

Απόψεις μελών ΠΥΣΠΕ για τις μορφές επικοινωνίας τους με εκπαιδευτικούς

Σωτήριος Γεωργόπουλος
Μεταπτυχιακός Φοιτητής στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Παναγιώτης Ι. Σταμάτης
Διδάσκων ΤΕΠΑΕΣ στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Εισαγωγή

Σε κάθε κράτος, ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές του, η επίσημη Πολιτεία καθορίζει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, το οποίο εξυπηρετεί προκαθορισμένους σκοπούς. Οι σκοποί αυτοί εξαρτώνται από την πολιτικο-οικονομική δομή της κοινωνίας, από την πολιτισμική της παράδοση και τους ιδιαίτερους στόχους της συγκεκριμένης χρονικής, πολιτικής και πολιτιστικής στιγμής. Η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι *δικαίωμα* αλλά και *καθήκον* της Πολιτείας. Ανάλογα με τους επιδιωκόμενους στόχους, η Πολιτεία προγραμματίζει προσηκτικά την εκπαίδευση που θα προσφέρει στο λαό της και καθορίζει τους σκοπούς της, οι οποίοι διακρίνονται σε:

- **μορφωτικούς**, που αποβλέπουν στη μόρφωση του πολίτη,
- **κοινωνικούς**, που αποβλέπουν στην κοινωνικοποίηση του ατόμου,
- **πολιτιστικούς**, που αποβλέπουν στη διαιώνιση της πολιτιστικής κληρονομιάς, και
- **οικονομικούς**, που αποβλέπουν στην επίτευξη προόδου σε κρίσιμους τομείς της οικονομίας, όπως η απασχόληση και η ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα παρουσιάζει τον ίδιο, συγκεντρωτικό χαρακτήρα που παρουσιάζει το σύνολο της διοικητικής οργάνωσης της χώρας. Η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας είναι στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, από την οποία απορρέουν οι εξουσίες διοίκησης και διαχείρισης καθώς και οι αποφάσεις, που διαχέονται προς τη βάση. Το ελληνικό σχολείο, που αποτελεί τη βάση του εκπαιδευτικού μας συστήματος, προσπαθεί να ανταποκριθεί στις σημερινές ανάγκες, ειδικότερα σε επίπεδο παροχής ειδικού εκπαιδευτικού έργου αλλά και γενικότερα, σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Στην προσπάθεια αυτή, που είναι συνεχής,

επιχειρείται να εμπεδωθεί μια αλλαγή φιλοσοφίας στο ελληνικό σχολείο, ώστε αυτό να αποκτήσει έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και να γίνει περισσότερο αποτελεσματικό, ανταγωνιστικό και σύγχρονο.

Καθώς αναγνωρίστηκαν τα προβλήματα του συγκεκριμένου συστήματος, έγιναν και στην Ελλάδα προσπάθειες μεταρρυθμίσεων και εκσυγχρονισμού. Η θεσμοθέτηση συλλογικών οργάνων σε πολλά επίπεδα, κάποια από τα οποία λειτουργούσαν για πολλά χρόνια με διάφορες μορφές, προσέδωσε μια επίφαση αποκέντρωσης, εκδημοκρατισμού και συμμετοχικότητας, με τις περισσότερες αρμοδιότητές τους όμως σαφώς καθορισμένες από νόμους και Π.Δ.

Με το ΦΕΚ 315/18-9-1926, στο οποίο δημοσιεύτηκε το Π.Δ. «Περί ανασυστάσεως και συγκροτήσεως του Εκπαιδευτικού Συμβουλίου και των Εποπτικών Συμβουλίων», για πρώτη φορά θεσμοθετήθηκε η συμμετοχή των αιρετών εκπροσώπων στα διοικητικά όργανα που υπήρχαν στην εκπαίδευση. Σήμερα με το Ν.1566/85¹ και το Π.Δ. 75/86, καθώς και το Π.Δ. 1/2003, ρυθμίζεται η λειτουργία των Υπηρεσιακών Συμβουλίων Εκπαίδευσης με τη συμμετοχή αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών.

Τα συμβούλια αυτά ασχολούνται με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης καθώς και με πειθαρχικά θέματα του εκπαιδευτικού προσωπικού. Είναι συμβούλια που έχουν σχέση με την καθημερινότητα της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών, καθώς οι αποφάσεις των υπηρεσιακών συμβουλίων επηρεάζουν άμεσα τη ζωή τους και επομένως και την αποδοτικότητά τους στον εργασιακό τους χώρο. Η σπουδαιότητα του γεγονότος αυτού μάς ώθησε, όπως αναφέρεται αναλυτικά παρακάτω, στην παρούσα εργασία να διερευνήσουμε τις απόψεις των μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων στην επικοινωνία τους με τους εκπαιδευτικούς. Κεντρικό σημείο αναφοράς μας είναι η αποτελεσματική και λειτουργική επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τα Π.Υ.Σ.Π.Ε., ώστε να εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία στις διαπροσωπικές σχέσεις. Στο πλαίσιο αυτό, έγινε προσπάθεια καταγραφής των μορφών της μεταξύ τους επικοινωνίας, καθώς και εντοπισμού των εμποδίων που ανακύπτουν δημιουργώντας περαιτέρω δυσκολίες στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων του σχολείου. Πριν την παρουσίαση του εγχειρήματος αυτού, κρίνεται σκόπιμη η αποσαφήνιση και η θεωρητική προσέγγιση συναφών επιστημονικών όρων και αρχών της διοίκησης στην εκπαίδευση καθώς και η παροχή ορισμένων διευκρινίσεων για τη σύσταση και λειτουργία των Π.Υ.Σ.Π.Ε.

Σκοπός της μελέτης

Η παρούσα έρευνα έγινε προκειμένου να καταστεί πιο κατανοητός ο ρόλος της επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ των μελών των *Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων* και των *Εκπαιδευτικών*, καθώς και των προβλημάτων που υπάρχουν στη σχέση αυτή. Αφετηρία του προβληματισμού μας υπήρξε η διαπί-

1 Άρθρο 21 Ν.1566/85 «Υπηρεσιακά και πειθαρχικά συμβούλια».

στώση ότι τα μέλη των Π.Υ.Σ.Π.Ε., ως φορείς και εκφραστές της εξουσίας που τους παρέχει ο νόμος, είναι αυτά που καλούνται να διαδραματίσουν ένα ρόλο εξισορροπητικό, προσπαθώντας να λύσουν τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται στις σχολικές μονάδες του χώρου ευθύνης τους. Οι λύσεις που θα δοθούν πρέπει να κινούνται εντός του πλαισίου της νομιμότητας, της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας και του σεβασμού της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών.

Έννοια και περιεχόμενο του όρου διοίκηση

Ο όρος «διοίκηση»² παραπέμπει σε μια ευρύτατη έννοια, με την οποία προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς, ο όρος προσβλέπει, μέσω στοχοποίησης, στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, στη βέλτιστη και αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων –ανθρώπινου δυναμικού– στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται. Η διοίκηση διακρίνεται σε δημόσια και σε ιδιωτική. Τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο και –περισσότερο– για την ιδιωτική χρησιμοποιείται ευρύτατα σήμερα ο ταυτόσημος αγγλικός όρος management.

Σύμφωνα με ένα σύγχρονο ορισμό,³ ο όρος «management» παραπέμπει στον τρόπο εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του. Ο ορισμός αυτός:

- δίνει έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων στον οργανισμό,
- εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες, και
- προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τους στόχους του οργανισμού.

Οι διοικούντες έναν οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλές μεθόδους εργασίας για την επίτευξη των στόχων του. Καταλληλότερες, όμως, μέθοδοι χαρακτηρίζονται κατά κανόνα εκείνες που διέπονται από επιστημονικές αρχές και καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Στην πράξη, όμως, οι επιστημονικές μέθοδοι δεν οδηγούν πάντα στην επίτευξη των στόχων (Σαΐτης, 2005). Έτσι, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν κατάρτιση στη διοικητική επιστήμη, αλλά ταυτόχρονα να διαθέτουν και την τεχνογνωσία (Barnard, 1981). Στην περίπτωση του διοικητικού φαινομένου, η επιστήμη συμπληρώνεται από την τέχνη, κάτι που μας κάνει να δεχτούμε ότι η διοίκηση είναι επιστήμη και τέχνη. Επιστήμη, γιατί διέπεται από αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις, και τέχνη, γιατί παρέχει σε αυτούς που την ασκούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας (Σαΐτης, 2005).

Στη χώρα μας, η δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ένα μεγάλο και αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας μας, επειδή εξυπηρετεί σχεδόν ολόκληρο το νεανικό πληθυσμό και τις εκπαιδευτικές ανάγκες του.

2 Βλ. σχετικά Βικιπαίδεια (<http://el.wikipedia.org/>).

3 Montana, P. - Charnov, B.: Management, New York 1994, p. 20.

Η οργάνωση και η λειτουργία του Π.Υ.Σ.Π.Ε. βασίζεται σε αρχές που διέπουν τη διοίκηση της δημόσιας εκπαίδευσης, οι οποίες μπορούν παράλληλα να καθορίσουν τη στρατηγική ενός ηγετικού στελέχους της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2007). Αυτές είναι:

- **η δημοκρατική αρχή διοίκησης**, η οποία υπαγορεύει ότι κατά τη λήψη αποφάσεων πρέπει να χρησιμοποιείται ουσιαστικά η μέθοδος της συμμετοχικής ηγεσίας· συνεπώς, το μέλος του Π.Υ.Σ.Π.Ε. δεν πρέπει να είναι απόλυτο αλλά, χωρίς να παρεκκλίνει από το νόμιμο πλαίσιο, να είναι διαλλακτικό·
- **η αρχή της δικαιοσύνης**, σύμφωνα με την οποία όλες οι πράξεις και ενέργειες του Π.Υ.Σ.Π.Ε. πρέπει να είναι σύννομες και αμερόληπτες για όλους τους εκπαιδευτικούς·
- **η αρχή της σωστής λήψης αποφάσεων**, που σημαίνει ότι κάθε απόφαση δεν πρέπει να είναι βιαστική, αλλά αποτέλεσμα σφαιρικής μελέτης του κάθε θέματος·
- **η αρχή της προσαρμοστικότητας και της ευλυγισίας**, κατά την οποία το συμβούλιο πρέπει πάντα να ενεργεί ανάλογα με τα δεδομένα του συγκεκριμένου θέματος, αφού, όπως είναι γνωστό, δεν υπάρχουν συνταγές για καθολική εφαρμογή.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα *ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης* μέλη του ΠΥΣΠΕ πρέπει, πέραν των ειδικών γνώσεων του κλάδου τους, να είναι γνώστες της οργανωτικής θεωρίας και να μη στηρίζονται στη διαίσθηση, στην τύχη ή σε αυτά που έπρατταν οι προκάτοχοι τους. Όμως, η απλή μόνο γνώση των αρχών διοίκησης δεν θα εξασφαλίσει την επιτυχή άσκηση, αφού το διοικητικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει και τον τρόπο να τις αξιοποιήσει. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να διαθέτει σχετική διοικητική εμπειρία και ορισμένες ικανότητες που απαιτεί μια θέση στην ιεραρχία της εκπαίδευσης.

Τα Υπηρεσιακά Συμβούλια στο χώρο της εκπαίδευσης

Με την ψήφιση του Ν.1566/85 ορίστηκε η σύσταση Υπηρεσιακών και Πειθαρχικών Συμβουλίων (ΦΕΚ 167Α', άρ. 21) για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του εκπαιδευτικού προσωπικού, κατά νομούς ή νομαρχιακά διαμερίσματα και χωριστά για κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης. Δόθηκαν οι γενικές αρχές για τη συγκρότησή τους, ενώ προβλεπόταν η έκδοση υπουργικής απόφασης που θα καθόριζε με λεπτομέρεια τα παραπάνω. Στη συνέχεια, με το Π.Δ. 1/3.1.2003⁴ ρυθμίστηκαν θέματα σχετικά με τη σύνθεση, τη συγκρότηση και τη λειτουργία των υπηρεσιακών συμβουλίων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικής αγωγής, καθώς και τις αρμοδιότητες, τους όρους, τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία εκλογής των αιρετών τακτικών και αναπληρωματικών μελών των συμβουλίων αυτών. Έτσι, σύμφωνα με το προαναφερόμενο Π.Δ. προβλεπόταν

4 ΠΔ 1/ 3-1-2003 - Άρθρο 1 «Υπηρεσιακά Συμβούλια», Άρθρο 2 «Σύνθεση ΠΥΣΠΕ», Άρθρο 10 «Συγκρότηση και Λειτουργία», Άρθρο 11 «Αρμοδιότητες ΠΥΣΠΕ», Άρθρα 19-31 «Εκλογές αιρετών».

στην έδρα κάθε διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να λειτουργεί πενταμελές υπηρεσιακό και πειθαρχικό συμβούλιο για το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελούμενο από:

α) τον διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνεται από προϊστάμενο γραφείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και, σε περίπτωση έλλειψης, από διευθυντή σχολικής μονάδας·

β) δύο προϊσταμένους γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από άλλους προϊσταμένους γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν οι προϊστάμενοι γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ορίζονται ως τακτικά και αναπληρωματικά μέλη διευθυντές σχολικών μονάδων και, σε περίπτωση έλλειψης και αυτών, εκπαιδευτικοί με βαθμό Α'·

γ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών.

1. Μεταξύ των άλλων αρμοδιοτήτων, τα Π.Υ.Σ.Π.Ε. επιλέγουν τους διευθυντές και τους υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων, αποφασίζουν για τη μονιμοποίηση των εκπαιδευτικών, τοποθετούν τους εκπαιδευτικούς στα σχολεία, επιλαμβάνονται πειθαρχικών θεμάτων και, γενικότερα, εξετάζουν θέματα υπηρεσιακής κατάστασης εκπαιδευτικών καθώς και κάθε άλλο εκπαιδευτικό θέμα που προβλέπεται από ειδικές διατάξεις, εφόσον αυτά δεν ανήκουν στην αρμοδιότητα του ΑΠΥΣΠΕ ή του ΚΥΣΠΕ.

Έννοια και μορφές επικοινωνίας

Κατά καιρούς δόθηκαν πολλοί ορισμοί στην έννοια της επικοινωνίας. Ένας σύντομος και περιεκτικός είναι αυτός που δόθηκε από τους Katz και Kahn, που αναφέρει ότι «...επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση νοημάτων». Κατά μια άλλη άποψη, ως επικοινωνία ορίζεται «η διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από ένα δεύτερο» (Davis 1990). Τέλος, υπάρχουν και συγγραφείς που εκλαμβάνουν τον όρο αυτόν ως τη διαδικασία ανταλλαγής κατανοητών πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη μηνύματος. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα (Κοντάκος και Σταμάτης, 2002).

Από τους παραπάνω ορισμούς φαίνεται ότι σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν καθολικά προκαθορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση (Barnard, 1981). Οι οργανισμοί δεν μπορούν να ζήσουν χωρίς επικοινωνίες. Ένας, όμως, αποδοτικός οργανισμός δεν πρέπει μόνο να διαθέτει ένα οποιοδήποτε σύστημα επικοινωνίας, αλλά ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας. Οι σχέσεις επικοινωνίας που επικρατούν σε έναν οργανισμό αντικατο-

πριζούν ουσιαστικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού για τους υπαλλήλους και είναι καθήκον της διοίκησης η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία «δένει» τους επικοινωνιακούς συντρόφους και επιβάλλει στους εργαζομένους να ενεργούν συνεργατικά, γιατί είναι αδύνατο να υπάρξουν ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία. Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι επικοινωνούν, επίσημα και ανεπίσημα, μπορεί να είναι διαφορετικοί προκειμένου να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες τους. Μέσω της επικοινωνίας οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επιπλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων. Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών του οργανισμού (Ζαβλάνος, 1998).

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς, σύμφωνα με τον Durbin (1998), η επικοινωνία μοιάζει με την «κόλλα που κρατάει έναν οργανισμό ενωμένο». Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που διοικεί. Αναμφισβήτητο, η διαπροσωπική επικοινωνία (face to face or interpersonal communication) είναι η πλέον ανθρώπινη, ζωντανή όπως και άμεση μέθοδος επαφής (Σταμάτης, 2005).

Η επικοινωνία διακρίνεται σε τυπική και άτυπη. Η *τυπική* επικοινωνία ταυτίζεται και εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης, εφόσον εξυπηρετεί τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που προβλέπονται από αυτή, όπως, για παράδειγμα, τα οργανογράμματα, τις τυποποιημένες διαδικασίες, τις εντολές, την ανταλλαγή εγγράφων, εκθέσεων, εισηγήσεων κ.λπ. Απεναντίας, η άτυπη επικοινωνία είναι φυσικό να αναπτύσσεται παράλληλα προς την τυπική και είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφεί. Η επιτυχής επικοινωνία με τους υπαλλήλους εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο γίνονται αντιληπτά και κατανοητά: α) τα προβλήματά τους, β) οι αντιλήψεις και τα ενδιαφέροντά τους, και γ) τα κενά που υπάρχουν στην πληροφόρησή τους (Lewis, 1987). Το άτυπο δίκτυο δίνει πληροφόρηση και για τα τρία αυτά σημεία.

Η επικοινωνία, ακόμη, μπορεί να διακριθεί σε γραπτή και προφορική. Η προφορική επικοινωνία είναι η πιο εύκολη και περισσότερο διαδεδομένη στο χώρο εργασίας. Τα μέσα αυτού του τρόπου επικοινωνίας έχουν ως εξής:⁵

5 Νίνα-Παζαρχή, Ελένη: «Γλώσσα και Επικοινωνία στην Κοινωνική Αλληλεπίδραση», Εισήγηση στην Ημερίδα «Μεταπτυχιακά Προγράμματα, Προγράμματα Ανταλλαγών και Ξένες Γλώσσες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

- Απευθείας προσωπική προφορική επικοινωνία, π.χ. ο άτυπος διάλογος, οι προγραμματισμένες συναντήσεις, η προσωπική συνέντευξη κ.λπ.

- Προσωπική προφορική επικοινωνία εξ αποστάσεως, π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία.

- Ο **άτυπος διάλογος** είναι κατάλληλη μορφή επικοινωνίας για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, την ανταλλαγή πληροφοριών καθώς και την εξασφάλιση της πειθαρχίας.

Οι **προγραμματισμένες συναντήσεις** είναι κατάλληλη μορφή επικοινωνίας για τη διεξαγωγή μιας από κοινού εκτελούμενης εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές τα μέρη πρέπει να είναι επαρκώς προπαρασκευασμένα, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου της συνάντησης.

Οι **τηλεφωνικές συνδιαλέξεις** χρησιμεύουν για τη μεταβίβαση επειγουσών πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. Με τη μορφή αυτή επικοινωνίας αυξάνεται σημαντικά η ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών και, συνεπώς, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Ο ρόλος τους είναι βασικός και για την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων.

Η **προσωπική συνέντευξη** μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μορφή επικοινωνίας με υποψηφίους που ζητούν θέσεις εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές ανατίθεται σε στελέχη η πραγματοποίησή τους. Τα στελέχη που διεξάγουν τη συνέντευξη θα πρέπει να διατυπώνουν ερωτήσεις με απόλυτα κατανοητό το νόημά τους και να μην έχουν διαμορφώσει εκ των προτέρων άποψη για μια κατηγορία ατόμων, τα οποία γίνονται αντικείμενο ανάλογης μεταχείρισης. Θα πρέπει, ακόμη, να διαθέτουν τις αναγκαίες εκείνες δεξιότητες που απαιτούνται για την προφορική επικοινωνία (Ζαβλανός, 2002), όπως:

- να ακούν,
- να καταγράφουν και να ερμηνεύουν επακριβώς αυτό που λέγεται,
- να αναλύουν και να αξιολογούν την πληροφορία που λαμβάνουν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα,
- να εξάγουν συμπεράσματα.

Για την αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι απαραίτητο από την πλευρά των στελεχών που διεξάγουν τις συνεντεύξεις (Mayer, 1973):

- να προγραμματίζουν τη συνέντευξη προσδιορίζοντας τις περιοχές που πρόκειται να καλύψουν οι ερωτήσεις τους,
- να διαμορφώνουν καλό, ειλικρινές κλίμα επικοινωνίας με τον υποψήφιο.
- να είναι καλοί ακροατές, που θα δίνουν χρόνο στον υποψήφιο για να απαντήσει,
- να προσέχουν τις μη λεκτικές ενδείξεις,
- να απαντούν ελεύθερα και έντιμα στις ερωτήσεις που κάνει ο υποψήφιος,
- οι ερωτήσεις τους να είναι σαφείς, αντικειμενικές, χωρίς να δίνουν κάποια ένδειξη για αναμενόμενη απάντηση, και
- κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να καταγράφουν μόνο τα πραγματικά γεγονότα.

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λει-

τουργία των οργανισμών, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες. Συνεπώς, η επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. έχει πολυποικίλη σπουδαιότητα για την εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων.

Μεθοδολογική προσέγγιση

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε έρευνα προκειμένου να καταστεί πιο κατανοητός ο ρόλος της επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ των μελών των *Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων* και των *εκπαιδευτικών*, καθώς και των προβλημάτων που υπάρχουν στη σχέση αυτή. Αφετηρία του προβληματισμού μας υπήρξε η διαπίστωση ότι τα μέλη των Π.Υ.Σ.Π.Ε., ως φορείς και εκφραστές της εξουσίας που τους παρέχει ο νόμος, είναι αυτά που καλούνται να διαδραματίσουν ένα ρόλο εξισορροπητικό, προσπαθώντας να λύσουν τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται στις σχολικές μονάδες του χώρου ευθύνης τους. Οι λύσεις που θα δοθούν πρέπει να κινούνται εντός του πλαισίου της νομιμότητας, της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας και του σεβασμού της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών.

Η παρούσα έρευνα εστιάστηκε στη διερεύνηση των απόψεων και των στάσεων των μελών των Π.Υ.Σ.Π.Ε. για την επικοινωνία τους με τους εκπαιδευτικούς, τη συνεργασία τους και τη διερεύνηση των παραγόντων που διαμορφώνουν τη συνεργασία τους αυτή. Αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης, για τις ανάγκες της οποίας σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ποιοτική προκαταρκτική έρευνα, ενώ για τη συλλογή των δεδομένων διεξήχθησαν συνεντεύξεις (Cohen και Manion, 1994· Κυριαζή, 2002). Για τις συνεντεύξεις επελέγη ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης. Καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή αυτού του τύπου συνέντευξης αποτέλεσε το γεγονός ότι πλεονεκτεί από άποψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, παρέχοντας στον ερευνητή τη δυνατότητα να συντάσσεται με τις τάσεις του ερωτώμενου και να προωθεί ταυτόχρονα τους άξονες που έχουν προκύψει από το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Η ημιδομημένη συνέντευξη επικεντρώνεται στις υποκειμενικές εμπειρίες προσώπων που έχουν επιλεγεί λόγω της άμεσης εμπλοκής τους στην ερευνώμενη κατάσταση ή και λόγω της σημαντικής εμπειρίας τους ή πληροφόρησης ή και επιρροής πάνω στο αντικείμενο της έρευνας. Ως εκ τούτου, οι απαντήσεις που δίνονται επιτρέπουν αφενός τον έλεγχο της εγκυρότητας των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί και αφετέρου την αποκάλυψη πτυχών και στοιχείων που δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί.

Τα ημιδομημένα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τις συνεντεύξεις είναι οργανωμένα με βάση τους θεματικούς άξονες. Περιλαμβάνουν κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις. Κατά τις συνεντεύξεις δόθηκε έμφαση στην ποιότητα των απαντήσεων και εξασφαλίστηκε χρόνος στους ερωτωμένους για να δώσουν τις δικές τους απόψεις, περιγραφές ή ερμηνείες, ενώ οι δομημένες ερωτήσεις αποτέλεσαν την πύξίδα προκειμένου η συζήτηση να προσανατολίζεται στο αντικείμενο της συνέντευξης (Φίλιας, 2001).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα πέντε (5) μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. της Β' Αθήνας, που έχουν πολυετή εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία. Ως μέσα καταγραφής χρησιμοποιήθηκαν γραπτές σημειώσεις και μαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις. Η διαδικασία διενέργειας των συνεντεύξεων έγινε σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες, που επιβάλλονται τόσο για την ορθή αξιοποίηση της μεθόδου όσο και για λόγους δεοντολογίας. Βάσει αυτών των κανόνων, πριν από κάθε συνέντευξη προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία –απαραίτητη και προκειμένου να εξασφαλιστεί χρόνος για τη συνέντευξη–, κατά την οποία οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για το περιεχόμενο της έρευνας και εξασφαλίστηκε η συνειδητή συναίνεσή τους.

Οι συνεντεύξεις έγιναν στις περισσότερες περιπτώσεις στο χώρο των συνεντευξιζόμενων και διήρκεσαν από 30 λεπτά έως και μία ώρα. Μετά από άδεια των ερωτωμένων, οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη χρήση μαγνητοφώνου. Μετά από κάθε ερώτηση δινόταν στον ερωτώμενο χρόνος για να απαντήσει προς όποια κατεύθυνση επιθυμούσε. Παρέμβαση από τον ερευνητή γινόταν προκειμένου ο ερωτώμενος να παραμείνει κοντά στο ζητούμενο της ερώτησης ή προκειμένου με διευκρινιστικές ερωτήσεις να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη εμβάθυνση στο ερώτημα και να εξαντληθούν οι δυνατότητες απόσπασης κάθε δυνατής πληροφορίας.

Τα ερωτήματα που συνέθεσαν τον προβληματισμό μας καθώς και οι απαντήσεις που δόθηκαν μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

1. Υπάρχει η δυνατότητα εύκολης και άμεσης επικοινωνίας των εκπαιδευτικών με το Π.Υ.Σ.Π.Ε. και κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Όλα τα μέλη του συμβουλίου εξέφρασαν την άποψη ότι υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας τους με τους εκπαιδευτικούς. Βέβαια, τα αιρετά μέλη θεωρούν υποχρέωσή τους την επικοινωνία με τους συναδέλφους χωρίς καμία προϋπόθεση. Από την άλλη πλευρά, τα διορισμένα μέλη δήλωσαν πρόθυμα να επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς, όταν αυτοί κρίνουν ότι κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο, θεωρώντας ότι αυτό θα βοηθούσε στην καλύτερη λειτουργία του Συμβουλίου. Ιδιαίτερα ο πρόεδρος του Συμβουλίου μάς τόνισε ότι «η πόρτα του είναι πάντα ανοιχτή για οποιοδήποτε θέμα απασχολεί τους συναδέλφους».

2. Θεωρείται αναγκαία η επικοινωνία και η προσωπική επαφή των εκπαιδευτικών με τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. και για ποιους λόγους;

Τα διορισμένα μέλη μάς δήλωσαν ότι δεν θεωρούν αναγκαία την προσωπική επαφή των εκπαιδευτικών με τα μέλη του ΠΥΣΠΕ, γιατί η νομοθεσία καθορίζει σχεδόν όλες τις αρμοδιότητες και δυνατότητές τους. Άλλωστε, είναι και αυτοί πάνω και πρώτα απ' όλα εκπαιδευτικοί και γνωρίζουν τις ανάγκες των συναδέλφων. Αντίθετα, τα αιρετά μέλη υποστήριξαν την άποψη πως είναι αναγκαία η προσωπική τους επαφή με τους συναδέλφους και μάλιστα την επιδιώκουν πηγαίνοντας οι ίδιοι πολλές φορές στα σχολεία για να μιλήσουν με τους συναδέλφους τους.

3. Ποιες μορφές παίρνει η επικοινωνία των εκπαιδευτικών με το Π.Υ.Σ.Π.Ε.;

Για όλα τα μέλη του συμβουλίου έχει μεγάλη σημασία η γραπτή επικοινωνία, αφού τα γραπτά είναι αυτά που μένουν. Και πάλι, όμως, παρατηρήσαμε διαφοροποίηση ανάμεσα σε δύο (2) διορισμένα μέλη και στα (2) αιρετά μέλη, καθώς οι δεύτεροι δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στην προφορική-προσωπική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.

4. Ποιοι παράγοντες επιδρούν στη διαμόρφωση εποικοδομητικού κλίματος;

Όλοι θεωρούν πως η προσωπικότητα, η φιλική διάθεση και το ενδιαφέρον του καθενός συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλού επικοινωνιακού κλίματος μεταξὺ όλων σε όποια θέση και αν βρίσκονται. Οι ανοιχτές πόρτες των γραφείων, η ενσυναίσθηση και το να είναι κανείς καλός «ακροατής» μπορεί να κάνουν τα πράγματα απλούστερα και αποτελεσματικότερα. Ακόμα, αν το συμβούλιο μέσω των στάσεων και απόψεων των μελών του περάσει στο ευρύ σύνολο το αίσθημα της δικαιοσύνης, της αντικειμενικότητας, της κατανόησης των προβλημάτων και της προσπάθειας για λύσεις, το σύνολο των εκπαιδευτικών θα έχει θετική στάση απέναντί του.

5. Πόσο συχνά και για ποιους λόγους επικοινωνούν οι εκπαιδευτικοί με τα συμβούλια;

Τα διορισμένα μέλη υποστηρίζουν την άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ένας κλάδος εργαζομένων που δεν απασχολεί την υπηρεσία παρά μόνο αν υπάρχει σοβαρός υπηρεσιακός ή προσωπικός λόγος. Η μη συχνή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με το συμβούλιο δεν οφείλεται σε λόγους έλλειψης προβλημάτων, αλλά στη συναδελφικότητα που παρατηρούν όλοι ότι υπάρχει στα σχολεία μας. Πολλά από τα θέματα που απασχολούν τη σχολική μονάδα προσπαθούν να τα λύνουν οι εκπαιδευτικοί εκ των ενόντων. Εδώ ο ρόλος του διευθυντή καθώς και του συλλόγου διδασκόντων είναι πολύ σημαντικός. Τα αιρετά μέλη υποστηρίζουν επιπροσθέτως πως η συχνότερη επικοινωνία τους με τους συναδέλφους τους, την οποία και επιδιώκουν, είναι στο πλαίσιο της ενημέρωσής τους για ζητήματα που απασχολούν τις σχολικές μονάδες.

Οι λόγοι για τους οποίους επικοινωνούν συχνότερα οι εκπαιδευτικοί με το συμβούλιο είναι: οι μεταθέσεις και οι αποσπάσεις, οι επιλογές σε θέσεις διεύθυνσης καθώς και προσωπικοί λόγοι.

6. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε., ώστε να καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και αλληλοκατανόησης;

Οι 3 στους 5 ανέφεραν ότι το πιο σημαντικό προσόν ενός μέλους του ΠΥΣΠΕ είναι η πολύ καλή γνώση της κείμενης νομοθεσίας, πράγμα που δίνει τη δυνατότητα για ορθότερη λήψη των αποφάσεων, ενώ 2 στους 5 ανέφεραν ως πιο σημαντικό προσόν την κατανόηση της ιδιαιτερότητας κάθε θέματος και της ευελιξίας που πρέπει να τους διακρίνει.

Μεγάλο μειονέκτημα για την καλή λειτουργία των συμβουλίων είναι η έλλειψη νομικού συμβούλου, μιας και υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η κείμενη νομοθεσία αδυνατεί να δώσει ξεκάθαρη λύση σε ορισμένα ειδικά θέματα. Ακόμα, ο μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών που αναλογούν στο συμβούλιο καθώς

και οι ιδιαίτερες χρονικές στιγμές με μεγάλο φόρτο εργασίας για το συμβούλιο (π.χ. μεταθέσεις, αποσπάσεις) είναι μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

7. Θεωρούν οι εκπαιδευτικοί δίκαιες τις αποφάσεις του Π.Υ.Σ.Π.Ε.;

Η αίσθηση που έχουν τα διορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ είναι πως οι αποφάσεις του συμβουλίου θεωρούνται δίκαιες από τη μεγάλη πλειονότητα των εκπαιδευτικών, αφού δεν πρόκειται για ατομικές, προσωπικές επιλογές και αποφάσεις, αλλά είναι βασισμένες σε αυστηρό νομικό πλαίσιο.

Επίσης, τα αιρετά μέλη του συμβουλίου ανέφεραν πως σε γενικές γραμμές οι αποφάσεις θεωρούνται δίκαιες, όμως πάντα θα υπάρχουν περιπτώσεις που κάποιοι θα θεωρούν τις αποφάσεις άδικες. Στόχος του συμβουλίου πρέπει πάντα να είναι η εξάλειψη, όσο είναι δυνατόν, αυτής αίσθησης από οποιονδήποτε εκπαιδευτικό.

8. Κατά πόσο οι αποφάσεις του Π.Υ.Σ.Π.Ε. μπορούν να επηρεάσουν, θετικά ή αρνητικά, την απόδοση του εκπαιδευτικού;

Τα 2 από τα 5 μέλη του συμβουλίου θεωρούν πως οι αποφάσεις του επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, την καθημερινότητα των εκπαιδευτικών. Ένας εκπαιδευτικός που δεν έχει προβλήματα με τη δουλειά του, του οποίου έχει ικανοποιηθεί μια αίτηση μετάθεσης ή απόσπασης, στο μέτρο που αυτό ήταν δυνατό να γίνει, σίγουρα έχει περισσότερη θετική διάθεση για τη δύσκολη καθημερινότητα της τάξης.

Αντίθετα, τα 3 από τα 5 μέλη του συμβουλίου θεωρούν πως η ευσυνειδησία, η υπευθυνότητα και η αίσθηση ευθύνης που έχουν απέναντι στα παιδιά οι εκπαιδευτικοί δεν επηρεάζει την απόδοσή τους στην τάξη. Όσα προβλήματα και αν έχει κάποιος εκπαιδευτικός, δεν μπορεί να μη δώσει τον καλύτερο εαυτό του στην αίθουσα διδασκαλίας. Η δουλειά του –ή μάλλον το λειτούργημά του– είναι ανηπηρεάστο από προσωπικά ή καθημερινά προβλήματα. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι το συμβούλιο έχει την παραμικρή δικαιολογία για να μην κάνει σωστά, αντικειμενικά και δίκαια τη δική του δουλειά.

Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η επεξεργασία των απαντήσεων οδήγησε αρχικά στην άποψη ότι η επικοινωνία των μελών του Π.Υ.Σ.Π.Ε. με τους εκπαιδευτικούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του, μολονότι υπάρχει σαφής διάκριση ανάμεσα στα διοικητικά μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε., που πρέπει να εφαρμόζουν τους νόμους του κράτους, και τα αιρετά μέλη, που έχουν στόχο τους να εξυπηρετήσουν παράλληλα και τα αιτήματα των εκπαιδευτικών. Κατά τη διάρκεια της έρευνας λήφθηκε υπόψη αυτή η διαφοροποίηση και πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις τόσο με τα μέλη της διοίκησης όσο και με τα αιρετά μέλη.

Ειδικότερα, όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ των μελών του Π.Υ.Σ.Π.Ε. και των εκπαιδευτικών, διαπιστώθηκε ότι αυτή μπορεί να γίνει με τους ακόλου-

θους τρόπους:

1. Γραπτή-Αίτηση: Ο ενδιαφερόμενος εκπαιδευτικός γνωστοποιεί στο συμβούλιο εγγράφως τα αιτήματά του. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας είναι τυπική και απρόσωπη. Ο εκπαιδευτικός εκθέτει στην κρίση του συμβουλίου το αίτημά του υποστηρίζοντάς το με συνημμένα έγγραφα.

2. Προφορική-τηλεφωνική επικοινωνία: Η μορφή αυτή της επικοινωνίας είναι πιο «ξεστή» σε σχέση με την προηγούμενη και αυξάνει σημαντικά την ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών και, συνεπώς, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

3. Συνάντηση με κάποιο από τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε.: Εκπρόσωπος του συμβουλίου, σύμφωνα με το νόμο, για τη μορφή αυτή επικοινωνίας είναι ο Πρόεδρος του. Μπορεί, όμως, να γίνει συνάντηση και με κάποιο άλλο μέλος του συμβουλίου. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι άμεση και «ξεστή», και κάθε εκπαιδευτικός μπορεί μέσα από μια φιλική κουβέντα να εκφράσει τα αιτήματά του και, αν χρειαστεί, να τα τροποποιήσει κατανοώντας και κάποιες παραμέτρους που ενδεχομένως δεν είχε λάβει υπόψη του.

Ανάλογα με το θέμα που τίθεται προς εξέταση, υπάρχει διαφοροποίηση της επικοινωνίας και της συμπεριφοράς των μελών του συμβουλίου, αφού σε πολλές περιπτώσεις η γραπτή επικοινωνία δεν είναι αρκετή για την ολόπλευρη φωτισση όλων των πτυχών ενός θέματος και είναι απαραίτητη και άλλη μορφή επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, για θέματα που άπτονται προσωπικών δεδομένων.

Τα διορισμένα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. εφαρμόζουν αλλά και παρακολουθούν το τυπικό της διαδικασίας. Φροντίζουν πάντα οι αποφάσεις να είναι νομότυπες και να εκφράζουν τις αρχές της διοίκησης της εκπαίδευσης. Δίνουν σημασία σε αξιολογικά μετρήσιμα κριτήρια και γι' αυτό είναι τυπικοί και πολλές φορές άκαμπτοι, αφού το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας μέσω της εκπαιδευτικής νομοθεσίας καθορίζει το σύνολο σχεδόν των διαδικασιών. Τα αιρετά μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε., αντίθετα, δίνουν σημασία και σε υποκειμενικά κριτήρια και πολλές φορές υπερβαίνουν τους νόμους για να εξυπηρετήσουν τους συναδέλφους, αφού από αυτούς εκλέγονται και σε αυτούς κυρίως λογοδοτούν. Όμως, φυσικά, δεν μπορούν και αυτά τα μέλη να υποστηρίξουν αιτήματα που δεν είναι σύννομα. Όλα τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν όλους τους συναδέλφους με σεβασμό και συναδελφική αλληλεγγύη, επειδή και τα διορισμένα μέλη του συμβουλίου δεν παύουν να είναι εκπαιδευτικοί. Πάντως, τα περιθώρια δράσης του Π.Υ.Σ.Π.Ε. είναι ανελαστικά και οι αρμοδιότητές του είναι σχετικά περιορισμένες, αφού υπάρχουν νόμοι που καθορίζουν σχεδόν τα πάντα. Τα θέματα αυτά από το 2002 καθορίζονται από την υπουργική απόφαση Φ.353.1./324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-2002).⁶

⁶ 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.»

Αναφορικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. στη λειτουργία τους, επισημάνθηκε ότι αυτές έγκεινται:

1. στο φόρτο εργασίας που υπάρχει σε περιόδους κρίσεων, π.χ. κρίσεις διευθυντών, που πρέπει να γίνουν σύννομα και σε περιορισμένο χρόνο,
2. ανυπαρξία νομικού συμβούλου, ο οποίος θα απαντά αρμοδίως και άμεσα σε εκπαιδευτικά ζητήματα,
3. στη μεγάλη αναλογία των εκπαιδευτικών ανά Π.Υ.Σ.Π.Ε., γεγονός που δυσχεραίνει υπέρμετρα τη λειτουργία του διαταράσσοντας συχνά τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Ανακεφαλαιώνοντας, όπως διαπιστώνεται από τις απόψεις των μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων, η επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς είναι πολύ σημαντική, αφού στόχο όλων συνιστά η αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Η επικοινωνία φέρνει πιο κοντά τη διοίκηση με τους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς και συμβάλλει στο να γνωρίσει καθένας τις απόψεις, τους προβληματισμούς και τον τρόπο σκέψης του άλλου, πράγμα που βοηθάει σε πολλές περιπτώσεις να βρεθεί ένας κοινός τόπος, μια κοινή συνισταμένη επίλυσης των προβλημάτων, στοχευμένη στην κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών, ώστε απερίσπαστοι να αφιερώσουν τις δυνάμεις τους στην ποιότητα του εκπαιδευτικού τους έργου.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Ζαβλανός, Μύρων (1998), *Management*, Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μύρων (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.

Κοντάκος, Α. & Σταμάτης, Π. (2002), «Αρχές μιας επικοινωνιακής υγιεινής στο Νηπιαγωγείο», στο Πολεμικός Ν., Καΐλα, Μ., και Καλαβάσης, Φ. (επιμ.) *Εκπαιδευτική, Οικογενειακή και Πολιτική Ψυχοπαθολογία*, τόμος Γ', *Αποκλίσεις στο χώρο της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Ατραπός.

Κυριαζή, Ν. (2002), *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Νίνα-Παζαρχή, Ελένη: «Γλώσσα και Επικοινωνία στην Κοινωνική Αλληλεπίδραση», Εισήγηση στην Ημερίδα «Μεταπτυχιακά Προγράμματα, Προγράμματα Ανταλλαγών και Ξένες Γλώσσες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

Σαΐτης, Χ. (2005), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2007), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σταμάτης, Π.Ι. (2005), *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση*, Αθήνα: Ατραπός.

Φύλιας, Β. (2001), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*, Αθήνα: Gutenberg.

Ξενόγλωσση

Barnard, Ch. (1981), *Organization and Management*, London.

Cohen, L. & Manion, L. (1994), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Davis, K. (1990), *Human Relations at Work*, 4th ed., New York, McGraw-Hill.

Durbin, A.J. (1998), *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Έλλην, Αθήνα.

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

Lewis, P.V. (1987), *Organizational Communication: The essence of effective management*, 3rd Ed., New York: Wiley.

Montana, P. - Charnov, B. (1994), *Management*, New York.

Norman, Mayer (1973), *Psychology in Industrial Organizations*, Illinois: Houghton Mifflin.

Taylor, Fr. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York.

Ιστοσελίδες

<http://el.wikipedia.org/>

Νόμοι

N.1566/85 «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Προεδρικά Διατάγματα

Π.Δ. 1/3-1-2003 «Σύνθεση, συγκρότηση και λειτουργία των υπηρεσιακών συμβουλίων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικής αγωγής, αρμοδιότητες αυτών, όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία εκλογής των αιρετών τακτικών και αναπληρωματικών μελών των συμβουλίων αυτών».

Υπουργικές αποφάσεις

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.»