



**ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**Η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση στο πλαίσιο της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων  
δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**

**ΚΑΜΠΟΥΡΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ**  
ΑΕΜ:

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:**  
**Πασχαλούδης Δημήτριος**

Σέρρες, 2023

## **Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφή αναφορά όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα για τη συλλογή δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε με ακριβή αντιγραφή είτε με επιστημονική παράφραση. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Επιβεβαιώνω, επομένως, ότι η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία αυτή προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα αποκλειστικά και προσωπικά. Αναλαμβάνω πλήρως την ευθύνη στην περίπτωση που αποδειχθεί στο μέλλον ότι η εργασία αυτή ή κάποιο τμήμα της δεν ανήκει σε εμένα λόγω παραβίασης πνευματικών δικαιωμάτων άλλου δημιουργού.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

**ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΚΑΜΠΟΥΡΗ**

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

---

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

---

**Ευχαριστίες**

## Περιεχόμενα

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης.....	2
Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Περίληψη.....	6
Abstract .....	8
The study of communication and its relationship with the effectiveness of educational organizations is an important area of research. This particular study was conducted in a limited area, focusing on teachers' and students' perspectives on communication and efficiency. However, to gain a more comprehensive understanding, it would be beneficial to explore these dimensions from the perspectives of parents as well, who are also involved in the functioning of schools. Additionally, a broader sample size across Greece would help generalize the findings. Using a tool that captures individual behavior of each teacher during communication, as well as their contributions to the school's effective functioning, would also be valuable. The present research primarily focused on the effectiveness of the organization as a whole, rather than individual contributions. It was found that teachers' individual sense of effectiveness outpaced that of the organization, so it may be worthwhile to explore whether improving individual readiness can improve the effectiveness of the organization overall.....	8
To investigate students' opinions on the institution's effectiveness, qualitative research can be useful in capturing important empirical data that may be overlooked in quantitative research. Future research can also explore the dynamics of the teachers' association and its contribution to the identity of the educational organization.....	8
A case study on the teachers' association of a school unit before and after training programs on communication and development of the teaching team can be a valuable source of insight.....	8
Κεφάλαιο 1ο. Διοίκηση και επικοινωνία στην εκπαίδευση.....	9
1.1 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης της εκπαίδευσης .....	9
1.2 Ο ρόλος του διευθυντή ως ηγέτη.....	11
1.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος.....	14
Κεφάλαιο 2. Η σημασία της επικοινωνίας στη διοίκηση σχολικών μονάδων .....	16
2.1 Επικοινωνία στη σχολική μονάδα.....	16
2.2 Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας στη σχολική διοίκηση.....	21
2.3 Παράγοντες και μέσα επικοινωνίας.....	25
Κεφάλαιο 3. Επικοινωνιακές δεξιότητες και ενσυναίσθηση.....	31
3.1 Λεκτικές και μη λεκτικές επικοινωνιακές δεξιότητες.....	31
3.2 Η ενεργητική ακρόαση ως επικοινωνιακή δεξιότητα.....	36
3.3 Η ενσυναίσθηση ως επικοινωνιακή δεξιότητα στο σχολείο.....	40
3.4 Η αξιοποίηση της ενσυναίσθησης στην καθημερινή σχολική πρακτική .....	45
3.5 Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη στην καθημερινή σχολική πρακτική.....	49
Κεφάλαιο 4.....	54
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	54
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	55
4.3 Σκοπός της έρευνας.....	56
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Έρευνας.....	57

5.1 Αποτελέσματα Έρευνας.....	57
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	73
6.1 Συμπεράσματα- Συζήτηση.....	73
6.2 Πιθανές ιδέες για μελλοντικές έρευνες .....	77
Βιβλιογραφία.....	79

## Περίληψη

Το εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι ένα κοινωνικό σύστημα στο οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη αλληλοεπιδρούν μέσα σε ένα δεδομένο σύστημα αξιών και κανόνων. Στην Ελλάδα, τα σχολεία διαθέτουν συλλόγους διδασκόντων που λειτουργούν εντός του ιδρύματος. Αυτοί οι φορείς αποτελούν το κύριο όργανο διοίκησης του σχολείου, αφού ασχολούνται με τα κύρια ζητήματα που αφορούν με τη λειτουργία του. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελείται από όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, ανεξάρτητα από το είδος της εργασιακής σχέσης τους, και ο προϊστάμενος του ιδρύματος προεδρεύει του συλλόγου. Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού ιδρύματος αποτελεί ένα ιδιαίτερα περίπλοκο ζήτημα. Η σχολική αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του με τη μικρότερη δυνατή σπατάλη πόρων ή με την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει πόρους. Η επικοινωνία αποτελεί βασικό μέσο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολείου, καθώς αποτελεί μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μέσω της οποίας μεταδίδονται ή ανταλλάσσονται διάφορα μηνύματα. Για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ένα από τα ζωτικά τους γνωρίσματα, καθώς επηρεάζει την επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους. Η έννοια της επικοινωνίας έχει ερμηνευθεί διαφορετικά ανάλογα με την προσέγγιση που ακολουθείται, ωστόσο, συνολικά αναφέρεται στη διαδικασία ανταλλαγής ή μετάδοσης μηνυμάτων..

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί τεχνικοί ορισμοί για την επικοινωνία, αλλά όλοι τους συμφωνούν ότι αποτελεί μια διαδραστική διαδικασία μεταξύ τουλάχιστον δύο ανθρώπων, ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη. Αυτή η διαδικασία δείχνει ότι η επικοινωνία είναι δυναμική και συνεχώς εξελίσσεται. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων αναφοράς είναι απαραίτητο συστατικό για να ξεπεράσει ένα σύγχρονο σχολείο τα προβλήματά του και να λειτουργήσει με απόλυτη ποιότητα. Ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει την ικανοποίηση που ένιωθαν οι εκπαιδευτικοί από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους, το αίσθημα της αποτελεσματικότητας του ίδιου του ιδρύματος και τη σχέση ανάμεσα σε αυτούς τους δύο παράγοντες. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι είχαν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία που είχαν σχετικά με τις απόψεις τους, και θεωρούσαν ότι ούτε οι γονείς ούτε η τοπική κοινότητα εμπλέκονταν ενεργά στη σχολική ζωή. Η

ανάπτυξη ενός συστήματος πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την παραγωγική λειτουργία του. Η μελέτη προσθέτει στην υπάρχουσα έρευνα την επικοινωνία ως παράγοντα επιτυχίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Εστιάζει στη δυναμική του συλλόγου διδασκόντων και προσπαθεί να συνδέσει την επικοινωνία με όλες τις πτυχές της αποτελεσματικότητας του σχολείου..

## **Abstract**

The study of communication and its relationship with the effectiveness of educational organizations is an important area of research. This particular study was conducted in a limited area, focusing on teachers' and students' perspectives on communication and efficiency. However, to gain a more comprehensive understanding, it would be beneficial to explore these dimensions from the perspectives of parents as well, who are also involved in the functioning of schools. Additionally, a broader sample size across Greece would help generalize the findings.

Using a tool that captures individual behavior of each teacher during communication, as well as their contributions to the school's effective functioning, would also be valuable. The present research primarily focused on the effectiveness of the organization as a whole, rather than individual contributions. It was found that teachers' individual sense of effectiveness outpaced that of the organization, so it may be worthwhile to explore whether improving individual readiness can improve the effectiveness of the organization overall.

To investigate students' opinions on the institution's effectiveness, qualitative research can be useful in capturing important empirical data that may be overlooked in quantitative research. Future research can also explore the dynamics of the teachers' association and its contribution to the identity of the educational organization.

A case study on the teachers' association of a school unit before and after training programs on communication and development of the teaching team can be a valuable source of insight.



## **Κεφάλαιο 1ο. Διοίκηση και επικοινωνία στην εκπαίδευση**

### **1.1 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης της εκπαίδευσης**

Η ικανότητα ενός ατόμου (ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών) στη λήψη αποφάσεων με ορθολογικό, λογικό και ρεαλιστικό τρόπο είναι ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ο Schermerhorn (2011) ορίζει την ηγεσία *“ως τη διαδικασία που επηρεάζει άλλους ανθρώπους ενέχοντας και τη συμβολή να διευκολύνει την προσπάθεια κάποιου ή μίας οργανωμένης ομάδας ώστε να επιτύχει τους στόχους της”*. Ένας καλός ηγέτης-διευθυντής είναι σε θέση να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να θέλουν να κινηθούν και να υποστηρίξουν έναν οργανωτικό στόχο. Ο διευθυντής είναι άτομο με επιρροή και παίζει ρόλο στην η διοίκηση του σχολείου. Ο διευθυντής ως ηγέτης εκπαίδευσης βρίσκεται πάντα αντιμέτωπος με τους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό, τους μαθητές και την κοινότητα. Μια πτυχή της επιτυχίας του διευθυντή αποτελεί ο τρόπος που αυτός λαμβάνει τις αποφάσεις. Ως ηγέτης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, προκειμένου να πετύχουν αυτές τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και να ενθαρρύνουν, να παρακολουθούν τον εκπαιδευτικό και όλα τα στοιχεία του σχολείου στην εκτέλεση όλων των καθηκόντων τους. Οι Kinicki et al. (2011) υποστηρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που πραγματοποιείται και περιλαμβάνει ατομικά και κοινωνικά φαινόμενα, βασισμένα στην υπόθεση των αξιών και των γεγονότων, καταλήγοντας σε μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, με την πρόθεση να προχωρήσουμε προς κάτι επιθυμητό.

Η λήψη αποφάσεων είναι μία από τις κύριες ευθύνες κάθε ηγέτη-διευθυντή. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα αποτελέσματα ή τις εκροές νοητικών ή γνωστικών διαδικασιών που οδηγούν στην επιλογή διαδρομής μεταξύ πολλών διαθέσιμων εναλλακτικών. Κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων παράγει πάντα μια τελική επιλογή. Η ποιότητα των αποφάσεων ενός ηγέτη-διευθυντή είναι πολύ σημαντική για δύο πράγματα. Πρώτον, η ποιότητα των αποφάσεων των ηγετών-διευθυντών επηρεάζει άμεσα τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τις ανταμοιβές και την ικανοποίηση από την εργασία. Δεύτερον, οι διαχειριστικές αποφάσεις συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός σχολικού οργανισμού. Αν και κάθε ηγέτης-διευθυντής έχει διαφορετικό υπόβαθρο, τρόπο ζωής και χαρακτήρα, οι διευθυντές σε οποιοδήποτε επίπεδο (ανώτατο, μεσαίο ή πρώτη γραμμή) πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για

να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και να είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνουν. Επιπλέον, το περιβάλλον όπου βρίσκεται ένα άτομο θα απαιτεί πάντα μια νέα λογική για να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα, η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος απαιτεί συνεκτικότητα στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων για τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, ο διευθυντής είναι ένας από τους πολλούς ανθρώπους που παίζουν ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, καθώς αυτός/-η είναι που έχει την ευθύνη για τη ρύθμιση και την εποπτεία των μελών, συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων και του προσωπικού. Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μια αρμονική ατμόσφαιρα και να επενδύει στην καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εκπαιδευτικών όπως και του λοιπού σχολικού προσωπικού (Values, 2022).

Επιπλέον, η συνολική ανάπτυξη της σχολικής εκπαίδευσης απαιτεί και ποιοτικές διαχειριστικές δεξιότητες, καθώς η ικανότητα επικοινωνίας στην οργάνωση, η λήψη αποφάσεων και η απονομή της σωστής ανταμοιβής θα μπορέσουν να βελτιώσουν την πρόοδο του σχολείου εν μέσω ανταγωνισμού για μια όλο και πιο προηγμένη και σύγχρονη εκπαίδευση. Για το λόγο αυτό, μια σημαντική πτυχή της επιτυχίας του διευθυντή είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Ως ηγέτης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να ενθαρρύνει, να παρακολουθεί τον δάσκαλο και όλα τα στοιχεία του σχολείου στην εκτέλεση όλων των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον Ivancevich (2014) στο μοντέλο Vroom-Jago, αυτή η ηγεσία δίνει προσοχή στην αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, στα στυλ αποφάσεων και στις διαγνωστικές διαδικασίες. Συμπερασματικά, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας για αποφάσεις περιλαμβάνουν την ποιότητα των αποφάσεων που σχετίζονται με τον βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις επηρεάζουν την απόδοση, ενώ η δευτερεύουσα δέσμευση σχετίζεται με το πόσο σημαντικοί υφιστάμενοι δεσμεύονται ή αποδέχονται αποφάσεις ώστε οι αποφάσεις να μπορούν να εφαρμοστούν.

## 1.2 Ο ρόλος του διευθυντή ως ηγέτη

Το σκεπτικό για την υποστήριξη του ουσιαστικού ρόλου της ηγετικής συμπεριφοράς είναι ότι η καινοτομία των ατόμων συχνά απαιτεί ενέργειες διαφορετικές από τα κανονικά εργασιακά καθήκοντα. Επομένως, κατά την προσπάθειά τους να δημιουργήσουν και να υλοποιήσουν μια καινούργια ιδέα, οι άνθρωποι συχνά αντιμετωπίζουν φόβο και άγχος. Σε αυτή την περίπτωση, η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο, διότι βοηθά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ανεκτικού κινδύνου όπου το προσωπικό είναι σίγουρο ότι θα υπερβεί την τρέχουσα κατάσταση και θα συμμετέχει στη δημιουργία νέων και χρήσιμων ιδεών. Η σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών είναι πολύ ουσιώδης. Οι ηγέτες που παρέχουν εξουσία και εξουσιοδότηση στους υφιστάμενους τους και έχουν δημιουργικές ιδέες στο μυαλό τους είναι πιο επιτυχημένοι στη μετάβαση από τη δημιουργική σκέψη στην καινοτομία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα σχολεία που πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς για να παραμένουν ανταγωνιστικά. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται αποτελεσματική σχολική ηγεσία, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου είναι να είναι ο διαχειριστής που επιβλέπει και κατευθύνει όλα τα προγράμματα βελτίωσης του σχολείου (Gaol, 2021).

Κάθε διευθυντής σχολείου φέρει την ευθύνη για τη διαχείριση της ποιότητας της διδασκαλίας και των πόρων επαγγελματικής ανάπτυξης που σχετίζονται με τα σχολικά προγράμματα, καθώς και για τη σχολική επιτυχία. Έτσι, η επιτυχής υλοποίηση της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης εξαρτάται από την ηγεσία του σχολείου που θα αναλάβει την εν λόγω μεταρρύθμιση. Σε διεθνές επίπεδο, η σχολική ηγεσία έχει γίνει προτεραιότητα στην ατζέντα των εκπαιδευτικών πολιτικών προγραμμάτων. Αυτό το θέμα εξετάζεται συχνά μέσω εμπειρικών μελετών για τη σχολική μεταρρύθμιση. Η ηγετική δεξιότητα έχει κερδίσει ουσιαστική αναγνώριση ως καταλύτης στη διαχείριση της σχολικής αλλαγής. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες της εκπαίδευσης, ειδικά οι διευθυντές, αποτελούν βασικό στοιχείο στα αποτελεσματικά σχολεία λόγω της σημαντικής επίδρασής τους στην επιτυχία των μαθητών και των σχολείων στην εκτύπωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πόρων (Şenol & Lesinger, 2018).

Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένες ιδιότητες που καθιστούν τα σχολεία καινοτόμα. Καταρχάς, τα σχολεία δεν μπορούν να λειτουργούν απομονωμένα από τον εξωτερικό κόσμο. Επίσης, η εκπαίδευση αποτελεί το θεμέλιο για μια δημοκρατική κοινωνία. Τέλος, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει τα σχολεία σε νέες καινοτομίες και έχουν ρίξει τους τοίχους τους. Ο ανταγωνισμός στην εκπαίδευση, η επιθυμία να αυξηθεί η ικανότητα αντίληψης του κινδύνου για τον εαυτό του και η προτίμηση της οικογένειας απαιτούν από τα σχολεία να βρίσκονται σε σχέση με το περιβάλλον τους. Τα σχολεία αναδεικνύονται ως η ελπίδα για την πρόοδο και την ανανέωση της κοινωνίας, εφόσον αυτά πρέπει να διαθέτουν χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζουν τη ζωή. Η επιχειρηματικότητα και η πρωτοβουλία αποτελούν πρωτεύοντα στοιχεία των καινοτόμων σχολείων. Επιπλέον, η συντονισμένη και συνεργατική εργασία προσδίδει καινοτόμα ποιότητα στο σχολικό περιβάλλον. Ένα σχολείο μπορεί να θεωρείται καινοτόμο λόγω της ευελιξίας των δομών του, των διαδικασιών που ενθαρρύνουν τις νέες ιδέες, της υποστήριξης και της προώθησης διαφορετικών πρωτοβουλιών, καθώς και της ανταλλαγής γνώσεων. Τα καινοτόμα σχολεία είναι αποτέλεσμα της δημιουργικότητας όσων συνεργάζονται για τη βελτίωση του περιβάλλοντος του σχολείου και μπορούν να αναλάβουν κινδύνους, καθώς και των ατόμων που διαθέτουν ξεκάθαρο όραμα και ενδιαφέρον για το σχολείο, απολαμβάνοντας την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη των συνάδελφων. Οι διευθυντές που διαθέτουν σαφές όραμα και επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τους στόχους των καινοτόμων σχολείων τους θεωρούνται δημιουργικοί ηγέτες. Η πρωτοποριακή σχολική ηγεσία αναφέρεται σε μια κατάσταση που ενθαρρύνει την ανανέωση μέσω της αλλαγής και της ανάπτυξης, δημιουργώντας ευκαιρίες για δημιουργία και εστιάζοντας στην προσωπική ανάπτυξη στο πλαίσιο της καινοτομίας. Οι τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές στον παγκόσμιο σκηνικό, σε έναν κόσμο που εξελίσσεται και μεταβάλλεται, έχουν επηρεάσει τη διαδικασία ηγεσίας και έχουν οδηγήσει σε διαφορετικά είδη ηγεσίας. Μια νέα έννοια ηγεσίας που σχετίζεται με την εκπαίδευση είναι η καινοτόμος σχολική ηγεσία. Στη διαδικασία αναδιάρθρωσης και ανάπτυξης των σχολείων, απαιτείται μια ηγετική προσέγγιση που υιοθετεί ένα πρωτοποριακό στυλ διαχείρισης και δίνει έμφαση στην ανανέωση, αντί να ακολουθεί μια συμβατική προσέγγιση στις πρακτικές του σχολικού διευθυντή (Leithwood et al., 2020).

Έτσι, με την ύπαρξη καινοτόμων σχολικών ηγετών και την εφαρμογή καινοτόμου σχολικής ηγεσίας, μπορεί να παρέχεται στα σχολεία ανάπτυξη και ποιοτική εκπαίδευση στο πλαίσιο της καινοτομίας. Για να επιτευχθεί η δημιουργία καινοτόμων σχολείων χρειάζεται πρωτοποριακή ηγεσία. Η καινοτόμος σχολική ηγεσία αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας, η οποία διαφέρει από την παραδοσιακή προσέγγιση ηγεσίας που εφαρμόζονταν στο παρελθόν. Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης, η σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας περιλαμβάνει στυλ ηγεσίας «διδασκαλία, εκπαιδευτικός, διανεμητικός, οραματικός, μετασχηματιστικός, επεξεργαστής, υπηρέτης, πνευματικός και κβαντικός». Η ηγεσία στα καινοτόμα σχολεία μπορεί να θεωρηθεί ως μια μοντέρνα προσέγγιση της , που έχει ως σκοπό στην εκπλήρωση στόχων και οράματος, χωρίς περιορισμούς και που βασίζεται σε ταυτόσημες ηγετικές ιδιότητες. Ηγέτες με αυτό το προφίλ μπορούν να χρησιμοποιήσουν καινοτόμες πρακτικές για να επιτύχουν ένα θετικό κλίμα και ένα πλούσιο πολιτιστικό περιβάλλον στα σχολεία. Οι διευθυντές σχολείων, ως καινοτόμοι ηγέτες, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση αυτών των πρακτικών στα σχολεία. (Leithwood et al., 2020).

### 1.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος

Οι συμπεριφορές ηγεσίας του σχολείου αναγνωρίζονται σταθερά ως βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη βελτίωση του σχολείου και έχουν συνδεθεί με τα συναισθήματα και την ευημερία των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η ορατή ηγεσία μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μιας ισχυρής σχολικής κουλτούρας και στην ικανότητα των σχολικών οργανισμών να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του προσωπικού και να υποστηρίζουν την συνεχή ανάπτυξη τους. Οι ενέργειες της ορατής ηγεσίας επηρεάζουν το σχολικό ηθικό, τον πολιτισμό και το κλίμα. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει λιγότερη βιβλιογραφία για το πώς να επιτευχθεί θετική σχολική κουλτούρα και κλίμα μέσω ενεργητικής παρέμβασης. Ένα θέμα που εντοπίζεται στη βιβλιογραφία είναι η σύγχυση των όρων σχολικό ηθικό και σχολική κουλτούρα με το σχολικό κλίμα. Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, χρησιμοποιήσαμε τον όρο σχολική κουλτούρα για να εννοήσουμε τις συλλογικές αξίες και πεποιθήσεις του σχολικού προσωπικού, περιλαμβάνοντας τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται στην πράξη (δηλαδή πώς η κουλτούρα επηρεάζει το σχολικό κλίμα) (Ababneh et al., 2014).

Η ηγεσία του σχολείου παίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του προσωπικού. Η προώθηση της μάθησης του προσωπικού (ή η έλλειψή της) είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την κουλτούρα ενός σχολείου. Ενώ οι εκπαιδευτικοί και τα άλλα μέλη του προσωπικού μπορεί να έχουν ατομικά κίνητρα για συμμετοχή στην επαγγελματική μάθηση, οι πρακτικές ηγεσίας μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που διαμορφώνει τον τρόπο συνεργασίας των επαγγελματιών στο σχολικό πλαίσιο. Μπορεί επίσης να επηρεάσει την ποικιλομορφία της επαγγελματικής μάθησης στο σχολείο, όπου ορισμένα σχολεία μπορεί να επικεντρωθούν σε μια προσέγγιση της μάθησης ολόκληρου του σχολείου και άλλα μπορεί να ενθαρρύνουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία μεταξύ των τμημάτων και των μεμονωμένων μελών του προσωπικού. Η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται επίσης με την υποστηρικτική ηγεσία, καθώς οι ευκαιρίες για επικοινωνία και συμμετοχική λήψη αποφάσεων αναπτύσσουν επίσης το προσωπικό ως επαγγελματίες. Η ηγεσία ήταν καθοριστική για τη δημιουργία πρακτικών μάθησης που σχετίζονται με ένα κοινό όραμα και τον εορτασμό και την αναγνώριση της μάθησης του προσωπικού. Το προσωπικό που αισθάνεται ασφαλές και εκτιμάται από την ηγεσία

είναι πιο πιθανό να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων και να αγκαλιάσει ευκαιρίες για να συνεισφέρει στο σχολείο (Al-Yami, et al., 2019).

Η εφαρμογή της συνεχούς αξιολόγησης στα σχολεία απαιτεί ένα υγιές και θετικό σχολικό κλίμα όπου οι εκπαιδευτικοί είναι ελεύθεροι να διδάσκουν και οι εκπαιδευόμενοι ελεύθεροι να μαθαίνουν. Αυτό το υγιές και ευνοϊκό περιβάλλον με θετική πειθαρχία παραμένει καθήκον και ευθύνη του σχολείου και των ενδιαφερομένων του. Το πρόβλημα συμπεριφοράς των μαθητών, όπως η απουσία, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ομαλή εφαρμογή, καθώς υπάρχουν πολλές εργασίες ή δραστηριότητες που πρέπει να διαχειρίζονται οι μαθητές σε καθημερινή βάση. Ως εκ τούτου, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του διευθυντή του σχολείου θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ότι όλο το προσωπικό, οι γονείς και οι μαθητές γνωρίζουν τις πολιτικές σχετικά με τη θετική συμπεριφορά των μαθητών και τη διασφάλιση της εφαρμογής της πολιτικής σχετικά με τα πειθαρχικά μέτρα. Επιπλέον, οι διευθυντές του σχολείου πρέπει να διασφαλίζουν ότι η συμπεριφορά των μαθητών και τα ζητήματα των μαθητών συζητούνται τακτικά κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του προσωπικού και των συναντήσεων με τους γονείς. Η διατήρηση της πειθαρχίας στα σχολεία δεν γίνεται τυχαία. Ο στόχος του κώδικα δεοντολογίας του σχολείου είναι να καθιερώσει ένα πειθαρχημένο και στοχευμένο περιβάλλον στο οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση (Al-Yami, et al., 2019).

## **Κεφάλαιο 2. Η σημασία της επικοινωνίας στη διοίκηση σχολικών μονάδων**

### **2.1 Επικοινωνία στη σχολική μονάδα**

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως κοινωνικά συστήματα αλληλοεπιδρούν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με βάση ένα σύνολο αξιών και κανόνων. Στην Ελλάδα, τα σχολεία έχουν συλλόγους διδασκόντων που δραστηριοποιούνται εντός των ιδρυμάτων αυτών. Ο σύλλογος διδασκόντων είναι ένα σημαντικό όργανο διοίκησης του εκπαιδευτικού ιδρύματος καθώς ασχολείται με τα θεμελιώδη ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία του, όπως οι διοικητικές υποθέσεις και οι πολιτικές αποφάσεις. Είναι ένα συλλογικό όργανο που αποτελείται από όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και του οποίου προεδρεύει ο προϊστάμενος του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο ζήτημα, που απαιτεί την εξέταση πολλών διαφορετικών παραγόντων. Παράγοντες όπως η ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρεται, η διαχείριση της σχολικής κοινότητας, η στήριξη από την πολιτική και την κοινωνία, καθώς και η διαθεσιμότητα πόρων, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η επίλυση αυτού του ζητήματος απαιτεί συνεχή αναθεώρηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και της διαχειριστικής δομής των ιδρυμάτων. Ένας πρώτος ορισμός ερμηνεύει τη σχολική αποτελεσματικότητα ως την ικανότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του με τη μικρότερη δυνατή σπατάλη πόρων ή με την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει πόρους προς σκοπό επίτευξης των στόχων του. Στην αποστολή αυτή, εξαιρετικά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αλλά και υφισταμένων μεταξύ τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ένα απαραίτητο και ζωτικό χαρακτηριστικό για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους. (Park & Holloway, 2017).

. Αυτή τη στιγμή, δεν είναι δυνατό να οριστεί με σαφήνεια η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όμως, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που θα πρέπει να παρουσιάζει ένα σχολείο, προκειμένου να θεωρείται αποτελεσματικό. Στην παρούσα μελέτη, ο όρος «αποτελεσματικότητα» αναφέρεται στην εκπαιδευτική ηγεσία, τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, τη διδασκαλία, τις αξιολογήσεις απόδοσης και τη συμμετοχή γονέων και κοινότητας στη σχολική εργασία Στην



βιβλιογραφία, η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου περιγράφει το πόσο επιτυχημένα επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται μέσα στο σχολείο. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, όπως ένα σχολείο, μπορεί να επιτύχει όλους τους στόχους που έχει θέσει, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους και βασιζόμενος κυρίως στην "ικανοποίηση της επικοινωνίας". Ο όρος αυτός αναφέρεται στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη ροή πληροφοριών, την ακρίβεια και πληρότητα των παρεχόμενων μηνυμάτων, την αίσθηση της ένταξής τους στον οργανισμό, την ποιότητα των μέσων ενημέρωσης και τις μορφές και μεθόδους επικοινωνίας, καθώς και την ικανοποίησή τους από τις πληροφορίες που λαμβάνουν για και από τον οργανισμό στο σύνολό του και στις πληροφορίες που δέχονται ως απάντηση στα σχόλιά τους (Wilder, 2014).

Η συζήτηση γύρω από τις έννοιες της «επικοινωνίας» και της «εκπαίδευσης» συμβάλλει στην ενίσχυση αναβάθμισης και της βελτιστοποίησης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στα δημοκρατικά και δημιουργικά σχολεία του 21ου αιώνα. Η συστημική οργάνωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των μελών του ως αποτέλεσμα συνεχών αλληλεπιδράσεων εντός και εκτός, η θετική κριτική για τις λειτουργίες της ανάδρασης, της ισορροπίας και της προσαρμογής στα νέα δεδομένα απαιτούν την αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών θεμάτων με την βέλτιστη δυνατή επικοινωνιακή αρτιότητα και δεξιότητα από τον κάθε συμμετέχοντα, ατομικά ή συλλογικά, θέτοντας τις επικοινωνιακές δεξιότητες στο επίκεντρο της επιτυχούς ανάπτυξης και πορείας του οργανισμού προκειμένου, τελικά, να διαπιστώσουμε την απόλυτη συσχέτιση και εξάρτηση της εκπαιδευτικής ποιότητας από το επίπεδο των προσωπικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Για να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι απαιτείται συνεργασία. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εξεταστούν συντονισμένα οι υφιστάμενες αλληλεπιδράσεις, με βάση την αρχή ότι ο συντονισμός είναι αποτέλεσμα των ανθρώπων που ξέρουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά σε μια ομάδα, χωρίς να μειώνουν ή να επηρεάζουν την αξία των συμμετεχόντων μελών, αλλά αντίθετα επαινώντας την προσωπική τους συμβολή στην επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις συνδέονται απόλυτα με την επικοινωνιακή ικανότητα των εμπλεκόμενων σε θέματα σχολικού περιβάλλοντος. Ενώ οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται σε διάφορα μοντέλα ηγεσίας ή εκπαιδευτικής συμπεριφοράς, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός μελετών καταγράφονται που στόχευαν άμεσα στην ικανότητα επικοινωνίας. Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχει

αυξημένο ενδιαφέρον για τη σημασία της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών πρακτικών εντός ενός οργανισμού ή ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. (Stamatis, 2012).

Η έννοια της επικοινωνίας έχει απασχολήσει μελετητές και ερευνητές από διαφορετικά επιστημονικά πεδία και υποβάθρων. Οι ορισμοί της επικοινωνίας μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με την προσέγγιση που χρησιμοποιείται. Γενικά, η επικοινωνία είναι μια μορφή αλληλεπίδρασης όπου μεταδίδονται ή ανταλλάσσονται μηνύματα. Οι τεχνικοί ορισμοί της επικοινωνίας περιγράφουν τη διαδικασία αυτή ως διαδραστική διαδικασία μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων, πομπού και δέκτη. Αυτό δείχνει ότι η επικοινωνία είναι μια δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία. Μέσω της επικοινωνίας, μπορούμε να αλλάξουμε το περιεχόμενο των μηνυμάτων και των λέξεων. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων αναφοράς είναι απαραίτητο συστατικό για να ξεπεράσει ένα σύγχρονο σχολείο τα προβλήματά του και τους περιορισμούς χρήσης του και να λειτουργήσει στη βέλτιστη δυνατή του δυναμική και ποιότητα (Rattenborg et al., 2019).

Σε διεθνές επίπεδο, η επικοινωνία θεωρείται θεμελιώδης δεξιότητα και απαραίτητη ικανότητα ηγεσίας για τους διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τα δύσκολα και περίπλοκα καθήκοντά τους καθημερινά. Η επικοινωνία επηρεάζει την επιτυχία των σχολείων, το κλίμα εργασίας και τον πολιτισμό τους. Θεωρώντας το αυτονόητο, οι διευθυντές των σχολείων έχουν το καθήκον -αφενός- να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους πρακτικές και ταυτόχρονα -από την άλλη- να υιοθετήσουν πιο επικοινωνιακούς ρόλους. Πρέπει να διαχειριστούν τη διαφορετικότητα, η οποία μπορεί να σχετίζεται με το φύλο, τη φυλή, τους ομιλητές της μητρικής γλώσσας, την τοπική ή εθνική κουλτούρα, τις σωματικές αναπηρίες, την ηλικία, την κοινωνική τάξη κ.λπ. Είναι επίσης σημαντικό οι διευθυντές σχολείων να ξεπεράσουν οποιοδήποτε εμπόδιο επικοινωνίας, να αναπτύξουν ενεργητική ακρόαση και δεξιότητες ανατροφοδότησης, για εξοικείωση με δυνατότητες που ενσωματώνουν και την τεχνολογία πληροφοριών. Επιπλέον, είναι απαραίτητο οι διευθυντές των σχολείων να κατανοήσουν ότι εκτός από το ρόλο τους ως επικοινωνιακοί φορείς, έχουν εξίσου σημαντικούς ρόλους στα πλαίσια μιας ευρύτερης επικοινωνιακής διαδικασίας, όπως δέκτες μηνυμάτων, επόπτες και διευκολυντές της επικοινωνίας. Όλα τα παραπάνω, ως θεωρητικό πλαίσιο, ήταν ενθαρρυντικά για την αντιμετώπιση αυτής της έρευνας

και την προσπάθεια ανάδειξης καθημερινών επικοινωνιακών πρακτικών που σχετίζονται με Έλληνες εκπαιδευτικούς και διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Okello et al., 2015).

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία κάθε οργανισμού και έχει καθοριστική σημασία στην επίτευξη των στόχων του. Μέσω της επικοινωνίας, οι άνθρωποι που αλληλοεπιδρούν δημιουργούν μια κοινή ομάδα και ενώνουν τις δυνάμεις τους. Με την επικοινωνία, δημιουργούν ένα κοινό όραμα και διαχειρίζονται τη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους. Η ιεραρχική κουλτούρα στους οργανισμούς παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη διαχείριση αλλαγών και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σε αυτόν τον τομέα. Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση της εκπαιδευτικής πρακτικής και είναι η διαδικασία που οδηγεί στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. (Jaggars & Xu 2016).

Ο σύλλογος διδασκόντων είναι ένας σημαντικός οργανισμός διοίκησης στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, καθώς αναλαμβάνει τα βασικά ζητήματα της λειτουργίας του. Αυτός ο κοινωνικός οργανισμός διαθέτει δομή, ρόλους, ιεραρχία, εξουσία και διαπροσωπικές σχέσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Για να βελτιώσουν τη δουλειά τους, τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους, να επικοινωνούν με διάφορους τρόπους και να κατανοήσουν τις απόψεις των άλλων. Απαιτείται η επικοινωνία τους για να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις. Η αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες που καθιστούν τη διαδικασία επικοινωνίας δύσκολη. Ωστόσο, οι βασικοί παράγοντες για την επιτυχία ή την αποτυχία της επικοινωνίας είναι η προσωπικότητα των ατόμων που επικοινωνούν και η προθυμία τους να μάθουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να αναγνωρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας. (Hilliard & Newsome, 2013).



## 2.2 Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας στη σχολική διοίκηση

Σε κάθε οργανισμό, η αποτελεσματική επικοινωνία, γραπτή ή προφορική, οδηγεί σε αποτελεσματική διαχείριση που βοηθά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας καθώς η διοίκηση είναι αυτή που παρέχει το πλαίσιο για μια επιτυχημένη συνεργασία με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των συλλογικών στόχων. Η υλοποίηση των στόχων ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ποικίλου λειτουργικού προσωπικού. Η ίδια η βασική λειτουργία της εκπαίδευσης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στην επικοινωνία. Ένας διευθυντής σχολείου δεν μπορεί να οργανώσει το προσωπικό του, να συντονίσει και να ελέγξει τις δραστηριότητές του καθώς και να αναθέσει ευθύνες χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία βοηθά στη δημιουργία σχέσεων και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων. Επομένως, η ανάγκη για αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας για τη βελτίωση ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Επομένως μπορεί να οριστεί η επικοινωνία ως μια πρακτική που περιλαμβάνει την δημιουργία μετάδοση και ερμηνεία γεγονότων ιδεών απόψεων και συναισθημάτων. Η επικοινωνία προέρχεται από το πρόθεμα “επί” και το ρήμα “κοινωνώ” που σημαίνει “θέτω σε κοινωνία, σε ομαδική γνώση”. Κατ’ επακόλουθο, σημαίνει το μοίρασμα ιδεών, γεγονότων, σκέψης και συναισθημάτων προς το σκοπό της ομαλής συνύπαρξης και συμπόρευσης. Είναι μια αμφίδρομη διαδικασία που περιλαμβάνει τον αποστολέα και τον παραλήπτη. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία ασχολείται με τη μετάδοση και τη λήψη πληροφοριών που είναι το κλειδί για όλες τις πτυχές της οργανωτικής ζωής, είτε με προγραμματισμό, έλεγχο, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, παρακίνηση, συνεντεύξεις και άλλες δραστηριότητες διαχείρισης (Aslanargun, 2015).

Η επικοινωνία ως έννοια υποδηλώνει απλώς τις βασικές ιδέες και τα γεγονότα σχετικά με τη μετάδοση μηνυμάτων από ένα άτομο ή ομάδα ανθρώπων σε ένα άλλο. Πέρασμα δηλαδή της πληροφορίας (εντός του σχολικού συστήματος) για αποτελεσματική διαχείριση. Η επικοινωνία, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή μέσα σε έναν οργανισμό, είναι επιτυχής στο βαθμό που ο αποστολέας ενός μηνύματος και ο παραλήπτης έχουν παρόμοια κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος. Αυτό σημαίνει ότι για να δημιουργήσει ο κωδικοποιητής ένα μήνυμα και για να

το μεταφράσει ένας αποκωδικοποιητής, πρέπει να υπάρχει καλή γνώση των γεγονότων και των ιδεών για το μήνυμα. Θα πρέπει δε να τονιστεί επίσης το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν πραγματοποιείται εκτός εάν ο δέκτης ερμηνεύει σωστά τις πληροφορίες που μεταδίδονται. Ωστόσο, η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική έως ότου το μήνυμα αποκωδικοποιηθεί σωστά και με ακρίβεια από τον δέκτη. Ο διευθυντής του σχολείου, ωστόσο, πρέπει να είναι προσεκτικός και να διασφαλίσει ότι δεν αποδίδονται λανθασμένες ερμηνείες σε πληροφορίες που κοινοποιούνται ειδικά στα πλαίσια μη λεκτικής επικοινωνίας (συμπεριφορά) (Ndum, 2014).

Συγκεκριμένα, η επικοινωνία είναι μια ενεργητική διεργασία και μια εξ ορισμού κοινή εμπειρία που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα και ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να το αντιμετωπίσει ως κάτι τέτοιο. Οι διευθυντές του σχολείου αλληλοεπιδρούν με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους κατά τη διάρκεια της ημέρας, συμπεριλαμβανομένων άλλων διευθυντών, δασκάλων, γονέων και μαθητών. Η ικανότητα ενός διαχειριστή να συμβάλει στη βελτίωση του σχολικού συστήματος θα εξαρτηθεί από τις επικοινωνιακές του δεξιότητες. Για παράδειγμα, η επικοινωνία είναι απαραίτητη για: α) την κατανόηση ρόλων και αναθέσεων. β) τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή μαθησιακών δραστηριοτήτων. γ) τον συντονισμό προσεγγίσεων με τους μαθητές. δ) την παροχή πληροφοριών στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την πρόοδο και τη συμπεριφορά των μαθητών. ε) την οικοδόμηση μιας θετικής σχέσης με τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και το λοιπό προσωπικό (Brinia, 2016). Η αποτελεσματική επικοινωνία προάγει την επίγνωση των ενδιαφερόντων και των αναγκών των άλλων. Η επίγνωση των απαραίτητων δεξιοτήτων που θα ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία είναι σημαντική απαιτείται συνεργασία με άλλους. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να εξεταστούν ζητήματα όπως εμπόδια στην επικοινωνία, η χρήση στρατηγικών αποδοχής γλώσσας και ακρόασης που θα μεταδώσουν πληροφορίες που οδηγούν σε πιο θετικές αλληλεπιδράσεις με άλλους (Kambouridis, 2002).

Η εκπαιδευτική επικοινωνία βασίζεται στη γλώσσα ως ανώτερη νοητική διαδικασία και στοχεύει στη μεταφορά πληροφοριών από πομπό σε δέκτη, καθώς και στην παροχή ανατροφοδότησης σε μια αμφίδρομη επικοινωνία. Υπάρχουν πέντε διακριτά στοιχεία της αλληλεπίδρασης της επικοινωνίας (Saiti & Saitis, 2012):

- Πομπός, που εκπροσωπείται από τον προϊστάμενο που έχει το ρόλο της μετάδοσης της πληροφορίας.
- Δέκτης, που εκπροσωπείται από τον εκπαιδευτικό (μέλος ΔΕΠ) που συλλέγει τις πληροφορίες που έλαβε.
- Πληροφορίες, που αντιπροσωπεύονται από το περιεχόμενο της γνώσης, από το μήνυμα που μεταδίδεται από τον πομπό στον δέκτη, μήνυμα που πρέπει να παραδοθεί με γλώσσα κατάλληλη για το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία.
- Ανατροφοδότηση, που αντιπροσωπεύεται από την επιβεβαίωση του αποστολέα για τη λήψη και την απόκτηση των κοινοποιούμενων πληροφοριών από τον παραλήπτη. Επίσης, η ανάδραση επιτρέπει στον πομπό να πραγματοποιήσει τη δραστηριότητα αναμετάδοσης πληροφοριών.
- Αντίστροφη ανάδραση, που αντιπροσωπεύεται από την αναγνώριση από τον παραλήπτη της εγκυρότητας των πληροφοριών που ελήφθησαν.

Σε επίπεδο οποιουδήποτε οργανισμού, οποιασδήποτε κοινωνίας, υponoούμενο σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, καμία δραστηριότητα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί έξω από την επικοινωνιακή διαδικασία. Η διαχείριση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος σημαίνει επικοινωνία, μετάδοση ιδεών, συναισθημάτων, αποφάσεων στους υφισταμένους και δυνατότητα επιστροφής πληροφοριών. Η διευθυντική επικοινωνία είναι μια μορφή διαπροσωπικής επικοινωνίας, ένα εργαλείο διαχείρισης μέσω του οποίου ο διευθυντής εκτελεί τα καθήκοντά του, επικοινωνία σημαίνει σχεδόν τα πάντα στη διοίκηση, είτε πρόκειται για επίσημη, άτυπη ή μη τυπική επικοινωνία. Ακόμα και στη σιωπή οι άνθρωποι επικοινωνούν. Για τον διευθυντή, η διαφορετική αντίληψη των άλλων είναι ένα εμπόδιο που μπορεί να μειωθεί ή να εξαλειφθεί με την προσπάθεια γνώσης και κατανόησης των ανθρώπων, έτσι ώστε οι καταστάσεις στις οποίες η επικοινωνία δυσχεραίνεται και μετατρέπεται σε σύγκρουση να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό (Tuazon & Padiernos, 2016).

Η καλή επικοινωνιακή ικανότητα είναι επίσης σημαντική για την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή. Η επικοινωνία έχει ισχυρό αντίκτυπο στην αποτελεσματική ηγεσία μαζί με τα στυλ ηγεσίας. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν επίσης τη διαδικασία συνεργασίας. Υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ των δύο. Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί υποχρεούνται να εκπληρώσουν διαφορετικούς ρόλους και υποχρεώσεις για την επίτευξη των επιδόσεων των

σχολείων. Εκτός από τα καθήκοντα της συνεργασίας με εκπαιδευτικούς, κηδεμόνες, συναδέλφους και άλλους συνεργάτες, συχνά τους ανατίθεται να ολοκληρώσουν πολλές σχολικές εκθέσεις και άλλες γραφειοκρατικές εργασίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι αναφορές αποστέλλονται σε υπηρεσίες από τις οποίες απαιτείται άμεση ολοκλήρωση και εφαρμογή. Αυτές οι συνθήκες οδηγούν τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να εργάζονται υπό πίεση, γεγονός που καθιστά τα καθήκοντα πιο απαιτητικά. Σε αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται καλός συντονισμός μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και των εκπαιδευτικών για να συνεργαστούν επιτυχώς για τη γόνιμη ολοκλήρωση των καθηκόντων. Μέσα από αυτή τη μελέτη, θα καταδειχθεί η συνάφεια του επαρκούς και αποτελεσματικού συντονισμού μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων τους για την επίτευξη των σχολικών στόχων. Η συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο τα στυλ επικοινωνίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των διευθυντών του σχολείου θα εμβαθύνει και θα επεξεργαστεί (Jaggars & Xu 2016).

Τέλος έχει καταγραφεί θετική σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, η οποία προκαλεί τους υπαλλήλους και τους δίνει ενέργεια να αναζητήσουν νέες προσεγγίσεις στη δουλειά τους. Η πνευματική διέγερση αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Μέσω της πνευματικής διέγερσης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να αμφισβητούν τις δικές τους πεποιθήσεις, υποθέσεις και αξίες, και, όταν χρειάζεται, εκείνες του ηγέτη, οι οποίες μπορεί να είναι ξεπερασμένες ή ακατάλληλες για την επίλυση των τρεχόντων προβλημάτων. Η πνευματική διέγερση οδηγεί στην ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό, με τη σειρά του, επιδρά και στην ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει στόχους που βασίζονται στην αφοσίωση και τη σκληρή δουλειά των εργαζομένων (Okello et al., 2015).



### 2.3 Παράγοντες και μέσα επικοινωνίας

Η αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση απαιτεί εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες και προθυμία να συμμετάσχετε σε προκλητικές συζητήσεις. Το εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει πολλούς φορείς, όπως μαθητές, εκπαιδευτικούς, διοικητικούς υπαλλήλους και οικογένειες, οι οποίοι έχουν υψηλές προσδοκίες από αυτό. Η ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών εξαρτάται από την άριστη επικοινωνία μεταξύ τους, τόσο λεκτική όσο και μη. Είναι σημαντικό να κατανοήσουν τα οφέλη και τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, προκειμένου να εξελιχθεί και να προωθηθεί η πρακτική. Και τα τρία βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής επικοινωνίας που περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την καλή ακρόαση πρέπει να εδραιωθούν.. Κάθε φορά που υπάρχουν σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ενδιαφερομένων μερών, αυτές οι σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες για όλους τους εμπλεκόμενους. Οι απαιτητικές συνομιλίες περιλαμβάνουν αυξημένα συναισθήματα, διαφορετικές απόψεις και ανάλυση που εκτιμάται από τουλάχιστον έναν συμμετέχοντα. Η διαδικασία της εκπαίδευσης εξελίσσεται συνεχώς και η επιτυχημένη επικοινωνία αποτελεί κλειδί για τη δημιουργία μιας θετικής σχολικής κουλτούρας που απαιτείται για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών. (Wieczorek & Manard, 2018).

Το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται ότι οι απόψεις και τα προβλήματά του λαμβάνονται υπόψη της διοίκησης στο σχεδιασμό των επόμενων ενεργειών της και ότι παράλληλα εκτιμάται για να καλωσορίσει την αλλαγή ενώ παρατηρείται ότι η αλλαγή χωρίς διαβούλευση αποξενώνει τους παλιούς εκπαιδευτικούς. Η ικανοποιητική επικοινωνία ενισχύει την κίνηση και διαμορφώνει μια θετική πολιτιστική ατμόσφαιρα για τους εκπαιδευτικούς, ενώ η έλλειψη επικοινωνίας δημιουργεί δυσαρέσκεια. Η σχολική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που ο οργανισμός αντιμετωπίζει την αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή δημιουργεί αποθαρρυντικές συνθήκες στον χώρο εργασίας. Οι ηγέτες που αγνοούν τα αισθήματα ανησυχίας των υπαλλήλων τους, θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για να αντιμετωπίσουν μη επιθυμητές συμπεριφορές στο μέλλον. Η επικοινωνία και η σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι βελτίωσης του σχολείου από ότι οι νέες πολιτικές ή τα καινοτόμα προγράμματα. Τα οφέλη των αποτελεσματικών συνομιλιών είναι σαφή, ωστόσο υπάρχουν εμπόδια που εμποδίζουν τους εκπαιδευτικούς και τους διαχειριστές να συμμετέχουν σε αυτές τις

συνομιλίες. Υπάρχει μια ανησυχία για τις αναθεωρητικές και ανοικτές συζητήσεις επειδή μπορεί να είναι απρόβλεπτες και έντονα φορτισμένες συναισθηματικά. Η παρουσία ανθρώπων με έντονα συναισθηματικά φορτία ή επιθετική συμπεριφορά αποτελεί μία από τις πιο αποθαρρυντικές πτυχές στη συμμετοχή σε διαδικασίες συζητήσεων. (Brown, 2018).

Ο πολιτισμικός κανόνας της καλής συμπεριφοράς εμποδίζει την ικανότητά μας να έχουμε δύσκολες συζητήσεις ή να δίνουμε ειλικρινή σχόλια. Για να είμαστε ευγενικοί, συχνά αποφεύγουμε τη σαφήνεια στις επικοινωνίες μας, όμως ένα ξεκάθαρο και ειλικρινές μήνυμα είναι προτιμότερο από ένα ευγενικό αλλά αμφιλεγόμενο μήνυμα. Οι ηγέτες συχνά αποφεύγουν τις προκλητικές συζητήσεις λόγω του φόβου ότι θα βλάψουν τις σχέσεις τους, της παρερμηνείας της σημασίας του ζητήματος ή της έλλειψης εμπιστοσύνης στις δεξιότητές τους. Όταν ένας συμμετέχων δεν έχει τις κατάλληλες δεξιότητες επικοινωνίας, η πρόθεση της επικοινωνίας μπορεί να είναι δυσνόητη ή περίπλοκη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση όπου το επιδιωκόμενο μήνυμα δεν εκφράζεται με σαφήνεια, και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα επικοινωνίας. Είναι σημαντικό η γλώσσα του σώματος και ο τρόπος ομιλίας να ταιριάζουν με την πρόθεση και να ορίζουν τον επιθυμητό τόνο. Η απουσία σκληρής συζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε παθητικές επιθετικές συζητήσεις που συμβαίνουν στα παρασκήνια, επομένως πρέπει να εργαστούμε για να ξεπεράσουμε τα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία (Ababneh et al., 2014).

Η εμπιστοσύνη είναι το πρώτο από τα τρία βασικά στοιχεία για την οικοδόμηση μιας σχέσης ικανής να συμμετάσχει αποτελεσματικά σε προκλητικές συζητήσεις. Οι άνθρωποι κερδίζουν εμπιστοσύνη μέσω καθημερινών αλληλεπιδράσεων που αποδεικνύουν ότι άκουγαν και νοιάζονταν, χωρίς να υπάρχει ανάγκη για μεγαλοπρεπείς χειρονομίες. Η δημιουργία εμπιστοσύνης είναι παρόμοια με τη δημιουργία ενδιαφέροντος σε έναν τραπεζικό λογαριασμό, δηλαδή χρειάζεται χρόνο και δέσμευση. Κάθε αλληλεπίδραση είναι μια ευκαιρία για αναγνώριση. Αν η εμπειρία είναι θετική, τότε η εμπιστοσύνη αυξάνεται, αλλά αν είναι αρνητική, τότε εξαντλεί την προηγούμενη εμπιστοσύνη. Το προσωπικό πρέπει να πιστεύει ότι βρίσκεται σε έναν ασφαλή χώρο, όπου δεν θα γελοιοποιείται για λάθη, προκειμένου να συμμετάσχει σε δύσκολες συνομιλίες. Η σχέση μεταξύ ανθρώπων δημιουργεί ένα περιβάλλον που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εξετάσουν τις αντιδράσεις τους και να εκφράσουν τις σκέψεις τους.

Κρίσιμες συνομιλίες μπορούν να αναπτύξουν την αποτελεσματική επικοινωνία και να επιδιορθώσουν προηγούμενες αρνητικές σχολικές κουλτούρες. Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική επικοινωνία, η εμπιστοσύνη είναι το πρώτο κρίσιμο στοιχείο που απαιτείται για την οικοδόμηση σχέσης μεταξύ των ατόμων. Η διαφάνεια είναι επίσης σημαντική για την υποστήριξη της εμπιστοσύνης, καθώς καταδεικνύει τους σκοπούς, τους στόχους και τις αξίες των εμπλεκόμενων ατόμων. Η ηγεσία που είναι διαφανής οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα επειδή οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται καλύτερα στους στόχους της ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι αναζητούν διαφάνεια στις κατευθυντήριες γραμμές και το όραμα του οργανισμού, επειδή έχουν ζήσει αλλαγές και έλλειψη σταθερότητας στο παρελθόν.. Οι ηγέτες που είναι ανοιχτοί και διαφανείς σχετικά με τους αγώνες τους είναι σε πιο στενή σχέση και έχουν περισσότερο ευχερή επικοινωνία με τους εργαζόμενους (Fashiku, 2017).

Η ειλικρίνεια ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων στις μελλοντικές αποφάσεις. Όταν τα μέρη που εμπλέκονται σε δύσκολες συζητήσεις έχουν σαφές όραμα και είναι ανοιχτά σχετικά με τις προθέσεις τους, τότε οι συζητήσεις αυτές είναι πιο επιτυχημένες. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική και καθαρή, καθώς οι άνθρωποι μπορούν να διαβάσουν την έμμεση επικοινωνία, και αυτό μειώνει τις παρεξηγήσεις. Η διαφάνεια είναι σημαντική για να δημιουργηθεί η απαραίτητη εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική επικοινωνία. Τέλος, η ακρόαση είναι το βασικό συστατικό για την αποτελεσματική επικοινωνία. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι ακρόασης: Η ουσιαστική ακρόαση, όπου η προσοχή επικεντρώνεται στο να ακούσουμε τα προβλήματα ή τις ανησυχίες του άλλου, χωρίς όμως να προσπαθήσουμε να τα λύσουμε. Στη στρατηγική ακρόαση, αντίθετα, προσπαθούμε να βοηθήσουμε τον άλλον με καθοδηγητικές ερωτήσεις και προτάσεις. Αυτή η μέθοδος απαιτεί ενεργό συμμετοχή από τον ακροατή, που πρέπει να κάνει ερωτήσεις για να διευκρινίσει το μήνυμα του άλλου. (Gartmeir et al., 2016).

Συμπεριφορές που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνουν την κριτική, την ανεπιθύμητη παροχή συμβουλών, την έλλειψη εμπιστοσύνης και τη διακοπή του ομιλητή. Είναι επίσης σημαντικό να είμαστε επιγνώστες της έμμεσης επικοινωνίας, καθώς οι χειρονομίες ή η γλώσσα του σώματος μπορούν να δώσουν σήμα για να ολοκληρωθεί η ομιλία του άλλου. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ακρόαση της κριτικής ή της

ανατροφοδότησης, ειδικά όταν η επικοινωνία αφορά σε ένα ευαίσθητο ζήτημα.. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας όπου αναμένεται η ενεργητική ακρόαση και η συμμετοχή σε συλλογικές συνομιλίες. Η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια και η ακρόαση, ως βασικές συνιστώσες της αποτελεσματικής επικοινωνίας πρέπει να είναι παρούσες σε κάθε φάση επικοινωνίας, προκειμένου να επιτευχθεί μια κουλτούρα συνεργασίας σε ένα σχολείο (GaoI, 2021).

Η εκπαίδευση αποτελείται από διάφορες σχέσεις, κάθε μία με τις δικές της ανάγκες και χαρακτηριστικά στο πλαίσιο της επικοινωνίας. Η πρωταρχική σχέση στο σχολείο είναι σε επίπεδο τάξης και έχει δύο βασικές λειτουργίες: να υποστηρίξει τον δάσκαλο στην επίτευξη των μαθησιακών στόχων και να δημιουργήσει μια θετική σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων.. Το σχολικό περιβάλλον πρέπει να είναι ένα μέρος όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να είναι ανοιχτοί για τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους και να γνωρίζουν ότι θα είναι ασφαλείς κατά το προσωπικό αυτό “άνοιγμα”. Η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ΔΕΠ και της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας, αλλά η σχέση πρέπει να βασίζεται διανοητικά και να μην επικεντρώνεται στην οικοδόμηση μιας φιλίας. Οι εκπαιδευτικοί ως ενήλικες έχουν διαφορετικούς ρόλους και επίπεδα ιεραρχίας στο σχολείο, ακόμη και αν έχουν ανοιχτή επικοινωνία και έχουν εδραιωμένες σχέσεις. Έτσι, ο σκοπός της κάθε συνομιλίας είναι να ενθαρρύνει τον συνομιλητή να αναπτυχθεί πέρα από αυτό που πιστεύει ότι είναι δυνατό, με στόχο να βελτιωθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των μαθητών. Γι’ αυτό και η ενεργητική ακρόαση και η συναισθηματική νοημοσύνη από την πλευρά της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό και την κατανόηση των βαθύτερων νοημάτων των εκπαιδευτικών. Από την άλλη, και οι συζητήσεις με συναδέλφους μπορεί να είναι αποτρεπτικές μιας ειλικρινούς ανάπτυξης σκέψεων και ιδεών. Είναι σημαντικό να εκφράζονται ξεκάθαρα οι ιδέες και να μην υπάρχει προκατάληψη σε επίπεδο διαφωνίας. Κατά τη διάρκεια μιας παρουσίασης ή μιας συνάντησης, είναι αποδεκτό και συχνά επιθυμητό να υπάρχει διαφωνία από κάποιον συνάδελφο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντική συζήτηση, ώστε να εξεταστούν πιο λεπτομερώς οι απόψεις και οι ιδέες που εκφράστηκαν. Οι έμπειροι εκπαιδευτικοί μπορούν να θεωρούν τους συναδέλφους που υποστηρίζουν νέες προγράμματα ή πρωτοβουλίες ως μια ευκαιρία να εμπλουτίσουν την εμπειρία και τις μεθόδους τους. (Glaze, 2014).

Πιο συγκεκριμένα , οι συνάδελφοι δεν απαιτούν την ίδια μορφή σεβασμού που απαιτούν οι διαχειριστές ή οι γονείς. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας για να διατηρούν μια θετική σχέση με τους συναδέλφους τους. Οι απαθείς συνάδελφοι απαιτούν καθορισμένες προθεσμίες και σαφείς κατευθυντήριες γραμμές, ωστόσο είναι δυνατόν να αποφευχθούν οι δύσκολες συζητήσεις εάν όλοι στην ομάδα έχουν επίγνωση του ρόλου τους και του σκοπού που αυτή εξυπηρετεί. Το βασικό στοιχείο για να διατηρηθεί μια επικοινωνία σε ένα βέλτιστο επίπεδο είναι η γνώση των γεγονότων, η διατήρηση της εστίασης, η εύρεση κοινού εδάφους και η ψυχραιμία. Παράλληλα, η συνεργασία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και η επικοινωνία ώστε να προωθείται η αποτελεσματική συνεργασία. Η ειλικρίνεια στις συνομιλίες μεταξύ διευθυντών και προσωπικού είναι απαραίτητη για την εξέλιξη η οποία συμβαίνει μέσω της ανάλυσης προβλημάτων, και η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκαλύψει αποκλίσεις μεταξύ των στόχων και της πράξης του εκπαιδευτικού. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδευτούν να ακούν και να λαμβάνουν υπόψη τους τα θετικά και αρνητικά σχόλια. Ανθεκτικό ή ανεπαρκές προσωπικό πρέπει να συμμετάσχει σε δύσκολες συζητήσεις με τους διαχειριστές. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, είναι σημαντικό να εκφράζουν οι συμμετέχοντες τις ανησυχίες τους με τρόπο που να διασφαλίζει την ενεργητική ακρόαση και την ακριβή κατανόηση του μηνύματος. Με την παράφρασή τους, μπορούν να διευκρινίσουν και να διασαφηνίσουν τις ανησυχίες τους, προκειμένου να επιτευχθεί μια καλύτερη συμβιβαστική λύση. Αυτή η τεχνική βοηθά επίσης τους συμμετέχοντες να παραμείνουν προσεκτικοί και τους επιτρέπει να κρατούν θετική και όχι αμυντική στάση όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση ή αντεπιχειρήματα. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να θυμούνται ότι οι δύσκολες συζητήσεις είναι μέρος της δουλειάς του διευθυντή και θα πρέπει να αποφεύγουν να εκτονώνουν απογοητεύσεις και αρνητισμό σε συναδέλφους ή να δημιουργούν ένα αντίπαλο περιβάλλον (Park & Holloway, 2017).

Οι εκπαιδευτικοί είναι πιθανότερο να αποδεχθούν τις προτεινόμενες αλλαγές αν υπάρχει μια ισχυρή σχέση με τον διευθυντή και νιώθουν ασφαλείς να συζητήσουν τα θέματα. Η δημιουργία θετικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού συμβαίνει όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι τα δυνατά τους σημεία εκτιμώνται και αναγνωρίζονται. Πρέπει να γίνονται ειλικρινείς συνομιλίες μεταξύ δασκάλων και διευθυντών. Η διατήρηση μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ σχολείου και οικογένειας είναι απαραίτητη για την αυξημένη ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Η ικανότητα

του εκπαιδευτικού να επικοινωνεί αποτελεσματικά αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη δημιουργία αυτής της σχέσης. Για να το πετύχουν αυτό, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ενημερώνουν τους γονείς από την αρχή του έτους για τις προσδοκίες τους, να τους υποστηρίζουν όταν βοηθούν και να τους ευχαριστούν για την προσπάθειά τους. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ζητούν πληροφορίες για τις στρατηγικές των μαθητών τους και να ακούν χωρίς να γίνονται αμυντικοί, καθώς αυτό κάνει τους γονείς πιο υποστηρικτικούς στη συνεργασία τους με το σχολείο.

Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία με έναν υπερβολικά προστατευτικό γονέα απαιτεί υπομονή, επιβεβαίωση και ψυχραιμία. Όταν οι γονείς είναι θυμωμένοι, το προσωπικό πρέπει να βρει συμβιβαστικές λύσεις για να αποφευχθεί ο αγώνας εξουσίας. Μπορεί να επιτευχθεί συνεννόηση μεταξύ των δύο πλευρών σχετικά με ένα κοινό στόχο για τον μαθητή, αν κάτι δεν είναι σαφές. Οι εκπαιδευτικοί που συζητούν τις τεχνικές επικοινωνίας των γονέων με τους συναδέλφους τους, πιστεύουν ότι αυτό βοηθάει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στις επικοινωνιακές ικανότητες τους. Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για θετικές σχέσεις προσωπικού είναι η διαφάνεια και συνεργασία. Όλες οι συζητήσεις στο σχολείο, όπως και οι οικογενειακές συζητήσεις βασίζονται σε σχέσεις που απαιτούν αποτελεσματική επικοινωνία προκειμένου να εκπληρώσουν την πρωταρχική λειτουργία του σχολείου (Leithwood et al., 2020).

## **Κεφάλαιο 3. Επικοινωνιακές δεξιότητες και ενσυναίσθηση**

### **3.1 Λεκτικές και μη λεκτικές επικοινωνιακές δεξιότητες**

Η προσωπικότητα διαμορφώνεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η επικοινωνία γίνεται απαραίτητη για την προσωπική ανάπτυξη. Μέσα από την επικοινωνία οι άνθρωποι θα βρουν τον εαυτό τους, θα αναπτύξουν την έννοια του εαυτού και θα καθορίσουν τη σχέση τους με τον κόσμο. Οι σχέσεις με τους άλλους θα καθορίσουν την ποιότητα της ζωής κάποιου. Η αποτυχία στην οικοδόμηση καλής επικοινωνίας θα συμβεί όταν οι άνθρωποι δεν θέλουν να κατανοήσουν τις σκέψεις/ιδέες των άλλων, αισθάνονται ενοχλημένοι όταν λαμβάνουν τα μεταδιδόμενα μηνύματα, δημιουργούν μεγαλύτερη απόσταση όταν επικοινωνούν με άλλους, αποτυγχάνουν πάντα να ενθαρρύνουν τους άλλους να ενεργήσουν. Σε σχέση με τις διδακτικές επιδόσεις των εκπαιδευτικών, αναμένεται ιδιαίτερα να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά επειδή θεωρείται ως ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της διδασκαλίας και της μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι αποτελεσματικοί όχι μόνο στη διδασκαλία και τη μεταφορά γνώσης, αλλά και στην προσωπική τους συμπεριφορά και στις σχέσεις τους με τους μαθητές και τη σχολική κοινότητα. Μια ανθρωπιστική εκπαίδευση δίνει έμφαση στη δημιουργία προσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων στη σχολική κοινότητα. Η αγάπη είναι η βάση αυτής της σχέσης και η κατανόηση και αποδοχή είναι σημαντικές παράμετροι για τη δημιουργία μιας γεμάτης ατμόσφαιρας αποδοχής και αποτελεσματικών προσωπικών σχέσεων, που επιτρέπει στα άτομα να αναπτυχθούν βέλτιστα και ανεμπόδιστα.. Κατά την εκπαίδευση ενός ατόμου, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να μπορεί να αποδέχεται τον εαυτό του όπως είναι και μετά να το εκφράζει με ειλικρίνεια (μοντελοποίηση). Η λέξη «εκπαιδύω» όχι μόνο μεταφέρει γνώση αλλά προσδίδει επίσης στους μαθητές λεκτικές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να αναπτυχθούν στο μέγιστο δυνατό επίπεδο. (Bunglowala et al., 2015).

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι ικανοί να συνδυάζουν τους δύο τύπους επικοινωνίας. Η επικοινωνία αποτελεί μια ακριβή και ανοιχτή στάση για την ανταλλαγή πληροφοριών, αποτελώντας τον πυρήνα της δημιουργικότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου. Επιπλέον, η επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση της κοινωνικής πραγματικότητας του εκπαιδευτικού. Η επικοινωνία και ο

πολιτισμός είναι στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Ωστόσο, η πολιτιστική διαφορετικότητα μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στην οικοδόμηση αλληλεπίδρασης και μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις. Η ικανότητα των εκπαιδευτικών εξαρτάται από το πώς ο διευθυντής μπορεί να επικοινωνήσει μαζί τους ομαλά, καθότι η επικοινωνία είναι η διάσταση της ουσίας στη δημιουργία αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Το πρόβλημα στη γλώσσα είναι ένα πρόβλημα στην κατανόηση της γλώσσας και περιλαμβάνει την εύρεση των σωστών λέξεων, του σωστού μοτίβου φωνής και των σωστών αποχρώσεων. Σχετίζεται με προβλήματα ακουστικής ικανότητας και προφοράς, ταχύτητας, τόνου και συντονισμού. Μη λεκτική επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική με τη λεκτική επικοινωνία, καθώς δείχνει την αξιοπιστία και την ηγεσία των εκπαιδευτικών . (Dobrescu & Luru, 2015).

Υπάρχουν 6 τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας που σχετίζονται με την αποτελεσματική αλληλεπίδραση, και συγκεκριμένα: οπτική επαφή, παραγλώσσα, χειρονομίες, στάση, ρούχα και περιβάλλοντα, καθώς και εκφράσεις προσώπου. Τα στοιχεία αυτά είναι αναγκαία για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και μελών σχολικών συλλόγων . Ωστόσο, συχνά οι εκπαιδευτικοί δεν επικεντρώνουν πλήρως την προσοχή τους ή δεν είναι σε θέση να αναλύσουν τι συνέβη κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τους ανωτέρους τους. Επομένως, αμφότερα τα μέλη της επικοινωνίας πρέπει να κατανοήσουν ότι η συμπεριφορά και η αλληλεπίδρασή τους στα πλαίσια αποτελεσματικής συμμετοχής στη σχολική ζωή μπορούν να εντοπιστούν και να καταγραφούν. Με βάση το σύστημα επικοινωνίας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των άλλων. Συνεπώς, η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του. Η προσέγγιση συστημάτων υποδηλώνει ότι το ένα στοιχείο δεν μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά χωρίς την παρουσία του άλλου. (Negi, 2009).

Η επίδοση των μαθητών επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του εκπαιδευτικού. Ένα από τα απαραίτητα προσόντα είναι η καλή κοινωνική δεξιότητα του εκπαιδευτικού, ώστε οι μαθητές να μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα μαζί του. Αυτές οι κοινωνικές δεξιότητες απαιτούνται από όλους στις αλληλεπιδράσεις και την επικοινωνία με τους άλλους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι επικοινωνίας, τόσο λεκτικοί όσο και μη λεκτικοί. Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει συντομευμένες συζητήσεις, ανταλλαγή αστείων και ιδεών. Σχετικά με τη μη λεκτική



επικοινωνία, αυτή απαιτεί κυρίως ενεργό ακρόαση. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ακούν προσεκτικά τους μαθητές τους με ενσυναίσθηση. Το άκουσμα της «συζήτησης» των συμμαθητών τους είναι επίσης σημαντικό. Επιπλέον, η γλώσσα του σώματος παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη μη λεκτική επικοινωνία. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να διαθέτει τόσο λεκτικές όσο και μη λεκτικές δεξιότητες επικοινωνίας με τους μαθητές του, ώστε να μπορεί να τους πείσει, να λύσει τυχόν προβλήματα και να τους ενθαρρύνει. Ειδικά οι εκπαιδευτικοί με καλές κοινωνικές δεξιότητες θα παρατηρούν τη σωματική γλώσσα και την προφορική επικοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν την ικανότητα να εξηγούν επαρκώς και με ακρίβεια έτσι ώστε οι μαθητές να κατανοούν ξεκάθαρα τις πληροφορίες στα μηνύματα της διδακτικής επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο, η διδασκαλία και η μάθηση θα γίνουν πιο αποτελεσματικές. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν καλές κοινωνικές δεξιότητες μπορούν εύκολα να διαχειριστούν πιθανά διαπροσωπικά προβλήματα και να ενθαρρύνουν τους μαθητές. Έχουν κοινωνική συνείδηση και την ικανότητα να κατανοήσουν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των μαθητών. (Rasyid, 2015).

Επίσης, οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν ένα από τα κριτήρια για την αξιολόγηση των ποιοτικών εκπαιδευτικών. Μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εξοικονομήσουν ενέργεια στην ομιλία (Gukas et al., 2010). Οι μαθητές μπορούν επίσης να εμπλακούν και να παρακινηθούν καθώς και να αποκτήσουν ελευθερία στη διαδικασία συζήτησης στην τάξη. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι η διαδικασία ανταλλαγής νοημάτων ερμηνευτικού και πολυμεσικού τύπου επικοινωνίας. Μεταξύ των δεξιοτήτων μη λεκτικής επικοινωνίας που πρέπει να κατακτήσουν οι εκπαιδευτικοί περιλαμβάνονται η χρήση της γλώσσας του σώματος, η κατάλληλη χρήση της οπτικής επαφής, η διατήρηση κατάλληλης απόστασης από τους μαθητές και η κατάλληλη αφή. Ένα παράδειγμα αποτελεσματικής διδασκαλίας της αγγλικής γλώσσας για Ιάπωνες και μη, είναι η χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας. Η ευαισθητοποίηση στη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας συνεισφέρει στην ανάπτυξη διαπολιτισμικής επίγνωσης, όχι μόνο μεταξύ φυσικών ομιλητών, αλλά και μεταξύ μη φυσικών ομιλητών από άλλες χώρες με διαφορετικό υπόβαθρο. (Segal, 2018).

Η μη λεκτική επικοινωνία παίζει θεμελιώδη ρόλο στην ανθρώπινη κοινωνική αλληλεπίδραση. Ωστόσο, το φαινόμενο της μη λεκτικής επικοινωνίας δεν εξετάζεται σχεδόν ποτέ. Οι τεχνικές

που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διδασκαλία της μη λεκτικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα εξής (Mandy 2016),:

- Προτροπή των μαθητών για συζήτηση σχετικά με τη σημασία των χειρονομιών και της έκφρασης, είτε μέσω παραδειγμάτων από τον δάσκαλο, είτε μέσω εικόνων ή άλλου υλικού.
- Ενθάρρυνση των μαθητών να μιμούνται και τις σωματικές κινήσεις και τα συναισθήματα που επικρατούν κατά την μη λεκτική επικοινωνία.
- Οι μαθητές καλούνται να παρακολουθήσουν ένα οπτικοακουστικό υλικό χωρίς όμως να εστιάσουν στον ήχο, να συζητήσουν τη γλώσσα του σώματος, τις σχέσεις, τα συναισθήματα των συμμετεχόντων και στη συνέχεια να καταγράψουν το διάλογο που θεωρούν ότι έχει διαδραματιστεί.
- Οι μαθητές κάνουν διάλογο χρησιμοποιώντας μόνο χειρονομίες και έκφραση.
- Οι μαθητές χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της μίμησης για να βελτιώσουν τον διάλογο
- Οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται μαζί σε ζευγάρια και ασκούνται να ακούν ο ένας τον άλλον για 30 λεπτά, με τη χρήση μόνο μη-γλωσσικής επικοινωνίας.

Επιπλέον, η αποτελεσματική χρήση μη-γλωσσικής επικοινωνίας στην τάξη μπορεί να έχει πολλά οφέλη, όπως αύξηση της συμμετοχής των μαθητών, μείωση του χρόνου ομιλίας, , δημιουργία εμπιστοσύνης και μείωση του φόβου απόρριψης, παροχή σαφών οδηγιών, βελτίωση των δεξιοτήτων ακρόασης αποτελεσματική διαχείριση της τάξης, δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας, , βελτίωση των αποδόσεων σε ζευγάρια ή ομάδες, αποφυγή παρεξηγήσεων και ενίσχυση της διαπολιτισμικής ικανότητας. (Hans, 2015).

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι να παρέχει πάντα μια κατανοητή εξήγηση στην τάξη. Οι καλοί εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που λειτουργούν ως πρότυπα στην επικοινωνία και έχουν αναπτύξει καλές δεξιότητες τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές επικοινωνούν με λόγια και να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους στη λεκτική επικοινωνία. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν γνώση του λεξιλογίου για να μπορέσουν να παρουσιάσουν τις κατάλληλες λέξεις για να δώσουν τα σωστά εργαλεία στο μαθητικό κοινό.. Η λεκτική ικανότητα

περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να οργανώνει κανείς τις λέξεις με λογικό τρόπο. Η λεκτική ικανότητα είναι μέρος μιας παραδοσιακής κατασκευαστικής νοημοσύνης (Janak, 2009):

Γενικά, οι λεκτικές ικανότητες των εκπαιδευτικών είναι:

- Σαφής στην επεξήγηση των πληροφοριών
- Παροχή απλουστευτικών εξηγήσεων
- Υποστήριξη των μαθητών να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες με λέξεις
- Υποστήριξη των μαθητών να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες
- Υποστήριξη των μαθητών να κατανοήσουν τη σημασία της γραπτής γλώσσας
- Ικανότητα χρήσης αναλογιών στη μάθηση
- Ομαλή και παραγωγική επικοινωνία με τους γονείς είτε προφορικά είτε γραπτά
- Αποτελεσματική επικοινωνία με τη διοίκηση προσωπικού.

### 3.2 Η ενεργητική ακρόαση ως επικοινωνιακή δεξιότητα

Η δεξιότητα της ακρόασης είναι η πρώτη γλωσσική δεξιότητα που αποκτούν οι άνθρωποι. Μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες της ακρόασης, λόγω του ότι αποτελεί μια βασική δεξιότητα της γλωσσικής επικοινωνίας. Γενικά, ωστόσο, η ακρόαση περιλαμβάνει την αποστολή ενός μηνύματος, την ακρόαση αυτού του μηνύματος και την κατανόηση του. Η ακρόαση δεν σημαίνει να παθητική παρακολουθήση του συνομιλητή, αλλά περιλαμβάνει την ικανότητα λήψης και ερμηνείας μηνυμάτων. Ικανοί να γίνουν αποτελεσματικοί ομιλητές είτε ατομικά είτε ως κοινωνικοί φορείς χρησιμοποιώντας γλωσσικές δεξιότητες είναι όλοι οι άνθρωποι που δύνανται να ακούν, αντιλαμβάνονται, αναγνωρίζουν, συναντούν άλλους, σκέφτονται και επεξεργάζονται νοητικά. Η ακρόαση έχει αναγνωριστεί ως θεμελιώδης γλωσσική δεξιότητα και είναι το πιο σημαντικό μέσο μάθησης κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα να ακούμε και να κατανοούμε ήχους είναι σημαντική για την ανάπτυξη της γλωσσικής επικοινωνίας και της μάθησης γενικότερα. Η ακρόαση επιτρέπει στα άτομα να αποθηκεύουν ήχους στη μνήμη τους ως σημαντικό μέρος των εμπειριών και των γνώσεων τους, κάτι που τους βοηθάει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. (Saleh, 2019).

Ο ρόλος της ακρόασης σε όλες τις εμπειρίες ενός ατόμου με την εκμάθηση της μητρικής του γλώσσας επεκτείνεται με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, ακούγοντας τους άλλους, οι άνθρωποι ικανοποιούν πολλές από τις γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές τους απαιτήσεις όπως η μάθηση, η απόκτηση σωστής διατροφής, η επικοινωνία, η ομιλία και η επίδειξη συναισθημάτων. Ουσιαστικό μέρος της επίτευξης της τυπικής και άτυπης μάθησης γίνεται μέσω της ακρόασης, καθώς το 80% των γνώσεων που αποκτούν οι άνθρωποι προέρχεται από την ακρόαση. Επειδή οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν συχνά μεθόδους διδασκαλίας με βάση τις διαλέξεις, οι μαθητές δαπανούν ακόμη περισσότερο χρόνο ακούγοντας. Για πολλούς μαθητές, περίπου το 83% της μάθησης επιτυγχάνεται ακούγοντας. Αυτά τα στοιχεία τονίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης στην ακρόαση, τόσο στο σχολείο όσο και στο σπίτι. Οι πράξεις ακρόασης που εκτελεί ένα άτομο για να ανταποκριθεί στις γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές απαιτήσεις σε όλες τις διαδικασίες της επίσημης και άτυπης εκπαίδευσης είναι πολυδιάστατες. Η ακρόαση είναι μια δεξιότητα στην οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν με

διάφορους τρόπους, όπως γνωστικούς, συναισθηματικούς και ψυχοκινητικούς, και αποτελεί μια γλωσσική δεξιότητα που πρέπει να εκτελείται με στρατηγικό και προηγμένο τρόπο σε κάθε μορφή επικοινωνίας. Κατά την διάρκεια της ακρόασης, τα άτομα δεν είναι απλώς παθητικοί δέκτες που δέχονται πληροφορίες χωρίς να ανταποκρίνονται, αλλά είναι ενεργοί δέκτες που εκφράζουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους με διάφορους τρόπους, είτε αυτοί είναι λεκτικοί είτε μη λεκτικοί. (Grace & Gerdes, 2019).

Η αποτελεσματική ακρόαση είναι «το κύριο κανάλι διδασκαλίας σε όλα τα επίπεδα». Υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της ακουστικής συμπεριφοράς και των αριθμητικών δεξιοτήτων των παιδιών σχολικής ηλικίας, των δεξιοτήτων γλωσσικών τεχνών, των δεξιοτήτων μελέτης εργασίας καθώς και της νοημοσύνης. Οι μαθητές μπορούν να αποκτήσουν αποτελεσματικά τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά, όταν χρησιμοποιούν αποτελεσματικές στρατηγικές ακρόασης. Συχνά οι εκπαιδευτικοί παρέχουν οδηγίες στους μαθητές για τον τρόπο που πρέπει να διεξαχθεί ένα πείραμα, να γραφεί μια εργασία, να παρουσιαστεί μια εργασία και άλλες παρόμοιες δραστηριότητες. Αν οι μαθητές δεν ακολουθήσουν αποτελεσματικά αυτές τις οδηγίες, η απόδοσή τους θα είναι ανεπαρκής και δεν θα είναι ικανοί να παρουσιάσουν μια καλή απάντηση. Η αποτελεσματική ακρόαση είναι επίσης απαραίτητη για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτών τους και μεταξύ των μαθητών και των ακαδημαϊκών συμβούλων τους (Baker et al., 2016) Όταν οι εκπαιδευτικοί παρατηρούν ότι οι μαθητές τους είναι πραγματικά ενδιαφέρονται για αυτά που τους διδάσκουν, τότε θα είναι πιο παθιασμένοι με το μάθημα και πιο αφοσιωμένοι στη διδασκαλία τους. Όταν οι μαθητές συμμετέχουν ενεργητικά μέσω ακρόασης κάνοντας ερωτήσεις στον δάσκαλο όποτε και όπου είναι απαραίτητο, η κατανόησή τους για το θέμα θα αυξηθεί. Επίσης, όταν οι μαθητές εμπλέκονται σε μια αποτελεσματική συνομιλία με τους συμβούλους τους, αυτό θα τους βοηθήσει να πάρουν ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τους εκπαιδευτικούς και επαγγελματικούς τους στόχους. Ακούγοντας τις πληροφορίες που παρέχονται από τους συμβούλους τους σχετικά με τις εκπαιδευτικές πολιτικές, διαδικασίες και απαιτήσεις, μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες που προσφέρονται. Η χρήση των δεξιοτήτων προσεκτικής ακρόασης από τους μαθητές θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν ο ένας την άποψη, τα συναισθήματα και τις ανάγκες του άλλου (Mata et al., 2018).

Μία από τις δεξιότητες ακρόασης που μπορεί να βελτιώσει τις ακαδημαϊκές επιδόσεις είναι η τεχνική της σημείωσης, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι μαθητές παρακολουθούν πολλές παρουσιάσεις που απαιτούν συγκεντρωτική ακρόαση, ώστε να μπορούν να σημειώνουν τα σημαντικά στοιχεία. Πολλοί εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία αυτής της δεξιότητας και τους βοηθούν να βελτιώσουν την τεχνική τους στη λήψη σημειώσεων. Σε επίσημα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, η ποιότητα της ακρόασης των μαθητών επηρεάζει σημαντικά τη μάθηση. Οι μαθητές που δεν ενδιαφέρονται για ένα μάθημα ακούν διστακτικά, θέλοντας να περάσει ο χρόνος γρήγορα και το μάθημα να τελειώσει το συντομότερο δυνατό. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι μαθητές μπορεί να γίνουν παθητικοί και, αν και φαίνεται να ακούνε, δεν θα χρησιμοποιήσουν τεχνικές ακρόασης που προάγουν την ενεργητική και διαρκή μάθηση. Αντίθετα, όταν οι μαθητές συμμετέχουν πρόθυμα στα μαθήματα ακούγοντας τους εκπαιδευτές, κάνοντας ερωτήσεις και συζητώντας, εξασκούν την ενεργητική ακρόαση που τους επιτρέπει να επιτύχουν πιο παραγωγική και πιο μόνιμη μάθηση. Σε περιβάλλοντα τάξης, η ιδανική μορφή ακρόασης είναι η ενεργητική ακρόαση. Οι ακροατές μπορούν να χωριστούν σε παθητικούς και ενεργούς. Οι παθητικοί ακροατές απλά ακούνε χωρίς να δημιουργήσουν σκέψεις και ιδέες, ενώ οι ενεργοί ακροατές παράγουν σκέψεις και μοιράζονται αυτές τις σκέψεις είτε με λεκτικούς είτε με μη λεκτικούς τρόπους. Τα εμφανή εξωτερικά στοιχεία της ενεργητικής ακρόασης περιλαμβάνουν σωματική επίδειξη συναισθήματος, συνεργασία με μέλη της ομάδας ακροατών, σωματική έκφραση επιδοκιμασίας ή αποδοκιμασίας για αυτό που λέγεται, εκδήλωση συμπεριφορών που στρέφονται προς την ακρόαση, υποβολή ερωτήσεων σχετικά με αυτό που λέγεται και συνεισφορά κατάλληλων εξηγήσεων και σχόλια (Stamatis, 2019).

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του, κάθε άτομο αναπτύσσει στρατηγικές ακρόασης που είναι συνήθως γνωστικές, ψυχοκινητικές ή συναισθηματικές και συμβάλλουν στις μαθησιακές του εμπειρίες σε όλες τις φάσεις της εκπαίδευσης. Κατά την εφαρμογή στρατηγικών γνωστικής ακρόασης, τα άτομα συγκρίνουν και ταξινομούν πληροφορίες στο μυαλό τους, βγάζουν συμπεράσματα, διατυπώνουν αυτά που έμαθαν, δημιουργούν συσχετισμούς, συλλογίζονται, κρατούν σημειώσεις και κάνουν γενικεύσεις, όλα με σκοπό την επίτευξη πιο αποτελεσματικής και μόνιμης μάθησης. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικές ακρόασης που αντικατοπτρίζουν τα συναισθήματα του ακροατή που εκφράζονται μέσω της γλώσσας του σώματος κατά την

ακρόαση, συμπεριλαμβανομένων των εκφράσεων του προσώπου, των χειρονομιών και της θέσης του σώματος, καταδεικνύουν σημαντικά πώς αισθάνονται οι ακροατές στο περιβάλλον και ποια στάση παίρνουν σε αυτό που λέγεται. Με τη σειρά, οι ακροατές συμπονούν, συναισθάνονται και μπορεί ακόμη και να αισθάνονται ενθουσιασμένοι, φοβισμένοι ή αγχωμένοι (Graham, 2019). Δεδομένου ότι οι καταστάσεις που εμπλέκονται επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις συνήθειες ακρόασης ενός ατόμου, η ορθή και αποδοτική χρήση αυτών των στρατηγικών μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική επικοινωνία, σκέψη, μάθηση, ακοή και αφήγηση. Μια άλλη συνολική στρατηγική είναι να προσδιορίσουμε τη βασική ιδέα ή το κεντρικό μήνυμα, στο οποίο οι ακροατές επανειλημμένα αναρωτιούνται ποιο είναι το νόημα των πληροφοριών που λαμβάνουν. (Stamatis & Chatzinikola, 2021).

### 3.3 Η ενσυναίσθηση ως επικοινωνιακή δεξιότητα στο σχολείο

Η διδακτική συμπεριφορά εκφράζει και επηρεάζεται από την προσωπικότητα του εκπαιδευτικού. Και η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία είναι σημαντικές δεξιότητες που εκτιμώνται και ενσωματώνονται σε διάφορους τομείς, όπως η ψυχοκοινωνική και ψυχοπαιδαγωγική ανάπτυξη, η διαχείριση και η επιστημονική ικανότητα. Και οι δύο δεξιότητες απαιτούν συνεχή και συστηματική μάθηση. Η ενσυναίσθηση πηγάζει από το ενσυναίσθητο δυναμικό που κληρονομούμε γενικά, ενώ η επικοινωνία βασίζεται στο λόγο. Η διδασκαλία ενός μαθήματος μέσω μονόλογου δεν ενθαρρύνει τους μαθητές να συμμετέχουν, καθώς αισθάνονται ότι δεν είναι ενεργοί σε αυτήν τη μονοκατευθυντική επικοινωνία. Ο τρόπος με τον οποίο ο εκπαιδευτικός επικοινωνεί με τους μαθητές είναι σημαντικός και αν χρησιμοποιήσει ελκυστικούς τρόπους παρουσίασης πληροφοριών μέσω της αλληλεπίδρασης, τα αποτελέσματα θα είναι άμεσα. Η συμπεριφορά των δασκάλων και οι συναισθηματικές τους ιδιότητες επηρεάζουν σημαντικά το κλίμα στην τάξη και μπορούν να ενεργοποιήσουν τις μαθησιακές ικανότητες των μαθητών, ειδικά εάν χρησιμοποιούνται ελκυστικοί τρόποι επικοινωνίας κατά τη διδασκαλία.. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του όρου «ενσυναίσθηση Η ενσυναίσθηση αποτελείται από το ενδιαφέρον και την επιθυμία να βοηθήσεις τους άλλους, καθώς και την ικανότητα να κατανοείς τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους. Όσον αφορά τη συμπεριφορά των μεντόρων των μελλοντικών δασκάλων, οι παρατηρήσεις μας από τη διδακτική πράξη και οι συζητήσεις με τους μαθητές μας οδήγησαν στο εξής συμπέρασμα: ανάμεσα σε όλες τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας διδακτικής πράξης, η ενσυναίσθηση και οι δεξιότητες επικοινωνίας έχουν τη μικρότερη σημασία. Η ικανότητα επικοινωνίας είναι συνυφασμένη με την ικανότητα να μεταφέρεις πληροφορίες με τρόπο που είναι κατανοητός και απλός για τον παραλήπτη. Δεν λαμβάνονται υπόψη η αποτελεσματική ακουστική ικανότητα, η ενεργητική ακουστική συμπεριφορά και, πρώτα απ' όλα, οι στάσεις που επιδεικνύονται στην πράξη επικοινωνίας με τον μαθητή. Η ενσυναίσθηση θεωρείται απαραίτητη μόνο για τη συμβουλή μαθητών και γονέων και για την πρόσβαση στη γνώση. Η σημασία του στην καθοδήγηση της γνωστικής δραστηριότητας των μαθητών και στην αξιολόγησή της φαίνεται να είναι ασήμαντη. (Shapiro, 2008).



Η επικοινωνία αναφέρεται στη διαδικασία όπου ανταλλάσσουμε συναισθήματα για να κατανοήσουμε ο ένας τον άλλον και αυτό αποτέλεσε το πιο σημαντικό εργαλείο στη διαμόρφωση και μετάδοση γνώσης από το παρελθόν στο παρόν, καθώς οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Οι δεξιότητες επικοινωνίας, τις οποίες οι άνθρωποι έχουν και μπορούν να βελτιώσουν με την εκπαίδευση, αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία στον σημερινό κόσμο σε σχέση με την ταχέως αναπτυσσόμενη τεχνολογία και την κοινωνική αλλαγή. Οι μελετητές διαφώνησαν στον ορισμό της επικοινωνίας, αλλά υπήρχε ένα ευρέως αποδεκτό σημείο συναίνεσης που αφορούσε την κοινή έννοια των συναισθημάτων, των σκέψεων, των στάσεων, των γνώσεων και των συμπεριφορών. Μπορούν να αποδοθούν διαφορετικές έννοιες στον όρο "επικοινωνία", όπως η μετάδοση γνώσεων, συναισθημάτων, δεξιοτήτων μέσω συμβόλων, η αναζήτηση νοήματος ή η ανταλλαγή πληροφοριών και γεγονότων. Η υπέρβαση των εμποδίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επικοινωνίας θα μειώσει τις κενές θέσεις στις ανθρώπινες σχέσεις και θα συμβάλλει στη διατήρηση υγιών και ισορροπημένων σχέσεων. Η επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των ανθρώπων σχετίζεται πολύ με τον καλύτερο ορισμό αυτού του προβλήματος. Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και συνεχίζουν τη ζωή τους στους κοινωνικούς οργανισμούς που οικοδομούν. Οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να επιδράσουν και να συνδεθούν μόνο μέσω της επικοινωνίας και των αλληλεπιδράσεων που αυτή δημιουργεί. (Gray et al., 2010).

Η επικοινωνία αποτελεί ένα απαραίτητο στοιχείο για την προσαρμογή των ανθρώπων στο περιβάλλον, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία. Η αποτελεσματική χρήση των διαδικασιών επικοινωνίας από τους διευθυντές είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή των σχεδίων εργασίας και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η χρήση δεξιοτήτων επικοινωνίας ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων και βοηθά στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στο να εκτελούν εθελοντικά τα καθήκοντά τους και να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα. Ομοίως, η αποτελεσματική χρήση της επικοινωνίας μπορεί να ελαχιστοποιήσει ή ακόμη και να εξαλείψει τις συγκρούσεις. Παρόλο που υποστηρίζεται ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας φτάνουν εγγενώς και ενστικτωδώς. Οι μελέτες αναφέρουν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να μαθευτούν και να διδαχθούν. Όταν τα άτομα έχουν δεξιότητες επικοινωνίας, πραγματοποιούν διαπροσωπικές επικοινωνίες χρησιμοποιώντας αυτές τις δεξιότητες στην καθημερινή τους ζωή. Η ποιότητα της επικοινωνίας επηρεάζεται από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των αποστολέων

και των παραληπτών των μηνυμάτων κατά τη διαδικασία επικοινωνίας. Σε αθλητικά περιβάλλοντα όπου η απόδοση βασίζεται στην παρακολούθηση, την ακρόαση και την εμπειρία των γεγονότων και όπου δεν αγνοούνται οι ατομικές διαφορές, είναι δυνατό να αποκτηθούν δεξιότητες που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και θα διευκολύνουν την κοινωνική ζωή. (Neff, 2003).

Επομένως, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να τις διδάξουν σε άλλους με τους οποίους να αλληλοεπιδρούν, κάτι που είναι δυνατό μόνο όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν κάποιες από τις δεξιότητες επικοινωνίας. Η ενσυναίσθηση αποτελεί μία από τις πιο πολύτιμες δεξιότητες στην επικοινωνία και αποδεκτή ως ένα από τα υγιή εργαλεία επικοινωνίας. Μπορεί να βοηθήσει τους άλλους και να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον. Η ικανότητα ενσυναίσθησης μπορεί να παίξει ένα βασικό ρόλο στις σχέσεις των ανθρώπων και είναι μια από τις δεξιότητες που μπορούν να διαχειρίζονται κρίσεις στη διαπροσωπική επικοινωνία και συγκρουόμενες καταστάσεις με τον καλύτερο τρόπο. Συνεπώς, η αποτελεσματική επικοινωνία συνδέεται όχι μόνο με την ποιότητα των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται, αλλά και με την ετοιμότητα και τη διάθεση των ατόμων να ακούν και να κατανοούν ο ένας τον άλλον.. Επομένως, η μέθοδος για τη δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η κατανόηση στάσεων και συμπεριφορών αμοιβαία σύμφωνα με τις προσδοκίες και η ενσυναίσθηση. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει την αντίληψη, την κατανόηση, τη βίωση των συναισθηματικών αλλαγών και σκέψεων του άλλου και την ανταπόκριση σε αυτές. Η ενσυναίσθηση έχει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της αλληλεπίδρασης, διότι επιτρέπει στους ανθρώπους να επικοινωνούν με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τους τις διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις που έχουν οι άλλοι. Κάθε άτομο έχει μια μοναδική αντίληψη της κατάστασης και η ενσυναίσθηση μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση αυτών των διαφορετικών απόψεων. Επομένως, η ενσυναίσθηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για μια αποτελεσματική και εποικοδομητική διαπροσωπική επικοινωνία.. Δεν μπορούμε να το πάρουμε μόνο βλέποντάς το από έξω (Ritchie & Spencer, 2002).

Η ενσυναίσθηση προέρχεται αρχικά από την ελληνική λέξη *empathia* που σημαίνει φυσική αγάπη, πάθος. Η ενσυναίσθηση είναι η δυνατότητα να αντιλαμβάνεσαι και να κατανοείς τα

συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες ενός άλλου ατόμου, βάζοντας τον εαυτό σου στη θέση του. Η ενσυναίσθηση, μια προσέγγιση που εστιάζει στην κατανόηση των συναισθημάτων του άλλου, θεωρείται ως «η διαδικασία κατά την οποία κάποιος βάζει τον εαυτό του στη θέση του άλλου, βλέπει τις καταστάσεις από τη σκοπιά του, κατανοεί και αισθάνεται σωστά τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και του τα μεταφέρει». Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης βοηθά τα άτομα «να αξιολογούν σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων και να επιλέγουν σωστές κοινωνικά κατάλληλες συμπεριφορές». Η τάση για ενσυναίσθηση αποτελεί τη συναισθηματική διάσταση της ενσυναίσθησης και υπογραμμίζει τη δυνατότητα των ανθρώπων να συμπάσχουν. Όσο για την εμφατική ικανότητα, είναι η κατάσταση που υποδεικνύει την ικανότητα των ατόμων να έχουν ενσυναίσθηση. Παρά τις διαφωνίες ως προς τη χρήση της ενσυναίσθησης, υπάρχει συμφωνία ότι αποτελείται από τρία κύρια συστατικά: γνωστική ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να γνωρίζει κανείς πώς αισθάνεται το άλλο άτομο, συναισθηματική ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να μοιράζεσαι συναισθηματικές καταστάσεις με άλλους ή η ικανότητα να βιώνεις παρόμοια συναισθήματα με τους άλλους και η συμπονετική ενσυναίσθηση είναι να ανταποκρίνεσαι με συμπάθεια ή προσωπική λύπη.

Επιπλέον, η ικανότητα της ενσυναίσθησης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων που αναγκάζονται να επικοινωνούν. Αν οι αντιδράσεις ενσυναίσθησης ενισχύουν την επικοινωνία, τα μηνύματα μεταφέρονται και ερμηνεύονται με ευκολία. Επιπλέον, η έλλειψη κατανόησης μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις επικοινωνίες. Προτείνεται ότι όσοι έχουν υψηλότερες δεξιότητες ενσυναίσθησης επιδεικνύουν υγιή ψυχολογική ανάπτυξη και υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες σε πολλούς τομείς της ζωής και χάρη στην ικανότητά τους να αναπτύσσουν ενσυναίσθηση, αποκτούν πλεονεκτήματα σε πολλούς τομείς, όπως στον γάμο, τις επιχειρήσεις και την κοινωνική ζωή. Οι δεξιότητες ενσυναίσθησης μπορεί να είναι αποτελεσματικές για τη δημιουργία θετικών κοινωνικών συμπεριφορών, τη μείωση των επιπέδων επιθετικότητας και τη δημιουργία υγιέστερων σχέσεων φιλίας. Το γεγονός ότι η παρουσία της ενσυναίσθησης επηρεάζει θετικά τις συμπεριφορές των ανθρώπων και η έλλειψή της αρνητικά είναι το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης που διευκολύνει τη διαπροσωπική επικοινωνία στην καθημερινή ζωή και κάνει τους ανθρώπους πιο κοντά ο ένας στον άλλο. Οι επικεφαλής σε οργανισμούς, οι οποίοι

αναλαμβάνουν σημαντικά καθήκοντα, αναμένεται να διαθέτουν πολλές ικανότητες και επιδόσεις. (Mann & MacLeod, 2015).

Η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση είναι μεταξύ αυτών των σημαντικών. Σε αυτήν την άποψη, η ικανότητα της ενσυναίσθησης βοηθά στη βελτίωση όχι μόνο της ποιότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά επίσης στη συνεργασία. Οι σχέσεις που δημιουργούνται με ενσυναίσθηση στη διαδικασία της επικοινωνίας απαιτούν οι ενσυναίσθητες προσεγγίσεις των διευθυντών να αντιμετωπίζονται ως σημαντική διοικητική ικανότητα. Είναι σημαντικό, ιδιαίτερα για όσους εργάζονται σε διευθυντικές θέσεις, να έχουν αποτελεσματική επικοινωνία, και η ικανότητα ενσυναίσθησης είναι η βάση για μια αποτελεσματική επικοινωνία.. Ο αθλητισμός αντιπροσωπεύει ένα κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο πολλοί άνθρωποι συνεργάζονται σε συντονισμένο τρόπο προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Επομένως, ένα από τα αποτελεσματικά κλειδιά επιτυχίας είναι η επικοινωνία στον τομέα του αθλητισμού όπως και σε όλους τους άλλους τομείς. Στη βάση της αποτελεσματικής επικοινωνίας βρίσκονται οι δεξιότητες ενσυναίσθησης. Υποστηρίζεται ότι οι διευθυντές που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εκπαίδευσης πρέπει να διαθέτουν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και ενσυναίσθησης, καθώς και πολλές άλλες ιδιότητες, ώστε να επιτυγχάνουν στο επάγγελμά τους. (Wieczorek & Manard, 2018).

### 3.4 Η αξιοποίηση της ενσυναίσθησης στην καθημερινή σχολική πρακτική

Η ενσυναίσθηση διευκολύνει την ενσωμάτωση στην τάξη τόσο των σκληρών όσο και των μαλακών δεξιοτήτων, επειδή επιτρέπει στους μαθητές να μιμηθούν βιωματικά το εύρος αυτών των δεξιοτήτων του δάσκαλου. Τα πρώτα είναι παραδοσιακά τα κεντρικά σημεία της ανταλλαγής στην τάξη, αλλά τα δεύτερα παρέχουν πλαίσιο και νόημα, επιτρέποντας στην τεχνική ή πραγματική γνώση να ζωντανέψει. Η πιο σκόπιμη καλλιέργεια των μαλακών δεξιοτήτων (soft skills) των μαθητών να ανιχνεύουν πρότυπα, να επινοούν συνεκτικές αφηγήσεις, να περιηγούνται σε ηθικές αβεβαιότητες και να εκτιμούν τα υποκείμενα της ανταλλαγής εξαρτάται από την ενσυναίσθηση και τον ρόλο της στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε αυξημένη ικανότητα να αισθάνεται κανείς τα συναισθήματά του στους άλλους, να εκφράζει σωστά τα συναισθήματα, να διαχειρίζεται πιο επιδέξια τις συγκρούσεις, να προβλέπει καλύτερα αποτελέσματα και ως εκ τούτου να γίνεται πιο αποτελεσματικός στην τάξη και στην εργασία. Η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης των μαθητών τους βοηθά να γίνουν καλύτεροι μαθητές. Η βιβλιογραφία δίνει έμφαση στον σίγουρα ουσιαστικό ρόλο της λογικής, αλλά τείνει να δίνει λιγότερη προσοχή στον εξίσου σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι συναισθηματικές ικανότητες στη διασφάλιση τόσο της επιτυχίας όσο και της σημασίας στο σχολείο, στην εργασία και στη ζωή. Η γνώση καθίσταται φευγαλέα, αν όχι αδρανής, χωρίς την ικανότητα να κάνει κανείς τις καταστάσεις πραγματικές μέσα του, να κατανοεί το ανθρώπινο νόημά τους. Η ενσυναισθησιακή μάθηση εμβαθύνει τις ικανότητες των μαθητών μας να καλλιεργούν μια πιο λεπτή, εννοιολογική και συντονισμένη κατανόηση ενός δεδομένου θέματος. Διευκολύνει τη διαδικασία εξαγωγής νοήματος από το πλαίσιο (Abacioglu et al., 2019).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας, ειδικά σε μια σύνθετη παγκόσμια οικονομία που ενισχύει τις δυνατότητες κερδών, την παραγωγικότητα και την επιχειρηματική γνώση. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι του λεγόμενου συναισθηματικού πηλίκου ("EQ") είναι η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα και οι κοινωνικές δεξιότητες. Οι ικανότητες ενσυναίσθησης επιτρέπουν σε κάποιον να διαβάσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τους άλλους, να μετράει τη διάθεση των ρυθμίσεων που έχει στη διάθεσή του και να ορίζει καλύτερα και να προβλέπει τα αποτελέσματα με βάση τόσο τις

λεκτικές όσο και τις μη λεκτικές ενδείξεις που μοιράζονται. Η ενσυναίσθηση είναι ο μεγάλος παράγοντας ικανοποίησης, που χρησιμεύει ως η οδός για την αντίληψη και την ακριβή έκφραση του συναισθήματος, για τη διευκόλυνση της σκέψης, της αυτοδιόρθωσης και της ανάπτυξης. Διευκολύνει μεγαλύτερη φιλοκοινωνική συμπεριφορά καθώς και πιο θετικές σχέσεις με τους συνομηλίκους και την οικογένεια. Η ενσυναίσθηση έχει σημασία στην τάξη. Ενισχύει την κατανόηση επιτρέποντας στους μαθητές να αισθάνονται σαν να είναι μέρος των ιστοριών των θεμάτων που διδάσκονται. Πράγματι, η ιστορία είναι πλαίσιο εμπλουτισμένο από συναίσθημα. Τα μονοπάτια ενσυναίσθησης είναι απαραίτητα για την τέχνη της πειθούς και στο επίκεντρο των δεξιοτήτων κοινωνικής συλλογιστικής. Η απελευθέρωση της δύναμης της ενσυναίσθησης βοηθά τους μαθητές να γίνουν ηγέτες μετασχηματισμού, ηγέτες που είναι σε θέση να ψάξουν πέρα από τα δικά τους συμφέροντα και προς συμφέροντα που μπορούν να ωφελήσουν την ομάδα στο σύνολό της. Η ενσυναίσθηση προσεγγίζεται ως εργαλείο εννοιολογικής μάθησης κάθε φορά που η τάξη έχει την ευκαιρία να ανταποκριθεί στις επιλογές των παραγόντων που εμπλέκονται στο υπό εξέταση θέμα, και έτσι εξετάζει τις άμεσες και ευρύτερες συνέπειες αυτών των επιλογών (Adams et al., 2006).

Τα συναισθηματικά σημάδια είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική τακτική προς τους μαθητές, που τείνουν να ενδιαφέρονται βαθιά να αντλούν νόημα από το πλαίσιο και είναι σε θέση να «μεταχειρίζονται τον πραγματικό και τον φανταστικό κόσμο ως έναν». Η ενσυναίσθηση επιτρέπει την αμοιβαιότητα της εμπειρίας και της συνάφειας, η οποία με τη σειρά της βοηθά τον παρατηρητή να αναπτύξει μια ρουμπρίκα για επεξεργασία και στη συνέχεια επίλυση του δεδομένου προβλήματος σαν να ήταν δικό του. Οι νευρικοί μηχανισμοί που λειτουργούν ενισχύουν τη μάθηση μέσω της πρόσβασης τόσο σε γραμμικές όσο και σε διαισθητικές οξυτήτες μέσω της διαδικασίας της ενσυναισθητικής συμμετοχής. Η ενσυναισθητική διδασκαλία βοηθά τους μαθητές να σφυρηλατήσουν την αναδυόμενη αίσθηση της μελλοντικής επαγγελματικής τους ταυτότητας. Οι μαθητές δεν μπορούν να είναι αυτό που δεν μπορούν να δουν. Σε όλο το πρόγραμμα σπουδών, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να καλλιεργήσουν ενσυναίσθηση για να βοηθήσουν τους μαθητές να δουν και, στη συνέχεια, να εσωτερικεύσουν καλύτερα μοντέλα αποτελεσματικής και ηθικής συμπεριφοράς, ώστε στη συνέχεια να είναι αποτελεσματικοί και ηθικοί συμμετέχοντες σε μια παγκοσμιοποιημένη, ολοένα και πιο διασυνδεδεμένη οικονομία. Η επιτυχής οικοδόμηση τόσο της κοινωνικής όσο και της επαγγελματικής ταυτότητας εξαρτάται σε

σημαντικό βαθμό από τις ικανότητες κατανόησης, διάκρισης και εκτίμησης των λεπτοτήτων που προκαλούν ή απορρίπτουν ουσιαστικές ανταλλαγές. Η ενσυναίσθηση επιτρέπει την αφηγηματική φαντασία, η οποία επιτρέπει σε κάποιον, ως λύτης προβλημάτων, να καταλήξει σε μια πληρέστερη άποψη του θέματος που εξετάζει, πώς είναι ικανοί να αισθάνονται οι συμμετέχοντες και στη συνέχεια πώς να καταλήξει καλύτερα σε βιώσιμες λύσεις. Για να παραμείνουν ενεργητικές, οι τάξεις πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που να περιλαμβάνουν, αλλά και να υπερβαίνουν τον καθορισμένο τομέα τους (Abacioglu et al., 2020).

Η φροντίδα για τους μαθητές και η δημιουργία θετικών σχέσεων εκπαιδευτικού-μαθητή αποτελούν κεντρικό μέρος των επαγγελματικών ρόλων των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, η παροχή υψηλών επιπέδων συναισθηματικής υποστήριξης, όπως υποδεικνύεται από έναν θετικό συναισθηματικό τόνο στην τάξη, τις ευαίσθητες απαντήσεις στις συναισθηματικές, κοινωνικές και ακαδημαϊκές ανάγκες των μαθητών και η εξέταση των ενδιαφερόντων τους είναι μια πτυχή των τάξεων υψηλής ενσυναίσθησης. Για να επιτευχθεί αυτό, η ικανότητα ανάγνωσης των (μη) λεκτικών σημάτων των μαθητών - με άλλα λόγια: ενσυναίσθηση - είναι ζωτικής σημασίας. Για παράδειγμα, η γνωστική ενσυναίσθηση των δασκάλων θα τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν καλύτερα από τις εκφράσεις του προσώπου ενός μαθητή εάν είναι λυπημένος για έναν κακό βαθμό, θυμωμένος για μια διαμάχη με φίλους ή βαρεθεί με συγκεκριμένες μαθησιακές δραστηριότητες. Οι εκπαιδευτικοί με ενσυναίσθηση θα γνωρίζουν ότι οι μαθητές μπορεί να αισθάνονται άγχος όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολες εργασίες ή ντροπιασμένοι και απογοητευμένοι όταν επανειλημμένα δεν μπορούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις του εκπαιδευτικού. Έχοντας αναγνωρίσει τις αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις στους μαθητές τους, η συναισθηματική ενσυναίσθηση των δασκάλων θα πρέπει να τους παρακινεί να αντιδρούν με ευαισθησία στις συναισθηματικές ανάγκες των μαθητών τους, να παρέχουν παρηγοριά και ενθάρρυνση. Το μοντέλο της προ κοινωνικής τάξης ενσωματώνει επίσης αυτές τις ιδέες και δηλώνει περαιτέρω ότι η κοινωνικο-συναισθηματική ικανότητα των δασκάλων, μέρος της οποίας είναι η ενσυναίσθηση, θα πρέπει να διευκολύνει τη διαχείριση της τάξης. Η ικανότητα κατανόησης των λόγων για τις διαταραχές στην τάξη θα μπορούσε να διευκολύνει τη διαχείριση της συμπεριφοράς (Ahmed et al., 2010).

Επιπλέον, λαμβάνοντας την προοπτική των εφήβων, οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την ανάγκη τους για αυτονομία, η οποία θα συγκρουστεί με μια ελεγχόμενη στρατηγική διαχείρισης της τάξης. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση της τάξης μπορεί να εξαρτάται λιγότερο από την ενσυναίσθηση του εκπαιδευτικού από τη συναισθηματική υποστήριξη. Εξάλλου, η διαχείριση της τάξης περιλαμβάνει πολλές πτυχές που υπερβαίνουν την ενσυναίσθηση, για παράδειγμα, την παραγωγική χρήση του χρόνου και τη θέσπιση κανόνων. Για αυτές τις εργασίες, βασική προϋπόθεση είναι οι ειδικές γνώσεις διαχείρισης της τάξης. Τέλος, παρόλο που δεν αναφέρεται στο μοντέλο της προκοινωνικής τάξης, η ενσυναίσθηση του εκπαιδευτικού θα μπορούσε επίσης να παίζει ρόλο στη διδακτική υποστήριξη, η οποία είναι η τρίτη βασική πτυχή της υψηλής ποιότητας αλληλεπίδρασης εκπαιδευτικού-μαθητή εκτός από τη συναισθηματική υποστήριξη και τη διαχείριση της τάξης. Η εκπαιδευτική υποστήριξη περιλαμβάνει σαφείς και ελκυστικές οδηγίες που προάγουν την κατανόηση του περιεχομένου και παρουσιάζουν γνωστικές προκλήσεις. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί προωθούν τη μάθηση παρέχοντας ανατροφοδότηση και ξεκινώντας συζητήσεις στην τάξη που σχετίζονται με το περιεχόμενο. Εν κατακλείδι, για να προσαρμοστεί η διδασκαλία στις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών και να σχεδιαστούν ενδιαφέροντα μαθήματα, είναι απαραίτητο να οι εκπαιδευτικοί να κατανοήσουν πότε οι μαθητές δυσκολεύονται να κατανοήσουν το περιεχόμενο και ποιες δραστηριότητες βρίσκουν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες ή βαρετές, γι' αυτό και η εκπαιδευτική υποστήριξη απαιτεί υψηλά επίπεδα (παιδαγωγικής) γνώσης περιεχομένου. (Wieczorek & Manard, 2018).



### 3.5 Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη στην καθημερινή σχολική πρακτική

Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης διαμορφώνουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως ο αλτρουισμός και η συμπόνια, τα οποία είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη και δημιουργική κοινωνική προσαρμογή και για τη συναισθηματική βιωσιμότητα. Η συμπόνια είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ακαδημαϊκών επιδόσεων. Η συμπόνια ορίζεται ως η παρατήρηση, το συναίσθημα και η ανταπόκριση στο βάσανο του άλλου και, ως εκ τούτου, πρέπει πάντα να περιλαμβάνει μια απάντηση, ενέργεια ή συμπεριφορά που ανακουφίζει το βάσανο (Nozaki & Koyasu, 2013). Για να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στα βάσανα του άλλου, ένα άτομο πρέπει πρώτα να έχει καλή συναισθηματική και συμπεριφορική αυτορρύθμιση ή ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματά του όταν αντιδρά στα συναισθήματα ή τις πράξεις των άλλων, τα οποία σχετίζονται και τα δύο με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου συνδέεται με μεγαλύτερη συναισθηματική σταθερότητα και ότι άτομα με αυτή τη χαρακτηριστική δεν μόνο έχουν θετικότερη στάση προς τον εαυτό τους αλλά και προς τους άλλους. Επιπλέον, δείχνουν μεγαλύτερη ανοχή στην απογοήτευση, καθώς είναι πιο ικανά να ρυθμίζουν τις στρεσογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με συναισθηματικές εμπειρίες και να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους σε δυσμενείς συνθήκες. Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των πτυχών που σχετίζονται με την αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, που σχετίζονται με συναισθήματα όπως η ενσυναίσθηση, η συμπάθεια, η αγάπη, ο αλτρουισμός και η συμπόνια, μεταξύ άλλων. Η συμπόνια αναφέρεται επίσης στην ικανότητα της ενσυναίσθησης. Αυτό σημαίνει ότι για να εκδηλώσουμε συμπόνια για κάποιον άλλο, πρέπει να είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε τα δικά μας και τα συναισθήματα των άλλων, και να δείξουμε συναισθηματική ευφυΐα. (McLaughlin et al., 2017).

. Η συμπόνια αποτελεί μια αληθινή αίσθηση ενδιαφέροντος για την ευημερία των άλλων και, θεωρητικά, συνδέεται στενά με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων. Με άλλα λόγια, η συμπόνια συνδέεται άμεσα με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινωνική

διαδικασία, παρά ένα απλό μεμονωμένο συναίσθημα. Αυτό περιλαμβάνει να δίνουμε προσοχή στα συναισθήματα των άλλων και να διαβάζουμε λεπτές ενδείξεις στις αλληλεπιδράσεις μας μαζί τους. Επομένως, αυτό είναι το σημείο στο οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι κρίσιμης σημασίας για να αντιληφθείτε και να συμπονήσετε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι άλλοι. Δεύτερον, τα άτομα εκτιμούν τους πάσχοντες ως πιο άξιους αν τους αντιλαμβάνονται ως καλούς χαρακτήρες, συνεργάσιμους, αλτρουιστές και έμπιστους (Friedman-Krauss et al., 2014). Αν θεωρήσουμε ότι οι ασθενείς φέρουν ευθύνη για την κατάστασή τους, τότε μπορεί να νιώθουμε λιγότερη ανησυχία για τον πόνο τους και να μην εμπιστευόμαστε την ικανότητά μας να ανταποκριθούμε κατάλληλα στις ανάγκες τους. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ασθενείς ενδέχεται να αντιμετωπίζονται ως λιγότερο αξιόλογοι άνθρωποι. Αν καταλήξουμε γρήγορα στο συμπέρασμα ότι δεν είμαστε ικανοί να ανταποκριθούμε στις ανάγκες του άλλου, τότε η διαδικασία της συμπόνιας θα διακοπεί ξαφνικά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανεπιθύμητη απόρριψη των αναγκών του άλλου και στην αδυναμία μας να εκφράσουμε συμπάθεια και στήριξη. Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αναγνώριση της ανησυχίας για τον πόνο των άλλων. Ωστόσο, η παρατήρηση του πόνου τους δεν εγγυάται απαραίτητα την ανάδειξη της συμπάθειας. Είναι δυνατόν να γνωρίζουμε ότι οι άνθρωποι υποφέρουν, αλλά να μην αισθανόμαστε κανένα συναίσθημα για αυτούς ή ακόμη και να πιστεύουμε ότι αξίζουν τον πόνο που βιώνουν. Για να συνεχιστεί η διαδικασία, πρέπει κάποιος να αισθάνεται ενσυναίσθηση, που σημαίνει να μπαίνει στη θέση των άλλων, να βλέπει την κατάσταση από τη δική τους οπτική γωνία και να αισθάνεται τι νιώθει το άτομο που υποφέρει. Η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει την αίσθηση της αλληλεγγύης προς τους άλλους, τα οποία είναι συναισθήματα που προέρχονται από αλτρουιστικά κίνητρα, αντί να οδηγούνται από το προσωπικό συμφέρον. Η σύλληψη της ατομικής συμπόνιας τοποθετεί την ενσυναίσθηση στο επίκεντρο της διαδικασίας του συναισθήματος συνδέοντας συναισθηματικά και λαμβάνοντας την οπτική γωνία του πάσχοντος (Morris et al., 2013). Οι περισσότεροι άνθρωποι συνήθως συνδέουν τη συμπόνια με την ενσυναίσθηση, αλλά στην πραγματικότητα, η συμπόνια είναι περισσότερο από απλή ενσυναίσθηση. Η συμπόνια συνεπάγεται την ενσυναίσθηση, αλλά και την προθυμία να ανταποκριθείς στον πόνο και την ταλαιπωρία ενός ατόμου. Η συμπόνια ενεργοποιεί την ενσυναίσθηση και την ενέργεια όταν υπάρχει πόνος και ταλαιπωρία. Το τέταρτο βήμα της συμπόνιας περιλαμβάνει δράση ή συμπεριφορά με κάποιον τρόπο για να ανακουφίσει την ταλαιπωρία. Η εμπειρία της συμπόνιας καθιστά τους ανθρώπους πιο πρόθυμους να δράσουν για

να απαλύνουν ή να εξαλείψουν τον πόνο του άλλου και να συνδέσουν εκείνους που αισθάνονται ενσυναίσθηση με εκείνους που υποφέρουν.

Η συμπόνια είναι, επομένως, μια ενσυναισθησιακή συναισθηματική απόκριση που προκαλείται από το βάσανο ενός άλλου ατόμου που ωθεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν με τρόπο που θα ανακουφίσει την αγωνία του ατόμου ή θα την κάνει πιο ανεκτή, βοηθώντας έτσι τον πάσχοντα να το ζήσει. Μπορείτε να βοηθήσετε στην ανακούφιση του πόνου των άλλων με διάφορους τρόπους, όπως παρέχοντας κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη. Για παράδειγμα, μπορείτε να ακούσετε με ενδιαφέρον τον άλλον και να του δείξετε ενσυναίσθηση, να ρωτήσετε για την υγεία και την ευημερία τους, να τους δώσετε μια αγκαλιά, να τους δώσετε χρόνο ή ευελιξία (ειδικά σε εργασιακά περιβάλλοντα) ή ακόμα και υλικά αγαθά. Εν ολίγοις, η συμπόνια χαρακτηρίζεται από τη συναισθηματική σύνδεση που συνδέει ένα άτομο με ένα άλλο άτομο που υποφέρει. Η ουσία της συμπόνιας είναι κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργία μιας καλύτερης κοινωνίας. Βοηθώντας άλλους να ανακουφίσουν τον πόνο τους, μπορούμε να βελτιώσουμε την κοινωνία και να επιτύχουμε τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης. Συμπαραστέκονται σε κάποιον που υποφέρει, όπως να του ακούσουν με συμπάθεια, να ρωτήσουν για την υγεία του ή να του δώσουν μια αγκαλιά ή χρόνο ή ευελιξία στον χώρο εργασίας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η εμπειρία της συμπόνιας μπορεί να συνδέσει συναισθηματικά ανθρώπους, επηρεάζοντας τόσο το άτομο που υποφέρει όσο και τρίτα άτομα που είναι μάρτυρες ή ακούν για τις συμπονετικές ενέργειες. Θεωρητικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη για να εκδηλώσουμε συμπόνια. Χρειάζεται για να αντιληφθεί κανείς τα συναισθήματα των άλλων, να νιώθει ενσυναίσθηση, να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και να προσπαθεί να βοηθήσει στη ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων. Ωστόσο, η συμπόνια και η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αν και συνδέονται, είναι διαφορετικές κατασκευές. Συνολικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται στην αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων, αλλά η συμπόνια προσφέρει κάτι περισσότερο απλά αυτήν την αναγνώριση. Συγκεκριμένα, με τη συμπόνια δείχνουμε πράξεις και συμπεριφορές που βοηθούν στην ανακούφιση του πόνου των άλλων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η συμπόνια είναι δομές που συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη ευημερίας και ευτυχίας των ανθρώπων και της κοινωνίας. (Alvarenga et al., 2020).

Οι διδακτικές στρατηγικές που υποστηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των παιδιών περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση μεθόδων, τεχνικών και προσεγγίσεων που βελτιώνουν την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων. Η εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να γίνει όχι μόνο όταν τα παιδιά τη χρειάζονται αλλά σε κάθε στιγμή μάθησης. Προκύπτουν συναισθήματα ή δημιουργείται συναισθηματική αλληλεπίδραση με τα παιδιά σε πολλές δραστηριότητες. Αν και οι ρουτίνες και οι συμπτώσεις μεταφέρουν πολλά μηνύματα για τα συναισθήματα, πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος, σταδιακός και συστηματικός δρόμος για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των παιδιών. Με αυτόν τον τρόπο, είναι απαραίτητο να απαντηθούν πολλά ερωτήματα, όπως ποια συναισθήματα να ξεκινήσετε, ποιες καταστάσεις να συσχετιστούν, από ποιο είδος δραστηριότητας να ωφεληθείτε, ποια εργαλεία, μεθόδους και τεχνικές να χρησιμοποιήσετε, ποιες προσεγγίσεις να ακολουθήσετε κατά την υλοποίηση (Alvarenga et al., 2020).

Πάνω από όλα, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν θετικές αντιλήψεις με την εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης και να είναι ανοιχτοί στην αυτοβελτίωση. Όταν οι εκπαιδευτικοί είναι ανοιχτοί στην ανάπτυξη συναισθηματικής ικανότητας από μόνοι τους, μπορούν να βρουν πολυάριθμες στρατηγικές για την υποστήριξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην τάξη. Θεατρικά έργα, αναλογίες, ιστορίες ή πολλές εικόνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, το γεγονός ότι οι στρατηγικές που θα υποστηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κατάλληλες για τις εμπειρίες των παιδιών και πιο δημιουργικές και διασκεδαστικές, μακριά από μονοτονία. Ένα άλλο σημείο είναι ότι τα οπτικά υλικά που θα χρησιμοποιηθούν δεν περιέχουν τη συναισθηματική κακοποίηση παιδιών. Μερικές φορές τα παιδιά μπορεί να είναι πολύ ευαίσθητα σε περιεχόμενο που είναι φυσιολογικό για ενήλικες. Τα παιδιά μπορεί να έχουν κρίσιμες περιόδους, μπορούν να γίνουν αποτελεσματικές παρατηρήσεις για την ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων και στρατηγικών όσον αφορά το χρόνο, το περιεχόμενο και τη συχνότητα. Κατά την εφαρμογή των στρατηγικών, η κατανόηση των παιδιών μπορεί να διευκολυνθεί ακολουθώντας ένα βήμα προχωρώντας από τα δικά τους συναισθήματα στα συναισθήματα των άλλων. Τα παιδιά διαφέρουν ως προς τις δυσκολίες που βιώνουν, τις δεξιότητες που έχουν και τα ενδιαφέροντά τους. Επομένως, η επιλογή της μεθόδου και της στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τις μεμονωμένες διαφορές. Συμπερασματικά, κάθε παιδί πρέπει να βρει έναν

αποτελεσματικό τρόπο να αποκαλύψει τα συναισθήματά του. Στην αρχή, τα παιδιά μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Για το λόγο αυτό, στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, μπορεί να διασφαλιστεί ότι τα παιδιά εκφράζουν τα συναισθήματά τους άμεσα ή έμμεσα χρησιμοποιώντας πολλές μεθόδους και τεχνικές που θα βελτιώσουν την ικανότητά τους να εκφράζουν, να κατανοούν και να προσαρμόζουν τα συναισθήματά τους. Ακολουθούν παραδείγματα ορισμένων μεθόδων αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων και στη συνέχεια εξηγούνται προσεγγίσεις που υποστηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Bailey, 2013).

## **Κεφάλαιο 4.**

### **4.1 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η παρούσα αποτελεί μία ποσοτική έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου της Google Forms, που διαμοιράστηκε με e-mail και σε ομάδες εκπαιδευτικών στα Social media. Προτιμήθηκε η μέθοδος αυτή καθώς εξασφαλίζει περισσότερα πλεονεκτήματά έναντι των άλλων επιλογών όπως άμεση πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο και απάντηση των ερωτήσεων σε χρόνο που εξυπηρετεί τον κάθε συμμετέχοντα. Επιπλέον, η αξιοποίηση του ερωτηματολογίου δίδει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αξιολογήσει ένα ικανοποιητικό δείγμα συμμετεχόντων σε σύντομο χρονικό διάστημα μειώνοντας τις πιθανότητες για διαρροή δεδομένων και περιορίζοντας το περιθώριο λάθους.

## 4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπώσει τις επιπτώσεις της επικοινωνίας και της ενσυναίσθησης στο πλαίσιο της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που ώθησαν στην διενέργεια της παρούσας έρευνας είναι τα κάτωθι:

- Με ποιον τρόπο επηρεάζει η συνεχής επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στο πλαίσιο της καθημερινής οργάνωσης και απόδοσης της σχολικής μονάδας;
- Πως μπορεί να επιτευχθεί η επιτυχής αναδιάρθρωση της σχολικής μονάδας μέσα από την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών των εκπαιδευτικών;
- Ποιες είναι οι διοικητικές μέθοδοι που μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές;

### 4.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποσαφηνίσει:

- πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας
- πόσο σημαντική είναι η ενσυναίσθηση στη διαμόρφωση ενός καλού σχολικού κλίματος
- πόσο η άμεση επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων της σχολικής μονάδας.

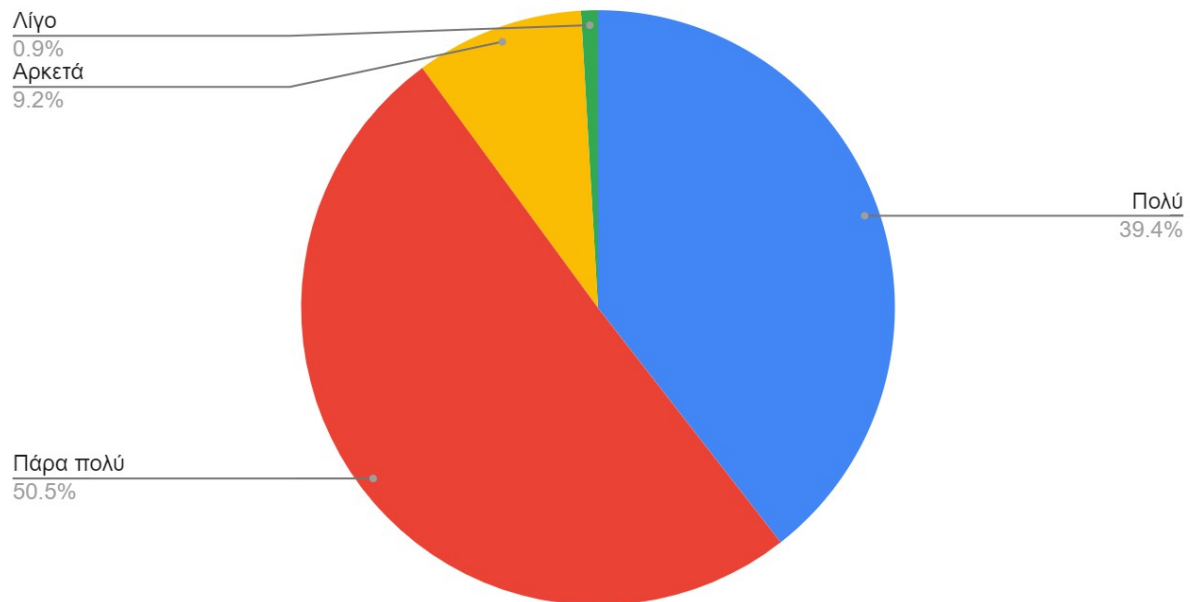


## Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Έρευνας

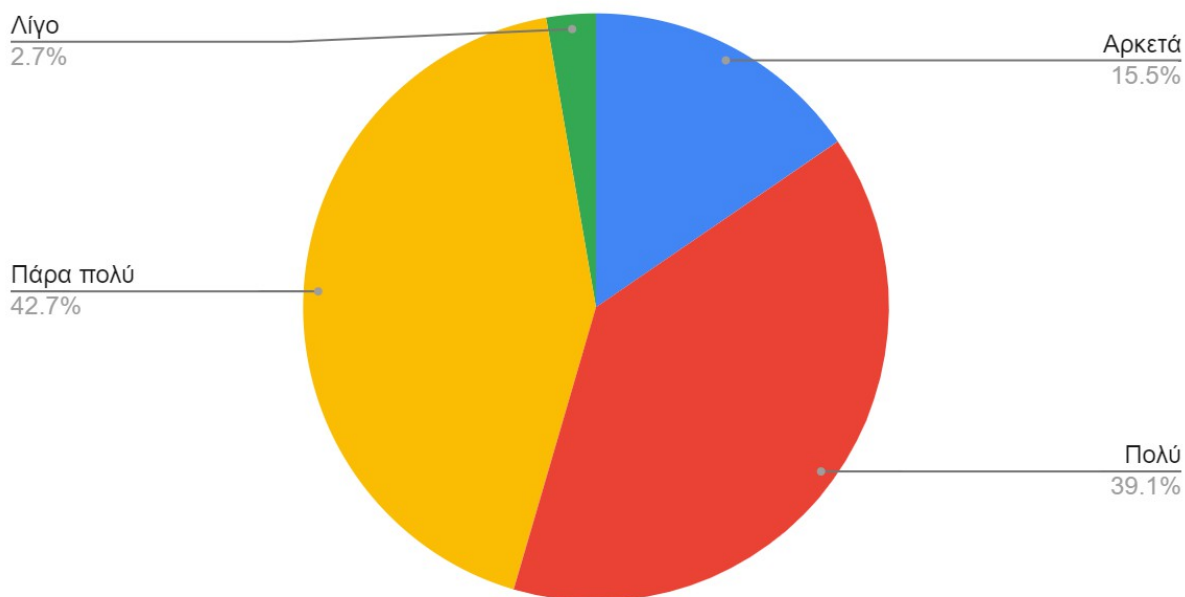
### 5.1 Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών θα γίνει με αύξουσα σειρά, ενώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται, όπως ακριβώς και η δομή του ερωτηματολογίου, με σκοπό την καλύτερη αντιστοίχιση τους.

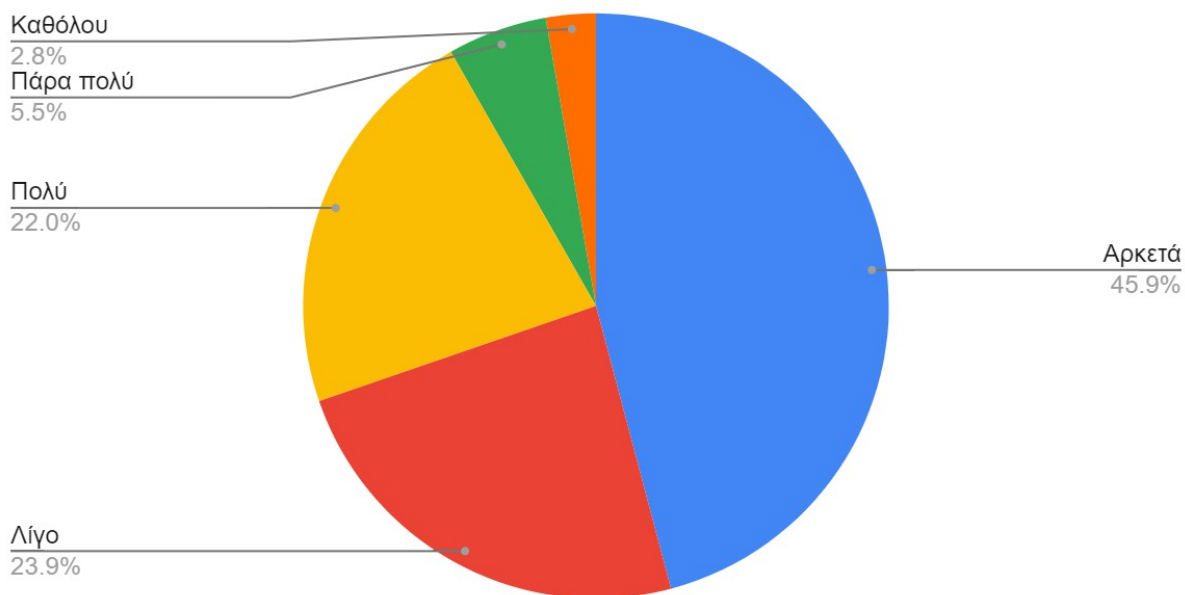
1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας;



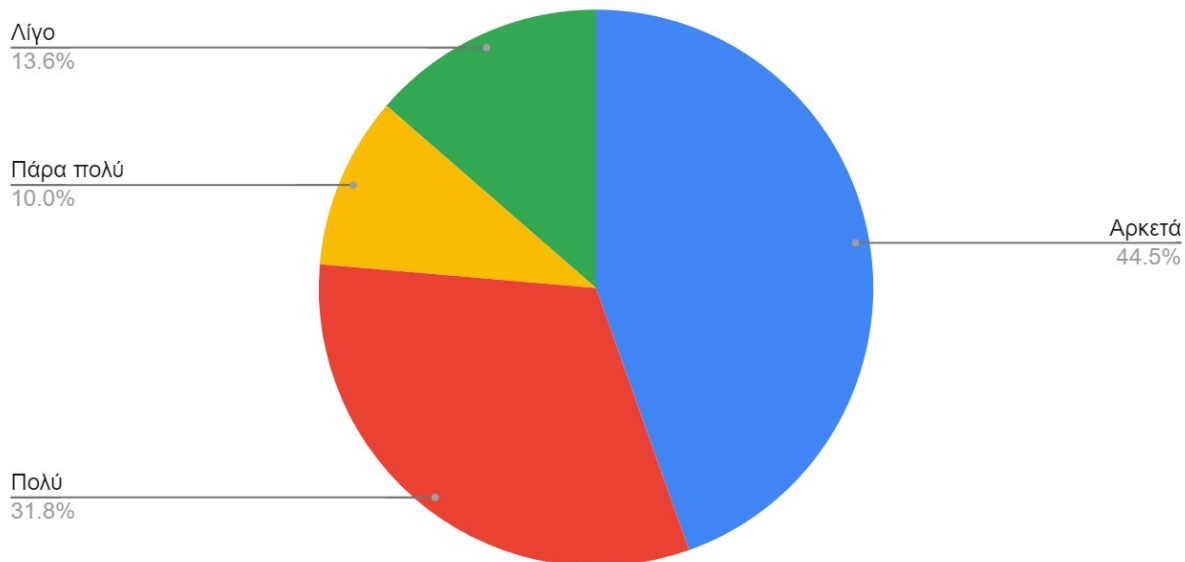
2. Θεωρείτε ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με τον σύλλογο διδασκόντων επηρεάζουν το σχολικό κλίμα;



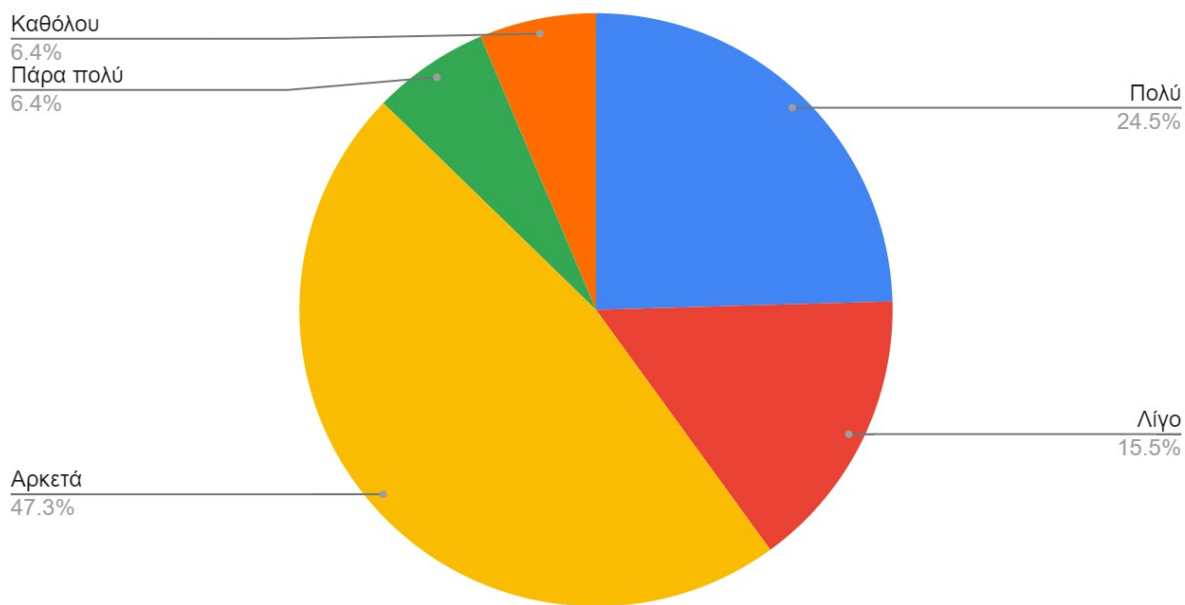
3. Πόσο σας επηρεάζει η παρουσία τρίτων όταν επικοινωνείτε με τον διευθυντή;



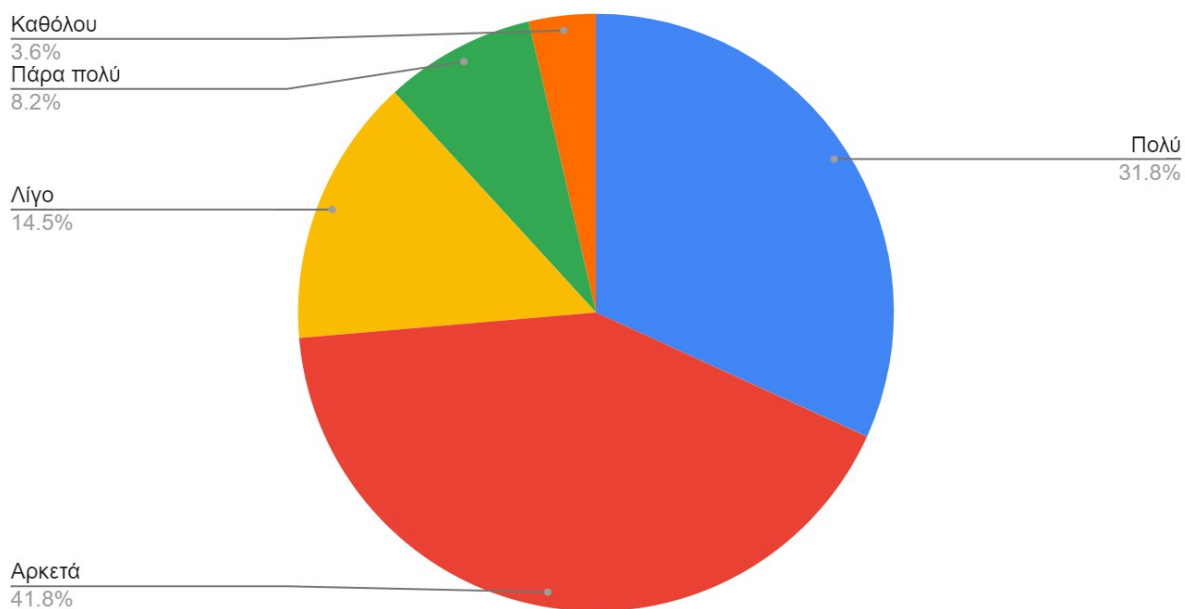
4. Κατά πόσο ο διευθυντής σας ενημερώνει τον σύλλογο με σαφήνεια και ακρίβεια για διάφορα θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας;



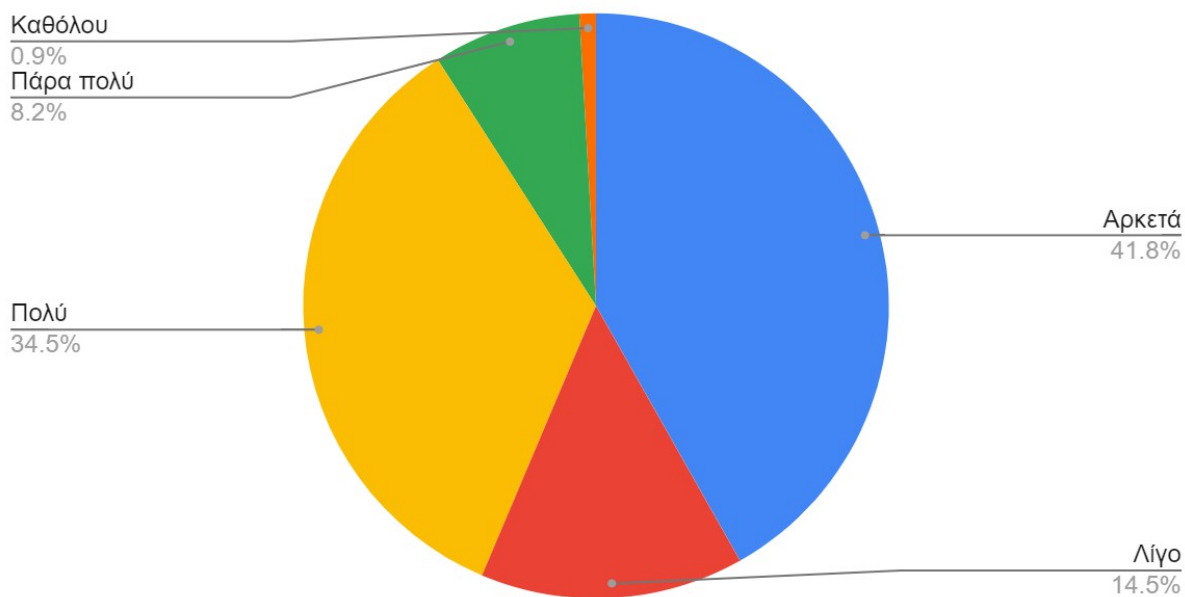
5. Πόσο σας επηρεάζουν τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπονται από τον διευθυντή κατά την διάρκεια της επικοινωνίας σας;



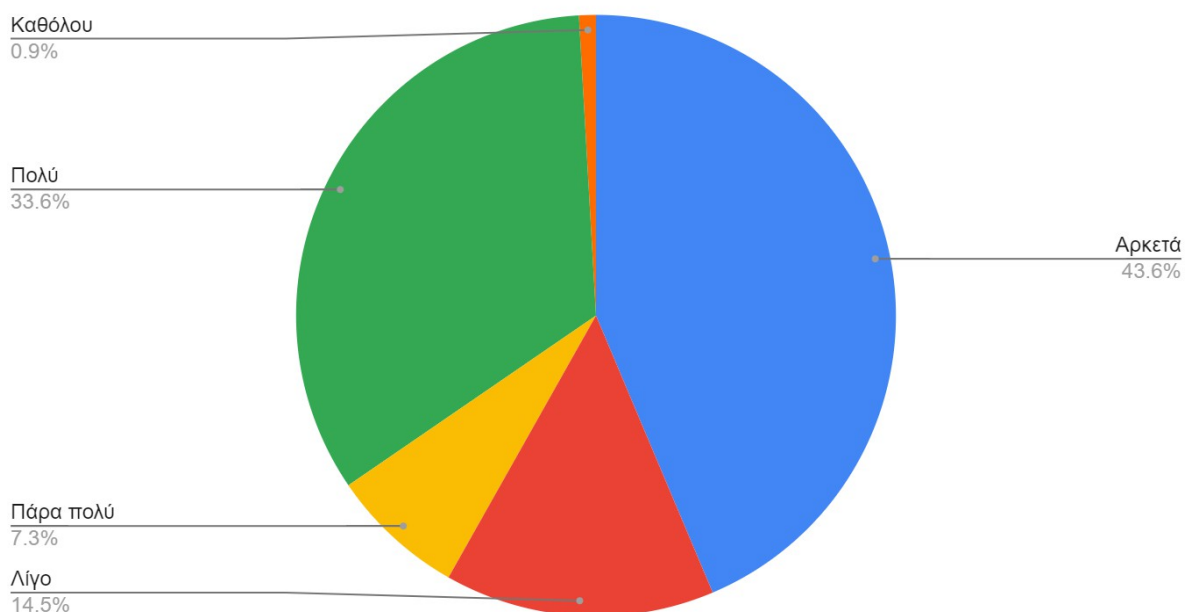
6. Κατά πόσο ο διευθυντής σας ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και τη συλλογικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών?



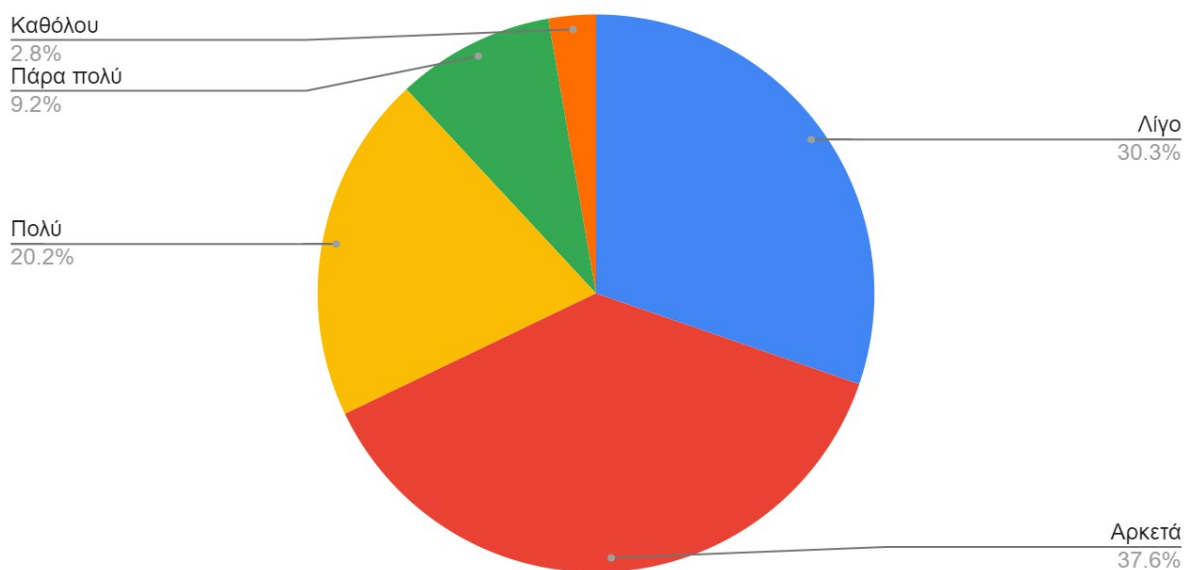
7. Ενδιαφέρεται ο διευθυντής σας για την δημιουργία καλού επικοινωνιακού κλίματος στο σχολείο;



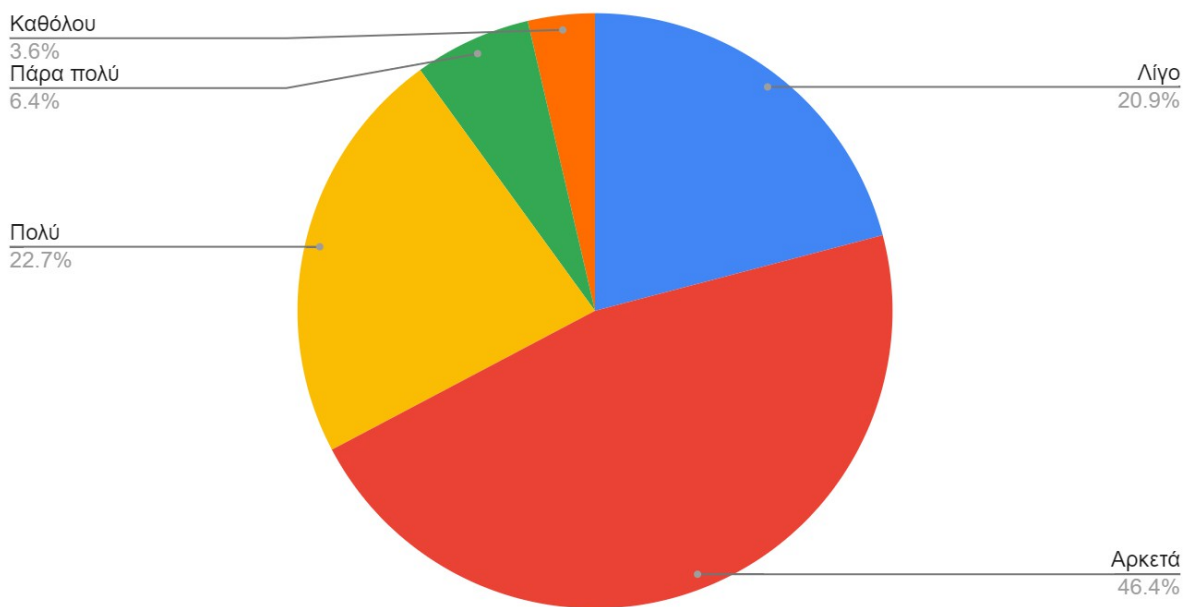
8. Πόσο ενδιαφέρεται ο διευθυντής για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την άσκηση του έργου τους;



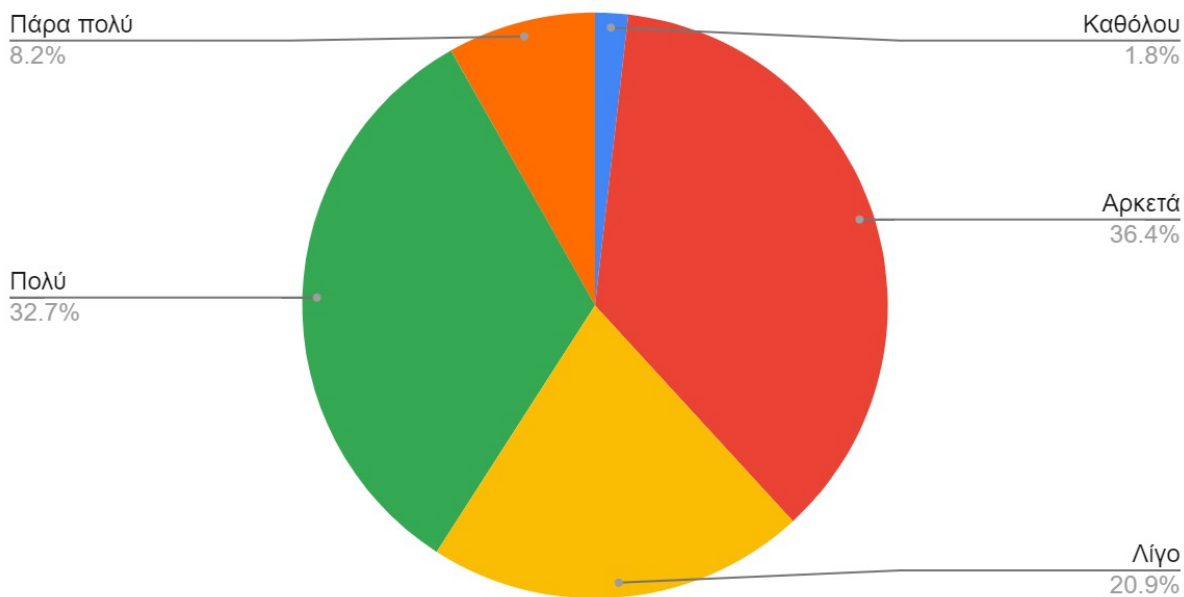
9. Ενθαρρύνονται στο σχολείο σας από τον διευθυντή σας δράσεις που προάγουν την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών;



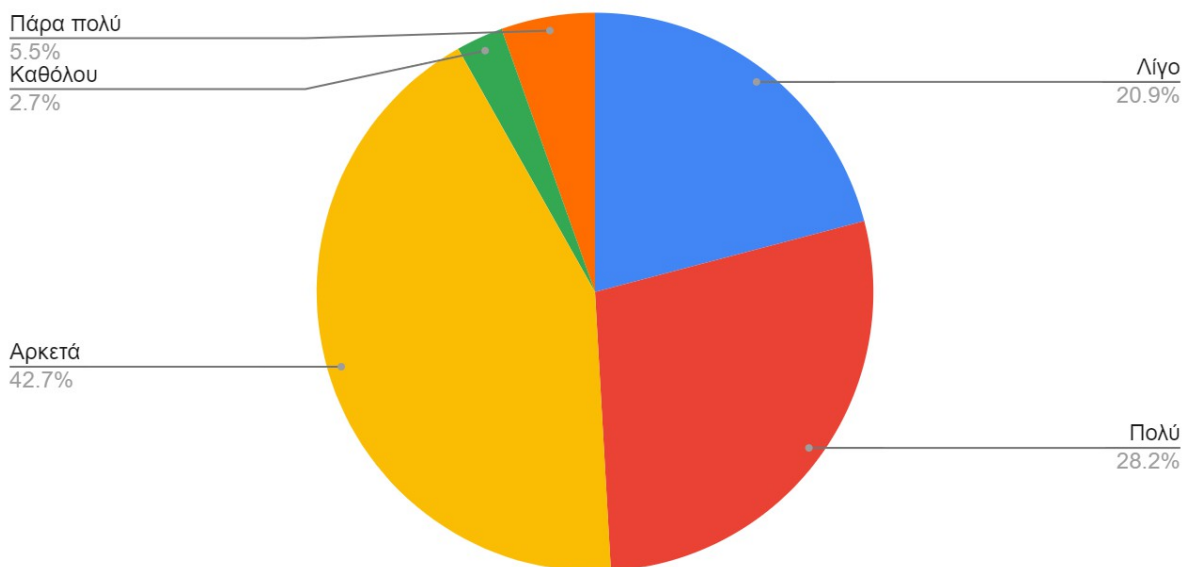
10. Ο διευθυντής με την στάση του βοηθά στην επίλυση διαφωνιών και διενέξεων (εφόσον προκύπτουν) μεταξύ των εκπαιδευτικών;



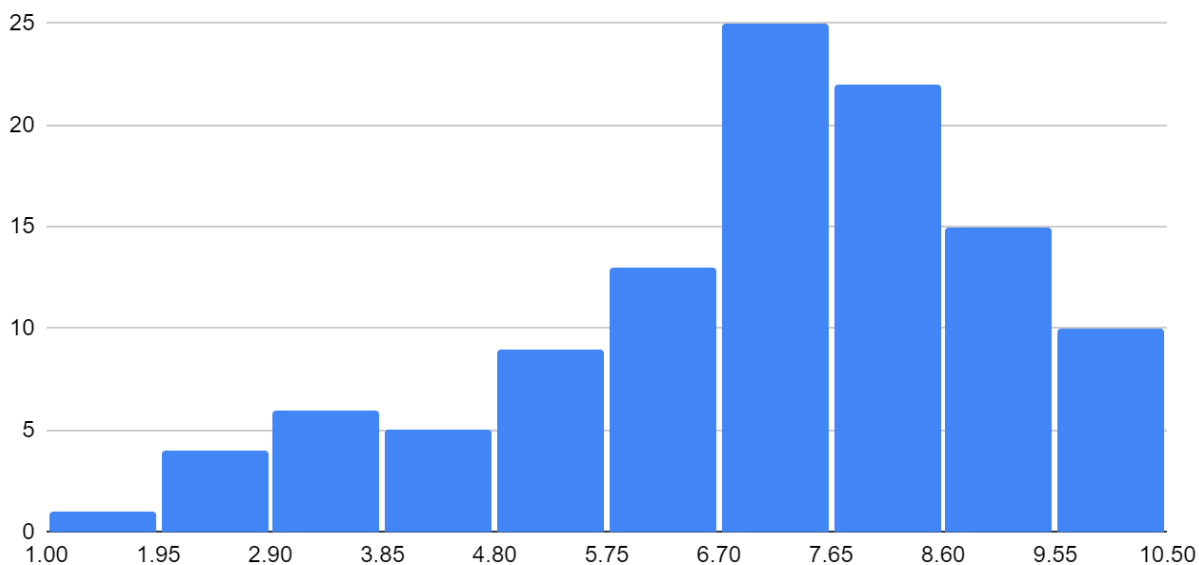
11. Πόσο καλός ακροατής είναι ο διευθυντής στις καθημερινές του επαφές με τους εκπαιδευτικούς;



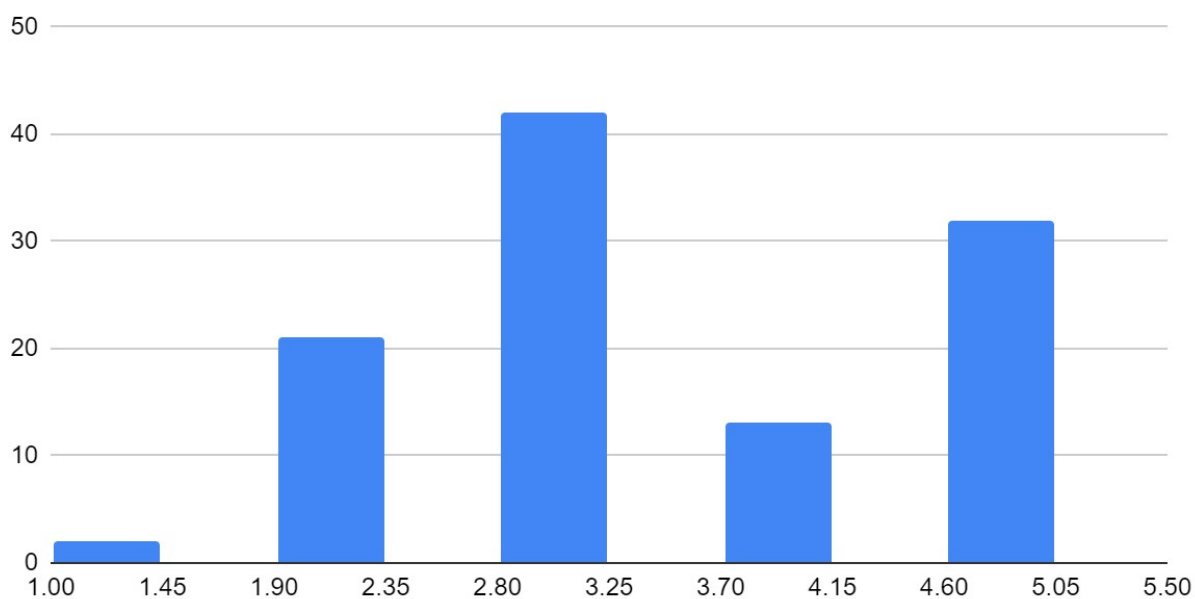
12. Πόσο συχνά ο διευθυντής σας παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς ανάληψη πρωτοβουλιών με γνώμονα αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου;



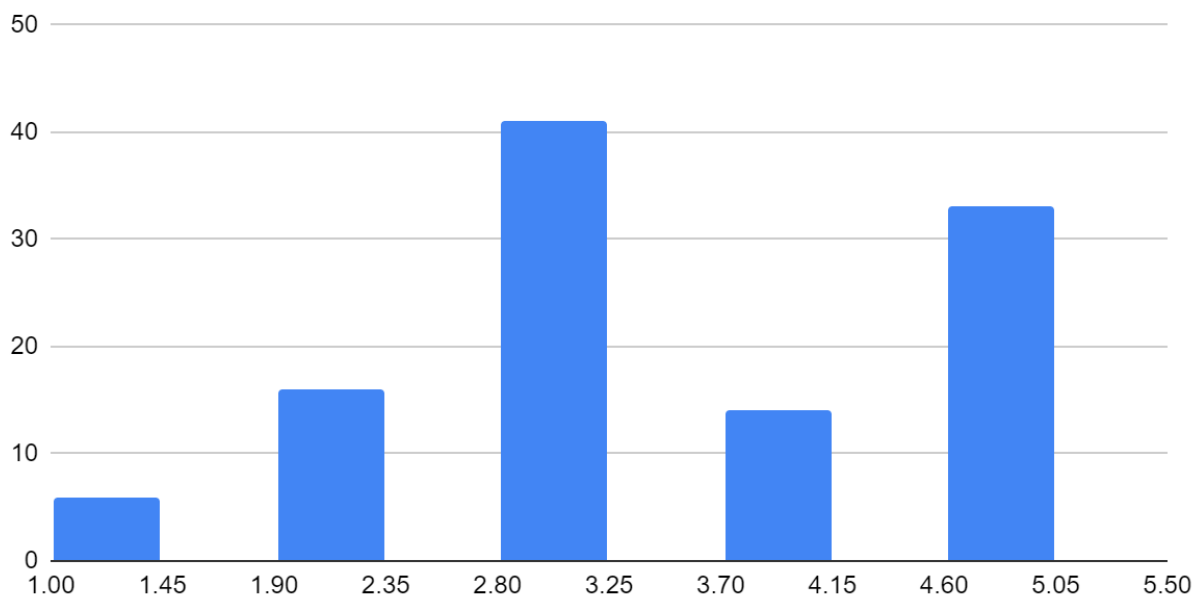
13. Από 0 έως 10 , πως θα αξιολογούσατε τη στάση του διευθυντή στην αξιοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και στην προώθηση του δημιουργικού κλίματος στο σχολείο σας;



14. Μπορείτε και επικοινωνείτε ελεύθερα με τον/την διευθυντή/ντρια χωρίς εμπόδιο

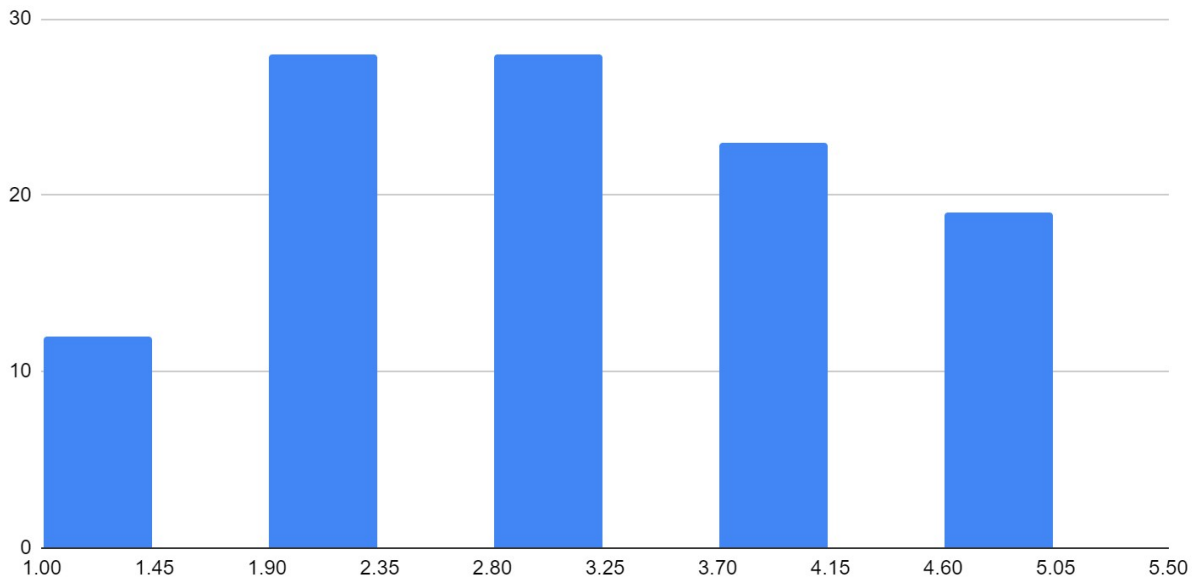


15. Η άμεση επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο) είναι μια συνηθισμένη πρακτική στο σχολείο

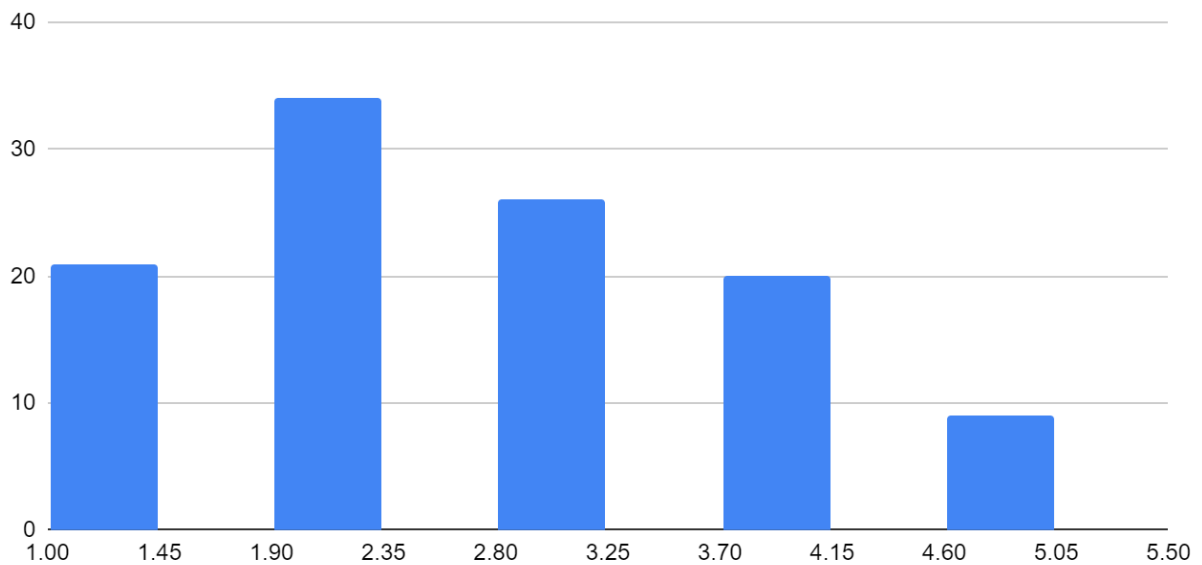




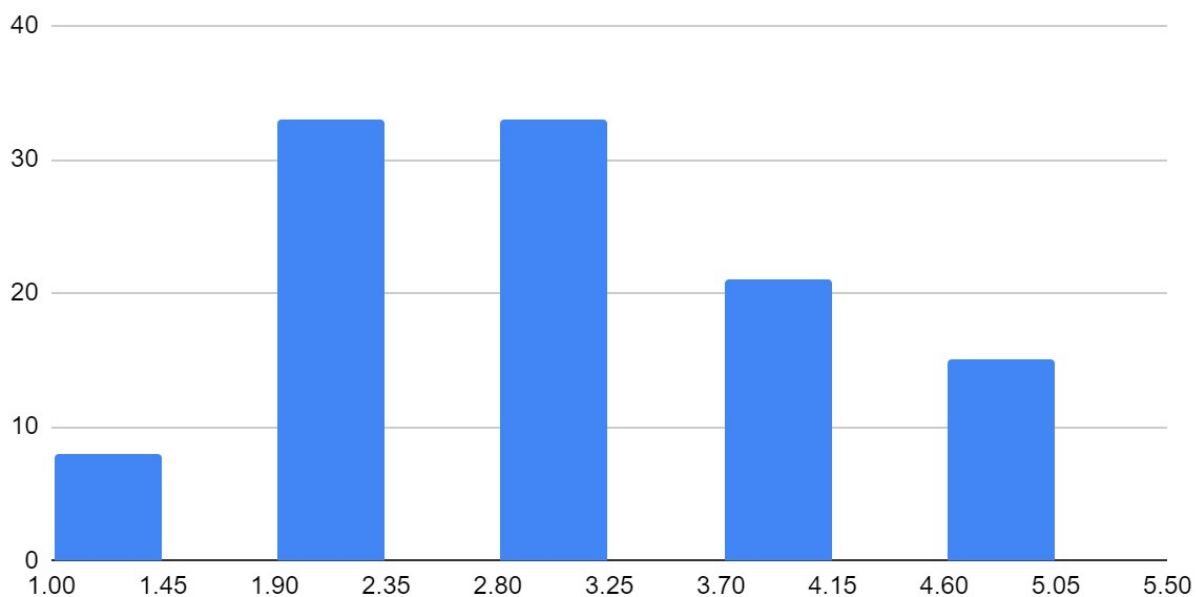
16. Οι σύγχρονες μέθοδοι επικοινωνίας (μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φωνητικές σημειώσεις, βίντεο, σχολική πυλη, κοινωνικά μέσα κλπ) είναι οι πιο συνηθισμένες μεθοδοι που χρησιμοποιούνται στο σχολείο?



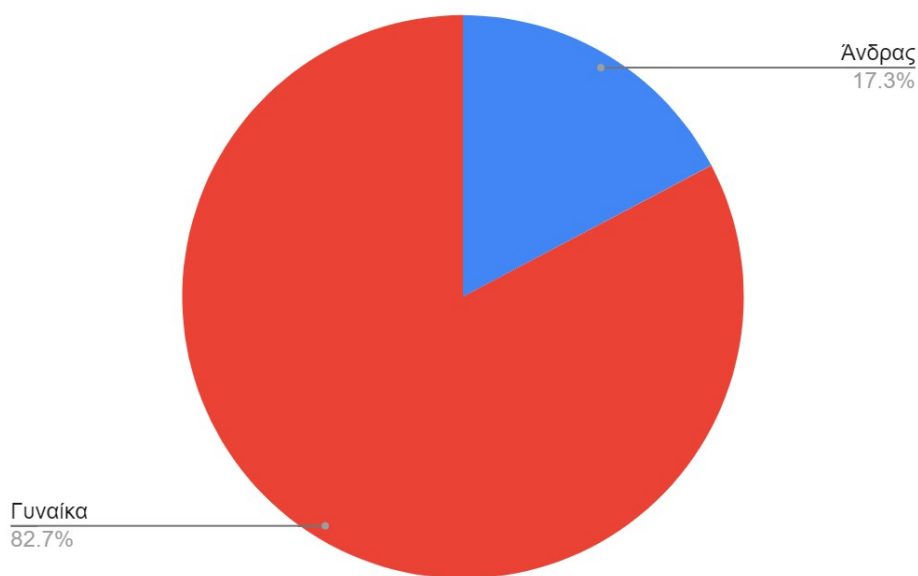
17. Οι παραδοσιακές μέθοδοι επικοινωνίας (ανακοινώσεις στον πίνακα, επίσημες συναντήσεις) είναι οι πιο συνηθισμένες μεθοδοι που χρησιμοποιούνται στο σχολείο;



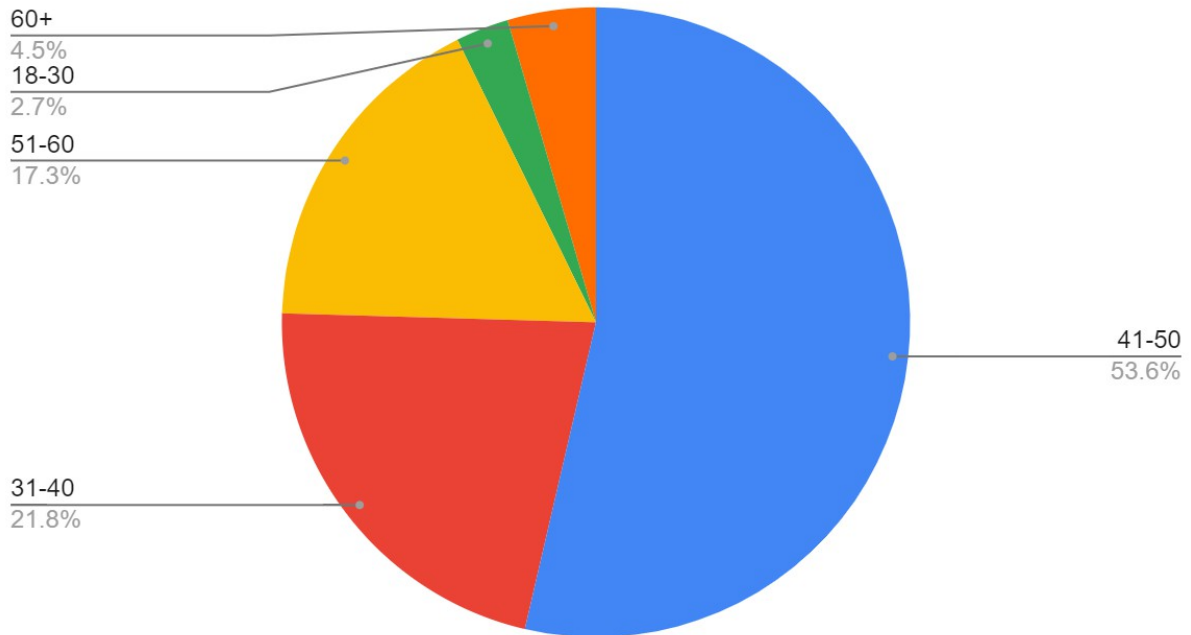
### 18.Ο/Η διευθυντής/ντρια δίνει άμεση και συνεχή ανατροφοδότηση



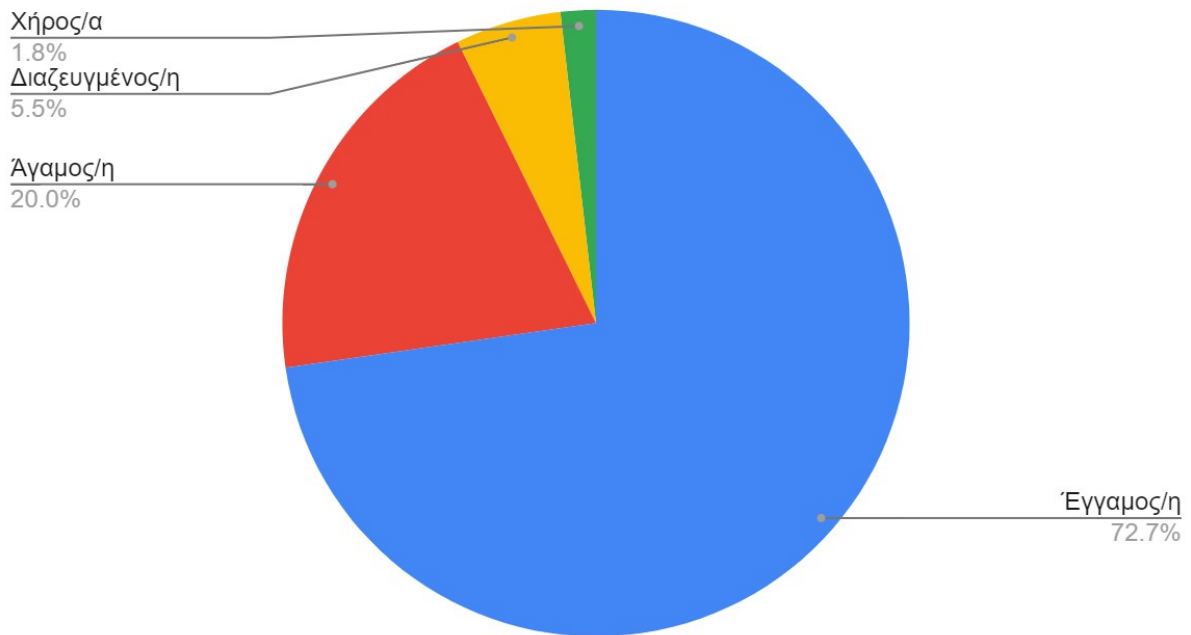
### 19.Φύλο



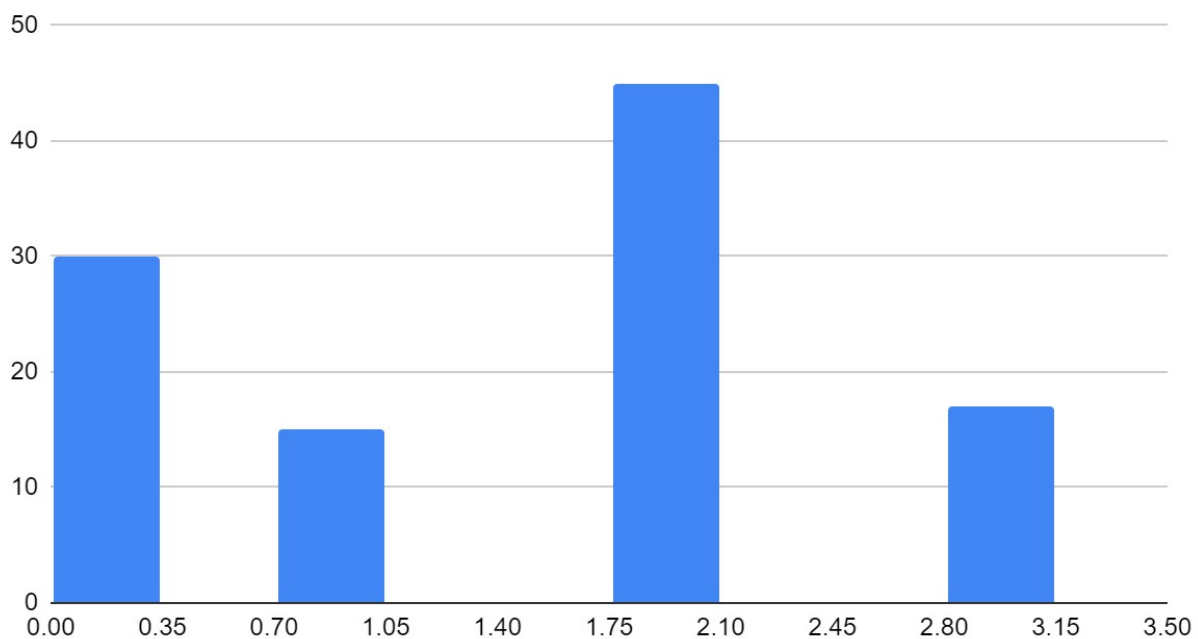
## 20. Ηλικία



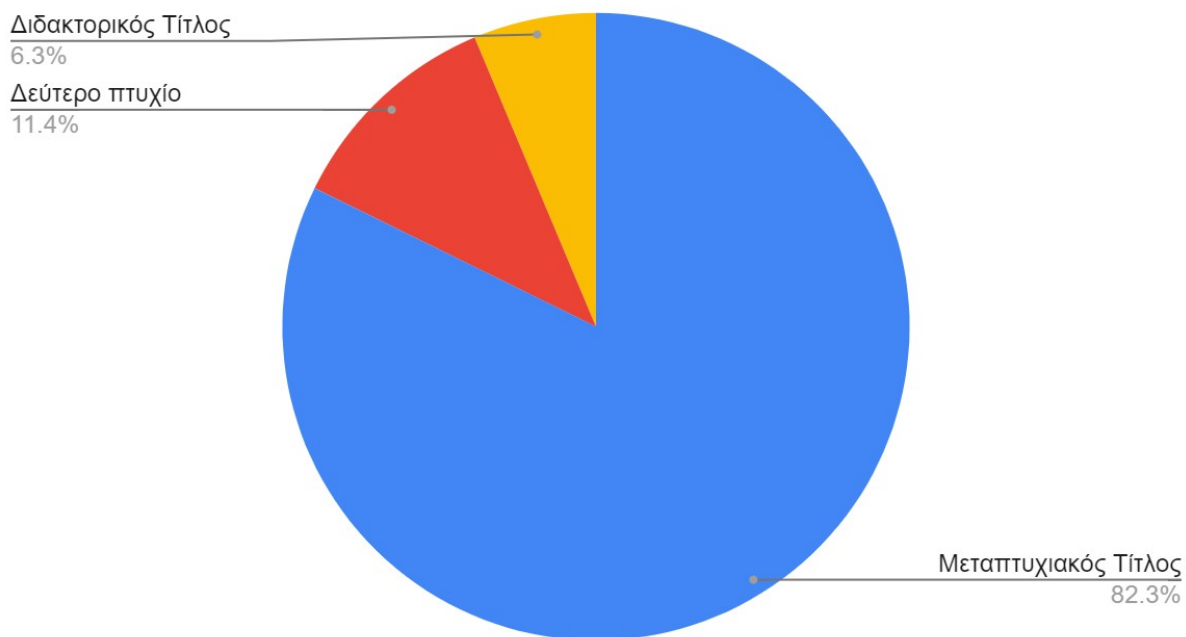
## 21. Οικογενειακή Κατάσταση



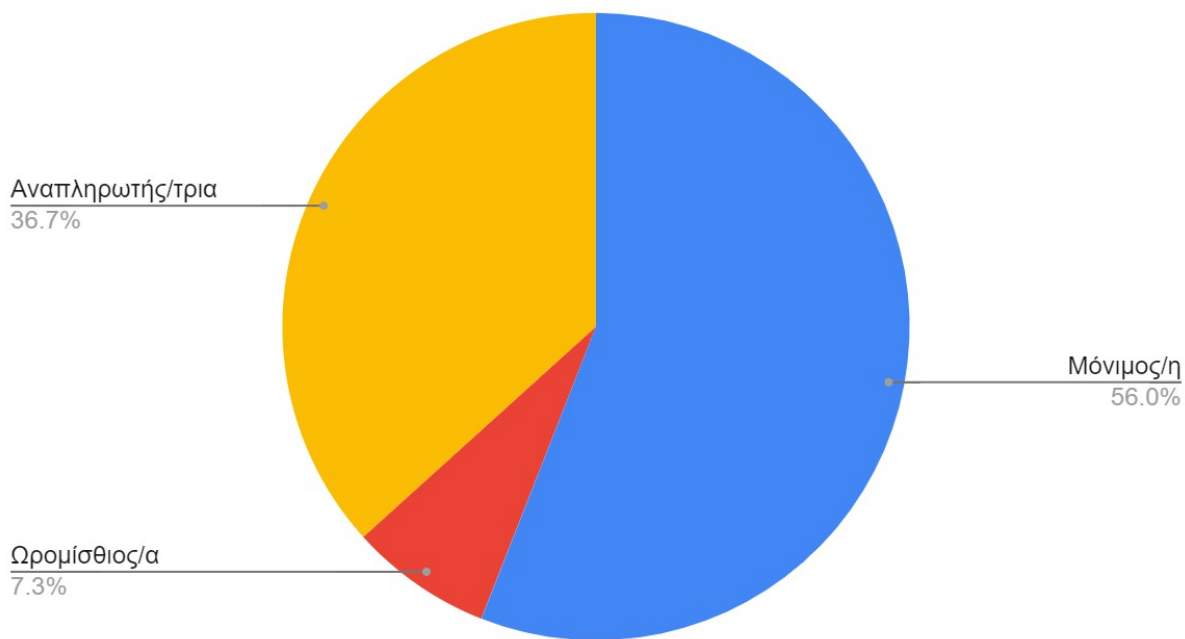
## 22.Αριθμός Τέκνων



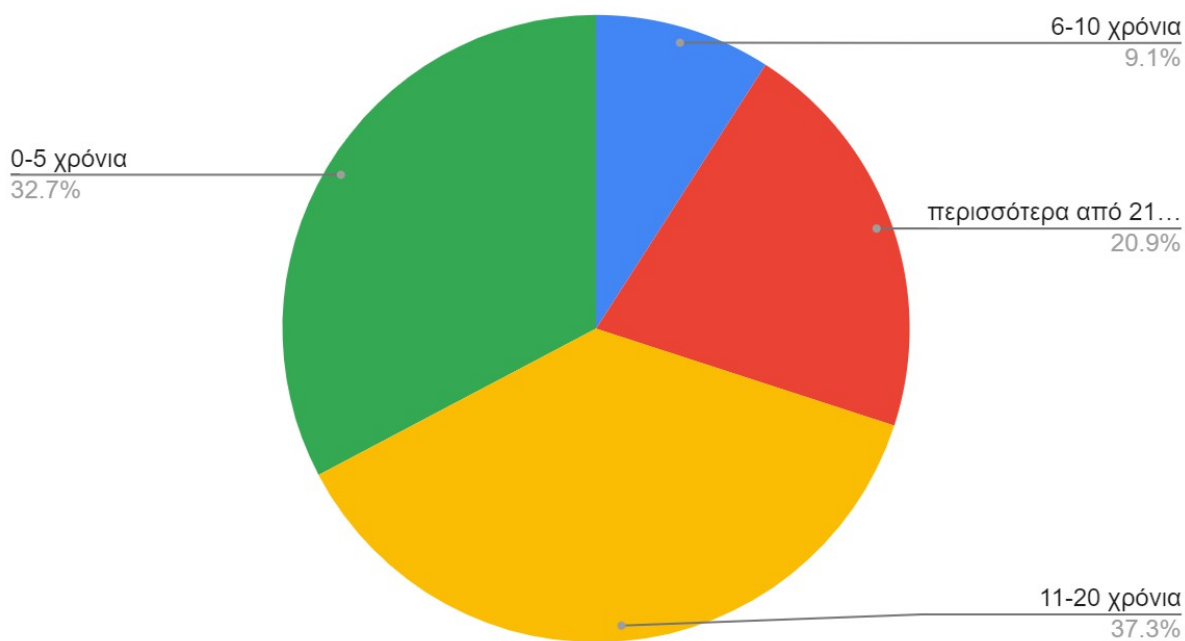
## 23.Άλλες Σπουδές



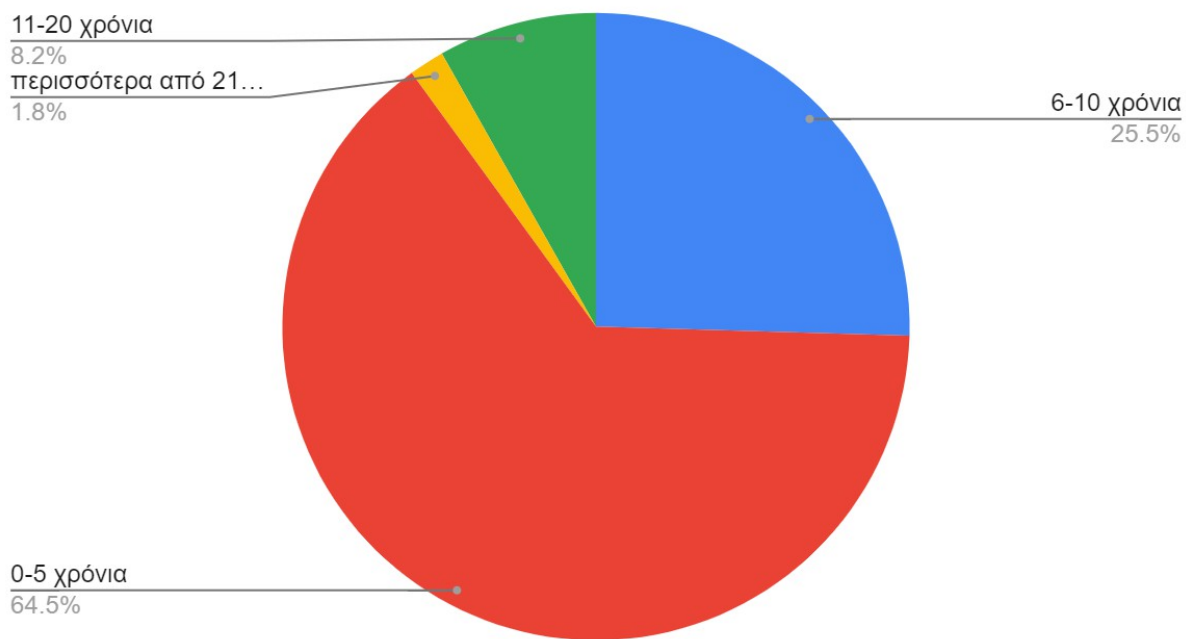
## 24. Σχέση Εργασίας



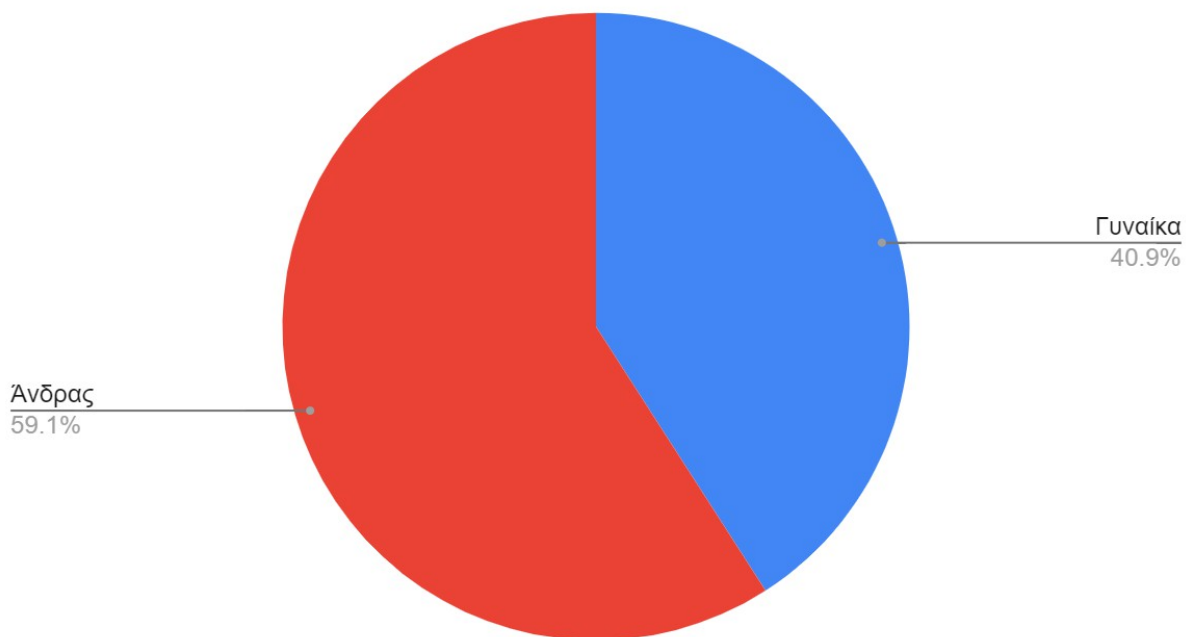
## 25. Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση



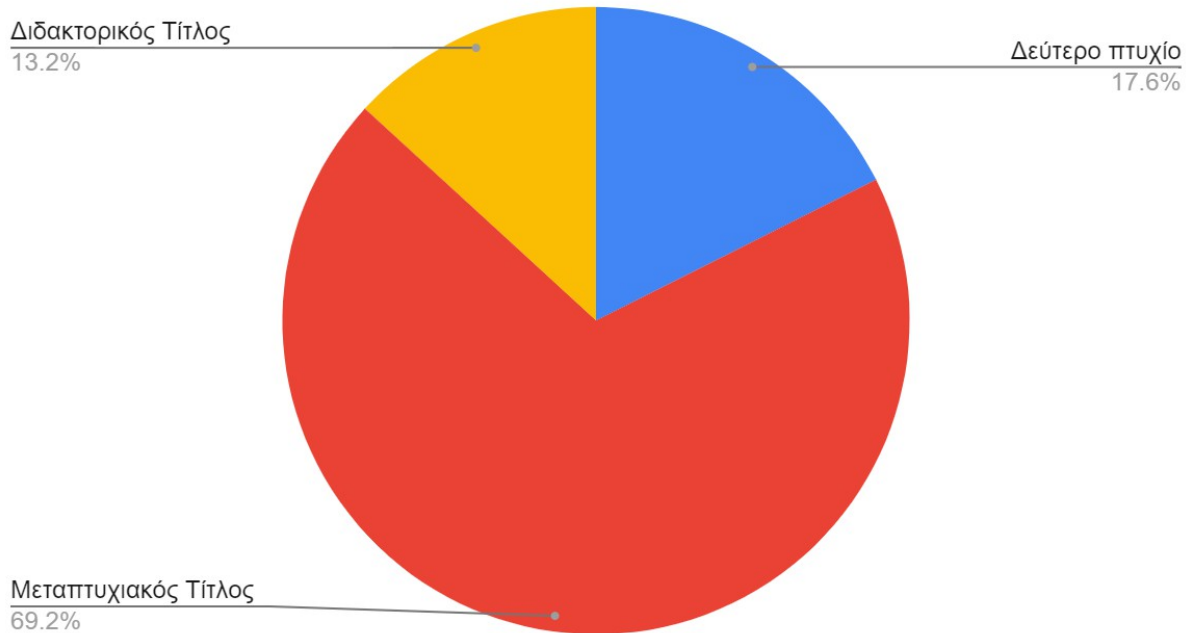
## 26. Χρόνια υπηρεσίας στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα?



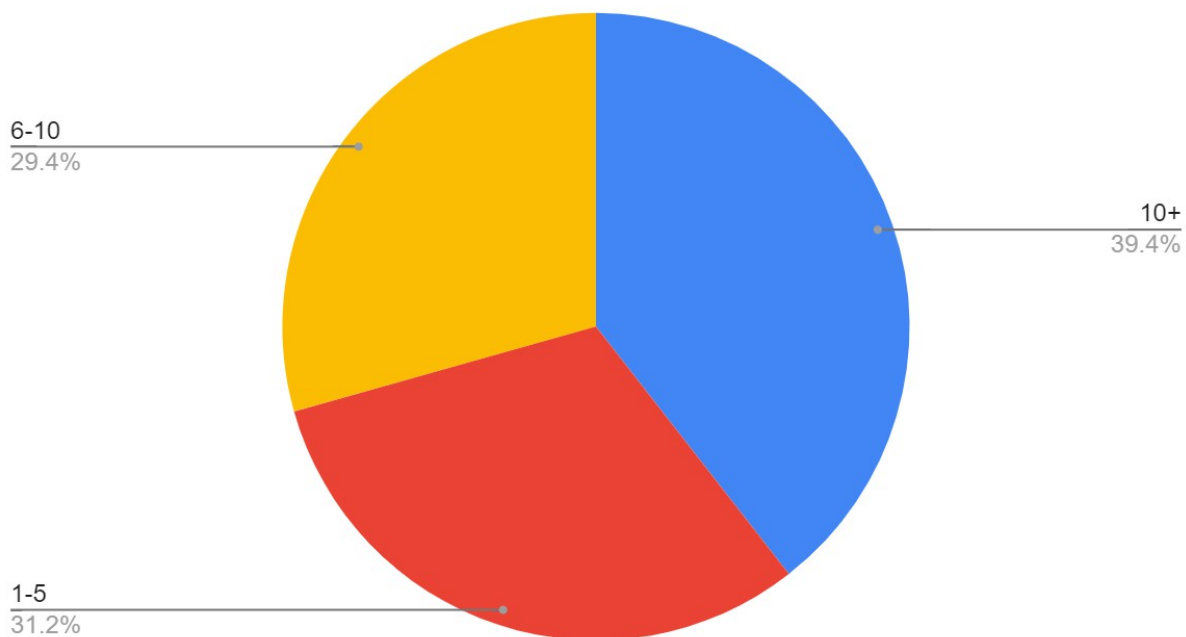
## 27. Φύλο του/της διευθυντή/ντριας σας



## 28. Τίτλος Σπουδών του/της διευθυντή/ντριας σας?



## 29. Έτη Διοικητικής εμπειρίας του διευθυντή/ντριας σας?







## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

### 6.1 Συμπεράσματα- Συζήτηση

Έχει αναφερθεί ότι και οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ενσυναίσθηση. Οι έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των μαθητών για την ενσυναίσθηση που επιδεικνύουν οι δάσκαλοί τους και των αντιλήψεων τους για την επιτυχία τους στη μάθηση. (Meyers et. al. 2019). Πράγματι, η έκκληση για μεγαλύτερη έμφαση στην ενσυναίσθηση διατυπώθηκε όταν ορισμένοι εκπαιδευτικοί ερευνητές ανέδειξαν μια «εμπορευματοποίηση» της εκπαίδευσης στα πλαίσια της οποίας τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης λειτουργούν ως επιχειρήσεις (Hardy 2015), όπου «οι μαθητές θεωρούνται καταναλωτές και οι εκπαιδευτικοί και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θεωρούνται ως πάροχοι εκπαιδευτικών προϊόντων» (Barton και Garvis 2019, Fanelli και Evans 2015). Αυτοί οι συγγραφείς πιστεύουν ότι η εμπορευματοποίηση του εκπαιδευτικού τοπίου υποστηρίζει ότι μια “πελατειακή σχέση” διαρρηγνύει τους δεσμούς της σχέσης μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή, καθιστώντας τους “άγνωστους” και όχι συνοδοιπόρους στη διαδικασία της μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης (Barton and Garvis 2019 ; Daviet 2016). Με σκοπό την αντιμετώπιση αυτού, η ενσυναίσθηση έχει αναδειχθεί ως το θεραπευτικό βάλεσμα που βοηθά στην άμβλυνση της «νοοτροπίας του δικαιώματος» των μαθητών, των μαθητών με «καταναλωτική» διάθεση, ακόμη και εκείνων που καταλαμβάνονται από ναρκισσισμό. Οι επιστήμονες έχουν δώσει πολλούς διαφορετικούς και ασυνεπείς ορισμούς για τον όρο της ενσυναίσθησης, που δείχνουν την πολυπλοκότητα της έννοιας. Αυτό δημιουργεί την υποψία ότι στον τομέα της εκπαίδευσης μπορεί να χρησιμοποιείται ο ίδιος όρος για να αναφέρονται διαφορετικά πράγματα..

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή εκπαίδευσης στους μαθητές. Η ικανότητα ενός εκπαιδευτικού να επικοινωνεί αποτελεσματικά είναι κρίσιμη για τη μετάδοση της γνώσης, τη διαχείριση της τάξης και την επαφή με τους μαθητές στην τάξη. Η αποτελεσματική επικοινωνία συνεπάγεται την επιλογή του βέλτιστου καναλιού επικοινωνίας για μια δεδομένη εργασία, την κατοχή των τεχνικών δεξιοτήτων για την αποτελεσματική χρήση του καναλιού, την παρουσίαση πληροφοριών με τρόπο κατάλληλο για το

κοινό-στόχο και τη δυνατότητα κατανόησης μηνυμάτων και απαντήσεων από άλλους. Τα προβλήματα και τα εμπόδια που βιώνει ή αντιμετωπίζει κάποιος κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας αναφέρονται ως εμπόδια στην επικοινωνία.

Φαίνεται ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα σωστής ερμηνείας των εννοιών που χρησιμοποιούνται τόσο από αυτούς όσο και από τους μαθητές. Το νόημα που αποδίδεται σε λέξεις και ιδέες μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα στην επικοινωνία. Κατά καιρούς, ο εκπαιδευτικός εκφράζει κάτι που περιμένει από τους μαθητές να κατανοήσουν, αλλά λόγω του κενού επικοινωνίας, του προβλήματος της σημασιολογίας και της ασάφειας, ενδέχεται να επισυναφθούν ή να συναχθούν διαφορετικές έννοιες. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε παρερμηνεία του μηνύματος και παραμόρφωση του νοήματος. Αυτό αναφέρεται στον τρόπο που σκεφτόμαστε μια ιδέα ή αντιλαμβανόμαστε τις ιδέες. Εφόσον το ανθρώπινο ον σκέφτεται ατομικά και αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά, η αντίληψη του ατόμου για τα θέματα διαφέρει.

Ένας εκπαιδευτικός με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες κάνει το μαθησιακό θέμα ευκολότερο και πιο κατανοητό για τους μαθητές. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να προσαρμόζει τη διδασκαλία του σε παιδιά με διαφορετικούς τρόπους σκέψης και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας για να ενθαρρύνει τους μαθητές να συμμετέχουν στη διαδικασία μάθησης, με σκοπό να διδάσκει ανάλογα με τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους. Η Kareva (2014) υποστήριξε ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των δασκάλων είναι κρίσιμες για την παροχή εκπαίδευσης, τη διαχείριση της τάξης και την επαφή με τους μαθητές και έδωσε ένα γενικό εννοιολογικό μοντέλο που στηρίζει αυτή τη μελέτη. Αυτό το εννοιολογικό μοντέλο επιχειρεί να περιγράψει και να εξηγήσει τις διαδικασίες επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στη σχολική οργάνωση. Τα διάφορα στοιχεία που περιέχονται σε αυτό το μοντέλο είναι οι αποστολές, τα μηνύματα, οι στόχοι, οι στρατηγικές, τα κανάλια, οι δέκτες, τα αποτελέσματα και το πλαίσιο. Το πλαίσιο παίρνει τον κεντρικό ρόλο στο μοντέλο επειδή επηρεάζει άλλα στοιχεία του μοντέλου. Το μοντέλο υποστηρίζει περαιτέρω ότι το άνοιγμα του περιβάλλοντος της τάξης και το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των δασκάλων και των μαθητών θα επηρεάσει την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Kareva, 2014). Λόγω των αδύναμων δεξιοτήτων επικοινωνίας, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δεν ήταν

σε θέση να ακούσουν προσεκτικά τις ερωτήσεις των μαθητών τους, σύμφωνα με παρατηρήσεις. Η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες αποτελούν κρίσιμα συστατικά της διαδικασίας διδασκαλίας-μάθησης. Η ικανότητα ενός εκπαιδευτικού να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους μαθητές είναι κρίσιμη για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική τους επιτυχία. Οι εκπαιδευτικοί με ανεπαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί να συμβάλλουν στην αποτυχία των μαθητών να μάθουν, επηρεάζοντας τελικά τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται κάποιες βασικές δεξιότητες για να μεταφέρουν το μήνυμα καθαρά, αποτελεσματικά και επαγγελματικά είτε προφορικά είτε γραπτά.

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται κάποιες βασικές δεξιότητες για να μεταφέρουν το μήνυμα καθαρά, αποτελεσματικά και επαγγελματικά είτε προφορικά είτε γραπτά. Ο Safir (2017) έγραψε ότι οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες των δασκάλων είναι απαραίτητες για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική επιτυχία των μαθητών. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εκπαιδευτικοί δίνουν στους μαθητές περισσότερες προφορικές οδηγίες στην τάξη. Οι άνθρωποι που είναι καλοί στην επικοινωνία έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν στην απασχόληση, ειδικά στην τάξη. Κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η καλή επικοινωνία μειώνει την πιθανότητα σκληρών συναισθημάτων. Τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών τείνουν να βελτιώνονται όταν οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν με σαφή και κατανοητό τρόπο. Στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, η άριστη επικοινωνία θεωρείται πολύτιμο εργαλείο. Ο Peterson (2017) πιστεύει ότι η αποτελεσματική διδασκαλία χρειάζεται ισχυρή επικοινωνία, διαχείριση της τάξης, αναβάθμιση πληροφοριών και διατήρηση της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον Brown (2018), η ικανότητα του εκπαιδευτικού να επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο με τους μαθητές, τους γονείς και τους συναδέλφους αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την απόδοσή του. Φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά ενώ μεταδίδουν γνώσεις στους μαθητές. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των δασκάλων φαίνεται να είναι ελαττωματικές όταν παραδίδουν μάθημα στους μαθητές. Ο εκπαιδευτικός φαίνεται να αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα και εμπόδια κατά τη μετάδοση της γνώσης στους μαθητές, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διδασκαλίας και μάθησης. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να χρησιμεύσει ως εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία. Τέτοια εμπόδια μπορεί να έχουν τη μορφή θορύβου, το νόημα που αποδίδεται σε λέξεις και ιδέες, παρερμηνεία του μηνύματος, ενώ η αντίληψη των μεμονωμένων μαθητών για θέματα μπορεί επίσης να διαφέρει και να αποτελεί μείζον πρόβλημα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να στερούνται δεξιοτήτων επικοινωνίας όπως

δεξιότητες ακρόασης, δεξιότητες γραφής, δεξιότητες ομιλίας, δεξιότητες συζήτησης, δεξιότητες συζήτησης και δεξιότητες απάντησης που μπορεί να επηρεάσουν πάντα την αποτελεσματικότητα των δασκάλων στο σχολείο. Η επικοινωνία είναι κάτι περισσότερο από ενασχόληση με απλή γλώσσα και εμπνευσμένες δραστηριότητες. Χρησιμοποιεί δεξιότητες και σύμβολα, επομένως εάν οι υποκείμενες έννοιες της επικοινωνίας, όπως η αλληλεπίδραση, η μετάδοση μηνυμάτων, η διάδοση, η μετάδοση και η λήψη είναι εσφαλμένες και αναποτελεσματικές, θα μπορούσε να εμποδίσει την αποτελεσματικότητα των δασκάλων, ειδικά σε μεγάλες τάξεις/σχολεία(Hardy 2015).

## 6.2 Πιθανές ιδέες για μελλοντικές έρευνες

Η αλληλεπίδραση και η επίδραση της επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι ένα σημαντικό πεδίο έρευνας που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση. Μια προηγούμενη έρευνα περιορίστηκε σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και εστίασε στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για τη σχέση ανάμεσα στην επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να εξεταστούν αυτές οι πτυχές όχι μόνο από την πλευρά των εκπαιδευτικών, αλλά και από την οπτική γωνία των γονέων, καθώς επηρεάζουν επίσης την λειτουργία των σχολείων. Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί ένα μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια μελέτη με ένα εργαλείο που μπορεί να καταγράφει την ατομική συμπεριφορά κάθε εκπαιδευτικού κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, ώστε να μπορεί να αναλυθεί η ατομική συνεισφορά του στην αποδοτική λειτουργία του σχολείου. Αυτό θα αποτελούσε αναβάθμιση σε σχέση με το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, το οποίο βασίζεται στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών για την επικοινωνία των άλλων και την αίσθησή τους για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου στο σύνολό του. Μια άλλη ενδιαφέρουσα πτυχή που θα μπορούσε να εξεταστεί είναι αν η αύξηση της ατομικής επαγγελματικής ετοιμότητας των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου, εκμεταλλευόμενη τις πρόσθετες δυνατότητες που προσφέρονται από αυτή την ετοιμότητα. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να αναδειχθεί η αντίληψη της αποτελεσματικότητας από τη σκοπιά των μαθητών. Μια ποιοτική έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει στη συλλογή πολύτιμου εμπειρικού υλικού που δε θα μπορούσε να αξιοποιηθεί με την ποσοτική έρευνα. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαφορές και αντιφάσεις στην ομιλία ή στη συμπεριφορά των ατόμων, καθώς και διακοπές στην ομιλία τους, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως δεδομένα και να ερμηνευθούν ως ένδειξη εσωτερικής έντασης.

Η δυναμική του συλλόγου διδασκόντων και η ομαδική λειτουργία του επίσης θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας, καθώς είναι πλέον σαφές ότι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση της ιδιαίτερης ταυτότητας του

εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης στον σύλλογο διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας θα ήταν άκρως ενδιαφέρουσα προκειμένου να αποτυπωθεί η λειτουργία της πριν και μετά την εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων για την επικοινωνία και την ανάπτυξη της διδακτικής ομάδας. Μια πιθανή μελέτη θα μπορούσε να εστιάσει στην επίδραση που μπορεί να έχει η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που ορίζει ο σύλλογος διδασκόντων στην επικοινωνία στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Εν κατακλείδι, η διερεύνηση των πιθανών επιπτώσεων αυτών των εκπαιδευτικών στόχων μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Παρ' όλα αυτά, μια ανάλυση του θέματος της ανατροφοδότησης σε μια άλλη μελέτη μπορεί να αποκαλύψει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών σχετικά με αυτό το θέμα.

## Βιβλιογραφία

- Ababneh, S., Al-Zaboun, M., & Al-Sarhan, K. (2014). Student Affairs Department in Public Education Schools, First Edition, Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman: Jordan.
- Abacioglu, C. S., Volman, M., & Fischer, A. H. (2019). Teacher interventions to student misbehaviors: The role of ethnicity, emotional intelligence, and multicultural attitudes. *Current Psychology*
- Downs, V. C., Javidi, M. M., & Nussbaum, J. F. (1988). An analysis of teachers' verbal communication within the college classroom: Use of humor, self-disclosure, and narratives. *Communication education*, 37(2), 127-141.
- Abacioglu, C. S., Volman, M., & Fischer, A. H. (2020). Teachers' multicultural attitudes and perspective taking abilities as factors in culturally responsive teaching. *British Journal of Educational Psychology*, 90(3), 736–752.
- Adams, R. E., Boscarino, J. A., & Figley, C. R. (2006). Compassion fatigue and psychological distress among social workers: A validation study. *American Journal of Orthopsychiatry*, 76(1), 103–108
- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R. J., & Reeve, J. (2019). Toward an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach. *Journal of Educational Psychology*, 111(3), 497–521.
- Ahmed, W., van der Werf, G., Minnaert, A., & Kuyper, H. (2010). Students' daily emotions in the class-room: Intra-individual variability and appraisal correlates. *The British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 583–597.
- Al-Ali, A., Singh, K., Al-Nahyan, M., Sohal, S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *Int. J. Organ. Anal* 25, 723–729.
- Al-Yami, N. (2019). The Role of School Leadership in Developing Education in accordance with Vision 2030 in Girls' Schools in Jeddah. *Journal of Education*, 4, 32-45.
- Alvarenga, P., Zucker, A., Tambyraja, S. & Justice, L. (2020) Contingency in teacher-child emotional state talk during shared book reading in early childhood classrooms. *Early Education and Development*, 31:8, 1187-1205

- Aslanargun, E. (2015). Teachers' Expectations And School Administration: Keys Of Better Communication In Schools. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 60, 1734.
- Bailey, S., Zinsler, M., Curby, W., Denham, A. and Bassett, H. (2013), Consistently emotionally supportive preschool teachers and children's social-emotional learning in the classroom: implications for center directors and teachers, *Dialog*, 16(2), 131-137.
- Baker, T., Wise, J., Kelley, G. & Skiba, R. (2016). "Identifying barriers: Creating solutions to improve family engagement". *Sch. Community J.* vol. 26, pp. 161–184.
- Barton, G., and Garvis, S. (Eds.). (2019). *Compassion and Empathy in Educational Contexts*. Palgrave Macmillan.
- Bender, Y. (2005). *The tactful teacher: Effective communication with parents, colleagues, and administrators*.
- Brinia, V. (2016). Total quality in teaching and school effectiveness as tools of Administration of Education. *Int. J. Bus. Manag. Invent.* 5, 56–59.
- Brown, B. (2018). Nomad Press. *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. House.
- Brown, B. (2018). Nomad Press. *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. House.
- Bunglowala, A. (2015). Nonverbal communication: An integral part of teaching learning process. *International Journal of Research in Advent Technology*.
- Cuff, et. al. (2016). Empathy: A Review of the Concept. *Emotion Review*, 8(2), pp. 144–153.
- Daviet, B. (2016). Revisiting the principle of education as a public good. *Education Research and Foresight Series*, No. 17. Paris: UNESCO.
- Decety, J. (2011). *Empathy: From Bench to Bedside*. Cambridge: MIT Press.
- Dobrescu, T., & Lupu, G. S. (2015). The Role of Nonverbal Communication in the Teacher-Pupil Relationship *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 543-548.
- Fanelli, C., and Evans, B. (2015). Capitalism in the Classroom: The Commodification of Education. *Alternate Routes: A Journal of Critical Social Research*, 26, pp. 11–22.
- Fashiku, O. (2017). Effective communication: Any role in classroom teaching-learning process in Nigerian schools? *Bulgarian Journal of Science Education Policy*, 11(1), 171187.



- Franzese, P. A. (2016). The Power of Empathy in the Classroom. *Seton Hall L. Rev.*, 47, pp. 693-716.
- Friedman-Krauss, A. H., Cybele Raver, C., Morris, P. A. & Jones, S. M. (2014) The role of classroom-level child behavior problems in predicting preschool teacher stress and classroom emotional climate, *Early Education and Development*, 25:4, 530-552.
- Gaol, N. (2021). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18.
- Gartmeir, M., Gebhardt, M., & Dotger, B. (2016). How do teachers evaluate their parent communication competence? Latent profiles and relationship to workplace behaviors. *Teaching and Teacher Education*, 55, 207-216.
- Glaze, A. (2014). Communication: The essence of leadership. *Principal Connections*, 18(2), 7-9.
- Grace, M. & Gerdes, C. (2019). “Parent–teacher relationships and parental involvement in education in Latino families”. *Contemporary School Psychology*, vol. 23, no. 4, pp. 444–454.
- Graham, B. (2019). Listening. In O. Hargie (Eds.) *The Handbook of Communication Skills*, 259-286.
- Gray D, Brown S, Macanuso J. (2010). Empathy Map. *Gamestorming – A playbook for innovators, rulebreakers and changemakers*. Sebastopol: O’Reilly Media Inc.; 65–66.
- Gukas, D., Leinster, J. & Walker, R. (2010). Verbal and nonverbal indices of learning during problembased learning (PBL) among first year medical students and the threshold for tutor intervention [Electronic Version]. *Medical Teacher*, 32.
- Halifax, J. (2012). A Heuristic Model of Enactive Compassion. *Current Opinion in Supportive and Palliative Care*, 6(2), pp. 228–235
- Hans, H. (2015). Kinesics, Haptics and Proxemics: Aspects of Non -Verbal Communication. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*.
- Hardy, I. (2015). Education as a “Risky Business”: Theorising Student and Teacher Learning in Complex Times. *British Journal of Sociology of Education*, 36(3), pp. 375–394

- Hilliard, T. & Newsome, E. (2013). “Effective communication and creating professional learning communities is a valuable practice for superintendents”, *Contemporary Issues In Education Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 353-364.
- Ivancevich, M., Matteson, T. and Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*. 10th edition. New York: McGraw-Hill.
- Jaggars, S. & Xu, D. (2016), “How do online course design features influence student performance?”, *Computers and Education*, Vol. 95, pp. 270-284.
- Janak, N. (2009). *The Role of Teachers’ non-verbal Communication in ELT Classroom* *Journal of NELTA* Vol. 14 No. 1-2.
- Jeffrey, D. I. (2019). *Exploring Empathy with Medical Students*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Jiménez, J. M. (2017). *Compassion vs. Empathy: Emotional leadership can be exhausting, but compassionate leadership doesn’t have to be*.
- Kareva V. *The Influence of classroom communication on student commitment to the university*. *European Scientific Journal*, Vol. 7, No. 26, pp. 90-104, nd.
- Kambouridis, G. (2002). *Organization and Management of School Units*; Key number; Kledarithmos: Athens, Greece.
- Kinicki, A., Williams, B., Scott-Ladd, B. and Perry, M. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.
- Koutouzis, M. (1999). *General Principles of Management, Tourism Legislation and Organization of Employers and Collective Bodies: General Management Authorities*; E.A.P.: Patras, Greece, Volume A.
- Lakomski, G. and Colin, W. (2022). *The importance of context for leadership in education*, Volume 50, Issue 2.
- Lavoie, A. (2015, April 28). *Four reasons you need to embrace transparency in the workplace*. *Entrepreneur*. Retrieved June 9, 2020
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2020) *Seven strong claims about successful school leadership revisited*, *School Leadership & Management*, 40(1): 5–22.
- Llopis, G. (2012, September 10). *Five powerful things happen when a leader is transparent*. *Forbes*.
- Mandy, K. (2016). *Communication*. Tehran: Tehran Publication.

- Mann K. & MacLeod A. (2015). Constructivism: Learning theories and approaches to research. In J. Cleland & S. Durning (Eds.), *Researching Medical Education*. London: Wiley.
- Margolin, I. (2013). Expanding Empathy through Dance. In B. White and T. Constantino (Eds.), *Aesthetics, empathy and education* (pp. 83–98). N. Y.: Peter Lang Publishing.
- Mata, L., Pedro, I. & Peixotoa, J. (2018). “Parental support, student motivational orientation and achievement: The impact of emotions”. *International Journal of Emotional Education*. vol. 10, no. 2, pp. 77–92.
- McLaughlin, T., Aspden, K. & Clarke, L. (2017). How do teachers support children’s social–emotional competence? Strategies for teachers. *Early Childhood Folio*, 21 (2) 21-27.
- Meyers, S., et. al. (2019). Teacher Empathy: A Model of Empathy for Teaching for Student Success. *College Teaching*, 67(3), pp. 160-168
- Morris, S., Denham, A., Basset, H. and Curby, W. (2013), Relations among teachers’ emotion socialization beliefs and practices, and preschoolers’ emotional competence, *Early Educational Development*, 24(7), 979-999.
- Ndum V. (2013). *Organizational Theory and Behavior: A Guide for Students and Practitioners*. Calabar: Clear Lines Publications Ltd.
- Neff D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*. 2(3):223–50.
- Negi, S. ( 2009). The Role of Teachers’ non-verbal Communication in ELT Classroom *Journal of NELTA*, 14(1-2), 101-110.
- Nozaki, Y., & Koyasu, M. (2013). Effects of emotional intelligence on inhibiting retaliation for ostracism in Cyberball. *Psychologia*, 56(3), 167-178.
- Okello, P.G. (2015). *The Effect of Human Resource Practices on Students’ Performance at St. John Bosco Core Primary Teachers, Uganda Management Institute, College Nyondo, Uganda, Doctoral dissertation*.
- Ontario Principals’ Council. (2011). *The principal as leader of challenging conversations*. Corwin Press.

- Park, S., & Holloway, S.D. (2017). The effects of school-based parental involvement on academic achievement at the child and elementary school level: A longitudinal study. *The Journal of Educational Research*, 110(1), 1-16.
- Peterson, A. (2017). *Compassion and Education Cultivating Compassionate Children, Schools and Communities*. London: Palgrave Macmillan.
- Rasyid, A. (2015). Interpersonal Communication that Inspires in EFL Teaching. *ELT Worldwide*, 2(2), 33-44.
- Rattenborg, K., MacPhee, D., Kleisner Walker, A. & Miller-Heyl, J. (2019) Pathways to parental engagement: Contributions of parents, teachers, and schools in cultural context. *Early Education and Development*, 30(3), 315-336.
- Ritchie J, Spencer L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. In *Analyzing Qualitative Data*. Routledge 187–208.
- Safir, S. (2017). *The listening leader: Creating the conditions for equitable school transformation*. John Wiley & Sons.
- Saiti, A. & Saitis, C. (2012). *Organization and Administration of Education: Theory, Research and Case Study*; Self-published: Athens, Greece.
- Saleh. S. (2019). 4Cs in the EFL Classroom. *University Bulletin*, vol. 4, pp. 57-80.
- Schermerhorn, A. (2011). *Organizational Behavior* 11th edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Segal, J. (2018). *Improving Your Nonverbal Skills and Reading Body Language*. HELPGUIDE.ORG/ Trusted guide to mental, emotional & social health.
- Shapiro J. (2008). Walking a mile in their patients' shoes: empathy and othering in medical students' education. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*. 3(1):10. 11.
- Singer, T., and Klimecki, O. (2014). Empathy and Compassion. *Current Biology*, 24(18), pp. 875–878.
- Stamatis, P. & Chatzinikola. M. (2021) “Advantages and Reasons Hindering the Communication between Teachers and Parents: An Empirical Study”. *European Journal of Education and Pedagogy*. Vol. 2, no. 2, pp. 43-48.

- Stamatis, P. (2019). “Communication relations among parents and preschoolers: Thoughts, comments and suggestions”, In R. V. Nata (Ed.), *Progress in Education*, vol. 60, pp. 83–106, USA, NY: Nova Science Publishers.
- Stamatis, P. J. (2012). *Communication in Educational and Administrative Process*. Athens: Diadrassi Publications.
- Tuazon, A., Padiernos, M. (2016). *Communication Satisfaction and Working Relationship between Public School Heads and Teachers*. *Prism*, 21, 49–59.
- Tyler, D. E. (2016). *Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts*. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16.
- Values. (2022). *Ethics Unwrapped*. McCombs School of Business.
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). *Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools*. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21.
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). *Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools*. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21.
- Wilder, S. (2014) *Effects of parental involvement on academic achievement: A meta synthesis*. *Educational Review*, 66(3), 377-397.
- Şenol, H. and Lesinger, F. (2018). *The relationship between instructional leadership style, trust and school culture, leadership*, in Göker, S. *Leadership*. IntechOpen.