

## Νέο Σχολείο: Μορφές Επικοινωνίας και ο Επικοινωνιακός Ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

*Τζώτζου Μαρία - Αναστασόπουλος Μαρίνος*

### Περίληψη

Το Νέο Σχολείο δίνει έμφαση σε ζητήματα επικοινωνίας που άπτονται της δυναμικής της ομάδας και των σχέσεων σε επίπεδο σχολικής τάξης και σχολικής μονάδας. Αναδεικνύει τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας για τη δημιουργία καλού συγκινησιακού κλίματος μέσα από την έγκαιρη θεμελίωση και φροντίδα των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Νέο Σχολείο, για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών μαθησιακών και παιδαγωγικών αποτελεσμάτων, επιδιώκεται η ενεργοποίηση της 'ολόπλευρης συμμετοχής' όλων των μελών της σχολικής μονάδας διαμορφώνοντας το κατάλληλο πλαίσιο. Με την παρούσα εισήγηση ορίζουμε τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας με έμφαση στην επικοινωνία που διαμορφώνει αρμονικές σχέσεις, στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές.

### Summary

New School focuses on issues of communication related to team-building and relations dynamics in the school unit. In the New School context, the school headmaster's communicative role is emphasized towards creating a positive emotional climate through the foundation and caring of human relations. In this light, in order to achieve the best learning and pedagogical outcomes, the activation of the round participation of all school unit members is considered to be a major goal by forming the proper context. In the present paper, there is an attempt to define the communicative role of the school headmaster by laying emphasis on the communication which forms harmonious relations, attitudes, perceptions and behaviours among all the school members.

### 1. Εισαγωγή

Το Νέο Σχολείο, ως κοινωνικό σύστημα, αποτελείται από ανθρώπους (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς) αλλά και άλλους παράγοντες που επιδρούν στην λειτουργία του. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν αλληλεπιδράσεις που επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και την επίτευξη των σκοπών του. Το Νέο Σχολείο καλείται να επιτελέσει την λειτουργία του μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας για να επιτύχει τους γενικότερους και ειδικότερους στόχους του.

Η αποτελεσματική λειτουργία του Νέου Σχολείου εξαρτάται από την ικανή διοίκηση. Προϋπόθεση όμως της ικανής και αποτελεσματικής διοίκησης είναι ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή καθώς ο διευθυντής αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του σχολείου με την κοινωνία και ο ρόλος του έχει βαρύνουσα σημασία ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία. Η αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας εξαρτάται από τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας όλων των μελών-παραγόντων που έχουν λόγο και ρόλο στην λειτουργία της. Σε αυτή την προσπάθεια ο διευθυντής έχει το σημαντικότερο ρόλο γιατί βοηθά τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν

δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης ώστε το σχολείο να γίνει πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό.

Ο διευθυντής επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές, το σύλλογο γονέων, την τοπική αυτοδιοίκηση, τον διευθυντή της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και τους σχολικούς συμβούλους. Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνιακής σχέσης, που αναπτύσσει με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, ο διευθυντής μπορεί να γίνει μία δύναμη προώθησης ή ανάσχεσης της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου. Η σωστή διοίκηση και οργάνωση της σχολικής μονάδας αποτελεί για τον διευθυντή έναν από τους βασικότερους στόχους του. Οι τέσσερις βασικές παράμετροι για τη διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος στο Νέο Σχολείο είναι: η επικοινωνία, η συνεργασία, η οργάνωση και η διοίκηση. Οι διοικητικές δραστηριότητες σ' ένα σχολικό οργανισμό εξαρτώνται από τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τη θέληση των διοικούντων. Το βασικό όμως στοιχείο το οποίο πρέπει να αποσαφηνισθεί και να διερευνηθεί είναι ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή στη λειτουργία και αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου.

## 2. Θεωρητικό πλαίσιο

Στις σχολικές μονάδες, σύμφωνα με το νόμο 1566/85, όργανα διοίκησης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Χρέος του διευθυντή είναι η διαρκής συνεργασία με όλα τα μέλη του σχολείου. Αυτό σημαίνει ότι για να καταστεί το σχολείο αποτελεσματικό, πρέπει ο διευθυντής να αναπτύξει το πλαίσιο των επικοινωνιακών του σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στο χώρο του σχολείου είτε προέρχονται από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον αυτού.

Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1997) ο διευθυντής είναι εκείνος που λογοδοτεί για την απόδοση της ομάδας την οποία διοικεί ή συμμετέχει, καλλιεργεί το σωστό κλίμα και δίνει τον τόνο ώστε τα μέλη της ομάδας να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Επομένως ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός γιατί:

- α. αντιλαμβάνεται και κατανοεί τη σχολική μονάδα ως οργανισμό όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του,
- β. συντελεί στη δημιουργία αρμονικών επικοινωνιακών σχέσεων που στηρίζονται σε αρετές όπως αλληλοεκτίμηση, αμοιβαιότητα, δικαιοσύνη, επείκεια μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας.

Προκύπτει λοιπόν ότι οι γνώσεις του διευθυντή σε επικοινωνιακά θέματα καθώς και ο επικοινωνιακός του ρόλος θα πρέπει να αποτελούν βασικά στοιχεία της κατάρτισής του (Σαΐτης, 2000), για να μπορεί να επικοινωνεί άμεσα, αποτελεσματικά και γρήγορα, ιδιαίτερα σήμερα, που η κοινωνία απαιτεί, όχι μόνο από την πολιτεία, αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στα εκπαιδευτικά δρώμενα (κυρίως το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς), το σύγχρονο σχολείο να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικό στην λειτουργία του και να συνδεθεί με την κοινωνία.

## 3. Το Νέο Σχολείο

Το «Νέο Σχολείο» ανταποκρίνεται στις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες και προκλήσεις

του 21ου αιώνα, θέτει το μαθητή στο επίκεντρο των αλλαγών με σκοπό τη συνολική βελτίωση του επιπέδου σπουδών των μαθητών, καθώς και της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αποτελεί ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, στις ιδέες, στη γνώση και στο μέλλον, ψηφιακό, καινοτόμο, πολυγλωσσικό και πολυπολιτισμικό. Πρωταγωνιστής είναι ο 'μαθητής' χωρίς κοινωνικές, οικονομικές, μορφωτικές, θρησκευτικές ή πολιτισμικές διακρίσεις και ανισότητες με τη συμμετοχή του μαχόμενου εκπαιδευτικού στην τάξη. Με τη λειτουργία του Νέου Σχολείου δρομολογούνται ενέργειες που βελτιώνουν την ποιότητα του μαθήματος, θέτουν το μαθητή στο επίκεντρο των αλλαγών και τον ετοιμάζουν για τις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης εποχής μας.

Ειδικότερα το Νέο Σχολείο **στοχεύει** στη διαμόρφωση δημιουργικού και ανοικτού εκπαιδευτικού κλίματος που αξιοποιεί σύγχρονα διδακτικά εργαλεία και ανταποκρίνεται στις διαφοροποιημένες ανάγκες των μαθητών. Το Νέο Σχολείο - Σχολείο 21ου αιώνα έχει στόχο την προετοιμασία των νέων γενιών ώστε να μπορούν:

- να πατούν στέρεα πάνω σε αξίες και αρχές που κάνουν κάθε νέο «πάνω απ' όλα ΑΝΘΡΩΠΟ»
- να συνεχίζουν να αποκτούν γνώσεις σε όλη τη διάρκεια του βίου,
- να συμμετέχουν με επιτυχία στην οικονομική ζωή και να έχουν ευκαιρίες κοινωνικής ανόδου,
- να ασκούν το ρόλο του υπεύθυνου πολίτη,
- να συμμετέχουν ενεργά στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή,
- να αναπτύσσουν αυτόνομη δράση, συλλογικό κοινωνικό πνεύμα, και περιβαλλοντική συνείδηση (Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης, 2011).

Η ενίσχυση των βασικών δεξιοτήτων για την προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση (βάσει της Σύστασης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης). Μέσα από αυτές, ενισχύεται η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση του κινδύνου, η λήψη αποφάσεων και η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων. Η ανάδειξη των καλών πρακτικών στο εκπαιδευτικό σύστημα για τη διαμόρφωση ενός νέου, βελτιωμένου, υποδειγματικού σχολείου.

Στο Νέο Σχολείο μαθητές και εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι σε θέση να αυτενεργούν και να διαχειρίζονται με κριτικό και δημιουργικό τρόπο τον τεράστιο όγκο της παρεχόμενης πληροφορίας, ώστε να μετεξελιχτούν σε παραγωγούς περιεχομένου που θα αντανάκλα τις δικές τους αξίες και προτεραιότητες, οικοδομώντας, κατά συνέπεια, τη δική τους εναλλακτική οπτική για τη «διδασκτέα ύλη» της τάξης τους (Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης, 2011).

Στο περιβάλλον του Νέου Σχολείου θα πρέπει να αναδεικνύεται ο κοινωνικός ρόλος του εκπαιδευτικού και, με αυτή την έννοια, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί σε ζητήματα που άπτονται της δυναμικής της ομάδας και των σχέσεων στη σχολική τάξη (Πολέμη-Τοδούλου, 2005, 2012). Το νέο σχολείο συνδέεται με τις τοπικές κοινωνίες. Είναι το σχολείο όπου θεσμικό και ουσιαστικό ρόλο έχουν όλοι: οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι ίδιοι οι μαθητές, η τοπική αυτοδιοίκηση. Υπό αυτό το πρίσμα, η καλή επικοινωνία αποτελεί τον κύριο μοχλό της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του και ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας αναδεικνύεται και

αναβαθμίζεται, καθίσταται πιο απαιτητικός και πολυσύνθετος.

#### 4. Ορισμός της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη έννοια που δεν εξαντλείται σε ένα απλό ορισμό, με πιο σημαντική την ‘αλληλοκεντρική – ετεροκεντρική’ διαπροσωπική λειτουργία της. Αυτή η λειτουργία εμφανίζεται με τη μορφή συνεχόμενων και πολυσύνθετων διαδικασιών αλληλεπίδρασης. «Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων ή μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων μέσω της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις» (Κόκκος 1999). «Εμφανίζεται τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμών και αφορά τη μετάδοση ή λήψη πληροφοριών – μηνυμάτων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων, όπως είναι η γλώσσα, τα σχήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π. (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Η επικοινωνία:

- ❑ είναι μια διαδικασία που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις σκέψεις, τις θέσεις, τη συμπεριφορά, το ηθικό των ανθρώπων ή μιας ομάδας, καθώς και την απόδοση του σχολείου (Μπουραντάς, 1991) και
- ❑ συνδέεται με τις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί αυτές οι σχέσεις διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση απόψεων, σκέψεων, θέσεων και άλλων πληροφοριών. (Αθανασούλα – Ρέππα, 1999).

#### 5. Η επικοινωνία στο Νέο Σχολείο

##### 5.1 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο Νέο Σχολείο

Στο Νέο Σχολείο η επικοινωνία είναι μια εμπειρία καθημερινή και πολύπλοκη. Οι έρευνες των τελευταίων δεκαετιών την έχουν αναγάγει σαν ένα από τους πιο βασικούς μοχλούς για την αποτελεσματικότητα των σχολείων και ο επικοινωνιακός ρόλος των στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων θεωρείται σημαντικός γιατί έχουν την κύρια ευθύνη για την αποτελεσματική επικοινωνία. Ειδικότερα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικών επικοινωνιακών σχέσεων των εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών-μαθητών αλλά και μαθητών μεταξύ τους.

Στο σχολικό περιβάλλον, η επικοινωνία γίνεται με ιδιαίτερη ευαισθησία γιατί είναι εκείνο το στοιχείο που προσδιορίζει τη συνεργασία των ατόμων της σχολικής μονάδας. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα να κατανοούν τους στόχους του σχολείου όσο και τους προσωπικούς στόχους του καθενός στο χώρο της εργασίας του. Ειδικότερα η επικοινωνία στο Νέο Σχολείο:

- ❑ συγκεντρώνει τις επιμέρους δράσεις των εκπαιδευτικών και δημιουργεί ένα συμπαγές σύνολο που προσανατολίζεται προς την εκπλήρωση των κοινών στόχων του σχολείου,
- ❑ τροποποιεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και παίζει ρόλο στη διαμόρφωση αρνητικού ή θετικού κλίματος,
- ❑ λειτουργεί σαν παράγοντας παρακίνησης των εκπαιδευτικών για καινοτόμες δράσεις,
- ❑ ενθαρρύνει τη ροή ιδεών, απόψεων, στάσεων στο χώρο του σχολείου και μεταφέρει νέες πληροφορίες και γνώσεις,

- ❑ συνδέεται με τις ανθρώπινες σχέσεις και ο ρόλος της είναι καθαρά ανθρωποκεντρικός,
- ❑ εμφανίζεται σε όλο το φάσμα της σχολικής ζωής (γιορτές, εκδηλώσεις, συνεδριάσεις συλλόγων, διαλείμματα κ.λ.π.).

**Στο Νέο Σχολείο η δυναμικότητα της επικοινωνίας δημιουργεί πλέγματα επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ:**

- των μαθητών ,
- των εκπαιδευτικών,
- των εκπαιδευτικών και μαθητών,
- του διευθυντή μαθητών και εκπαιδευτικών,
- εκπαιδευτικών και διευθυντών με όλους τους φορείς που εμπλέκονται στο σχολικό «γίγνεσθαι».

Αυτή η δυναμικότητα δημιουργεί αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επικοινωνούντων στο χώρο του σχολείου που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Κεντρικό και κυρίαρχο ρόλο παίζει ο διευθυντής, ο οποίος οφείλει με την επικοινωνιακή του ικανότητα να προσανατολίζει το διδακτικό προσωπικό και από κοινού να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, ώστε να βρίσκονται οι σωστές και ενδεδειγμένες λύσεις.

## 5.2 Μορφές επικοινωνίας στο Νέο Σχολείο

Στο σχολικό περιβάλλον, όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας επικοινωνούν μεταξύ τους με διαφορετικούς τρόπους. Ο τρόπος που η επικοινωνία γίνεται καθημερινά στο σχολικό χώρο την καθιστά ευνοϊκή ή αρνητική δύναμη. Ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιείται, μέσα στη σχολική μονάδα, διακρίνεται σε δυο τύπους. Το ‘ανοιχτό’ και το ‘κλειστό’ επικοινωνιακό κλίμα (Αθανασούλα – Ρέππα, 1999).

Το Νέο Σχολείο προωθεί και ενισχύει το αποκαλούμενο ‘ανοιχτό’ επικοινωνιακό κλίμα επιτρέποντας στα μέλη του να εκφράζονται και να ενεργούν ελεύθερα. Υπάρχει κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Οι διαπροσωπικές και οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των μελών είναι ισορροπημένες. Η αλληλοκατανόηση και η αμοιβαιότητα, η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια είναι οι βασικοί άξονες του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος που καλλιεργείται στο Νέο Σχολείο (Πολέμη-Τοδούλου, 2012).

Ωστόσο, εκείνο που πρέπει να αποφευχθεί στο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα είναι η περίπτωση κατά την οποία, οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών μπορούν να επισκιάσουν τις διαδικασίες και τις σχέσεις που καθορίζονται από εκπαιδευτικές αρχές για να μην παραμελείται η σχολική δραστηριότητα και για να μπορεί το σχολείο να επιτύχει την εκπλήρωση των στόχων του (Μαραθεύτης, 1981). Σε αυτό το περιβάλλον, υπάρχει προθυμία για συζήτηση και αποδοχή των απόψεων του άλλου. Η επικοινωνία και η συνεργασία δεν υποσκάπτονται και δεν υπονομεύονται. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των μελών ενδυναμώνονται και εξομαλύνονται τυχόν συγκρούσεις (Αθανασούλα – Ρέππα, 1999).

Παράλληλα, αναπτύσσεται η ‘οριζόντια’ επικοινωνία στη σχολική μονάδα μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών οι οποίοι θεωρείται ότι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ενεργειών για την αποτελεσματικότερη δράση του σχολείου. Αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί ζητούμενο αλλά και προϋπόθεση για τη λειτουργία του Νέου Σχολείου προκειμένου να

διασφαλίζονται οι αρμονικές σχέσεις των ατόμων και η εποικοδομητική συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους καθώς και η συνεργασία διευθυντή- εκπαιδευτικών για την υλοποίηση προγραμμάτων, τη διοργάνωση εκδηλώσεων, την οργάνωση και προβολή του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, την επίτευξη γενικών και ειδικών παιδαγωγικών στόχων.

## **6. Ο επικοινωνιακός ρόλος του Διευθυντή στο Νέο Σχολείο**

### **6.1 Γενική θεώρηση**

Ο πιο σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση των σχέσεων του Νέου Σχολείου είναι ο επικοινωνιακός ρόλος του Διευθυντή. Ειδικότερα, μέσα από τις επιστήμες της κοινωνικής ψυχολογίας, της εκπαιδευτικής πολιτικής και της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης, ο ρόλος αυτός αποκτά άλλη διάσταση. Πάυει πλέον να είναι μονοδιάστατος και γίνεται πολυσύνθετος, αφού κύριος σκοπός είναι ο συγκερασμός όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας για την καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αυτής. Ο διευθυντής είναι ο συνδετικός κρίκος που διατηρεί την ισορροπία του συστήματος – σχολείου που δέχεται την επίδραση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούνται από άτομα που το καθένα έχει δική του συμπεριφορά, προσωπικότητα, θέση και αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στα μηνύματα που ανταλλάσσονται. Αυτή η ποικιλία στην ερμηνεία των μηνυμάτων δημιουργεί επικοινωνιακά εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και να γίνει δύσκολη η υλοποίηση των στόχων. Για το λόγο αυτό, η κατανόηση της επικοινωνίας είναι βασικό στοιχείο για τη διερεύνηση της ικανότητας του διευθυντή να επικοινωνεί γρήγορα, άμεσα και αποτελεσματικά.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παίζει σημαντικό ρόλο στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Ως βασικός μοχλός οργάνωσης και διοίκησης έχει ρόλο συντονιστικό και οργανωτικό για την επίτευξη των κοινών στόχων του σχολείου. Κύριοι άξονες του συντονιστικού του έργου είναι:

- η συνεργασία,
- η υπευθυνότητα,
- η εμπιστοσύνη,
- η συμμετοχικότητα,
- η εκχώρηση εξουσίας συνοδευόμενη με λογοδοσία.

Έτσι η επικοινωνία που αναπτύσσεται στο χώρο του σχολείου αφορά τις παρακάτω επικοινωνιακές σχέσεις με ‘κοινό παρανομαστή’ τον διευθυντή, ο οποίος επικοινωνεί:

- με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο,
- με τους μαθητές του σχολείου,
- με τον Προϊστάμενό του,
- με το Σχολικό Σύμβουλο,
- με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων,
- με τους υπόλοιπους φορείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής (τοπική αυτοδιοίκηση).

Το Νέο Σχολείο δίνει έμφαση στη δημιουργία θετικού κλίματος, που αναφέρεται

στα καθήκοντα του διευθυντή και είναι απαραίτητο γιατί το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα, εφόσον οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επισκιάζουν τις διαδικασίες και αρχές που καθορίζονται από τις εκπαιδευτικές αρχές, αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων του σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία και στη διατήρηση του θετικού κλίματος φαίνεται να είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας του σε τρεις κυρίως άξονες:

- ❑ την επικοινωνία και τη συνεργασία του με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου,
- ❑ την επικοινωνία του με τους μαθητές και
- ❑ την επικοινωνία και συνεργασία του με τους γονείς των μαθητών (Σαΐτης, 2002).

Καθημερινός αγώνας του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση του κατάλληλου συγκινησιακού κλίματος, δηλ. ενός κλίματος που προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις (Πολέμη-Τοδούλου, 2012). Αυτό μπορεί να το επιτύχει όταν υπάρχει, ισορροπία ανάμεσα στην επίσημη (εξωτερικό σύστημα) και ανεπίσημη (εσωτερικό σύστημα) οργάνωση του σχολείου, με έμφαση στο 'εσωτερικό σύστημα' δηλ. τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνουν τα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος κατά την επικοινωνία τους (Μαραθεύτης, 1981). Ιδιαίτερη αξία, λοιπόν, στη στήριξη των εκπαιδευτικών, στην παρακίνησή τους, στην επίλυση συγκρούσεων, στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των συμμετεχόντων στη λειτουργία του σχολείου έχουν οι επικοινωνιακές ικανότητες του διευθυντή.

## **6.2 Επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό-σύλλογο διδασκόντων**

Βασική προϋπόθεση της αποδοτικής λειτουργίας του σχολείου είναι η αρμονική συνεργασία του διευθυντή με κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά. Στην καθημερινή επαφή ο διευθυντής θα πρέπει να έχει την διορατικότητα να ξεχωρίζει σε κάθε συνεργάτη του την προσωπικότητά, τη συμπεριφορά, το ρόλο, τη θέση, τις ιδέες και τις ανάγκες του ώστε να προσαρμόζει τη δική του επικοινωνιακή συμπεριφορά χωρίς να απομακρύνεται από τους στόχους του σχολείου. Οι βασικοί άξονες της επικοινωνιακής πολιτικής του Διευθυντή πρέπει να είναι η ειλικρίνεια, η ευαισθησία και η αντικειμενικότητα (Σαΐτης, 2000).

Ο διευθυντής επικοινωνεί σε προσωπικό επίπεδο με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, αλλά και σε θεσμικό επίπεδο με το σύλλογο διδασκόντων (Σαΐτης, 2001). Στο Νέο Σχολείο, ο ρόλος του διευθυντή δεν είναι αρχηγικός αλλά καθοδηγητικός και συντονιστικός. Ενεργοποιείται, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και φροντίζει για ένα άνετο, φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Συχνά συζητά, βοηθά και παρέχει την απαιτούμενη ανατροφοδότηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ενημερώνεται για τα προβλήματα και τις δυσκολίες. Συμπαραστέκεται και ενθαρρύνει τους συνεργάτες του σε τυχόν λάθη τους, τους ακούει προσεκτικά, τους αφιερώνει χρόνο για να λύσουν από κοινού διάφορα προβλήματα. Ο σύγχρονος επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή επιτάσσει στο διευθυντή να δημιουργεί ένα κλίμα άνεσης. Η λειτουργική και εποικοδομητική συνεργασία πρέπει να αποτελεί την κύρια επιδίωξη του διευθυντή, καθώς όπως προαναφέρθηκε, συμβάλλει στη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος μέσα στο οποίο προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις.

Με τη συμπεριφορά του ο διευθυντής λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση ώστε οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουν περισσότερη αφοσίωση στην προσπάθειά τους για την εκπλήρωση των στόχων του σχολείου. Αν επιπλέον γνωρίζει τις ανάγκες των

συναδέλφων του, δεν αγνοεί τα παράπονά τους- όσο ασήμαντα κι αν φαίνονται- τους ενθαρρύνει, τους παροτρύνει στην ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών και αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, τότε η εξάλειψη των προβλημάτων αυξάνεται, η αμφίδρομη επικοινωνία αναπτύσσεται και εξελίσσεται ενώ και το ψυχολογικό κλίμα στο σχολείο γίνεται καταλληλότερο για την αύξηση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

Στο Νέο Σχολείο, οι σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών συμβάλλουν στη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δημιουργούν την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης και βελτιώνουν το επίπεδο της επικοινωνίας (Πολέμη-Τοδούλου, 2012). Από την άλλη πλευρά, ο διευθυντής έχοντας αναπτυγμένη τη διορατικότητά του γνωρίζει τις ιδιαίτερες κλίσεις και ικανότητες των εκπαιδευτικών του σχολείου του και τους εκχωρεί αρμοδιότητες, ώστε να περιορίσει τις συγκρούσεις. Φροντίζει οι άτυπες ομάδες που τυχόν δημιουργούνται να συνεργάζονται. Η συμπεριφορά και η δράση του εξασφαλίζουν την συνέπεια την συνοχή και τη συνέχεια των στόχων του σχολείου.

Σε επίπεδο συλλόγου διδασκόντων, το κορυφαίο όργανο αποφάσεων μέσα στο χώρο του σχολείου, ο διευθυντής, ως πρόεδρος του συλλόγου, επιβάλλεται να επικοινωνεί με το σύλλογο αρμονικά και ισότιμα για να χαράζουν από κοινού την καλύτερη εκπαιδευτική πολιτική σε επίπεδο σχολείου. Όμως το πρόβλημα της επικοινωνίας εδώ είναι πιο περίπλοκο, γιατί ο διευθυντής έχει να επικοινωνήσει με πολλά άτομα ταυτόχρονα ή με τις άτυπες ομάδες (κλίκες) που δημιουργούνται μέσα στο σύλλογο. Η καλύτερη επικοινωνιακή πρακτική είναι η 'επικοινωνία αποφάσεων'. Σε αυτό το είδος επικοινωνίας τα μέλη του συλλόγου συνδιαλέγονται και προβληματίζονται πάνω σ' ένα θέμα, ανταλλάσσουν ιδέες, συνδυάζουν πληροφορίες και γνώμες, βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και λογικά επιχειρήματα (Σαΐτης, 2001).

### 6.3 Επικοινωνία με τους μαθητές

Ο δεύτερος σημαντικός άξονας στις επικοινωνιακές σχέσεις του διευθυντή είναι εκείνος που δημιουργείται με τους μαθητές. Οι παιδαγωγικές και ψυχολογικές γνώσεις του διευθυντή, το πραγματικό ενδιαφέρον, ο σεβασμός στην προσωπικότητα κάθε μαθητή, η δίκαιη αντιμετώπιση και τα πλαίσια επικοινωνίας με τους μαθητές (ο χώρος, ο χρόνος, η παρουσία άλλων κ.α.) είναι παράγοντες που επηρεάζουν το έργο του. Όταν η προσοχή και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο μαθητή, η αμφίδρομη επικοινωνία που αναπτύσσεται έχει ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση του παιδαγωγικού κλίματος. Τόσο ο διευθυντής όσο και οι εκπαιδευτικοί, αντιμετωπίζουν «συγκρουσιακές καταστάσεις» που προέρχονται από τη συνύπαρξη διαφορετικών εθνικών και πολιτισμικών ατόμων του σχολικού περιβάλλοντος και προβλήματα στην «προσπάθεια εφαρμογής της αρχής της Παιδείας των ίσων ευκαιριών για όλους (Αργυροπούλου, 2006).

Οι R.O. Staler και C. Teddie επισημαίνουν ότι ο μαθητής αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλει τόσο στη διαμόρφωση του κλίματος σε μια σχολική μονάδα όσο και στην αποτελεσματικότητα της (Σαΐτης, 2002). Στο Νέο Σχολείο, οι μαθητές είναι το επίκεντρο και η εργασία που γίνεται τους έχει ως σημείο αναφοράς. Ο βασικός σκοπός του σχολείου είναι η ανάπτυξη των γνωστικών, συναισθημάτων και ψυχοκινητικών ικανοτήτων των μαθητών. Για το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι την ευθύνη φέρει ο διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό.



Έτσι τα προγράμματα σπουδών, οι μέθοδοι διδασκαλίας, η υλικοτεχνική υποδομή, η αξιολόγηση, τα θέματα πειθαρχίας είναι μερικοί τομείς που αφορούν τους μαθητές. Ο άμεσος υπεύθυνος για την εφαρμογή τους είναι ο δάσκαλος της τάξης σε συνεργασία με το διευθυντή. Αυτή είναι η έμμεση επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και μαθητών. Υπάρχει όμως και η άμεση επικοινωνία που γίνεται συνήθως στις πρωινές ανακοινώσεις. Τόσο στην άμεση όσο και στην έμμεση ο διευθυντής πρέπει να διακρίνεται για τις παιδαγωγικές γνώσεις του, την κατανόηση του παιδικού ψυχισμού, το σεβασμό στην προσωπικότητα του παιδιού, την ικανότητα ελιγμών και την αντικειμενικότητά του. Ειδικότερα:

- ο διευθυντής επικοινωνεί με τους μαθητές σε κλίμα κατανόησης, δικαιοσύνης, αξιοκρατίας ευγένειας και εκτίμησης,
- αντιμετωπίζει τα θέματα πειθαρχίας με ευαισθησία και διακριτικότητα για να μην διαταράσσεται το σχολικό περιβάλλον και να υλοποιούνται οι στόχοι δημιουργικά,
- έχει ανεπτυγμένη την αναλυτική σκέψη και αντιμετωπίζει τις προβληματικές καταστάσεις με διάλογο και ψυχραιμία,
- δημιουργεί συμμετοχική δραστηριότητα, για την υλοποίηση προγραμμάτων που συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με τη σχολική ζωή,
- ευαισθητοποιεί τους μαθητές με ομιλίες για θέματα περιβάλλοντος, αγωγής υγείας, τέχνης/πολιτισμού και ενδιαφέρεται για το σωστό εφοδιασμό του σχολείου με οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας.

#### **6.4 Επικοινωνία με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων**

Ο τρίτος άξονας στη διαμόρφωση του κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος μέσω του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή του σχολείου, είναι η επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς. Οι γονείς δεν αποτελούν παθητικούς παράγοντες στη λειτουργία του σχολείου και στις αποφάσεις της διοίκησης, αλλά ενεργητικούς παράγοντες σ' αυτήν. Η καλή συνεργασία σχολείου και γονέων αποτελεί βασικό στοιχείο για την ολοκλήρωση των στόχων του σχολείου αφού η αρμονική συνεργασία αυτών βοηθά στην επίλυση προβλημάτων και τελικά στην πραγματοποίηση περισσότερων αποτελεσμάτων στην αγωγή των μαθητών (Σαίτης, 2002).

Η παιδαγωγική και μορφωτική αποστολή του σχολείου απαιτεί τη στενή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του σχολείου και των γονέων και κηδεμόνων των μαθητών. Η υποχρέωση αυτή αφορά όχι μόνο το σχολείο συλλογικά, αλλά και κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά. Το Νέο Σχολείο είναι ανοιχτό στην κοινωνία και επιδιώκει την οικονομική και αναπτυξιακή σχέση με άλλους κοινωνικούς εταίρους. Μια σειρά δραστηριοτήτων όπως ανταλλαγές επισκέψεων μαθητών άλλων σχολείων, συνδιοργάνωση εκδηλώσεων, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα κ.α μπορούν να αναπτυχθούν εάν ο διευθυντής ενεργοποιήσει το σύλλογο γονέων.

Η συμμετοχή και η δραστηριοποίηση των γονέων στην προσφορά εθελοντικής εργασίας, ανοίγει νέους δρόμους στην επικοινωνία και στις σχέσεις μέσα στο σχολείο. Η επικοινωνία και η συνεργασία του διευθυντή με τους γονείς είναι σημαντικότερος παράγοντας για την ενίσχυση της αίσθησης της «κοινότητας», που έχει ήδη δημιουργηθεί με τη συμμετοχή των μαθητών στην επίλυση των προβλημάτων τους. Εξάλλου, συχνά τα προβλήματα των μαθητών ξεκινούν από τους γονείς και υπάρχει δυσκολία στην προσέγγισή τους. Γι αυτό χρειάζεται η άμεση επαφή του σχολείου μαζί τους, προκειμένου

να αναζητήσουν από κοινού τις πραγματικές αιτίες των προβλημάτων των μαθητών και τις πιο αποτελεσματικές λύσεις σε αυτά. Η πρόσκληση των γονέων και κηδεμόνων των μαθητών, ώστε να συζητούνται τα προβλήματα του σχολείου και να μεθοδεύονται τρόποι αντιμετώπισής τους, αλλά και η ενημέρωση για την όλη επίδοση και διαγωγή τους αποτελούν καθήκον, τόσο του διευθυντή, όσο και του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου. Ιδιαίτερα σήμερα, που η χώρα μας αντιμετωπίζει το ζήτημα της ολοένα μεταβαλλόμενης κοινωνικής σύνθεσής της η υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών που ευνοούν το σεβασμό της πολυπολιτισμικότητας είναι ανάγκη να επιδιώκονται από το διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Στο πλαίσιο αυτό, γονείς και εκπαιδευτικοί αποτελούν ενεργά μέλη της κοινωνίας και με την ιδιότητά τους αυτή (η κάθε ομάδα χωριστά) διαμορφώνουν ή καθοδηγούνται από την πολιτική να διαμορφώνουν την έννοια της διαφορετικότητας στην κάθε κοινωνία προσδίδοντας σ' αυτή ανάλογες εννοιολογικές αποχρώσεις, αλλά συγχρόνως και τα μοντέλα συμπεριφοράς απέναντι στην διαφορετικότητα» (Αργυροπούλου, 2006).

Το Νέο Σχολείο έχει αυξημένο κοινωνικό ρόλο μέσα από τη διατήρηση καλής επικοινωνίας, με το εξωτερικό περιβάλλον του. Αυτή την επικοινωνία την εξασφαλίζει ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων με συνδετικό κρίκο (μεταξύ σχολείου και κοινωνίας) τον διευθυντή (Σαΐτης, 1990). Ειδικότερα ο διευθυντής :

- συμμετέχει στις συνεδριάσεις των γονέων και κηδεμόνων, εκφράζει τη γνώμη του και φροντίζει για τη νομιμότητα των πράξεών του,
- διατηρεί καλές επικοινωνιακές σχέσεις με τους γονείς και επιδιώκει συνεχείς συγκεντρώσεις για συζητήσεις μεταξύ αυτού και του συλλόγου,
- αναπτύσσει μηχανισμούς διερεύνησης των απόψεων και των θέσεων του συλλόγου ώστε να εξασφαλίζεται η αμφίδρομη ροή πληροφοριών,
- ακούει τις προτάσεις του συλλόγου γονέων και τις φέρνει για συζήτηση στο σύλλογο διδασκόντων,
- καθιερώνει τυπικές και άτυπες συγκεντρώσεις ώστε να ενημερώνονται οι γονείς για την πρόοδο των παιδιών τους, αλλά και οι γονείς να ενημερώνουν τους δασκάλους για τυχόν προβλήματα των παιδιών στην οικογένεια, στο σχολείο και τις κατ' οίκον εργασίες,
- συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων, ώστε να μεσολαβεί μεταξύ μη συνεργάσιμων γονέων και σχολείου,
- φροντίζει για την ενημέρωση των γονέων για πρακτικά θέματα (μαθησιακές δυσκολίες, προτάσεις για αναβάθμιση του ρόλου των γονέων κ.λ.π.) ώστε τα παιδιά να κατακτήσουν το επιθυμητό επίπεδο γνώσης,
- ενημερώνει τους γονείς για τις ελλείψεις του σχολείου στην υλικοτεχνική υποδομή, στα μέσα διδασκαλίας και άλλες ανάγκες ώστε από κοινού να δραστηριοποιηθούν για την αντιμετώπιση και επίλυση αυτών των προβλημάτων,
- επιδιώκει την επικοινωνία και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων για την δημιουργία μηχανισμών αντιμετώπισης ρατσιστικών αντιλήψεων.

## 6.5 Επικοινωνία με την Τοπική Κοινωνία

Ο διευθυντής επιβάλλεται να επικοινωνεί με την τοπική κοινωνία και να θέτει ζητήματα που απασχολούν το σχολείο του (Σαΐτης, 1990). Έτσι ο διευθυντής και κατ'

επέκταση το Νέο Σχολείο:

- ο δίνει ευκαιρίες για συμμετοχή της κοινότητας στην ζωή του σχολείου,
- ο συμμετέχει ενεργά στη ζωή της τοπικής αυτοδιοίκησης (π.χ. ανακύκλωση, δεντροφύτευση),
- ο επιλύουν από κοινού θέματα που έχουν σχέση με την υποδομή των κτιριακών εγκαταστάσεων,
- ο δημιουργούν κίνητρα, για την παρακίνηση των μαθητών, σε μάθηση (υποτροφίες),
- ο προσφέρουν σε μαθητές προγράμματα που δεν εφαρμόζονται στα πλαίσια του σχολείου,
- ο υποστηρίζει τις επαφές με άλλους κοινωνικούς, φυσικούς, πολιτιστικούς φορείς,
- ο μελετούν από κοινού την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και των σχολείων της ίδιας ή άλλης περιφέρειας, για την ανάπτυξη κοινωνικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών.

## 7. Συμπεράσματα

Σκοπός της εισήγησης αυτής ήταν να αναδείξει τη σημασία της επικοινωνίας και του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Η κάθε σχολική μονάδα είναι ένα ‘ανοιχτό’ κοινωνικό σύστημα γιατί η λειτουργία και η ύπαρξή της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των εμπλεκόμενων που έχουν συγκεκριμένους ρόλους να πραγματοποιήσουν για την προώθηση των στόχων του σχολείου. Στο Νέο Σχολείο, ο διευθυντής προωθεί τη διαμόρφωση της ‘ομάδας του σχολείου’ και καλεί τους εκπαιδευτικούς να μοιραστούν το προσωπικό τους στίγμα, να βιώσουν τη σημασία των σχέσεων και να κατανοήσουν τις βασικές αρχές λειτουργίας του σχολείου. Η κατανόηση της σπουδαιότητας της θεμελίωσης της σχέσης των μελών της σχολικής μονάδας προϋποθέτει και συνάμα συνεπάγεται τη δυνατότητα να εκφράζουν συναισθήματα, σκέψεις και εμπειρίες μέσα από την επικοινωνία. Μέσω της επικοινωνίας, ενοποιείται η οργανωμένη προσπάθεια, τροποποιείται και ομαδοποιείται η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και επηρεάζεται η απόδοσή τους. Επομένως, η ανάπτυξη της «επικοινωνιακής δεξιοτήτας» πρέπει να είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των στελεχών στη διοίκηση του Νέου Σχολείου, του σύγχρονου δημόσιου σχολείου στην Ελλάδα.

## Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). *Εκπαιδευτική Διοίκηση, Ανάπτυξη και Πολιτική: Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της Διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990)*. Αθήνα: Έλλην.
- Αργυροπούλου, Ε. (2006). Διαφορετικότητα και Σχολικό Περιβάλλον: Πρόταση Επιμορφωτικών Δράσεων και Δημιουργία Οργανωτικών Δομών για την Απάλειψη των Συγκρούσεων λόγω Διαφορετικότητας στο Πλαίσιο της Σχολικής Μονάδας. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 145: 103-121.

- Everard, K. & Morris, G. (1994). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κόκκος, Α. (1999). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Το Πεδίο, οι Αρχές Μάθησης, οι Συντελεστές*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαραθεύτης, Μ. (1981). Ο Διευθυντής του Σχολείου και Ρόλος του. *Νέα Παιδεία*, 16: 46
- Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2011), Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό, Τόμος Α, *Γενικό Μέρος*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2012), Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό, Τόμος Δ, *Θέματα Αξιοποίησης της Ομάδας στη Σχολική Τάξη*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μπουραντάς, Δ. (1991). *Έκθεση: Προσδιοριστικός Παράγοντας Ικανοποίησης, Αφοσίωσης και Παρακίνησης των Εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Υπουργείο Βιομηχανίας.
- Ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167/Α30.9.1985. *Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες Διατάξεις*.
- Πολέμη-Τοδούλου, Μ. (2005). *Η Αξιοποίηση της Ομάδας στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Πολέμη-Τοδούλου, Μ. (2012). Προσεγγίζοντας την Εκπαιδευτική Ομάδα. Στο: *Επιμορφωτικό Υλικό του Μείζονος Προγράμματος Επιμόρφωσης, Θέματα Αξιοποίησης της Ομάδας στη Σχολική Τάξη*, Τόμος Δ. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ. Α. (1990). Η Συμβολή του Management στο Χώρο της Π.Ε. *Νέα Παιδεία*, 54: 70-83.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έκδοση Ιδίου.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2001). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: Έκδοση Ιδίου.

### **Βιογραφικά Σημειώματα**

Η **Μαρία Τζωτζου** είναι πτυχιούχος Αγγλικής Γλώσσας και Φιλολογίας (ΕΚΠΑ), κάτοχος δύο μεταπτυχιακών τίτλων ειδίκευσης ΜΑ στη «Γλωσσική Τεχνολογία» (ΕΚΠΑ-ΕΜΠ) και ΜΕd «Σπουδές στην Εκπαίδευση» (ΕΑΠ). Είναι μόνιμη εκπαιδευτικός Αγγλικής Γλώσσας της Α/θμιας Εκπ/σης Αιτ/νίας και επιμορφώτρια Β' του Μείζονος Προγράμματος Επιμόρφωσης. Έχει υπηρετήσει ως επιμορφώτρια δημοσίων λειτουργιών (ΕΚΔΔΑ) και έχει διδάξει την αγγλική γλώσσα και ορολογία σε ΤΕΕ μαθητείας (ΟΑΕΔ), σε ΙΕΚ (ΥΠΑΙΘΠΑ) και στην Γ/θμια Εκπ/ση (2000-2011). Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν τη διδασκαλία της Αγγλικής ως Ξένης Γλώσσας, την εκπαιδευτική έρευνα, την εκπαίδευση ενηλίκων, τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και την εξ αποστάσεως μάθηση.

Ο **Μαρίνος Αναστασόπουλος** είναι Σχολικός Σύμβουλος της 2<sup>ης</sup> Περιφέρειας Α/θμιας Εκπ/σης Αιτ/νίας, πτυχιούχος του Διδασκαλείου του Παν/μίου Πατρών, πτυχιούχος της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Μεσολογγίου και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης 'Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών

Μονάδων' του Παν/μίου Αιγαίου. Έχει συνολικά 28 έτη υπηρεσίας και έχει υπηρετήσει ως διευθυντής σχολικής μονάδας (5 έτη) και ως προϊστάμενος του 1<sup>ου</sup> γραφείου Α/θμιας Εκπ/σης Αιτ/νίας (4 έτη).