



Η κουλτούρα, το κλίμα, η επικοινωνία και η επίλυση συγκρούσεων στο ενιαίο ολοήμερο σχολείο

Ανδρέας Κυθραώτης - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - 2009

1

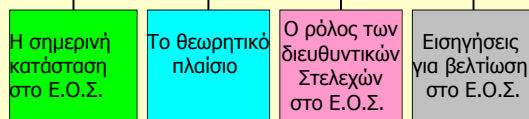
Δομή παρουσίασης

1. Πώς είναι η κατάσταση σήμερα στα ενιαία ολοήμερα σχολεία (Ε.Ο.Σ.) σε σχέση με: την κουλτούρα, το κλίμα, την επικοινωνία και τις συγκρούσεις;
2. Ποιο είναι το θεωρητικό πλαίσιο;
3. Ποιος είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών, ιδιαίτερα σε σχέση με τους συγκεκριμένους τέσσερις τομείς της ηγεσίας & διοίκησης του σχολείου;
4. Πώς μπορεί να βελτιωθεί η κατάσταση;

Δομή παρουσίασης

2

Κουλτούρα Κλίμα Επικοινωνία Επίλυση συγκρούσεων



Δομή παρουσίασης

3

Κουλτούρα Κλίμα Επικοινωνία Επίλυση συγκρούσεων



Η σημερινή κατάσταση στο Ε.Ο.Σ.

4

Α. Πώς είναι η κατάσταση στα ενιαία ολοήμερα σχολεία;

1. Οι εμπλεκόμενοι ταυτίζονται με την αποστολή και τις αξίες του ενιαίου ολοήμερου σχολείου;
2. Πώς είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων: διεύθυνσης, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονιών και άλλων ατόμων;
3. Είναι αποτελεσματική η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των διάφορων ομάδων;
4. Πώς επιλύονται οι συγκρούσεις στο ενιαίο ολοήμερο σχολείο;

Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.

5

Α. Πιθανά προβλήματα: η ταυτότητα του σχολείου

- Είναι καθολική η αποδοχή του ενιαίου ολοήμερου σχολείου: έννοια, αποστολή, στόχοι; Θεωρείται στην πράξη ως ένας νέος τύπος σχολείου;
- Θεωρείται η απογευματινή ζώνη ως κάτι διαφορετικό από την πρωινή ζώνη; Είναι μια χαλαρή κατάσταση απλά για τη φύλαξη των παιδιών και για την απασχόλησή τους με βάση τα ενδιαφέροντά τους;



Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.

6

A. Πιθανά προβλήματα: οι ρόλοι των Διευθυντικών Στελεχών

- Είναι ξεκάθαρα καθορισμένοι οι ρόλοι των Διευθυντικών Στελεχών (Διευθυντή και Βοηθού Διευθυντή);
- Εργάζεται ο Διευθυντής στην απογευματινή ζώνη;
- Είναι ικανοποιητικός ο συντονισμός μεταξύ του Διευθυντή και του Βοηθού Διευθυντή που εργάζεται στην απογευματινή ζώνη; Υπάρχει καθορισμένος εβδομαδιαίος χρόνος συντονισμού;



Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.



A. Πιθανά προβλήματα: οι εκπαιδευτικοί

- Είναι πρόθυμοι όλοι οι εκπαιδευτικοί για να εργαστούν στην απογευματινή ζώνη;
- Υπάρχει χάσμα μεταξύ των εκπαιδευτικών ως προς την εμπειρία τους;
- Είναι ικανοποιητική η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;



Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.

A. Πιθανά προβλήματα: επικοινωνία

Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία σε διάφορα επίπεδα μεταξύ:

- των μελών της διευθυντικής ομάδας;
- Των εκπαιδευτικών που εργάζονται μόνο το πρωί και αυτοί που εργάζεται ή/και το απόγευμα;
- των γονιών και του σχολείου;



Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.

A. Πιθανά προβλήματα: σχέσεις - διαφωνίες - συγκρούσεις

Υπάρχουν προβλήματα στις σχέσεις, διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (διεύθυνσης, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονιών) σε θέματα όπως:

- Τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος;
- Την προθυμία για εργασία στην απογευματινή ζώνη;
- Τη σίτιση των μαθητών;
- Το σκοπό του μαθήματος των Αγγλικών;
- Την κατ' οίκον εργασία;
- Το ωράριο λειτουργίας του σχολείου;



Η κατάσταση στα Ε.Ο.Σ.

Κουλτούρα Κλίμα Επικοινωνία Επίλυση συγκρούσεων



Β. Το θεωρητικό πλαίσιο

B. Το θεωρητικό πλαίσιο

1. Η Κουλτούρα



2. Το Κλίμα



3. Η Επικοινωνία



4. Η Επίλυση συγκρούσεων



Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - Η κουλτούρα του σχολείου

B.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: η σημασία της

Η κουλτούρα:

- Δίνει την **αίσθηση της ταυτότητας** στο σχολείο.
- **Ξεχωρίζει το κάθε σχολείο** από όλα τα υπόλοιπα.
- Αυξάνει την **αφοσίωση** των ατόμων προς το σχολείο.
- Αυξάνει τη **σταθερότητα** στο σύστημα του σχολείου.
- Λειτουργεί ως **συνδετικός κρίκος** στο σχολικό οργανισμό.
- Δημιουργεί **επίπεδα συμπεριφοράς**.



B. Θεωρητικό Πλαίσιο - Η κουλτούρα του σχολείου

13

B.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ορισμός

Hoy & Miskel (2003)

Είναι το σύστημα των κοινών προσανατολισμών, το οποίο κρατά τον οργανισμό ενωμένο και του δίνει τη ταυτότητά του. Οι προσανατολισμοί αποτελούνται από τις νόρμες, αξίες και τις σιωπηρές παραδοχές.



B. Θεωρητικό Πλαίσιο - κουλτούρα του σχολείου

H

14

B.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: δραστηριότητες και συνέπειες

Δραστηριότητες μετάβαση σε νέους ρόλους/κοινωνικοποίηση

Υποδοχή νέων μαθητών
Εκδήλωση για την αφιέρωση εκπαιδευτικών

Δραστηριότητες αρνητικής κριτικής

Δημόσια επίκληση
Τιμωρία
Αποβολή

Δραστηριότητες διάκρισης

Γιορτές θεατρικές παραστάσεις
Διαγωνισμοί (γνώσεων, λογοτεχνίας, ζωγραφικής, φιλανθρωπίας, καθαριότητας)
Αθλητικές εκδηλώσεις (προσπαθήματα, ημερίδες, αγώνες στίβου)
Εκθέσεις (τέχνης, σχεδιασμού και τεχνολογίας)
Εκδόσεις σχολείου

Δραστηριότητες που αυξάνουν τη συνοχή

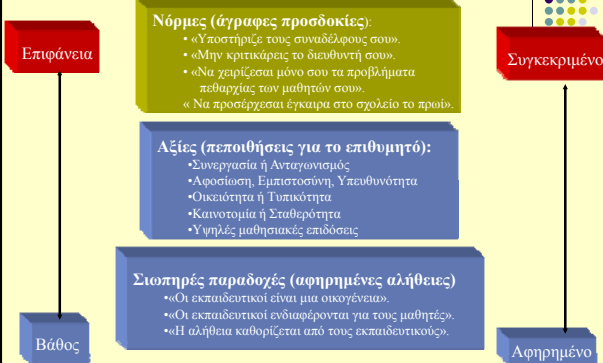
Πάρτυ για το κλείσιμο του σχολείου
Συγκεντρώσεις στην αίθουσα δασκάλων κατά τα διαλείμματα
Κοινές συγκεντρώσεις μαθητών
Κοινές έξοδοι εκπαιδευτικών



B. Θεωρητικό Πλαίσιο - Η κουλτούρα του σχολείου

15

B.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: τρία επίπεδα



B. Θεωρητικό Πλαίσιο - κουλτούρα του σχολείου

H

16

B.2. ΚΛΙΜΑ: ορισμός - σημασία

Ορισμός:

Το σύνολο των εσωτερικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν ένα σχολείο από ένα άλλο και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων του σχολείου. *Είναι η προσωπικότητα του σχολείου.*

Σημασία:

Το κλίμα που δίνει μεγάλη έμφαση στη διδασκαλία και μάθηση επιδρά θετικά τόσο στις επιδόσεις των μαθητών όσο και γενικά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

B. Θεωρητικό Πλαίσιο - Το κλίμα του σχολείου

17

B.2. ΚΛΙΜΑ: Ανοιχτό ή Κλειστό

Το Ανοιχτό Σχολικό Κλίμα:

- **Σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών:** επαγγελματικές - συναδελφικές - αφοσιωμένες στην εκπαίδευση.
- **Διευθυντής:** υποστηρικτικός - επαγγελματίας - δεν περιορίζει ή κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς με διαταγές.

Το Κλειστό Σχολικό Κλίμα:

- **Σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών:** έλλειψη δέσμευσης - αποστασιοποίηση - καχυποψία - έλλειψη επαγγελματισμού.
- **Ο διευθυντής:** καθοδηγητικός, περιοριστικός και μη υποστηρικτικός.

B. Θεωρητικό Πλαίσιο - κλίμα του σχολείου

To

18

B.2. Τύποι Σχολικού Κλίματος



B.2. ΚΛΙΜΑ: υγιές ή μη υγιές

1. Υγιές Σχολικό Κλίμα

- **Εξωτερικές πιέσεις:** Το σχολείο αντιδρά δυναμικά σε αυτές.
- **Εκπαιδευτικοί:** Προστατεύονται από εξωτερικές διασπαστικές πιέσεις.
- **Διευθυντής:** Επηρεάζει τους ανωτέρους. Εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους. Ενδιαφέρεται για το όφελος: σχολείου και μαθητών.
- **Ηθικό:** υψηλό.
- **Ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία και μάθηση:** Μεγάλο.

2. Μη Υγιές Σχολικό Κλίμα

- **Εξωτερικές πιέσεις:** Το σχολείο είναι ευάλωτο σε αυτές.
- **Εκπαιδευτικοί:** Δεν προστατεύονται από εξωτερικές, διασπαστικές πιέσεις.
- **Διευθυντής:** Επιδρά ελάχιστα στους ανώτερους του. Δύσκολα εξασφαλίζει τους πόρους. Ούτε κατευθύνει ούτε υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς.
- **Ηθικό:** χαμηλό
- **Έμφαση στα θέματα διδασκαλίας και μάθησης:** Μικρό.

Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - Το κλίμα του σχολείου 20

B.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ορισμός

Είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων.



Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - επικοινωνία του σχολείου Η 21

B.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: δεξιότητες

1. Ακρόαση
2. Διατύπωση ερωτήσεων
3. Επανατροφοδότηση (δίνω και παίρνω)
4. Παράφραση
5. Έλεγχος αντιλήψεων/εντυπώσεων
6. Περιγραφή συμπεριφοράς
7. Διατύπωση συμφωνίας και διαφωνίας



Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - επικοινωνία Η 22

B.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ευθύνη του Διευθυντή

1. Διατυπώνει ξεκάθαρα το όραμά του.
2. Απομακρύνει τα εμπόδια στην επικοινωνία.
3. Επαινεί τους άλλους.
4. Είναι προσβάσιμος.
5. Δημιουργεί αποτελεσματικές ομάδες εργασίας.
6. Χρησιμοποιεί το χιούμορ.



Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - επικοινωνία Η 23

B.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: κριτική

Πώς πρέπει να αντιμετωπίζει ο Διευθυντής την κριτική και τις επιθέσεις;

1. Βρίσκει χρόνο για να σκεφτεί πώς θα αντιδράσει και τι θα πει.
2. Ξεκινά τη συζήτηση με σκοπό να γνωρίσει καλύτερα το συνομιλητή και τις απόψεις του: Ρωτά και επαναλαμβάνει τις απαντήσεις του συνομιλητή του με δικά του λόγια.
3. Συνεχίζει να ζητά λεπτομέρειες, ώστε να γνωρίσει καλύτερα τον τρόπο σκέψης του συνομιλητή του.
4. Προσπαθεί να βρει σημεία συμφωνίας σε δύο θέματα: (α) σε γεγονότα και (β) στις απόψεις του συνομιλητή για αυτά τα γεγονότα.
5. Εξηγεί με επιχειρηματολογία τα σημεία διαφωνίας του.

Β. Θεωρητικό Πλαίσιο - επικοινωνία Η 24

B.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: εικόνα σχολείου

Ο Διευθυντής προάγει την εικόνα του σχολείου προς τα έξω:

1. Έκδοση γραπτού ενημερωτικού οδηγού προς τους γονείς στην αρχή της σχολικής χρονιάς.
2. Τακτική έκδοση μιας απλής εφημερίδας ή ενός μικρού περιοδικού για ενημέρωση.
3. Λειτουργία ιστοσελίδας στο σχολείο.
4. Τακτικές συναντήσεις με τους γονείς.
5. Ξεκάθαρες οδηγίες προς τους εκπαιδευτικούς.
6. Αποτελεσματικές συνεδρίες προσωπικού.



B.4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Αναπόφευκτη η σύγκρουση:

- Στην ανθρώπινη ζωή
- Ιδιαίτερα στην εργασία του διευθυντή

Ο διευθυντής πρέπει να μάθει:

1. να κατανοεί τις συγκρούσεις
2. να τις αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.



B.4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Αξία της σύγκρουσης

Η καταστροφική σύγκρουση:

- Σπαταλά την ενεργητικότητα μας.
- Καταστρέφει το ηθικό.
- Δημιουργεί πόλωση σε άτομα και ομάδες.
- Μεγαλώνει τις διαφορές.
- Εμποδίζει την ομαδική δράση.
- Δημιουργεί ανεύθυνη συμπεριφορά.
- Δημιουργεί αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις.
- Μειώνει την παραγωγικότητα.



B.4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Αξία της σύγκρουσης

Επικοινωνιακή σύγκρουση:

- Οδηγεί στο ξεκαθάρισμα-αποσαφήνιση ενός θέματος.
- Οδηγεί σε θετικές αλλαγές, στην ανάπτυξη και στην πρόοδο.
- Αυξάνει τη συμμετοχή των ατόμων.
- Αυξάνει τα επίπεδα δημοκρατίας.
- Εξισορροπεί τις αντίθετες δυνάμεις.
- Βελτιώνει την επικοινωνία.
- Βελτιώνει την ποιότητα επίλυσης προβλημάτων.
- Βελτιώνει την ποιότητα της δουλειάς του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών.



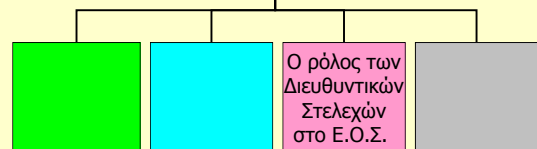
B.4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών.

Να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις:

1. Μειώνοντας τις καταστροφικές συγκρούσεις (πρόληψη συγκρούσεων).
2. Αυξάνοντας τις επικοινωνιακές συγκρούσεις (επίλυση συγκρούσεων).



Κουλτούρα Κλίμα Επικοινωνία Επίλυση συγκρούσεων



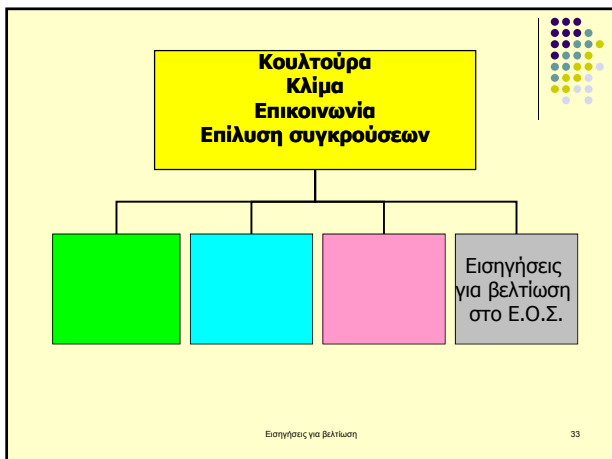


Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Σημαντικός:

1. Διαμορφώνουν μια ισχυρή, θετική κουλτούρα που να εννοποιεί το σχολείο και θα του δίνει τη ξεχωριστή του ταυτότητα.
2. Δημιουργούν ένα θετικό, ανοιχτό κλίμα στο σχολείο.
3. Έχουν ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία.
4. Προλαβαίνουν τις καταστροφικές συγκρούσεις και ενθαρρύνουν τις εποικοδομητικές συγκρούσεις.

Γ. Ο ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών 32



Δ. Βασική εισήγηση

Ανάπτυξη κουλτούρας ενιάου ολόημερου σχολείου
Χρειάζεται η ανάπτυξη ταυτότητας του σχολείου βασισμένη σε κοινές αξίες:

- Όραμα
- Αφοσίωση
- Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση
- Επικοινωνία
- Ομαδικότητα και συνεργασία
- Λήψη αποφάσεων
- Ανάπτυξη σχέσεων
- Επίλυση συγκρούσεων
- Συνεχής επιμόρφωση

Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης 34

Δ. Εισηγήσεις: Όραμα

- Αποσαφήνιση του ρόλου του ολόημερου σχολείου: η έννοια, ο σκοπός, η φιλοσοφία
- Ανάπτυξη & Εφαρμογή κοινού οράματος

Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης 35

Δ. Εισηγήσεις: Αποτελεσματική ηγεσία, διοίκηση και οργάνωση

- Αποσαφήνιση ρόλων: Διευθυντή – Βοηθού Διευθυντή
- Εβδομαδιαίος χρόνος συντονισμού
- Εργασία του Διευθυντή στην απογευματινή ζώνη – Σημαντική η παρουσία του.

Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης 36

Δ. Εισηγήσεις: Επικοινωνία με γονείς

Συχνή ενημέρωση:

- Έκδοση εντύπων: ενημερωτικός οδηγός στην αρχή της σχολικής χρονιάς, εβδομαδιαία ή μηνιαία έντυπα
- Λειτουργία ιστοσελίδας
- Ενημερωτικές συναντήσεις για τους στόχους και τη λειτουργία του ΕΟΣ
- Κοινές εκδηλώσεις με γονείς



Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης

37

Δ. Εισηγήσεις: Επίλυση συγκρούσεων με εκπαιδευτικούς

- Ξεκάθαρη πολιτική της Διεύθυνσης του σχολείου
- Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να εργάζονται στην απογευματινή ζώνη
- Αποτελεσματικές συναντήσεις και συνεδρίες



Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης

38

Δ. Εισηγήσεις: Επίλυση συγκρούσεων με τους γονείς

- Συχνή επικοινωνία
- Αποσαφήνιση για την κατ' οίκον εργασία
- Ενημέρωση για το χρόνο στήριξης των μαθητών με μαθησιακά προβλήματα
- Ενημέρωση για την ποιότητα της προσφερόμενης διδασκαλίας των Αγγλικών



Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης

39

Δ. Εισηγήσεις: Διαπροσωπικές σχέσεις

Η ανάπτυξη θετικής κουλτούρας, η επικοινωνία και η επίλυση των συγκρούσεων βοηθά στην ανάπτυξη των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ:

- Διεύθυνσης και εκπαιδευτικών
- Εκπαιδευτικών
- Εκπαιδευτικών και μαθητών
- Σχολείου και γονέων



Δ. Εισηγήσεις για βελτίωση της κατάστασης

40

Η κουλτούρα, το κλίμα, η επικοινωνία και η επίλυση συγκρούσεων στο ενιαίο ολόημερο σχολείο

Σας ευχαριστώ

41