

Μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων: Μελέτη περίπτωσης

Εμμανουήλ Ανδρουλάκης
Δάσκαλος, Μεταπτυχιακός Φοιτητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Παναγιώτης Ι. Σταμάτης
Διδάσκων Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Πανεπιστημίου Αιγαίου

Εισαγωγή

Η εκπαίδευση συνιστά ένα θεμελιώδες κοινωνικό αγαθό, στο οποίο βασίζεται η οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη κάθε χώρας. Αυτό το κ αίριας σημασίας αγαθό είναι απαραίτητο να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες ακολουθώντας τις αναγκαίες προσαρμογές που επιβάλλουν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συνεπώς, η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη προόδου σε κρίσιμους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής ζωής.

Τα τελευταία χρόνια έγιναν ορισμένα θετικά βήματα για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, που όμως υστερούν σε σχέση με την ταχύτητα της κοινωνικής εξέλιξης και των αναγκών προς αυτήν αλλαγών που πρέπει να γίνουν στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Στο πλαίσιο των αλλαγών αυτών, βασική κατεύθυνση της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας θα πρέπει να είναι μία νέα, σύγχρονη οργάνωση και λειτουργία του δημοτικού σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με στόχο να καταστεί η σχολική μονάδα ο εκπαιδευτικός πυρήνας όπου θα προσδιορίζεται και θα ασκείται το σύνολο των δράσεων.

Η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης. Κύριο σημείο στήριξης αυτής της λειτουργίας αποτελούν και οι αρμονικές σχέσεις των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία φορέων. Ο ρόλος της επικοινωνίας στο κομμάτι αυτό είναι ζωτικής σημασίας. Η επικοινωνία μαζί με τη συνεργασία και την οργάνωση του σχολείου αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία ε-

νός θετικού σχολικού κλίματος (Πασιαρδή, 2001). Καθημερινά στο χώρο του σχολείου οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα και απόψεις, σχολιάζουν, παρατηρούν, αναλύουν, με άλλα λόγια, επικοινωνούν. Και όταν στο σχολείο υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία Διευθυντή-εκπαιδευτικών, τότε υπάρχει ευνοϊκό κλίμα, κλίμα που προάγει την αμοιβή και τον έπαινο και που επηρεάζει θετικά την επίδοση των μαθητών (Σαΐτης, 2005). Επιπρόσθετα, η μεταξύ τους επικοινωνία αποτελεί ιδανικό και αποτελεσματικό μηχανισμό εξομάλυνσης των όποιων σημείων τριβής, τα οποία ως συγκρουσιακά πεδία λειτουργούν ανασταλτικά στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών και στόχων της εκπαιδευτικής πράξης.

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπούς της παρούσας μελέτης περίπτωσης αποτελούν: α) η κατανόηση του ρόλου της επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, όπως αυτή εμφανίζεται στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, και β) μια ποιοτική καταγραφή των όποιων προβλημάτων υπάρχουν στη σχέση αυτή. Αφετηρία του προβληματισμού είναι η διαπίστωση ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως φορέας και κυριότερος εκφραστής της κουλτούρας και της δυναμικής της, είναι αυτός που καλείται να διαδραματίσει ένα ρόλο εξισορροπητικό μεταξύ των εμπλεκόμενων στην παιδαγωγική διαδικασία, προσεγγίζοντας κατάλληλα και τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να επιτευχθεί θετικό επικοινωνιακό σύστημα. Ο Διευθυντής (Σαΐτης, 2005), ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης, κατανέμοντας δίκαια το έργο του σχολείου, παρακινώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχοντας ανοικτή επικοινωνία και γόνιμο διάλογο με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, οδηγεί όλους στο να κατανοήσουν τους ρόλους τους και να συμβάλουν θεληματικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Θεωρητικό πλαίσιο

Έννοια της επικοινωνίας – Μορφές επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση λειτουργίας κάθε ομάδας και τη βάση των κοινωνικών και των εργασιακών σχέσεων. Τα ενδεχόμενα επικοινωνιακά προβλήματα οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Δεν μπορούν να λειτουργούν ομάδες χωρίς επικοινωνία, καθώς είναι απαραίτητη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαπροσωπική και συλλογική συνεργασία, όπως και τη διοίκηση και ειδικότερα το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Τι είναι, όμως, η επικοινωνία, που αποτελεί τη «συνεκτική δύναμη» κάθε ομάδας; Οι προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός της επικοινωνίας με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της. Συνοπτικά, επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σχέσεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος (Σταμάτης, 2005). Είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδο-

σης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων ή/και πληροφοριών.¹

Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα μπορεί να διεξάγεται προφορικά, όπως συμβαίνει όταν ένας προϊστάμενος λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει, ή μπορεί να διενεργείται γραπτώς, όπως όταν δίνονται στοιχεία – δεδομένα, πληροφορίες, αναφορές και οδηγίες για εκτέλεση ή συνέχιση εργασιών. Η διαπροσωπική επικοινωνία προϋποθέτει την ύπαρξη δυο ατόμων τουλάχιστον, του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες με νόημα. Η επικοινωνία πραγματώνεται μόνο εάν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε (Σαϊτης, 2005).

Η επικοινωνία στις σύγχρονες ομάδες μπορεί να διακριθεί: α) με κριτήριο τον τρόπο πραγματοποίησής της, οπότε διακρίνεται σε άμεση και έμμεση, β) με κριτήριο τις επικοινωνούσες θέσεις, οπότε διακρίνεται σε κάθετη (επικοινωνία ατόμων ανώτερων θέσεων με άτομα σε κατώτερες θέσεις), οριζόντια (επικοινωνία μεταξύ ατόμων της ίδιας ιεραρχικής θέσης) και ανιούσα (επικοινωνία ατόμων κατώτερων θέσεων με άτομα σε ανώτερες θέσεις), γ) με κριτήριο τη σημασία της και το στοιχείο του επείγοντος ή όχι, οπότε διακρίνεται σε σημαντική και επείγουσα, σημαντική και μη επείγουσα, επείγουσα αλλά μη σημαντική, και μη σημαντική και μη επείγουσα (Dean, 1995· Montana και Charnow, 2004).

Επίσης, η επικοινωνία συνδέει πρόσωπο με πρόσωπο, πρόσωπο με ομάδα ή ομάδα με ομάδα. Η πρώτη περίπτωση αφορά τη σύνδεση προσώπων που κατέχουν διάφορες θέσεις εργασίας, η δεύτερη αφορά τη σύνδεση ενός προσώπου με ένα συλλογικό όργανο –σε αυτή εμπίπτει και η περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων– και η τρίτη αφορά τη σύνδεση ανάμεσα σε συλλογικά όργανα. Στην περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη των σκοπών του και κινούνται εντός σαφώς προσδιορισμένων κανόνων, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης, και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών του αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξής της. Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής Οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της Οργάνωσης αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξης της Οργάνωσης.² Είναι σαφές ότι υπάρχουν πολύ στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων συστημάτων πληροφόρησης. Για το λόγο αυτό, είναι αναντικατάστατη η μορφή της «κατά πρόσωπο» επικοινωνίας (face-to-face communication), η οποία ως μορφή διαλόγου μπορεί να λάβει χώρα μόνο ως συγχρονισμένη επικοινωνία (Κοντάκος και Σταμάτης, 2002).

1 Katz, D. and Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons, 1978.

2 Herzberg, F., *Work and the nature of man*, Cleveland 1966. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, John Wiley, New York 1964. Argyris, Chris, *Integrating the individual and the Organization*, John Wiley, New York, 1964. Sayles, L.P., "Individualism and big business", McGraw-Hill, New York 1963.

Ορισμός και χαρακτηριστικά των ομάδων

Το σχολείο αποτελεί θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας. Είναι ένα ανοιχτό σύστημα και λειτουργεί σε ένα ευρύτερο κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί ομάδα. Μια ομάδα εκπαιδευτικών την οποία αποτελούν όλοι όσοι εργάζονται στη σχολική μονάδα. Στην παρούσα εργασία για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ομάδας εκπαιδευτικών προτείνεται ο ορισμός του Bluck (1994), ο οποίος ορίζει τις ομάδες ως ένα σύνολο ανθρώπων που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται στην επαγγελματική τους δουλειά σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο, στον οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του καθενός ταιριάζουν με αυτές των άλλων. Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από τον οργανισμό στα μέλη μιας ομάδας ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε «τυπικές» και σε «άτυπες» (Χυτήρης, 1996). Η «τυπική» ομάδα, δηλαδή στην περίπτωση μας ο Σύλλογος Διδασκόντων, ορίζεται από τον οργανισμό, δηλαδή τη σχολική μονάδα, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Οι «άτυπες» ομάδες αποτελούν ανεπίσημες ομάδες, που σχηματίζονται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα και η κύρια αιτία δημιουργίας τους είναι η ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων και η εξυπηρέτηση, κυρίως, προσωπικών αναγκών (Ζαβλανός, 1999· Τσιπλητάρης, 2004).

Νομοθετικό πλαίσιο

Ο Σύλλογος Διδασκόντων ως διοικητικός όρος³ εμφανίζεται στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ήδη από το 1972, όταν καθιερώνεται η τήρηση, μεταξύ των άλλων υπηρεσιακών βιβλίων, και του «Βιβλίου Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων». Ο ίδιος όρος επανέρχεται το 1977 μέσα από τις διατάξεις του Π.Δ. 483/77 «Περί Οργανώσεως και Λειτουργίας των Δημοτικών Σχολείων Δημόσιας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσως».⁴ Με την ψήφιση του Ν.1566/85 ορίστηκε ο Σύλλογος Διδασκόντων⁵ ως όργανο διοίκησης του σχολείου, μαζί με τον Διευθυντή και τον Υποδιευθυντή. Δόθηκαν οι γενικές αρχές για τη συγκρότησή του, τις συνεδριάσεις του, τους σκοπούς και τη λειτουργία του, ενώ προβλεπόταν και η έκδοση υπουργικής απόφασης που θα καθόριζε με λεπτομέρεια τα παραπάνω. Στη συνέχεια, και με το Π.Δ. 201/1998 ρυθμίστηκαν αρκετά θέματα που είχαν να κάνουν με τις σχέσεις Συλλόγου Διδασκόντων και Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου.

3 Εδάφ. ι, παρ. 3, άρθρο 2 της Υ.Α. 50326/1-6-1972 «Περί καθορισμού των καθηκόντων των Διευθυντών των δημοσίων δημοτικών σχολείων».

4 Παρ. 6, περ. Α, άρθρο. 2.

5 Άρθρο 11 του Ν. 1566/85 «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, ο Σύλλογος Διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας έχει την ευθύνη να υλοποιεί τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης αναπτύσσοντας συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, όπως: α) να προγραμματίζει και να οργανώνει το έργο του, να το παρακολουθεί και, τέλος, να το αξιολογεί, β) να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις, ώστε τα μέλη του να επιμορφώνονται διαρκώς, να ανανεώνουν τις γνώσεις τους στον επιστημονικό τομέα και στις επιστήμες της αγωγής, γ) να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις φαινομένων σχολικής αποτυχίας και διαρροής των μαθητών εφαρμόζοντας κατάλληλα αντισταθμιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, και δ) να ανανεώνει και να αξιοποιεί τα διατιθέμενα εποπτικά μέσα και τη σύγχρονη τεχνολογία στη διδακτική πράξη για την αποτελεσματικότερη άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.

Αναφορικά με τη σύνθεση και τη λειτουργία του Συλλόγου των Διδασκόντων, επισημαίνεται ότι αποτελεί συλλογικό όργανο του σχολείου και απαρτίζεται από όλους τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σε αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Οι αποφάσεις του οφείλουν να κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, να λαμβάνονται πάντοτε μέσα στα όρια της αρμοδιότητάς του και είναι δεσμευτικές για όλους, υλοποιούνται δε με ευθύνη του Διευθυντή του σχολείου.

Μεθοδολογική προσέγγιση

Για την πληρέστερη εξέταση και κατανόηση της επικοινωνιακής διαδικασίας των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο στην παρούσα μελέτη περίπτωσης η ημι-δομημένη συνέντευξη. Μιλώντας γενικά για τις συνεντεύξεις, ο Woods (1991) εκφράζει την άποψη ότι «είναι ουσιαστικά ο μόνος τρόπος για να προσεγγιστούν οι αντιλήψεις των ανθρώπων». Η συλλογή ερευνητικών δεδομένων έγινε με τη διαδικασία της συνέντευξης, η οποία διήρκεσε περίπου είκοσι λεπτά με κάθε έναν από τους είκοσι τρεις (23) εκπαιδευτικούς του σχολείου που αποτελούν και το Σύλλογο Διδασκόντων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στο συγκεκριμένο σχολείο υπάρχει αργή και αραϊή εναλλαγή διδακτικού προσωπικού. Οι δεκαοχτώ (18) είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί με εικοσαετή, κατά μέσο όρο, εκπαιδευτική προϋπηρεσία. Το νεότερο μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων έχει πέντε χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο. Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν στο χώρο του σχολείου το Μάιο του 2008. Τα ερωτήματα που υποβλήθηκαν καθώς και οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- *Γίνεται ελεύθερα η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών;*

Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο καθορισμός των θεμάτων που τίθενται προς συζήτηση στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων γίνεται, κατά κύριο λόγο, από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο Διευθυντής είναι εκείνος που συγκαλεί στις περισσότερες περιπτώσεις τις συνεδριάσεις και αποτελεί και την κύρια πηγή ενημέρωσης των εκπαιδευτικών γύρω από θέματα που άπτονται της

διοίκησης του σχολείου. Τέλος, δηλώθηκε από όλους ότι κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων δεν παρουσιάστηκαν φαινόμενα αντιδημοκρατικής ή αυταρχικής συμπεριφοράς από κανένα μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων. Δεν υπήρχαν φαινόμενα λογοκρισίας ή αφαίρεσης του λόγου από κάποιον ομιλητή.

• *Πάνω σε ποιες δραστηριότητες εντοπίζετε την επικοινωνία που έχετε συναντήσει στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;*

Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αναπτύχθηκαν, ανάμεσα στα άλλα, θέματα όπως: προγραμματισμός εκπαιδευτικών επισκέψεων, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά και ελληνικά), θέματα ασφάλειας των μαθητών, ελλείψεις και προβλήματα της κτιριακής υποδομής, τρόποι αντιμετώπισης ειδικών παιδαγωγικών αναγκών των μαθητών, ενημέρωση και συνεργασία με τους γονείς των μαθητών καθώς και προτάσεις προς τους φορείς σχεδιασμού των αναλυτικών προγραμμάτων.

• *Υπάρχουν εμπόδια στην επικοινωνία;*

Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι κάποιες φορές τα μηνύματα δεν φτάνουν στον προορισμό τους, μιας και οι ίδιοι δεν είχαν παρακινηθεί να ακούσουν ή, πολύ απλά, δεν τους ενδιέφερε το υπό συζήτηση θέμα. Υπήρχαν φορές που η γλώσσα δεν ήταν κατάλληλη, μιας και υπήρχε μεταβολή-φιλτράρισμα των πληροφοριών. Σε ορισμένες συνεδριάσεις υπήρχε μεγάλος αριθμός θεμάτων προς συζήτηση, πράγμα που επιμήκυνε χρονικά τις συνεδριάσεις και δημιουργούσε εκνευρισμό στους συμμετέχοντες.

• *Πώς εκδηλώνεται η επικοινωνία κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων;*

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όπως δήλωσαν οι εκπαιδευτικοί, υπήρχε μια εισήγηση από την πλευρά του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Σκοπός της εισήγησης ήταν η αρχική ενημέρωση των εκπαιδευτικών. Ακολουθούσαν ερωτήσεις με τις οποίες ζητούνταν οι απαραίτητες διευκρινίσεις από το Σύλλογο Διδασκόντων. Ταυτόχρονα, ο καθένας είχε τη δυνατότητα να εκφράσει την άποψή του, τις σκέψεις και τις επιθυμίες του, και στο τέλος κατέληγαν σε μια κατά το δυνατόν τελική-συνθετική πρόταση, που ενσωμάτωνε τον τρόπο εφαρμογής της στην πράξη. Σε αυτό συμπεριλαμβανόταν και αναλυτική αναφορά του ρόλου που κάθε εκπαιδευτικός θα είχε καθώς και ο μηχανισμός αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους. Τέλος, με την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων γινόταν και η ανάθεση του έργου σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς.

• *Ποιοι είναι οι στόχοι της επικοινωνίας;*

Ως προς το στόχους της επικοινωνίας, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν ότι αυτοί είναι: α) ο συντονισμός των ενεργειών, ώστε ο ένας να συμπληρώνει τον άλλο χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς να υπάρχει σπατάλη εργασίας· β) η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος εργασίας με ιδιαίτερη στόχευση στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην άρση παρεξηγήσεων· οι εκπαιδευτικοί επισήμαναν ότι θεωρούν σημαντικό να υπάρχει κοινή κατανόηση μεταξύ Διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος· γ) η δημιουργία ενός αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την

ανάπτυξη μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής ομαδικής προσπάθειας. Αναγνώρισαν ότι ο Διευθυντής θα ήταν καλό να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών, για να είναι εφικτή η σύζευξη των ενδιαφερόντων των συμμετεχόντων στις συνεδριάσεις· δ) τέλος, επισημάνθηκε ότι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος βοηθάει στην κινητοποίησή τους.

- *Είναι όλοι καλοί ακροατές;*

Εδώ καταγράφηκαν αρκετές περιπτώσεις που οι ερωτώμενοι παραδέχτηκαν ότι ακόμα και οι ίδιοι δεν ήταν καλοί ακροατές. Πολλές φορές τους απασχολούσαν προσωπικά θέματα που δεν τους άφηναν να συγκεντρωθούν στη διεξαγόμενη συζήτηση. Όταν η συζήτηση περιστρεφόταν γύρω από άγνωστα γι' αυτούς θέματα, ανέφεραν ότι ένιωθαν αμηχανία, αδιαφορία, άγχος και επιθυμία για αποχώρηση. Παρατηρήθηκαν περιπτώσεις που, ενώ αυτός που έστελνε ένα μήνυμα γνώριζε τι ήθελε να επικοινωνήσει, στη διαδικασία της αποστολής του μηνύματος το υπεραπλούστευε με αποτέλεσμα να μη γίνεται συγκεκριμένος και έτσι ο λήπτης να προσπαθεί να καταλάβει μόνος του τι συμβαίνει. Κάποιοι ανέφεραν ότι, ενώ πομπός και παραλήπτης χρησιμοποιούσαν τις ίδιες λέξεις, ο καθένας προσέδιδε σε αυτές εντελώς διαφορετικό νόημα.

- *Ποιες μορφές συμπεριφορών έχετε συναντήσει κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων;*

Στη συγκεκριμένη κατηγορία ερωτήσεων, οι ερωτώμενοι επισήμαναν διάφορες μορφές συμπεριφορών που έχουν συναντήσει ή ακόμα και οι ίδιοι έχουν υιοθετήσει σε συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια ανάλυσης περιεχομένου και δημιουργήθηκε ένα εργαλείο καταγραφής των απόψεων και των στάσεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με την επικοινωνία κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Στην ανάλυση περιεχομένου έγινε προσπάθεια αποφυγής αυτού που οι Strauss και Corbin (1996) ονομάζουν «κυματισμό της κόκκινης σημαίας», δηλαδή της επιρροής που μπορεί να έχουν οι προκαταλήψεις και οι απόψεις του ερευνητή στην προσέγγιση του λόγου των υποκειμένων της έρευνας, με προσεκτική τήρηση της ερευνητικής δεοντολογίας, όπως αυτή αναφέρεται από τη σχετική βιβλιογραφία (Cohen και Manion, 1997· Βάμβουκας, 1998· Αθανασίου, 2003).

Ευρήματα της μελέτης περίπτωσης

Ρόλοι επικοινωνίας

Η διερεύνηση των επικοινωνιακών διαδικασιών του Συλλόγου Διδασκόντων όσον αφορά το ρόλο της επικοινωνίας τον οποίο επιτελούν τα διάφορα μέλη της ομάδας εντός της επικοινωνιακής διαδικασίας έδειξε τα εξής:

- Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, λόγω της θέσης του, έλεγχε, μερικά, τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση των μελών της ομάδας. Κατείχε, δηλαδή, τη δυνατότητα του φιλτραρίσματος των πληροφοριών.
- Ταυτόχρονα, ο ίδιος λειτουργούσε ως σύνδεσμος, φέρνοντας σε επικοινωνία

νιακή επαφή τα διάφορα μέλη της ομάδας. Αυτός ο ρόλος εκλαμβάνεται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ως αποφασιστικής σημασίας για μια λειτουργική και αποτελεσματική επικοινωνία.

- Υπήρχαν περιπτώσεις που ήταν καθοριστικής σημασίας η υπερίσχυση της ηγετικής γνώμης εντός του Συλλόγου Διδασκόντων. Μιας γνώμης που εκφράζεται από κάποιο μέλος της ομάδας με επικοινωνιακές δυνατότητες και δεξιότητες, το οποίο ταυτόχρονα έχει επάρκεια στο συγκεκριμένο θέμα, στηριγμένη σε ειδικές γνώσεις. Το ρόλο του ηγέτη γνώμης (opinion leader), εξαιτίας της συμμετοχικής ηγεσίας που ακολουθείται στο Σύλλογο Διδασκόντων, δεν τον είχε πάντα ο Διευθυντής του Σχολείου.
- Υπήρχαν πρόσωπα που, θεωρώντας ότι διαθέτουν περιορισμένες ή και καθόλου επικοινωνιακές σχέσεις και ικανότητες, επέλεξαν τη σιωπή διστακτικότητας (Σαΐτης, 2007).

Είδη επικοινωνίας

Τα είδη επικοινωνίας που συναντήθηκαν θα μπορούσαν να καταταγούν στις παρακάτω πέντε κατηγορίες: 1) επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες, 2) επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό των προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές και, γενικότερα, στο «συντονισμό» των προγραμμάτων, 3) επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή μεθόδων και των πληροφοριών εκείνων που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων, 4) επικοινωνία που χρησιμοποιείται ως ερέθισμα και κινητοποίηση και, τέλος, 5) επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

Λειτουργίες και μορφές της επικοινωνίας

Η επικοινωνία στο Σύλλογο Διδασκόντων θεωρήθηκε από τους ερωτωμένους ότι εξυπηρετεί τις παρακάτω βασικές λειτουργίες: α) την παροχή πληροφοριών, ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων, β) τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων και της μορφής της εξουσίας, και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων, γ) τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης, και δ) την έκφραση προσωπικών συναισθημάτων. Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι επικοινωνίες στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων είναι οι εξής: 1) χορήγηση εντολών, 2) υποβολή προτάσεων, 3) εξωτερίκευση σκέψεων ή επιθυμιών, 4) θέση ερωτημάτων και 5) ενημέρωση.

Παράγοντες επίδρασης στην ομαδική επικοινωνία

Σε ένα συλλογικό όργανο, όπως είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που αναγνωρίστηκαν από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς ως παράγοντες οι οποίοι επιδρούν θετικά στη συνοχή και τη λειτουργία της ομάδας. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η ηγετική ικανότητα του Διευθυντή, με το σχεπτικό ότι ο Διευθυντής, που

αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη», πρέπει να κινείται ευέλικτα ανάμεσα στην ανάγκη να είναι τυπικός προς τη διοίκηση και την οργάνωση της σχολικής μονάδας και στην ανάγκη για ανθρώπινη επικοινωνία με τους/τις συναδέλφους και, γενικά, με πρόσωπα του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντός του. Τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων θεωρούν σημαντικό στοιχείο των ικανοτήτων του Διευθυντή την ικανότητα διατήρησης της ισορροπίας των διαπροσωπικών σχέσεων και την ενθάρρυνση ανάπτυξης περισσότερων διαύλων επικοινωνίας.

• Η μακροχρόνια διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτυχθεί εξαιτίας της sporαδικής εναλλαγής διδακτικού προσωπικού. Τα στοιχεία αυτά συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος όπου κυριαρχούν οι φιλικές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων και παρατηρείται συναδελφικότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των μελών. Συχνά διατυπώθηκε η άποψη ότι στο πλαίσιο της ομαλής λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων ουδέποτε κρινόταν η στάση ή η συμπεριφορά συναδέλφων. Το ήπιο, φιλικό κλίμα, μάλιστα, φάνηκε πως υπερεθερούσε της τυπικής αντιμετώπισης των υπηρεσιακών θεμάτων.

Διαδικασία ακρόασης και προβλήματα επικοινωνίας

Κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων πρέπει να γίνεται ελεύθερα η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών. Ο ακροατής πρέπει να ακούει με προσοχή αυτά που λέει ο ομιλητής, ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική (Everard και Morris, 1999). Οι λόγοι για τους οποίους κάποιος επικοινωνεί σε μια συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων, έτσι όπως διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς, είναι: α) για να δεχτούν οι άλλοι το μήνυμά του, β) για να γίνει κατανοητός, γ) για να γίνει αποδεκτός και δ) για να προκαλέσει κάποιας μορφής δράση. Όπως προέκυψε από την έρευνα, μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της επικοινωνίας είναι να ακούει κανείς αποτελεσματικά, δηλαδή να κατανοεί, να κρίνει και να ανατροφοδοτεί τη διαδικασία. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ακούμε αποτελεσματικά σημαίνει να δίνουμε την προσοχή μας σε αυτόν που μιλάει, να συγκεντρωνόμαστε σε αυτό που λέγεται, να μη διακόπτουμε, να κάνουμε ερωτήσεις όταν πρέπει και να δίνουμε ανατροφοδότηση στον ομιλητή.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτωμένων, στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων εμφανίζονται εμπόδια που διαταράσσουν την καλή ακρόαση. Αυτά συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- στη διάσπαση της σκέψης και την αδυναμία συγκέντρωσης στον ομιλητή,
- στην ύπαρξη συναισθημάτων όπως ανησυχία, φόβος, θυμός και άγχος για αποχώρηση,
- στις ατομικές προκαταλήψεις και στα στερεότυπα για την επικοινωνιακή διαδικασία και τον επικοινωνιακό σύντροφο,
- στην ύπαρξη σημασιολογικών-νοηματικών ασαφειών στο λεξιλόγιο και στην πολυπλοκότητα των μηνυμάτων,
- στην ύπαρξη θορύβων και

- στο μειωμένο ενδιαφέρον για το αντικείμενο της συζήτησης.

Οι συμπεριφορικοί τύποι των συμμετεχόντων σε μια συνεδρίαση εκπαιδευτικών που δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή και, επομένως, δεν είναι αποτελεσματικοί ακροατές, όπως επισημάνθηκαν από τους ερωτωμένους, είναι οι παρακάτω:

- Ο «ψευδοακροατής». Είναι αυτός που υποδύεται ότι ακούει, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να παρακολουθεί μια χαμηλόφωνη συζήτηση που γίνεται δίπλα του ή να σκέφτεται κάτι άλλο.
- Αυτός που σχετίζει οτιδήποτε ακούει με τις προσωπικές του εμπειρίες.
- Αυτός που νομίζει ότι μπορεί να διαβάσει τη σκέψη και να προβλέπει τι «πραγματικά» σκέφτεται ο ομιλητής.
- Αυτός που προβάρει αυτά που πρόκειται να πει προετοιμάζοντας μια έξυπνη ατάκα, χάνοντας στην ουσία αυτά που λέγονται.
- Αυτός που προσέχει μόνο τις σημαντικές, κατά την κρίση του, πληροφορίες, ακούει, δηλαδή, αυτό που θέλει να ακούσει. Συνήθως απορρίπτει οτιδήποτε θεωρεί βαρετό ή οτιδήποτε τον κάνει να νιώθει άβολα.
- Αυτός που αντιλαμβάνεται σχεδόν τα πάντα ως προσωπικές προς αυτόν επιθέσεις, αρνητική κριτική ή επιθετικές νύξεις.
- Αυτός που ακούει μόνο στο επίπεδο του περιεχομένου και αγνοεί το επίπεδο των σχέσεων των εννοιών.
- Αυτός που συχνά «πετάει» μια λέξη σε κάθε παύση.
- Αυτός που «κατηγοριοποιεί» τους ανθρώπους πριν καν ακούσει όλα όσα έχουν να πουν.
- Αυτός που διακόπτει κάποιον είτε συναισθηματικές είτε κωμικές παρατηρήσεις, συνήθως κλισέ, διασπά την προσοχή και υποβαθμίζει το επίπεδο της συνεδρίασης.
- Αυτός που πάντα διαφωνεί ή διατυπώνει αντιρρήσεις.
- Αυτός που ακούει μόνο και δεν μιλάει ποτέ, συμφωνεί πάντα και δεν εκφράζει αντίθετη άποψη από την κυρίαρχη.

Αξιολογώντας τη σημασία της επικοινωνίας στο σχολείο, είναι αξιοσημείωτο ότι το σχολείο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία «δένει» τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα υποκίνησης σε εκπαιδευτική δράση και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση της ομάδας. Διέπει τη συνοχή της ομάδας και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που ασκεί διοίκηση και διευθύνει. Η παρούσα έρευνα ανέδειξε απλώς ορισμένες αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τις μορφές επικοινωνίας που εμφανίζονται κατά τη διεξαγωγή μιας συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων ενός δημοτικού σχολείου. Το θέμα μας, όντως ενδιαφέρον και ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών και, συνεπώς, την αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας, φιλοδοξεί να αποτελέσει την απαρχή πιο ουσιαστικής μελλοντικής προσέγγισης με μια επόμενη έρευνα μεγάλης κλίμακας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασίου, Λ., *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Αυτοέκδοση, Ιωάννινα 2003.
- Βάμβουκας, Μ., *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Γρηγόρης, Αθήνα 1998.
- Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ., «Ο Διευθυντής – Ηγέτης», *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 10, 2005, σ. 121-129.
- Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας (ΕΣΥΠ), *Έκθεση Επιτροπής για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Αθήνα 2006.
- Everard, K. - Morris, G., *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 1999.
- Ζαβλανός, Μ., *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Έλλην, Αθήνα 1999.
- Καμπουρίδης, Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.
- Κοντάκος, Α. & Σταμάτης, Π., «Αρχές μιας επικοινωνιακής υγιεινής στο Νηπιαγωγείο», στο Ν. Πολεμικός, Μ. Καΐλα, Φ. Καλαβάσης (επιμ.), *Εκπαιδευτική, Οικογενειακή και Πολιτική Ψυχοπαθολογία*, Τόμος Γ', *Αποκλίσεις στο χώρο της Εκπαίδευσης*, Ατραπός, Αθήνα 2002.
- Μπαγάκης, Γ., *Ο εκπαιδευτικός ως ερευνητής*, Μεταίχμιο, Αθήνα 2002.
- Ξωχέλλης, Π., *Εκπαίδευση και εκπαιδευτικός σήμερα. Προβλήματα και προοπτικές στη σύγχρονη εκπαίδευση*, Αδελφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1989.
- Παμουκτσόγλου, Α., *Αποτελεσματικό Σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2001.
- Πασιαρδή, Γ., *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*, Τυπωθήτω, Αθήνα 2001.
- Πασιαρδής, Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Γρηγόρη, Αθήνα 2000.
- Σαΐτης, Χ., *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη Θεωρία στην Πράξη*, Αυτοέκδοση, Αθήνα 2007.
- Σαΐτης, Χ., *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα 2005.
- Χυτήρης, Λ., *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 2^η έκδ., Interbooks, Αθήνα 1996.
- UNESCO, *Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21ο αι., υπό την προεδρία του Jacques Delors*, 1999.

Ξενόγλωσση

- Argyris, Chris, *Integrating the individual and the Organization*, John Wiley, New York 1964.
- Bluck, R., «Team management and academic libraries: a case study at the University of Northumbria», *British Journal of Academic Librarianship*, 9(3): 224-42.
- Dean, J., *Managing the primary school*, Routledge, London and New York 1995.

- Fullan, M. & Hargreaves, A., *What's worth fighting for in your School?*, Toronto, Ontario: Ontario Public School Teachers' Federation.
- Herzberg, F., *Work and the nature of man*, Cleveland 1966.
- Katz, D. and Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons Inc., New York 1966.
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R., *People in organizations*, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York 1987.
- Sayles, L. P., *Individualism and big business*, McGraw-Hill, New York 1963.
- Strauss, A. & Corbin, J., *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage, London 1996.
- Trochim, W., *The Qualitative – Quantitative Debate*, In:
www.trochim.human.cornell.edu/kb/qual.deb.htm, 2002.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, John Wiley, New York 1964.
- Woods, P., *Inside Schools. Ethnography in Education Research*, Routledge, London 1991.