



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΤΜΗΜΑ

Οικονομικών κ Διοίκησης

**«Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του
διευθυντή αναφορικά με τους μονίμους και
αναπληρωτές εκπαιδευτικούς»**

Σμύρη Γεωργία

Μάιος 2022

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΤΜΗΜΑ

Οικονομικών και Διοίκησης

**«Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του
διευθυντή αναφορικά με τους μονίμους και
αναπληρωτές εκπαιδευτικούς»**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

Σμύρη Γεωργία

Μάιος 2022

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Σμύρη Γεωργία** , 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Σμύρη Γεωργία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μονίμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Σμύρη Γεωργία

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Σμύρη Γεωργία

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μονίμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ευχαριστίες

Θα ήθελα πρώτιστα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ρέππα Αναστασία, για την πολύτιμη στήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου, που εκτός όλων των άλλων ήταν και ψυχική.

Επίσης τους συμφοιτητές μου που σταθήκαμε όλοι μαζί σαν μια οικογένεια σε κάθε δυσκολία ο ένας στον άλλο σε όλη την πορεία ολοκλήρωσης των σπουδών μας.

Αφιέρωση

Στην οικογένεια μου, Δημήτρη- Στέλλα- Γιάννη για την στήριξη τους,

Στον αγαπημένο μου Δημήτρη που στάθηκε στωικά δίπλα μου στο ταξίδι αυτό,

Στους φίλους μου και τους συναδέλφους μου που έδειξαν κατανόηση και με στήριξαν ψυχικά και πρακτικά ,

Ιδιαίτερη μνεία στους μαθητές μου της Γ΄ τάξης του Λυκείου που το έζησαν μαζί μου, τους εύχομαι καλή επιτυχία στις εξετάσεις τους.

Περίληψη

Η εργασία αυτή με τίτλο «Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του Διευθυντή αναφορικά με τους μονίμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς» δημιουργήθηκε με σκοπό την αποτύπωση της σημαντικότητας που κατέχει η επικοινωνία σε κάθε σχολική μονάδα και ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και στις διαφοροποιήσεις που συμβαίνουν αναλόγως τη σχέση εργασίας που έχουν και το χρόνο παραμονής τους στη μονάδα.

Για το σκοπό αυτό, επιλέχθηκε ως πιο αποτελεσματική η πραγματοποίηση ποιοτικής έρευνας με εργαλείο για την απόδοση των αποτελεσμάτων τη συνέντευξη. Το δείγμα αποτέλεσαν δεκαπέντε εκπαιδευτικοί εκ των οποίων τρεις διευθυντές σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής και έξι μόνιμοι και έξι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί.

Στη διερεύνηση αυτή, τα αποτελέσματα ανέδειξαν την πολυπλοκότητα των επικοινωνιακών σχέσεων στις σχολικές μονάδες και το ρόλο του διευθυντή ως κυρίαρχο στη δημιουργία θετικού κλίματος μέσα σε αυτή. Επίσης, φανερώθηκαν τα προβλήματα που δημιουργούνται στην επικοινωνία αλλά και στη λειτουργία του σχολείου, ανάμεσα σε διευθυντές και αναπληρωτές με βασικό στοιχείο το μικρό χρόνο παραμονής τους στο χώρο της μονάδας και τη δυσκολία ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων.

Μέσα από τις απαντήσεις αναδείχθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει, κατά τους εκπαιδευτικούς, να κατέχει ένας ηγέτης- διευθυντής, όπως υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ενεργητική ακρόαση, όραμα, προσωπικότητα, διοικητικές ικανότητες και πως με αυτά δημιουργεί τη βάση για αποτελεσματική επικοινωνία.

Από τις τρεις σχολικές μονάδες, η μια εξ' αυτών φαίνεται να διαχωρίζει πιο έντονα τους αναπληρωτές και η επικοινωνία να είναι στα πιο χαμηλά επίπεδα της. Επίσης ο διευθυντής αυτός φαίνεται να κατέχει και τα λιγότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

Καταλήγουμε να παρατηρούμε μετά το πέρας της έρευνας ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την επικοινωνία στη μονάδα, αλλά κυρίως για την κουλτούρα που θέλει να παρουσιάζει. Αν θέλει θετικό κλίμα θα πρέπει να συμμερίζεται αλλά και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς του το ίδιο ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας ή χρόνου παραμονής στη σχολική μονάδα.

Λέξεις κλειδιά: διευθυντής, επικοινωνία, αναπληρωτής, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Δυτικής Αττικής, συναισθηματική νοημοσύνη, ενεργητική ακρόαση, ηγέτης.

Abstract

This dissertation entitled “Communication within the school unit: The principal’s role reference to substitute and permanent teachers” was created with a view to shedding light to the significance of communication within each and every school unit and the part played by the principal in both the relationships among the teaching staff and the discrimination which may occur depending on the work relationship and the time of serving in the school unit.

To that end, the qualitative interview with the data collection tool was selected as the most effective approach. The control group consisted of fifteen teachers, three principals of Secondary Education schools in West Attica and six permanent – six substitute teachers of the rest of Attica.

The study pinpointed the intricate patterns that exist in terms of school staff communication as well as the dominant role of the principal in the creation of a positive atmosphere within the school unit. At the same time the problems arising in the communication between principals and substitute teachers and the obstacles in forming personal relationships.

Through the response of the subjects the necessary features, which a leader- principal ought to possess according to teachers, were revealed and those include high emotional intelligence, active listening, vision, a strong personality, administrative skills and the ability to utilize these to lay the foundations of effective communication. Of the three school units, one appears to explicitly discriminate against substitute teachers and communication levels appear at the lowest. Furthermore, the particular principal seems to be the one with the least leadership features/ qualifications.

With the conclusion of the study, we come to realize that the role of the principal is of paramount importance in defining the quality communication within the school unit and most importantly, the culture of inspiring they present. If he wants’ a positive atmosphere, it requires empathizing and supporting the teachers, regardless of the work relationship or the duration of their stay in the unit.

Key words: principal, communication, substitute, Secondary Education in West Attica, emotional intelligent, active listening, leader

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ. 7
Abstract	σελ. 8
Πίνακας Περιεχομένων	σελ. 9-11
Κατάλογος Διαγραμμάτων	σελ. 11
Εισαγωγή	σελ. 12-13
Μέρος πρώτο :Θεωρητική προσέγγιση	
Κεφάλαιο 1. Επικοινωνία.....	σελ.14
1.1. Ορισμός επικοινωνίας	σελ.14-15
1.2 Τρόποι επικοινωνίας	σελ.15-16
1.3 Μορφές επικοινωνίας.....	σελ.16-17
1.3.1 Λεκτική επικοινωνία.....	σελ.17-18
1.3.2 Μη λεκτική επικοινωνία.....	σελ.18-19
1.4 Αποτελεσματική επικοινωνία.....	σελ.19-20
Κεφάλαιο 2. Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα	σελ.21
2.1 Ο ρόλος του Διευθυντή στην επικοινωνία.....	σελ.21-22
2.2. Οργανωσιακή επικοινωνία.....	σελ.22
2.2.1 Εξωτερική και Εσωτερική επικοινωνία.....	σελ.22
2.2.2 Άτυπη και τυπική επικοινωνία.....	σελ.22-23
2.2.3 Καθοδική, ανοδική και οριζόντια επικοινωνία.....	σελ.23-24
2.3 Το «στυλ» επικοινωνίας.....	σελ.24-25
2.4 Ανάπτυξη δεξιοτήτων διευθυντή για αποτελεσματική επικοινωνία..	σελ.25
2.4.1 Ευχάριστο και ανοιχτό κλίμα	σελ.25-26

2.4.2 Ενεργητική ακρόαση.....	σελ.26-27
2.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	σελ.28
Κεφάλαιο 3. Διευθυντής ή ηγέτης.	σελ.28-29
3.1 Αποτελεσματικός ηγέτης- διευθυντής.....	σελ.29-30
3.2 Η διαφοροποίηση στη διαχείριση του προσωπικού.....	σελ.30-31
3.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	σελ.31-34
 Μέρος Δεύτερο: Ερευνητική προσέγγιση του θέματος	
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας	σελ.35
4.1 Η σημασία της έρευνας του θέματος.....	σελ.35-36
4.2 Γενικός σκοπός, στόχοι και επιμέρους ερωτήματα.....	σελ.37-38
4.3 Εργαλεία έρευνας.....	σελ.38-39
4.4 Διαδικασία.....	σελ.39-40
4.5 Κωδικοποίηση.....	σελ.40
4.6 Δυσκολίες και περιορισμοί στην έρευνα	σελ.40-41
4.7 Δεοντολογία έρευνας- διασφάλιση αξιοπιστίας.....	σελ.41
Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση έρευνας	σελ.41
5.1 Δημογραφικά δεδομένα.....	σελ.41-44
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	σελ.44-87
Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα έρευνας.....	σελ.87
6.1 Πρώτος ερευνητικός άξονας: «Τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα»	σελ.87-92

6.2 Δεύτερος ερευνητικός άξονας: « Οι διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας» σελ.92-95

Κεφάλαιο 7. Συζήτηση και Συμπεράσματασελ.96-101

Βιβλιογραφίασελ.102-106

Παραρτήματα

Παράρτημα Α΄: Πρωτόκολλο συνέντευξηςσελ.106-122

Παράρτημα Β΄: Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις.....σελ. 122-135

Παράρτημα Γ΄: Έντυπο συναίνεσηςσελ 136-137

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Η διαδικασία της επικοινωνίαςσελ. 15

Διάγραμμα 2: Φύλο συνεντευξιαζόμενων εκπαιδευτικώνσελ.42

Διάγραμμα 3: Ηλικιακή ομάδα συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.....σελ. 42

Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας εκπαιδευτικών.....σελ. 43

Διάγραμμα 5: Κατοχή μεταπτυχιακού συμμετεχόντων εκπαιδευτικώνσελ. 44

Εισαγωγή

Η διπλωματική εργασία αυτή δίνει βαρύτητα στην επικοινωνία των σχολικών μονάδων και την ευθύνη που φέρει για την εύρυθμη λειτουργία τους. Εξειδικεύει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η επικοινωνία και συγκεκριμένα ο διευθυντής του σχολείου ώστε να μην υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις σχέσεις που έχει με αναπληρωτές και μόνιμους εκπαιδευτικούς.

Η επιλογή του θέματος της έρευνας αυτής προήλθε από την ανάγκη ανάδειξης των ελαστικών σχέσεων εργασίας στις σχολικές μονάδες που διαταράσσουν την καθημερινότητα τους, η οποία αποτελεί και προσωπική εμπειρία, όσο και η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στις σχολικές μονάδες για το επικοινωνιακό πλαίσιο, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, τόσο όσο και με τα επικοινωνιακά.

Δυστυχώς παρατηρούμε πως οι σχέσεις επικοινωνίας εξαρτώνται από τις σχέσεις εργασίας και από τον διευθυντή αλλά παρασύρουν κατά πολύ και τις στάσεις των μονίμων εκπαιδευτικών. Είναι αναγκαία η αλλαγή των συνθηκών αναπλήρωσης και η μονιμοποίηση εκπαιδευτικών για την ευμάρεια των σχολικών μονάδων.

Αναμένεται να δοθούν απαντήσεις που θα οδηγήσουν σε συμπεράσματα που αφορούν τόσο τις σχέσεις όσο και την κουλτούρα της μονάδας. Επίσης θα αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά των διευθυντών αλλά και η στάση τους ως προς το σύλλογο.

Στόχος της έρευνας αυτής είναι να εμβαθύνει στις λεπτομέρειες που διαφοροποιούν τις σχέσεις επικοινωνίας του διευθυντή με τους μόνιμους, του διευθυντή με τους αναπληρωτές και των μονίμων με των αναπληρωτών αντίστοιχα. Παράλληλα όμως μέσα από την διαδικασία αυτή επισημαίνονται και οι διαφορές των μονάδων ανάλογα με τον διευθυντή που έχουν και την προσωπικότητα του.

Στην εργασία αυτή τα ερευνητικά ερωτήματα δίνονται σε δύο μέρη :

- ❖ Πως επηρεάζεται η επικοινωνία στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή και ποια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη-διευθυντή θεωρούνται σημαντικά από τους εκπαιδευτικούς ώστε να επικρατεί ευχάριστο κλίμα και να έχει αποτελεσματική επικοινωνία η μονάδα.

- ❖ Αν γίνονται διακρίσεις από τους διευθυντές προς τους αναπληρωτές σε σχέση με τους μόνιμους εκπαιδευτικούς και αν ναι, γιατί συμβαίνει. Πόσο επιθυμούν την σταθερότητα και πώς αυτή επηρεάζει την επικοινωνία και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών.

Η εργασία αυτή έγινε με τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, διότι είναι πιο εφικτό να αποτυπωθούν οι πραγματικές απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά και πώς βιώνουν την σχέση αυτή, πώς νιώθουν αληθινά για την επικοινωνία στη μονάδα τους αλλά και για τον διευθυντή τους. Οι συνεντεύξεις έγιναν δια ζώσης για να αποτυπωθούν και οι μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας που προσδίνουν βαρύτητα στα λεγόμενα τους.

Επιλέχθηκαν τρεις σχολικές μονάδες και ο πληθυσμός της έρευνας ανήλθε στα δεκαπέντε άτομα εκ των οποίων τρεις είναι διευθυντές, έξι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί- και έξι μόνιμοι εκπαιδευτικοί , δύο από κάθε μονάδα. Στους εκπαιδευτικούς αυτούς διεξήχθη συνέντευξη και υποβλήθηκαν σχετικά ερωτήματα για να απαντήσουν αναφορικά με τον διευθυντή, την επικοινωνία, την αποτελεσματικότητα της και τις διαφοροποιήσεις της.

Η εργασία δομείται σε επτά κεφάλαια , εκ των οποίων κάποια έχουν υποκεφάλαια. Το πρώτο μέρος της εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση στα κεφάλαια 1, 2 και 3 όπου υπάρχουν ερμηνείες εννοιών και ερευνητικά αποτελέσματα για σύγκριση από άλλους ερευνητές. Στο δεύτερο μέρος της αναλύεται αρχικά η μεθοδολογία στο κεφάλαιο 4 , με λεπτομερή ανάλυση των επιλογών που έχουν γίνει για την διεξαγωγή της έρευνας και την προσέγγιση του θέματος. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 5 γίνεται παρουσίαση των ευρημάτων, ενώ στο κεφάλαιο 6 αναλύονται τα αποτελέσματά της. Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που απορρέουν από την όλη διαδικασία ανάλυσης της έρευνας .

Μέρος Πρώτο : Θεωρητική προσέγγιση

Κεφάλαιο 1. Επικοινωνία

Σε όλη την πορεία των χρόνων η επικοινωνία έχει αποδείξει ότι καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη της για όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Ξεκινώντας από τους αρχαιότερους πολιτισμούς όπου η επικοινωνία ξεκινά με φρυκτωρίες(σήματα καπνού), με τις κινήσεις των χεριών και με απλές κραυγές, ως απόδειξη ότι οι homo-sapiens που είχαν την ανάγκη για επικοινωνία και εφεύραν τους πρώτους τρόπους επικοινωνίας (Σφέτσος, 2013). Καθόλη την εξέλιξη των επικοινωνιών συναντάμε αναλόγως την περιοχή και διαφορετικούς τύπους επικοινωνιών από τους Αρχαίους Αιγύπτιους και τις τοιχογραφίες τους, τα εμβληματικά κτήρια των Ρωμαίων και τα αγάλματα των Ελλήνων αποτελούν τεράστια πολιτισμική κληρονομιά για την κατανόηση της επικοινωνίας σε όλες της τις μορφές.

Η ιστορία μας έχει δείξει την εξέλιξη της και την αναγκαιότητα της αναμφίβολα διότι καθόρισε και ολόκληρη την ανθρωπότητα. Η χρήση των γλωσσικών συμβόλων πάνω σε πέτρες, τα πρώτα τυπογραφημένα βιβλία, τα σήματα Mors μέχρι και την σημερινή χρήση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας φανερώνει την εσωτερική ανάγκη των ανθρώπων για επικοινωνία με κάθε τρόπο και μέσο που μπορεί να πραγματοποιηθεί (Τσιακτίρα, 2017). Δεν θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για επικοινωνία και να μην αναφερθούμε στην εξέλιξη της και στην αναγκαιότητάς της αν δεν την ορίσουμε πρώτα ως έννοια.

1.1. Ορισμός της επικοινωνίας

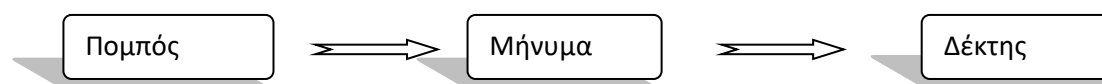
Προσπαθώντας κάποιος να δώσει ορισμό στην επικοινωνία θα βρεθεί αντιμέτωπος με άπειρους ορισμούς, λόγω της πολυδιάστατης και ευρείας έννοιας που κατέχει η επικοινωνία στην παγκόσμια κοινότητα. Συγγραφείς από όλο τον κόσμο έχουν δώσει ορισμούς που την περιγράφουν με διαφορετικούς τρόπους. Όπως αναφέρει ο Brown (1970) «επικοινωνία είναι η μετάδοση και η ανταλλαγή γεγονότων, ιδεών, συναισθημάτων ή η πορεία δράσης» (Brown, 1970) ενώ σύμφωνα με τους Newman&Summer (1961) « Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή γεγονότων, ιδεών, απόψεων ή συναισθημάτων από δύο ή περισσότερα άτομα , ορίζεται επίσης ως επικοινωνία μέσω λέξεων, γραμμάτων, συμβόλων ή μηνυμάτων και ως ένας τρόπος

με τον οποίο ένα μέλος ενός οργανισμού μοιράζεται το νόημα και την αλληλοκατανόηση με ένα άλλο» (WilliamH. Newman, 1961).

Ενώ νεότερες αναφορές στον ορισμό της δεν διαφέρουν ιδιαίτερα. Σύμφωνα με την Ρέππα (2008), « Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα, ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο στο διαπροσωπικό όσο και στο επίπεδο των οργανισμών και αφορά στη μετάδοση και λήψη πληροφοριών ή μηνυμάτων, μεταξύ ατόμων και ομάδων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων όπως η γλώσσα, τα γράμματα, τα σήματα οι χειρονομίες και τα λοιπά.» (Ρέππα, 2008). Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ορισμός που να μην αναφέρει την αλληλεπίδραση των ατόμων και την αναγκαιότητα της χρήσης μέσων για να επικοινωνήσουν για οποιοδήποτε λόγο οι άνθρωποι μεταξύ τους.

1.2. Τρόποι επικοινωνίας

Υπάρχουν τρόποι διαφορετικοί για να επικοινωνήσει ο άνθρωπος, όμως βασικά χαρακτηριστικά χρειάζονται οπωσδήποτε για να γίνει η επικοινωνία. Δίνεται η δυνατότητα σε δύο μέρη να επικοινωνούν εφόσον λειτουργούν ως πομπός και ως δέκτης, παρακολουθώντας ο ένας τα σήματα που μεταδίδει ο άλλος. Ορίζουμε ως πομπό αυτόν που εκπέμπει το μήνυμα και ως δέκτη αυτόν που το δέχεται. Στόχος του δέκτη είναι να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα που λαμβάνει και να δώσει ανατροφοδότηση στον πομπό για να υπάρξει επικοινωνία. Ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να καταλάβει ο συνομιλητής του και δίνει την ευκαιρία στον δέκτη να απαντήσει σχετικά (Μουσένα, 2021).



Διάγραμμα 1. Η διαδικασία της επικοινωνίας.

Η διαδικασία αυτή έχει τις αναφορές της σε μια ολόκληρη σειρά γεγονότων. Από την απόδοση του μηνύματος μέσω διαφορετικών μορφών που μπορεί να δώσει ο πομπός, την αποστολή και το ίδιο το μήνυμα μέχρι και το κανάλι ή το μέσο που θα

χρησιμοποιηθεί για να φτάσει στο παραλήπτη. Στη διαδρομή αυτή προκύπτουν διάφορα προβλήματα που εμφανίζονται στην θεωρία ως «θόρυβοι». Η επιτυχία της επικοινωνίας έγκειται στη σωστή διαχείριση των πληροφοριών που θέλει να δώσει ο πομπός, στη χρήση πολλαπλών καναλιών για να διασφαλίσει την ποιότητα του μηνύματος, όπως και στην σωστή αποκωδικοποίηση του από τον δέκτη (ShannonC.E., 1949).

Ως θόρυβος καλείται κάθε ερέθισμα που μπορεί να αποσπάσει την προσοχή του συνομιλητή ή του ομιλητή, που δύναται να είναι είτε ψυχικό, είτε φυσικό (ένα άτομο που θα διακόψει, ένα τηλεφώνημα, μια εσωτερική ανησυχία για προσωπικά προβλήματα που τον απασχολούν) και να παρουσιάζεται σαν παρεμβολή στην διαδικασία της επικοινωνίας. Αν δεν καταφέρει να ηρεμήσει εσωτερικά ο ομιλητής τα ερεθίσματα που δέχεται και να τα διαχειριστεί, η επικοινωνία δεν θα είναι αποτελεσματική (Stone, 1999). Στα βασικά προβλήματα θορύβων που παρατηρούνται ανήκουν τα γλωσσικά λανθασμένα μηνύματα, η λανθασμένη κωδικοποίηση αυτών, η λανθασμένη επιλογή καναλιών, η δημιουργία εντυπώσεων πριν την ολοκλήρωση του μηνύματος και η διαφορετικότητα της αντίληψης των ατόμων που λαμβάνουν το μήνυμα (Ρέππα, 2008).

Η μορφή επικοινωνίας αυτή όμως αποτελεί την μονή επικοινωνία που δεν υπάρχει η ανατροφοδότηση. Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία είναι αυτή που επιφέρει και επίλυση των προβλημάτων μέσα από την ανακατεύθυνση των πληροφοριών (Bashin, 2021). Η διαδικασία ανατροφοδότησης από την πηγή στο δέκτη και πάλι προς τα πίσω είναι μια διαδικασία που δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να διορθωθούν λάθη στα μηνύματα αλλά και να δούμε την αποτελεσματικότητα των εργαλείων που χρησιμοποιήσαμε στην επικοινωνία μας. Είτε θετική, είτε αρνητική κάθε ανατροφοδότηση είναι σημαντική και αναμενόμενη, και μπορεί να έρθει άμεσα ή σε μεταγενέστερο χρόνο αλλά είναι το ίδιο παραγωγική όποτε και αν συμβεί (Wood, 2010).

1.3 Μορφές επικοινωνίας.

Στην προσπάθεια του ο άνθρωπος να επικοινωνήσει έχει εφεύρει διάφορες μορφές επικοινωνίας που καθιστούν την εκπλήρωση της γενετήσιας ανάγκης αυτής πιο εύκολη αλλά και πιο δημιουργική. Έχοντας αναφέρει την μονή και διπλή κατεύθυνση στην επικοινωνία (Wood, 2010), δίνουμε και την πρώτη μορφή που αποτελεί την

άμεση επικοινωνίας. Υπάρχει όμως και η έμμεση όπου ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη διαμεσολαβεί ένας ενδιάμεσος για την αποστολή του μηνύματος κάτι το οποίο μπορεί να δημιουργήσει και πολλαπλούς θορύβους (Κώστογλου, 2006). Η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία είναι οι δυο βασικές μορφές επικοινωνίας.

1.3.1 Λεκτική επικοινωνία

Λεκτική επικοινωνία ονομάζουμε την επικοινωνία που γίνεται με την γλώσσα-ομιλία, την γραπτή επικοινωνία αλλά και με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Η διαδικασία αυτή της ομιλίας, της ακρόασης, της ανάγνωσης και της καταγραφής κειμένων εναλλάσσεται και διαφοροποιείται αναλόγως με το στόχο που έχει το πόσο προσωπική θέλει ο αποστολέας του μηνύματος να γίνει αλλά δεν παύει να είναι μια από τις πιο χρησιμοποιούμενες μορφές επικοινωνίας. Η επισημότητα που προτίθεται να δώσει ο αποστολέας ή αμεσότητα θα δώσει το έναυσμα για το ποιόν τρόπο θα χρησιμοποιήσει (Μουσένα, 2022).

Η προφορικότητα του λόγου δίνει άμεση και ίσως πιο αποτελεσματική επικοινωνία όταν η κατά πρόσωπο αναφορά δίνει και το νόημα στις λέξεις και αποδίδει το συναίσθημα. Η δυνατότητα που έχει όμως ο γραπτός λόγος να μένει στο χρόνο να αποθηκεύεται, να δημιουργεί μια διαχρονικότητα είναι ένας από τους λόγους που χρησιμοποιείται συχνά για την δημιουργία έργων λογοτεχνικών, ιστορικών καταγραφών ακόμα και σημαντικών αποφάσεων όπως συνθήκες ειρήνης, των διακηρύξεων ισότητας που πρέπει να μεταδοθούν σε όλες τις γενιές μέσα στους αιώνες.

Στα θετικά που μπορούν να καταγραφούν και στις δυο κύριες μορφές της λεκτικής επικοινωνίας είναι:

* στην προφορική επικοινωνία η δυνατότητα επεξηγήσεων στον παραλήπτη του μηνύματος άμεσα, η ταχύτητα και ο χρόνος, όπως επίσης η δυνατότητα διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία και η προσθήκη μη λεκτικών τρόπων επικοινωνίας.

* ενώ στη γραπτή επικοινωνία είναι η διόρθωση πιθανών λαθών πριν την αποστολή, η δυνατότητα προετοιμασίας από τον αποστολέα, η δυνατότητα δεύτερης ανάγνωσης σε άλλο χρόνο, όπως και η νομιμότητα που το διακατέχει.

Ενώ στα αρνητικά που καταγράφονται μπορούμε να συμπεριλάβουμε:

*για την προφορική επικοινωνία ότι δεν έχει διάρκεια στο χρόνο και δεν μπορεί να καταγραφεί.

* για την γραπτή επικοινωνία ότι δεν μπορεί να συμπεριλάβει μη λεκτικούς τρόπους, είναι χρονοβόρα και κοστίζει πιο πολύ, όπως επίσης δεν περιλαμβάνει άμεση ανταπόκριση (Κώστογλου, 2006).

1.3.2 Μη λεκτική επικοινωνία.

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα εκείνα τα οποία χρησιμοποιεί ο άνθρωπος στην επικοινωνία εκτός των λέξεων. Αναφέρεται συχνά σαν εξωλεκτική, σαν σιωπηλή επικοινωνία και περιλαμβάνει κινήσεις όλου του σώματος, μορφασμούς του προσώπου, την στάση – γλώσσα του σώματος, χειρονομίες και οπτική επαφή. Μπορεί όμως να συμβεί και ακούσια μέσα από τον ρουχισμό, μια εικόνα- ζωγραφιά που δημιουργεί ένα άτομο, γλυπτά, φωτογραφίες και σύμβολα, αποτελούν και αυτά μη λεκτικά εργαλεία επικοινωνίας (Βρεττός, 2002).

Η ικανότητα του ανθρώπου να εντάσσει όλες αυτές τις μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας στον τρόπο που μεταδίδει τα μηνύματα του προσδίδουν την συναισθηματική του φύση, την ιδιαιτερότητα του και τον ξεχωρίζουν για την μοναδικότητα του να εφεύρει τρόπους να αποδώσει μεγαλύτερο και ισχυρότερο νόημα στην επικοινωνία του. Ο Argyle (1988), αναφέρει ότι, για να αντιληφθούμε την επικοινωνία σαν κοινωνικό φαινόμενο επιβάλετε να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε την μη λεκτική επικοινωνία και ιδιαίτερα τη γλώσσα του σώματος. (Argyle, 1988).

Στα συστήματα της μη λεκτικής περιλαμβάνονται η παραγλώσσα, η διευθέτηση του χώρου και του χρόνου ακόμα και η σιωπή. Παραγλώσσα νοείται η χρήση των σημείων τονισμού μιας λέξης, ο τόνος της φωνής και το χρώμα που δίνει κάποιος στην πρότασή του καθώς επιλέγει τι μήνυμα θα περάσει στο συνομιλητή του. Η απόσταση που θα κρατήσει το σώμα του ή ακόμα και που θα τοποθετηθεί στο χώρο, ο χρόνος που θα αφιερώσει στη συζήτηση και ο τρόπος που θα φύγει από αυτή δηλώνουν την στάση που κρατά στο κάθε άτομο που απευθύνεται (Κουρτή, 2007). Τέλος, η σιωπή είναι ένα δυνατό μέσο που αποτελεί αρνητικό ή θετικό στοιχείο ανάλογα με τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου και μπορεί να δηλώνει είτε αδιαφορία, είτε συγκέντρωση στις σκέψεις και σεβασμό στον συνομιλητή. Το δεδομένο είναι ότι

η επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματική όταν χρησιμοποιούνται και οι δύο μορφές επικοινωνίας σε συνδυασμό (Σταμάτης, 2005).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι ότι λειτουργεί πιο αυθόρμητα, δύναται να λειτουργήσει αυτόνομα χωρίς να είναι απαραίτητη η λεκτική, είναι πολλές φορές πιο ασαφής μιας και μπορεί να κρύψει την πραγματική αίσθηση του ομιλητή αλλά μπορεί ταυτόχρονα να εκφράζει καλύτερα το συναίσθημα. Επίσης παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι μπορεί να ελέγχει την επικοινωνία καλύτερα ο αποστολέας του μηνύματος με τις κινήσεις την στάση του και την έκφραση του. Επιβάλλεται να τονιστεί το πολιτισμικό αλλά κοινωνικό βάρος που φέρει η μη λεκτική επικοινωνία μιας και διαφοροποιείται από περιοχή σε περιοχή ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις χειρονομίες, τη στάση του σώματος και τις κινήσεις. Επιπρόσθετα και τη βαρύτητα που φέρει στην επικοινωνία στην κοινωνική ομάδα των κωφών, μιας και η γλώσσα τους αποτελείται αποκλειστικά από χειρονομίες και εκφράσεις του προσώπου. Η νοηματική γλώσσα είναι αναγνωρισμένη παγκοσμίως και έφερε την ισότητα των ανθρώπων σε νέα δεδομένα (Κοντάκος & Πολεμικός, 2008).

1.4 Αποτελεσματική επικοινωνία.

Αποτελεσματική νοείται η επικοινωνία που τελεί τον αρχικό της σκοπό. Όταν ο αποστολέας του μηνύματος καταφέρνει να κωδικοποιήσει σωστά και ο παραλήπτης να αποκωδικοποιήσει σωστά το μήνυμα τότε έχει επιτευχθεί ο στόχος. Για να ολοκληρωθεί απόλυτα όμως, αυτό που έχει μέγιστη σημασία είναι η ανατροφοδότηση η οποία θα προσφέρει τις κατάλληλες γνώσεις προς τον αποστολέα ώστε να μην επαναλάβει το λάθος του και να επαναδιατυπώσει τα λεγόμενα του για να επιτύχει την καλύτερη επικοινωνία (Πασιαρδης, 2004).

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία θα πρέπει να βασίζεται σε σχέσεις αλήθειας και σεβασμού, να είναι όσο το δυνατόν γίνεται πιο ειλικρινής και ακριβής η γλώσσα που χρησιμοποιείται, να υπάρχει η δυνατότητα και η ευχέρεια αναζήτησης περισσότερων πληροφοριών από τον αποδέκτη και ο αποστολέας να είναι ανοιχτός προς τις ερωτήσεις αυτές. Στην επικοινωνία, άλλωστε δεν χωράνε απολυταρχικές τάσεις και δεν ευνοούνται οι συζητήσεις με άτομα που προβάλλουν το «εγώ» τους. Είναι απαραίτητη η χρήση και λεκτικών και μη λεκτικών τρόπων σε σωστούς συνδυασμούς που θα προσφέρουν στην επικοινωνία εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα την κάνουν πιο λειτουργική (Κούτρας, 2020).

Αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα.

Στη σχολική μονάδα όμως πρέπει να τονίσουμε κάποια ακόμα χαρακτηριστικά που θα κάνουν την επικοινωνία αποτελεσματική. Το ευχάριστο κλίμα είναι ένα από αυτά που θα δώσει στην επικοινωνία ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία και θα θέσει θεμέλια για να επιτύχει η οργάνωση του σχολείου. Η ανάπτυξη της ενεργητικής ακρόασης και η δημιουργία περισσότερων δεξιοτήτων από μέρους όλων των συνεργαζόμενων είναι βάσεις που απαιτούνται στην περίπτωση μας. Η συνεργασία και ο συντονισμός παράλληλα πολλών ατόμων που δέχονται την ίδια πληροφορία αλλά την επεξεργάζονται με διαφορετικό τρόπο είναι και αυτό που κάνει απαραίτητη την θέση του διευθυντή, που οφείλει να οργανώσει και να βεβαιώσει πως όλοι έχουν αντιληφθεί το μήνυμα. Είναι κυριαρχικό το μέλημα να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και να μην επιμερίζεται μόνο στο κομμάτι της διοίκησης της μονάδας (Μπουραντάς, 2002).

Εμφανίζονται συχνά όμως εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία τα οποία είναι το φιλτράρισμα που επιλέγει να κάνει ο αποστολέας στο μήνυμά του για το τι θέλει να περάσει σαν νόημα (για παράδειγμα την ερμηνεία που δίνει σε μια νομοθεσία), η επιλεκτική αντίληψη που θα δώσει την ερμηνεία των λεγομένων σύμφωνα με το συναίσθημα του αποστολέα ή και το συμφέρον το προσωπικό, δημιουργώντας μια πιο προκατειλημμένη μορφή της πληροφορίας, η υπερφόρτωση πληροφοριών που λαμβάνει το άτομο που μπορεί να οδηγήσει σε παράλειψη στοιχείων ακούσια αλλά και εκούσια και να οδηγήσει σε λανθασμένα μηνύματα. Επίσης το συναισθηματικό υπόβαθρο αλλά και η ψυχολογική κατάσταση του ατόμου τη συγκεκριμένη στιγμή μπορούν να επηρεάσουν την κρίση των όσων μεταφέρονται αλλά και των όσων λαμβάνει αντίστοιχα ένας παραλήπτης από τις πληροφορίες που δέχεται. Η γλώσσα και το πολιτισμικό περιβάλλον που διαφοροποιούνται για τα άτομα της ομάδας μπορούν να δημιουργήσουν ασάφειες και να προκαλέσουν ακόμα και συγκρούσεις λόγω διαφορετικού επιπέδου γνώσεων, ηλικίας ή και φύλου (Robbin & Judge, 2018).

Είναι σημαντική η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία αλλά όμως θα πρέπει όλοι οι παραπάνω τρόποι να λειτουργήσουν σωστά και με διάθεση από όλους τους εμπλεκομένους. Μόνο τότε δύναται να είναι σε τέτοιο βαθμό που να εξαλείφονται και τα περισσότερα λάθη, τα εμπόδια και οι θόρυβοι ώστε να πετύχουμε την ιδανική επικοινωνία σε έναν οργανισμό.

Κεφάλαιο 2. Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα.

2.1 Ο ρόλος του διευθυντή στην επικοινωνία.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί και έναν από τους κυριότερους και σημαντικούς ρόλους στην λειτουργία και τη μορφή της μονάδας, έχει ένα διπλό ρόλο που αφορά το κομμάτι της διοικητικής του ευθύνης και τον ηγετικό του ρόλο. Στην όλη αυτή προσπάθεια να διοικήσει μια μονάδα σημαντικό ρόλο κατέχει η συμπεριφορά του, οι δεξιότητες του, ο επικοινωνιακός του χαρακτήρας και το ήθος του. Μα πάνω από όλα θα πρέπει να έχει ως στόχο το όραμα του για τη σχολική μονάδα και την ευημερία της.

Για να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα ευνοϊκό, όχι μόνο με τους εκπαιδευτικούς που συνεργάζεται αλλά και με τον υπόλοιπο πληθυσμό της σχολικής κοινότητας που αποτελείται από μαθητές και γονείς, κοινωνικούς φορείς, δήμους και περιφέρειες και τέλος με την υπηρεσία στην οποία αναφέρεται την περιφερειακή του Διεύθυνση. Είναι ένα έργο με μεγάλη βαρύτητα και ευθύνη και διόλου εύκολο, λόγω της διαφορετικότητας και της πληθώρας των ατόμων με τα οποία θα πρέπει να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης. Για αυτό και κρίνεται απαραίτητο να έχει τα εχέγγυα ενός επικοινωνιακού ατόμου, ευέλικτου στις αποφάσεις που επιβάλλεται να λάβει, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επιτυχία (Ρέππα, 2008).

Η σημασία που έχει η επικοινωνία στην οργάνωση της μονάδας αποδεικνύεται από τα πολλά είδη λειτουργιών που επηρεάζει. Για να λειτουργήσει μια μονάδα έχει ανάγκη όλα τα μέλη της και την ευθύνη ο διευθυντής ώστε να τα οργανώσει, αν η επικοινωνία αποδίδει θα δίνεται και η κατάλληλη και πλήρης πληροφόρηση των εκπαιδευτικών ώστε να οργανώνουν τις απαιτήσεις των μονάδων πιο εποικοδομητικά. Επίσης θα υπάρχει συνεργατικότητα και θα επιτυγχάνεται η λήψη αποφάσεων ευεργετικών προς αυτήν. Μέσα από αυτά θα δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα και θα οδηγήσει εκπαιδευτικούς και μαθητές να αποδώσουν τα μέγιστα. Όπως επίσης να οικοδομηθούν στενότερες σχέσεις και να αποφευχθούν συγκρούσεις και εντάσεις, είτε μεταξύ της εσωτερικής μονάδας είτε μεταξύ των εξωγενών παραγόντων. Είναι ζωτικής σημασίας η επικοινωνία να έχει αμφίδρομη σχέση με όλους τους συμβαλλόμενους ανεξαρτήτου θέσεως και ισχύος δημιουργώντας μια ροή

πληροφοριών που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση των οραμάτων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Μουσέννα, 2021).

2.2. Οργανωσιακή επικοινωνία

2.2.1 Εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία

Στο σχολικό περιβάλλον η δυνατότητα επικοινωνίας λαμβάνει χώρα όπως αναφέραμε με διάφορους φορείς. Διαχωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Εσωτερική επικοινωνία ονομάζουμε την ενδοϋπηρεσιακή, αυτή που λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε μέλη της μονάδας, διευθυντή, εκπαιδευτικούς, διοικητικό και λοιπό προσωπικό. Αφορά μαθητές και τα διάφορα όργανα που υποστηρίζουν τις μονάδες όπως σύμβουλοι και υπεύθυνοι σχολικών προγραμμάτων, το δημοτικό συμβούλιο που έχει την ευθύνη της κάθε μονάδας. Ενώ εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν όλοι οι υπόλοιποι θεσμοί της κοινωνίας με τους οποίους έρχεται σε συναναστροφή η μονάδα και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εξέλιξης της και της εξωστρέφειας της. Είναι σημαντικό να καταφέρνει την τριπλής κατεύθυνσης επικοινωνία ένας διευθυντής και να περιλαμβάνει και τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες ώστε να εμπλέκονται στην διαδικασία της εκπαιδευτικής πορείας μια μονάδας και αυτό αποτελεί επίτευγμά για τον εκάστοτε διευθυντή (Σαϊτή & Σαϊτής, 2007).

2.2.2 Άτυπη και τυπική επικοινωνία

Οι μορφές που μπορεί να λάβει αυτή η επικοινωνία μπορούν να είναι γραπτές και προφορικές, αλλά επίσης να είναι άτυπες και τυπικές. Για να υπάρχει σωστή οργάνωση από τον διευθυντή της μονάδας οφείλει ο ίδιος να επιλέγει τους τρόπους που θα επικοινωνεί με τον κάθε φορέα ξεχωριστά και κρίνοντας την επισημότητα και την αναγκαιότητα της επαφής που επιδιώκει. Εφόσον έχουν αναφερθεί τα στοιχεία της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας σε προηγούμενη παράγραφο(βλ.1.3.1) θα αναφερθούμε μόνο στην άτυπη και τυπική επικοινωνία (Μπρίνια, 2008α).

Άτυπη ορίζεται η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο άτομα συνήθως σε προφορικό λόγο και χωρίς την ύπαρξη διοικητικών διαδικασιών, δεν ακολουθεί κανονισμούς και φόρμες, γίνεται σε πιο προσωπικό και χαλαρό κλίμα και δεν

επιβάλλει την ακολουθία της ιεραρχίας και του προγραμματισμού. Δείχνει οικειότητα και επαφή των μελών, όμως μπορεί να μεταφέρει λάθος μηνύματα να εξυπηρετήσει προσωπικούς σκοπούς και να επιφέρει συγκρούσεις και εντάσεις στην ομάδα (Κουτούζης, 1999).

Τυπική επικοινωνία ορίζεται αυτή που λαμβάνει χώρα κάτω από συγκεκριμένες μορφές, που έχουν είτε καθοριστεί με νόμο, είτε επιβάλλονται λόγω θέσης, είτε αποτελούν κανονισμούς στη λειτουργία. Είναι διευκρινισμένες οι θέσεις και οι ρόλοι όλων και η ιεραρχία τηρείται πάραυτα, γίνεται συνήθως σε γραπτή μορφή και έχει χαρακτήρα επίσημο η τυπική επικοινωνία. Στη σχολική μονάδα γίνεται μέσω επίσημης πρόσκλησης των μελών του συλλόγου διδασκόντων είτε για ενημέρωση, είτε για να παρθούν αποφάσεις επί των ημερησίων θεματικών. Ο διευθυντής αναλαμβάνει τους ρόλους όλους που έχει επωμιστεί λόγω θέσης για επικοινωνία και με τους ανώτερους του στη διοίκηση και η μορφή που ακολουθεί για διοικητικά θέματα είναι πάντα τυπική (Ρέππα, 2008).

Τυπική ή άτυπη όποια και αν επιλέξει ο διευθυντής του σχολείου να χρησιμοποιεί αναλόγως την περίσταση η μια συμπληρώνει την άλλη και λειτουργούν πιο θετικά όταν επιλέγονται στην κατάλληλη περίσταση, δημιουργώντας στους υφισταμένους ασφάλεια και ένα κλίμα επικοινωνία ευχάριστο αλλά και λειτουργικό για τις πολλαπλές ευθύνες και υποχρεώσεις που έχουν να επιτελέσουν.

2.2.3 Καθοδική, ανοδική και οριζόντια επικοινωνία.

Ο τρόπος και η ροή που πραγματοποιείται η επικοινωνία μπορούν να λάβουν τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις αναλόγως από ποίους προέρχεται και που οδεύει το μήνυμα.

Καθοδική επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω ροή των πληροφοριών, από τους διευθυντές προς τους υφιστάμενους τους και σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό μαζί με τους μαθητές. Στην περίπτωση αυτή ο διευθυντής έχει την εξουσία να μεταφέρει μηνύματα προς τους υπόλοιπους κυρίως με τυπική μορφή. Για το λόγο αυτό υπάρχουν αλλοιώσεις μιας και δεν γνωρίζει πόσοι έχουν αντιληφθεί τις πληροφορίες, γίνονται παρερμηνείες και λόγω μακρόχρονης μετάδοσης δεν υπάρχει άμεση ανατροφοδότηση. Κάποιοι διευθυντές σκόπιμα χρησιμοποιούν αυτή τη μορφή διότι αυξάνεται η εξάρτηση των υφισταμένων του από τις γνώσεις του και ισχυροποιείται η

θέση τους, είναι άτομα που χρησιμοποιούν πιο συντηρητικές- αυταρχικές μορφές διοίκησης. Αν ο διευθυντής θέλει διοικητικά να έχει μια πιο επιτυχημένη πορεία επιβάλλεται να χρησιμοποιεί και άλλες μεθόδους επικοινωνίας (Καραμουλάς, 2011).

Ανοδική επικοινωνία είναι η από κάτω προς τα πάνω ροή πληροφοριών, από τους υφιστάμενους προς τη διεύθυνση. Σε έναν οργανισμό για να συμβεί αυτό και να έχει πραγματική ουσία θα πρέπει οι υφιστάμενοι να αισθάνονται ασφάλεια και δεκτικότητα από τον προϊστάμενο τους. Με την θέση αυτή του διευθυντή να ισχύει και να είναι ανοιχτός ως προς την ανοδική επικοινωνία θα έχει πλήρη επίγνωση των προβλημάτων που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, τα θέματα που απασχολούν τους υφιστάμενους, μαθητές και γονείς της μονάδας του. Στην αντίθετη περίπτωση όπου ο διευθυντής έχει θέση υπεροπτική και ενισχύει την απόσταση με τους υφιστάμενους του, οι ίδιοι δεν θα προωθούν τις προβληματικές καταστάσεις και η επικοινωνία και η λειτουργία της μονάδας δεν θα είναι αποτελεσματική. Ο φόβος για την θέση και την προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών είναι αρκετές φορές μέσο για να μην υπάρχει σωστή επικοινωνία και οι πληροφορίες που έρχονται στον διευθυντή είναι περιορισμένες και ανεπαρκείς (Robbin & Judge, 2018);(Μουσένα, 2021).

Οριζόντια επικοινωνία είναι μεταξύ των ατόμων ίδιας ιεραρχικής θέσης (υποδιευθυντών και εκπαιδευτικών, διευθυντών εκπαίδευσης μεταξύ τους), είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν συμβαίνει στην μονάδα μιας και ενισχύει συναισθηματικούς και προσωπικούς δεσμούς, δημιουργεί την αλληλοϋποστήριξη και την βοήθεια σε καθημερινή βάση αλλά και ολοκληρώνει την καλή διοικητική λειτουργία (Κουτούζης, 1999).

2.3 Το «στυλ» επικοινωνίας.

Στη διοίκηση που επιλέγει να χρησιμοποιεί ο διευθυντής μιας μονάδας σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το στυλ επικοινωνία που επιλέγει να χρησιμοποιεί ώστε να έρχεται σε επαφή με τους ανθρώπους που διοικεί. Για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να δίνει έμφαση στον τρόπο που εργάζονται και να δημιουργεί τα δεδομένα ενός θετικού προς την επικοινωνία κλίμα και μια αίσθηση ελευθερίας ως προς τον εκπαιδευτικό να τον προσεγγίσει. Τα μοντέλα που μπορεί να επιλέξει είναι το ελεγκτικό στυλ με το οποίο μπορεί να ελέγχει τη συμπεριφορά και να μην ασχολείται πραγματικά με το μήνυμα που θέλει να μεταφέρει, το εξισωτικό όπου υπάρχει διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία και όλοι μπορούν να εκφέρουν

γνώμες σχετικά με τα θέματα που αναπτύσσονται. Το διαρθρωτικό το οποίο αφορά την οργάνωση κυρίως του σχολείου και είναι ενημερωτικό κυρίως σε προφορικό λόγο, το δυναμικό που αφορά κυρίως την ενδυνάμωση μέσω παρώθησης των εργαζομένων για επίτευξη στόχων και αυτοβελτίωσης, χαρακτηριστικό που παρουσιάζει και ένας ηγέτη- διευθυντή. Ενώ τέλος έχουμε το στυλ της εγκατάλειψης όπου αφήνει την ευθύνη των πράξεων στους υπόλοιπους χωρίς να επεξηγεί περαιτέρω τα μηνύματα του και της αποχώρησης όπου πλέον απλά δίνει την πληροφορία χωρίς να ενδιαφέρετε για την εξέλιξη της, απομακρύνεται και αδιαφορεί (Σαΐτη & Σαΐτης, 2007).

2.4 Ανάπτυξη δεξιοτήτων διευθυντή για αποτελεσματική επικοινωνία.

Στόχος κάθε διευθυντή είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία της μονάδας του σε επίπεδο οργανωτικό αλλά και επικοινωνιακό. Με δεδομένο ότι έχει στόχο την επιτυχία της μονάδας και επιθυμία να περιστοιχίζεται από συνεργάτες που επιθυμούν το ίδιο, οφείλει να ενισχύει μερικές από τις βασικές δεξιότητες αλλά και τον τρόπο που γίνεται η επικοινωνία στη μονάδα του πιο αποτελεσματική. Καθίσταται απόλυτη ανάγκη να υπάρχει θετικό κλίμα στη μονάδα του και ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα που θα του επιτρέψει να διορθώνει οποιαδήποτε προβληματική συμπεριφορά ή κατάσταση προκύπτει. Παράλληλα οφείλει ο ίδιος να αναπτύσσει ή και εξελίξει τα χαρακτηριστικά που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία όπως την ενεργητική του ακρόαση αλλά και την συναισθηματική του νοημοσύνη (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008).

2.4.1 Ευχάριστο και ανοιχτό κλίμα.

Ο τρόπος που επικοινωνεί ένας διευθυντής με την ομάδα του χαρακτηρίζει τον ίδιο αλλά και την κουλτούρα του σχολείου. Καθορίζοντας το ευχάριστο κλίμα εννοούμε την ολότητα του προσωπικού να αισθάνεται ότι έχει την δυνατότητα για συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και τον διευθυντή της μονάδας. Η σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μια σχολική μονάδα μπορούν να είναι θετικές όταν υπάρχει αλληλοσεβασμός, όρια σεβόμενα από όλους, δυνατότητα έκφρασης απόψεων και μια σύσταση ατόμων που ακολουθούν το ίδιο μοτίβο λειτουργίας ως προς την επικοινωνία μεταξύ τους. Για να λειτουργήσει το κλίμα αυτό θα πρέπει ο διευθυντής να δίνει το παράδειγμα ενσωματώνοντας ο ίδιος την αποδοχή των άλλων, την ελευθερία ύπαρξης των συναισθημάτων στην επικοινωνία και την λειτουργία του

ως αποδέκτης όλων των προβληματισμών ακόμη και των συγκρούσεων, τους οποίους οφείλει να επιλύει με τον πιο ανώδυνο τρόπο. Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, διαφαίνεται η σημαντικότητα και η πολυπλοκότητα την οποία αντιμετωπίζει ο διευθυντής στη διαχείριση (Σαΐτης, 2007).

Εντούτοις είναι βασικό συστατικό το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα για να επικυρώσουν το θετικό. Ανοιχτό κλίμα αναφέρεται ως το κλίμα που δίνει ώθηση στην επίλυση των προβλημάτων και όχι στην κριτική τους, αυτό όπου κάθε θέμα ασήμαντο ή σημαντικό είναι ευπρόσδεκτο για συζήτηση και ο διευθυντής είναι δεκτικός ανά πάσα στιγμή να ακούσει και να βοηθήσει τον υφιστάμενο του, με απλά λόγια μια «πόρτα ανοιχτή» προς κάθε εμπλεκόμενο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Σε αντίθεση με το κλειστό κλίμα όπου δεν έχει αυτή τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας, οι υφιστάμενοι νιώθουν απειλή από τον διευθυντή και αποφεύγουν να επικοινωνήσουν προβλήματα τους. Είναι αυταπόδεικτο πως σε τέτοιες περιπτώσεις η μονάδα θα έχει προβληματικές συμπεριφορές, κακή διοικητική οργάνωση αλλά και αρνητικό κλίμα όπου είναι δεδομένη η δημιουργία εντάσεων και η αδιαφορία για την σχολική μονάδα (Βασιλείου & Κεχαόγλου, 2015).

Εάν σκοπός και στόχος του διευθυντή είναι να έχει ένα ευχάριστο και θετικό κλίμα στην μονάδα του μπορεί να το επιτύχει χρησιμοποιώντας εργαλεία επικοινωνίας όπως άτυπες συναντήσεις εκτός της μονάδας ώστε να υπάρξει μια πιο προσωπική επαφή όλων των μελών, επιμορφώσεις εσωτερικές για τους εκπαιδευτικούς σε τρόπους διαχείρισης προβλημάτων αλλά και συμβουλευτική προσωπική με τον καθένα όταν οι ίδιοι το επιθυμούν. Ακόμη καλή οργάνωση της μονάδας και προώθηση των ιδεών και των πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, ενδυναμώνοντας την αυτοπεποίθηση τους και επιβραβεύοντας την εργατικότητα τους. Ένα τέτοιο κλίμα θα ενισχύσει την προσπάθεια τους αλλά παράλληλα θα γίνεται αφόρμηση για επίτευξη νέων στόχων (Canary&McPhee, 2011).

2.4.2 Ενεργητική ακρόαση

Ενεργητική ακρόαση θεωρείται η διαδικασία μέσα από την οποία ο ακροατής δίνει στον ομιλητή τον χρόνο και την ασφάλεια να μιλήσει για το θέμα του, όντας προσηλωμένος στο ότι ακούει, χωρίς να δημιουργεί άγχος και να παρεμβαίνει στην ομιλία του άλλου. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί τις συνθήκες να κατανοήσει τι

σκοπό έχει το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει ο ομιλητής, να το επεξεργαστεί χωρίς να κάνει υποθέσεις, να ζητήσει διευκρινήσεις για να είναι σαφές και ξεκάθαρο ότι έχει κατανοήσει τα λεγόμενα (Γιαννουλέας, 2011)

Για να ισχύει η ενεργητική ακρόαση θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι και οι δυο συμβαλλόμενοι να μιλήσει ο ένας και να ακούσει πραγματικά ο άλλος. Να παρακολουθεί όλα τα μη λεκτικά σήματα που δίνει, να αφήνει το συναίσθημα να εκφράζεται και για να συμβεί αυτό προϋπόθεση είναι να υπάρχει αλληλοσεβασμός και κατανόηση. Σκοπός είναι να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση του ομιλητή ώστε να εκφράσει τα θέλω του και να κατανοήσει σε βάθος το μήνυμα του (Gordon, 2015).

Η ενεργητική ακρόαση είναι δυνατόν να γίνει κτήμα κάποιου μέσα από την εξάσκηση και να ανθίσει σε βάθος χρόνου. Είναι δεξιότητα απαραίτητη για ηγετικά στελέχη αλλά και ειδικότερα για μια σχολική μονάδα. Τα συνήθη λάθη που παρατηρούνται αφορούν στην χρονική διάρκεια της επικοινωνίας, βιαστικές συζητήσεις δεν μπορούν να γίνουν πραγματικά με ενεργητική ακρόαση, χρειάζεται να αφιερώσεις χρόνο στον ομιλητή ώστε να μεταφέρει το μήνυμα του, χρειάζεται αφοσίωση την ώρα που μεταφέρει τις πληροφορίες του, και δεν είναι απαραίτητο να επαναλαμβάνεις τα λεγόμενα του ώστε να υποθέτει ότι τον παρακολουθείς. Επίσης να έχει υπόψη την διαφορά σκέψης και αντίληψης του καθενός και να υπολογίζει και την ψυχική του φόρτιση όταν επικοινωνεί (Μουσένα, 2022).

Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει στη φαρέτρα του ένας αποτελεσματικός διευθυντής. Η επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα έχει αρκετές δυσκολίες όμως τέτοιες δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση και η ενσυναίσθηση δημιουργούν ένα κλίμα θετικό προς την επικοινωνία. Για να επιτευχθεί η καλή επικοινωνία στόχος του διευθυντή είναι να νιώσει το προσωπικό της μονάδας την ελευθερία να μιλήσει για οποιοδήποτε θέμα, να δημιουργήσει την κουλτούρα της «ανοιχτής πόρτας» και να είναι η ενεργητική ακρόαση αυξημένη, δίνοντας κίνητρα στους εκπαιδευτικούς τους για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους και με τους μαθητές τους, ενθαρρύνοντας την αυτοεκτίμηση τους και την ανέλιξη τους σε εργασιακό και γνωστικό επίπεδο (Πασιαρδής, 2012).

2.4.3 Συναισθηματική νοημοσύνη

Η ενσυναίσθηση ή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αλληλοεξαρτώμενη με τα λοιπά χαρακτηριστικά που αναφέραμε για ένα διευθυντή. Εκφράζει την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί την ψυχική κατάσταση του ατόμου με το οποίο επικοινωνεί, να λαμβάνει υπόψη παραμέτρους που διαταράσσουν την ισορροπία του τη δεδομένη στιγμή και να δείχνει χαρακτηριστικά κατανόησης, συμπαράστασης και υπομονής απέναντι στον προβληματισμό του άλλου (Μπρίνια, 2008a).

Ένας διευθυντής που έχει την ικανότητα να κατανοεί τον εαυτό του, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να είναι ανοιχτός σε συζήτηση και που δημιουργεί θετικό κλίμα δείχνει χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης. Για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού είναι απαραίτητο να υπάρχει προσωπική επαφή του διευθυντή με το προσωπικό του και να για επιτύχει το στόχο του πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, ώστε να έχει αφοσίωση από τους εκπαιδευτικούς του, να μπορούν να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους και να αφιερώνει χρόνο στον καθένα προσωπικά για την λύση αυτών. Με αυτόν τον τρόπο θα έχει και διοικητικά και λειτουργικά ένα σχολικό περιβάλλον που θα έχει τη δυνατότητα εξέλιξης (Μουσένα, 2021).

Κεφάλαιο 3. Διευθυντής ή ηγέτης.

Σε όλη τη βιβλιογραφία που αφορά τη λειτουργία σχολικών μονάδων αναφέρεται η έννοια του ηγέτη. Οι ορισμοί του είναι αρκετοί ώστε να μην υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός. Είναι χαρακτηριστικό ότι γίνεται πάντα μια σύγκριση αν πρέπει ο διευθυντής να είναι και ηγέτης. Η Ρέππα (2008: 207) αναφέρει πως ενώ υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί όλοι συγκλίνουν σε κάποια χαρακτηριστικά στην επιρροή που έχουν οι ηγέτες στους άλλους αλλά και ότι είναι μια ομαδική λειτουργία (Ρέππα, 2008).

Η Αργυροπούλου (2018:4) αναφέρει την ηγεσία σαν μια συσχέτιση του ρόλου με την εξουσία, που διακρίνεται σε κοινωνικά, πολιτικά και διοικητικά στοιχεία με απώτερο στόχο το «κοινό καλό». Δίνει βάση στα χαρακτηριστικά του, στα πιστεύω του και το ήθος που διαμορφώνουν τις σχέσεις του όχι μόνο με τους υποστηρικτές του αλλά και με το περιβάλλον που τους περιβάλλει, χαρακτηρίζοντας συμπεριφορές και στάσεις (Αργυροπούλου, 2018).

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από την εξουσία που ασκεί στους υποστηρικτές του αλλά χωρίς αυτή να είναι αρνητική έννοια όπως προσομοιάζεται πολλές φορές από τους υφιστάμενους. Χωρίζεται σε ηθική ηγεσία, μετασχηματική και πνευματική. Στο σύνολο και οι τρεις τους όμως έχουν την τάση να διαμορφώνουν μια εικόνα ενός ατόμου που ενδιαφέρεται για την εξέλιξη όλων και προσωπικά και σε παραγωγικότητα εργασίας, που στοχεύει στο μέλλον της μονάδας που διοικεί, που προσπαθεί να γίνει παράδειγμα προς τους άλλους και να μην χρησιμοποιεί την εξουσία σαν αρνητικό αλλά σαν τρόπο παρακίνησης και παρώθησης για ένα καλύτερο αποτέλεσμα (Κυπριανός, 2021)

Ο ρόλος του διευθυντή είναι διπλός πρέπει να είναι παράλληλα και διοικητικό όργανο διορισμένο και επιλεγμένο από το κράτος άλλα είναι σημαντικό να είναι και ηγέτης. Είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τη νομοθετημένη διαδικασία για την λειτουργία του σχολείου, αλλά παράλληλα να γίνεται και οδηγός μια ομάδας χρησιμοποιώντας την θέση του για να μεταλαμπαδεύσει το όραμα του και τις φιλοδοξίες του για μια πιο αποτελεσματική μονάδα. Έχουμε μια διπλή δυναμική όταν αυτές οι θέσεις χρησιμοποιούνται συνδυαστικά με τον κατάλληλο τρόπο (Everard, Morris, & Wilson, 2004).

Στην αντίθετη περίπτωση όμως βλέπουμε ένα διευθυντή που ασκεί εξουσία λόγω θέσης χωρίς να προτάσσει το συνολικό συμφέρον αλλά το προσωπικό του, που δεν ασκεί επιρροή αλλά επιβάλλει και δεν έχει καθόλου καλή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς του. Με τελικό αποτέλεσμα να μην είναι και επιθυμητός από αυτούς στην θέση αυτή, γιατί επιμένει σε πιο αυταρχικό στυλ διοίκησης και εστιάζει στη γραφειοκρατία (Βαρδιαμπάση, Μακρή, & Ξαρή, 2016).

3.1 Αποτελεσματικός ηγέτης- διευθυντής

Για να χαρακτηριστεί ένας διευθυντής ηγέτης θα πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αρχικά θα πρέπει να έχει όραμα για την σχολική του μονάδα το οποίο με τη στάση του θα διαπερνά στους εκπαιδευτικούς και αυτοί θα ολοκληρώνουν το έργο μέσω των μαθητών τους. Θα πρέπει να έχει φιλοδοξίες και να στοχεύει δίνοντας χώρο και έναυσμα στους εκπαιδευτικούς του να ακολουθήσουν. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να έχει δημιουργήσει μια κουλτούρα και ένα στυλ διοίκησης πιο ανθρωπιστικό- δημοκρατικό, όπου το κλίμα του σχολείου θα είναι

ευνοϊκό και για τις προσωπικές σχέσεις αλλά και για την παραγωγικότητα της μονάδας.

Σημαντικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα του ηγέτη εδώ μιας και δεν έχει μεθόδους επιβράβευσης χρηματικούς ή προαγωγής αλλά η θέση του ενισχύεται αποκλειστικά από τον σεβασμό και την αποδοχή των ακολούθων του. Οφείλει να είναι μέντορας ο ηγέτης και να καθοδηγεί. Η έμπνευση που δίνει στην ομάδα του είναι αυτή που τους παρασύρει στο να συμμετέχουν και η δυνατότητα που τους δίνει για πρωτοβουλίες ενισχύουν το θετικό κλίμα (Πασιαρδής, 2012)

Επειδή όμως η ομάδα των εκπαιδευτικών που έχει να διαχειριστεί δεν είναι πάντα η ίδια αλλά βιώνει εναλλαγές που αναστατώνουν την συνεργατικότητα και πολλές φορές δημιουργούν συγκρούσεις, θα πρέπει ο ίδιος να είναι σε εγρήγορση για να κάνει αλλαγές στη δομή της ομάδας του να έχει γνώσεις διαχείρισης προσωπικού και να αντιμετωπίζει όλους τους εκπαιδευτικούς με τον ίδιο ακριβώς τρόπο χωρίς να κάνει εξαιρέσεις αλλά αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες του καθενός να αποδίδει έργο που μπορούν να αναλάβουν και να περατώσουν με επιτυχία (Παπαδόπουλος, 2016).

Έχει πολλαπλούς ρόλους η θέση αυτή που εκτός από διοικητικά οφείλει να έχει και χαρακτηριστικά προσωπικά όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ακρόαση του, ειλικρίνεια και να διαδραματίζει τον εμψυχωτή σε όλο το εύρος των αναγκών των μελών της μονάδας του, από την καθοδήγηση και την ρύθμιση τους, στην διαφύλαξη των κανόνων και την ανάδειξη αναγκών επιμόρφωσης. Όλοι οι ρόλοι αυτοί αποτελούν μια συνεχή προσπάθεια του διευθυντή να έχει ένα οργανωμένο σύνολο, που νιώθει ασφαλές να προχωρήσει και να εξελιχθεί, έχοντας την εκτίμηση που του αρμόζει αλλά και την στήριξη (Gordon, 2015).

Τέλος, αναγνωρίζοντας τις νέες ανάγκες που επιβάλει η πραγματικότητα των σχολείων της εποχής, είναι επιβεβλημένο για να θεωρηθεί ένα σχολείο επιτυχημένο και με κουλτούρα ανέλιξης να διοικείται από άτομα με γνώσεις και διάθεση, που δεν θα μένουν στεγνά στις υποχρεώσεις του σχολείου αλλά θα είναι μετασχηματικοί ηγέτες με όραμα για το σχολείο του αύριο.

3.2 Η διαφοροποίηση στη διαχείριση του προσωπικού.

Ένας αποτελεσματικό ηγέτης δεν θα πρέπει να διαχωρίζει τους εκπαιδευτικούς του αλλά να είναι σε θέση αν εντάσσει τον καθένα σε θέσεις που μπορεί να διαχειριστεί.

Είναι συχνό φαινόμενο να παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε μόνιμους και αναπληρωτές. Ο χρόνος που έχει να διαθέσει ένας διευθυντής για περαιτέρω προσωπική επαφή, για να εντάξει τον νέο στην εργασιακή ομάδα αλλά και να τον καθοδηγήσει είναι ελάχιστος όταν οι συμβάσεις εργασίας αφορούν μια σχολική περίοδο των 9 μηνών το μέγιστο. Η επικοινωνία γίνεται δύσκολα σε σχέση με τους μόνιμους και χρειάζεται να δοθεί προτεραιότητα σε αυτούς (Σταμάτης, 2013)

Αν υποστηρίξουμε την ηγετική ικανότητα ενός διευθυντή αυτό θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από την διαχείριση των αλλαγών αλλά και την ηθική του στάση προς όλους χωρίς διαφοροποιήσεις (Κωτσίκη, 2017). Οι αναπληρωτές ειδικότερα αντιμετωπίζουν διακρίσεις διαχρονικά και αυτό οφείλεται στις στάσεις των διευθυντών. Η εκπαιδευτική κοινότητα ακολουθεί τον ηγέτη της και αν αυτός είναι αδιάφορος ή ακόμα δείχνει την διαφοροποίηση οδηγεί την μονάδα σε λανθασμένες αντιμετωπίσεις (Κούτρας Γ. , 2011).

Είναι σημαντικό να παραμένει ο διευθυντής απόλυτα ισότιμος απέναντι σε όλους ώστε να υπάρχει αποδοχή και συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά η μονάδα.

3.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Σε συνέχεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης των προηγούμενων ενοτήτων θα γίνει μια παρουσίαση ερευνών, περιορισμένων σε αριθμό, σχετικών με το θέμα της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα και το ρόλο του διευθυντή σε αυτόν αλλά και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Εφόσον αναδείχθηκε η σημαντικότητα της θα παρουσιάσουμε και άλλες έρευνες που το καταδεικνύουν, οι έρευνες αυτές είναι από την Ελλάδα κυρίως και μια από το εξωτερικό.

Συγκεκριμένα, η Βουρδούρη Ευαγγελία το 2021, διεξήγαγε έρευνα για τις απόψεις εκπαιδευτικών σε Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στο Νομό Θεσσαλονίκης, για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών-τριων με τους οποίους εργάζονται την δεδομένη χρονική στιγμή. Στην έρευνα συμμετείχαν 120 εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων απαντώντας σε μια ποσοτική έρευνα με εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο. Σκοπός της έρευνας ήταν να αναδείξει αν έχουν δεξιότητες επικοινωνιακές και αν υπάρχει διαφοροποίηση στη πρωτοβάθμια από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ποια χαρακτηριστικά παρουσιάζονται πιο συχνά. Στα

αποτελέσματα της έρευνας αυτή βρέθηκε ότι οι περισσότεροι έχουν τέτοιες ικανότητες με τους διευθυντές-τριες της Δευτεροβάθμιας να υπερτερούν στις ικανότητες διαχείρισης της επικοινωνίας με πιθανή απάντηση την πολυπλοκότητα διαχείρισης πολλών ατόμων αλλά και τη δυσκολία συντονισμού των μονάδων. Ενώ υποστηρίζουν ότι η ενεργητική ακρόαση είναι αυξημένη σε σχεδόν όλους τους διευθυντές, σαν το πιο κοινή δεξιότητα όλων, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Επηρεάζονται τα αποτελέσματα αυτά από το φύλο των ερωτηθέντων στην αντίληψη της ενεργητικής ακρόασης, μιας και διαφαίνεται οι άνδρες να είναι πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες και να μην λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τα μη λεκτικά σήματα. Επίσης παράγοντας διαφοροποίησης είναι και το μορφωτικό επίπεδο, όσο πιο υψηλό είναι, τόσο πιο εύκολα αντιλαμβάνονται τις δεξιότητες των διευθυντών.

Η Καραντζά Νικολέττα το 2018, σε έρευνα που έγινε για τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών στο Νομό Ηλείας, σε δείγμα 100 ατόμων, 10 διευθυντών και 90 εκπαιδευτικών σχετικά με την ύπαρξη σωστών ή μη σχέσεων επικοινωνίας, διαπίστωσε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διευθυντών ήταν άντρες ενώ των εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες. Μέσα από την έρευνα που έγινε με ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκε πως ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό διευθυντών συμφωνεί ότι έχουν διαπροσωπικές σχέσεις επικοινωνίας οι εκπαιδευτικοί σε ένα ποσοστό κάτω του μισού συμφωνεί, ενώ οι υπόλοιποι θεωρούν πως είναι τυπικές οι σχέσεις τους. Ενώ το κλίμα συνεργασίας είναι σε υψηλά ποσοστά για όλους. Για την δημιουργία θετικού κλίματος και καλών σχέσεων συμφωνούν όλοι πως είναι σημαντική η συνεργασία, και ιδιαίτερα ο τρόπος που λειτουργεί ο διευθυντής ιδιαίτερα αν χρησιμοποιεί την παρώθηση και την επιβράβευση. Δεν θεωρούν ότι υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ενώ οι διευθυντές νομίζουν πως υπάρχει και τέλος ενώ οι διευθυντές πιστεύουν πως υπάρχουν και εξωτερικές διαπροσωπικές σχέσεις που βοηθούν στην επικοινωνία οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν.

Επίσης μια έρευνα του Μάντζου Λεωνίδα το 2011, με θέμα το ρόλο της επικοινωνίας στη σχέση διευθυντών και εκπαιδευτικών διατυπώθηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αθηνών. Το δείγμα αποτέλεσαν 147 εκπαιδευτικοί σε 17 σχολεία της Αθήνας, η έρευνα έγινε με ποσοτική μέθοδο και ερευνητικό εργαλείο ήταν η χρήση ερωτηματολογίου. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας διακρίθηκαν οι διευθυντές σε μεγάλο ποσοστό σχολείων στα 15 από τα

17 να έχουν ηγετικές ικανότητες, να εμπνέουν και να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς τους. Το κλίμα είναι θετικό και ανοιχτό στα περισσότερα σχολεία για το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών και η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης. Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, με αποτέλεσμα την δημιουργία καλών σχέσεων. Ένα μόνο ποσοστό 20-30% των εκπαιδευτικών αναφέρει ότι είναι δυσαρεστημένο. Οι αιτίες είναι ότι θεωρούν ελλειμματικά τα χαρακτηριστικά των διευθυντών τους ως προς το ανοιχτό και θετικό κλίμα αλλά και ότι δεν είναι αποτελεσματική η επικοινωνία μεταξύ τους.

Σε έρευνα των Brinia Vasiliki ,et που διεξήχθη το 2022 στην Ελλάδα με σκοπό την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την επικοινωνία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η έρευνα έγινε ανάμεσα σε 296 εκπαιδευτικούς ηλικίας 25-64 μέσω ποσοτικής ανάλυσης με τη χρήση ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε όλη την επικράτεια. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως οι εκπαιδευτικοί είναι σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης για την επικοινωνία στη μονάδα αλλά και στο πως αυτή βοηθάει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου σε όλες τις πτυχές του. Οι νεότεροι σε ηλικία δεν είναι ικανοποιημένοι τόσο με την επικοινωνία όσο οι μεγαλύτεροι αλλά και οι άντρες δείχνουν πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες με την επικοινωνία. Συμφωνά και με προηγούμενες έρευνες τους η αποτελεσματικότητα είναι άμεσο αντίκτυπο της επικοινωνίας μιας μονάδας.

Ακόμη η Κουρούπη Ευαγγελία το 2018 διενεργεί έρευνα με θέμα την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αλλά και στη δημιουργία θετικού κλίματος. Συμμετείχαν 72 εκπαιδευτικοί και 10 διευθυντές του Νομού Κορίνθου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, με τη χρήση ερωτηματολογίων απαντήθηκαν τα ερωτήματα για την ενσυναίσθηση, την ικανοποίηση αλλά και την αμεσότητα στην επικοινωνία και το καλό κλίμα. Στα αποτελέσματα της έρευνας αυτής διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία, όμως επηρεάζει την δημιουργία θετικού κλίματος στη μονάδα, όπως και η αμεσότητα είναι σημαντική για την επικοινωνία και οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν πως ενώ είναι ικανοποιητική χρίζει βελτίωσης.

Μια ακόμη έρευνα της Μαρινοπούλου Βασιλικής το 2020 σχετικά με την ισότιμη αντιμετώπιση των αναπληρωτών από τους μόνιμους και τους διευθυντές που

διεξήχθη στην Αττική σε σχολεία Πρωτοβάθμιας με σκοπό την ανάδειξη των προβλημάτων που υφίστανται ακόμη και σήμερα οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί που δεν έχουν σταθερό σχολικό περιβάλλον. Έλαβαν μέρος 101 αναπληρωτές και 96 μόνιμοι εκπαιδευτικοί απαντώντας σε ερωτήματα για την στάση των συναδέλφων τους αλλά και των διευθυντών απέναντί τους. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια για την ποσοτική έρευνα και τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: Οι αναπληρωτές θεωρούν σημαντική την στάση του διευθυντή για την δημιουργία θετικού κλίματος απέναντι τους το οποίο ακολουθούν και οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί. Ενώ κάποια στοιχεία έχουν βελτιωθεί όπως η ισοτιμία σε άδειες, σε άλλα η διάκριση είναι πολύ έντονη και ιδιαίτερα σε ότι αφορά διοικητικά θέματα μιας και ο χρόνος που ξεκινούν να γίνονται μέλη του συλλόγου είναι μεταγενέστερος από την έναρξη της σχολικής χρονιάς. Σημαντικό επίσης εύρημα η επισήμανση όλων πόσο αναγκαία είναι η μονιμοποίηση των αναπληρωτών.

Σε έρευνα του εξωτερικού από τους Nik Rizlina Binti Sopian, e.t. το 2019 με θέμα την σχέση επικοινωνιακού στυλ των διευθυντών και του σχολικού κλίματος, διενεργήθηκε έρευνα ανάμεσα σε 300 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή Lipis στην Μαλαισία. Για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια και ποσοτική ανάλυση αυτών. Βρέθηκε να υπάρχει μεγάλο ποσοστό διευθυντών με στυλ παραίτησης και στη συνέχεια να ακολουθεί το στυλ ισότητας και τελευταίο το δυναμικό και τελευταίο το στυλ ελέγχου, θεωρούν πως υπάρχει μεγάλη συσχέτιση αυτού με τη δημιουργία θετικού κλίματος και τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά.

Συνεπώς παρατηρούμε με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι η έρευνα για τις σχέσεις διάκρισης διευθυντή – αναπληρωτών- μονίμων είναι περιορισμένη και χρίζει περαιτέρω έρευνας όσο αφορά την επικοινωνία αλλά και τις διακρίσεις ιδιαίτερα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και για το λόγο αυτό διεξάγεται η έρευνα αυτή.

Μέρος Δεύτερο: Ερευνητική Προσέγγιση του θέματος

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

Με βάση το σκοπό της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα που εστιάζουν στη μελέτη του φαινομένου της επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα διότι επιτρέπει την εμβάθυνση στο υπό εξέταση πρόβλημα (Ιωσηφίδης, 2017). Το εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων είναι η ημιδομημένη συνέντευξη που επιτρέπει την αποτύπωση της εμπειρίας κάθε διευθυντή και εκπαιδευτικού μόνιμου αλλά και αναπληρωτή, ώστε να μπορεί να αποδώσει αναλυτικά στοιχεία σχετικά με αυτήν.

Η ποιοτική έρευνα άλλωστε έχει μια πιο πραγματική προσέγγιση στα θέματα που αναλύει ο ερευνητής, δίνει την δυνατότητα εμβάθυνσης μέσω των τρόπων που επιλέγονται να γίνει είτε αυτό είναι συνεντεύξεις, είτε είναι παρατήρηση και καταγραφή συμπεριφορών. Η άμεση επαφή με το ερευνητικό αντικείμενο και η προσωποποιημένη του μορφή μπορεί να οδηγήσει σε πιο σαφή αποτελέσματα (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Η ποιοτική έρευνα εδώ θα μας βοηθήσει να απαντήσουμε στα ερωτήματα μας και θα εμβαθύνει στο πρόβλημα μιας και η εμπειρία του κάθε διευθυντή-τριας και κάθε εκπαιδευτικού θα μας δώσει πιο αναλυτικά στοιχεία. Θα μπορέσουμε να απαντήσουμε στα ερωτήματα μας και θα ερμηνεύσουμε το φαινόμενο αυτό και τις δυσκολίες του. Με την μέθοδο αυτή μπορούμε να δούμε σε πιο προσωπικό επίπεδο την συμπεριφορά και την σκέψη των ατόμων αυτών για τα θέματα που αναλύουμε, να δούμε τα κίνητρα που τους καθοδηγούν για την στάση τους αλλά και τις εμπειρίες που έχουν προκύψει στα χρόνια που διοικούν και αν αυτές ήταν αφορμίσεις για αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν (Θεοφιλίδης, 2005).

4.1 Η σημασία της έρευνας του θέματος

Η εργασία αυτή διεξάγει μια έρευνα ποιοτική για να αναδείξει τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζονται σε εκπαιδευτικούς διαφορετικών πλαισίων εργασίας σε σχέση με την αντιμετώπιση που έχουν από τους διευθυντές – ντρίες τους σε σχέση με τους μόνιμους αλλά και γενικότερα την σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεδομένων μέσα στη σχολική μονάδα.

Όπως προέκυψε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι η βαρύτητα της επικοινωνίας τέτοια που διαμορφώνει και την κουλτούρα του σχολείου και τον καθοριστικό ρόλο τον κατέχει ο διευθυντής (Σαΐτης, 2007).

Αναζητώντας έρευνες σχετικές με το θέμα, δεν βρέθηκε κάποια που να αναπτύσσει αυτό το θέμα και το κενό αυτό έπρεπε να καλυφθεί, χρήζει βεβαίως περαιτέρω ανάλυσης και θα μπορούσε να συνεχιστεί με μια ποσοτική έρευνα σε μεγαλύτερο ποσοστό εκπαιδευτικών και πιο εκτεταμένο σε περιοχή ή ακόμα και σε μια διδακτορική διατριβή με περισσότερα ερωτήματα που να αφορούν τις διακρίσεις που γίνονται στην εκπαίδευση.

Όμως πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν αρκετές έρευνες που αφορούν την επικοινωνία στη σχολική μονάδα, και αναλύουν την επικοινωνιακή σχέση διευθυντών και εκπαιδευτικών αλλά και άλλες που εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά των διευθυντών που λειτουργούν σαν ηγέτες και διαμορφώνουν κλίμα θετικό για τις μονάδες τους. ((Gordon, 2015); (Βαρδιαμπάση, Μακρή, & Ξαρλή, 2016); (Canary & McPhee, 2011)). Το ερευνητικό ενδιαφέρον για τα πεδία αυτά είναι τεράστιο μιας και οι μονάδες αυτές αποτελούν μεγάλο δείγμα του πληθυσμού και είναι μετρήσιμες και συγκεντρωμένες και με μια ευκολία πρόσβασης για τον ερευνητή.

Τέλος , όπως αναφέρουν οι Ίσαρη & Πούρκος, 2015 η εμπλοκή η προσωπική του ερευνητή δεν αποτελεί εμπόδιο αλλά δίνει στην έρευνα περισσότερα. Ως εκ τούτου, βιώνοντας και η ίδια την σχέση αναπλήρωσης και εναλλαγής σχολείων επί 13 έτη, μπορούσα πιο εύκολα να θέσω ερωτήματα σχετικά με το θέμα, να αντιληφθώ την ιδιαιτερότητα των σχέσεων επικοινωνίας, την δυσκολία των διευθυντών να εναρμονίσουν τόσα διαφορετικά άτομα και ιδιαίτερα τους αναπληρωτές που δεν έχουν χρόνο μαζί τους και για αυτό επέλεξα και την ποιοτική ανάλυση μέσω συνεντεύξεων ώστε να εκφράσουν τις απόψεις τους όλες οι πλευρές ενός συλλόγου και να ενισχυθεί η μελέτη προς τον τομέα αυτό. (Ίσαρη & Πούρκος, 2015)

4.2 Γενικός σκοπός, στόχοι και επιμέρους ερωτήματα

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εξετάσουμε την σημαντικότητα της επικοινωνίας και πως αυτή επιδρά στην λειτουργία του σχολείου. Οι επιμέρους στόχοι είναι: να αναλύσουμε τις σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του συλλόγου διδασκόντων που εργάζονται με διαφορετικούς όρους εργασίας.

Να διαπιστώσουμε τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής σε ρόλο ηγέτη διαμορφώνει θετικό κλίμα για τους εκπαιδευτικούς και να εξακριβώσουμε πως η συναισθηματική του νοημοσύνη επηρεάζει το κλίμα του συλλόγου διδασκόντων, αναπληρωτών και μονίμων, ώστε να αντιλαμβάνεται τις διαφορές που υπάρχουν και να τους ενισχύει σε προσωπικό επίπεδο αναλόγως με αυτό που θα τους αναδείξει.

Να εντοπίσουμε τους παράγοντες που συνεισφέρουν αρνητικά ή θετικά στην προσπάθεια του διευθυντή να διαχειριστεί ένα πολυποίκιλο και διαφορετικό πληθυσμό που θα πρέπει να διοικήσει, τις συνεχείς αλλαγές στη σύνθεση του συλλόγου εκπαιδευτικών, κατά πόσο μπορεί να διατηρήσει ένα υγιές και σταθερό περιβάλλον εργασίας για μόνιμους και αναπληρωτές. Η σημασία της παρούσης μελέτης κρίνεται σημαντική μιας και τέτοιου είδους εναλλαγές χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης και για τον τρόπο επικοινωνίας αλλά και για την προσπάθεια ένταξης όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, στη λειτουργία του σχολείου αλλά και σε προγράμματα και άλλες μορφές εξέλιξης της μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα, απώτερος στόχος είναι να προσεγγίσουμε την δυσκολία που έχει η επικοινωνία αν δεν γίνεται σε σωστή βάση και με όρια. Να αναδείξουμε την σημαντικότητα, την λειτουργία της και τις προεκτάσεις που μπορεί να έχει στη σχολική μονάδα και στην εξέλιξη της.

Επιπλέον, έχει ιδιαίτερη αξία να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διευθυντή που θα μπορεί να διαμορφώνει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας για όλους ώστε να έχει το καλύτερο αποτέλεσμα για την μονάδα του σε όλο της το σύνολο εκπαιδευτικούς, μαθητές και κοινωνικό περιβάλλον.

Κρίνεται σημαντικό να καταγράψουμε τα προβλήματα που προκύπτουν από λάθος επικοινωνία ή από τις συχνές εναλλαγές του προσωπικού στη μονάδα και να διερευνήσουμε πως η στάση του διευθυντή μπορεί να επιλύσει τέτοια πιθανά προβλήματα για την ομαλότερη λειτουργία της μονάδας του.

Τέλος, σκόπιμα οφέλη αναμένεται να προκύψουν με τη συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα σχετικά με την αναγκαιότητα εδραίωσης ενός σταθερού εκπαιδευτικού προσωπικού στη σχολική μονάδα. Θέματα που αφορούν την αντιμετώπιση που έχουν οι διευθυντές προς τους μόνιμους εκπαιδευτικούς και τους αναπληρωτές όσο αναφορά την στάση τους, την θέση που τους δίνουν στην ομάδα και κατά πόσο είναι

δυνατό να εμπλέκονται οι αναπληρωτές λόγω μικρής περιόδου παραμονής σε θέματα που αφορούν την εξέλιξη της μονάδας θα απασχολήσουν την μελέτη αυτή.

Τα δυο βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από την έρευνα αφορούν το πρώτο επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα και το δεύτερο οι διαφοροποιήσεις που προκύπτουν στους εκπαιδευτικούς της μονάδας.

Για τα ερωτήματα αυτά έγιναν 16 ερωτήσεις στους εκπαιδευτικούς αλλά και στους διευθυντές αντίστοιχου περιεχομένου. Μέσα από ένα πρωτόκολλο συνεντεύξεων Παράρτημα 1. Η διαδικασία αυτή έγινε στο διάστημα του μήνα Απριλίου και η κάθε συνέντευξη διαρκούσε το πολύ 25 λεπτά, χωρίς να υπάρχει περιορισμός και πίεση.

Γενικά το κλίμα των συνεντεύξεων ήταν ευχάριστο και δεν αντιμετωπίστηκαν προβλήματα στην επικοινωνία, δεν υπήρξαν πολλές διευκρινιστικές ερωτήσεις εκτός από κάποια άτομα που δεν γνώριζαν εννοιολογικούς όρους. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω έγιναν και δυο δοκιμαστικές συνεντεύξεις πριν την ολοκλήρωση του πρωτοκόλλου ώστε να αποφύγουμε λάθη και να τα διορθώσουμε.

4.3 Εργαλεία έρευνας

Το εργαλείο που επιλέχτηκε για την έρευνα αυτή είναι η προσωπική συνέντευξη. Μια ημιδομημένη συνέντευξη που να αφήνει περιθώρια να εξαχθούν και περαιτέρω αποτελέσματα εκτός του ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και σκοπός είναι η ελευθερία στην έκφραση των πραγματικών αναγκών που προκύπτουν από τη διαδικασία και για τις δύο κατηγορίες ερευνώμενων. Είναι σαφής και έχουν ευκολία στην κατανόηση από όλους και προσφέρουν την δυνατότητα απάντησης χωρίς να δημιουργούν άγχος στον συνεντευξιζόμενο.

Για το σκοπό αυτό πριν την έναρξη των συνεντεύξεων, επέλεξα δύο συναδέλφους από διαφορετικά σχολεία για να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να διορθώσω τυχόν λάθη που θα προέκυπταν στη διαδικασία. Μια συνάδερφο από την Κρήτη, και μία από το νομό Πέλλας. Όπως διαπιστώθηκε και από τις ίδιες, δεν υπήρξαν προβλήματα κατανόησης των ερωτημάτων. Ένας ακόμη λόγος που επιλέχθηκε η προσωπική συνέντευξη ήταν αυτός να μην υπάρχουν πιθανότητες μη κατανόησης των ερωτημάτων.

Επίσης έχει συνταχθεί πρωτόκολλο συνέντευξης όπου συναινούν για την παραχώρηση των δικαιωμάτων της συνέντευξης και δίνουν τη συναίνεση τους για την επεξεργασία των πληροφοριών. Τα ερωτήματα είναι στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας που διεξήχθη αλλά κυρίως στοχευόμενα στο να απαντούν στους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας. Δημιουργήθηκε κωδικοποίηση σχετικά με τα ερωτήματα και τις απαντήσεις και όλη η διαδικασία διεξάγεται με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία τους και να γνωρίζουν ότι τα στοιχεία θα παραμείνουν αποκλειστικά στα χέρια του ερευνητή.

4.4 Διαδικασία

Για την εργασία αυτή έγινε ένας συνδυασμός σκόπιμης στρατηγικής δειγματοληψίας για την ευελιξία και την αξιοπιστία που παρέχουν για την επιλογή του δείγματός(Ισαρη & Πούρκος, 2015).Έτσι επιλέχθηκαν τυχαία εκπαιδευτικοί και διευθυντές από τρία σχολεία της ίδιας περιοχής στην Δυτική Αττική, δυο Γυμνάσια και ένα Λύκειο που ανήκουν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Ενημερώθηκαν τα σχολεία και δόθηκε έγκριση πρόσβασης ώστε οι συνεντεύξεις να γίνουν στο χώρο του σχολείου, σε ώρες που οι ίδιοι θα ήταν διαθέσιμοι και δεν θα διαταρασσόταν η λειτουργία της μονάδας. Έτσι προσυμφωνήθηκαν οι ώρες διεξαγωγής των συνεντεύξεων αλλά και ενημερώθηκαν για την διαδικασία ώστε να είναι προετοιμασμένοι όσοι ήθελαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία.

Ακολούθησαν τα βήματα της διαδικασίας όλης ως εξής:

- Επιλέχθηκε το κατάλληλο δείγμα από μια περιοχή με όμορα σχολεία της Δυτικής Αττικής που να έχει στο προσωπικό της αναπληρωτές και μόνιμους εκπαιδευτικούς αλλά και μόνιμο διευθυντή. (Υπήρχαν σχολικές μονάδες με προσωρινούς διευθυντές)
- Επιλέχθηκαν μετά από αναζήτηση ένα δείγμα εκπαιδευτικών από τους οποίους υπήρξε ενδιαφέρον για συμμετοχή και φάνηκε να είναι πιο ενεργητικοί. Έτσι το δείγμα μας ήταν οι τρεις διευθυντές των μονάδων και δύο αναπληρωτές και δυο μόνιμοι από κάθε μονάδα, σύνολο δεκαπέντε συνεντευξιαζόμενοι.
- Στην συνέχεια επιλέχθηκε ο τρόπος της συνέντευξης ως μέσω έρευνας, οι συνθήκες και οι περιορισμοί του covid-19, της πανδημίας είχαν αρθεί, οπότε

και οι συνεντεύξεις έγιναν κατά πρόσωπο με τα απαραίτητα μέτρα προστασίας σύμφωνα με τους κανονισμούς των σχολικών μονάδων.

- Επόμενο βήμα είναι η κωδικοποίηση και απομαγνητοφώνηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη διαδικασία της καταγραφής της συνέντευξης. Συνεχίστηκε η επεξεργασία των πληροφοριών και η διεξαγωγή συμπερασμάτων.
- Τέλος, η αποτύπωση τελικών συμπερασμάτων από την έρευνα καθώς και προβληματισμοί που προκύπτουν.

4.5 Κωδικοποίηση

Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας δημιουργήθηκε κωδικοποίηση που να μην φανερώνει τα στοιχεία κανενός από τους συμμετέχοντες αλλά και να εξασφαλίζει την λειτουργικότητα των αποτελεσμάτων.

Για την κωδικοποίηση των συνεντεύξεων θα χρησιμοποιηθούν τα αρχικά Γ και Α για το φύλο γυναίκα και άντρας αντίστοιχα. Επίσης τα αρχικά Σχ.Μ 1, 2, 3 για τις αντίστοιχες σχολικές μονάδες και αναλόγως τη μονάδα τα αρχικά Δ για τον διευθυντή- τρια και Αν. για τον αναπληρωτή και Μ για τον μόνιμο εκπαιδευτικό.

4.6 Δυσκολίες και περιορισμοί στην έρευνα

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν στην έρευνα αφορούσαν κυρίως τη δυσκολία εύρεσης ωρών που να διευκολύνουν τους συμμετέχοντες, το οποίο με καλή συνεργασία επιλύθηκε. Μια ακόμη δυσκολία ήταν η τήρηση όλων των απαραίτητων μέτρων προστασίας και για τη σχολική μονάδα και για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να διασφαλιστεί η υγεία τους αλλά και να τηρηθούν οι νομοθεσίες. Μέχρι κάποια στιγμή υπήρχαν περιορισμοί στην πρόσβαση μου στη μονάδα, αλλά το διάστημα των συνεντεύξεων διεξήχθη η διαδικασία ομαλά.

Λόγω αυτού, πιθανότητες όπως τηλεφωνικές συνεντεύξεις και μέσω υπολογιστή δεν χρειάστηκε να γίνουν. Παρατηρήθηκε ωστόσο μια ανασφάλεια από τους εκπαιδευτικούς κυρίως στο τι θα ερωτηθούν και αν αυτό θα μεταφερθεί κάπως. Έπειτα από τις κατάλληλες εξηγήσεις που δόθηκαν από την ερευνήτρια, όλα έγιναν άμεσα πιο θετικά και η θέληση για συμμετοχή ήταν μεγαλύτερη.

4.7 Δεοντολογία έρευνας – διασφάλιση αξιοπιστίας

Για την διασφάλιση της διαδικασίας όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι πριν την διαδικασία ενημερώθηκαν προσωπικά και μέσω εγγράφου που τους δόθηκε για τον λόγο που γίνεται η συνέντευξη, ερωτήθηκαν εάν δίνουν την συγκατάθεση τους για την καταγραφή και μαγνητοφώνηση της διαδικασίας. Εφόσον αυτό γίνεται με τρόπο όπου δεν αναφέρονται στοιχεία τους και δεν εκτίθενται σε άλλους εκτός του ερευνητή.

Με σκοπό την διασφάλιση της προσωπικότητας του καθενός αλλά και την αποφυγή πίεσης δόθηκε η δυνατότητα προγραμματισμού των συνεντεύξεων από τον κάθε εκπαιδευτικό και διευθυντή ώστε να διεξαχθεί με ηρεμία και σε κατάσταση που θα αποδώσει καλύτερα στις ερωτήσεις αλλά και με καλή διάθεση.

Για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία χρησιμοποιήθηκαν δυο εκπαιδευτικοί άλλων περιοχών σαν δειγματική συνέντευξη , ενώ στην συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων διασφαλίστηκε η ανωνυμία αλλά και η αποφυγή μη αντικειμενικότητας από τον ερευνητή.

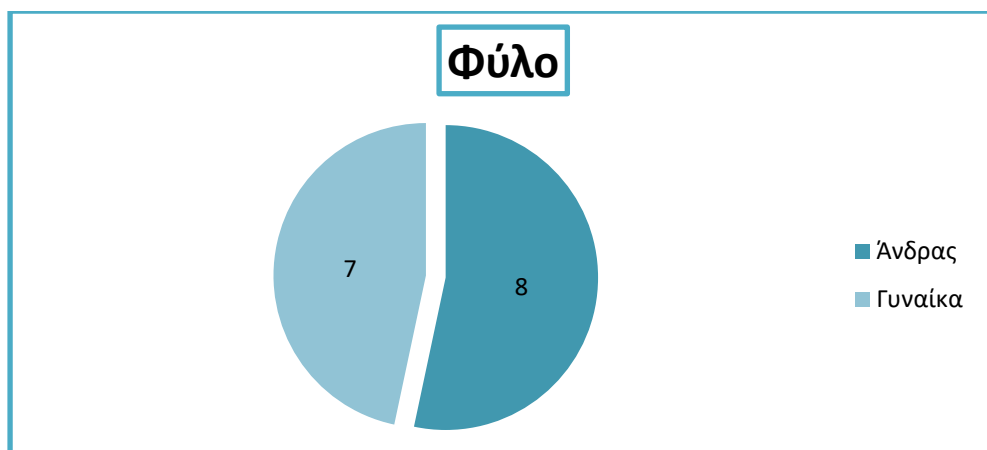
Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση έρευνας

5.1 Δημογραφικά δεδομένα.

Μέσα από την διαδικασία αυτή των συνεντεύξεων συλλέχθηκαν δεδομένα που αφορούν δημογραφικά στοιχεία. Βρέθηκαν φύλο, ηλικία , έτη προϋπηρεσίας, και αν κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σχετικό με την εκπαίδευση. Τα δεδομένα αυτά αναλύθηκαν και δίνονται ως εξής:

Φύλο

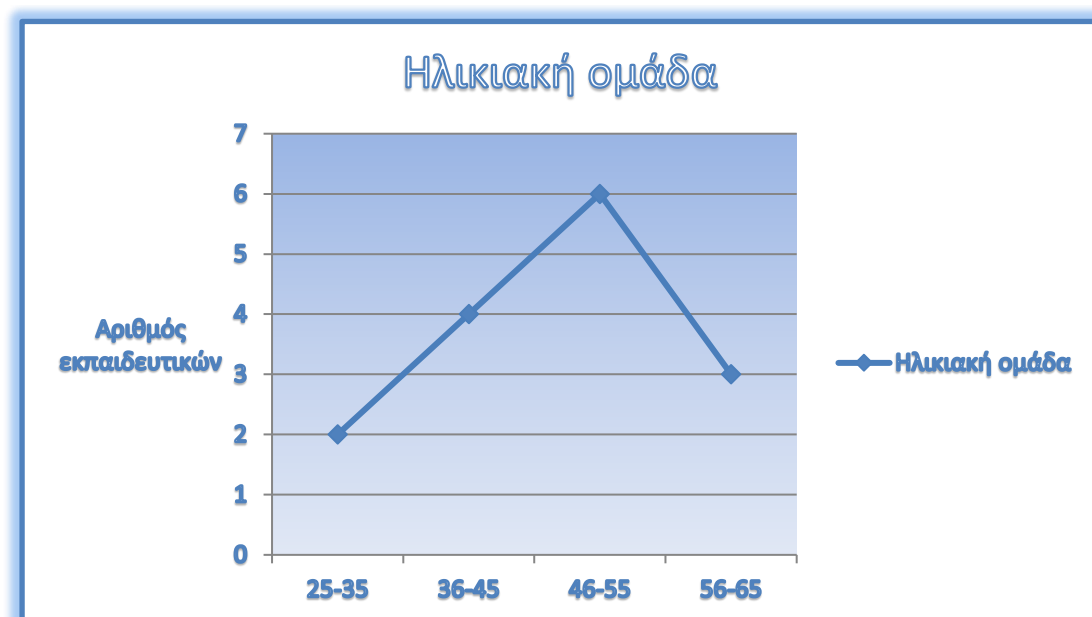
Στην διαδικασία αυτή έλαβαν μέρος 15 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων 8 ήταν άντρες και 7 γυναίκες. Να σημειωθεί πως και οι τρεις σχολικές μονάδες είχαν άντρες διευθυντές.



Διάγραμμα 2. Φύλο συνεντευξιζόμενων εκπαιδευτικών

Ηλικία

Δημιουργήθηκαν ηλικιακές ομάδες με σκοπό την ομαδοποίηση και παρατηρούμε ότι μόνο 2 άτομα είναι κάτω των 35 ετών, ενώ στην ομάδα 46-55 ανήκει το μεγαλύτερο ποσοστό

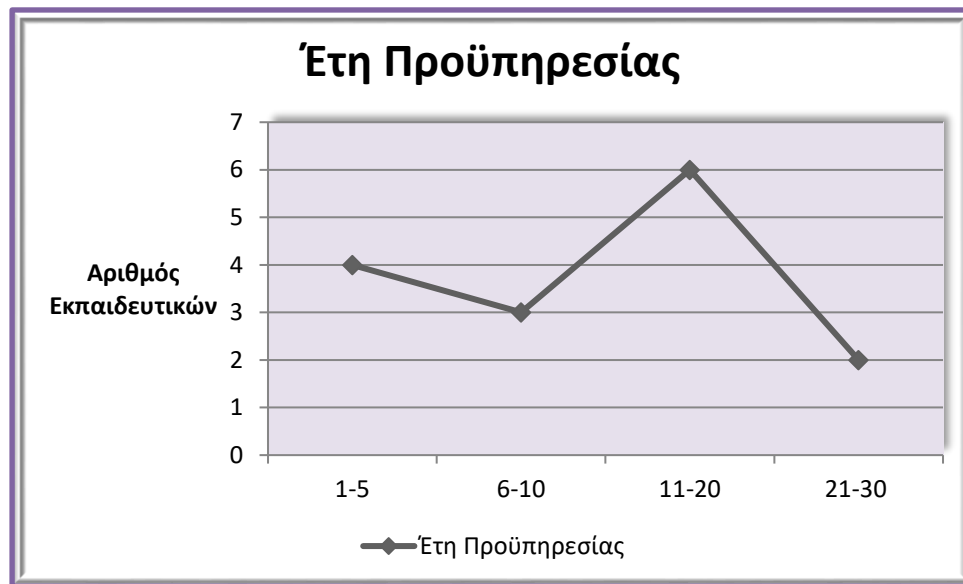


Διάγραμμα 3 . Ηλικιακή ομάδα συμμετεχόντων εκπαιδευτικών

Έτη Προϋπηρεσίας

Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι δεν έχουμε πολύ μεγάλη προϋπηρεσία στους εκπαιδευτικούς παρόλο που οι ηλικίες είναι σχετικά μεγάλες. Έτσι παρατηρούμε ότι

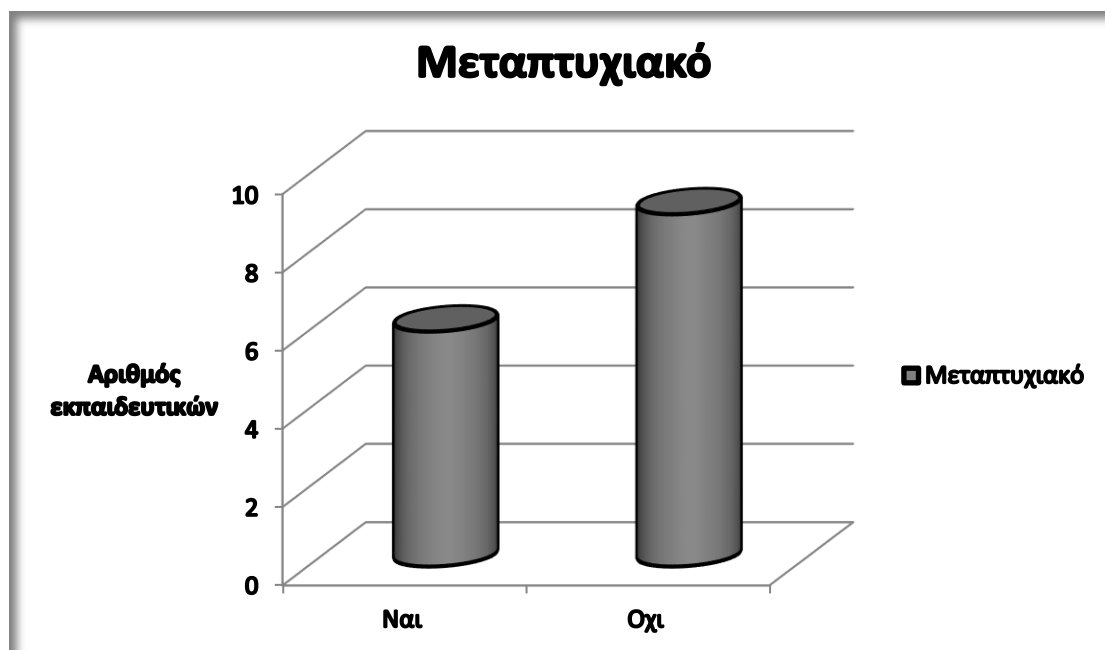
οι περισσότεροι έχουν έτη προϋπηρεσίας 11-20 στα 6 από τα 15 άτομα της έρευνας, μόλις δύο εκπαιδευτικοί είναι πάνω από 21 έτη και 4 άτομα έχουν έως 5 έτη.



Διάγραμμα 4. Έτη Προϋπηρεσίας Εκπαιδευτικών.

Κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου

Για το αν κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλων σπουδών βρέθηκε ότι 9 άτομα κατέχουν μεταπτυχιακό σχετικό με την εκπαίδευση ή την διοίκηση σχολικών μονάδων και οι υπόλοιποι 6 δεν είναι κάτοχοι. Ενδιαφέρον παρουσίασαν οι τίτλοι μεταπτυχιακών μιας και εκτείνονται σε μεγάλο εύρος της εκπαίδευσης από αθλητικές γνώσεις και καλλιτεχνικές μέχρι κοινωνικά ζητήματα και διακρίσεις αυτών.



Διάγραμμα 5. Κατοχή μεταπτυχιακού συμμετεχόντων εκπαιδευτικών

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέρος Α Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

Το πρώτο μέρος της έρευνας απαντά στα ερωτήματα που αφορούν τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα. Τα ερωτήματα είναι ίδια, όμως στη διατύπωση τους αναλόγως σε ποιον απευθύνονται διαφοροποιούνται για να έχουν νόημα (βλ. Παράρτημα 1). Είναι 9 ερωτήματα που θα δώσουν απαντήσεις στην επικοινωνιακή σχέση εκπαιδευτικών – διευθυντών και του κλίματος που επικρατεί.

Ερώτηση 1.

« Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;»

Γενικά στο ερώτημα αυτό, στις σχολικές μονάδες η εικόνα που διαμορφώνεται είναι θετική για το κλίμα με εξαίρεση την Σχ.Μ.3 που υπάρχουν διαφοροποιήσεις στο πως νιώθουν οι εκπαιδευτικοί. Παρόλα αυτά υποστηρίζεται σχεδόν από όλους πως η

συνεργατικότητα και η αλληλεγγύη, οι καλές σχέσεις και η βοήθεια αποτελούν βασικούς άξονες για την επιτυχία του καλού κλίματος μέσα στην σχολική μονάδα.

Απαντήσεις:

Σγ.Μ.1

Δ1.Α.: «ναι θεωρώ ότι είναι θετικό το κλίμα, συνεργατικότητα υπάρχει αλλά είναι περιορισμένη, γιατί η συνεργατικότητα έχει να κάνει με το να συνεργάζονται σε όλα τα επίπεδα της διδασκαλίας τους και κυρίως στο κομμάτι να μπορεί ο ένας να παρακολουθεί τον άλλο , υπάρχει βέβαια συνεργασία , αυτή που συνίσταται συνήθως στο ελληνικό σχολείο , ως προς τα θέματα που θα βάλουν στις εξετάσεις, κυρίως σε διοικητικά θέματα»

Μ1. Α:«Έχει αρκετά ευχάριστο κλίμα. Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέρφων είναι αρκετά ικανοποιητικές δεδομένου ότι είμαστε ένας σύλλογος δεμένος με πάρα πολλά έτη προϋπηρεσίας, οι περισσότεροι από εμάς και μάλιστα κοινά..... Ευχάριστο κλίμα είναι όταν οι συνάδελφοι μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους , σε παιδαγωγικά θέματα, μπορούν να βοηθούν και να δίνουν λύσεις όταν προκύπτει ένα θέμα διαχείρισης τάξη.»

Μ2.Γ.:«Ναι έχει ευχάριστο κλίμα και ναι έχει συνεργατικότητα. Μπορώ να συνεργαστώ, να μπορώ να συνεννοηθώ, να με καλύψει, να μπορεί να με διευκολύνει, να μπορώ να ανταλλάσσω ώρες μαζί του όταν χρειάζεται, να καταλάβει όταν είμαι αγχωμένη.»

Αν1. Α:«Το καλύτερο, το λέω και στα άλλα δυο σχολεία . Είναι όλοι σαν μια οικογένεια, μου θυμίζει φροντιστήριο παρά σχολείο και για τα παιδιά και για τους καθηγητές έχω να πω τα καλύτερα. Καταρχήν θέλω να τα πηγαίνω καλά με τον διευθυντή, υποδιευθυντές και με τους συναδέρφους, δεν μου αρέσει να λαμβάνω μέρος σε διενέξεις. Άλλο να έχουμε διαφορετική γνώμη, αλλά να μην υπάρχει αντιπαλότητα.»

Αν2. Γ: «Ναι είναι ένα σχολείο είναι βοηθητικό. Έχουν συνεργατικότητα σε μεγάλο βαθμό. Σίγουρα βοηθάει ότι το σχολείο είναι μικρό, και άρα λιγότερα προβλήματα και τριβές, νομίζω θα πρέπει να προλαβαίνεις πράγματα, αν όλοι μιλάμε και προλαβαίνεις πράγματα ανάμεσα στα παιδιά και σε εμάς.»

Παρατηρούμε πως στην Σχ.Μ.1 όλοι συγκλίνουν στην ίδια άποψη για το κλίμα του σχολείου. Με κύρια χαρακτηριστικά για το καλό κλίμα την συνεργατικότητα και την αλληλοβοήθεια.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α.: «Ναι, υπάρχει συνεργατικότητα είναι καλό το κλίμα , υπάρχει αλληλεγγύη, υπάρχει βοήθεια του ενός προς τον άλλο δεν έχουμε σχέσεις ανταγωνιστικές. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από τις σχέσεις των συνάδελφων μεταξύ τους.»

Μ1.Γ.:«ναι η συνεργασία είναι το χαρακτηριστικό της κουλτούρας του σχολείου μαςΤο καθορίζω και από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει καλό κλίμα συνεργατικό με συγκεκριμένα όρια τους πως λειτουργεί η σχέση αυτή και από τον διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς και αυτοί προς αυτόν...»

Μ2.Α.: «Ναι. Συνεργατικότητα ναι , όχι μεταξύ όλων όμως. Θα πρέπει να υπάρχει κατανόηση μεταξύ των συναδέλφων ένας διευθυντής ο οποίος να μην είναι τυπολάτρης και να μην δημιουργεί πρόβλημα στη διαδικασία της εκπαίδευσης.»

Αν1.Α : «Ναι έχει. Υπάρχει αρκετά. Όταν υπάρχει συνεργασία στο πρόγραμμα όταν δεν υπάρχουν εντάσεις και βοηθάει ο ένας τον άλλο.»

Αν2.Γ:«Ναι. Αρκετά καλό και φιλικό, δημοκρατικό, αποφασίζουν μέσω συλλόγων , ήρεμο κλίμα και προθυμία να βοηθήσει ο ένας τον άλλο. Κυρίως από τη σχέση με τη διεύθυνση και από τους εκπαιδευτικούς μεταξύ μας και με τους μαθητές καθορίζεται το κλίμα.»

Η ίδια εικόνα παρουσιάζεται και στη Σχ.Μ.2 για το θετικό κλίμα ότι υπάρχει και παρατηρούμε μια πιο συγκρατημένη εικόνα όσο αναφορά την συνεργασία. Και εδώ τα χαρακτηριστικά του καλού κλίματος είναι περίπου ίδια.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α :«Σχετικά, ναι ,αυτό είναι μια δύσκολη ερώτηση για την συγκεκριμένη σχολική μονάδα, αυτό ειλικρινά δεν μπορώ να στο απαντήσω, είναι πολλές οι δυσκολίες με την διαφορετικότητα των παιδιών που υπάρχουν στη σχολική μονάδων και με το επίπεδο και των οικογενειών τους»

M1.Γ: «Έχει πολύ ικανοποιητικό κλίμα από άποψη συναδέρφων, πάσχει λίγο από το υλικό των παιδιών. Έχουμε άψογη συνεργατικότητα. Να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, αλληλεγγύης και ικανοποιητικής συνεργασίας γενικότερα.»

M2.Γ: «Έχει πολύ ικανοποιητικό κλίμα από άποψη συναδέρφων πάσχει λίγο από υλικό παιδιών. Η συνεργατικότητα είναι άψογη. Θετικό κλίμα είναι να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, αλληλεγγύης και συναδελφικότητας.»

Αν1.Γ: «Αν υπάρχει κάποια διαβάθμιση θα πω μέτρια, και η συνεργατικότητα μέτρια θα πω. Ευχάριστο κλίμα είναι να έρχεσαι στη δουλειά χαρούμενος.»

Αν2.Α: «...αρκετά, όσο αναφορά τους εκπαιδευτικούς ναι, με τους μαθητές έχουμε αυξομειώσεις, ...ναι σε μεγάλο βαθμό έχουμε συνεργατικότητα. Το πλαίσιο κανόνων, το πλαίσιο συνεργασίας, το πόσο δεκτικοί είναι σε αυτό και το διαπροσωπικό κομμάτι.»

Στην Σχ.Μ3 παρατηρούμε πως δεν υπάρχει τόσο θετική ανταπόκριση από τον ίδιο τον διευθυντή αλλά και τους αναπληρωτές του σχολείου, σε αντίθεση με τους μόνιμους που εμφανίζονται ικανοποιημένοι. Τα χαρακτηριστικά και εδώ όσο αφορά τι είναι το θετικό κλίμα είναι και εδώ πάλι η συνεργασία και η αλληλεγγύη.

Ερώτηση 2.«Ο- Η διευθύντης /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;»

Στην ερώτηση αυτή σχετικά με το πόσο ο διευθυντής έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και στην Σχ.Μ.1 και στη Σχ.Μ.2 όλοι συμφωνούν ότι όντως το έχει δημιουργήσει ο διευθυντής . Παρουσιάζονται τρόποι όπως προσωπική επικοινωνία που ενισχύουν το κλίμα αυτό, εξυπηρέτηση σε δύσκολες στιγμές, συμπαράσταση και εύκολη προσέγγιση στους διευθυντές Δ1και Δ2. Ενώ στη Σχ.Μ.3 υπάρχει ένσταση από την Αν1.Γ που θεωρεί ότι η αυστηρότητα δεν βοηθάει και η Μ1 να βλέπει διαφοροποιήσεις αλλά προσπάθεια εκ μέρους του που συμφωνεί με την γνώμη του διευθυντή Δ3 .

Σχ.Μ.1

Δ1.Α : «Εγώ συνήθως αυτό που κάνω έχω μια εικόνα για το σχολείο που θέλω, να έχει ένα θετικό και ευχάριστο κλίμα , βασικά η κυριότερη επιδίωξη μου είναι να είναι ο

μαθησιακός προσανατολισμός του σχολείου, φροντίζω να δίνω το παράδειγμα, και στην επικοινωνία μου να δείχνω σεβασμό και κατανόηση».

M1.A: «Ο διευθυντής του σχολείου παίζει πρώτιστο ρόλο για να υπάρχει ένα ευχάριστο κλίμα με τους συναδέλφους γιατί είναι αυτός που κρατάει ισορροπίες και ανάμεσα στα παιδιά και τους συναδέλφους.από τότε που ήρθε τα τελευταία 6 χρόνια έχουν βελτιωθεί οι σχέσεις πολύ μεταξύ των καθηγητών»

M2.Γ : *Ναι.. Τον θεωρώ πολύ σημαντικό ρόλο, τον ρόλο του διευθυντή και ένας που καθορίζει τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους. Έχει σταθερότητα στις απόψεις του και γενικά να μπορεί να επιβάλλει μονός του κάποια πράγματα χωρίς να στέλνει το μπαλάκι στο σύλλογο για ενέργειες που πρέπει να κάνει εκείνος»*

Av1.A : *«Σίγουρα, γιατί το ψάρι βρωμάει από το κεφάλι, αν δεν ξεκινάει από πάνω το καλό κλίμα, δεν. Αυτός που έχει τις αρμοδιότητες είναι και υπεύθυνος για την εύρυθμή λειτουργία του σχολείου σε όλους τους τομείς. Και συλλόγου και σχέσεις μεταξύ τους και των μαθητών, κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, ο διευθυντής εδώ είναι πολύ μπροστά.»*

Av2.Γ: *«Νομίζω ότι κάνει ότι μπορεί και με τα λόγια αλλά δίνοντας και εκείνος το παράδειγμα ώστε να ακολουθούν και οι άλλοι. Νομίζω οι συναντήσεις που κάνουμε μετά το σχολείο αλλά και εκτός βοηθάνε πολύ.»*

Στη Σχ.Μ.1 πάλι συμπνέουν οι απόψεις και φαίνεται πως η άποψη του διευθυντή για το πώς έχει διαμορφώσει κλίμα θετικό υποστηρίζεται έντονα και από τους εκπαιδευτικούς του.

Σχ.Μ. 2

Δ2.A: *«Νομίζω ότι όντας διευθυντής από τον Ιούλιο το βρήκα αλλά και το διαμόρφωσα κιόλας γιατί είχα θέση και υποδιευθυντή, παλαιότερα.....έχω πασχίσει , να μην είμαστε απλά συνάδερφοι αλλά να είμαστε και φίλοι και να μπορούμε να υπάρχει αυτό το κλίμα και να υπάρχει πάντα το νοιάξιμο για τα παιδιά.»*

M1.Γ: *«θεωρώ ότι παίζει αποφασιστικό ρόλο, η προσωπικότητα, η κουλτούρα, η βιοθεωρία, η άποψη, οι παιδαγωγικές αρχές και κυρίως το όραμα.....Αν δεν έχει όραμα και είναι διεκπεραιωτή η θέση, καθαρά υπαλληλική τα αποτελέσματα δεν θα είναι αυτά*

που πρέπει.....εκπαιδευτική διαδικασία είναι πάνω από όλα σχέσεις ανθρώπων. Ο διευθυντής μου τα έχει.»

M2.A: *«ναι, είναι εξαιρετικά φιλικός, μας βοηθάει όταν αντιμετωπίζουμε προβλήματα είτε εντός είτε εκτός σχολείου.»*

Av1.A: *«Νομίζω ναι με περίεργό τρόπο, εμένα με έχει βοηθήσει πολύ και με άδειες, είναι ανθρώπινο το κλίμα σε σχέση με άλλα που είναι τυπικό και σε κόβει σε πολλά πράγματα»*

Av2.Γ: *«Ναι και διευκολύνει το έργο μας σε ότι ζητήσουμε και αν χρειαστεί να απουσιάσουμε για κάποιο λόγο, είναι δεκτικός και συζητήσιμος, η πόρτα του γραφείου του είναι πάντα ανοιχτή δεν φοβάσαι να τον προσεγγίσεις και έτσι συνθέτεται ένα πολύ καλό κλίμα»*

Στη Σχ.Μ.2 συμφωνούν όλες οι απόψεις ότι το δημιουργεί το θετικό κλίμα ο διευθυντής και ότι παρουσιάζει χαρακτηριστικά που το ενισχύουν.

Σχ.Μ.3

Δ3.A: *«Ναι, έν μέρη, ναι. (Γέλια, δείχνει με τα χέρια του μουσικά όργανα).Θα ήθελα να γίνονταν περισσότερες εκδηλώσεις»*

M1.Γ: *«Είναι ενωτικός , είναι δημοκρατικός είναι δίκαιος και αυτό βοηθάει πάρα πολύ στη συνεργασία μας.»*

M2.Γ: *«κάποιες φορές συνεισφέρει κάποιες όχι λόγω φόρτου εργασίας δυσκολεύεται αλλά θέλει να συνεισφέρει. Κάποιες φορές το προσπαθεί»*

Av1.Γ: *«θεωρώ ότι είναι λίγο παραπάνω αυστηρός»*

Av2. A: *«Σίγουρο κάθε διευθυντής παίζει κυρίαρχό ρόλο μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, εγώ καινούργιος είμαι αλλά νομίζω παίζει και αυτός το ρόλο του.»*

Στη Σχ.Μ.3 πάλι ο ίδιος ο διευθυντής δεν θεωρεί ότι αποδίδει τα μέγιστα και συμφωνούν οι αναπληρωτές μαζί του ενώ οι μόνιμοι είναι πιο ευχαριστημένοι μαζί του.

Ερώτηση 3.«Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.»

Στην ερώτηση 3 φαίνεται να υπάρχει η χρήση γενικά και των δύο τρόπων και πιο προσωπικού αλλά και διοικητικής μορφής, αναφέρεται έντονα από τους εκπαιδευτικούς κυρίως η χρήση emailσαν μέσω ενημέρωσης τυπικού, και δίνεται βαρύτητα από τους διευθυντές να γίνονται και τα δύο .

Σχ.Μ.1

Δ1.Α: *«Πιο προσωποποιημένη, τον αντιμετωπίζω σαν ξεχωριστή οντότητα, σαν πρόσωπο φροντίζω σε αυτό να έχω και άτυπες σχέσεις εκτός σχολείου, είτε έχει να κάνει να βγούμε όλοι μαζί, τηλέφωνο σε αρρώστιες ακόμα και σε προσωπικά θέματα δείχνω ενδιαφέρον γιατί με ενδιαφέρει να ανοιχτούν , φροντίζω μέσα από άτυπες διαδικασίες όχι μόνο τυπικές.»*

Μ1.Α: *«Ένας διευθυντής πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες για να ανταποκριθείτο πρώτο που πρέπει να έχει είναι προσωπική επικοινωνία , να μπαίνει στην ψυχολογία του εκπαιδευτικού..... Αυτό το οποίο έχει καταφέρει ο συγκεκριμένος και πρέπει όλοι οι διευθυντές να το έχουν Ασφαλώς πρέπει να προωθηθεί με email κάτι που έρχεται στις ενημερώσεις του σχολείου, ωστόσο ο διευθυντής μας, η θέση του δεν είναι μέσα στο γραφείο του αλλά στο γραφείο των καθηγητών μας ενημερώνει προσωπικά και συλλογικά»*

Μ2.Γ: *«Και στα δύο. Είναι απαραίτητο να δίνει στην διοικητική μορφή προσοχή για να υπάρχει σταθερότητα, να του έχεις εμπιστοσύνη, να ξέρει νόμους που διέπουν. Και το κάνει μέσω συλλόγου και μέσω email. Είναι και οι σχέσεις που έχει ο διευθυντής βέβαια μέσα σε αυτόέχουμε ιδιαιτερότητες και μας χειρίζεται με διαφορετικό τρόπο»*

Αν1.Α: *«Πιο προσωπική θα έλεγα, για παράδειγμα δεν βγάζει ότι εγώ είμαι ο διευθυντής με του τυπικού κομματιού. Σε αντίθεση με άλλους που μένει στους τύπους όπου δεν υπάρχει το φιλικό καθόλου.»*

Αν2.Γ:«Είναι απολύτως προσωποποιημένος. Υπάρχει ενημέρωση μέσω email, υπάρχει και μέσω συλλόγου το τυπικό αλλά γίνεται και προσωπικά»

Στη Σχ.Μ.1 οι σχέσεις οι επικοινωνιακές είναι πιο προσωποποιημένες και όλοι είναι σύμφωνοι με αυτό, χωρίς να αποκλείουν και την οργανωσιακή επικοινωνία με την χρήση κυρίως email και συλλόγων.

Σχ.Μ.2

Δ2.Γ:«Θεωρώ ότι είμαι πιο ανθρώπινος στον τρόπο που επικοινωνώ με τους συναδέλφους και δεν θεωρώ ότι είμαι τυπικός και διεκπεραιωτικός, ούτε αποστασιοποιημένος...είμαι αρωγός σε όλες τις προσπάθειες τους που έχουν να κάνουν με το σχολείο αλλά και την προσωπική τους ζωή, θέματα υγείας και άλλα.»

Μ1.Γ:έχει και τα δύο, έχουμε την ενημέρωση μέσω ανακοινώσεων , email, νέους νόμους, αποφάσεις υπουργείων..... χρησιμοποιούμε και άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως ομάδες viber.....Θεωρώ ότι χρησιμοποιούνται όλοι οι τρόποι.»

Μ2.Γ: «θα έλεγα ότι είναι συνδυασμός και θα μας ενημερώσει προσωπικά και e-mail ακόμα θα μας πει ότι έχει στείλει e-mail είναι βοηθητικός γενικά σε ότι χρειαζόμαστε».

Αν1.Γ:«Στο προσωπικό κομμάτι, για τις άδειες που σας είπα τι χρειάζεσαι, χαρτιά τέτοια, σε όλα σε βοηθάει.»

Αν2.Α:«Νομίζω έχει και τα δύο σε ένα ισορροπιακό βαθμό, όταν θέλει κάτι συγκεκριμένο πιο προσωπικό θα το πει κατ' ιδίαν, αλλά μπορεί και σε διοικητική μορφή να επικοινωνήσει τα όποια θέματα.»

Στη Σχ.Μ.2 φαίνεται να επικρατούν και οι δυο τρόποι όπως αναφέρει και η Αν.2 σε ισορροπία και να δίνει ο διευθυντής όπως ισχυρίζεται όντως βάση στην προσωποποιημένη επικοινωνία.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Και τα δύο, οπωσδήποτε στέλνω και email και σε προσωπικό επίπεδο.»

Μ1.Γ:«Διοικητικής θα έλεγα, ανακοινώνει ηλεκτρονικά ότι έχει να πει, κάνει συλλόγους για να παρθεί απόφαση για ένα θέμα, δεν αποφασίζει μονός του, δεν είναι απόλυτος, δεν είναι συγκεντρωτικός.»

M2.Γ:«Και στις δύο μορφές , δίνει βαρύτητα λόγω εμπειρίας εκεί που πρέπει. Ενημέρωση διαρκής και συνεχόμενη»

Αν1.Γ:«Έχουν διοικητική μορφή. Ακολουθούμε κατά γράμμα τους νόμους και τους κανόνες.»

Αν2Α:«Και στα δύο αλλά κυρίως στην οργανωσιακή όχι στη διαπροσωπική. Και με email επικοινωνεί και μέσω viber αλλά και σε προσωπικό επίπεδο επικοινωνεί».

Πάλι στη Σχ.Μ.3 εμφανίζονται διαφοροποιήσεις όπου μόνο η Μ2 συμφωνεί με τον διευθυντή και οι υπόλοιποι Μ1, Αν1 και Αν2 υποστηρίζουν ότι είναι κυρίως οργανωσιακή η επικοινωνία του.

Ερώτηση 4. «Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί;»

Στην ερώτηση 4 και στις τρεις σχολικές μονάδες όλοι οι εμπλεκόμενοι υποστηρίζουν πως είναι αναγκαία τα όρια και σεβαστή η ιεραρχία από όλους. Είναι σημαντικό να πούμε ότι η φιλικότητα με την οποία παρουσιάζονται και η χρήση τρόπων πιο ελαστικών βοηθά την όλη διαδικασία τήρησης των κανόνων.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«τα όρια είναι αυτά που υπάρχουν στην καθημερινή μας επικοινωνία , τα όρια του σεβασμού τα θεωρώ απαραίτητα και αυτό έχει να κάνει και με το διευθυντή προς τον εκπαιδευτικό και από τον εκπαιδευτικό προς τον διευθυντή.....Υπάρχει σεβασμός, επειδή είμαι διευθυντής στη δημόσια εκπαίδευση δεν θα τηρήσω αυστηρά την ιεραρχία.....ίσα-ίσα που θα προσπαθήσω να υποστηρίξω την εργασία του εκπαιδευτικού και ταυτόχρονα και οι ίδιοι με υποστηρίζουν όταν χρειάζεται».

Μ1.Α:«Ασφαλώς και πρέπει να υπάρχουν όρια, τα θέτει ο διευθυντής με την παρουσία του.....Ακολουθείται η ιεραρχία , όπως πρέπει σε όλα τα σχολεία αλλά στο συγκεκριμένο στο μέγιστο βαθμό, δηλαδή ο διευθυντής είναι το πρόσωπο που σέβονται

όλοι.....και για τις ικανότητες και επειδή ξέρει να διαχειρίζεται καταστάσεις , να μας βγάζει από δύσκολή θέση»

M2.Γ:«Το θεωρώ σημαντικό όπως βάζουμε όρια και εμείς στα παιδιά μας, σαφώς και πρέπει να είναι καθορισμένα στο χώρο του σχολείου, ασχέτως αν υπάρχει φιλική σχέση έξω.....Από τους περισσότερους είναι σεβαστοί αλλά υπάρχουν και εξαιρέσεις, είχαμε συναδέλφους πολύ ερειστικούς.....»

An1.A:«Σίγουρα κάποια όρια πάντα πρέπει να υπάρχουν πάντα, προφανώς πρέπει να είναι, εγώ προσωπικά δυσκολεύομαι ακόμα και να μιλήσω στον ενικό. Όπως και να έχει προφανώς υπάρχει στο πίσω μέρος του μυαλού μας να σέβεται εντός εισαγωγικών των ανώτερο του.»

An2.Γ: «Ναι.....μπορεί να υπάρξουν προβλήματα και μετά θα πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι όλοι έχουμε κάνει αυτό που έπρεπε να κάνουμε.....Δεν υπάρχει κάποιος που να σου θυμίζει ότι αυτός παίρνει τις αποφάσεις και δεν θα είχε και νόημα. Είναι όλοι σεβαστοί.»

Στη περίπτωση των ορίων όλοι τα θεωρούν απαραίτητα και στη Σχ.Μ.1 είναι σεβαστοί οι ρόλοι όλων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών συμφωνούν με του διευθυντή σχετικά με το πώς προβάλλεται η ιεραρχία.

Σχ.Μ.2

Δ2.A:«Τα όρια γενικά καλό είναι να υπάρχουν γιατί αποτελούν από μόνα τους ένα παράγοντα ασφάλειας γιατί ο καθένας γνωρίζει που κινείται. Ναι δεν έχω παράπονο ούτε έχω νιώσει ότι κάποιος συνάδερφος έχει υπερβεί τα εσκαμμένα.....Ούτε με παρέκαμψε ποτέ καθένας, σεβαστοί οι ρόλοι αλλά οι σχέσεις είναι ουσιαστικές και ανθρώπινες.»

M1.Γ:«όρια πρέπει να υπάρχουν παντού. Είναι σεβαστή η ιεραρχία παρόλο που ο διευθυντής συνεχίζει να λειτουργεί σαν συνάδερφος, ταυτόχρονα όμως είναι ξεκάθαρο ότι έχει το ρόλο του διευθυντή....»

M2.A:«Ναι, και η ιεραρχία είναι, είναι σεβαστοί και οι ρόλοι»

Αν1.Α:«Ναι σίγουρά μέχρι ένα σημείο , να υπάρχει δημοκρατικότητα, να υπάρχει ιεραρχία αλλά με φιλικό όριο.»

Αν.2Γ:«Τα όρια είναι σημαντικά σε κάθε σχέση, θεωρώ πως είναι σεβαστή χωρίς την παλαιά μορφή του αυστηρού και ανελαστικού, υπάρχει αίσθηση ότι είμαστε όλοι ίσοι πέρα από τη διαφοροποιημένη ιεράρχηση. Είναι διακριτοί οι ρόλοι.»

Στη Σχ.Μ.2, όλοι συμφωνούν με τον διευθυντή και τα όρια είναι δεδομένα όπως και ο σεβασμός. Η Μ1 τονίζει ότι ο διευθυντής παραμένει συνάδερφος αλλά και η Αν2 ότι δεν γίνεται με ανελαστικό τρόπο.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Βέβαια, απόλυτα την σέβονται.»

Μ1.Γ:«Όρια παντού. Υπάρχουν όρια και ρόλοι, είναι σεβαστοί ποτέ δεν είχαμε πρόβλημα.»

Μ2.Γ:«πρέπει να υπάρχουν όρια και ο καθένας να έχει το ρόλο του. Είναι σεβαστή εδώ η ιεραρχία.»

Αν1.Γ:«Εννοείται να υπάρχουν όρια, αλλά μπορεί θεωρώ να τα διαχειρίζεται κάποιος βάζοντας υπόψη και άλλα κριτήρια. Ναι θεωρώ πως είναι σεβαστή η ιεραρχία, βάση ιεραρχίας και παλαιότητας , εγώ ως καινούργια σέβομαι την ιεραρχία που έχει εδραιωθεί από τους πιο παλιούς»

Αν2.Α:«Σίγουρα πρέπει να υπάρχουν, ευέλικτα μεν όρια δε. Είναι ναι σε όλα»

Και στην Σχ.Μ.3 όλοι συμπλέουν ότι είναι και αναγκαία τα όρια αλλά και σεβαστά από όλους.

Ερώτηση 5. «Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;»

Στην ερώτηση 5 που αφορά την ενσυναίσθηση οι απαντήσεις είναι ανάμεικτες. Ενώ στη Σχ.Μ.1 ο διευθυντής υποστηρίζεται πλήρως ότι κατέχει το χαρακτηριστικό αυτό στις άλλες δύο μονάδες είναι 50-50 οι απόψεις των εκπαιδευτικών.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«την ενσυναίσθηση την θεωρώ πολύ σημαντικό πράγμα, χθες διάβαζα για τη θεωρία του νου μάλιστα, δεν ξέρω πόσο καλός είμαι στον να αντιλαμβάνομαι τις προθέσεις και τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων.....συνήθως πατάω πάνω στο κομμάτι να δω πως σκέφτεται ο άλλος τα συναισθήματα του και τις αντιλήψεις του άλλου την συγκεκριμένη στιγμή που θα μιλήσουμε. Το θεωρώ πολύ σημαντικό γιατί διασφαλίζει τη καλή συνεργασία στο μέλλον».

Μ1.Α:«Ναι καταλαβαίνει αν έχω δυσκολίες πάνω σε κάτι, θα είναι εκεί θα βοηθήσει σε προβλήματα και σε προσωπικό επίπεδο θα μας συμβουλέψει αν αφορά την τάξη , αν χρειαστεί να λείψουμε θα μας βοηθήσει τηρώντας τους νόμους βέβαια.»

Μ2.Γ:«Ναι είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του»

Αν1.Α:«Ναι όποτε τον έχω χρειαστεί για κάποια πράγματα, πάντα μου απαντούσε κατευθείαν, πάντα έβρισκε τρόπους να με διευκολύνει.»

Αν2.Γ:«Ναι απολύτως»

Είναι ξεκάθαρο πως ο διευθυντής στην Σχ.Μ.1 έχει μεγάλη ενσυναίσθηση από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Βιωματικά, έχει να κάνει με την προσωπικότητα μου δομημένη και πως εγώ είμαι σαν άνθρωπος και πως αντιλαμβάνομαι το ρόλο μου στο σχολείο.....αλλά αυτό το σχολείο νοιάζομαι και οραματίζομαι, για αυτό νομίζω βγαίνει η ενσυναίσθηση , είναι δεύτερη φύση. Έχει αναπτυχθεί μέσα στα χρόνια.»

Μ1.Γ:«Είναι πάλι στην κουλτούρα του σχολείου αυτό , οι σχέσεις είναι συναδερφικές και φιλικές, σε μεγάλο ποσοστό δεν θα πώ απόλυτα ,οι περισσότεροι έχουν και προσωπική επικοινωνία. Σε προσωπικά θέματα μου είναι μεγάλη η ενσυναίσθηση».

M2.A: «Σε γενικές γραμμές ναι αλλά και όχι, πολλές φορές ασχολείται με τους τύπους σε κάποια κομμάτια που δεν μου είναι ευχάριστα»

Αν1.A: «Μέτρια.»

Αν2.Γ: «Ναι σε μεγάλο βαθμό.»

Στη Σχ.Μ.2 εμφανίζονται διαφοροποιήσεις στο πως βλέπουν τον διευθυντή σε σχέση με την ενσυναίσθηση του, και επειδή αφορά έναν μόνιμο M2.A και έναν Αν1.A μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει και διαφοροποίηση λόγω θέσης αλλά παρατηρούμε τις γυναίκες σε αντίθεση M1.Γ και Αν2.Γ να είναι πιο έντονη η ενσυναίσθηση απέναντι τους.

Σχ.Μ.3

Δ3.A: «Ναι. Με τα χρόνια αναπτύσσετε περισσότερο , αυτό εξυπακούεται».

M1.Γ: «Πάντα.»

M2.Γ: «ναι παρουσιάζει τέτοια στοιχεία»

Αν1.Γ: «Ναι κάποιες φορές, δεν εντάσσει πάντα το συναίσθημα.»

Αν2.A: «Όχι ιδιαίτερα.»

Η ενσυναίσθηση από τον διευθυντή εδώ δεν υποστηρίζεται από όλους ότι υπάρχει οι δυο αναπληρωτές είναι όχι και τόσο θετικοί σε αντίθεση με τους μόνιμους. Μπορούμε βέβαια να πούμε πως ο χρόνος που γνωρίζουν το διευθυντή είναι ένας παράγοντας που μπορεί να μην επιτρέπει την πλήρη άποψη αλλά και το γεγονός ότι είναι αναπληρωτές μπορεί να αλλάζει την στάση του διευθυντή.

Ερώτηση 6. «Θεωρείται ότι έχετε την ευχέρεια να επικοινωνήσετε με τον διευθυντή σας ανά πάσα στιγμή τους προβληματισμούς σας;»

Στην ερώτηση 6 η στάση του διευθυντή Δ1 κι Δ2 χαρακτηρίζεται από όλους ως «πόρτα ανοιχτή» κάτι που φανερώνει μια επικοινωνιακή ανοιχτότητα εκ μέρους τους και μια εκτίμηση για αυτό από τους εκπαιδευτικούς τους. Ενώ για τη Σχ.Μ.3 έχουμε μια πιο τυπική στάση και τρεις από τους τέσσερις εκπαιδευτικούς να μην θεωρούν ότι

μπορούν να επικοινωνήσουν ανά πάσα στιγμή σε αντίθεση με τον Δ3 που θεωρεί ότι είναι ανοιχτός.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«Ναι πάντα έχω την πόρτα του γραφείου μου ανοιχτή , συμβολικά είμαι ανοιχτός να τους ακούσω, δυναμώνει και με βοηθάει με τους εκπαιδευτικούς μου και ταυτόχρονα γνωρίζω προσωπικά στοιχεία και με βοηθάει να συνδεθώ μαζί τους».

Μ1.Α:«Η πόρτα του είναι ανοιχτή. Ο διευθυντής μας αρέσκεται να είναι μαζί μας και να κάνει τις εργασίες του στο χώρο των εκπαιδευτικών και όχι απομονωμένος στο γραφείο του»

Μ2.Γ:«Ναι μπορώ να μιλήσω, είναι θέμα εμπιστοσύνης, μπορώ να του πω και προσωπικά πράγματα, φέτος που είχα ένα πρόβλημα υγείας του το εμπιστεύτηκα, γιατί ήθελα και κάποια προσοχή και άδειες και έπρεπε να μιλήσω σε κάποιον και ήταν πολύ σωστός»

Αν1.Α:«Ναι νιώθω πολύ μεγάλη άνεση παρόλο που τον βλέπω μια φορά την εβδομάδα, είναι το στυλ του τέτοιο που μπορώ να του τηλεφωνήσω και σε άσχετες στιγμές και να ρωτήσω κάποια πράγματα, να εκδηλώσω κάποια ανησυχία, είναι άνθρωπος πάνω από όλα»

Αν2.Γ:«Είναι δεκτικός ακόμα και όταν δεν συμφωνεί»

Εδώ συμφωνούν όλοι ότι είναι διαθέσιμος πάντα.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Οποιαδήποτε ώρα η πόρτα μου είναι ανοιχτή, οποιοσδήποτε συνάδερφός μπορεί να έρθει και να μου πει ότι θέλει.»

Μ1.Γ:«Ναι, είναι η πόρτα ανοιχτή και εκτός ωραρίων σχολείου»

Μ2.Α:«Ναι ξεκάθαρα»

Αν1.Α:«Ναι, είναι πάντα διαθέσιμος.»

Αν.2Γ:«Ναι, ναι εγώ νιώθω πολύ άνετη, είναι πολύ συζητήσιμος , φιλικός, δεκτικός και σε ότι έχω χρειαστεί είναι πρόθυμος να βοηθήσει»

Και στη Σχ.Μ.2 όλοι θεωρούν ότι μπορούν να έχουν ανά πάσα στιγμή επικοινωνία με τον διευθυντή τους.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Βεβαίως.»

Μ1.Γ:«Υπάρχει μια απόσταση λόγω τυπικότητας αλλά υπάρχει επικοινωνία.»

Μ2.Γ:«ναι είναι πόρτα ανοιχτή, ανά πάσα στιγμή μπορώ»

Αν1.Γ:«Όχι»

Αν2.Α:«Όχι μπορώ να πω ότι έχει ένα όχι τόσο προσιτό πρόσωπο ίσως και λόγω ηλικίας, δεν έχει θετικό πρόσημο στην επικοινωνία και ειδικά την διαπροσωπική»

Μόνο η Μ2 συμφωνεί με την άποψη του διευθυντή ότι είναι διαθέσιμος οι υπόλοιποι διαφωνούν με τον τρόπο τους.

Ερώτηση 7. «Ποια είναι η στάση του διευθυντή σας όταν του εκφράζετε τους προβληματισμούς σας ; σας δείχνει πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είναι απασχολημένος και με άλλα θέματα;»

Στην ερώτηση αυτή οι δύο διευθυντές Δ1.και Δ2 υποστηρίζουν ότι δίνουν προτεραιότητα στους προβληματισμούς των εκπαιδευτικών ασχέτως αν είναι απασχολημένοι με κάτι, ενώ ο Δ3 θέτει ιεραρχία πόσο σοβαρό είναι το ζήτημα. Και οι απόψεις των εκπαιδευτικών αντιστοιχούν στην στάση τους.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«ναι προσπαθώ να δίνω απόλυτη προτεραιότητα στο πρόσωπο γιατί προσπαθώ να δίνω στο σχολείο βαρύτητα στην προσωπική προσέγγιση. Αν τον δεις σαν πρόσωπο, αυτό συμβάλλει τα μέγιστα γιατί από αυτόν εξαρτάται η ποιότητα του σχολείου»

Μ1.Α:«Ο συγκεκριμένος είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμος, παρότι γνωρίζουμε ότι έχει πάρα πολλές διοικητικές εργασίες ένας διευθυντής και πολλές φορές ίσως να μην έχει το χρόνο να μας ακούσει και αν όχι στην πρώτη ευκαιρία θα το κάνει»

M2.Γ: «Άλλοτε ναι άλλοτε όχι, εξαρτάται το τι έχεις να πει εσύ και το τι έχει να κάνει εκείνος, αν κάτι που τον απασχολεί είναι πολύ σημαντικό θα σου πει να το συζητήσουμε μετά, θα σου δώσει ευκαιρία, θα το πει όμως δεν σε αποκλείει γιατί η ενεργητική του ακρόαση δεν είναι η κατάλληλη εκείνη τη δεδομένη στιγμή»

Αν1.Α: «Δεν θυμάμαι κάτι τέτοιο, πάντα έχει χρόνο, εκτός αν έχει κάτι γραφειοκρατικό, σε όλα με έχει βοηθήσει και εξυπηρετήσει»

Αν2.Γ: «Δεν έχει χρειαστεί, κάτι τόσο συγκεκριμένο και σοβαρό αλλά φαντάζομαι πως θα ήταν»

Για τον Δ1 οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν τη θέση αυτή αλλά αναφέρουν ότι δίνει την μέγιστη προσοχή αν χρειαστεί σε δεύτερο χρόνο, με τον ίδιο να το προτείνει ως καλύτερη λύση.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α: «Βέβαια θα δώσω την ίδια σημασία σε όλους και θα παραμερίσω εκείνη την ώρα ότι και αν με απασχολεί, αν διαπιστώσω ότι έχει κάποιο θέμα θα προσπαθήσω να το λύσω»

M1.Γ.: «θα δείξει και αν τρέχει κάτι άλλο θα πάει λίγο πιο μετά αλλά σε καμία περίπτωση δεν θα πάει κάτω από το χαλί»

M2.Α: «Ναι δεν μπορώ να πω ότι κάποια στιγμή τον χρειάστηκα και δεν στάθηκε, κάθε άλλο θεωρώ ότι οπ συγκεκριμένος έχει βάλει τη δουλειά πάνω από τα προσωπικά του και θεωρώ ότι ανά πάσα στιγμή μπορείς να τον βρεις, και πρωί και απόγευμα και σαββατοκύριακο. Αυτό βέβαια κάποιες στιγμές είναι κουραστικό βέβαια»

Αν1.Α: «Όχι ασχολείται όταν είναι η ώρα του. Δεν έχει βέβαια χρειαστεί κάτι γιατί δεν έχω και συχνή επαφή αλλά όταν δεν ήταν κάτι σημαντικό και εγώ ο ίδιος είπα να πάω πιο μετά»

Αν.2Γ: «Όσες φορές τον έχω χρειαστεί βρίσκει χρόνο, ακόμα και αν έχει κάποια εργασία εκείνη τη στιγμή θα μου πεις σε λίγο. Και θα βρει χρόνο να με ακούσει και να βρούμε λύση».

Για τον Δ2 και οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι έχουν την στήριξη που χρειάζονται ακόμα και αν γίνει λίγο πιο μετά.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α: *«Θα το αντιμετωπίσουμε αν είναι σοβαρό την ίδια στιγμή»*

Μ1.Γ: *«Σε γενικές γραμμές σκύβει στα προβλήματα των συνεργατών του και προσπαθεί να βρει την καλύτερη δυνατή λύση. Θα ακούσει το θέμα που με απασχολεί αλλά για περαιτέρω συζήτηση όταν είναι εύκαιρος»*

Μ2.Γ: *«είναι η ίδια αν είναι απασχολημένος βέβαια θα μας πει να το συζητήσουμε αργότερα»*

Αν1.Γ: *«Όχι, ανάλογα με το τι έχει να κάνει εκείνη την ημέρα, σε πια κατάσταση των πετυχαίνω, θα το μεταφέρει αργότερα σε μια στιγμή που τον βολεύει καλύτερα»*

Αν2.Α: *«Όχι αυτό είναι το πρόβλημα, είναι απασχολημένος με άλλα πράγματα δεν σου δίνει την ευκαιρία να μιλήσεις για αυτό είναι και απόμακρος. Και κάποιες φορές χρειάζεται να καταβάλεις προσπάθεια για να επιτύχεις το στόχο της επικοινωνίας»*

Στη Σχ.Μ.3 φαίνεται ο Δ3 να βάζει σε δεύτερη μοίρα προβληματισμούς που δεν θεωρεί σημαντικούς. Οι Αν1 και Αν2 θεωρούν ότι δεν μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα. Ενώ η Μ1 και Μ2 υποστηρίζουν ότι θα ασχοληθεί αλλά σε άλλο χρόνο κυρίως.

Ερώτηση 8. **«Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια βλέπετε στον διευθυντή σας; Θα θέλατε να προσθέσει κάποια ακόμη;»**

Στην ερώτηση 8 εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, επισημαίνεται το όραμα και οι επικοινωνιακές δυνατότητες, οι διοικητικές αλλά και η ικανότητα διαμοιρασμού αρμοδιοτήτων.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α: *«...αυτό που θεωρώ πρώτο από όλα είναι το όραμα, ο διευθυντής να έχει όραμά , να θέτει στόχους και να τους κυνηγήσει.....από εκεί και πέρα το προσωπικό του παράδειγμα.... πως θα διαχειριστεί το κομμάτι των σχέσεων όχι μόνο με το σύλλογο*

διδασκόντων αλλά και μα τους μαθητές και τους γονείς.....Είναι σημαντική η επιστημονική εξειδίκευση πάνω στο κομμάτι της διοίκησης, το να πω εγώ τα κατέχω δεν μπορώ να μιλήσω για μένα, θα μιλήσουν οι εκπαιδευτικοί. Θεωρώ ότι η εξειδίκευση που έχω από τις σπουδές μου είναι σημαντική δεν μπορώ να τα εφαρμόσω όλα όπως είναι γιατί , η πράξη και η πραγματικότητα είναι σκληρή , υπάρχουν στο μυαλό μου και στην πρώτη ευκαιρία τα εφαρμόζω».

M1.A:«Ο διευθυντής ηγέτης θα πρέπει να έχει προσωπικότητα , διοικητικές ικανότητες οι οποίες θα του προσφέρουν ασφάλεια και γνώσειςΟ διευθυντής μας έχει διοικητικές ικανότητες και από εκεί και πέρα έχει προσωπικότητα, πρέπει να έχεις δυνατότητα να στηρίζει ψυχολογίες που αυτό είναι το δύσκολο πως χειρίζεσαι το ανθρώπινο δυναμικό».

M2.Γ:«Πιστεύω ότι θα πρέπει να έχει το διοικητικό, διοίκηση και οργάνωση του σχολείου που το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό γιατί αν δεν έχει αυτά το σχολείο διαλύεται, μετά στόχος του θα πρέπει να είναι οι καλές σχέσεις με το σύλλογο ώστε να μπορούμε να επικοινωνούμε μεταξύ μας.....Ενώ ο διευθυντής μας συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη θα ήθελα μόνο να αλλάξει τη σχέση με τους εξωσχολικούς, μπορεί να μην αγχώνεται για την εικόνα του σχολείου γενικά.»

Av1.A:Καταρχήν πρέπει να έχει κάποιες γνώσεις στο αντικείμενο που διαχειρίζεται.....Σίγουρα , πρέπει να δέχεται όλες τις γνώμες, να ακούει, να τις επεξεργάζεται στους συλλόγους και ίσως κάποιες φορές θα πρέπει να γίνεται «κακός» για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του. Αυτόν θεωρώ σαν πρότυπο διευθυντή αλλά δεν τον έχω δει ποτέ «κακό». Δεν νομίζω ότι μπορεί να προσθέσει κάτι , μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και στο ότι παίρνει την ευθύνη είναι πολύ καλός σε όλα.

Av2.Γ:«Θα πρέπει να σε εμπνεύσει, με το να ξεκινάει να ενδιαφέρεται ο ίδιος πρώτα, για τις δράσεις, να επαινεί αυτό που γίνεται σωστά ώστε αν το δουν όλοι και χρειάζεται και διακριτικότητα στα πράγματα που δεν πάνε καλά, να τα διαχειριστεί μεν αλλά με τρόπο διακριτικό. Σε μεγάλο βαθμό τα βλέπω. Όχι κάτι, όπου υπάρχει δυσλειτουργία ίσως να πρέπει να μην την σκεπάζει αλλά να την αντιμετωπίζει εγκαίρως.»

Στη Σχ.Μ.1 ο διευθυντής υποστηρίζει πως το όραμα αλλά και οι διοικητικές ικανότητες είναι βασικό στοιχείο και οι εκπαιδευτικοί βλέπουν σε αυτόν τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Δεν επιθυμούν να αλλάξει κάτι , εκτός από την ανάγκη

του για καλή εξωτερική εικόνα του σχολείου όπως αναφέρει η Μ2 και την πιο άμεση λύση προβλημάτων όπως αναφέρει η Αν2.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Πρέπει να έχεις όραμα και στόχους, να αγαπάς αυτό που κάνεις, να μην είσαι διεκπεραιωτικός να μην είσαι αποστασιοποιημένος, να βάζεις όρια, να εμπνέεις σεβασμό, να εμπνέεις τους καθηγητές σε ένα στόχο που εσύ θα θέσεις και θα είναι αρωγοί στη δική σου προσπάθεια, στο δικό σου σχολείο. Ναι νομίζω ότι κάποια τα έχω κατακτήσει. Έχω μια υστέρηση στον προγραμματισμό, θα έπρεπε να είμαι πιο αποφασιστικός.»

Μ1.Γ:«Θεωρώ βασικό το όραμα , δεύτερο να αγαπάει τα παιδιά , τους μαθητές αυτό που κάνει και επίσης θεωρώ ότι πρέπει να έχει στόχους.....να γνωρίζει το σχολείο την κουλτούρα τους, τις συνθήκες και το κοινωνικό γίνεσθαι της περιοχής και άρα να έχει διαμορφώσει συγκεκριμένο όραμα, στόχους και βελτιωτικές πρακτικές για το συγκεκριμένο σχολείο. Ο δικός μας διευθυντής τα έχει. Δεν του λείπει κάτι, ίσως λίγες δεξιότητες στο ηλεκτρονικό κομμάτι.»

Μ2.Α:«Πρώτα πρέπει να κρατάει τις αποστάσεις και ανάμεσα στους συναδέλφους αλλά και ανάμεσα σε συναδέλφους και τον εαυτό του, το δεύτερο είναι ότι θα πρέπει κατά τη γνώμη μου να φροντίζει να βγάξει το καλύτερο από τον καθένα από μας.....Κάποιοι είμαστε πολύ καλοί στην τάξη, κάποιοι είμαστε στα διοικητικά καθήκοντά , να μπορεί να αντλήσει τα θετικά του και να το εκμεταλλεύεται, θα πρέπει να επιλέξει σε πιο κομμάτι θα τον τοποθετήσει περισσότερο. Ναι αρκετά από αυτά, επειδή τον γνώριζα και πριν γίνει διευθυντής με έχει εκπλήξει ευχάριστα.....Δεν θα ήθελα να απαντήσω για το τι να προσθέσει.»

Αν1.Α: «Σίγουρα να έχει πάθος, και να περνά στους άλλους όχι μόνο στους μαθητές αλλά και στους εκπαιδευτικούς. Σε κάποια σημεία ναι και σε κάποια όχι τα βλέπω. Δεν θέλω να προσθέσει κάτι»

Αν.2Γ:«Ναι το κομμάτι της ικανότητας στη διοικητική οργάνωση αλλά και το ταλέντο να επικοινωνεί με κάθε συνάδελφο και να τον προσεγγίζει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Να μπορεί να προσαρμόζεται, η προσαρμοστικότητα και να θέτει διακριτά όρια, κάτι που θεωρώ απαραίτητο για την ηγεσία. Ναι τα βλέπω στο διευθυντή μου. Ίσως το επικοινωνιακό να το ενισχύσει

περισσότερο και τα θέματα που τίθενται σε σύλλογο να μην έχουν τόσο μεγάλη συχνότητα. Να μπορεί δηλαδή, να πάρει πρωτοβουλίες χωρίς το σύλλογο να είναι πιο αποφασιστικός.»

Στη Σχ.Μ.2 ο διευθυντής προτάσσει την αγάπη και πάλι το όραμα, ενώ οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν μαζί του και στο γεγονός ότι χρειάζεται να γίνει πιο αποφασιστικός και να λαμβάνει πρωτοβουλίες. Ο Μ2 ενώ λέει ότι δεν θέλει να απαντήσει, η Μ1 δίνει τις γνώσεις του στις ηλεκτρονικές συσκευές προς βελτίωση.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:*«Να δείχνει το δρόμο στους υφιστάμενους του. Όχι δεν έχω φτάσει αυτό το στόχο. Θα ήθελα να προσθέσω μερικά χαρακτηριστικά ακόμη.»*

Μ1.Γ:*«Ενός ηγέτη είναι να επιτυγχάνει το καλό κλίμα και σε συνεργάτες και στα παιδιά , να είναι δημοκρατικός και διαλλακτικός. Έχει τέτοια χαρακτηριστικά, ναι. Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης θα μπορούσε να είναι πιο επικοινωνιακός»*

Μ2.Γ:*«είναι η ολοκληρωμένη προσωπικότητα και το επικοινωνιακό προφίλ σε βαθμό ώστε να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα στελέχη από τον ανώτερο μέχρι τον πιο μικρό μαθητή. Και τα έχει δεν θέλω κάτι άλλο είμαι ικανοποιημένη.»*

Αν1.Γ:*«Να μπορεί να καταθέσει αρμοδιότητες, στον καθένα χωρίς να νιώθεις εξαναγκασμένος, να θες να βοηθήσεις για το καλό του σχολείου και όχι επειδή κάποιος το διέταξε. Άλλες φορές τα βλέπω άλλες όχι. Ναι, να είναι λίγο πιο διαλλακτικός»*

Αν2.Α:*«Η ενσυναίσθηση, επικοινωνιακές ικανότητες, εγώ προτιμώ το δημοκρατικός στυλ ηγεσίας, και συμμετοχικά, όχι συγκεντρωτικά. Γενικά είναι συγκεντρωτικός δεν αφήνει χώρο για πρωτοβουλίες, είναι βέβαια συνδικαλιστικός και υποστηρικτικός προς τον συνάδερφό ειδικά όταν έχει να κάνει με τρίτους.»*

Στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής δεν νιώθει ότι έχει φτάσει αυτό το στόχο και επιβεβαιώνεται από τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να βελτιώσει την επικοινωνία (Μ1), να γίνει διαλλακτικός (Αν1) και να μην είναι συγκεντρωτικός (Αν2).

Ερώτηση 9. «Τι θα θέλατε να αλλάξει στους τρόπους επικοινωνίας του ο-η διευθυντής-τριας; Πιο χαρακτηριστικό χρειάζεται να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει βάση στην επικοινωνία του περισσότερο με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές;»

Στην ερώτηση αυτή παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις ανάμεσα στα τρία σχολεία με τον Δ1 να έχει τους πιο ικανοποιημένους εκπαιδευτικούς, σε αντίθεση με την Σχ.Μ.2 και 3 όπου θεωρούν ότι και χρειάζονται αλλαγές. Σε όλες σχεδόν υποστηρίζεται η βάση να δοθεί στους αναπληρωτές. 1

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«...σαν στάση ζωής μου είναι ότι ο άνθρωπος βελτιώνεται μέχρι τέλος της ζωής του και σκοπός του είναι να μην σταματάει ποτέ να βελτιώνεται ,σίγουρά μακάρι η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενεργητική ακρόαση να μπορώ να τα φτάσω στο πικ τους και να ανταποκριθώ σε αυτό. Να πω την αλήθεια προσπαθώ να είμαι ο εαυτός μου και στους αναπληρωτές και στους μόνιμους, δυστυχώς με τους αναπληρωτές δεν μπορεί να αναπτυχθεί η σχέση που αναπτύσσεται με τον μόνιμο γιατί και ο αναπληρωτής γνωρίζει ότι θα φύγει την επόμενη χρονιά και ο διευθυντής το γνωρίζει αυτό, επίσης είναι απασχολημένος με 3 και 4 σχολεία και είναι δύσκολο να συνδεθεί με 'ένα σχολείο. Παρόλα αυτά δεν διαφοροποιώ τη στάση μου και προσπαθώ να τους βοηθήσω όπως μπορώ.»

Μ1.Α:«ότι αφορά εμένα έχω διαπιστώσει και μόνο ότι βρίσκεται σε ένα σημείο που μπορώ να τον δω , να τον ρωτήσω άμα έχω κάποια απορία, και μόνο ότι είναι διαθέσιμος να μου δώσει απαντήσεις ανά πάσα στιγμή θεωρώ ότι χρησιμοποιεί όλα τα μέσα για να επικοινωνήσει μαζί μουΌχι δεν χρειάζεται είναι σε θέση να μπαίνει στο μυαλό και στην ψυχολογική θέση όλων μας, είναι σε θέση να καταλαβαίνει τις ανάγκες μας ...Αυτό το οποί θεωρώ είναι η μεγάλη δυσκολία κάθε διευθυντή είναι να προσεγγίσει αυτούς που έρχονται και φεύγουν, πρώτιστα τους αναπληρωτές..... θα πρέπει να βρει χρόνο να αναπτύξει μαζί τους προσωπικές επαφές με εμάς έχει δεθεί γιατί τον ξέρουμε χρόνια σε εκείνους πρέπει να δώσει βάση.»

M2.Γ:«Δεν χρειάζεται να αλλάξει κάτι άλλο στον τρόπο επικοινωνίας, ναι είναι σε ένα επίπεδο ικανοποιητικό για διευθυντή δεν το συναντάς συνέχεια αλλά μπορεί και να αυξηθεί αυτό. Θα πρέπει να δώσει βάση και στους δύο. Σίγουρα με τον μόνιμους επειδή είναι μόνιμα εδώ αλλά και με τους δυο για να μπορεί να έχει επικοινωνία, για τη σωστή λειτουργία του σχολείου όλων μας επιβάλλεται η επικοινωνία και μόνιμων και αναπληρωτών.»

An1.Α:«Τίποτα. Ίσα ίσα τα έχει όλα και όραμα και εμπλέκεται σε εναλλακτικές διδασκαλίες κάνει επιμορφώσεις εσωτερικά. Αυτό εξαρτάται πως είναι ο καθένας με την προσωπικότητα του καθένα, δεν έχει να κάνει με το αν είσαι μόνιμος ή αναπληρωτής. Ενδεχόμενος επειδή τους αναπληρωτές δεν τους ξέρει τόσο ίσως πρέπει να τους προσέξει περισσότερο.»

An2.Γ:«Τίποτα. Όχι τίποτα. Στους αναπληρωτές με τους περισσότερους μόνιμους γνωρίζονται χρόνια δεν χρειάζεται προσπάθεια για να καταλάβει ο ένας τον άλλο. Με τους αναπληρωτές επειδή είμαστε και «κομήτες» χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια»

Στην ερώτηση ανάμεσα στους δύο αναπληρωτές και μόνιμους ποιους να υποστηρίζει περισσότερο στην επικοινωνία, ο M1, ο An1 και η An2 υποστηρίζουν τους αναπληρωτές και προτάσσουν τον χρόνο γνωριμίας σαν βασικό παράγοντα. Ο Δ1 τονίζει ότι είναι δύσκολη η επικοινωνία όταν οι αναπληρωτές μοιράζονται σε 3-4 σχολεία.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Νομίζω πως δεν έχω κάποιο πρόβλημα..... Θα ήθελα όμως να μην αγχώνομαι τόσο και να μην εσωτερικεύω πράγματα του σχολείου, γιατί αυτό μερικές φορές βγαίνει σαν άγχος που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην επικοινωνία.Για μένα όλοι οι συνάδερφοι είναι το ίδιο. Γιατί το έχω ζήσει σαν αναπληρωτής να υπάρχει απαξίωση προς το πρόσωπο μου από συναδέλφους, για μένα είναι όλοι ισότιμοί και αξίζουν την ίδια προσοχή.»

M1.Γ:«Δεν έχω να προτείνω κάτι, το έχω αυτό που θέλω. Είναι υπεραρκετά όλα αυτά. Διαχρονικά και σταθερά αγκαλιάζουμε τους αναπληρωτές σαν να είναι άνθρωποι που

δουλεύουν μαζί μας πολλά χρόνια, θεωρώ στο μέτρο το ανθρώπινο ότι είναι πολύ βοηθητικός ακούει τον καθένα ξεχωριστάαπό την άλλη οι άνθρωποι που είναι εδώ τόσο χρόνια είναι ο βασικός πυρήνας του σχολείου, όμως είμαστε τόσα χρόνια μαζί έχουμε βρει πατήματα και τρόπους επικοινωνίας. Οπότε χρειάζεται να δώσει βάση στους αναπληρωτές σαν καινούργιο υλικό στο σχολείο»

M2.A:*«Να σέβεται περισσότερο το ωράριο, την αυτοπεποίθηση θα ήθελα. Δεν γνωρίζω, δεν ξέρω πως φέρεται. Αλλά θεωρώ ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται ενίσχυση γιατί εμείς γνωρίζουμε τα χούγια του άλλου, ενώ οι αναπληρωτές είναι καινούργιοι δεν προλαβαίνουν να μας γνωρίσουν, που αυτό είναι καλό»*

An1.A:*«Να είναι πιο διαθέσιμος. Ίσως την ενεργητική ακρόαση . Πρέπει και με τους δύο»*

An.2Γ:*«Τίποτα έχουμε πολύ καλή σχέση και τα έχει και τα δύο σε μεγάλο βαθμό. Σίγουρα οι αναπληρωτές επειδή αναγκάζονται να μετακινούνται, το έργο τους στην καθημερινότητα είναι δύσκολο, χωρίς να υπάρχει αξιολογική διάκρισή, ίσως να χρειάζεται να δίνεται προτεραιότητα στους αναπληρωτές. Να απευθύνεται με την ίδια βαρύτητα και στους δύο.»*

Στην ερώτηση για το σε ποιον να δώσει βαρύτητα οι M1και M2 απαντούν στους αναπληρωτές μιας και αυτοί γνωρίζονται καλύτερα. Ενώ οι An1 και An2 θεωρούν και τους δύο, που το υποστηρίζει και ο διευθυντής. Προκαλεί εντύπωση η έκφραση του M2 σχετικά με το ότι οι αναπληρωτές είναι καλύτερο που δεν τους γνωρίζουν αρκετά, που δείχνει μια δυσaráεσκεια.

Σχ.Μ.3

Δ3.A:*«Τίποτα, όχι όταν κάποιος μου λέει κάτι, ακούω αυτό που μου λέει , έτσι με αρκετή προσοχή. Οι αναπληρωτές εξ ορισμού δεν έχουν την εμπειρία των μονίμων , οπότε χρειάζονται την στήριξη μου»*

M1.Γ:*«Την αμεσότητα, να ενισχύσει την συναισθηματική του νοημοσύνη νομίζω. Με όλους πρέπει.»*

M2.Γ:«Δεν θέλω κάτι . θα μπορούσε βέβαια αν θέλει να τα ενισχύσει. Πρέπει να είναι ίδια για όλους»

Αν1.Γ:«Να μην είναι τόσο αυταρχικός να είναι πιο συζητήσιμος, ναι εννοείται και στα δύο θα ήθελα ενίσχυση. Και με τους δύο , θεωρώ ότι οι μόνιμοι είναι απαραίτητο να έχουν καλύτερη επικοινωνία, οι αναπληρωτές απλά πρέπει να έρχονται σε ένα πολύ καλά οργανωμένο πλαίσιο, για να μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα , γιατί μέχρι να έρθουν φεύγουν πάλι.»

Αν2.Α:«Ναι να αλλάζει να προσθέσει, αλλά μιλάμε για έναν άνθρωπο που έχει κάνει τον κύκλο του και ίσως μετά δεν είναι ο εαυτό του. Να είναι πιο χαμογελαστός και να αυξήσει την συναισθηματική νοημοσύνη. Δεν νομίζω ότι κάνει διάκριση, δεν είναι τουλάχιστον εμφανής, προφανώς κάποιοι παλαιότεροι που έχουν μακρόχρονη σχέση έχουν και καλύτερη επικοινωνία»

Ενώ ο διευθυντής υποστηρίζει ότι πρέπει να δώσει βάση στους αναπληρωτές οι εκπαιδευτικοί σύσσωμοί θεωρούν ότι χρειάζονται όλοι την ίδια βαρύτητα προσοχής στο κομμάτι της επικοινωνίας.

Μέρος Β Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θα δούμε την στάση των διευθυντών απέναντι στους αναπληρωτές, διακρίσεις που μπορεί να συμβαίνουν, πως επηρεάζεται η λειτουργία του σχολείου από τις εναλλαγές προσωπικού, και την εικόνα των σχέσεων μονίμων και αναπληρωτών.

Ερώτηση 10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μονίμους και αναπληρωτές ;

Για την ερώτηση 10 η Σχ.Μ.1 είναι όλοι στον ίδιο άξονα πως η αντιμετώπιση είναι ίδια για όλους. Ενώ στη Σχ.Μ.2 ο διευθυντής θεωρεί ότι είναι ίδια η Μ1 και ο Αν1 τον υποστηρίζουν ενώ ο Μ2 δεν είναι σίγουρος και η Αν2 θεωρεί πως γίνονται διακρίσεις. Στη Σχ.Μ.3 οι τρεις από τους τέσσερις συμφωνούν με τον διευθυντή ενώ η Αν1 είναι κάθετη με το «όχι» της ότι δεν είναι ίδια η μεταχείριση. Αλλά και ο Αν2 εμμέσως δείχνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις που δεν αφορούν την σχέση εργασίας αλλά τον άνθρωπο.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«ναι αυτή είναι η στάση μου ίδια για όλους τους θεωρώ συνάδερφους ισότιμους απλά το εργασιακό καθεστώς δεν τους αφήνει και αυτούς να δώσουν το 100% του εαυτού τους».

Μ1.Α:«Του συγκεκριμένου διευθυντή είναι το ίδιο ευνοϊκή και για τους μόνιμους και για τους αναπληρωτές προσπαθεί να τους καλοδέχεται όλους, να νιώθουν ότι είναι ισότιμοί να νιώθουν άνετα»

Μ2.Γ:«Ναι εγώ νομίζω πως ναι , και οι διευκολύνσεις που δίνει, νομίζω είναι ίδιες οι διευκολύνσεις , είναι ίδια αντιμετώπιση και ο ίδιος έχει περάσει και όλοι μας έχουνε περάσει και ξέρουμε πως είναι»

Αν1.Α:«Ναι.»

Αν2.Γ:«Ναι είναι»

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντηση της Μ2 όπου τονίζει ότι και ο διευθυντής αλλά και οι μόνιμοι έχουν περάσει από την διαδικασία της αναπλήρωσης και δείχνουν κατανόηση.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Ναι ίδια.»

Μ1.Γ:«Νομίζω ότι είναι το ίδιο, τώρα αν υπάρξει ένα μεγάλο δίλλημα νομίζω ότι ο συγκεκριμένος θα επέλεγε το σωστό και το δίκαιο και θα προέβαλε τα δικαιώματα του αναπληρωτή αντί του μόνιμου, γιατί είναι τέτοιος άνθρωπος»

Μ2.Α:«Δεν το νομίζω αλλά δεν είμαι και σίγουρος.»

Αν1.Α:«Είναι η ίδια για όλους.»

Αν2.Γ:«Νομίζω σε κάποιες φάσεις οι μόνιμοι προηγούνται.»

Στη μονάδα 2 δεν είναι όλοι σύμφωνοι με τον διευθυντή για την άποψη του περί ισότητας

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Ναι»

Μ1.Γ:«Προσπαθεί για το καλύτερο»

Μ2.Γ:«ίδια είναι για όλους»

Αν1.Γ:«Όχι.»

Αν2.Α:«Δεν τους ξεχωρίζει, κυρίως έχει να κάνει με το πρόσωπο όχι με την μονιμότητα.»

Και στη Σχ.Μ.3 είναι διχασμένες οι απόψεις.

Ερώτηση 11.Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

Η ερώτηση αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μιας και οι απαντήσεις δείχνουν την σκληρή πραγματικότητα που βιώνουν οι σχολικές μονάδες όταν δεν έχουν μόνιμο προσωπικό και πόσο αυτό τις επηρεάζει στην καθημερινότητα τους. Οι διευθυντές Δ1 και Δ3 παρουσιάζουν έντονο προβληματισμό για τις εναλλαγές και πως η επικοινωνία είναι δύσκολη, ενώ ο Δ2 λόγω μικρού ποσοστού αναπληρωτών στο σχολείο του δεν νιώθει το ίδιο.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«ναι θεωρώ, είμαι υπέρ του να υπάρχει σταθερό δυναμικό που μπορεί να συνεργαστεί ο εκπαιδευτικός. Είναι νέοι άνθρωποι που δεν τους γνωρίζεις και δεν σε γνωρίζουν , οι σχέσεις δημιουργούνται εξ αρχής και πρέπει να υπάρχει δουλειά σε αυτό το κομμάτι.....κάποιες φορές οι αναπληρωτές φέρνουν νέο αέρα στο σχολείο, η συχνή

εναλλαγή δημιουργεί αναστάτωση..... το κομμάτι της επικοινωνίας δεν είναι εύκολο, υπάρχουν παρεξηγήσεις και παρεμβολές στην επικοινωνία που με τους μονίμους έχουν λυθεί αυτά τα θέματα λόγω εξοικείωσης.

M1.A:*«Ναι δημιουργούν αναστάτωση και καλό θα ήταν να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι μόνιμοι ώστε να λειτουργεί καλύτερα και το σχολείο γιατί το πιο δύσκολο έργο το έχουν οι αναπληρωτές που πρέπει να γνωρίσουν καινούργιους συναδέλφους, καινούργιους μαθητές, να γνωρίσουν το διευθυντή.....Κυρίως επικοινωνιακά είναι, διότι οι αναπληρωτές δεν έχουν το χρόνο να δεθούν και με το σύλλογο και με τα παιδιά, αντιμετωπίζουν δυσκολίες , και εύκολα απογοητεύονται ...»*

M2.Γ:*«Ναι το πιστεύω είναι σημαντικό, είναι επικοινωνιακάΣτη λειτουργία του σχολείου μας δυσκολεύει στο πρόγραμμα γιατί πάνε σε τρία σχολεία και το πρόγραμμα γίνεται μπάχαλο. Υπάρχει περίπτωση να έρχεται κάποιος για τρεις ώρες και να μην τον ξέρουμε καθόλου, δεν τους βλέπουμε ποτέ και δεν μας γνωρίζει»*

An1.A: *«Δεν το γνωρίζω και τόσο όχι όμως, αν ήμουν μόνιμος ίσως να μπορούσα να απαντήσω καλύτερα. Σαν αναπληρωτής δεν ξέρεις τι θα συναντήσεις, έχω ζήσει διάφορα και κρατάω μικρό καλάθι, θέλω να έχω σχέσεις αλλά δεν είναι εύκολο»*

An2.Γ:*«Αυτά τα δύο χρόνια που είμαι εδώ έχουν δημιουργηθεί αλλά δεν είναι άλυτα. Είναι προβλήματα που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα των εκπαιδευτικών»*

Όλοι συμφωνούν πως παρουσιάζονται προβλήματα και πως αυτά κυρίως έχουν να κάνουν με την επικοινωνία, την προσωπικότητα και τη δυσκολία δημιουργίας σχέσεων. Ο M1 τονίζει «ότι το πιο δύσκολο έργο το έχουν οι αναπληρωτές», ενώ η M2 ότι «δεν μας γνωρίζουν ...δεν τους γνωρίζουμε», έχει σημαντικό ρόλο ο λίγος χρόνος παραμονής των αναπληρωτών στην κάθε μονάδα, ειδικά όταν μοιράζονται σε πολλές οι ώρες τους.

Σχ.Μ.2

Δ2.A:*«Υπάρχει ένας πυρήνας 10-11 συναδέλφων μονίμων εδώ και κάθε χρόνο έχουμε προσθαφαιρέσειςΌχι δεν έχουμε προβλήματα τέτοια, αλλά δεν έχουμε και πολλούς αναπληρωτές. Κυρίως έρχονται για λίγες ώρες για συμπλήρωση ωρών»*

M1.Γ:*«Πιστεύω αν υπάρχει ένας πυρήνας σταθερός οι αλλαγές είναι καλοδεχούμενες. Αλλά όχι καθολικές, γιατί εκεί έχουμε προβλήματα επικοινωνιακά , ισορροπίας, γνωριμίας, δεν έχουμε κοινή στάση σε όλα τα θέματα, εκπαιδευτικά, κοινωνικά»*

M2.Α: *«Όχι δεν το νομίζω αυτό, για την ακρίβεια οι νέοι άνθρωποι μέσα σε ένα σύλλογο ταραάζουν τα νερά και είμαι υπέρ, επειδή έχω υπάρξει σε συλλόγους που ήταν πολλά χρόνια εκεί, ήταν πολύ βαλτωμένοι μεταξύ τους, έτσι θεωρώ τα νέα πρόσωπα πάντα βοηθούν και αναταράσσουν τα δεδομένα και τα στερεότυπα»*

Αν1.Α:*«Ναι σίγουρα. Συγκρούσεις δεν έχει αλλά η επικοινωνία είναι διαφορετική αν είσαι με κάποιον χρόνια.»*

Αν.2Γ: *«Δεν είναι σε τέτοιο βαθμό που να τις αναστατώνουν, αλλά κάποιος αναπληρωτής μπορεί να έχει παράπονο όχι όμως για το σύλλογο δεν έχει τόση αξία. Μπορεί να έχει θέματα ο αναπληρωτής να έχει ξεχαστεί να ενημερωθεί, να μην λαμβάνει κάποια email, να μην του δίνεται η απαραίτητη προσοχή και να αισθάνεται αδικημένος»*

Στη Σχ.Μ.2 φαίνεται και από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών μονίμων ότι λόγω μικρού αριθμού αναπληρωτών δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα η μονάδα. Ο Μ2 τονίζει ότι δίνουν και νέο αέρα στην σχολική μονάδα, ενώ ο Αν1 θεωρεί ότι λόγω χρόνου η επικοινωνία είναι διαφορετική. Ενώ η Αν2 χρησιμοποιεί τη έκφραση «να ξεχαστεί», που δείχνει ότι λόγω μικρής παρέμβασης στο σύλλογο δεν είναι και τόσο σημαντικός παράγοντας ένας αναπληρωτής.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:*«Αρκετά, όταν ένας εκπαιδευτικός έρχεται στο σχολείο γνωρίζοντας ότι είναι για ένα χρόνο , συμπεριφέρεται διαφορετικά απ’ ότι ο μόνιμος εκπαιδευτικός και μάλιστα αυτούς που ονομάζω εγώ στελέχη του σχολείου , εννοώντας ότι έχουν πολλά χρόνια οργανική θέση στο σχολείο, το έχουν δουλέψει, γνωρίζουν διαχρονικά τα προβλήματα του σχολείου»*

M1.Γ:*«Οποσδήποτε η έλλειψη μόνιμου προσωπικού επιφέρει προβλήματα τα οποία στην πορεία λύνονται που είναι κυρίως διοικητικά»*

M2.Γ:*«δημιουργούν όπως σε όλα τα σχολεία, είναι όλων των μορφών τα προβλήματα.»*

Αν1.Γ:«Ναι δημιουργούν, είναι προβλήματα οργάνωσης κυρίως , συγκρούσεων σε ελάχιστο βαθμό, δεν είναι τόσο συχνό φαινόμενο. Είναι πιο δύσκολο το επικοινωνιακό κομμάτι για τους αναπληρωτές μένεις και λίγο εκτός κύκλου.»

Αν2.Α:«Ναι σίγουρα υπάρχει μια αναστάτωση έχει όμως πλεονεκτήματα. Ο αναπληρωτής χρειάζεται χρόνο προσαρμογής ίσως είναι και καλό όμως γιατί ανανεώνεται το προσωπικό κινητοποιείται το ενδιαφέρον περισσότερο.»

Υπάρχει συμφωνία απόψεων για την αναστάτωση αλλά και για την δημιουργία οργανωτικών προβλημάτων, ωστόσο ο Αν2 θεωρεί σημαντικό το ότι ανανεώνεται το προσωπικό.

Ερώτηση 12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεστε από αυτές τις διαδικασίες ;

Την ερώτηση αυτή φαίνεται από τις απαντήσεις όλων, πόσο σημαντικό είναι το πόσο χρόνο παραμένουν οι αναπληρωτές στις μονάδες, εκεί που είναι λίγες ώρες δύσκολα θα μπορέσουν να ενταχθούν σε προγράμματα, ενώ όπου είναι εξ ολοκλήρου η διαδικασία γίνεται πιο εύκολα. Όλες οι μονάδες πάντως παρουσιάζουν θετική στάση στο να τους εντάξουν παρά τις δυσκολίες και να τους υποστηρίξουν ώστε να μην νιώθουν αποκλεισμένοι.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«είναι δύσκολο γιατί είναι σε πάρα πολλά και γνωρίζουν ότι ένα πρόγραμμα μπορεί να πάει και την επόμενη χρονιά οπότε και οι μόνιμοι δυσκολεύονται να τους συμπεριλάβουν λόγω αυτού,.....Εγώ προσωπικά αντιλαμβάνομαι το τρόπο που ζουν γιατί έχω κάνει και εγώ αναπληρωτής λόγω καθεστούς.....χαίρομαι όταν συνδέονται με το σχολείο αλλά είναι δύσκολο, για την ενσωμάτωση τους προσπαθώ και για αυτούς άτυπα να συνδεθώ,και να δημιουργήσουμε σχέσεις και για ότι χρειαστούν να είμαι εκεί».

M1.A: «Οι διαδικασίες είναι οι εξής εμείς στην αρχή της χρονιάς σαν μόνιμοι μοιράζουμε τις διοικητικές εργασίες, από την άλλη στα προγράμματα καλό είναι ο αναπληρωτής να εντάσσεται στο πρόγραμμα. Και εμείς και ο διευθυντής κοιτάμε να εντάσσουμε και στα διοικητικά και στα πολιτιστικά προγράμματα όσο γίνεται τους αναπληρωτές. Από εκεί και πέρα δεν είναι εύκολο γιατί ο αναπληρωτής δεν έχει τόσο χρόνο μοιράζεται στα σχολεία όποτε δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει.»

M2.Γ: «Αυτό έχει να κάνει με το πώς θα χειριστεί ο διευθυντής κάποια πράγματα, η ευθύνη είναι δικιά του, ο αναπληρωτής θέλει να ενταχθεί και πρέπει να του δώσει την ευκαιρία. Δεν θα μου άρεσε και μένα γιατί έχω περάσει από αναπληρώτρια και ξέρω πως είναι, τα δύο πρώτα σχολεία είχα απαίσια εμπειρία στο τρίτο σχολείο ήταν πιο καλά»

Av1.A: «Όχι, αλλά δεν έχω και χρόνο γιατί έχω πολλές μετακινήσεις, και μεγάλες αποστάσεις, κουράζεσαι περισσότερο. Δεν με ενοχλεί που δεν είμαι σε προγράμματα γιατί έχω και πολλές ευθύνες μιας και κάνω πρώτη φορά σε λύκειο και η προετοιμασία είναι χρονοβόρα

Av2.Γ: «Όχι πάντα, τα περισσότερα είναι συμφωνημένα από την προηγούμενη χρονιά ή από την αρχή της χρονιάς, είτε επειδή κάποιοι μόνιμοι συνεργάζονται καλά και θέλουν να συνεχίσουν. Ναι υπάρχουν φορές που με ενοχλεί, επειδή όμως με ενοχλούν άλλα πιο πολύ που έχουν να κάνουν με το πλαίσιο της δουλειάς δεν θα σταθώ εκεί.»

Όλοι συμφωνούν πως δεν είναι εύκολη διαδικασία μιας και τα προγράμματα γίνονται στην αρχή της χρονιάς, ενώ οι αναπληρωτές μεταβαίνουν στις μονάδες σε δεύτερο χρόνο, Ο Δ1 και η Μ2 αναφέρονται πάλι με ενσυναίσθηση στο γεγονός ότι έχοντας περάσει από την θέση αυτή προσπαθούν να τους εντάξουν, ενώ ο Μ1 αναφέρει πάλι το φόρτο εργασίας τους. Ο Av1 δεν δείχνει να ενοχλείται λόγω εξάντλησης κυρίως, ενώ η Av2 ενοχλείται αλλά δεν το θεωρεί σημαντικό.

Σχ.Μ.2

Δ2.A: «Ναι τους εντάσσουμε δεν έχουμε πρόβλημα, αλλά φέτος λόγω covid και περιορισμών δεν έχουν γίνει και πολλά πράγματα».

M1.Γ:«Αν το σχολείο είναι οργανωμένο και λειτουργούν όπως πρέπει να λειτουργούν και έχει τα χαρακτηριστικά που αναφέραμε πιο πάνω ναι δεν είναι δύσκολο»

M2.Α:«Στο συγκεκριμένο σχολείο δεν είναι εύκολο γιατί όσοι έρχονται εδώ πάνε και σε άλλα «δεκαπέντε» σχολεία. Προφανώς μας επηρεάζει όλο αυτό γιατί δεν αναλαμβάνουν και ευθύνες εκτός από το μάθημα τους, είναι αρνητικό ότι δεν μπορούμε « να εκμεταλλευτούμε» τα θετικά των ανθρώπων αυτών στο σύλλογο, δεν μπορούν να δώσουν νέα πνοή, έρχεται κουρασμένος ένας άνθρωπος που αλλάζει σχολεία ή έχει έναν τεράστιο όγκο κάθε μέρα δεν έχει φυσικές δυνάμεις για να δώσει αυτό που χρειάζεται.»

Αν1.Α:«Εδώ όχι δεν έχω ενταχθεί, δεν είναι εύκολο στο άλλο σχολείο μου όμως έχω μπει έχω περισσότερες ώρες εκεί. Εντάξει ανάλογα τις διαδικασίες να ήταν κάτι που ήθελα θα με ενοχλούσε. «

Αν.2Γ:«Στο συγκεκριμένο αν θελήσεις, δεν υπάρχει πρόβλημα εντάσσεσαι, σε άλλα όμως όχι υπάρχει εμπιστοσύνη μόνο στους μόνιμους.»

Στη Σχ.Μ.2 υπάρχουν διαφορές στις απόψεις ο Δ2 υποστηρίζει πως ναι εντάσσονται, η Μ1 συμφωνεί, ενώ ο Μ2 διαφωνεί και τονίζει την εξάντληση των αναπληρωτών αλλά και την δυσκολία λόγω χρόνου, ο Αν1 δεν έχει ενταχθεί, ούτε η Αν2 , τονίζει όμως ότι έχεις τη δυνατότητα αν θες.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Ναι, βεβαίως έχουμε συμπεριλάβει σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων και μάλιστα αναπληρωτής ήταν και υπεύθυνος προγράμματος»

M1.Γ:«Υπάρχει μια σχετική δυσκολία αλλά στην πορεία ενσωματώνεται. Θα προσπαθήσω να μεταδώσω ότι εμπειρία έχω, να είμαι συνεργάσιμη και να μην τον αντιμετωπίζω σαν παροδικό συνεργάτη»

M2.Γ:«δεν είναι εύκολο λόγω διαμοιρασμού σε πολλά σχολεία, εμείς δίνουμε ενίσχυση και βοήθεια σε ότι χρειάζονται»

Αν1.Γ:«Ναι, έχω ενταχθεί, από τη στιγμή που χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για να καλυφθούν οι θέσεις στα προγράμματα, συμπληρώνονται και από τους αναπληρωτές.»

Αν2.Α:«Ναι εγώ έχω κάνει μόνος μου πρόγραμμα, αυτός που θέλει να παράγει έργο προς όφελος των παιδιών το κάνει. Βεβαία εγώ είμαι μόνο σε αυτό το σχολείο και αυτό βοηθάει.»

Παρουσιάζεται εδώ μια πιο θετική εικόνα από τους αναπληρωτές που φαίνεται να συμφωνούν με τον διευθυντή, οι οποίοι έχουν ενταχθεί σε προγράμματα, τονίζουμε βέβαια ότι και οι δύο είναι πλήρους ωραρίου στο συγκεκριμένο σχολείο και αυτό εννοείται βοηθάει. Ενώ και οι δύο μόνιμοι συμφωνούν ότι παράσχουν ενίσχυση για να μην νιώθουν αποξενωμένοι.

Ερώτηση 13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει δοθεί ένας μόνιμος συνάδερφος ως μέντορας ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

Στις απαντήσεις του ερωτήματος 13 προτάσσεται έντονα ότι έχει σημασία η εμπειρία του αναπληρωτή, τα χρόνια προϋπηρεσίας, παρόλα αυτά υποστηρίζεται ότι είναι θετικό να λαμβάνουν μια καθοδήγηση για την καλύτερη ενσωμάτωσή τους, ενώ για την θέση μέντορας οι περισσότεροι αναφέρουν ότι είναι κυρίως ευθύνη του διευθυντή, ενώ όταν συμβαίνει γίνεται άτυπα μιας και η νομοθεσία ακόμα δεν καλύπτει τη θέση αυτή, ούτε υποστηρίζεται μέσα στα σχολεία.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«Βέβαια οι αναπληρωτές διαφοροποιούνται όπως και οι μόνιμοι ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους, την ηλικία το επίπεδο σπουδών τους, έτσι είναι και οι αναπληρωτές.....Έχω διαφοροποιημένη στάση απέναντι στον εκπαιδευτικό γιατί και αναπληρωτής όταν έχει 6-7 χρόνια εμπειρίας θα κοιτάζω να τον ενσωματώσω και να τον βοηθήσω μόνο αν αυτός το ζητήσει.....Αυτό γίνεται, φέτος άτυπα με μια νεοδιόριστη και μια παλιά μόνιμη, όμως ο θεσμός αυτός δεν υποστηρίζεται στο ελληνικό σχολείο ούτε από τους συνδικαλιστές, είναι εξαιρετικά σημαντική η μεντορική σχέση, αλλά δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μέσα στην τάξη.Και οι αναπληρωτές ανάλογα με την εμπειρία τους μπορεί να το δούν σαν κατέλωμα, δηλαδή για να υπάρξει

μεντορική καθοδήγηση θα πρέπει να είναι σε φάση να θέλει μέντορα. Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος αν κάποιος αναπληρωτής μου το ζητούσε, γιατί για μένα αυτό είναι το τέλειο».

M1.A: «Ναι χρειάζονται μεγαλύτερη παρώθηση και καθοδήγηση από τον διευθυντή θα πρέπει να τους κάνει να αισθανθούν άνετα και εννοείται και οι μόνιμοι. Δεν έχει ζητηθεί σε εμένα αλλά έχουμε το θεσμό του μέντορα άτυπα στους φιλολόγους που συμβουλεύει τους νεότερους και εννοείται ότι όλοι οι συνάδερφοι έχουν την βοήθεια μας.»

M2.Γ: «Αν είναι η πρώτη χρονιά ναι, χρειάζεται καθοδήγηση γιατί δεν γνωρίζουμε πολλά πράγματα, καλό θα ήταν και από κάποιο συνάδερφο αν αυτός ήταν καλοπροαίρετος. Δεν μου έχει ζητηθεί το έχω κάνει μόνη μου άτυπα και αν μου ζητηθεί από ένα άτομο πρέπει γιατί και εγώ έτσι έμαθα.»

Αν1.A: «Ναι χρειάζεται, μέντορας δεν υπάρχει τυπικά, συνήθως ο διευθυντής.»

Αν2.Γ: «Ναι αλλά, εδώ είναι καλό το κλίμα. Όχι δεν μου έχει δοθεί ποτέ ως μέντορας, εδώ όλοι συμβουλεύουν όλους, εγώ έχω και πολλά χρόνια δεν το χρειάζομαι. Βλέπω άλλους αναπληρωτές που ρωτάνε και έχουν ανταπόκριση.»

Συμφωνούν όλοι ότι πρέπει να δίνεται βάση στους αναπληρωτές και κυρίως οι νέοι, στη Σχ.Μ.1 υπάρχει άτυπα ο ρόλος του μέντορα και υποστηρίζεται έντονα από τον Δ1 ο οποίος το αναφέρει σαν «τέλειο» αρκεί οι εκπαιδευτικοί να το θέλουν.

Σχ.Μ.2

Δ2.A: «Θα πρέπει να τον προσεγγίσω με την ίδια κατανόηση και το ίδιο ενδιαφέρον και το ίδιο νοιάξιμο που θα προσέγγιζα ένα μόνιμο και νομίζω ότι ο συνάδερφος που είναι αναπληρωτής θα το δει και θα το εκτιμήσει, οπότε προσβλέπω σε μια καλή συνεργασία με τους συναδέλφους μου.. Ο μέντορας είναι καινούργιος, δεν έχω προχωρήσει σε κάτι τέτοιο. Είναι ακόμα σε αναστολή η νομοθεσία. Πρακτικά όμως και εγώ και κάποιοι

άλλοι προσπαθούμε τους αναπληρωτές να τους βοηθήσουμε σε όλα καθημερινά, πρακτικά και διοικητικά.»

M1.Γ:«Ναι χρειάζονται μια καθοδήγηση παραπάνω αλλά όχι μόνο από το διευθυντή αλλά και από εμάς και εμείς το κάνουμε και αυτός. Όχι ακόμα δεν το έχω κάνει, να βοηθήσω σε μεταπτυχιακά και συναδέλφους, σε υποδειγματικές διδασκαλίες, αλλά μέντορας όχι, το χειρίζεται ο διευθυντής»

M2.Α:«Όχι από το διευθυντή, από το σύλλογο. Δεν μου έχει ζητηθεί, βέβαια λόγω ειδικότητας δεν έχω και νέους στην ειδικότητα για να βοηθήσω είτε στη διδασκαλία είτε σε κάτι άλλο.»

Αν1.Α:«Ίσως χρειάζεται , μέντορας δεν είχα μόνο τους διευθυντές.»

Αν.2Γ:«Ναι βοηθάει αυτό γιατί είναι και λιγότερες οι ώρες μέσα στο σχολείο. Όχι δεν μου έχει τεθεί, το αναλαμβάνει ο διευθυντής.»

Βλέπουμε να συμφωνούν ο Δ2 και οι M1 και M2 ότι την ευθύνη την έχουν όλοι σαν σύλλογος, ενώ εδώ δεν παρουσιάζεται ο μέντορας σαν θεσμός. Και οι αναπληρωτές συμφωνούν ότι χρειάζονται καθοδήγηση.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Εξαρτάται από το στυλ του αναπληρωτή είναι και θέμα προσωπικό, ο καθένας δουλεύει με τον τρόπο του, ο καθένας εντάσσεται με τον τρόπο του , τώρα ανάλογα με το τι επιδιώξεις έχει. Όχι μέντορας δεν έχω βάλει.»

M1.Γ:«Θεωρώ πως ναι. Δεν μου έχει ζητηθεί, το έχω κάνει άτυπα. Όχι ο διευθυντής εμείς αντίστοιχα στους αναπληρωτές που έχουμε σαν ειδικότητες.»

M2.Γ:«είναι βασικός ο ρόλος του διευθυντή στην καθοδήγηση των αναπληρωτών, δεν μου έχει ζητηθεί να γίνω μέντορας είναι ρόλος του διευθυντή»

Αν1.Γ:«Ναι το χρειάζονται, όχι ο διευθυντής το αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου.»

Αν2.Α:«Σίγουρα στην αρχή πρέπει να υπάρξει ένα αγκάλιασμα, να του δείξει τα βασικά του σχολείου. Όχι μέντορας όχι, θεωρητικά το αναλαμβάνει αλλά πρακτικά όχι, θα ήταν καλό να υπάρχει μέντορας.»

Στη Σχ.Μ.3 το ρόλο του μέντορα δεν τον εφαρμόζουν, άτυπα η Μ1 έχει μόνο λειτουργήσει με αυτό τον τρόπο, ενώ ο Αν2 υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει πρακτικά ούτε από τον διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί το θεωρούν σημαντικό να υποστηρίζεται περισσότερο ο αναπληρωτής, ενώ ο διευθυντής τους κατατάσσει αναλόγως την στάση τους.

Ερώτηση 14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μόνιμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του η σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

Η ερώτηση αυτή παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον μιας και οι περισσότερες απαντήσεις αυτοαναιρούνται. Ενώ σχεδόν όλοι μιλούν για μη διάκριση κυρίως μόνιμοι και διευθυντές, στην απάντηση τους τη δεύτερη σχετικά με τους ποιοι έχουν ανάθεση εργασιών και εμπιστοσύνη από τους διευθυντές οι περισσότερες απαντήσεις αφορούν μόνιμους. Η διάκριση αυτή δικαιολογείται από πολλούς λόγω χρόνων συνεργασίας, προσωπικών σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί και αποδεικνύει την σημαντικότητα που έχει ο χρόνος παραμονής σε μια μονάδα για να ενταχθεί ένας εκπαιδευτικός. Σημαντικό να τονίσουμε ότι όπως αναφέρουν ο Δ1 και Δ2 είναι και εκτός ηθικής να φορτώνεις εργασία περαιτέρω σε άτομα που μετακινούνται σε πολλά σχολεία.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:« Εγώ τους αντιμετωπίζω το ίδιο, όμως υφίστανται λόγω του οργανωτικού πλαισίου της δουλειάς. Όπως είπα και πριν υπάρχει διάκριση, δεν επιτρέπεται ηθικά όταν ένας άνθρωπος πάει σε τρία σχολεία και έχει πολύ δουλειά και στο σπίτι και στο σχολείο, δεν μπορείς να του βάλεις και επιπλέον δουλειά....Σε μόνιμο, γιατί ο αναπληρωτής δεν γνωρίζει τα του σχολείου, είναι δύσκολο και για αυτούς να συνδεθούν με το σχολείο, δεν προλαβαίνει»

Μ1.Α:«Δεν γίνεται καμία διάκριση και φαίνεται από το καλό κλίμα που υπάρχει και στους μόνιμους με τους αναπληρωτές αλλά και με τον διευθυντή. Κυρίως οι μόνιμοι αναλαμβάνουν σημαντικές εργασίες, γιατί αυτοί περνάνε τις περισσότερες ώρες στο σχολείοΕμπιστεύεται κυρίως τους μόνιμους κυρίως ο διευθυντής μιας και αυτοί έχουν γνώση σε θέματα αναφορικά με το σχολείο.»

M2.Γ:«Από τον διευθυντή μας όχι αλλά γενικά γίνονται. Στους μόνιμους υπάρχει αυθόρμητα ο διαχωρισμός, αν όμως ένας αναπληρωτής είναι και δεύτερη και τρίτη χρονιά υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στη συνέχεια»

Αν1.Α:«Όχι ποτέ. Φαντάζομαι στους μόνιμους, ε σίγουρα αυτούς που γνωρίζει καλύτερα τις δυνατότητες και δεξιότητες τους, δεν θα ρισκάρει»

Αν2.Γ:«Όχι πάνω από το τραπέζι, αν τώρα συμβαίνει από κάτω δεν το έχω αντιληφθεί. Νομίζω σε αυτούς που έχουν πολλά χρόνια εδώ. Στους μονίμους γενικά έχουν τρεις ανθρώπους που έχουν πολλά χρόνια και τους εμπιστεύεται περισσότερο.

Είναι φανερό από τις απαντήσεις πως δεν υπάρχει πρόθεση από τον διευθυντή για διαχωρισμό, όμως οι συνθήκες οι εργασιακές δεν αφήνουν και πολλά περιθώρια, βέβαια όπως αναφέρει και η M2 αν κάποιος μείνει για ένα διάστημα πάνω από χρόνο γίνεται πιο εύκολη η ένταξη του.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Όχι δεν το έχω νιώσει. Αν είχα έναν αναπληρωτή πλήρους ωραρίου θα του ανέθετα ένα κομμάτι διοικητικής εργασίας, όταν έχω όμως αναπληρωτές που είναι για δύο ώρες και τρεις ώρες, όπως καταλαβαίνεις είναι μικρό ποσοστό για να τους δώσω ουσιαστικά και τυπικά κάποια εργασία. Δεν ταιριάζει και στο χαρακτήρα μου, οπότε στους μόνιμους».

M1.Γ:«Όχι δεν γίνεται. Πιο πολύ στους μόνιμους γιατί είναι τεχνικό το θέμα όταν οι αναπληρωτές καλύπτουν τρία – τέσσερα σχολεία δεν υπάρχει η δυνατότητα στους ανθρώπους αυτούς να έχουν και διοικητικές δουλειές. Είναι επόμενο από την καθημερινή πρακτική τους μόνιμους και σταθερούς.»

M2.Α:«Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω, αναθέτει στους μονίμους και σε αυτούς που εμπιστεύεται περισσότερο».

Αν1.Α:«Νομίζω όχι. Στους μόνιμους, είναι θέμα επικοινωνίας, ένας αναπληρωτής τον ξέρεις μόνο λίγους μήνες. Είναι λογικό να συμβαίνει αυτό»

Αν.2Γ:«Ναι ανέκαθεν γίνονται, κυρίως ότι δεν θέλουν οι μόνιμοι δίνεται αμέσως στους αναπληρωτές, για παράδειγμα γιορτές. Εδώ βέβαια δεν έχω τέτοιο πρόβλημα. Στους μόνιμους τα καλά , τις αghαρείες οι αναπληρωτές. Εμπιστεύονται τους μόνιμους»

Στη Σχ.Μ.2 θεωρούν ότι δεν γίνονται αλλά φαίνεται ότι επειδή δεν υπάρχουν και αναπληρωτές πλήρους ωραρίου στη μονάδα είναι λογικό να μην παίρνουν ευθύνες και να μην έχουν αναπτύξει τόσο σχέση ώστε να υπάρχει εμπιστοσύνη. Η απάντηση της Αν2 δείχνει μια έντονη διαφοροποίηση για άλλες σχολικές μονάδες όπου νιώθει πιο έντονη την διαφορά.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:«Μερικές φορές, τα βασικά , οι βασικές εργασίες ανατίθενται σε μονίμους, οι αναπληρωτές θα κάνουν εφημερίες θα είναι υπεύθυνοι τμημάτων , θα είναι υπεύθυνοι, θα τους ανατεθούν δουλείες που δεν έχουν συνέχεια, που δεν χρειάζεται να έχουν συνέχεια την επόμενη χρονιά. Σημαντικό ζήτημα στους μόνιμους.»

Μ1.Γ:Όχι . Είναι θέμα προθυμίας και εμπειρίας, κυρίως στους μόνιμους όμως και στα δύο.

Μ2.Γ:Κάποιες φορές ναι κάποιες όχι, πιστεύω γενικά όμως όχι. Σε όλους δίνει και όλους τους εμπιστεύεται αναλόγως.

Αν1.Γ:Ναι γίνονται. Και στα δύο οι μόνιμοι, είναι και οι σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους τόσα χρόνια, αλλά είναι και θέματα οργάνωσης του σχολείου και τι χρειάζεται.

Αν2.Α:Όχι δεν έχει διακρίσεις, αλλά κυρίως στα παλαιότερα στελέχη. Κυρίως στα παλαιότερα, στην υποδιευθύντρια για παράδειγμα.

Εδώ ο Δ3 είναι πιο ειλικρινής στην απάντηση του διότι αναφέρει πως όντως συμβαίνουν, χωρίς να είναι εσκεμμένο αλλά κυρίως εμπιστεύεται τους μόνιμους που το επιβεβαιώνουν όλοι, ενώ η Αν1 τονίζει τη σημαντικότητα που έχουν οι σχέσεις των μονίμων.

Ερώτηση 15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

Η πλειοψηφία στην ερώτηση αυτή συμφωνεί στην ανάγκη για σταθερό σύλλογο και το πλεονέκτημα που επικρατεί είναι η λειτουργία του σχολείου και των σχέσεων συλλόγου, στα μειονεκτήματα επικρατεί η τριβή μεταξύ των εκπαιδευτικών και οι εντάσεις που μπορεί να φέρει.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«ο σταθερός σύλλογος θα είχε καλύτερη επικοινωνία, καλύτερη μετάδοση του οράματος, καλύτερο στοχοπροσανατολισμόκαι από εκεί και πέρα θεωρώ ότι θα βελτιωνόταν η ποιότητα του σχολείου γενικότερα. Μειονεκτήματα θα ήταν ότι καμιά φορά υπάρχει και φθορά στις σχέσεις μακροχρόνια, για αυτό είναι σημαντικό τα όρια του σεβασμού, που θα έχει πρόβλημα στην επικοινωνία μετά. Χρειάζεται και η ανανέωση στο σχολείο να έρθουν νέες ιδέες.»

Μ1.Α:«Τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα σίγουρα και έχουν να κάνουν με το πώς ο αναπληρωτής γίνεται ένα σώμα με τους εκπαιδευτικούς και κατά πόσο μπορεί να ανταπεξέλθει στις συνθήκες τάξης.....πιστεύω και διδακτικά γίνεται καλύτερο μάθημα και διοικητικά μπορούν να συνεισφέρουν περισσότερο.....Στα μειονεκτήματα είναι ότι θα γινόταν κάποιος μόνιμος να μην έχει διάθεση να δουλέψει για το σχολείο, να έρχεται σε σύγκρουση με τους υπολοίπους και ότι αυτός ο άνθρωπος να μην έχει την διάθεση να φύγει ...»

Μ2.Γ:«Ναι θα ήταν, υπάρχει το όριο της συνεργασίας, γνωρίζομαστε όλοι μεταξύ μας ,άρα φροντίζουμε για το καλό του σχολείου και για τα παιδιά και νομίζω είναι καλύτερα. Θα τσακωνόμαστε μεταξύ μας αλλά το ξεπερνάμε εύκολα μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας»

Αν1.Α:«Σε αυτή τη φάση δεν θα ήθελα να είμαι μόνιμα κάπου, προτιμάω έτσι. Το πλεονέκτημα είναι ότι εντοπίζω λάθη προσωπικά στη διαχείριση της τάξης και προτού γίνω μόνιμος θέλω να το διορθώσω.....»

Αν2.Γ:*«Ναι, ναι και για μένα γιατί θα μπορούσα να δώσω το 100 %. Μειονέκτημα θα ήταν αν ο σύλλογος ήταν προβληματικός και θα ήξερες ότι κάθε χρόνο θα πρέπει να βρίσκεις τρόπους να ανταποκριθείς και εσύ και εκείνοι και να συνεργαστείς»*

Ο διευθυντής στην Σχ.Μ.1 είναι βέβαιος πως η σταθερότητα φέρνει αποτελεσματικότητα. Συμφωνούν μαζί του οι Μ1 και Μ2 αλλά και η Αν2 που τονίζει πόσο πιο αποδοτική θα ήταν. Ο Αν1 που έχει μόλις 2 χρόνια σε σχολικές μονάδες δεν αισθάνεται έτοιμος να μείνει σταθερά προτάσσοντας την ανάγκη διορθώσεων του πριν μείνει σταθερά σε μια ομάδα. Είναι σημαντικό ότι συμφωνούν το γεγονός της πιθανότητας ενός μόνιμου περιβάλλοντος μπορεί να φέρει φθορά. Και βασικό πλεονέκτημα ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τα χρόνια βοηθούν στην επικοινωνία.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:*«Σχετικό είναι αυτό, πλεονεκτήματα είναι ότι έχεις προσωπικό που γνωρίζεις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες του ενδεχομένως να μην ταυτίζεσαι και μαζί τους είναι και καλό και κακό η σταθερότητα στο προσωπικό. Εξαρτάται πως θα δέσει, αν κάποιος συνάδερφος αναγκαζόταν να μείνει ενώ δεν ταιριάζει στο κλίμα του σχολείου αυτό θα λειτουργούσε αρνητικά και θα επηρεαζόταν ο σύλλογος».*

Μ1.Γ:*«Είναι η διαδικασία της συνεργασίας , σε εάν βαθμό έχει γίνει αποδεκτή η προσωπικότητα του καθενός σε ένα σταθερό περιβάλλον που λειτουργεί καλύτερα, τα θετικά και αρνητικά του, άρα συμπληρώνει ο ένας τον άλλο, νοιάζεται πιο πολύ για την πορεία του σχολείου βάζεις μακροπρόθεσμους στόχους και μπορείς να τους υλοποιήσεις....Μειονέκτημα θα ήταν να έχουμε βολεντεί σε μια κατάσταση που την έχουμε διαμορφώσει στα μέτρα μας και αν ερχόταν ένα άλλο υλικό που θα μας ξεβόλενε από αυτό να αισθανθούμε ότι δεν μας συμφέρει. Για αυτό είναι καλό να έχουμε λίγες ανάλλαγες»*

Μ2.Α:*«Δεν είναι υπέρ, είναι μειονέκτημα και κατά την προσωπική μου άποψη θα έπρεπε να υπάρχει ένας συγκεκριμένος χρόνος που θα έπρεπε ένας καθηγητής να παραμένει, αλλά και εναλλαγή από γυμνάσιο σε λύκειο γιατί ορισμένοι έχουν ξεχάσει τις απαιτήσεις του λυκείου και αντίστροφα»*

Αν1.Α:*«Σίγουρα. Θα είχα καλύτερη επαφή με τα παιδιά, θα είχα πρότζεκτ να συνεχίζουν και τον επόμενο χρόνο. Η τριβή με τους ίδιους συναδέλφους».*

Αν.2Γ:*«Ναι δεν το συζητώ με σταθερή βάση..... Το πλεονέκτημα είναι ότι έχεις σταθερό πρόγραμμα, με σταθερούς συναδέλφους, δεν έχεις αλλαγές, περισσότερο χρόνο με τους μαθητές σου αλλά και για να επικοινωνήσεις με το σύλλογο και τον διευθυντή. Μειονέκτημα είναι η οικειότητα που μπορεί να οδηγήσει στο να παραγνωριστείς με αποτέλεσμα εντάσεις»*

Και στην Σχ.Μ.2 παρατηρούμε τα ίδια συμπεράσματα ότι είναι σημαντική η σταθερότητα με εξαίρεση τον Μ2 που θεωρεί ότι πρέπει να γίνονται εναλλαγές αλλά όχι σε τόσο συχνή βάση. Οι δύο αναπληρωτές Αν1 και Αν2 αναφέρουν ότι είναι βέβαιο πως θα είχαν καλύτερη επαφή με τα παιδιά και τους συναδέλφους, όπως και ότι δεν μπορείς να εξελίξεις ότι αρχίζεις με τόσες αλλαγές. Και εδώ παρουσιάζονται τα ίδια μειονεκτήματα τις τριβής και πλεονεκτήματα καλύτερης επικοινωνίας.

Σχ.Μ.3

Δ3.Α:*«Βέβαια, και έτσι ήταν τα δύο τρία πρώτα χρόνια , που ανέλαβα σαν διευθυντής, δεν ήταν καλύτερες οι σχέσεις, απλά ξέραμε πως θα γίνουν οι δουλειές , οι εξωδιδακτικές εργασίες. Πιθανόν προστριβές μεταξύ τους θα ήταν ένα μειονέκτημα.»*

Μ1.Γ:*«Έχει να κάνει με τους ανθρώπους και όχι με την ιδιότητα τους. Πλεονέκτημά είναι ότι έχεις το περιθώριο αμεσότερης και μονιμότερης επικοινωνίας και ένα μειονέκτημα είναι ότι δεν εναλλάσσονται οι συμπεριφορές.»*

Μ2.Γ:*«πλεονεκτήματα είναι η σταθερότητα και μειονέκτημα η φθορά»*

Αν1.Γ:*«Ναι σαφέστατα, γνωρίζεις τους συναδέλφους , γνωρίζεις τις ιδιαιτερότητες που έχει το κάθε σχολείο και μπορείς να αναπτύξεις ρουτίνες για να υποδέχεσαι τα παιδιά και να είναι κάθε χρόνο τα πράγματα σε ένα δρόμο,Μειονέκτημα είναι ότι μαθαίνεις να συνεργάζεσαι μόνο με συγκεκριμένους ανθρώπους, και να βρεθείς σε μια κατάσταση να συνεργαστείς και με άλλους να μην έχεις αναπτύξει τις ίδιες κοινωνικές δεξιότητες»*

Αν2.Α:*«Γενικά το να γνωρίζεις το πλαίσιο, τα παιδιά, το χώρο και το κοινωνικό περιβάλλον, είναι καλό. Όμως βαλτώνεις λίγο, αν πας σε άλλα σχολεία ίσως κινητοποιήσεις παραπάνω αλλά αυτό έχει να κάνει με τον άνθρωπο παρά με τις συνθήκες.»*

Επίσης στην Σχ.Μ.3 είναι η ίδια αντίδραση πλεονέκτημα και ανάγκη η σταθερότητα και οι σχέσεις επικοινωνίας, μειονέκτημα οι προστριβές. Πάλι οι αναπληρωτές αναφέρονται στις σχέσεις με τα παιδιά. Είναι κάτι που φαίνεται να απασχολεί όλους τους αναπληρωτές.

Ερώτηση 16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

Στην ερώτηση αυτή υπάρχουν ανάμεικτες απαντήσεις ιδιαίτερα όσο αφορά το αν ενισχύει ο διευθυντής αυτές τις σχέσεις και αν δίνει πρωτοβουλίες. Φαίνεται πως στη Σχ.Μ.2 είναι πιο αδιάφορος για το να κάνει κάτι να ενισχύσει τις σχέσεις ,στην Σχ.Μ.3 είναι μοιρασμένες οι απόψεις, ενώ στην Σχ.Μ.1 είναι πιο πολλές οι δράσεις του διευθυντή. Ενώ γενικά χώρο για πρωτοβουλίες αφήνουν όλοι, με λιγότερο τον Δ3.

Σχ.Μ.1

Δ1.Α:«...στο δικό μου σχολείο υπάρχει συνεργασία αλλά στο κομμάτι το διδακτικό χωλαίνουμε σαν σχολείο γενικότερα. Είτε μονίμων , είτε μονίμων αναπληρωτών γενικότερα... Εγώ αυτό που κάνω είναι να είμαι ίδιος σε όλους, να υπάρχει ένα ευχάριστο θετικό κλίμα σε όλους να φροντίζω να είναι πάντα και αυτοί καλεσμένοι σε άτυπες συναντήσεις και να δείχνω σεβασμό και κατανόηση. Εγώ προσπαθώ να δώσω το θέμα είναι τι κατανοούν οι άνθρωποι , θέλω να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί πιστεύω πως ο εκπαιδευτικός είναι ένας μικρός ηγέτης μέσα στο σχολείο...»

Μ1.Α:«Ναι υπάρχει και επικοινωνία και συνεργασία με τους φετινούς αναπληρωτές και ο διευθυντής τις ενισχύει όντας δίπλα και στους δύο και από την αρχή της χρονιάς τους καλοδέχεται και τους ενθαρρύνει,..... με κάποια σεμινάρια που γίνονται τα οποία είναι ελεύθερα για όλους και ενδοσχολικά και διαδικτυακά, όλα αυτά είναι μέσα να τους ενώσει. Έχουμε χώρο για πρωτοβουλίες..... ο καλός διευθυντής ακούει....»

M2.Γ:«Ναι υπάρχει, στο μη διαχωρισμό, πιστεύω πως αν ο διευθυντής δεν κάνει διακρίσεις ,δεν το βλέπεις και εσύ έτσι περνάμε όλοι ωραία. Μας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες και το εκμεταλλευόμαστε, υπάρχει συνεργασίας μεταξύ μας προτείνει και πράγματα για την ανέλιξη μας κάνε αυτό το σεμινάριο κ.α

Αν1.Α:«Ναι είναι πολύ εξυπηρετικοί, και ο διευθυντής με καθοδηγεί να πάρω συμβουλές από κάποιους συναδέλφους ή να με βοηθήσει αυτός. Δεν γνωρίζω να απαντήσω σε αυτό για το διάστημα που είμαι εδώ»

Αν2.Γ: «Η συνεργασία είναι πολύ καλή....Ναι προτείνει διάφορα, σε αυτό που βλέπουμε δίνει σε όλους τη ίδια σημασία, δεν ξέρω μέσα τους πως το μετράει αλλά τους ακούει όλους εξίσου. Ναι μας αφήνει, το σύστημα δεν αφήνει και οι αναπληρωτές δεν έχουμε όρεξη πια, το σύστημα μας έχει κουράσει.»

Ο Δ1 υποστηρίζει πως υπάρχει συνεργασία και αυτό επικυρώνεται και από τις δύο πλευρές, όπως επίσης τα μέσα που χρησιμοποιεί, όπως σεμινάρια και συναντήσεις, προτρέπει την αλληλοβοήθεια μεταξύ τους αναφέρονται και από τους εκπαιδευτικούς. Και δείχνει όντως να αφήνει χώρο για πρωτοβουλία. Η Αν2 αναφέρει την εξουθένωση που βιώνουν οι αναπληρωτές και πως αυτό είναι ανασταλτικός παράγοντας για να έχεις διάθεση για πρωτοβουλίες.

Σχ.Μ.2

Δ2.Α:«Ναι νομίζω ότι οι μόνιμοι δεν αντιμετωπίζουν, χωρίς διάθεση για βοήθεια και προσέγγιση όσους έρχονται, ναι ίσως παίζει ρόλο και το πώς τους αντιμετωπίζω εγώ,Ναι , νομίζω ότι το νιώθουν οι ίδιοι ότι είναι ελεύθεροι, δεν πατρυνάρω, δεν βγαίνω μπροστά , δεν κατευθύνω με την αρνητική έννοια, είμαι σε ότι μου προτείνουν οι συνάδερφοι και είναι πραγματοποιήσιμο το προωθώ»

Μ1.Γ:»Υπάρχει και συνεργασία και επικοινωνία και μάλιστα ο διευθυντής το φροντίζει. Και μάλιστα για να το δούμε και από την άλλη πλευρά το πώς επιλέγουν και οι αναπληρωτές να ενσωματωθούν στο σύλλογο έχει να κάνει με τους ίδιους.....Ναι δίνει χώρο για πρωτοβουλίες παρότι σαν άνθρωπος θέλει να γνωρίζει τα πάντα και να έχει τον έλεγχο, να μην εκτεθούμε....., , όχι για τον έλεγχό αλλά για την διασφάλιση της ασφάλειας της μονάδες και των μαθητών»

M2.A: «Όχι δεν υπάρχει, ο διευθυντής βοηθάει αλλά δεν έχει πολλές ευκαιρίες. Δεν έχει αρνηθεί ποτέ κάτι που του έχουμε προτείνει.»

An1.A: «Μέτρια επικοινωνία. Δεν κάνει και κάτι ιδιαίτερα. Δεν ξέρω για πρωτοβουλίες ίσως και να αφήνει».

An.2Γ: «Υπάρχει επικοινωνία, δεν έχω προσέξει κάτι συγκεκριμένο να κάνει. Γενικά είναι ανοιχτός να ακούσει αν έχει κάποιος να προτείνει κάτι, δεν ξέρω πόσο εφικτό είναι να γίνει αυτό αλλά σαν ιδέα να πέσει στο τραπέζι και να ακουστεί είναι συζητήσιμος»

Στη Σχ.Μ.2 ενώ ο Δ2 υποστηρίζει ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των αναπληρωτών και των μονίμων οι απόψεις δίστανται η Μ1 και η An2 συμφωνούν, ενώ ο Μ2 και ο An1 διαφωνούν. Ενώ συμφωνούν ότι αφήνει χώρο για πρωτοβουλίες. Δεν παρατηρούν όμως κάτι που κάνει για να βοηθήσει ιδιαίτερα την σχέση αυτή.

Σχ.Μ.3

Δ3.A: Ναι, υπάρχει επικοινωνία. Δίνω χώρο για πρωτοβουλίες

M1.Γ: Βεβαίως είναι καλή. Βεβαίως και βοηθάει. Όπου υπάρχει περιθώριο πρωτοβουλίας δίνεται.

M2.Γ: Υπάρχει και οφείλεται στον διευθυντή, μας δίνει άπειρο χώρο για πρωτοβουλίες, όμως πολλές φορές δεν πραγματοποιούνται κυρίως λόγω φόρτου εργασίας όλων μας.

An1.Γ: «όποτε είναι απαραίτητη ναι, όχι δεν έχει κάνει κάτι ο διευθυντής, υπάρχει επικοινωνία από την άποψη αποφασίσαμε και ενημερώνουμε. Όχι δεν δίνει χώρο για πρωτοβουλίες.»

An2.A: «Υπάρχει βέβαια. Δεν έχει κάνει κάτι θεσμικά ή άτυπα, οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους. Μας δίνει όμως χώρο»

Στη Σχ.Μ.3 υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία, αλλά οι An1 και An2 θεωρούν ότι δεν οφείλεται στον διευθυντή. Ενώ η An1 υποστηρίζει ότι δεν δίνει χώρο σε αντίθεση με τους υπόλοιπους.

Τέλος θα ήθελα να προσθέσω κάποια στοιχεία που αφορούν την “off the record” συζήτηση που γινόταν μετά το κλείσιμο του μικροφώνου, πολλοί εκπαιδευτικοί κάνανε σχόλια που δεν αποτυπώθηκαν στη συνέντευξη αλλά ήταν κυρίως για να υποστηρίξουν τις απαντήσεις τους. Ιδιαίτερη εντύπωση προκάλεσε η απογοήτευση των αναπληρωτών με την εργασιακή συνθήκη που τους ταλαιπωρεί αλλά και το άγχος που τους δημιουργούν οι εναλλαγές σε πολλές μονάδες την ίδια χρονιά. Το ίδιο ακριβώς υποστήριζαν και οι μόνιμοι και οι διευθυντές ότι το βάρος που έχουν είναι αβάσταχτο και τους εξουθενώνει ψυχικά και σωματικά.

Κεφάλαιο 6 . Αποτελέσματα έρευνας.

6.1 Πρώτος ερευνητικός άξονας: «Τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.»

Ερωτήματα :

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

Στο ερώτημα αυτό οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων είναι σε μεγάλο ποσοστό ίδιες όσο αφορά την σημαντικότητα που έχει στη σχολική μονάδα το ευχάριστο κλίμα. Είναι η βάση για την συνεργασία και την απόδοση της σχολικής μονάδας. Για να συμβαίνει αυτό θεωρούν σαν κλειδί την αλληλοβοήθεια και την ύπαρξη θετικής στάσης όλων, ο σεβασμός και η καλή επικοινωνία θα δημιουργήσουν το κλίμα αυτό.

Είναι χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στην βιβλιογραφική έρευνα που έχει γίνει και παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 1 και 2 στην εργασία αυτή (Σαϊτης,2007; Βασιλείου & Κεχαόγλου,2015; Κούτρας,2020; Μπουραντάς,2002)

2. Ο- Η διευθυντής /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;

Οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι ίδιοι οι διευθυντές καταλήγουν πως είναι ο βασικότερος ρόλος αυτός του διευθυντή για την δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος και πως η ευθύνη για την δημιουργία του είναι μεγάλη. Δεν υπήρξε απόλυτη συμφωνία πως οι

διευθυντές το δημιουργούν ιδιαίτερα στη Σχ.Μ.3 όπου θεωρούν οι τρεις από τους τέσσερις ότι δεν έχει κάνει κάτι. Σε αντίθεση με την Σχ.Μ.1 και Σχ.Μ2 όπου κάνουν προσπάθεια για εξωτερικές συναντήσεις για ενίσχυση των σχέσεων , συμπαράσταση και κατανόηση.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα που έχει διεξαχθεί και αναφέρονται στο κλίμα, την κουλτούρα και τον διευθυντή στα κεφάλαια 2 και 3 (Canary&McPhee,2011; Πασιαρδής,2012; Παπαδόπουλος,2016)

3. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.

Στο ερώτημα αυτό οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων έδειξαν διαφορές στις τρεις σχολικές μονάδες. Στη Σχ.Μ.1 ο διευθυντής δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσωπική επικοινωνία, χωρίς να παραμερίζει την διοικητική αλλά φροντίζει για την ενίσχυση των σχέσεων. Στη Σχ.Μ.2 είναι πιο ισορροπημένη η χρήση και τον δύο τρόπων, ενώ στη Σχ.Μ.3 η διοικητική μορφή είναι αυτή που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιεί διευθυντής τους ενώ αυτός θεωρεί ότι έχει και τα δύο.

Η χρήση e-mail και συλλόγων είναι η πιο συνηθισμένη τυπική μορφή επικοινωνίας και η προσωπική άτυπη είναι σχετικά με πιο ευαίσθητα θέματα.

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με σχετικές έρευνες που παρατίθενται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία, τις μορφές της και τον ρόλο του διευθυντή στα κεφάλαια 1 και 2 και 3 (Gordon,2015; Μουσένα,2021; Ρέππα,2008).

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί ;

Στο ερώτημα αυτό όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας και ότι επιβάλλεται να είναι σεβαστή η ιεραρχία αλλά και οι ρόλοι του καθενός. Τονίζεται ότι δεν έχει να κάνει με την θέση μόνο αλλά και με το άτομο. Και στις τρεις σχολικές μονάδες δεν παρουσιάζονται

τέτοια προβλήματα. Αναφέρεται από μια εκπαιδευτικό ένα παλαιότερο πρόβλημα στη Σχ.Μ.1 αλλά έχει πλέον φύγει ο συγκεκριμένος εκπαιδευτικός.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα σχετικά με τη στάση του διευθυντή σαν ηγέτη αλλά και την αποτελεσματική επικοινωνία μαζί με το στυλ του τα οποία αναφέρονται στα κεφάλαια 2 και 3 (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008 ; Σαϊτης, 2007 ; Αργυροπούλου, 2018)

5. Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;

Στο ερώτημα αυτό η Σχ.Μ.1 συμφωνεί απόλυτα με την άποψη τους διευθυντή ότι η ενσυναίσθηση του είναι ενισχυμένη. Οι εκπαιδευτικοί όλοι εδώ την ίδια απάντηση πως είναι και μάλιστα υψηλή. Στη Σχ.Μ.2 οι απαντήσεις είναι 50- 50 από τους εκπαιδευτικούς, ενώ και ο διευθυντής αναφέρει ότι αναπτύσσεται με τα χρόνια. Ενώ και στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής υποστηρίζει ότι αναπτύσσεται ακόμα, οι εκπαιδευτικοί του όμως δεν θεωρούν όλοι ότι την έχει, συγκεκριμένα ότι δεν εντάσσει το συναίσθημα και οι δύο αυτοί είναι αναπληρωτές που μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση τους. Σημαντικό είναι να τονίσουμε πως όλοι ανέφεραν στις συνεντεύξεις τους οι εκπαιδευτικοί πόσο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι για τον διευθυντή αυτό.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα στην εργασία αυτή για την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 2 και 3 (Μπρίνια, 2008α ; Μουσένα, 2021, Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008).

6. Θεωρείται ότι έχετε την ευχέρεια να επικοινωνήσετε με τον διευθυντή σας ανά πάσα στιγμή τους προβληματισμούς σας ;

Στο ερώτημα αυτό οι Σχ.Μ.1 και Σχ.Μ.2 υποστηρίζουν πως η ευχέρεια που τους δίνει ο διευθυντής τους κρατώντας μια «πόρτα ανοιχτή» για αυτούς συμφωνεί με τα λεγόμενα των διευθυντών. Η στάση αυτή δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, μια καλή επικοινωνιακή στάση και η σχέσεις διέπονται από συνεργασία. Στη Σχ.Μ.1 ένας από τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς τονίζει πως παρόλο που εργάζεται για λίγες

ώρες η στάση του διευθυντή του, του έχει δώσει μεγάλη άνεση. Ενώ στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής θεωρεί ότι είναι ανοιχτός τρεις από τους τέσσερις εκπαιδευτικούς διαφωνούν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ανοιχτή επικοινωνία και την στάση του διευθυντή τους που αφορούν την ενεργητική του ακρόαση έρχονται σε συμφωνία με τις βιβλιογραφικές επισκοπήσεις που έχουν γίνει στα κεφάλαια 2 και 3(Μουσένα,2022; Πασιαρδής,2012; Βασιλείου & Κεχαόγλου,2015).

7. Ποια είναι η στάση του διευθυντή σας όταν του εκφράζετε τους προβληματισμούς σας ; Σας δείχνει πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είναι απασχολημένος και με άλλα θέματα;

Στο ερώτημα αυτό οι σχολικές μονάδες 1 και 2 παρουσιάζουν τα ίδια αποτελέσματα με τους διευθυντές να δείχνουν το άμεσο ενδιαφέρον τους αλλά και να προτείνουν σε περίπτωση που υπάρχει κάτι πολλή σημαντικό να το αναπτύξουν σε δεύτερη φάση ώστε να επιλυθεί άμεσα. Αναφέρεται από έναν εκπαιδευτικό της Σχ.Μ.1 ότι και μόνο που υπάρχει στο χώρο των εκπαιδευτικών και όχι κλεισμένος στο γραφείο του αυτό δημιουργεί μια αίσθηση άμεσης ανταπόκρισης στα προβλήματα του. Στη Σχ.Μ.3 ο ίδιος ο διευθυντής όπως υποστηρίζει ο ίδιος δεν δίνει την ίδια βαρύτητα σε όλα και οι εκπαιδευτικοί του συμφωνούν με τους αναπληρωτές να είναι πιο κάθετοι ότι δεν έχουν αυτή την ευχέρεια.

Τα αποτελέσματα αυτά συναινούν με άλλες έρευνες σχετικές με την στάση των διευθυντών στην αποτελεσματική επικοινωνία και την ενεργητική τους ακρόαση και αναφέρονται στα κεφάλαια1 και 2 (Robbin&Judge, 2018; Μουσένα,2022 ; Gordon,2015).

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια βλέπετε στον διευθυντή σας; Θα θέλατε να προσθέσει κάποια ακόμη ;

Στο ερώτημα αυτό εμφανίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη όπως απαντήθηκε από τους εκπαιδευτικούς είναι το όραμα, οι διοικητικές ικανότητες, η προσωπικότητα του ηγέτη, οι στόχοι και το πώς διαχειρίζεται το προσωπικό του, η δημιουργία θετικού κλίματος . Να εμπνέει σεβασμό και να είναι έμπνευση για τους υπόλοιπους. Στη Σχ.Μ.1 ο διευθυντής δίνει τα χαρακτηριστικά αυτά στον εαυτό του και οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν μαζί του, δεν αναζητούν κάτι παραπάνω από αυτόν.

Στη Σχ.Μ.2 ο διευθυντής θεωρεί ότι έχει κάποια αλλά του λείπει η αποφασιστικότητα και οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν επίσης μαζί του αλλά θα ήθελαν να προσθέσει και κάποιες τεχνολογικές δεξιότητες ακόμη. Στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής δεν θεωρεί ότι έχει πετύχει τον στόχο του και θα ήθελε και ο ίδιος να αναπτύξει και άλλα χαρακτηριστικά, ενώ οι εκπαιδευτικοί του κινούνται στο ίδιο μοτίβο, αναφέροντας πως πρέπει να μάθει να αναθέτει αρμοδιότητες και να μην είναι το στυλ του τόσο αυταρχικό.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να συμπέσουν με όσα βρέθηκαν στην έρευνα που έχει γίνει σχετικά με τον ηγέτη και τον ρόλο του στη σχολική μονάδα και παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 3 (Κυπριανός,2011; Everard e.t,2004;Βαριαμπάση κ.α,2016; Παρασκευά &Παπαγιάννη,2008).

9. Τι θα θέλατε να αλλάξει στους τρόπους επικοινωνίας του ο-η διευθυντής-τριας; Πιο χαρακτηριστικό χρειάζεται να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη , την ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει βάση στην επικοινωνία του περισσότερο με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές;

Στην ερώτηση αυτή οι συνεντευξιαζόμενοι απαντούν για τη Σχ.Μ.1 με μεγαλύτερη σιγουριά ότι ο διευθυντής τους δεν χρειάζεται να αλλάξει κάτι και ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αρκετά ανεπτυγμένα, με τον ίδιο να αφήνει το ερώτημα να απαντηθεί από τους εκπαιδευτικούς του, σημειώνοντας πως προσπαθεί τις γνώσεις να τις κάνει πράξη. Στη Σχ.Μ.2 οι ερωτώμενοι θεωρούν πως δεν χρειάζεται επίσης να αλλάξει κάτι σημαντικό αλλά να ενισχύσει όπως αναφέρει ο Μ2 την αυτοπεποίθηση του και ο Αv1 την ενεργητική του ακρόαση, ενώ ο ίδιος μιλάει για το άγχος σαν εμπόδιο στην επικοινωνία, εδώ δεν υπάρχει ταύτιση των απόψεων. Ενώ στη Σχ.Μ3 έχουμε πλήρη διαφοροποίηση, ο Δ3 θεωρεί ότι δεν χρειάζεται να αλλάξει κάτι αλλά σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να αλλάξει, η Αv1 να γίνει λιγότερο αυταρχικός και να ενισχύσει και τα δυο χαρακτηριστικά , ο Αv2 λέει να είναι πιο χαμογελαστός και να αυξήσει την συναισθηματική του νοημοσύνη, το ίδιο και η Μ1 και να γίνει άμεσος. Όσο για το θέμα ανάμεσα σε αναπληρωτές και μόνιμους ποιος πρέπει να υποστηρίξει περισσότερο είναι φανερό πως οι αναπληρωτές χρειάζονται περισσότερη στήριξη.

Τα αποτελέσματα που αφορούν την επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, την ενσυναίσθηση, και άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να παρουσιάζει ο διευθυντής

συμφωνούν με την βιβλιογραφική έρευνα που παρουσιάζεται στα κεφάλαια 1, 2 και 3 (Ρέππα,2008; Αργυροπούλου 2018, Μουσένα,2021; Μπρίνια, 2008α).

6.2Δεύτερος ερευνητικός άξονας: « Οι διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας»

Ερωτήματα:

10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μονίμους και αναπληρωτές ;

Στο ερώτημα αυτό τα αποτελέσματα συντριπτικά σχεδόν ήταν πως η στάση είναι ίδια και για τη Σχ.Μ.1 υποστηρίζοντας το διευθυντή τους. Στη Σχ.Μ.2 ενώ ο διευθυντής υποστηρίζει πως για αυτόν είναι όλοι ίσοι διαφωνούν ένας μόνιμος και μια αναπληρώτρια σημάδι που δείχνει ότι δεν αφορά την σχέση εργασίας αλλά τον άνθρωπο. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στη Σχ.Μ.3 με τους μισούς να υποστηρίζουν την άποψη του διευθυντή ενώ οι υπόλοιποι όχι.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα για την στάση του διευθυντή και την σημασία της ίδιας αντιμετώπισης που αναφέρονται στο κεφάλαιο 3 (Παπαδόπουλος, 2016; Πασιαρδής, 2012)

11.Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

Στο ερώτημα αυτό η πλειοψηφία είναι σύμφωνοι και οι διευθυντές όλοι ομόφωνα απάντησαν για την δυσκολία που προκύπτει από τις εναλλαγές του προσωπικού. Οι επικοινωνιακοί θόρυβοι που παρουσιάζονται, τα λάθη στην επιλογή τρόπων επικοινωνίας είναι έντονα όταν δεν υπάρχει μακροχρόνια επικοινωνία. Στη Σχ.Μ.1 ο διευθυντής τονίζει την αναγκαιότητα σταθερού προσωπικού για να επιτευχθούν εκτός από τους στόχους του σχολείου και μεγαλύτερη απόδοση από τους εκπαιδευτικούς και οι ίδιοι συμφωνούν. Στη Σχ.Μ.2 λόγω ελάχιστων αναπληρωτών και ενός πιο σταθερού περιβάλλοντος είναι πιο ήπια η αντιμετώπιση και ένας εξ αυτών το θεωρεί και ευλογία να εναλλάσσονται οι εκπαιδευτικοί. Στη Σχ.Μ.3 αναφέρονται ιδιαίτερα όχι μόνο στο επικοινωνιακό κομμάτι σαν πρόβλημα αλλά και στο διοικητικό.

Τα αποτελέσματα αυτά σχετικά με τα επικοινωνιακά προβλήματα συμπίπτουν με τα προβλήματα επικοινωνίας που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 1 αλλά και τα θέματα αποτελεσματικής διοίκησης στο κεφάλαιο 2(Stone, 2011;, Κώστογλου,2016; Μπουραντάς,2002)

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεται ένα άτομο του συλλόγου από αυτές τις διαδικασίες ;

Στην ερώτηση αυτή παρουσιάστηκαν διαφοροποιήσεις στις τρεις σχολικές μονάδες αλλά και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής στη Σχ.Μ.1 πιστεύει πως είναι δύσκολο όπως και οι εκπαιδευτικοί, είναι θέματα διοίκησης κυρίως που δεν επιτρέπουν πολλές φορές την προσθήκη ατόμων. Οι αναπληρωτές εδώ δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα και οι μόνιμοι τους υποστηρίζουν. Στη Σχ.Μ.2 όπως αναφέραμε και νωρίτερα δεν υπάρχουν πολλοί αναπληρωτές και αυτό διευκολύνει το έργο του διευθυντή, όμως και εδώ διευθυντής και μόνιμοι υποστηρίζουν πως γίνεται ενώ οι αναπληρωτές πως δεν γίνεται και πως τους ενοχλεί αν είναι κάτι στο πεδίο ενδιαφέροντος του. Στη Σχ.Μ.3 φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη ένταξη των αναπληρωτών και αυτό οφείλεται στη καλή διαχείριση του διευθυντή.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ερευνητικά αποτελέσματα άλλων ερευνών σχετικά με την στάση των διευθυντών προς τους εκπαιδευτικούς αλλά και την ηγετική τους ικανότητα, παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 3 (Κούτρας, 2011; Σταμάτης, 2013; Παπαδόπουλος , 2016).

13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει ζητηθεί να γίνετε μέντορας σε έναν νέο συνάδερφο αναπληρωτή ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

Στο ερώτημα αυτό το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί ότι αναλόγως την προσωπικότητα του εκπαιδευτικού χρήζει και μεγαλύτερης καθοδήγησης. Ο διευθυντής στη Σχ.Μ.1 θεωρεί ότι αναλόγως και τα χρόνια εμπειρίας μπορεί να μην είναι αναγκαία αλλά σίγουρα χρειάζεται. Ενώ θεωρεί τον μέντορα σημαντικό και ση

σχολική του μονάδα γίνεται άτυπα κάτι που το επιβεβαιώνουν και οι εκπαιδευτικοί, κυρίως οι μόνιμοι που αναλαμβάνουν και το ρόλο. Στη Σχ.Μ.2 όλοι πιστεύουν ότι χρειάζεται αλλά όχι από τον διευθυντή μόνο αλλά κυρίως από το σύλλογο. Ο θεσμός του μέντορα εδώ γίνεται αποκλειστικά από τον διευθυντή. Στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής επίσης συμφωνεί με το γεγονός ότι εξαρτάται από τον αναπληρωτή, δεν υπάρχει μεντορική θέση από τους εκπαιδευτικούς παρά μόνο από τον ίδιο και οι εκπαιδευτικοί συμπνέουν στις απόψεις αυτές.

Τα αποτελέσματα αυτά συναινούν με την ερευνητική βιβλιογραφική ανασκόπηση για την ανάγκη μεντορικής σχέσης διευθυντή- εκπαιδευτικών για την ενσωμάτωση στο κλίμα της μονάδας και αναφέρονται στα κεφάλαια 2,3 (Ρέππα,2008, Μουσένα,2021, Πασιαρδής,2012)

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

Η ερώτηση αυτή είναι μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μιας και αρχική απάντηση του μεγαλύτερου ποσοστού είναι αρνητική αυτοαναιρείται από τις επόμενες δύο απαντήσεις. Όλοι οι διευθυντές νομίζουν πως δεν κάνουν διακρίσεις, το ίδιο και οι μόνιμοι, ενώ υπάρχουν αναπληρωτές που διαφωνούν με αυτό. Όμως όλοι εμπιστεύονται τους μόνιμους και αναθέτουν εργασίες σε αυτούς. Στη Σχ.Μ.1 αναφέρεται ότι είναι ο λόγος οι ελάχιστες ώρες παραμονής τους στη μονάδα και ότι δεν είναι ηθικό να επιβαρύνονται με περαιτέρω εργασίες. Το ίδιο ακριβώς υποστηρίζει και η Σχ.Μ.2. Στη Σχ.Μ.3 που υπάρχουν αρκετοί αναπληρωτές πλήρους ωραρίου και μένουν στη μονάδα γίνεται πιο εμφανές πως τους ανατίθενται εργασίες αλλά εμπιστοσύνη δείχνει μόνο στους μόνιμους.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις αναφορές άλλων ερευνών στο κεφάλαιο 3(Κούτρας,2011;Σταμάτη;2013; Κωτσίκη,2017).

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

Στο ερώτημα αυτό σύσσωμοί όλοι θα ήθελαν σταθερό προσωπικό οι διευθυντές διότι θεωρούν πως η αποτελεσματικότητα αυξάνεται, η διοίκηση γίνεται πιο εύκολη η

επικοινωνία διεξάγεται ομαλά. Οι εκπαιδευτικοί στη Σχ.Μ.1 συμφωνούν και παρουσιάζουν σαν θετικά την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα και σαν αρνητικό τη φθορά μεταξύ τους. Ο ένας αναπληρωτής μόνο πιστεύει πως ακόμα δεν είναι έτοιμος να ενταχθεί σε μια μόνιμη ομάδα μέχρι να αναπτύξει περισσότερο τις δεξιότητες τους. Στη Σχ.Μ.2 επίσης συμφωνούν για το πόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία, αλλά είναι πιο δεκτικοί σε εναλλαγές που θα φέρουν νέο αέρα και σαν μειονέκτημα προτάσσουν ότι η τριβή μεταξύ τους είναι πολλές φορές αρνητική. Και στη Σχ.Μ.3 είναι οι ίδιες απαντήσεις. Πολλοί αναπληρωτές τονίζουν την ανάγκη για σταθερότητα για την καλύτερη επικοινωνία με μαθητές και σύλλογο.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τα ερευνητικά δεδομένα που αναφέρονται στην βιβλιογραφία με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλά και τους θορύβους που μπορεί να προκληθούν στα κεφάλαια 1 και 2(Κούτρας, 2020; Μπουραντάς,2002; Robbin & Judge, 2018).

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο-η διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; Σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

Στο ερώτημα αυτό οι απαντήσεις που δόθηκαν φανερώνουν πολύ καλές σχέσεις στη Σχ.Μ.1 με τον διευθυντή να θέτει το παράδειγμα και τους εκπαιδευτικούς να ακολουθούν, αναφέρουν τρόπους όπως συναντήσεις και προτροπή για αλληλοβοήθεια που προτείνει ο διευθυντής αλλά και σεμινάρια και προσωπικό ενδιαφέρον, είναι ανοιχτός στην πρωτοβουλία και σε αυτό συναινούν όλοι οι εκπαιδευτικοί. Στη Σχ.Μ.2 υπάρχουν διαφορές ο διευθυντής υποστηρίζει πως υπάρχουν το ίδιο και οι δύο εκπαιδευτικοί ενώ οι άλλοι δύο πως δεν υπάρχουν, δεν παρατηρούν να κάνει κάποια προσπάθεια ο διευθυντής όλοι οι εκπαιδευτικοί και θεωρούν ότι είναι μεν ανοιχτός στις πρωτοβουλίες αλλά θέλει να έχει τον έλεγχο. Στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής θεωρεί ότι υπάρχει συνεργασία και οι τρεις εκπαιδευτικοί συμφωνούν μαζί του ενώ μια όχι. Δεν κάνει κάτι ιδιαίτερο για την προώθηση των σχέσεων αλλά είναι ανοιχτός στις πρωτοβουλίες.

Τα αποτελέσματα αυτά συναινούν με την έρευνα για το πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία και πως ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός μιας και είναι παράδειγμα για τους υπόλοιπους και η σχετική αναφορά σε παρόμοια στοιχεία

αναφέρεται στα κεφάλαια 1, 2 και 3 της εργασίας αυτής (Σταμάτης, 2005; Ρέππα ,2008; Bashin,2021; Μουσένα,2021; Κούτρας,2011).

Κεφάλαιο 7. Συζήτηση και Συμπεράσματα

Η διπλωματική εργασία αυτή σκοπό έχει να αναδείξει την σημαντικότητα του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή στις σχέσεις των εκπαιδευτικών αλλά και την ιδιαιτερότητα της για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Γνωρίζοντας τις πολλαπλές ευθύνες ενός διευθυντή , παρουσιάζονται οι δεξιότητες ενός ηγέτη που μπορεί να καλύψει όλες αυτές τις ανάγκες και να αποφύγει διαχωρισμούς ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που διαφοροποιούν ένα αποτελεσματικό ηγέτη και μια μονάδα που λειτουργεί με τον καλύτερο τρόπο έχοντας ένα θετικό κλίμα, συνεργατικό και που είναι η απαίτηση της σημερινής κοινωνίας.

Για τον σκοπό αυτό έγινε έρευνα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές -τριες σχολικών μονάδων της Δυτικής Αττικής στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιλέχθηκε η μέθοδος των συνεντεύξεων σε δεκαπέντε στο σύνολο ερωτηθέντων εκ των οποίων τρεις διευθυντές και δώδεκα εκπαιδευτικοί μόνιμοι και αναπληρωτές. Από την έρευνα αυτή δυο ήταν τα βασικά ερωτήματα που τέθηκαν προς ανάλυση και τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

Σε δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουμε 8 άντρες εκ των οποίων οι τρεις είναι οι διευθυντές και οι 7 γυναίκες, οι περισσότεροι είναι στην ηλικιακή ομάδα 46-55 με μόνο 2 άτομα να είναι κάτω των 35. Οι περισσότεροι έχουν 10-12 έτη προϋπηρεσίας ενώ μεταπτυχιακό κατέχουν μόλις 6 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων ένας διευθυντής και 5 αναπληρωτές το οποίο παρουσιάζει ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά της μονάδας η κάθε σχολική μονάδα έχει διαφορετικές απόψεις. Ενώ το δεύτερο ερώτημα αφορά τις διαφοροποιήσεις των εκπαιδευτικών στη μονάδα.

Η Σχ.Μ.1 σύμφωνα με όσα απάντησαν στις συνεντεύξεις ο διευθυντής είναι ένας άνθρωπος με ανεπτυγμένα σε ικανοποιητικό βαθμό τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

Έχει δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα και ενισχύει με την στάση του τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των συναδέρφων, δίνοντας βαρύτητα στην προσωποποιημένη επικοινωνία για την δημιουργία θετικού κλίματος. Δίνει ιδιαίτερη βάση στην αποτελεσματικότητα της μονάδας του και για αυτό φροντίζει να επιμορφώνει και να διατηρεί την εξέλιξη και των συναδέρφων του. Αυτό οφείλεται πιθανά και στο γεγονός ότι ο ίδιος κατέχει δύο πτυχία και δύο μεταπτυχιακές εξειδικεύσεις και στην εκπαίδευση και στη διοίκηση, που συμφωνεί και με την έρευνα του Μάντζου (2011) και Βουρδούρη (2021) των οποίων οι έρευνες διαπίστωσαν ότι οι ηγετικές ικανότητες έχουν άμεση συσχέτιση με την δημιουργία θετικού κλίματος αλλά και το μορφωτικό επίπεδο διαμορφώνει την κρίση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται τις δεξιότητες. Επίσης στοχεύει πολύ στην προσωπική επικοινωνία και φροντίζει να την προσφέρει σε όλους το ίδιο σε αντίθεση με την Μαρινοπούλου (2020) που στα αποτελέσματα της έρευνας δείχνει να μην έχουν οι αναπληρωτές την ίδια αντιμετώπιση. Τον επιβεβαιώνουν οι εκπαιδευτικοί του αναπληρωτές και μόνιμοι και ακολουθούν το παράδειγμα που θέτει. Έχουν αναπτύξει την σχέση του μέντορα με άτυπο τρόπο και νιώθουν την ευχέρεια να προσεγγίσουν τον διευθυντή τους ανά πάσα στιγμή μιας και ο ίδιος παραμένει στην αίθουσα των καθηγητών καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας ώστε να είναι προσβάσιμος σε όλους που όπως αναφέρουν οι Σαϊτή & Σαϊτής (2007), είναι χαρακτηριστικό ενός ηγέτη η προσβασιμότητα.

Για της διαφοροποιήσεις θα λέγαμε πως είναι μια μονάδα που δεν εμφανίζονται τέτοια φαινόμενα, παρόλα αυτά λόγω διοικητικών θεμάτων που αφορούν το ωράριο των αναπληρωτών υπάρχει δυσκολία στην ανάθεση εργασιών αλλά και στην ένταξη σε προγράμματα. Ο διευθυντής αλλά και οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί προσπαθούν ιδιαίτερα να εντάξουν τους αναπληρωτές στην κουλτούρα του σχολείου και οι σχέσεις τους είναι καλές και επικοινωνιακά και συνεργατικά. Είναι μεγάλη η ανάγκη όλων για σταθερότητα σε κανέναν δεν αρέσουν οι πολλές εναλλαγές μια και αυτές προκαλούν προβλήματα και εντάσεις στη σχολική μονάδα. Είναι πλεονέκτημα η ύπαρξη ενός σταθερού συλλόγου για όλους μαθητές, εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή, το μόνο μειονέκτημα που θεωρούν ότι μπορεί να συμβεί είναι η φθορά μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα της Μαρινοπούλου (2020) ως προς την αίσθηση των αναπληρωτών πως υπάρχουν καλές σχέσεις συνεργασίας και προβλήματα διοικητικά. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής

νοημοσύνης και της ενεργητικής ακρόασης είναι σε υψηλό βαθμό και είναι απαραίτητο συστατικό για την αποτελεσματικότητα της μονάδας που συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Βουρδούρη (2021) αλλά και Κουρούπη (2018) για την σχέση ενεργητικής ακρόασης και ενσυναίσθησης με την δημιουργία θετικού κλίματος που οδηγεί σε αποτελεσματική επικοινωνία.

Στη Σχ.Μ.2 ο διευθυντής κατέχει κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη αλλά χρειάζεται να προσθέσει κάποια ακόμα, όπως την αποφασιστικότητα και την μείωση της ανάγκης του για έλεγχο που του δημιουργεί άγχος. Έχει δημιουργήσει όμως ένα πολύ θετικό κλίμα στη μονάδα, παρέχοντας υποστήριξη σε όλους, η συνεργασία στη μονάδα είναι ικανοποιητική και οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν πως χρειάζεται να αλλάξει κάτι στους επικοινωνιακούς τρόπους που χρησιμοποιεί. Δεν θεωρούν όμως αρκετή την προσπάθεια του στην δημιουργία δεδομένων για περαιτέρω συνεργασία ανάμεσα σε αναπληρωτές και μόνιμους. Θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά της ενεργητικής του ακρόασης και της συναισθηματικής του νοημοσύνης είναι αυξημένα, όπως και το αίσθημα του δικαίου. Είναι προσιτός και ανοιχτός πάντα για να λύσει προβλήματα. Χρησιμοποιεί και αυτός πιο πολύ την προσωπική επικοινωνία και είναι μια πόρτα ανοιχτή για όλους. Αυτά τα συμπεράσματα συμφωνούν με τις έρευνες των Brinia, et(2022), Κουρούπη (2018) και Μάντζου(2011) των οποίων τα συμπεράσματα για τις επικοινωνιακές δεξιότητες επιβεβαιώνουν την δημιουργία θετικού κλίματος αλλά και τη σημαντικότητα του μορφωτικού επιπέδου ώστε να αναπτύσσεις καλύτερα τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, ενώ παράλληλα η στάση των διευθυντών δημιουργεί το κλίμα στις μονάδες. Οι άντρες εκπαιδευτικοί της μονάδας δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι από τη επικοινωνία ενώ οι γυναίκες είναι κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Βουρδούρη (2021) και Κουρούπη (2018) όπου οι γυναίκες φαίνονται να μην είναι ικανοποιημένες σε σχέση με τους άντρες και το φύλο να έχει κυρίαρχο ρόλο στην αξιολόγηση των επικοινωνιακών χαρακτηριστικών.

Επειδή η μονάδα είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό της δομημένη με μόνιμους εκπαιδευτικούς δεν διαφαίνονται ιδιαίτερα να γίνονται διακρίσεις, έχει την τάση να είναι ίδιος με όλους και δεν διαφοροποιεί τους εκπαιδευτικούς στην ένταξη σε προγράμματα αλλά εμπιστεύεται τους μόνιμους για σημαντικά θέματα που γνωρίζουν το σχολείο. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα της Μαρινοπούλου (2020) όπου γίνονται διακρίσεις σε διοικητικά θέματα αλλά όχι σε επικοινωνιακά.

Θέτει πάντα ως προτεραιότητα τα παιδιά και για αυτό αν και αφήνει χώρο για πρωτοβουλίες θέλει να έχει πλήρη γνώση όλων όσων συμβαίνουν στη μονάδα του που αυτό δυσχεραίνει την επικοινωνία. Συμφωνά με Sarpian,et(2019) όπου η έρευνα έδειξε τη συσχέτιση στυλ επικοινωνίας με θετικό κλίμα, τα αποτελέσματα συμφωνούν, όταν υπάρχει στυλ ελέγχου η επικοινωνία δυσχεραίνεται. Επίσης εδώ συμφωνούν όλοι για την σταθερότητα του συλλόγου και πως αυτή επηρεάζει την επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα της μονάδας. Ενώ οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ανανεωτικό την εναλλαγή των προσώπων αρκεί να μην είναι καθολική και επισημαίνουν το μειονέκτημα της τριβής μεταξύ τους, τα οποία συμφωνούν με Μαρινοπούλου (2020), όπου διαπιστώθηκε η ανάγκη για μόνιμο προσωπικό για την αποτελεσματική λειτουργία των μονάδων.

Στη Σχ.Μ.3 ο διευθυντής είναι πιο αυταρχικός και απόλυτος και για κάποιους και πιο απρόσιτος. Έχει θετικό κλίμα αλλά όχι στο βαθμό που θα επιθυμούσαν και οι μισοί θεωρούν πως δεν έχει βοηθήσει ο ίδιος καθόλου σε αυτό. Η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων είναι πιο περιορισμένη και τυπική. Τυπική όμως και διοικητική θεωρούν πως είναι και η στάση του στην επικοινωνία και όχι προσωπική. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις έρευνες των Καραντζά(2018), Brinia V.,et (2022) όπου τα αποτελέσματα ήταν ίδια, ενώ υπάρχει συνεργασία σε καλό βαθμό, οι διευθυντές θεωρούν ότι υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία ενώ οι εκπαιδευτικοί όχι, εδώ ισχύει ακριβώς το ίδιο υπάρχει λανθασμένη εικόνα από το διευθυντή. Δεν έχει αναπτύξει τόσο τα χαρακτηριστικά της ενσυναίσθησης και της ενεργητικής ακρόασης, αυτό επηρεάζει και τον τρόπο που επικοινωνεί και για αυτό οι εκπαιδευτικοί και θέλουν να τα αναπτύξει αλλά και να γίνει πιο προσιτός και χαμογελαστός. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με Κουρούπη (2018), όπου όσοι δεν είναι ικανοποιημένοι σύμφωνα με την έρευνα με τον τρόπο επικοινωνίας, ζητούν να γίνει αμεσότερη η επικοινωνία και να αναπτύξουν οι διευθυντές τις δεξιότητες ενσυναίσθησης και ακρόασης. Ενώ αυτός θεωρεί ότι είναι η έρευνα δείχνει άλλα αποτελέσματα. Ιδιαίτερα για την στάση του προς τους προβληματισμούς των εκπαιδευτικών τους βάζει σε προτεραιότητα και αυτό λειτουργεί ανασταλτικά προς τους εκπαιδευτικούς και δεν τον προσεγγίζουν. Έχουν την επιθυμία οι εκπαιδευτικοί να αλλάξει τον τρόπο που επικοινωνεί και να γίνει πιο ανθρώπινος και πιο λειτουργικός.

Ενώ ο ίδιος υποστηρίζει πως δεν διαφοροποιείται ανάμεσα σε αναπληρωτές και μόνιμους οι ίδιοι το βιώνουν αλλιώς. Οι μόνιμοι συμφωνούν μαζί του, μιας και τους εμπιστεύεται και τους αναθέτει όλων των ειδών τις εργασίες. Παρόλα αυτά κάνει μια προσπάθεια ένταξης τους σε προγράμματα και δράσεις. Τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνούν με Μαρινοπούλου (2020) για την διαφοροποίηση των σχέσεων στην επικοινωνία αλλά και την σημασία της επαφής με τον διευθυντή που έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Αφού αναφέρετε από τους εκπαιδευτικούς ειδικά τους αναπληρωτές πως η επικοινωνία είναι λανθασμένη και η υποδοχή τους από τον διευθυντή δεν ήταν και η καλύτερη ώστε να δημιουργήσει ένα πνεύμα συνεργασίας στην σχ.μ.3. Υποστηρίζουν όλοι την ανάγκη για σταθερότητα και εδώ και έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία και έντονη τριβή μεταξύ τους. Υποστηρίζουν την ανάγκη για μεγαλύτερη προσπάθεια από τον διευθυντή για την ενσωμάτωση των αναπληρωτών αλλά είναι μια διαδικασία που την έχει αναλάβει ο ίδιος χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία στο ρόλο του μέντορα. Όπως επίσης οι σχέσεις αναπληρωτών και μονίμων δεν είναι για όλους καλές και δεν έχει δημιουργήσει κάποιο τρόπο ενίσχυσης. Αλλά δίνει χώρο για πρωτοβουλίες.

Συγκρίνοντας τις τρεις μονάδες θα λέγαμε πως βλέπουμε έντονα την διαφορά που δημιουργεί ο διευθυντής στην λειτουργία της μονάδας, στην επικοινωνία αλλά και στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Όσο καλύτερη είναι η επικοινωνία και η αποτελεσματικότητα της μονάδας θα αυξάνεται και η απόδοση προς τα παιδιά. Είναι σημαντικό το σχολείο να είναι ένας φορέας που οι διακρίσεις δεν έχουν χώρο και να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση γίνεται μνεία για τα ηγετικά χαρακτηριστικά και παρατηρούμε σύμφωνα με τις έρευνες αλλά και τη θεωρητική προσέγγιση πως ο χαρακτήρας του διευθυντή είναι η βάση όλων των εξελίξεων μέσα στη μονάδα. Όπως αναφέρει και η Αργυροπούλου (2008) ο ηγέτης-διευθυντής θα δημιουργήσει μια μονάδα με οπαδούς που θα ακολουθούν πιστά το όραμα και θα έχουν και στρατηγικό ρόλο στην εξέλιξη της μονάδας, παρατηρούμε ότι ο διευθυντής της πρώτης μονάδας έχει τέτοια χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ένα καλό ηγέτη- διευθυντή. Ενώ στη δεύτερη μονάδα βλέπουμε ότι η αντίληψη της εξέλιξης που θέλει ο ίδιος για τον εαυτό του τον καθορίζει σαν έναν διευθυντή που έχει τα εχέγγυα να γίνει ηγέτης. Συμφωνά με Μπρίνια (2008α), για να έχει κάποιος το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, οφείλει πρώτα να έχει αυτοεπίγνωση των

προβλημάτων που πρέπει να επιλύσει, ώστε να είναι σε θέση να ταυτιστεί με τα συναισθήματα των άλλων πόσο μάλλον σαν ηγέτης να τα επιλύσει. Στην περίπτωση της τρίτης μονάδας, το αυταρχικό στυλ και το όχι τόσο δημοκρατικό του διευθυντή έχει διαφοροποιήσει τις γνώμες των εκπαιδευτικών και ακόμα περισσότερο των αναπληρωτών και όπως αναφέρουν και οι Σαΐτη & Σαΐτης (2007) είναι απόλυτα συνδεδεμένο το στυλ επικοινωνίας με το κλίμα στη σχολική μονάδα.

Τέλος, θα ήθελα να αναφέρω την ανάγκη που εξέφρασαν όλοι για σχολικές μονάδες με μόνιμο προσωπικό. Είναι αναγκαίο να συμβεί για να είναι οι εργασιακές συνθήκες ίδιες για όλους και η απόδοση καλύτερη για τους μαθητές.

Η εργασία αυτή αποτέλεσε μια ακόμη προσπάθεια να συμπληρωθούν οι ερευνητικές προσπάθειες για την διαφοροποίηση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών που διαμορφώνονται στην επικοινωνία λόγω των ελαστικών σχέσεων εργασίας, διότι υπάρχει ακόμα μεγάλο κενό στον τομέα αυτό. Είναι σκόπιμο να τονίσουμε ότι ο περιορισμένος αριθμός ατόμων που έχει μια ποιοτική έρευνα δεν αφαιρούν από την ποιότητα των αποτελεσμάτων, αλλά ιδανικά θα δώσει έναυσμα στους επόμενους ερευνητές να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα για σύγκριση σε πιο μεγάλο μέγεθος πληθυσμού αλλά και για μια συγκριτική ποσοτική ανάλυση. Περαιτέρω θα μπορούσε να επεκταθεί και στον μαθητικό πληθυσμό ώστε να γίνει σύγκριση των επικοινωνιακών σχέσεων που αναπτύσσουν οι μαθητές με μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς, ακόμη και με τους γονείς. Επιπλέον θα μπορούσε να επεκταθεί σε νομούς εκτός Αττικής και να είναι μια έρευνα σε όλη την επικράτεια, μην ξεχνάμε ότι κάθε χρόνο προσλαμβάνονται περίπου 60.000 αναπληρωτές που καλύπτουν πια μετά από δεκαετίες αναπλήρωσης των εαυτό τους. Σκοπός αυτής της περαιτέρω έρευνας είναι να αναδειχθούν και τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να κατέχουν πλέον οι διευθυντές αλλά και τρόπους να τα εξελίσουν μέσα από την συνεχή επιμόρφωση, αλλά και την διαφοροποίησης που συμβαίνει.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Argyle, M. (1988). *Bodily Communication (2nd ed.)*. New York: Methuen .
- Bashin, H. (2021, 10 18). *MARKETING91.*, από Two-Way Communication- Definition, Importance and Examples: <https://www.marketing91.com/two-way-communication>. Ανάκτηση 05. 05. 2022
- Brinia V., et(2022). *The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations*. Switzerland: Mdpi
- Brown, L. (1970). *Communications Facts and Ideas in Business* . Englewood cliffs, N.J: Prentice - Hall .
- Canary, H., & McPhee, R. (2011). *Communication and Organizational Knowledge*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Everard, K., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Managment 4th Edition*. London: SAGE Publications Inc.
- Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας*. (Α. Π. Βασιλείου, Επιμ., & Μ. Τζιαντζή, Μεταφρ.) Αθήνα : Μάρτης & Gordon Hellas.
- Robbin, S., & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*. (2η εκδ.). (Σ. Α, Επιμ., & Π. Α, Μεταφρ.) Αθήνα : Κριτική .
- Shannon C.E., W. W. (1949). *THE MATHEMATICAL THEORY OF COMMUNICATION*. URBANA, ILLINOIS, US: IL: University of Illinois Press.
- Stone, G. S. (1999). *Clarifying communication theories: a hands-on approach*. . Iowa: State University Press: Wiley-Blackwell.
- William H. Newman, C. E. (1961). *The Process of Managment- concepts, Behavior, and Practice* . Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall.
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters, 6th Edition*. Boston: Wadsworth cengage Learning.

Sapian, NRB. et. (2019). *The Relationship Between Principal's Communication Style and School Climate*. University of Malaysia: Atlantis Press SARL.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & οργανωσακή Συμπεριφορά- Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Ηγεσία στην Εκπαίδευση-Σχολική Ηγεσία. Σημειώσεις Μαθήματος, Θεματική Ενότητα Εκπ 62 "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων"*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βαρδιαμπάση, Ζ., Μακρή, Α., & Ξαρχή, Π. (2016). *Η επικοινωνία ως εργαλείο ενδυνάμωσης της ηγετικής αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση*. Αθήνα : Αυτοέκδοση.

Βασιλείου, Α., & Κεχαόγλου, Ν. (2015). *Συγκρούσεις και Επικοινωνία*. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ-ΓΕΣΕΕ.

Βρεττός, Ι. (2002). *Μη λεκτική επικοινωνία: Σύγχρονες και ερευνητικές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα .

Βουρδούρη Ε.(2021). *Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/τριών τους – μια συγκριτική προσέγγιση*. Διπλωματική εργασία μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα : Πεδίο.

Θεοφιλίδης, Χ. (2005). *Η συγγραφή επιστημονικής έρευνας : Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: ΤΥΠΩΘΗΤΟ/ΔΑΡΜΑΔΟΣ.

Ίσαρη, Μ., & Πούρκος, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ιωσηφίδης, Θ. (2017). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας και επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Τζιόλας.

Καραμουλάς, Ε. (2011). *Η επικοινωνιακή ικανότητα του Τεχνικού Διευθυντή και η επίδραση (συμβολή) της στην επίτευξη των στόχων μίας Σχολής Ποδοσφαίρου: οι*

απόψεις των μαθητών, των γονιών, των προπονητών και των μελών του Δ.Σ.
Διπλωματική εργασία . Πάτρα: ΕΑΠ.

Καρατζά, Ν. (2018). *Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών των σχολείων. Η περίπτωση των Σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία μεταπτυχιακού. Πάτρα : ΕΑΠ

Κοντάκος, Α., & Πολεμικός, Ν. (2008). *Η Μη Λεκτική επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο* . Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κουρούπη ,Ε.(2018) *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μελέτη στα Δημοτικά Σχολεία της Κορίνθου*. Διπλωματική εργασία μεταπτυχιακού. Κόρινθος : Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Κουρτή, Ε. (2007). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο σχολείο*. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ, Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κούτρας, Γ. (2020). *Διαχείριση επικοινωνίας από την εκπαιδευτική ηγεσία: Η επικοινωνιακή πρακτική των Διευθυντών- ντρίων Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Ρόδο*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική . Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Κούτρας, Γ. (2011). *Η αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς και ειδικότερα μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού του σχολείου. Ι, Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Διαπολιτισμική Πραγματικότητα -3*. (Π. Γεωργογιάννης, Επιμ.) Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.

Κυπριανός, Λ. (2021). *Η ηγεσία στην εκπαίδευση: ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο* . Διαφάνειες διάλεξης. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος .

Κώστογλου, Β. (2006). <https://people.tee.iuh.gr/~vkostogl/publications.html>.
Ανάκτηση 04 23, 2022, από <https://people.tee.iuh.gr/~vkostogl/publications.html>:
https://people.tee.iuh.gr/~vkostogl/files/Dexiotites/new_2016/MORFES%20ΕΠΙΚΟΙ ΝΟΝΙΑΣ.pdf

Κωτσίκη, Β. (2017). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων & Συστημάτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης*. Αθήνα : Ελλην.

Μάντζος, Λ.(2011). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη σχέση εκπαιδευτικών-διευθυντών στις σχολικές μονάδες οι απόψεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διπλωματική Μεταπτυχιακού*. Πάτρα: ΕΑΠ

Μαρινοπούλου Β.(2020). *Ο ρόλος του Διευθυντή στην ισότιμη μεταχείριση των εκπαιδευτικών όπως γίνεται αντιληπτός από τους αναπληρωτές και μόνιμους εκπαιδευτικούς, και οι Εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα : ΕΑΠ

Μουσένα, Ε. (2022). *Listening and speaking as powerful literacy practices. Educational Journal of the University of Patras UNESCO Chair* , σσ. 17-26.

Μουσένα, Ε. (2021). *Επικοινωνία και Συνεργασία στη σχολική μονάδα*. Σημειώσεις Μαθήματος Dmpra-604.Πανεπιστήμιο Νεάπολης. Πάφος, Κύπρος .

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμέντ. Θεωρητικό υπόβαθρο.Σύγχρονες Πρακτικές*. . Αθήνα : Μπένου.

Μπρίνια, Β. (2008α). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.

Παπαδόπουλος, Α. (2016). Διερευνώντας τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα της κρίσης. *6ο Πανελλήνιο συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής* (σσ. 1020-1035). Αθήνα : Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παρασκευά, Φ., & Παπαγιάννη, Α. (2008). *Επιστημονικές και Παιδαγωγικές Δεξιότητες για τα στελέχη της Εκπαίδευσης* . Αθήνα : ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο .

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

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων. Διεθνείς και Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική πραγματικότητα* . Αθήνα : Ιων.

Σαϊτή, Α., & Σαϊτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο* . Αθήνα : Ιδιωτική .

Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση.

Σταμάτης, Π. (2005). *Παιδαγωγική Μη Λεκτική Επικοινωνία*. Αθήνα: Ατραπός.

Σφέτσος, Η. (2013, 05 16). *e-telescope*. Ανάκτηση 04 04, 2022, από <https://www.e-telescope.gr/history/world-history/ancient-communications>: <https://www.e-telescope.gr/history/world-history/ancient-communications>

Τσιακτίρα, Μ. Μ. (2017, 03 13). *mde.biologia.gr*. Ανάκτηση 04 04, 2022, από <https://mde.biologia.gr/ferma/wp-content/uploads/sites/13/2017/03/%CE%97-%CE%B5%CE%BE%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf>

Παράρτημα Α

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Διευθυντών

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφεται και ότι έχω τη συγκατάθεσή σας.

Θέμα : « Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: Ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς.»

Ωρα Συνέντευξης :

Ημερομηνία:

Τόπος:

Η συνέντευξη αυτή γίνεται για να εξεταστούν τα δεδομένα της επικοινωνίας σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και θα χρησιμοποιηθούν ως ερευνητικό εργαλείο για την σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας για το

Δημογραφικά στοιχεία

.....
.....

2. Πιστεύετε ότι με τον τρόπο που οργανώνετε το σχολείο σας ενισχύεται στο κλίμα αυτό ; Με ποιους τρόπους δημιουργείται το ευχάριστο κλίμα στη μονάδα ευθύνης σας ;

.....
.....
.....
.....

3. Σαν διευθυντής/τρια του σχολείου χρησιμοποιείται για την επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτικούς έναν πιο προσωποποιημένο τρόπο επικοινωνίας ή έναν τύπο πιο διοικητικής μορφής επικοινωνίας; Πείτε μου μερικά παραδείγματα;

.....
.....
.....
.....

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνία ανάμεσα σε σας και στο σύλλογο διδασκόντων ; Τηρείται η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι του καθενός είναι διακριτοί;

.....
.....
.....
.....

5. Πως σας βοηθάει η ενσυναίσθηση να οργανώσετε και να στηρίζετε τη μονάδα σας και τους εκπαιδευτικούς σας;

.....
.....
.....
.....

6. Δίνεται στους εκπαιδευτικούς σας την ευχέρεια να σας απασχολήσουν ανά πάσα στιγμή με τους προβληματισμούς τους;

.....
.....
.....
.....

7. Ποια είναι η στάση σας όταν ακούτε τους προβληματισμούς ενός εκπαιδευτικού; Δείχνετε πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είστε απασχολημένος με άλλα θέματα ;

.....
.....
.....
.....

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια πιστεύετε ότι έχετε εσείς ; Θα θέλατε να προσθέσετε στις δεξιότητές σας κάποια ώστε να καλυτερεύσετε τον τρόπο επικοινωνίας ;

.....
.....
.....
.....

9. Τι θα θέλατε να αλλάξετε στους τρόπους που επικοινωνείτε με τους εκπαιδευτικούς στη μονάδα σας; Θα θέλατε να αναπτύξετε περισσότερο την συναισθηματική σας νοημοσύνη ή την ενεργητική σας ακρόαση; Θα διαφοροποιούσατε κάτι σε σχέση με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές ;

.....
.....
.....
.....

Β μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Θεωρείτε ότι η στάση σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους τους εκπαιδευτικούς μόνιμους και αναπληρωτές;

.....
.....

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις;

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεται ένα άτομο του συλλόγου από αυτές τις διαδικασίες ;

13. Πιστεύετε ότι οι αναπληρωτές χρήζουν μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους σας στην ενσωμάτωση στη λειτουργία του σχολείου σε σχέση με έναν μόνιμο ; Χρησιμοποιείται ως μέντορες τους μονίμους για να βοηθήσουν τους αναπληρωτές ή το χειρίζεστε μόνος σας;

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Εμπιστευέστε πιο εύκολα ένα σημαντικό ζήτημα του σχολείου σας σε έναν μόνιμο ή σε έναν αναπληρωτή;

.....
.....
.....
.....

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σύλλογο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

.....
.....
.....
.....

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Τι κάνετε ώστε να ενισχύσετε μια καλή σχέση ανάμεσα τους ώστε να διασφαλίσετε την καλή λειτουργία της μονάδας σας; Δίνετε χώρο για πρωτοβουλίες ;

.....
.....
.....
.....

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Εκπαιδευτικών (Αναπληρωτών)

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφετε και ότι έχω τη συγκατάθεση σας.

Θέμα : « Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: Ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς.»

Ωρα Συνέντευξης :

Ημερομηνία:

Τόπος:

Η συνέντευξη αυτή γίνεται για να εξεταστούν τα δεδομένα της επικοινωνίας σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και θα χρησιμοποιηθούν ως ερευνητικό εργαλείο για την σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό μου τίτλο σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πάφου στο Τμήμα Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Οι συνεντεύξεις αφορούν εκπαιδευτικούς μόνιμους και αναπληρωτές και τους διευθυντές τους. Οι συνεντεύξεις θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές χωρίς να δίνεται κανένα στοιχείο που να εκθέτει τους συμμετέχοντες και οι καταγραφές θα παραμείνουν αποκλειστικά στην ιδιοκτησία μου. Η διάρκεια της συνέντευξης διαρκεί κατά μέσο όρο 15 λεπτά.

Δημογραφικά στοιχεία

1. Κωδικός Σχολικής 1 2 3
Μονάδας

2.Κωδικός
Συνεντευξιαζόμενου..... Α.Α Σ.Μ / Α.Α.

4. Φύλο Άνδρας Γυναίκα

5. Έτη Προϋπηρεσίας :.....

6. Ηλικία

7. Κατέχετε κάποιο μεταπτυχιακό στην εκπαίδευση ή την διοίκηση

8. Τίτλος μεταπτυχιακού

Ερωτήσεις :

Α μέρος Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

.....
.....
.....
.....

2. Ο- Η διευθύντης /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;

.....
.....
.....
.....

3. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.

.....
.....
.....
.....

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί ;

.....
.....
.....
.....

5. Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;

.....
.....
.....
.....

6. Θεωρείται ότι έχετε την ευχέρεια να επικοινωνήσετε με τον διευθυντή σας ανά πάσα στιγμή τους προβληματισμούς σας ;

.....
.....
.....
.....

7. Ποια είναι η στάση του διευθυντή σας όταν του εκφράζετε τους προβληματισμούς σας ; σας δείχνει πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είναι απασχολημένος και με άλλα θέματα ;

.....
.....
.....
.....

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια βλέπετε στον διευθυντή σας; Θα θέλατε να προσθέσει κάποια ακόμη ;

.....
.....
.....
.....

9. Τι θα θέλατε να αλλάξει στους τρόπους επικοινωνίας του ο-η διευθυντής-τριας; Πιο χαρακτηριστικό χρειάζεται να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη , την ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει βάση στην επικοινωνία του περισσότερο με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές;

.....
.....

.....
.....

B μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μονίμους και αναπληρωτές ;

.....
.....
.....
.....

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

.....
.....
.....
.....

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεστε από αυτές τις διαδικασίες ;

.....
.....
.....
.....

13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει δοθεί ένας μόνιμος συνάδερφος ως μέντορας ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

.....
.....
.....
.....

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

.....
.....
.....
.....

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

.....
.....
.....
.....

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

.....
.....
.....
.....

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Εκπαιδευτικών (Μονίμων)

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφεται και ότι έχω τη συγκατάθεση σας .

Α μέρος Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

.....
.....
.....
.....

2. Ο- Η διευθύντης /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;

.....
.....
.....
.....

3. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.

.....
.....
.....
.....

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί ;

.....
.....
.....
.....

5. Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;

.....
.....

B μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μονίμους και αναπληρωτές ;

.....
.....
.....
.....

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

.....
.....
.....
.....

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεται ένα άτομο του συλλόγου από αυτές τις διαδικασίες ;

.....
.....
.....
.....

13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει ζητηθεί να γίνετε μέντορας σε έναν νέο συνάδερφο αναπληρωτή ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

.....
.....
.....
.....

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

.....
.....
.....
.....

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

.....
.....
.....
.....

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο-η διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; Σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

.....
.....
.....
.....

Παράρτημα Β

Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις

Σχολική Μονάδα 3

Συνέντευξη Διευθυντή

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Διευθυντών

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφεται και ότι έχω τη συγκατάθεση σας.

Θέμα : « Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: Ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς.»

Ωρα Συνέντευξης : 13.00

Ημερομηνία: 12/4/2022

Τόπος: Δήμος Φυλής- Γυμνάσιο

Η συνέντευξη αυτή γίνεται για να εξεταστούν τα δεδομένα της επικοινωνίας σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και θα χρησιμοποιηθούν ως ερευνητικό εργαλείο για την σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό μου τίτλο σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πάφου στο Τμήμα Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Οι συνεντεύξεις αφορούν εκπαιδευτικούς μόνιμους και αναπληρωτές και τους διευθυντές τους. Οι συνεντεύξεις θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές χωρίς να δίνεται κανένα στοιχείο που να εκθέτει τους συμμετέχοντες και οι καταγραφές θα παραμείνουν αποκλειστικά στην ιδιοκτησία μου. Η διάρκεια της συνέντευξης διαρκεί κατά μέσο όρο 15 -20 λεπτά.

Δημογραφικά στοιχεία

- | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---|----------------|
| 1. Κωδικός Σχολικής Μονάδας | 1 | 2 | 3 |
| | | | ✓ |
| 2.Κωδικός Συνεντευξιαζόμενου..... | Α.Α Σ.Μ -3/ Α.Α.- 1 | | |
| 4. | Φύλο | ✓ | Ανδρας Γυναίκα |

5. Έτη Προϋπηρεσίας :30

6. Ηλικία : 65

7. Κατέχετε κάποιο μεταπτυχιακό στην εκπαίδευση ή την διοίκηση : όχι

8. Τίτλος μεταπτυχιακού

9. Ο σύλλογος σας αποτελείται από διαφορετικής σύμβασης άτομα; Πόσοι αναπληρωτές και πόσοι μόνιμοί;

17 μόνιμοι – 6 Αναπληρωτές.

Ερωτήσεις :

A μέρος Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που διοικείτε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

Απ: Σχετικά, ναι ,αυτό είναι μια δύσκολη ερώτηση για την συγκεκριμένη σχολική μονάδα, αυτό ειλικρινά δεν μπορώ να στο απαντήσω, είναι πολλές οι δυσκολίες με την διαφορετικότητα των παιδιών που υπάρχουν στη σχολική μονάδων και με το επίπεδο και των οικογενειών τους.

2. Πιστεύετε ότι με τον τρόπο που οργανώνετε το σχολείο σας ενισχύεται στο κλίμα αυτό ; Με ποιους τρόπους δημιουργείται το ευχάριστο κλίμα στη μονάδα ευθύνης σας ;

Ναι, ένα μέρος, ναι. (Γέλια, δείχνει με τα χέρια του μουσικά όργανα).Να γίνονταν περισσότερες εκδηλώσεις.

3. Σαν διευθυντής/τρια του σχολείου χρησιμοποιείται για την επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτικούς έναν πιο προσωποποιημένο τρόπο επικοινωνίας ή έναν τύπο πιο διοικητικής μορφής επικοινωνίας; Πείτε μου μερικά παραδείγματα;

Και τα δύο, όποσδήποτε στέλνω και email και σε προσωπικό επίπεδο.

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνία ανάμεσα σε σας και στο σύλλογο διδασκόντων ; Τηρείται η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι του καθενός είναι διακριτοί;

Απ: Βέβαια, απόλυτα την σέβονται.

5. Πως σας βοηθάει η ενσυναίσθηση να οργανώσετε και να στηρίξετε τη μονάδα σας και τους εκπαιδευτικούς σας;

Απ: Ναι. Με τα χρόνια αναπτύσσετε περισσότερο , αυτό εξυπακούεται.

6. Δίνεται στους εκπαιδευτικούς σας την ευχέρεια να σας απασχολήσουν ανά πάσα στιγμή με τους προβληματισμούς τους;

Απ: Βεβαίως.

7. Ποια είναι η στάση σας όταν ακούτε τους προβληματισμούς ενός εκπαιδευτικού; Δείχνετε πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είστε απασχολημένος με άλλα θέματα ;

Απ: Θα το αντιμετωπίσουμε αν είναι σοβαρό την ίδια στιγμή.

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια πιστεύετε ότι έχετε εσείς ; Θα θέλατε να προσθέσετε στις δεξιότητες σας κάποια ώστε να καλυτερεύσετε τον τρόπο επικοινωνίας ;

Απ: Να δείχνει το δρόμο στους υφιστάμενους του. Όχι δεν έχω φτάσει αυτό το στόχο. Θα ήθελα να προσθέσω μερικά χαρακτηριστικά ακόμη.

9. Τι θα θέλατε να αλλάξετε στους τρόπους που επικοινωνείτε με τους εκπαιδευτικούς στη μονάδα σας; Θα θέλατε να αναπτύξετε περισσότερο την συναισθηματική σας νοημοσύνη ή την ενεργητική σας ακρόαση; Θα διαφοροποιούσατε κάτι σε σχέση με τους μονίμους ή τους αναπληρωτές ;

Απ: Τίποτα, όχι όταν κάποιος μου λέει κάτι, ακούω αυτό που μου λέει , έτσι με αρκετή προσοχή. Οι αναπληρωτές εξ ορισμού δεν έχουν την εμπειρία των μονίμων , οπότε χρειάζονται την στήριξη μου.

Β μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Θεωρείτε ότι η στάση σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους τους εκπαιδευτικούς μονίμους και αναπληρωτές;

Απ: Ναι

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις;

Απ: Αρκετά, όταν ένας εκπαιδευτικός έρχεται στο σχολείο γνωρίζοντας ότι είναι για ένα χρόνο , συμπεριφέρεται διαφορετικά απ' ότι ο μόνιμος εκπαιδευτικός και μάλιστα αυτούς που ονομάζω εγώ στελέχη του σχολείου , εννοώντας ότι έχουν πολλά χρόνια οργανική θέση στο σχολείο, το έχουν δουλέψει , το γνωρίζουν , γνωρίζουν διαχρονικά τα προβλήματα του σχολείου, το υλικό , το μαθητικό δυναμικό που έχει το σχολείο.

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεται ένα άτομο του συλλόγου από αυτές τις διαδικασίες ;

Απ: Ναι, βεβαίως έχουμε συμπεριλάβει σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων και μάλιστα αναπληρωτής ήταν και υπεύθυνος προγράμματος.

13. Πιστεύετε ότι οι αναπληρωτές χρήζουν μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους σας στην ενσωμάτωση στη λειτουργία του σχολείου σε σχέση με έναν μόνιμο ; Χρησιμοποιείται ως μέντορες τους μονίμους για να βοηθήσουν τους αναπληρωτές ή το χειρίζεστε μόνος σας;

Απ: Εξαρτάται από το στυλ του αναπληρωτή είναι και θέμα προσωπικό, ο καθένας δουλεύει με τον τρόπο του, ο καθένας εντάσσεται με τον τρόπο του , τώρα ανάλογα με το τι επιδιώξεις έχει. Όχι μέντορα δεν έχω βάλει.

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Εμπιστεύεστε πιο εύκολα ένα σημαντικό ζήτημα του σχολείου σας σε έναν μόνιμο ή σε έναν αναπληρωτή;

Απ: Μερικές φορές, τα βασικά , οι βασικές εργασίες ανατίθενται σε μονίμους, οι αναπληρωτές θα κάνουν εφημερίες θα είναι υπεύθυνοι τμημάτων , θα είναι υπεύθυνοι, θα

τους ανατεθούν δουλείες που δεν έχουν συνέχεια, που δεν χρειάζεται να έχουν συνέχεια την επόμενη χρονιά. Σημαντικό ζήτημα στους μόνιμους.

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σύλλογο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

Απ: Βέβαια, και έτσι ήταν τα δύο τρία πρώτα χρόνια , που ανέλαβα σαν διευθυντής, δεν ήταν καλύτερες οι σχέσεις, απλά ξέραμε πως θα γίνουν οι δουλειές , οι εξωδιδασκτικές εργασίες. Πιθανόν προστριβές μεταξύ τους θα ήταν ένα μειονέκτημα.

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μόνιμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Τι κάνετε ώστε να ενισχύσετε μια καλή σχέση ανάμεσα τους ώστε να διασφαλίσετε την καλή λειτουργία της μονάδας σας; Δίνετε χώρο για πρωτοβουλίες ;

Απ: Ναι, υπάρχει επικοινωνία. Δίνω χώρο για πρωτοβουλίες.

Συνέντευξη Μόνιμου Εκπαιδευτικού

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Εκπαιδευτικών (Μονίμων) Σχμ 3 Μον 2

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφεται και ότι έχω τη συγκατάθεσή σας.

Θέμα : « Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα: Ο ρόλος του διευθυντή αναφορικά με τους μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς.»

Ωρα Συνέντευξης : 10:30

Ημερομηνία: 12/04/2022

Τόπος: Αθήνα

Η συνέντευξη αυτή γίνεται για να εξεταστούν τα δεδομένα της επικοινωνίας σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και θα χρησιμοποιηθούν ως

ερευνητικό εργαλείο για την σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό μου τίτλο σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πάφου στο Τμήμα Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Οι συνεντεύξεις αφορούν εκπαιδευτικούς μονίμους και αναπληρωτές και τους διευθυντές τους. Οι συνεντεύξεις θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές χωρίς να δίνεται κανένα στοιχείο που να εκθέτει τους συμμετέχοντες και οι καταγραφές θα παραμείνουν αποκλειστικά στην ιδιοκτησία μου. Η διάρκεια της συνέντευξης διαρκεί κατά μέσο όρο 15 λεπτά.

Δημογραφικά στοιχεία

1. Κωδικός Σχολικής Μονάδας

1	2	3
		✓

2.Κωδικός
Συνεντευξιαζόμενου..... Α.Α Σ.Μ 3/ Α.Α. ΜΟΝ2

4. Φύλο Άνδρας ☒ Γυναίκα

5. Έτη Προϋπηρεσίας :..... 17

6. Ηλικία 49

7. Κατέχετε κάποιο μεταπτυχιακό στην εκπαίδευση ή την διοίκησηοχι

8. Τίτλος μεταπτυχιακού

Ερωτήσεις :

Α μέρος Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

Έχει πολύ ικανοποιητικό κλίμα από άποψη συναδέλφων πάσχει λίγο από υλικό παιδιών. Η συνεργατικότητα είναι άψογη. Θετικό κλίμα είναι να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας αλληλεγγύης και συναδελφικότητας.

2. Ο- Η διευθύντης /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;

Είναι ενωτικός και δημοκρατικός και δίκαιος και αυτό βοηθάει στη συνεργασία μας.

3. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.

Διοικητικής θα έλεγα. Ανακοινώνει ηλεκτρονικά ότι έχει να πει, κάνει συλλόγους για ένα θέμα δεν αποφασίζει μόνος του, δεν είναι απόλυτος και συγκεντρωτικός.

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί ;

Όρια παντού. Υπάρχουν όρια και ρόλοι, είναι σεβαστοί ποτέ δεν είχαμε πρόβλημα.

5. Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;

Πάντα.

6. Θεωρείται ότι έχετε την ευχέρεια να επικοινωνήσετε με τον διευθυντή σας ανά πάσα στιγμή τους προβληματισμούς σας ;

Υπάρχει μια απόσταση λόγω τυπικότητας αλλά υπάρχει επικοινωνία.

7. Ποια είναι η στάση του διευθυντή σας όταν του εκφράζετε τους προβληματισμούς σας ; σας δείχνει πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είναι απασχολημένος και με άλλα θέματα ;

Σε γενικές γραμμές σκύβει στα προβλήματα των συνεργατών του και προσπαθεί να βρει την καλύτερη δυνατή λύση. Θα ακούσει το θέμα που με απασχολεί αλλά για περαιτέρω συζήτηση όταν είναι εύκαιρος.

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια βλέπετε στον διευθυντή σας; Θα θέλατε να προσθέσει κάποια ακόμη ;

Ενός ηγέτη είναι να επιτυγχάνει το καλό κλίμα και σε συνεργάτες και στα παιδιά , να είναι δημοκρατικός και διαλλακτικός. Έχει τέτοια χαρακτηριστικά, ναι. Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης θα μπορούσε να είναι πιο επικοινωνιακός.

9. Τι θα θέλατε να αλλάξει στους τρόπους επικοινωνίας του ο-η διευθυντής-τριας; Πιο χαρακτηριστικό χρειάζεται να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη , την ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει βάση στην επικοινωνία του περισσότερο με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές;

Την αμεσότητα, να ενισχύσει την συναισθηματική του νοημοσύνη νομίζω. Με όλους πρέπει.

B μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μόνιμους και αναπληρωτές ;

Προσπαθεί για το καλύτερο.

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

Οποσδήποτε η έλλειψη μόνιμου προσωπικού επιφέρει προβλήματα τα οποία στην πορεία λύνονται που είναι κυρίως διοικητικά.

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεται ένα άτομο του συλλόγου από αυτές τις διαδικασίες ;

Υπάρχει μια σχετική δυσκολία αλλά στην πορεία ενσωματώνεται. Θα προσπαθήσω να μεταδώσω ότι εμπειρία έχω, να είμαι συνεργάσιμη και να μην τον αντιμετωπίζω σαν παροδικό συνεργάτη.

13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει ζητηθεί να γίνετε

μέντορας σε έναν νέο συνάδερφο αναπληρωτή ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

Θεωρώ πως ναι. Δεν μου έχει ζητηθεί, το έχω κάνει άτυπα. Όχι ο διευθυντής εμείς αντίστοιχα στους αναπληρωτές που έχουμε σαν ειδικότητες.

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μόνιμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

Όχι . Είναι θέμα προθυμίας και εμπειρίας, κυρίως στους μόνιμους όμως και στα δύο.

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

Έχει να κάνει με τους ανθρώπους και όχι με την ιδιότητα τους. Πλεονέκτημά είναι ότι έχεις το περιθώριο αμεσότερης και μονιμότερης επικοινωνίας και ένα μειονέκτημα είναι ότι δεν εναλλάσσονται οι συμπεριφορές.

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μόνιμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο-η διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; Σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

Βεβαίως είναι καλή. Βεβαίως και βοηθάει. Όπου υπάρχει περιθώριο πρωτοβουλίας δίνεται.

Συνέντευξη Αναπληρωτή

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Εκπαιδευτικών (Αναπληρωτών) Σχμ 3 αν 2

Πρωτόκολλο συνέντευξης από εκπαιδευτικούς και διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Δυτική Αττική

Αρχικά να σας ενημερώσω ότι η συνέντευξη αυτή καταγράφετε και ότι έχω τη συγκατάθεση σας .

Ερωτήσεις :

Α μέρος Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται στη σχολική μονάδα.

1. Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα που εργάζεστε έχει ένα ευχάριστο κλίμα; Και οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους διέπονται από συνεργατικότητα; Πως καθορίζεται το ευχάριστο κλίμα;

***Απ:** Αν υπάρχει κάποια διαβάθμιση θα πω μέτρια, και η συνεργατικότητα μέτρια θα πώ. Ευχάριστο κλίμα είναι να έρχεσαι στη δουλειά χαρούμενος.*

2. Ο- Η διευθύντης /τρια του σχολείου σας έχει συνεισφέρει στο κλίμα αυτό και με ποιόν τρόπο;

***Απ:** Θεωρώ ότι είναι λίγο παραπάνω αυστηρός.*

3. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής-τρια σας στη σχολική μονάδα σας δίνουν βαρύτητα στην προσωπική ή στη διοικητική μορφή της ; Πείτε μου μερικά παραδείγματα.

***Απ:** Έχουν διοικητική μορφή. Ακολουθούμε κατά γράμμα τους νόμους και τους κανόνες.*

4. Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν όρια στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων ; Είναι σεβαστή η ιεραρχία στο σχολείο σας και οι ρόλοι που κατέχει ο καθένας σας είναι διακριτοί ;

***Απ:** Εννοείται να υπάρχουν όρια, αλλά μπορεί θεωρώ να τα διαχειρίζεται κάποιος βάζοντας υπόψη και άλλα κριτήρια. Ναι θεωρώ πως είναι σεβαστή η ιεραρχία, βάση ιεραρχίας και παλαιότητας , εγώ ως καινούργια σέβομαι την ιεραρχία που έχει εδραιωθεί από τους πιο παλιούς,*

5. Ο-Η διευθυντής /τρια σας παρουσιάζει στοιχεία ενσυναίσθησης στην οργάνωση του σχολείου και στην στήριξη σας προσωπικά;

***Απ:** Ναι κάποιες φορές, δεν εντάσσει πάντα το συναίσθημα.*

6. Θεωρείται ότι έχετε την ευχέρεια να επικοινωνήσετε με τον διευθυντή σας ανά πάσα στιγμή τους προβληματισμούς σας ;

Απ: Όχι

7. Ποια είναι η στάση του διευθυντή σας όταν του εκφράζετε τους προβληματισμούς σας ; σας δείχνει πάντα το ίδιο ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν είναι απασχολημένος και με άλλα θέματα ;

Απ: Όχι, ανάλογα με το τι έχει να κάνει εκείνη την ημέρα, σε πια κατάσταση των πετυχαίνω, θα το μεταφέρει αργότερα σε μια στιγμή που τον βολεύει καλύτερα.

8. Ποια θεωρείτε απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη – διευθυντή και ποια βλέπετε στον διευθυντή σας; Θα θέλατε να προσθέσει κάποια ακόμη ;

Απ: Να μπορεί να καταθέσει αρμοδιότητες, στον καθένα χωρίς να νιώθεις εξαναγκασμένος, να θες να βοηθήσεις για το καλό του σχολείου και όχι επειδή κάποιος το διέταξε. Άλλες φορές τα βλέπω άλλες όχι. Ναι, να είναι λίγο πιο διαλλακτικός

9. Τι θα θέλατε να αλλάξει στους τρόπους επικοινωνίας του ο-η διευθυντής-τριας; Πιο χαρακτηριστικό χρειάζεται να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη , την ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει βάση στην επικοινωνία του περισσότερο με τους μόνιμους ή τους αναπληρωτές;

Απ: Να μην είναι τόσο αυταρχικός να είναι πιο συζητήσιμος, ναι εννοείται και στα δύο θα ήθελα ενίσχυση. Και με τους δύο , θεωρώ ότι οι μόνιμοι είναι απαραίτητο να έχουν καλύτερη επικοινωνία, οι αναπληρωτές απλά πρέπει να έρχονται σε ένα πολύ καλά οργανωμένο πλαίσιο, για να μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα , γιατί μέχρι να έρθουν φεύγουν πάλι.

Β μέρος Διαφοροποιήσεις στους εκπαιδευτικούς της μονάδας

10. Η στάση του διευθυντή σας είναι το ίδιο ευνοϊκή για όλους μονίμους και αναπληρωτές ;

Απ: Όχι.

11. Πιστεύετε πως οι εναλλαγές του προσωπικού δημιουργούν αναστάτωση στη σχολική μονάδα; Αν ναι ποια προβλήματα θα λέγατε ότι είναι αυτά που παρουσιάζονται; Είναι επικοινωνιακά ; Παρουσιάζονται συγκρούσεις ;

***Απ:** Ναι δημιουργούν, είναι προβλήματα οργάνωσης κυρίως , συγκρούσεων σε ελάχιστο βαθμό, δεν είναι τόσο συχνό φαινόμενο. Είναι πιο δύσκολο το επικοινωνιακό κομμάτι για τους αναπληρωτές μένεις και λίγο εκτός κύκλου.*

12. Είναι εύκολο να ενταχθούν οι αναπληρωτές σε διαδικασίες του σχολείου που αφορούν προγράμματα που τρέχουν ήδη στη σχολική μονάδα ; Αν όχι πως το διαχειρίζεστε που αποκλείεστε από αυτές τις διαδικασίες ;

***Απ:** Ναι, έχω ενταχθεί, από τη στιγμή που χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για να καλυφθούν οι θέσεις στα προγράμματα, συμπληρώνονται και από τους αναπληρωτές.*

13. Θεωρείτε ότι οι αναπληρωτές χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση από τον διευθυντή για να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου; Σας έχει δοθεί ένας μόνιμος συνάδερφος ως μέντορας ή το χειρίζεται ο-η διευθυντής-τρια μόνος του;

***Απ:** Ναι το χρειάζονται, όχι ο διευθυντής το αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου.*

14. Θεωρείτε ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα σε μόνιμους και αναπληρωτές από τον διευθυντή ; Σε ποιους ανατίθενται σημαντικές διαδικασίες του σχολείου πιο συχνά; Ποιους εμπιστεύεται σημαντικά ζητήματα πιο εύκολα;

***Απ:** Ναι γίνονται. Και στα δύο οι μόνιμοι, είναι και οι σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους τόσα χρόνια, αλλά είναι και θέματα οργάνωσης του σχολείου και τι χρειάζεται.*

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να έχετε ένα σταθερό σχολείο πιστεύετε ότι η λειτουργία της μονάδας θα ήταν αποτελεσματικότερη ; Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα θα υπήρχαν;

***Απ:** Ναι σαφέστατα, γνωρίζεις τους συναδέλφους , γνωρίζεις τις ιδιαιτερότητες που έχει το κάθε σχολείο και μπορείς να αναπτύξεις ρουτίνες για να υποδέχεσαι τα παιδιά και να είναι κάθε χρόνο τα πράγματα σε ένα δρόμο, να μην χρειάζεσαι κάθε χρονιά να κάνεις νέα πρωτόκολλα , να προσαρμόζεσαι , να εξηγείς, δουλεύει λίγο καλύτερα έτσι. Μειονέκτημα είναι ότι μαθαίνεις να συνεργάζεσαι μόνο με συγκεκριμένους ανθρώπους, και να βρεθείς σε μια κατάσταση να συνεργαστείς και με άλλους να μην έχεις αναπτύξει τις ίδιες κοινωνικές δεξιότητες.*

16. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μονίμων και των αναπληρωτών στη σχολική μονάδα; Με ποιο τρόπο ο διευθυντής/τρια του σχολείου ενισχύει τα αναγκαία αυτά συστατικά για την λειτουργία του σχολείου σας; σας δίνει χώρο για πρωτοβουλίες ;

Απ: όποτε είναι απαραίτητη ναι, όχι δεν έχει κάνει κάτι ο διευθυντής , υπάρχει επικοινωνία από την άποψη αποφασίσαμε και ενημερώνουμε. Όχι δεν δίνει χώρο για πρωτοβουλίες.

Παράρτημα Γ

Έντυπο δήλωσης συναίνεσης

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στον τομέα της «Εκπαιδευτικής Διοίκησης» του Πανεπιστημίου Neapolis, στην Πάφο(NUP) διεξάγω επιστημονική έρευνα. Η εν λόγω επιστημονική έρευνα απευθύνεται σε εν ενεργεία εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, του νομού Αττικής. Με σκοπό την διερεύνηση των επικοινωνιακών χαρακτηριστικών των διευθυντών προς τους εκπαιδευτικούς.

Η συνέντευξη θα πραγματοποιηθεί ανώνυμα και θα έχει καθαρά εμπιστευτικό χαρακτήρα, ενώ δεν θα γνωστοποιηθεί κανένα από τα προσωπικά σας στοιχεία. Με το εν λόγω έντυπο συναινείτε στο να ηχογραφηθεί η συνέντευξη από το προσωπικό κινητό τηλέφωνο του ερευνητή, και η διαγραφή της θα γίνει ύστερα από την απομαγνητοφώνηση.

Όλες οι απαντήσεις τις συνέντευξης έχουν αποκλειστικά ερευνητικό σκοπό και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά στην προκείμενη έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι καθοριστική και απολύτως απαραίτητη για την επιτυχημένη διεξαγωγή της προκείμενης έρευνας. Η συνέντευξη θα διαρκεί το μέγιστο τριάντα λεπτά.

Για οποιαδήποτε άλλη διευκρίνιση σχετικά με τη διαδικασία της συμμετοχής, παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου μέσω της ηλεκτρονικής μου διεύθυνσης **g.smyri@nup.ac.cy**

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση,

Σμύρη Γεωργία

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Προσωπικά στοιχεία ενδιαφερόμενου/ης εκπαιδευτικού

Ονοματεπώνυμο:

Στοιχεία επικοινωνίας:

Τηλέφωνο ή email:

Έχω διαβάσει το παραπάνω «έντυπο συναίνεσης» και δέχομαι να πάρω μέρος στην προκείμενη έρευνα.

.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Ο Δηλών/ούσα

...../...../2022