

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΕΝΑ ΥΓΙΕΣ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Ερευνητικά έχει διαφανεί πως ο/η αποτελεσματικός/ή Διευθυντής/τρια φροντίζει για την καλή συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και την καλή επικοινωνία του προσωπικού με τους μαθητές επειδή έτσι ενισχύεται το σχολικό κλίμα που επικρατεί και από το οποίο εξαρτάται άμεσα η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, ο/η αποτελεσματικός/ή Διευθυντής/τρια επιδιώκει στο σχολείο του/της να υπάρχει πνεύμα συναδελφικότητας και ομαλή συνεργασία μεταξύ όλων των μελών. Διαμορφώνει θετικό κλίμα και οι εκπαιδευτικοί παρωθούνται να εκτελέσουν με μεγαλύτερη προθυμία και φυσικά καλύτερα τα καθήκοντά τους.

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν στη σχολική μονάδα επικρατεί αρνητικό κλίμα, τότε παρατηρείται μείωση της ποιότητας εργασίας και ελαχιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου (Σαϊτής, 2007: 181). Για τη δημιουργία όμως αυτής της καλής ατμόσφαιρας πρέπει ο/ η Διευθυντής/τρια να έχει την ικανότητα να χειρίζεται περισσότερο μέσα από ανθρώπινες διαδικασίες σωστά το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και λιγότερο από την εξουσία που του/της δίνει ο νόμος. Επομένως, είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνεται ότι το προσωπικό του/της παρακινείται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές περιπτώσεις και να διαμορφώνει έτσι ένα κλίμα κατάλληλο το οποίο θα ανταποκρίνεται στους παρακινητικούς παράγοντες των ατόμων (Everard & Morris, 1996: 20).

Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της ομάδας της σχολικής κοινότητας, τότε γίνεται κατανοητό ότι ο/η Διευθυντής/τρια πρέπει να είναι ακόμη πιο προσεκτικός/ή και να εργάζεται συνεχώς για τη διατήρηση του θετικού σχολικού κλίματος στη μονάδα που διευθύνει καθώς και στον τρόπο που διοικεί και διαχειρίζεται το προσωπικό του/της.

Πώς όμως πρακτικά μπορεί να γίνει αυτό;

3.1 ΚΑΝΤΕ ΚΑΛΗ ΑΡΧΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ)/ «ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ»

Με βάση τα καθήκοντα σας ως Διευθυντές/τριες ενός σχολείου έχετε την ικανότητα να διανέμετε με κατάλληλο τρόπο τις δραστηριότητες και ενέργειες που αφορούν τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου, σύμφωνα με τις δυνατότητές τους και με βάση τις δημοκρατικές συζητήσεις (Σαϊτής, 2008: 142-143).

Προτού ξεκινήσετε οποιαδήποτε διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης, ως Διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας οφείτε να γνωρίζετε εκ των προτέρων τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσωπικές φιλοδοξίες του προσωπικού σας.

Πρέπει να έχετε κατά νου πως πέρα από τη σύμβαση εργασίας υπάρχει μια πιο ισχυρή σύμβαση των εργαζομένων η οποία ονομάζεται «ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων». Η έννοια του ψυχολογικού εργασιακού συμβολαίου εισήχθη αρχικά από τον Chris Argyris (1960) με τους Levinson et al (1962), να το περιγράφουν ως μια σειρά από αμοιβαίες προσδοκίες που αναπτύσσονται μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, οι οποίες αν και δεν είναι πλήρως συνειδητές, καθορίζουν και κατευθύνουν τις μεταξύ τους σχέσεις.

Οι Griffin & Moorhead (2010), το όρισαν ως το σύνολο των προσδοκιών του ατόμου που αφορά στο τι θέλει να συνεισφέρει στον οργανισμό και στο τι θα του φέρει ο οργανισμός ως αντάλλαγμα. Ο εργαζόμενος καλείται να προσφέρει την προσπάθεια, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, το χρόνο, την αφοσίωση, την απόδοση και ο εργοδότης,

στην περίπτωση των σχολικών μονάδων ο/η Διευθυντής/τρια, τα κίνητρα, την ασφάλεια, τα οφέλη, το στάτους, τις ευκαιρίες.

Ενώ στις δεκαετίες του 60-70 ένα τέτοιο συμβόλαιο είχε να κάνει με τους όρους αμοιβής και μονιμότητας στην εργασία, στις μέρες μας και μάλιστα στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως συμβόλαιο με παραμέτρους την εκτίμηση της συνεισφοράς των εργαζομένων στον οργανισμό, τη μη προσβολή τους αλλά τη διατήρηση της φήμης τους, την ανθρώπινη δικαιοσύνη στις ενέργειες της Διεύθυνσης, την «απόδοση αξίας» και αξιοποίηση των ταλέντων, γνώσεων και ενδιαφερόντων των εργαζομένων (Χατζηδάκη, 2010).

Ως Διευθυντής/τρια λοιπόν, οφείτετε να γνωρίζετε από την αρχή ότι οι ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες διαφέρουν κατά πολύ από άτομο σε άτομο και ανά χρονική περίοδο. Για να πετύχετε το στόχο σας πρέπει να αντιληφθείτε τις διαφορές αυτές των ατόμων και να εφαρμόζετε διαφορετικές μεθόδους κινητοποίησης και εκπαίδευσης ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες του καθενός.

Ένας εύκολος τρόπος γνωριμίας είναι η **προσωπική συνέντευξη** με τους εργαζομένους σας στην αρχή της σχολικής χρονιάς. Η δημιουργία αλλά και η παροχή του ατομικού πληροφοριακού δελτίου των εργαζομένων μπορεί να σας προμηθεύσει με τις απαραίτητες πληροφορίες τις οποίες όμως πρέπει να συζητήσετε και προσωπικά σε συνάντηση με τους εκπαιδευτικούς σας.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

Όνοματεπώνυμο:	ΑΠΦ:	ΑΚΑ:
Ημερ. Γέννησης:	Τηλ. σταθερό:	Τηλ. κινητό:
Διεύθυνση Κατοικίας:	Τ.Κ.	
e-mail:	Αρ.Ταυτότητας:	
Οργανική θέση:	Περίοδοι διδασκαλίας:	
Έτη συνολικής υπηρεσίας (συμπερ. και του παρόντος):	Έτη στο παρόν σχολείο:	
Ειδικότητες:		
Μετεκπαίδευση:		
<p>Στην περίπτωση που προτιμώ να αναλάβω δική μου τάξη, δίνω τρεις προτιμήσεις τάξεων: 1^η) 2^η) 3^η) Αν αναλάβω τάξη, ποια μαθήματα σε άλλες τάξεις μπορώ να διδάξω;</p>	<p>Στην περίπτωση που προτιμώ να μην έχω δική μου τάξη, αναφέρω ποια μαθήματα και σε ποιες τάξεις επιθυμώ να διδάξω:</p>	
Παρατηρήσεις – Εισηγήσεις για καινοτομίες και βελτίωση της σχολικής μονάδας:		
Ειδικά προσωπικά ενδιαφέροντα/κλίσεις/προσόντα που θα ήθελα να αξιοποιηθούν:		
Ειδικά προσωπικά θέματα (κυρίως θέματα υγείας με πιστοποίηση) τα οποία για φέτος θέλω να ληφθούν υπόψη από τη Διεύθυνση για σκοπούς κατανόησης ή και διευκόλυνσης καθότι θα επηρεάσουν ίσως την επαγγελματική μου ζωή και επίδοση.		

Βελτιωμένη έκδοση του Μ.Στυλιανίδης/Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Σχολείου (http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/organosi_dioikisi_scholeiou.html, 2020)

ΥΠΟΚΙΝΗΤΗΣ

Ο αποτελεσματικός διευθυντής μια σχολικής μονάδας δρα ως υποκινητής δεδομένου ότι η υποκίνηση είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται εσωτερικά σε κάποιο άτομο και έχει ως στόχο την παρακίνηση για δραστηριοποίησή του σε μια ενέργεια με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο (Ξηροτύρη & Κουφίδου 1997) . Πέρα από την εσωτερική όμως υπάρχει και η εξωτερική υποκίνηση στην οποία ο/η Διευθυντής/τρια έχει σημαντικό ρόλο.

9.1 ΒΟΗΘΗΣΤΕ ΝΑ ΑΝΘΙΣΟΥΝ ΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΑΣ

Αρχικά η κινητοποίηση συνδέθηκε με ανθρώπινες εσωτερικές δυνάμεις, όπως τα ένστικτα, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τη βούληση, την επιθυμία (Pintrich, 2002). Στην πορεία όμως η εσωτερική αυτή διαδικασία άρχισε να εγκαταλείπει την ενστικτώδη φύση που της είχε αποδοθεί και να θεωρείται πλέον μια εσωτερική διαδικασία που εμπλέκει γνωστικές λειτουργίες του ατόμου. Η ικανοποίηση λόγω του ότι ο εργαζόμενος έχει συνδέσει την εργασία του με το νόημα της αυτοπραγμάτωσης και απολαμβάνει αυτό που κάνει είναι μια εσωτερική διαδικασία η οποία είναι συνδεδεμένη και με την εργασιακή δέσμευση. Η γνώση της *Θεωρίας του Αυτοπροσδιορισμού* (Self-Determination Theory) η οποία εξηγεί τόσο τις διαφορές ανάμεσα στην εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση όσο και τις τρεις βασικές ανάγκες που κάθε άτομο επιδιώκει να καλύψει βοηθά τους/τις

Διευθυντές/τριες κατανοήσουν πως τα εσωτερικά κίνητρα είναι περισσότερο αποτελεσματικά και πως είναι άμεσα συνδεδεμένα με την κάλυψη των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Η ανοιχτή επικοινωνία που τους αφήνει να αποσαφηνίζουν τι είναι αυτό που τους δίνει νόημα στην εργασία τους συμβάλλει τα μέγιστα στην ενίσχυση των κινήτρων αυτών.

Ικανοποιήστε οργανωτικά λοιπόν τις ανάγκες τους αυτές. Η πρώτη είναι η ανάγκη για αυτονομία – η αίσθηση ότι είναι υπεύθυνος και ορίζει και παρακινεί τη δική του συμπεριφορά. Η δεύτερη είναι η ανάγκη να είναι ικανός. Η τρίτη είναι η ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς. Η κάλυψη των αναγκών αυτών οδηγεί σε αυξημένη αυτο-υποκίνηση, καλή ψυχική υγεία, υψηλή αποδοτικότητα, επιμονή, ανάληψη πρωτοβουλιών και δημιουργικότητα. Σε αντίθετη περίπτωση, παρατηρούνται αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση, στην κινητοποίηση, στην αποτελεσματικότητα.

Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Self Determination Theory) επικεντρώνεται στο διαπροσωπικό περιβάλλον και στην επίδραση αυτού, στην αυτονομία και στα κίνητρα. Ο αυτοπροσδιορισμός αναφέρεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι θέλουν να πιστεύουν πως επιλέγουν τις δραστηριότητές τους με τη θέλησή τους. Είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε ένα έργο, όταν έχει νόημα για αυτούς, είναι ευχάριστο και έχουν την αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού. Όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν μια πρόκληση, τροποποιούν τις γνωστικές δομές τους για να ενσωματώσουν την καινούρια κατάσταση στο νου τους. Οι κοινωνικές συνθήκες ισχυροποιούν ή υπονομεύουν την τάση του ατόμου για αφομοίωση, για ικανοποίηση της περιέργειάς του και αυξάνουν ή μειώνουν την κινητοποίηση των γνωστικών δομών (Deci & Ryan, 2000). Επίσης σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα ανθρώπινα όντα έχουν τρεις έμφυτες ανάγκες που πρέπει να πληρούνται προκειμένου να επιτευχθούν η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα και η προσωπική ευημερία (Deci & Ryan, 1985).

Η πρώτη από αυτές τις ανάγκες είναι η σχετικότητα ή αλλιώς τα συναισθήματα της ασφάλειας και του «ανήκειν» στο κοινωνικό περιβάλλον που παρακινούν τα άτομα να ακολουθήσουν τις νόρμες και