



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η συμβολή της επικοινωνίας και του διαμεσολαβητικού ρόλου του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος.**

**The contribution of communication and the mediator role of the educator into forming the suitable school environment.**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Λίτσιου Δήμητρα**

**AEM: 3158**

**ΕΠΟΠΤΗΣ: Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια**

**Β' ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ: Μιχαήλ Δόμνα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια**

**ΦΛΩΡΙΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2019**

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> - εννοιολογική αποσαφήνιση.....	7
1.1 Η Επικοινωνία .....	7
1.1.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας .....	8
1.1.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνία.....	9
1.1.3 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.....	10
1.2 Ο θεσμός της διαμεσολάβησης.....	12
1.2.1 Βασικές αρχές της διαμεσολάβησης.....	12
1.2.2 Η διαδικασία της διαμεσολάβησης.....	13
1.2.3 Επιτυχία και αποτελεσματικότητα του θεσμού .....	14
1.3 Το σχολικό κλίμα.....	15
1.3.1 Κατηγορίες και διαστάσεις του σχολικού κλίματος.....	19
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> -διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος .....	22
2.1 Η σημασία του σχολικού κλίματος και η συμβολή του στην προαγωγή της μάθησης .	22
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα.....	23
2.3 Βασικές παράμετροι που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος .....	25
2.3.1 Η συνεργασία των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.....	26
2.3.2 Η οργάνωση και η διοίκηση του σχολείου στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος	28
2.3.3 Ο παράγοντας μαθητής στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.....	29
2.3.4 Η επικοινωνία στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.....	33
2.4 Η επικοινωνία στον σχολικό οργανισμό και η σημασία της.....	33
2.4.1 Είδη και τρόποι επικοινωνίας στον σχολικό οργανισμό.....	35
2.4.2 Επικοινωνία εμπλεκόμενων στη σχολική διαδικασία.....	39
2.4.2.1 Επικοινωνία σχολείου γονέων.....	39
2.4.2.2 Επικοινωνία εκπαιδευτικών μαθητών.....	40
2.4.3 Επικοινωνιακές τεχνικές δεξιότητες .....	40
2.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του εκπαιδευτικού.....	42
2.5.1 Τα χαρακτηριστικά των διαμεσολαβητών .....	43
2.5.2 Οι τεχνικές διαμεσολάβησης .....	45
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> –καταληκτικά συμπεράσματα.....	47
3.1 Συμπεράσματα .....	47
Βιβλιογραφία .....	51

## Περίληψη

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία πραγματεύεται την σπουδαιότητα της επικοινωνίας και της διαμεσολάβησης στο χώρο του σχολείου για την διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος. Ο βασικότερος στόχος της είναι να αναδείξει τις επικοινωνιακές και διαμεσολαβητικές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να δημιουργήσουν ένα θετικό σχολικό κλίμα.

Έπειτα από την παράθεση και επεξήγηση των βασικών όρων και των συμπληρωματικών τους στοιχείων, γίνεται αναφορά στην σπουδαιότητα του σχολικού κλίματος στην προαγωγή της μάθησης και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Το κατάλληλο σχολικό κλίμα προσφέρει οφέλη τόσο σε εκπαιδευτικούς και μαθητές όσο και σε ολόκληρο τον σχολικό οργανισμό στον οποίο αναφέρεται. Αντανακλά το έργο του, τις πρακτικές που ακολουθούνται στις εκπαιδευτικές και κοινωνικοποιητικές λειτουργίες του και τις προσπάθειες που καταβάλουν το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, οι μαθητές και οι γονείς τους για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού.

Παράλληλα τονίζεται ο καταλυτικός ρόλος της επικοινωνίας στον σχολικό οργανισμό. Έχοντας τις απαιτούμενες επικοινωνιακές δεξιότητες και με την σωστή χρήση του προφορικού, γραπτού και των άλλων μορφών επικοινωνίας, οι εκπαιδευτικοί και όλα τα εμπλεκόμενα μέλη στη εκπαιδευτική διαδικασία συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και ουσιώδους συστήματος επικοινωνίας. Αυτό θα βοηθήσει στη δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος και στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το σχολείο. Ταυτόχρονα η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθάει στη συνεργασία και την διοίκηση και οργάνωση του σχολικού οργανισμού, παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία του κατάλληλου σχολικού κλίματος. Έπειτα παρουσιάζονται χαρακτηριστικά και τεχνικές της διαμεσολάβησης που βοηθούν στην αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων στη σχολική κοινότητα ή και την αποφυγή τους μέσα από την εκπαίδευση των μαθητών στην διαδικασία της διαμεσολάβησης.

Τέλος στην εργασία τονίζεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει ο εκπαιδευτικός και η ευθύνη που φέρει για την διασφάλιση του κατάλληλου κλίματος στο σχολείο και στην σχολική τάξη.

## **Λέξεις κλειδιά**

σχολικό κλίμα, επικοινωνία, επικοινωνιακές δεξιότητες, σχολική διαμεσολάβηση.

## **Abstract**

The particular final year report, deals with the importance of communication and mediation in the school environment in order to shape the appropriate school climate. The most basic objective of this report is to highlight the communication and mediation techniques that teachers can use to create a positive school climate.

After the quote and explanation of the basic terms and their supplements, provided the importance of the school climate in promoting learning and the effectiveness of the educational work. The appropriate school climate offers benefits to both teachers and students as well as to the entire school organization to which it refers. It reflects its work, the practices followed in its educational and socializing functions and the efforts made by the educational and administrative staff, students and their parents for the orderly and efficient functioning of the school organization. At the same time, the catalytic role of communication in the school organization is emphasized. Having the required communication skills and the correct use of oral, written and other forms of communication, teachers and all the members involved in the educational process contribute to the development of an effective and essential communication system. This will help to create a good working environment and achieve the goals set by the school. At the same time effective communication helps to co-operate and manage and organize the school organization, factors that contribute to the creation of an appropriate school climate. Then there are presented features and techniques of mediation that help to deal with possible crises in the school community or to avoid them through the education of students in the mediation process. Finally, the work emphasizes the important role played by the teacher and the responsibility for ensuring the appropriate climate in the school and the classroom.

## **Keywords**

School climate, communication, communication skills, school mediation

## **Εισαγωγή**

Η παρούσα εργασία μελετά και παρουσιάζει σε θεωρητικό επίπεδο τις επικοινωνιακές και διαμεσολαβητικές δεξιότητες και την συμβολή τους στη διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος.

Στη σύγχρονη εποχή οι ραγδαίες μεταβολές που συντελούνται σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την εκπαίδευση. Το σχολείο, ως κοινωνικός θεσμός, προετοιμάζει τους μαθητές και αυριανούς πολίτες δίνοντας τους τα απαραίτητα εφόδια ώστε να ανταποκριθούν στην σύγχρονη πραγματικότητα. Το έργο που καλείτε να φέρει σε πέρας το σχολείο, ξεκινώντας από τις μικρότερες βαθμίδες εκπαίδευσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και οφείλει να έχει καθολική ισχύ και ηθικοπλαστικό χαρακτήρα πέρα από το μορφωτικό. Δυσλειτουργίες στην σχολική μονάδα δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την τοπική αλλά και ευρύτερη κοινωνία. Για τον λόγο αυτό τυχόν προβλήματα που μπορεί να απειλούν κάποια από τις λειτουργίες του σχολείου και να διαταράσσουν την λειτουργία και αποτελεσματικότητα του, πρέπει να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα. Η επιτυχία και η αποτελεσματική λειτουργία είναι βασικό μέλημα κάθε σχολικού οργανισμού. Προκειμένου να επέλθει η αποτελεσματικότητα αναγκαίο είναι να διαμορφωθεί ένα κλίμα μέσα στο οποίο το σχολείο θα μπορεί να ικανοποιεί τους ακαδημαϊκούς και κοινωνικούς στόχους που έχει αναλάβει.

Το σχολείο ωστόσο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ζωντανός οργανισμός που αποτελείται από πολλά ξεχωριστά στοιχεία. Αρχικά, ο μαθητικός και εκπαιδευτικός πληθυσμός που απαρτίζει κάθε σχολείο είναι διαφορετικός. Έπειτα το κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρό τους σε συνδυασμό με την ευρύτερη περιοχή που εδρεύει το σχολείο, και οι υποδομές του, το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα. Αυτή η ανομοιογένεια των σχολικών μονάδων έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρείται ανομοιογένεια και στο κλίμα που επικρατεί σε αυτά. Ποικίλοι παράγοντες επηρεάζουν

και διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα επομένως και την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η επικοινωνία, η συνεργασία, οι μαθητές και ο τρόπος διοίκησης και οργάνωσης ενός σχολείου, συνιστούν τις βασικότερες παραμέτρους για την διαμόρφωση του σχολικού κλίματος που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η επικοινωνία άλλωστε διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία όλων των οργανισμών. Μέσω της επικοινωνίας και των τεχνικών της, συντονίζονται οι εργασίες, επιλύονται προβλήματα, αναπτύσσονται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και μεταφέρονται ιδέες, γνώσεις και συναισθήματα.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως μέρος της σχολικής πραγματικότητας αποτελούν και τα προβλήματα. Στην αντιμετώπισή τους μπορεί να συμβάλει η επικοινωνία και η διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία ειρηνικής επίλυσης συγκρούσεων και προϋποθέτει την άριστη γνώση και χρήση των τεχνικών επικοινωνίας. Γίνεται κατανοητή η σύνδεση ανάμεσα στην επικοινωνία, την διαμεσολάβηση και το θετικό σχολικό κλίμα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να τονίσει την αναγκαιότητα της επικοινωνίας και των διαμεσολαβητικών τεχνικών για την διατήρηση ενός θετικού κλίματος, το οποίο θα επιφέρει την αποτελεσματικότητα στην λειτουργία του σχολείου. Η εργασία δομείται ως εξής. Αρχικά γίνεται εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων επικοινωνία, διαμεσολάβηση και σχολικό κλίμα. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες διαμόρφωσης ενός θετικού σχολικού κλίματος με ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία αλλά και στη διαμεσολάβηση. Τέλος παρατίθενται τα καταληκτικά συμπεράσματα της εργασίας.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> - εννοιολογική αποσαφήνιση

## 1.1 Η Επικοινωνία

Η επικοινωνία συνιστά μια βασική ανάγκη των ανθρώπων μέσα από την οποία προσπαθούν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν από τις απαρχές του κόσμου μέχρι και σήμερα. Στην προσπάθειά τους να συνεργαστούν και να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες ανέπτυξαν διάφορους τρόπους και μέσα επικοινωνίας ξεκινώντας από κινήσεις και κραυγές και καταλήγοντας στη σημερινή της μορφή (Χρυσοστόμου, 2015:8). Αποτελεί ένα σύνθετο ανθρώπινο φαινόμενο και πολύτιμο εργαλείο που προσφέρει τη δυνατότητα στον άνθρωπο να κοινωνικοποιηθεί, να εκφράσει τις απόψεις και τα συναισθήματά του, να γνωρίσει άλλους ανθρώπους και να αναπτύξει καλές ή κακές διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους (Αθανασίου, 1993:51 ; Μπακιρτζής, 2004:23). Πρόκειται για μια παραγωγική διαδικασία που κατευθύνει το άτομο σε κάποιο αποτέλεσμα μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες και προσπάθειες που καταβάλουν.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τον όρο επικοινωνία. Ωστόσο δεν είναι δυνατόν να δοθεί ένας καθολικός και αντιπροσωπευτικός ορισμός της επικοινωνίας και κάθε φορά επιλέγεται εκείνος που περιγράφει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αλληλεπίδραση των οντοτήτων του συστήματος που μελετάτε. Οι ορισμοί μπορούν να διακριθούν σε δύο άξονες. Σε αυτούς που η επικοινωνία ορίζεται ως διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων και σε εκείνους που ορίζεται ως διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη, σε αυτή τονίζεται η συμπεριφορική της διάσταση (Μπουραντάς, 2002:428). Στη συνέχεια γίνεται παράθεση μερικών από αυτούς.

Σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1978), επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων. Ο Dance (οπ. Αναφ. στο πασιαρδή,2001) προσθέτει ότι γίνεται μεταβίβαση διαφόρων μηνυμάτων μεταξύ ατόμων με τη χρήση συμβόλων, ήχων, γραμμάτων, χειρονομιών και συμπεριφορών (Dubrin, 2012).

Πρόκειται για μια διαδικασία με την οποία ένας πομπός A μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια, σε ένα δέκτη B με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992).

### ***1.1.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας***

Η επικοινωνία ξεκινάει από τη στιγμή που ένας πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει ένα μήνυμα, μια πληροφορία ή μια σκέψη προς τον δέκτη. Αρχικά ο πομπός είναι αναγκαίο μέσω ενός κώδικα, που μπορεί να είναι μια λέξη, ένα σύμβολο, μια κίνηση, να κάνει το μήνυμα κατανοητό στον δέκτη. Στη συνέχεια με την βοήθεια ενός καναλιού μεταβιβάζεται το μήνυμα στο δέκτη, ο οποίος αφού το λάβει, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τέλος το κατανοεί. Σε τελικό στάδιο μέσω του ελέγχου ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματός του.

Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να είναι μονόδρομη ή αμφίδρομη. Στην πρώτη περίπτωση η πληροφορία κινείται προς μια κατεύθυνση, δεν υπάρχει κυκλική ροή πληροφοριών. Στη δεύτερη οι πληροφορίες ρέουν προς δύο κατευθύνσεις. Ο παραλήπτης προσφέρει και αυτός πληροφορίες τις οποίες αποδέχεται ο αποστολέας. Κατά την αμφίδρομη επικοινωνία πραγματοποιούνται εποικοδομητικές συναλλαγές μεταξύ των επικοινωνούντων και οι πληροφορίες κοινοποιούνται σε όλους. Είναι δυσκολότερη διαδικασία συγκριτικά με την μονόδρομη επικοινωνία όμως είναι πιο ακριβής και συνεπάγεται μεγαλύτερη και καλύτερη κατανόηση της πληροφορίας (Αθανασίου, 1993)

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επικοινωνίας είναι η ανατροφοδότηση που επέρχεται από την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Είναι επίσης πιθανόν κατά την ολοκλήρωση της να επηρεάσει τη γνώση, τη σκέψη, τα αισθήματα και την γενικότερη στάση και συμπεριφορά του παραλήπτη του μηνύματος.

Συνοψίζοντας, βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας κατά τον Μπουραντά (2002) ,είναι:

- η πηγή (πομπός), το άτομο που στέλνει το μήνυμα



- ο κώδικας, τρόπος που ο πομπός μετατρέπει το μήνυμα σε νόημα με την βοήθεια συμβόλων, κινήσεων, της φωνής κ.α.
- το μήνυμα, το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης
- το κανάλι ή δίκτυα μεταβίβασης, τα μέσα με τα οποία μεταβιβάζεται το μήνυμα
- ο δέκτης, το άτομο που λαμβάνει το μήνυμα
- η αποκωδικοποίηση, η διαδικασία με την οποία ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα
- η κατανόηση του μηνύματος, το στάδιο μετά την αποκωδικοποίηση στο οποίο ο δέκτης κατανοεί και αλλάζει ιδέες. Είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.
- ο έλεγχος, το αποτέλεσμα που επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στο πομπό με το μηχανισμό της ανατροφοδότησης και έτσι ολοκληρώνεται η διαδικασία της επικοινωνίας.

### ***1.1.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνία***

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία και να υλοποιούνται οι σκοποί της κρίνεται αναγκαίο να διέπτετε από ορισμένες προϋποθέσεις.

Αρχικά οι απαραίτητες προϋποθέσεις για να συντελεστεί η επικοινωνία είναι η ύπαρξη τουλάχιστον ενός πομπού και ενός δέκτη με κοινό γνωσιολογικό υπόβαθρο ώστε να είναι δυνατή η κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων. Επίσης η επικοινωνία τους θα πρέπει να διέπτετε από σαφήνεια και ακεραιότητα (Koontz & O'Donnel, 1983:141-142) αλλά και να είναι ευδιάκριτες οι σκέψεις και οι προθέσεις των επικοινωνούντων (Παπαδοπούλου, 2012:38). Τέλος το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία πρέπει να είναι ευνοϊκό και να προωθεί την αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση μεταξύ των ατόμων που επικοινωνούν. Πιο συγκεκριμένα για μια αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα θα πρέπει τα εμπλεκόμενα μέλη να διακρίνονται για την ειλικρίνεια, την αξιοπρέπεια και την ικανότητά τους να εκφράζουν σωστά τα συναισθήματά τους και να μεταφέρουν με ακρίβεια και σαφήνεια τα μηνύματά τους (Πασιαρδή, 2001). Στις σχολικές μονάδες χρειάζεται σωστός συντονισμός όλων για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί τους και ο απαραίτητος αυτός συντονισμός θα επέλθει μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η αποτελεσματικότητά της.

Συγκεκριμένα ο διευθυντής παίζει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Σαϊτης,2005α ). Ξεκινώντας λοιπόν η επικοινωνία από το ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας είναι αναγκαίο να υπάρχει ισότιμη διαχείριση μεταξύ των εκπαιδευτικών και να προωθείται η ενθάρρυνση για πρωτοβουλίες επικοινωνίας. Ακόμη ο διευθυντής πρέπει να δημιουργεί αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας με τους συνεργάτες του (Σαϊτης, 2002). Επίσης η φιλική στάση τόσο του διευθυντή όσο και των εκπαιδευτικών απέναντι στους μαθητές και η εκδήλωση του ενδιαφέροντος και των συναισθημάτων τους σε συνδυασμό με την κατανόηση των αναγκών τους οδηγούν σε αποδοχή των κανόνων λειτουργίας του σχολείου και εξασφαλίζεται η αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία (Σαϊτης, 2005α ).

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των γονέων στην διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού συστήματος. Η συχνή επαφή και επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους γονείς συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων αλλά και των επιμέρους επικοινωνιακών (Σαϊτης, 2005α).

### ***1.1.3 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας***

Συχνά η διαδικασία της επικοινωνίας διακόπτεται και διαταράσσεται από εμπόδια. Η παρεμβολή εμποδίων κατά την επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει σφάλματα και παρερμηνείες ή παρανοήσεις. Τα επικοινωνούντα μέλη καλούνται να αντιμετωπίσουν τυχόν εμπόδια που θα προκύψουν για να έχουν μια αποτελεσματική και επιτυχή επικοινωνιακή διαδικασία. Τα εμπόδια που ένα άτομο είναι πιθανόν να συναντήσει στην καθημερινή του επικοινωνία είναι ποικίλα και αλληλένδετα για αυτό γίνεται παράθεση μερικών από αυτά.

Κατά την Αθανασούλα-Ρέππα (2003), τα εμπόδια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε φυσικά ή βιολογικά (κούραση, κακή ακοή κ.α.), ψυχολογικά (συναισθήματα φόβου, άγχους και αδυναμία συγκέντρωσης), περιβαλλοντικά (θόρυβος) και αυτά που σχετίζονται με τις προσδοκίες των ατόμων που επικοινωνούν.

Σύμφωνα με Montana & Charnov (2000), εμπόδια αποτελούν:

- Η έλλειψη προγραμματισμού

- Η διάθεση των επικοινωνούντων
- Η δυσπιστία προς τον πομπό του μηνύματος
- Και τέλος η λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος.

Στους οργανισμούς η επικοινωνία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την λειτουργία τους. Στον χώρο του σχολείου συντελείται καθημερινά ανάμεσα σε όλα τα μέλη. Μπορεί να γίνει ανάμεσα στους μαθητές, στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς ή των διευθυντή, μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή ακόμα και με τους γονείς. Εμπόδια στην επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού, όπως το σχολείο, είναι πιθανό να οφείλονται σε έλλειψη επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ανεπαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση, στην έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας και ενεργητικής ακρόασης ακόμα και στην αυταρχική συμπεριφορά των ανωτέρων ( Μπόγκα, 2007:36-37).

Συνοψίζοντας, μερικά από τα βασικά εμπόδια είναι τα ακόλουθα. Η ασάφεια του απεσταλμένου μηνύματος και η υπερφόρτωση του με συνεχή ροή πληροφοριών μπορεί να μειώσει την ικανότητα του δέκτη να αφομοιώσει τις σημαντικές πληροφορίες. Την ομαλή διαδικασία της επικοινωνίας μπορούν να διαταράξουν οι κακές σχέσεις, η έλλειψη επικοινωνιακών δεξιοτήτων των επικοινωνούντων μελών και τα συναισθήματα φόβου (Koontz & O' Donnell, 1983:140) και κατωτερότητας που αναστέλλουν την ορθή επικοινωνία. Επίσης όταν δεν υπάρχει ελευθερία λόγου και έκφρασης η επικοινωνία περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό. Τέλος, ανασταλτικό παράγοντα σωστής επικοινωνίας αποτελεί το κακό πλαίσιο επικοινωνίας, ο κακός χρόνος και χώρος που επέλεξαν οι επικοινωνούντες.

Συμπερασματικά η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αναγκαία για την σωστή λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και για την κάλυψη απλών βασικών αναγκών. Ειδικότερα, στα πλαίσια ενός οργανισμού βασικός στόχος όλων των μελών πρέπει να είναι η συστηματική και επιτυχής αντιμετώπιση των εμποδίων, δεδομένου ότι η επικοινωνία είναι αναγκαία προϋπόθεση για την λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση των στόχων που θέτουν (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,1999).

## **1.2 Ο θεσμός της διαμεσολάβησης**

Η διαμεσολάβηση είναι μια αποτελεσματική διαδικασία για την επίλυση των συγκρούσεων. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας ο διαμεσολαβητής βοηθάει τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές να λύσουν τη διαφωνία τους εποικοδομητικά και ειρηνικά. Έχει αποδειχθεί ότι είναι σημαντικός και αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων στους οργανισμούς καθώς μέσω αυτής ενισχύονται και ισχυροποιούνται οι δημοκρατικές διαδικασίες και διαμορφώνετε ένα υγιές και ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δράση της και στο χώρο του σχολείου. Οι διαφωνίες, οι συγκρούσεις και οι αντιπαλότητες εμφανίζονται στο πλαίσιο της σχολικής πραγματικότητας καθώς είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συνύπαρξης. Γι' αυτό μαθητές και εκπαιδευτικοί οφείλουν να γνωρίζουν πως θα αντιμετωπίσουν θετικά μια αρνητική κατάσταση ή μια κρίση στη σχολική κοινότητα. Η σχολική διαμεσολάβηση ξεκίνησε στην Ελλάδα την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αι. ενώ στην Αμερική είχε ήδη ξεκινήσει από την δεκαετία του '90. Ως σχολική διαμεσολάβηση ορίζεται « η διαδικασία ειρηνικής επίλυσης μιας σύγκρουσης στο πλαίσιο της σχολικής ζωής, μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφωνούντων μαθητών, με την βοήθεια ενός τρίτου και ουδέτερου μαθητή, του λεγόμενου διαμεσολαβητή, μέσα από μια δομημένη διαδικασία με σαφή όρια, ενεργητική συμμετοχή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των μερών με σκοπό μια εποικοδομητική επίλυση της διαφωνίας.» (Αρτινοπούλου, 2010:60-61). Εφαρμόζεται με επιτυχία στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε Γυμνάσιο και Λύκειο. Στο Δημοτικό το πλαίσιο εφαρμογής διαφέρει και βασίζεται κυρίως σε παιδιά μεγαλύτερων τάξεων ενώ στο νηπιαγωγείο διαφοροποιείται σημαντικά και τον ρόλο του διαμεσολαβητή έχει ο/η νηπιαγωγός.

### ***1.2.1 Βασικές αρχές της διαμεσολάβησης***

Για να είναι επιτυχής και να έχει θετικά αποτελέσματα η διαδικασία της διαμεσολάβησης θα πρέπει να ισχύουν ορισμένες αρχές και προϋποθέσεις. Αρχικά η συμμετοχή των εμπλεκόμενων πρέπει να είναι εθελοντική και αυτόβουλη και ο διαμεσολαβητής να διακρίνεται για την αντικειμενικότητα, ουδετερότητα και αμεροληψία του και την εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα που αποπνέει. Επίσης θα

πρέπει να διασφαλίζεται η ποιότητα της διαδικασίας, η συνεχής βελτίωσή της, η διαφήμιση, η προώθηση και η αποφυγή των συγκρούσεων.

Αφορμή για την έναρξη της διαδικασίας μπορεί να αποτελέσει ένα αίτημα από τα εμπλεκόμενα μέλη ή μετά από παραίτηση κάποιου μάρτυρα στο συμβάν αρκεί να έχουν διασφαλιστεί οι παραπάνω προϋποθέσεις. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης ακολουθεί μια φυσική αλληλουχία με διακριτά μέρη και είναι ξεχωριστή για κάθε περίπτωση (Αρτινοπούλου, 2010).

### ***1.2.2 Η διαδικασία της διαμεσολάβησης***

Αρχικά κατά την έναρξη της διαδικασίας της διαμεσολάβησης πραγματοποιείται μια πρώτη συνάντηση με κάθε πλευρά ξεχωριστά και εξηγούνται με συντομία και σε φιλικό τόνο η διαδικασία, οι στόχοι, οι κανόνες της και ο ουδέτερος ρόλος του διαμεσολαβητή. Ο διαμεσολαβητής σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσει πως θα τηρηθεί η εχεμύθεια και να καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των δύο αντιμαχόμενων πλευρών. Αν δεν τα καταφέρει τότε η διαδικασία θα αποτύχει. Εφόσον συναινέσουν και οι δύο πλευρές ορίζεται ώρα και μέρα νέας συνάντησης.

Η επίσημη συνάντησή τους ξεκινάει με την ομιλία του διαμεσολαβητή, το καλωσόρισμα των συμμετεχόντων και την μεταξύ τους γνωριμία. Ο διαμεσολαβητής παρουσιάζει τον εαυτό του και αναφέρεται ξανά στη διαδικασία, τους στόχους και τους κανόνες για να βεβαιωθεί ότι όλα έγιναν κατανοητά. Στη συνέχεια ζητάει από κάθε πλευρά να αναφερθεί στο συμβάν και στα γεγονότα από τη δική τους σκοπιά. Εδώ ο διαμεσολαβητής ενθαρρύνει την κάθε πλευρά να εκφράσει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του και προωθεί τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης. Δηλαδή ακούει προσεκτικά, δίνει χρόνο να εκφραστούν, δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον και σέβεται τις απόψεις που ακούγονται, ζητά διευκρινήσεις, βοηθά στη μείωση πιθανόν εντάσεων, μένει αυστηρά ουδέτερος στη θέση του και τέλος κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου ανάμεσα στις δυο πλευρές και κάνει περίληψη όσων έχουν λεχθεί.

Σε όλη την διάρκεια της διαδικασίας ο διαμεσολαβητής προσπαθεί να επικεντρωθεί και να τονίσει τα κοινά σημεία των αντιμαχόμενων για να μειωθούν ή να αποφευχθούν οι τριβές. Κύριος στόχος της διαμεσολάβησης είναι η δημιουργία μιας βάσης στην οποία θα αναπτυχθεί γόνιμος και εποικοδομητικός διάλογος ανάμεσα στις

δύο πλευρές. Μέσω του διαλόγου επιδιώκεται η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, η απόκτηση περισσότερων πληροφοριών και η διευθέτηση τυχόν παρεξηγήσεων.

Αφού ολοκληρώσουν και οι δύο πλευρές ο διαμεσολαβητής ανακεφαλαιώνει όσα ακούστηκαν και ζητάει να προτείνουν λύσεις με τις οποίες θα ήταν ευχαριστημένοι και ελέγχουν ποιες από αυτές είναι εφικτές και ποιες όχι. Αφού τις αξιολογήσουν επιλέγουν αυτή που τους εξυπηρετεί και μια δεύτερη ως εναλλακτική σε περίπτωση που δεν τηρηθεί η πρώτη. Έπειτα ο διαμεσολαβητής αφού βεβαιωθεί ότι και οι δυο πλευρές είναι σύμφωνες με την απόφαση που πάρθηκε, προχωράει στην σύνταξη της γραπτής συμφωνίας η οποία φέρει εκτελεστό τίτλο, υπογράφεται και πρέπει να τηρηθεί. Σε αυτή την τελευταία φάση της συνεδρίας ορίζεται ημερομηνία μελλοντικής συνάντησης για να ελεγχθεί η πορεία της συμφωνίας (Beer & Packard, 2012 ; Αρτινοπούλου, 2010 ; Γρηγοριάδου & Τέλλιου, 2016).

Συνοπτικά κατά την διαδικασία της διαμεσολάβησης τα δύο αντιμαχόμενα μέρη συστήνονται, αφηγούνται την ιστορία από την δική τους οπτική, εκφράζουν τα συναισθήματά τους, αναζητούν ευθύνες και τέλος υπαγορεύουν το κείμενο της συμφωνίας και υπογράφουν. Ο διαμεσολαβητής από την μεριά του συστήνεται, προκαλεί συζήτηση, βρίσκει κοινά σημεία, συνοψίζει τα λεγόμενα των δύο πλευρών, βοηθά να καταλήξουν σε αποδεκτή λύση, υπογράφει το κείμενο και ο ίδιος, προτείνει νέα συνάντηση και τους ευχαριστεί.

### ***1.2.3 Επιτυχία και αποτελεσματικότητα του θεσμού***

Η διαμεσολάβηση είναι μια αποτελεσματική διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων δεδομένου ότι είναι μια εθελοντική και δίκαιη διαδικασία που οδηγεί σε βελτίωση των σχέσεων των δύο αντιμαχόμενων πλευρών. Τα δύο μέρη εκφράζονται οικειοθελώς και άμεσα, οπότε γίνεται φανερό ότι οι ανάγκες τους διερευνώνται και λαμβάνονται υπόψη. Ο δίκαιος χαρακτήρας της φανερώνεται καθώς δίνεται η ευκαιρία και στις δυο πλευρές να εκφράσουν την δική τους γνώμη για το περιστατικό και στη συνέχεια με επίγνωση και συναίνεση παίρνεται η κατάλληλη απόφαση. Στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας συμβάλει και ο διαμεσολαβητής ο οποίος χρησιμοποιώντας κατάλληλες τεχνικές διερευνά επιθυμίες, βγάζει στην επιφάνεια τα κοινά στοιχεία τους αναδιατυπώνει όσα έχουν πει οι δύο πλευρές και έτσι μειώνονται

οι πιθανότητες παρεξηγήσεων (Johnson D.W. & Johnson R.T., 1996 ; Αρτινοπούλου, 2010).

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαφαίνεται και από τα οφέλη που προκύπτουν. Αρχικά μέσα από την διαδικασία της διαμεσολάβησης αναπτύσσονται δεξιότητες ειρηνικής επίλυσης των συγκρούσεων, οι οποίες πολύ συχνά εμποδίζουν και διαταράσσουν την εκπαιδευτική διαδικασία (Iudici & Faccio, 2013: 904).

Δεξιότητες που αναπτύσσονται είναι επικοινωνιακές, ο εποικοδομητικός διάλογος και η κριτική σκέψη. Απόρροια αυτών των δεξιοτήτων είναι η μείωση των βίαιων και παραβατικών συμπεριφορών και η ταυτόχρονη ενδυνάμωση της ατομικότητας, της αίσθησης της ισότητας, οικοδομούνται ισχυρές σχέσεις αλληλοϋποστήριξης και διαμορφώνεται ένα πλαίσιο συνεργασίας στην σχολική κοινότητα. Δίνεται ευκαιρία στους μαθητές να λύσουν μόνοι τα προβλήματά και τις συγκρούσεις τους αποκτώντας έτσι αυτονομία, αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και καλλιεργούν την εν συναίσθηση. Επίσης αυξάνεται η συμμετοχή τους στις σχολικές δραστηριότητες και βελτιώνεται η αυτοεικόνα τους.

Σημαντικά οφέλη προσκομίζουν και οι εκπαιδευτικοί μέσα από αυτή τη διαδικασία δεδομένου ότι έχουν περισσότερο χρόνο στη διάθεσή τους για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και διευκολύνεται η μαθησιακή διαδικασία.

Τέλος η διαμεσολάβηση συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας του σχολικού κλίματος (Burrell, Zirbel & Allen, 2006 ; Αρτινοπούλου, 2010). Ο συνδυασμός των παραπάνω βοηθά στην διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος στο πλαίσιο του σχολείου, μέσα στο οποίο οι μαθητές νιώθουν ασφάλεια και αντιλαμβάνονται τις δημοκρατικές πρακτικές που εφαρμόζονται.

### **1.3 Το σχολικό κλίμα**

Το σχολικό κλίμα είναι μια έννοια, που το περιεχόμενο και η ερμηνεία της, έχει απασχολήσει ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών και επιστημόνων, οι οποίοι βασιζόμενοι σε διαφορετικές προσεγγίσεις και ερμηνείες, έχουν προσδώσει στην έννοια του κλίματος ονομασίες όπως, ατμόσφαιρα, πνεύμα, ιδεολογία, ήθος, πολιτισμό,

κουλτούρα κ.α. (Σαΐτης, 2008γ:30). Οι περισσότεροι ωστόσο συγκλίνουν στο ότι το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα, φιλική ή εχθρική, που επικρατεί σε κάθε σχολική κοινότητα (Brookover & Lezotte, 1979).

Το κλίμα που επικρατεί σε μια σχολική μονάδα είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου, την επίδοση των μαθητών και αποτελεί βασικό γνώρισμα ενός αποτελεσματικού σχολείου. Επίσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ένα σύνολο ιδιοτήτων και οργανωτικών πρακτικών του εργασιακού περιβάλλοντος» (Szilagy & Wallace, 1980:344, οπ. Αναφ. στο Γουρναρόπουλος, 2007:39). Κατά συνέπεια το σχολικό κλίμα μπορεί να θεωρηθεί για τη σχολική μονάδα ότι είναι και η προσωπικότητα για τον άνθρωπο (Roueche & Baker, 1986). Είναι η καρδιά και η ψυχή ενός σχολείου και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν (Freiberg & Stein, 1999).

Το σχολικό κλίμα αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια και τα στοιχεία που την αποτελούν είναι σύνθετα. Κάθε σχολική μονάδα είναι ξεχωριστή, έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά, το δικό της εκπαιδευτικό και μαθητικό πληθυσμό, τους δικούς της κανόνες συμπεριφοράς, τα δικά της επίπεδα αυτονομίας και τις δικές της μορφές ηγεσίας, διοίκησης, διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκομένων και τέλος την δική της αρχιτεκτονική, διακόσμηση, και οργάνωση (Freiberg, 1999). Επιπλέον το σχολικό κλίμα καθορίζεται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών χαρακτηριστικών. Κατά ένα μέρος καθορίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή από τις συνθήκες διαβίωσης των παιδιών, το κοινωνικό, οικονομικό επίπεδο της περιοχής που εδρεύει, την αισθητική του χώρου, την αρχιτεκτονική, τον εξοπλισμό και τις ανέσεις ( Ράπτης & Βιτσιλάκη, οπ. αναφ. στη Χατζηπαναγιώτου, 2008) και κατά ένα άλλο μέρος από τα ατομικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και διευθυντών, τις απόψεις και τις αξίες τους, τα συναισθήματα και τις σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους αλλά και με τους μαθητές τους και την διάθεσή τους για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάθε σχολική μονάδα έχει το δικό της κλίμα που επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες (Κακλάνη & Σκοπελίτου, 2015). Μπορεί να οριστεί ως μια σειρά εσωτερικών χαρακτηριστικών που βοηθούν να ξεχωρίσει το ένα σχολείο από το άλλο και συνθέτουν την ιδιαίτερη ταυτότητά του (Κατσαρού, Πιτσιάβας, Κάκκος, 2016:170). Έτσι σύμφωνα με έναν ορισμό των Beare,



Caldwell & Millikan (1989:172), « το σχολικό κλίμα καθορίζεται από την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μια συγκεκριμένης κοινότητας και η οποία περιλαμβάνει αόρατα, συμβολικά στοιχεία όπως είναι οι αξίες, φιλοσοφίες και ιδεολογίες αλλά και ορατά στοιχεία όπως είναι τα προγράμματα, οι σκοποί του οργανισμού και η δομή του».

Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (1996:141), το σχολικό κλίμα αντικατοπτρίζει « την ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, όπως αυτό βιώνεται από μαθητές και εκπαιδευτικούς, επηρεάζει την συμπεριφορά τους και βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις που οι ίδιοι σχηματίζουν για την συμπεριφορά στο χώρο του σχολείου». Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στο σχολικό κλίμα και την συμπεριφορά των μελών (Oliva, 1993:227). Για την ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, τις ιδέες και της αξίες κάνουν αναφορά σε έναν άλλο ορισμό οι Cohen, McCabe, Michelli & Pickeral (2009:10), « η ποιότητα και ο χαρακτήρας της σχολικής ζωής, όπως βιώνεται από τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αντανάκλα πρότυπα, αξίες, στόχους, διαπροσωπικές σχέσεις, διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές και οργανωτικές δομές».

Επιπλέον το σχολικό κλίμα όπως έχει αναφερθεί, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του σχολείου ως χώρου μάθησης και στη αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων. Παρατηρώντας και ερμηνεύοντάς το, αφού αποτελεί αντανάκλαση του εκπαιδευτικού και κοινωνικού έργου που επιτελεί το κάθε σχολείο, μπορείς κάποιος να συμπεράνει την ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχεται και να οδηγηθεί σε αλλαγές σε κάποια λειτουργία του σχολείου εκπαιδευτική, κοινωνική ή στη διοίκηση εάν κριθεί αναγκαίο. Σύμφωνα με την εγκύκλιο 37100/Γ1-31/3/2000 του Υπουργείου Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων «η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας περιλαμβάνει τομείς που αφορούν τα μέσα και τους πόρους της σχολικής μονάδας, τη διοίκηση, το κλίμα και τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα». Το σχολικό κλίμα είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από τους τομείς που αναφέρθηκαν γι' αυτό και δεν μπορεί να μελετηθεί και να αποτυπωθεί ανεξάρτητα. Σύμφωνα με τον Marshall (2007), το σχολικό κλίμα επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών για το περιβάλλον του σχολείου, τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, το αίσθημα ασφάλειας και γενικότερα δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού για τους μαθητές και τους γονείς.

Όπως αναφέρει ο Withall , J.(1994), ένας από τους εγκυρότερους μελετητές του σχολικού κλίματος, το σχολικό κλίμα επηρεάζει όλες τις πτυχές της προσωπικότητας των μελών. Δηλαδή, το πνεύμα, τον εσωτερικό κόσμο, τις αντιλήψεις, την αντικειμενικότητα και τη φύση των αλληλεπιδράσεων τους και κατ' αυτόν τον τρόπο συνιστά σπουδαίο παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών της τάξης (Θρασυβούλου, 1985:263).

Ακόμη πολλοί ερευνητές συγχέουν την έννοια του κλίματος με τη έννοια της κουλτούρας (Kowalski & Reitzug, 1993). Η σχολική κουλτούρα μπορεί να περιγράψει ως την εικόνα που εκπέμπει ένα σχολείο προς τα έξω, αξίες, παραδοχές και συμπεριφορές που διέπουν τη λειτουργία του και το διακρίνουν από τα άλλα (Πασιαρδής, 2004:162). Μπορεί να επηρεάσει την υλοποίηση εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων σύμφωνα με τη Υφαντή (2011:169) και το σχολικό κλίμα πρέπει να ενθαρρύνει αλλαγές και μεταρρυθμίσεις καθώς και να κινητοποιεί το εκπαιδευτικό προσωπικό να ανακαλύψει νέους και αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσης και διαχείρισης προβλημάτων ( Πασιαρδής, 2004:162). Γίνεται λοιπόν φανερή η αλληλεξάρτηση μεταξύ σχολικού κλίματος και σχολικής κουλτούρας. Η κουλτούρα ενός σχολείου αποτελεί τον καθρέπτη του κλίματος που επικρατεί σε αυτό (Mintzberg, 1979). Επίσης η κουλτούρα είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα κάθε σχολικής μονάδας (Πασιαρδή, 2001:27). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα είναι α) η τυπική σχολική δομή, β) η άτυπη οργάνωση, γ) οι προσωπικότητες διδασκόντων και διδασκομένων και τέλος το στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζει την κάθε σχολική μονάδα (Μιχόπουλος, 1998a:169). Οπότε κάθε σχολείο εκτός από το δικό του κλίμα έχει και τη δική του μοναδική κουλτούρα.

Τέλος το κλίμα σε κάθε σχολική μονάδα, επηρεασμένο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, μπορεί να είναι ευχάριστο και δημιουργικό ή απωθητικό και καταθλιπτικό και να προκαλεί αισθήματα ασφάλειας και αισιοδοξίας ή απογοήτευσης αντίστοιχα.

### *1.3.1 Κατηγορίες και διαστάσεις του σχολικού κλίματος*

Το σχολικό κλίμα και η σπουδαιότητα του στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας σε όλες της βαθμίδες της εκπαίδευσης αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας, περιγραφής και σχολιασμού πολλών μελετητών, οι όποιοι με διάφορα εργαλεία και όργανα, όπως ερωτηματολόγια, ερευνούν τις πλευρές του, του προσδίδουν ονομασίες και το διακρίνουν σε κατηγορίες.

Με μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον προσδιορισμό των διαστάσεων του σχολικού κλίματος παρατηρείται ασυμφωνία. Η ασυμφωνία αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι το σχολικό κλίμα είναι μια πραγματικότητα που διαφέρει από το ένα σχολείο στο άλλο και επιλέγονται κάθε φορά συγκεκριμένα κριτήρια για να μελετηθεί (Ζαβλανός, 1990:95).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι τύποι κατηγοριοποιήσεων του σχολικού κλίματος με διαφορετικό κριτήριο η καθεμία. Μερικά από αυτά είναι η αλληλεπίδραση εκπαιδευτικών και διευθυντών, ο ρόλος που αναλαμβάνουν και η συμπεριφορά τους στον έλεγχο των μαθητών, η ανεπίσημη και επίσημη οργάνωση του σχολείου κ.α.

Οι Halpin & Croft (1963, *οπ. Αναφ. σε Μιχόπουλος, 1998α:170-171 ; Πασιαρδής, 2004:165-166 ; Σαϊτής, 2008α:160 -161 ; Σαϊτή & Σαϊτής, 2012:233-234*) πραγματοποίησαν μια έρευνα για να κατηγοριοποιήσουν το σχολικό κλίμα με βάση την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και πρότειναν έξι τύπους.

- **Ανοιχτό κλίμα:** διευθυντής και εκπαιδευτικό προσωπικό συνεργάζονται αρμονικά και αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, ελευθερίας, σεβασμού και αλληλεγγύης. Στην άσκηση εξουσίας παρατηρείται συνεργασία και επικοινωνία των εμπλεκομένων, ο διευθυντής δρα ως καθοδηγητής και η εργασιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται ως μια μορφή αυθεντικότητας.
- **Αυτόνομο κλίμα:** οι εκπαιδευτικοί έχουν την δυνατότητα και το δικαίωμα να αυτενεργούν και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ο διευθυντής ασκεί μικρό έλεγχο στη λειτουργία των μελών της ομάδας. Η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των

μελών του σχολείου και η εκτέλεση των εκπαιδευτικών τους καθηκόντων δημιουργούν στα σχολεία πνεύμα ομαδικότητας.

- **Ελεγχόμενο κλίμα:** βασικό του γνώρισμα είναι η εκτέλεση του καθήκοντος. Ο διευθυντής σε αυτήν την περίπτωση αδιαφορεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών δίνοντας έμφαση στην παραγωγή. Η συμπεριφορά του είναι απρόσωπη και απομονωμένη.
- **Οικείο κλίμα:** σε αυτή την κατηγορία κλίματος διακρίνονται οι αρμονικές και φιλικές σχέσεις των εκπαιδευτικών. Ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες χωρίς να δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον κοινωνικό έλεγχο σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους. ο διευθυντής ασκεί μικρό έλεγχο και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών δεν φαίνεται αυθεντική.
- **Πατερναλιστικό κλίμα:** δεν υπάρχει το ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς καθώς ικανοποιούν σε μικρό βαθμό τις κοινωνικές τους ανάγκες σε σύγκριση με την εκτέλεση του καθήκοντος. Ο διευθυντής προβάλλει τις ηγετικές του ικανότητες διότι θεωρεί πως η σωστή λειτουργία του σχολείου είναι αποτέλεσμα της προσωπικής του στάσης.
- **Κλειστό κλίμα:** το κλειστό κλίμα είναι το αντίθετο του ανοιχτού. Χαρακτηρίζεται από τις ψυχρές και τυπικές εργασιακές σχέσεις και παρατηρείται έλλειψη εμπιστοσύνης, σεβασμού και συναδελφικότητας και χαμηλό ομαδικό πνεύμα. Ο διευθυντής επιφορτίζει τους εκπαιδευτικούς με γραφειοκρατικές ασχολίες με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να μην νιώθουν ικανοποίηση ούτε από την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά ούτε και από την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών τους.

Σε άλλες έρευνες οι διαστάσεις του σχολικού κλίματος κυμαίνονται από το ανθρωπιστικό στο κηδεμονικό με βασικό άξονα την συμπεριφορά που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για να ελέγξουν τους μαθητές (T. Sergiovanni & R.Starratt, 1993, οπ. Αναφ. στο Πασιαρδή, 2001). Στο ανθρωπιστικό σχολικό κλίμα κυριαρχεί η δημοκρατική ατμόσφαιρα σε αντίθεση με το κηδεμονικό το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως κλίμα αυστηρότητας και ελέγχου της συμπεριφοράς.

Σε άλλες κατηγοριοποιήσεις του σχολικού κλίματος σημείο αναφοράς αποτελεί η ισορροπία ανάμεσα στην επίσημη και ανεπίσημη οργάνωση του σχολείου (Πασιαρδή, 2004:171-172 ; Πασιαρδή, 2000), ο συνδυασμός επαγγελματικής συναδελφικότητας

οικειότητας και αποστασιοποίησης με το υποστηρικτικό, καθοδηγητικό και περιοριστικό στυλ ηγεσίας του διευθυντή (Πασιαρδή,2001:28) και η συμπεριφορά των διδασκόντων Μιχόπουλο (1998α :170). Επίσης σε μια άλλη κατηγοριοποίηση τονίζεται ο συνδυασμός επαγγελματικής συναδελφικότητας οικειότητας και αποστασιοποίησης με το υποστηρικτικό, καθοδηγητικό και περιοριστικό στυλ ηγεσίας του διευθυντή (Πασιαρδή,2001:28).

Παρά την ασυμφωνία ως προς τον ακριβή καθορισμό των διαστάσεων του σχολικού κλίματος, όλοι οι ερευνητές συμφωνούν στο ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του κατάλληλου και εξίσου σημαντικού επικοινωνιακού και συνεργατικού πνεύματος μεταξύ των διδασκόντων το οποίο με την σειρά του επηρεάζει το σχολικό κλίμα. Το σχολικό κλίμα συνεχώς εξετάζεται και επαναπροσδιορίζεται δεδομένου της πολυπλοκότητας που το διακρίνει και του καταλυτικού του ρόλου στη σχολική αποτελεσματικότητα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>-διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος

### 2.1 Η σημασία του σχολικού κλίματος και η συμβολή του στην προαγωγή της μάθησης

Το σχολικό κλίμα όπως τονίστηκε, αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στην επιτυχία του σχολείου ως χώρου μάθησης και συμβάλει στην αποτελεσματικότητά του (Πασιαρδή,2001). Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στο σχολείο και συγκεκριμένα μέσα στη σχολική αίθουσα, διαμορφώνεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από τον εκπαιδευτικό. Μέσα από τις επιδράσεις του καλλιεργεί συνθήκες που προωθούν τη μάθηση και το ενδιαφέρον του μαθητή. Το κλίμα συνεπώς ενθαρρύνει ή παρεμποδίζει τη μάθηση, καθώς επηρεάζει την συμμετοχή και την επικοινωνία των μαθητών σε δραστηριότητες στο χώρο του σχολείου (Τριλιανός, 2009:191).

Έρευνες των Wang, Haertel και Walberg, αποδεικνύουν ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει την μάθηση και την επίδοση των μαθητών περισσότερο από άλλους παράγοντες όπως η νοημοσύνη τους, η μέθοδος διδασκαλίας που ακολουθείται και οικογενειακό, κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρό τους (Μπαμπάλης , 2012:38). Ένα θετικό κλίμα ενισχύει την μάθηση γιατί επιδρά θετικά στην αυτοεκτίμηση του μαθητή, γεγονός που του παρέχει την δυνατότητα πειραματισμού με διαφορετικές πρακτικές, χωρίς να φοβάται το λάθος και την αντίδραση του εκπαιδευτικού σε αυτό. Ο εκπαιδευτικός αναγνωρίζει και αποδέχεται τον μαθητή ως μια ξεχωριστή προσωπικότητα επικοινωνεί μαζί του και τον ενθαρρύνει, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος (Ματσαγγούρας, 2003:189).

Οι Witcher, Stevens και Sanchez αναφέρουν μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός κλίματος που συμβάλει στην προώθηση της μάθησης. Ένα τέτοιο κλίμα στηρίζει και ενθαρρύνει τους μαθητές, εκφράζει την εμπιστοσύνη του και τις υψηλές προσδοκίες που θέτει για αυτούς έμπρακτα και τους τοποθετεί στο επίκεντρο των διδασκαλιών. Επίσης χαρακτηρίζεται από μια ζεστή και οικογενειακή ατμόσφαιρα, η οποία ενθαρρύνει την επικοινωνία και την συνεργασία μαθητών και εκπαιδευτικών, διατυπώνει ξεκάθαρους κανόνες και αποτιμά θετικά την κάθε προσπάθεια. Τέλος προσδίδει ακαδημαϊκό προσανατολισμό την σχολική εργασία και συνεχή ανατροφοδότηση στους μαθητές (Ματσαγγούρας, 2003:187).

Εν κατακλείδι το σχολικό κλίμα αποτελεί σημαντική συνιστώσα, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό και την οργάνωση της μαθησιακής διαδικασίας, δεδομένου ότι μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την επίδοση των μαθητών, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, την συμπεριφορά τους και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα σχολείου και την ποιότητα του έργου του.

## **2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα**

Όπως αναφέρθηκε το σχολικό κλίμα αποτελείται από ένα πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών χαρακτηριστικών που διαφέρουν στην εκάστοτε σχολική μονάδα και την καθιστούν ξεχωριστή. Έτσι και οι παράγοντες που το επηρεάζουν και το διαμορφώνουν είναι τόσο ενδογενής όσο και εξωγενής και διαφέρουν από το ένα σχολείο στο άλλο. Λόγω της πολύπλοκης και σύνθετης έννοιας του σχολικού κλίματος που αναφέρθηκε παραπάνω, παρατηρείται ασυμφωνία των ερευνητών και ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, αφού ο καθένας εστιάζει σε διαφορετικές διαστάσεις του κατά την διάρκεια της έρευνάς τους. Ωστόσο οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν στους εξής παράγοντες, την δομή, το μέγεθος, το εξωτερικό περιβάλλον και τις ατομικές διαφορές των μελών της σχολικής μονάδας.

Πρωταρχικός παράγοντας που επηρεάζει την διαμόρφωση του σχολικού κλίματος είναι η δομή που κυριαρχεί στη σχολική μονάδα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας στην σχολική μονάδα τόσο πιο αυστηρό και κλειστό γίνεται το κλίμα (Σαϊτης, 2007:181-182;2008α:162). Η δομή θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και ακαδημαϊκές ανάγκες των εκπαιδευτικών και των μαθητών, να προωθείται η συνεργασία και να βελτιώνεται η διαδικασία της διδασκαλίας (Ζαβλάνος, 1998:196).

Επιπλέον το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά καταλυτικά τόσο στη δομή όσο και στο κλίμα του σχολείου. Η σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από αλλαγές σε πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και από την επίδραση διάφορων κοινωνικών ομάδων όπως του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων (Ζαβλάνος, 1998:95 ; Σαϊτης,2007:182 ; 2008α:162 ;2005:275-287). Αναφορικά με τις μορφές τεχνολογίας οι δυναμικές οδηγούν τα μέλη της σχολικής μονάδας στην ανοιχτή

επικοινωνία εξασφαλίζοντας την μεταξύ τους εμπιστοσύνη (Burns & Stalker, 1961 οπ. Αναφ. στο Ζαβλάνος, 1996).

Ακόμη, το μέγεθος αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα (Handy,1981). Έχει παρατηρηθεί ότι σε μικρές σχολικές μονάδες διαμορφώνεται ανοιχτό κλίμα συγκριτικά με τα μεγαλύτερα σχολεία (Σαϊτης, 2007:182 ; 2008α :162). Αυτό συμβαίνει γιατί ομάδες που αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων έχουν μεγαλύτερη συνοχή και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ευκολότερη (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1995:165).

Τέλος όσο αφορά τις ατομικές διαφορές, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω το σχολείο αποτελείται από άτομα που είναι διαφορετικά μεταξύ τους, έχουν διαφορετικές αξίες, αρχές και ιδεολογίες, διαφορετικά ψυχολογικά και γνωσιολογικά στοιχεία. Όλα αυτά επιδρούν άλλα σε μεγαλύτερο και άλλα σε μικρότερο βαθμό στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος (Σαϊτης, 2007:182 ; 2008<sup>α</sup>:162 ; Μπουραντάς, 2001:236).

Ωστόσο στη βιβλιογραφία αναφέρεται ένα πλήθος παραγόντων που επιδρούν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Μερικοί από αυτούς είναι οι ακόλουθοι. Αρχικά ο αριθμός και η ποιότητα των αλληλεπιδράσεων εκπαιδευτικών και μαθητών καθώς καθορίζουν τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου και προωθούν τη διαδικασία της μάθησης (Zulling et al, 2010). Επίσης οι αντιλήψεις τους για το σχολικό περιβάλλον, τα αισθήματα ασφάλειας, εμπιστοσύνης, σεβασμού κ.α. (Marshall,2007). Η επίδοση των μαθητών, η ολόπλευρη ανάπτυξή τους (Zulling, Koopman, Patton & Ubbes, 2010), και η ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου (Πασιαρδή,2001; Ζμπαϊνος & Γιαννακούρα, 2010:44) και τέλος οι διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών καθορίζουν την εκπλήρωση των στόχων που έχουν θέσει και βελτιώνουν τη διαδικασία της μάθησης (Hopkins, Ainscow & West,1994:166 ; Jarzabkowski,2002:3) κ.α..



### **2.3 Βασικές παράμετροι που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος**

Η δημιουργία ενός θετικού και ευνοϊκού κλίματος καθορίζεται από τους παρακάτω παράγοντες. Την επικοινωνία, την συνεργασία, την οργάνωση και διοίκηση και τέλος ο μαθητής. Προτού τους αναλύσουμε αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα χαρακτηριστικά και οφέλη που προκύπτουν από ένα θετικό σχολικό κλίμα.

Το σχολικό κλίμα είναι η κινητήρια δύναμη του σχολικού ανθρώπινου δυναμικού, προκαλεί ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν δυναμικά την διάθεση των εκπαιδευτικών να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και κατά συνέπεια την επίδοση των μαθητών. Ένα σχολείο στο οποίο κυριαρχεί θετικό κλίμα, παρατηρείται πνεύμα συνεργασίας, συναδελφικότητας, αλληλεγγύης, σεβασμού και η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ανοιχτή και εποικοδομητική. Όταν τα παραπάνω είναι αισθητά στο χώρο του σχολείου επιτυγχάνονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό οι στόχοι που έχουν τεθεί και αφορούν τον προγραμματισμό και συντονισμό της σχολικής εργασίας (Μαρούδας, Η. & Μπελαδάκης, Μ., 2006). Επίσης στα πλαίσια του ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος οι εκπαιδευτικοί απολαμβάνουν την εργασία τους, τους δημιουργούνται ευχάριστα συναισθήματα, νοιώθουν ικανοποίηση από την εκτέλεση των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα να μένουν περισσότερο στο χώρο του σχολείου. Συνεργάζονται αρμονικά και δημιουργικά με τους συναδέλφους τους για την πρόοδο των μαθητών τους. Προσφέρουν έτσι πλούσια ερεθίσματα και κίνητρα στους μαθητές και αποτελούν παράδειγμα με την συμπεριφορά τους, ώστε να συμμετέχουν και στην εκπαιδευτική διαδικασία και η συμμετοχή τους αυτή να φέρει θετικά αποτελέσματα (Ο' Malley, 2000; Γούτση, 2008:26). Επίσης αναπτύσσεται η αίσθηση του ανήκειν στους μαθητές, νοιώθουν ασφάλεια και προστασία στο σχολείο και δημιουργείται υγιές πλαίσιο μάθησης και διδασκαλίας (Ζμπαϊνός & Γιαννακούρα, 2010).

Εν κατακλείδι το θετικό σχολικό κλίμα επιδρά θετικά στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών τους, συντελεί στην επικράτηση συνοχής και πειθαρχίας μέσα από την τήρηση κοινά αποδεκτών κανόνων με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Πασιαρδή, 2001:35).

### **2.3.1 Η συνεργασία των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος**

Μια σημαντική παράμετρος που προωθεί και συντηρεί ένα θετικό κλίμα είναι η συνεργασία. Η συνεργασία στο χώρο του σχολείου αποτελεί μηχανισμό και σημαντική λειτουργία κατά την οποία τα μέλη του συμμετέχουν σε δράσεις και συνεργάζονται έχοντας κοινούς στόχους. Ισχυροποιούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και ενισχύεται η ομαδικότητα δεδομένου ότι είναι μια ανώτερη μορφή κοινωνικής διαδικασίας (Πασιαρδή, 2001:52).

Η συνεργασία σε έναν οργανισμό όπως το σχολείο, μετατρέπει την σχολική τάξη σε μαθησιακή κοινότητα με κύριο γνώρισμα την αλληλεπίδραση των εμπλεκομένων. Για να υπάρξει όμως συνεργασία η οποία θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τρία βασικά στοιχεία, την θετική αλληλεξάρτηση, την προωθητική αλληλεπίδραση και τις κοινωνικές δεξιότητες (Johnson & Johnson, 1989, οπ. Αναφ στο Πασιαρδή, 2001:53). Σύμφωνα με το πρώτο στοιχείο, τα μέλη της ομάδας που συνεργάζονται συντονίζουν τη δράση τους και έχουν κοινούς στόχους και σκοπούς, γνωστικούς, μορφωτικούς και κοινωνικοποιητικούς. Το δεύτερο, αναφέρεται στην αλληλοβοήθεια και ενθάρρυνση των μελών της ομάδας και τέλος οι κοινωνικές δεξιότητες συντελούν στην ανάπτυξη των κατάλληλων συνθηκών που ευνοούν την συνεργασία.

Σύμφωνα με πορίσματα ερευνών, η συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος στο χώρο του σχολείου και εν γένει στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού σχολείου (Hampton & Summer & Webber, 1987, οπ. Αναφ. στο Πασιαρδή, 2001:53). Μέσω αυτής βελτιώνεται η επίδοση των μαθητών καθώς η λειτουργική συνεργασία δημιουργεί ευχάριστο κλίμα στο πλαίσιο του μαθήματος, μετατρέποντας την μαθησιακή διαδικασία από μονότονη και καταναγκαστική σε περισσότερο ελκυστική και ευχάριστη για τους μαθητές και τους παρέχει την αίσθηση ικανοποίησης μέσα από την συνεισφορά τους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Βασική όμως προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα, είναι η συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου. Τόσο οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους όσο και με τους μαθητές και τον διευθυντή θα πρέπει να καταβάλουν συλλογικές προσπάθειες ώστε στόχοι και σκοποί του Αναλυτικού Προγράμματος να επιτυγχάνονται στο μέγιστο

βαθμό. Επιπλέον θα πρέπει το κλίμα που κυριαρχεί και η εσωτερική δομή και οργάνωση να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται με όλα τα μέλη του σχολείου με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του (Campo, 1993 οπ. Αναφ. στο Πασιαρδή, 2001). Δεν είναι δυνατόν σε ένα σχολικό οργανισμό με κλειστό κλίμα και αυστηρή δομή και οργάνωση ή σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα μέλη να συνεργάζονται αρμονικά με κοινούς στόχους. Στη διαμόρφωση ενός ευχάριστου και υγιές κλίματος και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας, οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν καθοδηγητικό ρόλο και αποτελούν θετικά πρότυπα για τους μαθητές μέσα από την συμπεριφορά που επιδεικνύουν. Η συμπεριφορά τους αφορά τόσο το εκπαιδευτικό τους έργο, όσο και την σχέση που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους τους εντός και εκτός του χώρου του σχολείου. Όταν οι σχέσεις τους διακρίνονται από συναδελφικότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη η επικοινωνία μεταξύ τους καθιστάτε ευκολότερη και η συνεργασία τους επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Η καλλιέργεια της συναδελφικότητας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους (Sergiovanni & Starratt, 1998 οπ. Αναφ. στο Πασιαρδή, 2001:55), ένας από τους οποίους είναι η συνεργατική διδασκαλία. Αυτή η μορφή διδασκαλίας ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες μορφές γιατί ο εκπαιδευτικός ενδιαφέρεται και τοποθετεί στο επίκεντρο της διδασκαλίας του τις ανάγκες των μαθητών. Οι σχολικές τάξεις γίνονται κοινότητες μαθητών, μέσα από τις οποίες τους δίνεται η ευκαιρία να συνεργαστούν σε διαφορετικές κάθε φορά ομάδες, να μοιραστούν και να ανταλλάξουν γνώσεις και πληροφορίες αναπτύσσοντας με αυτόν τον τρόπο υγιείς σχέσεις που βασίζονται στην αλληλεγγύη και τον αλληλοσεβασμό και ταυτόχρονα καλλιεργείται η κοινωνικοποίησή τους. Επίσης τους επιτρέπει να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και να αναπτύξουν καλύτερους τρόπους επικοινωνίας προάγοντας θετικά μαθησιακά αποτελέσματα. Όπως υποστήριζε και ο Dewey, για να μάθουν οι άνθρωποι να συνεργάζονται πρέπει πρώτα να το βιώσουν μέσα στο σχολείο.

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος του διευθυντή, δεδομένου ότι αυτός χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές σύμφωνα με τις οποίες θα δράσουν οι εκπαιδευτικοί, θέτει κανόνες συμπεριφοράς και μεσολαβεί στην διευθέτηση σοβαρών ζητημάτων στη σχολική μονάδα. Όταν και ο ίδιος πρεσβεύει αξίες όπως η

συναδελφικότητα, η αλληλοκατανόηση, η ομαδικότητα, ο σεβασμός κ.α. τότε εμπνέει εκπαιδευτικούς και μαθητές να τις ενστερνιστούν και οι ίδιοι.

Η συνεργασία σχολείου οικογένειας είναι επιθυμητή και αναγκαία καθώς συμβάλει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων και η ανάπτυξη αισθημάτων εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς.

Συμπερασματικά η συνεργασία, επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο έργο των εκπαιδευτικών και στην επίδοση των μαθητών. Αποτελεί μέσο για την βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και διευθυντών, της επικοινωνιακής επικοινωνίας και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και του θετικού σχολικού κλίματος. Υπογραμμίζεται έτσι η αναγκαιότητα ανάπτυξης και διατήρησης της συνεργασίας στην σχολική μονάδα.

### ***2.3.2 Η οργάνωση και η διοίκηση του σχολείου στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος***

Η διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της μαθησιακής διαδικασίας και στην πρόοδο του μαθητή. Η οργάνωση αναφέρεται στην οργάνωση έμφυχου και άψυχου υλικού και προηγείται της διοίκησης, προκειμένου η δεύτερη να είναι αποτελεσματική και να αποτελεί προϋπόθεση για καλύτερη σχολική επίδοση (Πασιαρδή, 2001:60).

Στο χώρο της εκπαίδευσης η διοίκηση και η οργάνωση συνιστούν απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για να καθιστάτε περισσότερο αποτελεσματική η εκπαιδευτική διαδικασία όσο και για την θετική εξέλιξη των μαθητών. Σε έναν οργανισμό που οργανώνεται και διοικείται σωστά και αποτελεσματικά διαμορφώνεται ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα και οι εκπαιδευτικοί έχουν στην διάθεσή τους τον χρόνο που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν το διδακτικό τους έργο, δεδομένου ότι η καλή οργάνωση συμβάλει στην αποφυγή της σπατάλης του χρόνου (Wynne, 1981, οπ. Αναφ. στο Πασιαρδή, 2001:60).

Διάφορες θεωρίες όπως η επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης, η προσέγγιση της διοίκησης μέσω των ανθρώπινων σχέσεων και η νεοεπιστημονική προσέγγιση της διοίκησης μέσω του ανθρώπινου δυναμικού άσκησαν σημαντικές

επιδράσεις στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Ωστόσο η θεωρία στην οποία βασίζεται και επικρατεί είναι η θεωρία της διοίκησης των σχολείων. Κύριο γνώρισμα αυτής της θεωρίας είναι η άτυπη οργάνωση και η βαρύτητα που δίνεται σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και στις ανθρώπινες σχέσεις. Η ηθική και υλική αμοιβή των εργαζομένων σύμφωνα με αυτή τη θεωρία επέρχεται όταν νιώθουν ικανοποίηση και είναι ευχαριστημένοι με τα αποτελέσματα του έργου τους (Πασιαρδή, 2001:61). Εργάζονται με σκοπό να εκπληρώσουν τους στόχους τους χωρίς να δέχονται πιέσεις και υποδείξεις από ανωτέρους.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία για να δημιουργηθεί ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην επίσημη και ανεπίσημη οργάνωση του σχολείου. Καταλυτικός παράγοντας για να επέλθει αυτή η ισορροπία είναι ο διευθυντής που προάγει και διασφαλίζει τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις για την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000:84). Επίσης προάγεται η αλληλοκατανόηση, η συνεργασία και η αμοιβαιότητα δημιουργώντας ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και η ευρύτερη κοινωνία συνεργάζονται για να φέρουν σε πέρας τους γενικούς σκοπούς της εκπαίδευσης (Μαραθεύτης, 1981:46). Ανάλογα με αυτήν την ισορροπία διαμορφώνονται τρεις διαφορετικοί τύποι κλίματος. Το τυπικό-απρόσωπο, το άτονο και το τυπικό-προσωπικό. Στο πρώτο υπάρχουν αυστηρά οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές, επικρατούν τυπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και η μεταξύ τους επικοινωνία υπονομεύεται ενώ οι αρμοδιότητες τους υπαγορεύονται από συγκεκριμένους κανόνες. Άτονο κλίμα δημιουργείται όταν τα μέλη του σχολείου δεν γνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους και όλες οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται μέσα σε αυτό παραμελούνται. Τέλος το τυπικό-προσωπικό κλίμα χαρακτηρίζεται για τους δημοκρατικούς τρόπους οργάνωσης και την ισορροπία ανάμεσα σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Hoy & Miskel, 1996:126-170).

### ***2.3.3 Ο παράγοντας μαθητής στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος***

Το σχολείο είναι ο αμέσως επόμενος χώρος δράσης, μάθησης και κοινωνικοποίησης των παιδιών μετά το σπίτι. Μένουν αρκετό χρόνο της ημέρας τους μέσα σε αυτό, αναπτύσσουν σχέσεις, αλληλοεπιδρούν και επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς και τους συμμαθητές τους. Στο σχολείο όλα τα εμπλεκόμενα μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία τοποθετούν στο επίκεντρο της μάθησης τον μαθητή. Αποτελεί

αφετηρία και σημείο αναφοράς για την διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, καθώς όπως έχει υποστηριχθεί ότι είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες τόσο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος όσο και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Slater & Teddie, 1992:242-257). Βασική μέριμνα λοιπόν όλων των μελών της σχολικής μονάδας είναι να καταστεί ο μαθητής ιδιαίτερη και ξεχωριστή αξία και οντότητα (Πασιαρδή, 2001:79).

Με βάση αυτό το σκεπτικό, η διδακτική αρχή που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί από τις αρχές ήδη του αιώνα, σε μια αποτελεσματική σχολική μονάδα, είναι η αρχή του παιδοκεντρισμού. Κατά την έκθεση Plowden, η εκπαίδευση που χαρακτηρίζεται για τον παιδοκεντρικό της χαρακτήρα αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει τον μαθητή ως ένα άτομο με τα δικά του χαρακτηριστικά, την δική του προσωπικότητα, τα δικά του δικαιώματα, στόχους, ανησυχίες και ενδιαφέροντα που συνεχώς αναζητά τρόπους έκφρασης ώστε να μάθει νέα πράγματα και να εξελιχθεί. Ο μαθητής αποτελεί πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Γίνεται αντιληπτό ότι η παιδοκεντρική εκπαίδευση στοχεύει στην αυτοεκπαίδευση και αυτομόρφωση, αφού ο μαθητής ενεργή ως εκπρόσωπος του εαυτού του και είναι υπεύθυνος για την μάθησή του (Borich, 1999:65-81).

Σε μία εποχή που η κοινωνία αλλάζει και οι γνώσεις αυξάνονται με ιλιγγιώδη ταχύτητα, το «πως» μαθαίνει ο μαθητής είναι σημαντικότερο από το «τι» μαθαίνει (Χατζηγεωργίου, 2001:173). Στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της κριτικής σκέψης και του κριτικού στοχασμού (Πασιαρδή, 2001:71), μέσο των οποίων θα είναι ικανοί να φιλτράρουν τις νέες πληροφορίες και γνώσεις που δέχονται κρατώντας τα σημαντικότερα στοιχεία και απορρίπτοντας τα περιττά. Ακόμη μια τέτοιας μορφής εκπαίδευση στοχεύει στην ανάπτυξη της προσωπικής και κοινωνικής ταυτότητας των μαθητών της ώστε να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια που θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της κοινωνίας (Κωνσταντίνου, 2015:258).

Από όσα αναφέρθηκαν υπογραμμίζεται η σπουδαιότητα του ρόλου του εκπαιδευτικού για την ανάδειξη και εξέλιξη του μαθητή. Οι αρμοδιότητες του σύγχρονου εκπαιδευτικού είναι πολλαπλές και περισσότερο απαιτητικές από προηγούμενες εποχές, δεδομένου των ραγδαίων αλλαγών που συντελούνται στην κοινωνία (Wragg, 2003:15).

Παράγοντες που εμφανίζονται κατά την διαδικασία της διδασκαλίας είναι ποικίλοι και διαφοροποιούν την μια σχολική τάξη από την άλλη. Τέτοιοι παράγοντες είναι η συμπεριφορά των μαθητών, το σχολικό περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο ο εκπαιδευτικός διαχειρίζεται την τάξη. Πρέπει λοιπόν ο εκπαιδευτικός να είναι έτοιμος και πρόθυμος να διαφοροποιεί και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά και τον τρόπο διδασκαλίας του στις απαιτήσεις της εκάστοτε σχολικής τάξης (Wragg, 2003:11). Επίσης δίνοντας προτεραιότητα και σεβόμενοι τις ατομικές διαφορές και ανάγκες των μαθητών της τάξης, αναπτύσσουν συμπεριφορές και μεθόδους που καλλιεργούν το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα, ώστε να διδάξουν αποτελεσματικά (Πασιαρδή, 2001:73).

Μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού τους έργου εκτός από την άριστη γνώση του διδακτικού τους αντικειμένου, είναι και η ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης της σχολικής τάξης, σωστού προγραμματισμού της διδασκαλίας, σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση των μαθητών και τέλος τεχνικές σωστής διαρρύθμισης της αίθουσας διδασκαλίας (Wragg, 2003:103-128). Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων και τεχνικών από την μεριά των εκπαιδευτικών σε συνδυασμό με τον διαρκή προβληματισμό για τις στρατηγικές και τις μεθόδους που ακολουθούν και τον σαφή καθορισμό των σκοπών, συμβάλλουν αφενός στην βελτίωση της διαδικασίας μάθησης και αφετέρου στην επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και την προσωπική εξέλιξη των μαθητών και προετοιμασία τους για την ομαλή ένταξη στην κοινωνία.

Ο εκπαιδευτικός ερευνά, παρακολουθεί, υποστηρίζει, προμηθεύει, εμπυχώνει και σπάνια κατευθύνει. Είναι ένας διαρκής παρατηρητής της δράσης των παιδιών, αναζητά τα ταλέντα και τα ενδιαφέροντά τους, εφευρίσκει δημιουργικές μεθόδους και δραστηριότητες προκειμένου να τα αναδείξει και να τους ενθαρρύνει να αλληλεπιδράσουν, να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν, με σκοπό να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους μέγιστο βαθμό (Πασιαρδή, 2001:71). Ωστόσο κάθε εκπαιδευτικός ακολουθεί διαφορετικές μεθόδους δεδομένου ότι έχουν διαφορετικές απόψεις, ιδέες ιδιοσυγκρασία και κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο.

Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε μια σχολική μονάδα την οποία διακρίνει το ευχάριστο και ευνοϊκό κλίμα και εφαρμόζοντας την αρχή της διαφορετικότητας, δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τους μαθητές τους και προσπαθούν να εντοπίσουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματά που συνθέτουν την προσωπικότητα τους, γιατί χρέος του κάθε

σχολικού οργανισμού είναι η ανάδειξη και η πολύπλευρη ανάπτυξη των μαθητών (Πασιαρδή, 2001:73). Προς αυτή την κατεύθυνση ακόμα και οι στόχοι και οι σκοποί που θέτουν συμπίπτουν με τις ανάγκες και το γνωστικό επίπεδο των μαθητών.

Επιπλέον η συσχέτιση των θεμάτων που διδάσκουν με την επικαιρότητα συντελεί σε σημαντικό βαθμό στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών των μαθητών, καθώς η μάθηση σχετίζεται με τη ζωή τους (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993:1-11). Σε αυτό το κλίμα οι μαθητές αντιμετωπίζονται ως αυτόνομα όντα που η δράση τους επεκτείνεται και εκτός του σχολικού χώρου στην ευρύτερη κοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν να συνδέσουν την διδασκαλία τους με προβλήματα και καταστάσεις της καθημερινότητας που αγγίζουν και τις πραγματικές ανάγκες των μαθητών. Με αυτόν τον τρόπο τους δίνουν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με πραγματικά γεγονότα, να εξασκηθούν σε μεθόδους, ώστε να διευκολύνουν τη μάθηση, τη σκέψη και την συμπεριφορά τους. Γι' αυτό τον λόγο προσφέρονται δραστηριότητες στους μαθητές που τους επιτρέπουν να κάνουν προβλέψεις, ερωτήσεις, να συνδέσουν νέες γνώσεις με ήδη υπάρχουσες, να μεταφέρουν γνώσεις και δεξιότητες σε παρόμοιες καταστάσεις και να αυτοαξιολογούνται. Μέσα από μια διδασκαλία που βασίζεται στην αρχή της επικαιρότητας οι μαθητές είναι ικανοί να μεταφέρουν την γνώση και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει στο σχολείο στην ευρύτερη κοινωνία που ζουν και ενεργούν (Πασιαρδή, 2001:77).

Εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις έχουν άμεση και θετική επίδραση τόσο στην μαθησιακή όσο και στην κοινωνική συμπεριφορά των μαθητών και συμβάλλουν στην δημιουργία θετικού κλίματος. Το ενδιαφέρον και η καλή διάθεση που επιδεικνύουν οι εκπαιδευτικοί απέναντι στους μαθητές αποτελούν στοιχείο παρώθησης και ενίσχυσης της θετικής στάσης των μαθητών στη διδασκαλία, ενεργοποιούνται τα κίνητρά τους και είναι πρόθυμοι να συμμορφωθούν και να ακολουθούν τους κανόνες του σχολείου (Αναγνωστοπούλου, 2005:2).

Επομένως, ο μαθητής είναι ένα βασικό στοιχείο και σπουδαίος παράγοντας στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Όλες οι διαδικασίες και λειτουργίες που εξελίσσονται στο χώρο του σχολείου θα πρέπει να έχουν στο επίκεντρο τον μαθητή και να είναι προς όφελός του. Με αυτό τον τρόπο ο μαθητής και αυριανός πολίτης θα έχει



αποκτήσει, μέσα από ένα ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα, όλα τα απαραίτητα εφόδια για να δράσει στην σύγχρονη κοινωνία.

### ***2.3.4 Η επικοινωνία στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος***

Η επικοινωνία είναι αναγκαία για την διαμόρφωση του θετικού και αποτελεσματικού σχολικού κλίματος. Η σημασία της γίνεται αντιληπτή από το περιεχόμενο της έννοιας του σχολικού κλίματος που περιλαμβάνει την ποιότητα ζωής και επικοινωνίας του σχολικού κλίματος. Μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία οι παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, η συνεργασία, η οργάνωση και διοίκηση του σχολικού οργανισμού, θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου είναι αναπόφευκτη, ζωτικής σημασίας και εντοπίζεται σε κάθε ομαδική προσπάθεια. Χωρίς επικοινωνία δεν μπορεί να σταθεί κανένας οργανισμός συνεπώς ούτε το σχολείο (Σαϊτης Χ., 1994:77). Στο σχολείο καθημερινά λαμβάνουν χώρα διάφορα γεγονότα σημαντικά ή όχι στα οποία η επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο. Μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας πιθανά προβλήματα που προκύπτουν και εμποδίζουν την εκπλήρωση των σκοπών και την λειτουργία του σχολείου επιλύονται. Διευκολύνεται κατ' αυτόν τον τρόπο η διδασκαλία, η κοινωνικοποίηση και η εφαρμογή καινοτομιών και κατ' επέκταση διαμορφώνεται το αντίστοιχο κλίμα (Hoy, W. & Miskel, C., 1996:358).

Το στοιχείο της επικοινωνίας είναι αυτό που συμβάλλει στην αποτελεσματική συνεργασία, οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού καθώς και στην εποικοδομητική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Επομένως η επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία και είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση ενός θετικού και ευνοϊκού σχολικού κλίματος μέσα στο οποίο θα δρουν και θα συνυπάρχουν με αρμονία εκπαιδευτικοί και μαθητές εκπληρώνοντας τους στόχους που έχουν θέσει.

## **2.4 Η επικοινωνία στον σχολικό οργανισμό και η σημασία της**

Το σχολείο αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας και με βάση τον παιδαγωγικό του χαρακτήρα και την κατάλληλη προετοιμασία των μαθητών στοχεύει στην κοινωνική συνοχή και ευημερία. Η λειτουργία δηλαδή του σχολείου πέρα από

μαθησιακή οφείλει να είναι και κοινωνικοποιητική (Σαϊτής, 2002:73-74). Κατά συνέπεια η εκπαίδευση συνιστά ένα κοινωνικό θεσμό και θεμέλιο για την οργάνωση μιας κοινωνίας. Η εκπαίδευση και εν γένει ο σχολικός οργανισμός είναι ένα ανοιχτό και οργανωμένο σύστημα, δωρεάν στο μεγαλύτερο βαθμό, με υποχρεωτικό χαρακτήρα και μεγάλο γνωστικό εύρος. Στόχος είναι η παροχή εκείνων των γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητα για την ομαλή ένταξη των μαθητών στην παραγωγική διαδικασία (Κατσαρός, 2008). Για να μπορέσει η εκπαίδευση να ικανοποιήσει τους επιμέρους κοινωνικούς στόχους που έχει θέσει, αναγκαία προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Κατά συνέπεια δημιουργείται ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και σεβασμού το οποίο προωθεί την καλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών, την αποφυγή συγκρούσεων και την λειτουργικότητα του σχολικού οργανισμού (Φαναριώτης, 1996; Mullis, 2007; Αθανασσούλα-Ρέππα, 2008).

Η επικοινωνία επομένως συνιστά αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού όπως το σχολείο καθώς ενισχύει την αρμονική συνύπαρξη και την δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Στα πλαίσια της σχολικής δράσης, η επικοινωνία συντελείται σε καθημερινή βάση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Η διαπροσωπική αυτή επικοινωνία συμβάλλει στην απόδοση και αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Την κύρια ευθύνη για τον συντονισμό της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων έχει η διοίκηση (Σαϊτής, 2005<sup>α</sup>). Κυρίαρχο ρόλο στη διοίκηση κατέχει ο διευθυντής της σχολική μονάδας ο οποίος μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας και του εποικοδομητικού διαλόγου δύναται να συμβάλλει στην λήψη δίκαιων αποφάσεων για θέματα που αφορούν το σχολείο, στην παρακίνηση και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών με γνώμονα την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Ανδρουλάκης- Σταμάτης, 2009). Από την άλλη εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των εκπαιδευτικών για τη ανάπτυξη ενός ευχάριστου, δημιουργικού και αποδοτικού κλίματος το οποίο θα ευνοεί τόσο την συνεργασία όσο και την επικοινωνία.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού όπως το σχολείο η επικοινωνία εξυπηρετεί συγκεκριμένες λειτουργίες διευκολύνοντας τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα. Μερικές από αυτές είναι η πληροφόρηση, η παρακίνηση και ο έλεγχος (Stears, 1981; Banveu, 1994; Κανελλόπουλος, 1995). Η επικοινωνία που στοχεύει στην πληροφόρηση βοηθά τους οργανισμούς να πάρουν τις σωστές αποφάσεις και λύσεις μέσα από ορθά επιχειρήματα και συλλογισμούς. Επίσης

η επικοινωνία συμβάλει στην παρακίνηση, κατεύθυνση, αξιολόγηση και τέλος ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή των εκπαιδευτικών κατά κύριο λόγο μέσω του ελέγχου από κάποιον ανώτερο, όπως ο διευθυντής, εφόσον οι ηγετικές του δραστηριότητες στηρίζονται στην επικοινωνία. Ακόμη εμφανίζεται και η συνενωτική επικοινωνία που στοχεύει στην βελτίωση των σχέσεων και τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού και συνεργατικού κλίματος. Αυτή πραγματοποιείται με την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θέματα που αφορούν την λειτουργία του σχολείου και ενθαρρύνουν την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών (Aprosori et al., 2008). Τέλος όσο αφορά το νηπιαγωγείο η σπουδαιότητα και ο καταλυτικός ρόλος της επικοινωνίας υπογραμμίζεται μέσα από το διαθεματικό ενιαίο πλαίσιο προγραμμάτων σπουδών ΔΕΠΠΣ. Σε όλους τους τομείς μάθησης, παιδί και γλώσσα, παιδί και μαθηματικά, παιδί και δημιουργία έκφραση και παιδί και περιβάλλον, κατά την διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης δραστηριοτήτων η παρουσία της επικοινωνίας είναι εμφανής.

#### ***2.4.1 Είδη και τρόποι επικοινωνίας στον σχολικό οργανισμό***

Η επικοινωνία που συντελείται στα πλαίσια του σχολείου, ανάμεσα σε διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς είναι συνεχής και σε καθημερινή βάση. Τα εμπλεκόμενα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες, ιδέες, απόψεις κ.α. (Hunt et al., 2000). Διεξάγεται με ποικίλους τρόπους, με διαφορετικές κατευθύνσεις και για διαφορετικό σκοπό κάθε φορά. Μερικοί τρόποι που μπορεί να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία στα πλαίσια του σχολικού οργανισμού είναι με εγκυκλίους και έγγραφα από το Υπουργείο Παιδείας, μέσω της διδασκαλίας, των διαπραγματεύσεων των συνδικαλιστικών φορέων και των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται μορφές και δίκτυα επικοινωνίας που σχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία της επικοινωνίας και με βάση αυτά η επικοινωνία μπορεί να χαρακτηριστεί ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, ομαδική και μαζική (Παπάνης, 2011).

Κανένας οργανισμός δεν νοείται χωρίς την ύπαρξη της επικοινωνίας συνεπώς ούτε ο σχολικός. Στον σχολικό οργανισμό η επικοινωνία κατέχει ξεχωριστή θέση για

την οργάνωση και διοίκησή του αλλά και για την αποτελεσματική λειτουργία του. Η πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία της, ωθεί τα επικοινωνούντα μέλη να αναπτύσσουν ποικίλες μορφές επικοινωνίας ως προς τους τύπους, τις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιούν. Η επικοινωνία στο σχολείο μπορεί να είναι, εσωτερική ή εξωτερική, ανεπίσημη/άτυπη ή επίσημη/τυπική, κάθετη, ανοδική ή οριζόντια, ατομική ή συλλογική και τέλος λεκτική ή μη λεκτική. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά.

Ο σχολικός οργανισμός επικοινωνεί, συνεργάζεται και ανταλλάσσει πληροφορίες με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Η επικοινωνία είναι εμφανής σε όλα τα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μεταξύ εκπαιδευτικών, διευθυντών, μαθητών και γονέων. Η εσωτερική αυτή επικοινωνία ορίζεται από την δομή του σχολικού οργανισμού και αφορά το εκπαιδευτικό, διοικητικό, βοηθητικό ή άλλο προσωπικό του οργανισμού και τους μαθητές (Αθανασούλα- Ρέππα κ.α., 1999<sup>α</sup> ; 2008). Ο διευθυντής έχοντας τον ρόλο του ηγέτη είναι υπεύθυνος για την λειτουργία του σχολικού οργανισμού και κατά συνέπεια για την αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία (Πασιαρδής, 2004). Ο βαθμός επικοινωνίας εκπαιδευτικών και διευθυντών ποικίλει ανάλογα με το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που έχουν αναπτύξει και αν βρίσκονται εντός ή εκτός υπηρεσίας. Η επικοινωνία εκπαιδευτικών και μαθητών συντελείται κυρίως εντός της σχολικής τάξης και έχει αμφίδρομο χαρακτήρα. Η διδασκαλία είναι μια μορφή επικοινωνίας κατά την οποία μεταφέρονται μηνύματα και γνώσεις. Ο κύκλος αυτής της επικοινωνίας ολοκληρώνεται όταν ο μαθητής ερμηνεύσει το μήνυμα που δέχτηκε και το κωδικοποιήσει (Πασιαρδής, 2004).

Παράλληλα το σχολείο ως κοινωνικός θεσμός δεν πρέπει να περιορίζει την δράση του στο εσωτερικό αλλά να επεκτείνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναφορικά με την εξωτερική επικοινωνία, πραγματοποιείται όταν ο σχολικός οργανισμός είναι αλληλοεξαρτώμενο υποσύστημα άλλων συστημάτων του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου (Αθανασούλα- Ρέππα κ.α., 1999<sup>α</sup> ). Συντελείται μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού με κάποιον άλλο οργανισμό, με επιχειρήσεις, τοπικές αρχές, φορείς και των οικογενειών των μαθητών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008) και στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν το σχολείο ή την ευρύτερη κοινωνία, την ανταλλαγή απόψεων για την διεκπεραίωση εκδηλώσεων και την ενίσχυση των κινήτρων των μαθητών για κοινωνική δράση (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012).

Επομένως στο σχολικό οργανισμό η εσωτερική επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη και αποτελεσματική για να δημιουργείται ένα ευνοϊκό εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο υλοποιούνται οι στόχοι και λαμβάνονται από κοινού αποφάσεις και η εξωτερική επικοινωνία να προωθείται προκειμένου να καταστήσει τους μαθητές υπεύθυνους και ενεργούς πολίτες ( Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Επιπλέον η επικοινωνία στο σχολικό οργανισμό μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Η επίσημη επικοινωνία ακολουθεί τις τυπικές διαδικασίες που ορίζονται από την διοίκηση μέσα σε επίσημο πλαίσιο που ορίζεται από νόμους, το Υπουργείο Παιδείας, τα προεδρικά διατάγματα και διεξάγεται κυρίως μέσω αλληλογραφίας. Η ροή της πληροφορίας διέρχεται μέσα από την διοίκηση και σκοπός της είναι η ομοιόμορφη κατανομή αρμοδιοτήτων και ελέγχου. Η ανεπίσημη επικοινωνία από την άλλη δεν ακολουθεί κανονισμούς, η μεταφορά των πληροφοριών γίνεται έξω από τα πλαίσια του οργανογράμματος του σχολείου και έχει την μορφή φημών και διαδόσεων. Συνυπάρχει με την επίσημη και είναι εξίσου σημαντική για την λειτουργία του σχολικού οργανισμού, ωστόσο πραγματοποιείται συνήθως μέσω του προφορικού λόγου με αποτέλεσμα να μην είναι πάντα εφικτός ο έλεγχός της (Αθανασούλα- Ρέππα κ.α. ,1999α ; 2008).

Ανάλογα με την κατεύθυνση της ροής της πληροφορίας στο σχολικό οργανισμό η επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, ανοδική και οριζόντια. Η καθοδική ροή της πληροφορίας ξεκινάει από τον διευθυντή και πηγαίνει προς τα κάτω. Σε αυτή την περίπτωση η επικοινωνία υποβιβάζεται αφού είναι μια χρονοβόρα διαδικασία μέσα στην οποία η πληροφορία είναι δυνατόν να επέλθει αλλοιώσεις και τα ανώτερα στελέχη απομονώνονται από το υπόλοιπο προσωπικό. Κατά την ανοδική επικοινωνία τα κατώτερα στελέχη μεταφέρουν πληροφορίες στα ανώτερα κλιμάκια και εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εμπιστοσύνη που δείχνουν τα κατώτερα στελέχη στα ανώτερα. Τέλος η οριζόντια επικοινωνία διεξάγεται ανάμεσα σε ομόβαθμα πρόσωπα και μπορεί να καταστεί προβληματική στην περίπτωση που οι σχέσεις είναι ανταγωνιστικές ή διαταραγμένες (Αθανασούλα-Ρέππα κ.α. , 1999α).

Ακόμη η επικοινωνία στο σχολικό οργανισμό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ατομική ή συλλογική. Ατομική είναι όταν μια πηγή του οργανισμού μεταφέρει μια πληροφορία σε ένα άτομο. Διακρίνεται σε γραπτή και προφορική. Η γραπτή γίνεται με έγγραφα, σημειώσεις, αναφορές κ.α. ενώ η προφορική με συνομιλία και συνέντευξη.

Η συλλογική ή ομαδική επικοινωνία πραγματοποιείται ανάμεσα σε περισσότερα άτομα οι ομάδες. Και αυτή η μορφή επικοινωνίας μπορεί να είναι γραπτή ή προφορική με εγκυκλίους και έγγραφα στην πρώτη περίπτωση και συνεδριάσεις και συσκέψεις στην δεύτερη (Αθανασούλα-Ρέππα κ.α. , 1999α).

Τέλος παρατηρείται, ανάλογα με τα μέσα που χρησιμοποιούνται, η λεκτική και μη λεκτική μορφή επικοινωνίας. Κατά την λεκτική επικοινωνία γίνεται μεταφορά μηνυμάτων κυρίως με την χρήση του προφορικού λόγου ωστόσο χρειάζεται και τον γραπτό για να λειτουργήσει καθώς και οι δύο είναι το ίδιο σημαντική για την διαδικασία της επικοινωνίας (Fountain, C.,et.al.,1986 ; Αθανασίου,1993). Πραγματοποιείται ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές οι οποίοι γίνονται παράλληλα πομποί αλλά και δέκτες μηνυμάτων. Τα μηνύματα που ανταλλάσσουν και μεταφέρουν μπορεί να είναι διάφορες πληροφορίες , γνώσεις και προσωπικές εμπειρίες εκπαιδευτικών και μαθητών (Αθανασίου, 1993:63). Μέσα στη σχολική τάξη πηγή εκπομπής μηνυμάτων αποτελεί ο εκπαιδευτικός όμως δεν είναι η μοναδική. Όσο αφορά την μη λεκτική επικοινωνία, η μεταφορά μηνυμάτων γίνεται απουσία του προφορικού λόγου. Σημαντικό εργαλείο για την μεταφορά μηνυμάτων σε αυτή την περίπτωση συνιστά η γλώσσα του σώματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Το ανθρώπινο σώμα αποτελεί ένα πλούσιο κανάλι εκπομπής μη λεκτικών μηνυμάτων (Dixon & O' Hara, 2006) καθώς μέσω της βλεμματικής επαφής, της στάσης του σώματος, της αφής, των χειρονομιών και των νοημάτων είναι δυνατόν να εκφραστούν συναισθήματα και να μεταδώσουν τα άτομα που επικοινωνούν άμεσα και αποτελεσματικά το μήνυμα που επιθυμούν (Knapp & Hall, 2002). Η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ανεξάρτητα είτε συμπληρωματικά η μια στην άλλη (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Συνήθως η μη λεκτική επικοινωνία ενισχύει την λεκτική με κινήσεις και εκφράσεις του προσώπου μετατρέποντας την διαδικασία περισσότερο παραστατική και αποτελεσματική.

## ***2.4.2 Επικοινωνία εμπλεκομένων στη σχολική διαδικασία***

### ***2.4.2.1 Επικοινωνία σχολείου γονέων***

Ένα θετικό και αποδοτικό σχολικό κλίμα προωθεί την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων. Η μεταξύ τους επικοινωνία αφορά την εξωτερική επικοινωνία του σχολείου καθώς η οικογένεια αποτελεί μέρος της ευρύτερης κοινωνίας. Η επικοινωνία είναι αναγκαία και πρέπει να επιδιώκεται και από τις δύο πλευρές, δηλαδή να είναι αμφίδρομη όπως και κάθε άλλη σχέση. Ωστόσο η υπερβολική εμπλοκή των γονέων στα σχολικά δρώμενα πολλές φορές δυσχεραίνει το έργο των εκπαιδευτικών γι' αυτό τόσο γονείς όσο και εκπαιδευτικοί θα πρέπει να δρουν και να σκέπτονται με άξονα το συλλογικό συμφέρον και όχι το ατομικό (Hoover-Dempsey et al., 2005). Η συνεχής και συστηματική επικοινωνία με τους γονείς εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις και το κατάλληλο υπόβαθρο για την δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και ουσιαστικών σχέσεων συνεργασίας. Προγραμματισμένες συναντήσεις, τηλεφωνήματα, γραπτά σημειώματα και σύντομες συζητήσεις στον διάδρομο είναι μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους οι γονείς ενημερώνονται από τους εκπαιδευτικούς για την πρόοδο των παιδιών τους ή για πιθανά προβλήματα που διαταράσσουν την εκπαιδευτική διαδικασία (Πασιαρδής, 2004 ; Μυλωνάκου-Κεκέ, 2009). Όμως στη χώρα μας η συνεργασία γονέων και εκπαιδευτικών παραμένει σε επιφανειακό επίπεδο και περιορίζεται στην απλή ενημέρωση των γονέων για την πρόοδο και την συμπεριφορά των παιδιών τους (Δοδοντσάκη, 2000).

Είναι αυτονόητο πως το σχολείο δεν μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από την οικογένεια καθώς η μεταξύ τους συνεργασία θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Μυλωνάκου-Κεκέ, 2009). Μέσα από την επικοινωνία σχολείου και οικογένειας προκύπτουν οφέλη για τους γονείς, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Όσον αφορά τους μαθητές βελτιώνεται η σχολική τους επίδοση, ο βαθμός συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία, αυξάνεται το αίσθημα υπευθυνότητας και αλληλεγγύης, καλλιεργούνται κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες και διαμορφώνουν θετική εικόνα και στάση για το σχολείο μειώνοντας σε σημαντικό βαθμό τις παραβατικές και βίαιες συμπεριφορές. Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους αφού κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των μαθητών τους βελτιώνουν τις διδακτικές και στρατηγικές

διδασκαλίας που χρησιμοποιούν αλλά και των μεθόδων προσέγγισης των γονέων ενισχύοντας και υποστηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο το έργο τους. Τέλος αναφορικά με τους γονείς μένουν ικανοποιημένοι με την σχέση τους με το σχολείο, αναγνωρίζουν το έργο των εκπαιδευτικών και τέλος βελτιώνουν τις σχέσεις με τα παιδιά τους αφού αποκτούν επιπλέον δυνατότητες ώστε να βοηθούν τα παιδιά με τις εργασίες τους στο σπίτι (Μυλωνάκου- Κεκέ, 2009).

#### ***2.4.2.2 Επικοινωνία εκπαιδευτικών μαθητών***

Η επικοινωνία ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές είναι συνεχής και σε καθημερινή βάση και διεξάγεται κατά κύριο λόγο μέσα στη σχολική αίθουσα. Μαθητές και εκπαιδευτικοί λειτουργούν ταυτόχρονα ως ομιλητές και ακροατές γι' αυτό πρέπει να εξασκούνται συστηματικά . Τα παιδιά, όπως και όλοι οι άνθρωποι, έχουν έμφυτη την ανάγκη για επικοινωνία και οι εκπαιδευτικοί τους παρέχουν τα κατάλληλα ερεθίσματα και ευκαιρίες να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Μέσα από την επικοινωνία οι μαθητές εξελίσσονται κοινωνικά, δημιουργούν και διατηρούν υγιής διαπροσωπικές σχέσεις και φιλίες, χρησιμοποιούν γνώσεις και εμπειρίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και λύνουν διαφορές χρησιμοποιώντας τον διάλογο και όχι την βία. Τέλος ασκούμενοι από την μικρή ηλικία στην επικοινωνία τα παιδιά έχουν θέσει τις βάσεις για να γίνουν υπεύθυνοι και ενεργοί πολίτες έχοντας αποκτήσει αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση (Αθανασίου, 1993:70-71). Η βιωματική επικοινωνιακή διδασκαλία αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο για την εξάσκηση και ενίσχυση της επικοινωνία και των τεχνικών της στο χώρο του σχολείου (Κ. Χρυσafίδης, 1994).

#### ***2.4.3 Επικοινωνιακές τεχνικές δεξιότητες***

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες υπάγονται στις δεξιότητες ζωής καθώς κρίνονται αναγκαίες για την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου. Δεδομένου πως η επικοινωνία αποτελεί θεμέλιο κάθε οργανισμού, άρα και του σχολείου, οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν εργαλείο και βοηθούν τόσο τους



εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν επαγγελματικά όσα και τους μαθητές να κοινωνικοποιηθούν και να καλλιεργήσουν μια ολόπλευρη προσωπικότητα. Εξίσου σημαντικά είναι και τα γενικότερα οφέλη που αποκομίζει ο σχολικός οργανισμός μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία των εμπλεκομένων. Συντελείται συνεχής πρόοδος και εξέλιξη του σχολείου, επίτευξη κοινωνικών και ακαδημαϊκών στόχων, ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και τέλος η διαμόρφωση θετικού κλίματος συνεργασίας. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου μαθητές, εκπαιδευτικοί και γονείς θα πρέπει να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες και τεχνικές (Αντωνιάδου, 2014:20).

Κύριο γνώρισμα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι η ενεργή ακρόαση, η παρατήρηση, η συζήτηση, η έκφραση συναισθημάτων και σκέψεων, η συνεργασία και τέλος η ανατροφοδότηση. Ως επικοινωνιακή δεξιότητα θεωρείται η ικανότητα του ατόμου να συνθέτει σωστές προτάσεις και να κάνει ορθή χρήση του προφορικού και γραπτού λόγου προσαρμόζοντάς τον στις εκάστοτε συνθήκες (Κοψίδου, 2006:21). Η γλωσσική, κοινωνιογλωσσική και πραγματολογική είναι δεξιότητες που αφορούν τον τρόπο χρήσης της γλωσσικής επικοινωνίας σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια και απαραίτητες για την καλλιέργεια των επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Hymes, 1972). Μια ακόμη δεξιότητα που επηρεάζει τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις καθιστά αποτελεσματικές είναι η εν συναίσθηση. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την συναισθηματική κατάσταση των συνομιλητών τους, τις σκέψεις και τον τρόπο έκφρασή τους οδηγούν σε μια αποτελεσματική επικοινωνία.

Άλλες δεξιότητες που οδηγούν σε αποτελεσματική επικοινωνία είναι, η δεξιότητα ενεργητική ακρόαση, η δεξιότητα έκφρασης και η δεξιότητα διαχείρισης της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σύμφωνα με την πρώτη ο ακροατής ακούει προσεκτικά τον ομιλητή, συμμετέχει ενεργά στην συζήτηση και στο τέλος υπάρχει ανατροφοδότηση. Η δεξιότητα έκφρασης αναφέρεται στην ικανότητα του ομιλητή να μεταφέρει με σαφήνεια την σκέψη του και τέλος η δεξιότητα διαχείρισης της διαδικασίας της επικοινωνίας συντελεί στην καλύτερη αντιμετώπιση και λύση προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν κατά την επικοινωνία (Dick, 1997).

Στην καθημερινή επικοινωνία που πραγματοποιείται στο χώρο του σχολείου μαθητές και εκπαιδευτικοί έχουν τον ρόλο του πομπού και του δέκτη ανάλογα με την

περίσταση. Ως πομποί εκφράζουν σκέψεις, ανάγκες και προβληματισμούς και ως δέκτες ακούν προσεκτικά τον συνομιλητή τους (Friedrich, 2000:34). Για να μπορέσουν οι μαθητές να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά πρέπει να έχουν αναπτύξει και καλλιεργήσει ορισμένες ικανότητες. Αυτές είναι η αισθητηριακή αντίληψη, δηλαδή η ικανότητα του παιδιού να ακούει, η ικανότητα γλωσσικής έκφρασης, η κοινωνική νοημοσύνη και η εν συνείδηση ώστε να μπορεί να κατανοήσει την σκέψη του συνομιλητή του, να εκτιμήσει την κατάσταση και να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες λέξεις για να γίνουν οι σκέψεις, οι απόψεις και οι σκοποί του κατανοητή (Friedrich, 2000:34-35). Γίνεται λοιπόν φανερό πως οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι συνδυασμός άλλων δεξιοτήτων, η έλλειψη των οποίων μπορεί να επιφέρει επικοινωνιακές δυσλειτουργίες.

## **2.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του εκπαιδευτικού**

Έργο των εκπαιδευτικών δεν είναι μόνο η μετάδοση γνώσεων στους μαθητές αλλά η διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος μέσα στην τάξη στο οποίο οι μαθητές θα νοιώθουν ασφάλεια, η εκπαιδευτική διαδικασία θα διεξάγεται ομαλά, θα οικοδομούνται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών και θα εφαρμόζονται καινοτόμοι μέθοδοι διδασκαλίας που θα συμβάλουν στην τήρηση των κανόνων και στη διαδικασία της μάθησης. Στο σχολείο ωστόσο συχνά παρατηρούνται εντάσεις και συγκρούσεις που διαταράσσουν το κλίμα. Λεκτικά πειράγματα ή η άσκηση σωματικής βίας δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα μέσα στο οποίο μαθητές και εκπαιδευτικοί νιώθουν ανασφάλεια και η εκπαιδευτική διαδικασία δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά προβληματικές καταστάσεις παρατηρείται ένταση στον χώρο του σχολείου, αισθήματα ανασφάλειας και άγχους, μείωση ακαδημαϊκής επίδοσης και σχολική διαρροή, βλάβες στις διαπροσωπικές σχέσεις και αμφισβήτηση τόσο των ικανοτήτων των μαθητών όσο και του κύρους των εκπαιδευτικών (Αρτινοπούλου, 2001).

Παραδοσιακά η διαχείριση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων στο σχολείο γινόταν με παιδαγωγικά μέτρα και ποινές από την πλευρά των

εκπαιδευτικών ή με προσωπική διαχείριση της σύγκρουσης από τα εμπλεκόμενα μέρη. Ωστόσο τα αποτελέσματα δεν ήταν πάντα τα επιθυμητά. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης έρχεται να ενισχύσει τους παραδοσιακούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να διατηρούν το θετικό σχολικό κλίμα και να επιλύουν με ειρηνικό τρόπο τις συγκρούσεις μεταδίδοντας ταυτόχρονα και στους μαθητές αυτές τις δεξιότητες. Αναγκαία λοιπόν προϋπόθεση για την επίλυση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων είναι η μετατροπή της κουλτούρας, σε κουλτούρα ειρηνικής επίλυσης των διαφορών. Αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη της εν συναίσθησης και αλληλοβοήθειας, την εμπιστοσύνη, την δικαιοσύνη και την ανεκτικότητα και αποδοχή στη διαφορετικότητα. Πρόκειται δηλαδή για μια πολιτική ενάντια στη χρήση οποιασδήποτε μορφής βίας και την ανάπτυξη νέων μεθόδων και στρατηγικών για την επίλυση διαφορών. Με αυτόν τον τρόπο το θετικό κλίμα που είναι το ζητούμενο σε κάθε σχολείο δεν θα διαταράσσεται από συγκρούσεις και αντιπαλότητες μαθητών ή και εκπαιδευτικών.

### ***2.5.1 Τα χαρακτηριστικά των διαμεσολαβητών***

Ο εκπαιδευτικός οφείλει να κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά και να εξασκηθεί στην χρήση των τεχνικών διαμεσολάβησης προκειμένου να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά διάφορες κρίσεις στην τάξη και να διατηρεί ένα ευνοϊκό και θετικό κλίμα.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του διαμεσολαβητή που οφείλει να κατέχει ο εκπαιδευτικός είναι τα ακόλουθα. Αρχικά οφείλει να είναι ουδέτερος, αμερόληπτος, αντικειμενικός και αποστασιοποιημένος. Δηλαδή δεν πρέπει να δείχνει προτίμηση σχετικά με το πώς θα λυθεί η διαφορά, να αντιμετωπίζει όλα τα μέρη το ίδιο χωρίς διακρίσεις καθώς και να αποστασιοποιείται προκειμένου να αναλύσει και να εκτιμήσει αντικειμενικά και με ακρίβεια τις λύσεις για να βοηθήσει με αυτόν τον τρόπο τις δύο πλευρές να αποκτήσουν και αυτοί μια αντικειμενική θεώρηση της λύσης που βρήκαν. Επίσης πρέπει να διακρίνονται για την εξυπνάδα, την ευελιξία, την ευφράδια, την πειθώ και την επινοητικότητα του. Τα συγκρουόμενα μέρη δεν θέλουν να τους δημιουργεί ένα επιπλέον πρόβλημα ο αργός τρόπος σκέψης του διαμεσολαβητή αλλά να φροντίζει να ρέει ο διάλογος καθώς διευθύνει την συζήτηση, να μιλάει ξεκάθαρα και κατανοητά για να μεταφέρει σκέψεις, αντιλήψεις και προτάσεις όπως και να είναι ικανός να τους

πείθει να φερθούν λογικά και με ευελιξία (Stulberg & Love, 2014:41-42). Εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, η ψυχραιμία, η υπομονή και η επιμονή του. Ο ακέραιος χαρακτήρας του και η τήρηση του λόγου του θα βοηθήσει τα εμπλεκόμενα μέρη στην διαδικασία να τον εμπιστευτούν και να νοιώσουν οικεία. Οφείλει να είναι ψύχραιμος και να μην επηρεάζεται από ξεσπάσματα και επικριτικά σχόλια, να έχει την απαιτούμενη υπομονή μέχρι να βρεθεί η κατάλληλη λύση και να μην τα παρατάει λόγω κούρασης ή εκνευρισμού. Ακόμη πρέπει να είναι άξιος σεβασμού, αισιόδοξος με αίσθηση χιούμορ και εν συναίσθηση. Δεδομένου ότι είναι κάποιος αξιόλογος που φημίζεται για την δουλειά του, χαμογελάει, είναι πρόσχαρος και ευχάριστος, κάνει επιδέξια χρήση χιούμορ και παράλληλα υπολογίζει και κατανοεί τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους, τους βοηθάει να νοιώσουν άνετα, να χαλαρώσουν, να εκφραστούν ελεύθερα και τους δημιουργείται η πεποίθηση ότι οι εναλλακτικές λύσεις που συζητούν δεν παραβλέπουν τις ανάγκες τους (Stulberg & Love, 2014:43-45). Τέλος ο διαμεσολαβητής οφείλει να είναι επιφυλακτικός και ενεργός ακροατής. Ακούει και κατανοεί τις ανάγκες, τις σκέψεις και τις ανησυχίες των δύο αντιμαχόμενων πλευρών. Η ενεργή ακρόαση είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τον διαμεσολαβητή που του παρέχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει με επιτυχία την διαδικασία της διαμεσολάβησης (Γρηγοριάδου & Τέλλιου, 2016).

Πέρα από τον εκπαιδευτικό ορισμένα χαρακτηριστικά του διαμεσολαβητή , μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση, μπορούν να τα καλλιεργήσουν και οι μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί κυρίως στις πιο μικρές ηλικίες όπως το νηπιαγωγείο αποτελούν πρότυπο προς μίμηση για τους μαθητές τους. Έτσι ένας εκπαιδευτικός με ακέραιο χαρακτήρα, ευαισθησίες, ειλικρινής, πρόσχαρος, ευγενικός, αισιόδοξος, που σέβεται τους ανθρώπους γύρω του και τους κάνει να νοιώθουν οικεία και να τον εμπιστεύονται είναι ικανός να μεταφέρει στους μαθητές του όλα τα απαραίτητα εφόδια, γνώσεις και δεξιότητες ενός ικανού και ενεργού πολίτη. Ένας άλλος τρόπος για να καλλιεργήσουν αυτές τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά οι μαθητές είναι μέσα από την εκπαίδευσή τους στη διαδικασία της διαμεσολάβησης ώστε να αναλαμβάνουν οι ίδιοι τον ρόλο του διαμεσολαβητή. Η εκπαίδευση των μαθητών στη διαμεσολάβηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και κανόνες προκειμένου να τηρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις και η διαδικασία να ολοκληρωθεί με επιτυχία (Stulberg & Love, 2014:41)

Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο χώρο του σχολείου και η γνώση των χαρακτηριστικών του διαμεσολαβητή τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους μαθητές επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Μειώνονται οι συγκρούσεις και οι εντάσεις, οι τιμωρίες και τα φαινόμενα σχολικής διαρροής και το ενισχύεται το θετικά σχολικό κλίμα.

### ***2.5.2 Οι τεχνικές διαμεσολάβησης***

Για να εφαρμόσει σωστά τεχνικές διαμεσολάβησης θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει στο μέγιστο τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και τεχνικές. Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία η λειτουργία, η διοίκηση και η διαδικασία μάθησης δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Καθιστάτε λοιπόν σαφές ότι η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την διαμεσολάβηση είναι οι παράφραση, η αντανάκλαση συναισθημάτων, η χρήση ενθαρρυντικών εκφράσεων, η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων, η θετική αναπλαισίωση, η περίληψη, η κατάλληλη γλώσσα σώματος και η δημιουργία εναλλακτικών λύσεων (Αρτινοπούλου, Β. 2010). Πιο συγκεκριμένα η παράφραση αφορά την ικανότητα του διαμεσολαβητή να επαναλαμβάνει με δικά του λόγια όσα έχει πει ο διαφωνών χωρίς να προσπαθεί να παραπλανήσει έναν από τους δύο με τα λόγια του και κατά την αντανάκλαση συναισθημάτων συνοψίζει με δικά του λόγια τα συναισθήματα των δύο πλευρών. Μέσα από την χρήση ενθαρρυντικών εκφράσεων και την κατάλληλη γλώσσα του σώματος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον ομιλητή να δώσει περισσότερες εξηγήσεις και να πει περισσότερες λεπτομέρειες για το συμβάν και την θέση του και του δείχνει πως τον ακούει προσεκτικά, ότι έχει θέληση να βοηθήσει και δεν βαριέται. Επίσης οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι απαραίτητες ώστε να βγει το πρόβλημα και οι ανάγκες των δυο μερών στην επιφάνεια καθώς μόνο με ανοιχτές ερωτήσεις μπορούν να εκφραστούν ειλικρινά και ελεύθερα. Με την βοήθεια της θετικής αναπλαισίωσης ο διαμεσολαβητής προσπαθεί να τονίσει τα θετικά σημεία που έχει εντοπίσει προκειμένου να μειώσει τις εντάσεις. Κατά την περίληψη αφού δηλαδή έχει αναφέρει με δικά του λόγια τις σκέψεις και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων τους ρωτάει αν έχουν να προσθέσουν κάτι επιπλέον. Τέλος η δημιουργία εναλλακτικών λύσεων αφορά την ικανότητα του διαμεσολαβητή να παροτρύνει τις δύο πλευρές να εκφράσουν ιδέες για λύσεις ώστε να

κατανοήσουν ότι μπορούν από κοινού να βρουν μια λύση που θα ικανοποιεί και θα είναι ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> –καταληκτικά συμπεράσματα

### 3.1 Συμπεράσματα

Το σχολικό κλίμα όπως αναφέρθηκε αποτελεί μια ασαφή έννοια και παρουσιάζεται μια πληθώρα ορισμών αναφορικά με το τι αντιλαμβανόμαστε ως σχολικό κλίμα. Οι περισσότεροι συγκλίνουν στην άποψη πως το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα φιλική ή εχθρική που επικρατεί σε κάθε σχολική κοινότητα. Δεδομένου όμως πως κάθε σχολικός οργανισμός είναι διαφορετικός, με διαφορετικό μαθητικό και εκπαιδευτικό πληθυσμό, υποδομές και κοινωνικό υπόβαθρο και το κλίμα που συναντάμε σε κάθε σχολείο είναι επίσης διαφορετικό. Ακόμη ποικίλοι παράγοντες και διαφορετικά κριτήρια που ελέγχουν κάθε φορά οι ερευνητές οδηγούν σε διαφορετικές κατηγορίες σχολικού κλίματος. Το σχολικό κλίμα μπορεί να μελετηθεί ως προς την αλληλεπίδραση εκπαιδευτικών και διευθυντών ή εκπαιδευτικών και μαθητών, από την επίσημη και ανεπίσημη οργάνωση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς.

Το σχολικό κλίμα είναι η κινητήρια δύναμη του σχολικού ανθρώπινου δυναμικού, που προκαλεί ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα και ουσιαστικός παράγοντας για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Το θετικό σχολικό κλίμα έχει αποδειχθεί πως επηρεάζει περισσότερο από άλλους παράγοντες τη μάθηση, την συμμετοχή και την επικοινωνία των μαθητών. Στηρίζει και ενθαρρύνει τους μαθητές να συμμετέχουν στις εκπαιδευτικές διαδικασίες, εκφράζει εμπιστοσύνη απέναντί τους, θέτει ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες, θέτει τον μαθητή στο επίκεντρο και αποτιμά θετικά κάθε προσπάθειά του. Οφέλη από ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα αποκομίζουν και οι εκπαιδευτικοί. Στα πλαίσια ενός τέτοιου σχολείου με ζεστή και φιλική ατμόσφαιρα, αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και ορθολογική επικοινωνία, συνεργασία και σωστό καταμερισμό της εργασίας, οι εκπαιδευτικοί απολαμβάνουν την δουλειά τους χωρίς να νιώθουν καταπίεση, άγχος και δεν την αντιμετωπίζουν ως αγγαρεία.

Επομένως διακρίνουμε κάποιους βασικούς παράγοντες για την διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Η συνεργασία των εκπαιδευτικών, η οργάνωση και η διοίκηση, ο μαθητής και η επικοινωνία αποτελούν βασικές παραμέτρους για την διαμόρφωση και συντήρηση ενός ευχάριστου και θετικού σχολικού κλίματος. Ο μαθητής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση θετικού κλίματος γι’

αυτό όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να τον αντιμετωπίζουν ως μια μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα και να του προσδίδουν την ανάλογη αξία. Το στοιχείο της επικοινωνίας είναι αυτό που συμβάλλει στην αποτελεσματική συνεργασία, οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού καθώς και στην εποικοδομητική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Επομένως η επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία και είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση ενός θετικού και ευνοϊκού σχολικού κλίματος μέσα στο οποίο θα δρουν και θα συνυπάρχουν με αρμονία εκπαιδευτικοί και μαθητές εκπληρώνοντας τους στόχους που έχουν θέσει. Χωρίς το στοιχείο της επικοινωνίας οι υπόλοιποι παράγοντες δεν μπορούν να σταθούν και να είναι αποτελεσματικοί.

Με την βιβλιογραφική ανασκόπηση τονίστηκε η καταλυτική σημασία της επικοινωνίας στη λειτουργία του σχολικού οργανισμού και τη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος, το οποίο θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Επομένως πέρα από την προσωπική υπάρχει και η επικοινωνία που συναντάμε στους οργανισμούς όπως το σχολείο, η οργανωσιακή επικοινωνία. Η επικοινωνία κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής, συναντάται σε κάθε ομαδική προσπάθεια και είναι μια από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες του σχολικού οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί κάνουν χρήση γραπτού και προφορικού λόγου κατά την διδασκαλία τους, την επαφή τους με τους μαθητές, το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό και τους γονείς των μαθητών τους. Οι μαθητές από την πλευρά τους χρησιμοποιούν παρόμοια μέσα κατά την διάρκεια της διδασκαλίας και κατά την αλληλεπίδρασή τους με συνομηλίκους τους. Γίνεται λοιπόν φανερή η δυναμική της επικοινωνίας στο χώρο του σχολείου. Επομένως για να μπορέσει να μελετηθεί και να αξιολογηθεί η λειτουργία ενός σχολείου και η εκπαιδευτική διαδικασία είναι απαραίτητη η κατανόηση της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία συνιστά ένα σύνθετο ανθρώπινο φαινόμενο και πολύτιμο εργαλείο που έχει τις ρίζες του στις απαρχές του κόσμου. Πρόκειται για μια παραγωγική διαδικασία μέσα από την οποία δυο ή περισσότεροι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν, ανταλλάσσουν μηνύματα, σκέψεις, απόψεις και συναισθήματα χρησιμοποιώντας τον προφορικά και γραπτό λόγο, τις εκφράσεις του προσώπου τους και τις κινήσεις του σώματός τους. Η επικοινωνία προσφέρει επίσης την δυνατότητα



στους ανθρώπους να καλύψουν βασικές τους ανάγκες, να κοινωνικοποιηθούν και να αναπτύξουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους του περιβάλλοντός τους.

Στην διαδικασία της επικοινωνίας είναι απαραίτητη η ύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων που αναλαμβάνουν τους ρόλους του πομπού και του δέκτη με σκοπό να ανταλλάξουν μηνύματα. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της επικοινωνίας επέρχεται η ανατροφοδότηση που μπορεί να αλλάξει ή να επηρεάσει τις προηγούμενες σκέψεις, απόψεις και συναισθήματα των συνομιλητών. Αμοιβαία, γνήσια και αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από την ειλικρίνεια, σαφήνεια, την κατανόηση, την αξιοπιστία, τον αλληλοσεβασμό και την ευαισθησία που χαρακτηρίζουν τους συνομιλητές. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά και την θέληση για προσφορά και εργασία, μπορεί να διασφαλιστεί ένα ουσιαδές επικοινωνιακό σύστημα στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας το οποίο αφενός θα προάγει τις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και την συνεργατικότητα και αφετέρου θα ενισχύσει και θα εξασφαλίσει το θετικό και ευχάριστο κλίμα που είναι το ζητούμενο για ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Ωστόσο μέρος της σχολικής πραγματικότητας αποτελούν και οι εντάσεις, οι συγκρούσεις, οι διαφωνίες, τα φαινόμενα σχολικής βίας και οι παραβατικές συμπεριφορές που διαταράσσουν το ευχάριστο και θετικό κλίμα προκαλώντας δυσάρεστα συναισθήματα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές αλλά και γονείς. Σε αυτό το σημείο έρχεται η διαμεσολάβηση, οι τεχνικές και τα χαρακτηριστικά της, για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις, να αποκατασταθούν οι σχέσεις και να επανέλθει το θετικό και ευχάριστο κλίμα. Η σχολική διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και στοχεύει στην ειρηνική επίλυση μιας σύγκρουσης στο πλαίσιο της σχολικής ζωής, μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφωνούντων μαθητών, με την βοήθεια ενός τρίτου και ουδέτερου μαθητή, του λεγόμενου διαμεσολαβητή, μέσα από μια δομημένη διαδικασία με σαφή όρια, ενεργητική συμμετοχή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των μερών με σκοπό μια εποικοδομητική επίλυση της διαφωνίας. Εφαρμόζεται με επιτυχία στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε Γυμνάσιο και Λύκειο. Στο Δημοτικό το πλαίσιο εφαρμογής διαφέρει και βασίζεται κυρίως σε παιδιά μεγαλύτερων τάξεων ενώ στο νηπιαγωγείο διαφοροποιείται σημαντικά και τον ρόλο του διαμεσολαβητή έχει ο/η νηπιαγωγός.

Τα χαρακτηριστικά του διαμεσολαβητή είναι τα ίδια με αυτά ενός καλού ρήτορα. Πρόκειται για εφαρμογή της ρητορικής στο σχολείο. Ο εκπαιδευτικός έχοντας αναπτύξει στο μέγιστο τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τεχνικές είναι σε θέση να εφαρμόσει και τις τεχνικές διαμεσολάβησης. Με την ενεργή ακρόαση, την ικανότητα να αντιδρά γνήσια και αυθεντικά στις ανάγκες και στα συναισθήματα όσων χρειάζονται βοήθεια, την εν συναίσθηση, την ουδετερότητα, την εχεμύθεια, τη θετική αναγνώριση και την σαφήνεια ο εκπαιδευτικός είναι έτοιμος να αναλάβει διαμεσολαβητικό ρόλο στο σχολείο.

Γίνεται λοιπόν φανερή η αλληλεξάρτηση επικοινωνιακών και διαμεσολαβητικών τεχνικών καθώς και αυτών των δύο τεχνικών με το θετικό και ευχάριστο σχολικό κλίμα. Χωρίς την αποτελεσματική και ουσιώδη επικοινωνία κανένας οργανισμός δεν μπορεί να σταθεί και να λειτουργήσει προς όφελος των ανθρώπων που υπάρχουν και αλληλοεπιδρούν σε αυτόν.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Λ., Νίκου Ι. & Καρβούνης, Χ. (1993). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: από τις ΣΕΛΜΕ-ΣΕΛΔΕ στα ΠΕΚ. Ιωάννινα: Δωδώνη.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999α). «ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον». Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ. & Χατζηευστρατίου Ι. (Επίμ.). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης. Τόμος Γ'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα, Ι., Ανθοπούλου Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ & Μαυρογιώργος, Γ. (1999). (Επιμ.). Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων (τόμος Β'): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2003). Ο καθηγητής- Σύμβουλος και η Παρέμβαση του στην Αντιμετώπιση του Άγχους (stress) των εκπαιδευόμενων στην Αε Ξαε. Στο Α Λιοναράκης (επιμ.) 2<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ανοιχτή και Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση. Πρακτικά Εισηγήσεων. Αθήνα: Προπομπός.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Ίων.

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2005). Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη. Αθήνα: Κυριακίδη.

Ανδρουλάκης, Ε. & Σταμάτης, Π.Ι. (2009). Μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων: Μελέτη Περίπτωσης. Επιστημονικό βήμα, τ. 10. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Αντωνιάδου, Ε. (2014). Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας στον χώρο της εργασίας: η περίπτωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Αρτινοπούλου, Β. (2001). Βία στο σχολείο. Έρευνες και πολιτικές στην Ευρώπη. Αθήνα: Μεταίχμιο

Αρτινοπούλου, Β. (2010). Η σχολική διαμεσολάβηση. Εκπαιδύοντας τους μαθητές στη διαχείριση της βίας και του εκφοβισμού. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). “ Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η Ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.” Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). Η συμβολή του Διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Γούτση, Θ. (2008). Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας αποτελεσματικού σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ρόδος: Μεταπτυχιακή Εργασία.

Γρηγοριάδου, Ε. & Τέλλιου, Α. (2016). Σχολική Διαμεσολάβηση. Ένας οδηγός για την επίλυση συγκρούσεων στο σχολείο από ομηλίκους. Θεσσαλονίκη: Αντιγόνη.

Δοδοντσάκη, Γ. (2000). Συνεργασία Γονέων και Εκπαιδευτικών. Σύγχρονη Εκπαίδευση: Τρίμηνη Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, (113), 89-100

Ζαβλάνος, Μ. (1990). Οργάνωση και Διοίκηση. Τόμος Α'. Αθήνα: Ίων

Ζαβλάνος, Μ. ( 1996). Οργάνωση και Διοίκηση: Διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης επιχειρήσεων, δημόσιων οργανισμών, σχολείων, νοσοκομείων, στρατού. 4<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλάνος, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην

Ζμπαίνος, Δ., Γιανακούρα, Α. (2010). Η αξιολόγηση του σχολικού κλίματος από την σκοπιά των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Μια διερεύνηση σε Γυμνάσια της Αττικής. Ανακτήθηκε από:

[https://www.plogos.gr/TEYXH/2010\\_3web/2zbainos.pdf](https://www.plogos.gr/TEYXH/2010_3web/2zbainos.pdf)

Θεοφιλίδης, Χρ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο. Λευκωσία.

Θεοχάρης, Δ. (2015). Η διαμεσολάβηση ως μέσο εναλλακτικής επίλυσης των διαφορών. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Θρασυβούλου, Μ. ( 1985). Ψυχοκοινωνιολογία την Αγωγής. Αθήνα: Επικαιρότητα.

Κακλάνη, Ε. & Σκοπελίτου, Ε. ( 2015). Καλές πρακτικές για την καλλιέργεια θετικού κλίματος στη σχολική κοινότητα. Ελληνική Πύλη Παιδείας.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα: ΚΕΝΤΡΟ ΕΥΡ. ΣΠΟΥΔΩΝ MANAGEMENT ΕΠΕ (CEMS).

Κατσαρού, Ε., Πιτσιάβας, Δ. & Κάκκος, Γ. (2016). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή. Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό « εκπ@ιδευτικός κύκλος» τόμος 4, τεύχος 3,167-207.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Ποιος, ποιον, και γιατί. Αθήνα: Σαββάλας

Κοψίδου, Ι. (2006). Νέες δεξιότητες επικοινωνίας σε πολύγλωσσα και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Διδακτορική διατριβή, ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη

Κωνσταντίνου, Χ.(2015). Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη. Αθήνα: Gutenberg

Μαραθεύτης, Μ. (1981). Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του. Νέα Παιδεία, 16, 45-50

Μαρούδας, Η. & Μπελεδάκης, Μ. (2006). Τα δικαιώματα του παιδιού, το σχολικό κλίμα και η αντιαυταρχική αγωγή του Α.Σ. Neil. Αθήνα: εκδόσεις Μετασπουδή

Ματσαγγούρας, Η. Γ. (2003). Θεωρία και Πράξη της Διδασκαλίας. τ. Β'. Στρατηγικές διδασκαλίας, Αθήνα: Gutenberg

Μπακιρτζής, Κ. ( 2004). Επικοινωνία και Αγωγή. Αθήνα: Gutenberg

Μπαμπάλης, Θ. ( 2012). Η ζωή στην σχολική τάξη. Αθήνα: Διάδραση

Μιχόπουλος, Α. (1998α). Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι: Διαδικασίες Δοκιμής Μορφολογίας. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπόγκα, Κ.(2007). Επικοινωνιακή πολιτική των οικονομικών οργανισμών.

Διαθέσιμο στο : <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/15879#page/1/mode/1>

- Μπουραντάς, Δ. (1992). Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ. Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Αθήνα: Μπένου
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου
- Μυλωνάκου – Κεκέ, Η. (2009). Συνεργασία σχολείου, οικογένειας και κοινότητας : Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές. Αθήνα : Ιδιωτική Έκδοση, 2009. - 628σ.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (1995). Διοίκηση Προσωπικού. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα, ηγεσίας και λήψη αποφάσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών Πάτρα
- Παπάνης, Ε. (2011). Διαδικτυακή Συμβουλευτική και Επικοινωνία. Εκδόσεις: Κυριακίδη
- Πασιαρδή, Γ. (2001). Το σχολικό κλίμα, θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. ( 1993). Το αποτελεσματικό σχολείο και ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Art of Text
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ.( 2000). Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή ουτοπία; Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχνιο
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χρ. (2007). Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αφοί Κυριακίδη
- Σαΐτη, Χρ. Α. & Σαΐτης, ΑΘ. Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, θεωρία, έρευνα και μελέτη περιστάσεων. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση

- Σαΐτης, Χ. (1994). Βασικά θέματα σχολικής διοίκησης. Αθήνα: Χ.Ε.
- Σαΐτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Αθήνα: εκδ. ιδίου
- Σαΐτης, Χ. (2005α). Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων. Αθήνα: εκδ. ιδίου
- Σαΐτης, Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από την θεωρία στην πράξη (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημοτικό Σχολείο. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαΐτης, Χ. (2008γ). οργάνωση και διοίκηση δομών εκπαίδευσης. εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα
- Stulberg, B.J & Love P.L. , (2014). « ανάμεσα στα μέρη: Ο ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟΣ. Στρατηγικές για μια επιτυχημένη διαμεσολάβηση. ( Μαίρη Ορφανού μεταφρ.). 2<sup>η</sup> έκδ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη (1999). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Rosili
- Τριλιανός, Θ. (2009). Η κριτική σκέψη και η διδασκαλία της. Ατραπός-Περιβολάκι
- Υπουργείου Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, εγκύκλιος 37100/Γ1-31/3/2000
- Υφαντή, Α.( 2011). Εκπαιδευτική πολιτική και σχεδιασμός για ένα σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Λιβάνη
- Χατζηγεωργίου, Γ. (2001). Γνώθι το curriculum. Γενικά και Ειδικά Θέματα Αναλυτικών Προγραμμάτων και Διδακτικές. Αθήνα: Ατραπός
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο: ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.). Οδηγός επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ (σ. 213-230)
- Χρυσafiδης, Κ. (1994). Βιωματική- Επικοινωνιακή Διδασκαλία. Αθήνα: Gutenberg

Χρυσοστόμου, Π. (2015). Διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, ποιμαντική και ψυχολογική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Μεταπτυχιακή Εργασία

Wragg, E., C. ( 2003). Διαχείριση της σχολικής τάξης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Αθήνα: Σαββάλας

### **Ξενόγλωσση**

Apospori, C. , Nikandrou, I. , Brewster, C. & Papalexandris, N. (2008). “ HRM and organizational performance in northern and southern Europe”. The international journal of human Resource Management, 19(7) July, pp. 1187-1207

Beare H, Caldwell B.J., & Millikana, R. (1989). Creating excellent school. Some new management techniques. USA: Routledge.

Beer J., Padlard, C. (2012). The mediator’s Handbook. New Society Publishers.

Birdwhistell, R. (1970). « kinesics and context: essays on body motion communication». Philadelphia: University of Pennsgluania Press.

Borich, G. ( 1999). Effective Teaching Methods. ( 4<sup>th</sup> edition) Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.

Borich,G. (1999). Observation Skills of effective teaching. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.

Brookover, W. B. & Lezotte, L. W. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. Occasional Paper No 17. East Lansing, Michigan: Institute for Research on Teaching, Michigan State University.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The management of Innovation. London: Tavistock

Burrell, N. A., Zirbel, C. S., & Allen, M. (2006). *Evaluating Peer Mediation Outcomes in Educational Settings: A Meta- Analytics Review* Classroom communication and instructional processes: Advances through meta-analysis 113



Campo, C. ( 1993). Collaborative School Cultures: How principals make a difference. *School Organization*. 13(2). 119-125.

Cohen, J. , McCabe, L. , Mishelli, N.M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice and teacher education. *Teachers College Record* , 111, pp. 180-193

Dance, F. E. (1970). The concept of communication. *Journal of communication*. 20(2), 201-210.

Dixon, T. & O' Hara, M. (2006). *The Making Practice. Based Learning Work Project*

Dubrin, A.( 2011). *Essentials of management*. Nelson Education.

Freiberg, H.J. (Ed.). ( 1999). *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*. Philadelphia, PA: falmer Press.

Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1963). *The organization climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Hampton, D.R. , Summer, C.E & Webber, R.A. (1987). *Organizational behavior and the practice of management*. Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co.

Hoover-Dempsey, K.V., Walker, J.M.T., Sandler, H.M., Whetsel, D., Green, C.L., Wilkins, A.S., & Closson, K.E. (2005). Why do parents become involved? Research findings and implications. *Elementary School Journal*, 106(2), 105-130.

Hopkins, D. M. , Ainscow & M. West (1994). *School improvement in aera of change*. London: Cassell.

Hoy, W.K. & Clover, S.I.R. (1986). *Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ*. *Educational Administration Quarterly*, 22, 93-110.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.

Hunt, P., Hirose-Hatae, A., Doering, K., Karasoff, P. & Goetz, L. (2000). "Community" is what I think everyone is talking about. *Remedial and Special Education*, 21, 305-317.

Hymes, D.H. (1972) "On Communicative Competence" In: J.B. Pride and J. Holmes (eds) Sociolinguistics. Selected Readings. Harmondsworth: Penguin, pp. 269-293.(Part 2)

Jarzabkowski, L.M. (2002). The social dimensions of teacher collegiality. Murdoch University, Western Australia.

Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1989). Cooperation and Competition: Theory and Research, Minnesota, Interaction Book Company

Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. Review of Educational Research, 66 (4), 459-506.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organization ( 2<sup>nd</sup> Ed.). New York, NY: John Wiley and Sons.

Kavouri, P. & D. Ellis (in press). « The impact of school climate and school innovativeness on students' outcomes in primary school of Greece: a value- added approach.»

Koontz, H. & O'Donnell, C. ( 1984). Principles of Management: An analysis of management functions, (7<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.

Kowalski , T.& Reitzyg, U. (1993). Contemporary School Administration. New York: London.

Ludici, A. & Faccio, E. ( 2013). The conflict at school: clinical implications and mediation interventions. Procedia- social and Behavioral Sciences, 89, 901-905.

Marshal, M.L. (2007). Examining School Climate: Defining factors and educational influences. Center for Research on School Safety, School Climate and Classroom Management. Georgia State University.

Mintzberg, H. (1979). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

- Miskel, C. & Ogawa, R. (1988). Work motivation, job satisfaction and climate. In N. Boyan (Ed.), Handbook of research on educational administration (pp, 279-304). New York: Longman.
- Montana, P.J & Charnov, B.H. (2000). Management, Barron's educational series. New York.
- Mullins, L.J. (2007). Management and Organizational Behavior (7<sup>th</sup> edition). Harlow: FT/Prentice Hall
- Norton, N.S. (1984). What's so important about school climate? Contemporary Education, 56(1). 43-45.
- Oliva, P. (1993). Supervision in Today's Schools. New York: Longman.
- O'Malley M. (2000). Creating commitment, John Wiley & Sons. Chichester.
- Roueche, J.E. & Baker, G.A. (1986). Profiling excellence in American's schools. Virginia: The American Association of school Administrator.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. ( 1993). Supervision: a Redefinition (5<sup>th</sup> edition). Signapore: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998). Supervision: a Redefinition (6<sup>th</sup> edition). Signapore: McGraw-Hill.
- Slater, R.D. & Teddie, C. (1992). Towards a theory of school effectiveness and leadership. School effectiveness and school improvement 3(4), 242-257.
- Stearns, M. (1981). "What are business ethics?" Data Management, 19(5), p.26.
- Stevens, C.J. & Sanchez, K.S. (2003). Perceptions of parents and community members as measures of school climate. In H. J. Freiberg (Ed.), School Climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments (124-147). New York: Routledge Falmer.
- Szilagyi, A.D. & Wallace, M.J. (1980). Organizational Behavior and Performance, 2<sup>nd</sup> Edition, Goodyear Publishing Company, Santa Monica.

Wang, M.C. & Haertel, G.D. & Walberg, H.J. (1993). Toward a Knowledge base from school learning. *Review of Educational Research*, 63(3), 249- 294.

Wynne, E.A. (1981). Looking at good schools. *Phi Delta Kappan*. 62, 377-381.

Zulling, K.J., Koopman, T.M., Patton, J.M. & Ubbes, V.A. (2010). School Climate: Historical review, instrument development and school assessment. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28, 139-152.