

# Ανεμοπετάλιο

Vol 3, No 3 (2024)

Ανεμοπετάλιο



**Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ανάπτυξη Οριζόντιων και Κοινωνικών Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού (Εκπαιδευτικοί, Διευθυντές) στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς**

*Αναστασία Νεραντζάκη, Ελευθερία Παπαγεωργίου, Magda Soulioti, Ελένη Χουλιάρα*

doi: [10.12681/anem.38041](https://doi.org/10.12681/anem.38041)

Copyright © 2024, Αναστασία Νεραντζάκη, Ελευθερία Παπαγεωργίου, Γεωργία Τζήλου, Ελένη Χουλιάρα



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

**Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ανάπτυξη Οριζόντιων και Κοινωνικών Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού (Εκπαιδευτικοί, Διευθυντές) στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς**

**Αναστασία Νεραντζάκη**  
Νηπιαγωγός, M.ed  
[Natasa00008@hotmail.com](mailto:Natasa00008@hotmail.com)

**Ελευθερία Παπαγεωργίου**  
Δασκάλα, PhD  
[Elvira91.pap@gmail.com](mailto:Elvira91.pap@gmail.com)

**Γεωργία Τζήλου**  
Νηπιαγωγός, M.ed  
[Tzilou\\_g@yahoo.gr](mailto:Tzilou_g@yahoo.gr)

**Ελένη Χουλιάρα**  
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής, M.ed.  
[houliarael@yahoo.gr](mailto:houliarael@yahoo.gr)

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

*Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ομαδική προσπάθεια να μελετηθεί ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη οριζόντιων και κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.*

*Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το τι σημαίνει διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την κατάλληλη διοίκηση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και ποιες τεχνικές μπορεί να χρησιμοποιηθούν, ώστε να επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα βέλτιστης λειτουργίας του. Τέλος, παρατίθεται μία μελέτη περίπτωσης η οποία αφορά στη διαχείριση σύγκρουσης μεταξύ των μελών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και την καίρια παρέμβαση της διεύθυνσης του σχολείου με θετικά αποτελέσματα ως προς την έκβασή της.*

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στη σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα που υφίσταται συνεχείς μεταβολές και προχωρά σε διαρκή ανάπτυξη, αναδεικνύεται η ανάγκη για ένα ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να μπορεί ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις γεγονός που αποτελεί έργο

δύσκολο, πολυδιάστατο και απαιτητικό για όλους όσοι είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση των Bush & Middlewood (2006), διαπιστώθηκε ότι η επιτυχία κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού έγκειται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού, ενώ τα ερευνητικά δεδομένα της Ρέππα (2008), προσθέτουν στο πεδίο ότι η σχολική κοινότητα μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά όταν η διοίκηση και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στις αρχές του σεβασμού και της ενσυναίσθησης των ατόμων που υπηρετούν σε αυτή. Παράγοντες που ακόμα και σήμερα αποτελούν αντικείμενο συστηματικής μελέτης και ανάλυσης για την επιστημονική κοινότητα.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση περιλαμβάνουν τη στελέχωση του οργανισμού, τον προγραμματισμό, την επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό και τη παροχή αμοιβών, κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, την αξιολόγηση του έργου, την επικοινωνία στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία. Έτσι, οι επιδιωκόμενοι στόχοι επιτυγχάνονται με συνέπεια και οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποίηση για την εργασία τους, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους.

Από τις εμπειρικές μελέτες των Ρέππα (2008), Θεοδωρόπουλου (2020), Κατσαρός (2007), Σαϊτής & Σαϊτή (2011), διαπιστώνεται ότι ο /η διευθυντής/ντρια είναι ωφέλιμο να εφαρμόζει ποικίλες τεχνικές διοίκησης αποκεντρώνοντας δράσεις και εξουσία εκχωρώντας και μεταβιβάζοντας αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς εξασφαλίζοντας έτσι την κατανομή και τη διανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων που συνάδουν με την κατανεμημένη και συμμετοχική ηγεσία σε ένα πλαίσιο συν-διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού. Βοηθά λοιπόν να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά το σημαντικότερο του κεφάλαιο, που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό.

Σ' ένα περιβάλλον όπως το σχολείο, όπου οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, είναι ουσιώδες να εξετάζουμε όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση του προσωπικού, η οποία θα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των οριζόντιων και κοινωνικών δεξιοτήτων του προσωπικού.

Η παρούσα εργασία στόχο έχει να αναδείξει μία καλή μελέτη περίπτωσης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και η δομή της έχει ως εξής: μετά την εισαγωγή, επιχειρείται η αποσαφήνιση του όρου και η παρουσίαση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο πεδίο. Έπειτα παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πριν παρουσιαστεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση που αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, χρήσιμο είναι να γίνει η αποσαφήνιση του όρου. Σύμφωνα με τους Reymond, Hollenbeck & Gerhart (2009:29), νοείται ως «μία διοίκηση που περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή των απασχολούμενων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού».

Γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, τα τελευταία χρόνια, έχει εξελιχθεί μέσα από την ανάγκη των σχολικών οργανισμών για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Κατά τη διάρκεια αυτής της εξέλιξης, η ιδέα ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν ουσιαστικό πόρο για τη σχολική μονάδα έχει ενισχυθεί, αντιλαμβανόμενοι τους υπαλλήλους ως επένδυση που πρέπει να διαχειρίζεται και να αναπτύσσεται με σκοπό την αύξηση της ευημερίας και της απόδοσής τους. Αυτή η προσέγγιση οδήγησε στην αναφορά της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού ως Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Κοκκινιώτης, 2021).

Όπως αναφέρει ο Dessler (2012), οι βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές που αφορούν θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού και συγκεκριμένα με:

- Τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας
- Τον σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων
- Την επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων
- Την παροχή κατευθύνσεων και την κατάρτιση των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- Την παροχή κινήτρων και παροχών
- Την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Επιπλέον, εμπεριέχουν κι όσα πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ (manager) σχετικά με:

- Τις ίσες ευκαιρίες, τη δεοντολογία και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων
- Τη διαχείριση παραπόνων στις εργασιακές σχέσεις

με σκοπό, ο διευθυντής – μάνατζερ (manager), να πετύχει τους στόχους της σχολικής μονάδας με την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει και για τους οποίους είναι υπεύθυνος (εκπαιδευτικούς, υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή, χρήματα, υλικά κ.ά. (Μπουραντάς, Βαθής, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999 όπως αναφ. Κοκκινιώτης, 2021).

### **ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ– ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Συχνά παρατηρείται μια διάκριση μεταξύ των εννοιών ικανότητα (competence) και δεξιότητα (skill), αν και πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Η ικανότητα θεωρείται πιο ευρεία και περιλαμβάνει τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες σε διάφορα περιβάλλοντα και συνθήκες. Από την άλλη, η δεξιότητα αναφέρεται συνήθως σε συγκεκριμένες ικανότητες ή γνώσεις που αφορούν σε συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα. Άρα, η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προσαρμόζεται και να εφαρμόζει τις δεξιότητές του σε νέες καταστάσεις και περιβάλλοντα (Τερζή, Τσολακίδου, Γκέκας & Παυλάκης, 2017). Ουσιαστικά, η ικανότητα αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει με επιτυχία διάφορες καταστάσεις ή να ασχολείται με διάφορες δεξιότητες - είτε αυτές είναι κινητικές, διανοητικές ή κοινωνικές. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν την κατοχή διαφόρων ειδών γνώσεων και την έχουν συχνά συνδυάσει με διάφορες στάσεις, όπως η ευελιξία, η αυτοπεποίθηση και η συνεργατικότητα.

Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ικανότητα είναι μια ευρύτερη και πιο πολυδιάστατη έννοια σε σχέση με τη δεξιότητα, καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Επιπλέον, η ικανότητα αναδεικνύει τη δεξιότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται σε διάφορες καταστάσεις και προκλήσεις, καθιστώντας την πιο ευέλικτη και λειτουργική.

Από τη μελέτη του Oecd (2011), προκύπτει ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το Μοντέλο των Ικανοτήτων εστιάζει στις εισροές, στις απαιτούμενες ικανότητες και στα χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Ευρήματα, τα οποία έρχονται σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που έως πρόσφατα εστίαζε στις εκροές και την απαιτούμενη απόδοση τους. Η αλλαγή στην προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει μια εξέλιξη στην κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς από την παραδοσιακή καθοδήγηση και αξιολόγηση από τον οργανισμό, περνάει σε μια προσέγγιση που ενισχύει την αυτοβελτίωση και την προσωπική λογοδοσία του εργαζομένου. Σε αυτό το πλαίσιο, γίνεται εμφανές το απαιτούμενο πλαίσιο ικανοτήτων από τον εργαζόμενο και τον ενθαρρύνει να αναπτύξει τις δεξιότητές του, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας (Oecd, 2010).

Ένα αποτελεσματικό μοντέλο ικανοτήτων εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του οργανισμού κατανοεί και χρησιμοποιεί τις ικανότητές του σε συμφωνία με τη στρατηγική του οργανισμού. Από τη μία πλευρά, επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις ικανότητές τους στο πλαίσιο των στόχων του οργανισμού, ενώ από την άλλη πλευρά διασφαλίζει ότι η συλλογική ικανότητα του προσωπικού συνδέεται με την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού.

Αυτό το μοντέλο ικανοτήτων περιλαμβάνει και αντικατοπτρίζει τις απαραίτητες ικανότητες για τον συγκεκριμένο οργανισμό με τους ακόλουθους τρόπους:

- Είναι ευέλικτο για να προσαρμοστεί εύκολα σε μελλοντικές αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού.
- Είναι κατανοητό από όλο το προσωπικό, εύκολο στη χρήση και δομημένο με έναν τρόπο που διευκολύνει την επικοινωνία και τη διάδοσή του σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Είναι αποτέλεσμα συμμετοχικού σχεδιασμού, που σημαίνει ότι δημιουργήθηκε με τη συνεισφορά και την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού του οργανισμού.

Γίνεται φανερό ότι δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση αλλά ούτε και μια απλή και σταθερή διαδικασία. Αντίθετα, απαιτεί καθαρή στόχευση, πλήρη υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία και συνεχή ενασχόληση και αναθεώρηση ώστε σαν εργαλείο να αποδώσει πλήρως αυτά που μπορεί.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Oecd (2010), ο Ο.Ο.Σ.Α. για να διασφαλίσει την επιτυχία μιας τέτοιας παρέμβασης προτείνει έναν οδικό χάρτη για την εισαγωγή και εφαρμογή του Μοντέλου Ικανοτήτων, ο οποίος περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ Λήψη απόφασης για εισαγωγή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες (Competency-based HR Management).
- ✓ Οργάνωση, σχεδιασμός και επικοινωνία της μετάβασης στο μοντέλο.
- ✓ Προσδιορισμός των απαραίτητων Ικανοτήτων και ανάπτυξη Μοντέλων.
- ✓ Ενσωμάτωση των Ικανοτήτων σε συγκεκριμένες Διεργασίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Ανασκόπηση και αναθεώρηση του μοντέλου Ικανοτήτων σε συνεχή βάση.

Αν όμως αναλογισθεί κανείς ότι το σύγχρονο σχολείο οφείλει όχι μόνο να μαθαίνει, να εξελίσσεται, να διαχειρίζεται αλλά και να προσαρμόζεται συνεχώς στο εξελισσόμενο ανθρώπινο δυναμικό είναι καλό να δούμε τη σημασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τη σημασία της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

## **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση του Θεοδωρόπουλου (2020), φαίνεται ότι η εκπαιδευτική διαδικασία εξαρτάται σχεδόν εξ ολοκλήρου από το ανθρώπινο δυναμικό - διευθυντές, δάσκαλοι, υποστηρικτικό προσωπικό. Ο σκοπός της είναι η μετάδοση δεξιοτήτων, πληροφοριών και γνώσεων στους εκπαιδευόμενους, με στόχο την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Ανθοπούλου (1999) υποστηρίζει ότι στον εκπαιδευτικό χώρο η επιτυχής λειτουργία εξαρτάται από την ανθρώπινη διάσταση και την ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται, να εκπαιδεύουν και να αναπτύσσουν τους άλλους. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και την απόδοση του εκπαιδευτικού συστήματος, καθιστώντας την πιο σημαντική σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς.

Ομοίως και τα ευρήματα του Omebe (2014) αποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και των στόχων σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή στο πλαίσιο της τάξης. Καθώς η εργασία στο σχολείο είναι ζωτικής σημασίας, η διάθεση και η αφοσίωση των εκπαιδευτικών στην εκπλήρωσή της είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μια κακή διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού συνεπάγεται με μια ανεπαρκή διαχείριση του εκπαιδευτικού περιεχομένου και των μαθησιακών διαδικασιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού βασίζεται στη θετική αξιολόγηση των ενδιαφερομένων μερών, η οποία αντανακλά την ικανοποίησή τους από την ποιότητα της εκπαιδευτικής προσφοράς. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ζωτικοί για την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού και η σωστή τους διαχείριση αποτελεί κεντρική πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συνεπώς, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενσωματώνεται στη στρατηγική του οργανισμού, προκειμένου να αξιοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι για τη βέλτιστη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Omebe, 2014).

Αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής στρατηγικής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που έχει ως κύριο στόχο τη βελτίωση και εξέλιξη του εργαζόμενου και την αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς του στην εργασία. Ως εκ τούτου, ο ρόλος της εργασιακής εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού και αποτελεί απαραίτητη επένδυση για το μέλλον (Mullins, 2007).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συντελείται μέσω της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, ως μία διαδικασία ικανή να συμβάλλει στην παιδαγωγική, διδακτική, διοικητική και επιστημονική κατάρτιση των εκπαιδευτικών (Ταρατόρη & Τσαλκατίδου, 2000). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Κιουλώνη (2018), το επιμορφωτικό πλαίσιο στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος που έχει ως αποτέλεσμα να μη λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, γεγονός που δε συνδέεται με τη διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης των εκπαιδευτικών σε θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε, ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν σημαντικό τομέα σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο βασικός της στόχος είναι η οργάνωση και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένης της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και της ασφάλειας των εργαζομένων. Εάν επικεντρωθούμε πιο συγκεκριμένα στη λειτουργία της διεύθυνσης, περιλαμβάνει την εκχώρηση εξουσίας, την επικοινωνία, την παρακίνηση, τον συντονισμό και τη διαχείριση των διαφορών-συγκρούσεων, προωθώντας ταυτόχρονα τη συμμετοχή και την αποδοτικότητα του προσωπικού. Αυτές οι πτυχές είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και ενδεικτικά θα παρουσιαστούν κάποιες απ' αυτές παρακάτω (Ρέππα, 2008).

## Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εκπαιδευτική κοινότητα έχει εστιάσει με μεγάλο ενδιαφέρον στην απάντηση του ερωτήματος, όπως «Πόσο χρόνο ξοδεύουν τα στελέχη σε άμεση ή έμμεση επικοινωνία με τους άλλους;», γιατί σύμφωνα με τη Ρέππα (2008), τα στελέχη χρειάζεται να έχουν κατανοήσει τι επηρεάζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο συντελούνται τα επικοινωνιακά συμβάντα με τους δικούς του κώδικες, νόρμες, ρόλους και κανονισμούς. Η σχολική κοινότητα λοιπόν έχει τη δική της «τελετουργία» αλληλεπιδράσεων των κοινωνικών μελών και έτσι η επικοινωνία καθορίζεται από τις σχέσεις που συνδέουν τα άτομα με το περιβάλλον τους. Ειδικότερα, από την εμπειρική έρευνα της Ρέππα (2008), αποδεικνύεται ότι τα σύγχρονα στελέχη οργανισμών ξοδεύουν το 80% κάθε εργάσιμης ημέρας σε άμεση επικοινωνία με τους άλλους, ενώ το υπόλοιπο 20% αντιστοιχεί σε δουλειά γραφείου, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει κάποια μορφή επικοινωνίας, όπως είναι η αλληλογραφία.

Γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία στον χώρο του σχολείου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού ή αρνητικού για μάθηση σχολικού κλίματος γι' αυτό κι είναι απαραίτητο να επιχειρείται να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επικεφαλής της οργάνωσης και των μελών της (Μπάκας, 2014). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), η λειτουργία της επικοινωνίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διευθυντική λειτουργία των στελεχών της εκπαίδευσης, αφού ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος, η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η διαχείριση συγκρούσεων και η δημιουργία θετικού κλίματος βασίζονται σε αυτήν.

Η καλή επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο του αποτελεσματικού διευθυντή, ο οποίος διαχειρίζεται τις επικοινωνιακές σχέσεις με το τακτικό προσωπικό του σχολείου, με τους μαθητές του σχολείου, με τον προϊστάμενο και τους συμβούλους εκπαίδευσης, με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και με τους υπόλοιπους φορείς κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής ζωής, γι' αυτό και παίζει σημαντικό ρόλο μεταξύ των άλλων (ευκρίνεια μηνύματος, εγκυρότητα πηγής, διάθεση του δέκτη) και η ενεργός ακρόαση (Hoy & Miskel, 2013). Απαραίτητα στοιχεία της ενεργού ακρόασης και της εδραίωσης των ανθρωπίνων σχέσεων με τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας όλων των μελών μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι η αυτοεκτίμηση, ο αμοιβαίος σεβασμός της προσωπικότητας και η αλληλοκατανόηση των επικοινωνούντων μελών (υφισταμένων και προϊσταμένων).

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να επιφέρει προβλήματα και να δημιουργήσει αντιθέσεις και συγκρούσεις. Μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις, στο οργανωτικό κλίμα, στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, στο στρες και την εργασιακή εξουθένωση (Ρέππα, 2008).

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του Κατσαρού (2008), φαίνεται ότι η υψηλή πολυπλοκότητα και η αυστηρή εφαρμογή της νομοθεσίας από την κεντρική εξουσία περιορίζουν σημαντικά την ικανότητα για προσωπικές πρωτοβουλίες, ιδίως στα κατώτερα επίπεδα στελεχών της ιεραρχίας. Η ανάγκη δε να καλύπτουν το διδακτικό ωράριο και η έλλειψη υποστήριξης από γραμματειακό προσωπικό δεν επιτρέπουν την αφιέρωση αρκετού χρόνου για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Καταδεικνύεται λοιπόν πόσο σημαντικό είναι για τον εκπαιδευτικό οργανισμό η επικοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται καθιστά θετική ή αρνητική δύναμη σε αυτόν. Ένα ανοιχτό και υποστηρικτικό επικοινωνιακό κλίμα κάνει το προσωπικό/εκπαιδευτικούς να αισθάνεται ασφαλείς, να μιλούν, να ενεργούν ελεύθερα και χωρίς φόβο. Ένα κλειστό επικοινωνιακό κλίμα όμως φέρνει το αντίθετο αποτέλεσμα.

### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι ένα συχνό φαινόμενο καθώς κάθε ομάδα δεν μπορεί να είναι πλήρως αρμονική. Το θέμα των συγκρούσεων και η διευθέτησή τους είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα καθώς μπορεί να αναδειχτούν διαπροσωπικές (π.χ. μεταξύ εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας), διομαδικές (π.χ. μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων) και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων (π.χ. ενός εκπαιδευτικού και του συλλόγου διδασκόντων) (Ρέππα 2008:320).

Συχνά στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων παρουσιάζονται προβλήματα και προστριβές. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν προέρχονται πάντα από λογική και εποικοδομητική συζήτηση, αλλά από την επιθυμία για εξουσία ή επιρροή. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, είναι συνήθεις οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις λόγω διαφορετικών συμφερόντων, αξιών και στόχων μεταξύ των μελών. Αν η οργανωτική σύγκρουση δεν διαχειριστεί καλά, μπορεί να οδηγήσει σε εχθρότητα και ανταγωνισμό ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Everard & Morris 1999).

Σε έρευνες των Owens (2001), Ρέππα (2008) και Everard & Morris (1999) που αφορούσαν τα αίτια των οργανωσιακών συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό κατέγραψαν τις κυριότερες πηγές από τις οποίες προκύπτει ότι είναι πιθανό να προέρχονται από: α) το σύστημα της επικοινωνίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, β) την οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού (γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά), γ) τις αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων και δ) τους ανθρώπινους παράγοντες (διαφορετικές προσωπικότητες ατόμων).

Η επίλυση του οποιουδήποτε προβλήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεργασία μεταξύ των μελών μίας ομάδας αρκεί τα ενδιαφερόμενα μέλη να θέλουν να συνεργαστούν. Απαιτεί βέβαια τα εμπλεκόμενα άτομα να κατέχουν: α) τις απαραίτητες δεξιότητες για την επικοινωνία και την εργασία, που συνδέονται αποτελεσματικά με τις ομάδες, β) συμπεριφορές που υποστηρίζουν ένα

κλίμα «ανοίγματος», εμπιστοσύνης, και ειλικρίνειας μέσα στο οποίο τα άτομα προσδιορίζονται και γ) προσανατολισμό για εργασία πάνω στο πρόβλημα (Ρέππα, 2012).

### **ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Η διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων κατέχει κεντρική θέση στη διοίκηση της εκπαίδευσης και συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των δράσεων και ενεργειών των μελών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σύμφωνα με τη Ρέππα (2008), για να υπάρχει «κατάσταση απόφασης» καλό θα είναι α) να υπάρχουν δύο τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις, ώστε να δίνεται το περιθώριο επιλογής και β) να υπάρχει ελευθερία ως προς την επιλογή, γιατί αν κάποιες λύσεις ή ενέργειες επιβάλλονται τότε παύει να υφίσταται η «κατάσταση απόφασης».

Σημασία δεν έχει μόνο να λαμβάνονται αποφάσεις, αλλά να επιλέγονται οι σωστές αποφάσεις με τον κατάλληλο τρόπο για τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή. Η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η αυτοπειθαρχία, η πρωτοβουλία, η οξυδέρκεια, ο δυναμισμός και κυρίως η δεξιότητα στο χειρισμό ατόμων και ομάδων αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των ατόμων που επιδιώκουν να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις.

Για τη λήψη εκπαιδευτικών αποφάσεων, τα εκπαιδευτικά στελέχη διαθέτουν διάφορες τεχνικές και μεθόδους, «εργαλεία», τα οποία σε πολλές περιπτώσεις και σε συγκεκριμένες στιγμές βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων. Ως τέτοια εργαλεία θα μπορούσαν να αναφερθούν ενδεικτικά τα εξής: η επιστημονική μέθοδος – ή επιχειρησιακή έρευνα, η μέθοδος προσομοίωσης και μοντέλων, ο καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) και η τεχνική των «Δελφών». Ανάλογα με τις περιστάσεις κάθε διοικητικό στέλεχος ή ομάδα μπορεί να τις χρησιμοποιήσει σε δεδομένη στιγμή (Ρέππα, 2008:273-276).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται περισσότερο όταν ζητείται η γνώμη τους για τις ενέργειες που τους επηρεάζουν γι' αυτό και χρειάζεται η συμμετοχική λήψη αποφάσεων σ' έναν εκπαιδευτικό οργανισμό (Σαϊτς, 2002).

Εν κατακλείδι, ο/η διευθυντής/ντρια έχει κυρίαρχο ρόλο και καταλυτικό στη σχολική μονάδα και καθ' όλη τη διάρκεια του έργου που αναλαμβάνει με τους εκπαιδευτικούς του είναι πάντα παρών. Έμμεσα και διακριτικά τους εμπυχώνει και τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα τους καθοδηγεί σε κάθε τους βήμα, ώστε να τηρείται το προκαθορισμένο χρονικά πρόγραμμα, το οποίο έχει οργανώσει ο/η ίδιος /α ρυθμίζοντας τη σωστή επαφή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας των εκπαιδευτικών του.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### ΑΦΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η παρούσα μελέτη αφορά σε περίπτωση που συνέβη πρόσφατα σε επαρχιακό εξαθέσιο Δημοτικό Σχολείο παραθαλάσσιου οικισμού. Πιο συγκεκριμένα, πριν από τις διακοπές του Πάσχα, διεξήχθη σύλλογος διδασκόντων στο σχολείο με θέμα τον σχεδιασμό και την οργάνωση της τελικής γιορτής του σχολείου λίγο πριν το κλείσιμο του καλοκαιριού. Κατά τη διάρκεια του συλλόγου λοιπόν, κάθε εκπαιδευτικός εξέφρασε την άποψή του για τον τρόπο υλοποίησης της γιορτής με δύο κυρίαρχες απόψεις.

Η μία έτεινε προς το να οργανωθεί η τελική γιορτή μόνο από τη ΣΤ΄ τάξη, καθώς είναι οι μαθητές της τελευταίας τάξης του σχολείου και θεωρείται πιο όμορφο και τιμητικό προς αυτούς τους μαθητές να αναλάβουν εξ ολοκλήρου την τελική γιορτή. Να προστεθεί εδώ ότι οι υπόλοιπες τάξεις ανέλαβαν την ευθύνη της διοργάνωσης των αντίστοιχων γιορτών των Χριστουγέννων και των εθνικών επετείων, με τη ΣΤ΄ τάξη να έχει βοηθητικό ρόλο όταν κρινόταν απαραίτητο. Δίνοντας και μια αριθμητική διάσταση, να σημειωθεί ότι η άποψη αυτή (οργάνωση της τελικής γιορτής από τη ΣΤ΄ τάξη) υποστηριζόταν από 4 συναδέλφους.

Η άλλη κυρίαρχη άποψη του συλλόγου ήταν να αναλάβει η ΣΤ΄ τάξη το μεγαλύτερο μέρος της τελικής γιορτής και η καθεμία από τις άλλες τάξεις να έχει στη διάθεσή της περίπου ένα τέταρτο να αποχαιρετίσει με τον δικό της τρόπο το σχολείο και τα μέλη της πριν τις καλοκαιρινές διακοπές. Την άποψη αυτή τη στήριζαν 2 εκπαιδευτικοί.

Αφού λοιπόν ακούστηκαν όλες οι απόψεις, ο Διευθυντής του σχολείου ζήτησε να γίνει ψηφοφορία, ώστε να παρθεί μια απόφαση με βάση την επιθυμία της πλειοψηφίας. Έτσι και έγινε. Η πλειοψηφία αποφάσισε να οργανώσει την τελική γιορτή του σχολείου η ΣΤ΄ τάξη χωρίς τη συμμετοχή των άλλων τάξεων. Η απόφαση αυτή γράφτηκε και στα πρακτικά και ο σύλλογος ολοκλήρωσε τη συζήτηση με την αποχώρηση όλων των συμμετεχόντων.

Την άλλη μέρα ωστόσο, ήρθαν στο γραφείο του Διευθυντή οι εκπρόσωποι του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, οι οποίοι ζητούσαν σε έντονο ύφος από τον Διευθυντή του σχολείου να συμμετέχουν όλες οι τάξεις στην τελική γιορτή, καθώς εκφράσανε την ανάγκη τους να έχουν όλοι την ευκαιρία να ευχηθούν με τον τρόπο τους «καλό καλοκαίρι». Επίσης, οι δύο εκπαιδευτικοί που υποστήριζαν την άποψη αυτή, πήγαν επίσης στο γραφείο του Διευθυντή και με τον δικό τους τρόπο ενίσχυαν τα λεγόμενα των εκπροσώπων του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων. Κατά συνέπεια, ο Διευθυντής του σχολείου βρέθηκε σε πολύ δύσκολη θέση, καθώς είχε τεθεί το ζήτημα ανάκλησης της απόφασης του συλλόγου διδασκόντων που είχε παρθεί μετά από συζήτηση και ψηφοφορία την προηγούμενη κιόλας μέρα.

## ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΙΤΙΑΣ

Αναζητώντας τις βαθύτερες αιτίες της παρούσας περίπτωσης, δηλαδή της αναστάτωσης που προκλήθηκε από την έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας μεταξύ συλλόγου διδασκόντων, συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και διεύθυνσης του σχολείου θα δούμε ότι το θέμα είναι πολυπαραγοντικό.

Από τη μία, υπάρχει η ανάγκη των μαθητών της ΣΤ΄ τάξης να αναλάβουν μόνοι τους την ευθύνη της τελικής γιορτής, καθώς θεωρούν ότι είναι η τελευταία γιορτή του Δημοτικού Σχολείου που τους εμπεριέχει και θέλουν να κάνουν εκείνοι το κλείσιμο της τελευταίας τους χρονιάς. Επιπλέον, σκέφτονται πως εάν κάθε τάξη έχει στη διάθεσή της από ένα τέταρτο για την τελική γιορτή, αυτό σημαίνει ότι οι μαθητές της ΣΤ΄ τάξης που θα βγουν στο τέλος, θα είναι εκείνοι που τελικά θα λάβουν και τη λιγότερη προσοχή, εφόσον όλοι θα έχουν ήδη παρακολουθήσει τις προηγούμενες τάξεις και θα έχουν κουραστεί. Αυτές οι σκέψεις φυσικά εκφράστηκαν από την εκπαιδευτικό της τάξης στον σύλλογο διδασκόντων που πραγματοποιήθηκε.

Από την άλλη, υπάρχει η ανάγκη των μαθητών των υπολοίπων τάξεων οι οποίοι με τη σειρά τους θέλουν να συμμετέχουν στο κλείσιμο της χρονιάς, θέλουν να ευχηθούν «καλό καλοκαίρι» με τραγούδια, παιχνίδια και χορευτικά τόσο στους εκπαιδευτικούς και στους συμμαθητές τους όσο και στους γονείς/κηδεμόνες τους που θα έρθουν να τους δουν. Αυτές οι σκέψεις φυσικά εκφράστηκαν από κάποιους από τους εκπαιδευτικούς των υπολοίπων τάξεων στον σύλλογο διδασκόντων που πραγματοποιήθηκε.

Η άλλη πλευρά που υπάρχει είναι αυτή του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, οι οποίοι τάσσονται με την άποψη των τελευταίων. Θέλουν, δηλαδή, να δουν τα παιδιά τους να συμμετέχουν στην τελική γιορτή του σχολείου. Ωστόσο, στην αντίδρασή τους έπαιξε ρόλο το γεγονός ότι οι δύο εκπαιδευτικοί που είναι υπέρ της άποψης αυτής, είναι μόνιμοι κάτοικοι του οικισμού αυτού και κάθε χρόνο έχουν συνηθίσει να κάνουν με αυτό τον τρόπο την τελική γιορτή. Συνεπώς, πιθανότατα συζήτησαν με τους εκπροσώπους γονέων και κηδεμόνων εκτός σχολείου και ανέφεραν τις απόψεις που ακούστηκαν στον σύλλογο, δείχνοντας τη θετική τους διάθεση να συμμετέχουν τα τμήματά τους στην τελική γιορτή, με σκοπό να δείξουν κι εκείνοι ένα μέρος της δουλειάς τους.

Η εκπαιδευτικός όμως της ΣΤ΄ τάξης δεν είναι μόνιμη κάτοικος του οικισμού αυτού και ούτε έχει προλάβει να αναπτύξει προσωπικές σχέσεις με τους γονείς των μαθητών. Συνεπώς, εξέφρασε τη γνώμη της στον σύλλογο διδασκόντων σχετικά με την τελική γιορτή, την οποία υποστήριξαν και άλλοι 3 εκπαιδευτικοί (σύνολο 4 από τους 6), οι οποίοι επίσης δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι του οικισμού και μάλιστα είναι νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν ξαναδουλέψει στο συγκεκριμένο σχολείο και κοινωνικό πλαίσιο.

Τέλος, υπάρχει και η οπτική του Διευθυντή του σχολείου, ο οποίος από τη μία δε θέλει να δυσαρεστήσει κανέναν, επειδή σέβεται και κατανοεί τις απόψεις όλων, από την άλλη όμως δεσμεύτηκε σε μια απόφαση του συλλόγου διδασκόντων και τώρα καλείται να ανακαλέσει αυτή την

απόφαση, καθώς δεν είναι σύμφωνη με τις ανάγκες που εκφράστηκαν από τους εκπροσώπους του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων.

Επομένως, μέσα από αυτές τις διαφορετικές οπτικές φαίνεται πως οι ανάγκες που εκφράζονται είναι αντίρροπες και κατά συνέπεια πολύ δύσκολο να επέλθει ισορροπία, ηρεμία και να είναι όλοι ικανοποιημένοι με το τελικό αποτέλεσμα. Εδώ λοιπόν, τίθεται θέμα διαχείρισης από τη διεύθυνση του σχολείου, ώστε να προσπαθήσει να φέρει ένα θετικό κλίμα φυσικά με απώτερο στόχο το καλό των μαθητών του σχολείου.

### **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ**

Η εκπαίδευση αποτελεί τη βάση της κοινωνίας και η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη των μαθητών. Ωστόσο, στο εσωτερικό των σχολικών μονάδων, οι συγκρούσεις μεταξύ, του προσωπικού και των γονέων μπορούν να απειλήσουν την ολική ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον, η μη διευθέτηση αυτών των διαφορών μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε κλίμα ανασφάλειας και ανησυχίας στο σχολείο.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει έναν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο αυτό της διαχείρισης των συγκρούσεων κάθε είδους. Οι αντιδράσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και κατανόηση. Η προσεκτική και ειλικρινής, χωρίς διάθεση κριτικής, ακρόαση της άποψης κάθε πλευράς είναι ζωτικής σημασίας και αποτελεί το κλειδί για την επίλυση κάθε σύγκρουσης. Έτσι σαν πρώτη κίνηση ο διευθυντής οφείλει να μιλήσει ατομικά με την κάθε πλευρά σε μια αρχική διερεύνηση των προθέσεών της. Αρχικά, δεν προτείνει λύσεις απλώς παρακινεί τον καθένα να αναζητήσει λύσεις με ενεργητικό και εποικοδομητικό τρόπο προωθώντας έτσι ένα κλίμα συνεργασίας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

Πέρα από την αρχική συζήτηση ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να καλέσει εκ νέου σύλλογο, παρουσιάζοντας στο σώμα τα νέα δεδομένα αναλογιζόμενος τις επιπτώσεις της κάθε ενέργειας τόσο σε σχέση με τους συναδέλφους όσο και με τους γονείς του σχολείου. Αφού γίνει ένας ενεργητικός καταιγισμός ιδεών όλου του προσωπικού του σχολείου, μπορεί να προτείνει να γίνει η σχολική γιορτή λήξης από όλες τις τάξεις του Δημοτικού σχολείου, αρχίζοντας και τελειώνοντας όμως από τη ΣΤ΄ τάξη. Επιπλέον, μαθητές της έκτης τάξης εκτός από τον αποχαιρετισμό και τον δικό τους ρόλο στην τελική γιορτή μπορούν να αναλάβουν την παρουσίαση όλων των υπόλοιπων τάξεων του σχολείου έχοντας και με αυτόν τον τρόπο πρωταγωνιστικό ρόλο. Μία ακόμη λύση, για εξοικονόμηση χρόνου που παράλληλα θα συνδράμει και στην αύξηση της επικοινωνίας συναδέλφων και μαθητών, είναι να παρουσιάζουν κάτι στο τέλος οι υπόλοιπες τάξεις ανά δύο ή τρεις. Έτσι, όλες οι πλευρές δάσκαλοι, μαθητές, γονείς θα μείνουν ικανοποιημένοι αφού και όλοι θα συμμετάσχουν και εξοικονόμηση χρόνου θα γίνει ενώ ταυτόχρονα ο διευθυντής με αυτόν τον τρόπο θα αυξήσει τις συνεργατικές δεξιότητες όλου του προσωπικού του σχολείου και των μαθητών.

Αφού γίνει συζήτηση και ζύμωση στο σύλλογο διδασκόντων θα πραγματοποιηθεί εκ νέου ψηφοφορία και τροποποίηση του πρακτικού εφόσον συμφωνήσει κάθε εμπλεκόμενο μέρος.

### **ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την ανοικτή επικοινωνία, τη συνεργασία και την επίλυση των διαφορών με σεβασμό και δικαιοσύνη. Μόνο μέσω αυτής της προσέγγισης μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα κλίμα που θα ενισχύει τη μάθηση, την ανάπτυξη των μαθητών αλλά και την ευημερία του προσωπικού του σχολείου, παράγοντες που αποτελούν τη βάση για την επιτυχή πορεία κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Μετά την ολοκλήρωση του συλλόγου και τη λήψη της απόφασης, ο διευθυντής θα πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί την εξέλιξη και πορεία των δράσεων προκειμένου τόσο να αξιολογήσει την εφαρμογή της νέας απόφασης όσο και να αφουγκράζεται τη γνώμη των εκπαιδευτικών. Είναι κρίσιμο να διατηρεί ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας, ώστε να μαθαίνει τυχόν νέα προβλήματα ή δυσκολίες που ενδεχομένως προκύψουν.

Η ρύθμιση τυχόν νέων προβλημάτων θα πρέπει να γίνεται άμεσα και αποτελεσματικά ώστε να αποφευχθεί νέα τροποποίηση και ματαίωση μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων της σχολικής μονάδας.

Μετά το πέρας της σχολικής γιορτής θα γίνει αξιολόγηση της απόφασης τόσο από τον ίδιο όσο και από όλους τους εμπλεκόμενους στο θέμα φορείς. Η ανατροφοδότηση από τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση θεωρείται κρίσιμη προκειμένου να διαπιστωθούν τα συναισθήματά τους από την εξέλιξη της κατάστασης.

Τέλος, η έκβαση της απόφασης ανάλογα με τα αποτελέσματά της μπορεί να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς για παρόμοια περιστατικά στο μέλλον.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μετά την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, αυτά που προέκυψαν ως συμπεράσματα είναι αρχικά πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της εκπαίδευσης είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία που απαιτεί πολλή ενέργεια, υπομονή και διάθεση για διά βίου μάθηση. Τον κύριο ρόλο σε μια τέτοια διαδικασία παίζει η διεύθυνση του σχολείου και ο τρόπος που εξ αρχής θέτει τις βάσεις συνεργασίας, αλλά και ο τρόπος που κάθε φορά διαχειρίζεται όσα προκύπτουν. Όταν λοιπόν η διάθεση για γόνιμη επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, ο διάλογος και η ενεργητική ακρόαση μπαίνουν ως βάσεις, τότε τα αποτελέσματα της συνεργασίας αναμένονται να είναι θετικά. Η διεύθυνση του σχολείου είναι εκείνη που καλείται να ισορροπήσει τις καταστάσεις ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, δηλαδή εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές με άξονα πάντα το όφελος

των μαθητών και της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολό της. Τέλος, σίγουρα δεν υπάρχει ενιαία φόρμουλα διαχείρισης όλων των περιστατικών που καθημερινά συμβαίνουν σε μια εκπαιδευτική μονάδα, μόνο η τάση για δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού και δικαιοσύνης όπου μπορεί να εγγυηθεί κατά ένα μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Everard, K. B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Μετάφραση Κίκιζας Δ. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Θεοδωρόπουλου, Θ. (2020). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Κατσαρός, Ι. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Π.Ι. /ΥΠΕΠΘ.
- Κοκκινιώτης, Χ. (2021). *Η Σημασία και η εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε τέσσερα ιδιωτικά σχολεία της Αττικής: Συγκριτική έρευνα*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Κιουλάνης, Σ. (2018). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα*. Δράμα: Εκπαιδευτικός Κύκλος.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Ρέππα, Α. (2012). Συγκρούσεις – Ηγεσία και αποτελεσματικότητα στα σχολεία. Στο: Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Π. (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το νέο σχολείο*, (σελ. 183-200). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Reymond, Hollenbeck, Gerhart, (2009). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*. Εκδ. Ιδίων
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2000). *Η επιμόρφωση από την σκοπιά των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Τερζή, Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέκας, Α., Παυλάκης, Μ. (2017). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, σσ 1-37.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bush, T. & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications
- Dessler, G. (2012). *A Framework for Human Resource Management*, Pearson Education, Inc.
- Hoy, W. K., Miskel C. G. (2013). *Educational Administration 9th Ed.*, New York: McGraw Hill.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7th edition). Harlow: FT/ Prentice Hall.
- Oecd, (2011). *Public Servants as Partners for Growth*. Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce.
- Oecd, (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.
- Omebe, C. A. (2014). Human resource Management in Education Issues and *Challenges*, *British Journal of Education*, (2), 26-31.
- Owens, R. (2001). *Organizational behavior in Education*, Allyn and Bacon A Pearson Education Company.