



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗΣ  
ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**ANNA ΝΙΚΟΛΑΚΟΥΛΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΙΟΡΔΑΝΙΔΗΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2016**

*Στους Διευθυντές και στις Διευθύντριες  
των ελληνικών σχολείων*

*“The single biggest problem in communication  
is the illusion that it has taken place”*

*George Bernard Shaw*

## ΔΗΛΩΣΗ

Η Άννα Νικολακούλη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα, ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Επικοινωνία και εκπαιδευτική διοίκηση: μελετώντας τις επιπτώσεις της κατάργησης των Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και ότι 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

Άννα Νικολακούλη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### «Επικοινωνία και εκπαιδευτική διοίκηση: μελετώντας τις επιπτώσεις της κατάργησης των Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Αννα Νικολακούλη, Νηπιαγωγός, anikolakouli@pre.uth.gr

Επιβλέπων: Γεώργιος Ιορδανίδης

**Θεωρητικό πλαίσιο:** το πεδίο έρευνας της οργανωσιακής επικοινωνίας αντλεί από διαφορετικές παραδόσεις, αντανακλώντας την πολυπλοκότητα του φαινομένου (Mumby, 2013). Η επικοινωνία αποτελεί μια θεμελιώδη, ενοποιητική διαδικασία της εκπαιδευτικής διοίκησης και διαχέεται σε όλα τα επίπεδα ενός εκπαιδευτικού συστήματος (Hoy & Miskel, 2008). Μέσα από την επικοινωνία προωθείται η εκπαιδευτική διαδικασία και γίνονται κατανοητοί οι ρόλοι όλων των εμπλεκόμενων μερών προς την κατεύθυνση της επίτευξης των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού (Mortan, Veres & Suciu, n.d.). Η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα που διευκολύνει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο σκιαγραφείται και ο πολύ καθοριστικός επικοινωνιακός ρόλος των στελεχών της εκπαίδευσης (Καμπουρίδης, 2002· Πασιαρδής, 2004).

**Σκοπός/ερευνητικά ερωτήματα:** Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η μελέτη των επιπτώσεων της κατάργησης των Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην καθημερινή πρακτική επικοινωνίας των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων με τις διοικητικές δομές του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Συγκεκριμένα, διερευνώνται: α) οι τρόποι με τους οποίους αντιλαμβάνονται οι Διευθυντές την επικοινωνία και τον επικοινωνιακό τους ρόλο, β) οι διαδικασίες και λειτουργίες της επικοινωνίας τους με τα Γραφεία Εκπαίδευσης, γ) οι αλλαγές και επιπτώσεις στην επικοινωνία τους με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, μετά την κατάργηση των Γραφείων, και δ) οι τρόποι με τους οποίους διαχειρίζονται αυτές τις αλλαγές και επιπτώσεις.

**Μέθοδος:** η διερεύνηση των επιμέρους ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε μέσα από μια ποιοτική προσέγγιση. Δέκα Διευθυντές/-ντριες Δημοτικών Σχολείων του Νομού Αττικής επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, κατόπιν σκόπιμης-συμπτωματικής δειγματοληψίας. Τα κριτήρια επιλογής τους αφορούσαν στην ομοιογενή εκπροσώπηση των δύο φύλων, στην ύπαρξη θητείας σε θέση Διευθυντή/-ντριας Δημοτικού Σχολείου πριν και μετά την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης και στην αντιπροσώπευση σχολικών μονάδων από αστικές και ημιαστικές περιοχές. Ως εργαλείο διερεύνησης χρησιμοποιήθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις με σκοπό την αναζήτηση των νοημάτων που αποδίδουν οι συμμετέχοντες στις εμπειρίες επικοινωνίας τους με τα Γραφεία Εκπαίδευσης, στις αλλαγές που βιώνουν μετά την κατάργησή τους και στις επιπτώσεις που έχουν αυτές οι αλλαγές στο διοικητικό τους έργο. Η ανάλυση του ποιοτικού υλικού πραγματοποιήθηκε μέσα από την μετατροπή του σε γραπτό λόγο, την κωδικοποίηση, την κατηγοριοποίηση και την εννοιολόγηση-ερμηνεία. Ακολουθήθηκαν οι στρατηγικές του προσδιορισμού προτύπων, της ευλογοφάνειας, της εύρεσης σχέσεων μεταξύ των κατηγοριών/υποκατηγοριών και της αφαιρετικής διαδικασίας.

**Ευρήματα:** οι συμμετέχοντες αποδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον επικοινωνιακό τους ρόλο και πιστεύουν ότι χρειάζεται να διαθέτουν επαρκή γνώση των μηχανισμών και λειτουργιών της επικοινωνίας, να προάγουν τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και να επιδιώκουν την επικοινωνία με τις προϊστάμενες αρχές. Οι σημαντικές αλλαγές που αναφέρουν ότι προέκυψαν από την κατάργηση των Γραφείων, αναφορικά με την επικοινωνία τους με τη

Διεύθυνση Εκπαίδευσης είναι: α) η γεωγραφική απομάκρυνση των σχολείων από αυτήν, β) ο μεγάλος αριθμός σχολείων που υπάγονται πλέον στην ίδια Διεύθυνση, γ) η πολύ χαμηλότερη συχνότητα επικοινωνίας, δ) η ελαχιστοποίηση των δια ζώσης συναντήσεων, και ε) η γενίκευση της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως μέσου επικοινωνίας. Οι κύριες επιπτώσεις των αλλαγών αυτών είναι η απώλεια της προσωπικής και άμεσης επαφής, η δυσχερής επικοινωνία με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και οι τεχνικές δυσκολίες κατά τη χρήση των νέων μέσων επικοινωνίας. Προκειμένου να διαχειριστούν αυτές τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους, αναζητούν πληροφόρηση από άλλες πηγές, αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες και χρησιμοποιούν άτυπα δίκτυα οριζόντιας επικοινωνίας για την μεταξύ τους καθοδήγηση και υποστήριξη.

**Συμπεράσματα:** οι αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες συνιστούν ένα βασικό προαπαιτούμενο στο σύγχρονο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διοίκησης. Τα Γραφεία Εκπαίδευσης αποτελούσαν ένα σημαντικό ενδιάμεσο κανάλι επικοινωνίας μέσα από το οποίο αντιμετωπιζόνταν όλα τα θέματα καθημερινής λειτουργίας των σχολείων άμεσα και αποτελεσματικά. Η απώλεια των διαπροσωπικών σχέσεων υποστήριξης και καθοδήγησης μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας προκύπτει ως ένα ζητούμενο με ιδιαίτερη βαρύτητα. Οι τρόποι διαχείρισης των αλλαγών στην επικοινωνία αποδεικνύει την ικανότητα των Διευθυντών να προσαρμόζονται και συνδέεται ως ένα βαθμό με την εμπειρία τους. Ωστόσο, χρειάζεται να αναθεωρηθεί το σύστημα επικοινωνίας στην ελληνική εκπαίδευση για την καλύτερη υποστήριξη των σχολείων και την εν γένει βελτίωση της εκπαιδευτικής διοίκησης.

**Λέξεις-κλειδιά:** οργανωσιακή επικοινωνία, επικοινωνιακή επάρκεια, εκπαιδευτικός οργανισμός, εκπαιδευτική διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, Γραφείο Εκπαίδευσης, Διεύθυνση Εκπαίδευσης

#### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). NY: McGraw - Hill.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mortan, M., Veres, V., & Suci, L. E. (n.d.). *Communication particularities in educational organizations*. Available at: <http://tinyurl.com/zd9lcm4> (25/08/2014).
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. CA: Sage.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

## ABSTRACT

### «Communication and educational administration: studying the repercussions of the Primary Education Bureaus abolition»

Anna Nikolakouli, Preschool teacher, anikolakouli@pre.uth.gr

Supervisor: Georgios Iordanidis

**Theoretical frame:** Organizational communication studies draw on different traditions, reflecting the complexity of the phenomenon (Mumby, 2013). Communication is a fundamental, unifying process of educational administration and influences all levels of an educational system (Hoy & Miskel, 2008). Communication promotes the educational process and clarifies the roles of all parties involved in the effort, towards the realization of goals set by the educational organization (Mortan, Veres & Suciu, n.d.). Communication competence skills are an important factor that facilitates the development of educational organizations (Athanasoula - Reppa, 2008). Within this framework, a very instrumental communicative role of educational administrators is outlined (Kampouridis, 2002; Pashiardis, 2004).

**Purpose/Research questions:** The purpose of this study was to investigate the repercussions of the abolition of Primary Education Bureaus on the everyday communication practice between school Principals and educational administrative structures in Greece. Namely, the following research questions are discussed: a) the ways in which school Principals define the concept of communication and their own communicational role, b) the processes and functions of communication between school Principals and Primary Education Bureaus, c) the changes and repercussions on the communication between school Principals and District Administration Bureaus, after the abolition of Primary Education Bureaus, and d) the ways in which school Principals deal with those changes and repercussions.

**Method:** The research questions were studied through a quality approach. Ten Principals of Attica primary schools were selected through purposive sampling. The criteria of their selection were the homogeneous representation of both sexes, the experience of school Principals before and after the abolition of Primary Education Bureaus and the representation of urban and semi-urban schools. Semi-structured interviews were used, in order to study the meanings that the participants place on their communication experiences with Primary Education Bureaus, on the changes they experience, as well as on the ramifications of those changes in their administrative work. The analysis of the qualitative material was made through conversion to transcript, coding, classification and conceptualization-interpretation. The following analysis strategies were used: a) designation of patterns and tendencies, b) plausibility, c) categories/sub-categories links, and d) abstraction process.

**Findings:** The participants place emphasis on their communicative role and they think that they need to gain adequate knowledge of communication mechanisms and functions, promote positive interpersonal relations and pursue communication with administrative authorities. The significant changes that they experience after the abolition of Primary Education Bureaus are: a) the geographical distance between schools and the District Administration Bureau, b) the large number of schools that fall under the same District Administration Bureau, c) the reduction of communication frequency, d) the minimized in person encounters, and e) the generalized use of e-mail. The main repercussions of these changes are the loss of personal and direct contact, the communication difficulties with the District Administration Bureau and the technical problems arising from the use of the new communication means. In order to manage these changes and their ramifications, they seek new sources of information, take

risks and initiative and use atypical networks of horizontal communication for guidance and support among them.

**Conclusions:** Advanced communication skills are essential in the contemporary environment of educational administration. Primary Education Bureaus constituted significant communication channels through which all issues of everyday school function were handled immediately and effectively. The loss of interpersonal relationships that offered support and guidance in an atmosphere of trust and cooperation results to a problem that needs special attention. The way school Principals handle the changes in communication proves their ability to adjust and this is –up to a degree- related to their experience. However, the communication system in Greek Education needs to be reformed towards the improvement of schools' support and the general improvement of the educational administration system.

**Keywords:** organizational communication, communication competence, educational organization, educational administration, educational leadership, Education Bureau, District Administration Bureau

### **References**

- Athanasoula - Reppa, A. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά [Educational administration and organizational behavior, in Greek]*. Athens: Ellin.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). NY: McGraw - Hill.
- Kampouridis, G. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων [Organization and administration of schools, in Greek]*. Athens: Klidarithmos.
- Mortan, M., Veres, V., & Suciu, L. E. (n.d.). *Communication particularities in educational organizations*. Available at: <http://tinyurl.com/zd9lcm4> (25/08/2014).
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. CA: Sage.
- Pashiardis, P. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή [Educational leadership: from a period of goodwill indifference to contemporary times, in Greek]*. Αθήνα: Μεταίχμιο.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>A. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	
<b>2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Τρόποι, μορφές, μέθοδοι επικοινωνίας .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Προβλήματα και τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Ο ρόλος του ηγέτη στην αποτελεσματική επικοινωνία.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Μελέτες για την οργανωσιακή επικοινωνία .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Η λειτουργία της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Ο επικοινωνιακός ρόλος του ηγέτη στην εκπαίδευση .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Μελέτες για την επικοινωνία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....</b>	<b>22</b>
<b>4. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Η λειτουργία της επικοινωνίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία Εκπαίδευσης.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4. Η κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης .....</b>	<b>30</b>
<b>B. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ</b>	
<b>5. ΜΕΘΟΔΟΣ .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1. Σκοπός και στόχοι .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. Ερευνητική προσέγγιση .....</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Συμμετέχοντες .....</b>	<b>36</b>
<b>5.4. Εργαλεία διερεύνησης .....</b>	<b>37</b>
<b>5.5. Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων .....</b>	<b>39</b>
<b>6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1. Επικοινωνία και επικοινωνιακός ρόλος Διευθυντή σχολείου .....</b>	<b>43</b>

6.2. Διαδικασίες επικοινωνίας με Γραφείο Εκπαίδευσης .....	52
6.3. Διαδικασίες επικοινωνίας με Διεύθυνση Εκπαίδευσης .....	62
6.4. Διαχείριση αλλαγών-επιπτώσεων επικοινωνίας .....	78
6.5. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας .....	81
6.6. Περιορισμοί της έρευνας .....	93
<b>7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>94</b>
7.1. Συμπεράσματα .....	94
7.2. Προτάσεις διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής .....	96
7.3. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας .....	98
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>100</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....</b>	<b>107</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....</b>	<b>108</b>

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία αποτελεί μια σύνθετη ανθρώπινη δράση και μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, αφού στη βάση της αφορά ένα καθαρά ψυχικό και διαψυχικό ανθρώπινο φαινόμενο (Μπακιρτζής, 2006). Το φαινόμενο της επικοινωνίας αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος πολλών κλάδων των ανθρώπινων επιστημών, όπως της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, κοινωνικής ψυχολογίας, κοινωνικής ανθρωπολογίας, των παιδαγωγικών επιστημών. Επίσης, μελετάται και στον κλάδο των φυσικών επιστημών, ένεκα της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας των μέσων μαζικής επικοινωνίας και κοινωνικής δικτύωσης. Επιπρόσθετα, από τη δεκαετία του 1960 η ανθρώπινη επικοινωνία μελετάται ιδιαίτερα στους κλάδους της διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αντικείμενο μελέτης τους αποτελεί η περιγραφή, η εξήγηση, η ερμηνεία, η πρόβλεψη και ο έλεγχος της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και η διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Richmond, McCroskey & Powell (2013), με τον όρο ‘οργανισμός’ νοείται μία οργανωμένη ομάδα ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μαζί και αλληλοεξαρτώμενα μέσα σε ένα σχετικά δομημένο και οργανωμένο σύστημα για την επίτευξη κοινών σκοπών. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό εργάζονται στο ίδιο σύνολο, η επιτυχία του καθενός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προσπάθειες του άλλου. Ταυτόχρονα, οι προσπάθειες όλων συνεκτιμώνται, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας των ατομικών σκοπών, καθώς και η συμβολή αυτών των προσπαθειών στην επίτευξη των γενικών σκοπών του οργανισμού (Mumby, 2013). Όλοι οι οργανισμοί εμφανίζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως ότι, λειτουργούν στο φυσικό περιβάλλον, αποτελούν ανοιχτά ή κλειστά συστήματα, έχουν κανόνες, ρόλους, ιεραρχία, επίσημες και ανεπίσημες νόρμες. Εμφανίζουν, επίσης, ομοιομορφία πεποιθήσεων, αξιών και στόχων ανάμεσα στο σύνολο των ανθρώπων και διαθέτουν δίκτυα επικοινωνίας και οργανωσιακή κουλτούρα (Mumby, 2013· Richmond et al., 2013).

Ειδικά για τον ‘εκπαιδευτικό οργανισμό’, θα λέγαμε ότι είναι ένας τυπικός οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ο οποίος στηρίζει τη λειτουργία του σε πόρους του κράτους. Παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης και αποτελεί έναν οργανισμό διδασκαλίας και μάθησης με απώτερο σκοπό τη μάθηση των μαθητών στο πλαίσιο ενός αποδεκτού προγράμματος διδασκαλίας. Επιπλέον, λειτουργεί ως ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα που δέχεται σημαντικές επιρροές από το εξωτερικό του περιβάλλον μέσα στο οποίο προσπαθεί να

εκπληρώσει το σκοπό του αποτελεσματικά, αποδοτικά και οικονομικά (Hoy & Miskel, 2008· Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Οι όροι ‘επικοινωνία’ και ‘οργανισμός’ συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, διότι περικλείουν τη σημασία του ‘μετέχω σε κάτι’. Η επικοινωνία εμπεριέχει τη γλωσσική ρίζα του ‘κοινωνώ’ –δηλαδή, μοιράζομαι, σχετίζομαι- που είναι ίδια με τη ρίζα της λέξης ‘κοινωνία’. Από την άλλη, ο οργανισμός «σηματοδοτεί τη συντονισμένη δράση και τη συμμετοχή των ατόμων στη δράση αυτή, δηλαδή στην κοινωνία» (Παναγιωτοπούλου, 1997, σελ. 15). Με άλλα λόγια, ο οργανισμός απαρτίζεται και πραγματώνεται μέσα από τις συντονισμένες δράσεις των μελών του, άρα η επικοινωνία είναι η ουσία του οργανισμού (Para, Daniels & Spiker, 2008). Στη θεωρία των οργανώσεων ο επιστημονικός διάλογος αναφορικά με το βαθμό κατά τον οποίο το δομημένο σύστημα λειτουργίας μιας οργάνωσης καθορίζει τη δράση των ατόμων ή αντίστροφα, τα άτομα με τη συμπεριφορά τους διαμορφώνουν τα περιθώρια δράσης μιας οργάνωσης, παραμένει ανοιχτός. Παρά το θεωρητικό αυτό δίλημμα, είναι ξεκάθαρο ότι η επικοινωνία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, διότι αποτελεί μια αδιάλειπτα συνεχιζόμενη κοινωνική διεργασία που κοινοποιεί, συνενώνει και συντονίζει πολλούς και διαφορετικούς τρόπους έκφρασης. Παράλληλα, καθορίζει σχεδόν αποκλειστικά τη δομή, την έκταση και τους σκοπούς ενός οργανισμού (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών και ιδιαίτερα τα επιτεύγματα και οι εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στον τομέα της επικοινωνίας προσφέρουν αφενός μεγαλύτερες δυνατότητες διασύνδεσης και μετάδοσης πληροφοριών, αφετέρου το υπόβαθρο για την εισαγωγή νέων τρόπων οργάνωσης στην εργασία. Είναι απαίτηση του σύγχρονου εργασιακού χώρου, ο εργαζόμενος να διαθέτει αυξημένες και εξειδικευμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς εξελίσσεται διαρκώς η σχέση ατόμου-οργανισμού, καθιστώντας την επικοινωνιακή επάρκεια βασικό ζητούμενο στο εργασιακό πλαίσιο (Mumby, 2013· Richmond et al., 2013· Waldeck, Durante, Helmuth & Marcia, 2012).

Στη βιβλιογραφία του κλάδου της διοίκησης των οργανισμών και της οργανωσιακής συμπεριφοράς απαντώνται πολλοί ορισμοί και ερμηνείες για την επικοινωνία, γεγονός που επιβεβαιώνει την άποψη ότι πρόκειται για ένα πολυσύνθετο και πολύπλοκο φαινόμενο. Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), «η επικοινωνία είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, μηνυμάτων, στάσεων, απόψεων, γνώσεων, κ.λπ., που διενεργείται και εξαρτάται από ένα ορισμένο πλαίσιο (φυσικό,

κοινωνικό, πολιτισμικό) και αποβλέπει στην επίτευξη ορισμένων στόχων» (σελ. 205). Οι Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου (2013) αναφέρουν ότι, «ως επικοινωνία μπορεί να χαρακτηριστεί η διαδικασία, το μέσο έκφρασης και ανταλλαγής συναισθημάτων, ενδιαφερόντων, ιδεών, σκέψεων, πεποιθήσεων, στάσεων, πληροφοριών και η μετάδοση συμβόλων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων» (σελ. 253). Επεκτείνοντας τους παραπάνω ορισμούς, οι Wrench, Punyanunt-Carter και Ward (2012) αναφέρουν ότι, η οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία όπου ένα (ή πολλά) ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) του οργανισμού προσπαθεί να διεγείρει ένα νόημα στο μυαλό των υπολοίπων, μέσω σκόπιμης χρήσης λεκτικών, μη λεκτικών και/ή διαμεσολαβημένων μηνυμάτων. Ως ενδιαφερόμενο μέρος, οι συγγραφείς ορίζουν κάθε άτομο που έχει συμφέρον στον οργανισμό και επισημαίνουν ότι, κάθε οργανισμός διαθέτει ένα μεγάλο εύρος ενδιαφερόμενων μερών με τα οποία πρέπει να επικοινωνεί.

Είναι εμφανές από τους παραπάνω ορισμούς, ότι η επικοινωνία είναι μια δυναμική διαδικασία που ξεκινά από την ανάγκη μετάδοσης ενός μηνύματος, αφορά τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι άνθρωποι, προϋποθέτει αμοιβαιότητα και θεωρείται επιτυχής, όταν τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται εκφράζουν επακριβώς το μήνυμα και ερμηνεύονται αντιστοίχως (Καμπουρίδης, 2002). Αποτελεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου υπηρετείται ο σκοπός της ομάδας, ενοποιείται η δράση της και διαμορφώνονται οι κοινωνικές σχέσεις (Χατζηπαναγιώτου, 2010). Στη βάση, δηλαδή, της επικοινωνίας βρίσκονται οι ανθρώπινες σχέσεις και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης, καθώς οι άνθρωποι επικοινωνούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες στην κοινωνική και επαγγελματική τους ζωή (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013).

Παραδοσιακά, η επικοινωνία περιγράφεται ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα εξής βασικά στοιχεία: α) την πηγή επικοινωνίας (αποστολέας), β) την κωδικοποίηση του μηνύματος (λέξεις, κινήσεις, σχήματα), γ) τη μορφή του μηνύματος (γραπτή, προφορική, κ.λπ.), δ) το μέσο (κανάλι) μεταβίβασης μηνύματος, ε) τον αποδέκτη<sup>1</sup> (αποκωδικοποίηση μηνύματος), στ) τη μετατροπή του μηνύματος σε νόημα, ζ) την ανατροφοδότηση, και η) το τελικό αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, ο αποστολέας κωδικοποιεί το μήνυμα, το μεταδίδει μέσα από κάποιο κανάλι επικοινωνίας (προφορικό λόγο, γραπτό κείμενο, κ.ο.κ.). Ακολούθως, ο αποδέκτης λαμβάνει, αποκωδικοποιεί, ερμηνεύει, κατανοεί και ανταποκρίνεται

---

<sup>1</sup> Για πρακτικούς λόγους, η χρήση του αρσενικού γραμματικού γένους σε όλη την έκταση της εργασίας θεωρείται ότι συμπεριλαμβάνει και το θηλυκό.

στο μήνυμα επικοινωνώντας κι αυτός με τη σειρά του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Χατζηπαντελή, 1999). Υπάρχουν διάφοροι τρόποι, μορφές, μέθοδοι και μέσα επικοινωνίας, όπως θα φανεί αναλυτικά στη συνέχεια. Οι σημαντικότεροι τρόποι που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν είναι οι λέξεις (προφορικά και γραπτώς), οι εικόνες, τα διαγράμματα και τα σχέδια, τα σύμβολα και τα εμβλήματα, τα χρώματα, οι ήχοι, οι εκφράσεις του προσώπου, οι στάσεις του σώματος, η εμφάνιση και η συμπεριφορά. Οι τρόποι αυτοί εκφράζονται με διάφορες μεθόδους: πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλίες, τηλεφωνικές και διαδικτυακές συνομιλίες, ομιλίες ενώπιον ακροατηρίου, συνεντεύξεις, έντυπα μέσα (Καμπουρίδης, 2002).

Ειδικότερα για την Εκπαίδευση, στη βιβλιογραφία διατυπώνεται το επιχείρημα ότι η επικοινωνία διαχέεται σε όλες τις εκφάνσεις ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σε τόσο σημαντικό βαθμό, ώστε να αποτελεί μια θεμελιώδη, ενοποιητική διαδικασία της εκπαιδευτικής διοίκησης (Coleman & Glover, 2010· Hoy & Miskel, 2008). Πράγματι, η επικοινωνία εντοπίζεται σε κάθε πτυχή της σχολικής ζωής και είναι ζωτικής σημασίας για όλες τις λειτουργίες του σχολείου. Μέσα από αυτήν προωθείται η εκπαιδευτική διαδικασία, έτσι ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να κατανοούν καλύτερα το ρόλο τους και να μπορούν στηρίζουν τους σκοπούς του σχολείου (Mortan, Veres, & Suci, n.d.· Ramsey, 2008). Με άλλα λόγια, η επίτευξη των στόχων ενός σχολικού οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία να επικοινωνούν μεταξύ τους. Κι αυτό αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας των σχολείων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Συνεπώς, η μελέτη των λειτουργιών και των επιδράσεων της επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς καθίσταται ακόμη πιο επίκαιρη, επιτακτική και ιδιαζόντως σημαντική για το πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης στην Εκπαίδευση.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαρθρώνεται σε εθνικό, περιφερειακό-νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο και χαρακτηρίζεται ως ένα ιδιαίτερα συγκεντρωτικό σύστημα, αφού η λειτουργία όλων των φορέων κάθε επιπέδου απορρέει από την κεντρική εξουσία (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008α/2008β). Η κατάργηση των Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που λειτουργούσαν στο νομαρχιακό επίπεδο και η συγχώνευσή τους με τις αντίστοιχες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης το 2011 έχει, προφανώς, αλλάξει τη διάρθρωση στη δομή της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Όλες οι αρμοδιότητες των Γραφείων έχουν πλέον μεταφερθεί στις Διευθύνσεις, οι οποίες έχουν ως εκ τούτου μεγαλύτερες περιοχές σχολικών μονάδων ευθύνης στην

αρμοδιότητά τους. Το γεγονός αυτό έχει αναπόφευκτα οδηγήσει σε αρκετές διαφοροποιήσεις και αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και στη νέα διοικητική δομή, καθώς τα σχολεία καλούνται πια να επικοινωνούν απευθείας με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης στην οποία υπάγονται, διαμορφώνοντας έτσι τη λειτουργική δομή του συστήματος σε μια νέα βάση. Ωστόσο, αναφορικά με το επικοινωνιακό ζήτημα, οι παραπάνω επιδράσεις και το αντίκτυπο της κατάργησης των Γραφείων στην καθημερινή πρακτική των σχολικών μονάδων δεν έχουν μέχρι σήμερα διερευνηθεί σε άλλη μελέτη στην Ελλάδα, κάτι που φιλοδοξεί να επιχειρήσει η παρούσα μελέτη μέσα από τις απόψεις των ίδιων των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να διερευνήσει πώς αντιλαμβάνονται οι Διευθυντές των σχολείων την επικοινωνία και τον επικοινωνιακό τους ρόλο, πώς αποτυπώνουν την επικοινωνία τους με τα Γραφεία Εκπαίδευσης, ποιες αλλαγές διαπιστώνουν στην επικοινωνία τους με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, μετά την κατάργηση των Γραφείων και πώς τις διαχειρίζονται.

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι οργανωμένη σε δύο μέρη, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την εμπειρική διερεύνηση. Το πρώτο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης περιλαμβάνει τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια θεωρητική επισκόπηση του πεδίου της οργανωσιακής επικοινωνίας. Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με την επικοινωνία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η λειτουργία της επικοινωνίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και οι διαδικασίες κατάργησης των Γραφείων Εκπαίδευσης. Το δεύτερο μέρος της εμπειρικής διερεύνησης αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο διατυπώνεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της παρούσας μελέτης και περιγράφεται αναλυτικά η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ ταυτόχρονα επιχειρείται μια προσπάθεια ερμηνείας και σύνδεσής τους με την υπάρχουσα θεωρία, καθώς και εντοπισμού της συνεισφοράς τους στο πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων και των προτάσεων διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής και μελλοντικής έρευνας.

## A. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο κλάδος της οργανωσιακής συμπεριφοράς εστιάστηκε στους τρόπους δημιουργίας ενός παραγωγικού οργανωτικού κλίματος καλής συνεργασίας και επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παλιότερα η επικοινωνία στους οργανισμούς αντιμετωπιζόταν κυρίως ως παράγοντας διευθέτησης οργανωσιακών ζητημάτων και μεταβίβασης εντολών (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Φαναριώτης, 1996· Χατζηπαντελή, 1999· Χυτήρης, 2001). Τα τελευταία είκοσι χρόνια, το ερευνητικό πεδίο της οργανωσιακής επικοινωνίας έχει δεχθεί επιρροές από πολλές ερευνητικές παραδόσεις όπως, η ερμηνευτική, η κριτική, η συστημική, η μετα-μοντέρνα, η φεμινιστική, με αποτέλεσμα να έχει, πλέον, αλλάξει η ρητορική για την κατανόησή της. Έτσι, η σημερινή θεώρηση της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι πιο πολύπλοκη: μπορεί να έχει αρκετούς σκοπούς, να ικανοποιεί ατομικές και κοινωνικές ανάγκες, να βοηθά στην κατανόηση του κόσμου και να παρέχει ένα νέο τρόπο για τη διανομή της πληροφορίας (May & Mumby, 2005· Mumby, 2013).

Ανεξάρτητα από το είδος του οργανισμού, η επικοινωνία αποτελεί μια βασική, πολύπλοκη και δυναμική διαδικασία που δημιουργεί και εν συνεχεία διατηρεί σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό και γι' αυτό κατέχει κεντρική θέση και αποτελεί το κλειδί για τη σωστή συγκρότηση και τη λειτουργία του (Χατζηπαντελή, 1999· Richmond et al., 2005). Πραγματοποιείται, ωστόσο, μέσα από συγκεκριμένους περιορισμούς και αυτό σημαίνει πως γίνεται με μια συγκεκριμένη συχνότητα και με δεδομένο ρυθμό, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και με ορισμένη διάρκεια (Ballard & Seibold, 2006). Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να δημιουργήσει τις απαραίτητες συνθήκες, ώστε να επικρατεί ένα κλίμα δέσμευσης και αφοσίωσης από τη μεριά των εμπλεκομένων (Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Επιπλέον, πληροφορεί το προσωπικό για διάφορα ζητήματα, υπενθυμίζει τους κανόνες που πρέπει να τηρούνται, συντονίζει όλα τα μέλη, και τέλος, παρακινεί και βοηθά στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων (Richmond et al., 2005). Όλες αυτές οι λειτουργίες, όπως θα φανεί αναλυτικότερα παρακάτω, είναι σημαντικές και δε θα πρέπει να αμελούνται, αν ο οργανισμός θέλει να θεωρείται αποτελεσματικός.



Η επικοινωνία αποτελεί, λοιπόν, θεμελιώδες στοιχείο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και βασικό παράγοντα για τη λειτουργία, την ανάπτυξη και την επιτυχία του. Είναι, με άλλα λόγια, το μέσο με το οποίο πραγματώνεται η ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων, ιδεών, συμπεριφορών και εντολών, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε να υπάρχει κατανόηση μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτήν και με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού μέσα σε ένα κλίμα καλής συνεργασίας, κατανόησης και εμπιστοσύνης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Φαναριώτης, 1996). Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιών σε κάθε οργανισμό που θα μετουσιώνει την πολιτική επικοινωνίας της οργάνωσης, αλλά και τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησής της (Χατζηπαντελή, 1999).

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, πραγματοποιείται *διαπροσωπική* ή *εσωτερική* επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και *οργανωτική* ή *εξωτερική* επικοινωνία, δηλαδή η επίσημη επικοινωνία του οργανισμού προς το κοινό. Αναλυτικότερα, οι βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό στοχεύουν: α) στην *πληροφόρηση*, προκειμένου ο οργανισμός να λάβει σωστές αποφάσεις και να καταλήξει σε σωστές λύσεις, β) στην *παρακίνηση*, για την καθοδήγηση, αξιολόγηση και ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, γ) στον *έλεγχο* των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την παροχή υποδείξεων και κατευθύνσεων, γεγονός που περιορίζει την ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών του αποδέκτη της επικοινωνίας, και δ) στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος (*συνενωτική* επικοινωνία), για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος στον οργανισμό (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Χατζηπαντελή, 1999).

Η επικοινωνία στον οργανισμό πραγματοποιείται μέσα από δίκτυα (διάλους) (δηλαδή, ποιος επικοινωνεί με ποιον) και, ανάλογα με το βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη του, τα δίκτυα αυτά διακρίνονται σε *συγκεντρωτικά* ή *αποκεντρωμένα*. Στα συγκεντρωτικά δίκτυα τα μηνύματα περνούν μέσα από ένα άτομο της ομάδας (τον ηγέτη), οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, αλλά η χαμηλή συμμετοχή των υπόλοιπων μελών στη λήψη αποφάσεων συνεπάγεται τη χαμηλή ικανοποίησή τους. Αντίθετα, στα αποκεντρωμένα δίκτυα τα μηνύματα διέρχονται εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Έχει διαπιστωθεί, εξάλλου, ερευνητικά ότι, όταν επικοινωνούνται στους εργαζόμενους θέματα που τους αφορούν, όπως στρατηγικά ή οργανωτικά, ενισχύεται η θετική τους εικόνα για τον οργανισμό (Aprosori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008).

## 2.1. Τρόποι, μορφές, μέθοδοι επικοινωνίας

### *Τρόποι επικοινωνίας*

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό διακρίνεται σε *μονόδρομη* ή *αμφίδρομη*, *τυπική* ή *άτυπη*, *άμεση* ή *έμμεση*, *λεκτική* ή *μη λεκτική*. Στη μονόδρομη επικοινωνία ο αποδέκτης έχει παθητικό ρόλο και δεν ανταποκρίνεται στο επικοινωνούμενο μήνυμα, ενώ αντίθετα στην αμφίδρομη έχει ενεργητικό ρόλο και ανταποκρίνεται στο μήνυμα που επικοινωνείται. Είναι προφανές ότι η μονόδρομη επικοινωνία ολοκληρώνεται σε λιγότερο χρόνο, διότι απουσιάζει η ανατροφοδότηση του αποδέκτη. Ωστόσο η αμφίδρομη είναι πιο αποτελεσματική, καθώς η ανατροφοδότηση του αποδέκτη δίνει την ευκαιρία στον αποστολέα για περαιτέρω διευκρινίσεις, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται το αίσθημα βεβαιότητας του αποδέκτη για την επιτυχία της επικοινωνίας. Η τυπική επικοινωνία αφορά την επίσημη επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού και τα κανάλια ροής των πληροφοριών που έχουν καταρτιστεί στο οργανόγραμμά του. Αντίθετα, η άτυπη επικοινωνία περιλαμβάνει τις πληροφορίες και τα μηνύματα που διακινούνται ελεύθερα μεταξύ των εργαζομένων, το ασχεδίαστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων μέσα στον εργασιακό χώρο από όπου πηγάζουν πολύτιμες πληροφορίες. Ουσιαστικά, η άτυπη επικοινωνία λειτουργεί συμπληρωματικά στην τυπική και χρειάζεται να αξιοποιείται. Η άμεση επικοινωνία συμβαίνει, όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτου ατόμου, ενώ στην έμμεση μεσολαβεί τρίτο άτομο (λ.χ. συνδικαλιστές ή εκπρόσωποι των εργαζομένων) (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013\* Papa et al., 2008).

Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανθρώπινη ομιλία και το γραπτό λόγο και στη βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζει η προφορική και γραπτή της μορφή. Η προφορική επικοινωνία συμβαίνει μέσω της ομιλίας (διαπροσωπικές επαφές, συνεδριάσεις, τηλεφωνικές συνομιλίες). Η γραπτή επικοινωνία συνίσταται σε κείμενα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την εσωτερική και την εξωτερική του επικοινωνία (επιστολές, υπομνήματα, υπηρεσιακά σημειώματα, εγκύκλιοι, αναφορές, αιτήσεις, κανονισμοί, εγχειρίδια, ηλεκτρονικά μηνύματα, κ.λπ.). Υποστηρίζεται ότι, η προφορική επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική για την παροχή οδηγιών που αφορούν στο άμεσο έργο του εργαζόμενου, για την επίπληξη του εργαζόμενου ή την επίλυση συγκρούσεων. Ενώ, η γραπτή επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική για πληροφορίες που αφορούν σε μελλοντική δράση ή οδηγίες γενικής φύσης (Χατζηπαντελή, 1999). Έτσι, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες, χρησιμοποιείται η γραπτή ή προφορική

μορφή για τη λεκτική επικοινωνία, συνεκτιμώντας τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όπως αυτά φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

**Πίνακας 1.** Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα προφορικής και γραπτής επικοινωνίας.  
(Πηγή: Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013, σελ. 259-260).

<b>Γραπτή επικοινωνία στον οργανισμό</b>	
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Αποτελεσματικότερη για δύσκολα και περίπλοκα μηνύματα</li> <li>○ Δίνει τη δυνατότητα ελέγχου και επανελέγχου του μηνύματος</li> <li>○ Μπορούμε να σχεδιάσουμε και αναθεωρήσουμε το μήνυμά μας προτού το μεταβιβάσουμε στον λήπτη</li> <li>○ Πιθανά λάθη μπορούν να εντοπιστούν και διορθωθούν πριν την αποστολή του μηνύματος</li> <li>○ Το μήνυμα μπορεί να διαβαστεί από τον παραλήπτη του όταν θα είναι σε «καλή διάθεση»</li> <li>○ Δεν μπορεί να αμφισβητηθούν βασικά σημεία, όπως το περιεχόμενο, η ημερομηνία και τα άλλα στοιχεία του μηνύματος</li> <li>○ Το μήνυμα μπορεί να είναι αυτοματοποιημένο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Είναι χρονοβόρος και ακριβός τρόπος επικοινωνίας</li> <li>○ Δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι το μήνυμα έχει διαβαστεί από τον παραλήπτη του</li> <li>○ Αποτελεί «απρόσωπη» μορφή επικοινωνίας</li> <li>○ Υπάρχει κίνδυνος να μην κατανοηθεί το μήνυμα από τον αποδέκτη του μιας και δεν υπάρχει η δυνατότητα να υποβληθούν διευκρινιστικές ερωτήσεις</li> <li>○ Υπάρχει καθυστέρηση στην ανταλλαγή μηνυμάτων</li> <li>○ Δεν εξασφαλίζεται η ανάγνωση του μηνύματος</li> <li>○ Δεν εξασφαλίζεται η ανταπόκριση/απάντηση του παραλήπτη</li> </ul>
<b>Προφορική επικοινωνία στον οργανισμό</b>	
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Αποτελεί διαπροσωπικό και άμεσο τρόπο επικοινωνίας</li> <li>○ Δημιουργία προσωπικής ατμόσφαιρας</li> <li>○ Μπορεί να επηρεάσει περισσότερο από τη γραπτή επικοινωνία, λόγω της αμεσότητάς της</li> <li>○ Επιτρέπει την αναπροσαρμογή του μηνύματος, λόγω της αμεσότητάς του και της δυνατότητας υποβολής διευκρινιστικών ερωτήσεων (επαναπληροφόρηση)</li> <li>○ Ταχύτητα στην ανταπόκριση του μηνύματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Τα προφορικά μηνύματα είναι εύκολο να παρερμηνευτούν</li> <li>○ Εάν το μήνυμα είναι πολύπλοκο και μακροσκελές υπάρχει ο κίνδυνος να μην γίνει εύκολα κατανοητό</li> <li>○ Δεν υπάρχει τρόπος να αποδειχθούν βασικά σημεία όπως το περιεχόμενο, η ημερομηνία και τα άλλα στοιχεία του μηνύματος</li> <li>○ Αποτελεί «εφήμερο» τρόπο επικοινωνίας</li> <li>○ Υπάρχει δυσκολία στην αρχειοθέτηση του μηνύματος</li> <li>○ Είναι δύσκολο να «σκέπτεσαι καθώς μιλάς»</li> </ul>

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχει και η μη λεκτική επικοινωνία που πραγματοποιείται, όταν, πέρα από τον λόγο, μεταδίδουν μηνύματα τα σύμβολα, οι φωτογραφίες και οι εικόνες. Το πιο σημαντικό, όμως, κομμάτι της μη λεκτικής επικοινωνίας –και συνήθως μη συνειδητό– είναι τα μηνύματα που μεταδίδουν οι μορφασμοί, οι χειρονομίες, ο τόνος της φωνής, η στάση του σώματος, οι κινήσεις, οι συμπεριφορές και γενικότερα η «γλώσσα» του σώματος. Μόνον εφόσον ερμηνευθούν, αξιολογηθούν και αξιοποιηθούν ορθά (Para et al., 2008), όλα τα παραπάνω αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς

είναι συνήθως πιο ειλικρινείς και αυθόρμητες αντιδράσεις και μεταβιβάζουν ορισμένες ποιότητες (συναισθήματα ή αντιλήψεις) που δύσκολα μπορούν να ειπωθούν με τα λόγια (Μπουραντάς, 2002· Χατζηπαντελή, 1999).

#### *Μορφές επικοινωνίας*

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό μπορεί να αλλάζει συχνά και, ανάλογα με την ιεραρχική θέση των εργαζομένων που επικοινωνούν, μπορεί να γίνεται *κάθετη*, *ανοδική* ή *οριζόντια*. Στην κάθετη επικοινωνία μεταβιβάζονται πληροφορίες ανάμεσα σε εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικές ιεραρχικές θέσεις με σκοπό την αποσαφήνιση στόχων, την παροχή οδηγιών, την ενημέρωση και παρακίνηση των εργαζομένων. Στην ανοδική επικοινωνία η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από τα κατώτερα στελέχη της ιεραρχίας προς την ανώτερη διοίκηση με σκοπό να εντοπιστούν από τη διοίκηση παράπονα ή προβλήματα των εργαζομένων. Τέλος, οριζόντια επικοινωνία συμβαίνει όταν επικοινωνούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ίδια διοικητική βαθμίδα με σκοπό το συντονισμό δραστηριοτήτων, την ενημέρωση και την επίλυση διαφορών. Σημειώνεται ότι, η οριζόντια επικοινωνία συμβαίνει σε κάθε οργανισμό ακόμη και ανεπίσημα, μέσα από τα άτυπα δίκτυα μεταξύ των εργαζομένων που αναφέρθηκαν πιο πάνω όπως, λόγου χάρη, όταν οι εργαζόμενοι συζητούν μεταξύ τους για την πορεία της δουλειάς τους ή τις συνθήκες εργασίας (DuBryn, 2004· Μπουραντάς, 2002· Papa et al., 2008). Επιπλέον, οι Postmes et al. (2001) υποστηρίζουν ότι η οριζόντια επικοινωνία σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης των ατόμων στην εργασία και στον οργανισμό από ότι η κάθετη.

#### *Μέθοδοι επικοινωνίας*

Ορισμένες από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις/οργανισμούς για την πληροφόρηση και την ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) η *σύντομη ενημέρωση των ομάδων* για τα τρέχοντα θέματα της εργασίας, β) οι *κύκλοι ποιότητας*, δηλαδή, μικρές ομάδες εργασίας με σκοπό την ανάλυση προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων, γ) τα *συστήματα εισηγήσεων*, όπου κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να καταθέσει τις ιδέες/προτάσεις του, δ) οι *συναντήσεις της διοίκησης* με τους εργαζόμενους για την παρουσίαση των δραστηριοτήτων και της προόδου του οργανισμού, και ε) η *διοίκηση δια περιηγήσεως* (περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους) με σκοπό την προσωπική επαφή και τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων (Boerner, Schaffner & Gebert, 2012· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Άλλες μέθοδοι επικοινωνίας είναι οι ατομικές *συνεντεύξεις* με τους εργαζόμενους, με στόχο την κατανόηση των ατομικών προβληματισμών και προσδοκιών των εργαζομένων, οι *επιτροπές* και οι *συλλογικές διαπραγματεύσεις* με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, η *παροχή συμβουλών* προς τους εργαζόμενους με σκοπό την επίλυση προβλημάτων και την επαγγελματική τους βελτίωση και η *πολιτική των «ανοιχτών θυρών»*, όπου κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει όσα αφορούν τον οργανισμό και μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις προτάσεις του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Μία τελευταία μέθοδος επικοινωνίας είναι η *διάδοση-φήμη ειδήσεων*, δηλαδή, η αναφορά σε ένα επεισόδιο, κατάσταση, ενέργεια ή σχέδιο η αλήθεια του οποίου δεν έχει επιβεβαιωθεί επίσημα. Πολλές φορές με μια φήμη κυκλοφορούν πληροφορίες αναφορικά με μια απόφαση ή ένα γεγονός το οποίο θα γίνει γνωστό αργότερα. Συνήθως, οι φήμες διαδίδονται εξαιρετικά γρήγορα, μέσα από την άτυπη εσωτερική επικοινωνία, αθέλητα ή ηθελημένα (για τη στάθμιση αντιδράσεων) και ορισμένες φορές δε στηρίζονται σε πραγματικά γεγονότα. Επιπλέον, οι φήμες διαχέονται συχνότερα, όταν οι άνθρωποι φοβούνται ή νιώθουν απειλή κι όταν έχουν ελλιπή και σπάνια ενημέρωση μέσα από τα επίσημα κανάλια του οργανισμού. Επομένως, προκειμένου να αποφεύγεται η δημιουργία φημών που μπορεί να βλάψουν το ηθικό ή την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα καλά αναπτυγμένο δίκτυο επικοινωνίας, μέσα από το οποίο θα ενημερώνονται τακτικά και επίσημα όλοι οι ενδιαφερόμενοι για σημαντικές αποφάσεις και αλλαγές που τους αφορούν (DuBrin, 2004· Καμπουρίδης, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Χατζηπαντελή, 1999).

## 2.2. Προβλήματα και τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένα πιθανά προβλήματα που παρεμποδίζουν την επιτυχή έκβαση της επικοινωνίας στον οργανισμό, καθώς και τρόποι αντιμετώπισής τους, ώστε να επέλθει αποτελεσματική επικοινωνία. Τα πιο συνηθισμένα είναι η υπερφόρτωση μηνυμάτων, οι ατομικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης, οι ψυχολογικοί μηχανισμοί παραμόρφωσης και η έλλειψη κοινού λεξιλογίου. Επειδή η αποστολή και λήψη πολλών μηνυμάτων μπορεί να δημιουργήσει υπερφόρτωση και να συμβάλλει αρνητικά στην επικοινωνία, τα μηνύματα θα πρέπει να αξιολογούνται, να ιεραρχούνται και να γίνεται η διαχείρισή τους με σειρά προτεραιότητας. Επιπλέον, η έλλειψη/απόσπαση της προσοχής του

αποστολέα ή του λήπτη κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, λόγω της διαφορετικής ταχύτητας με την οποία επεξεργάζεται ο εγκέφαλος του καθενός την πληροφορία ή η βιαστική, πρόχειρη και ανώριμη διαμόρφωση και αξιολόγηση του μηνύματος μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος και να δυσχεράνει την αποτελεσματική επικοινωνία. Από την άλλη, κάποιοι ψυχολογικοί μηχανισμοί που λειτουργούν ασυνείδητα σε όλους τους ανθρώπους (π.χ. άμυνες, άρνηση, εκλογίκευση) μπορεί να παρεμβάλλονται παρεμποδίζοντας την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και με άλλους συναισθηματικούς παράγοντες, όπως στάσεις, προκαταλήψεις, φόβοι, ευαισθησίες, έλλειψη ενδιαφέροντος. Τέλος, το κοινό, εξειδικευμένο λεξιλόγιο (ορολογία) και οι κώδικες που χρησιμοποιούνται από κάθε επαγγελματική ομάδα πρέπει να είναι γνωστά σε όλους τους συμμετέχοντες, διότι έτσι εξασφαλίζεται η διευκόλυνση της επικοινωνίας (DuBrin, 2004· Καμπουρίδης, 2002· Μπουραντάς, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Richmond et al., 2013· Shockley-Zalabak, 2014· Χατζηπαντελή, 1999).

Τα παραπάνω προβλήματα αναφέρονται στη βιβλιογραφία και ως *θόρυβοι*, δηλαδή, οτιδήποτε παρεμβάλλεται και παρεμποδίζει τη διαδικασία της επικοινωνίας με υπαιτιότητα του αποστολέα ή του αποδέκτη ή *παράσιτα*, δηλαδή, οτιδήποτε παρεμβάλλεται χωρίς, όμως, να αποτελεί υπαιτιότητα του αποστολέα ή του αποδέκτη (λ.χ. δυνατός θόρυβος ενός μηχανήματος, σκοτεινή ή κρύα αίθουσα διδασκαλίας, παρουσία άλλων ανθρώπων, τεχνικά προβλήματα στην ηλεκτρονική επικοινωνία). Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια στην επικοινωνία, χρειάζεται να υπάρχει: α) ξεκάθαρο, σαφές και περιεκτικό μήνυμα, β) χρήση κοινού λεξιλογίου, γ) επιβεβαίωση λήψης και κατανόησης του μηνύματος, δ) αφιέρωση αρκετού χρόνου στην επικοινωνία, ε) καταγραφή μηνυμάτων με μακροπρόθεσμη σημασία, ώστε να μην αλλοιώνεται το νόημά τους με τον χρόνο, και στ) επιλογή κατάλληλου χρόνου, χώρου και τρόπου μετάδοσης του μηνύματος, ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας (Καμπουρίδης, 2002· Χατζηπαντελή, 1999).

Ακόμη, ο αποστολέας ενός μηνύματος γίνεται πιο αποτελεσματικός, όταν α) διευκρινίζει, αποσαφηνίζει και δίνει προσωπικό τόνο στα μηνύματά του, β) αποτελεί ο ίδιος αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης, γ) συνδυάζει λεκτικούς και μη λεκτικούς τρόπους για να επικοινωνεί, δ) είναι ενεργητικός ακροατής, ε) προσαρμόζει την κωδικοποίηση των μηνυμάτων στο επίπεδο του δέκτη, στ) επιβεβαιώνει τη λήψη του μηνύματός του, και ζ) ζητά ανατροφοδότηση για το περιεχόμενό του. Από την άλλη, ο λήπτης ενός μηνύματος μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικός, όταν έχει το υπόβαθρο για την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, παραφράζει το μήνυμα χωρίς αξιολογική κρίση και διευκρινίζει τον τρόπο που

αντιλαμβάνεται το μήνυμα. Για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, λοιπόν, χρειάζεται να πληρούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, όπως ικανότητα και επιθυμία για επικοινωνία, σωστή προετοιμασία, επαρκές γνωσιολογικό υπόβαθρο αποστολέα-αποδέκτη, σεβασμός, ειλικρίνεια (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Μπουραντάς, 2005· Χατζηπαντελή, 1999· Χυτήρης, 2001).

### 2.3. Ο ρόλος του ηγέτη στην αποτελεσματική επικοινωνία

Τα διοικητικά στελέχη επιτελούν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, καθώς αποτελούν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους και έχουν την ικανότητα να εμπνέουν, να κινητοποιούν, να εξυψώνουν τις επιδιώξεις των εργαζόμενων και να μοιράζονται ένα κοινό όραμα μαζί τους. Η υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας που προωθεί τη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και επικοινωνίας, βοηθά στη μείωση του άγχους και ενισχύει την παρακίνηση των εργαζόμενων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Επιπλέον, τα αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους στη συνεισφορά επενδύοντας στις καλές ανθρώπινες σχέσεις, στηρίζονται στις δυνάμεις των λοιπών εργαζόμενων, «χτίζουν» πάνω στις δυνατότητες κι όχι στις αδυναμίες τους και αφιερώνουν τον κατάλληλο χρόνο για να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους πάνω σε θέματα βελτίωσης της απόδοσης των ίδιων και του οργανισμού, εδραιώνοντας έτσι μια αποτελεσματική επικοινωνία (Drucker, 1998).

Οι Goleman, Boyatzis & McKee (2014) αναφέρουν ότι, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες διαπρέπουν, επειδή κατέχουν άριστα την τέχνη των σχέσεων και τις καλλιεργούν με φυσικό τρόπο. Βρίσκονται κοντά στους εργαζόμενους, είναι ανοιχτοί στις επαφές και πετυχαίνουν την αρμονική συνέργια μέσα σε κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας και βασιζόμενοι σε αξίες και ιδανικά. Οι συγγραφείς ισχυρίζονται επιπλέον ότι, ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης επιδεικνύει δεξιότητες *αυτοδιαχείρισης* (συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση, αυτοέλεγχος, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, πρωτοβουλία), *κοινωνικής επίγνωσης* (ενσυναίσθηση, οργανωτική επίγνωση, εξυπηρέτηση) και *διαχείρισης σχέσεων* (έμπνευση, επιρροή, ανάπτυξη των άλλων, καταλύτης αλλαγών, διαχείριση συγκρούσεων, ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα).

Από την άλλη, ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι, η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας (μαζί με τη λήψη δημιουργικών αποφάσεων) είναι θεμελιώδης

κατά την άσκηση της ηγεσίας και επισημαίνει ότι αποτελεί μια καθημερινή λειτουργία – κλειδί στο ρόλο του ηγέτη. Με αυτήν ο ηγέτης εμπνέει, παρακινεί, μοιράζεται το όραμα, καθοδηγεί, ενθαρρύνει, υποστηρίζει τους συνεργάτες του και συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση της κουλτούρας και στην ανάπτυξη των εργαζόμενων. Τέλος, υποστηρίζει ότι, ο ρόλος του ηγέτη είναι να λαμβάνει αποφάσεις, να σχεδιάζει, να υλοποιεί, να ελέγχει, να κάνει βελτιώσεις και να εξασφαλίζει το συντονισμό των εργασιών. Και επιτυγχάνει σε αυτόν τον ρόλο αξιοποιώντας τις πληροφορίες που αντλεί μέσω της γραπτής και -κυρίως- μέσω της προφορικής επικοινωνίας, καθώς οι έρευνες δείχνουν ότι τα στελέχη δαπανούν το 80% του χρόνου τους στην επικοινωνία και κυρίως στην προφορική.

Πρόσθετα, οι Richmond et al. (2013) προκρίνουν το στυλ του ισορροπημένου ηγέτη ως παράγοντα αποτελεσματικής οργανωσιακής επικοινωνίας, καθώς ο ηγέτης που το υιοθετεί ενθαρρύνει την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και είναι γενικά ανοιχτός στην επικοινωνία και στην αλλαγή. Ενδιαφέρεται τόσο για το έργο όσο και για τους ανθρώπους και εργάζεται προς την κατεύθυνση της επίτευξης μιας ενσωμάτωσης των οργανωσιακών με τους ατομικούς στόχους μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον εμπιστοσύνης και φιλικότητας. Βέβαια, οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι αυτό το στυλ ηγεσίας δεν απαντάται συχνά στους οργανισμούς, ωστόσο είναι πολύ αποτελεσματικό και ωφελεί τους περισσότερους εργαζόμενους. Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από άλλες σχετικές έρευνες που συσχετίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία -ως προσόν του χαρισματικού ηγέτη- με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζόμενων (De Vries & Bakker-Pieper, 2010· Flauto, 1999).

Τέλος, ο Mumby (2013) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μια συντονισμένη κοινωνική διαδικασία μέσα από την οποία οι άνθρωποι οικοδομούν επικοινωνιακά και πειραματίζονται με νέες δυνατότητες σκέψης και δράσης. Αυτές οι δυνατότητες αναγνωρίζονται από τα μέλη του οργανισμού ως μετατόπιση πέρα από το προσωπικό συμφέρον και ως συνάντηση με το συλλογικό καλό. Μέσα σε αυτήν τη διαδικασία επικοινωνίας, ορισμένα άτομα μπορεί να 'οικοδομηθούν' ως ηγέτες που βοηθούν, καθοδηγούν και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και τη δράση.

## **2.4. Μελέτες για την οργανωσιακή επικοινωνία**

Πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με την επικοινωνιακή επάρκεια (communication competence) και αναδεικνύουν την αξία της ως μια γνώση ή δεξιότητα των ανθρώπων η



οποία μπορεί να αποκτηθεί με την παρακίνηση και την κατάλληλη εκπαίδευση (McCroskey, 1982· Spitzberg, 1983· Shockley-Zalabak, 2014). Οι Wiemann & Backlund (1980) διέκριναν τους ορισμούς της επικοινωνιακής επάρκειας σε γνωστικούς και συμπεριφοριστικούς. Η γνωστική σκοπιά την ορίζει ως ένα νοητικό φαινόμενο που διαχωρίζεται από τη συμπεριφορά, ενώ αντίθετα η συμπεριφοριστική προσέγγιση την ορίζει ως την ικανότητα των ατόμων να εκδηλώνουν την κατάλληλη επικοινωνιακή συμπεριφορά σε κάθε περίπτωση. Η επικοινωνιακή επάρκεια, λοιπόν, περιλαμβάνει όχι μόνο τη σωστή χρήση των γραμματικών κανόνων κατά την επικοινωνία, αλλά και την προσαρμογή στις απαιτήσεις πληροφόρησης του εκάστοτε ακροατή – συνομιλητή. Ένα επικοινωνιακά επαρκές άτομο μπορεί να κρίνει, εάν ένα μήνυμα είναι όχι απλώς γραμματικά ορθό, αλλά και κοινωνικά αποδεκτό και κατάλληλο για κάθε περίπτωση (Spitzberg, 1981· Krauss & Glucksberg, 1969). Επιπλέον, ποικίλες έρευνες έχουν δείξει ότι η επικοινωνιακή επάρκεια είναι ζωτικής σημασίας για την ψυχική υγεία, καθώς και για την παιδαγωγική και κοινωνική επιτυχία των ανθρώπων (Duran, 1983· Spitzberg, 1981).

Η έρευνα για την επικοινωνιακή επάρκεια στους οργανισμούς καταδεικνύει, επίσης, τη σημαντική συσχέτισή της με την αποτελεσματική επικοινωνία, την επαγγελματική απόδοση, την ικανοποίηση και την αυτοεκτίμηση των εργαζόμενων (Madlock, 2008· Payne, 2005). Οι Waldeck et al. (2012) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν έξι μορφές επικοινωνιακής επάρκειας που συνδυάζουν παραδοσιακές και μοντέρνες δεξιότητες: σχεσιακή και διαπροσωπική επικοινωνία, διαμεσολαβημένη επικοινωνία, επικοινωνία μέσα σε ομάδα, εμφύσηση ενθουσιασμού-δημιουργικότητας-επιχειρησιακού πνεύματος, μη λεκτική επικοινωνία και ομιλία - ακρόαση. Οι μελετητές ισχυρίζονται ότι αυτές οι δεξιότητες είναι πλέον απαραίτητες στο σημερινό εργαζόμενο, καθώς οι αλλαγές που έχουν προκύψει στους οργανισμούς αναδεικνύουν τη σημασία της συνεργατικής επικοινωνίας και της παγκόσμιας διασύνδεσης στον κόσμο των οργανισμών.

Μετρώντας δε, τη σχέση του επικοινωνιακού φορτίου που μπορεί να διαχειριστεί ένας εργαζόμενος με την ικανοποίηση από την εργασία, οι Ballard & Seibold (2006) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που βίωναν τον εργασιακό χρόνο πιο αργά, ευέλικτα και προσανατολισμένα προς το μέλλον, έτειναν να μπορούν να διαχειριστούν μεγαλύτερο επικοινωνιακό φορτίο και να απολαμβάνουν περισσότερης ικανοποίησης από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Ως επικοινωνιακό φορτίο, οι συγγραφείς ορίζουν τις περισσότερες, πιο πολύπλοκες και/ή αμφιλεγόμενες πληροφορίες.

Τέλος, πολλές μελέτες έχουν γίνει για το ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορίας στην οργανωσιακή επικοινωνία. Οι πιο πρόσφατες συνδέουν την τεχνολογία της πληροφορίας με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και συγκεκριμένα αναδεικνύουν τη χρήση της με σκοπό την παραγωγικότητα, τη διαχείριση της γνώσης και τον έλεγχο. Ειδικά η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί το προτιμώμενο μέσο επικοινωνίας των οργανισμών, ωστόσο παρέχει ελάχιστη διασφάλιση της ιδιωτικότητας της επικοινωνίας, με αποτέλεσμα ορισμένοι οργανισμοί να λαμβάνουν μέτρα επιτήρησης (Papa et al., 2008\* Richmond et al., 2013\* Waldeck et al., 2012).

### **3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένας ιδιαίτερος κλάδος της Διοίκησης που απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις και ευαισθησία. Η διοικητική εποπτεία συνδέεται με την πραγματοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης, την εναρμόνιση της δράσης της με το κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και την αποδοχή των γνωστικών μεταβολών ανά τον κόσμο (Μυλωνά, Βαϊραμίδου & Καραβασίλης, 2007). Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επιτελούν δύο σημαντικές λειτουργίες, την παιδαγωγική και την διοικητική, κατά τις οποίες η σημασία της επικοινωνίας είναι καίρια, αφού επικρατεί σε κάθε τομέα της σχολικής ζωής.

Ένα ευρύ σώμα βιβλιογραφίας στον χώρο της εκπαίδευσης στην επικοινωνία (communication education) δείχνει ότι, η αποτελεσματική και κατάλληλη επικοινωνία διδάσκεται και μαθαίνεται κι αυτό πρέπει να αποτελεί κεντρικό στόχο ενός εκπαιδευτικού συστήματος για τους μαθητές. Επιπλέον, πρέπει να αποτελεί κεντρικό στόχο και για τους εργαζόμενους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, αφού φαίνεται ότι, αυτοί συχνά ακυρώνουν τις προσπάθειές τους για αποτελεσματική επικοινωνία, όταν αποτυγχάνουν να μεταδώσουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους αποδοτικά ή όταν επικοινωνούν με μη επιθυμητούς τρόπους (Καμπουρίδης, 2002· Morreale & Pearson, 2008· Mortan et al., n.d.). Εξάλλου, σύμφωνα με τον Watkins (1986), η μη διαστρεβλωμένη ή, αλλιώς, η ιδανική επικοινωνία συνεπάγεται και μια διάχυτη δημοκρατική αλληλεπίδραση κατά την οποία αναγνωρίζεται σε όλους τους συμμετέχοντες αυτήν η ικανότητα να λαμβάνουν μέρος στη διαμόρφωση σημαντικών αποφάσεων.

#### **3.1. Η λειτουργία της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό**

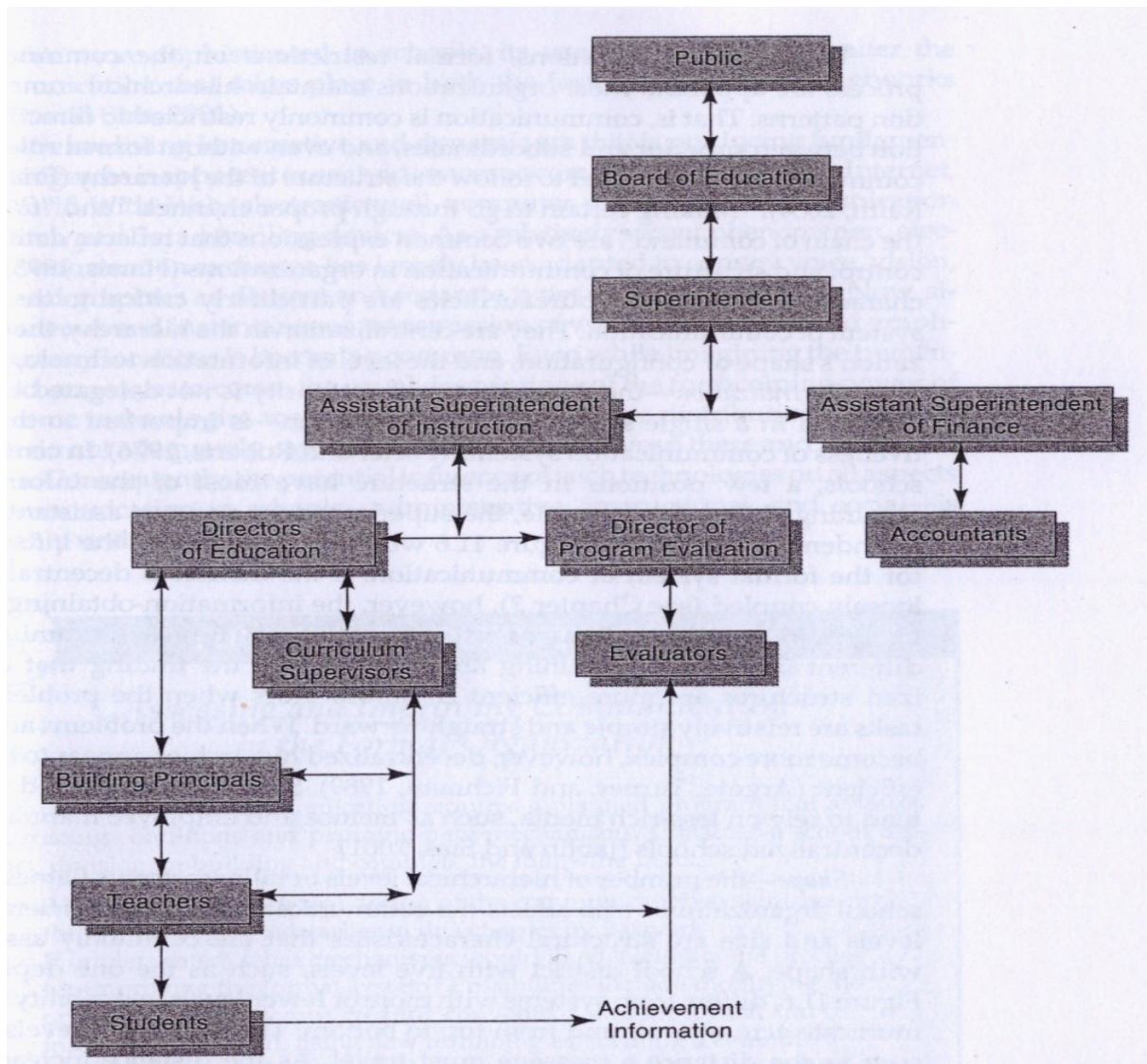
Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού η επικοινωνία υπηρετεί τους εξής σκοπούς: α) τη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων, συναισθημάτων και εντολών, β) τον αποτελεσματικό συντονισμό των δράσεων του οργανισμού, γ) την ανάθεση αρμοδιοτήτων, δ) την αποφυγή των συγκρούσεων, ε) τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, και στ) την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων και των μαθητών. Οι σκοποί αυτοί μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα σε θετικό επικοινωνιακό κλίμα που ευνοεί την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και προωθεί τη συμμετοχή και τη δέσμευση όλων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Παπακωνσταντίνου &

Αναστασίου, 2013· Φαναριώτης, 1996). Η πολιτική των ‘ανοιχτών θυρών’, οι έρευνες, η συμβουλευτική υπηρεσία, οι δημοσιεύσεις, καθώς και οι διάφορες εκδηλώσεις ενισχύουν τη δημιουργία ενός ανοιχτού και υποστηρικτικού κλίματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η επίτευξη του ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας οδηγεί στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων, διότι απελευθερώνει τα άτομα από το φόβο και την απειλή. Αντίθετα, το κλειστό επικοινωνιακό κλίμα οδηγεί στην απόκρυψη μηνυμάτων και πληροφοριών και στη δημιουργία κλίματος κακοπιστίας και συγκρούσεων (Μυλωνά κ.α., 2007).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2008) η επικοινωνία σε ένα σχολείο εξυπηρετεί και τους σκοπούς της ρύθμισης των δραστηριοτήτων διδασκαλίας και μάθησης, της εισαγωγής νέων ιδεών και εκπαιδευτικών καινοτομιών και της κοινωνικοποίησης των μαθητών. Μέσω διαλογικής εκτεταμένης συζήτησης μεταξύ των ανθρώπων του σχολείου, οριοθετούνται συγκεκριμένοι στόχοι και δράσεις για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών. Η επιτυχής εφαρμογή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά επικοινωνούνται. Η επικοινωνία αυτή ξεκινά από και συντηρείται μέσα από επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα του σχολικού οργανισμού. Επίσημο δίκτυο για τους συγγραφείς αποτελούν όλα τα επίπεδα στην ιεραρχία ενός εκπαιδευτικού συστήματος, ξεκινώντας από τη σχολική μονάδα και καταλήγοντας στο ευρύ κοινό, όπως απεικονίζεται σχηματικά στον παρακάτω Πίνακα 2.

Όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας πρέπει να είναι γνωστά σε όλους, να ενώνουν όλα τα επίπεδα, να είναι άμεσα και όσο το δυνατόν μικρότερα και να γίνεται χρήση όλου του δικτύου από τον αρμόδιο άνθρωπο σε κάθε επίπεδο. Πράγματι, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, η γραμμή επικοινωνίας από τους εκπαιδευτικούς μέχρι τον επιθεωρητή (Superintendent) απέχει πέντε ιεραρχικά επίπεδα που θεωρείται αρκετά μικρή και άμεση για μια μεγάλη εκπαιδευτική περιφέρεια της Αμερικής. Πρόσθετα, επισημαίνουν ότι, τα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς θεωρούνται φυσική απόρροια της κοινωνικοποίησης των ανθρώπων που εργάζονται στον ίδιο χώρο, όπως ένα Γραφείο Εκπαίδευσης, μια ομάδα Διευθυντών σχολείων ή μια ομάδα Εκπαιδευτικών και, παρόλο που έχουν ορισμένα μειονεκτήματα (π.χ. διάδοση φημών), παρέχουν ζωτικής σημασίας ανατροφοδότηση στα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης.

**Πίνακας 2.** Κανάλια επίσημης επικοινωνίας για την εφαρμογή του προγράμματος σε μια σχολική περιφέρεια της Αμερικής (Πηγή: Hoy & Miskel, 2008, p. 403).



Σύμφωνα με την Honig (2006), ο ρόλος των ανθρώπων που ηγούνται στα ενδιάμεσα περιφερειακά επίπεδα διοίκησης της εκπαίδευσης δεν είναι να ελέγχουν και να κατευθύνουν τα σχολεία, αλλά να λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι (boundary spanners) που θα πληροφορούν και θα υποστηρίζουν τα σχολεία προς την κατεύθυνση μιας συνεργατικής εφαρμογής της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής. Από την άλλη, ο Fullan (2004) υποστηρίζει ότι οι περιφερειακές διοικητικές δομές ενός εκπαιδευτικού συστήματος χρειάζεται να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του σχολείου (school capacity), ειδικά, όταν πρόκειται για την εφαρμογή πολιτικών και προγραμμάτων. Χωρίς τη δική τους παρέμβαση, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι τα αποτελεσματικά σχολεία θα αποτελούν πάντα μια μειονότητα και η ενδεχόμενη αποτελεσματικότητά τους θα είναι εφήμερη.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2, η επικοινωνία μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μπορεί να είναι λεκτική ή μη-λεκτική, εσωτερική ή εξωτερική, τυπική ή άτυπη, κάθετη, ανοδική ή οριζόντια. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιείται μέσα από συγκεντρωτικά ή αποκεντρωμένα δίκτυα, ανάλογα με το αν τα μηνύματα διέρχονται εξίσου σε όλα τα μέρη του εκπαιδευτικού οργανισμού ή όχι. Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών, η επικοινωνία υλοποιείται με διάφορους τρόπους, όπως υπουργικές εγκύκλιοι, σύνταξη εγγράφων, γραπτές εξετάσεις, διδασκαλία, επιμορφωτικά προγράμματα, συναντήσεις και συζητήσεις με το προσωπικό, τους μαθητές και άλλους φορείς. Επιπλέον, προκειμένου να επιτυγχάνεται αποτελεσματική επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι απαραίτητο να γίνονται προσπάθειες για την εξάλειψη των πιθανών εμποδίων ή θορύβων κατά τη διάρκειά της, έτσι ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα των λειτουργιών του οργανισμού. Τέλος, όλοι οι άνθρωποι που βρίσκονται μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες, αλλά για να καταφέρουν να αναπτύξουν κοινά νοήματα χρειάζεται επικοινωνιακή επάρκεια σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008· Hoy & Miskel, 2008· Καμπουρίδης, 2002· Te'eni, 2001).

### **3.2. Ο επικοινωνιακός ρόλος του ηγέτη στην εκπαίδευση**

Έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι, οι Διευθυντές των σχολείων και οι προϊστάμενοί τους δαπανούν ένα πολύ υψηλό ποσοστό του εργάσιμου χρόνου τους επικοινωνώντας με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, τους προϊσταμένους/υφισταμένους τους, τους συμβούλους εκπαίδευσης, τους συλλόγους γονέων και άλλους φορείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής ζωής. Ο Διευθυντής ενός σχολείου –ως συνδετικός κρίκος του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον- χρειάζεται να κατανοεί πλήρως τους μηχανισμούς επικοινωνίας στην καθημερινή του επαφή με τους παραπάνω εμπλεκόμενους. Ταυτόχρονα, αν χρησιμοποιεί ποικιλία επικοινωνιακών στρατηγικών και κατάλληλο «στυλ» επικοινωνίας μέσα στο σχολείο, τότε πιθανότερα θα καταφέρει σταδιακά να ηγείται μιας επικοινωνιακά επαρκούς ομάδας ανθρώπων. Καθώς η επικοινωνία συνιστά κλειδί για την επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο επικοινωνιακός ρόλος του ηγέτη – Διευθυντή σκιαγραφείται ως πολύ καθοριστικός για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008· Hoy & Miskel, 2008· Καμπουρίδης, 2002· Πασιαρδής, 2004). Εξάλλου, ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εν γένει επιτυχία ενός σχολείου είναι η ποιότητα της ηγεσίας που ασκεί ο Διευθυντής της (Ιορδανίδης, 2005).

Ο Διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού είναι εκείνος που λαμβάνει πληροφορίες από ένα πλήθος πηγών, τυπικών και άτυπων και οφείλει να τις διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες όλων. Πρέπει να ενημερώνει και να πληροφορεί όλους τους εμπλεκόμενους για όλα τα ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό και για τις γενικότερες εξελίξεις. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να ενθαρρύνει τους συναδέλφους να μιλούν μαζί του, να συμμετέχει σε κοινωνικές εκδηλώσεις που ευνοούν τη σύσφιξη σχέσεων, να υποστηρίζει κάθε μορφή τυπικής επικοινωνίας, να αποζητά την εποικοδομητική ανατροφοδότηση και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που θα ωθεί τα άτομα στην προσφορά (Ιορδανίδης, 2005· Καμπουρίδης, 2002· Πασιαρδής, 2004· Σαΐτης, 2008). Επιπρόσθετα, μέσα στο πλαίσιο του ρόλου του Διευθυντή του σχολικού οργανισμού είναι και το καθήκον να αναδειξεί, να αξιοποιήσει και να καλλιεργήσει τις ικανότητες επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, μώνοντας τους στη μάθηση, μέσω της αλληλεπίδρασης στον εργασιακό χώρο και μέσω σχεδιασμού και εφαρμογής σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ιορδανίδης, 2005).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, ο Σαΐτης (2008) επισημαίνει ότι, ο Διευθυντής μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου του, όταν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στους ρόλους του οργανωτή, του επόπτη, του εκπαιδευτή, του συντονιστή, του εκπαιδευτικού, του ρυθμιστή λειτουργικών ζητημάτων και του εκπροσώπου του σχολείου. Ειδικά για το συντονιστικό ρόλο, ο συγγραφέας αναφέρει ότι, ο Διευθυντής του σχολείου οφείλει να διακρίνεται για τη συντονιστική του επικοινωνία, εξασφαλίζοντας την ενότητα των συλλογικών προσπαθειών, αποφάσεων και ενεργειών μέσα από την προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς και μέσα από την τεχνική συλλογικής σκέψης -στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων- με πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Bredeson (1987), στις επικοινωνιακές δραστηριότητες των Διευθυντών κυριαρχούν οι δυαδικές διαπροσωπικές σχέσεις με σκοπό την ανταλλαγή μηνυμάτων αναφορικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς του σχολείου, την εισαγωγή νέων ιδεών, το ηθικό του προσωπικού και τα μαθητικά αποτελέσματα. Αυτές οι δραστηριότητες επικοινωνίας πραγματοποιούνται, κυρίως, μέσω της προφορικής ομιλίας και η επιτυχία τους έγκειται στο πόσο ανοιχτοί, ειλικρινείς, προσβάσιμοι και καλοί ακροατές είναι οι ίδιοι οι Διευθυντές.

Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας, πολύ συχνά οι ηγέτες στην εκπαίδευση δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν στους άλλους όλα όσα θέλουν και δε γίνονται κατανοητοί, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συγκρούσεις και παρεξηγήσεις. Ο Ramsey (2008)

διαπιστώνει είκοσι συνήθη λάθη που κάνουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες όπως, υπερβολική χρήση της επαγγελματικής ορολογίας τους ή της ‘αργκό’, υπερβολική τυπικότητα ή οικειοποίηση, κήρυγμα, δογματισμό, μεμψιμοιρία, γραμματικά/συντακτικά λάθη, ψέμα και άρνηση, επικοινωνιακή υπερφόρτωση, επίδειξη του εαυτού τους, ευφημισμούς και σεξουαλικά υπονοούμενα. Ισχυρίζεται ότι, ο σωστός ηγέτης πρέπει να επικοινωνεί με ευθύτητα και απλή γλώσσα που θα ‘ακουμπά’ στο επίπεδο του κάθε ατόμου ή ομάδας που έχει απέναντί του (π.χ. παιδιά ή ενήλικοι, υφιστάμενοι ή προϊστάμενοι). Πρόσθετα, αναφέρει ότι, κάποιες φορές ακόμη και η σιωπή μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία κι ότι, σε όλες τις εκφάνσεις της επικοινωνίας του μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό ο ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει, μεταξύ άλλων, επαγγελματισμό, σεβασμό, διαφάνεια και αξιοπιστία.

Τέλος, ο Διευθυντής του σχολικού οργανισμού χρειάζεται να επιδιώκει την υποστήριξη των προϊσταμένων του διοικητικών και παιδαγωγικών στελεχών, πληροφορώντας τους σχετικά με τους προβληματισμούς και τα σχέδιά του, συζητώντας μαζί τους θέματα διοικητικής και παιδαγωγικής φύσης και επικοινωνώντας τους στόχους που έχει θέσει η σχολική του μονάδα. Ο Διευθυντής που επιδιώκει τέτοιου είδους επικοινωνία με τις προϊστάμενες αρχές είναι πολύ πιθανό να αναπτύξει ένα χρήσιμο κανάλι επικοινωνίας και συνεργασίας που θα του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη που χρειάζεται (Ιορδανίδης, 2005).

### **3.3. Μελέτες για την επικοινωνία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς**

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε σχολεία έχουν δείξει ότι συχνά δεν υπάρχει επίτευξη των στόχων του σχολείου, λόγω άσχημης ή ελλιπούς επικοινωνίας μεταξύ των μελών του, γεγονός που οδηγεί με τη σειρά του στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και κάνει εμφανή την ανάγκη για ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας (Πασιαρδής, 2004).

Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η υποστηρικτική επικοινωνία των προϊσταμένων μειώνει την αβεβαιότητα, χτίζει την αυτοπεποίθηση, αποσαφηνίζει τις προσδοκίες από κάθε ρόλο και εμφυσά νόημα στην εργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα τους καθιστά ικανούς να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις απαιτητικές καταστάσεις που εμφανίζονται στην εργασία. Τα παραπάνω επιβεβαίωσε και η έρευνα των Rajesh & Suganthi (2013) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι, η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τις ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας των προϊσταμένων τους είχε θετική συσχέτιση με την αυξανόμενη ικανοποίησή



τους από την εργασία και αρνητική με την επαγγελματική τους εξουθένωση. Οι συγγραφείς εξέτασαν την ικανοποίηση από την επικοινωνία (communication satisfaction) μέσα από τις διαστάσεις της ένταξης και της υποστήριξης που δέχονταν οι εκπαιδευτικοί από τους προϊσταμένους τους, μελετώντας ένα δείγμα 140 εκπαιδευτικών σχολείων, κολλεγίων και Πανεπιστημίων της Νότιας Ινδίας.

Συναφή με τα παραπάνω ευρήματα είναι και αυτά των De Nobile, McCormick & Hoekman (2013) και του De Nobile (2016) οι οποίοι μελέτησαν τη συσχέτιση ορισμένων πλευρών της οργανωσιακής επικοινωνίας με το εργασιακό στρες, την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού σε δημοτικά σχολεία της Αυστραλίας. Οι μελέτες τους έδειξαν ότι η υποστηρικτική επικοινωνία από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους, η ανοιχτή κάθετη επικοινωνία, η πρόσβαση στα κανάλια επικοινωνίας, αλλά και η δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στον καταμερισμό του εργασιακού φορτίου οδηγούσαν το προσωπικό σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες και σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης στην εργασία του.

Από την άλλη, αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει ένα ακόμη στοιχείο-κλειδί στο σχολικό σύστημα επικοινωνίας, την κατευθυντική επικοινωνία (directive communication) η οποία ξεκινά συνήθως από τον Διευθυντή του σχολείου και αποτελεί μια ωφέλιμη πρακτική, καθώς δίνονται στο προσωπικό οι γνώσεις, η καθοδήγηση και η βοήθεια που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ωστόσο, με τις πρόσφατες τάσεις προς πιο δημοκρατικά μοντέλα σχολικής διοίκησης -όπως, λόγου χάρη, το μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας- είναι πιθανή η ύπαρξη αμφίδρομης κατευθυντικής επικοινωνίας, όπου οι Διευθυντές κατευθύνουν τους εκπαιδευτικούς και οι εκπαιδευτικοί, με τη σειρά τους, προσφέρουν κατευθύνσεις και καθοδήγηση στους Διευθυντές τους. Παρόλα αυτά, η κατεύθυνση που ρέει κάθετα από τον Διευθυντή προς το προσωπικό με όρους προσδοκιών και καθοδήγησης εξακολουθεί να αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς του Διευθυντή που μπορεί να ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό το σχολείο (Dinham, 2008· Duignan, 2012· Murley, Keedy & Welsh, 2008· Supovitz, Sirinides & May, 2010· Woolfolk-Hoy & Hoy, 2009, όπ. αναφ. στο De Nobile, 2015).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και συλλέγοντας δεδομένα από συνεντεύξεις με 52 εργαζόμενους δημοτικών σχολείων της Αυστραλίας, ο De Nobile (2015) διαπίστωσε ότι, η κατευθυντική επικοινωνία από τους Διευθυντές προς το προσωπικό αφορούσε κυρίως

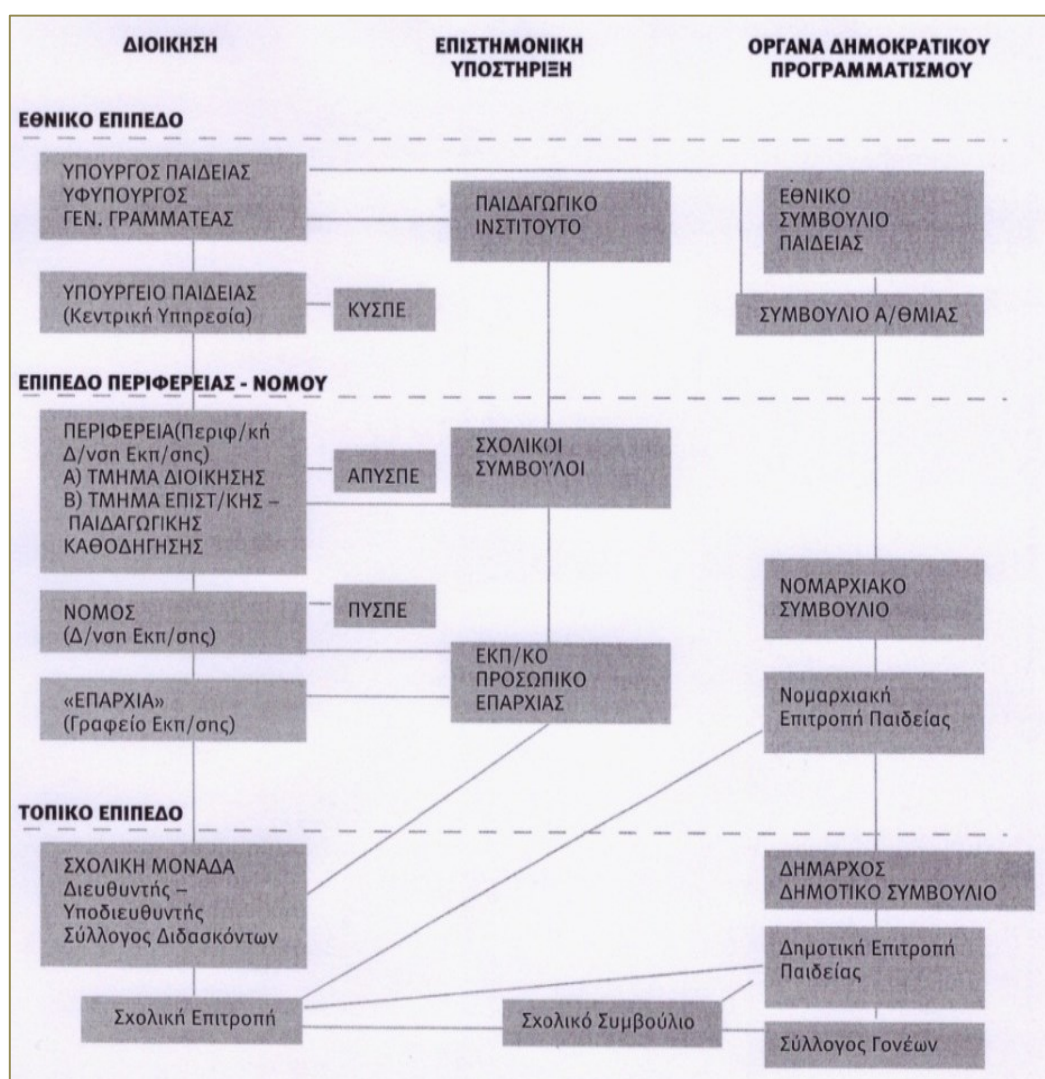
πληροφορίες για την εργασία του, τις διαδικασίες του σχολείου, τη διδασκαλία και τη μάθηση. Επιπλέον, εκτεινόταν από την καθοδήγηση μέχρι την παροχή εντολών και τον έλεγχο, συνέβαινε κυρίως μέσα από πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις, περιόριζε τις ασάφειες και ενθάρρυνε την ομαδική κουλτούρα. Ο συγγραφέας καταλήγει στο γεγονός ότι, η κατευθυντική επικοινωνία αποτελεί σημαντική ηγετική πρακτική στα σχολεία. Επισημαίνει, ωστόσο, ότι η υπερβολική χρήση της εγκυμονεί πιθανά προβλήματα για το σχολικό κλίμα και το ηθικό του προσωπικού και ότι οι Διευθυντές των σχολείων πρέπει να βρίσκουν τη σωστή ισορροπία ανάμεσα στο να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και στο να επιτρέπουν στο προσωπικό να κάνει τις δικές του επαγγελματικές κρίσεις.

## 4. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

### 4.1. Διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Βάσει του Ν.1566/85, η διοικητική οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα, το εθνικό, το περιφερειακό-νομαρχιακό και το τοπικό. Όπως απεικονίζεται στον παρακάτω Πίνακα 3, στο εθνικό επίπεδο βρίσκεται το Υπουργείο Παιδείας, στο περιφερειακό-νομαρχιακό επίπεδο λειτουργούν οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και -μέχρι πρότινος- τα Γραφεία Εκπαίδευσης και στο τοπικό επίπεδο βρίσκονται οι σχολικές μονάδες.

**Πίνακας 3.** Απεικόνιση της λειτουργικής διάρθρωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Πηγή: Κατσαρός, 2008β, σελ. 69).



Το καθένα από τα παραπάνω επίπεδα Διοίκησης<sup>2</sup> διαθέτει τη δική του ιεραρχικά οργανωμένη δομή και λειτουργία, όπως ορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Το Υπουργείο Παιδείας είναι το όργανο της κεντρικής διοικητικής λειτουργίας του κράτους που αναφέρεται στην εκπαίδευση και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση των επιταγών του Συντάγματος προτάσσοντας και εφαρμόζοντας τους κανόνες δικαίου σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου προΐστανται ο Υπουργός, Υφυπουργός και Γενικός Γραμματέας και αποτελείται από 13 Τομείς που ο καθένας διαρθρώνεται με τη σειρά του σε Διευθύνσεις και Τμήματα (Δρούλια & Πολίτης, 2008· Νόνας, 2005).

Στο επίπεδο της Περιφέρειας λειτουργούν 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Α/θμιας & Β/θμιας Εκπαίδευσης μία σε κάθε νομό της χώρας, στις οποίες ηγούνται οι Περιφερειακοί Διευθυντές. Σε αυτές λειτουργούν Τμήμα Διοικητικής-Οικονομικής Υποστήριξης και Τμήμα Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης. Ακόμη, στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης υπάγονται ιεραρχικά οι Σχολικοί Σύμβουλοι (Δρούλια & Πολίτης, 2008· Νόνας, 2005). Σύμφωνα με τον Μπάκα (2007), το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες και ελλείψεις που αφορούν, μεταξύ άλλων, στην μεμονωμένη ενοποίηση των δύο βαθμίδων (Α/θμιας & Β/θμιας) στο επίπεδο της Περιφερειακής Διεύθυνσης (κάτι που δεν συμβαίνει ούτε στις Νομαρχίες ούτε στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου), στην έλλειψη λαϊκής συμμετοχής σε αυτό, στη μη ενεργοποίηση των προβλεπόμενων περιφερειακών θεσμών στήριξης της εκπαίδευσης και στην κατάργηση της υπαλληλικής ιεραρχίας (ο Περιφερειακός Δ/ντής τοποθετείται με πολιτική επιλογή ως προϊστάμενος όλων των εκπαιδευτικών).

Στο επίπεδο του Νομού λειτουργούν, επίσης, οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης –με έδρα την πρωτεύουσα του Νομού– στις οποίες προΐστανται οι Διευθυντές Εκπαίδευσης και οι οποίες διαρθρώνονται σε Τμήμα Διοικητικών και Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων. Σε κάθε Διεύθυνση Εκπαίδευσης υπάγονταν ιεραρχικά και λειτουργούσαν (μέχρι και την κατάργησή τους το 2011) τα Γραφεία Εκπαίδευσης –με έδρα την πρωτεύουσα ή/και άλλες πόλεις του Νομού– τα οποία διηύθυναν οι Προϊστάμενοι Εκπαίδευσης, έχοντας ένα μεγάλο εύρος καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητάς τους, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Σύμφωνα με τον Ν.2986/2002, οι

---

<sup>2</sup> Μαζί με τα Συμβούλια Πρωτοβάθμιας που απεικονίζονται στον Πίνακα 2, λειτουργούν σε κάθε επίπεδο και τα αντίστοιχα για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Συμβούλιο Β/θμιας, ΚΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ). Επιπλέον, το 2012 καταργήθηκε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΦΕΚ372/Β'/20-02-12) και συγχωνεύθηκε με το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ν.3966, ΦΕΚ118/Α'/24-05-11).

Διευθύνσεις και τα Γραφεία Εκπαίδευσης αποτελούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Τέλος, στο τοπικό επίπεδο λειτουργούν όλες οι σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας (Νηπιαγωγεία - Δημοτικά Σχολεία) και Δευτεροβάθμιας (Γυμνάσια – Λύκεια) Εκπαίδευσης οι οποίες συνιστούν δημόσιες υπηρεσίες ιεραρχικά εξαρτώμενες από το Υπουργείο Παιδείας και λειτουργούν στη βάση του γραφειοκρατικού μοντέλου που διέπει όλες τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

## **4.2. Η λειτουργία της επικοινωνίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα**

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η κεντρική διοίκηση του υπουργείου είναι αρμόδια για τη δημιουργία και διατήρηση ενός συστήματος επικοινωνίας. Βάσει αυτού, η πληροφόρηση γίνεται μέσω της ιεραρχίας: Υπουργείο → Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης → Διευθύνσεις Εκπαίδευσης → Σχολικές Μονάδες. Η πληροφόρηση αυτή είναι τυποποιημένη και παρέχεται κυρίως γραπτά σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Επίσης, το θεσμικό πλαίσιο είναι αυτό που καθορίζει επακριβώς το είδος και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Ωστόσο, σύμφωνα με σχετικές έρευνες, το σύστημα αυτό δε θεωρείται αποτελεσματικό, διότι ο συγκεντρωτισμός, η πολυπλοκότητα και ο μεγάλος όγκος εγγράφων οδηγεί σε υπερφόρτωση της πληροφορίας. Το αποτέλεσμα είναι χιλιάδες σχολικές μονάδες στη χώρα να λαμβάνουν τις πληροφορίες με μεγάλη καθυστέρηση ή ακόμη και να χάνουν μέρος των πληροφοριών (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Ιορδανίδης, 2002· Κατσαρός, 2008α/2008β).

Ως ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο του συστήματος επικοινωνίας, αναφέρεται ο φορμαλισμός, η ασάφεια και η έλλειψη διευκρινιστικών οδηγιών των πληροφοριών που διακινούνται. Επιπλέον, οι πληροφορίες ρέουν επιλεκτικά από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς τη βάση (ή αντίστροφα), μέσα από συγκεκριμένα μόνο κανάλια που δε λειτουργούν πάντα σωστά (π.χ. το Υπουργείο έστελνε τα έγγραφα μόνο στις Διευθύνσεις και όχι στα Γραφεία, όταν ακόμη αυτά λειτουργούσαν). Το αποτέλεσμα είναι να παρατηρούνται παραποιήσεις, ασάφειες, ανακρίβειες και να μην φθάνει έγκαιρα η πληροφόρηση σε όλες τις κατευθύνσεις. Σε αυτή τη δυσλειτουργία συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό η άγνοια, η αδιαφορία ή η αναποτελεσματική συμπεριφορά συγκεκριμένων στελεχών στην κεντρική ή στις περιφερειακές υπηρεσίες. Ακόμη, επειδή ο μεγαλύτερος όγκος της αλληλογραφίας φθάνει στις σχολικές μονάδες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είναι καίρια η ύπαρξη ενός

ασφαλούς, εκσυγχρονισμένου και αξιόπιστου ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης της αλληλογραφίας και πάνω σ' αυτό παρατηρείται μια σημαντική έλλειψη. Τέλος, η ελλιπής λειτουργία της ανατροφοδότησης των κέντρων λήψης αποφάσεων για την πραγματική κατάσταση και την πορεία εκτέλεσης του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί μία επιπλέον δυσλειτουργία στο σύστημα επικοινωνίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008β).

Υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία ότι, το ελληνικό σύστημα διοίκησης και εποπτείας της εκπαίδευσης -συναφές με τη μορφή του γενικότερου συστήματος πολιτειακής και διοικητικής οργάνωσης και διαίρεσης της χώρας- είναι συγκεντρωτικό, ιεραρχημένο και γραφειοκρατικό, διαθέτει εσωτερική συνοχή στη δομή του και ρυθμίζεται από ένα πυκνό πλέγμα νομοθεσίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Ανδρέου, 1999· Κατσαρός, 2008α· Ιορδανίδης, 2002). Λόγω αυτού του συγκεντρωτισμού, οι σχολικές μονάδες αποτελούν τον τελικό αποδέκτη αποφάσεων για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, περιορίζονται σε ρόλο εντολοδόχου της κεντρικής εξουσίας, διαθέτουν μικρό ως ελάχιστο βαθμό αυτονομίας στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων και δεν έχουν λόγο στη διαμόρφωση της πολιτικής αυτής· οφείλουν δε, να την εφαρμόσουν, ανεξάρτητα από το αν αυτή ανταποκρίνεται στο τοπικό συγκεκριμένο και στις εκάστοτε ανάγκες τους (Χατζηπαναγιώτου, 2010).

Επιπλέον, ο Κατσαρός (2008β) υποστηρίζει ότι, «η πολυπλοκότητα και κυρίως η αυστηρότητα στην εφαρμογή της νομοθεσίας και των διαταγών της κεντρικής εξουσίας δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης προσωπικών πρωτοβουλιών στα μεσαία και κυρίως στα κατώτερα στελέχη της ιεραρχικής πυραμίδας» (σελ. 83). Ως κατώτερα στελέχη, ο συγγραφέας νοεί τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων και προσθέτει, επίσης, ότι η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης στα σχολεία δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο το έργο τους για ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Εν κατακλείδι, στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα η επικοινωνία και αποδοχή ανάμεσα στα στελέχη της εκπαίδευσης φαίνεται ότι δεν είναι ικανοποιητική, καθώς πολύ συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις και διαφωνίες. Οι Μυλωνά κ.α. (2007) αποδίδουν αυτήν την κατάσταση σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επικοινωνία, όπως έντονη αντιπαλότητα, έντονο βαθμό άγχους και ανασφάλειας, διαφορές σε ανάγκες και συμφέροντα, ανταγωνιστικές σχέσεις. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Watkins (1986), για να διευκολυνθεί ο διάλογος ανάμεσα στα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης, χρειάζεται να επιδεικνύεται επάρκεια, νομιμότητα και ειλικρίνεια.

### 4.3. Οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία Εκπαίδευσης

Οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ιδρύθηκαν βάσει των Νόμων 1304/82 και 1566/85 με βασικό σκοπό τη διοίκηση, τον συντονισμό, τον έλεγχο, την εποπτεία και την καθοδήγηση των σχολικών μονάδων περιοχών ευθύνης σε τοπικό επίπεδο. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Προϊσταμένων των Γραφείων και των Διευθυντών των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης καθορίζονται αναλυτικώς από τη σχετική νομοθεσία.<sup>3</sup> Σχετίζονται με την άσκηση της διοίκησης, τον έλεγχο λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων περιοχής ευθύνης τους, το συντονισμό των σχολικών μονάδων και τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ταυτόχρονα, αποτελούν τη διοικητική και πειθαρχική προϊστάμενη αρχή των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα σχολεία αυτά, καθώς και των εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν στα Γραφεία και τις Διευθύνσεις (Ιορδανίδης, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την σχετική νομοθεσία, οι Διευθυντές Εκπαίδευσης διαχειρίζονται στον τομέα αρμοδιότητάς τους την εκπαιδευτική πολιτική και έχουν τη γενική ευθύνη της διοίκησης και του ελέγχου λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιοχής τους. Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης συνεργάζονται με τους Σχολικούς Συμβούλους για κάθε θέμα που σχετίζεται με την αποτελεσματική παιδαγωγική - επιστημονική και διοικητική στήριξη της λειτουργίας των σχολείων, τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Σε σχέση με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων οι Διευθυντές Εκπαίδευσης εποπτεύουν, αξιολογούν το έργο τους, ελέγχουν την εναρμόνιση των λειτουργιών του σχολείου με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, συγκαλούν συσκέψεις, παρέχουν τις απαραίτητες οδηγίες και συνεργάζονται μαζί τους για την προσφορότερη διευθέτηση των ποικίλων προβλημάτων των σχολικών μονάδων.

Σε ό,τι αφορά στο προσωπικό, επιλαμβάνονται κάθε θέματος που αναφέρεται στην υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών των σχολείων της περιοχής ευθύνης τους, καθώς και του διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού της Διεύθυνσης και των Γραφείων Εκπαίδευσης. Επίσης, ασκούν συστηματικό έλεγχο και εποπτεία στη λειτουργία και το έργο των ιδιωτικών σχολείων, των φροντιστηρίων και των κέντρων ξένων γλωσσών, καθώς και στους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε αυτά. Πρόσθετα, εισηγούνται τη στελέχωση των αποκε-

---

<sup>3</sup> Η υπ. αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002) που εκδόθηκε βάσει του Ν. 2986/2002 αποτελεί την πιο πρόσφατη σχετική νομοθετική ρύθμιση για τα εν λόγω καθήκοντα και βρίσκεται μέχρι σήμερα σε ισχύ.

ντρωμένων υπηρεσιών της οικείας Διεύθυνσης, υποστηρίζουν από διοικητική άποψη την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μετέχουν στα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια και στις νομαρχιακές επιτροπές και συγκροτούν όλες τις προβλεπόμενες επιτροπές εξετάσεων.

Ως διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των Προϊσταμένων των Γραφείων Εκπαίδευσης, οι Διευθυντές Εκπαίδευσης είχαν καθήκον να εποπτεύουν, ελέγχουν, αξιολογούν, καθοδηγούν, συντονίζουν και υποστηρίζουν το έργο τους. Μέρος των αρμοδιοτήτων τους ήταν να συνεργάζονται στενά μαζί τους, να εναρμονίζουν τις προσπάθειές τους και να προγραμματίζουν από κοινού δραστηριότητές, αναφορικά με το εκπαιδευτικό έργο και τη λειτουργία των σχολείων, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των διοικητικών και λειτουργικών προβλημάτων τους. Ακριβώς αντίστοιχα με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης ήταν και αυτά των Προϊσταμένων Γραφείων Εκπαίδευσης: διοίκηση, συντονισμός, εποπτεία και έλεγχος λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους, συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους και εποπτεία του έργου των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών των δημόσιων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων περιοχής ευθύνης τους, των οποίων ήταν διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι (Δρούλια & Πολίτης, 2008).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, το σύνολο των συντονιστικών, εκτελεστικών και διαχειριστικών αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των Διευθυντών Εκπαίδευσης και Προϊσταμένων Γραφείων συνέθετε έναν πολύπλοκο ρόλο και κάλυπτε ένα ευρύ φάσμα δράσης σε σχέση με την άσκηση διοίκησης σε νομαρχιακό επίπεδο από τις δύο αυτές θέσεις διοικητικών στελεχών. Με την κατάργηση των Γραφείων, ωστόσο, και ο ρόλος του Διευθυντή Εκπαίδευσης, που φαινόταν πριν μια δεκαετία να είναι ήδη αρκετά σύνθετος στην καθημερινή πρακτική και να χρήζει ενίσχυσης (Ιορδανίδης, 2002), φαίνεται ότι μάλλον έχει επηρεαστεί αρνητικά, λόγω αυτής της εξέλιξης, καθώς επιφορτίστηκε με τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εποπτεία ενός επιπλέον μεγάλου όγκου σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών, αλλά και με την παραγωγή ενός επιπλέον όγκου διοικητικού έργου.

#### **4.4. Η κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης**

Το Νοέμβριο του 2011 με τη δημοσίευση του Νόμου 4027 *"Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις"* (ΦΕΚ 233 τ. Α') και την έκδοση σχετικής εγκυκλίου (Φ.350/63/128632/Δ1/9-11-2011) τα Γραφεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας



Εκπαίδευσης μαζί με τα Γραφεία Φυσικής Αγωγής και τα Γραφεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης καταργήθηκαν. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο του ως άνω Νόμου, η κίνηση αυτή είχε στόχευε "στον ορθολογικό εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του". Με βάση την ίδια έκθεση, τα εν λόγω Γραφεία αποτελούσαν ένα επιπλέον επίπεδο διοίκησης, μια ενδιάμεση γραφειοκρατική δομή μεταξύ σχολείων και Διευθύνσεων που καθιστούσε το σύστημα δυσλειτουργικό και δύσκαμπτο.

Επιπλέον, ο αριθμός των Γραφείων αυτών θεωρήθηκε δυσανάλογος προς τις παραγόμενες διοικητικές αποφάσεις και υπερβολικά μεγάλος (334 σε όλη την επικράτεια), διαμορφώνοντας έτσι ένα εξαιρετικά υψηλό κόστος λειτουργίας που δεν αξιοποιούταν αποτελεσματικά. Το κόστος αυτό αφορούσε κυρίως στα μισθώματα των κτιρίων που στέγαζαν τα Γραφεία και στις αποδοχές στελεχών, διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε αυτά. Πράγματι, η σχετική έκθεση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (157/14/2011) στο σχέδιο του ίδιου Νόμου προέβλεπε ότι η κατάργηση των Γραφείων θα απέφερε εξοικονόμηση δαπάνης ύψους 66.606.800 ευρώ περίπου. Οι δύο αυτές εκθέσεις, πάντως, δεν περιείχαν λεπτομερή αποσαφήνιση για τη συγκεκριμένη μεταρρύθμιση που προωθούνταν και δε γνωρίζουμε, αν υπήρξε κάποια σχετική μελέτη ή γενικότερα κατάλληλη προετοιμασία από τους υπεύθυνους χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής για την εφαρμογή της επικείμενης αλλαγής (Harris, 2009).

Βάσει των διατάξεων του Νόμου 4027, οι οργανικές θέσεις του διοικητικού προσωπικού που υπηρετούσε στα Γραφεία μεταφέρθηκαν στις 116 Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στις οποίες υπάγονταν. Γινόταν, επίσης, αναφορά και σε διαδικασίες για τη λύση των μισθώσεων των κτιρίων στέγασής τους και τη μεταφορά του εξοπλισμού, του υλικού και του αρχείου των Γραφείων στις οικείες Διευθύνσεις. Επιπλέον, οι Προϊστάμενοι των Γραφείων όφειλαν να επιστρέψουν σε θέσεις εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες στις οποίες ανήκαν οργανικά ή σε κενές θέσεις εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων της προτίμησής τους. Τα δε καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Προϊσταμένων των Γραφείων ανατέθηκαν στους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αντίστοιχα.

Από τη δημόσια διαβούλευση<sup>4</sup> που πραγματοποιήθηκε πριν την ψήφιση του Νόμου 4027/2011 και η οποία διήρκεσε 10 ημέρες προέκυψε ότι μια μερίδα συμμετεχόντων έκρινε

---

<sup>4</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/hnjzhwv>.

θετικά τον περιορισμό των επιπέδων διοίκησης, διότι θα προσέδιδε ευελιξία στο σύστημα κάνοντάς το πιο λειτουργικό, παραγωγικό και αποτελεσματικό και θα μείωνε τη γραφειοκρατία. Από την άλλη, ένα πλήθος συμμετεχόντων ήταν αντίθετο με την κατάργηση των Γραφείων, έκρινε ότι δεν υπήρχε κάποιο παιδαγωγικό όφελος, αλλά μόνο οικονομικό, ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και το προσωπικό για να υποστηρίξουν τη συγχώνευση των δομών κι ότι στη νησιωτική χώρα πρέπει να ισχύουν διαφορετικά κριτήρια για τον σχεδιασμό της δομής της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Η κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης προκάλεσε τις έντονες αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων των εκπαιδευτικών, αλλά και της ευρύτερης εκπαιδευτικής κοινότητας. Υποστηρίχθηκε ότι, η ενοποίηση των Γραφείων με τις Διευθύνσεις ήταν ένα μη ορθά υπολογισμένο ρίσκο που θα προκαλούσε σοβαρά προβλήματα,<sup>5</sup> ότι η διοικητική απαξίωση και η υποστελέχωση των Γραφείων από την κεντρική εξουσία ήταν αυτή που προκάλεσε την κατάργησή τους και ότι η κατάργηση των Γραφείων δε βοηθά στην οργάνωση της Διοίκησης, αλλά ωφελεί μόνο τις επιδιώξεις της Τρόικας.<sup>6</sup>

Επιπλέον, προτεινόταν η αξιοποίηση των δημόσιων κτιρίων για την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας των Γραφείων και τονιζόταν η αδυναμία παραγωγής ουσιαστικού διοικητικού έργου εξ αποστάσεως, με όλες τις δυσκολίες πρόσβασης για τους εκπαιδευτικούς των απομακρυσμένων περιοχών.<sup>7</sup> Τέλος, έντονη κριτική ασκήθηκε στον αιφνιδιαστικό τρόπο με τον οποίο δρομολογήθηκαν και πραγματοποιήθηκαν οι καταργήσεις, καθώς και στο γεγονός ότι, στην πραγματικότητα δεν επιτεύχθηκε καμία μείωση της γραφειοκρατίας, γιατί δεν έγινε αντίστοιχη ορθολογικοποίηση των διαδικασιών και μείωση του κύκλου εργασιών προς την κατεύθυνση της αυτοματοποίησης μέρους του παραγόμενου διοικητικού έργου.<sup>8</sup>

Αντιδράσεις υπήρχαν και από την αντιπολίτευση, όπου γινόταν λόγος για άκριτες περικοπές στο όνομα της εξοικονόμησης πόρων, χωρίς επαρκή μελέτη, σχεδιασμό και διαβούλευση, για έλλειψη στρατηγικής και οράματος, για υποβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και για ευτελισμό των θεσμών.<sup>9</sup> Από την άλλη πλευρά, γινόταν αναφορά σε σοβαρές παραλείψεις, αφού το πρόβλημα του μεγάλου αριθμού αποσπασμένων εκπαιδευτικών σε φορείς του Υπουργείου και υπουργικά γραφεία εξακολουθεί να

<sup>5</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/jp5d5bf>.

<sup>6</sup> Βλ. <http://pekp.gr/?p=4383>.

<sup>7</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/j7m478q>.

<sup>8</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/gu3skgc>.

<sup>9</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/zufllbj>.

υφίσταται.<sup>10</sup> Τέλος, αντιδράσεις και διαμαρτυρίες υπήρχαν και από γονείς και φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης,<sup>11</sup> ενώ υποβλήθηκαν επίσημα αιτήματα για επανασύσταση και επαναλειτουργία των Γραφείων –ειδικά σε ακριτικές, δυσπρόσιτες περιοχές- τα οποία, ωστόσο, δεν ικανοποιήθηκαν.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/hyjaame>.

<sup>11</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/zzhg8ks>.

<sup>12</sup> Βλ. <http://tinyurl.com/zlo7qxt>, <http://tinyurl.com/j9eg7az> και <http://tinyurl.com/hdm9w4s>.

## **B. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

### **5. ΜΕΘΟΔΟΣ**

#### **5.1. Σκοπός και στόχοι**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, προκύπτει ότι, στη διοίκηση της εκπαίδευσης η λειτουργία της επικοινωνίας οφείλει να διασφαλίζει τη δημιουργία και διατήρηση ενός ορθού συστήματος επικοινωνίας, τη δυνατότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, τη ροή των πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση, την αναζήτηση πληροφοριών και ανατροφοδότησης από όλα τα επίπεδα και τέλος, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας (Dean, 1995, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008β). Η κατάργηση των Γραφείων και η απορρόφησή τους από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις έχει διαμορφώσει τα κανάλια επικοινωνίας των εκπαιδευτικών οργανισμών του νομαρχιακού και τοπικού επιπέδου σε μια νέα βάση, γεγονός που αναπόφευκτα έχει οδηγήσει σε αρκετές διαφοροποιήσεις και αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, αφού πλέον είναι η άμεση διοικητική αρχή στην οποία πρέπει να απευθύνονται.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων της κατάργησης των Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην καθημερινή διοικητική πρακτική των σχολικών μονάδων μέσα από την εμπειρία των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη σκοπεύει να καταγράψει και να αποτυπώσει τις γνώσεις, τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις συμπεριφορές των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων πάνω στο θέμα της επικοινωνίας των σχολείων με το Γραφείο και τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και των αλλαγών που προέκυψαν στο ζήτημα αυτό, λόγω της συγχώνευσης των δύο αυτών διοικητικών εκπαιδευτικών δομών. Από όσο γνωρίζουμε, η εξέταση των εν λόγω επιπτώσεων στη λειτουργία της επικοινωνίας δεν έχει επιχειρηθεί μέχρι σήμερα σε άλλη έρευνα στην Ελλάδα.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας μελέτης περιγράφονται μέσα από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- ο Πώς αντιλαμβάνονται οι Διευθυντές τον επικοινωνιακό τους ρόλο σε σχέση με την άσκηση διοικητικού έργου;

- ο Πώς αποτυπώνεται το φαινόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των Διευθυντών και των Γραφείων Εκπαίδευσης;
- ο Ποιες αλλαγές και τι επιπτώσεις διαπιστώνουν οι Διευθυντές στην επικοινωνία τους με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης μετά την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης και πώς τις διαχειρίζονται;
- ο Ποιες είναι οι προτάσεις των Διευθυντών για πιθανούς τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας ανάμεσα στις δομές του εκπαιδευτικού συστήματος;

## 5.2. Ερευνητική προσέγγιση

Λόγω του προσανατολισμού της έρευνας στη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα άτομα στο φαινόμενο και στις διαδικασίες της επικοινωνίας, επιλέχθηκε μια ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση και συγκεκριμένα ένας φαινομενολογικός τύπος έρευνας. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), «η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα ‘πώς’ και ‘γιατί’» (σελ. 21). Σκοπός της είναι η σε βάθος κατανόηση των φαινομένων και η παραγωγή συγκεκριμένης γνώσης που θα αποτυπώνει τα ατομικά βιώματα και θα αναζητεί τη σημασία τους μέσα στο πλαίσιο των ιδιαίτερων συνθηκών στο οποίο αυτά ερευνώνται. Επιπλέον, στόχοι της ποιοτικής προσέγγισης αποτελούν η αποκάλυψη σχέσεων ή συσχετισμών ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, η περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση κοινωνικών διαδικασιών και η διακρίβωση κοινωνικών σχέσεων και ρόλων (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Ιωσηφίδης, 2008· Σαραφίδου, 2011).

Με βάση τα παραπάνω, επιχειρήθηκε μια προσπάθεια προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο βιώνουν οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες των Δημοτικών Σχολείων το φαινόμενο της επικοινωνίας. Μέσα από την παράθεση των προσωπικών τους βιωμάτων και αξιών, αναζητήθηκε, κυρίως, το υποκειμενικό νόημα που αποδίδουν στις διαδικασίες της επικοινωνίας, στον επικοινωνιακό τους ρόλο, στις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις αλλαγές που προέκυψαν στο σύστημα επικοινωνίας με τις ανώτερες διοικητικές αρχές.

Η κατανόηση του φαινομένου στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει, ωστόσο, και την υποκειμενική εμπειρία του ερευνητή, ο οποίος σταδιακά οικοδομεί έννοιες μέσα από την ανακατασκευή των εμπειριών των υποκειμένων και της σημασίας που αποδίδουν σε αυτές, με

τελικό στόχο την ανάδυση της ουσίας του φαινομένου, δηλαδή, της κοινής δομής της εμπειρίας. Στις ποιοτικές έρευνες ο ερευνητής εμπλέκεται προσωπικά, ενεργά και άμεσα με τους συμμετέχοντες, τους οποίους και αντιμετωπίζει ως ερευνητικούς συνεργάτες. Επιπλέον, ο ερευνητής φέρει μαζί του τις δικές του εμπειρίες, πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες συμβάλλουν ενεργά και ουσιαστικά στη διαδικασία παραγωγής της γνώσης. Ωστόσο, δεν πρέπει να επιβάλλει προαποφασισμένα κριτήρια ή δικές του προκαταλήψεις, αλλά οφείλει να τα αναγνωρίζει, να τα παραδέχεται, να τα διαχωρίζει. Τέλος, οφείλει να αντιμετωπίζει τον λόγο των ερευνητικών του συνεργατών με ανοιχτή διάθεση, αναζητώντας αυτόν ακριβώς τον λόγο που αναδύεται ως σημαντικός και ενδιαφέρων (Mason, 2003· Ιωσηφίδης, 2008· Seidman, 2006· Σαραφίδου, 2011). Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να υπάρχει συνέπεια ως προς τα παραπάνω.

### 5.3. Συμμετέχοντες

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη ήταν πέντε Διευθυντές και πέντε Διευθύντριες Δημοτικών Σχολείων του Νομού Αττικής. Λόγω οικονομικών και χρονικών περιορισμών, η επιλογή της περιοχής έγινε με κριτήριο την ευκολία πρόσβασης της ερευνήτριας στις σχολικές μονάδες υπηρετήσης των εν λόγω Διευθυντών/-ντριών. Επιπλέον, προκειμένου να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι στόχοι της έρευνας, όπως αυτοί προκύπτουν και από τα ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε σκόπιμη-συμπτωματική δειγματοληψία, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να πληρούν κάποια συναφή χαρακτηριστικά (Bloor & Wood, 2006· Cohen et al., 2008· Ιωσηφίδης, 2008· Mason, 2003· Seidman, 2006).

Τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων αφορούσαν στην ομοιογενή εκπροσώπηση των δύο φύλων, στην ύπαρξη θητείας σε θέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου πριν και μετά την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης και στην αντιπροσώπευση σχολικών μονάδων από αστικές και ημιαστικές περιοχές. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται μεταξύ 48 και 56 ετών και η συνολική προϋπηρεσία τους μεταξύ 24 και 34 ετών. Επιπλέον, οι τέσσερις από τους δέκα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος σπουδών και οι πέντε από τους δέκα έχουν ολοκληρώσει σπουδές μετεκπαίδευσης στα Διδασκαλεία της χώρας. Επίσης, οι πέντε από τους δέκα υπηρετούν σε Δημοτικά Σχολεία με 12/θέσια οργανικότητα, ενώ ένα εξ αυτών των πέντε λειτουργεί ως 15/θέσιο που σημαίνει ότι ο αριθμός του μαθητικού δυναμικού ξεπερνά κατά πολύ τους 360. Πιο αναλυτικά, τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων καταγράφονται στον παρακάτω Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Κωδικός συμμετέχοντος	Φύλο	Ηλικία	Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	Έτη με θητεία Διευθυντή	Έτη με θητεία Διευθυντή στο ίδιο σχολείο	Πρόσθετες σπουδές	Οργανικότητα-περιοχή Δημοτικού Σχολείου υπηρετήσης
Σ01	Α	53	31	9	9	Μετεκπαίδευση Διδασκαλείο	10/Θ-ημιαστική
Σ02	Α	52	24	11	9	Δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό	12/Θ-ημιαστική
Σ03	Α	55	30	9	5	Μετεκπαίδευση Διδασκαλείο	6/Θ-ημιαστική
Σ04	Α	56	34	15	9	Μετεκπαίδευση Διδασκαλείο	12/Θ-ημιαστική
Σ05	Α	52	29	8	5	Μετεκπαίδευση Διδασκαλείο	12/Θ-ημιαστική
Σ06	Γ	52	30	6	6	Δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό	12/Θ-αστική
Σ07	Γ	50	27	9	1	Μεταπτυχιακό	9/Θ-αστική
Σ08	Γ	51	31	5	5	Μετεκπαίδευση Διδασκαλείο	8/Θ-αστική
Σ09	Γ	48	24	8	5	Δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό	7/Θ-αστική
Σ10	Γ	56	32	11	6	Δεύτερο πτυχίο	12/Θ-αστική

#### 5.4. Εργαλεία διερεύνησης

Οι συνεντεύξεις αποτελούν το πιο πρόσφορο ερευνητικό εργαλείο στις Ανθρωπιστικές και Κοινωνικές Επιστήμες, λόγω του ευέλικτου χαρακτήρα τους και της ευαισθησίας απέναντι στο κοινωνικό πλαίσιο. Ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο μπορεί να διερευνηθεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ή μια διαδικασία του είναι μέσα από την εμπειρία των ανθρώπων που τον απαρτίζουν και διεκπεραιώνουν αυτήν τη διαδικασία. Αν ο στόχος του ερευνητή είναι να κατανοήσει πώς οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην εκπαίδευση νοηματοδοτούν την εμπειρία τους, τότε η συνέντευξη παρέχει έναν απαραίτητο δρόμο διερεύνησης κι ένα ισχυρό μέσο για να αποκτήσει ο ερευνητής επίγνωση των εκπαιδευτικών ζητημάτων μέσα από τις εμπειρίες των ατόμων που αντανακλούν τα ζητήματα αυτά (Seidman, 2006).

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω η συλλογή του υλικού στην παρούσα μελέτη έγινε μέσω ηχογραφημένων συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι ημι-δομημένες ατομικές συνεντεύξεις για τις οποίες προαποφασίστηκε και προκαθορίστηκε το περιεχόμενο των ερωτήσεων, χωρίς όμως αναγκαστικά να τηρείται η ίδια διατύπωση ή η ίδια αλληλουχία κατά

την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και δίνοντας χώρο και χρόνο για ανάδυση κι άλλων σχετικών θεμάτων που απασχολούν τους συμμετέχοντες, διατηρώντας έτσι το χαρακτηριστικό της ευελιξίας (Bloor & Wood, 2006· Robson, 2007· Σαραφίδου, 2011).

Ο οδηγός της συνέντευξης σχεδιάστηκε λεπτομερώς και συντάχθηκε, έτσι ώστε να δίνεται στους συμμετέχοντες η αίσθηση της «συζήτησης με κάποιο σκοπό», να τους προσφέρεται η ευκαιρία για εμβάθυνση και αποσαφήνιση των απαντήσεών τους και φυσικά, να καλύπτεται όλο το φάσμα των υπό διερεύνηση θεμάτων (Cohen et al., 2008· Mason, 2003· Σαραφίδου, 2011). Συγκεκριμένα, ο οδηγός περιελάμβανε 18 ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2004· Given, 2008) που αφορούσαν εμπειρίες, συμπεριφορές, αξίες, γνώσεις, πεποιθήσεις και αισθητηριακές αντιλήψεις, αναφορικά με τους τρόπους επικοινωνίας τους με τις προϊστάμενες αρχές, τις αλλαγές που βιώνουν μετά την κατάργηση των Γραφείων, τον επικοινωνιακό τους ρόλο, τις προτάσεις τους για πιθανή βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας, καθώς επίσης και δημογραφικά στοιχεία, όπως φαίνεται αναλυτικά στον παρακάτω Πίνακα 5.

**Πίνακας 5.** Οδηγός συνέντευξης

<b>Στοιχεία συνέντευξης</b>	
<i>Κωδικός</i> .....	
<i>Ημερομηνία</i> .....	
<i>Τόπος</i> .....	
<i>Διάρκεια</i> .....	
<i>Ομαλή ολοκλήρωση</i> ..... (ναι) ..... (όχι)	
<i>Παρατηρήσεις</i> .....	
.....	
<b>Ερωτήσεις συνέντευξης</b>	
<b>1.</b>	<i>Τι σημαίνει για σας επικοινωνία; Πώς αντιλαμβάνεστε την αποτελεσματική επικοινωνία μέσα από τον ρόλο του Διευθυντή σχολείου;</i>
<b>2.</b>	<i>Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ο Διευθυντής του σχολείου να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τις ανώτερες διοικητικές δομές και γιατί;</i>
<b>3.</b>	<i>Με ποιους τρόπους επικοινωνούσατε με το Γραφείο Εκπαίδευσης; Ποια μέσα και μεθόδους χρησιμοποιούσατε;</i>
<b>4.</b>	<i>Ποια ήταν η συχνότητα της επικοινωνίας σας με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης; Πόσο συχνά ξεκινούσε από εσάς και πόσο από το Γραφείο;</i>
<b>5.</b>	<i>Ποιοι ήταν οι σκοποί της επικοινωνίας σας με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης;</i>
<b>6.</b>	<i>Υπήρχαν προβλήματα στην επικοινωνία σας με το Γραφείο Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο; Αν ναι, ποια ήταν αυτά; Πώς τα αντιμετωπίζατε;</i>
<b>7.</b>	<i>Τι επιπτώσεις είχε η κατάργηση των Γραφείων στην καθημερινότητά σας αναφορικά με την επικοινωνία σας με την ανώτερη διοικητική αρχή; Τι έχει αλλάξει στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνείτε πλέον με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης;</i>



8.	<i>Ποια είναι η συχνότητα της επικοινωνίας σας με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης; Πόσο συχνά ξεκινά από εσάς και πόσο από τη Διεύθυνση;</i>
9.	<i>Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία σας με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης; Αν ναι, ποια είναι αυτά; Πώς τα διαχειρίζεστε;</i>
10.	<i>Τι πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική σας επικοινωνία με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης;</i>
11.	<i>Πιστεύετε ότι υπάρχει κάτι στο οποίο θα μπορούσατε εσείς να βελτιωθείτε, προκειμένου να επικοινωνείτε πιο αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης; Αν ναι, τι είναι αυτό;</i>
12.	<i>Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει στο σύστημα επικοινωνίας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης με τα σχολεία και γιατί;</i>
13.	<i>Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι μπορούν να γίνουν πάνω στο σύστημα επικοινωνίας στην εκπαίδευση σε εθνικό επίπεδο και με ποιο σκοπό;</i>
14.	<i>Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσαν να αποφασιστούν και να εφαρμοστούν οι αλλαγές αυτές;</i>
15.	<i>Πόσα είναι τα συνολικά σας έτη υπηρεσίας; Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως Διευθυντής; Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως Διευθυντής στο ίδιο σχολείο;</i>
16.	<i>Ποιες είναι οι πρόσθετες σπουδές σας;</i>
17.	<i>Πόσων ετών είστε;</i>
18.	<i>Υπάρχει κάτι που δεν έχουμε πει και θα θέλατε να προσθέσετε;</i>

### 5.5. Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Η εξασφάλιση της συνειδητής συναίνεσης των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω σχετικού εντύπου το οποίο έλαβαν και υπέγραψαν οι συμμετέχοντες πριν την πραγματοποίηση της συνέντευξης (βλ. Παράρτημα Α). Παράλληλα, συμφωνήθηκε μαζί τους ο κατάλληλος χώρος και ο χρόνος για τη διεξαγωγή της συνέντευξης, καθώς και ο τρόπος της ηχογράφησης της. Επιπλέον, εξηγήθηκε ο σκοπός και η φύση της έρευνας και επιβεβαιώθηκε η ευθύνη της ερευνήτριας για τήρηση εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας (Cohen et al., 2008· Robson, 2007). Μετά από σχετικό αίτημά τους, ο οδηγός της συνέντευξης εστάλη προκαταβολικά λίγες ημέρες πριν τη διεξαγωγή της σε έξι από τους δέκα συμμετέχοντες, προκειμένου να προετοιμαστούν αναλόγως. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Απριλίου-Μαΐου 2016 και διήρκεσαν 25-45 λεπτά έκαστη. Η διεξαγωγή τους ήταν ομαλή, σε κλίμα προθυμίας και εμπιστοσύνης και τηρήθηκαν όλοι οι προβλεπόμενοι κανόνες ερευνητικής ηθικής και δεοντολογίας, στοιχεία που ενισχύουν ως ένα βαθμό την αξιοπιστία της έρευνας (Bloor & Wood, 2006· Cohen et al., 2008· Ιωσηφίδης, 2008).

Μετά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση του υλικού και μετατροπή του σε γραπτό κείμενο, το οποίο εστάλη σε τρεις από τους συμμετέχοντες -κατόπιν αιτήματός τους- για την ανασκόπηση των απαντήσεών τους και τη δυνατότητα πιθανής αφαίρεσης αποσπασμάτων που δεν ήθελαν να δημοσιευθούν (Seidman, 2006). Σε αυτό προστέθηκαν στη συνέχεια και οι σημειώσεις πεδίου της ερευνήτριας που κρατήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και αφορούσαν σκέψεις για πιθανές ερμηνείες και αντιδράσεις από την επαφή της με τους συμμετέχοντες. Στην πορεία προστέθηκαν, επίσης, και οι σημειώσεις που κατέγραψε η ερευνήτρια κατά τη διαδικασία ανάγνωσης του υλικού. Εξάλλου, η ποιοτική ανάλυση αποτελεί μια «κυκλική και αναστοχαστική διαδικασία που εξελίσσεται παράλληλα με τη συλλογή δεδομένων και αναπροσαρμόζεται συνεχώς υπό το φως νέων στοιχείων» (Σαραφίδου, 2011: 66). Για την οργάνωση, αποθήκευση και διαχείριση των ερευνητικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό MAXQDA (<http://www.maxqda.com>).

Μετά την ολοκλήρωση της προετοιμασίας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση του απομαγνητοφωνημένου υλικού μέσα από τη συνεχή, δυναμική αντιπαραβολή μεταξύ των θεμάτων που σταχυολογήθηκαν επαγωγικά από τις συνεντεύξεις, τα οποία προσδιορίστηκαν με αναζήτηση των σημαντικών δηλώσεων των συμμετεχόντων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί στη συνέχεια η κατηγοριοποίηση και η εννοιολόγησή τους. Το υλικό διατρέχθηκε τρεις φορές και οι αρχικοί κωδικοί που προέκυψαν κατά την πρώτη ανάγνωση ελαττώθηκαν σε αριθμό μετά την τρίτη ανάγνωση, καθώς αρκετοί υποκωδικοί μετακινήθηκαν σε άλλους κωδικούς μέσα από τη διαρκή σύγκριση, οδηγώντας έτσι στην τελική μορφή των εννοιολογικών, θεωρητικών και ερμηνευτικών κατηγοριών. Οι τελικές κατηγορίες και υποκατηγορίες, δηλαδή, αποκρυσταλλώθηκαν, όταν η εξοικείωση με το υλικό οδήγησε στην επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου κατανόησης των δεδομένων και επήλθε η κατάσταση κορεσμού όπου νέα δεδομένα του υλικού δεν παρείχαν κάποια πρόσθετη πληροφορία στον κατάλογο των θεμάτων. Η ανάλυση ολοκληρώθηκε με την απόδοση νοήματος και την παραγωγή ερμηνείας των δεδομένων. Ακολουθήθηκαν οι στρατηγικές ανάλυσης του προσδιορισμού προτύπων και τάσεων, της ευλογοφάνειας, της εύρεσης σχέσεων μεταξύ των κωδικών και της ερμηνευτικής-αφαιρετικής διαδικασίας (Bloor & Wood, 2006· Flick et al., 2004· Ιωσηφίδης, 2008· Σαραφίδου, 2011).

Οι τελικές θεματικές κατηγορίες και υποκατηγορίες που προέκυψαν από την ανάλυση του υλικού και θα παρουσιαστούν/συζητηθούν διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο -με

παράλληλη παράθεση αποσπασμάτων του λόγου των συμμετεχόντων- καταγράφονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα 6.

**Πίνακας 6.** Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

Κατηγορίες	Υποκατηγορίες	Περιγραφή
<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ &amp; ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ</b>	<b>Ορισμός επικοινωνίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων, εντολών, συναισθημάτων</li> <li>- Αλληλεπίδραση, διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>- Συντονισμός δράσεων</li> <li>- Συνεργασία για λύση προβλημάτων, παροχή συμβουλών και οργάνωση εκπαιδευτικού έργου</li> </ul>
	<b>Παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επικοινωνιακή επάρκεια πομπού-δέκτη</li> <li>- Αξιοποίηση μη λεκτικής επικοινωνίας</li> <li>- Έλλειψη προκαταλήψεων</li> <li>- Χώρος, χρόνος, διάθεση</li> <li>- Αμεσότητα, προσωπική επαφή</li> <li>- Γνώση του αντικειμένου-περιεχομένου επικοινωνίας</li> </ul>
	<b>Ρόλος Διευθυντή</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνώση μηχανισμών επικοινωνίας</li> <li>- Προαγωγή θετικών διαπροσωπικών σχέσεων</li> <li>- Διατήρηση ισορροπιών-θετικού κλίματος</li> <li>- Συντονισμός δράσεων</li> <li>- Αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση</li> <li>- Επιδίωξη επικοινωνίας με προϊσταμένους</li> </ul>
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>Σκοποί</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ενημέρωση, ανταλλαγή πληροφοριών για θέματα λειτουργίας, προγραμματισμού, δράσεων σχολείων</li> <li>- Ανατροφοδότηση για σκέψεις-δράσεις</li> <li>- Κοινωνική επαφή</li> <li>- Παραλαβή-παράδοση αλληλογραφίας</li> </ul>
	<b>Συχνότητα-Μορφή</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σε εβδομαδιαία βάση</li> <li>- Περισσότερο ανοδική παρά κάθετη</li> </ul>
	<b>Τρόποι, Μέθοδοι, Μέσα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Περισσότερο αμφίδρομη, λιγότερο μονόδρομη</li> <li>- Άμεση (χωρίς μεσολάβηση τρίτου)</li> <li>- Λεκτική (κυρίως προφορική, αλλά και γραπτή)</li> <li>- Πολλές δια ζώσης συναντήσεις</li> <li>- Πολιτική 'ανοιχτών θυρών' του Γραφείου</li> <li>- Χρήση τηλεφώνου και τηλεομοιοτυπίας</li> </ul>
	<b>Εμπόδια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Απότομη συμπεριφορά προσωπικού</li> <li>- Εντάσεις κατά τη συγχώνευση Γραφείων – Διευθύνσεων</li> <li>- Δημιουργία κλικών, λόγω υπερβολικής οικειότητας</li> <li>- Έλλειψη ξεκάθαρων ρόλων</li> </ul>

<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>Αλλαγές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγάλη γεωγραφική απόσταση Διεύθυνσης – Σχολείων</li> <li>- Μεγάλος αριθμός σχολείων ευθύνης της Διεύθυνσης</li> <li>- Σκοπός: βασικά υπηρεσιακά-εκπαιδευτικά ζητήματα</li> <li>- Χαμηλή συχνότητα σε μηνιαία ή ετήσια βάση</li> <li>- Τρόποι: μονόδρομη, τυπική, γραπτή, έμμεση</li> <li>- Μέθοδοι: λίγες ως ελάχιστες δια ζώσης συναντήσεις</li> <li>- Μέσα: γενίκευση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, λιγότερη χρήση τηλεφώνου-τηλεομοιοτυπίας</li> <li>- Χρήση ταχυδρομείου - υπηρεσιών ταχυμεταφορών</li> <li>- Αύξηση παραγόμενου διοικητικού έργου</li> </ul>
	<b>Επιπτώσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δυσκολία προσαρμογής Διευθυντών</li> <li>- Οικονομική επιβάρυνση σχολείων &amp; Διευθυντών σχολείων</li> <li>- Απώλεια εργασιακού χρόνου Διευθυντών σχολείων</li> <li>- Απώλεια αμεσότητας, προσωπικής επαφής</li> <li>- Έλλειψη χώρου, χρόνου, διαθεσιμότητας</li> <li>- Τεχνικές δυσκολίες μέσωσ επικοινωνίας</li> <li>- Απώλεια ανατροφοδότησης</li> <li>- Διάδοση φημών, λόγω ελλιπούς πληροφόρησης</li> <li>- Έλλειψη επαρκούς προσωπικού-συχνές αλλαγές-έλλειψη εξειδίκευσης προσωπικού Διεύθυνσης</li> <li>- Δυσχερής επικοινωνία με Διευθυντή Εκπαίδευσης</li> </ul>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ- ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>Ατομικές δράσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επίδειξη υπομονής, επιμονής</li> <li>- Αναζήτηση ενημέρωσης-πληροφόρησης από άλλες πηγές</li> <li>- Ανάλυση ρίσκων-πρωτοβουλιών</li> <li>- Ενημέρωση σε θέματα τεχνολογίας</li> </ul>
	<b>Συλλογικές δράσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρήση άτυπων δικτύων οριζόντιας επικοινωνίας για παροχή-αναζήτηση καθοδήγησης</li> </ul>
<b>ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>Ατομικοί</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συνεχής ενημέρωση-άνοιγμα σε νέες γνώσεις</li> <li>- Ανάλυση και όχι μετάθεση ευθυνών</li> <li>- Στοχευμένη επικοινωνία με Διεύθυνση</li> <li>- Αυτογνωσία</li> <li>- Παροχή βοήθειας σε συναδέλφους</li> </ul>
	<b>Συστημικοί</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διχοτόμηση Διεύθυνσης</li> <li>- Αύξηση-εξειδίκευση-εκπαίδευση προσωπικού Διεύθυνσης, ανάθεση αρμοδιοτήτων επικοινωνίας σε υπαλλήλους</li> <li>- Υιοθέτηση χρήσης τηλεδιασκέψεων</li> <li>- Βελτίωση ηλεκτρονικών υποδομών &amp; υπηρεσιών Διεύθυνσης</li> <li>- Εισαγωγή συστήματος οριζόντιας επικοινωνίας Διευθυντών</li> <li>- Καθιέρωση ζωνών επικοινωνίας</li> </ul>
	<b>Υπερσυστημικοί</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εκπαίδευση-επιμόρφωση Διευθυντών σε θέματα επικοινωνίας</li> <li>- Λειτουργία φόρουμ επικοινωνίας, γραμμής τηλεφωνικής υποστήριξης</li> <li>- Εκσυγχρονισμός συστήματος επικοινωνίας</li> </ul>

## 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας και επιχειρείται μια προσπάθεια ερμηνείας και σύνδεσής τους με τη σχετιζόμενη θεωρία. Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης απαντήθηκαν ικανοποιητικά, παρέχοντας μια αναλυτική περιγραφή για κάθε μία από τις πέντε θεματικές κατηγορίες και τις επιμέρους υποκατηγορίες που αναδύθηκαν, όπως θα φανεί λεπτομερέστερα στη συνέχεια.

### 6.1. Επικοινωνία και επικοινωνιακός ρόλος Διευθυντή σχολείου

Η κατηγορία αυτή αφορά σε όλα τα αποσπάσματα του λόγου των συμμετεχόντων στα οποία γίνεται αναφορά στις βασικές διαστάσεις της επικοινωνίας στο σχολικό πλαίσιο. Ο ορισμός της επικοινωνίας, οι παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας και ο ρόλος των Διευθυντών των σχολείων στην επικοινωνία αυτή είναι οι υποκατηγορίες που σχηματίστηκαν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων.

#### **Ορισμός επικοινωνίας**

Ο τρόπος με τον οποίο ορίζουν οι συμμετέχοντες την επικοινωνία αναδεικνύει την πολυπλοκότητα του φαινομένου της επικοινωνίας, έτσι όπως περιγράφηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Επιβεβαιώνεται ότι πρόκειται για ένα πολυσύνθετο φαινόμενο το οποίο λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολικό περιβάλλον, μέσα από μια αλληλεπίδραση που περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, εντολών και συναισθημάτων (Καμπουρίδης, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες αναφέρουν:

*Επικοινωνία σημαίνει ότι ανταλλάσσω -με τον υφιστάμενό μου ή με τον προϊστάμενο μου- ανταλλάσσω πληροφορίες. Τώρα στην περίπτωση τη δική μας οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι ιδέες για την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, μπορεί να είναι σκέψεις διάφορες, μπορεί να είναι εντολές, να δεχτώ ή να δώσω και είναι και συναισθήματα, δηλαδή ανταλλαγή συναισθημάτων μεταξύ μας μέσα στο σχολείο ως Διευθυντής. (Σ01)*

*Επικοινωνία σημαίνει ανταλλαγή απόψεων, σημαίνει ανταλλαγή συναισθημάτων ή πληροφοριών μέσα από διαδικασίες είτε άμεσες είτε έμμεσες ή καλύτερα μέσα από διαπροσωπικές σχέσεις είτε άμεσες είτε έμμεσες. Είτε με προσωπική επαφή, είτε μέσα από ένα γράμμα είτε μέσα από ένα τηλέφωνο. (Σ08)*

*Επικοινωνία είναι η δυνατότητα άμεσης ανταλλαγής απόψεων, συλλογής πληροφοριών με στόχο την έγκαιρη αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου, καθώς και με έκτακτα καθημερινά περιστατικά, τα οποία ενδεχομένως χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. (Σ09)*

*Η επικοινωνία είναι αλληλεπίδραση και είναι τρόπος είτε να λύνεις προβλήματα ή να δημιουργείς προβλήματα. Είναι αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων και πρέπει να είναι αμφίδρομη. (Σ02)*

*Για μένα επικοινωνία είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία αλληλεπίδρασης, είναι διαπροσωπική λειτουργία. (Σ07)*

*Το στοιχείο της επικοινωνίας υπάρχει στο επάγγελμά μας, αν δε μπορείς να επικοινωνείς, δε μπορείς να είσαι δάσκαλος, πρέπει να κάνεις προσωπικές σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς... (Σ06)*

Σύμφωνα με τους Para et al. (2008), η επικοινωνία είναι η ουσία ενός οργανισμού, διότι μέσα από αυτήν πραγματώνεται ο οργανισμός. Επιπλέον, διαδραματίζει έναν ουσιαστικό ρόλο, καθώς συνενώνει και συντονίζει όλες τις δράσεις των μελών του οργανισμού, αλλά και καθορίζει σχεδόν αποκλειστικά τη δομή και την έκταση ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης των σκοπών του (Παναγιωτοπούλου, 1997· Χατζηπαναγιώτου, 2010), όπως φαίνεται καθαρά στο παρακάτω απόσπασμα:

*Για μένα η επικοινωνία είναι το Α και το Ω στις διαπροσωπικές σχέσεις. Είτε αυτές είναι σε προσωπικό επίπεδο, είτε πολύ περισσότερο στο χώρο του σχολείου... Θεωρώ ότι, εάν σε ένα σχολείο ... δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, της Διεύθυνσης με τους συναδέλφους ... το οικοδόμημα μπορεί να καταστραφεί. Εμείς ό,τι έχουμε καταφέρει -και είναι πολλά αυτά που έχουμε καταφέρει- το καταφέραμε γιατί είχαμε πάρα πολύ καλή επικοινωνία μεταξύ μας. (Σ03)*

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική τη διάσταση της συνεργασίας στο πλαίσιο της επικοινωνίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Φαναριώτης, 1996), με σκοπό την λύση των προβλημάτων, την παροχή συμβουλών και τη γενικότερη οργάνωση του εκπαιδευτικού τους έργου, όπως φαίνεται στα παρακάτω αποσπάσματα:

*Επικοινωνία είναι η με καλή πρόθεση και διάθεση συναναστροφή και συνεργασία με το προσωπικό, με τους γονείς και γενικά με τους φορείς της εκπαίδευσης όπου με*

*κατανόηση μπορούμε να εκτιμήσουμε, να συνεργαστούμε και να λύσουμε προβλήματα και να οργανώσουμε γενικώς το παιδευτικό μας έργο. (Σ04)*

*Να λύνονται απορίες, προβλήματα που προκύπτουν, να δίνονται απαντήσεις σε ζητήματα που δε γνωρίζεις, να δίνονται συμβουλές για τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου, όταν κάποιος δε γνωρίζει επακριβώς. Αυτό θεωρώ ότι είναι επικοινωνία. (Σ10)*

Από τα παραπάνω αποσπάσματα διαπιστώνεται ότι ο τρόπος που ορίζουν οι συμμετέχοντες την επικοινωνία προέρχεται μέσα από τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Και ενισχύεται το επιχείρημα ότι, η επικοινωνία είναι μια ενοποιητική διαδικασία της εκπαιδευτικής πραγματικότητας και ότι η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και κατανόησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας των σχολείων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Coleman & Glover, 2010· Hoy & Miskel, 2008· Φαναριώτης, 1996).

### ***Παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας***

Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία ως παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία. Ένα από αυτά είναι η επικοινωνιακή επάρκεια που χρειάζεται να διαθέτει ο πομπός και ο δέκτης κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διαδικασίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που προηγήθηκε, τα άτομα που επικοινωνούν χρειάζεται όχι μόνο να χρησιμοποιούν σωστά τους γραμματικούς κανόνες, αλλά και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις πληροφόρησης του κάθε ακροατή-ομιλητή. Να μπορούν, δηλαδή, να κρίνουν πότε ένα μήνυμα είναι κοινωνικά αποδεκτό και κατάλληλο για κάθε περίπτωση (Spitzberg, 1981· Krauss & Glucksberg, 1969). Επιπλέον, το εύρημα συμφωνεί και με αυτό των Waldeck et al. (2012) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η αξιοποίηση της μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελεί μια από τις δεξιότητες που συντελούν στην επάρκεια του ατόμου που επικοινωνεί. Οι Διευθυντές δηλώνουν ότι είναι σημαντικό να ερμηνεύεται ορθά η 'γλώσσα' του σώματος κατά την επικοινωνία και κρίνουν, επίσης, ότι η έλλειψη προκαταλήψεων διευκολύνει την επικοινωνία (Καμπουρίδης, 2002· Μπουραντάς, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Papa et al., 2008· Shockley-Zalabak, 2014· Χατζηπαντελή, 1999). Χαρακτηριστικά, αναφέρουν:

*Να υπάρχει καλή λήψη. Πολλές φορές ο δέκτης -αν υποθέσουμε ότι εγώ είμαι ο πομπός και επειδή ακριβώς είμαι ο Διευθυντής του σχολείου και μου έχει τύχει- είναι*

*προκατειλημμένος. Δηλαδή, δεν αντιλαμβάνεται αυτό που εγώ θέλω να πω, για ποιό σκοπό το λέω πραγματικά, ποιά είναι τα συναισθήματά μου εκείνη την ώρα... να καταλάβει γιατί το λέω και όχι υπό την έννοια ότι το λέω για να ελέγξω. Γιατί έχω τρεις περιπτώσεις με συγκεκριμένο άνθρωπο που εξέλαβε κακώς ό,τι εγώ του επικοινωνώσα. Άρα θέλουμε έναν καλό δέκτη. Να μην έχει προκατάληψη με το ρόλο του Διευθυντή. Οπότε, πρέπει να υπάρχει καλός πομπός και καλός δέκτης. ... Και ξέρεις, όταν ο άλλος βλέπει το πρόσωπό σου, διαβάζει τα μάτια σου, είναι και η γλώσσα του σώματος που συμμετέχει... όλο αυτό το έξω λεκτικό είναι πάρα πολύ σημαντικό. (Σ01)*

*Αποτελεσματική επικοινωνία είναι να μπορείς να ξέρεις τι συμβαίνει απ' τη μεριά σου, τι συμβαίνει απ' την άλλη μεριά, να έχεις επίγνωση και να μπορείς, ανάλογα με το ποιος είναι απέναντι, να διευθετείς τα θέματα όχι απλώς μέσα σε τυπικά πλαίσια, αλλά μέσα στα ανθρώπινα πλαίσια. Μέσα στα πλαίσια του Νόμου, αλλά και με την ομπρέλα της κατανόησης. (Σ06)*

*...βλέποντας τον εαυτό μου στα χρόνια που πέρασαν, θεωρώ ότι για να υπάρξει πολύ καλή επικοινωνία με λίγα λόγια είναι να σε βλέπω στα μάτια ή να σε ακούω στο τηλέφωνο και απ' τη χροιά της φωνής να καταλαβαίνω τι συμβαίνει... (Σ03)*

Οι Διευθυντές πιστεύουν ότι ένας άλλος παράγοντας που ευνοεί την αποτελεσματική επικοινωνία είναι να παρέχεται ο κατάλληλος χώρος και χρόνος, καθώς και η διάθεση συνεργασίας από τα άτομα που επικοινωνούν. Σύμφωνα με τους Ballard & Seibold (2006), η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσα από συγκεκριμένους περιορισμούς, όπως η συγκεκριμένη χρονική στιγμή και η ορισμένη διάρκειά της. Είναι εμφανές ότι οι Διευθυντές αναγνωρίζουν αυτούς τους περιορισμούς, ωστόσο, δηλώνουν ότι επιθυμούν να αφιερώνουν αρκετό χρόνο και χώρο στην επικοινωνία τους, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι σκοποί της, εύρημα που απαντάται και στη βιβλιογραφία (Καμπουρίδης, 2002· Χατζηπαντελή, 1999). Μια πιθανή ερμηνεία αυτού του ευρήματος είναι ότι οι Διευθυντές επιθυμούν να βιώνουν τον εργασιακό τους χρόνο πιο αργά, προκειμένου να μπορούν να διαχειριστούν το επικοινωνιακό φορτίο και να ικανοποιούνται από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Ballard & Seibold, 2006):

*Αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που έχει διάρκεια, δεν είναι στιγμιαία. Αυτή είναι η επικοινωνία που μπορείς να πετύχεις τους σκοπούς και τους στόχους που*



*θέτεις και βγάζεις αποτέλεσμα, δηλαδή δεν μπλέκεις σε μια διαδικασία ατέρμονης επανάληψης των ίδιων πραγμάτων χωρίς να βρίσκεις λύση. (Σ02)*

*Το βασικό σε κάθε μορφή επικοινωνίας ή σε κάθε περίπτωση που χρήζει ύπαρξης επικοινωνίας είναι να του δίνεται ο χρόνος, ο χώρος, η διάθεση η συνεργατική... Όταν αυτά υπάρχουν, νομίζω ότι όλα γίνονται. Και όλα μπορούν να γίνουν, γιατί υπάρχει στον κλάδο μας μεγάλη διάθεση για προσφορά και πολλή διάθεση για δουλειά. (Σ08)*

Ένας ακόμη παράγοντας που βρέθηκε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι αυτός της αμεσότητας και της προσωπικής επαφής με τα άτομα που επικοινωνούν οι Διευθυντές και δη, με τις προϊστάμενες αρχές τους. Η ανάγκη που έχουν οι Διευθυντές για άμεση επικοινωνία αντανακλά, ίσως, τις ιδιαίτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά και για τις οποίες χρειάζονται μια γρήγορη και αποτελεσματική λύση. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνουν στην καλλιέργεια διαπροσωπικής σχέσης με τους προϊσταμένους τους στο πλαίσιο της οποίας να τους δίνεται η δυνατότητα για προσωπική επαφή, ανταλλαγή συναισθημάτων και υποστήριξη, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στα παρακάτω αποσπάσματα:

*Να μπορείς άμεσα να επικοινωνείς ... να 'ναι άμεση. Η προτεραιότητα είναι να 'ναι άμεση η επικοινωνία. (Σ10)*

*Θεωρώ ότι η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο, γιατί έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη συνεννόηση, καλύτερη συνεργασία και πιο σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας. ...Πρέπει η επικοινωνία να είναι άμεση και γρήγορη για να είναι αποτελεσματική... και νομίζω ότι, όταν η επικοινωνία γίνεται καθαρά με γραφειοκρατικό και υπηρεσιακό χαρακτήρα είναι απρόσωπη, δεν υπάρχει προσωπική επαφή και δεν προάγεται η συνεργασία και η γρήγορη επίλυση των ζητημάτων. Δηλαδή, όταν δεν μπορείς να βρεις τον άλλο στο τηλέφωνο άμεσα τη στιγμή που τον χρειάζεσαι, δεν επιλύονται γρήγορα τα θέματα. (Σ07)*

*Εγώ θεωρώ αποτελεσματική την επικοινωνία όταν είναι, όταν γίνεται προσωπική, δηλαδή όταν ο Διευθυντής Εκπαίδευσης με ξέρει, όταν εγώ μπορώ να τον νιώθω στήριγμα, να τον συμβουλευτώ, χωρίς όμως να φοβάμαι πώς θα το πάρει, πού θα με κατατάξει. Να με ακούσει με υπομονή. Γιατί ο Διευθυντής του σχολείου δεν έχει που να απευθυνθεί, που να πει τον πόνο του. Δεν υπάρχει. Πουθενά στη σχολική κοινότητα δεν μπορεί να πει τον πόνο του. Θα ήθελα, δηλαδή, για να είναι*

*αποτελεσματική η επικοινωνία μου να έχει και αυτήν την ανταλλαγή συναισθημάτων κυρίως, γιατί τα υπόλοιπα και οι εντολές και ό,τι είναι να είναι πάνω στη δουλειά θα γίνει... Εγώ το έχω ανάγκη και μου λείπει αυτό. (Σ01)*

*Είναι βασικό θέμα να υπάρχει η αποτελεσματική επικοινωνία... για να μπορέσεις να έχεις τη σωστή πληροφόρηση, για να μπορέσεις να έχεις στον συγκεκριμένο χρόνο που απαιτείται τον κατάλληλο τρόπο επίλυσης των προβλημάτων που συναντάς μπροστά σου μέσα στη σχολική πράξη. Επίσης, σου προσφέρει αυτή η αποτελεσματική πληροφόρηση την προσωπική επαφή με τη Διοίκηση, τον φορέα με τον οποίο συνεργάζεσαι, ο οποίος θα σε καθοδηγήσει, αλλά κι εσύ θα αισθανθείς ότι είσαι ένα κομμάτι αυτού, θα αισθανθείς και συναισθηματικά ότι έχεις την υποστήριξη και εσύ έχεις την υποχρέωση, αλλά έχεις και την υποστήριξη από αυτόν τον φορέα. Και όλα αυτά θα έρθουν μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία. (Σ08)*

Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με αυτό των Rajesh & Suganthi (2013) αναφορικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από την υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους η οποία μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα, να χτίσει την αυτοπεποίθησή τους και να τους καταστήσει ικανούς να διαχειρίζονται αποδοτικότερα τις δύσκολες καταστάσεις που εμφανίζονται καθημερινά στην εργασία.

Ένας τελευταίος παράγοντας που βρέθηκε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι τα άτομα που επικοινωνούν να γνωρίζουν καλά το αντικείμενο, το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Για τον παρακάτω Διευθυντή, εκτός από την υποστήριξη και την καλή διαπροσωπική σχέση, ήταν σημαντικό το γεγονός ότι ο προϊστάμενός του υπήρξε παλαιότερα Διευθυντής σχολείου:

*Με τον Προϊστάμενο του τότε [αριθμός] Γραφείου υπήρχε μια σχέση θα έλεγα πατρική, γιατί ήμουν καινούριος Διευθυντής και ο τότε Προϊστάμενος, ο κ. [επώνυμο] ήταν άνθρωπος ο οποίος είχε διατελέσει Διευθυντής, ήξερε τα προβλήματα και μας είχε αγκαλιάσει πάρα πολύ όλους και μας βοηθούσε τόσο στο να στηριχθούμε στη διοίκησή μας όσο και να μάθουμε πώς να διαχειριζόμαστε τις εγκυκλίους και τους νόμους. (Σ03)*

Φαίνεται, λοιπόν, ότι και η γνώση της κοινής, εξειδικευμένης επαγγελματικής ορολογίας αποτελεί παράγοντα που διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και είναι σημαντικό οι κώδικες που χρησιμοποιούνται να είναι γνωστοί σε όλους τους εμπλεκόμενους

(DuBrin, 2004· Καμπουρίδης, 2002· Μπουραντάς, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Richmond et al., 2013· Shockley-Zalabak, 2014· Χατζηπαντελή, 1999).

### ***Ρόλος Διευθυντή***

Οι συμμετέχοντες Διευθυντές αναγνωρίζουν τη μεγάλη σημασία που έχει ο επικοινωνιακός τους ρόλος ως προς την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων και την καθοριστική του συμβολή στην επίτευξη των σκοπών του σχολείου. Διαπιστώνεται ότι ο Διευθυντής του σχολείου χρειάζεται να κατανοεί και να είναι έτοιμος να χρησιμοποιεί τους μηχανισμούς επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, αλλά και να προάγει την καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και διατηρώντας την ισορροπία, εύρημα που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Bredeson, 1987· Ιορδανίδης, 2005· Καμπουρίδης, 2002· Σαϊτής, 2008). Επιπλέον, επιβεβαιώνεται το εύρημα ότι οι Διευθυντές δαπανούν ένα μεγάλο ποσοστό του εργασιακού τους χρόνου στην επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Μπουραντάς, 2005· Πασιαρδής, 2004):

*Πιστεύω ότι η δουλειά μου ως Διευθυντής στηρίζεται στη καλή επικοινωνία, δηλαδή, αν δεν υπάρχει καλή επικοινωνία θεωρώ ότι έχουμε αποτύχει ως Διευθυντές. Η επικοινωνία όμως στο σχολείο δεν αφορά μόνο τους εκπαιδευτικούς, γιατί είμαστε στο κέντρο, έχουμε να κάνουμε με γονείς, με παιδιά, δηλαδή, γύρω από τον διευθυντή στριφογυρίζει η σχολική κοινότητα. Είναι το μεγαλύτερο κομμάτι και αν λάβουμε υπόψη ότι εγώ ας πούμε, πόσο τις εκατό να πω, δεν ξέρω, 80% του χρόνου μου είναι χρόνος που αφιερώνω στην επικοινωνία. Ίσως και παραπάνω. Είτε με γονείς είτε με συναδέλφους εκπαιδευτικούς είτε με παιδιά είτε με τις προϊστάμενες αρχές. Άρα, για να είναι καλύτερος στο έργο του (ο Διευθυντής), θεωρώ ότι πρέπει να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία του. (Σ01)*

*Σαν Διευθυντής το μεγαλύτερο κομμάτι λειτουργίας πέρα από τα διοικητικά είναι η επικοινωνία, είτε με συναδέλφους, με μαθητές, με γονείς αλλά και με τον υπόλοιπο κορμό αλληλεπίδρασης του σχολείου: διοίκηση, δήμους κι όλους τους άλλους. (Σ02)*

*Ο Διευθυντής έχει την κύρια ευθύνη για την αποτελεσματική επικοινωνία, άρα πρέπει να έχει την ικανότητα να μπορεί να αναπτύξει το πλαίσιο των επικοινωνιακών του σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς είτε προέρχονται από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. (Σ07)*

*Η επικοινωνία έχει πολλές διαστάσεις. Πρώτον, πρέπει να υπάρχει καλό κλίμα στις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί με τους συναδέλφους. Δεύτερον, (καλό κλίμα) με*

*τους γονείς με τις τοπικές αρχές. Οπότε, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε όλα αυτά... δεν πρέπει κανείς να δίνει περισσότερο βάρος στη μία πλευρά ή στην άλλη, πρέπει να κρατάει τον έλεγχο, το μέτρο ... (Σ05)*

Στο παρακάτω απόσπασμα μια Διευθύντρια κάνει λόγο για τη συντονιστική μορφή του επικοινωνιακού της ρόλου η οποία μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της ενότητας των συλλογικών προσπαθειών, αποφάσεων και ενεργειών μέσα σε πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας (Σαΐτης, 2008).

*Ως Διευθύντρια ενός σχολείου, κρίνω αποτελεσματική την επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, όταν αυτή η επικοινωνία γίνεται με υπευθυνότητα και με συνεργατική διάθεση. Για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός σχολείου απαιτείται από πλευράς του Διευθυντή του σχολείου, η θέση του, η στάση του, η επικοινωνία του να έχει συντονιστικό χαρακτήρα. (Σ08)*

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι αυτό της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης του Διευθυντή μέσα στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου. Σύμφωνα με τους Goleman et al., (2014), ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης ενός οργανισμού επιδεικνύει δεξιότητες αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων. Η αυτοδιαχείριση αναφέρεται, μεταξύ άλλων, στις ικανότητες συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, ακριβούς αυτό-αξιολόγησης, αυτοπεποίθησης, αυτοελέγχου και προσαρμοστικότητας. Από την άλλη, η κοινωνική επίγνωση αφορά την ενσυναίσθηση, την οργανωτική επίγνωση και την εξυπηρέτηση. Η αναγκαιότητα ύπαρξης αυτών των δεξιοτήτων του Διευθυντή αποτυπώνεται στα ακόλουθα αποσπάσματα:

*Αυτή η θέση δεν είναι απρόσωπη, όπως στις μεγάλες εταιρείες, τράπεζες κλπ που το κοινό είναι απρόσωπο. Σε αυτές τις μικρές κοινότητες που είναι ο Διευθυντής με συγκεκριμένα άτομα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα... απαιτεί να ξέρεις καταρχάς μέχρι που μπορείς να φτάσεις εσύ, γιατί ο καθένας έχει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του και να μπορείς να αντιληφθείς τι σου λέει ο άλλος και τη θέση του άλλου και υπό ποιο πρίσμα σου λέει ό,τι σου λέει. Δηλαδή, υπάρχει το πρώτο πράγμα αυτό που βλέπεις, αλλά πρέπει να ξέρεις και τι γίνεται και από πίσω, γιατί αυτό μπορεί να σημαίνει και κάτι άλλο, να θέλει και άλλα πράγματα παραπάνω, δηλαδή, να σου λέει τόσο κι από πίσω να κρύβεται κάτι τεράστιο. Πρέπει να μπορείς να καταλαβαίνεις πάντα τι γίνεται. ...Πρέπει ο διευθυντής του σχολείου να έχει αυτογνωσία... έχει σχέση με την προσωπικότητα του κάθε Διευθυντή... (Σ06)*

*Ξεκινάς και μαζεύεις πράγματα, λειτουργείς μέσα απ' αυτά τα πράγματα και αν θέλεις να εξωτερικεύσεις τους προβληματισμούς, τα προβλήματα της διαδικασίας το κάνεις μέσω επικοινωνίας είτε γραπτής είτε προφορικής ...από την άλλη, πρέπει να δέχεσαι τα μηνύματα και να μπορείς να τα μεταφράζεις και να τα αποκωδικοποιείς, σύμφωνα με τη λειτουργία του σχολείου, είτε άμεσα εμφανιζόμενα είτε έμμεσα. (Σ02)*

Διαπιστώνεται, τέλος, ότι μέρος του επικοινωνιακού ρόλου του Διευθυντή είναι να επιδιώκει την υποστήριξη των προϊσταμένων του, με σκοπό να τους πληροφορεί για τις επιδιώξεις του, να συζητά μαζί τους θέματα διοικητικής και παιδαγωγικής φύσης και να τους επικοινωνεί γενικότερα τους στόχους του σχολείου του μέσα σε ένα κλίμα καλής συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, ο Διευθυντής του σχολείου θα αναπτύξει ένα χρήσιμο κανάλι επικοινωνίας που θα του προσφέρει την απαραίτητη βοήθεια και υποστήριξη που χρειάζεται (Ιορδανίδης, 2005). Τα ακόλουθα αποσπάσματα αποτυπώνουν χαρακτηριστικά το παραπάνω εύρημα:

*Για μερικά πράγματα, πρέπει να πάς εκεί. Πιστεύω κάθε φορά που πάμε εκεί, στη Διεύθυνση, ως Διευθυντές κερδίζουμε. Γιατί ενημερώνεσαι άμεσα, σε βλέπουν κι εκεί, ξέρουν ποιος είσαι, σε βλέπει και ο Διευθυντής Εκπαίδευσης, μπορείς να τον ενοχλήσεις, να μιλήσεις μαζί του. (Σ01)*

*Πρέπει να υπάρχει μία σχέση εμπιστοσύνης... και με το ανώτερο κλιμάκιο... Πρέπει να υπάρχει μια άμεση επαφή, χωρίς αυτό βέβαια να γίνεται γλοιώδες... Σε πάρα πολλά θέματα χρειάζεται αρκετός χρόνος να κατανοηθεί μια εγκύκλιος ή να υπολογισθούν όλες οι παράμετροι σχετικά με τα ιδιαίτερα σημεία προσοχής ή ακόμη και με τις λεπτομέρειες που πρέπει να τόχουν μεγαλύτερης εμβάθυνσης. Όταν, όμως, οι προθεσμίες πιέζουν, αναγκάζεσαι να έρθεις σε επαφή με τα ανώτερα κλιμάκια για μία γρήγορη επεξήγηση, ώστε να προχωρήσεις. Εκεί, λοιπόν, πρέπει να στηριχτείς στην εμπιστοσύνη. Και, φυσικά, δε λείπουν και θέματα που μπορεί να αφορούν σε μικρά 'ατοπήματα' ή παραλείψεις εκπαιδευτικών, που δε θα έπρεπε επ' ουδενί λόγο να ακολουθήσουν την πειθαρχική διαδικασία, γιατί δε χρήζουν τέτοιας. Εκεί η καλή σχέση και η σχέση εμπιστοσύνης μπορεί να φέρει άριστα αποτελέσματα. (Σ03)*

*Πιστεύω ότι είναι σημαντικό για τον Διευθυντή (να επικοινωνεί με τους προϊσταμένους του), για να παίρνει βοήθεια, να θέτει προβλήματα και δυσκολίες ή και γενικότερα για να ενημερώνει, ούτως ώστε να είναι πάντα έτοιμος και να μην υπάρχει κάτι που να εμποδίζει το έργο του. Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει πάντα και*

*υπάρχει από το σχολείο μας. Όταν υπάρχει ανάγκη βέβαια, όχι με το παραμικρό να ενημερώνουμε ή με την παραμικρή απορία να ψάχνουμε τους ανωτέρω μας... (Σ04)*

*Εφόσον όλο είναι μια αλυσίδα, είναι σα να σπάει ένας κρίκος της αλυσίδας, έτσι και σπάσει, τελειώσει το πράγμα. Δηλαδή, ούτε καταλαβαίνεις μετά τι γίνεται από πιο πάνω, ούτε τι απαιτούν από σένα, πώς θα το μεταφέρεις εσύ πιο κάτω, μετά θα αναμεταδώσεις αυτό που πήρες από κάτω προς τα πάνω, αν υποθέσουμε ότι λειτουργούμε όλοι σα σύνολο. Κι αν έχουμε έναν κοινό σκοπό, αλλιώς δε βγαίνει αυτό το πράγμα, εφόσον το σύστημα είναι δομημένο έτσι όπως είναι, είναι απαραίτητο... Για να μη δημιουργούνται προστριβές και συγχύσεις και παρεξηγήσεις και να κυλάνε τα πράγματα εύρυθμα. (Σ06)*

*Νομίζω ότι είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία με τις ανώτερες διοικητικές δομές, γιατί από κει ο Διευθυντής μπορεί να αντλήσει μία εγκυρότερη ενημέρωση για θέματα που τον απασχολούν, αλλά και να προωθήσει ιεραρχικά τα ζητήματα που δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν εντός της σχολικής μονάδας. (Σ09)*

## **6.2. Διαδικασίες επικοινωνίας με Γραφείο Εκπαίδευσης**

Η κατηγορία αυτή αφορά σε όλα τα τμήματα του λόγου των συμμετεχόντων Διευθυντών στα οποία γίνεται αναφορά στις βασικές διαστάσεις της επικοινωνίας τους με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης. Οι τέσσερις υποκατηγορίες που σχηματίστηκαν αναφέρονται στους σκοπούς, στη συχνότητα και στη μορφή, στους τρόπους, μεθόδους και μέσα, καθώς και στα εμπόδια αυτής της επικοινωνίας.

### ***Σκοποί***

Από τα παρακάτω αποσπάσματα προκύπτει ότι οι Διευθυντές επικοινωνούσαν με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης με σκοπό την ενημέρωση και την ανταλλαγή πληροφοριών για θέματα λειτουργίας και προγραμματισμού των σχολείων, όπως πλήρωση κενών θέσεων εκπαιδευτικών, εγγραφές μαθητών, συμπεριφορές μαθητών, υπηρεσιακά και άλλα ζητήματα εκπαιδευτικών, δράσεις του σχολείου, τρέχοντα εκπαιδευτικά θέματα, παραλαβή-παράδοση αλληλογραφίας. Οι Διευθυντές αναφέρουν, επίσης, ότι επικοινωνούσαν με τον Προϊστάμενο του Γραφείου και με σκοπό να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από εκείνον και φαίνεται ότι έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό, προκειμένου να προχωρούν στην

εκτέλεση των διοικητικών τους καθηκόντων. Επιπλέον, αναφέρουν ότι ορισμένες φορές ο σκοπός της επικοινωνίας μπορεί να ήταν καθαρά κοινωνικού χαρακτήρα, κάτι που είναι εμφανές και στα αποσπάσματα της επόμενης υποκατηγορίας (συχνότητα-μορφή). Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τη βιβλιογραφία που προηγήθηκε αναφορικά με το ρόλο του ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού (Bredeson, 1987· Ιορδανίδης, 2005· Καμπουρίδης, 2002· Πασιαρδής, 2004· Σαΐτης, 2008). Οι σκοποί για τους οποίους επικοινωνούσαν οι Διευθυντές με τα Γραφεία αφήνει την αίσθηση ότι ο ρόλος τους αυτός εκπληρωνόταν αρκετά ικανοποιητικά.

*Για τον καθορισμό των τμημάτων, για να μας στείλει δασκάλους αναπληρωτές... ότι έχω τόσα παιδιά, ότι μοίρασα το τμήμα... πέραν, όμως, από τα υπηρεσιακά, είναι και αυτό που για μένα είναι βασικό: να έχω έναν άνθρωπο να του πω κάποια πράγματα, να δω πώς θα ακουστούν, πώς θα φανούν και να είναι σε ένα σωστό δρόμο. Να μην ξεφύγω. Το είχα αυτό και είχα ανταπόκριση. (Σ01)*

*Από το να πούμε μια καλημέρα, μέχρι να μπορέσουμε να συζητήσουμε θέματα λειτουργίας του σχολείου, επίλυσης προβλημάτων ή διευκρίνιση. (Σ02)*

*Να τον ενημερώσω πάνω σε θέματα διεκπεραίωσης και διαχείρισης του σχολείου, κυρίως συμπεριφοράς μαθητών ή θέματα που αφορούσαν τραυματισμούς μαθητών, απουσίες και παραλείψεις εκπαιδευτικών ή και καλές δράσεις εκπαιδευτικών. Με το υπόλοιπο Γραφείο μας ζητούσαν διάφορους πίνακες στοιχείων είτε για μαθητές είτε για το προσωπικό είτε για το πρόγραμμα του σχολείου τα οποία τα διαβιβάζαμε χέρι με χέρι, προσωπικά. (Σ04)*

*Υπηρεσιακές υποθέσεις, για διευκρινίσεις, για θέματα σχετικά με τη διοίκηση και τη λειτουργία του σχολείου, για ενημέρωσή τους για εκδρομές, για θέματα που αφορούσαν σχέσεις γονιών με εκπαιδευτικούς, τα γνωστά καβγάδες και τέτοια... (Σ07)*

*Με τον Προϊστάμενο επικοινωνούσα, αν υπήρχε ένα σοβαρό θέμα. Με το υπόλοιπο Γραφείο επικοινωνούσα για την αλληλογραφία ή για ανάγκες των συναδέλφων, για άδειες, για τα οικονομικά τους, για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης... Το Γραφείο Εκπαίδευσης παλιά το θεωρούσα μια προέκταση του σχολείου ... Εγώ περίμενα από το Γραφείο Εκπαίδευσης, επειδή μας ήξερε, ήξερε τα προβλήματα του Σχολείου, τα προβλήματα του Δήμου, να είναι ο ενδιάμεσος κρίκος που θα πει και την παραπάνω*

*κουβέντα ή την παρακάτω κουβέντα που τώρα αυτό δε μπορεί να γίνει εκ των πραγμάτων. (Σ06)*

*Καταρχήν να επιλύσουμε τα τρέχοντα θέματα που κάθε φορά ενέκυπταν στο σχολείο είτε αυτά ήταν εκπαιδευτικά, διοικητικά, αφορούσαν τη λειτουργία του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Από κει και πέρα μπορούσαμε για θέματα προγραμματισμού μας προληπτικά να επισκεφτώ το Γραφείο, για να ξέρω τι να προετοιμάσω, τι προβλέπεται σε κάτι που σκέφτομαι εγώ, κατά πόσο μπορώ να το κάνω ή δεν μπορώ να το κάνω, όταν η ενημέρωση από το διαδίκτυο δεν επαρκούσε και δεν αισθανόμουν ασφαλής. (Σ08)*

*Καταρχάς, η παράδοση-παραλαβή αλληλογραφίας -γιατί τότε δεν γινόταν ηλεκτρονικά- η αναζήτηση διευκρινίσεων, η επίλυση ζητημάτων σε έκτακτα θέματα που απασχολούσαν τη σχολική μονάδα και κατά το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο δεν ήταν μάλλον απόλυτα σαφής η αντιμετώπισή τους. (Σ09)*

*Επικοινωνούσαμε για προβλήματα, ελλείψεις εκπαιδευτικών, για το πρόγραμμα, για προβλήματα διαχείρισης της Σχολικής Επιτροπής ... οπότε για όλα αυτά τα θέματα είχα επικοινωνία και για την καθημερινή αλληλογραφία. (Σ10)*

### ***Συχνότητα, μορφή***

Οι Διευθυντές αναφέρουν ότι ήταν πολύ συχνή η επικοινωνία τους με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης. Σε εβδομαδιαία βάση επικοινωνούσαν είτε δια ζώσης είτε τηλεφωνικά, ενώ φαίνεται από τα λεγόμενά τους ότι περισσότερο από τους ίδιους ξεκινούσε η ανάγκη για κάποια επικοινωνία και λιγότερο από το Γραφείο, χωρίς, ωστόσο, να θεωρούν αμελητέα τη συχνότητα με την οποία το Γραφείο ή ο Προϊστάμενος επικοινωνούσαν μαζί τους. Η επικοινωνία είχε, δηλαδή, περισσότερο ανοδική μορφή (DuBryn, 2004· Μπουραντάς, 2002· Papa et al., 2008) κυρίως, λόγω της ανάγκης των Διευθυντών να λαμβάνουν καθοδήγηση για διάφορα σοβαρά θέματα που ανέκυπταν καθημερινά. Αποδίδουν την αυξημένη συχνότητα της επικοινωνίας τους με το Γραφείο και τον Προϊστάμενο, κύρια στο γεγονός ότι τα Γραφεία ήταν κοντά στις σχολικές μονάδες, γεγονός που διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό την πρόσβασή τους σε αυτά. Στα αποσπάσματα που ακολουθούν γίνεται, επίσης, λόγος για ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα από τις οποίες λάμβαναν υποστήριξη και καθοδήγηση.

*Μια φορά τη βδομάδα σίγουρα, μπορεί και παραπάνω, καμία σχέση με τώρα. (Σ05)*



Ήταν συχνά, σχεδόν κάθε βδομάδα, επειδή εγώ έπρεπε να πάω έγγραφα τα οποία δεν τα στέλναμε με το ταχυδρομείο, τα πήγαινα εγώ, αφού ήταν κοντά... Τους έβλεπα καθημερινά... Άρα, κάθε βδομάδα λοιπόν, είτε υπήρχε η επαφή η προσωπική είτε και τηλεφωνική... Είχα και με τον Προϊστάμενο πολύ συχνή επαφή, ο οποίος θα έπαιρνε να ρωτήσει, αν είναι όλα καλά στο σχολείο, επειδή πήγα σε ένα σχολείο με κάποια προβλήματα. Με έπαιρνε συχνά για θέματα εγγραφών, οπότε μιλάγαμε... Πάντα νομίζω ότι ζητάμε εμείς περισσότερο την επικοινωνία. Είτε για επιβεβαίωση πραγμάτων που κάνουμε και δράσεων, αποφάσεων, σκέψεων, για να δούμε τι θα πει κι ο Προϊστάμενος, πώς θα είναι αυτό που θα κάνω. Και ειδικά άμα είσαι και νέος διευθυντής, θες μια καθοδήγηση. (Σ01)

Ήταν δύο-τρεις φορές την εβδομάδα το λιγότερο τηλεφωνικά και περίπου μία φορά την εβδομάδα δια ζώσης τόσο με το γραφείο όσο και με τον Προϊστάμενο. Πιο πολύ εγώ επικοινωνούσα... περισσότερο πιο συχνά, χωρίς να σημαίνει ότι και το γραφείο πολλές φορές δεν επικοινωνούσε με μας. (Σ02)

Ήτανε πάρα πολύ συχνή η επικοινωνία και μάλιστα σε βαθμό που μπορώ να πω ότι ... μπορούσα να γίνω και κάποτε ενοχλητικός, αλλά του έλεγα πάντα ότι 'θέλω να ρωτάω, για να μαθαίνω'. Και ήταν πάντα ανοιχτός σ' αυτό το οποίο ρωτούσα. (Σ03)

Πολύ συχνά, σχεδόν θα έλεγα, αν όχι καθημερινά, τουλάχιστον 3 φορές την εβδομάδα. Πολλές φορές ξεκινούσε από μας αναφέροντας προβλήματα στη διαχείριση που υπήρχαν και πολλές φορές κι από το Γραφείο για ενημέρωση και καθοδήγηση. Πιο συχνά από μας, από το σχολείο ξεκινούσε... (Σ04)

Τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης δυο-τρεις φορές το χρόνο τον έβλεπα προσωπικά, αλλά με το Γραφείο μια φορά στις δέκα μέρες... κι επειδή ήταν πιο προσωπικές οι σχέσεις, μπορούσες πιο εύκολα να πας στο Γραφείο... Πιο πολλές φορές πάντως, από μένα ξεκινούσε η επικοινωνία, εγώ ήθελα κάτι. (Σ06)

Αρκετά συχνά... τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα... μπορεί και πιο συχνά, ανάλογα με τα θέματα που προέκυπταν... είχα προσωπική επαφή, έκανα επίσκεψη στο γραφείο και γίνονταν και διαπροσωπικές συζητήσεις, επισκεπτόμουν δηλαδή εκτός από τους υπαλλήλους του Γραφείου και τον Προϊστάμενο για συζήτηση, επίλυση θεμάτων, διευκρινίσεις, διάφορα. Και τηλέφωνο στο ενδιάμεσο που το καλό ήταν ότι, επειδή ήμασταν μικρή περιφέρεια, λίγα σχολεία, απαντούσαν στα τηλέφωνα πιο άμεσα. Δηλαδή, όταν είχαμε ένα πρόβλημα και ζητούσαμε επίλυση και είχαμε

κάποιον γονιό π.χ. εδώ και ήθελε κάτι και έπρεπε να λυθεί το θέμα μέσω γραφείου, αν δεν έβρισκα το Γραφείο στο πρώτο, στο δεύτερο τηλέφωνο, στο τρίτο θα απαντούσανε, δε θα έλεγα στο γονιό 'περιμένετε, όταν τους βρούμε ή ελάτε μετά από μία εβδομάδα'. (Σ07)

Ήταν πολύ εύκολο να συναντήσεις τον Προϊστάμενο. Είτε το επεδίωκες είτε απλά τυχαία τον έβλεπες στο χώρο. Και με την ευκαιρία θα μπορούσες να του πεις -πέρα από την καλημέρα σου-, να του αναφέρεις οτιδήποτε σε απασχολούσε εκείνη την περίοδο. Η εκείνος να σου αναφέρει κάτι σχετικό με το σχολείο σου και ακόμα και η καλημέρα η δική του θα ήταν πολύ βασική για να τον αισθανθείς κοντά σου και να μπορέσει να υπάρξει αυτό το δέσιμο το επαγγελματικό που θεωρώ και αυτό απαραίτητο για να αισθανθούμε ασφάλεια και εμείς και εκείνος ...(Η εύκολη πρόσβαση) ήταν πάρα πολύ βασικό. Συνήθως, η επικοινωνία ξεκινούσε από μας και μάλιστα σε περιόδους όπως ήταν η έναρξη της σχολικής χρονιάς, η λήξη της σχολικής χρονιάς, περιόδους που είχαμε στατιστικά, περιόδους αιχμής γενικά, για κάποιο λόγο, για κάποια θέματα. Άλλες φορές για κάποιο προσωπικό θέμα ή οικονομικής φύσεως ή διοικητικό αφορούσε έναν εκπαιδευτικό. Βεβαίως, όταν χρειαζόταν υπήρχε και η επικοινωνία του Γραφείου με το σχολείο για κάτι συμπληρωματικό, για να διορθώσουμε κάτι. Και αυτό ήταν πολύ σημαντικό. Θα έλεγα συχνότερα εμείς επικοινωνούσαμε με το Γραφείο, αλλά και η επικοινωνία του Γραφείου προς εμάς δεν ήταν αμελητέα όσον αφορά την συχνότητά της. (Σ08)

Τουλάχιστον μία-δύο φορές την εβδομάδα βρισκόμουν στο Γραφείο Εκπαίδευσης, προκειμένου να παραδώσω ή να παραλάβω την αλληλογραφία. Συνήθως όταν επισκεπτόμουν το Γραφείο επικοινωνούσα και με τον Προϊστάμενο. Όσον αφορά την επικοινωνία, αυτή ξεκινούσε αμφίδρομα είτε από μένα είτε απ' το Γραφείο, όταν υπήρχε κάποιος λόγος. (Σ09)

Μπορώ να πω και σχεδόν κάθε μέρα μπορούσα ανά πάσα στιγμή να πεταχτώ μέχρι το Γραφείο. Τις περισσότερες φορές ξεκινούσε απ' το σχολείο η επικοινωνία προς το Γραφείο, αλλά και πάρα πολλές φορές χρειαζόταν οι υπάλληλοι και ο Προϊστάμενος του Γραφείου να επικοινωνήσουν μαζί μας. (Σ10)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, η ευκολία πρόσβασης συνέβαλε σε σημαντικό βαθμό στην αυξημένη συχνότητα επικοινωνίας μεταξύ των Διευθυντών και των Γραφείων. Η δημιουργία των ευνοϊκών συνθηκών που επικρατούσαν και οδηγούσαν στην καλλιέργεια

θετικών διαπροσωπικών σχέσεων με τον Προϊστάμενο και τους υπαλλήλους του Γραφείου πιθανώς να οφείλεται και σε αυτήν τη συνθήκη της αυξημένης συχνότητας, λόγω της εύκολης πρόσβασης. Οι Διευθυντές, πάντως, δείχνουν να επικροτούν την ύπαρξη των θετικών σχέσεων συνεργασίας που είχαν καλλιεργηθεί.

Το εύρημα αυτό συμφωνεί και με όσα αναφέρθηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναφορικά με τη συμβολή του θετικού επικοινωνιακού κλίματος στην καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης για την προώθηση της συμμετοχής και της δέσμευσης όλων των εμπλεκόμενων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Φαναριώτης, 1996). Στα παραπάνω αποσπάσματα διαφαίνεται, επίσης, και η ‘πολιτική ανοιχτών θυρών’ που τηρούσε το Γραφείο, εύρημα που θα συζητηθεί διεξοδικότερα στην επόμενη υποκατηγορία, ως μέθοδος επικοινωνίας.

### ***Τρόποι, μέθοδοι, μέσα***

Οι Διευθυντές δηλώνουν ότι, η επικοινωνία τους με τα Γραφεία ήταν πιο συχνά αμφίδρομη κι ότι υπήρχε ανατροφοδότηση και δινόταν η ευκαιρία για διευκρινίσεις, ενισχύοντας, έτσι, το αίσθημα βεβαιότητας για την επιτυχία της επικοινωνίας τους. Ανάλογα με την περίπτωση, ωστόσο, γινόταν και μονόδρομη επικοινωνία από το Γραφείο προς εκείνους, όπως για τη συμπλήρωση και αποστολή πινάκων στοιχείων. Ήταν, επίσης, άμεση, καθώς δε μεσολαβούσαν τρίτοι, αλλά επικοινωνούσαν κατευθείαν με τον αρμόδιο υπεύθυνο υπάλληλο ή τον Προϊστάμενο. Επίσης, η επικοινωνία ήταν λεκτική, κυρίως προφορική, αλλά και γραπτή. Τέλος, φαίνεται ότι χρησιμοποιούταν ευρέως και η άτυπη επικοινωνία μεταξύ τους, εκτός από την τυπική που γινόταν μέσα από τα επίσημα κανάλια ροής των πληροφοριών. Τα μέσα που χρησιμοποιούσαν για την επικοινωνία τους ήταν, κυρίως, το τηλέφωνο και η τηλεομοιοτυπία. Αναφορικά με τις μεθόδους επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν, οι Διευθυντές αναφέρουν κυρίως τις πολλές δια ζώσης συναντήσεις και την πολιτική ‘ανοιχτών θυρών’ του Γραφείου, γεγονός που πιθανά συνέβαλε στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων. Ένα τελευταίο σημαντικό στοιχείο που αναφέρουν οι Διευθυντές είναι η αμεσότητα και η ευκολία έναρξης της επικοινωνίας που την αποδίδουν και στην εύκολη πρόσβαση. Όλα τα παραπάνω ευρήματα απαντώνται και συμφωνούν με τη σχετική βιβλιογραφία (Boerner et al., 2012· Μυλωνά κ.α., 2007· Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Papa et al., 2008):

*Επειδή τα Γραφεία Εκπαίδευσης τότε -τα οποία εγώ τα πρόλαβα για 4 χρόνια- ήταν κοντά, ήταν δίπλα μας, οπότε υπήρχε πολύ συχνή προσωπική επαφή. Τότε δεν υπήρχε και τόσο πολύ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για ενημέρωση, οπότε έπρεπε να*

πηγαίνουμε και ήταν κοντά. Δεν μας ήταν κόπος. Οπότε ξέραμε τους υπαλλήλους. Ξέραμε τον Προϊστάμενο. Η επικοινωνία, λοιπόν, γινόταν είτε με έγγραφα είτε με προσωπική επαφή. Τα e-mail δεν τα είχαμε τότε. Υπήρχε μια ιστοσελίδα που ενημερωνόμασταν για τις διαταγές, αλλά νομίζω ότι δεν είχαμε πολλά e-mail. (Σ01)

Υπήρχε το τυπικό κομμάτι που ήταν η έγγραφη επικοινωνία με διαδικαστικά έγγραφα, αλλά υπήρχε και η προσωπική επικοινωνία παίρνοντας τηλέφωνο και μιλώντας με τον αρμόδιο υπεύθυνο του Γραφείου Εκπαίδευσης για να βρούμε λύσεις, να λύσουμε απορίες, να δώσουμε διευκρινίσεις. (Σ02)

(Είχαμε) άμεση επικοινωνία. Επειδή ήτανε κοντά. (Σ06)

Στα Γραφεία Εκπαίδευσης, τα οποία ήταν σχετικά κοντά με το σχολείο, ήταν λιγότερες οι τηλεφωνικές και ηλεκτρονικές επικοινωνίες και περισσότερη η άμεση επικοινωνία, δηλαδή πρόσωπο με πρόσωπο... η μετάβαση στο Γραφείο και στον Προϊστάμενο όπου εκεί συζητούσαμε ό,τι θέματα μας απασχολούσαν. (Σ04)

Η επικοινωνία ανάμεσα στα Γραφεία και τα σχολεία ήταν αμφίδρομη... πάντα υπήρχε ένας ανοιχτός διάυλος και η πληροφορία έφτανε αμέσως στο σχολείο ή στο Γραφείο... με το τηλέφωνο επικοινωνούσα για να μιλήσω απευθείας κι αν υπήρχε κάτι σοβαρό, είχα δια ζώσης επικοινωνία. (Σ05)

Με τηλεφωνική επικοινωνία, με έγγραφη επικοινωνία για διοικητικά θέματα, αλλά πρόσωπο με πρόσωπο, κυρίως πήγαινα εκεί. Προσωπική επαφή δηλαδή, είχαμε την προσωπική επαφή. (Σ07)

Παλαιότερα το Γραφείο Εκπαίδευσης βρισκόταν πολύ κοντά στο σχολείο μας. Αυτό επέτρεπε κάθε μορφή επικοινωνίας. Αν για παράδειγμα υπήρχε πρόβλημα στο τηλέφωνο ή στο φαξ, μπορούσα άνετα να πεταχτώ κατά τη διάρκεια της ημέρας είτε στο τέλος της ημέρας είτε το πρωί. Δεδομένου ότι, θα έπρεπε κάθε φορά να παίρνω την αλληλογραφία του σχολείου μας σε εβδομαδιαία βάση, σίγουρα σε εβδομαδιαία βάση υπήρχε η επικοινωνία, η προσωπική, η δια ζώσης με το Γραφείο. Όταν ήταν κάτι πολύ απλό ή δεν ήταν αναγκαίο να κάνω κάτι παραπάνω, θα μπορούσα να το στείλω κι μ' ένα φαξ. (Σ08)

Η επικοινωνία μου με το Γραφείο Εκπαίδευσης γινόταν μέσω fax, ηλεκτρονικά, έντυπα, τηλεφωνικά, αλλά, όταν υπήρχε ανάγκη άμεσης αντιμετώπισης κάποιου

*ζητήματος και δια ζώσης, καθώς το Γραφείο ήταν στις [τοπική περιοχή], οπότε ήταν στην έδρα του σχολείου, συνεπώς ήταν πιο εύκολη η επικοινωνία ή άμεση... (Σ09)*

*Με τηλέφωνο –mail δεν υπήρχαν τότε τόσο διαδεδομένα- γραπτά και φυσικά με φυσική παρουσία. Γιατί, ήταν το Γραφείο εδώ, μπορούσες άμεσα να πεταχτείς, να λύσεις το θέμα ή το πρόβλημα που είχε δημιουργηθεί, να πάρεις τις οδηγίες και να ξαναγυρίσεις την ίδια στιγμή στο σχολείο. Δηλαδή, ήταν πολύ άμεση η επικοινωνία. (Σ10)*

### **Εμπόδια**

Σε γενικές γραμμές οι Διευθυντές αναφέρουν ότι δεν υπήρχαν ιδιαίτερα εμπόδια ή προβλήματα στην επικοινωνία τους με το Γραφείο. Όταν δε μπορούσαν να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά άμεσα με κάποιον υπάλληλο του Γραφείου ή τον Προϊστάμενο, μπορούσαν να επισκεφθούν το Γραφείο, να αφήσουν μήνυμα ή/και να κλείσουν κάποιο ραντεβού, γεγονός στο υπήρχε άμεση ανταπόκριση από το Γραφείο. Αποδίδουν την έλλειψη εμποδίων και στο γεγονός ότι ήταν λιγότερα τα σχολεία ευθύνης των Γραφείων, οπότε ήταν εύκολο για το Γραφείο και τον Προϊστάμενο να επικοινωνεί συχνά με όλα. Επιπλέον, αναφέρουν ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που είχαν καλλιεργηθεί με το πέρασμα του χρόνου βοηθούσαν και στο να λύνονται τα τυχόν προβλήματα που ανέκυπταν στην επικοινωνία τους, άμεσα και δια ζώσης.

*Όχι, προβλήματα ιδιαίτερα δεν είχα. (Σ03)*

*Δε νομίζω ότι υπήρξαν προβλήματα. Αν δεν υπήρχε άμεση επικοινωνία, δίναμε ένα ραντεβού ή άφηνα κάποιο αίτημα και υπήρχε πάντα άμεση ανταπόκριση. (Σ04)*

*Δεν υπήρχαν ιδιαίτερα προβλήματα, γιατί ήταν ένας Προϊστάμενος για 27 δημόσια δημοτικά σχολεία –αν δεν κάνω λάθος- οπότε, μπορούσε να μιλήσει και με τους 27 ανθρώπους την ίδια μέρα. Πάρα πολύ εύκολο. Υπήρχε καταμερισμός... (Σ05)*

*Ουσιώδη ζητήματα, όχι, δεν υπήρχαν στην επικοινωνία. Αν, για παράδειγμα, δεν υπήρχε ανταπόκριση σε κάποιο e-mail και τα λοιπά, τότε ήταν πολύ εύκολο το να επισκεφθούμε το Γραφείο και να έχουμε ενημέρωση από 'κει κατευθείαν. (Σ09)*

*Όχι, δε συνάντησα ιδιαίτερα προβλήματα, θεωρώ ότι ήταν πολύ καλή η επικοινωνία και με τους υπαλλήλους και με τον Προϊστάμενο του Γραφείου. Μπορεί να μην τον*

*έβρισκες, αν τον έπαιρνες στις 08:00, θα τον έβρισκες στις 11:00 ή αν έλειπε, όταν τον έπαιρνες, άφηνες μήνυμα και σ' έπαιρνε αυτός τηλέφωνο αργότερα. (Σ10)*

*Εγώ με το συγκεκριμένο Γραφείο δεν είχα κανένα πρόβλημα. Στην αρχή ήταν πιο τυπικά. Μετά, όμως, η ίδια μπαίνοντας στη θέση αυτών των ανθρώπων, άρχισα να αντιλαμβάνομαι πόσο πιεσμένοι ήταν, ποιες μέρες ήταν πιεσμένοι, άρχισα να σέβομαι το χρόνο τους, τις ώρες τους, τη διάθεσή τους, την επιθυμία τους, μετά έγιναν κι οι σχέσεις πολύ πιο ανθρώπινες και καλύτερες. Δηλαδή, μετά με προστατεύανε κι εκείνοι από διάφορα λάθη, τους προστάτευα κι εγώ... ήταν οι σχέσεις των ανθρώπων που έκαναν τη διαφορά... εμένα μου χει τύχει να κάνω και λάθη και να μου τα επισημάνουν, χωρίς να αισθάνομαι άσχημα και εκτεθειμένη, ούτε κι εκείνοι απέναντί μου, όταν έκαναν εκείνοι κάποιο λάθος, γιατί άνθρωποι είμαστε ... κι έτσι τα προλαβαίνεις και γίνεσαι πιο αποτελεσματικός. (Σ06)*

*Τα προβλήματα ήταν ελάχιστα. Γιατί, όταν δεν μπορούσα να βρω κάποιον π.χ. στο τηλέφωνο πήγαινα εκεί, οπότε με τη διαπροσωπική επικοινωνία, πρόσωπο με πρόσωπο, το λύναμε, βρίσκαμε την άκρη. Επίσης, επειδή ήμασταν πιο μικρή περιφέρεια, πιο λίγοι, ο εκάστοτε Προϊστάμενος, αλλά και οι άνθρωποι του γραφείου γνωριζόμασταν καλύτερα, ξέραμε ο ένας τον άλλο, ξέραμε μέχρι που μπορούμε να φτάσουμε εμείς, ξέραμε και εμείς που μπορούσε να φτάσει ο Προϊστάμενος, το Γραφείο. Είχαμε δηλαδή περισσότερο προσωπική επαφή, οπότε όλα τα θέματα λυνόντουσαν πιο άμεσα. Δεν υπήρχαν σοβαρά προβλήματα, λόγω της προσωπικής επαφής. Έτσι τα λύναμε... κι από κοντά. Άλλο να μιλάς απρόσωπα με κάποιον στο τηλέφωνο και να του εκθέτεις το πρόβλημά σου και εκείνος π.χ. εκείνη τη στιγμή να γράφει... ή να έχει και άλλους δέκα από πάνω του και να του εξηγούν κι άλλα προβλήματα κι άλλο να είσαι κοντά του, να σε 'χει πρόσωπο με πρόσωπο και να σ' ακούσει. Δηλαδή, όταν σε ακούει θα σου βρει, είναι υποχρεωμένος να σου βρει και μια άλλη λύση καλύτερα, θα μιλήσεις πιο ζεστά, πιο καλά. (Σ07)*

Ωστόσο, όπως φαίνεται στα ακόλουθα τρία αποσπάσματα, οι Διευθυντές αναφέρουν την απότομη ορισμένες φορές συμπεριφορά του προσωπικού του Γραφείου ως εμπόδιο στη μεταξύ τους επικοινωνία. Την αποδίδουν στην κούραση του προσωπικού και δηλώνουν ότι την κατανοούσαν και την ξεπερνούσαν. Επιπλέον, αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια της μετάβασης από τα Γραφεία στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης υπήρχαν κάποιες εντάσεις στην επικοινωνία, ίσως λόγω ενός γενικότερου αισθήματος αβεβαιότητας που επικρατούσε εκείνη

την περίοδο. Γίνεται, επίσης, αναφορά και σε μια έλλειψη ξεκάθαρων ρόλων, ως εμπόδιο στην επικοινωνία, εύρημα που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, αναφορικά με το πόσο σημαντικό είναι μέσα από την επικοινωνία να γίνονται κατανοητοί οι ρόλοι όλων των εμπλεκόμενων μερών για την επίτευξη των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού (Mortan et al., n.d.). Επίσης, διαπιστώνεται ότι, η υπερβολική οικειότητα που υπήρχε μεταξύ ορισμένων Διευθυντών και των Γραφείων λειτουργούσε κάποιες φορές ως εμπόδιο στην επικοινωνία, διότι δημιουργούνταν κλίκες που είχαν αρνητικό αντίκτυπο. Το τελευταίο αυτό εύρημα είναι σύμφωνο με όσα αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναφορικά με τα συνήθη λάθη στα οποία υποπίπτουν ορισμένες φορές οι ηγέτες στην εκπαίδευση (Ramsey, 2008). Ένα από αυτά είναι και η υπερβολική οικειοποίηση:

*Δεν είχα θέματα εγώ συγκεκριμένα, αλλά και από άλλους που άκουγα δεν υπήρχαν. Και αν παραπονιόταν κανένας, παραπονιόταν συνήθως όχι για τον Προϊστάμενο, αλλά για το προσωπικό, για κάποιον υπάλληλο... Πέρα από την κούραση του προσωπικού που ήταν καμιά φορά απότομο, κάτι που το καταλαβαίναμε, δεν είχα κανένα άλλο πρόβλημα (Σ01)*

*Όσον αφορά την πρόσβαση στο χώρο ήταν πάρα πολύ εύκολη. Και αν δεν μπορούσα να τον βρω μια μέρα το πρωί τον Προϊστάμενο θα τον έβρισκα την άλλη μέρα ή την επόμενη μέρα. Όσον αφορά την πρόσβαση στο Γραφείο δεν υπήρχε πρόβλημα. Τώρα όσον αφορά το διοικητικό προσωπικό ή και τους εκπαιδευτικούς που εργάζονταν εκεί, σε γενικές γραμμές δεν υπήρχαν προβλήματα. Και, εάν ενίοτε προέκυπτε κάτι με κάποιον συνάδελφο, θα βρισκόταν κάποιος άλλος που θα βοηθούσε ή σε κάποια άλλη καλύτερη δική μου στιγμή ή του υπαλλήλου θα μπορούσε να υπάρξει η επικοινωνία και η λύση του κάθε προβλήματος που προέκυπτε. (Σ08)*

*Δεν υπήρχαν ιδιαίτερα προβλήματα, απλώς κάποια στιγμή επειδή το γραφείο ήταν φορτωμένο σε μια φάση συμπίεσης μεταξύ σχολείων και Διεύθυνσης υπήρχε αρκετή ένταση στην επικοινωνία. Προσωπικά εγώ δεν είχα προβλήματα, κάποιοι συνάδελφοι φαινόταν να είναι λίγο πιο έντονες οι αντιδράσεις που υπήρχαν. Περισσότερο πιστεύω ότι οφειλόταν σε κακούς τρόπους, σε άμεση ανάγκη επίλυσης προβλημάτων από τα σχολεία, σε πολύ μεγάλη οικειότητα που υπήρχε με αποτέλεσμα να δημιουργούνται και παρεξηγήσεις πολλές φορές, αλλά και σε προβλήματα που υπήρχαν για τη διευκρίνιση του ρόλου του καθενός μας... Και το Γραφείο δημιουργούσε προβλήματα. Μη θεωρήσουμε ότι το Γραφείο ήτανε άμοιρο ευθυνών,*

*γιατί και το ενδιάμεσο στάδιο δημιουργούσε φατρίες και παρέες και γνωριμίες που σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούσαν αρνητικά σε πολλά σχολεία. (Σ02)*

### **6.3. Διαδικασίες επικοινωνίας με Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται όλα τα σημαντικά αποσπάσματα του λόγου των συμμετεχόντων, αναφορικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας τους με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης μετά την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν δύο σχετικές υποκατηγορίες: οι αλλαγές και οι επιπτώσεις στην επικοινωνία.

#### *Αλλαγές*

Μια βασική αλλαγή που βλέπουν οι συμμετέχοντες είναι αυτή της μεγάλης γεωγραφικής απόστασης μεταξύ σχολείων και Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Καθώς τα σχολεία ευθύνης της Διεύθυνσης είναι τώρα πια πολύ περισσότερα από αυτά των Γραφείων, δεν υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος για επικοινωνία και οι σκοποί της επικοινωνίας φαίνεται ότι πλέον περιορίζονται μόνο στα βασικά υπηρεσιακά ζητήματα. Επίσης, η σημαντικά χαμηλότερη συχνότητα στην επικοινωνία σε σχέση με αυτήν που είχαν με το Γραφείο αποτελεί άλλη μία σημαντική αλλαγή για τους συμμετέχοντες. Παράλληλα, η μορφή της επικοινωνίας εξακολουθεί να είναι περισσότερο ανοδική παρά καθοδική, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ανάγκη των Διευθυντών για υποστήριξη εξακολουθεί να υπάρχει.

Αναφορικά με τους τρόπους επικοινωνίας προκύπτει ότι αυτή είναι πλέον περισσότερο μονόδρομη, παρά αμφίδρομη, περισσότερο τυπική, παρά άτυπη και πολλές φορές έμμεση. Το τελευταίο κρίνεται αρνητικά από τους συμμετέχοντες, καθώς υποστηρίζουν ότι η μεσολάβηση τρίτου πιθανά αλλοιώνει το περιεχόμενο του μηνύματος. Επίσης, φαίνεται ότι χρησιμοποιείται περισσότερο η γραπτή επικοινωνία, παρά η προφορική, είτε μέσω των εγγράφων που διακινούνται, είτε μέσω των ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Αναφορικά με τις μεθόδους επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, αναφέρουν ότι οι δια ζώσης συναντήσεις τους με το προσωπικό και τον Διευθυντή της Διεύθυνσης είναι πολύ λίγες.

Η γενίκευση της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί μία ακόμη σημαντική αλλαγή στα μέσα επικοινωνίας η οποία πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση, ενώ λιγότερο χρησιμοποιείται το τηλέφωνο και η τηλεομοιοτυπία. Επιβεβαιώνεται εδώ το εύρημα ότι, η τεχνολογία και ειδικά η χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας αποτελεί το



προτιμώμενο μέσο επικοινωνίας και χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της πληροφορίας και την παραγωγικότητα (Para et al., 2008· Richmond et al., 2013· Waldeck et al., 2012). Επίσης, η χρήση του ταχυδρομείου και των υπηρεσιών ταχυμεταφορών για την αποστολή των εγγράφων στη Διεύθυνση έχει πια αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Οι αλλαγές αυτές αποτυπώνονται χαρακτηριστικά στα ακόλουθα αποσπάσματα:

*...Γενικεύτηκε η χρήση των e-mail... οπότε ο μόνος τρόπος ήταν αυτός. Αλλά, και εκεί δεν έπαιρνες πάντα απάντηση. ...Η Διεύθυνση θα με πάρει μόνο για να μου υπενθυμίσει κάποιον πίνακα που δεν έχω συμπληρώσει για να τον στείλω. Ή θα με πάρουν από το τμήμα των ΕΣΠΑ για τα παρουσιολόγια, που συνήθως τα έχω στείλει, απλά δεν τα έχουν λάβει. Τι γίνανε και τα λοιπά. Η Διεύθυνση επικοινωνεί μόνο για αυτό το λόγο. Όταν υπάρξει πρόβλημα... Συνήθως επικοινωνούμε εμείς με δική μας πρωτοβουλία για να ζητήσουμε διευκρινήσεις για μια εγκύκλιο, για εντολές της Διεύθυνσης. Για αυτό το λόγο. ...Τις προάλλες που ήθελα τον Διευθυντή για ένα θέμα δικό μου, τον ζήτησα εγώ, ζήτησα ραντεβού και πήγα και τον είδα. Επειδή ήταν ένα θέμα που ήθελα τη γνώμη του, τη συμβουλή του, για ένα θέμα πώς το χειρίστηκα. Ο Διευθυντής δεν προλαβαίνει, και το καταλαβαίνω, να πάρει εκείνος τηλέφωνο και να ρωτήσει πως τα πάτε, τι κάνετε. (Σ01)*

*Τώρα επικοινωνούμε πιο πολύ ηλεκτρονικώς και λιγότερο τηλεφωνικώς.... Αν πας, θα πας μια φορά το χρόνο... (Σ05)*

*Επικοινωνούμε αρκετά συχνά, λόγω και του μεγάλου φόρτου των υπηρεσιακών θεμάτων που έχουμε, όχι όπως πριν με τα Γραφεία, αλλά κάθε 10μερο. Βέβαια, η επικοινωνία μας είναι καθημερινή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά η τηλεφωνική είναι πιο δύσκολη, γίνεται αραιά, όταν υπάρχει κάποιος σοβαρός λόγος. (Σ04)*

*Τώρα με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης επικοινωνώ ελάχιστα, αλλά... θα επικοινωνήσω για κάτι πάρα πολύ σοβαρό ή θα με πάρει εκείνη ή θα την πάρω εγώ, και θα μιλήσω αμέσως... Βέβαια, μεσολάβησε και η εμπειρία των εννέα χρόνων που είμαι Διευθυντής, οπότε δε θα πάρω για κάτι άλλο. Με τη Διεύθυνση γενικότερα επικοινωνώ πιο πολύ με το ΕΣΠΑ. Αν υπάρχει άμεση ανάγκη, τότε θα επισκεφθούμε τη Διεύθυνση, αλλά κυρίως τα έγγραφα τα αποστέλλουμε με courier, συγκεντρωτικά. (Σ03)*

*Αν είναι κάτι πάρα πάρα πολύ σοβαρό, τότε θα ξεκινήσω να πάω στη Διεύθυνση. Όταν νομίζουμε ότι μπορούμε να το χειριστούμε εμείς, το λύνουμε εδώ εμείς άμεσα... ή πολλές φορές ενημερώνουμε και τη Σχολική Σύμβουλο για να πάρουμε από 'κει μια δεύτερη γνώμη, γιατί η επικοινωνία με τη Διεύθυνση είναι δύσκολη. Η επικοινωνία με τη Διεύθυνση έχει γίνει μόνο τώρα καθαρά για υπηρεσιακούς λόγους. Δηλαδή, μου στέλνουν ένα έγγραφο να το απαντήσω. Τα mail φεύγουν και έρχονται συνέχεια. Κάθε μέρα. Ειδικά όταν θέλουν απάντηση αμέσως. Αλλά η δια ζώσης είναι... κάθε δύο-τρεις μήνες και βλέπουμε. Δύο-τρεις μήνες κι έχει ο Θεός. Ξεκινάει πιο συχνά από τη Διεύθυνση η επικοινωνία που ζητούν έγγραφα από εμάς. (Σ07)*

*Έχει περιοριστεί σαφώς η επικοινωνία. Περίπου στο 1/5. Το να πάει ένας Διευθυντής στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης θα γίνει μία φορά στους δύο μήνες από κοντά. Και υπάρχει έτσι μια έντονη διαβάθμιση στην ιεραρχία. Δεν υπάρχει ενδιάμεσο στάδιο. (Σ02)*

*Τώρα, μπορεί να περάσουν δύο-τρεις μήνες, μπορεί και παραπάνω και να μην πάω καθόλου στη Διεύθυνση. Επικοινωνία με τη Διεύθυνση έχουμε τηλεφωνική, αν τα καταφέρουμε, αν προκύψει κάποιο θέμα. Συνήθως είναι με τα mail. Δηλαδή καθαρά ηλεκτρονικά... Λιγότερο συχνά επικοινωνώ τώρα, επειδή άλλαξαν λίγο οι τρόποι επικοινωνίας (Σ10)*

*Σπάνια, δύο-τρεις φορές το χρόνο με τον Διευθυντή, αλλά και με το Γραφείο σπάνια, γιατί είναι πολύ μακριά... (Σ06)*

*Μπορεί η αλληλογραφία να παραδίδεται και ταχυδρομικά. Αν υπάρξει κάποιος λόγος να μιλήσω με τη Διευθύντρια, εντάξει, μπορεί να 'ναι αυτής της συχνότητας περίπου, μια φορά το μήνα. Μια με δύο φορές το μήνα το πολύ. (Σ09)*

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο που προκύπτει από τα παραπάνω αποσπάσματα είναι ότι οι συμμετέχοντες Διευθυντές κατανοούν τις πρακτικές δυσκολίες που έχουν προκύψει στην επικοινωνία τους με τη Διεύθυνση και γι' αυτό, ίσως, προσπαθούν να επικοινωνούν μόνο για κάποιον πολύ σοβαρό λόγο με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Είναι εμφανές ότι η εμπειρία τους βοηθά στο να είναι ικανοί να εντοπίσουν τον σοβαρό αυτόν λόγο. Τέλος, δηλώνουν ότι έχει αυξηθεί το παραγόμενο διοικητικό έργο σε σχέση με παλαιότερα:

*Βέβαια, είναι και τώρα αρκετή η επικοινωνία, γιατί τώρα πλήθυναν αυτά που χρειάζονται να στέλνουμε. ...Έχει αυξηθεί πολύ ο όγκος της διοικητικής δουλειάς, παρόλο που παλιότερα ήταν όλα χειρόγραφα... δηλαδή, στοιχεία που υπάρχουν σε 25*

*μεριές τα ξαναζήτανε σχεδόν κάθε εβδομάδα, δε μπορώ να καταλάβω πουθενά δεν αποθηκεύονται; (Σ10)*

*Βέβαια, τότε ήταν και λιγότερες οι διοικητικές απαιτήσεις, τώρα έχουν αυξηθεί, όπως π.χ. οι διάφορες μορφές πρόσληψης, ΕΣΠΑ, ΠΔΕ κλπ. Τώρα οφείλει κανείς να είναι πιο ενημερωμένος, γιατί γίνονται λάθη. (Σ06)*

*...Όταν έχεις ένα γονέα, υπάρχει ένα ζήτημα, στην ανάγκη μπορούσες να πάρεις τους εμπλεκόμενους και να τους μεταφέρεις εκεί (στο Γραφείο)... εδώ (στη Διεύθυνση) δε μπορείς να το κάνεις. Ή π.χ. για τις εγγραφές των μαθητών της Α΄ Τάξης που δεν έχουν πάει Νηπιαγωγείο, μπορεί π.χ. να φύγει ο γονέας ρομά από το [τοπική περιοχή] που δεν έχει πώς να μετακινηθεί και να πάει στα [τοπική περιοχή] να κάνει αίτηση στη Διεύθυνση για να πάρει την έγκριση να γράψει το παιδί του στην Α΄ δημοτικού; Δε γίνεται, θα πρέπει να το λύσω εγώ αυτό. Μας επιφόρτισε, δηλαδή, και με άλλο έργο που ουσιαστικά δεν είναι προς την κατεύθυνση του να λειτουργεί σωστά η σχολική μονάδα. Βέβαια, στα χρόνια της κρίσης ... (Σ09)*

### **Επιπτώσεις**

Γενικότερα, η κατάργηση των Γραφείων κρίνεται από όλους τους συμμετέχοντες ως μια αρνητική εξέλιξη για τη λειτουργία της επικοινωνίας στο χώρο διοίκησης της εκπαίδευσης. Φαίνεται ότι δε λήφθηκαν υπόψη οι ανάγκες των μεγάλων και απομακρυσμένων περιφερειών και δεν εκτιμήθηκε ορθά η συμβολή των Γραφείων ως ένα απαραίτητο κανάλι επικοινωνίας μέσα στο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα. Το διακύβευμα ήταν η εξοικονόμηση οικονομικών πόρων. Χαρακτηριστικά, ο παρακάτω Διευθυντής αναφέρει:

*Στις μεγάλες περιφέρειες δε θα έπρεπε να καταργηθούν τα Γραφεία. Δεν υπήρχε καμία διάκριση, δυστυχώς. Στο βωμό της εξοικονόμησης κονδυλίων και υπαλλήλων έγινε κακό, διότι σε μεγάλες περιφέρειες έκλεισαν τα Γραφεία, ενώ θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση... Οι άνθρωποι που πήραν τις αποφάσεις δεν ήξεραν τι δουλειά έκαναν τα Γραφεία Εκπαίδευσης και τι ρόλο έπαιζαν στην επικοινωνία... και στη διοίκηση των σχολείων... (Σ05)*

Μία αρχική επίπτωση που αναφέρεται από τον παρακάτω Διευθυντή αφορά στη δυσκολία προσαρμογής στη νέα μορφή της διοίκησης μετά την κατάργηση των Γραφείων και επισημαίνεται ότι, για τους νέους Διευθυντές των σχολείων αυτό ίσως αποτελεί μια πρόκληση:

*Πάντα οι μεγάλοι άνθρωποι, όπως είμαστε εμείς, έχουμε δυσκολία στην προσαρμογή (χαμογελά). Ε, δε μας αρέσει να ξεβολουόμαστε εύκολα. Λοιπόν, όταν άλλαξε το Γραφείο, όλοι μας δυσανασχετήσαμε. ...Δεν ήταν δίπλα μας, δεν είχαμε τα συγκεκριμένα δυο-τρία πρόσωπα, δεν ήταν ο Προϊστάμενος ο 'μπαμπάς' μας που τον παίρναμε τηλέφωνο να του πούμε 'ξέρεις κάτι; Έχουμε ένα πρόβλημα' ... Δεν ξέρω, αν ήμουν α φρέσκος Διευθυντής, αν θα τα κατάφερνα το ίδιο καλά..., αν ξεκινώντας, είχα γενικό Προϊστάμενο πάνω στα [τοπική περιοχή]. Μπορεί να μην ήμουν τόσο πολύ διαβασμένος ή τόσο πολύ κατατοπισμένος όσο τώρα που έχω περάσει μια θητεία με τα Γραφεία εδώ. (Σ03)*

Η μεγάλη γεωγραφική απόσταση των σχολείων από τη Διεύθυνση αναφέρεται ως μια πολύ αρνητική επίπτωση που έχει επιφέρει, με τη σειρά της, οικονομική επιβάρυνση στα σχολεία, διότι υποχρεώνονται να χρησιμοποιούν το ταχυδρομείο και τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών. Επιβαρύνονται, όμως, και οι ίδιοι οι Διευθυντές προσωπικά με τα έξοδα μετακίνησής τους προς τη Διεύθυνση:

*Το να πας εκεί είναι αδύνατον, γιατί είναι πολύ μακριά. Δεν μπορείς στην καθημερινότητά σου να πας. (Σ01)*

*Είναι δύσκολο, λόγω της αποστάσεως, να πας πλέον στη Διεύθυνση. (Σ05)*

*...Θεωρώ ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η πολύ μεγάλη απόσταση. ...Δηλαδή, όταν έχεις μια Διεύθυνση που πρέπει για να πάει κάποιος και να έρθει να διανύσει 80-85 χλμ, δεν είναι εύκολο να γίνει. (Σ02)*

*Εμείς εδώ είμαστε πολύ απομακρυσμένοι και πόσο μάλλον, αν πάρουμε και τα [τοπική περιοχή]. Αν πάμε και στον [τοπική περιοχή], εκεί φαντάζεσαι τι γίνεται ... Θέλει ταξίδι ο άλλος να πάει. (Σ03)*

*...Έτσι όπως έχει γίνει η κατανομή των Διευθύνσεων, η Διεύθυνση [περιοχή] καλύπτει πάρα πολύ μεγάλη έκταση. Εάν, για παράδειγμα, είχαμε δύο Διευθύνσεις στην [περιοχή], θα ήταν πιο εύκολα τα πράγματα. Τώρα, έτσι όπως είναι κατάσταση, το να ξεκινήσει κανείς από τόσο μακριά, απ' το [τοπική περιοχή] να τρέχει στα [τοπική περιοχή] είναι πολύ δύσκολο. (Σ09)*

*Υπάρχει μία δυσκολία μεγάλη στην μετακίνηση να φτάσουμε εκεί. Είναι πάρα πολύ μακρινή η απόσταση και είναι και θέμα χρόνου και κόστους. Όταν εγώ π.χ. θέλω γύρω στα 15 ευρώ διόδια και βενζίνη, δεν μπορείς αυτό να το κάνεις συνέχεια.*

...Ένα άλλο πρόβλημα που έχουμε τώρα που η Διεύθυνση είναι μακριά, είναι ότι δεν μπορούμε να πάρουμε την αλληλογραφία. Εμείς τη στέλνουμε την αλληλογραφία... με τη Γενική Ταχυδρομική. Κόστος: τέσσερα ευρώ. Γιατί, όταν σου λέει κιόλας ότι πρέπει να μας στείλεις τα παρουσιολόγια το πρώτο 3ημερο του μήνα, το ταχυδρομείο θα κάνει πέντε μέρες, άρα το στέλνουμε με τη Γενική Ταχυδρομική για να πάει άμεσα. Κόστος τέσσερα ευρώ έχει η κάθε παράδοση. Αλλά, την αλληλογραφία από τη Διεύθυνση σε μας δεν μπορούμε να την πάρουμε. Μόνο αν πάμε εκεί. Νομίζω είναι πρόβλημα κι αυτό. (Σ07)

...Έχουμε επιπτώσεις οικονομικές, γιατί τώρα όλα τα έγγραφα που πρέπει να στέλνονται κάθε μήνα, πρέπει να στέλνονται μέσω ταχυδρομείου, το ταχυδρομείο είναι μακριά απ' το σχολείο κι έτσι χρησιμοποιώ μια courier που είναι εδώ κοντά. Υπάρχει ένα επιπλέον οικονομικό κόστος αυτήν τη στιγμή. Το ίδιο και από τη Διεύθυνση προς τα εμάς. (Σ10)

...Είναι η απόσταση που είναι πολύ μεγάλη. Και καθώς εγώ δεν οδηγώ, μου είναι πάρα πολύ δύσκολο το να έχω πρόσβαση στη Διεύθυνση στη συχνότητα που εγώ θέλω για την επικοινωνία τη δια ζώσης. Όμως, όπως καταλαβαίνω κι εκείνοι οι συνάδελφοι που οδηγούν νομίζω ότι προβληματίζονται για να μπορούν να πηγαίνουν στη συχνότητα που θέλουν στη Διεύθυνση. Νομίζω ότι και για αυτούς δεν είναι κάτι εύκολο. Άρα, η δια ζώσης επικοινωνία που είναι πολύ βασική δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί. (Σ08)

Μία άλλη αρνητική επίπτωση είναι η απώλεια εργασιακού χρόνου των Διευθυντών των σχολείων, διότι, λόγω της μεγάλης γεωγραφικής απόστασης των σχολείων από τη Διεύθυνση, χρειάζεται να αφιερώσουν σχεδόν μία εργασιακή τους ημέρα για να μεταβούν στον χώρο της Διεύθυνσης, χρόνος που χάνεται από την απασχόληση και την προσφορά τους στο σχολείο:

...Το ότι υπάρχει μία Διεύθυνση στα [τοπική περιοχή] που εξυπηρετεί σχολεία σε πολλά χιλιόμετρα μακριά (είναι αρνητική επίπτωση). Και να θες να πας, προσπαθείς να το λύσεις μέσω τηλεφώνου, γιατί απλούστατα θα απουσιάσεις μία ολόκληρη ημέρα από το σχολείο για να πας εκεί και να 'ρθεις, μόνο και μόνο για να λύσεις ένα θέμα που θα μπορούσες να το λύσεις σε μία ώρα, αν ήταν το Γραφείο κοντά. ...Η Διεύθυνση είναι πολύ μακριά και κάποιος χάνει όλη την ημέρα του για να πάει εκεί να διευθετήσει ένα θέμα προσωπικό ή του σχολείου. (Σ10)

*...Άλλο το Γραφείο Εκπαίδευσης που ήταν εδώ και μέσα σε πέντε λεπτά πεταγόσουν, είχες λύσει το θέμα σου και σε μισή ώρα ήσουν πίσω κι άλλο να πας στη Διεύθυνση που θες ένα δώρο να πας και να έρθεις... (Σ07)*

Ως πολύ σημαντική αρνητική επίπτωση αναφέρεται, πρόσθετα, η απώλεια της αμεσότητας, αλλά και της προσωπικής επαφής στην επικοινωνία των Διευθυντών με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Οι Διευθυντές δηλώνουν ότι η επικοινωνία τους έχει γίνει απρόσωπη, ότι δεν είναι πλέον τόσο ‘ανθρώπινη’ κι ότι δε λαμβάνουν την υποστήριξη, την καθοδήγηση και την ανταπόκριση που χρειάζονται άμεσα. Αναφέρουν ότι οι απρόσωπες, τυπικές σχέσεις που βιώνουν τώρα οδηγούν και σε ένα έλλειμμα εμπιστοσύνης και κακοπιστίας. Ίσως, αυτό να σχετίζεται και με ένα κλειστό επικοινωνιακό κλίμα που υπάρχει (Μυλωνά κ.α., 2007). Οι Διευθυντές αποδίδουν αυτήν την κατάσταση στο πολύ μεγάλο πλήθος των σχολείων ευθύνης της Διεύθυνσης και δηλώνουν ότι κατανοούν ως ένα βαθμό αυτήν την αντικειμενική δυσκολία.

*Τα πρώτα χρόνια που καταργήθηκαν τα Γραφεία δεν είχα καμία επικοινωνία...  
...Μαζί με εμένα ο Διευθυντής Εκπαίδευσης δεν πρέπει να γνώριζε κανέναν μας...  
Και πέρασε αρκετός καιρός για να γνωριστώ. ...πολλές φορές ήθελες μια γνώμη, ήθελες μια συμβουλή και δεν μπορούσες να την έχεις. Αυτό ισχύει και ακόμα.  
...Είχαμε να κάνουμε με μια υπηρεσία, άγνωστοι μεταξύ αγνώστων. ...Στέλναμε τα έγγραφά μας, ό,τι έπρεπε και όλα αυτά κανονικότατα. Αλλά αυτό που θες, το στήριγμα, το συναισθηματικό, το ψυχολογικό, δεν το είχε... το οποίο με το Γραφείο υπήρχε. Ένιωθα, λοιπόν, ότι ήμουν τελείως μόνος μου, ότι δεν είχα κανένα στήριγμα... δεν μπορούσες που να απευθυνθείς. ...Ουσιαστικά, όπως είναι τα πράγματα τώρα θεωρώ ότι είναι ανύπαρκτη η επικοινωνία με τη Διοίκηση. Υπάρχει μια επικοινωνία η οποία είναι απρόσωπη, μέσω e-mail. Είναι μια επικοινωνία που γίνεται μόνο όταν υπάρξει θέμα. ...Το πρόβλημά μου είναι ότι, τη στιγμή που θέλω μια απάντηση δεν την έχω. Γιατί, είναι πολύ δύσκολη η απάντηση στα τηλεφωνήματα. Και πάλι αυτό οφείλεται όχι στην απροθυμία των υπαλλήλων, αλλά στην τεράστια περιφέρεια, που με μια Διεύθυνση δεν μπορεί να ανταποκριθεί. Είναι πολύ απλό. Είναι στιγμές που εγώ θέλω μια καθοδήγηση. Ένα πρόβλημα είναι αυτό, λοιπόν, δεν έχεις ανταπόκριση άμεσα. ...Θα ήθελα να επισκεφθεί (ο Διευθυντής Εκπαίδευσης) το σχολείο μου, γιατί είναι και αυτό στα πλαίσια της επικοινωνίας. Ο Προϊστάμενος παλαιότερα ερχότανε. ...Θα ήθελα να έρθει στο σχολείο μου, να δει τι κάνουμε, να δει τους χώρους, να του εξηγήσω τον αγώνα μας από κοντά, επί τόπου.*

*Δεν υπάρχουν αυτά. Το προσωπικό της Διεύθυνσης, επειδή ακριβώς η δουλειά του είναι υπηρεσιακή, δεν το ενδιαφέρει το κομμάτι ...της αποτελεσματικής επικοινωνίας, που την ευθύνη την έχει ο Διευθυντής Εκπαίδευσης: το να ξέρει το προσωπικό του, να προσπαθεί ο ίδιος να είναι κοντά τους...(Σ01)*

*Κατανοώ, βέβαια, ότι μεγάλωσε η περιφέρεια, είναι πολλά τα σχολεία, οπότε αναγκαστικά δεν μπορεί να είναι η Διευθύντρια (Εκπαίδευσης) κοντά σε όλους, παρόλο που το προσπαθεί. Υπάρχει αυτό το απρόσωπο γενικά... Βέβαια, όταν θα ανεβείς επάνω, όταν θα καταφέρεις να βρεις το χρόνο κι ανέβεις, αν δεν υπάρχει κόσμος, ...θα σε ακούσουν, θα βρεις, φαντάζομαι, λύση. Εγώ προσωπικά έχω βρει στα τέσσερα χρόνια που ήμουν στα δύσκολα... Αλλά, είναι η απόσταση. Αυτό είναι δύσκολο πολύ. ...Δεν μπορείς να λύνεις ένα πρόβλημα με το mail συνέχεια. ... Είναι απρόσωπη ... Για μένα επικοινωνία σημαίνει πρόσωπο με πρόσωπο, όχι απρόσωπο. Θέλω την προσωπική επαφή. Όταν δεν υπάρχει, για μένα είναι πρόβλημα. (Σ07)*

*Έχουν αλλάξει πάρα πολύ τα πράγματα, διότι τώρα πια εκ των πραγμάτων είναι πιο τυπική η σχέση, πιο απρόσωπη, γιατί είναι πολλά τα σχολεία που εξυπηρετούνται και οι υπάλληλοι εκεί δε μπορούν να σου αφιερώσουν χρόνο. Γενικά, οι άνθρωποι εκεί προσπαθούν να κρατήσουν το ανθρώπινο στοιχείο στην επικοινωνία, αλλά δε μπορούν... Παλιά υπήρχε εμπιστοσύνη κι από τις δυο πλευρές, τώρα δεν υπάρχει αυτό το πράγμα, γιατί κι ο υπάλληλος στη Διεύθυνση φοβάται μην εκτεθεί, εφόσον είναι απρόσωπη η σχέση... και υπάρχει και μια κακοπιστία... (Σ06)*

*Νιώθαμε ότι ήταν πιο άμεσο παλιά, παίρναμε τηλέφωνο στον Προϊστάμενο, ήταν κοντά, ερχόταν από 'δω, όταν ήταν τόσο σοβαρό το θέμα ή πηγαίναμε εμείς, τώρα είναι πιο... και η απόσταση... είναι δύσκολο να συναντήσεις άμεσα τον κάθε υπάλληλο της Διεύθυνσης ή το αρμόδιο τμήμα που θες να επικοινωνήσεις... όχι ότι δεν επικοινωνείς, αλλά είναι πιο δύσκολο. Παλιά ήταν πιο άμεσος, πιο δημιουργικός, θα έλεγα, ο τρόπος που επικοινωνούσαμε, χωρίς να σημαίνει ότι αυτό που γίνεται τώρα δυσκολεύει το έργο μας ως Διευθυντές ή ως σχολείο. Διεκπεραιώνεται και τώρα το έργο, απλά παλιά ήταν πιο άμεσος, πιο ζωντανός ο τρόπος επικοινωνίας... Ήταν πιο άμεση και ανθρώπινη (η επικοινωνία) με αποτέλεσμα πολύ γρήγορα να λύναμε τυχόν θέματα ή προβλήματα που δυσκόλευαν το έργο μας. Η επικοινωνία τώρα με τη Διεύθυνση ... θα 'λεγα ότι είναι λιγότερο 'ανθρώπινη', λόγω του μεγάλου όγκου των συναδέλφων, των σχολείων και της τεράστιας περιοχής που έχει η*

Διεύθυνση. ...Εκεί ψάχνεις τον υπάλληλο, δεν ξέρει ποιος είσαι, ούτε εσύ τον ξέρεις... στο Γραφείο γνωριζόμασταν προσωπικά και με τα μικρά μας ονόματα. ...Πολλές φορές εμείς οι Διευθυντές, έχει αναφερθεί κι από πολλούς συναδέλφους, έχουμε την ανάγκη για περισσότερη υποστήριξη από τους Προϊσταμένους μας... (Σ04)

Στην περιοχή μας η Διεύθυνση Εκπαίδευσης είναι πολύ απομακρυσμένη και νιώθουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχει άμεση επαφή. Έχουμε ένα πρόσωπο αναφοράς που είναι η Διευθύντρια Διεύθυνσης που θα μιλήσουμε δύο ή τρεις φορές το χρόνο μαζί της. Και είναι και δύσκολη και η επικοινωνία, γιατί είναι και πολύ μεγάλος ο αριθμός των σχολείων, μεγάλη απόσταση, δεν υπάρχουν προσωπικές σχέσεις, προσωπική γνωριμία με τους περισσότερους. Μιλάς μ' έναν άνθρωπο στο τηλέφωνο και δεν ξέρεις ποιος είναι. Το να πάει ένας Διευθυντής στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης θα γίνει μία φορά στους δύο μήνες από κοντά. Και υπάρχει έτσι μια έντονη διαβάθμιση στην ιεραρχία. Δεν υπάρχει ενδιάμεσο στάδιο. (Σ02)

Η κατάργηση των Γραφείων δεν ήταν κάτι θετικό. Ειδικά σε μεγάλες περιφέρειες, όπως η [τοπική περιοχή], ήταν μια αρνητική εξέλιξη. Σε τόσο μεγάλες περιφέρειες δε θα 'πρεπε να έχουν καταργηθεί τα Γραφεία, γιατί τώρα η επικοινωνία είναι χαλαρή... όχι τόσο συχνή, γιατί είναι η απόσταση πλέον. Και όσο και να υπάρχει το διαδίκτυο που οι περισσότερες εργασίες γίνονται μέσω αυτού, ήταν άλλο πράγμα η άμεση επαφή. Τότε, ο κάθε Διευθυντής... μπορούσε ανά πάσα στιγμή ή την επόμενη μέρα να δει τον Προϊστάμενο ή κάποιον από το προσωπικό του Γραφείου Εκπαίδευσης και να λύσει το οποιοδήποτε πρόβλημά του και να προλάβει καταστάσεις. ...Στο τηλέφωνο κάποια πράγματα μπορεί κάποιος να τα αντιληφθεί διαφορετικά, ενώ όταν υπάρχει δια ζώσης επικοινωνία, είναι πιο ξεκάθαρα τα πράγματα. Δεν υπάρχει περίπτωση να γίνουν παρανοήσεις. Επίσης, είναι τεράστιος ο όγκος των σχολείων και ο Διευθυντής Εκπαίδευσης δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όλα τα προβλήματα, θα ανταποκριθεί στα πιο σοβαρά. (Σ05)

Δεν ικανοποιείται το άμεσο και το τώρα. Αυτό δεν ικανοποιείται. Όχι πάντα. Εννοείται, ότι υπάρχουν περιπτώσεις που βεβαίως και το άμεσα και το τώρα, αν θα πετύχουμε τον Προϊστάμενο στο τηλέφωνο, αν πάμε στη Διεύθυνση και πετύχουμε τον Διευθυντή, βεβαίως. Είναι αυτή η πληθώρα των σχολείων που πρέπει να εξυπηρετηθεί από πολύ συγκεκριμένα άτομα και λίγα άτομα. (Σ08)



Διαπιστώνεται ξεκάθαρα ότι, λόγω των πολλών σχολείων που υπάγονται στην ίδια Διεύθυνση, δεν υπάρχει εκ των πραγμάτων ο απαραίτητος χρόνος, ο χώρος και η διαθεσιμότητα του προσωπικού και του Διευθυντή Εκπαίδευσης όχι μόνο για να επικοινωνήσουν, αλλά και για να γνωρίσουν τα σχολεία. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η αφιέρωση αρκετού χρόνου και η επιλογή κατάλληλου χρόνου, χώρου και τρόπου μετάδοσης ενός μηνύματος αποτελούν σημαντικούς παράγοντες εξάλειψης των εμποδίων που εμφανίζονται στην επικοινωνία (Καμπουρίδης, 2002· Χατζηπαντελή, 1999):

*Κι όταν η Διεύθυνση έχει τόσα πολλά σχολεία, ειδικά στην περίπτωσή μας, η [τοπική περιοχή] θεωρώ ότι δεν εκπροσωπείται στη Διεύθυνση. Δεν ξέρουν οι περισσότεροι που πέφτουν καν τα σχολεία, γεωγραφικά. ...Είναι ότι είναι συνήθως απασχολημένοι ή είναι πολύ μακριά. Δεν υπάρχει εξοικείωση και προσέγγιση. ...Μεγάλος αριθμός σχολείων, πολύ το προσωπικό, πολύ μεγάλος φόρτος εργασίας τους και πολύ μεγάλες οι αποστάσεις. (Σ02)*

*Φαντάζομαι τώρα ότι άμα θα αλλάξει ο Διευθυντής Εκπαίδευσης πάλι το ίδιο θα είναι. Πότε θα προλάβει να γνωρίσει τόσους Διευθυντές; Δεν προλαβαίνει. Δεν προλαβαίνει καν να δει τα σχολεία στα χαρτιά... (Σ01)*

*...ήμασταν τελείως άγνωστοι μεταξύ μας και μέχρι να γνωριστούμε με τον καινούριο Διευθυντή Εκπαίδευσης πέρασε πολύς καιρός. (Σ10)*

*Το μόνο πρόβλημα είναι ότι πρέπει τηλεφωνικά ή μέσω mail –το mail μπήκε για τα καλά στη ζωή μας και απαντούν αμέσως– αρκεί να το δουν. Τα βασικά κλιμάκια, όμως, όπως είναι τώρα το ΕΣΠΑ ή το myschool απαντούν αμέσως. Τώρα, τα Εκπαιδευτικά είναι πιο μεγάλος ο τομέας αυτός και είναι δύσκολο. Δηλαδή, έχουμε στείλει mail στα Εκπαιδευτικά ή στο κεντρικό και δεν το 'χει δει κανείς. Λοιπόν, εντάξει, το καταλαβαίνω, είναι τεράστιος ο όγκος. (Σ03)*

*Θα προσπαθήσω να επικοινωνήσω, όταν κρίνω ότι έχω ανάγκη. Το θέμα είναι ότι πολύ συχνά δεν καταφέρνω να επικοινωνήσω. Αυτό είναι το πρόβλημα. (Σ08)*

*Η κατάργηση του Γραφείου δυσχέρανε την επικοινωνία με την Διεύθυνση Εκπαίδευσης, καθώς το πλήθος των σχολείων που υπάρχουν αυτή τη στιγμή είναι μεγάλο και είναι αδύνατο να εξυπηρετηθούν επαρκώς και άμεσα όλοι με το προσωπικό που διαθέτει η Διεύθυνση. Επίσης, καθιερώθηκε μια πιο απρόσωπη επικοινωνία που υλοποιείται κυρίως ηλεκτρονικά, με fax και σπανιότερα με*

*προσωπική επαφή... ουσιαστικά χάθηκε αυτή η αμεσότητα και η εύκολη πρόσβαση είτε απ' τη μία πλευρά είτε απ' την άλλη. Δηλαδή, όταν παλιά προέκυπτε κάποιο ζήτημα π.χ. σ' ένα σχολείο, θα μπορούσε ακόμη και ο Προϊστάμενος άμεσα να βρεθεί και στο σχολείο. Τώρα αυτό δε μπορεί να γίνει. Πολλές φορές τυχαίνει να ζητάμε πληροφορίες για θέματα σχετικά με τους Αναπληρωτές, ΕΣΠΑ κτλ. και να προσπαθούμε δύο και τρεις μέρες να βρούμε γραμμή, κάποιες φορές προσπαθούμε να στείλουμε ένα fax, δεν ανταποκρίνεται, βρίσκουμε άλλους εναλλακτικούς τρόπους, δηλαδή, όλο αυτό το πράγμα αντί να διευκολύνει το έργο, το επιβάρυνε. Και λαμβάνοντας υπόψη ότι, τα προβλήματα στα σχολεία –και λόγω της κρίσης και λόγω των μειωμένων τοποθετήσεων- γίνονται όλο και περισσότερα, η ανάγκη για επικοινωνία είναι πιο επιτακτική τώρα από ό,τι παλιότερα. Ήταν μεγάλο λάθος νομίζω αυτό (η κατάργηση των Γραφείων) για την επικοινωνία που ουσιαστικά είναι το Α και το Ω. (Σ09)*

*...Δεν υπάρχει χρόνος να μου αφιερώσουν για να γνωριστούμε καλά και να τους εμπιστευθώ ... δεν είναι ο χώρος ο δικός σου, δεν τον αισθάνεσαι σαν γραφείο σου, δεν υπάρχει οικειότητα... (Σ06)*

Από τα ακόλουθα αποσπάσματα διαπιστώνονται ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις και περιορισμοί που προκύπτουν από τη χρήση των μέσων επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται πλέον, όπως τεχνικές δυσκολίες με τα τηλέφωνα, την τηλεομοιοτυπία, την ηλεκτρονική αλληλογραφία και το ταχυδρομείο. Ως ένα βαθμό οι περιορισμοί αυτοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως παράσιτα, δηλαδή, δυσκολίες που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία, χωρίς την υπαιτιότητα του αποστολέα ή του παραλήπτη (Καμπουρίδης, 2002· Χατζηπαντελή, 1999). Γίνεται, επίσης, αναφορά και στην έλλειψη ανατροφοδότησης η οποία είναι μια απαραίτητη λειτουργία της αποτελεσματικής επικοινωνίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Μπουραντάς, 2005· Χατζηπαντελή, 1999· Χυτήρης, 2001):

*Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην τηλεφωνική επικοινωνία. ...Όταν έχουμε ένα πρόβλημα πρέπει να κάνουμε το σταυρό μας για να μας απαντήσουν στο τηλέφωνο και να μπορεί να λυθεί το πρόβλημα, το θέμα. ... Πολλές φορές δε λειτουργούν τα φαξ, για να στείλεις κάτι πιο γρήγορα. Άρα, στην άμεση επίλυση των προβλημάτων είναι δύσκολο. ...Γενικά είναι δύσκολο. Η επικοινωνία από τη στιγμή που πήγαμε εκεί τόσο μακριά, έχουμε χάσει κάθε επαφή. (Σ07)*

*Μπορεί να μην υπάρχει η άμεση τηλεφωνική επικοινωνία και στο φαξ είναι δύσκολο κάποιες φορές, οπότε καταφεύγουμε στην ηλεκτρονική επικοινωνία συνήθως. (Σ04)*

*...Δεν μπορούσε να υπάρξει επικοινωνία τηλεφωνική. Και ακόμα ισχύει αυτό, λιγότερο. Αλλά, το να ζητήσεις κάτι από μια Διεύθυνση η οποία ήταν πελαγωμένη δεν έπαιρνες απάντηση. Ήταν τόσα πολλά τα σχολεία... Τηλέφωνα, τηλέφωνα, τηλέφωνα. Δεν το σήκωνε κανένας, γιατί είχαν απηυδήσει δικαιολογημένα. Άρα, δυσκολία στην τηλεφωνική επικοινωνία. (Σ01)*

*Τώρα θεωρώ έχω περισσότερη πείρα από όταν ξεκίνησα και ήμουν με το Γραφείο Εκπαίδευσης και εκεί είχα την ανάγκη πιο συχνά να έχω την ανατροφοδότηση ότι κάνω κάτι σωστά και είμαι εντάξει. Παίζει και αυτό ένα ρόλο βεβαίως, αλλά σε τρέχοντα θέματα, στην έναρξη, στη λήξη, πάλι θέλω να μιλήσω. Πάλι με τον ίδιο τρόπο προσπαθώ. Δεν τα καταφέρνω όμως συχνά ή θα πρέπει στο προσωπικό κινητό του Προϊσταμένου του τμήματος, να στραφώ εκεί, μήπως τον βρω για να μπορέσω να επικοινωνήσω. ...Το να επικοινωνούμε με τα τηλέφωνα και με το φαξ, ή να στείλω ένα e-mail, είναι ένας τρόπος επικοινωνίας, είναι δύσκολος όμως. Είναι λίγοι υπάλληλοι, είμαστε πάρα πολλά τα σχολεία, σε όλη την περιφέρεια της [τοπικής περιοχής]... Με αποτέλεσμα να μπορεί για ένα θέμα που επείγομαι εκείνη τη στιγμή να μη μπορεί κανένας να μου σηκώσει το τηλέφωνο. Επίσης, μπορεί να έχει χαλάσει το φαξ. Επίσης, μπορεί να στείλω ένα mail που όπως και το φαξ είναι λίγο απρόσωπο. Είναι πολύ περιορισμένο το τι μπορώ να γράψω, ολοκληρωμένα τι μπορώ να γράψω, ενώ σε ένα τηλεφώνημα θα απαντήσω, θα ανταπαντήσω, θα συμπληρώσω. Επίσης, δεν έχω την άμεση ανατροφοδότηση ή απάντηση. Μπορεί να τύχει να είναι ένα πάρα πολύ σοβαρό θέμα που αφορά το σχολείο μου και την απάντηση να την πάρω μετά από 15 μέρες. Δεν είναι σωστή επικοινωνία, αποτελεσματική επικοινωνία. (Σ08)*

*Τα περισσότερα τώρα γίνονται με mail, γιατί τη μία τα τηλέφωνα είναι χαλασμένα, την άλλη δεν τα σηκώνουν, την άλλη τα κατεβάζουν και λένε 'θα το στείλετε με mail και αργότερα με το ταχυδρομείο', αν είναι κάτι που πρέπει να πάει και πρωτότυπο. Εκεί (στη Διεύθυνση), λόγω της μεγάλης περιφέρειας, επικρατεί ένα χάος. Δηλαδή, μπορεί να τηλεφωνείς από το πρωί μέχρι το μεσημέρι, να μη σηκώνει κανείς το τηλέφωνο ή να μιλάνε συνέχεια τα τηλέφωνα, οπότε ένα άμεσο πρόβλημα που έχεις και χρειάζεται λύση την ίδια μέρα, δε μπορεί να λυθεί τις περισσότερες φορές. (Σ10)*

*Εγώ, επειδή παραδίδω την αλληλογραφία ταχυδρομικά, κάποια έγγραφα δεν παραλαμβάνονται. Δεν ξέρω τι γίνεται με το ταχυδρομείο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουμε καθιερώσει περισσότερο την ηλεκτρονική αλληλογραφία ως πιο ασφαλή τρόπο επικοινωνίας. (Σ09)*

Στο παρακάτω απόσπασμα, μια Διευθύντρια κάνει λόγο για την επιβάρυνση που προκύπτει από τη γενίκευση της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, λόγω της έλλειψης γραμματειακής υποστήριξης των σχολείων που φαίνεται ότι δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας (Κατσαρός, 2008β). Αναφέρει, επιπλέον, ότι ίσως αυτή η επιβάρυνση που δημιουργείται οφείλεται και στη δυσκολία επικοινωνίας ανάμεσα στις υπόλοιπες οργανωσιακές δομές του εκπαιδευτικού συστήματος. Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο με όσα αναφέρει ο Κατσαρός (2008β) αναφορικά με την υπερφόρτωση της πληροφορίας που εμφανίζεται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διοίκησης και έχει ως αποτέλεσμα πολλές σχολικές μονάδες να λαμβάνουν τις πληροφορίες με μεγάλη καθυστέρηση ή ακόμη και να χάνουν μέρος των πληροφοριών:

*Το άσχημο είναι ότι φτάνει το mail στις 10:00 και σου λένε ότι στις 12:00 πρέπει να απαντήσεις και να στείλεις αυτό που χρειάζονται. Δεν ξέρω, αν αυτό γίνεται επειδή υπάρχει κακή επικοινωνία της Διεύθυνσης με το Υπουργείο ή την Περιφερειακή Διεύθυνση, αλλά εκεί υπάρχει ένα πρόβλημα, γιατί δε μπορεί να κάθεται ένας Διευθυντής από το πρωί ως το μεσημέρι μπροστά σε έναν υπολογιστή. Αυτό θα γινόταν, αν υπήρχε γραμματειακή υποστήριξη στα σχολεία και υπήρχε ένας άνθρωπος μόνιμα να κάθεται και να βλέπει τι mail έρχονται και τι χρειάζεται να γίνει. Γιατί ο Διευθυντής πρέπει να είναι παρών παντού στο σχολείο και μπαίνει στις τάξεις και κάνει μάθημα, δε μπορεί να είναι συνέχεια μπροστά στον υπολογιστή. Εγώ που είμαι σε μεγάλο σχολείο και υπάρχει μεγάλος φόρτος όλη την ημέρα, πολλές φορές απαντώ στα mail από το σπίτι μου το απόγευμα... Θεωρώ ότι υπάρχει μια δυσκολία στην επικοινωνία. Ίσως, βέβαια, ξεκινά από το Υπουργείο προς τα κάτω, δεν είναι μόνο από τη Διεύθυνση προς τα σχολεία. Δεν τα παίρνουν αμέσως τα mail; Δεν τα στέλνουν; Τα στέλνουν πιο αργά; Γιατί, έχω παρατηρήσει και mail που οι ημερομηνίες στα έγγραφα είναι πολλές ημέρες πριν το λάβω κι έχει τελειώσει και η προθεσμία για κάποια σεμινάρια π.χ. που στέλνουν. Γι' αυτό λέω ότι κάπου υπάρχει και έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στις προς τα πάνω δομές. (Σ10)*

Στα ακόλουθα αποσπάσματα γίνεται λόγος για τις αρνητικές επιπτώσεις της έλλειψης προσωπικού της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, της συχνής αλλαγής των υπαλλήλων στις διάφορες θέσεις εργασίας της Διεύθυνσης και της έλλειψης εξειδίκευσης του προσωπικού που υπηρετεί στη Διεύθυνση. Είναι φανερό ότι, αυτές οι επιπτώσεις λειτουργούν ως τροχοπέδη στην αποτελεσματική επικοινωνία και σε ένα σημαντικό βαθμό αποτρέπουν τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

*Επί του προσωπικού δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Το θέμα είναι ότι η δομή η υπάρχουσα και το υπαλληλικό προσωπικό που υπάρχει, θεωρώ ότι οι άνθρωποι αυτοί κουράζονται και ταλαιπωρούνται πολύ. Ξέρω ότι δουλεύουν πάρα πολλές ώρες, όμως δεν είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες τόσων σχολείων. Είναι ανεπαρκής η δομή με την οποία λειτουργεί η Διεύθυνση. Οι άνθρωποι είναι εξαιρετικοί. Η δομή όμως με την οποία λειτουργεί δυσχεραίνει την επικοινωνία με όλα τα σχολεία. ...Οι υπάλληλοι εκεί είναι λίγοι, συχνά αλλάζουν, με αποτέλεσμα και η πληροφόρηση που έχω από αυτούς στα θέματα που ρωτάω δεν με καλύπτει. (Σ08)*

*Οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης τώρα δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση, δεν ξέρουν πώς λειτουργούν τα σχολεία από μέσα και αυτό επηρεάζει τη δουλειά τους. Βέβαια, έχουν αλλάξει πολύ τα πράγματα τώρα στα σχολεία, παλιά ήταν πιο απλή η δομή και η λειτουργία του σχολείου... Τώρα δε γνωρίζουν τα σχολεία και τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να διαχειριστούν σωστά και το προσωπικό που πηγαίνει εκεί και θέλει να δηλώσει τοποθέτηση σε κάποιο σχολείο... (Σ06)*

*Δεν υπάρχει προσωπικό εξειδικευμένο για κάθε αντικείμενο ή ίσως υπάρχει απ' ό,τι είδα στο καινούριο οργανόγραμμα, αλλά θα μπορούσαν τα τηλέφωνα να είναι λίγο διαφορετικά, γιατί δεν τους βρίσκουμε, θα μπορούσες να παίρνεις στο τάδε τηλέφωνο και να βρίσκεις τον συγκεκριμένο υπάλληλο που θα είναι και πιο εξειδικευμένος. Τώρα υπάρχει, ας πούμε, ένας υπάλληλος και εξυπηρετεί περισσότερα τμήματα απ' ό,τι χρειάζεται. Ε, και τότε δεν είναι ο συγκεκριμένος εκεί, τότε δεν απαντά. Επειδή κάθε χρόνο αλλάζουν κάποιοι υπάλληλοι, χρειάζεται μόνιμο διοικητικό προσωπικό που να γνωρίζει αυτά τα αντικείμενα... Πολλές φορές αυτά που στέλνουν για διευκρινίσεις, κάθε άλλο παρά διευκρινίσεις δεν είναι, σε μπερδεύουν περισσότερο, οπότε πρέπει να ασχοληθείς λίγο παραπάνω και να πάρεις κι ένα τηλέφωνο για μια περαιτέρω επεξήγηση. Ίσως, γιατί είναι λίγοι οι υπάλληλοι; Δεν έχει ο καθένας*

*κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο για να μπορεί άμεσα να δίνει απαντήσεις; ... αυτά τα θεωρώ προβλήματα αυτήν τη στιγμή. (Σ10)*

*Ένα μεγάλο πρόβλημα είναι πόση εμπιστοσύνη έχεις προς τους ανθρώπους που επικοινωνείς στη Διεύθυνση, όχι του Διευθυντή Διεύθυνσης. Αλλάζουν συνεχώς. Με τις άδειες έχουν αλλάξει τρεις φορές φέτος οι άνθρωποι, ποιον να εμπιστευτώ; Και πολλές φορές οι απόψεις που παίρνω είναι αντιφατικές ή 'θα γυρίσει ο τάδε υπάλληλος από την άδεια για να σας απαντήσει'. (Σ02)*

Αναφορικά με την επικοινωνία τους με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, οι Διευθυντές αναφέρουν ότι, λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας του Διευθυντή Εκπαίδευσης, δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν μαζί του όσο συχνά θα ήθελαν, ότι πολλές φορές επικοινωνούν έμμεσα μαζί του και ότι δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για να αναπτύξουν μαζί του μια πιο προσωπική σχέση:

*Δεν έχουμε τόσο άμεση επαφή και με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Πολλές φορές χρειάστηκε να επικαλεστούμε τη βοήθειά του και δε τον βρίσκαμε στο τηλέφωνο, το λέγαμε στους υπαλλήλους και μέχρι να φτάσει σ' εκείνον υπήρχε ένα θέμα, περνούσε αρκετό διάστημα. Θεωρώ ότι αυτή η αμεσότητα που υπήρχε με το Γραφείο, έχει χαθεί τώρα. Επίσης, από τηλεφώνου, δε θεωρώ ότι λύνονται όλα τα προβλήματα, η άμεση επαφή πρόσωπο με πρόσωπο είναι τελείως διαφορετική. Συνήθως στα τηλέφωνα πρώτα εμφανίζονται οι υπάλληλοι, δεν ξέρω, αν το αξιολογούν οι ίδιοι αυτό που ακούν και πώς το μεταφέρουν στον Διευθυντή και μέχρι να φτάσει εκεί μπορεί και να έχει αλλοιωθεί και αυτό είναι πρόβλημα. (Σ10)*

*Θεωρώ ότι γενικά η κατάργηση των Γραφείων λειτούργησε αρνητικά. ...ανά πάσα στιγμή με το Γραφείο είχαμε καθημερινή επικοινωνία... αυτό μας έδινε και μία ασφάλεια ότι αυτό που αποφασίζουμε, αυτό που κάνουμε είναι προς τη σωστότερη κατεύθυνση. Τώρα, το να προσπαθούμε να επικοινωνήσουμε μέσω δύο τηλεφωνικών γραμμών με ένα άτομο που προσπαθεί να μας παραπέμψει στη Διευθύντρια Εκπαίδευσης η οποία είναι απασχολημένη, όλο αυτό είναι μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία, ούτε ο Διευθυντής του σχολείου έχει το χρόνο να είναι όλη μέρα σ' ένα τηλέφωνο και να προσπαθεί να βρει γραμμή. (Σ09)*

*Όσον αφορά τώρα με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και εκεί είναι δύσκολα τα πράγματα. Μπορεί να κλείσω ραντεβού και να πάω και να μην είναι, γιατί προέκυψε κάτι έκτακτο. Είμαστε τόσα σχολεία. Δεν μπορεί -εκ των πραγμάτων όσο και καλή*

*διάθεση να έχει- δεν μπορεί αν μας γνωρίζει όλους, ούτε τον τρόπο λειτουργίας κάθε σχολείου και τις ιδιαιτερότητες του, ούτε μπορεί να παρέχει αυτόν τον χρόνο, ώστε να δεχθεί τον κάθε ένα στο χρόνο που υπάρχει. Προέκυψαν θέματα για τα οποία πήρα τηλέφωνο, ζήτησα να μιλήσω με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, γιατί ήταν κάτι που θεωρούσα εγώ πολύ σημαντικό. Η γραμματέας κράτησε τις σημειώσεις της. Δεν μίλησα ποτέ με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, όμως. Ή μου μεταφέρθηκαν οδηγίες μέσω της γραμματέας, γιατί εκείνη τη στιγμή αδυνατούσε να μιλήσει ο Διευθυντής. Είναι κατανοητά και αποδεκτά όλα αυτά, όμως δυσχεραίνουν την επικοινωνία... Αυτές είναι οι αρνητικές επιπτώσεις. (Σ08)*

*Η Διοίκηση τώρα όπως είναι, δηλαδή, η τεράστια περιφέρεια που έχει να διαχειριστεί η περιοχή μας δεν αφήνει και πολλά περιθώρια στο Διευθυντή Εκπαίδευσης για να έχουμε αποτελεσματική επικοινωνία. ...Τώρα δεν είναι εύκολο να έρθεις σε επαφή με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Με τον Προϊστάμενο ήταν ευκολότερο γιατί είχε να κάνει με λιγότερους. (Σ01)*

Ένα άλλο εύρημα που προκύπτει ως αρνητική επίπτωση στην επικοινωνία, είναι η μέθοδος της διάδοσης-φήμης ειδήσεων μεταξύ της Διεύθυνσης και των Διευθυντών των σχολείων. Στο ακόλουθο απόσπασμα η Διευθύντρια κάνει λόγο για την ύπαρξη φημών που φαίνεται ότι προκαλούνται κυρίως, λόγω έλλειψης ενημέρωσης μέσα από τα επίσημα κανάλια εξωτερικής επικοινωνίας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και ότι βλάπτουν το ηθικό των Διευθυντών (DuBrin, 2004· Καμπουρίδης, 2002· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Χατζηπαντελή, 1999). Είναι, επίσης, ορατό ότι η εικόνα που έχουν οι συμμετέχοντες για τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης δεν ενισχύεται θετικά, επειδή δεν τους επικοινωνούνται τα στρατηγικά ή οργανωτικά θέματα που τους αφορούν (Aprosori et al., 2008):

*(Χρειάζεται) να τηρείται μια γραμμή. Ενδεχομένως, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης να ορίσει κάτι, να πει στον εκπαιδευτικό κάτι, με κάποιον άλλο που θα μιλήσω, αυτός να έχει μια άλλη γνώμη, να προτείνει κάτι άλλο και τελικά, υπήρξαν φορές που η γραμμή της Διεύθυνσης έφτανε σε μας συγκεχυμένη. Τελικά, τι είναι αυτό ακριβώς που πρέπει να κάνουμε; Να κάνουμε έτσι ή να κάνουμε αλλιώς; Αυτό είναι κάτι που πρέπει να διορθωθεί. (Σ08)*

#### 6.4. Διαχείριση αλλαγών-επιπτώσεων επικοινωνίας

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλα τα τμήματα του λόγου των συμμετεχόντων, αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζονται τις αλλαγές και τις επιπτώσεις στην επικοινωνία τους με τη Διεύθυνση και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης μετά την κατάργηση των Γραφείων. Οι τρόποι αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά μέσα από τις υποκατηγορίες των ατομικών και των συλλογικών δράσεων.

##### *Ατομικές δράσεις*

Οι Διευθυντές δηλώνουν ότι, προκειμένου να διαχειριστούν τις παραπάνω αλλαγές και επιπτώσεις στην επικοινωνία, επιδεικνύουν υπομονή και επιμονή, αναζητούν από μόνοι τους ενημέρωση μέσα από άλλες πηγές εκτός Διεύθυνσης, αναλαμβάνουν ορισμένα ρίσκα και πρωτοβουλίες και προσπαθούν να ενημερώνονται επαρκώς για τις νέες τεχνολογίες. Αυτές οι δράσεις υποδηλώνουν ως ένα βαθμό την ικανότητα των Διευθυντών να αντιμετωπίζουν τη νέα κατάσταση που έχει διαμορφωθεί, επιδεικνύοντας ορισμένες από τις δεξιότητες αυτοδιαχείρισης που αναφέρουν οι Goleman et al. (2014), όπως προσαρμοστικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών:

*Τα διαχειρίζομαι με υπομονή... Με υπομονή, επιμονή αν είναι κάτι σοβαρό ή θα πάω επάνω ή προσπαθώ να το διαχειριστώ μόνη μου, να λύσω το πρόβλημα μόνη μου. Κοιτώντας νομοθεσία, κοιτώντας από εδώ, κοιτώντας από εκεί. Προσπαθώ να μην κάνω λάθος, γιατί θεωρώ πως δεν έχω κάποιον εκείνη τη στιγμή να με βοηθήσει άμεσα και γρήγορα να λύσω το θέμα. (Σ07)*

*Προσπαθούμε και προσπαθούμε να επικοινωνήσουμε με τη Διεύθυνση. Άμα τα καταφέρουμε. Και υπάρχουν φορές που τα καταφέρνουμε και άμεσα και λύνουμε τα προβλήματά μας κι όλα καλά. Υπάρχουν φορές που δεν τα καταφέρνουμε και το πρόβλημα είναι σοβαρό. Και η ημερομηνία τρέχει. Τι κάνουμε; Ενημερωνόμαστε, καταφεύγουμε σε εγκυκλίους... (Σ08)*

*Συχνά, απευθύνομαι τηλεφωνικά και στην κ. [επώνυμο] που είναι Αναπληρώτρια Διευθύντρια Εκπαίδευσης και υπηρετεί ως Διευθύντρια σχολείου στην περιοχή μας, αν χρειαστώ και κάποια βοήθεια που δε μπορώ να την έχω εκείνη τη στιγμή που τη θέλω από τη Διεύθυνση. Προσπαθείς να βρεις την πιο εύστοχη λύση κάθε στιγμή κι αν χρειάζεται να πάει παραπέρα, προσπαθείς να βρεις τους κατάλληλους ανθρώπους στη Διεύθυνση για να σου δώσουν μια λύση ή συμβουλές που χρειάζεσαι. (Σ10)*



*Το mail σου λύνει κάποια θέματα, σου απαντάνε, αλλά μ' αυτό δεν προλαβαίνεις πάντα τα πράγματα. Και αναγκαστικά μετά αναλαμβάνεις περισσότερες πρωτοβουλίες που κι αυτό σωστό είναι, αλλά παίρνεις πιο πολλά ρίσκα, χωρίς να νιώθεις ότι σε προστατεύει κάπως η Διεύθυνση, όπως παλιά που πολλά πράγματα λύνονταν αμέσως και δεν έφταναν σε δικαστήρια και νόμους... τόσο εύκολα όσο γίνεται τώρα –αυτό δεν είναι τυχαίο. Γιατί το θέμα είναι να μη φτάσεις μέχρι εκεί, να προλαβαίνεις το λάθος, την παρεξήγηση, τη δυσθυμία του άλλου, την κακή του κατάσταση. Αυτό τώρα πια δε γίνεται.... (Σ06)*

*Προσπαθούμε κι εμείς με τη συνεχή ενημέρωση επί όλων των θεμάτων, ακόμα και σε θέματα τεχνολογίας να είμαστε επαρκείς, ούτως ώστε να επικοινωνούμε αποτελεσματικά. (Σ04)*

### **Συλλογικές δράσεις**

Οι συλλογικές δράσεις στις οποίες προβαίνουν οι Διευθυντές είναι η παροχή και αναζήτηση ενημέρωσης και πληροφόρησης από άλλους συναδέλφους Διευθυντές σχολείων. Διαπιστώνεται ότι έχει σχηματιστεί ένα (ή και περισσότερα) άτυπο κανάλι οριζόντιας επικοινωνίας ανάμεσα τους που δρα ως ένα βαθμό υποστηρικτικά και καθοδηγητικά, υποκαθιστώντας σε κάποια θέματα τη Διεύθυνση. Αυτό το ανεπίσημο κανάλι επικοινωνίας μπορεί να ερμηνευθεί ως φυσική απόρροια της κοινωνικοποίησης των ανθρώπων που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον. Η λειτουργία ενός τέτοιου καναλιού αφενός μπορεί να εμφανίσει μειονεκτήματα, όπως, λόγου χάρη, τη διάδοση φημών που προαναφέρθηκε, αφετέρου δε, φαίνεται ότι παρέχει ζωτικής σημασίας ανατροφοδότηση στους Διευθυντές των σχολείων (Hoy & Miskel, 2008):

*Προσπαθούσα να βρω, να πάρω βοήθεια από παλαιότερους Διευθυντές, από γνωστούς δικούς μου. Έχω αυτό το πρόβλημα τι να κάνω. Δεν απευθυνόμουν στη Διεύθυνση. (Σ01)*

*Επειδή είμαι αρκετά χρόνια Διευθυντής, τυχαίνει πολύ συχνά συνάδελφοι πιο νέοι να παίρνουν εμένα τηλέφωνο, αντί να παίρνουν τη Διεύθυνση και αυτό συμβαίνει σχετικά στις αρχές της χρονιάς πολύ συχνά μία και δύο φορές την εβδομάδα. (Σ02)*

*Ό,τι μπορώ, το κάνω χωρίς την επικοινωνία με τη Διεύθυνση. Είτε σε συνεργασία με άλλους Διευθυντές σχολείων. Πολλές φορές κι εμένα με ρωτούν για κάποια πράγματα και έχω δώσει κι εγώ τα φώτα μου σε άλλους Διευθυντές. (Σ10)*

*Μιλάμε με δυο τρεις έμπειρους συναδέλφους που εμπιστευόμαστε την άποψή τους και εκ των έσω λύνουμε τα προβλήματα. Πάντα όμως και αυτό που ξέρει ο συναδέλφος και αυτό που ξέρω εγώ ίσως να μην είναι επικαιροποιημένο. Το τώρα. Αυτό που ισχύει αυτή τη στιγμή. Και εκεί υπάρχει η ανασφάλεια. Είναι σωστό αυτό που κάνω; (Σ08)*

Η αναφορά της Διευθύντριας του προηγούμενου αποσπάσματος στην ανασφάλεια που νιώθει, ίσως σχετίζεται εν μέρει και με ένα χαμηλό επίπεδο δέσμευσης στην εργασία, λόγω της μεγαλύτερης συχνότητας της οριζόντιας επικοινωνίας από αυτήν της κάθετης (Postmes et al., 2001).

Γενικότερα, από τα αποσπάσματα του λόγου των συμμετεχόντων προκύπτει ότι, η εξωτερική επικοινωνία που πραγματοποιούσε το Γραφείο Εκπαίδευσης με τα σχολεία επιτελούσε σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες της παρακίνησης και της συνένωσης, υπό την έννοια της καθοδήγησης, της ανταμοιβής και της δημιουργίας καλού εργασιακού κλίματος μέσα από θετικές διαπροσωπικές σχέσεις. Αντιθέτως, η εξωτερική επικοινωνία της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης με τα σχολεία μοιάζει να επιτελεί λιγότερο ως καθόλου αυτές τις λειτουργίες. Ακόμη και η λειτουργία του ελέγχου των δραστηριοτήτων των Διευθυντών από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και της παροχής υποδείξεων και κατευθύνσεων διαφαίνεται ότι είναι περιορισμένη, γεγονός που αποδεικνύεται και από την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που δηλώνουν ότι αναλαμβάνουν οι Διευθυντές των σχολείων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Χατζηπαντελή, 1999). Ωστόσο, όταν ενέχεται η έννοια του ρίσκου, οι πρωτοβουλίες αυτές δεν φαίνεται να είναι επιθυμητές από τους Διευθυντές των σχολείων.

Επιπλέον, η ανάγκη υποστηρικτικής, ανοιχτής, επικοινωνίας των Διευθυντών με τους προϊσταμένους ίσως σχετίζεται και με τα επίπεδα εργασιακού στρες, επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσής τους στην εργασία. Αυτή η σχέση επιβεβαιώνεται και στο επόμενο κεφάλαιο όπου γίνεται αναφορά στην επιθυμία των Διευθυντών για τη δημοκρατική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (De Nobile et al., 2013· De Nobile. 2016). Τα δε ευρήματα του De Nobile (2015) για την κατευθυντική επικοινωνία -ως πρακτική των Διευθυντών προς τους εκπαιδευτικούς των σχολείων τους- εμφανίζονται στον λόγο των συμμετεχόντων και επεκτείνονται ως επιθυμητή πρακτική των προϊσταμένων τους προς εκείνους. Τέλος, παρόλο που η προφορική επικοινωνία θεωρείται πλεονέκτημα (βλ. Πίνακα 1, σελ. 9), ειδικά όταν αφορά το άμεσο έργο των Διευθυντών των σχολείων (Χατζηπαντελή, 1999), παρατηρείται ότι δεν χρησιμοποιείται συχνά.

## 6.5. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας

Η τελευταία κατηγορία αποτελείται από τα τμήματα του λόγου των συμμετεχόντων στα οποία γίνεται αναφορά στις προτάσεις τους για τους τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας. Αυτοί οι τρόποι βελτίωσης αποτυπώνονται σε τρεις υποκατηγορίες: τους ατομικούς, τους συστημικούς (ανάμεσα στα σχολεία και στη Διεύθυνση) και τους υπερσυστημικούς (ανάμεσα σε όλες τις δομές του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας).

### *Ατομικοί*

Οι Διευθυντές θεωρούν ότι μπορούν να βελτιωθούν σε ατομικό επίπεδο μέσα από: α) τη συνεχή ενημέρωσή τους σε θέματα εκπαιδευτικής νομοθεσίας, β) το άνοιγμα στις νέες γνώσεις και επικοινωνιακές απαιτήσεις, γ) την ανάληψη και όχι τη μετάθεση των ευθυνών που τους αναλογούν, δ) τη στοχευμένη αναζήτηση της επικοινωνίας με τη Διεύθυνση, όταν προκύπτουν πολύ σοβαρά θέματα, ε) την παροχή βοήθειας σε συναδέλφους Διευθυντές, και ε) την αυτογνωσία. Οι προτάσεις τους αυτές αποτυπώνονται στα παρακάτω αποσπάσματα:

*Δεν θα ήθελα ποτέ να πάρω το Διευθυντή για ένα θέμα ανούσιο το οποίο είναι πολύ απλό και στο οποίο μπορώ να δώσω λύση... θα ήθελα να μην τον απασχολώ για θέματα που είναι απλά. Ο νόμος δίνει λύση. Ξέρουμε τον νόμο. Γιατί καμιά φορά συμβαίνει και αυτό, παίρνεις να ρωτήσεις κάτι που ο νόμος το λέει ξεκάθαρα. ...Καλύτερη ενημέρωση πάνω στη νομοθεσία από τη μεριά του Διευθυντή του σχολείου. Να καταλάβω τα προβλήματα που έχει και εκείνος που αντιμετωπίζει στη δικιά του υπηρεσία και να μην περιμένω να μου δίνει αυτός λύσεις σε όλα. Γιατί καμιά φορά γίνεται και αυτό, δηλαδή, διώχνουμε από πάνω μας το πρόβλημα, το μεταθέτουμε αλλού... Σε θέματα μπορεί να δίνει λύσεις το σχολείο, να μην μεταφέρει την ευθύνη στην ανώτερη βαθμίδα. Νομίζω μπορούμε να βελτιωθούμε και σε αυτό. Επιπλέον, να μην είμαστε ανυπόμονοι. Γιατί το έχουμε, αυτήν την ανυπομονησία. Θέλουμε λύση άμεσα. (Σ01)*

*Ίσως θα πρέπει να είναι λίγο πιο στοχευμένες οι προσεγγίσεις (του Διευθυντή). Να είναι πιο ουσιαστικός στις κουβέντες του. Μην αρχίσει, δηλαδή, να βρίσκει πράγματα που ανοίγει στην 1η σελίδα του νόμου και τα λέει ο νόμος και αμέσως να παίρνει στη Διεύθυνση. Θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι συγκεκριμένες, να είναι ουσιαστικές και να υπάρχει και εμπιστοσύνη. (Σ02)*

*...Πρέπει να υπάρχει και αυτογνωσία, το τι μπορώ να κάνω. Και να μη διστάζει ο καθένας να το λέει αυτό. Μόνο έτσι θα μπορέσεις να εκπαιδευτείς... Πρέπει, λοιπόν, να δείξουμε, να βγάλουμε τις αδυναμίες μας, να είμαστε ανοιχτοί στο να μάθουμε πράγματα, να εκπαιδευτούμε και να θέλουμε να το κάνουμε αυτό. ...Θα είναι καλό και οι παλιότεροι Διευθυντές να ανοίξουνε λίγο και να βοηθήνε τους νεότερους. Σε οτιδήποτε χρειαστεί. Να μην είναι κλειστές οι πόρτες και να υπάρχει έτσι ένα τείχος ανάμεσά τους. (Σ03)*

*Εμείς οι Διευθυντές πρέπει να είμαστε πιο κοντά και να συνεργαζόμαστε και να βοηθάμε ο ένας τον άλλον με εμπιστοσύνη, γιατί, έτσι όπως είναι το σύστημα απρόσωπο, ο καθένας τώρα κοιτάζει να προφυλάξει τον εαυτό του... εγώ δε λειτουργώ έτσι, αλλά καταλαβαίνω τους άλλους Διευθυντές που το κάνουν και είναι επιφυλακτικοί... οι ίδιοι άνθρωποι σε ένα άλλο σύστημα μπορεί να λειτουργούσαν διαφορετικά... (Σ06)*

*Προσπαθώ επίσης να ενημερώνομαι, να το ψάχνω, να ξέρω ακριβώς τι θα ρωτήσω. Γιατί είναι πολύ βασικό και οι άνθρωποι εκεί να δέχονται εμπεριστατωμένες ερωτήσεις, σωστά πληροφορημένες, ώστε να μην υπάρχει χάος και να μην απαντάνε σε πράγματα που πολύ εύκολα μπορεί να βρει ο καθένας. Να μην χάνεται κι εκεί χρόνος άδικα. Γιατί, αν κάθε συνάδελφος Διευθυντής απασχολεί για πραγματικά σοβαρά θέματα τη Διεύθυνση και η υπάρχουσα Διεύθυνση θα μπορεί να κάνει κάτι καλύτερο. Σε αυτόν τον τομέα προσπαθώ να είμαι ενημερωμένη, να το ψάχνω. Να είναι η τελευταία μου λύση το να ρωτήσω και όχι η πρώτη μου λύση το να ρωτήσω. (Σ08)*

### **Συστημικοί**

Στο επίπεδο βελτίωσης του συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των σχολείων και των Διευθύνσεων, οι συμμετέχοντες προτείνουν βασικά τη διχοτόμηση της Διεύθυνσής τους σε δύο μικρότερες στη βάση μιας ορθότερης γεωγραφικής κατανομής των σχολείων ανά περιοχή:

*Το καλό θα ήταν να υπήρχε μια ξεχωριστή Διεύθυνση εδώ, γιατί είναι πάρα πολλά τα σχολεία και θα μπορούσε να εξυπηρετήσει την περιφέρεια της [τοπικής περιοχής]. (Σ10)*

*Εγώ νομίζω ότι αυτό που πρέπει να γίνει είναι μικρότερες περιφέρειες στις Διευθύνσεις. Για καλύτερη επικοινωνία. Νομίζω ότι θα έπρεπε να γίνουν πιο.. πώς ήταν τα Γραφεία πρώτα, αν όχι σε τόσο μικρές περιφέρειες, λίγο μεγαλύτερες. Ας πούμε εκεί που ήταν το [νούμερο] και το [νούμερο] Γραφείο μαζί, ας είναι μία Διεύθυνση που να εξυπηρετεί. Και η από εκεί πλευρά της [τοπική περιοχή], ας γίνει άλλη Διεύθυνση. (Σ07)*

*Θα πρέπει να μικρύνει η περιφέρειά μας... Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, πρέπει η περιφέρειά μας να μικρύνει. Είναι τεράστια! Είναι αχανής! Να γίνουν δυο μικρότερες περιφέρειες, Διευθύνσεις. Μια από δω μια από κει. Μια ανατολικά, μια δυτικά. Με τον τρόπο αυτό θα λυθούν αυτόματα πολλά θέματα. Γιατί θα είμαστε πιο κοντά. Θα μπορούμε να έχουμε δια ζώσης επικοινωνία. Πιστεύω θα διορθωθούν πάρα πολλά... Για θέματα που πραγματικά θα βοηθήσουν στη λειτουργία των σχολείων μας είναι αυτή η δια ζώσης επικοινωνία. Σε ξέρω και με ξέρεις. Ξέρω πως μπορώ να σε βοηθήσω να σκεφτείς σωστότερα, να σε πείσω ίσως, να σου διώξω το σύννεφο που έχεις στο μυαλό σου. Αυτά είναι προσωπική επαφή. Εύχομαι να μικρύνει η περιφέρειά μας. Γιατί τότε θα λυθούν πολλά προβλήματα επικοινωνίας που έχουμε τώρα. Θα είναι πιο σωστή η ενημέρωση και η ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και συναισθημάτων. Γιατί θα είναι η ομάδα μικρότερη. (Σ01)*

*Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει άλλη μια Διεύθυνση που να μπορεί να είναι πιο κοντά... που θα μπορεί να γίνει πιο άμεση η επικοινωνία. Σκέψου, ο αριθμός των σχολείων είναι πολύ μεγάλος, τα προβλήματα υπάρχουν και δεν υπάρχει ενδιάμεσος κρίκος... Πρέπει να υπάρξει άλλη μία Διεύθυνση με εγγύτητα. (Σ02)*

Ο ίδιος Διευθυντής υποστηρίζει ότι, στην περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί η προτεινόμενη διχοτόμηση, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για την καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους:

*Αν παραμείνουμε όπως έχουμε, πρέπει να γνωριστούμε. Δεν μπορούμε να μη γνωριζόμαστε με τους ανθρώπους. Δηλαδή δεν μπορεί να είναι απρόσωπη... Πρέπει να έχεις πει μια καλημέρα, ένα γεια, να ξέρεις το πρόσωπο του άλλου, να ξέρεις τις ιδιαιτερότητές του, για να μπορείς να επικοινωνήσεις κι ούτε αρκούν τα διοικητικά έγγραφα για να λύσουν τα προβλήματα. (Σ02)*

Προτείνουν, επίσης, την αύξηση του προσωπικού της Διεύθυνσης, την ανάθεση αρμοδιοτήτων επικοινωνίας σε υπαλλήλους του Γραφείου ανά περιοχή σχολείων, την εξειδίκευση και εκπαίδευση του προσωπικού της Διεύθυνσης, όπως φαίνεται στα ακόλουθα αποσπάσματα:

*Σε ό,τι αφορά τη Διεύθυνση με τα σχολεία, για να αλλάξει αυτός ο τρόπος επικοινωνίας θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα ύπαρξης περισσότερου προσωπικού στη Διεύθυνση. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εφικτό. (Σ03)*

*Ίσως με τη στελέχωση της Διεύθυνσης με περισσότερους υπαλλήλους και με κατανομή αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων αυτών ανά περιοχή (μπορεί να υπάρξει βελτίωση). Και με ανάθεση σε κάποιον υπάλληλο της επικοινωνίας με μια ομάδα σχολείων, ούτως ώστε να είναι πιο εύκολη και άμεση η επικοινωνία. (Σ04)*

*Το θεωρώ πιο υπεύθυνο να υπήρχε κατευθείαν ένα πρόσωπο επαφής στη Διεύθυνση, γιατί φοβούνται ή δεν ξέρουν τι να κάνουν. Και πιστεύω ότι και αρκετά λάθη διοικητικά που γίνονται σε πολλά σχολεία οφείλονται στο ότι δεν υπάρχει αυτή η αμεσότητα επικοινωνίας. (Σ02)*

*Θα έπρεπε να υπάρχει περισσότερο προσωπικό, περισσότεροι υπάλληλοι ... να είναι εξουσιοδοτημένοι να επιλύουν τα θέματα και να έχουν ορθή κρίση... πρέπει να είναι μόνιμοι... όχι εποχιακοί.... και κατά βάση εκπαιδευτικοί... και εξειδικευμένοι, για να μπορέσουν να λύσουν εκπαιδευτικά ζητήματα. Ενδεχομένως, με αρκετά χρόνια υπηρεσίας –τουλάχιστον 15- ώστε να μπορούν να έχουν μια συγκεκριμένη εικόνα των σχολείων και του πώς λειτουργούν τα σχολεία, τα προγράμματα, τα προβλήματά τους, όλα. Να μπορούν να λάβουν αποφάσεις. (Σ05)*

*Για να βελτιωθεί η επικοινωνία μας με τη Διεύθυνση πρέπει να έχουν πιο πολλούς υπαλλήλους εκεί, αλλά αυτό δε μπορεί να γίνει. Επίσης, οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης πρέπει να γνωρίζουν από μέσα πώς λειτουργούν τα σχολεία και θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν πάνω σε αυτό... Θα μπορούσαν να έχουν έναν άνθρωπο αποκλειστικά στο τηλέφωνο ο οποίος να είναι γνώστης της νομοθεσίας... κάποιος που να γνωρίζει καλά το αντικείμενο και να αισθάνεται ασφάλεια με όσα σου λέει... (Σ06)*

*Καταρχήν το προσωπικό το οποίο απασχολείται στη Διεύθυνση σαφώς να ενημερώνεται, να είναι ενημερωμένο, όπως και είναι. Να έχει οριοθετημένο, συγκεκριμένο τομέα ο κάθε ένας με τον οποίο να ασχολείται, να κατέχει και*

υπεύθυνα να απαντά. Δε μπορεί όλες τις απαντήσεις να τις δίνει ο Προϊστάμενος του Τμήματος. Θα έπρεπε να οριστεί ένας υπεύθυνος ο οποίος θα καλύπτει τα σχολεία κάθε πρώην Γραφείου. Αυτό θα βοηθούσε με πάρα πολλούς τρόπους. Θεωρώ καταρχήν θα εξοικονομούσε χρόνο και θα επέλυε με σωστό τρόπο, δίκαιο και αποτελεσματικό τα προβλήματα τις κάθε περιφέρειας, του κάθε πρώην Γραφείου. Ο άνθρωπος αυτός θα μπορεί να έρθει σε επικοινωνία και δια ζώσης και τηλεφωνικά με τα σχολεία. Να γνωρίζει από κοντά, τι έχει το κάθε σχολείο. Κτηριακά, από άποψη υποδομής, προσωπικού, τι έχει να προσφέρει, ποια είναι τα προβλήματά του, ποιες είναι οι ανάγκες του. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαν τα προβλήματα μας πολύ πιο εύκολα να λύνονται, γιατί ο άνθρωπος αυτός θα ξέρει το σχολείο μας και δεν θα χρειάζεται κάθε φορά να εξηγούμε για ποίο σχολείο πρόκειται. Όχι ότι τώρα δεν γνωρίζουν, αλλά να γνωρίζουν τον τρόπο, τη δομή λειτουργίας μας, τις ανάγκες μας. Και επίσης, να προβλέπει και να καλύψει μια ανάγκη μας με κάτι που θα προκύψει, μια δυνατότητα που θα προκύψει στη Διεύθυνση που εμείς δεν την γνωρίζουμε για να τη ζητήσουμε. Αυτός, όμως, τα γνωρίζει. Θεωρώ ότι αυτός ο υπεύθυνος που πρότεινα για την κάθε περιφέρεια του κάθε παλιού Γραφείου, είναι ένας άνθρωπος ο οποίος σαν κόστος αριθμητικά δεν είναι σημαντικός. Άλλωστε, τόσο προσωπικό έχει φύγει πια από τα Γραφεία. Και από την άλλη θα βοηθήσει πολύ, πρώτα από όλα τη Διεύθυνση και βεβαίως και εμάς. (Σ08)

Άλλη μία πρόταση για τη βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας σχολείων-Διεύθυνσης είναι η υιοθέτηση των τηλεδιασκέψεων ως μέσου επικοινωνίας:

*Για την καλύτερη επικοινωνία θα μπορούσαν να υπάρχουν τηλεδιασκέψεις, για να μπορείς να μιλήσεις άμεσα, απευθείας, ζωντανά, διαδικτυακά... με κάποιον υπεύθυνο. (Σ05)*

Προτείνουν, ακόμη, τη βελτίωση τηλεφωνικών υποδομών της Διεύθυνσης, αλλά και τη βελτίωση της ανταπόκρισης που λαμβάνουν στην ηλεκτρονική επικοινωνία:

*...Περισσότερο προσωπικό στη Διεύθυνση και περισσότερες τηλεφωνικές γραμμές. Δεν μπορεί να είναι ένα γραφείο στα διοικητικά π.χ. και να είναι ένα τηλέφωνο. Ένας στα εκπαιδευτικά που έχει να λύσει τόσα θέματα και να 'ναι μία γραμμή. (Σ07)*

*Με τον τρόπο που λειτουργεί τώρα η Διεύθυνση, αν το τηλεφωνικό σύστημα ήταν λίγο καλύτερο, θα μπορούσε να είναι πιο επιτυχημένη η επικοινωνία. Αν η απάντηση*

στα mail ήταν πιο άμεση, επίσης θα μπορούσε να ήταν καλύτερη η επικοινωνία.  
(Σ08)

Πρόσθετα, μια Διευθύντρια προτείνει την εισαγωγή συστήματος οριζόντιας επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντών σχολείων μέσα από επίσημα τυπικά κανάλια:

*Και σε οριζόντιο επίπεδο μπορεί να υπάρξουν αλλαγές. Καλούμαστε τα τελευταία χρόνια τα όμορα σχολεία να αλληλεπικαλυπτόμαστε σε ανάγκες, παραδείγματος χάριν, εγγραφές μαθητών. Θα βοηθούσε, ενδεχομένως, για την ομαλότερη λειτουργία των σχολείων, να υπάρχει μία διαφάνεια στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου, όσον αφορά το κτιριακό, ...τις υποδομές, τις ανάγκες. Γιατί, καλούμαι εγώ να καλύψω τις ανάγκες ενός άλλου σχολείου και θα πρέπει να ξέρω, αν πραγματικά τις έχει αυτές τις ανάγκες. Ορισμένες φορές η εμπιστοσύνη λίγο δίνονται ευκαιρίες να διαρρηγνύεται. Αν, όμως, υπήρχε αυτή η οριζόντια, και μπορώ να ξέρω πραγματικά ότι έχουν τόσους μαθητές, έχουν τόσες αίθουσες. Να είναι σε μια πλατφόρμα που θα υπάρχει αυτή η πρόσβαση, θα ξέρουν και εκείνοι για το δικό μου σχολείο. Θα ξέρω και εγώ για το δικό τους σχολείο. Και θα είναι ξεκάθαρες οι ανάγκες, ότι υπάρχουν υπαρκτοί λόγοι για τους οποίους εγώ καλούμαι να προσφέρω. ...Ιδιαίτερα στα όμορα σχολεία που καλούνται να επικοινωνήσουν, να συνεργαστούν μεταξύ τους για κάποιο σκοπό.  
(Σ08)*

Τέλος, οι Διευθυντές προτείνουν την καθιέρωση ζωνών επικοινωνίας που θα μπορούσαν να πραγματοποιούνται ανά περιοχή σχολείων είτε στον χώρο της Διεύθυνσης είτε στους χώρους των σχολείων:

*Τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα να πει ότι θα ορίσει -ας μην είναι στη Διεύθυνση- ότι κάθε Δευτέρα π.χ. θα 'ναι σε κάποιο σχολείο στις [τοπική περιοχή]. Μια Τρίτη θα 'ναι στην [τοπική περιοχή] να εξυπηρετεί... Και δε μιλάω όλη τη μέρα να λείπει από τη Διεύθυνση ας είναι ας πούμε 9-11 σε κάποιο σχολείο... και τον υπόλοιπο χρόνο να είναι στη Διεύθυνση. ...να υπάρχει χρόνος επικοινωνίας αφιερωμένος πιο κοντά στους Διευθυντές ...και με τους γονείς, γιατί και ο γονιός ο οποίος εργάζεται και θέλει κάτι και του λες πήγαινε στα [τοπική περιοχή], παθαίνει κάτι. Ενώ αν είναι εδώ... Και φυσικά μιλάω με ραντεβού. Δε μιλάω να γίνεται απ' έξω κοσμοπλημμύρα. (Σ07)*



*Το πιο αποδοτικό θα ήταν να καθιερωθούν ζώνες επικοινωνίας, να μην είναι όποτε θέλει κανείς να απασχολεί τη Διεύθυνση... ανάλογα με την χωροταξική κατανομή, ίσως λαμβάνοντας υπόψη την παλιά κατανομή των Γραφείων. Αυτό θα μπορούσε να γίνει ίσως σε εβδομαδιαία βάση ή και σε μηνιαία. Δε μιλάμε τώρα για τα έκτακτα περιστατικά όπου ο καθένας, όποτε του συμβεί μπορεί να επισκεφθεί και να ζητήσει επίλυση, αλλά νομίζω ότι θα εξυπηρετούσε καλύτερα, αν υιοθετούσαν κάτι τέτοιο... Να ξέρουμε ότι π.χ. μία ημέρα την εβδομάδα οι Διευθυντές του τάδε (πρώην) Γραφείου μπορούν πιο εύκολα να δουν τη Διευθύντρια, να έχουν πρόσβαση για μια πιο άμεση επικοινωνία ή ενδεχομένως και κάποιες φορές η ίδια η Διευθύντρια να επισκέπτεται τις περιοχές των πρώην Γραφείων, ούτως ώστε, αν κάποιος θέλει, να μπορεί να επικοινωνήσει ευκολότερα και πιο άμεσα. Πρέπει να γίνει πιο άμεση και πιο συχνή η επικοινωνία με τη Διεύθυνση και τη Διευθύντρια Εκπαίδευσης. Αυτό πιστεύω ότι θα βελτιώνει το επίπεδο των υπηρεσιών της εκάστοτε σχολικής μονάδας και θα συνέβαλε στην παροχή ποιοτικού διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου. (Σ09)*

*Θα μπορούσε τουλάχιστον μια φορά το μήνα ο Διευθυντής Εκπαίδευσης μ' ένα επιτελείο δύο-τριών υπαλλήλων να έχει μια βάση σε ένα σχολείο της περιοχής μας και να έρχεται εδώ. Όπως μας καλεί να πάμε όλοι εκεί, πάλι δεν είναι εφικτό ... Χάνουμε όλη τη μέρα. Θα μπορούσε να έχει έδρα σε ένα σχολείο εδώ κοντά που να 'χει ένα χώρο και να μπορεί να εξυπηρετεί όλους τους Διευθυντές μια φορά το μήνα ή να μας καλεί σε συνάντηση ή ο καθένας που θέλει να μπορεί να κλείσει ένα ραντεβού και να πάει εκείνη την ημέρα. Γιατί, άλλο είναι να πεις από το τηλέφωνο ένα πρόβλημα κι άλλο να το πεις κατ' ιδίαν. Πιστεύω ότι κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ καλό. Τουλάχιστον απ' την εδώ μεριά, γιατί από κει είναι πιο κοντά τα σχολεία, είναι πολύ πιο εύκολο να τον βρουν, να τον συναντήσουν, από 'δω είναι πολύ πιο δύσκολο. Όλοι οι Διευθυντές έχουν το ίδιο πρόβλημα, γιατί όλοι το ίδιο συζητάμε. Δε θεωρώ ότι μια φορά το μήνα σε μια περιφέρεια με τόσα σχολεία θα επιβαρύνει τη λειτουργία της Διεύθυνσης, αν λείπει ο Διευθυντής. Τα σχολεία εδώ έχουν πολύ περισσότερα προβλήματα και λόγω απόστασης, κάποια προβλήματα συχνά δε φτάνουν τόσο γρήγορα προς τα πάνω ή δε φτάνουν όπως πρέπει να φτάσουν, εκτός κι αν ο ίδιος ο Διευθυντής πάει στη Διεύθυνση και τα πει. Διαφορετικά είναι να έχεις μια άμεση επαφή κάθε μήνα. Εννέα φορές το χρόνο είναι πολύ σπουδαίο πράγμα να συναντήσεις τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Πέρα από κάποιες περιπτώσεις που θα μας*

*καλέσει εκεί για τους χ λόγους. Είναι πιο άμεση η επαφή, έστω και μια φορά το μήνα.... (Σ10)*

### ***Υπερσυστημικοί***

Αναφορικά με το σύστημα επικοινωνίας σε εθνικό επίπεδο επιβεβαιώνεται από το ακόλουθο απόσπασμα το εύρημα ότι, η ελλιπής λειτουργία της ανατροφοδότησης των κέντρων λήψης αποφάσεων για την πραγματική κατάσταση και την πορεία εκτέλεσης του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί μία σοβαρή δυσλειτουργία (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994\* Κατσαρός, 2008β). Μάλιστα, ο Διευθυντής προτείνει ότι, στη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής θα έπρεπε να συμβάλουν και εκπαιδευτικοί με εμπειρία σε σχολικό περιβάλλον:

*Είναι απομονωμένο το Υπουργείο. Πολλές φορές στις εγκυκλίους... φαίνεται ότι το υπουργείο είναι ξεκομμένο από τα σχολεία και δεν έχει άμεση γνώση των όσων συμβαίνουν στα σχολεία... η σύνδεσή του είναι χαλαρή... κι επειδή η εργασία σε ένα υπουργείο είναι εκ της φύσεως γραφειοκρατική, δεν έχουν την πλήρη εικόνα του τι συμβαίνει μέσα στα σχολεία, με αποτέλεσμα να υιοθετούν νόμους και εγκυκλίους που είναι αντι-εκπαιδευτικοί πολλές φορές, εναντίον των επιδιώξεων που θα πρέπει να έχει η εκπαίδευση στη χώρα. Αυτό δε γίνεται ηθελημένα, γίνεται γιατί ακριβώς δεν έχουν τη γνώση... αυτοί οι οποίοι είναι υπεύθυνοι σε τομείς σπουδών του υπουργείου μπορεί και να μην έχουν μπει ποτέ σε σχολείο, γι' αυτό είναι ξεκομμένοι από τη διαδικασία που συμβαίνει μέσα στα σχολεία, μπορεί να μην είναι καν εκπαιδευτικοί... θα έπρεπε σε κάποιους τομείς, να υπάρχουν εκπαιδευτικοί... (Σ05)*

Για τη βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας μεταξύ όλων των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, οι συμμετέχοντες προτείνουν να υπάρχει καλύτερη εκπαίδευση και επιμόρφωση των Διευθυντών σχολείων σε θέματα επικοινωνίας και αυτό να αποτελεί ένα από τα κριτήρια επιλογής τους σε θέσεις στελεχών:

*...Δυστυχώς, από την πληθώρα των Διευθυντών που υπάρχουν, βλέπω ότι βασικά πράγματα αγνοούνται. Και δε φταίνε οι άνθρωποι, δε φταίνε τα παιδιά που αναλαμβάνουν Διευθυντές, είναι ότι, αναλαμβάνει κάποιος Διευθυντής, χωρίς να έχει εκπαιδευτεί καταλλήλως. Και πάνω από την τριβή μέσα στο γραφείο του και στο σχολείο του με τους συναδέλφους θα μάθει ... το θέμα είναι, τι απώλειες θα έχεις μέχρι να μάθεις; Και τι θα χάσεις και τι θα θυσιάσεις; Το να θυσιάσεις πολλά πράγματα δεν είναι κακό. Το να χάσεις, όμως, να χάσεις καλή επαφή, να χάσεις την επαφή σου με τους μαθητές, με τους γονείς... είναι τόσο πολυσχιδής αυτή η επαφή*

του Διευθυντή με όλο το έμψυχο υλικό που περιτριγυρίζει το σχολείο που πρέπει ο Διευθυντής να είναι εκπαιδευμένος κι όχι να εκπαιδεύεται την ώρα που αναλαμβάνει τα καθήκοντά του. Δε μπορεί να το κάνει αυτό. (Σ03)

Πρέπει, ας πούμε, να είναι ένα κριτήριο για την επιλογή των στελεχών. Μπορεί αυτός ο άνθρωπος να είναι αποτελεσματικός επικοινωνιακά και ανθρώπινος; Δεν ξέρω πώς μπορεί να το κρίνουν. Αλλά θα είναι ένα βασικό κριτήριο για το αν θα μπει σε κάποια θέση κάποιος. Και να βλέπει και την πυραμίδα ανάποδα. Είσαι εκεί, όσο πιο ψηλά είσαι τόσο πιο πολύ πρέπει να είσαι στην υπηρεσία των άλλων. (Σ01)

...Θεωρώ ότι η επικοινωνιακή δεξιότητα πρέπει να είναι βασική στην κατάρτιση των στελεχών της εκπαίδευσης. (Σ07)

Επιπρόσθετα, προτείνουν την εισαγωγή διαδικτυακού φόρουμ επικοινωνίας, καθώς και γραμμής τηλεφωνικής υποστήριξης, ως επίσημα τυπικά κανάλια επικοινωνίας όλου του εκπαιδευτικού συστήματος:

Οι υπηρεσίες του υπουργείου μου απαντάνε στο τυπικό και όχι στο ουσιαστικό και λογικό είναι. Αλλά, ενδιάμεσα δεν υπάρχει ένας κρίκος επικοινωνίας. Θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπάρχει ένα φόρουμ επικοινωνίας που θα αναρτώνται συζητήσεις, παρατηρήσεις και ερωτήσεις προς όλες τις δομές και να υπάρχουν και υπεύθυνες απαντήσεις, όμως. Δηλαδή, πρέπει να αναλάβουν μερικοί άνθρωποι στο υπουργείο την ευθύνη να επικοινωνούν με σχολιασμό όπως κάνουν οι εταιρείες. Μεγάλες εταιρείες, όταν θέλουν να επικοινωνήσουν μπαίνουν σε φόρουμ και έχουν ανθρώπους που κάνουν αυτή τη διαχείριση την επικοινωνιακή με τον κόσμο, τους πελάτες τους. Κι αυτό θα μπορεί να απευθύνεται είτε σε σχολεία, είτε σε εκπαιδευτικούς είτε σε γονείς ακόμη. Αυτή τη στιγμή πρέπει να υποβάλεις ένα πολύ επίσημο έγγραφο για να πάρεις μια πολύ επίσημη απάντηση. Πιο άμεσο. Ένα φόρουμ επικοινωνίας. Κάνω απλά ερώτηση, απαντάνε άλλοι, μπορεί να απαντήσει απ' την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου κάποιος που θα 'ναι και υπεύθυνη η γνώμη του. Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει λίγη περισσότερη φαντασία στη διοίκηση... Το κόστος είναι αστέιο. (Σ02)

Νομίζω θα ήταν χρήσιμο αν υπήρχε ένα φόρουμ υπό την επίβλεψη και την έγκριση του ΥΠΕΘ μέσα στο οποίο να έβρισκαν απαντήσεις οι Διευθυντές σε θέματα που συχνά απασχολούν τα σχολεία μας. Είναι λίγο συγκεχυμένα. Δεν τα βρίσκουμε τόσο

*εύκολα. Δεν είναι τόσο ξεκάθαρα ...και είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη. Και επειδή, η συχνότητα αυτή με τη οποία τα αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές των σχολείων το καθιστά σαν ένα θέμα που θα ήθελε ο καθένας να το έχει υπόψη του, να υπάρχει μια υπενθύμιση ή μια πληροφόρηση για το πώς να το χειριστεί. Είναι αυτό που λέμε «Συχνές Ερωτήσεις» που βρίσκουμε σε διάφορα φόρουμ. Είναι κάτι που θα ενδιέφερε και πάρα πολύ εξυπηρετικό. Σε ...περιπτώσεις ιδιαίτερες, που χρήζουν προσοχής, να είναι ένα φόρουμ όπου ο κάθε Διευθυντής να μπαίνει, να ενημερώνεται. Θα μπορούσαν να υποβάλλονται σε ένα υπεύθυνο τμήμα του Υπουργείου, ο οποίος θα δίνει την έγκριση για να αναρτούνται όλα αυτά. Για να ξέρω ότι, όλα αυτά δεν είναι τύπου 'διαδίκτυο' όπου ρωτάω και μου απαντάνε, αλλά είναι έγκυρο και σωστό. (Σ08)*

*Ίσως, θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει μια νομική υπηρεσία για την τηλεφωνική εξυπηρέτησή μας σε κάποια από τις ανώτερες δομές, γιατί υπάρχει μεγάλος όγκος νομοθεσίας που ερμηνεύεται διαφορετικά κάποιες φορές και είναι δύσκολο για μας... (Σ06)*

Ακόμη, οι Διευθυντές προτείνουν γενικότερο εκσυγχρονισμό στο σύστημα επικοινωνίας σε εθνικό επίπεδο με ορθότερη διαχείριση της πληροφορίας, ευκρινείς ρόλους κάθε δομής, περιορισμό των χρονικών καθυστερήσεων, άμεση πρόσβαση των σχολείων σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας των δομών διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος και τέλος, συμμετοχή των ίδιων των Διευθυντών στη διαμόρφωση της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής:

*Το να γίνει άλλη Διεύθυνση ή όχι είναι κεντρική πολιτική απόφαση, να αλλάξει λίγο η δομή της εκπαίδευσης. Είμαστε πολύ πίσω. Διοικούμαστε με Νόμους του 1985 και του 1998 στα σχολεία. Αυτό είναι αστείο. Η διοίκηση του σχολείου είναι απαρχαιωμένη. Δεν μπορεί να μας υποχρεώνουν να στέλνουμε τα έγγραφα με διαβιβαστικό, αντί να στείλεις ένα mail, δεν μπορεί να μην έχει καθιερωθεί η ψηφιακή υπογραφή σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, δεν μπορεί να κρατάνε έντυπο αρχείο, πρωτόκολλα τα πάντα, αντί να υπάρχει ηλεκτρονικό αρχείο ψηφιακό online σε όλα τα σχολεία που να έχει και εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα. Δεν μπορεί να μη έχουμε πρόσβαση στο myschool, να μην ξέρουμε ποιος έχει πρόσβαση στο myschool... Στο myschool κανείς δεν ξέρει ποιος έχει πρόσβαση σε τι... Υπάρχει ένα κομμάτι της πληροφορίας που δεν έχει γίνει καλή διαχείρισή του. Αφενός κάποιοι*

που έπρεπε να έχουν πρόσβαση δεν έχουν και αφετέρου η πρόσβαση που έχουν μερικοί άλλοι δε θα πρέπει να 'ναι. Δηλαδή, η προσωπική πληροφορία δε θα πρέπει να 'ναι παντού και χωρίς λόγο. (Σ02)

Ίσως θα πρέπει να θεσμοθετηθεί με κάποιο τρόπο να μη γίνεται ιεραρχικά αυτή η επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση. Εγώ για παράδειγμα, αν θέλω να στείλω ένα έγγραφο στον Περιφερειακό, θα πρέπει να περάσει από πέντε γραφεία μέχρι να φτάσει εκεί. Η σχολική μονάδα θα πρέπει από τη στιγμή που εντοπίζει το πρόβλημα να μπορεί να το προωθήσει στους αρμόδιους, γιατί έτσι θα μπορεί να λυθεί πιο έγκαιρα. Με το να μεσολαβούν κάποιες άλλες δομές, νομίζω ότι χάνεται χρόνος και ουσιαστικά η γραφειοκρατία εξυπηρετείται περισσότερο και λιγότερο η διοίκηση. Π.χ. τώρα για το ολοήμερο σχολείο, εγώ θέλω να κάνω μια πρόταση, θα έπρεπε να την μεταβιβάσω μέσω του Σχολικού Συμβούλου, μέσω της Διεύθυνσης, αυτοί να τα πάρουν, να τα επεξεργαστούν μια βδομάδα, να τα ξαναστείλουν, οπότε θα 'χουμε χάσει 15 μέρες μέχρι να δοθεί μία διευκρινιστική εγκύκλιος την τελευταία στιγμή και νομίζω ότι χάνεται πολύτιμος χρόνος. Ίσως, σε κάποιες περιπτώσεις και για κάποια σημαντικά θέματα, θα έπρεπε να μας δίνεται η δυνατότητα να έχουμε άμεση πρόσβαση και σε κάποιες ανώτερες δομές. (Σ09)

Θεωρώ ότι θα πρέπει να ξεκινήσει από το Υπουργείο ένα οργανόγραμμα που να σταλεί με mail στις Περιφερειακές Δ/σεις, στις Δ/σεις και στα σχολεία ... Τις περισσότερες φορές δεν είναι εύκολο να επικοινωνήσεις, γιατί απλούστατα πρέπει να περάσεις μέσα από τις ενδιάμεσες βαθμίδες διοίκησης για να φτάσεις εκεί. ...Και φυσικά μια ενημέρωση, γιατί πολλές φορές πολλά πράγματα που στέλνονται από το σχολείο ίσως δε φτάνουν στο υπουργείο, γιατί παρέπεσαν, είτε ξεχάστηκαν... κι εμείς δεν το μαθαίνουμε. Υπάρχουν κάποια εκπαιδευτικά ζητήματα, όπως π.χ. η παράλληλη στήριξη ή τα τμήματα ένταξης, στα οποία το υπουργείο θα έπρεπε να έχει πιο άμεση επικοινωνία με τα σχολεία και να μας ενημερώνει απευθείας... Το ίδιο οργανόγραμμα θα έπρεπε να γίνει στην Περιφερειακή Δ/ση, ότι οι τάδε ασχολούνται με αυτό, να ξέρουμε κι εμείς για ποια θέματα μπορούμε να απευθυνόμαστε εκεί και κάπου να αποδώσουμε και ευθύνες για κάποια πράγματα που δεν προχωράνε παραπάνω κι όταν θα έρθει η ώρα του απολογισμού να ξέρουμε ποιος δεν προώθησε κάτι εκεί που έπρεπε... Όλες αυτές οι απόψεις και οι σκέψεις που έχουμε πώς να γινόταν να περάσουν και στους παραπάνω ... όπως και με τα βιβλία που στέλναμε κάθε χρονιά τις απόψεις για τις αλλαγές που έπρεπε να γίνουν και δεν άλλαξε ποτέ

*τίποτε... δε λήφθηκαν ποτέ υπόψη αυτά που προτείναμε, δεν ξέρω τι έγιναν και που έφτασαν... αν είναι να μην τα λαμβάνουν υπόψη, ας μη μας ρωτάνε καθόλου. ...Η καινοτομία πρέπει να ξεκινά πρώτα από τη διοίκηση .... Η διοίκηση δεν είναι μόνο να περάσεις στο myschool στοιχεία κι αν δεν το κάνεις, θα έχεις επιπτώσεις.... Είναι να έχεις διαπροσωπικές σχέσεις, να μπορείς να χειρίζεσαι, να μπορείς να ελίσσεσαι... δε βλέπω κάτι τέτοιο από το υπουργείο ... (Σ10)*

Διαπιστώνεται ότι, οι τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας που προτείνουν οι συμμετέχοντες σε συστημικό και υπερσυστημικό επίπεδο προκύπτουν άμεσα από τις αλλαγές τις οποίες βιώνουν στο σύστημα επικοινωνίας, αλλά και τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών. Στον παρακάτω Πίνακα 7 επιχειρείται μια προσπάθεια αποτύπωσης όλων των σχέσεων που εμφανίζονται ανάμεσα στις κατηγορίες και τις υποκατηγορίες που προέκυψαν από την ανάλυση. Οι συνδέσεις αυτές αφορούν σε αιτιακές σχέσεις, σχέσεις συνάφειας και χρονικής ακολουθίας και αποβλέπουν στην επαρκέστερη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων (Ιωσηφίδης, 2008).

**Πίνακας 7. Σχέσεις κατηγοριών/υποκατηγοριών**

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ/ Υποκατηγορία</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ/ Υποκατηγορίες με τις οποίες συνδέεται</b>	<b>Αιτιολόγηση σχέσης</b>
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ <b>/Ορισμός επικοινωνίας</b>	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ <b>/Ρόλος Διευθυντή</b>  ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ <b>/Ατομικοί</b>	Οι τρόποι με τους οποίους ορίζουν οι συμμετέχοντες την επικοινωνία είναι συναφείς με τους τρόπους με τους οποίους αποτυπώνουν τον επικοινωνιακό τους ρόλο. Και οι ατομικοί τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας που προτείνουν, προκύπτουν μέσα από το πώς περιγράφουν οι συμμετέχοντες τον ρόλο τους.
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ <b>/Παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας</b>	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ <b>/Σκοποί</b> <b>/Συχνότητα, Μορφή</b> <b>/Τρόποι, Μέθοδοι, Μέσα</b>	Όλοι οι παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας εμφανίστηκαν στον τρόπο με τον οποίο αποτύπωσαν οι συμμετέχοντες τις διαδικασίες επικοινωνίας με το Γραφείο.
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ <b>/Αλλαγές</b>	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ <b>/Επιπτώσεις</b>	Το εύρημα των αλλαγών που προέκυψαν στην επικοινωνία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης έχει μια προφανή αιτιακή σχέση με τις επιπτώσεις που προκλήθηκαν. Επιπλέον, οι συστημικοί και υπερσυστημικοί τρόποι βελτίωσης της

	ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ /Συστημικοί /Υπερσυστημικοί	επικοινωνίας που προτείνονται από τους συμμετέχοντες προκύπτουν άμεσα από αυτές τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ- ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ /Ατομικές δράσεις /Συλλογικές δράσεις	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ /Αλλαγές /Επιπτώσεις	Το εύρημα των ατομικών και συλλογικών δράσεων δείχνει τον αυξημένο ρόλο των αλλαγών πάνω στις επιπτώσεις της επικοινωνίας των συμμετεχόντων με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης

## 6.6. Περιορισμοί της έρευνας

Η επιλογή μιας ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης περιορίζει εξ ορισμού τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων, καθώς οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αποτελούν ένα ελάχιστο μόνο δείγμα των Διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων. Από την άλλη, η επιβεβαίωση των ευρημάτων και των ερμηνειών από τους ίδιους τους συμμετέχοντες ή από έναν εξωτερικό συνεργάτη αποτελεί έναν τρόπο εξάλειψης του περιορισμού της υποκειμενικότητας του ερευνητή κι έναν τρόπο ενίσχυσης της εγκυρότητας της ποιοτικής έρευνας, ειδικά, όταν αυτή σκοπεύει να αναδείξει τις θέσεις και τις αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων (Ιωσηφίδης, 2008). Κάτι τέτοιο δεν ήταν εφικτό στην παρούσα έρευνα, λόγω χρονικών περιορισμών.

Σε αυτήν την εργασία υπάρχουν επιπλέον περιορισμοί από το γεγονός ότι έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η πραγματικότητα που βιώνουν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες των Δημοτικών Σχολείων, αναφορικά με το επικοινωνιακό ζήτημα που προέκυψε μετά την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης. Αφενός το ζήτημα αυτό παρουσιάζει μια ιδιαίτερη πολυπλοκότητα, αφετέρου δεν έχουν γίνει άλλες σχετικές έρευνες που να το υποστηρίζουν. Επομένως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να θεωρηθεί ότι ψηλαφούν τα θέματα που αναδεικνύονται. Παρά τούτο, τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν εδώ προσφέρουν στους Διευθυντές των σχολείων και στους Διευθυντές Εκπαίδευσης ορισμένα στοιχεία που μπορούν να λάβουν υπόψη τους για την προσωπική τους ανάπτυξη και άσκηση του διοικητικού τους έργου αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία.

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1. Συμπεράσματα

Η επικοινωνία διαδραματίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στο δομημένο σύστημα ενός οργανισμού, αποτελώντας μια αδιάλειπτη κοινωνική διεργασία συντονισμού και καθορίζοντας σχεδόν αποκλειστικά τη δομή, την έκταση και τους σκοπούς του (Παναγιωτοπούλου, 1997). Ειδικότερα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς διαπιστώθηκε ότι, η επικοινωνία συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των σκοπών τους μέσα σε ένα ευνοϊκό κλίμα καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης, προκειμένου να προωθείται η συμμετοχή και η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η επικοινωνία αυτή συντηρείται μέσα από όλα τα επίπεδα διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος με τη χρήση επίσημων και ανεπίσημων δικτύων (Hoy & Miskel, 2008).

Από την άλλη πλευρά, οι σχέσεις εξουσίας συναντώνται σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού μας συστήματος και εξαρτώνται από την επιρροή που ασκούν πάνω στα άτομα και τη δύναμη που έχουν (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008α). Σε πιο αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα τα περιφερειακά επίπεδα διοίκησης επιτελούν ρόλο πληροφόρησης-υποστήριξης και όχι ελέγχου-παροχής κατευθύνσεων (Fullan, 2004· Honig, 2006). Επομένως, για την καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της επικοινωνίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, ίσως χρειάζεται να αναθεωρηθούν αυτές οι σχέσεις εξουσίας. Εξάλλου, σύμφωνα και με τον Watkins (1986), η ιδανική επικοινωνία στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι μια δημοκρατική αλληλεπίδραση η οποία πηγάζει από τη συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων μερών και όχι μόνον από τον έλεγχο.

Η ιδιαίτερη βαρύτητα που αποδίδουν οι ίδιοι οι Διευθυντές των σχολείων στις προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και καθοδήγησης με τις συνεργαζόμενες διοικητικές δομές, ίσως, οφείλεται στο βασικό αυτό αξίωμα που αναφέρουν οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) ότι, δηλαδή, στη βάση κάθε μορφής επικοινωνίας βρίσκονται οι ανθρώπινες σχέσεις και ότι οι άνθρωποι επικοινωνούν για να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές και επαγγελματικές τους ανάγκες. Από μια άλλη οπτική, ίσως θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, αυτή η έντονη ανάγκη που φαίνεται να έχουν οι Διευθυντές για καθοδήγηση από τον Προϊστάμενο ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης -μια θέση στελέχους που την ταυτίζουν με το πρόσωπο που την υπηρετεί- συνδέεται με όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω για



το ιεραρχικό σύστημα εκπαιδευτικής διοίκησης της χώρας μας που βασίζεται στις σχέσεις εξουσίας. Και όσο αυτές οι σχέσεις θα διατηρούνται με αυτήν τη μορφή, τόσο, πιθανώς, θα εμφανίζεται κι αυτή η σχέση 'εξάρτησης' των Διευθυντών των σχολείων από τους προϊσταμένους τους.

Ο επικοινωνιακός ρόλος των Διευθυντών των σχολείων, ως παράγοντας της αποτελεσματικής επικοινωνίας του σχολείου με τις υπόλοιπες δομές του εκπαιδευτικού συστήματος, αναδείχθηκε υψίστης σημασίας. Έγινε εμφανές ότι, οι αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες συνιστούν ένα βασικό προαπαιτούμενο στον σύγχρονο εργασιακό χώρο (Mumby, 2013· Richmond et al., 2013· Waldeck et al., 2012). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι παρόμοιες απαιτήσεις αναμένονται και από τον επικοινωνιακό ρόλο του Διευθυντή ενός σχολείου: χρειάζεται να γνωρίζει και να χρησιμοποιεί όλους τους μηχανισμούς της επικοινωνίας, να προάγει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, να διατηρεί ισορροπίες, να συντονίζει δράσεις, να επιδεικνύει δεξιότητες συναισθηματικής ευφυΐας και να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του σχολείου. Το γεγονός ότι τα παραπάνω αναγνωρίζονται από τους Διευθυντές των σχολείων, υποδηλώνει ότι οι ίδιοι κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση κατά την άσκηση του διοικητικού τους έργου και αυτό είναι ένα ενδεικτικό στοιχείο της προσπάθειας και της προσφοράς τους.

Αναφορικά με την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε ένα πολύ σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στο σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα στα σχολεία και στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης: μεγάλη γεωγραφική απόσταση μεταξύ τους, κατακόρυφη μείωση της συχνότητας της επικοινωνίας των δύο αυτών δομών, ανεπαρκείς διαπροσωπικές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης, οικονομική επιβάρυνση σχολείων και Διευθυντών, απώλεια χρόνου-χώρου-διαθεσιμότητας για επικοινωνία, τεχνικές δυσκολίες στα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας. Είναι γεγονός ότι, στις συνοδευτικές στο σχέδιο του σχετικού Νόμου εκθέσεις δεν αιτιολογούνταν οι τρόποι με τους οποίους τα Γραφεία Εκπαίδευσης προκαλούσαν δυσλειτουργία και δυσκαμψία στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να δικαιολογείται η κατάργησή τους. Προτασσόταν μόνο η εξοικονόμηση δαπανών, η οποία δε μπορεί να παραβλεφθεί, ειδικά σε μια περίοδο σοβαρής οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα μας.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τη σοβαρότητα και το μέγεθος των παραπάνω αρνητικών επιπτώσεων, αλλά και τον εκφερόμενο λόγο των Διευθυντών για τον τρόπο με τον οποίο βίωναν την επικοινωνία τους με τα Γραφεία και την υποστήριξη που λάμβαναν από αυτά – παρά τα εμπόδια που αναφέρθηκαν–, συμπεραίνεται ότι η κατάργησή τους ήταν μια

βεβιασμένη κίνηση, χωρίς τον απαραίτητο σχεδιασμό. Από την άλλη, δεν προκύπτει ότι η λειτουργία τους προκαλούσε κάποια δυσκαμψία ή ότι η κατάργησή τους επέφερε κάποια ευλυγισία στο σύστημα, διότι δεν πραγματοποιήθηκε κάποια ορθολογικοποίηση του κύκλου εργασιών ή μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών προς την κατεύθυνση αυτοματοποίησης μέρους του παραγόμενου διοικητικού έργου. Αντιθέτως, προκύπτει το εύρημα της αύξησης του παραγόμενου διοικητικού έργου για τους Διευθυντές των σχολείων.

Παρά το ως άνω αρνητικό αντίκτυπο, ωστόσο, έγινε εμφανές ότι, οι Διευθυντές των σχολείων είναι ικανοί να βρίσκουν τρόπους διαχείρισής του. Με υπομονή, επιμονή, συνεχή ενημέρωση, πληροφόρηση και συνεργασία μεταξύ τους, προσπαθούν να αντιπαραέλθουν των δύσκολων συνθηκών που βιώνουν καθημερινά και να ανταποκριθούν επαρκώς στα καθήκοντα που προκύπτουν από τον επικοινωνιακό τους ρόλο. Αυτό, βέβαια, μπορεί να αποδοθεί και στην εμπειρία που έχουν αποκτήσει κατά τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτήν τη θέση στελέχους. Μάλιστα, οι προτάσεις τους για βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας προκύπτουν μέσα από αυτές τις δυσκολίες που βιώνουν και, όπως θα υποστηριχθεί στο επόμενο υποκεφάλαιο, μπορούν ως ένα βαθμό να χαρακτηριστούν εφικτές.

## **7.2. Προτάσεις διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής**

Οι προτάσεις για τη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής που παρουσιάζονται σε αυτό το σημείο, βασίζονται αποκλειστικά στα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η Εκπαίδευση είναι για τους ιθύνοντες διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής μια πρόσφορη αρένα για αλλαγή, διότι η υποστήριξη της κοινής γνώμης για εκπαιδευτική βελτίωση θεωρείται πάντα δεδομένη (Harris, 2009). Η κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης, ως μια τέτοια αλλαγή, φάνηκε, ωστόσο, ότι είχε σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην καθημερινή πρακτική των σχολείων και των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνεται η ίδρυση ορισμένων νέων Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που θα προκύψουν μέσα από ανακατανομή των σχολείων ευθύνης των Διευθύνσεων που λειτουργούν αυτήν τη στιγμή με ένα μεγάλο πλήθος σχολείων υπό την εποπτεία τους και τα οποία εξαπλώνονται με ιδιαίτερα εκτεταμένη γεωγραφική και χωροταξική κατανομή. Όσες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης παρουσιάζουν αυτήν την ιδιομορφία του μεγάλου πλήθους και της μεγάλης διασποράς και χιλιομετρικής απόστασης των σχολικών τους μονάδων, σε απομακρυσμένες ή/και δυσπρόσιτες περιοχές της ηπειρωτικής και νησιωτικής χώρας, προτείνεται να διχοτομηθούν. Η εφαρμογή αυτής της

πρότασης θα αποτελέσει σημαντικό βήμα για τη βελτίωση των συνθηκών και του επιπέδου της εκπαιδευτικής διοίκησης της χώρας μας. Πρόσθετα, είναι σημαντικό να υπάρξει επαρκής μελέτη και σχεδιασμός, να αποφασιστεί μια κοινή εκπαιδευτική πολιτική με τη συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων πάνω σε αυτό το ζήτημα -όπως και σε άλλα καίρια ζητήματα της Εκπαίδευσης- και να εφαρμοστεί σταδιακά και μεθοδευμένα, ανεξάρτητα από τις αλλαγές στη διακυβέρνηση της χώρας. Αναφορικά με το οικονομικό κόστος της παραπάνω πρότασης, δεν υπάρχουν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία. Υποστηρίζεται, όμως, ότι η εν λόγω βελτίωση που θα προκύψει θα αποφέρει και μακροπρόθεσμα οφέλη, διότι, όταν η παιδεία είναι ποιοτικότερη, τότε μακροπρόθεσμα είναι και οικονομικότερη. Επιπλέον, δεν υπάρχουν κάποια δημοσιευμένα στοιχεία για τον τρόπο επένδυσης των περίπου 66 εκατομμυρίων ευρώ που εξοικονομήθηκαν από την κατάργηση των Γραφείων. Από την άλλη, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι δημιουργήθηκε οικονομική επιβάρυνση στα σχολεία και στους Διευθυντές τους, ως επίπτωση αυτής της αλλαγής, το μέγεθος της οποίας χρειάζεται να συνυπολογιστεί. Μία πρόταση για την αντιμετώπιση του οικονομικού κόστους είναι η αξιοποίηση δημόσιων κτιρίων για τη στέγαση και λειτουργία των νέων αυτών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης. Ακόμη, προτείνονται οικειοθελείς μετακινήσεις διοικητικών υπαλλήλων από άλλες υπηρεσίες και φορείς όλων των υπουργείων και συστηματική επιμόρφωσή τους πάνω σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης, προκειμένου να στελεχωθούν επαρκώς και με εξειδικευμένο προσωπικό οι νέες Διευθύνσεις που θα ιδρυθούν.

Όπως προαναφέρθηκε στη θεωρητική ανασκόπηση αυτής της εργασίας, η επικοινωνία συνιστά κλειδί για την επιτυχία και ο επικοινωνιακός ρόλος του ηγέτη σκιαγραφείται πολύ καθοριστικός για την επίτευξη των σκοπών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Hoy & Miskel, 2008· Καμπουρίδης, 2002· Πασιαρδής, 2004). Αυτό επιβεβαιώνεται και στις έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες που επιδεικνύουν οι ηγέτες των εκπαιδευτικών οργανισμών (Rajesh & Suganthi, 2013· De Nobile et al., 2013· De Nobile, 2015/2016). Προτείνεται, λοιπόν, η συστηματική επιμόρφωση και εκπαίδευση όλων των στελεχών της Εκπαίδευσης πάνω σε θέματα επικοινωνίας. Επίσης, προτείνεται η θέσπιση κριτηρίων και ο συνυπολογισμός της επικοινωνιακής τους επάρκειας, ως προσόν για την επιλογή τους σε θέση στελέχους της Εκπαίδευσης. Ανάλογη επιμόρφωση πάνω στο θέμα θα μπορούσε να υπάρχει και στο πλαίσιο της βασικής εκπαίδευσης των φοιτητών των Παιδαγωγικών Σχολών της χώρας.

Μία ακόμη πρόταση διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής αφορά στην αναδιαμόρφωση του συστήματος επικοινωνίας στην ελληνική εκπαίδευση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που ανασκοπήθηκε (Κατσαρός 2008β), αλλά και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, το υπάρχον σύστημα θεωρείται αναποτελεσματικό. Μέσα από σωστό σχεδιασμό θα μπορούσαν να προωθηθούν πολιτικές που θα συνέβαλαν στη δημιουργία και διατήρηση ενός ορθού συστήματος επικοινωνίας, διασφαλίζοντας τη δυνατότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, τη ροή των πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση, αλλά και την ανατροφοδότηση. Ιδιαίτερα, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν πολιτικές για τη λειτουργία ενός ασφαλούς, εκσυγχρονισμένου και αξιόπιστου ηλεκτρονικού συστήματος διακίνησης αλληλογραφίας, αλλά και εν γένει όλων των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην Εκπαίδευση. Παράλληλα, προτείνεται η δημιουργία ενός διαδικτυακού φόρουμ υπό την εποπτεία και το συντονισμό του Υπουργείου Παιδείας, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα στους Διευθυντές των σχολείων να λαμβάνουν έγκυρη, έγκαιρη και υπεύθυνη πληροφόρηση για όλα τα εκπαιδευτικά ζητήματα.

### **7.3. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε μια πρώτη διερεύνηση του φαινομένου της επικοινωνίας των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων με τα Γραφεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και των επιπτώσεων που υπήρξαν στην επικοινωνία των σχολείων με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, λόγω της κατάργησης των Γραφείων. Η ποιοτική έρευνα ανέδειξε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά πάνω σε θέματα, όπως, οι παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, ο επικοινωνιακός ρόλος των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων και οι τρόποι διαχείρισης των αλλαγών στην επικοινωνία. Προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση αυτών των θεμάτων και στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν εδώ, αλλά, κυρίως, να προστεθούν νέα ευρήματα στο ζήτημα της επικοινωνίας ανάμεσα στα σχολεία και τις υπόλοιπες διοικητικές εκπαιδευτικές δομές της χώρας, έτσι ώστε να εξαχθούν γενικότερα συμπεράσματα. Επιπλέον, προτείνεται η διερεύνηση των θεμάτων αυτών και μέσα από τις απόψεις των Διευθυντών Εκπαίδευσης, καθώς είναι προφανές ότι και ο δικός τους επικοινωνιακός ρόλος έχει επηρεαστεί, λόγω της κατάργησης των Γραφείων.

Ακόμη, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αφορά στην αποτύπωση των λειτουργιών και διαδικασιών της εσωτερικής επικοινωνίας των σχολείων ή/και των υπόλοιπων

διοικητικών δομών της Εκπαίδευσης, καθώς αυτό αποτελεί ένα ακόμη ζήτημα που δεν έχει διερευνηθεί ως τώρα. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθούν η ικανοποίηση των εργαζομένων από το επικοινωνιακό 'στυλ' των ηγετών των δομών αυτών και η σχέση της ικανοποίησης με τη δέσμευσή τους στην εργασία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- DuBrin, A. J. (2004). *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Δρούλια, Θ., & Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια διοίκηση και στελέχη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: θεωρητική προσέγγιση. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σελ. 123-157). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008α). Αποκέντρωση και αποσυγκέντρωση: κριτική θεώρηση του γενικού πλαισίου και των σχετικών τάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. *Επιστημονικό Βήμα*, 9, 88-108.
- Κατσαρός, Ι. (2008β). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (5<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπάκας, Θ. (2007). *Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες-ελλείψεις-προοπτικές*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/jlz5unf> (23/03/2016).
- Μπακιρτζής, Κ. Ν. (2006). *Επικοινωνία και αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μυλωνά, Ζ., Βαϊραμίδου, Σ. & Καραβασίλης, Ι. (2007). *Στελέχη Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Σχέσεις – Προβλήματα – Προοπτικές*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/jlz5unf> (23/03/2016).
- Νόνας, Η. (2005). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σελ. 93-106). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σαΐτης, Χ. Θ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.
- Φαναριώτης, Π. (2009). *Επιχειρησιακή επικοινωνία. Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας* (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Σταμούλη.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σελ. 31-73). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2010). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

## Αγγλική

- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performances in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-1207.
- Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (2006). The experience of time at work: relationship to communication load, job satisfaction, an interdepartmental communication. *Communication Studies*, 57(3), 317-340.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods. A vocabulary of research concepts*. London: Sage.
- Boerner, S., Schaffner, M., & Gebert, D. (2012). The complementarity of team meetings and cross-functional communication: empirical evidence from new services development teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 256-266.
- Bredeson, P. V. (1987). Principally speaking: an analysis of the interpersonal communications of school principals. *The Journal of Educational Administration*, 25(1), 55-71.
- Coleman, M., & Glover, D. (2010). *Educational leadership and management. Developing insights and skills*. Berkshire: Open University Press.
- De Nobile, J., McCormick, J., & Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 744-767.
- De Nobile, J. (2015). The directive communication of Australian primary school principals. *Leadership in Education*, 18(2), 239-258.
- De Nobile, J. (2016). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, DOI: 10.1080/01443410.2016.1165797.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, O. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367-380.
- Duran, R. L. (1983). Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31 (4), 320-326.
- Flauto, F. J. (1999). Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6(1-2), 86-97.
- Flick, U., Von Kardorff, E., & Steinke, I. (Eds.) (2004). *A companion to qualitative research*. London: Sage.



- Fullan, M. (2004). *Leadership across the system*. Available at: <http://tinyurl.com/h7a7svv> (30/05/2016).
- Given, L. M. (Ed.) (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods (Volumes I-II)*. CA: Sage.
- Harris, A. (2009). Big change question: does politics help or hinder education change? *Journal of Educational Change*, 10, 63-67.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). NY: McGraw - Hill.
- Honig, M. I. (2006). Street-level bureaucracy revisited: frontline district central-office administrators as boundary spanners in education policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28(4), 357-383.
- Krauss, R.M. & Glucksberg, S. (1969). The development of communication: Competence as a function of age. *Child Development*, 40(1), 255-266.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication* (45)1, 61-78.
- May, S., & Mumby, D. K. (Eds.) (2005). *Engaging organizational communication theory and research: multiple perspectives*. CA: Sage.
- McCroskey, J. C. (1982). Communication competence and performance: a research and pedagogical perspective. *Communication Education*, 31, 1-7.
- Morreale, S. P., & Pearson, J. C. (2008). Why communication education is important: the centrality of the discipline in the 21<sup>st</sup> century. *Communication Education*, 57(2), 224-240.
- Mortan, M., Veres, V., & Suciu, L. E. (n.d.). *Communication particularities in educational organizations*. Available at: <http://tinyurl.com/zd9lcm4> (25/08/2014).
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. CA: Sage.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63-76.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational communication: perspectives and trends*. CA: Sage.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.

- Rajesh, J. I., & Suganthi, L. (2013). The satisfaction of teachers with their supervisors' interpersonal communication skills in relation to job burn-out and growth satisfaction in southern India. *Management in Education*, 27(4), 128-137.
- Ramsey, R. D. (2008). The twenty biggest communication mistakes school leaders make and how to avoid them. In: R. D. Ramsey, *How to say the right thing every time. Communicating well with students, staff, parents, and the public* (pp. 1-19). CA: Corwin. Available at: <http://tinyurl.com/njcza9m> (25/08/2014).
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Powell, L. (2013). *Organizational communication for survival* (5<sup>th</sup> ed.). NJ: Pearson.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and the social sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). NY: Teachers College Press.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2014). *Fundamentals of organizational communication* (8<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson.
- Spitzberg, B. H. (1981). *Competence in communicating: A taxonomy, review, critique, and predictive model*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (67th, Anaheim, CA, November 12-15, 1981).
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32, 323-329.
- Te'eni, D. (2001). A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT. *MIS Quarterly*, 25(2), 251-312.
- Waldeck, J., Durante, C., Helmuth B., & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business*, 87, 230-240.
- Watkins, P. (1986). From managerialism to communicative competence: control and consensus in educational administration. *The Journal of Educational Administration*, 24(1), 86-106.
- Wiemann, J. M., & Backlund, P. (1980). Current theory and research in communicative competence. *Review of Educational Research*, 50(1), 185-199.
- Wrench, J., Punyanunt-Carter, N., & Ward Sr., M. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Available at: <http://tinyurl.com/zyl6bhp> (25/08/2014).

### **Νομοθεσία**

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις», Αθήνα, 13/11/2011.

Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (157/14/15-11-2011). Έκθεση στο σχέδιο νόμου του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων «*Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις*».

Εγκύκλιος ΥΠΔΒΜΘ Φ.350/63/128632/Δ1/09-11-2011, «*Κατάργηση Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*».

Νόμος 1304/1982 (ΦΕΚ144/τ.Α'/07-12-1982), «*Για την επιστημονική-παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική-Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*».

Νόμος 1566/1985 (ΦΕΚ167/τ.Α'/30-09-1985), «*Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*».

Νόμος 2986/2002 (ΦΕΚ 24/13-2-2002), «*Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*».

Νόμος 4027/2011 (ΦΕΚ233/τ.Α'/04-11-2011), «*Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις*».

Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002), «*Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*».

### **Άλλες πηγές από το διαδίκτυο**

Αγωνιστική παρέμβαση καθηγητών Λέσβου. (2010). *Σχετικά με το κείμενο διαβούλευσης του Υπουργείου Παιδείας για την 'Αναβάθμιση της διοίκησης της εκπαίδευσης'*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/gu3skgc> (30/03/2016).

Αχαρνές news. (2013). *Αντιδράσεις για την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης στις Αχαρνές*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/zzhg8ks> (30/03/2016).

Β' ΕΛΜΕ Αιτωλοακαρνανίας. (2012). *Την επανασύσταση των Γραφείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ζητά η Β' ΕΛΜΕ Αιτωλοακαρνανίας*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/j7m478q> (30/03/2016).

Βασιλειάδου, Δ. (2013). *Επιστολές Χατζηδιαμαντή για την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης και του ΙΕΚ Λήμνου*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/zlo7qxt> (30/03/2016).

Ε-Πύλη Εκπαίδευσης. (2011). *Η εγκύκλιος για την κατάργηση των Γραφείων Εκπαίδευσης*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://pekr.gr/?p=4383> (30/03/2016).

- Έκθεση δημόσιας διαβούλευσης 'Πρώτα ο μαθητής - πρώτα η σχολική μονάδα - νέα διοίκηση για το Νέο Σχολείο'. (n.d.). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/hnjzhwn> (30/03/2016).*
- Limniakifoni (2014). *Επιστολή ΕΛΜΕ Λήμνου: Κατάργηση του Γραφείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λήμνου.* Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο <http://tinyurl.com/hdm9w4s> (30/03/2016).
- PELLANET. (2011). *Καταργούνται και τα Γραφεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.* Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/jp5d5bf> (30/03/2016).
- Στυλιανίδης Ε. Σ. (2010). *Ερώτηση προς την Υπουργό ΠΔΒΜΘ, με θέμα: «Κατάργηση Γραφείων Εκπαίδευσης και ολιγοθέσιων σχολικών μονάδων».* Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/zuf1bbj> (30/03/2016).
- STV (2011). *Κατάργηση Γραφείων Πρωτοβάθμιας – Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.* Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://tinyurl.com/hyjaame> (30/03/2016).
- Σύλλογος Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λήμνου και Αγ. Ευστρατίου (2015). *Επαναλειτουργία Γραφείου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Λήμνο.* Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο <http://tinyurl.com/j9eg7az> (30/03/2016).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΕΝΤΥΠΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΡΑΠΤΗΣ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΟΣ/-ΟΥΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

#### 1. Σκοπός της ερευνητικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ποιοτική εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου της επικοινωνίας στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Όπως διαπιστώνεται από τη σχετική βιβλιογραφία, η λειτουργία της επικοινωνίας οφείλει να διασφαλίζει τη δημιουργία και διατήρηση ενός ορθού συστήματος επικοινωνίας, τη δυνατότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, τη ροή των πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση, την αναζήτηση πληροφοριών και ανατροφοδότησης από όλα τα επίπεδα και τέλος, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, ερευνώνται οι τρόποι επικοινωνίας των σχολείων με τα Γραφεία Εκπαίδευσης και οι αλλαγές που προέκυψαν μετά την κατάργησή τους πάνω στο επικοινωνιακό ζήτημα.

#### 2. Δημοσίευση δεδομένων – αποτελεσμάτων

Η συμμετοχή σας στην έρευνα συνεπάγεται ότι συμφωνείτε με την αναπαραγωγή και τη δημοσίευση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων της στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας ή σχετικής μελλοντικής αρθρογραφίας, με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες θα είναι ανώνυμες και δεν θα αποκαλυφθούν τα ονόματα των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα κωδικοποιηθούν με αριθμό και τα ονόματα των συμμετεχόντων δεν θα αναγράφονται πουθενά.

#### 3. Πληροφορίες

Για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση συνέντευξης διάρκειας περίπου 45 λεπτών. Για την ακριβέστερη και ασφαλέστερη καταγραφή των λεγόμενων των συμμετεχόντων, θα πραγματοποιηθεί μαγνητοφώνηση της συνέντευξης, η οποία στη συνέχεια θα απομαγνητοφωνηθεί σε γραπτή μορφή. Στις μαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις θα έχει πρόσβαση μόνο η εκπονήτρια της παρούσας έρευνας και μετά το πέρας της μελέτης τα αρχεία ήχου των μαγνητοφωνήσεων αυτών θα καταστραφούν. Τα δημοσιευμένα αποτελέσματα της έρευνας θα σας κοινοποιηθούν, εφόσον το επιθυμείτε. Αν έχετε κάποιες αμφιβολίες ή σας προκύψουν νέα ερωτήματα, παρακαλώ, μη διστάσετε να έρθετε σε επαφή με την ερευνήτρια για πρόσθετες εξηγήσεις ή άλλες πληροφορίες (6944650299, annanikolakouli@yahoo.com).

#### 4. Ελευθερία συναίνεσης

Η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα είναι εθελοντική. Είστε ελεύθεροι να αρνηθείτε ή να διακόψετε τη συμμετοχή σας, όποτε το επιθυμείτε. Επιπλέον, έχετε το δικαίωμα πρόσβασης στο απομαγνητοφωνημένο υλικό της συνέντευξής σας, εφόσον το επιθυμείτε.

#### 5. Γραπτή συγκατάθεση

Διάβασα το έντυπο αυτό, κατανοώ τις διαδικασίες και συναινώ να συμμετάσχω στην παρούσα έρευνα. Επιθυμώ να μου αποσταλεί το απομαγνητοφωνημένο υλικό προς ανασκόπησή του: ΝΑΙ/ ΟΧΙ (κυκλώστε). Επιθυμώ να μου κοινοποιηθούν τα δημοσιευμένα αποτελέσματα της έρευνας: ΝΑΙ/ΟΧΙ (κυκλώστε).

Ημερομηνία: ..... / ..... / 2016

Όνομ/μο-υπογραφή συμμετέχοντος/-ουσας

Όνομ/μο-υπογραφή  
ερευνήτριας-μεταπτυχιακής φοιτήτριας

.....

ANNA NIKOLAKOYΛH

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΠΙΝΑΚΕΣ

A/A	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛ.
1.	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα προφορικής και γραπτής επικοινωνίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013, σελ. 259-260) .....	9
2.	Κανάλια επίσημης επικοινωνίας για την εφαρμογή του προγράμματος σε μια σχολική περιφέρεια της Αμερικής (Hoy & Miskel, 2008, σελ. 403) .....	18
3.	Απεικόνιση της λειτουργικής διάρθρωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Κατσαρός, 2008β, σελ. 69) .....	24
4.	Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων .....	36
5.	Οδηγός συνέντευξης .....	37
6.	Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας .....	41
7.	Σχέσεις κατηγοριών/υποκατηγοριών .....	92