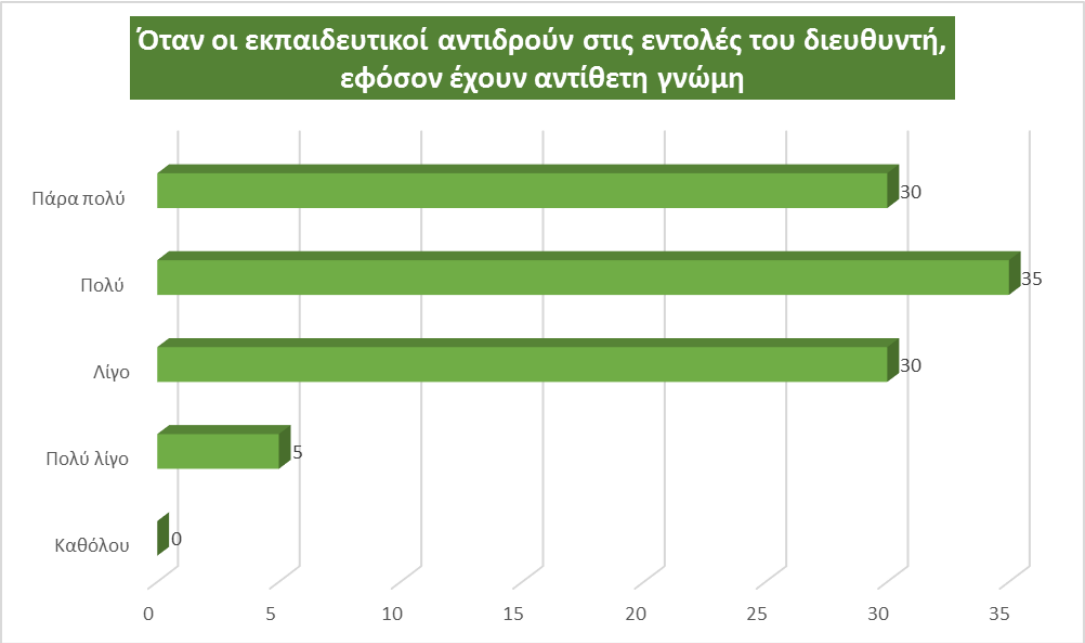


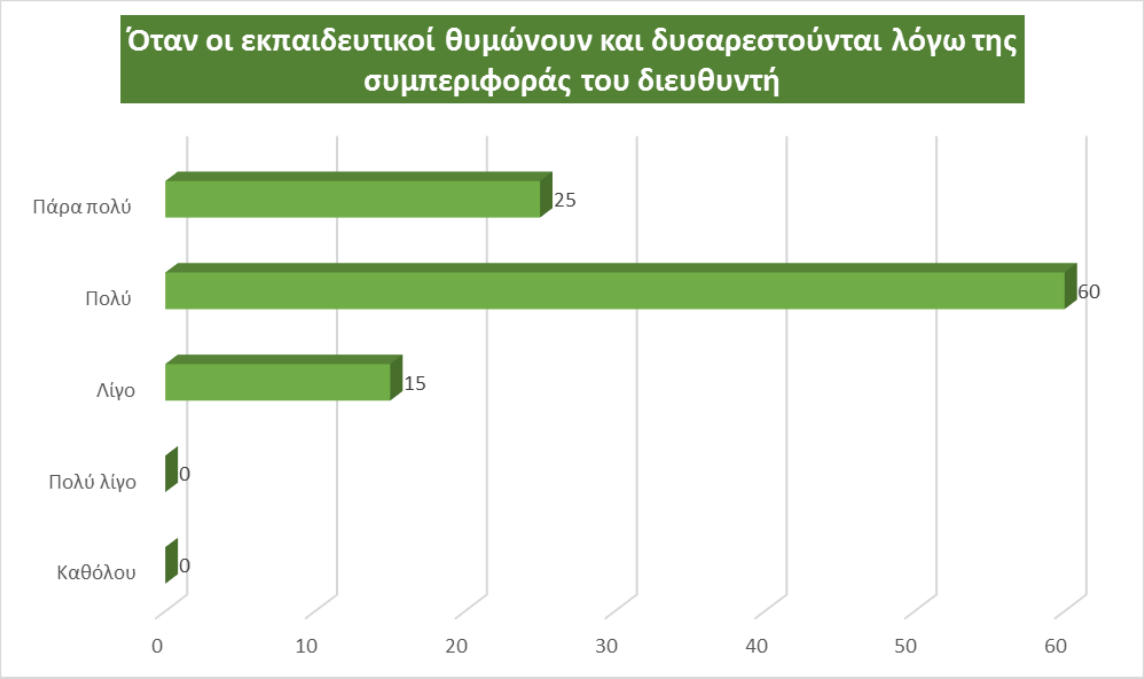


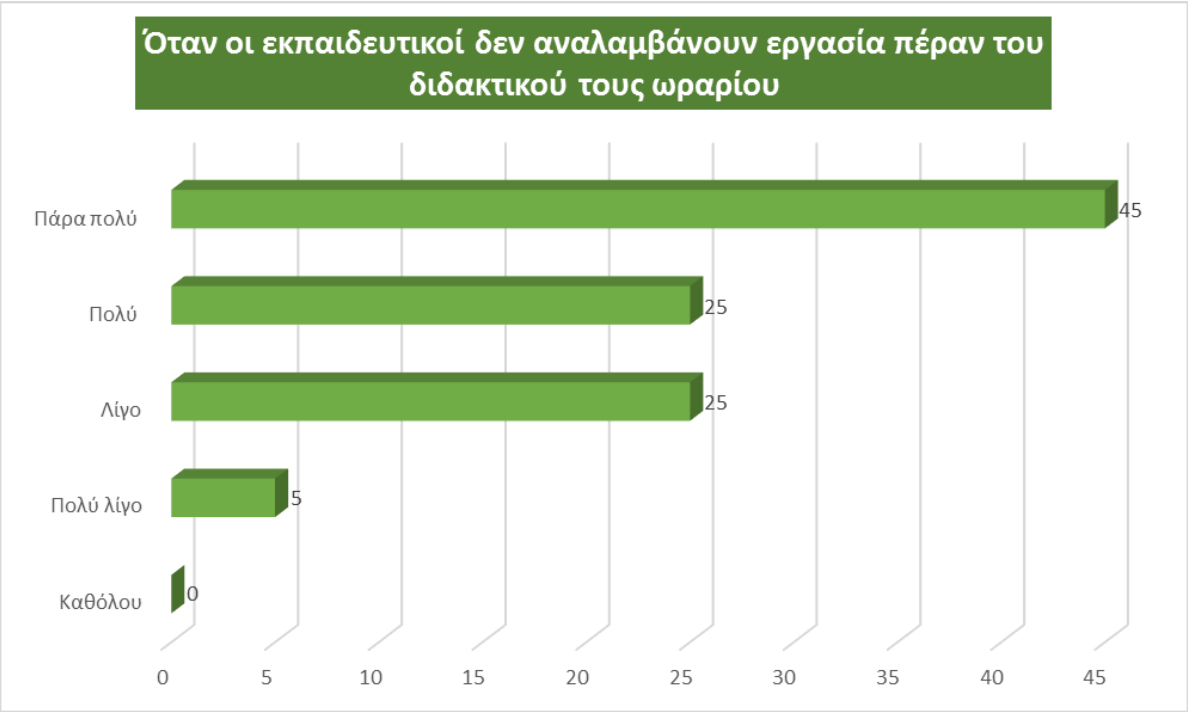

Η αυταρχική συμπεριφορά του διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
70
25
5
0
0
0
10
20
30
40
50
60
70

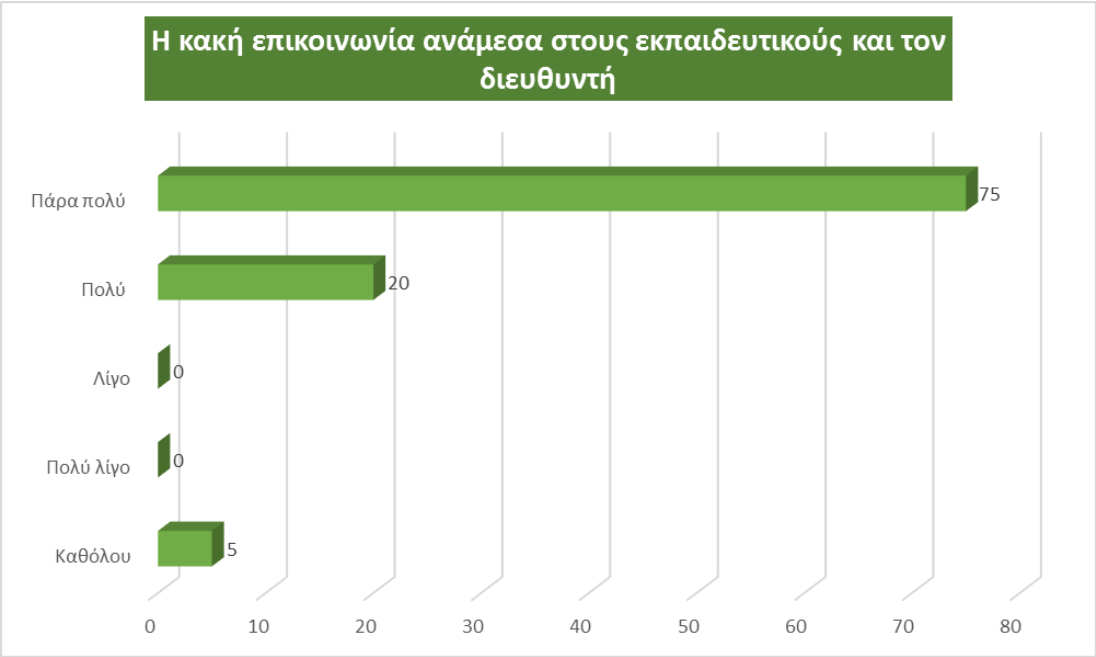

Η προσήλωση του διευθυντή στο θεσμικό ρόλο του
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
10
45
25
10
10
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45


Όταν οι εκπαιδευτικοί ασκούν κριτική στο έργο του διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
25
10
40
20
5
0
5
10
15
20
25
30
35
40


Όταν οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν στις εντολές του διευθυντή, εφόσον έχουν αντίθετη γνώμη
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
30
35
30
5
0
0
5
10
15
20
25
30
35


Όταν οι εκπαιδευτικοί θυμώνουν και δυσαρεστούνται λόγω της συμπεριφοράς του διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
25
60
15
0
0
0
10
20
30
40
50
60


Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν αναλαμβάνουν εργασία πέραν του διδακτικού τους ωραρίου
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
45
25
25
5
0
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45

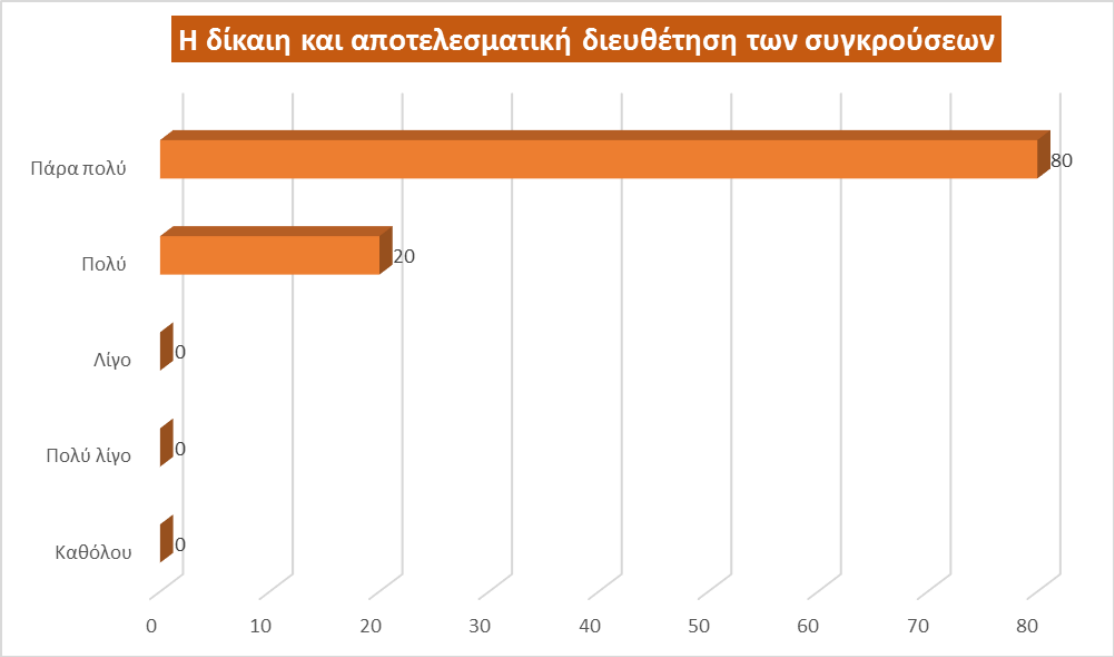


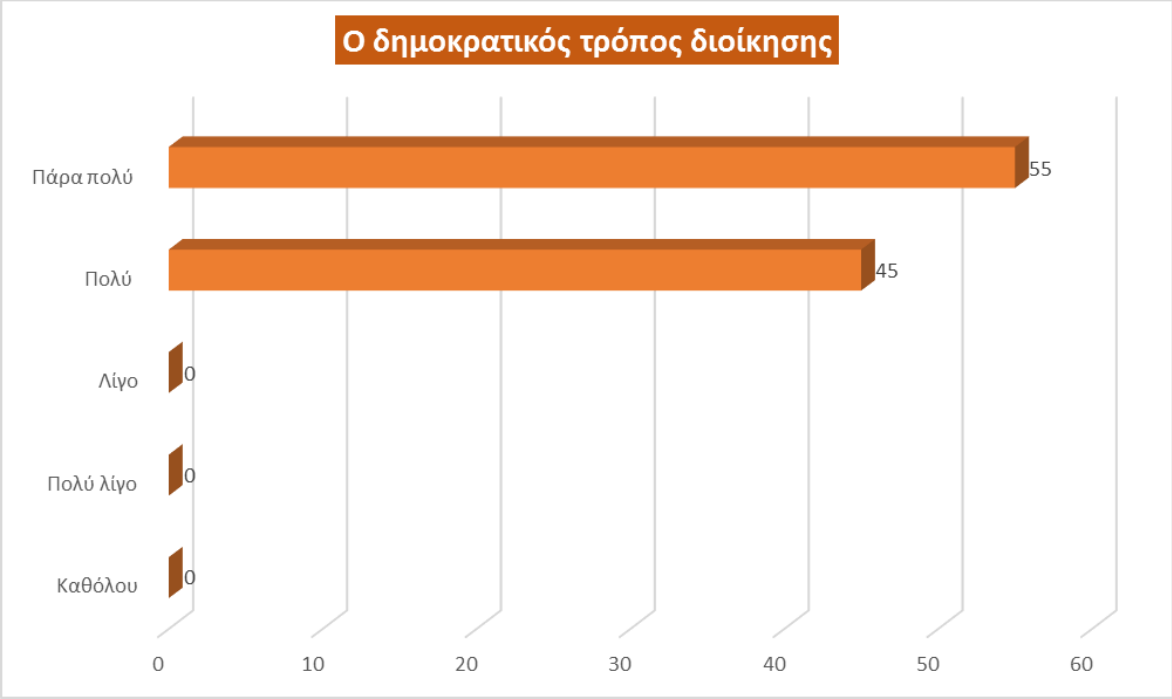
Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα διαγράμματα, παράγοντες όπως, το κακό κλίμα ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, η αυταρχική συμπεριφορά του διευθυντή, ο θυμός και η δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, η κακή επικοινωνία, η αντίθεση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και η άρνηση εκτέλεσης, επιπλέον του υποχρεωτικού ωραρίου, εργασιών από τους εκπαιδευτικούς, φαίνεται να αποτελούν εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Παράγοντες όπως, το άγχος και η χρονική πίεση, η προσήλωση του διευθυντή στο θεσμικό του ρόλο, η άσκηση κριτικής από τους εκπαιδευτικούς δεν προκύπτει ότι εμποδίζουν σημαντικά στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

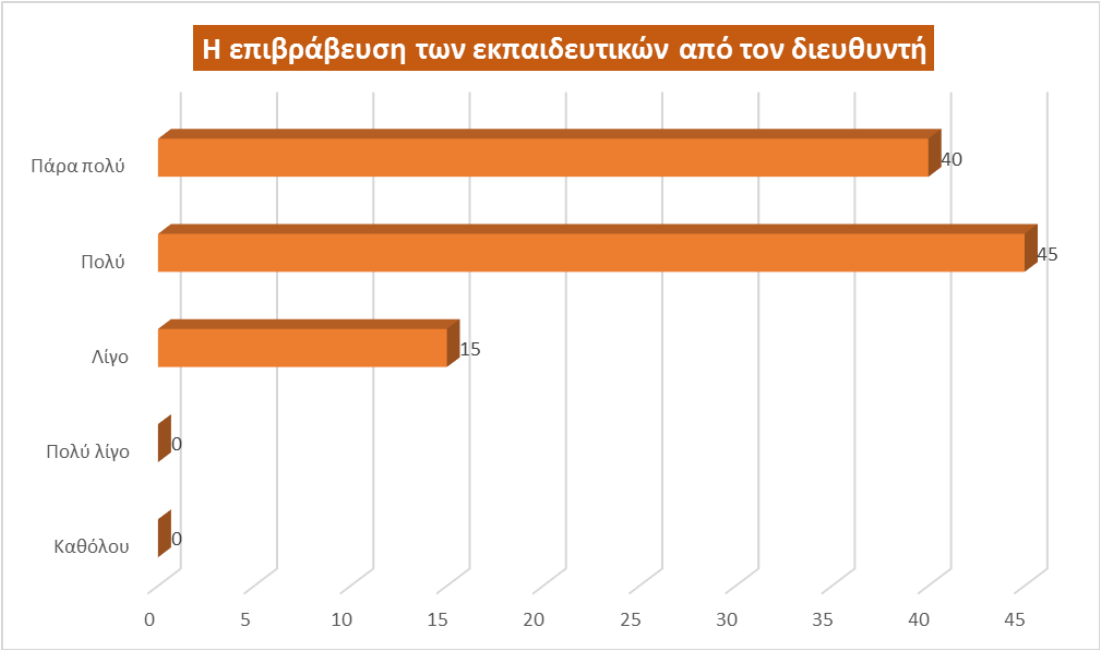
6. Για την ερώτηση: «***Αναφέρετε επιγραμματικά δύο τρόπους - ενέργειες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς***» οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος αναφέρουν ότι είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος επίλυσης του κάθε προβλήματος που προκύπτει, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, θεωρώντας ότι πρέπει να γίνεται με διάλογο, με ειλικρινή διάθεση, με συλλογικότητα και αλληλοκατανόηση. Επίσης αναφέρουν ότι ο διευθυντής πρέπει «να πείθει δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα» και να προβαίνει σε «δίκαιο καταμερισμό των εργασιών και διαθέσεων». Στη φράση ενός ερωτώμενου ότι «η άσκηση της διοίκησης από το διευθυντή, χωρίς διακρίσεις ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών. Η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν με ορθολογισμό και δικαιοσύνη» θα μπορούσαμε να πούμε ότι

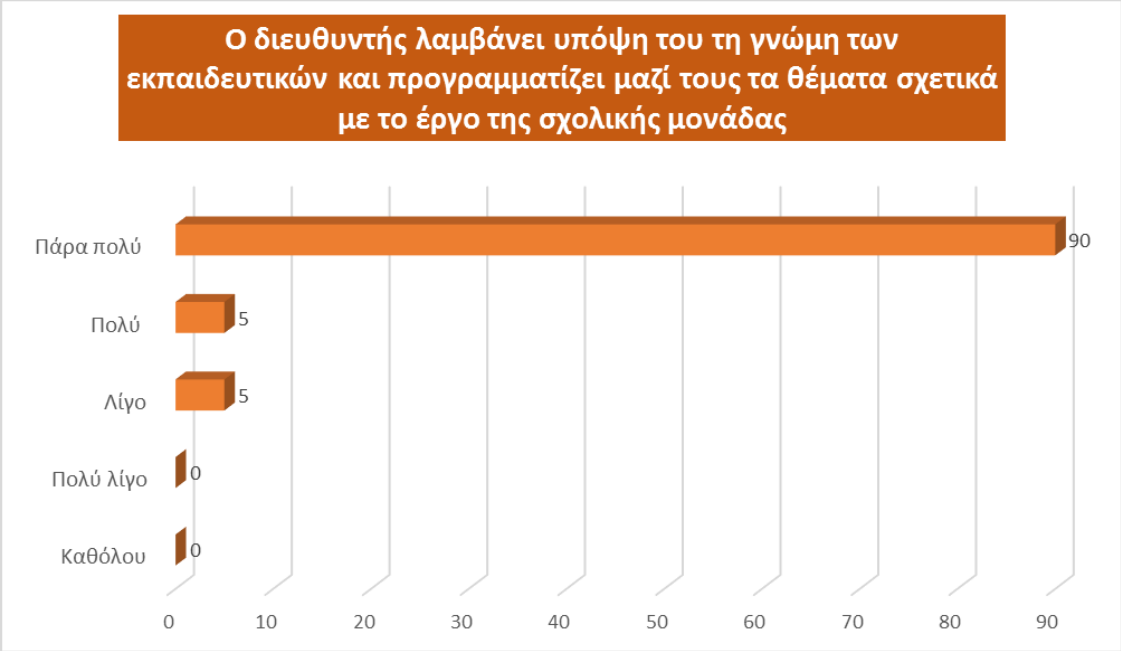
συμπυκνώνεται η άποψη της πλειονότητας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υποκειμένων του δείγματος της έρευνας θεωρεί ότι ο τρόπος που ο διευθυντής συμπεριφέρεται προς τους εκπαιδευτικούς (και αντιστρόφως), η καλή επικοινωνία, το να λαμβάνει ο διευθυντής υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα σχετικά με το έργο της σχολικής μονάδας, το να βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων με ειλικρινή και δίκαιο τρόπο και η ύπαρξη συνέπειας και υπευθυνότητας από όλες τις πλευρές, συμβάλλουν πολύ στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

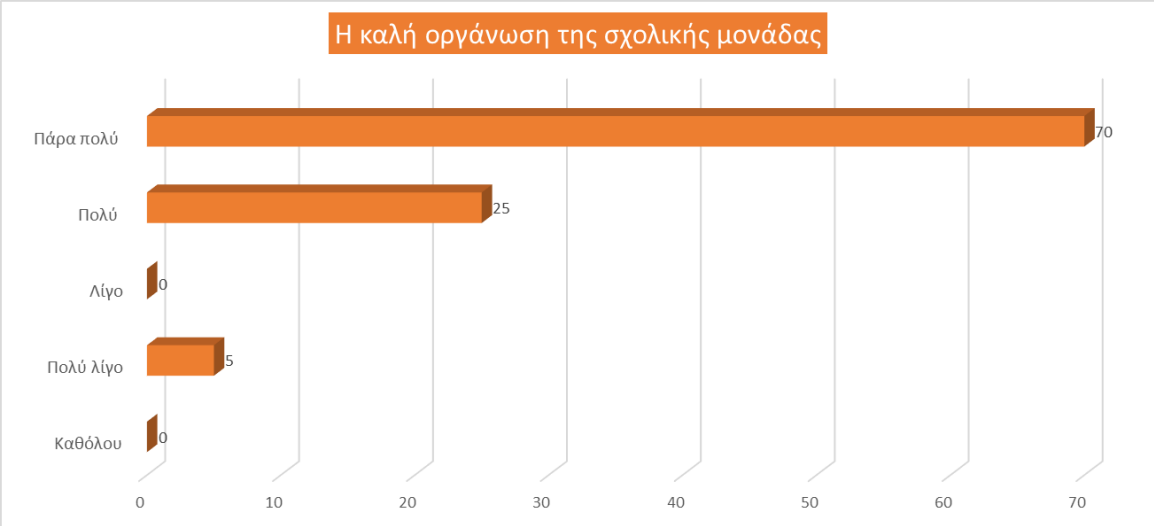
7. Για την ερώτηση: «***Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς***» στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν ανά παράγοντα.

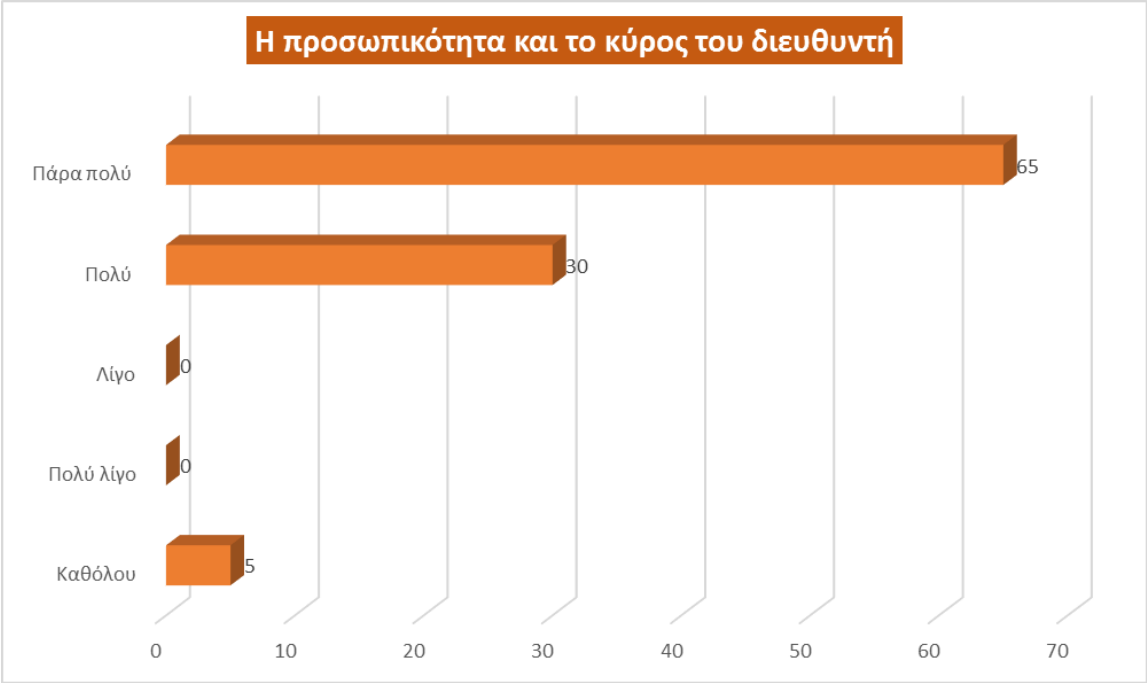


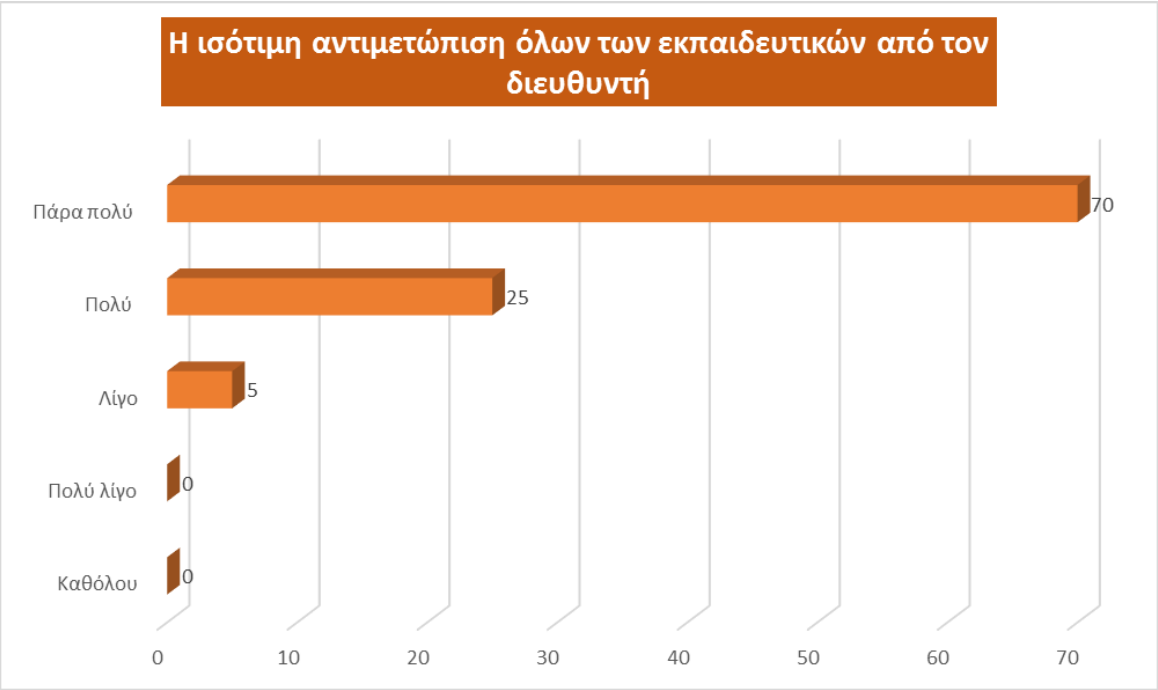

Ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
55
45
0
0
0
0
10
20
30
40
50
60

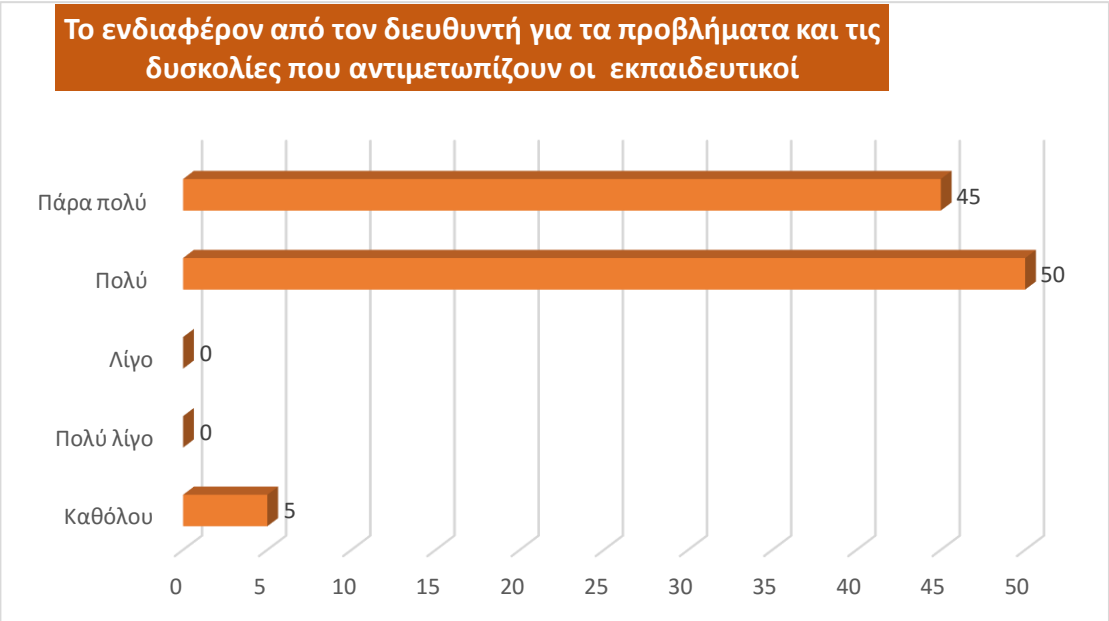

Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
40
45
15
0
0
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45

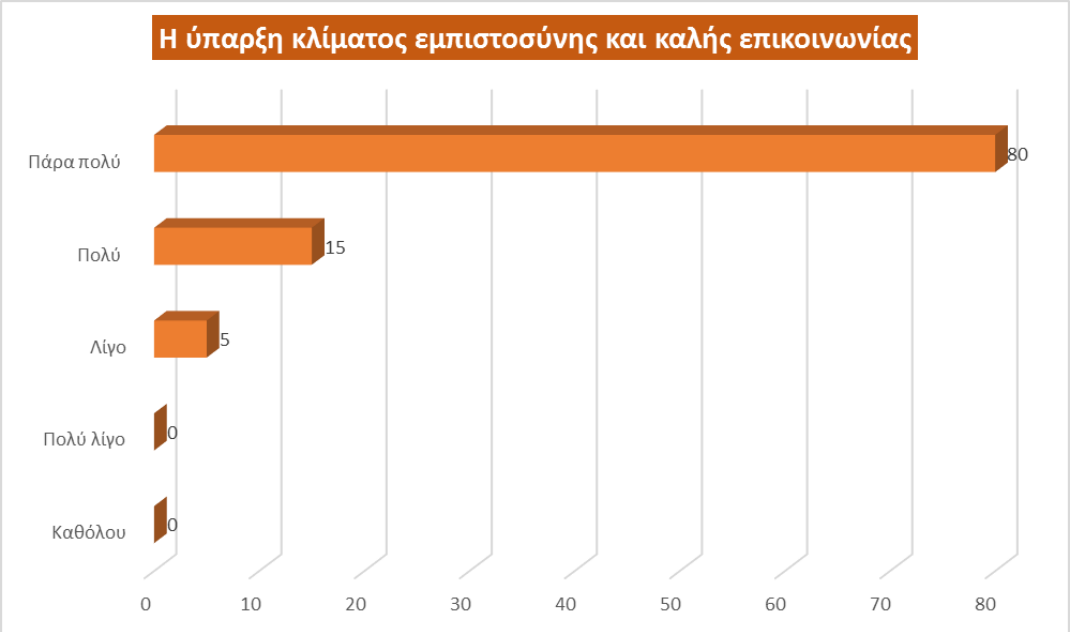

Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών και προγραμματίζει μαζί τους τα θέματα σχετικά με το έργο της σχολικής μονάδας
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
90
5
5
0
0
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90


Η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
70
25
0
5
0
0
10
20
30
40
50
60
70


Η προσωπικότητα και το κύρος του διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
65
30
0
0
5
0
10
20
30
40
50
60
70


Η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
70
25
5
0
0
0
10
20
30
40
50
60
70

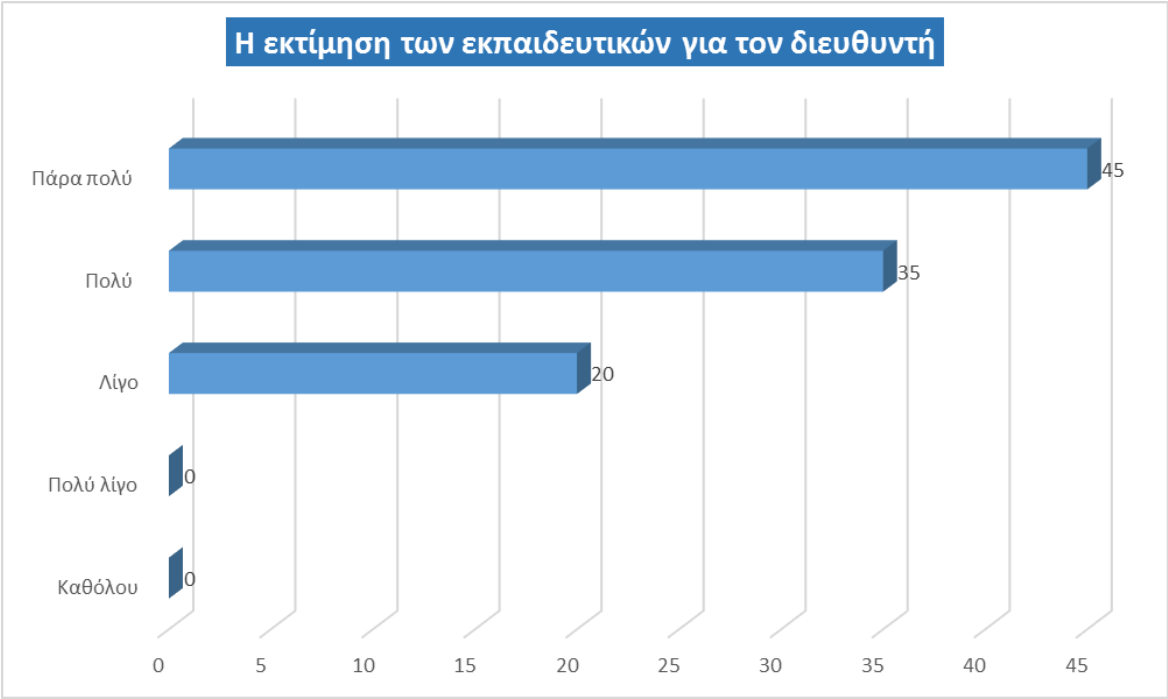

Το ενδιαφέρον από τον διευθυντή για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
45
50
0
0
5
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45
50

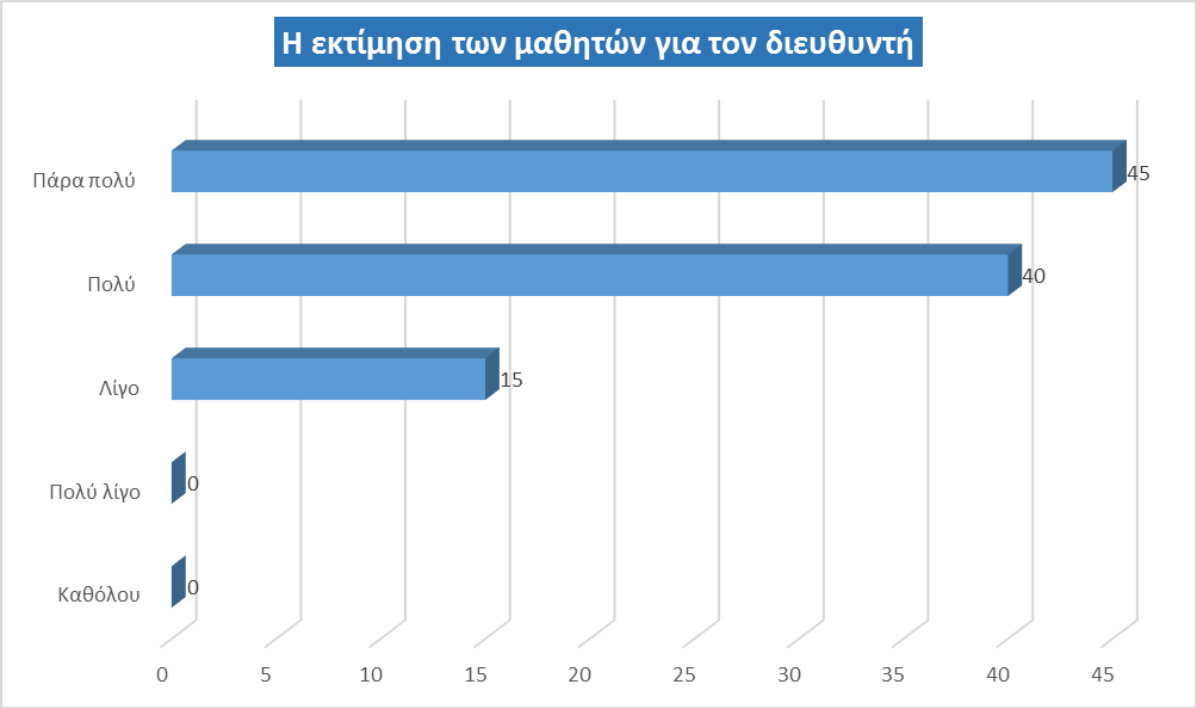

Η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας
Πάρα πολύ
Πολύ
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου
80
15
5
0
0
0
10
20
30
40
50
60
70
80

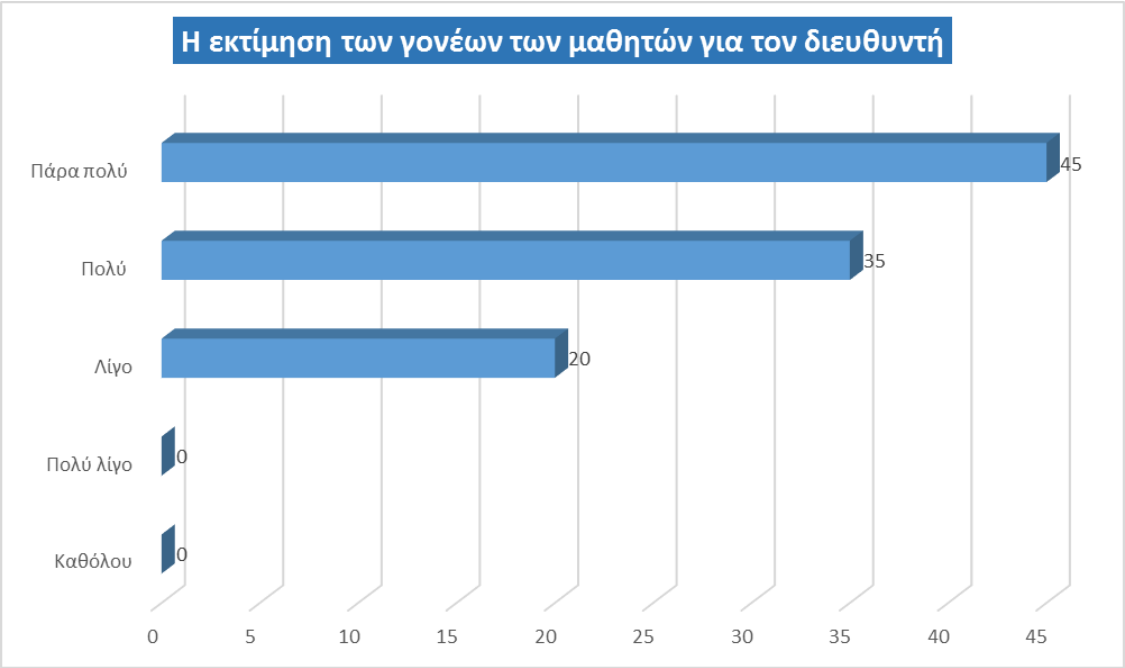
Διαπιστώνεται ότι όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται στα προηγούμενα διαγράμματα συμβάλουν θετικά στην διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Φαίνεται ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ τη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς έχουν άμεση σχέση με την αμοιβαία συμπεριφορά και συνέπεια αμφότερων (των διευθυντών και των εκπαιδευτικών), με τον τρόπο αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, καθώς επίσης και από την ποιότητα του ατόμου (κύρος, ευγένεια, συνέπεια). Κάθε άτομο έχει προσδοκίες και αντιλήψεις για τον εαυτό του, καθώς επίσης και μία υποκειμενική άποψη για τη θέση του στη ζωή. Όταν οι άλλοι επαληθεύουν τις προσδοκίες ενός ατόμου δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με αυτό το άτομο. Ανάλογα λειτουργούν και οι εκπαιδευτικοί στη σχολική μονάδα, όταν νιώθουν ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει τις ικανότητες και την προσφορά τους είναι διατεθειμένοι να συνάψουν καλές σχέσεις μαζί του.

8. Για την ερώτηση: «***Αναφέρετε επιγραμματικά δύο οφέλη που θα μπορούσαν να υπάρξουν από τις καλές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς»,*** όλοι συμφωνούν ότι οι καλές σχέσεις δημιουργούν συνθήκες ηρεμίας, συνεργασίας, αποτελεσματικότητας, σύμπνοιας, αποδοτικότητας και καλής διάθεσης, που οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και αντανακλούν ευεργετικές συνέπειες στους μαθητές. Χαρακτηριστικές εκφράσεις: «*Οι καλές σχέσεις δημιουργούν ήρεμο εργασιακό κλίμα που βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ώστε να υφίστανται τη λιγότερη δυνατή ψυχολογική φθορά. Το ήρεμο αυτό κλίμα φτάνει μέχρι τους μαθητές οι οποίοι συνεργάζονται, συνυπάρχουν, συν-αγωνίζονται μέσα σε πνεύμα καλής θέλησης, περιορίζοντας στο ελάχιστο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και την άσκηση ψυχολογικής βίας*», «*η συνεργασία του προσωπικού, αλλά και το διδακτικό έργο γίνεται πιο ευχάριστη και σε πιο ελκυστικό περιβάλλον. Οι καλές σχέσεις επιδρούν και στους μαθητές που νιώθουν πιο βολικά σε ένα αρμονικό περιβάλλον*», «ηρεμία για τα άτομα, αλλά και για το σύλλογο διδασκόντων. Το ήρεμο κλίμα αντανακλάται στο παιδαγωγικό έργο και "φτάνει" μέχρι τους μαθητές προωθώντας την εκπαιδευτική διαδικασία».

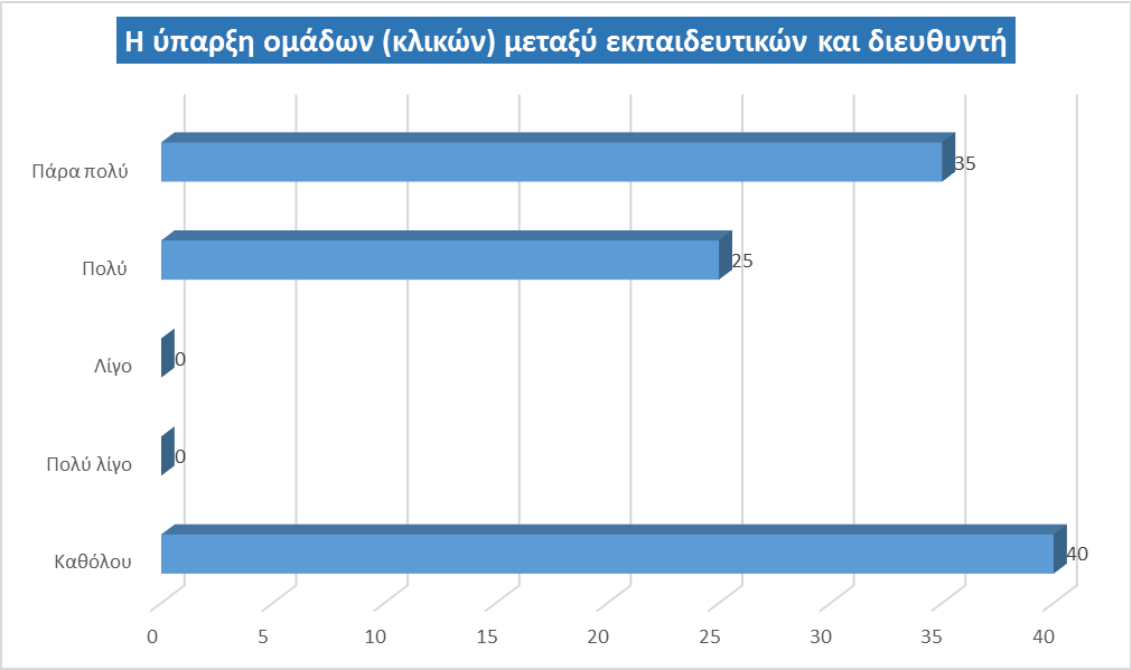
9. Για την ερώτηση: «***Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας***» στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν ανά παράγοντα.



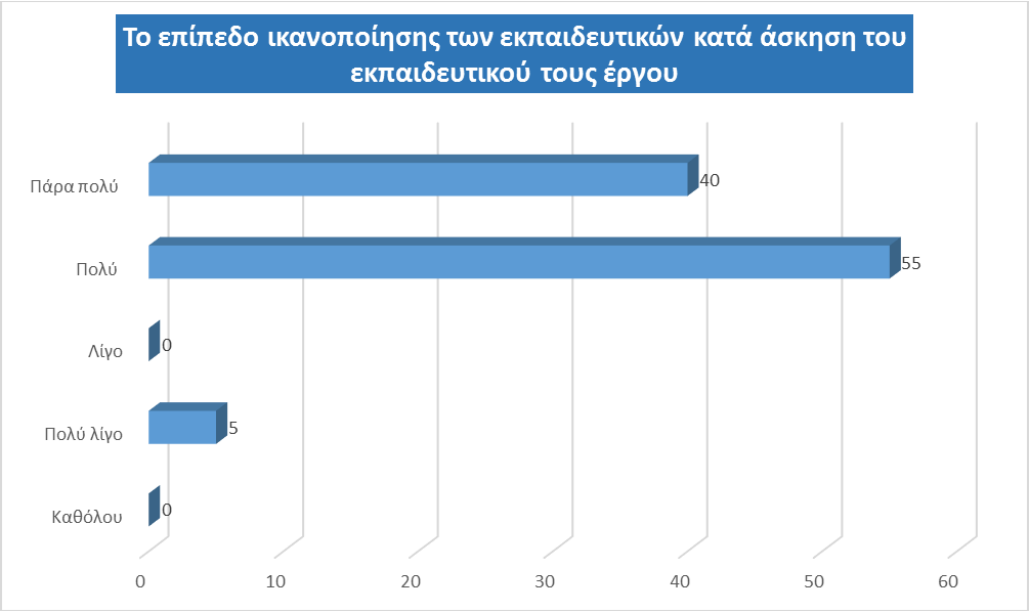


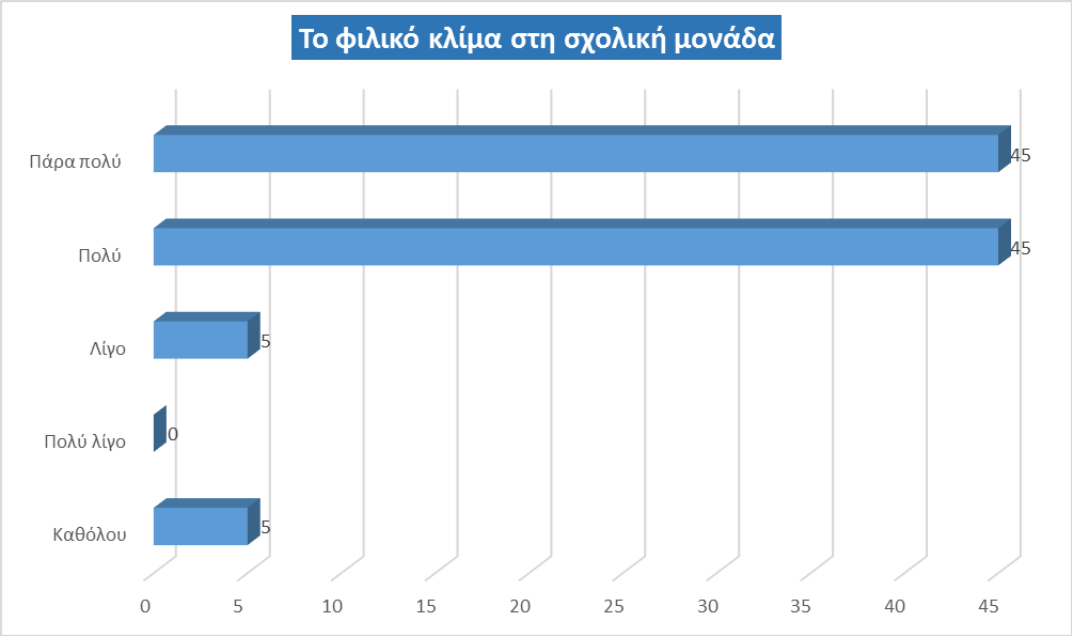


Από τα διαγράμματα διαφαίνεται ότι είναι σημαντικό για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας η εκτίμηση που τρέφουν τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι μαθητές με τους γονείς τους για τον διευθυντή.

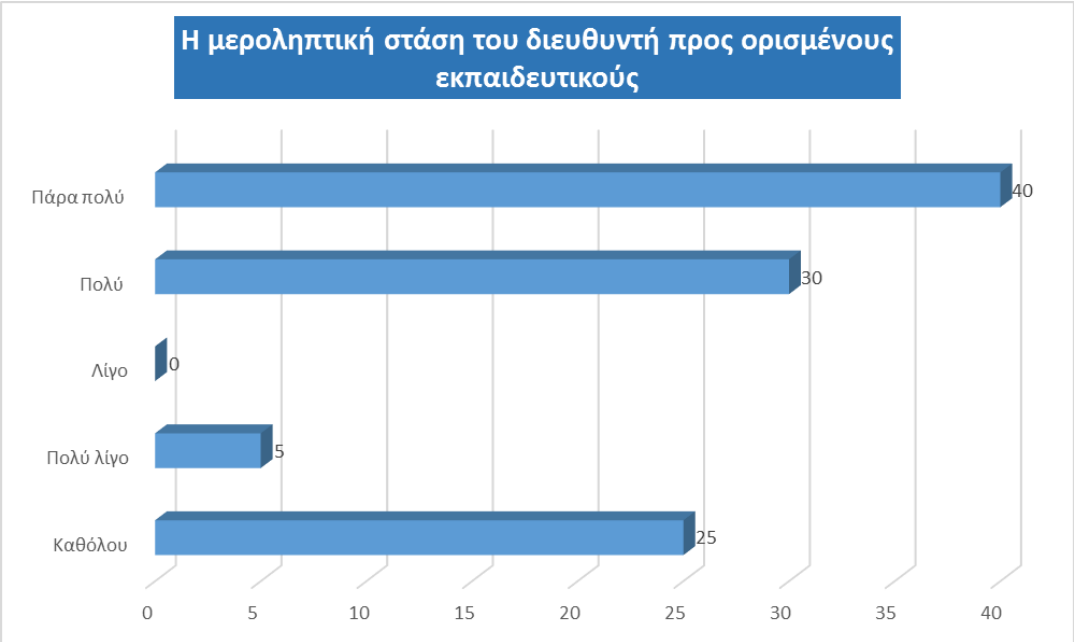


Μοιρασμένες και ακραίες φαίνονται οι εκτιμήσεις για το αν η ύπαρξη ομάδων – κλικών επηρεάζει την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας





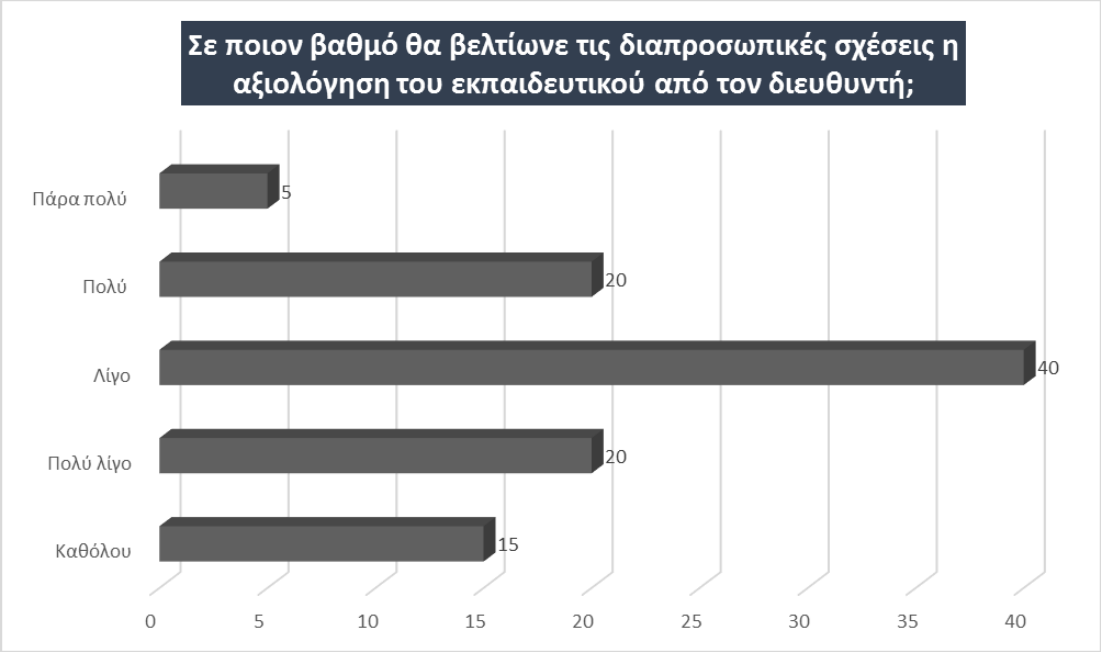
Τόσο το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, όσο και το φιλικό κλίμα στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας από τα προηγούμενα διαγράμματα προκύπτει ότι συμβάλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων.



Η μεροληπτική στάση του διευθυντή κατά την γνώμη των περισσοτέρων επηρεάζει την απόδοση της σχολικής μονάδας, ένα σημαντικό ποσοστό όμως διαφωνεί.

10. Για την ερώτηση: ***«Αναφέρετε επιγραμματικά κάποια χαρακτηριστικά που πιστεύετε ότι θα διαμόρφωναν καλύτερες συνθήκες στο σχολείο και θα καλυτέρευαν τις σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του σχολείου»*** διευθυντές και εκπαιδευτικοί απαντούν αναφέροντας αρκετά χαρακτηριστικά όπως: Φιλικό κλίμα, υπευθυνότητα και συνέπεια, δικαιοσύνη και αμεροληψία, ηγετική προσωπικότητα διευθυντή, κίνητρα και επιβραβεύσεις, καλή επικοινωνία, ομαλή διευθέτηση συγκρούσεων, συλλογικές αποφάσεις. Δημοκρατικός τρόπος λειτουργίας, χωρίς αυταρχισμό, αλλά με επαγγελματική συμπεριφορά από όλους.

11. Για την ερώτηση «***Σε ποιον βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή***» στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται ανά βαθμό οι απαντήσεις.



Από το διάγραμμα προκύπτει ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από το διευθυντή θα συνέβαλε λίγο στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

12. Για την ερώτηση «***Νομίζετε ότι αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς αν η εκλογή του διευθυντή καθορίζεται σημαντικά από τη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων;***» στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται ποσοστιαία οι απαντήσεις.

Και στο αποτέλεσμα αυτό διαπιστώνεται ότι όσοι απάντησαν στην ερώτηση αυτή μοιράζονται μεταξύ του Ναι και του Όχι. Με την ελαφρά υπεροχή υπέρ του Ναι να

θεωρείται στατιστικά μικρής δυναμικής. Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (45%) έχει την άποψη ότι η εκλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων δεν θα συνέβαλε στην ανάπτυξη καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων και ότι θα δημιουργούσε ενδεχομένως περισσότερα προβλήματα στις σχέσεις τους. Για τους εκπαιδευτικούς αυτούς φαίνεται ότι ένας τέτοιος τρόπος επιλογής θα λειτουργούσε διασπαστικά. Αντιθέτως οι υπόλοιποι (55%) θεωρούν πιθανώς ότι η εκλογή του Διευθυντή με καθοριστική συμβολή του συλλόγου διδασκόντων, θα είχε ως αποτέλεσμα ο Διευθυντής να έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που θα βοηθούσαν καλύτερα στην επιτυχία του έργου όλων των πλευρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα της έρευνας

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα συνοψίζονται στα εξής:

α) Οι σχέσεις των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς είναι βέβαια υπηρεσιακές και τυπικές, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις γίνονται φιλικές και συναδελφικές, διότι επικοινωνούν μεταξύ τους σχεδόν σε καθημερινή βάση.

β) Η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι σε μεμονωμένα άτομα-ομάδες, η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων εκατέρωθεν, η έλλειψη συνέπειας και υπευθυνότητας από την πλευρά των εκπαιδευτικών, η διοικητική ανεπάρκεια του Διευθυντή, ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αγένεια στον τρόπο συμπεριφοράς δημιουργούν προβλήματα στην ανάπτυξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς.

γ) Το κακό κλίμα ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, η αυταρχική συμπεριφορά του διευθυντή, ο θυμός και η δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών από τη στάση του διευθυντή, η κακή επικοινωνία, η αντίθεση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και η άρνηση εκτέλεσης, πέραν του υποχρεωτικού ωραρίου, εργασιών από τους εκπαιδευτικούς φαίνεται να αποτελούν εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Παράγοντες όπως το άγχος και η χρονική πίεση, η προσήλωση του διευθυντή στο θεσμικό του ρόλο, η άσκηση κριτικής από τους εκπαιδευτικούς δεν εμποδίζουν σημαντικά στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

δ) Οι παράγοντες που βοηθούν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς είναι: Ο δίκαιος και αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης του κάθε προβλήματος που προκύπτει, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, που πρέπει να γίνεται με διάλογο, με ειλικρινή διάθεση, με συλλογικότητα και αλληλοκατανόηση. Ο διευθυντής πρέπει να πείθει δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα και να προβαίνει σε δίκαιο καταμερισμό των εργασιών. Η δίκαιη και αποτελεσματική επίσης διευθέτηση των συγκρούσεων, ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης και η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή. Ο διευθυντής πρέπει

να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών και να προγραμματίζει μαζί τους τα θέματα σχετικά με το έργο της σχολικής μονάδας, η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας, η προσωπικότητα και το κύρος του διευθυντή και η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή. Το ενδιαφέρον από τον διευθυντή για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας.

ε) Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε όλους όσους εμπλέκονται στα δρώμενα της σχολικής μονάδας συμβάλλουν στην καλή και αρμονική λειτουργία της. Δημιουργούν συνθήκες ηρεμίας, συνεργασίας, αποτελεσματικότητας, σύμπνοιας, αποδοτικότητας και καλής διάθεσης που οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και προκαλούν ευεργετικές συνέπειες στους μαθητές. Οι καλές σχέσεις δημιουργούν ήρεμο εργασιακό κλίμα που βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ώστε να υφίστανται τη λιγότερη δυνατή ψυχολογική φθορά. Το ήρεμο κλίμα φτάνει μέχρι τους μαθητές οι οποίοι συνεργάζονται, συνυπάρχουν, συν-αγωνίζονται μέσα σε πνεύμα καλής θέλησης, περιορίζοντας στο ελάχιστο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και την άσκηση ψυχολογικής βίας. Η συνεργασία του προσωπικού, αλλά και το διδακτικό έργο γίνονται πιο ευχάριστα και σε πιο ελκυστικό περιβάλλον. Οι καλές σχέσεις έχουν επίδραση στους μαθητές που νιώθουν πιο βολικά σε ένα αρμονικό περιβάλλον. Το ήρεμο κλίμα αντανακλάται στο παιδαγωγικό έργο και "φτάνει" στους μαθητές προωθώντας την εκπαιδευτική διαδικασία.

ζ) Η συνεργασία ανάμεσα στον διευθυντή της σχολικής μονάδας και τους εκπαιδευτικούς συμβάλλει στην καλή και αποτελεσματική της λειτουργία. Είναι σημαντικό για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας η εκτίμηση που τρέφουν τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι μαθητές και οι γονείς τους για τον διευθυντή. Επίσης το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, όσο και το φιλικό κλίμα στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας συμβάλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων.

η) Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα και να μην αποδίδουν αποτελεσματικά.

θ) Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή και ο τρόπος επιλογής του διευθυντή δεν προκύπτει ότι βελτιώνουν (επηρεάζουν) τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Προτάσεις

Θα πρότεινα για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων:

α) Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και διευθυντών σε θέματα παιδαγωγικής και κοινωνικής ψυχολογίας που θα συνέβαλλε στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους και θα αποτελούσε τη βάση για την ανάπτυξη καλών σχέσεων τόσο μεταξύ τους όσο και με τους μαθητές και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα. Θα πρότεινα, για τον λόγο αυτό την επέκταση της επιμόρφωσης, πέρα της εισαγωγικής, με την καθιέρωση «ετήσιας επιμόρφωσης» σε συνδυασμό με την «ενδοσχολική επιμόρφωση», κατά την οποία οι επιμορφωμένοι εκπαιδευτικοί θα λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές. Θα πρέπει με νόμο να προβλέπεται οι επιμορφωμένοι εκπαιδευτικοί να διοργανώνουν ημερίδες (με τη βοήθεια των διευθυντών τους) με σκοπό την ενημέρωση και επιμόρφωση των συναδέλφων τους, μειώνοντας έτσι και το κόστος της συνολικής επιμόρφωσης.

β) Για να αλλάξει η νοοτροπία των εκπαιδευτικών, ώστε να ευνοούνται οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, θεωρώ ότι θα πρέπει στις βασικές τους σπουδές να περιλαμβάνονται μαθήματα σχετικά με τη Σχολική Παιδαγωγική. Πιστεύω ότι η αλλαγή στα προγράμματα σπουδών των αποκαλούμενων καθηγητικών σχολών ή η προσθήκη ενός έτους σπουδών για όσους ασχοληθούν με την εκπαίδευση θα συνέβαλλε ουσιαστικά στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

γ) Η ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων των εκπαιδευτικών κάθε χρόνο από μία σχολική μονάδα σε άλλη θεωρώ ότι θα συμβάλλει στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών, διότι ο εκπαιδευτικός γνωρίζει το σχολικό κλίμα, εναρμονίζεται σε αυτό και μπορεί να αποδώσει καλύτερα σε όλους τους τομείς που αφορούν στη σχολική μονάδα. Βέβαια υπάρχουν πρακτικά προβλήματα (αναπληρωτές εκπαιδευτικοί) που δυσκολεύουν την ευρεία εφαρμογή αυτής της πρότασης.

δ) Προτείνω την ανάπτυξη και αξιοποίηση σχολικών εκδηλώσεων, διότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, αμβλύνουν την απομόνωση της τάξης ευρισκόμενοι όλοι στον ίδιο χώρο στην προσπάθεια να οργανώσουν και να πραγματοποιήσουν την εκδήλωση. Αναγκαία θεωρείται η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών σε αυτές τις εκδηλώσεις. Αυτό βέβαια

απαιτεί και αντίστοιχη ελάφρυνση του αναλυτικού προγράμματος, διότι πολλοί εκπαιδευτικοί κάτω από την πίεση της διδακτέας ύλης δίνουν έμφαση στο γνωστικό αντικείμενο και όχι στις υπόλοιπες σχολικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις.

ε) Επειδή πολλά προβλήματα στις σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών δημιουργούνται λόγω των εξωδιδακτικών υποχρεώσεων που έχουν οι εκπαιδευτικοί, θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη σχολικών φυλάκων και γραμματέων σε όλες τις σχολικές μονάδες, διότι αυτό θα συνέβαλε θετικά στην εξομάλυνση των προβλημάτων.

στ) Επειδή επίσης πολλές τριβές δημιουργούνται από την νεφελώδη κατάσταση που επικρατεί σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες διευθυντών και εκπαιδευτικών, προτείνω τη θέσπιση ενός σαφούς νομοθετικού πλαισίου στη θέση των υπουργικών αποφάσεων που υπάρχουν σήμερα.

ζ) Θα πρότεινα, τέλος, να αλλάξουν τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών όπως καθορίζονται και με τον τελευταίο νόμο (4327/2015). Βασική προϋπόθεση για την επιλογή θα πρέπει να θεωρείται η κατάρτιση του υποψηφίου σε θέματα διοίκησης σχολικής μονάδας και να απαιτείται τίτλος μεταπτυχιακών σπουδών ή έστω πιστοποίηση σπουδών σχετικών με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων (ρύθμιση που υπάρχει στον πρόσφατο νόμο 3848/2010).

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η διεξαγωγή της έρευνας με συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς μόνο, εκ των πραγμάτων, από σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης εμποδίζει και δυσκολεύει την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων. Επίσης στις δυσκολίες της έρευνας επισημαίνω το ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι εξοικειωμένοι με διαδικασίες που προϋποθέτουν αυτοδιερεύνηση και συλλογικές στοχαστικές διαδικασίες, έχουν συνήθως στενότητα χρόνου για να ασχοληθούν εμπεριστατωμένα με τα ερωτήματα, ιδίως στην περίπτωση των ανοικτών ερωτήσεων, καθώς επίσης ότι στη χρονική περίοδο που διανύουμε έχουν μειωμένα ψυχικά αποθέματα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια επιχείρησα να προσεγγίσω τις σχετικές θεωρίες για τη διοίκηση και την ηγεσία στη σχολική μονάδα, καθώς και θεωρίες διαπροσωπικών σχέσεων, κυρίως διερευνώντας τους παράγοντες διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Αναζήτησα τον τύπο διευθυντή-ηγέτη που συμβάλλει στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τις θεωρίες που πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη, ώστε να είναι αποτελεσματικό και ποιοτικό το έργο της σχολικής μονάδας. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούν φιλικό σχολικό κλίμα, συμβάλλουν στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, καλλιεργούν στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς αίσθημα ικανοποίησης από το έργο τους και επιδρούν θετικά στην επίδοση των μαθητών και στη διάθεση συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Στην προσπάθειά μου να προσδιοριστούν και να οριοθετηθούν οι επικρατούσες διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και σε εμπειρικό επίπεδο, διερευνήθηκε, μέσω κοινού ερωτηματολογίου για διευθυντές και εκπαιδευτικούς, το είδος των σχέσεων που επικρατούν και αναπτύσσονται ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων του Νομού Θεσσαλονίκης, και τις καταγράψαμε. Τα περισσότερα από τα πορίσματα της εμπειρικής έρευνας επαληθεύουν τις θεωρητικές θέσεις και τις βιβλιογραφικές αναφορές και δείχνουν ότι και στις ελληνικές σχολικές μονάδες, αν και σε πολλά σημεία διαφέρει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα από το αμερικανικό ή άλλων χωρών, οι ίδιοι παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και επιφέρουν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας ανάλογα αποτελέσματα.

Θεωρώ κομβικό σημείο στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων τον τρόπο εκλογής των διευθυντών. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ των εμπλεκομένων είτε διευθυντών είτε εκπαιδευτικών και δεδομένων των ενστάσεων που έχουν εγερθεί από το Συμβούλιο της Επικρατείας για τον τελευταίο νόμο, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένας αξιόπιστος, δίκαιος και αποτελεσματικός τρόπος επιλογής διευθυντών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσσες

Αγγελόπουλος, Η. & Φραγκούλης, Ι. (2003) Ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο. *Νέα Παιδεία,* 106: 50-57.

Αγγελόπουλος, Η. κ.ά. (2001) Αντιλήψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχάΐας για τον ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα: ποσοτική και ποιοτική έρευνα. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33: 72-94.

Γεωργογιάννης, Π., Καμαριανός, Ι. & Λάγιος, Β. (2006) Χαρακτηριστικές πτυχές του διευθυντικού ρόλου: από τα παγιωμένα οργανωτικά χαρακτηριστικά προς μια "ανοιχτή σχολική τάξη". *Διοίκηση Α/βάθμιας και Β/βάθμιας Εκπαίδευσης*, 1ο Διεθνές Συνέδριο Άρτας, Τόμος ΙΙ, Πάτρα, 172-184.

Γιασεμής, Χ. (2001) Τα χαρακτηριστικά του ιδεώδη διευθυντή στην Κυπριακή Δημοτική Εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. *Σύγχρονη Εκπαίδευση,* 116: 86-100.

Κουλά, Β. (2011) *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.* Διδακτορική διατριβή, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Μαραθεύτης, Μ. (1981) Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του. *Νέα Παιδεία,* 16:45-50.

Μυλωνά, Ζ. (2005) *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα, απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Παπαναούμ, Ζ. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (επιμ.) (2003) *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές*, (Πρακτικά Ημερίδας). Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Παπαναούμ, Ζ.,(1995) *Η Διεύθυνση Σχολείου.* Θεσσαλονίκη. Αδελφοί Κυριακίδη, 11, 108.

Πασιαρδή, Γ. (2001) *Το Σχολικό Κλίμα - Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του.* Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006) *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία.* Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός.

Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007) *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.* Θεσσαλονίκη. Αδελφοί Κυριακίδη.

Σαΐτης, Χ. (2000) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και πράξη.* Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χρ. (2002) *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Σαΐτης, Χρ., Τσιαμάση, Φ. & Χατζή, Μ. (1997) Ο Διευθυντής του Σχολείου: manager - ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης. *Νέα Παιδεία*, 83: 66-77.

Στραβάκου, Π. (2003) *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση.* Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη**:** 121-122.

Χατζηδήμου, Δ. & Βιτσιλάκη, Χ. (2005-2006) Αποτίμηση του έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας από την οπτική των Διευθυντών: Μια εμπειρική διερεύνηση. *Κίνητρο*, 7, 77-101.

Χριστοδούλου, Α. (2007) *Η διοίκηση της σχολικής μονάδας από τη σκοπιά του διευθυντή: αυτοαντίληψη ρόλου*. Μεταπτυχιακή εργασία, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2004) Ηγεσία και Ποιότητα σε Ιδιωτικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Πανεπιστήμιο Πειραιά (http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Hitiris_Leonidas_Anninos_Louka.pdf) & 1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα (http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE2005/presentation/Hitiris_Leonidas_Anninos_Loukas.ppt).

Ξενόγλωσσες

Aikens, L.L. (1978) *The Relationship of Teachers' Perceived Administrative Style to Evaluations of their Principals' Administrative Efficiency on Functions Requiring Interpersonal Relations*. Doctoral Dissertation, Bowling Green State University.

Akin, J.E. (1994) *Site principals' leadership strategies for changing high school staff cultures to support successful restructuring of curriculum and instruction*. Doctoral Dissertation, University of the Pacific.

Birky, V.D., Shelton, M. & Headley, S. (2006) An Administrator's Challenge: Encouraging Teachers to Be Leaders. *NASSP Bulletin*, 90 (2), 87-101.

Blackburn, H.Ch. (2002) *Administrator Gender Differences in Conflict Management Style and the Relationship to School Culture*. Doctoral Dissertation, University of Missuri - Columbia.

Blase, J. & Blase, Jo (Fall, 2006) Teachers' Perspectives on Principal Mistreatment. *Teacher Education Quarterly*, 33 (4), 123-142.

Blase, J. & Kirby, P.C. (1992) The Power of Praise: A strategy for Effective Principals. *NASSP Bulletin*, 76 (548), 69-77 (http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ455706&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ455706).

Camm-Mckay, V. (1986) *Principal-Teacher Interpersonal Relations and Teacher Attitudes toward Teacher Evaluation. (Virginia)*. Thesis (Ed.D.), University of Virginia.

Casella, N.E. (2006) *New York State Public Schools Teachers' Perceptions of the Prevalence of Principal Building and its Relationship to School Climate, Effectiveness and Trust*. Doctoral Dissertation, St. John's University Jamaica, New York.

Deal, T. & Peterson, K (1998) How Leaders influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1): 28-30.

Deal, T. & Peterson, K (2006) *The Principal's role in shaping school culture*. Washington, D. C.: Office of Educational Research and Improvement.

Dinardo, V.J. (1960) *The Development and Evaluation of a Leadership Attitude Scale around the Interpersonal Relations Role of the Elementary School Principal.* Thesis (Ed. D.), Boston University School of Education.

Donaldson, G. (2007) What Do Teachers Bring to Leadership? *Educational Leadership*, 65 (1): 26-29.

Formisano, J.M.P. (1987) *The approaches of female public school principals toward conflict management: a qualitative study*. Thesis (Ed. D.), Hofstra University.

Frazer-Johnson, M. (1986) *The Relationship between principal and teacher perceptions of communication*. Doctoral Dissertation, Tennesse State University.

Gero, A. (1983) *Implict Leadership theory in decision-making groups*. Doctoral Thesis, University of Iowa.

Gimbel, Ph.A. (2001) *Understanding Principal Trust Building Behaviors: Evidence from three Middle Schools*. Doctoral Dissertation (Ed.D.), University of Massachusetts Lowell.

Gimbel, Ph.A. (2003) *Solutions for promoting principal-teacher trust*. Lanham, Md.: Scarecrow Press.

Hayes, K. (2007) Mentors help new principals learn the ropes at school; Balancing people with paperwork a struggle. Άρθρο στην εφημερίδα: *The Times Picayune*, Nov. 21, New Orleans, La., σ.1.

King, J.A. (2001) *The teacher-principal relationship and teacher efficacy*. Thesis (M.Ed.), University of Virginia.: 4.

Kulbertis, G.E. (2006) *Leadership that builds trust: implications for New Principals*. Doctoral Dissertation (Ed.D.), Central Michigan University.

Martin, J.H. (1954) *The administration of a large city high school through a representative teacher council*. Thesis (Ed. D.), Teachers College, Columbia University.

Martin, J.L. Jr. (1989) *Principal/teacher interpersonal relations and principal effectiveness as perceived by teachers*. Thesis (Ph.D.), University of Missouri - Columbia.

Preuss, P.G. (1980) *Content and process: a study of the relationship between the substance of trust and interpersonal relationships between teachers and principals*. Thesis (Ed.D.), Syracuse University.

Quaglia, R.J. (1987) *An analysis of the sense making process of beginning teachers with implications for the principal*. Thesis (Ed. D.), Teachers College, Columbia University.

Scrapits, V.A. (1986) *School Leadership, interpersonal communication, teacher satisfaction, and student achievement*. Doctoral Dissertation, Fordham University.

Smith, S. C. and Piele, P.K. (1997) *School leadership: Handbook for excellence*. Eugene, University of Oregon.

Tabor, B. (2001) *Conflict Management and Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal*. Doctoral Dissertation, University of Missouri- Columbia.

Vodicka, D. (2006) The Four Elements of Trust. *Principal Leadership (Middle School Ed.)*, 7 (3): 27-30.

Weart-Northrup, D. (1972) *The Relationship of Teachers' and Principals' Interpersonal Relations Orientations and Preferences for Conflict Management Techniques*. Thesis, (Ed.D.), The University of Rochester.

White, M.C. & Reavis, Ch. A. (1981) An Analysis of Principal-Teacher Communication Patterns Under Conditions of High Covert and Low Covert Perceptual Disagreement. *Journal of Experimental Education*, 50 (2), σελίδα 105.

Zuilkoski, D.M. (2005) *Teacher participant and mentor administration perceptions of critical incidents relative to a pilot two-year teacher assistant principal program*. Doctoral Dissertation, Temple University.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο: Άνδρας ☐
Γυναίκα ☐

2. Υπηρετείτε ως:
Διευθυντής/Υποδιευθυντής ☐ Εκπαιδευτικός ☐
Σε Γυμνάσιο ☐ Σε Γενικό Λύκειο ☐

3. Πώς θα χαρακτηρίζατε με μία φράση από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας την μορφή των σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων:

……
……
……
……

4. Αναφέρετε επιγραμματικά δύο αιτίες – καταστάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη σχέση ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.

……
……
……
……
……
……
……

5. Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Το κακό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή					
Το άγχος και η χρονική πίεση των εκπαιδευτικών και του διευθυντή					
Η αυταρχική συμπεριφορά του διευθυντή					
Η προσήλωση του διευθυντή στο θεσμικό ρόλο του					
Όταν οι εκπαιδευτικοί ασκούν κριτική στο έργο του διευθυντή					
Όταν οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν στις εντολές του διευθυντή, εφόσον έχουν αντίθετη γνώμη					
Όταν οι εκπαιδευτικοί θυμώνουν και δυσαρεστούνται λόγω της συμπεριφοράς του διευθυντή					
Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν αναλαμβάνουν εργασία πέραν του διδακτικού τους					
Η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή					

6. Αναφέρετε επιγραμματικά δύο τρόπους - ενέργειες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

7. Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα
Η δίκαιη και αποτελεσματική διευθέτηση των συγκρούσεων					
Ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης					
Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή					
Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών και προγραμματίζει μαζί τους τα θέματα σχετικά με το έργο της σχολικής					
Η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας					
Η προσωπικότητα και το κύρος του διευθυντή					
Η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή					
Το ενδιαφέρον από τον διευθυντή για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί					
Η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας					

8. Αναφέρετε επιγραμματικά δύο οφέλη που θα μπορούσαν να υπάρξουν από τις καλές σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.

……

……

……

……

……

……

……

9. Σε ποιον βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών για τον διευθυντή.					
Η εκτίμηση των μαθητών για τον διευθυντή					
Η εκτίμηση των γονέων των μαθητών για τον διευθυντή					
Η ύπαρξη ομάδων (κλικών) μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή					
Το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κατά άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου					
Το φιλικό κλίμα στη σχολική μονάδα					
Η μεροληπτική στάση του διευθυντή προς ορισμένους εκπαιδευτικούς					

10. Αναφέρετε επιγραμματικά κάποια χαρακτηριστικά που πιστεύετε ότι θα διαμόρφωναν καλύτερες συνθήκες στο σχολείο και θα καλυτέρευαν τις σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του σχολείου:

……

……

……..

……

……

……

11 Σε ποιον βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή;

☐ Καθόλου

☐ Πολύ λίγο

☐ Λίγο

☐ Πολύ

☐ Πάρα πολύ

12 Νομίζετε ότι αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς αν η εκλογή του διευθυντή καθορίζεται σημαντικά από τη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων;

☐ Ναι

☐ Όχι

Η ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Θεσσαλονίκη, 3 Μαρτίου 2016

Αγαπητέ / αγαπητή συνάδελφε,

Διεξάγω μία έρευνα που σκοπό έχει α) τη διερεύνηση των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντών/διευθυντριών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και β) τη διερεύνηση της συμβολής των διαπροσωπικών σχέσεων στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατή χωρίς τη δική σας συμβολή, που συνίσταται στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που έχετε στα χέρια σας.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Η απάντηση θα δοθεί βάζοντας ένα x μέσα στο τετραγωνάκι της κάθε απάντησης που επιλέγετε. Στις ερωτήσεις που ζητείται η άποψή σας, σας παρακαλώ θερμά να δώσετε οπωσδήποτε μια απάντηση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προορίζεται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητική χρήση. Τα ευρήματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για αυστηρά επιστημονικούς λόγους.

Σας ευχαριστώ θερμά για την ανταπόκρισή σας.

Ανέστης Χατζηιωακειμίδης

Φυσικός

Καθηγητής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Ονοματεπώνυμο: Χατζηιωακειμίδης Ανέστης

Ημερομηνία: Άνοιξη 2016

E-mail: anestisx@gmail.com

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Εκπαιδευτική Διοίκηση

Ημερομηνία εγγραφής στο Πρόγραμμα: Σεπτέμβριος 2014

Ερευνητικό ερώτημα/πρόβλημα: Πώς μπορούν να καλλιεργηθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο Διευθυντή και στους Εκπαιδευτικούς για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας;

Επόπτης της Διπλωματικής Εργασίας: Δρ. Κατερίνα Κωνσταντινίδη