



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ"

---

**Θ.Ε. «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

**ΕΚΠ62 - (ΛΑΡ1)**

**Σύμβουλος-Καθηγητής: Δ. Χαλκιώτης**

---

**3η Γραπτή Εργασία**

---

**Ιωάννης Γεννάδιος**

**Αριθμός Μητρώου: 116785**

**ΚΑΡΔΙΤΣΑ**

**10 Μαρτίου 2017**

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	2
2. Η εισήγηση .....	2
2.1 Η κουλτούρα του σχολείου .....	2
2.2 Το μοντέλο διοίκησης - Η σημασία της συμμετοχής εκπαιδευτικών και μαθητών.....	4
2.3 Η συμμετοχή των γονέων και η σύνδεση με την τοπική κοινωνία .....	6
2.4 Επιμόρφωση, παρακίνηση και ένταξη των νέων εκπαιδευτικών .....	7
2.5 Οι αλλαγές στο δίκτυο επικοινωνίας και η μετάβαση στο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα.....	11
3. Συμπεράσματα .....	12
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	13

## **1. Εισαγωγή**

Καθώς το ύφος της παρούσας εργασίας απαιτεί παρουσίαση με μορφή εισήγησης, είναι αδύνατη η αποφυγή του πρώτου προσώπου. Τα οξύτατα προβλήματα του σχολείου επιβάλλουν τη διερεύνηση των αιτιών, η οποία έχει προηγηθεί της εισήγησης. Η εισήγηση όμως περιορίζεται σε σχολιασμό μικρής σχετικά έκτασης, ώστε έμφαση να δοθεί στις απαιτούμενες ενέργειες. Σε αντίθετη περίπτωση, οι δεκαπέντε εκπαιδευτικοί που έχουν μακρά πορεία στο σχολείο θα αισθανόντουσαν ότι ο νέος διευθυντής, πριν αναλάβει ουσιαστικά καθήκοντα, τους επιπλήττει αποδίδοντάς τους ταυτόχρονα βαρύτερες ευθύνες. Προς αποφυγή ενός τόσο δυσάρεστου κλίματος, τα αίτια παρουσιάζονται με όσο πιο διακριτικό τρόπο γίνεται. Τέλος, καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι ανάγκες επιμόρφωσης και η ανάγκη στήριξης των νέων εκπαιδευτικών να εξετασθούν συνδυαστικά, στην ίδια ενότητα.

## **2. Η εισήγηση**

### **2.1 Η κουλτούρα του σχολείου**

Ξεκινώντας από την κουλτούρα της σχολικής μας μονάδας, θα μου επιτρέψετε να παρατηρήσω ότι η κατάσταση δεν είναι η ιδανική, για την ακρίβεια απέχει αρκετά από την επιθυμητή. Η κουλτούρα ως συνολικό ήθος αντανακλάται άμεσα ως αναπαράσταση της εικόνας την οποία όλοι μας έχουμε για τους εαυτούς μας στα πλαίσια του οργανισμού του σχολείου (Norris, 1994). Οφείλουμε να γνωρίζουμε ότι η κουλτούρα επηρεάζει ή ακόμα και καθορίζει τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων που τη βιώνουν· σύμφωνα μάλιστα με τον Sarason (1971, όπ. αναφ. στην

Ανθοπούλου, 1999) μέσα στην κουλτούρα του σχολείου η προβληματική συμπεριφορά θεωρείται λανθασμένα ως ατομικό χαρακτηριστικό και όχι ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του ατόμου με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Η υποεπίδοση των μαθητών ίσως αποτελεί την πιο χαρακτηριστική έκφραση της διαπίστωσης αυτής. Οι χαμηλές προσδοκίες προφανώς δεν καλλιεργούνται αορίστως στις οικογένειες των μαθητών που ζουν στην περιοχή αλλά διαμορφώνονται εντός του σχολείου. Το γεγονός αυτό καταλογίζεται έμπρακτα στο σχολείο από γονείς και εκπαιδευτικούς, οι οποίοι προσπαθούν να μας αποφύγουν με κάθε τρόπο, γεγονός διόλου τιμητικό για όλους μας. Το ίδιο ισχύει και για τις παραβατικές συμπεριφορές, οι οποίες συμβαίνουν με συχνότητα σαφώς υψηλότερη του μέσου όρου των σχολείων της Διεύθυνσης στην οποία ανήκουμε. Οι αυξημένοι δείκτες αποτελούν το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του σχολικού περιβάλλοντος με τα ατομικά χαρακτηριστικά των μαθητών και όχι την απόλυτη έκφραση των ατομικών χαρακτηριστικών των παιδιών της περιοχής, τα οποία είμαι σίγουρος ότι εφόσον τα τοποθετούσαμε σε ένα άλλο σχολικό περιβάλλον θα επεδείκνυαν διαφορετική συμπεριφορά. Ακόμη όμως και αν είμαι αυστηρός και άδικος στις διαπιστώσεις μου, επιμένω στο πνεύμα που εκτέθηκε παραπάνω επειδή η κουλτούρα αποτελεί την παράμετρο την οποία οφείλουμε και μπορούμε να τροποποιήσουμε ώστε να βελτιωθεί η συμπεριφορά των μαθητών.

Πριν αποφασίσουμε τη σημερινή συνεδρίαση είχα την ευκαιρία να μιλήσω διεξοδικά με τον καθένα σας ξεχωριστά διαπιστώνοντας ότι οι δύο από τις έξι μεταβλητές που συνιστούν τη θετική εικόνα των σχολείων κατά την Lightfoot (1983, όπ. αναφ. Ανθοπούλου, 1999) αποτελούν ήδη χαρακτηριστικά του σχολείου μας. Το ενδιαφέρον σας για την πρόοδο των μαθητών διαφάνηκε κατά αδιαμφισβήτητο και αγωνιώδη τρόπο μέσα από τις συζητήσεις, όπως και η επιθυμία σας για την

προσωπική σας βελτίωση. Δύο από τις εναπομείνουσες τέσσερις μεταβλητές αφορούν τους διευθυντές και είναι το ενδιαφέρον για δημιουργία θετικού κλίματος και ο σεβασμός προς το προσωπικό του σχολείου. Θεωρώντας δεδομένες τις προθέσεις μου, ας επικεντρωθούμε στις δύο που απομένουν, την αίσθηση περηφάνιας για τις επιτυχίες του σχολείου και την αίσθηση της κοινότητας. Η αλλαγή του κλίματος που θα προκαλέσει η συμμετοχή όλων μας στα πεπραγμένα του σχολείου και η αλλαγή στο επικοινωνιακό δίκτυο της σχολικής κοινότητας, αποτελούν, όπως θα δούμε στη συνέχεια, το στέρεο έδαφος ώστε να αποκτήσει το σχολείο μας αίσθημα περηφάνιας και κοινότητας.

## **2.2 Το μοντέλο διοίκησης - Η σημασία της συμμετοχής εκπαιδευτικών και μαθητών**

Κινούμενοι προς την κατεύθυνση της αλλαγής κουλτούρας και εξωστρέφειας της σχολικής μονάδας μεταβαίνουμε σε ένα μοντέλο διοίκησης το οποίο σύμφωνα με τον Bush (2003, όπ. αναφ. στον Σπανό, 2014) στηρίζεται στην αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία και στην άποψη ότι η εξουσία και η λήψη αποφάσεων πρέπει να μοιράζονται ανάμεσα σε μερικά ή όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Όλοι οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας πρέπει να συμμετέχουμε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να εμπλεκόμαστε σε συνεργατικές δραστηριότητες. Αυτό απαιτεί χρόνο και είμαι διατεθειμένος να καταβάλουμε το τίμημα μιας χρονικής καθυστέρησης στη λήψη αποφάσεων, μέσα όμως σε λογικά πλαίσια. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει την επαγγελματική μας θέση ως ανίσχυρη καθώς ως εκπαιδευτικοί δεν έχουμε καθοριστικό λόγο για ότι συμβαίνει στα σχολεία έξω από την τάξη μας (Kimwari, Chirure & Omondi, 2014). Ας δοκιμάσουμε λοιπόν τη συμμετοχή όλων

μας στη λήψη των αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τους στόχους και την εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου ώστε να κινηθούμε προς την κατεύθυνση της επαγγελματικής μας ενδυνάμωσης. Εάν το μοντέλο αυτό αναπτυχθεί μέσα σε κλίμα απάθειας ή ακόμα χειρότερα εχθρικότητας, οι πιθανότητες λειτουργίας είναι πράγματι λίγες. Δε βρίσκω όμως το λόγο να μην επιθυμεί κάποιος συνάδελφος να διαθέτει την αυτονομία να παίρνει τις ανάλογες πρωτοβουλίες ώστε να πραγματοποιεί αποτελεσματικά την εργασία του. Προτείνω λοιπόν να υιοθετήσουμε ένα συνεργατικό - δημιουργικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο προϋποθέτει την ενεργητική και δυναμική διαδικασία εμπλοκής όλων των φορέων που συνθέτουν τον οργανισμό (Wasonga & Murphy, 2007). Στόχος μας είναι η δημιουργία ευκαιριών για όλους τους συναδέλφους ώστε να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων του σχολείου και όχι η άσκηση της τυπικής μορφής της εξουσίας που πηγάζει από την ισχύ της θέσης.

Εκτός όμως από τη δική σας συμμετοχή απαιτούνται επίσης η συμμετοχή των μαθητών στη σχολική κοινότητα αλλά και του σχολείου ως οργανισμού στα τοπικά δρώμενα, τομείς τους οποίους παραγκώνισε στο πρόσφατο παρελθόν κατά κάποιο τρόπο το σχολείο ή έστω δεν τους έδωσε προτεραιότητα. Ξεκινώντας από τους μαθητές, όλοι μας γνωρίζουμε ότι η συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες επηρεάζει θετικά την αίσθηση ικανοποίησης τους (Lindsay, 1982) και ότι η ενεργός συμμετοχή σε ομίλους, δραστηριότητες και μαθητικά συμβούλια αυξάνει την αφοσίωση των μαθητών στο σχολείο (Finn & Cox, 1992). Εσείς γνωρίζετε τους μαθητές και τις κλίσεις τους πολύ καλύτερα από εμένα, περιμένω λοιπόν τις εισηγήσεις σας ώστε να δραστηριοποιήσουμε τη μαθητική κοινότητα. Η κατεύθυνση θα πρέπει να είναι η δημιουργία θέσεων ευθύνης, η ανάθεση πρωτοβουλιών και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Εάν αυτά φαντάζουν ανέφικτα όταν τα

ακούτε όλα μαζί, ας ξεκινήσουμε τη διαδικασία σταδιακά, με μικρά βήματα. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων θα συναντηθούν με τα μαθητικά συμβούλια ώστε να καταγράψουν τα προβλήματα που συναντούν οι μαθητές σε δύο επίπεδα (εντός και εκτός σχολείου) και θα οργανώσουν από μια δράση. Προτείνω εθελοντική δένδροφύτευση, διοργάνωση ενημέρωσης για επαγγελματικό προσανατολισμό και εθελοντική αιμοδοσία. Όλα αυτά αυστηρά σε επίπεδο τμήματος ώστε να αναλυθούν κατόπιν τα συμπεράσματα και να μην εκφυλιστούν οι δραστηριότητες σε μικρά «πανηγύρια».

### **2.3 Η συμμετοχή των γονέων και η σύνδεση με την τοπική κοινωνία**

Το ίδιο πρέπει να συμβεί και με τους γονείς, οι οποίοι επινοούν καθημερινά τρόπους ώστε να μετεγγράψουν τα παιδιά τους σε άλλα σχολεία. Θέτουμε ως στόχο την ανατροπή του κλίματος αυτού μέχρι το τέλος της σχολικής χρονιάς. Ως Σύλλογος Διδασκόντων προχωράμε στο σχεδιασμό δράσεων ερχόμενοι σε επαφή με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, αφού όμως εξηγήσουμε ότι συνδιοργανώνουμε στοχευμένες δράσεις και όχι συνηθισμένες τυπικές εκδηλώσεις. Κατευθυνόμαστε προς την εξωτερικήυση της εργασίας που παράγεται στο σχολείο αξιοποιώντας τις δεξιότητες όλων μας. Προχωράμε για παράδειγμα στην έκδοση ημερολογίου με θέματα έργα των παιδιών εφόσον υπάρχουν μέλη του Συλλόγου Γονέων που είναι επαγγελματίες φωτογράφοι και μπορούν να βοηθήσουν αφιλοκερδώς. Προτείνω επίσης εκδήλωση υποδοχής των νέων μαθητών, αντίστοιχη εκδήλωση αποφοίτησης και ομιλία/ενημέρωση από ειδικούς για ένα θέμα που θα επιλέξουμε από κοινού με τον Σύλλογο Γονέων.

Η κοινή δράση με το Σύλλογο Γονέων μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη και στο ζήτημα της βελτίωσης των υποδομών του σχολείου. Υποθέτω ότι η μη ικανοποιητική εικόνα του σχολείου κατά τα τελευταία χρόνια έχει δυσκολέψει τις προσπάθειές σας ώστε να πειστεί η Αυτοδιοίκηση να διοχετεύσει τους περιορισμένους πόρους της, τους οποίους προφανώς κατένειμε όπου διέβλεπε ότι θα υπήρχε ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Η κακή εικόνα που εξέπεμπε το σχολείο δεν ενέπνευσε τους αρμόδιους με αποτέλεσμα τη συσσώρευση ορισμένων ελλείψεων. Από σήμερα κιόλας συγκροτείται ένα κλιμάκιο με εκπροσώπους των δύο Συλλόγων (Διδασκόντων και Γονέων και Κηδεμόνων) ώστε να επισκεφτεί τον Δήμαρχο και τον Πρόεδρο της Σχολικής Επιτροπής με στόχο να εκθέσει τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουμε για αναστροφή του κλίματος και να αιτηθεί την υλική υποστήριξη της προσπάθειάς μας. Είμαι βέβαιος ότι, εφόσον οι αρχές της πόλης διαπιστώσουν ένα νέο πνεύμα για τη σχολική μας μονάδα και πειστούν για τις προθέσεις μας, θα ανταποκριθούν συμβάλλοντας στη νέα προσπάθεια.

#### **2.4 Επιμόρφωση, παρακίνηση και ένταξη των νέων εκπαιδευτικών**

Κατά τις συζητήσεις μας διέκρινα κάτι φαινομενικά αντιφατικό. Η αγωνία της προσωπικής και επαγγελματικής σας ανάπτυξης συνυπάρχει με το ασθενές ενδιαφέρον σας για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης. Προφανώς θεωρείτε ότι η επανεξέταση των παιδαγωγικών και διδακτικών πρακτικών, όταν δε συμπεριλαμβάνει τις δικές σας ιδέες και δε σέβεται τις προσωπικές σας δεξιότητες και στάσεις, δεν είναι ελκυστική. Στο βαθμό που ως συνάδελφοι μου επιτρέπετε να αναφερθώ στο θέμα αυτό, καθώς αναγνωρίζω την προσωπική και λεπτή διάσταση της επιμόρφωσης, θα επιθυμούσα να επιλέξουμε μαζί ορισμένα σεμινάρια τα οποία θα



παρακολουθήσουμε επίσης μαζί, ακόμη και αν χρειαστεί να επαναλάβω κάποια σεμινάρια. Προτίθεμαι να σας συνοδεύσω έτσι ώστε να δυναμώσουμε τη φωνή μας και να τονίσουμε στις αρμόδιες αρχές ότι η επιμόρφωση πρέπει να αξιοποιείται ως θεσμός υποστήριξης και αποτελεσματικής προώθησης εκπαιδευτικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων και όχι απλά ως ένα «συμπλήρωμα» ή «παρακολούθημα» της βασικής εκπαίδευσης. Θα ήθελα όμως να γνωρίζετε ότι την άποψη αυτή ενστερνίζονται πλέον σχεδόν όλα τα στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης και προς ευχάριστη έκπληξή σας θα την ακούσετε σχεδόν όλοι όσοι αποφασίσετε να συμμετάσχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα, αναθεωρώντας την πεποίθησή σας ότι δε θα καλύψουν τις ανάγκες σας. Για να μην υπάρχουν όμως ακραίες προσδοκίες πρέπει να αναγνωρίζουμε ότι τα σεμινάρια και η συνεχής επιμόρφωση δε μπορούν να συμβάλλουν από μόνα τους στην εκπαιδευτική αλλαγή, μπορούν όμως να αποτελέσουν ένα μέρος αυτής ή τον μοχλό εισαγωγής των εκπαιδευτικών αλλαγών (Μαυρογιώργος, 1999), κάτι το οποίο η σχολική μας μονάδα έχει ιδιαίτερη ανάγκη.

Η επιμόρφωση δύναται να ανοίξει δρόμους ώστε να αυξήσουμε το ενδιαφέρον των μαθητών εντός της τάξης. Σήμερα δαπανούμε τον διδακτικό μας χρόνο σε τάξεις που θυμίζουν θερμοκήπιο, περιχαρακωμένοι κατά κάποιον τρόπο από το υπόλοιπο σχολείο. Ως αποτέλεσμα δεν έρχεται μόνο η αίσθηση του κορεσμού σε εσάς και στους μαθητές αλλά και η αίσθηση της μοναχικότητας και της δυσκολίας, ιδιαίτερα για τους νέους συναδέλφους, ο οποίοι στο σχολείο μας είστε πολλοί. Το στυλ της διδασκαλίας στη χώρα μας είναι σχεδόν αποκλειστικά το μετωπικό, το οποίο κι εγώ υιοθετώ όταν πρέπει να προετοιμάσω μαθητές για τις πανελλαδικές εξετάσεις, έχοντας λίγες διαθέσιμες ώρες για τον όγκο της συγκεκριμένης ύλης. Στις μικρότερες όμως τάξεις έχουμε το περιθώριο να πειραματιστούμε και να δημιουργήσουμε ένα πιο ζωντανό περιβάλλον. Εδώ η επιμόρφωση μπορεί να σταθεί πολύτιμη. Σας

προτείνω να υιοθετήσουμε και άλλα στυλ διδασκαλίας, για την πραγματοποίηση των οποίων υπάρχει τόσο η ανάγκη, καθώς δε μπορούμε να παρατηρούμε απαθείς να συρρικνώνεται το ενδιαφέρον των μαθητών μας, όσο και ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, ο οποίος περιμένει υπομονετικά στην αποθήκη την αξιοποίησή του. Ενδεχομένως φοβόμαστε ότι οι εναλλακτικοί τρόποι διδασκαλίας συνεπάγονται λιγότερο τυπική μορφή τάξης και ίσως κάποια οχλαγωγία, αν όχι αναστάτωση από πλευράς των μαθητών, αυτό όμως δεν «τσαλακώνει» το προφίλ μας εφόσον εντάσσεται σε ένα πλαίσιο το οποίο έχουμε προδιαγράψει με σαφήνεια στους μαθητές μας. Η διδασκαλία πρέπει να αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα των συζητήσεων του Συλλόγου και όχι απαγορευμένη παραβίαση της ιδιότητας των συναδέλφων, ώστε ο κοινός προβληματισμός να ενισχύει ένα πνεύμα πειραματισμού αντί της συντήρησης του παραδοσιακού φορμαλισμού (Κατσουλάκης, 1999). Έχετε βέβαια εκφράσει την άποψη ότι η δημιουργικότητα στη διδασκαλία δεν εκτιμάται από τους φορείς στη χώρα μας και ότι το περιβάλλον δεν ευνοεί τη δημιουργία και τη δοκιμή νέων ιδεών. Αυτό όμως δεν αποτελεί ελληνικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τους Burnard and White (2008) και Olivant (2015), η διαπίστωση είναι κοινή για πολλά εκπαιδευτικά συστήματα καθώς οι εκπαιδευτικοί κρατών με παράδοση στην Παιδεία δηλώνουν ότι καταπνίγεται η διάθεση πρωτοβουλίας τους, ότι τα ταλέντα τους και οι δεξιότητές τους παραμένουν αναξιοποίητα και δε χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θέτουμε ως στόχο δυο πρότυπες διδασκαλίες για τη φετινή χρονιά ώστε να φέρουμε τους μαθητές σε επαφή με ένα γνωστικό αντικείμενο μέσω εναλλακτικών τρόπων.

Είτε λοιπόν υπάρχει εμπειρία είτε όχι, η απομόνωση δε βοηθά. Ιδιαίτερα όμως για την περίπτωση των νεοδιόριστων συναδέλφων θα ήθελα να προτείνω ως εξωδίδακτικά καθήκοντα τα πιο απλά ώστε να έχουν την ευκαιρία να αφομοιώνουν

σταδιακά τα δεδομένα. Το έργο που τους αναλογεί εντός της διαιτίας θα τους ανατεθεί στο ακέραιο, θα προστίθεται όμως με κάποια διαδοχικότητα στο πλαίσιο μιας λελογισμένης επαγγελματικής κοινωνικοποίησης (Κατσουλάκης, 1999). Παράλληλα, οι νέοι συνάδελφοι θα συμμετάσχουν σε συναντήσεις προσανατολισμού με τον προϊστάμενο των θεμάτων εκπαίδευσης της Διεύθυνσης αλλά και με τους σχολικούς συμβούλους ώστε να αποσαφηνιστούν πλήρως οι οδηγίες που έχουν λάβει. Θα ήθελα να ενθαρρύνω τους νέους συναδέλφους να ζητήσουν από τους σχολικούς συμβούλους, αλλά και από τους συναδέλφους τους εντός του σχολείου, να παρακολουθήσουν μια υποδειγματική διδασκαλία την οποία θα συνοδεύσει μια συνεργατική διδασκαλία ή και η παρακολούθηση της δικής τους διδασκαλίας από τον σύμβουλο ή τον έμπειρο συνάδελφο, έτσι ώστε να λάβουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση. Η επίτευξη ενός κλίματος εξωστρέφειας είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να κινητοποιηθούν σε γνωστικό επίπεδο οι μαθητές, να ανακαλύψουν νέα ενδιαφέροντα στον τρόπο παρουσίασης του γνωστικού αντικειμένου και να αφομοιώσουν την κουλτούρα την οποία προσπαθούμε να υιοθετήσουμε. Υπό αυτή την έννοια, η ευθύνη για την ομαλή ένταξη των νέων συναδέλφων αποτελεί υπόθεση ολόκληρης της σχολικής κοινότητας και η ευθύνη για την ενίσχυση αλλά και τη δημιουργική αξιολόγηση διαχέεται σε όλο το Σύλλογο των Διδασκόντων. Οι νέοι συνάδελφοι διατηρούν φυσικά το δικαίωμα των συναντήσεων και τη συγκρότηση ομάδων εργασίας ανά ομάδες ειδικοτήτων ώστε να επιτύχουν τη δημιουργία μηχανισμών αμοιβαίας ενίσχυσης, πέρα βέβαια από την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών (Κατσουλάκης, 1999).

## **2.5 Οι αλλαγές στο δίκτυο επικοινωνίας και η μετάβαση στο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα**

Ένας ακόμη τομέας που πρέπει να αλλάξει έχει να κάνει με την οργανωτική επικοινωνία, η οποία εντός των εκπαιδευτικών οργανισμών έχει, όπως γνωρίζετε, ιδιαίτερη βαρύτητα. Οφείλουμε όλοι μας να εργαστούμε ώστε να εξαλειφθούν τα εμπόδια τα οποία έχουν ήδη διαπιστωθεί κατά τις προσωπικές μας συζητήσεις. Κοινή ήταν η απαίτηση όλων σας για περισσότερη πληροφόρηση, πράγμα το οποίο κρίνω κι εγώ απαραίτητο, όχι μόνο για να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της διοίκησης αλλά και για να μειώσουμε τις ανάγκες της ανεπίσημης πληροφόρησης. Το δίκτυο επικοινωνίας αλλάζει. Προτείνω το δίκτυο «όλα τα κανάλια» ώστε η πληροφόρηση να αρχίσει να αποτελεί τη δύναμη όλων μας και όχι ορισμένων. Η ροή της πληροφόρησης εκτός των γραμμών της οργανωτικής δομής φυσικά δεν απαγορεύεται και δε γίνεται να απαγορευτεί, γνωρίζουμε όμως ότι όσο πιο περιορισμένες είναι οι επίσημες πληροφορίες τόσο περισσότερο δημιουργείται η ανάγκη για ανεπίσημη επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999), η οποία μάλιστα δεν είναι πάντοτε ακριβής.

Πιστεύοντας ακράδαντα στη συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού στην πορεία του σχολείου, σας ενθαρρύνω να ενισχύσετε τη ροή της ανοδικής επικοινωνίας, όχι επειδή δεν έχετε τη δυνατότητα να διεκπεραιώνετε επιτυχώς τα ζητήματα που ανακύπτουν αλλά επειδή πρέπει όλοι μας να γνωρίζουμε τη δράση κάθε συναδέλφου και τους τομείς στους οποίους ο καθένας μας διοχετεύει ενέργεια. Θα βοηθήσει επίσης στην ανάθεση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων με ορθολογικό τρόπο. Στόχο μας αποτελεί η μετάβαση από το σημερινό κλειστό σε ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα, με ισότιμες επικοινωνιακές σχέσεις και καθιέρωση δυο επικοινωνιακών μεθόδων, της ανοδικής επικοινωνίας μέσω προτάσεων/εισηγήσεων

και της πολιτικής των ανοιχτών θυρών. Το μόνο που απαιτείται είναι ένα κλίμα συνεργασίας, αλληλοσεβασμού και κατανόησης, πράγμα όχι τόσο δύσκολο όπως σύντομα θα διαπιστώσετε!

### **3. Συμπεράσματα**

Επειδή στο σχολείο διαπιστώνονται συγκεκριμένα προβλήματα που οφείλονται κυρίως στην έλλειψη πρωτοβουλιών κατά τα τελευταία χρόνια, αλλά και σε δυσλειτουργίες, προτείνεται ένα πλαίσιο δράσεων ώστε η σχολική μονάδα να μετεξελιχθεί σε ένα ζωντανό και δυναμικό οργανισμό. Σύμφωνα με τους Hargreaves and Dawe (1990) οι δείκτες της σύγχρονης σχολικής κουλτούρας που μαρτυρούν προώθηση της αλλαγής και πνεύμα βελτίωσης στο σχολείο είναι ο βαθμός και η φύση της αλληλεπίδρασης των εκπαιδευτικών για τη διδασκαλία, η έκταση της παρατήρησης και η ανατροφοδότηση, ο συνεργατικός παιδαγωγικός σχεδιασμός και η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών. Κινούμενοι πλέον προς αυτή την κατεύθυνση ίσως αισθανθούμε ότι κάποια στιγμή η προσπάθεια θα φαντάζει επίπονη και αποθαρρυνθούμε. Οριοθετώντας όμως το πλαίσιο των δραστηριοτήτων για τις οποίες σήμερα δεσμευόμαστε, τονίζουμε ότι άνθρωπος είναι ο σπουδαιότερος συντελεστής του εγχειρήματός μας και έχει ιδιαιτερότητες και ανάγκες οι οποίες θα γίνουν σεβαστές. Τελικά, σε κάθε περίπτωση, αξίζει να προσπαθήσουμε να αλλάξουμε τον εκπαιδευτικό οργανισμό ώστε να συμβαδίσει σύντομα με το δικό μας όραμα αντί να μαχόμαστε μέσα στο σημερινό status quo να κάνουμε αλλαγές (Πασιαρδής, 2004).

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνική

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο: Α., Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Συμβουλευτική υποστήριξη και παρακίνηση εκπαιδευτικού προσωπικού. Στο: Α., Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κατσουλάκης, Σ. (1999). Η ένταξη των νέων εκπαιδευτικών. Στο: Α., Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο: Α., Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Πασιαρδής Π. (2004) Εκπαιδευτική ηγεσία, Εκδόσεις Μεταίχμιο Αθήνα

Σπανός, Α. (2014) Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 2, 40-50.

### Ξενόγλωσση

Bolin, F. S. (1989). Empowering Leadership. *Teachers College Record*, 91(1), 81-96.

- Burnard, P., & White, J. (2008). Creativity and performativity: Counterpoints in British and Australian education. *British Educational Research Journal*, 34(5), 667-682.
- Finn, J. D., & Cox, D. (1992). Participation and withdrawal among fourth-grade pupils. *American Educational Research Journal*, 29(1), 141-162.
- Hargreaves, A., & Dawe, R. (1990). Paths of professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. *Teaching and teacher education*, 6(3), 227-241.
- Kimwaley, M.C., Chirure, H.N., & Omondi, M. (2014). Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions. *Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-56.
- Lindsay, P. (1982). The effect of high school size on student participation, satisfaction, and attendance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4(1), 57-65.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Norris, J. H. (1994). What leaders need to know about school culture. *Journal of Staff Development*, 15(2), 2-5.
- Olivant, K. F. (2015). "I Am Not a Format": Teachers' Experiences With Fostering Creativity in the Era of Accountability. *Journal of Research in Childhood Education*, 29(1), 115-129.
- Wasonga, T. A. and Murphy, J. F. (2007) Co-creating leadership disposition. *International Studies in Educational Administration*, 35(2), 20-32.