



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών σε σχολικές μονάδες κοινωνικά ευάλωτων περιοχών της Αττικής

Όνοματεπώνυμο φοιτήτριας: Μαρία Τριανταφύλλου (dem2053)

Επιβλέπων καθηγητής: κος Αθανάσιος Σπυριδάκος

Ακαδημαϊκό έτος: 2021-2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών σε σχολικές μονάδες κοινωνικά ευάλωτων περιοχών της Αττικής.

Dealing with crises resulting from students' misbehavior and juvenile delinquency in schools of socially vulnerable regions of Attica.

Μαρία Τριανταφύλλου (dem2053)

Επιβλέπων καθηγητής: κος Αθανάσιος Σπυριδάκος

Αθήνα, 2022

«Ένα σημαντικό θέμα που αγνοείται θα δημιουργήσει μία σίγουρη κρίση» Dr Henry Kissinger

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	8
Abstract.....	10
Ευχαριστίες.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12

ΜΕΡΟΣ Ι ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	15
1.1.ΗΓΕΣΙΑ.....	15
1.1.1. Η θεωρία της ηγεσίας.....	15
1.1.2. Οι τύποι ηγεσίας.....	17
1.1.3. Ο ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό.....	19
1.1.4. Αποτελεσματική ηγεσία.....	20
1.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	22
1.2.1. Η έννοια της κρίσης.....	23
1.2.2. Οι τύποι των κρίσεων.....	24
1.2.3. Οι οργανισμοί και η διαχείριση κρίσεων.....	25
1.2.4. Τα στάδια στη διαχείριση κρίσεων.....	26
1.2.5.Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση κρίσεων.....	30
1.2.6.Η πρόληψη της κρίσης μέσα από τη Swot Analysis.....	34
1.3.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	36
1.3.1. Η έννοια της επικοινωνίας.....	36
1.3.2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς και τα οφέλη της.....	38
1.3.3. Οι επικοινωνιακές πρακτικές του ηγέτη.....	41
1.3.3. Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων.....	43
1.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΘΗΤΩΝ.....	44
1.4.1. Αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα ανηλίκων.....	44
1.4.2. Είδη αποκλινουσών συμπεριφορών και παραβατικότητας μαθητών.....	46
1.4.3. Αίτια αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών.....	47
1.4.4. Παραβατικότητα ανηλίκων στις κοινωνικά ευάλωτες περιοχές.....	54

1.4.5. Διαχείριση και αντιμετώπιση της παραβατικότητας μαθητών στις σχολικές μονάδες.....	57
---	----

ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΕΡΕΥΝΑ

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
2.1. Ερευνητική μέθοδος.....	61
2.2. Συμμετέχοντες στην έρευνα.....	62
2.2.1. Πίνακας με δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.....	63
2.3. Εργαλείο έρευνας και διαδικασίες.....	64
2.4. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων.....	66
2.4.1. Πίνακας με στάδια ανάλυσης δεδομένων ποιοτικής έρευνας.....	66
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	67
3.1. Θεματικές ενότητες, κατηγορίες & ανάλυση ποιοτικών δεδομένων.....	67
3.1.1. Πίνακας με θεματικές ενότητες, κατηγορίες & μονάδες ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων.....	68
3.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	70
4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	111
4.1. Συζήτηση- συμπεράσματα.....	111
4.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	123
4.3. Προτάσεις για περεταίρω έρευνα.....	123
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	124
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	129

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Μαρία Τριανταφύλλου του Σωκράτη, με αριθμό μητρώου dem2053 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΠΜΣ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων) δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Ο/Η Δηλών/ουσα



Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

<<Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντος>>

Σπυριδάκος Αθανάσιος

<<Όνοματεπώνυμο Β μέλους Εξεταστικής Επιτροπής>>

Ψαρομίληγκος Ιωάννης

<<Όνοματεπώνυμο Γ μέλους Εξεταστικής Επιτροπής>>

Πιερράκος Γεώργιος

Περίληψη

Μία από τις προκλήσεις που οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίσουν είναι η διαχείριση κρίσεων. Οι ηγέτες καθοδηγούν τα μέλη ενός οργανισμού προς τις λύσεις των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των κρίσεων και κάνουν ενέργειες για να τις αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μία από τις κρίσεις που οι σχολικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια προέρχονται από περιστατικά που συνδέονται με τις αποκλίνουσες συμπεριφορές των μαθητών και την παραβατικότητα ανηλίκων μέσα στο σχολείο. Η αύξηση της παραβατικότητας ανηλίκων είναι μία πραγματικότητα που παρατηρείται παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια. Οι αποκλίνουσες συμπεριφορές και η παραβατικότητα των παιδιών και των εφήβων διαδραματίζεται συχνά και μέσα στις σχολικές μονάδες κυρίως σε κοινωνικά και οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές. Στην Ελλάδα πολύ συχνά τα τελευταία χρόνια η διοίκηση αλλά και οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων καλούνται να διαχειριστούν κρίσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα των μαθητών τους. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των ανθρώπων που αποτελούν την διοίκηση των σχολικών μονάδων, διευθυντών και υποδιευθυντών για τα φαινόμενα αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας των μαθητών και για τους τρόπους διαχείρισης των κρίσεων που προκύπτουν από παραβατικότητα μαθητών καθώς και το πώς οι ίδιοι διευθυντές και υποδιευθυντές διαχειρίζονται τις κρίσεις στις σχολικές τους μονάδες. Επιπλέον μέσα από την έρευνα προκύπτουν και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των περιοχών στις οποίες παρατηρούνται πιο συχνά τέτοιες συμπεριφορές των μαθητών. Με βάση τα παραπάνω διενεργήθηκαν 7 συνεντεύξεις που απευθύνονταν σε διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης κοινωνικά ευάλωτων περιοχών της Αττικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στις κοινωνικά ευάλωτες περιοχές παρατηρούνται συχνά περιστατικά αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας των μαθητών και τα αίτια συνήθως αφορούν κυρίως το χαμηλό μορφωτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο στις κοινωνικά και οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές που ζουν τα παιδιά, τους χαλαρούς οικογενειακούς δεσμούς και την έλλειψη γονικής καθοδήγησης, τα στερεότυπα και τις μαθησιακές δυσκολίες. Επιπλέον, η ηγεσία των σχολικών μονάδων κάνει διάφορες ενέργειες για την διαχείριση των κρίσεων που προκύπτουν από τις παραπάνω συμπεριφορές των μαθητών όπως πρόληψη των κρίσεων, επικοινωνία με γονείς καθώς και με μαθητές, συνεργασία με κοινωνικούς

φορείς, διαμόρφωση και εφαρμογή σχολικών κανόνων, δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, ειδικά μαθησιακά προγράμματα και μεθόδους για τους μαθητές καθώς και επιμορφώσεις για τους εκπαιδευτικούς. Παρόλα αυτά, τα μέλη της διοίκησης δεν έχουν τις ίδιες απόψεις για την σημαντικότητα του κάθε τρόπου διαχείρισης κρίσεων και για το λόγο αυτό ενεργούν με βάση τη βαρύτητα που δίνουν σε καθένα από αυτούς τους τρόπους διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας των μαθητών.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, κρίση, διαχείριση κρίσεων, επικοινωνία, παραβατικότητα ανηλίκων

Abstract

Nowadays one of the challenges that leaders have to face is dealing with crises. Leaders guide the members of an organization towards the solutions of the problems that come up during the crisis and take action to deal with it in the best possible way. One of the crises that school organizations face lately is incidents related to students' misbehavior and juvenile delinquency inside the school. The rise in juvenile delinquency worldwide is a reality that is noted in recent years. Juvenile delinquency often appears in schools mostly of socially and economically vulnerable areas. In Greece, very often during the last years, the leaders and the teachers of schools have to deal with the crises coming from inappropriate behavior of students or juvenile delinquency in the schools. The intention of the current Master dissertation thesis is to study and to search the perceptions of the administrators of schools, principals and co-principals, of the juvenile delinquency in schools and the ways of dealing with crises coming from juvenile delinquency as well as how they deal with these crises at school. Furthermore, this research shows the social characteristics of the areas in which juvenile delinquency is mostly noted. Based on the above, 7 interviews of principals and co-principals of primary schools and high schools that are situated in socially vulnerable areas of Attika, were conducted. The results of the research have shown that incidents of misbehavior and juvenile delinquency take place in socially vulnerable areas and the most common reasons are the low educational, economic and social level of the socially and economically degraded regions that children live in, the loose family ties and lack of parents' guidance, the stereotypes and the learning difficulties of the students. Moreover, the leadership of schools takes action to deal with crises that come up because of students' misbehavior or delinquency, such as the prevention of crises, the communication with parents as well as with students, co-operation with social services, the creation and implementation of school rules, the development of a positive school climate and special learning methods and programs for students as well as educational programs for teachers. Nevertheless, not all principals and co-principals have the same opinion for the significance of each way of dealing with crises and this is the reason why they take action according to their perception of the importance of each way of dealing with crises coming from misbehavior and juvenile delinquency in their schools.

Key words: leadership, crisis, dealing with crises, communication, juvenile delinquency

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος ‘Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων’ στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και κυρίως τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας κύριο Αθανάσιο Σπυριδάκο.

Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου, την αδερφή μου, τη γιαγιά μου και τους φίλους μου για την υπομονή τους, την εμπύχωση και υποστήριξή τους για την διεκπεραίωση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας.

Εισαγωγή

Η κρίση σε έναν οργανισμό εμπεριέχει την ύπαρξη ενός σοβαρού προβλήματος και ο οργανισμός κατά τη διάρκεια της κρίσης βρίσκεται σε μία περίοδο αβεβαιότητας, ανασφάλειας και επικινδυνότητας για την πορεία του οργανισμού. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να ξέρουν ότι κάποια στιγμή θα συμβεί ένα γεγονός που θα οδηγήσει σε κρίση και θα πρέπει να το διαχειριστούν και πιθανόν όταν αναγνωρίσουν το αυτό το γεγονός που συμβαίνει, η κρίση έχει ήδη αρχίσει (Curtin, 2005). Ένας από τους σημαντικούς ρόλους του ηγέτη είναι η διαχείριση των κρίσεων ώστε να περιοριστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ζημιά και τελικώς να υπάρξει ανάρρωση του οργανισμού από την κρίση, καθώς και μάθηση.

Μία από τις κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι σχολικοί οργανισμοί τα τελευταία χρόνια είναι οι κρίσεις που προκύπτουν από περιστατικά παραβατικότητας και αποκλίνουσας συμπεριφοράς μέσα στις σχολικές μονάδες τα οποία παρουσιάζουν μία αυξητική τάση κυρίως σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές. Η νεανική παραβατικότητα μπορεί να οριστεί ως μία αντικοινωνική συμπεριφορά των παιδιών ή των εφήβων που επανειλημμένα διαπράττουν παράνομες πράξεις. Είναι μία επαναλαμβανόμενη κοινωνική διαταραχή των παιδιών ή των εφήβων (Singh & Azman). Σύμφωνα με έρευνες οι παράγοντες που σχετίζονται με το χαμηλό οικονομικό επίπεδο μίας περιοχής μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη συμπεριφορών παραβατικότητας στα παιδιά. Το πολύ χαμηλό οικονομικό και βιοτικό επίπεδο μίας γειτονιάς φαίνεται ότι σχετίζεται με μονοπάτια αντικοινωνικής συμπεριφοράς που ακολουθούνται από κάποια παιδιά (Ingoldsby & Shaw, 2002).

Οι διοικήσεις των σχολικών μονάδων καλούνται να προετοιμαστούν και να υιοθετήσουν αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών στα σχολεία. Μία αποτελεσματική διοίκηση στη σχολική μονάδα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων. Η διοίκηση είναι αυτή που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας της σχολικής μονάδας (Blasé & Blasé, 1999). Το σχολείο είναι σημαντικό για την ανάπτυξη ή τη μείωση της παραβατικότητας των μαθητών (Shoemaker, 2017).

Επομένως είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν οι απόψεις των μελών της διοίκησης των σχολικών μονάδων για τους τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά

αποκλίνουσας συμπεριφοράς ή παραβατικότητας μαθητών στα σχολεία καθώς και να διαφανεί ποιους τρόπους διαχείρισης κρίσεων χρησιμοποιούν για τις σχολικές μονάδες τις οποίες διοικούν. Επίσης είναι σημαντικό να διερευνηθούν τα αίτια των αποκλινουσών συμπεριφορών και της παραβατικότητας των μαθητών καθώς και τα χαρακτηριστικά των κοινωνικά ευάλωτων περιοχών όπου ανήκουν οι σχολικές μονάδες στις οποίες παρουσιάζονται συχνότερα αντικοινωνικές συμπεριφορές μαθητών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε 2 μέρη.

- Στο 1^ο μέρος επιχειρείται μία θεωρητική προσέγγιση του θέματος ώστε να διαφωτιστεί το θέμα και από τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία. Αναλύονται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση θέματα που σχετίζονται την ηγεσία, το ρόλο του ηγέτη στους οργανισμούς, την κρίση και τη διαχείριση κρίσεων, την επικοινωνία και το ρόλο της στη διαχείριση κρίσεων και τη διαχείριση παραβατικότητας ανηλίκων στις σχολικές μονάδες διαφωτίζοντας και τα αίτια των αντικοινωνικών συμπεριφορών των μαθητών καθώς και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των περιοχών στις οποίες ανήκουν οι σχολικές μονάδες όπου παρατηρούνται συχνότερα περιστατικά αποκλινουσών συμπεριφορών και παραβατικότητας μαθητών.
- Το 2^ο μέρος της διπλωματικής εργασίας αποτελείται από την έρευνα κατά το οποίο εξηγείται η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, περιγράφονται οι συμμετέχοντες της έρευνας και τα χαρακτηριστικά τους, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και οι διαδικασίες της έρευνας. Ακολουθεί η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος αφού παρουσιαστούν τα αποτελέσματα υπάρχει η συζήτηση και τα συμπεράσματα όπου συγκρίνονται και συσχετίζονται τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας με προηγούμενα ευρήματα άλλων ερευνών όπως προκύπτουν από το πρώτο μέρος της εργασίας, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακολουθούν οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για συνέχιση της έρευνας.

ΜΕΡΟΣ Ι ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Ηγεσία

1.1.1. Η θεωρία της ηγεσίας

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα επιρροής μίας ομάδας προς την υλοποίηση ενός οράματος (Robbins & Judge, 2018). Ο ηγέτης έχει ένα όραμα και οι οπαδοί του, τον ακολουθούν. Όταν ο ηγέτης είναι σε θέση να δημιουργεί οπαδούς, μπορεί να ελέγχει μία κατάσταση και να ασκεί επιρροή. Η ηγεσία υπήρχε από τότε που οι άνθρωποι δημιουργούσαν ομάδες με σκοπό την επίτευξη στόχων, όμως από τον 20^ο αιώνα και μετά άρχισε η έννοια της ηγεσίας να γίνεται αντικείμενο μελέτης (Robbins, Decenzo et al., 2012). Η ηγεσία συνδέεται με τη δημιουργία οράματος για το μέλλον, μέσα στο οποίο ο ηγέτης βλέπει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες και επιλέγει τις στρατηγικές για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές για την επίτευξη του οράματος (De Pree, 2011).

Ο Αγγλικός όρος 'leader' (ηγέτης) προέρχεται ετυμολογικά από την Αγγλό- Σαξωνική λέξη 'laed' που σημαίνει μονοπάτι, δρόμος. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί αφού ο ηγέτης είναι αυτός που κατά κάποιον τρόπο δείχνει το δρόμο, το μονοπάτι προς τους οπαδούς του, περπατώντας μπροστά.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού μίας ομάδας ανθρώπων από έναν άνθρωπο τον ηγέτη ο οποίος με προθυμία, συλλογικά και με επικοινωνία θα προσπαθήσει να φτάσει η ομάδα αυτή τους στόχους των μελών της (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005). Μέσα από αυτό αναδεικνύεται το πόσο στενά συνδέεται η ηγεσία με την παρακίνηση καθώς μέσα από την προτροπή και την καθοδήγηση που παρέχει ο ηγέτης, κατευθύνονται τα μέλη της ομάδας στην επίτευξη των στόχων τους και παράλληλα ο ηγέτης στη δική του επιτυχία.

Σύμφωνα με τον De Pree (2011), η ηγεσία είναι μία τέχνη που μαθαίνεται περισσότερο με τα χρόνια παρά με τη μελέτη βιβλίων. Η ηγεσία είναι πιο πολύ ανθρώπινη και δημιουργεί σχέσεις και δεσμούς στα μέλη ενός οργανισμού παρά επιστημονική και απλή συσσώρευση πληροφοριών. Η τέχνη της ηγεσίας ισοδυναμεί με την παροχή της ελευθερίας στους ανθρώπους να κάνουν αυτό που αναμένεται και απαιτείται από αυτούς με όσο είναι δυνατόν πιο αποτελεσματικό και ανθρώπινο τρόπο.

Η ηγεσία ιστορικά αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης από τους κοινωνικούς ψυχολόγους λόγω της επίδρασής της στη δυναμική της ομάδας. Στην αρχή, η ηγεσία προήλθε από την ομάδα και το ρόλο της σε αυτήν καθώς και την επιρροή της στην ομάδα. Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η ηγεσία αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας και μελέτης από την οργανωτική ψυχολογία, από τις κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες και την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον για την ηγεσία προκύπτει από το ρόλο της στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, οργανισμών και κυβερνήσεων (Μπουραντάς, 2018).

Σύμφωνα με τον Heifentz (2002), η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως εμπόδιο αλλά ως ευκαιρία μιας ομάδας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του οργανισμού. Η ηγεσία κατευθύνει τα μέλη ενός οργανισμού στην ανάληψη ευθύνης για τα προβλήματα και την επίλυσή τους. Μία από τις αρμοδιότητες της ηγεσίας είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η ομάδα αντιμετωπίζει και επιλύει τα προβλήματα.

Πολύ σημαντικό για τον ηγέτη εκτός από την εξειδικευμένη γνώση και την εμπειρία σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα είναι να μπορεί να αντιλαμβάνεται τον οργανισμό σαν ολότητα, σαν σύνολο. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ένα οργανισμός είναι αυτό που θα καθορίσει και τον τρόπο ηγεσίας. Αναλόγως τις συνθήκες που υπάρχουν ο ηγέτης προσαρμόζει το όραμά του και αναπροσαρμόζει τους στόχους καθώς το περιβάλλον που είναι δυναμικό συνέχεια αλλάζει.

Οι ακόλουθοι- οπαδοί είναι σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας και όλοι οι ηγέτες μπορούν να γίνονται ακόλουθοι κάποιες φορές. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξέρουν να ακολουθούν και να λειτουργούν ως παράδειγμα για τους άλλους. Η έννοια του σκοπού ή της θέλησης στην ηγεσία συνδέεται με την επιδίωξη της αλλαγής από τον ηγέτη και τους ακόλουθους. Το κάθε άτομο παίρνει ατομική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων για το μέλλον του οργανισμού. Η ηγεσία

μπορεί να προέλθει από τον καθένα. Η ηγεσία είναι ένα καθημερινός τρόπος σκέψης και δράσης που δεν αφορά μόνο τον τίτλο και την επίσημη θέση που έχει κάποιος μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν σταματήσουμε να θεωρούμε την ηγεσία ισοδύναμη με την επισημότητα και την αναγνώριση από το κοινό, τότε μπορούμε να δούμε τις δικές μας ευκαιρίες για ηγεσία και να αναγνωρίσουμε τις ηγετικές ικανότητες των ανθρώπων που συναναστρεφόμαστε στην καθημερινότητά μας. Οι πραγματικοί ηγέτες βρίσκονται πίσω από τα παρασκήνια και η πολύ αποτελεσματική ηγεσία συνήθως δεν βρίσκεται στο προσκήνιο. (Daft & Lane, 2014).

1.1.2.Οι τύποι ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin, υπάρχουν τρεις μορφές ηγεσίας: η αυταρχική, η δημοκρατική και η laissez-faire. Πιο συγκεκριμένα, ο αυταρχικός ηγέτης σε έναν οργανισμό είναι αυτός που κυρίως παίρνει τις αποφάσεις στον οργανισμό, διανέμει τα καθήκοντα στους εργαζομένους και επιλέγει τις μεθόδους για την άσκηση καθηκόντων τους. Ο ίδιος συμμετέχει λίγο στη διεκπεραίωση των εργασιών αυτών και επίσης επικρίνει ή επαινεί τους υφιστάμενους του. Οι επιλογές που κάνει και οι αποφάσεις που λαμβάνει βασίζονται στις δικές τους ιδέες και κρίσεις και πολύ σπάνια δέχεται συμβουλές από τους υφιστάμενούς του. Έχει την τάση να δημιουργεί ένα αυστηρό και πολύ δομημένο περιβάλλον και δημιουργεί κανόνες που τους γνωστοποιεί με σαφήνεια. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη προς αυτούς όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων ή τα πιο σημαντικά καθήκοντα. Θεωρείται ο πιο συνηθισμένος τύπος ηγεσίας στους οργανισμούς και είναι ο τύπος ηγεσίας που μπορεί πιο εύκολα να προκαλέσει την επανάσταση των υφισταμένων του, κάτι που εξαρτάται από το πόσο αυταρχικός ο κάθε ηγέτης. Αυτή η μορφή ηγεσίας μπορεί όμως να είναι ωφέλιμη όταν για παράδειγμα πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις σε καταστάσεις κρίσης ή όταν σε έναν οργανισμό υπάρχει ανάγκη για ισχυρή και άμεση ηγεσία.

Ο δημοκρατικός ηγέτης που περιέγραψε ο Kurt Lewin είναι πολύ διαφορετικός από τον αυταρχικό. Δεν λαμβάνει αυτός τις αποφάσεις στον οργανισμό αλλά μαζί με τους υφιστάμενούς του συλλογικά μετά από συζητήσεις μαζί τους στις οποίες έχει πιο πολύ συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο. Παρόλο που η τελική απόφαση ανήκει στη διοίκηση υπάρχει ίση συμμετοχή των υφισταμένων κατά την προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος. Ο δημοκρατικός ηγέτης συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό, βοηθάει στη συνοχή

της ομάδας, προωθεί την έκφραση ιδεών και δημιουργικών λύσεων, δημιουργεί μία σύνδεση με τους υφιστάμενούς του και ο οργανισμός παρουσιάζει αυξημένη παραγωγικότητα. Αυτή η μορφή ηγεσίας είναι αυτή που προτιμούν οι περισσότεροι εργαζόμενοι στους οργανισμούς και κυρίως όσοι δεν είχαν καλή εμπειρία από τις άλλες δύο μορφές ηγεσίας, την αυταρχική μορφή και την 'laissez faire'. Παρόλα αυτά η δημοκρατική ηγεσία μπορεί κάποιες φορές να αποδειχτεί αναποτελεσματική στον τομέα λήψης αποφάσεων.

Τέλος ο 'laissez-faire' ηγέτης στη θεωρία του Lewin ή αλλιώς ο φιλελεύθερος ηγέτης, καθώς η γαλλική λέξη laissez-faire αναφέρεται στον φιλελευθερισμό, είναι αυτός που δίνει την ελευθερία στους εργαζομένους του να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις παρόλο που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Ο 'laissez-faire' ηγέτης αφήνει τους υφιστάμενους ελεύθερους να επιλέξουν τον τρόπο που θα εκτελέσουν τις εργασίες και τα καθήκοντά τους χωρίς καθορισμένο πλαίσιο. Επιτρέπει στους υφιστάμενους ατομικά ή ομαδικά να αποφασίσουν πώς θα φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους και αφήνουν την ευθύνη των αποφάσεων στο προσωπικό και όχι στη διοίκηση. Αυτή η μορφή ηγεσίας θεωρείται η πιο αναποτελεσματική από τις τρεις επειδή μπορεί να επιφέρει μειωμένη παραγωγικότητα στον οργανισμό και ασυνέπεια εκτός αν οι εργαζόμενοι είναι άτομα με πολλές ικανότητες.

Άλλος ένας διαχωρισμός στους τύπους ηγεσίας είναι μεταξύ του συναλλακτικού και του μετασχηματιστικού ηγέτη. Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που κατευθύνει τους υφιστάμενούς του προς την επίτευξη στόχων του οργανισμού καθορίζοντας τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που θα αναλάβουν για να φτάσουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Πολύ συχνή είναι η παροχή ανταμοιβών και η αναγνώριση των προσπαθειών όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν ως προς τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Επιπλέον ο συναλλακτικός ηγέτης παρακολουθεί αν ακολουθούνται σωστά οι κανόνες και τα καθήκοντα των υφισταμένων τους, παρεμβαίνει μόνο όταν δεν ακολουθούνται όπως πρέπει και αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν αλλά και σημαντικές αποφάσεις (Robbins & Judge, 2018).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που αποτελεί πηγή έμπνευσης στους εργαζομένους του ως προς την υπέρβαση των προσωπικών τους συμφερόντων για το συμφέρον του οργανισμού και επιπλέον τους ασκεί ουσιαστική επίδραση. Οι υφιστάμενοι δείχνουν μία ιδιαίτερη αφοσίωση και ανταπόκριση προς αυτόν τον τύπο ηγέτη. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί και εμπνέει

τους υφιστάμενούς του, έχει όραμα για τον οργανισμό και το μεταδίδει με απλό και κατανοητό τρόπο και θέτει ομαδικούς στόχους. Εμπνέει σεβασμό και είναι αξιόπιστος, αντιμετωπίζει τον κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστό και νοιάζεται για αυτόν, χρησιμοποιεί την ορθολογικότητα για την επίλυση των προβλημάτων και βοηθάει να βρουν οι εργαζόμενοι την λύση των προβλημάτων με νέους τρόπους (Robbins & Judge, 2018).

1.1.3.Ο ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό

Στο παρελθόν υπήρχε η αντίληψη ότι ο ηγέτης έπρεπε να ασκεί αυστηρό έλεγχο στα μέλη ενός οργανισμού ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί σωστά και να είναι αποτελεσματικός. Η αυστηρή οργανωτική ιεραρχία, τα δομημένα καθήκοντα και εργασίες και οι λεπτομερείς και άκαμπτες διαδικασίες σήμαιναν για τα μέλη του οργανισμού ότι η διοίκηση είχε την εξουσία ενώ τα υπόλοιπα μέλη καμία εξουσία. Σήμερα οι παλιές αυτές αντιλήψεις ως προς την κατανομή της εξουσίας δεν ισχύουν. Η έμφαση στην αυστηρότητα και στον έλεγχο μειώνει τα κίνητρα, την καινοτομία, το ηθικό των εργαζομένων και δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαμοιράζουν την εξουσία παρά την επιβάλλουν και βρίσκουν τρόπους να αυξάνουν τις νοητικές λειτουργίες του οργανισμού με το να εμπλέκουν όλα τα μέλη του οργανισμού. Ο ηγέτης σήμερα δεν εξουσιάζει αλλά διευκολύνει τους ανθρώπους να κάνουν το καλύτερο δυνατόν που μπορούν, διώχνοντας τα εμπόδια και παρέχοντας στους ανθρώπους ό,τι χρειάζονται, ευκαιρίες εκπαίδευσης, υποστήριξη και ανατροφοδότηση (Daft & Lane, 2014).

Επιπλέον στο παρελθόν, από το 1970 έως το 1990 οι μάνατζερ είχαν ξεχωριστούς τομείς εξειδίκευσης για παράδειγμα υπήρχε ο οικονομικός μάνατζερ, ο ειδικός στην τεχνολογία, ο μάνατζερ για το μάρκετινγκ. Όμως αυτό άφηνε κενά στη διοίκηση καθώς ο καθένας εστίαζε μόνο στον τομέα εξειδίκευσης του, χάνοντας με αυτόν τον τρόπο μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης και των καταστάσεων (Curtin, 2005). Στις αρχές του 1990 άρχισε να αντιστρέφεται αυτή η τάση και οι μάνατζερ πρέπει πλέον να έχουν πιο σφαιρικές και ολοκληρωμένες γνώσεις για πολλούς τομείς που αφορούν τους οργανισμούς δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο και ένα πιο ασφαλές περιβάλλον αντιμετώπισης κρίσεων. Οι μάνατζερ έχουν σήμερα προσπαθούν να έχουν πιο ευρεία θέαση των πραγμάτων, να διευρύνουν το πεδίο θέασης, να διαβάζουν το

περιβάλλον το οποίο συνεχώς αλλάζει ώστε να είναι ευέλικτοι, να περιορίζουν τα σφάλματα και να μην αιχμαλωτίζονται μόνο στον τομέα εξειδίκευσης τους χάνοντας τη μεγάλη εικόνα.

Σύμφωνα με τους Hargie, Dickson et al.(2004) ο ηγέτης εμπλέκεται κυρίως στα παρακάτω είδη δραστηριότητας: α) Σχεδιασμός. Κατά το σχεδιασμό θέτει στόχους και χρονοδιαγράμματα και λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις για τη σημαντικότητα των θεμάτων και των στόχων και σχεδιάζει τις δράσεις που πρέπει να γίνουν. β) Οργάνωση. Ο ηγέτης παρακολουθεί, συντονίζει και κατευθύνει το προσωπικό και διανέμει καθήκοντα στους εργαζόμενους είτε ατομικά είτε ομαδικά τα οποία σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού. γ) Καθοδήγηση-ηγεσία. Ο ρόλος της ηγέτη είναι πολύ σημαντικός καθώς μέσω του οράματος που επικοινωνεί στους εργαζομένους του, τους δίνει ένα ισχυρό κίνητρο να αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους. Τους δίνει τη σωστή κατεύθυνση και τους ενθαρρύνει, τους επιβραβεύει και δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στη δημιουργία και διατήρηση ενός πολύ καλού και αρμονικού εργασιακού κλίματος που θα ικανοποιεί τους εργαζομένους του και θα τους εμπνέει να προσπαθήσουν ατομικά και ομαδικά να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους και να φτάνουν τους στόχους του οργανισμού. δ) Αξιολόγηση. Προκειμένου να διαπιστώσει αν οι στόχοι του οργανισμού έχουν επιτευχθεί, ο ηγέτης εκτιμάει τα αποτελέσματα της εργασίας των μελών του οργανισμού ώστε να αξιολογήσει αν εναρμονίζονται με τους στόχους που έχουν τεθεί για τον οργανισμό. Αν τα αποτελέσματα δεν οδηγούν προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τότε θα πρέπει να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις ακόμα και καινούριο σχεδιασμό.

Σύμφωνα με τους Robins, Decenzo et al. (2012), ο διοικητικός ρόλος του ηγέτη μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες: διαπροσωπικό ρόλο, τον πληροφοριακό ρόλο και το ρόλο λήψης αποφάσεων. Ο διαπροσωπικός ρόλος αφορά τους ανθρώπους και τις σχέσεις του με άτομα που είναι εντός του οργανισμού όπως οι εργαζόμενοι αλλά και εκτός οργανισμού. Ο πληροφοριακός ρόλος αφορά τη συλλογή πληροφοριών αλλά και τη μετάδοσή και μεταφορά τους. Τέλος ο ρόλος λήψης αποφάσεων αφορά ή τις επιλογές. «Οι τέσσερις ρόλοι λήψης αποφάσεων είναι του επιχειρηματία, του διαχειριστή κρίσεων, του κατανομέα πόρων και του διαπραγματευτή» (Robins, Decenzo et al., 2012). Ένας από τους ρόλους του ηγέτη λοιπόν που αφορούν τη λήψη αποφάσεων, είναι αυτός του διαχειριστή κρίσεων.

1.1.4.Αποτελεσματική ηγεσία

Οι ηγέτες καλούνται να αναλάβουν μία σειρά ρόλων και να ανταποκριθούν σε ποικίλες μακροπρόθεσμες αλλά και βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες. Ανάλογα με τις συνθήκες και το πλαίσιο απαιτείται και διαφορετικός τρόπος ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να είναι πάντα σε άμεση επαφή με το περιβάλλον και να παρακολουθεί τι συμβαίνει και τι αλλάζει γύρω του ώστε να προσαρμόζει τη διοίκηση στις αλλαγές αυτές καθώς ένας οργανισμός προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες των χρηστών του. Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική είναι αναγκαίο να δίνει στους εργαζομένους όλων των ιεραρχικών στρωμάτων ενός οργανισμού τη δυνατότητα να επιλύουν προβλήματα και να τους εμπνυχώνει ώστε να βρίσκουν λύσεις και βελτιώσεις και να παίρνουν πρωτοβουλίες. Συνεπώς οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην λήψη αποφάσεων και στις βελτιώσεις που πραγματοποιούνται στον οργανισμό.

Επιτυχημένοι θεωρούνται οι οργανισμοί που έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με αυτό το στόχο. Ο προσανατολισμός είναι στον χρήστη και όχι στον οργανισμό και αφορά τις τωρινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες των χρηστών. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί διοικούν με ικανότητα, παρακολουθούν τα έξοδα και κέρδη, συντονίζουν και καθοδηγούν τους εργαζομένους τους, ενδιαφέρονται για αυτούς και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη του οργανισμού και τους διασφαλίζουν ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον (Hargie, Dickson et al.,2004).

Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να ενδιαφερθεί για το σύστημα αξιών του οργανισμού γιατί αυτό θα συμβάλει στην δημιουργία αξιών και αρχών που θα καθοδηγήσουν τις δράσεις των μελών του οργανισμού. Οι αρχές αυτές θα πρέπει να είναι κατανοητές και αποδεκτές από τα μέλη και να διέπουν την ομαδική αλλά και ατομική συμπεριφορά τους (De Pree,2011).

Οι περισσότεροι ηγέτες σε όλους τους τομείς όπως των επιχειρήσεων, της πολιτικής, του στρατού, της εκπαίδευσης, των κοινωνικών υπηρεσιών, των τεχνών και του αθλητισμού, γνωρίζουν πολύ καλά ότι σε έναν κόσμο που συμβαίνουν διαρκώς απροσδόκητες και ξαφνικές αλλαγές η επιμονή να διατηρήσουν μία σταθερότητα είναι μία χαμένη μάχη. Σήμερα οι καλύτεροι ηγέτες κατανοούν το ότι οι κρίσεις και οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες και προσπαθούν να τις μετατρέψουν σε πιθανές ευκαιρίες ενέργειας και αναγέννησης του οργανισμού. Η προσαρμοστικότητα είναι η έννοια κλειδί για την ηγεσία. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού προέρχεται από την

ικανότητα του ηγέτη να μπορεί να παραμένει ψύχραιμος, ήρεμος, συγκεντρωμένος και πειθαρχημένος στις αναπόφευκτες αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό (Daft & Lane, 2014).

Πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι να αποδέχεται και να κατανοεί τα χαρίσματα, τα ταλέντα και τις δεξιότητες των μελών του οργανισμού του. Αυτή η διαπίστωση βοηθάει τον ηγέτη να κατανοεί ότι όλοι είναι απαραίτητοι σε έναν οργανισμό και ότι είναι σημαντικό να αφήνεται στις δυνάμεις και ικανότητες των άλλων και στην αποδοχή του ότι δεν μπορεί να γνωρίζει και να κάνει τα πάντα μόνος του. Η αναγνώριση της ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό συνδέει την ηγεσία με μία μεγάλη ποικιλία χαρισμάτων και ικανοτήτων που οι άνθρωποι φέρνουν στον οργανισμό και με την ανάγκη για ισότητα, ευκαιρίες και την ταυτότητα του κάθε μέλους μέσα στον οργανισμό (De Pree, 2011).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνεργάζονται με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις κυβερνήσεις, τα Πανεπιστήμια και άλλους οργανισμούς. Υπάρχει μία τάση τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί να θεωρούνται ως ομάδες που δημιουργούν με συνεργασία τα αποτελέσματα του οργανισμού, παρά ως αυτόνομες οντότητες που βρίσκονται σε ανταγωνισμό με άλλους οργανισμούς. Η συνεργασία παρέχει πιο πολλές ευκαιρίες από τον ανταγωνισμό που υπήρχε μεταξύ των οργανισμών. Οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν τη νοοτροπία της συνεργασίας στον οργανισμό και μετά να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας που ευνοεί τη συνεργασία και παρέχει αμοιβαία αλληλοϋποστήριξη (Daft & Lane, 2014).

Τέλος ο αποτελεσματικός ηγέτης διακρίνεται από μία ωριμότητα. Η ωριμότητα αφορά την αυτοεκτίμησή του, την αίσθηση της αυτό-αξίας του, του 'ανήκειν', την υπευθυνότητα και ανάληψη ευθυνών, την υπομονή, και την ισότητα. Επιπλέον διακρίνεται από λογική και ορθολογισμό προσφέροντας έτσι μία ορατή τάξη στον οργανισμό και προωθώντας την επιτυχία, και τις ικανότητες των μελών του. Ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ορθολογισμό έχει ως προτεραιότητα την εμπιστοσύνη και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη η οποία θα οδηγήσει και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (De Pree, 2011).

1.2. Διαχείριση κρίσεων

1.2.1. Η έννοια της κρίσης

Η έννοια της κρίσης έχει πολλές διαστάσεις και συνήθως εμπεριέχει την παρουσία ενός σοβαρού προβλήματος. Η περίοδος που συμβαίνει η κρίση είναι μη κανονική και ο οργανισμός θεωρείται ότι βρίσκεται σε κρίσιμη φάση. Η κατάσταση χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, ένταση και ανασφάλεια για την εξέλιξη της και μπορεί να αφορά άτομα, οικογένειες, επιχειρήσεις, οργανισμούς, κοινωνίες, θεσμούς, εθνικό ή διεθνές περιβάλλον. Διακόπτεται συνηθισμένη ροή των πραγμάτων, υπάρχει μία καμπή και ο οργανισμός μπαίνει σε μία μεταβατική περίοδο με πολλές προκλήσεις και ανασφάλεια. Η κρίση πολλές φορές λειτουργεί και ως δοκιμή σταθερότητας ενός οργανισμού (Στόγιας, 2009).

Σύμφωνα με τον Webster η κρίση είναι ένα σημείο καμπής προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο ή μία κατάσταση που έχει αρχίσει να βρίσκεται σε κρίσιμη φάση. Παρά την συνηθισμένη κοινή γνώμη ότι η κρίση είναι κάτι κακό, η κρίση δεν είναι απαραίτητα κακή αλλά προκαλεί αβεβαιότητα, ανασφάλεια και αίσθηση κινδύνου. Η διοίκηση καλείται να μειώσει την αβεβαιότητα αυτή ως κάποιο βαθμό για να αποκτήσει τον έλεγχο της εξέλιξης του οργανισμού.

Η κρίση είναι ένα σημαντικό και ξαφνικό γεγονός με αρνητικές συνέπειες. Το γεγονός και τα αρνητικά του αποτελέσματα μπορούν να ζημιώσουν τον οργανισμό και τα μέλη του, τα προϊόντα, την οικονομική κατάσταση και τη φήμη του (Barton, 2004). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό διαφαίνεται η ανάγκη και η σημαντικότητα για τη διαχείριση και αποκατάσταση της εικόνας αυτής του οργανισμού που προκύπτει με την κρίση.

Η κρίση μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη φήμη ενός οργανισμού και των προϊόντων του, στην οικονομική του κατάσταση αλλά και του κοινού, στην υγεία των εργαζομένων στον οργανισμό και να προσελκύσει αρνητική προσοχή από τους καταναλωτές, τα Μ.Μ.Ε, τις οικογένειες των εργαζομένων, τα πολιτικά πρόσωπα και τις διάφορες οργανώσεις (Πανυγηράκης, 2001).

Η κρίση πρέπει να είναι απλή στον προσδιορισμό της και να μπορεί να οριστεί ως άσπρο ή μαύρο (Curtin, 2005). Η κρίση είναι μία σημασιολογική κατασκευή των ανθρώπων για να περιγράψουν καταστάσεις ή χρονικές περιόδους τις οποίες τις χαρακτηρίζουν ως υπερβολικές, έντονες και μακροχρόνιες ως προς τις αρνητικές συνέπειές της. Η κρίση εξαρτάται από τον παρατηρητή.

Ανάλογα τα ενδιαφέροντα, τις εμπειρίες, τις αναμνήσεις και τις αξίες των ανθρώπων αλλάζει και η αντίληψη της κρίσης. Όταν προβλέπονται ή συμβαίνουν απροσδόκητα γεγονότα πολλοί άνθρωποι που σχετίζονται με τον πολιτικό τομέα, τον κοινωνικό, το γραφειοκρατικό ή το διεθνή τομέα εκτός από τον σχηματισμό της δικής τους εικόνας για την κρίση, θα προσπαθήσουν σκόπιμα να επηρεάσουν και την εικόνα της κρίσης για το ευρύτερο κοινό (Rodriguez, Quarantelli et al., 2007).

1.2.2.Οι τύποι κρίσεων

Οι κρίσεις στους οργανισμούς μπορούν στην ουσία να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες: α) αυτές που προκύπτουν σε έναν οργανισμό από διάφορους παράγοντες όπως από τα αεροπορικά δυστυχήματα, τα ελαττωματικά προϊόντα, ή τις χημικές διαρροές, β) οι κατασκευασμένες κρίσεις όπως οι κρίσεις που μπορεί να προκαλέσει μία περιβαλλοντική οργάνωση εναντίον ενός οργανισμού και γ) οι κρίσεις που προέρχονται από ένα ατύχημα όπως για παράδειγμα η περίπτωση του Chernobyl όπου μετά το ατύχημα στράφηκαν οι περιβαλλοντικές οργανώσεις εναντίον ολόκληρης της βιομηχανίας παραγωγής πυρηνικής ενέργειας (Curtin, 2005)

Άλλη μία διάκριση των τύπων κρίσεων είναι αν η κρίση αφορά α) εξωτερικά γεγονότα όπως καταστροφές που σχετίζονται με τον καιρό και το περιβάλλον, την οικονομική κρίση μιας χώρας ή τις εξαγορές από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και β) εσωτερικά γεγονότα και προβλήματα όπως προβλήματα στην ποιότητα προϊόντων, οικονομικά σκάνδαλα, οικονομική πτώση του οργανισμού, νομικά και ηθικά θέματα και άλλα (George, 2010).

Σύμφωνα με τους Seymour & Moore (2000), οι κρίσεις μπορούν να διακριθούν σε δύο είδη ανάλογα με την ταχύτητα που συμβαίνουν: Το είδος ‘Cobra’ όταν η κρίσης συμβαίνει ξαφνικά χωρίς ο οργανισμός να την αναμένει και το είδος ‘Python’ όταν η κρίση εμφανίζεται σιγά σιγά και δεν οδηγείται ο οργανισμός αμέσως στην κρίση αλλά με πιο αργούς ρυθμούς.

Οι κρίσεις μπορούν επίσης να διακριθούν σε δύο ακόμα τύπους: α) κρίσεις όπου οι οργανισμοί είναι θύματα της κρίσης και β) κρίσεις που μπορούσαν να έχουν προβλεφθεί (Coombs, 2015). Ο πρώτος τύπος αφορά κρίσεις όπου αποδίδεται πολύ μικρή ευθύνη για την κρίση στον οργανισμό καθώς η κρίση δεν ήταν εύκολα προβλέψιμη. Τέτοιες κρίσεις αφορούν βία στο χώρο εργασίας ή

κακόβουλες φήμες, εξωτερικές απειλές ή επιθέσεις και παραβιάσεις των προϊόντων. Η δεύτερη κατηγορία αφορά κρίσεις που μπορούσαν να έχουν προβλεφθεί και να ληφθούν μέτρα για την πρόληψή τους όπου η ευθύνη για την κρίση αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στον ίδιο τον οργανισμό. Για παράδειγμα η κακή διαχείριση από την πλευρά της διοίκησης που δημιουργεί κίνδυνο και ρίσκο στα ενδιαφερόμενα μέλη εν γνώσει της διοίκησης, η μη τήρηση των νόμων και κανόνων και άλλα (Coombs, 2015).

1.2.3.Οι οργανισμοί και η διαχείριση κρίσεων

Οι οργανισμοί σήμερα μεγαλώνουν με ταχύτατους ρυθμούς και για αυτό το λόγο είναι και πιο επιρρεπείς στις κρίσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι μία εταιρεία τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να είναι ευάλωτη σε διάφορες κρίσεις καθώς εμπλέκονται πιο πολλοί παράγοντες που μπορούν να επιφέρουν περιστατικά κρίσης. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν ότι θα υπάρξει κάποια στιγμή ένα γεγονός που θα οδηγήσει σε κρίση που θα πρέπει να διαχειριστούν και κατά πάσα πιθανότητα, όταν συνειδητοποιήσουν ότι αυτό το γεγονός συμβαίνει εκείνη την στιγμή, τότε η κρίση έχει ήδη ξεκινήσει (Curtin,2005). Ακόμα και οι πιο πλούσιοι και αποτελεσματικοί οργανισμοί δεν μπορούν ποτέ να διασφαλίσουν ότι ένα απρόσμενο γεγονός δεν θα συμβεί σε αυτούς (Rodriguez, Quarantelli, et al., 2007).

Καθώς η κρίση αρχίζει να εξελίσσεται, κάποιοι οργανισμοί θα είναι ανθεκτικοί σε αυτήν και κάποιοι άλλοι θα οδηγηθούν στην καταστροφή. Οι κρίσεις είναι πολύπλοκες και περιλαμβάνουν αλλαγές και χρειάζονται ανθρώπους που θα διοικήσουν αποτελεσματικά ώστε να πραγματοποιηθεί επιτυχής διαχείριση της κρίσης. Οι πράξεις αυτών που θα τη διαχειριστούν κατά τη διάρκεια της κρίσης θα είναι καθοριστικές για τη μοίρα των οργανισμών αυτών (McNulty & Marcus, 2020). Σύμφωνα με ερευνητές, η ανθεκτικότητα έχει καθοριστική σημασία στην αντιμετώπιση της κατάρρευσης που μπορεί να προκαλέσει μία κρίση και πρέπει να δημιουργούνται μηχανισμοί ανθεκτικότητας στους οργανισμούς (Rodriguez, Quarantelli, et al., 2007).

Κάποιοι οργανισμοί θεωρούν πολύ σημαντικό να προσπαθούν να αναγνωρίζουν τα προειδοποιητικά σημάδια μίας ενδεχόμενης κρίσης και κάνουν εκτιμήσεις για την πιθανότητα της να γίνει πραγματικότητα. Με τον τρόπο αυτό προετοιμάζονται κατάλληλα κι έτσι όταν η κρίση

έχει ξεκινήσει, έχουν ήδη οργανώσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισής της χωρίς να καταφεύγουν σε σπασμωδικές κινήσεις και γρήγορες και επιπόλαιες αποφάσεις της τελευταίας στιγμής που μπορούν να αποβούν μοιραίες για την τύχη του οργανισμού. Βέβαια, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με σιγουριά μία κρίση, όμως μπορεί τις περισσότερες φορές να δει τα προειδοποιητικά σημάδια της. «Η κρίση είναι σαν το σεισμό. Είναι δύσκολο να την προβλέψεις πότε και αν θα χτυπήσει» (Curtin,2005). Κι όμως οι σεισμολόγοι παρατηρούν κι αυτοί σήμερα προειδοποιητικά σημάδια για να προσπαθήσουν να εκτιμήσουν την επερχόμενη σεισμική δραστηριότητα. Όλοι οι οργανισμοί είναι καλό να αναγνωρίζουν πιθανούς κινδύνους που θα παρουσιαστούν. Το να έχουν ένα σχέδιο αντιμετώπισής τους, τους υπενθυμίζει συνεχώς τι μπορεί να πάει στραβά και έτσι γίνονται ενέργειες από τα μέλη της διοίκησης αλλά και τους εργαζομένους στον οργανισμό για την πρόληψη των προβλημάτων αυτών και της κρίσης (Seeger, 2007).

Κάποιοι οργανισμοί, όμως αγνοούν τα προειδοποιητικά σημάδια ή τα παρατηρούν αλλά παρόλα αυτά δεν δραστηριοποιούνται ως προς την οργάνωση ενός σχεδίου για τη διαχείρισή της, με αποτέλεσμα η κρίση να βλάπτει τον οργανισμό και να έχει πολλές φορές καταστροφικές συνέπειες. Ένας οργανισμός που δεν θα αντιμετωπίσει σωστά μία κρίση θα παραμείνει στην κρίση για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα (Curtin,2005). Επίσης κάποιοι οργανισμοί θεωρούν ότι αντί να διαθέσουν χρήματα για την προετοιμασία ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση της κρίσης, τα χρήματα αυτά θα τα χρησιμοποιήσουν αφού έρθει η κρίση για την αντιμετώπισή της. Όμως αυτή η στάση είναι λανθασμένη γιατί η κρίση μπορεί να επιφέρει ανυπολόγιστη ζημία σε έναν οργανισμό και να οδηγήσει ακόμα και στην καταστροφή του.

1.2.4.Τα στάδια στη διαχείριση κρίσεων

Οι κρίσεις ακολουθούν συνήθως μία σειρά σταδίων. Συνήθως τα στάδια αυτά είναι πέντε, κατά τα οποία η κρίση αναπτύσσεται κορυφώνεται και κατόπιν υποχωρεί.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Pearson, Misra et.al. (1997), υπάρχουν τα παρακάτω στάδια: 1^ο στάδιο: Η ανίχνευση των προειδοποιητικών σημαδιών. 2^ο στάδιο: Η προετοιμασία για την κρίση. 3^ο στάδιο: Ο περιορισμός της ζημιάς. 4^ο στάδιο: Η ανάρρωση από την κρίση. 5^ο στάδιο: Η μάθηση από την κρίση. Πιο αναλυτικά:

1^ο στάδιο: Η ανίχνευση των προειδοποιητικών σημάδιων. Οι οργανισμοί λαμβάνουν πολλών ειδών προειδοποιητικά για μία κρίση σημάδια. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί τα ανιχνεύουν και τα λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψιν τους και δρουν αναλόγως. Όμως πολλοί οργανισμοί αγνοούν τα σημάδια αυτά και έτσι παραμένουν απροετοίμαστοι για την κρίση με συνέπεια όταν συμβεί η κρίση να μην μπορούν να δράσουν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. «Αν οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν, τότε πρέπει να μάθουμε τις αναγνωρίζουμε έγκαιρα» (Rodriguez, Quarantelli, et al., 2007).

Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της επερχόμενης κρίσης. Είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να βλέπουν το ευρύτερο πεδίο θέασης και να διοικούν σύμφωνα με αυτό και όχι σύμφωνα μόνο με το τι συμβαίνει τώρα (McNulty & Marcus, 2020). Ο οργανισμός πρέπει να είναι σε άμεση επαφή με το εξωτερικό του περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς και όσο πιο πολύ διευρύνεται το πεδίο θέασης και δεν εγκλωβίζεται στο τώρα τόσο πιο πιθανόν είναι να εντοπιστούν πιθανά εμπόδια και να αποφευχθούν ή να περιοριστούν τα σφάλματα. Παρατηρώντας και διαβάζοντας το εξωτερικό περιβάλλον διευρύνεται το πεδίο θέασης, αλλάζουν οι παράμετροι καθώς προστίθενται συνεχώς καινούριοι και ενεργοποιούνται οι αισθητήρες οι οποίοι είναι ικανοί να ανιχνεύσουν και τα πιθανά προειδοποιητικά σημάδια μίας κρίσης.

Η πρωταρχική ευθύνη του ηγέτη είναι να αναγνωρίσει την πραγματικότητα (De Pree, 2011). Επιπλέον είναι απαραίτητο να δίνεται έμφαση στο τι αναμένει ένας οργανισμός να συμβεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και τι εμπόδια αναμένονται να παρουσιαστούν. Σύμφωνα με τον Curtin (2005), παρατηρώντας τα σημάδια αυτό που θεωρείται να χειρότερο σενάριο, προς αυτό μάλλον κατευθύνεται ο οργανισμός. « Τα πράγματα θα χειροτερεύσουν παρά θα καλυτερεύσουν» (Curtin, 2005) και δεν θα εξαφανιστεί το πρόβλημα αν απλά αγνοηθεί. Όσο πιο έγκαιρα ανιχνεύσει τα προειδοποιητικά για μία κρίση σημάδια, τόσο λιγότερο επιρρεπής θα είναι στην κρίση και τόσο πιο γρήγορα θα αντιμετωπίσει την κατάσταση και θα αναρρώσει από την κρίση.

2^ο στάδιο: Η προετοιμασία για την κρίση. Οι οργανισμοί καταβάλλουν προσπάθεια και αφιερώνουν χρόνο για να προετοιμαστούν για τις επικείμενες κρίσεις. Οι ειδικοί εστιάζουν στην διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου προτού εμφανιστεί μία κρίση (Seeger, 2007). Σχεδιασμός είναι η αναλυτική σκέψη του τι ενέργειες πρέπει να γίνουν, πότε και με ποια μέσα ώστε να

επιτευχθεί επιτυχώς ένας στόχος (Μπουραντάς, 2015). Σύμφωνα με τους Pearson, Misra et.al. (1997), η προετοιμασία αυτή εμπεριέχει τα παρακάτω: α) Την υιοθέτηση από τη διοίκηση μίας νοοτροπίας της διαχείρισης κρίσεων. β) Τη δημιουργία μέσα στον οργανισμό ομάδας διαχείρισης κρίσεων. γ) Την υιοθέτηση κάποιων κοινών αξιών που σύμφωνα με αυτές θα γίνεται και η λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη διαχείριση της κρίσης. δ) Την εξομοίωση υποθετικών καταστάσεων κρίσης.

Η υιοθέτηση μίας κοινής νοοτροπίας της διαχείρισης κρίσεων σε ένα οργανισμό καθορίζει τις πράξεις και τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας. Η ύπαρξη αυτής της νοοτροπίας συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και η έλλειψη της οδηγεί πολλές φορές τους οργανισμούς να μην μπορούν να ανταποκριθούν στην κρίση και απλά να προσπαθούν να μειώσουν την επίδρασή της αφού η κρίση έχει συμβεί.

Επιπλέον πολύ σημαντικό για την ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι να την υποστηρίζει και να την εμπιστεύεται η διοίκηση του οργανισμού καθώς και να στηρίζει τις πρωτοβουλίες των μελών της χωρίς να υπάρχει ο φόβος της τιμωρίας από τους ανώτερους σε περίπτωση λάθους ή μη εύρεσης της σωστής λύσης. Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τους ρόλους τους και τις ευθύνες που θα χρειαστεί να αναλάβουν σε μία ενδεχόμενη κρίση και ενώνονται σε μία κοινή προσπάθεια με κοινούς στόχους. Προϋπόθεση για αυτό είναι ένα κοινό σαφώς διατυπωμένο όραμα που εμπνέει τα μέλη του οργανισμού με έναν σκοπό καθώς τα μέλη νοιώθουν ότι υπάρχει αναγνώριση της συνεισφοράς τους. (McNulty & Marcus, 2020).

Η υιοθέτηση κοινών αξιών που διέπουν έναν οργανισμό είναι καθοριστικής σημασίας καθώς θα επηρεάσει τις μελλοντικές αποφάσεις των μελών του αφού η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση τις αξίες ενός οργανισμού. Οι αξίες σχετίζονται με το πολιτισμικό υπόβαθρο των λαών και για αυτό το λόγο διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα και κατά επέκταση από οργανισμό σε οργανισμό. Για παράδειγμα μία εταιρεία μπορεί να δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στα κέρδη αντί για την ασφάλεια, κάποια άλλη στην ικανοποίηση του πελάτη και την εντιμότητα ενώ κάποια άλλη στο καλό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους της.

Τέλος η εξομοίωση υποθετικών περιστατικών κρίσης συντελεί στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων καθώς οι υποθετικές καταστάσεις οδηγούν τους συμμετέχοντες σε

ουσιαστικές συζητήσεις για πιθανά προβλήματα και εμπόδια (Pearson, Misra et.al. (1997). Συζητώντας για τα προβλήματα αυτά οι συμμετέχοντες βρίσκουν συχνά πιθανές λύσεις σε πολύ δύσκολες καταστάσεις κι έτσι όταν τα προβλήματα αυτά είναι αληθινά, είναι πιο πιθανό να αντιμετωπιστούν από τον οργανισμό με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

3^ο στάδιο: Ο περιορισμός της ζημιάς. Ένας παγκόσμιος κανόνας για τη διαχείριση κρίσεων είναι η μείωση και ο περιορισμός της ζημιάς (Seeger, 2007). Σε αυτό το στάδιο η κρίση έχει αρχίσει να συμβαίνει. Επιστρατεύονται όλοι οι πόροι για την αντιμετώπιση της κρίσης, γίνεται μεγάλη προσπάθεια να περιοριστεί η ζημία όσο το δυνατόν περισσότερο και να μην εξαπλωθεί και σε άλλους τομείς του οργανισμού. «Χρειάζονται άμεσες επιλογές, ο ρυθμός είναι γρήγορος και οι αποφάσεις καθοριστικές» (McNulty & Marcus, 2020). Αυτό είναι το στάδιο στο οποίο οι περισσότεροι οργανισμοί δίνουν τη μεγαλύτερη έμφαση καθώς η κρίση είναι πια ορατή, υπάρχει ρίσκο, ασάφεια και αβεβαιότητα. Όσο καλύτερη προετοιμασία έχει γίνει σύμφωνα με τα προηγούμενα στάδια, τόσο πιο πιθανόν η κρίση να αντιμετωπιστεί επιτυχώς και να περιοριστεί η αρνητική της επίδραση. Διαφορετικά οι αντιδράσεις είναι σπασμωδικές οι αποφάσεις γρήγορες και επιπόλαιες. «Μια προθεσμία που λήγει είναι ο χειρότερος εχθρός για τον καλό προγραμματισμό σε ευαίσθητα θέματα» (Curtin,2005).

4^ο στάδιο: Η ανάρρωση από την κρίση. Είναι η στιγμή που η κρίση έχει παρέλθει και ο οργανισμός ανασυντάσσει τις δυνάμεις του, προσπαθεί να επανέλθει στους φυσιολογικούς του ρυθμούς και διανέμει νέα καθήκοντα και ρόλους στους εργαζομένους τους. Η αδρεναλίνη μειώνεται καθώς έχουν ληφθεί οι αποφάσεις κι έχουν γίνει οι ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσης ((McNulty & Marcus, 2020). Είναι πλέον ορατές οι συνέπειες της κρίσης και μπορεί να γίνει εκτίμησή τους και ουσιαστική συζήτηση με όλους τους εμπλεκόμενους με στόχο την ανάληψη δράσης σε μελλοντικές αντίστοιχες κρίσεις.

5^ο στάδιο: Η μάθηση από την κρίση. Σύμφωνα με τους Pearson, Misra et.al. (1997), η κρίση μπορεί να λειτουργήσει και ως μάθηση καθώς οι ηγέτες βλέπουν αν η νοοτροπία διαχείρισης κρίσεων που έχουν υιοθετήσει είναι αποτελεσματική. Βλέπουν τι εμπόδιζε τη διαχείριση κρίσεων και πώς μπορούν να βελτιώσουν διαδικασίες και εστιάζουν πιο πολύ στη μάθηση παρά στην απόδοση ευθυνών. Οι εταιρείες που βλέπουν τις κρίσεις και ως μια ευκαιρία μάθησης για την αντιμετώπιση και μελλοντικών κρίσεων επωφελούνται και βελτιώνονται πολύ ενώ αντίθετα οι εταιρείες που

αποστασιοποιούνται από την κρίση αφού συμβεί, δεν έχουν κάποιο όφελος από την κρίση ως προς τη μελλοντική αποτελεσματική διαχείριση μελλοντικών κρίσεων.

1.2.5.Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση κρίσεων

«Η ηγεσία περιλαμβάνει την καθοδήγηση των ανθρώπων προς το τελικώς καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που πλέουν στην τρικυμία με ικανότητα και σωστό χειρισμό, σώζουν ανθρώπινες ζωές, δίνουν ζωή στους οργανισμούς και αποτελούν πηγή έμπνευσης για την κοινωνία» (McNulty & Marcus, 2020).

Στην κρίση οι ηγέτες καλούνται να μειώσουν την αβεβαιότητα και να δώσουν πληροφορίες για το γεγονός και για τον τρόπο αντιμετώπισής του. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν καλά τα γεγονότα και να κάνουν στρατηγικές επιλογές για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η ηγεσία καλείται να αποφασίσει και να προσδιορίσει πόσο απειλητική είναι η κατάσταση, ποιες είναι οι στρατηγικές παράμετροι και ποια θα είναι η έκβαση της κρίσης. Επιπλέον οι ηγέτες πρέπει να βοηθήσουν τα μέλη του οργανισμού να αποδεχτούν την κατάσταση και να τα διαφωτίσουν ως προς τον προσδιορισμό του νοήματος της κατάστασης της κρίσης που εξελίσσεται ώστε οι αποφάσεις τους να είναι αποδεχτές και σεβαστές. Είναι πολύ δύσκολο να μετατραπούν οι πληροφορίες σε μία καθαρή και σαφή εικόνα για το τι συμβαίνει και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια εκ μέρους της ηγεσίας για να επιτευχθεί (Rodriguez, Quarantelli, et al., 2007).

Η πρόβλεψη της κρίσης μέσα από την αναγνώριση των σημαδιών που προηγούνται της κρίσης και η ανταπόκριση σε αυτή μόλις εμφανιστεί είναι ένας σημαντικός ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης. Η διερεύνηση των υπαρχόντων συνθηκών και των πιθανών κινδύνων καθίσταται πολύ σημαντική. Το κλειδί για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι η αναγνώριση του κινδύνου πολύ πριν την εμφάνιση της κρίσης ώστε να φτιαχτούν τα κατάλληλα εργαλεία. Η διοίκηση πρέπει να έχει τα εργαλεία για να διαχειριστεί την κρίση, να αναγνωρίζει την κρίση και τον επερχόμενο κίνδυνο, να συγκροτήσει μία ομάδα διαχείρισης και πρέπει να κινητοποιήσει και να οργανώσει τα μέλη του οργανισμού. Ο σχεδιασμός πρέπει να γίνει πριν έρθει η κρίση, θα πρέπει να υπάρχει ένα επιχειρησιακό σχέδιο διαχείρισης κινδύνου που θα εφαρμοστεί τη στιγμή εκείνη ώστε να αποφευχθούν λάθη και σπασμωδικές κινήσεις.

Το πιο σημαντικό πρώτο βήμα που καλείται να κάνει ένας ηγέτης είναι να αναγνωρίσει ότι ο οργανισμός του βρίσκεται σε κρίση. Η πρώτη αντίδραση πολλές φορές είναι η έκπληξη ότι κάτι άλλαξε και η άρνηση στο γεγονός. Η άρνηση μπορεί να αφορά την ύπαρξη του προβλήματος, τη σημαντικότητά του και την επείγουσα ανάγκη να αντιμετωπιστεί. «Η άρνηση της πραγματικότητας καταστρέφει πιο πολλές καριέρες και οργανισμούς από την ανικανότητα» (George, 2010). Εφόσον αναγνωρίσει ότι ο οργανισμός βρίσκεται ήδη σε κρίση και γνωστοποιήσει στα μέλη που αποτελούν τον οργανισμό το πρόβλημα, θα μπορέσει να προσδιορίσει ακριβώς το πρόβλημα και να σχεδιάσει την αντιμετώπισή του ώστε να διαχειριστεί την κρίση με επιτυχία (George, 2010). Ο ρόλος του ηγέτη είναι να μετατρέψει την έκπληξη που νοιώθουν οι εργαζόμενοι όταν μαθαίνουν για την κρίση που περνάει ο οργανισμός σε δημιουργικότητα. Η τάση του ανθρώπου είναι η αντίσταση σε αυτό που αλλάζει και διαταράσσει την ρουτίνα και την καθημερινότητα. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να βοηθήσει να μην πανικοβληθούν οι υπόλοιποι και να επιλύσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την αντίσταση αυτή στη νέα κατάσταση. Πρέπει να φέρει τους εργαζόμενους αντιμετώπους με τους μεγαλύτερους φόβους τους. Πολύ μεγάλο ρόλο εδώ παίζει η μετάδοση του οράματος στους εργαζομένους ώστε οι στόχοι του οργανισμού και η επιμονή σε αυτούς, να αποτελέσουν κίνητρο και να αποτρέψουν τη μεγάλη αντίσταση και δυσαρέσκεια στη νέα κατάσταση. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί παρέχουν ένα όραμα και μία κατεύθυνση που οδηγεί σε τάξη αντί για χάος (Grunig, 1992). Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μοιράζονται μία αποστολή κάτι που τους δίνει κίνητρο και δύναμη να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις κρίσεις που περνάει ο κάθε οργανισμός.

Ο χρόνος ανταπόκρισης είναι πολύ σημαντικός και όσο πιο γρήγορα απαντήσει στην κρίση τόσο πιο γρήγορα θα επανέλθει ο οργανισμός σε ομαλή κατάσταση. Όσο πιο γρήγορα υπάρξει ανταπόκριση στην κρίση τόσο λιγότερες απώλειες θα υπάρξουν και λιγότερη ζημιά. Η μη ωραιοποίηση της κατάστασης είναι εξίσου σημαντική, το πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπιστεί όπως πραγματικά είναι ενώ η αναβολή της συζήτησης και της επίλυσής του θα καταλήξει σε πιο μεγάλο πρόβλημα αργότερα. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ειλικρινής ως προς την σημαντικότητα του προβλήματος, να γνωστοποιεί το πρόβλημα στα μέλη του οργανισμού ώστε να επιτυγχάνεται η ενεργοποίηση τους και η συμμετοχή τους στην επίλυση του προβλήματος, χωρίς να αποκρύπτει στοιχεία. Επίσης δεν πρέπει να μεταθέτει την ευθύνη που του αναλογεί αλλού γιατί κάτι τέτοιο θα

οδηγούσε σε διάσπαση της συνοχής της ομάδας καθώς πολύ πιθανόν να οδηγούσε σε επίρριψη ευθυνών μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Ο ηγέτης καλείται επίσης να διαχειριστεί την κρίση και με τον εαυτό του και να διαχειριστεί μαζί με την κρίση και τη δική του συναισθηματική κατάσταση ταυτόχρονα (Dasborough & Scandura, 2021). Έτσι θα βοηθήσει και τους εργαζομένους να διαχειριστούν επιτυχώς και τα δικά τους συναισθήματα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ηγέτες που βιώνουν πολύ άγχος και ανησυχία κατά τη διαχείριση κρίσεων στον οργανισμό τους, δεν αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικότητα τα διοικητικά τους καθήκοντα. Γίνονται ή πολύ παθητικοί δηλαδή μπορεί να αποφεύγουν τις ευθύνες, να μην εκφράζουν κάποια γνώμη, να δείχνουν μία απάθεια και αδράνεια γενικότερα ή πολύ αυταρχικοί όπου προσπαθούν να ελέγχουν την κάθε κίνηση των εργαζομένων, παίρνουν οι ίδιοι όλες τις αποφάσεις μην αφήνοντας καθόλου πρωτοβουλίες και λήψεις αποφάσεων στους εργαζομένους τους. Οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί εμπνυχώνουν τους εργαζομένους τους με το να τους δίνουν αυτονομία και να τους παροτρύνουν να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων (Grunig, 1992). Οι δύο στάσεις δηλαδή και η παθητικότητα και η αυταρχικότητα των ηγετών είναι δυσλειτουργικές και οφείλονται στο υπερβολικό άγχος που βιώνουν τη δεδομένη στιγμή και την αδυναμία να το διαχειριστούν αποτελεσματικά. Όπως είναι αναμενόμενο οι δύο αυτές δυσλειτουργικές συμπεριφορές, το τελείως παθητικό στυλ διοίκησης ή το πολύ αυταρχικό προκαλούν άγχος και στους εργαζόμενους. Και ο συνδυασμός των αγχωμένων εργαζομένων και αγχωμένων μάνατζερ είναι σίγουρα προβληματικός (Dasborough & Scandura, 2021). Συνεπώς η διαχείριση της συναισθηματικής κατάστασης του ηγέτη είναι πολύ σημαντική γιατί θα επηρεάσει τον τρόπο διοίκησης και κατά επέκταση τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων. Όσο πιο αποτελεσματικά διαχειριστεί τα συναισθήματά του και αποφύγει το έντονο στρες και πανικό, τόσο λιγότερο άγχος θα μεταφέρει στους εργαζομένους τους και θα επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν από μία κρίση του οργανισμού.

Για την επιτυχή διαχείριση μίας κρίσης είναι επίσης σημαντικό για τον ηγέτη να μην προσπαθήσει να βγάλει τον οργανισμό από την κρίση μόνος του αλλά να αναζητήσει βοήθεια από τους συναδέλφους, τους εργαζόμενους και τους ειδικούς που μπορούν να συνεισφέρουν στη διαχείριση της κρίσης. Πολλοί ηγέτες νοιώθουν ότι έχουν πάνω τους και επιλέγουν να πάρουν όλο το βάρος του οργανισμού χωρίς τη βοήθεια των συναδέλφων τους και του προσωπικού του οργανισμού (George, 2010). Ένας μεγάλος κίνδυνος είναι να προσπαθήσουν να ελέγχουν όλα. Αυτό οδηγεί

στην μη ανταπόκριση του οργανισμού και στην απογοήτευση με κάθε δυσκολία που παρουσιάζεται. (McNulty & Marcus, 2020). Είναι αδύνατον να καταφέρει ένας μόνο άνθρωπος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε όλα τα εμπόδια και προβλήματα που προκύπτουν σε μία κρίση του οργανισμού. Πρέπει να εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους σου στις ενέργειες και αποφάσεις τους έχοντας υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό και καθοδηγητικό ρόλο και να αντισταθείς στην παγίδα να τα αναλάβεις όλα εσύ. (McNulty & Marcus, 2020). Η συνεργασία με την ομάδα διαχείρισης της κρίσης είναι καθοριστικής σημασίας και η διοίκηση καλείται να συγκεντρώσει όλους τους ειδικούς και τα μέλη του οργανισμού που θα αναλάβουν τη διαχείριση της κρίσης για να αντιμετωπίσουν όλοι μαζί τα προβλήματα επεξεργαζόμενοι τα προβλήματα αυτά και λαμβάνοντας σοβαρές αποφάσεις (George, 2010).

Καθοριστικός είναι ο ρόλος της διοίκησης στον εντοπισμό της ουσιαστικής αιτίας του προβλήματος και της κρίσης και όχι απλά των συμπτωμάτων του. Πολλοί ηγέτες στην αρχή της κρίσης βιάζονται να βρουν γρήγορες λύσεις βλέποντας τα πρώτα συμπτώματα και σημάδια της, χωρίς να εμβαθύνουν στο πρόβλημα και στις ρίζες του προβλήματος. Θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο θα σώσουν τον οργανισμό από το πρόβλημα ενώ στην ουσία αντιμετωπίζουν επιφανειακά μόνο τα πρώτα συμπτώματά του πριν ακόμα ξεδιπλωθεί πλήρως το πραγματικό πρόβλημα που θα οδηγήσει στην κρίση. Προσπαθώντας να λύσεις το πρόβλημα πριν κατανοήσεις την βαθιά αιτία του είναι μία μεγάλη παγίδα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να υποτιμηθεί το βάθος του και το πρόβλημα να χειροτερεύσει καθώς δεν θα υπολογιστεί η σοβαρότητά του ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για την επίλυσή του. «Η γρήγορη επιδιόρθωση μπορεί να εξαλείψει τα συμπτώματα του προβλήματος ενώ ταυτόχρονα να κρύψει την βαθιά αιτία του» (George, 2010).

Η ευκαιρία που αναδύεται μέσα από κάθε κρίση για τη βελτίωση και τον ανασχηματισμό του οργανισμού είναι πολύ σημαντική να την αναγνωρίσει η διοίκηση και να την αξιοποιήσει. Πολλές φορές οι ηγέτες γυρνούν γρήγορα στη ζώνη ασφαλείας αφού διαχειριστούν την κρίση (McNulty & Marcus, 2020). Όμως δεν πρέπει να χάνονται οι ευκαιρίες που μπορεί να αναδυθούν μέσα από μία κρίση. Όντας μέσα στην κρίση δύσκολα το αντιλαμβάνεται κάποιος, όμως η κρίση μπορεί να είναι η καλύτερη ευκαιρία για ριζικές αλλαγές και ανασχηματισμό του οργανισμού (George, 2010). Μία κρίση μπορεί να προσφέρει ένα 'ρεζερβουάρ' μελλοντικών μαθημάτων για το σχεδιασμό και την εκπαίδευση των μελών ενός οργανισμού για κρίσεις που μπορεί να προκύψουν αργότερα στον οργανισμό. Μελετώντας αυτά τα μαθήματα ως ανατροφοδότηση για

την προηγούμενη κρίση μπορούν να σχεδιαστούν τακτικές, νόμοι και στρατηγικές για τις μελλοντικές κρίσεις (Rodriguez, Quarantelli, et al.,2007). Ο ηγέτης πρέπει να προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζομένους ότι η αλλαγή αυτή που θα ακολουθήσει την κρίση, θα φέρει τον οργανισμό σε μία καλύτερη κατάσταση. Διαφορετικά ο οργανισμός θα μείνει στάσιμος και θα επέλθει τελικά η γήρανση του οργανισμού. Είναι καθοριστικής σημασίας να μπορεί η ηγεσία να βλέπει πιο μακριά και να επικεντρώνεται στο τι πιθανόν θα γίνει μετά από ένα γεγονός, ποια είναι τα επόμενα εμπόδια ή προβλήματα που θα έρθουν ώστε να προετοιμάζει τον οργανισμό για αυτό. Ο ηγέτης πρέπει να ανοίγει το πεδίο θέασης για τους άλλους παρέχοντας ένα ευρύ, ολιστικό πεδίο θέασης των ευκαιριών που θα προκύψουν από την κρίση (McNulty & Marcus, 2020). Το πεδίο θέασης δεν πρέπει να παραμένει μόνο στο τώρα το οποίο μπορεί να είναι δυσάρεστο και απογοητευτικό. Πρέπει να διευρύνεται το πεδίο θέασης ώστε να μπορεί να διαβαστεί το ευρύτερο περιβάλλον και κατά συνέπεια οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν μετά από κάθε κρίση ώστε να αξιοποιηθούν για το καλό του οργανισμού. Μάλιστα τότε είναι η καλύτερη στιγμή να γίνουν επενδύσεις, να μελετηθεί πώς η κρίση επηρέασε τις ανάγκες των πελατών ώστε να σχεδιαστούν οι επόμενες κινήσεις και στρατηγικές και να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις.

1.2.6.Η πρόληψη της κρίσης μέσα από την Swot Analysis

Η Swot Analysis, δημιούργημα του καθηγητή στο Stanford University, Albert Humphrey τη δεκαετία 1960-1970, είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο για την εκτίμηση της υπάρχουσας στρατηγικής ενός οργανισμού και τη δημιουργία μίας νέας στρατηγικής. Οι οικονομικές συνθήκες όλο αλλάζουν επηρεάζουν ακόμα και τους πιο δυνατούς οργανισμούς, συνεπώς οι οργανισμοί πρέπει να προετοιμάζονται για τις αλλαγές αυτές (Nyarku & Agyarong, 2011). Η Swot analysis χρησιμοποιείται από την ηγεσία του οργανισμού και μέσω αυτού του εργαλείου γίνεται προσπάθεια να αναδειχτούν και να αναλυθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες ενός οργανισμού που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον του καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του. Οι παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον (δυνάμεις και αδυναμίες), είναι αυτοί στους οποίους ο οργανισμός έχει τον έλεγχο ενώ οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές) είναι αυτοί που ο οργανισμός δεν έχει τον έλεγχό τους (Sarsby, 2016). Τα σημαντικά πλεονεκτήματα της Swot Analysis είναι ότι η μέθοδος αυτή είναι πολύ οικεία και εύκολη στην κατανόηση της, έχει μία δομή βοηθητική στην ταξινόμηση προτάσεων που αφορούν το μέλλον και δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να σκεφτεί το μέλλον

του (Piercy & Giles, 1989). Μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς ενός οργανισμού και να αφορά έναν ατομικό τομέα, ή ομαδικό ή της εταιρείας. Με ένα απλό διάγραμμα και χωρίς τη χρήση Μαθηματικών η Swot Analysis η οποία απεικονίζεται πολύ καλά οπτικά είναι εύκολη στη μετάδοσή της σε πολλά μέλη του οργανισμού (Sarsby, 2016). Μία αποτελεσματική Swot Analysis είναι απαραίτητο να διευκρινίζει πώς ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ποιοι είναι οι παράγοντες που θα συμβάλλουν σε αυτό (Nyarku & Agyarong, 2011). Το **σχήμα 1** απεικονίζει το εργαλείο της Swot Analysis.

1. SWOT ANALYSIS

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Σχήμα 1. Swot Analysis

Η Swot Analysis ουσιαστικά φωτογραφίζει το περιβάλλον του οργανισμού και απεικονίζει την τωρινή του κατάσταση. Ο στόχος της είναι η λήψη των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών για τον οργανισμό λαμβάνοντας υπόψιν το περιβάλλον του οργανισμού. Οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται στρατηγικά στα περιβάλλοντά τους (Grunig,1992). Οι στρατηγικές επιλογές χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

α) Στρατηγική ταιριάσματος δυνάμεων- ευκαιριών. Εδώ δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα συνήθως επειδή αυτή η στρατηγική δίνει πολύ καλά αποτελέσματα. Ο συνδυασμός αυτός μπορεί να οδηγήσει

σε καινοτομίες και νέες ευκαιρίες. Ο οργανισμός βασίζεται στις ικανότητες του και τις αναπτύσσει μέσω των ευκαιριών. Οι δυνάμεις που δεν μπορούν να ταιριάξουν με ευκαιρίες δεν είναι άμεσα πολύ σημαντικές ενώ οι αξιόλογες ευκαιρίες που μπορεί να μην ταιριάξουν με δυνάμεις είναι αντικείμενο για περαιτέρω σκέψη (Piercy & Giles, 1989).

β) Στρατηγική μετατροπής αδυναμιών σε δυνάμεις και απειλών σε ευκαιρίες. Αυτή η στρατηγική είναι πιο δύσκολο να φέρει γρήγορα αποτελέσματα κυρίως στις επιχειρήσεις αλλά δεν είναι αδύνατο.

γ) Στρατηγική ελαχιστοποίησης- αποφυγής. Εδώ παρατηρώντας τα εμπόδια και τους πιθανούς κινδύνους σε έναν οργανισμό γίνεται προσπάθεια, περιορισμού της ζημιάς ώστε να μην προκύψουν χειρότερα προβλήματα και επιπτώσεις από τα εμπόδια αυτά στο μέλλον.

Η Swot Analysis μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη στους οργανισμούς για την ανάπτυξη σχεδιασμού και στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Μία σωστή Swot Analysis είναι το κλειδί για το στρατηγικό ταίριασμα των δυνάμεων ενός οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (Nyarku & Agyarong, 2011). Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, μπορεί να συμβάλει στην ανίχνευση απειλών και αδυναμιών στους οργανισμούς ώστε να επιτευχθεί η πρόληψη των κρίσεων καθώς θα καταφανούν πιθανά προβλήματα και εμπόδια τα οποία θα μπορούσαν αργότερα να έχουν αρνητική επίδραση ή ακόμα και καταστροφικές επιπτώσεις στους οργανισμούς. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί είναι αυτοί που προσπαθούν να εκμεταλλεύονται αυτό που είναι σημαντικό και ουσιαστικό με το να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τα εμπόδια στο περιβάλλον τους (Grunig, 1992). Μέσα από το πολύτιμο και εύχρηστο αυτό εργαλείο μπορούν να εντοπίζονται αδυναμίες και απειλές σε έναν οργανισμό που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε κρίσεις και να λαμβάνονται ανάλογες αποφάσεις και να σχεδιάζονται στρατηγικές ώστε να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις που μπορεί να είναι επιζήμιες για τον οργανισμό.

1.3.Επικοινωνία

1.3.1.Η έννοια της επικοινωνίας

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από το λατινικό ρήμα communicate που σημαίνει κοινοποιώ, γνωστοποιώ και μοιράζομαι. Κατά την επικοινωνία μοιράζουμε τη γνώση και γνωστοποιούμε πληροφορίες κι έτσι διαχέουμε την μοιρασμένη γνώση στην υπόλοιπη κοινωνία κάτι που είναι απαραίτητο για την ύπαρξη της. (Rosengren, 2000).

Η επικοινωνία είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει και τη μετάδοση αλλά και την κατανόηση νοήματος. Δεν είναι αρκετή η απλή μετάδοση ενός μηνύματος αλλά χρειάζεται και η κατανόησή του. Σε μία τέλεια επικοινωνία ο παραλήπτης του μηνύματος θα ήταν σε θέση να αντιληφθεί την ίδια νοητική εικόνα με αυτόν που εκπέμπει το μήνυμα και γι' αυτό το λόγο δεν μπορεί να υπάρχει η τέλεια επικοινωνία (Robbins & Judge, 2018).

Εδώ και πολλές χιλιετίες χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους πολλά και διαφορετικά μέσα επικοινωνίας τα περισσότερα από τα οποία υπάρχουν μέχρι σήμερα πολύ πιο εξελιγμένα. Ξεκινώντας από την πέτρα, το ξύλο, τα σήματα καπνού, τις σημαίες, την περγαμηνή και πολλά άλλα, σήμερα χρησιμοποιούμε πιο εξελιγμένα μέσα όπως τηλέφωνο, κοινωνικά δίκτυα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεδιασκέψεις και πολλά άλλα. Παρά τις αλλαγές της επικοινωνίας με το πέρασμα του χρόνου, υπάρχουν κάποια βασικά όμοια χαρακτηριστικά στην επικοινωνία σε όλους τους λαούς και σε όλες τις εποχές και όλοι οι ζωντανοί οργανισμοί έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την επικοινωνία (Rosengren, 2000).

Για την πράξη της επικοινωνίας είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας πομπός, ένα μήνυμα, ένα κανάλι και ένας δέκτης. Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα μέσα από σύμβολα και μέσω του καναλιού (του μέσου που θα χρησιμοποιήσει), το μήνυμα φτάνει στον παραλήπτη ο οποίος αποκωδικοποιεί το μήνυμα και έτσι μεταφέρεται το νόημα από το ένα άτομο στο άλλο (Robbins & Judge, 2018). Ο πομπός είναι το άτομο που θέλει να στείλει το μήνυμα κωδικοποιώντας στην ουσία τη σκέψη του και μετατρέποντας τη σε μήνυμα. Ο δέκτης είναι το άτομο που δέχεται την επικοινωνία, αυτός στον οποίο προορίζεται το μήνυμα το οποίο πρέπει να μετατρέψει τα σύμβολα ώστε να γίνει κατανοητό το μήνυμα δηλαδή να το αποκωδικοποιήσει.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας στους οργανισμούς είναι α) η προφορική όπου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους προφορικά με συζήτηση ένας προς έναν ή σε ομάδες, β) η γραπτή την οποία αποτελούν οι επιστολές, τα υπομνήματα, οι ανακοινώσεις και ό,τι εμπεριέχει

γραπτό λόγο ή σύμβολα, γ) η μέθοδος με άλλα μέσα εκτός του λόγου όπως η μη λεκτική επικοινωνία που περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος και τον τόνο της φωνής και δ) τα ηλεκτρονικά μέσα όπως τηλεδιασκέψεις, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κοινωνικά δίκτυα και άλλα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά με τον προφορικό ή γραπτό λόγο για μία πιο αποτελεσματική επικοινωνία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η επικοινωνία προέρχεται από το συνδυασμό τριών διαφορετικών επιλογών, την επιλογή της πληροφορίας που θα κοινοποιηθεί, την επιλογή του τρόπου μετάδοσής της πληροφορίας και την κατανόησης ή μη κατανόησής της από τον αποδέκτη. Μέσω των επιλογών και αποφάσεων αυτών πραγματοποιείται η επικοινωνία. Η πληροφορία δεν γίνεται κατανοητή από μόνη της στα άτομα αλλά εξαρτάται από τις επιλογές και τις αποφάσεις αυτές. Μόνο όταν διαφοροποιείται η κατανόηση της μετάδοσης της πληροφορίας υπάρχει πραγματική επικοινωνία (Luhmann, 1992).

Η κατεύθυνση της επικοινωνίας μπορεί να είναι οριζόντια ή κάθετη (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω). Σε έναν οργανισμό η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία δηλαδή από την ηγεσία προς τους εργαζόμενους χρησιμοποιείται για να δοθούν οδηγίες, να διευκρινιστούν στόχοι και να διανεμηθούν καθήκοντα, να γνωστοποιηθούν προβλήματα και διάφορα ζητήματα του οργανισμού, να διευκρινιστούν οι διαδικασίες και η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία δηλαδή από τους εργαζόμενους προς την ηγεσία χρησιμοποιείται κυρίως για την παροχή ανατροφοδότησης στη διοίκηση ώστε να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού και να καταφανούν προβλήματα. Επίσης η επικοινωνία αυτή δίνει χρήσιμες πληροφορίες στην ηγεσία ενός οργανισμού για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι του και πόσο ικανοποιημένοι είναι ώστε να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους αν τυχόν χρειάζεται (Robbins & Judge, 2018). Τέλος η οριζόντια επικοινωνία αποτελεί την επικοινωνία μελών ίδιου επιπέδου εργασίας δηλαδή οριζοντίων ισόβαθμων μελών ενός οργανισμού. Η οριζόντια επικοινωνία συντελεί στην γρήγορη ανάληψη δράσης, το συντονισμό δράσεων και εφόσον οι εργαζόμενοι δεν παρακάμπτουν τη διοίκηση, λαμβάνοντας για παράδειγμα αποφάσεις χωρίς η διοίκηση να το γνωρίζει ή να τις υποστηρίζει, μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμη για τον οργανισμό (Robbins & Judge, 2018).

1.3.2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς και τα οφέλη της

Η αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών έχει γίνει αντικείμενο μελέτης και έρευνας τον τελευταίο καιρό με στόχο να εντοπιστούν τα κοινά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων και αποτελεσματικών οργανισμών ώστε να υιοθετηθούν στους οργανισμούς. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί δίνουν μεγάλη σημασία και πόρους στην καλλιέργεια της καλής επικοινωνίας και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μελών του καθώς και στη δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος (Hargie, Dickson et al.,2004). Έχει διαπιστωθεί ότι τα ικανοποιητικά εργασιακά περιβάλλοντα σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων και του οράματος ενός οργανισμού.

Η επικοινωνία έχει διαπιστωθεί ότι αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού καθώς και για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους. Η επικοινωνία και οι επικοινωνιακές προφορικές δεξιότητες του ηγέτη είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στους οργανισμούς (Hargie, Dickson et al.,2004). Ιδιαίτερης σημασίας είναι τα επικοινωνιακά προγράμματα καθώς η επικοινωνία θεωρείται ένας βασικός παράγοντας που συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της γενικής διοίκησης ενός οργανισμού (Grunig,1992). «Όσο πιο μεγάλος και πολύπλοκος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο απαραίτητη είναι η σωστή επικοινωνία μέσα στον οργανισμό» (Hargie, Dickson et al.,2004). Είναι αξιοσημείωτο ότι οι οργανισμοί, που ανήκουν σε κοινωνίες που δίνουν έμφαση στην επικοινωνία, συνεργασία και εμπιστοσύνη και είναι μέρος του πολιτισμού τους, είναι πιο συχνά επιτυχημένοι.

Στο παρελθόν για τις επικοινωνιακές δραστηριότητες του οργανισμού χρησιμοποιούνταν περισσότερο ο όρος δημόσιες σχέσεις. Οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται βέβαια πιο περιορισμένες λειτουργίες από τις επικοινωνιακές δραστηριότητες οι οποίες έχουν πιο ευρύ πεδίο λειτουργιών (Grunig, 1992). Σήμερα θεωρούνται ως στενές λειτουργίες της επικοινωνίας που σχετίζονται περισσότερο με τη δημοσιότητα, τη διαφήμιση, την προώθηση και υποστήριξη προϊόντων ή υπηρεσιών και τη σχέση του οργανισμού με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Πλέον η οργανωσιακή επικοινωνία τείνει να αντικαταστήσει τον τομέα των δημοσίων σχέσεων στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί την επικοινωνία των ατόμων στους οργανισμούς δηλαδή περιγράφει πώς τα μέλη ενός οργανισμού για παράδειγμα οι εργαζόμενοι, οι μάνατζερ, οι ανώτεροι μάνατζερ, οι υφιστάμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους σε έναν οργανισμό Η οργανωσιακή επικοινωνία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Οι ειδικοί

στην επικοινωνία σε έναν οργανισμό επικοινωνούν με το κοινό για παράδειγμα για τις επιπτώσεις των αποφάσεων και της πολιτικής του οργανισμού και επικοινωνούν τις απόψεις του κοινού σε άλλους μάντζερ του οργανισμού (Grunig, 1992).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού καθώς και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του (Grunig,1992). Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των μελών της διοίκησης. Η επικοινωνία αυτή θα συμβάλλει και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς θα υπάρχει καλύτερος συντονισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού και θα γίνει πιο ξεκάθαρο μέσω της επικοινωνίας το όραμα του οργανισμού σε όλα τα μέλη του ώστε να ενεργήσουν με βάση αυτό και να κινητοποιηθούν από αυτό προς την επίτευξη των στόχων του οράματος του οργανισμού.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση θεωρούν ως τον πιο αποθαρρυντικό παράγοντα όταν εργάζονται και ανήκουν στην επιχείρηση, την έλλειψη επικοινωνίας από τη διοίκηση και την έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ της διοίκησης και των λοιπών μελών του οργανισμού (Hargie, Dickson et al.,2004). Οι μάντζερ της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιώντας επιστημονικές γνώσεις παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις και διαλέγουν επικοινωνιακά συστήματα τα οποία συμβάλλουν στον περιορισμό των συγκρούσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας των μελών του οργανισμού (Grunig,1992). Κατά επέκταση αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οράματος του οργανισμού καθώς και στη μεγιστοποίηση των οικονομικών κερδών του.

Μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται η αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων των μελών ενός οργανισμού δομώντας έτσι σταθερές σχέσεις και επίσης εκφράζεται η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεία τους προς την εργασία τους ((Robins & Judge, 2018). Επιπλέον, η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό μπορεί να συμβάλλει στην παραγωγικότητα και στην βελτίωση των προϊόντων, στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και των υπόλοιπων μελών του οργανισμού και στην αυξημένη δημιουργικότητα των εργαζομένων, στην μείωση διαμαρτυριών και απεργιών των εργαζομένων, στην αύξηση των οικονομικών κερδών και στη μείωση των δαπανών του οργανισμού (Hargie, Dickson et al.,2004).

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία στο χτίσιμο σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού. Είναι το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αλληλοεπιδρούν με το κοινό προς όφελος όλων, να είναι αξιόπιστοι και πειστικοί προς το κοινό τους όσον αφορά αυτά που θέλουν να επικοινωνήσουν στο κοινό. Με την εμπλοκή του κοινού στις συνέπειες των ενεργειών και αποφάσεων του οργανισμού επιτυγχάνεται η ενεργός συμμετοχή του μέσα στον οργανισμό και εξυπηρετείται το συμφέρον όλων κάνοντας τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό (Grunig, 1992).

Αντιθέτως, η έλλειψη καλής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα όπως δυσλειτουργικό και δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον, αρνητικά συναισθήματα όπως έντονη ανησυχία και στρες, οικονομική καταστροφή ακόμα και χρεωκοπία, δυσαρέσκεια, ξεσηκωμό των εργαζομένων και διαμαρτυρίες, προβλήματα στην παραγωγή ακόμα και αεροπορικά ατυχήματα, ναυάγια (Hargie, Dickson et al.,2004). Πολλές φορές η μη καλή επικοινωνία που υπάρχει σε έναν οργανισμό είναι η βασικότερη αιτία για την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό και την συνεχή αλλαγή προσωπικού στον οργανισμό.

1.3.3.Οι επικοινωνιακές πρακτικές του ηγέτη

Η επικοινωνία που συνδέεται με τις καλές εργασιακές σχέσεις σε έναν οργανισμό βασίζεται στις καλές επικοινωνιακές πρακτικές που θα εφαρμόσει η διοίκηση του οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει τα δικαιώματα των εργαζομένων και τον σεβασμό προς αυτούς καθώς και την τήρηση των πολιτικών του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Είναι απαραίτητο για την καλή επικοινωνία ενός οργανισμού να θέτονται ξεκάθαροι και κατανοητοί στόχοι και να επικοινωνούνται ευρέως από τη διοίκηση καθώς και τα σχέδια δράσης τους. Ο ηγέτης είναι καλό να παρακολουθεί την πορεία των εργαζομένων και να αφιερώνει χρόνο σε ουσιαστικές συζητήσεις μαζί τους ενθαρρύνοντάς τους να επικοινωνούν με τη διοίκηση προτού δράσουν και να παίρνουν πρωτοβουλίες κάνοντας προτάσεις (Hargie, Dickson et al.,2004).

Η διοίκηση είναι σημαντικό να ακούει προσεκτικά, να ενδιαφέρεται για τη γνώμη των εργαζομένων τους, και να δείχνει κατανόηση και ευαισθησία στα παράπονά τους. Θα πρέπει επίσης να δίνει πληροφορίες στους εργαζομένους για τα σχέδια της διοίκησης και μάλιστα τα

σχέδια που πρόκειται να τους επηρεάσουν. Οι μάνατζερ είναι καλό να κυκλοφορούν ανάμεσα στους εργαζόμενους, να συζητούν για διάφορα θέματα, να τους παρέχουν πληροφορίες και να τους κρατούν ενήμερους και να τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη ευθυνών και καθηκόντων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η ενεργοποίηση και συμμετοχή των μελών ενός οργανισμού στην επίλυση προβλημάτων είναι πολύ σημαντική. Οι οργανισμοί υπάρχουν για να πετυχαίνουν όλοι μαζί αυτά που ο καθένας ατομικά δεν θα μπορούσε να καταφέρει (McNulty & Marcus, 2020).

Τρεις πολύτιμες αρετές που θεωρούνται πολύ σημαντικές για την καλή επικοινωνία είναι «η σαφήνεια, η απλότητα και η συντομία» (Μπουραντάς, 2015). Έτσι λοιπόν όσο ο ηγέτης επικοινωνεί με ξεκάθαρο, από και κατανοητό τρόπο ακόμα και σε πολύπλοκα θέματα χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν λιγότερες και απλές λέξεις χωρίς πολλές επαναλήψεις, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι ο λόγος του και τόσο πιο αποτελεσματικά θα επικοινωνήσει με τα μέλη του οργανισμού. Επίσης η προετοιμασία του λόγου του καθώς και η δημιουργία ενός ζεστού και άνετου κλίματος είναι πολύ σημαντικά για την καλή επικοινωνία (Μπουραντάς, 2015). Η μη λεκτική επικοινωνία δηλαδή η στάση του σώματος, οι εκφράσεις, η ένταση και ο τόνος της φωνής καθώς και οι χειρονομίες παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο και συμβάλλουν στην καλή επικοινωνία και στην αποτελεσματική επικοινωνία του ηγέτη με τους εργαζομένους του.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι να διαθέτει ο ηγέτης την ικανότητα ενεργής ακρόασης δηλαδή την ενεργητική αναζήτηση του νοήματος των λεγομένων σε αντίθεση με την ακοή που είναι παθητική. Η ενεργή ακρόαση είναι πιο δύσκολη από την ομιλία καθώς ο ακροατής καταβάλλει προσπάθεια να συγκεντρωθεί και να κατανοήσει το νόημα χωρίς πρώιμες ερμηνείες (Robins, Decenzo et al, 2012). Πολύ βοηθητικό ρόλο για την επίτευξη της ενεργής ακρόασης παίζει η εν συναίσθηση δηλαδή η συναισθηματική ταύτιση του ακροατή με τον πομπό. Μέσω της συναισθηματικής ταύτισης ο ακροατής μπορεί να κατανοήσει καλύτερα το περιεχόμενο και το πλήρες νόημα της επικοινωνίας χωρίς να επηρεάζεται από πρώιμες ερμηνείες και βιαστικά συμπεράσματα πριν ο άλλος ολοκληρώσει αυτά που πρόκειται να πει καθώς πολλές φορές ο ακροατής δεν έχει την υπομονή να ακούσει το σύνολο του λόγου του άλλου (Μπουραντάς, 2015). Ακούγοντας τον άλλον με εν συναίσθηση, ο ηγέτης έρχεται πιο κοντά στη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου και τον ακούει μπαίνοντας στη θέση του κατανοώντας καλύτερα τον νόημα των λεγομένων του.

Για να αναπτύξει την ικανότητα της ενεργής ακρόασης ο ηγέτης είναι πολύ σημαντικό να προσπαθεί να μην ερμηνεύει τα μηνύματα που δέχεται από τους εργαζομένους του μέσα από διάφορα φίλτρα που αποτελούν εμπόδια στην επικοινωνία όπως προκαταλήψεις, δικές του γνώσεις και εμπειρίες, δυσπιστία ή και αρνητική στάση προς τον εργαζόμενο αλλά να συνειδητοποιεί τα φίλτρα αυτά και να τα ελέγχει καθώς ακούει τα λεγόμενα του συνομιλητή του ζητώντας του διευκρινήσεις και επιβεβαίωση στο νόημα των μηνυμάτων που έλαβε (Μπουραντάς, 2015). Ο ηγέτης κάνοντας σωστές διευκρινιστικές ερωτήσεις ώστε να είναι σαφές και κατανοητό το νόημα των λεγομένων του εργαζομένου, ενθαρρύνοντας τον να εκφραστεί ελεύθερα, δείχνοντας του τι έχει γίνει κατανοητό από αυτά που έχουν ειπωθεί, καθώς παραμένει συγκεντρωμένος χωρίς να τον διακόπτει, παρατηρώντας τη μη λεκτική επικοινωνία και δείχνοντας ότι νοιάζεται να τον ακούσει πραγματικά και ελέγχοντας τα φίλτρα που μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια στην επικοινωνία και φυσικά ακούγοντας με εν συναίσθηση, πετυχαίνει την ενεργή ακρόαση η οποία είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους του.

1.3.4.Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων

Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της επικοινωνίας και στη διαχείριση των κρίσεων στους οργανισμούς και η στρατηγική επικοινωνία περιλαμβάνει στρατηγικές ανταπόκρισης των κρίσεων με τις κατάλληλες λέξεις και πράξεις από την ηγεσία (Coombs,2015). Οι επικοινωνιακές στρατηγικές ανταπόκρισης της κρίσης μπορούν να διακριθούν σε 3 κατηγορίες: α) την δημιουργία της πληροφορίας, β) την προσαρμογή στην πληροφορία και γ) την αποκατάσταση της φήμης (Coombs, 2015). Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία η δημιουργία και παροχή πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού τα προστατεύει, τα προειδοποιεί ώστε να είναι ασφαλή από κάποιον κίνδυνο όπως για παράδειγμα να απομακρυνθούν από ένα επικίνδυνο μέρος ή να μην χρησιμοποιήσουν ένα προϊόν που μπορεί να εμπεριέχει κάποιο κίνδυνο, με απώτερο σκοπό την ασφάλειά τους. Η δεύτερη κατηγορία αφορά την προσαρμογή στην πληροφορία η οποία είναι πολύ σημαντική καθώς στηρίζει ψυχολογικά τους ενδιαφερόμενους ενός οργανισμού καθώς οι πληροφορίες για την κρίση συνήθως διώχνουν την ασάφεια η οποία μπορεί να δημιουργήσει άγχος και ανησυχία. Επιπλέον οι εκφράσεις συμπόνιας και κατανόησης και η συμβουλευτική μέσω της επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση του θυμού και του άγχους που μπορεί τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού να νοιώθουν ως απόρροια της κρίσης. Τέλος πολύ

σημαντικές είναι οι στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης ενός οργανισμού μέσω της επικοινωνίας, οι οποίες έχουν στόχο τη μείωση της ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει στη φήμη ενός οργανισμού η κρίση (Coombs, 2015).

Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία στην ομαδική λήψη αποφάσεων καθώς η επικοινωνία σε μία ομάδα συμβάλει στη λήψη καλύτερων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων από την ατομική λήψη αποφάσεων. Η λήψη των ορθότερων αποφάσεων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων σε έναν οργανισμό. Αυτό συμβαίνει επειδή όταν υπάρχουν πολλά άτομα που επικοινωνούν σε μία ομάδα υπάρχει και μεγαλύτερη ανταλλαγή και ποικιλομορφία απόψεων και κατά επέκταση μπορούν να βρεθούν περισσότερες εναλλακτικές και προτάσεις για τη λύση ενός προβλήματος και να υπάρξει σωστότερη επιλογή της λύσης (Robins & Judge, 2018).

Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν οι στρατηγικές επικοινωνίας (Seeger, 2007). Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το σχεδιασμό και τους τρόπους αντιμετώπισης των κρίσεων είναι απαραίτητο να ενσωματώνονται οι στρατηγικές επικοινωνίας προκειμένου οι αποφάσεις αυτές να είναι οι ορθότερες και οι πιο επωφελείς για τον οργανισμό κατά τη διαχείριση κρίσεων που μπορεί να προκύψουν. Αν οι στρατηγικές επικοινωνίας χρησιμοποιηθούν μετά το γεγονός που προκαλεί την κρίση, τότε και η αποτελεσματικότητα διαχείρισης της κρίσης θα είναι πολύ μειωμένη (Seeger, 2007).

1.4. Διαχείριση κρίσεων παραβατικότητας μαθητών

‘Για κάθε σχολείο που κλείνει, πρέπει να χτίζεται μία νέα φυλακή’ Mark Twain

1.4.1. Αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα ανηλίκων

Ένα πολύ σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα που καμία χώρα δεν έχει κατορθώσει να αντιμετωπίσει πλήρως είναι η εγκληματικότητα. Στις περισσότερες χώρες υπάρχει μία αύξηση στον αριθμό και

στη σοβαρότητα των εγκλημάτων. Η κάθε χώρα εξαιτίας διαφόρων συνθηκών που επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες όπως κοινωνικοί, οικονομικοί, θρησκευτικοί, νομικοί, αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται διαφορετικά την παραβατικότητα και εφαρμόζει διαφορετικές μεθόδους πρόληψης. (Prakariene & Prakarapas, 2006). Η νομοθεσία που αφορά τις ποινές για τις εγκληματικές πράξεις επίσης διαφέρει από χώρα σε χώρα αναλόγως τη σημαντικότητα που προσδίδει η κάθε χώρα στους διαφορετικούς τύπους εγκλημάτων.

Παράλληλα παρατηρείται μία αύξηση και στην εγκληματικότητα των ανηλίκων και αυτό το φαινόμενο αποτελεί ξεχωριστό μέρος της εγκληματικότητας. Η νεανική παραβατικότητα μπορεί να οριστεί ως μία αντικοινωνική συμπεριφορά των παιδιών ή των εφήβων που επανειλημμένα διαπράττουν έγκλημα. Είναι μία επαναλαμβανόμενη κοινωνική διαταραχή των παιδιών ή των εφήβων (Singh & Azman, 2020).

Ωστόσο η ανήλικη παραβατικότητα έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συγκριτικά με την παραβατικότητα των ενηλίκων. Συγκεκριμένα μόνο λίγοι από τους ανήλικους παραβάτες φτάνουν στο σημείο σύλληψης για βίαια εγκλήματα, από την αστυνομία. Το 1999, από τα συνολικά εγκλήματα βίας στην Αμερική μόνο το 16% ήταν εγκλήματα ανηλίκων και μόλις το 9% των φόνων προέρχονταν από ανήλικες παραβάτες. Η συντριπτική πλειοψηφία των συλλήψεων ανηλίκων αφορούν συλλήψεις για μικρές καταστροφές περιουσίας και ένα πολύ μικρό ποσοστό συλλήψεων ανηλίκων σχετίζονται με επεισόδια βίας και αυτά συνήθως αφορούν πολύ μικρά γεγονότα που μπορεί να καταλήγουν σε όχι σοβαρούς τραυματισμούς. Επιπλέον η ανήλικη βία αφορά συνήθως την εφηβεία και συγκεκριμένα την τελευταία χρονική περίοδο της εφηβείας. Η βία εμφανίζεται στο τελευταίο μέρος της εφηβείας και κυρίως σε 3 κοινωνικά πλαίσια όπου οι έφηβοι αλληλοεπιδρούν: την επιρροή των συνομηλίκων, το σχολείο και τις συμμορίες ανηλίκων (Howell, 2003).

Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα, ένας στους τρεις εγκληματίες διέπραξε το πρώτο του έγκλημα στην εφηβεία του. Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο μικρός σε ηλικία διαπράξει κάποιος ένα έγκλημα, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να διαπράξει εγκλήματα και στο μέλλον (Prakariene & Prakarapas, 2006). Η παραβατικότητα των ανηλίκων θεωρείται ως η αρχή της εγκληματικότητας στο μέλλον και όσο πιο γρήγορα και νωρίς γίνουν ενέργειες για την πρόληψή της τόσο πιθανότερο είναι να μειωθεί στο μέλλον. Όλο και περισσότερα παιδιά έρχονται

αντιμέτωπα με το νόμο και εμπλέκονται σε παράνομες πράξεις και εμφανίζουν αντικοινωνικά χαρακτηριστικά.

Ένα μεγάλο ποσοστό νεανικής εγκληματικότητας συμβαίνει στις σχολικές μονάδες και στο δρόμο προς και από το σχολείο. Τα τελευταία χρόνια μεγάλη ανησυχία προκαλούν τα δημοσιευμένα περιστατικά βίας κυρίως στις ΗΠΑ με παιδιά ή εφήβους που σκοτώνουν με όπλα μαθητές και δασκάλους μέσα στα σχολεία. Πολλοί μαθητές πέφτουν θύματα τέτοιων σοβαρών περιστατικών και τα ποσοστά ανθρωποκτονιών αυξάνονται από παιδιά που σκοτώνονται μέσα στα σχολεία προκαλώντας μεγάλα ερωτηματικά για την ασφάλεια στα σχολεία (Gottfredson & Gottfredson, 2005).

Ένα από τα πιο σοβαρά πρόσφατα εγκλήματα σε σχολεία από έφηβους δράστες που είναι αυτό που σημειώθηκε στο Λύκειο της Φλόριντα των ΗΠΑ στις 14 Φεβρουαρίου το 2018 όταν ένας μαθητής του ίδιου σχολείου που είχε αποβληθεί, άνοιξε πυρ μέσα στο σχολείο σκοτώνοντας 17 άτομα και τραυματίζοντας άλλα 50. Το γεγονός αυτό θύμισε στην κοινωνία ένα ακόμα συγκλονιστικό έγκλημα που είχε σημειωθεί τον Απρίλιο 1999 στο Λύκειο Κολουμπάιν στο Κολοράντο των ΗΠΑ όταν δύο μαθητές πυροβόλησαν και σκότωσαν 12 συμμαθητές και έναν καθηγητή τους. Οι μαθητές αυτοί ήταν πλημμυρισμένοι από συναισθήματα θυμού και βίας καθώς ήταν και οι ίδιοι θύματα σχολικού εκφοβισμού και βίας. Το έγκλημα στο Λύκειο Κολουμπάιν αποτελεί το πιο πολυσυζητημένο έγκλημα που αφορά φόνους με πυροβολισμούς σε σχολικό χώρο και έχει καταστεί ως σύμβολο της σχολικής βίας στην Αμερική (Shoemaker, 2017).

1.4.2.Είδη αποκλινοσών συμπεριφορών και παραβατικότητας μαθητών

Η ανήλικη παραβατικότητα σχετίζεται με ένα μοτίβο αντικοινωνικής και επιθετικής συμπεριφοράς, η οποία συνήθως δεν συμβαδίζει με την αναμενόμενη για την ηλικία κοινωνική συμπεριφορά. Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορεί να είναι η βία και η σκληρότητα προς άλλους ανθρώπους ή ζώα, το σκασιαρχείο από το σχολείο, οι συχνές εκρήξεις θυμού, οι υπερβολικά πολλοί καυγάδες και εκφοβισμοί προς τους άλλους και οι εμπρησμοί (Young, Greer, et al., 2017).

Σήμερα εκτός από τα αδικήματα ηλικίας όπως οι απουσίες από το σχολείο, η φυγή από το σπίτι, οι καυγάδες, η μη τήρηση κανόνων, η κοινωνία έχει να αντιμετωπίσει και πιο σοβαρά αδικήματα

ανηλικών όπως ληστείες, βιαιότητα προς αγνώστους, συγκρούσεις μεταξύ συμμοριών ανηλικών και προς το κράτος καθώς και δολοφονίες (Ασλανίδης, 2021).

Κάποια βασικά χαρακτηριστικά των ανηλικών με συμπεριφορά παραβατικότητας είναι η επιθετικότητα προς τους συνομηλίκους τους, τους γονείς και τις αρχές, οι καυγάδες η έλλειψη ανοχής στη ματαίωση, η σκληρότητα, η αδυναμία συνεργασίας με άλλα άτομα, η συνεχής ανησυχία και εγρήγορση, η μη τήρηση κανόνων, οι συνεχείς απουσίες από το σχολείο, οι κλοπές, οι φθορές σε περιουσίες, η τάση να ρισκάρουν ακόμα και τη σωματική τους ακεραιότητα χωρίς λόγο, η χρήση ουσιών και αλκοόλ και η φυγή από το σπίτι (Κυπραίου, 2020).

Οι μαθητές που παρουσιάζουν αποκλίνουσα συμπεριφορά ή και παραβατικότητα διακρίνονται συνήθως από ένα εγωκεντρικό χαρακτήρα με αδιαφορία για τα συναισθήματα των άλλων καθώς και μία αποφυγή ανάληψης ευθύνης και παρόλο που στα πολύ μικρά παιδιά αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να θεωρηθούν ακόμα και χαριτωμένα, στους εφήβους είναι ιδιαίτερος καταστροφικά και καθόλου διασκεδαστικά και χαριτωμένα (Walker & Sprague, 1999).

Στις σχολικές μονάδες τα είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών που παρατηρούνται είναι κυρίως οι βανδαλισμοί, οι ξυλοδαρμοί μεταξύ των μαθητών, το υβρεολόγιο, τα ξεσπάσματα θυμού, η σκληρότητα, οι βανδαλισμοί, οι κλοπές και διαρρήξεις, η χρήση ή διακίνηση ναρκωτικών, οι συμμορίες ανηλικών, η αδυναμία ελέγχου των συναισθημάτων, η μη τήρηση των σχολικών κανόνων, η σχολική διαρροή, η πολύ χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση, η αγνόηση των εκπαιδευτικών και ο εκφοβισμός (bullying).

Το κακόβουλο πείραγμα, οι βασανισμοί προς συμμαθητές, οι φωνές, οι ξυλοδαρμοί, η σκληρότητα προς τους άλλους είναι κάποια από τα σημάδια παραβατικότητας στη σχολική μονάδα. Πολλές φορές οι μαθητές έρχονται στο σχολείο έχοντας ήδη αναπτύξει ένα επιθετικό και δυσλειτουργικό μοτίβο συμπεριφοράς. Αυτή η συμπεριφορά κατά την εφηβεία θα τους οδηγήσει σε παράβαση των νόμων με πράξεις όπως χρήση ναρκωτικών, αλκοόλ, κλοπές, βασανισμοί ζώων, βανδαλισμοί και άλλα (Walker & Sprague, 1999).

1.4.3. Αίτια αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών

Σύμφωνα με τους Walker & Sprague (1999), κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να ευθύνονται για τη νεανική παραβατικότητα και αποκλίνουσα συμπεριφορά, σχετίζονται με την οικογένεια, τη γειτονιά, το σχολείο και την κοινωνία και είναι μεταξύ άλλων η φτώχεια, η κάθε είδους κακοποίηση, το δυσλειτουργικό οικογενειακό περιβάλλον, η χρήση ναρκωτικών, η κατάχρηση αλκοόλ από τους γονείς, η παραμέληση των παιδιών από τους γονείς, η αγνόηση της σημαντικότητας του σχολείου, η έκθεση σε βίαιες σκηνές στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η αυξανόμενη επιθετικότητα και βία στην κοινωνία. Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ένα γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη παραβατικότητας, επιθετικότητας, σχολικής αποτυχίας και σχολικής διαρροής και όσοι περισσότεροι είναι αυτοί οι παράγοντες τόσο περισσότερο είναι πιθανό για ένα παιδί να αναπτύξει τέτοιου είδους συμπεριφορές.

Η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η συναναστροφή με συνομήλικους που εκδηλώνουν παραβατικότητα, η εύκολη πρόσβαση σε παράνομα υλικά, οι αδύναμοι δεσμοί με την οικογένεια, το σχολείο, τους συνομήλικους είναι παράγοντες που αυξάνουν το ρίσκο για παραβατικότητα των παιδιών στο σχολείο. Οι συνηθισμένες πρακτικές πειθαρχίας στο σχολείο είναι αναποτελεσματικές επειδή δεν κάνουν ουσιαστικά κάτι για να στοχεύσουν στους παράγοντες αυτούς (Fissel, Wilcox, et al., 2018).

Μία αδιαμφισβήτητά σημαντική αιτία της παραβατικότητας και αποκλίνουσας συμπεριφοράς των ανηλίκων σχετίζεται με την οικογένεια. Η πλειοψηφία των ανηλίκων που παρουσιάζουν παραβατικές συμπεριφορές προέρχονται από διαλυμένες οικογένειες. Σπάνια παιδιά που προέρχονται από υγιείς και ισορροπημένες οικογένειες αναπτύσσουν παραβατικότητα. Το αίσθημα ανασφάλειας μέσα στην οικογένεια, η μη μετάδοση ηθικών αξιών, η έλλειψη διαλόγου, η παραμέληση και η έλλειψη αγάπης και αποδοχής από τους γονείς μπορούν να είναι μερικές από τις αιτίες για την ανάπτυξη μίας παράνομης συμπεριφοράς των παιδιών αφού ακόμα δεν έχουν διαμορφώσει την προσωπικότητά τους και μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στο έγκλημα. Πολλές φορές η συμπεριφορά αυτή του παιδιού μπορεί να είναι και μία αντίδραση στην παραμέληση προκειμένου να του δοθεί η προσοχή που επιζητά (Κυπραίου, 2020). Επιπλέον τα παιδιά που προέρχονται από μονογονεϊκές οικογένειες έχουν μία μεγαλύτερη τάση προς την παραβατικότητα, σύμφωνα με έρευνες, εξ αιτίας της έλλειψης προσοχής, παραμέλησης, καθοδήγησης και αγάπης καθώς ο ένας γονιός συντηρεί οικονομικά συνήθως μόνος τα παιδιά και δεν έχει το χρόνο που απαιτείται για την σωστή ανατροφή των παιδιών του.

Πολύ σημαντική αιτία της νεανικής παραβατικότητας αποτελεί και η μίμηση συμπεριφορών των άλλων που βασίζεται στην κοινωνική θεωρία μάθησης του Bandura. Μία από τις ανάγκες των παιδιών απαραίτητη για την σωστή ανάπτυξή τους εκτός από την αγάπη από την οικογένειά τους είναι τα σταθερά και αρμονικά πρότυπα τα οποία δίνονται από ισορροπημένους γονείς. Εννιά στα δέκα παιδιά που αναπτύσσουν παραβατικότητα δεν είχαν τέτοια πρότυπα μέσα στην οικογένειά τους (Κυπραίου, 2020). Τα παιδιά μιμούνται τις αντικοινωνικές συμπεριφορές των γονιών τους όπως για παράδειγμα τη χρήση ναρκωτικών ή την επιθετικότητα αν δουν τους γονείς τους να συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο. Επιπλέον όταν διαπράττουν και τα ίδια παρόμοιες συμπεριφορές δεν συνειδητοποιούν ότι είναι λανθασμένες και εξελίσσονται σε εγκληματικές ενέργειες καθώς μεγαλώνουν (Singh & Azman, 2020).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνική μάθησης τα παιδιά που στην οικογένειά τους η βία είναι τρόπος ζωής θεωρούν τις βίαιες συμπεριφορές σαν κάτι φυσιολογικό και αποδεκτό. Ακόμα και αν οι γονείς διδάσκουν στα παιδιά να μην είναι βίαια και τα τιμωρούν αν είναι, τα παιδιά θα χρησιμοποιήσουν τη βία ως μίμηση της βίας που βλέπουν στο σπίτι. Επομένως τα παιδιά είναι πιθανότερο να μιμηθούν τη συμπεριφορά των γονιών τους παρά αυτά που θα τους πουν οι γονείς τους για τη βία. Η επιθετικότητα που εκδηλώνουν μπορεί να προέρχεται από τις μη φυσιολογικές σχέσεις με τους γονείς τους λόγω της απογοήτευσης που νοιώθουν όταν οι γονείς δεν είναι καλά πρότυπα για τα παιδιά και δεν είναι στοργικοί μαζί τους. Η απογοήτευση αυτή των παιδιών εκφράζεται με αντικοινωνικές συμπεριφορές όπως η επιθετικότητα και η βία (Siegel & Welsh, 2016).

Υπάρχει πολύ μεγάλη συσχέτιση της παραβατικότητας ανηλίκων με το ιστορικό εγκληματικότητας της οικογένειας. Όταν οι γονείς παραβαίνουν συχνά το νόμο και διαπράττουν εγκλήματα κατά τη διάρκεια της ανατροφής των παιδιών τους, τα παιδιά αναπτύσσουν συχνά αντικοινωνική συμπεριφορά. Επιπλέον όταν οι γονείς έχουν πολλά κοινωνικά προβλήματα όπως χρόνια ανεργία, κατάχρηση αλκοόλ, συχνές απουσίες από την εργασία τους και εξάρτηση από κοινωνικούς φορείς για να στηριχτούν οικονομικά, τα παιδιά εμφανίζουν μία παρόμοια συμπεριφορά. Ο λόγος είναι ότι τα παιδιά μιμούνται την αντικοινωνική συμπεριφορά των γονιών τους και όταν οι γονείς διαπράττουν συχνά παράνομες πράξεις εκθέτουν τα παιδιά τους στην αντικοινωνική συμπεριφορά κάθε μέρα (Sakuta, 1996).

Μία αιτία παραβατικότητας ανηλίκων που σχετίζεται κι αυτή με την κοινωνική θεωρία είναι η μίμηση των συμπεριφορών των χαρακτήρων που βλέπουν τα παιδιά μέσα από την τηλεόραση και το διαδίκτυο. Πολλοί γονείς ανησυχούν για την έκθεση των παιδιών τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Κάποια παιδιά κυρίως τα παιδιά με συναισθηματικές διαταραχές έχουν την τάση να θεωρούν αληθινά αυτά που βλέπουν στην τηλεόραση και αδυνατούν να διαχωρίσουν τα πραγματικά από τα φανταστικά γεγονότα και εικόνες. Τα παιδιά ξεκινούν να βλέπουν τηλεόραση συστηματικά από την ηλικία των 2,5 χρόνων. Οι έφηβοι μεταξύ 11-14 χρονών είναι αυτοί που βλέπουν πιο πολλές ταινίες με βία από οποιαδήποτε άλλη ηλικιακή ομάδα. Υπολογίζεται ότι μέχρι να τελειώσει τον Δημοτικό Σχολείο, ένα μέσο παιδί έχει δει περίπου 8000 φόνους στην τηλεόραση. Η βία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης επηρεάζει συγκεκριμένες περιοχές του εγκεφάλου. Η εκτεταμένη παρακολούθηση της βίας στα ΜΜΕ οδηγεί στην αποθήκευση ενός μεγάλου αριθμού σκηνών βίας που αποθηκεύονται στην μακροπρόθεσμη μνήμη των παιδιών και λειτουργούν ως οδηγός για την αντικοινωνική συμπεριφορά τους. Επιπλέον η βία στα ΜΜΕ επιτρέπει στους βίαιους νέους να δικαιολογούν τη συμπεριφορά τους και να τη θεωρούν ως λογική και κοινωνικά αποδεκτή (Siegel & Welsh, 2016).

Επίσης οι πολλές κακοποιήσεις που μπορεί να έχουν υποστεί οι ανήλικοι και η οργή που νοιώθουν εξ' αιτίας των κακοποιήσεων ευθύνονται πολύ συχνά για την παραβατικότητα ανηλίκων. Τα παιδιά αυτά βρίσκονται σε μία μόνιμη κατάσταση έντονου θυμού, επιθετικότητας και εχθρότητας απέναντι στους γύρω τους και μπορεί να παρεξηγούν τα κίνητρα ακόμα και αυτών που προσπαθούν να τα βοηθήσουν. Τα παιδιά αυτά πολύ συχνά εμπλέκονται σε συγκρούσεις, απειλές και βίαιες σωματικές επιθέσεις προς άλλα παιδιά ή ακόμα και σε δασκάλους τους (Walker & Sprague, 1999).

Ένας σημαντικός ακόμα λόγος που συνδέεται με την νεανική παραβατικότητα είναι το χαμηλό οικονομικό και βιοτικό υπόβαθρο των παιδιών. Εξ αιτίας του μεγάλου ποσοστού φτώχειας, πολλές οικογένειες παραμελούν τα παιδιά τους και τις ανάγκες τους (σωματικές και συναισθηματικές), οδηγώντας τα ακόμα και στην εγκατάλειψη σε κάποιες περιπτώσεις (Delcea, Fabian et al., 2019). Τα παιδιά που προέρχονται από οικογένειες με μεγάλα οικονομικά προβλήματα και ανέχεια μπορεί να αναπτύξουν παραβατικότητα προκειμένου να πετύχουν οικονομικές και κοινωνικές απολαβές καθώς και επαγγελματικές ευκαιρίες (Singh & Azman, 2020). Η φτώχεια και εξαθλίωση είναι μία πολύ βασική αιτία παραβατικότητας στους ενήλικες αλλά και στους ανηλίκους καθώς η

έλλειψη βασικών αγαθών πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στην προσπάθεια απόκτησής τους έστω με παράνομους τρόπους ακόμα και εγκληματικούς.

Επίσης παρατηρώντας το μορφωτικό επίπεδο των ανηλίκων που παρουσιάζουν αποκλίνουσες συμπεριφορές διαφαίνεται ότι είναι πολύ χαμηλό. Σύμφωνα με έρευνες όσο πιο νωρίς εγκαταλείψει ένα παιδί το σχολείο, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να γίνει παραβατικός ως ενήλικας. Πολλά από τα παιδιά με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν παρατήσει το σχολείο ή δεν μπορούν να περάσουν στις επόμενες τάξεις ή είναι αναλφάβητα ή ημί-αναλφάβητα. Αρκετά μάλιστα από τα παιδιά αυτά έχουν συνήθως γονείς που είναι αναλφάβητοι. Οι γονείς αυτοί δεν ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση των παιδιών του ή και για το αν τα παιδιά τους παρευρίσκονται στο σχολείο ή όχι. Πολλές φορές μάλιστα οι οικογένειες αυτές ζουν σαν νομάδες 'περπατώντας από μέρος σε μέρος και έτσι δεν εξοικειώνονται εύκολα με το σχολικό τους περιβάλλον (Delcea, Fabian et al., 2019).

Επιπλέον η σχολική κοινότητα όταν δεν είναι υποστηρικτική και συμμετοχική είναι ένας ακόμα λόγος που μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη παραβατικότητας των μαθητών. Τα σχολεία που δεν είναι οργανωμένα σαν κοινότητες δεν βοηθούν τους μαθητές να έχουν ένα δέσιμο με το σχολείο, να έχουν ένα αίσθημα του 'ανήκειν' και να νοιώσουν ασφάλεια μέσα από καλές και υποστηρικτικές σχέσεις και να υπάρχει ένα ζεστό κλίμα συμμετοχικό όπου εμπλέκονται όλοι. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι μαθητές να νοιώθουν λιγότερο δέσιμο με το σχολείο τους και λιγότερη υποστήριξη και να είναι πιο επιρρεπείς στην παραβατικότητα και στις αποκλίνουσες συμπεριφορές (Payne, 2008).

Πολύ σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση συμπεριφορών παραβατικότητας ανηλίκων παίζει το κοινωνικό περιβάλλον τους. Πολύ λίγα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ανθρώπου μπορούν να γίνουν κατανοητά χωρίς να ληφθεί υπόψιν το περιβάλλον και η ομάδα στην οποία ανήκει. Η κατώτερη ή ανώτερη κοινωνική τάξη στην οποία μπορεί να ανήκει ένα άτομο είναι σημαντική για την κατανόηση της συμπεριφοράς του (Pervin & John, 2001). Συνήθως στα κατώτερα κοινωνικά στρώματα που χαρακτηρίζονται από φτώχεια και πολύ χαμηλό βιοτικό επίπεδο, παρουσιάζονται τα περισσότερα περιστατικά ανήλικης παραβατικότητας καθώς και η εγκατάλειψη του σχολείου. Τα σχολεία που βρίσκονται σε περιοχές με μεγάλο συνωστισμό κατοίκων και με αυξημένα επίπεδα φτώχειας εμφανίζουν πιο μεγάλες σχολικές αναταραχές που

αφορούν την παραβατικότητα μαθητών. Επίσης τα σχολεία που δεν έχουν καλό ψυχολογικό και κοινωνικό κλίμα και καλή και σαφή διαχείριση κανόνων και πειθαρχίας παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα βίας (Gottfredson & Gottfredson, 2005).

Οι παρέες συνομήλικων μπορούν επίσης να επηρεάσουν τα παιδιά και να τα σπρώξουν στην παραβατικότητα. Καθώς τα παιδιά μεγαλώνουν και μπαίνουν στην εφηβεία θεωρούν πολύ σημαντικούς τους φίλους, πολλές φορές περισσότερο και από την οικογένεια τους με αποτέλεσμα οι φίλοι να ασκούν μεγάλη επιρροή πάνω σε αυτούς. Όταν οι φίλοι τους έχουν αποκλίνουσες συμπεριφορές ή παραβαίνουν το νόμο, κάποια παιδιά μπορεί να ακολουθήσουν την ίδια συμπεριφορά ή ακόμα και να συμμετέχουν σε συμμορίες ανηλίκων (Singh & Azman, 2020).

Οι έφηβοι έχουν μία τάση προς την παραβατικότητα όταν δεν τα πηγαίνουν καλά στο σχολείο ή δέχονται απόρριψη από τους συνομήλικούς τους. Αυτοί λοιπόν οι έφηβοι σχηματίζουν ομάδες παραβατικών εφήβων και προσπαθούν να τραβήξουν την προσοχή των συνομηλίκων τους με άλλους τρόπους. Οι περισσότερες πράξεις παραβατικότητας ανηλίκων παρατηρούνται σε ομάδες ανηλίκων. Οι έφηβοι που πηγαίνουν σε σχολεία που υπάρχει αυξημένη παραβατικότητα ή που έχουν φίλους με αντικοινωνική συμπεριφορά, έχουν αυξημένη πιθανότητα να παρουσιάσουν αποκλίνουσα συμπεριφορά. Η πιθανότητα για να αναπτυχθεί μία συγκεκριμένη παράνομη συμπεριφορά εξαρτάται από την συχνότητα που έχουν τη συμπεριφορά αυτή οι φίλοι τους. Όταν ένας έφηβος έχει φίλους που παρουσιάζουν κάποια αντικοινωνική συμπεριφορά, τότε θα υπάρχει συσχέτιση της συμπεριφοράς αυτής των φίλων του, με την ίδια παράνομη συμπεριφορά που μπορεί να αναπτύξει ο ίδιος στο μέλλον (Sakuta, 1996).

Τα παιδιά με χαμηλή νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν παραβατικότητα από τα υπόλοιπα παιδιά. Αυτό συμβαίνει επειδή η χαμηλή νοημοσύνη συνδέεται με χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση στο σχολείο και η χαμηλή επίδοση στο σχολείο οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα μόρφωσης κάτι που πολλές φορές συνδέεται με την εγκληματικότητα και τις αποκλίνουσες συμπεριφορές (Singh & Azman, 2020).

Επιπλέον σύμφωνα με τους Siegel & Welsh (2016), η θεωρία της επιλογής (choice theory) είναι ένας από τους λόγους που κάποιοι ανήλικοι αναπτύσσουν συμπεριφορά παραβατικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι θα εμπλακούν σε παράνομες συμπεριφορές αφού

ζυγίσουν τα οφέλη και τις συνέπειες που πιθανόν θα έχουν οι ενέργειές τους. Η παράνομη συμπεριφορά είναι μία συνειδητή επιλογή που θα κάνει ο δράστης ο οποίος θεωρεί ότι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες κέρδους μέσα από τις παράνομες ενέργειές του παρά τιμωρίας ή απώλειας.

Σύμφωνα με τη θεωρία της επιλογής λοιπόν, οι ανήλικοι παραβάτες επιλέγουν συνειδητά να εμπλακούν σε αντικοινωνικές πράξεις επειδή θεωρούν ότι θα επωφεληθούν από αυτές. Είτε εμπλέκονται σε συμμορίες ανηλίκων, είτε σε κλοπές αυτοκινήτων, είτε σε διακίνηση ναρκωτικών, οι ανήλικοι παραβάτες πιστεύουν ότι οι παράνομες αυτές πράξεις είναι τρόποι για να βελτιώσουν την κατάστασή τους, να κερδίσουν χρήματα ή ακόμα και να διασκεδάσουν, χωρίς να θεωρούν ότι παίρνουν κάποιο μεγάλο ρίσκο. Πολύ λίγο φοβούνται ότι θα τους πιάσουν ή ότι θα τιμωρηθούν σκληρά. Κάποιοι από αυτούς φαντασιώνονται ότι θα γίνουν πλούσιοι και κάποιοι μπορεί να καταφεύγουν στην παραβατικότητα για τον ενθουσιασμό που τους προκαλούν οι εγκληματικές πράξεις όπως η κλοπή αυτοκινήτων ή ο ξυλοδαρμός ενός ανθρώπου. Πολλές φορές είναι άπληστοι, εγωιστές, απερίσκεπτοι και σκληροί. Κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν για να πάρουν αυτό που θέλουν να πάρουν (Siegel & Welsh, 2016).

Επιπλέον γενετικοί και ψυχολογικοί παράγοντες μπορεί να ευθύνονται για την ανάπτυξη παραβατικότητας των ανηλίκων. Όταν το παιδί προέρχεται από ένα υγιές, σταθερό και αρμονικό οικογενειακό περιβάλλον, τότε πρέπει να αναζητηθούν τυχόν γενετικές ανωμαλίες στο παιδί όπως γνωστικές δυσλειτουργίες ή νευρολογικές διαταραχές. Η αντικοινωνική διαταραχή ξεκινάει συνήθως πριν το παιδί φτάσει το 10^ο χρόνο της ηλικίας του. Ο γονότυπος 47YXX στους άντρες συνδέεται με διαταραχές της συμπεριφοράς και οι διαταραχές προσωπικότητας πολλές φορές ευθύνονται για την ανάπτυξη αντικοινωνικής συμπεριφοράς (Κυπραίου, 2020).

Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών (trait theory), η παράνομη συμπεριφορά κάποιων ανθρώπων προέρχεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους. Πολλές παράνομες συμπεριφορές όπως η κατάχρηση ουσιών και η βία θεωρούνται περισσότερο ως παρορμητικές παρά λογικές και μπορεί να οφείλονται σε μη φυσιολογικά σωματικά ή ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Οι νέοι που παρανομούν δεν αποφασίζουν με βάση την λογική αλλά είναι συνήθως έφηβοι με πολλά προβλήματα που οδηγούνται στην παραβατικότητα από τα προσωπικά τους προβλήματα που δεν μπορούν να διαχειριστούν όπως η υπερ-κινητικότητα και υπερένταση,

η χαμηλή νοημοσύνη, οι βιοχημικές διαταραχές και οι γενετικές ανωμαλίες (Siegel & Welsh, 2016).

Κάποια είδη παραβατικότητας σχετίζονται με ψυχικές διαταραχές των παραβατών οι οποίες εμποδίζουν τους νέους να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των θυμάτων τους ή να ελέγχουν την μεγάλη ανάγκη τους για τη δική τους ικανοποίηση. Κάποιοι από τους παραβάτες εκδηλώνουν κάποιες ψυχικές διαταραχές όπως σχιζοφρένεια, παράνοια, ψυχαναγκαστικές συμπεριφορές και εμμονές σε σκέψεις και σε πράξεις. Οι διάφορες διαταραχές διάθεσης και συμπεριφοράς που μπορεί να πάσχουν οι νέοι παραβάτες τους ωθούν να γίνονται υστερικοί, καταθλιπτικοί, αντικοινωνικοί ή ναρκισσιστές. Οι έφηβοι που έχουν ψυχικές διαταραχές είναι πιο πιθανό να σχετίζονται με βίαιες πράξεις κάτι που επιβαρύνεται ακόμα περισσότερο από την κατάχρηση παράνομων ουσιών. Επίσης οι νέοι με διαγνωσμένες ψυχικές διαταραχές συλλαμβάνονται και εμφανίζονται πιο συχνά στα δικαστήρια και είναι πιο πιθανό να υποτροπιάζουν σε παράνομες πράξεις στο μέλλον (Siegel & Welsh, 2016).

1.4.4. Παραβατικότητα ανηλίκων στις κοινωνικά ευάλωτες περιοχές

Σύμφωνα με έρευνες οι παράγοντες που σχετίζονται με το χαμηλό οικονομικό επίπεδο και την εγκληματικότητα μιας περιοχής μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη συμπεριφορών παραβατικότητας σε παιδιά που βρίσκονται στην μέση ή στο τέλος της παιδικής τους ηλικίας. Το πολύ χαμηλό οικονομικό και βιοτικό επίπεδο μίας γειτονιάς φαίνεται ότι σχετίζεται με μονοπάτια αντικοινωνικής συμπεριφοράς που ακολουθούν κάποια παιδιά (Ingoldsby & Shaw, 2002).

Η αύξηση του πληθυσμού των αστικών περιοχών από τον 20^ο αιώνα μέχρι και σήμερα από φτωχούς μετανάστες οι οποίοι συγκεντρώνονται στα αστικά κέντρα για να εργαστούν στις βιομηχανίες που βρίσκονται εκεί, οδήγησε στην ανάπτυξη εργατικών κατοικιών ή πρόχειρων κατοικιών όπου ζουν σε ανθυγιεινές συνθήκες συνωστισμού πολλοί μετανάστες με τις οικογένειές τους. Αυτό έφερε μία αύξηση στον αριθμό των ανηλίκων που είχαν τάσεις προς την παραβατικότητα και δημιούργησαν την πεποίθηση ότι τα παιδιά μεταναστών στα αστικά κέντρα ήταν επιρρεπείς στις επιρροές ενός προβληματικού και υποβαθμισμένου κοινωνικού περιβάλλοντος και ότι για να 'σωθούν' τα παιδιά που ανήκουν σε αυτές τις κοινωνικές τάξεις, χρειάζονται την παρέμβαση του κράτους και της κοινότητας (Siegel & Welsh, 2019).

Η κοινωνική συνοχή σε μία περιοχή σχετίζεται με το κατά πόσο οι κάτοικοί της έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους, εμπιστεύονται και υποστηρίζονται μεταξύ τους και μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Οι κοινωνικοί δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των κατοίκων, οι διάφορες τοπικές διοργανώσεις και συλλογικές δραστηριότητες, οι φιλανθρωπικές δράσεις φαίνεται ότι προωθούν την κοινωνική συνοχή μεταξύ των κατοίκων μίας περιοχής και τον κοινωνικό έλεγχο της περιοχής. Όμως σε μία κοινότητα πολλές φορές διαταράσσεται η κοινωνική συνοχή εξ 'αιτίας κάποιων κοινωνικών συνθηκών με αποτέλεσμα να μειώνεται ο κοινωνικός έλεγχος της περιοχής. Έχει παρατηρηθεί ότι στις οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές δεν υπάρχουν δυνατοί κοινωνικοί δεσμοί και κοινωνική συνοχή. Οι κοινωνικές διαταραχές που παρατηρούνται συνήθως είναι καταχρήσεις αλκοόλ και ναρκωτικών, οι βανδαλισμοί, τα εγκαταλελειμμένα κτίρια, οι φασαρίες και άλλα (Hill & Maimon, 2012).

Τα περισσότερα εγκλήματα είναι συνήθως γνωστό ότι συμβαίνουν σε φτωχογειτονιές ή σε περιοχές που μόλις έχουν αρχίσει να κατοικούνται. Επίσης τα μεγάλα αστικά κέντρα και οι πόλεις γενικότερα καθώς και τα κτίρια είναι παράγοντες που επηρεάζουν την συχνότητα των εγκλημάτων. Στις περιοχές αυτές υπάρχει πολλή εγκληματικότητα ενηλίκων, ψυχικές διαταραχές όπως ο αλκοολισμός, μονογονεϊκές οικογένειες ή οικογένειες με πολλά παιδιά και πολύ χαμηλό βιοτικό επίπεδο. Επιπλέον το είδος των κτιρίων επηρεάζει την συχνότητα με την οποία συμβαίνουν τα εγκλήματα. Για παράδειγμα σε κτίρια που έχουν μεγάλο εξωτερικό χώρο ο οποίος δεν είναι καλά ορατός από τους κατοίκους, υπάρχει αυξημένη εγκληματική δραστηριότητα (Sakuta, 1996).

Η φτώχεια και η ανέχεια που συγκεντρώνεται σε μία περιοχή συνδέεται με τη κοινωνική αναρχία στην περιοχή αυτή και η αστάθεια αυτή σχετίζεται με τη χαμηλή κοινωνική συνοχή της περιοχής. Η κοινωνική αναρχία σε μία κοινότητα, το προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον και οι παρέες με συνομηλικούς που παρουσιάζουν παράνομες συμπεριφορές, σχετίζονται με αυξημένα ποσοστά παραβατικότητας ανηλίκων. Και παρόλο που οι παράγοντες που σχετίζονται με την κοινότητα ευθύνονται σε χαμηλό ποσοστό για την παραβατικότητα των ανηλίκων (συγκριτικά με άλλους παράγοντες), το χαμηλό επίπεδο της κοινωνικής οργάνωσης της κοινότητας συνδέεται έμμεσα με αυξημένα ποσοστά παραβατικότητας ανηλίκων μέσα από τους δεσμούς τους με τους συνομηλικούς τους και τους γονείς τους (Chung & Steinberg, 2009).

Συνήθως άνθρωποι που έχουν χαμηλό κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο κατοικούν στις υποβαθμισμένες περιοχές. Οι έρευνες δείχνουν ότι στις φτωχότερες περιοχές υπάρχει περιορισμένη πρόσβαση σε κοινωνικές υπηρεσίες καθώς και σε ποιοτικά σχολεία. Συνεπώς, οι κοινωνικά και οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές έχουν φτωχά μορφωτικά αποτελέσματα και μειωμένες επαγγελματικές ευκαιρίες και ευκαιρίες για προσωπική άνοδο του κοινωνικού και οικονομικού επιπέδου των κατοίκων. Επίσης στις κοινωνικά και οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές οι άνθρωποι έχουν πιο μεγάλη πρόσβαση στην αγορά αλκοόλ και ναρκωτικών κι έτσι μπορεί να ενθαρρύνεται η χρήση τους. Πολλές φορές μάλιστα η κατάχρηση αλκοόλ και ναρκωτικών μπορεί να συνδέεται με την προσπάθεια των κατοίκων να διαχειριστούν το έντονο άγχος που νοιώθουν από την κοινωνική αναρχία που επικρατεί στην περιοχή τους (Hill & Maimon, 2012).

Σε κοινωνικά αποδιοργανωμένες περιοχές, οι κλασικές αξίες όπως η ειλικρίνεια, η υπακοή στους νόμους και η εργατικότητα μπορεί να υπάρχουν αλλά είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Οι αξίες αυτές υπάρχουν παράλληλα με την σκληρότητα, την επίδειξη της προσωπικότητας και της έλλειψης φόβου και την αγνόηση των νόμων και της εξουσίας. Οι έφηβοι που έχουν αξίες χαμηλότερων κοινωνικών στρωμάτων και θαυμάζουν τους εγκληματίες, τους εμπόρους ναρκωτικών δεν συμμορφώνονται εύκολα με τις αξίες των μεσαίων κοινωνικών στρωμάτων. Και οι νόμιμες και οι παράνομες ευκαιρίες υπάρχουν για τους νέους ακόμα στις πιο κοινωνικά αποδιοργανωμένες περιοχές. Ζουν μία μορφή διαμάχης μεταξύ των δύο αυτών πολιτισμών και αδυνατούν να επιτύχουν με νόμιμους τρόπους. Έτσι, εμπλέκονται όλοι μαζί σε συμμορίες και σε μοχθηρές συμπεριφορές επιδεικνύοντας βία, γενναιότητα, σκληρότητα και τη λεγόμενη ‘εξυπνάδα του δρόμου’ (Siegel & Welsh, 2016).

Ένα από τα χαρακτηριστικά της αστικοποίησης σε όλο τον κόσμο είναι η αύξηση των συμμοριών ανηλίκων, ομάδων ανηλίκων που σχηματίζονται με βάση την γεωγραφική περιοχή, την εθνική ταυτότητα ή την ιδεολογία. Τελευταία παρατηρείται και μία αύξηση των συμμοριών με εξτρεμιστικές ιδεολογίες. Η αύξηση των συμμοριών ανηλίκων μπορεί να οφείλεται στην οικονομική μετανάστευση, στους μη στενούς δεσμούς της οικογένειας, στον μειωμένο γονικό έλεγχο, στην παγκοσμιοποίηση και στην έκθεση των ανηλίκων μέσω των ΜΜΕ σε υλικά στα οποία δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση (Young, Greer, et al., 2017).

Σύμφωνα με την κουλτούρα των συμμοριών (gang theory), οι νέοι που ζουν σε υποβαθμισμένες και αποδιοργανωμένες περιοχές θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέλη μίας αστικής κατώτερης τάξης που αγωνίζεται να επιβιώσει. Με το να διαπράττουν εγκλήματα και να γίνονται μέλη συμμοριών, νοιώθουν ότι απορρίπτονται μία κοινωνία που τους έχει πρώτη αυτή απορρίψει. Μπορεί να είναι οι αποτυχημένοι της συμβατικής κοινωνίας αλλά θεωρούν ότι είναι οι βασιλιάδες της περιοχής αν γίνουν μέλη μίας γνωστής και 'σεβαστής' συμμορίας. Η είσοδος τους σε μία συμμορία είναι το καθοριστικό σημείο που αλλάζει την κατεύθυνση της ζωής των εφήβων αυτών. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα μέλη των συμμοριών ανηλίκων έχουν 30% λιγότερες πιθανότητες να αποφοιτήσουν από το Λύκειο και 58% λιγότερες πιθανότητες να πάρουν 4ετές πτυχίο Πανεπιστημίου συγκριτικά με τους συνομηλίκους τους που δεν είναι μέλη συμμοριών (Siegel & Welsh, 2016).

1.4.5. Διαχείριση και αντιμετώπιση της παραβατικότητας μαθητών στις σχολικές μονάδες

Είναι γνωστό ότι οι σχολικές μονάδες καταβάλλουν προσπάθειες να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν τις αποκλίνουσες συμπεριφορές και την παραβατικότητα των μαθητών και να προστατευτούν από συμπεριφορές όπως βανδαλισμοί, βίαιες επιθέσεις, πράξεις εκφοβισμού, κλοπές, συμμορίες ανηλίκων και άλλα (Prakariene & Prakapas, 2006). Καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση της νεανικής παραβατικότητας και αποκλίνουσας συμπεριφοράς παίζει το σχολείο. Όταν το κράτος δεν δίνει την απαιτούμενη χρηματοδότηση και προσοχή στα δημόσια σχολεία τότε θα χτίζει φυλακές με ταχύτατους ρυθμούς. Αντιθέτως η πολιτεία πρέπει να παρέχει μεγάλη στήριξη στα σχολεία ώστε να συμβάλλει στην μείωση τέτοιων συμπεριφορών. Αν δεν γίνουν ενέργειες για να βγουν σχετικά νωρίς τα παιδιά από το μονοπάτι που τους οδηγεί η έκθεσή τους σε παράγοντες που ευθύνονται για την νεανική παραβατικότητα, τότε είναι πολύ πιθανό τα παιδιά αυτά να αναπτύξουν αντικοινωνική συμπεριφορά ως τρόπο ζωής (Walker & Sprague, 1999).

Σύμφωνα με τους Prakariene & Prakapas, (2006) με την ατομική προσέγγιση των μαθητών, ο δάσκαλος μπορεί να παρακολουθεί τι κάνει ο μαθητής, να θυμάται τι έχει κάνει στο παρελθόν και να προβλέπει ακόμα τι μπορεί να κάνει στο μέλλον και εφαρμόζοντας τις αρχές τις ψυχοπαιδαγωγικής ατομικής προσέγγισης ιδιαιτέρως σε παιδιά που εμφανίζουν παραβατικότητα να είναι σημαντικά βήματα για την πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων συμπεριφορών. Η ατομική προσέγγιση δίνει την ευκαιρία στους δασκάλους να παρακολουθούν σε καθημερινή βάση την

πορεία των μαθητών. Αναλόγως τη συμπεριφορά των μαθητών στις διάφορες καταστάσεις οι δάσκαλοι επιλέγουν τις κατάλληλες παιδαγωγικές μεθόδους για τη δεδομένη περίπτωση.

Κάποιες πολύ σημαντικές στρατηγικές πρόληψης και αποτροπής των ανηλίκων από την αποκλίνουσα συμπεριφορά και παραβατικότητα κυρίως των παιδιών που έχουν τάση προς την εγκληματικότητα είναι η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων και δεξιοτήτων των παιδιών, η στήριξη της οικογένειας και του σχολείου, η συνεργασία σχολείου, οικογένειας και τοπικής κοινότητας και η ανάπτυξη σχεδίων πρόληψης στο σχολείο (Walker & Sprague, 1999).

Πολύ καλά αποτελέσματα για την πρόληψη και αντιμετώπιση της παραβατικότητας δίνει η συμμετοχή και συνεργασία ειδικών και επαγγελματιών διαφορετικών τομέων. Όταν ειδικοί διαφορετικών τομέων προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα, υπάρχουν πιο θετικά αποτελέσματα λόγω της διαχείρισης του προβλήματος από έναν ειδικό. Οι ειδικοί προτείνουν διάφορες μεθόδους ατομικής προσέγγισης ανάλογα τον τομέα τους. Επιπλέον η ενεργός συμμετοχή της τοπικής κοινότητας στην αντιμετώπιση της σχολικής διαρροής και της παραβατικότητας έχει πολύ θετικά αποτελέσματα (Prakariene & Prakapas, 2006).

Τα σχολεία που χαρακτηρίζονται από ευρέως αντιληπτή δικαιοσύνη και σαφήνεια στους κανόνες καθώς και από θετικό ψυχολογικό και κοινωνικό κλίμα παρουσιάζουν λιγότερη μαθητική παραβατικότητα και λιγότεροι μαθητές και δάσκαλοι γίνονται θύματα βίαιων συμπεριφορών από μαθητές. Τα σχολεία αυτά διαχειρίζονται καλύτερα τα θέματα πειθαρχίας και αυτό συμβάλλει πολύ στη μείωση συμπεριφορών παραβατικότητας των μαθητών (Gottfredson & Gottfredson, 2005).

Όμως παρόλο που τα σχολεία προσπαθούν πολύ να αναπτύξουν στρατηγικές και πρακτικές για τη μείωση της σχολικής παραβατικότητας, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι στρατηγικές πρόληψης και οι άλλες πρακτικές που χρησιμοποιούν τα σχολεία επηρεάζουν άμεσα τη μείωση της παραβατικότητας των μαθητών. Παρά την ευρεία πεποίθηση του κοινού ότι η μηδενική ανοχή και η χρήση σκληρών τιμωριών στο σχολείο έχουν αποτελέσματα στην μείωση της παραβατικότητας στο σχολείο, δεν υποστηρίζεται αυτή η πεποίθηση από τις έρευνες. Όσον αφορά τις στρατηγικές που δεν σχετίζονται με ποινές, οι κοινωνικές υπηρεσίες ήταν σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένες με την παραβατικότητα μέσα στο σχολείο αλλά αυτή η σχέση καθώς και η λειτουργία των

κοινωνικών υπηρεσιών στο σχολείο έχουν θετική σύνδεση με την σχολική παραβατικότητα. Ο χαμηλός αυτοέλεγχος που είναι συνήθως χαρακτηριστικό των ανηλίκων με παραβατική συμπεριφορά, η παραβατικότητα των συνομηλίκων, η πρόσβαση σε παράνομα υλικά, οι αδύναμοι δεσμοί με την οικογένεια, το σχολείο και τους συνομηλίκους τους, αυξάνουν τους πιθανούς παράγοντες για παραβατικότητα των παιδιών στο σχολείο. Οι συνηθισμένες πρακτικές πειθαρχίας που χρησιμοποιούνται συνήθως στα σχολεία αποτυγχάνουν επειδή δεν στοχεύουν σε αυτούς τους πιθανούς παράγοντες (Fissel, Wilcox, et al., 2019).

Η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων και η μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη ακαδημαϊκών δεξιοτήτων κυρίως στις πρώτες τάξεις του Δημοτικού είναι πολύ σημαντικές για να αποτραπούν οι μαθητές από το μονοπάτι που οδηγεί σε αποκλίνουσες και αντικοινωνικές συμπεριφορές και την παραβατικότητα (Walker & Sprague, 1999). Η ανάπτυξη της ακαδημαϊκών ικανοτήτων των μαθητών από τις πρώτες ακόμα τάξεις του Δημοτικού έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στην αποτροπή της νεανικής εγκληματικότητας. Η σχολική αποτυχία και οι δυσκολίες στην ανάγνωση συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την εφηβική παραβατικότητα (Maguin & Loeber, 1996).

Τα σχολεία που είναι οργανωμένα σαν μικρές κοινότητες συμβάλλουν στην πρόληψη και την μείωση της παραβατικότητας και αποκλίνουσας συμπεριφοράς των μαθητών και στην αύξηση των ακαδημαϊκών τους επιδόσεων. Τα σχολεία αυτά διακρίνονται από καλές και υποστηρικτικές σχέσεις μεταξύ δασκάλων, μαθητών και διοίκησης, έχουν κοινούς στόχους και κανόνες, ανεπτυγμένη τη συνεργασία και την εμπλοκή όλων, πιο ζεστό κλίμα και ανεπτυγμένο το αίσθημα του 'ανήκειν' και της αφοσίωσης. Λειτουργούν σαν τις γειτονιές όπου όταν υπάρχει δέσιμο μεταξύ των γειτόνων, καλές σχέσεις και καλό κλίμα, οι κάτοικοι πράττουν και συνεισφέρουν στο κοινό καλό της γειτονιάς. Στις γειτονιές αυτές παρατηρείται μειωμένη εγκληματικότητα και παραβατικές συμπεριφορές των κατοίκων. Το ίδιο συμβαίνει και με τα σχολεία που είναι οργανωμένα σαν μικρές κοινότητες καθώς οι μαθητές που είναι πιο δεμένοι και προσκολλημένοι στο σχολείο τους, είναι λιγότερο πιθανό να εμπλέκονται σε παραβατικότητα και περισσότερο πιθανό να έχουν καλές ακαδημαϊκές επιδόσεις. Οι μαθητές που είναι πιο δεμένοι με το σχολείο τους είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάζουν αποκλίνουσες συμπεριφορές ή νεανική παραβατικότητα από τους μαθητές που είναι λιγότερο δεμένοι με το σχολείο τους (Payne, 2008).

Το σχολείο είναι σημαντικό ως προς την ανάπτυξη ή μείωση της παραβατικότητας των μαθητών. Όσο λιγότερο συνδεδεμένος είναι ένας μαθητής με το σχολείο του, τόσο πιο πιθανό είναι να αποκτήσει παραβατική συμπεριφορά. Υπάρχει σύνδεση μεταξύ της παραβατικότητας και των ακαδημαϊκών προβλημάτων καθώς και με το συναισθηματικό δέσιμο των παιδιών με τους 'σημαντικούς άλλους' του περιβάλλοντός τους, όπως οι γονείς και οι δάσκαλοι. Όσο λιγότερο είναι συνδεδεμένο ένα παιδί με το σχολείο μέσω των δασκάλων και των συμμαθητών του, τόσο πιο πιθανό είναι να εμπλακεί στην παραβατικότητα και αντιστρόφως. Επομένως οι χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και η αρνητική στάση απέναντι στο σχολείο σχετίζονται στενά με την παραβατικότητα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνεται μεγάλη προσπάθεια από το σχολείο να βελτιώνονται και να αυξάνονται οι προσπάθειες μάθησης των μαθητών και να λαμβάνουν όσο το δυνατόν περισσότερη επιβράβευση από το σχολείο τους (Shoemaker, D., 2017).

Επιπλέον μία αποτελεσματική διοίκηση στη σχολική μονάδα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών. Η διοίκηση σε ένα σχολείο είναι αυτή που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας και της σχολικής μονάδας. Αυτό συμβαίνει όταν η διοίκηση αναγνωρίζει τα εμπόδια της ανάπτυξης και της αλλαγής σε έναν οργανισμό όπως η αντίσταση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή, όταν αναγνωρίζει ότι η αλλαγή είναι μάθηση και εμπεριέχει ρίσκο, όταν μιλάει ανοιχτά με τους δασκάλους, κάνει προτάσεις, δίνει ανατροφοδότηση και αναπτύσσει συνεργασία και σχέσεις με τους δασκάλους βασισμένες στην εμπιστοσύνη και στην ελευθερία να κάνουν ακόμα και λάθη, παρέχει χρόνο και τις κατάλληλες ευκαιρίες στους δασκάλους για να αναπτύξουν συναδελφικές σχέσεις, προωθεί την συνεργασία, την ανάπτυξη της ομάδας, την καινοτομία, τη συνεχή ανάπτυξη, την εμπιστοσύνη στο προσωπικό και στους μαθητές και όταν φροντίζει, σέβεται και βελτιώνει τις ικανότητες των δασκάλων (Blasé & Blasé, 1999).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων, στάσεων και εμπειριών διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων κοινωνικά ευάλωτων περιοχών της Αττικής ως προς τη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών στις σχολικές μονάδες. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα διερευνηθούν είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των περιοχών στις οποίες ανήκουν οι σχολικές μονάδες;
2. Ποια είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς των μαθητών παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες;
3. Ποια είναι τα πιθανά αίτια;
4. Πώς διαχειρίζονται οι διοικήσεις των σχολικών μονάδων τις κρίσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα των μαθητών;
5. Ποιοι είναι οι αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης των κρίσεων που εφαρμόζονται από τις διοικήσεις των σχολικών μονάδων;

ΜΕΡΟΣ ΙΙ ΕΡΕΥΝΑ

2.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1. Ερευνητική μέθοδος

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποιοτική μέθοδος έρευνας. Η μέθοδος αυτή προσεγγίζει με έναν τρόπο ολιστικό ένα θέμα και το μελετά στην ολότητά του. Το φαινόμενο στην ποιοτική έρευνα είναι συνδεδεμένο με το ευρύτερο πλαίσιο (κοινωνικό, ιστορικό, πολιτισμικό κ.α.) και μελετάται μέσα στο πλαίσιο αυτό στο οποίο εξελίσσεται. Προσεγγίζεται ως σύστημα το κάθε φαινόμενο καθώς τα κοινωνικά φαινόμενα είναι μεταβαλλόμενα και δυναμικά.

Ο σκοπός της ποιοτικής μεθόδου έρευνας είναι να εμβαθύνει στις απόψεις των ανθρώπων που επιλέγει ο ερευνητής για το δείγμα του, να κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, να βρει διάφορες αιτίες και όχι να κάνει γενικεύσεις. Διερευνά το εύρος και βάθος και εστιάζει πιο ολιστικά στο φαινόμενο που θέλει να αναλύσει και συνεπώς ο ερευνητής λαμβάνει πολλές πληροφορίες για το θέμα του. Η ποιοτική έρευνα προϋποθέτει σε βάθος μελέτη και αρκετό χρόνο με τον άνθρωπο που μιλάει ο ερευνητής. Ο στόχος του ερευνητή είναι να ερμηνεύσει και να

κατανοήσει σε βάθος τις απόψεις, τις στάσεις και τις εμπειρίες κάποιων ανθρώπων σχετικά με το φαινόμενο προκειμένου να προκύψει μία πιο ολοκληρωμένη και βαθύτερη γνώση για το φαινόμενο αυτό (Μαντζούκας, 2007).

Η ποιοτική έρευνα είναι επαγωγική διαδικασία, ο ερευνητής με τις απαντήσεις που παίρνει στα ερευνητικά του ερωτήματα αρχίζει να δημιουργεί τη γνώση δηλαδή δεν ξεκινάει από μία θεωρία που ήδη έχει και θέλει απλά να επιβεβαιώσει αν ισχύει. Για υποκείμενα της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιείται ο όρος συμμετέχοντες. Η ποιοτική έρευνα δεν χρησιμοποιεί τα μαθηματικά αλλά τα ακριβή λόγια των συμμετεχόντων για να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν (Μαντζούκας, 2007).

Τα ποιοτικά δεδομένα είναι τα λόγια των ανθρώπων μέσα από τις συνεντεύξεις, για παράδειγμα αναλύεται το περιεχόμενο από των λεγομένων των ανθρώπων που συμμετέχουν στην έρευνα (ανάλυση περιεχομένου). Τα ποιοτικά δεδομένα προέρχονται από συνεντεύξεις και παρατηρήσεις ή ακόμα και έγγραφα, ταινίες, καταγραφές ακόμα και δεδομένα απογραφής (Strauss & Corbin, 1998). Τα αποτελέσματα έχουν ιδεογραφικό, αφηγηματικό χαρακτήρα, θα ισχύουν για τους συγκεκριμένους ανθρώπους και ο ερευνητής χρησιμοποιεί τα λόγια των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα δεδομένα δηλαδή που έχει συλλέξει. Ο ερευνητής θα καταλήξει στο τέλος σε μία εξήγηση, σε συμπεράσματα και θεωρία αφού ερμηνεύσει τα αποτελέσματα.

2.2. Συμμετέχοντες στην έρευνα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή είναι 7 άτομα, διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι σχολικές μονάδες βρίσκονται σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές του νομού Αττικής κυρίως των Δήμων Αχαρνών, Λιοσίων και Ωρωπού (περιοχή Αυλώνα). Διερευνήθηκε ο τρόπος διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα των μαθητών στις σχολικές αυτές μονάδες. Το 71% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 29% άντρες δηλαδή οι 5 από τους 7 είναι γυναίκες και οι 2 από τους 7 συμμετέχοντες, άντρες. Επίσης το 43% των συμμετεχόντων εργάζονται στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και το άλλο 57% στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση δηλαδή οι 3 στους 7 ανήκουν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση σε Δημοτικά Σχολεία και οι υπόλοιποι 4 στους 7 στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και συγκεκριμένα σε Γυμνάσια.

Ο παρακάτω πίνακας 2.2.1 παρουσιάζει τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τη διοικητική θέση (διευθυντής, υποδιευθυντής), τη βαθμίδα εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια), τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός εκ των οποίων και τα χρόνια υπηρεσίας σε διοικητική θέση της σχολικής μονάδας.

2.2.1 Πίνακας με δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

A/A	Φύλο	Κωδικός	Ηλικιακή ομάδα	Διοικητική θέση	Βαθμίδα	Χρόνια εργασίας στην εκπαίδευση	Χρόνια Εργασίας ως διευθυντής/υπδνης
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση							
1	Γυναίκα	1ΔΘΑ	46-55	Διευθύντρια	Αβάθμια	30	14
2	Γυναίκα	2ΔΘΑ	56-65	Διευθύντρια	Αβάθμια	27	7
3	Γυναίκα	3ΔΘΑ	46-55	Διευθύντρια	Αβάθμια	33	15
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση							
4	Άντρας	4ΔΘΒ	56-65	Διευθυντής	Ββάθμια	34	9
5	Άντρας	5ΔΘΒ	56-65	Διευθυντής	Ββάθμια	33	11
6	Γυναίκα	6ΥΔΘΒ	46-55	Υποδιευθ/ια	Ββάθμια	20	6
7	Γυναίκα	7ΔΘΒ	56-65	Διευθύντρια	Ββάθμια	30	10

Σημειώσεις: ΔΘΑ= Διευθυντής/διευθύντρια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης,

ΔΘΒ= Διευθυντής/Διευθύντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΥΔΘΒ= Υποδιευθυντής/ υποδιευθύντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα, το 43% των συμμετεχόντων δηλαδή οι 3 από τους 7 συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ενώ το άλλο 57% (οι λοιποί 4 συμμετέχοντες) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 56-65. Οι 5 από τους 7 συμμετέχοντες (71%) έχουν πάνω από 30 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση ενώ το 29%, δηλαδή οι υπόλοιποι 2 έχουν μεταξύ 20-27 χρόνια υπηρεσίας. Επίσης το 57% των συμμετεχόντων, οι 4 στους 7, έχουν πάνω από 10 χρόνια υπηρεσίας σε διοικητική θέση σχολείου, ενώ οι υπόλοιποι 3 συμμετέχοντες(43%), έχουν μεταξύ 6-9 χρόνια υπηρεσίας στη διοίκηση σχολικών μονάδων.

2.3. Εργαλείο έρευνας και διαδικασίες

Το εργαλείο έρευνας στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη. Μέσα από τις συνεντεύξεις ο ερευνητής συνήθως προσπαθεί να κάνει τον συμμετέχοντα να μιλήσει πολύ προκειμένου να λάβει τις απαντήσεις που θέλει. Η ποιοτική συνέντευξη είναι ένας διάλογος μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα στην έρευνα και εξαρτάται από το πώς αυτοί πλαισιώνουν το νόημα των ερωτήσεων και απαντήσεων (Mischler, 1996). «Οι συνεντεύξεις είναι ο τρόπος για να κάνεις τις καταστάσεις να συμβούν» (Woods, 1991).

Στην ημι-δομημένη συνέντευξη ο ερευνητής έχει ένα θέμα και κάποιες προκαθορισμένες ερωτήσεις και αναλόγως τον συμμετέχοντα μπορεί να τις τροποποιεί για παράδειγμα ως προς τη διάταξη και τη διατύπωση. Η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι αυτή κυρίως που χρησιμοποιείται στην ποιοτική έρευνα. Ο ερευνητής έχει ένα οδηγό συνέντευξης με θεματικές ερωτήσεις που σχετίζονται με το θέμα και αναλόγως τις απαντήσεις του συμμετέχοντα μπορεί να τροποποιεί τις ερωτήσεις αυτές. Στην ημι-δομημένη συνέντευξη υπάρχει αρκετή ευελιξία τόσο του ερευνητή όσο και του συμμετέχοντα (Κυριαζή, 2001)

Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης συλλέγονται συνολικά από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι απαντήσεις των ερωτημάτων που προέρχονται από τις θεματικές περιοχές που έχει προκαθορίσει ο ερευνητής και στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται. Οι απαντήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά μπαίνουν στη ίδια κατηγορία. Μετά με την ανάλυση υπάρχει σύνδεση μεταξύ των κατηγοριών και ο ερευνητής καταλήγει σε συμπεράσματα (Miles & Huberman, 1994).

Συνολικά η συνέντευξη αποτελούταν από 11 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 6 αφορούν δημογραφικά στοιχεία. Οι ερωτήσεις (εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία) είναι ανοιχτού τύπου ώστε οι συμμετέχοντες να έχουν την ελευθερία να εκφράζουν την άποψή τους χωρίς να καταφεύγουν σε προκαθορισμένες απαντήσεις, οι οποίες δεν θα τους επέτρεπαν να περιγράψουν υποκειμενικά και σε βάθος τις δικές τους γνώμες, στάσεις και συναισθήματα. Οι ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται σε 5 θεματικούς άξονες εκ των οποίων η πρώτη αφορά τα δημογραφικά στοιχεία. Οι 5 θεματικοί άξονες στους οποίους βασίστηκαν οι ερωτήσεις της συνέντευξης είναι οι παρακάτω:

- i. Τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της Αττικής που αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, την διοικητική θέση, τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικοί αλλά και ως διευθυντές/ υποδιευθυντές.
- ii. Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία ανήκει η σχολική μονάδα.
- iii. Τα είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών και τα πιθανά αίτια.
- iv. Η διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών.
- v. Αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης των κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν τις 3 πρώτες εβδομάδες του Δεκεμβρίου του 2021 και την εβδομάδα μεταξύ 10-17 Ιανουαρίου με την επανέναρξη δηλαδή των σχολείων μετά τις διακοπές των Χριστουγέννων. Μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές/ υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων Αττικής για την επεξήγηση του σκοπού της έρευνας, την ενημέρωση για τη συνέντευξη και την πρόσκληση για συμμετοχή σε αυτή ορίστηκε ημερομηνία και ώρα διεξαγωγής της συνέντευξης σύμφωνα με τις προτιμήσεις και τον διαθέσιμο χρόνο των συμμετεχόντων. Μετά την τηλεφωνική επικοινωνία οι συμμετέχοντες έλαβαν μέσω ενός μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ένα έντυπο συγκατάθεσης-συμμετοχής στην έρευνα με το οποίο ενημερώνονται αρχικά πιο λεπτομερώς για την έρευνα κυρίως όσον αφορά την εμπιστευτικότητα και το απόρρητο της έρευνας και έπειτα υπογράφουν ότι κατανοούν τις πληροφορίες αυτές και συμφωνούν να συμμετέχουν στην έρευνα.

Οι συμμετέχοντες πριν την έναρξη των συνεντεύξεων ρωτήθηκαν αν συμφωνούν να ηχογραφηθούν οι συνεντεύξεις για τη διευκόλυνση της ανάλυσης τους περιεχομένου. Επιπλέον διαβεβαιώθηκε από την ερευνήτρια ότι τα λεγόμενα τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας θα διατηρηθεί το απόρρητο και η ανωνυμία και ότι θα χρησιμοποιηθούν κωδικοί στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας έτσι ώστε να υπάρχει πιο μεγάλη άνεση και ελευθερία των ερωτηθέντων κατά την απάντηση των ερωτήσεων της ερευνήτριας. Κάποιες από τις συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Skype και κάποιες μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με ανοιχτή ακρόαση ώστε να ηχογραφείται η συνέντευξη κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της. Για την μαγνητοφώνηση χρησιμοποιήθηκε καταγραφέας φωνής (δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο), συγκεκριμένα το TURBOX VR-600 Voice recorder. Όλοι οι συμμετέχοντες επέλεξαν να υλοποιηθούν εξ αποστάσεως οι συνεντεύξεις και όχι διαζώσης λόγω της κατάστασης που προκύπτει από την πανδημία του Covid19.

Η μέση διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν τα 30 λεπτά και κυμαίνονταν από 25-45 λεπτά η κάθε συνέντευξη σε πολύ καλό και φιλικό κλίμα μεταξύ της ερευνήτριας και των συμμετεχόντων. Η ερευνήτρια ενθάρρυνε συνέχεια τους συμμετέχοντες να εκφράζουν ανοιχτά την άποψή τους και μάλιστα να τεκμηριώνουν τις θέσεις τους με επεξηγήσεις ή και παραδείγματα διασφαλίζοντας τους συχνά ότι οι πληροφορίες που δίνονται αφορούν μόνο τους σκοπούς της έρευνας και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τον σκοπό αυτό, τηρώντας την ανωνυμία των ίδιων αλλά και των σχολικών μονάδων. Επίσης κάποιες φορές χρειάστηκε να δώσει διευκρινίσεις για το περιεχόμενο και το ζητούμενο των ερωτήσεων ώστε να αποσαφηνιστεί τι ακριβώς ζητείται από τους ερωτηθέντες. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν πολύ πρόθυμοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να δώσουν και πλούσια παραδείγματα από τις εμπειρίες τους στις σχολικές μονάδες στις οποίες υπηρετούν ως διευθυντές/ υποδιευθυντές.

2.4. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων ακολουθήθηκαν τα 6 στάδια ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων της ποιοτικής έρευνας που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία (Σχήμα 2.2.4.1).

Πίνακας 2.4.1. Στάδια ανάλυσης δεδομένων της ποιοτικής έρευνας (Μαντζούκας, 2007)

Ανεπεξέργαστο κείμενο συνέντευξης ή παρατήρησης
Κωδικοποίηση κειμένου
Αντιπαραβολή και σύγκριση των κωδικών για εντοπισμό διαφορών και ομοιοτήτων
Συμπύκνωση όμοιων κωδικών σε θεματικές ενότητες
Οι θεματικές ενότητες αποτελούν την τελική ερμηνεία του φαινομένου
Σύνδεση των θεματικών ενότητων με την ευρύτερη βιβλιογραφία

Η ερευνήτρια αρχικά έγραψε τα ακριβή λόγια των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς έκανε απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων. Έπειτα μελέτησε τα κείμενα αυτά πολύ προσεκτικά ώστε να κατανοήσει εις βάθος τις αντιλήψεις και θέσεις των συμμετεχόντων σαν σύνολο και μετά να προχωρήσει στην κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση των απόψεων των ερωτηθέντων χρησιμοποιώντας μονάδες ανάλυσης. Η κάθε μονάδα ανάλυσης αντιστοιχεί σε μία ενότητα του κειμένου δηλαδή είναι μία σύντομη ερμηνεία της ερευνήτριας ως προς ένα τμήμα της συνέντευξης. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων συμπυκνώνεται σε μονάδες ανάλυσης και κατόπιν γίνονται συγκρίσεις των μονάδων ανάλυσης για να βρεθούν ομοιότητες μεταξύ των μονάδων ανάλυσης ώστε αυτές που έχουν ομοιότητες να σχηματίσουν μαζί τις θεματικές ενότητες. Οι θεματικές ενότητες αποτελούν συμπυκνωμένες ολιστικές περιγραφές και ερμηνείες για το πώς κατανοούν και βιώνουν το φαινόμενο που ερευνάται. Μέσω των θεματικών ενότητων γίνονται πιο κατανοητές οι θέσεις, οι απόψεις και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τέλος, οι θεματικές ενότητες συνδέονται με την ευρύτερη βιβλιογραφία και εντοπίζονται ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας με την ήδη υπάρχουσα γνώση (Μαντζούκας, 2007).

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Θεματικές ενότητες, κατηγορίες και ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Πίνακας 3.1.1. Θεματικές ενότητες, κατηγορίες, μονάδες ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων

1 Κοινωνικά χαρακτηριστικά περιοχής

- 1.1 Πληθυσμός
 - 1.1.1 Πληθυσμός Ρομά
 - 1.1.2 Μετανάστες από Βόρεια Ελλάδα και Βαλκάνια
 - 1.1.3 Πρόσφυγες από Συρία, Αφγανιστάν και πρώην Σοβιετική Ένωση
- 1.2 Οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο περιοχής
 - 1.2.1 Χαμηλό μορφωτικό και πολιτισμικό επίπεδο
 - 1.2.2 Χαμηλό οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο
- 1.3 Εγκληματικότητα
 - 1.3.1 Εγκληματικότητα ενηλίκων και ανηλίκων
 - 1.3.2 Μη ύπαρξη σημαντικής εγκληματικότητας

2 Είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας και πιθανά αίτια

- 2.1 Είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας
 - 2.1.1.1 Συγκρούσεις μεταξύ μαθητών και bullying
 - 2.1.1.2 Περιστατικά συγκρούσεων και εκφοβισμού
 - 2.1.1.3 Περιορισμένα περιστατικά συγκρούσεων και εκφοβισμού
 - 2.1.2 Βανδαλισμοί, κλοπές και λοιπές ζημιές
 - 2.1.2.1 Μη ύπαρξη περιστατικών βανδαλισμών και κλοπών
 - 2.1.2.2 Μεμονωμένο περιστατικό βανδαλισμού
 - 2.1.2.3 Ύπαρξη παρελθοντικών περιστατικών βανδαλισμών & κλοπών
 - 2.1.3 Σχολική διαρροή & χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις
 - 2.1.3.1 Ύπαρξη σχολικής διαρροής και χαμηλών ακαδημαϊκών επιδόσεων
 - 2.1.3.2 Σχολική διαρροή σε σχολικές μονάδες με πολλούς μαθητές Ρομά
 - 2.1.3.3 Μικρή σχολική διαρροή
- 2.2 Πιθανά αίτια
 - 2.2.1 Χαμηλό κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο
 - 2.2.1.1 Έλλειψη μορφωτικών- πολιτιστικών ερεθισμάτων
 - 2.2.1.2 Συνεχείς μετακινήσεις των Ρομά
 - 2.2.1.2 Στερέοτυπα περιοχής
 - 2.2.2 Χαμηλό οικονομικό επίπεδο και ανεργία
 - 2.2.2.1 Έλλειψη βοήθειας/γονικού ελέγχου για θέματα σχολείου
 - 2.2.2.2 Κλοπές για βιοπορισμό
 - 2.2.3 Μαθησιακές δυσκολίες και χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις
 - 2.2.3.1 Άρνηση των γονέων/ μη παροχή βοήθειας

- 2.2.3.2 Ανάγκη προσέλκυσης προσοχής
- 2.2.4 Επιλογή διευθυντή για τη σχολική μονάδα
 - 2.2.4.1 Επιλογή διευθυντή
 - 2.2.4.2 Μη κατάλληλος διευθυντής και σχολική κουλτούρα
- 2.2.5 Εξωσχολικές διαφορές
 - 2.2.5.1 Βίαιες συγκρούσεις στη γειτονιά και το σχολείο
 - 2.2.5.2 Περιστατικά με εξωσχολικές διαφορές

3 Διαχείριση κρίσεων παραβατικότητας

- 3.1 Επίλυση περιστατικών από τον εκπαιδευτικό και τον διευθυντή
 - 3.1.1 Επίλυση περιστατικών ιεραρχικά
 - 3.1.2 Αδυναμία επίλυσης από τους εκπαιδευτικούς
- 3.2 Επικοινωνία
 - 3.2.1 Επικοινωνία και συζήτηση με τα παιδιά
 - 3.2.2 Επικοινωνία και συνεργασία με γονείς
- 3.3 Πλαίσιο κανόνων και οριοθέτηση
 - 3.3.1 Σαφώς δοσμένα πλαίσια
 - 3.3.2 Ποινές
- 3.4 Διαχείριση κρίσεων με ψυχραιμία/ άγχος
 - 3.4.1 Διαχείριση με ψυχραιμία
 - 3.4.2 Έλλειψη ψυχραιμίας από τους εκπαιδευτικούς
 - 3.4.3 Ένταση στην αρχή

4 Αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης της κρίσης

- 4.1 Πρόληψη κρίσεων
 - 4.1.1 Θέσπιση σχολικών κανόνων
 - 4.1.2 Σχολικό κλίμα και συνεργασία με γονείς, μαθητές, τοπική κοινότητα
 - 4.1.3 Προγράμματα-επιμορφώσεις-ομιλίες από ειδικούς
 - 4.1.4 Σύνθεση ομάδας διαχείρισης κρίσεων
- 4.2 Αποτελεσματική επικοινωνία
 - 4.2.1 Επικοινωνία και συνεργασία διοίκησης-εκπαιδευτικών
 - 4.2.2 Έλλειψη καλής επικοινωνίας διοίκησης-εκπαιδευτικών
 - 4.2.3 Ενημέρωση- γνωστοποίηση προβλημάτων
 - 4.2.4 Ενθάρρυνση εκπαιδευτικών για λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων
- 4.3 Συνεργασία της σχολικής μονάδας με κοινωνικούς φορείς
 - 4.3.1 Συνεργασία με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους
 - 4.3.2 Αμφισβήτηση της συμβολής των κοινωνικών φορέων
 - 4.3.3 Συνεργασία με αστυνομία και εισαγγελία ανηλίκων
- 4.4 Ειδικά μαθησιακά προγράμματα και εξατομικευμένη διδασκαλία για μαθητές

- 4.4.1 ΖΕΠ-ΔΥΕΠ
- 4.4.2 Εξατομικευμένη διδασκαλία και παράλληλη στήριξη
- 4.4.3 Τμήμα ένταξης
- 4.4.4 Ενισχυτική διδασκαλία
- 4.5 Απόψεις για τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων
 - 4.5.1 Παιδαγωγική σχέση και κλίμα εμπιστοσύνης εκπαιδευτικών-μαθητών
 - 4.5.2 Επικοινωνία
 - 4.5.3 Κίνητρα
 - 4.5.4 Πλαίσιο και σχολικοί κανόνες
 - 4.5.5 Συνεργασία με γονείς και κοινωνικούς φορείς
 - 4.5.6 Αναζήτηση αιτιών
 - 4.5.7 Αλλαγής τον κεντρικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης

3.2.Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, δηλαδή οι απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι απαντήσεις αναλύονται ανά θεματική ενότητα και αναφέρονται και τα ακριβή λεγόμενα των ερωτηθέντων που προέρχονται από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων.

Θεματικές ενότητες

1.ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Πίνακας 1.1

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΓΚΛΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Πληθυσμός Ρομά (5 σχόλια).	Χαμηλό μορφωτικό & πολιτισμικό επίπεδο (6 σχόλια)	Εγκληματικότητα ενηλίκων (6 σχόλια)
Μετανάστες από Β. Ελλάδα και Βαλκάνια (3 σχόλια)	Χαμηλό οικονομικό & κοινωνικό επίπεδο(5 σχόλια)	Εγκληματικότητα ανηλίκων (4 σχόλια)

Πρόσφυγες από Συρία, Αφγανιστάν και πρώην Σοβιετική Ένωση (3 σχόλια)	Αναφορά σε ανεργία, ανέχεια, οικονομική κρίση, ελλιπή πολιτιστικά ερεθίσματα & χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (7 σχόλια)	Μη ύπαρξη σημαντικής εγκληματικότητας (1 σχόλιο)
--	--	--

Πληθυσμός

Με βάση τα λόγια των διευθυντών- υποδιευθυντών για τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των περιοχών στα οποία ανήκουν τα σχολεία στα οποία υπηρετούν και στα οποία παρατηρούνται περιστατικά παραβατικότητας, προκύπτει ότι ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού των περιοχών αυτών αποτελούν οι Ρομά (2ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια).

« Η συνοικία βρίσκεται μέσα στον καταυλισμό Ρομά και αποτελεί μεγάλο κομμάτι του Δήμου γιατί κατοικούν περίπου 3000 άτομα (1ΔΘΑ).

«.....η περιοχή, στην οποία κατοικώ κι εγώ η ίδια έχει μεγάλο πληθυσμό από Ρομά κατοίκους και το σχολείο αποτελείται κατά κύριο λόγο από μαθητές Ρομά» (2ΔΘΑ).

« ...ένα μεγάλο ποσοστό των κατοίκων της περιοχής αποτελούν οι Ρομά.....» (5ΔΘΒ).

« Η γειτονιά βρίσκεται πολύ κοντά σε χωματερή και υπάρχουν πολλοί Ρομά κάτοικοι στην περιοχή αυτή...» (6ΥΔΘΒ).

«....και σε κάποιες γειτονιές της περιοχής υπάρχουν οικισμοί Ρομά» (7ΔΘΒ).

Τρεις από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως στην περιοχή κατοικούν οικονομικοί μετανάστες από τη Βόρεια Ελλάδα ή τα Βαλκάνια (1ΔΘΑ+2ΔΘΒ=3 σχόλια).

« Η κοινότητά μας χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα, και περίπου το 30% των κατοίκων είναι οικονομικοί μετανάστες από τη Βόρεια Ελλάδα και την Αλβανία και εργάζονται στα εργοστάσια της περιοχής μας. Εδώ και 25 χρόνια έχουμε ξένους μετανάστες δεύτερης και τρίτης γενιάς οι οποίοι

έχουν εγκατασταθεί εδώ, μιλάμε κυρίως για αλβανικές οικογένειες δεύτερης και τρίτης γενιάς και αποτελούν περίπου το 30% του πληθυσμού της περιοχής» (3ΔΘΑ).

«.....καθώς και οι ξένοι μετανάστες κυρίως από χώρες των Βαλκανίων» (5ΔΘΒ).

«...υπάρχει ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού από την Αλβανία..» (7ΔΘΒ).

Τέλος ως κάτοικοι της περιοχής στην οποία ανήκει η σχολική τους μονάδα, αναφέρθηκαν και οι πρόσφυγες από Συρία και Αφγανιστάν καθώς και Πόντιοι και άνθρωποι από χώρες της πρώην Σοβιετικής ένωσης (1ΔΘΑ+2ΔΘΒ=3 σχόλια).

«Επιπλέον στη διπλανή δημοτική κοινότητα υπάρχει δομή προσφύγων πολέμου από τη Συρία και το Αφγανιστάν και κάποια παιδιά που κατοικούν στη δομή φοιτούν στο σχολείο μας..» (3ΔΘΑ).

«Στην περιοχή μένουν κυρίως πρόσφυγες δηλαδή οι οικογένειες των περισσότερων παιδιών είναι άνθρωποι που έχουν έρθει από το εξωτερικό, κυρίως Πόντιοι, δηλαδή οι παππούδες και οι γονείς τους έχουν έρθει από χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και είναι οι γονείς των παιδιών που έχουμε στο σχολείο μας» (4ΔΘΒ).

«Ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού αποτελείται από Πόντιους. Επίσης άνθρωποι που έχουν έρθει από χώρες της Πρώην Σοβιετικής Ένωσης» (7ΔΘΒ).

Πολιτισμικό & μορφωτικό επίπεδο της περιοχής

Οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν πως οι περιοχές στις οποίες ανήκουν οι σχολικές μονάδες τους χαρακτηρίζονται γενικά από ιδιαίτερος χαμηλό μορφωτικό και πολιτισμικό επίπεδο (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

«...υπάρχει άλλο πολιτισμικό υπόβαθρο δηλαδή θεωρούν άλλα πράγματα σημαντικά...» (2ΔΘΑ).

«...οι ξένοι μετανάστες που κατοικούν στον τόπο μας κυρίως Αλβανικής προέλευσης έχουν χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (3ΔΘΑ)

«...οι γονείς έχουν συνήθως χαμηλό μορφωτικό επίπεδο..» (4ΔΘΒ).

«...και χαμηλό επίπεδο γνώσεων, γενικά μόνο ένα 20% των γονέων έχουν υψηλό επίπεδο και είναι κοινωνικά και εργασιακά υψηλά» (5ΔΘΒ).

«Είναι μία περιοχή χωρίς πολιτιστικά ερεθίσματα και με χαμηλό και μορφωτικό επίπεδο των γονέων» (6ΥΔΘΒ).

«...υπάρχουν άτομα που εκτός από ανεργία έχουν και πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, οι οικογένειες είναι λίγο αποστασιοποιημένες από το τι γίνεται στην κοινωνία, ζουν στον δικό τους μικρόκοσμο» (7ΔΘΒ).

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσαν πως υπάρχει μεγάλη φτώχεια και μεγάλα οικονομικά προβλήματα σε μεγάλο αριθμό των κατοίκων της περιοχής. Οι απόψεις τους για τις περιοχές που βρίσκονται τα σχολεία είναι ότι είναι πολύ υποβαθμισμένες οικονομικά και κοινωνικά και μεγάλος αριθμός των κατοίκων ταλαιπωρούνται από φτώχεια και ανεργία (1ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια).

«...και αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα καθώς τα εισοδήματά τους είναι πολύ χαμηλά» (3ΔΘΑ).

«..... εργάζονται πολλές ώρες για να επιβιώσουν...»(4ΔΘΒ).

«...υπάρχει ανεργία και μεγάλη ανέχεια....» (5ΔΘΒ).

« Γενικά η σχολική μονάδα βρίσκεται σε μία περιοχή που είναι πάρα πολύ υποβαθμισμένη και περιβαλλοντικά (βρίσκεται δίπλα σε χωματερή) και οικονομικά έχει πληγεί πάρα πολύ από την οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας (6ΥΔΘΒ).

«...υπάρχει και μεγάλη ανεργία και μεγάλα οικονομικά προβλήματα» (7ΔΘΒ).

Εγκληματικότητα

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν πως η περιοχή στην οποία βρίσκεται το σχολείο παρουσιάζει φαινόμενα εγκληματικότητας ενηλίκων και ανηλίκων, που κυρίως σχετίζονται με διαρρήξεις, ληστείες, κλοπές, βανδαλισμούς, συμμορίες ανηλίκων κ.α. (2ΔΘΑ=3ΔΘΒ=1ΥΔΘΒ=6 σχόλια)

«...ουσιαστικά είναι μία μεγάλη συνοικία γνωστή για την παραβατικότητα γενικά των ενηλίκων και τη νεανική παιδική εγκληματικότητα» (1ΔΘΑ).

«...υπάρχει μία παραβατικότητα σε επίπεδο κλοπών που συμβαίνει με χαμηλούς δείκτες προσδιορισμένη τα τελευταία χρόνια... (3ΔΘΑ).

« Εγκληματικότητα υπάρχει αρκετή στην περιοχή που ανήκει η σχολική μονάδα, συχνά στο ραδιόφωνο ακούγονται ιστορίες για την περιοχή με συμμορίες ενηλίκων και ανηλίκων» (4ΔΘΒ).

«...και παραβατικότητα και εγκληματικότητα και ανεργία υπάρχει.... (5ΔΘΒ).

«.....γενικώς είναι μία δύσκολη περιοχή και η εγκληματικότητα εντοπίζεται και στους ανήλικες επειδή ζούμε σε περιοχές με Ρομά, υπάρχει βέβαια και γενικό πρόβλημα που δεν εντοπίζεται μόνο στους Ρομά (6ΥΘΒ).

«Πέρα από κάποιες συμμορίες ανηλίκων που εμπλέκονται μερικά παιδιά και έχουν συμπεριφορές που δεν είναι νόμιμες, υπάρχει και εγκληματικότητα ενηλίκων στο Μενίδι αρκετή η οποία πιστεύω προέρχεται κυρίως από κάποιες ομάδες Ρωσοπόντιων και διακινούν όπλα και ναρκωτικά αλλά και από τους Ρομά υπάρχει διακίνηση όπλων, ναρκωτικών και κλοπές» (7ΔΘΒ).

Ωστόσο ένας από τους συμμετέχοντες έχει την αντίληψη ότι η περιοχή της σχολικής μονάδας δεν χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα φαινόμενα εγκληματικότητας και παραβατικότητας συγκριτικά με άλλες περιοχές (1ΔΘΑ=1 σχόλιο).

«...δεν υπάρχει γενικότερα εγκληματικότητα στην περιοχή περισσότερη ή λιγότερη από άλλες περιοχές» (2ΔΘΑ).

2. ΕΙΔΗ ΑΠΟΚΛΙΝΟΥΣΑΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ & ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΠΙΘΑΝΑ ΑΙΤΙΑ

2.1. Είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας

Πίνακας 2.1.1

ΣΥΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΘΗΤΩΝ & BULLYING	ΒΑΝΔΑΛΙΣΜΟΙ & ΛΟΙΠΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ & ΧΑΜΗΛΕΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ
Αναφορά σε συχνά περιστατικά συγκρούσεων και εκφοβισμού (5 σχόλια)	Σοβαρά περιστατικά ζημιών, βανδαλισμών & κλοπών κυρίως στο παρελθόν (2 σχόλια)	Ύπαρξη σχολικής διαρροής και χαμηλών ακαδημαϊκών επιδόσεων (3 σχόλια)
Αναφορά σε βίαιες σωματικές επιθέσεις, υβρεολόγιο, απειλές, εκφοβισμός, έλλειψη εν συναίσθησης (5 σχόλια)	Πολύ σοβαρό περιστατικό βανδαλισμού με κίνδυνο τη σωματική ακεραιότητα μαθητών (1σχόλιο)	Μεγάλη σχολική διαρροή σε σχολείο με μεγάλο πληθυσμό Ρομά (1 σχόλιο)
Περιορισμένα περιστατικά συγκρούσεων & εκφοβισμού (2 σχόλια)	Μη ύπαρξη πολύ σοβαρών περιστατικών βανδαλισμού (2 σχόλια)	Περιορισμένη σχολική διαρροή σε περιοχή χωρίς Ρομά μαθητές (1 σχόλιο)

Συγκρούσεις μεταξύ μαθητών και bullying

Αναφορικά με τις συγκρούσεις μεταξύ συμμαθητών και τα φαινόμενα εκφοβισμού η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι υπάρχουν συχνά τέτοιου είδους περιστατικά στα σχολεία κυρίως μεταξύ αλλοδαπών μαθητών (μεταναστών και προσφύγων) ή των Ρομά (2ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια). Τα περιστατικά αυτά είναι συνήθως βίαιες σωματικές επιθέσεις προς τους συμμαθητές τους, υβρεολόγιο, απειλές εκφοβισμός που συνοδεύονται από

έλλειψη εν συναίσθησης. Πολύ σπάνια έχει κριθεί απαραίτητο από τους διευθυντές να γίνει αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος μαθητή για την ασφάλεια των άλλων μαθητών.

«...γενικά έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα εκφοβισμού γιατί μέσα στο σχολείο έχουμε και Ρομά και Παλινοστούντες και αυτές οι 2 ομάδες συγκρούονται μεταξύ τους και μεταφέρουν πολλές φορές τα προβλήματα του περιβάλλοντός τους» (1ΔΘΑ).

«...υπάρχουν κάποια περιστατικά συγκρούσεων κυρίως στην απογευματινή ζώνη που λειτουργεί το πρόγραμμα ΔΥΕΠ (Δομές Υποδοχής Εκπαίδευσης Προσφύγων), εκεί παρατηρούνται κάποιες βίαιες λεκτικές και σωματικές επιθέσεις μεταξύ των μαθητών» (3ΔΘΑ.)

«...υπάρχουν τσακωμοί για απλά πράγματα για παράδειγμα με έσπρωξε, με κοίταξε στραβά, αυτά, και δύο φορές που χρειάστηκε να κάνουμε αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος και το κάναμε για την ασφάλεια του μαθητή καθώς μάλωσε ένας Αλβανός μαθητής με έναν Ρομά μαθητή και υπήρχαν απειλές και εκφοβισμός ότι θα τα βρουν έξω από το σχολείο» (5ΔΘΒ).

«...υπάρχει κακή συμπεριφορά μεταξύ των παιδιών κυρίως λεκτική, και υβρεολόγιο, έλλειψη εν συναίσθησης και κάποιες φορές συγκρούσεις με ξύλο αλλά δεν έχουμε πολλά ζητήματα με bullying και συστηματικό εκφοβισμό» (6ΥΔΘΒ).

«Υπάρχει κάποια μορφή βίας δηλαδή ας το πούμε επίδειξη μαγκιάς και παλιότερα υπήρχε και χρήση ναρκωτικών όπου φωνάζαμε και την αστυνομία» (7ΔΘΒ).

Από την άλλη πλευρά δύο από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως τα περιστατικά συγκρούσεων και επιθέσεων και εκφοβισμού είναι περιορισμένα και μεμονωμένα και δεν παρατηρούνται συχνά (1ΔΘΑ+1ΔΘΒ=2 σχόλια).

«...έχουμε μόνο μεμονωμένα περιστατικά βίαιων επιθέσεων, τώρα το να σπρώξει κάποιο παιδί ένα άλλο είναι εξαίρεση και αποτελεί μεμονωμένο περιστατικό» (2ΔΘΑ).

«.....σοβαρά επεισόδια όπως τραυματισμό παιδιών δεν έχουμε, εκείνο που έχουμε είναι μικρές αταξίες και μικρές συγκρούσεις» (4ΔΘΒ).

Βανδαλισμοί, κλοπές και λοιπές ζημιές

Σχετικά με συμπεριφορές παραβατικότητας όπως οι βανδαλισμοί, οι κλοπές και λοιπές ζημιές δύο διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δήλωσαν ότι δεν υπάρχουν σοβαρά περιστατικά στο σχολείο τους και ότι δεν αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα συνήθως (2ΔΘΑ=2 σχόλια).

«...δεν υπάρχουν βανδαλισμοί, το σχολείο είναι σε πολύ καλή κατάσταση» (2ΔΘΑ).

«.....βαριές συμπεριφορές παραβατικότητας όπως είναι οι κλοπές δεν έχουμε...» (4ΔΘΑ)

Ωστόσο, ένας συμμετέχοντας ανέφερε ένα πολύ σοβαρό περιστατικό που έθετε σε κίνδυνο την σωματική ασφάλεια των μαθητών, αλλά ήταν μεμονωμένο και δεν είχε ξανασυμβεί κάτι τόσο σοβαρό (1ΔΘΒ=1σχόλιο).

« Δεν υπάρχουν βαριά περιστατικά, το μόνο σοβαρό ήταν μία φορά που πέταζαν καρέκλα από το παράθυρο από τον πρώτο όροφο και ευτυχώς δεν ήταν κάποιο παιδί ακριβώς από κάτω αλλά δεν έχουμε άλλα τέτοια σοβαρά περιστατικά» (5ΔΘΒ).

Επιπλέον, δύο συμμετέχοντες ανέφεραν ότι υπάρχουν περιστατικά βανδαλισμών, ζημιών και κλοπών στο σχολείο αλλά τα περιστατικά αυτά δεν είναι πολύ συχνά τα τελευταία χρόνια σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν (1ΔΘΑ + 1ΥΔΘΒ= 2σχόλια).

«....έχουν γίνει κάποιοι βανδαλισμοί κατά καιρούς δηλαδή έχουν πετάξει πέτρες στα τζάμια ή έχουν προκαλέσει κάποιες μικρό καταστροφές κατά καιρούς όχι σοβαρά πράγματα τουλάχιστον όσο είμαι εγώ εδώ. Δηλαδή όταν πρωτοξεκίνησε το σχολείο είχαμε και άλλα θέματα και κλοπές διάφορων ειδών από το σχολείο αλλά το διάστημα που είμαι εδώ μόνο μία φορά έχει συμβεί κάτι τέτοιο, πλέον λειτουργούμε καλύτερα» (1ΔΘΑ).

«.... Φθορές στο σχολείο έχουμε πολύ συχνά κυρίως μετά τη λήξη των μαθημάτων, σπασμένα τζάμια, πόμολα, ξυλάκια στις πόρτες και καλύπτουμε με γύψο τους διακόπτες γιατί έχει τύχει μαθητής την ώρα του σχολείου να ανάψει φωτιά με αναπτήρα σε πρίζα στο διάδρομο...πριν από τέσσερα χρόνια υπήρξαν εκτεταμένοι βανδαλισμοί και κλοπές οι οποίες έγιναν από μαθητές και δεν μπορούσαμε να

βρούμε ποιοι ακριβώς ήταν αλλά τα επόμενα χρόνια που άνοιξαν τα στόματα μάθαμε ότι ήταν μαθητές του σχολείου οι οποίοι μπήκαν μέσα στο σχολείο και έγραψαν από άκρη σε άκρη συνθήματα και μας έκαναν πολύ μεγάλη ζημιά γιατί έκλεψαν όλους τους προτζέκτορες που ήταν τοποθετημένοι μέσα στις τάξεις και κατέστρεψαν όλους τους διαδραστικούς πίνακες που είχαμε. Επίσης είχαν γίνει κι άλλες προσπάθειες να κλέψουν laptop και διάφορα πράγματα αλλά και πάλι από περιορισμένη ομάδα παιδιών που αποτελείται από Ρομά. Επίσης είχαμε περιστατικό που δεν έγινε μέσα στο σχολείο αλλά αφορούσε μαθητές του σχολείου που για πλάκα κατέβαιναν στη γέφυρα της Αττικής οδού που είναι πολύ κοντά στο σχολείο και πετούσαν πέτρες στα διερχόμενα αυτοκίνητα κάτι πολύ σοβαρό γιατί θα μπορούσαν να σκοτώσουν ανθρώπους» (6ΥΔΘΒ).

Σχολική διαρροή και πολύ χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση

Σχεδόν κάποιιοι συμμετέχοντες οι οποίοι ανήκουν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ανέφεραν την ύπαρξη σχολικής διαρροής και πολύ χαμηλής ακαδημαϊκής επίδοσης ως είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς στη σχολική τους μονάδα (1ΔΘΒ + 1ΥΔΘΒ=2 σχόλια). Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους οι μαθητές με πολύ χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση, πολύ συχνά εμπλέκονται σε διάφορες πράξεις που αποκλίνουν από τους σχολικούς κανόνες και είναι αυτοί που συνήθως απουσιάζουν πιο συχνά από το σχολείο ή και σε κάποιες περιπτώσεις το εγκαταλείπουν.

«.....έχουμε συχνά φασαρία μέσα στην τάξη και κοπάνες από το σχολείο.....» (4ΔΘΒ).

«Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιιοι μαθητές δεν έρχονται στο σχολείο για πολύ καιρό ή που έχουν πολύ χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση με αποτέλεσμα να δείχνουν και προβληματική συμπεριφορά που διαταράσσει τη σχολική τάξη. Πολύ συχνά οι μαθητές που έχουν χαμηλή επίδοση προσπαθούν να κερδίσουν την προσοχή με άλλο τρόπο και κάνουν και πολλές απουσίες» (6ΥΔΘΒ).

Μεγάλη σχολική διαρροή αναφέρθηκε από τον διευθυντή του οποίου ο σχολικός πληθυσμός αποτελείται από μεγάλο αριθμό Ρομά και εντοπίζεται κυρίως στην Α τάξη του Γυμνασίου ενώ η σχολική διαρροή μειώνεται σταδιακά στην Β και Γ Γυμνασίου (1ΔΘΒ=1σχόλιο).

« Η σχολική διαρροή εντοπίζεται σε περισσότερους από 50 μαθητές εκ των οποίων το 99% είναι Ρομά. Η Α τάξη Γυμνασίου που έχει 140 μαθητές και εντοπίζεται διαρροή στο 50% από αυτούς,

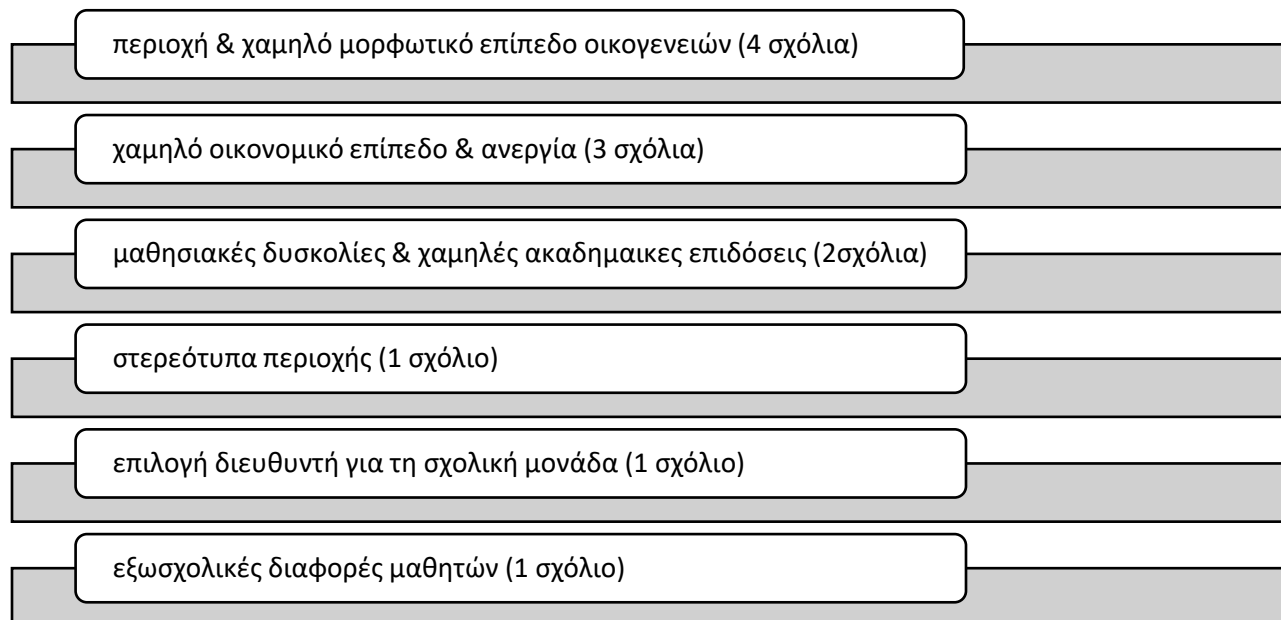
μεγάλη διαρροή δηλαδή, από κει και πέρα σε όσους περάσουν στη Β τάξη δεν υπάρχει μεγάλη διαρροή ενώ ελάχιστη υπάρχει σε όσους μαθητές φτάσουν στη Γ τάξη...» (5ΔΘΒ).

Ωστόσο ένας συμμετέχοντας του οποίου η σχολική μονάδα δεν βρίσκεται κοντά σε οικισμό Ρομά, παρόλο που η ευρύτερη περιοχή έχει πολλούς κατοίκους Ρομά, ανέφερε πως δεν υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη σχολική διαρροή στη σχολική μονάδα. (1ΔΘΒ=1σχόλιο).

«...δεν υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη σχολική διαρροή, δεν ξέρω τι γίνεται στο Λύκειο ή στο ΕΠΑΛ αλλά εδώ στο Γυμνάσιο δεν έχουμε μεγάλη. Είναι πολύ μικρό το ποσοστό Ρομά στο σχολείο μας έχουμε ελάχιστους Ρομά, το πολύ 4 παιδάκια γιατί δεν είμαστε κοντά σε οικισμό με Ρομά. Άλλα σχολεία έχουν σχολική διαρροή κυρίως τα Δημοτικά, δηλαδή γράφονται και μετά δεν παρακολουθούν» (7ΔΘΒ).

2.2. Πιθανά αίτια αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών

Σχήμα2.2.1.



Περιοχή και χαμηλό κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο οικογενειών

Πολλοί από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ως τα πιο σημαντικά αίτια για την αποκλίνουσα συμπεριφορά των μαθητών την παραβατικότητα την περιοχή και τα χαρακτηριστικά της και το πολύ χαμηλό κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο των οικογενειών που ζουν στην περιοχή. Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων τα παιδιά αυτά δεν έχουν σχεδόν καθόλου μορφωτικά και πολιτιστικά ερεθίσματα από τις οικογένειές τους. Πολλές φορές μάλιστα οι οικογένειες αυτές παραμελούν τα παιδιά τους με αποτέλεσμα τα παιδιά να αντιδρούν σε αυτή την κατάσταση με πράξεις που παραβαίνουν τους σχολικούς κανόνες. (1ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=4σχόλια).

«Καταρχάς είναι το κοινωνικό περιβάλλον από το οποίο προέρχονται και μεταφέρουν από το σπίτι, τα στερεότυπα που έχει η μία ομάδα για την άλλη και η αντίδραση στην παραμέληση που νοιώθουν από την οικογένειά τους» (1ΔΘΑ).

«.....οικογένειες με πολύ χαμηλό μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο...» (4ΔΘΒ).

«...το χαμηλό κοινωνικό επίπεδο των γονιών, μιλάμε για παιδιά χωρίς κανένα ερέθισμα πέρα από αυτό που δίνει το σχολείο, δεν έχουν ερεθίσματα μορφωτικά από την οικογένεια. Μία φορά τους είχαμε πάει στην Αρχαία Αγορά και εξηγήσαμε τα πάντα και στο γυρισμό ένας μαθητής ανέφερε ότι στην εκδρομή αυτή είδαν μόνο πέτρες...» (6ΥΔΘΒ).

«...υπάρχουν άτομα που εκτός από ανεργία έχουν και πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, οι οικογένειες είναι λίγο αποστασιοποιημένες από το τι γίνεται στην κοινωνία, ζουν στον δικό τους μικρόκοσμο και γι' αυτό υπάρχει μία παραμέληση των παιδιών στην οικογένεια με αποτέλεσμα τα παιδιά να εμπλέκονται σε διάφορες δραστηριότητες που δεν είναι νόμιμες» 7(ΔΘΒ).

Επίσης αναφέρθηκε από έναν συμμετέχοντα πως πολλές οικογένειες κυρίως Ρομά μετακινούνται συνεχώς σε άλλες περιοχές με αποτέλεσμα τη σχολική διαρροή. (1ΔΘΒ=1σχόλιο).

«...αυτό συμβαίνει επειδή οι οικογένειες Ρομά φεύγουν, είναι εποχιακοί και φεύγουν από την περιοχή και οι μαθητές δεν παίρνουν μεταγραφή σε άλλο σχολείο και μένουν στην ίδια τάξη. Άλλοι

φοβούνται μην κλέβουν τα κορίτσια τους, τις κλέβουν κιόλας εν γνώση τους. Τέτοιες διαρροές έχουμε που αφορούν την κουλτούρα των Ρομά» (5ΔΘΒ).

Στερεότυπα περιοχής

Τα στερεότυπα της περιοχής μπορούν να ευθύνονται για την παραβατικότητα κάποιων μαθητών καθώς πολλοί μαθητές χρησιμοποιούν την περιοχή στην οποία ζουν ως δικαιολογία για τυχόν αποκλίνουσες συμπεριφορές τους ισχυριζόμενοι ότι στην περιοχή λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο. (1ΥΔΘΒ=1σχόλιο)

« Σε ένα βαθμό είναι και τα στερεότυπα της περιοχής, πάρα πολλές φορές στην τάξη χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο, δηλαδή λένε πως εμείς έτσι λειτουργούμε εδώ, το βλέπουν σαν μαγκιά γιατί αυτό είναι το κυρίαρχο πρότυπο στην κοινωνία στην οποία ζούνε και σαν δικαιολογία ότι δηλαδή εμείς λειτουργούμε με τη δύναμη και τη βία....» (6ΥΔΘΒ).

Χαμηλό οικονομικό επίπεδο και ανεργία

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε ως πολύ σημαντική αιτία των αποκλινουσών συμπεριφορών και της παραβατικότητας τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογένειες στις περιοχές αυτές και την ανεργία. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων αυτά τα προβλήματα πολλές φορές οδηγούν τους γονείς να εργάζονται πολλές ώρες σε δύσκολες δουλειές που φέρουν μεγάλη σωματική κόπωση προκειμένου να βιοποριστούν με αποτέλεσμα την έλλειψη βοήθειας ή γονικού ελέγχου για τα θέματα σχολείου και συναναστροφών των παιδιών. Τα παιδιά αυτά δεν έχουν την πνευματική και ηθική καθοδήγηση που χρειάζονται με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και να εμπλέκονται σε πράξεις παραβίασης των σχολικών κανόνων. (1ΔΘΑ+1ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=3 σχόλια).

«...τα μεγάλα οικονομικά προβλήματα των οικογενειών οδηγούν στο να μη θεωρούν σημαντικό το σχολείο επειδή έχουν θέματα επιβίωσης» (2ΔΘΑ).

«...ο ελλιπής γονικός έλεγχος επειδή εργάζονται πολλές ώρες ή επειδή τα παιδιά ανήκουν σε μονογονεϊκές οικογένειες στις οποίες ο γονιός αναγκάζεται να δουλεύει όλη μέρα για να επιβιώσει

και δεν υπάρχει άλλος να καλύψει αυτές τις ώρες, τα παιδιά μένουν πολλές ώρες μόνα τους και δεν ελέγχονται τι παρέες κάνουν, αν είναι στο σχολείο ή δεν είναι, πώς πηγαίνουν στα μαθήματα. Όλα αυτά χρειάζεται να τα ελέγχει ένας γονέας και όταν αυτό δεν γίνεται οδηγείται το παιδί σε παραβατική συμπεριφορά από μίμηση ή ως ευκολότερος τρόπος επιβίωσης» (4ΔΘΒ).

« Είναι οικογένειες με πολύ χαμηλό συνήθως επίπεδο, συχνά έχουμε και τους δύο γονείς άνεργους ειδικά παλιά που ήταν έντονη η οικονομική κρίση. Τα τελευταία χρόνια είχαμε μαθητές που μπορεί να μην είχαν να φάνε και πλήρωνε το σχολείο το κυλικείο ώστε να τρώνε στο σχολείο τα παιδιά. Μάλιστα είχαμε συνεργαστεί με το Πρόληψη γιατί ήταν πολλά τα παιδιά αυτά για να καλύψουμε όσα περισσότερα παιδιά γινόταν» (6ΥΔΘΒ).

Μάλιστα αναφέρθηκε από ένα συμμετέχοντα ότι σε κάποιες περιπτώσεις οι μαθητές των οποίων οι γονείς πιθανόν είναι άνεργοι χωρίς εισοδήματα μπορεί να παρανομούν για βιοποριστικούς λόγους, για παράδειγμα κλοπές σχολικού εξοπλισμού για να πουληθεί στην αγορά και να βγάλουν κάποια χρήματα για να βιοποριστούν (1ΔΘΑ=1σχόλιο).

«.....θεωρώ και για βιοποριστικούς λόγους για παράδειγμα ένας πατέρας μαθητή που είχαν κλέψει υπολογιστές από το σχολείο και πουλήθηκαν μετά» (1ΔΘΑ).

Μαθησιακές δυσκολίες και χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις

Οι μαθησιακές δυσκολίες αναφέρθηκαν επίσης ως μία από τις αιτίες για τις αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών και την παραβατικότητα. Η ύπαρξη μαθησιακών δυσκολιών που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας μαθητής μπορεί να επιβαρύνεται από το γεγονός ότι πολλές φορές οι γονείς, στις περιοχές με πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, αρνούνται τη γνώμη των εκπαιδευτικών ότι τα παιδιά τους μπορεί να αντιμετωπίζουν κάποιες μαθησιακές δυσκολίες με αποτέλεσμα τα παιδιά αυτά να μην τα υποστηρίζουν με κάποια βοήθεια. Επιπλέον η έλλειψη γονικής φροντίδας και ελέγχου από το σπίτι οδηγεί και σε χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις των παιδιών στο σχολείο. (2ΔΘΒ=2σχόλια).

« Υπάρχουν πολλά αίτια αλλά για εμένα το πιο σοβαρό είναι παιδιά που έχουν μαθησιακές δυσκολίες και οι γονείς αρνούνται να το αποδεχτούν. Επομένως τα παιδιά αυτά δεν έχουν τη βοήθεια που

έπρεπε να έχουν αφού δεν αναγνωρίζεται το πρόβλημα από τους γονείς, πολλές φορές το αναγνωρίζουμε εμείς οι εκπαιδευτικοί και το λέμε στους γονείς, εκείνοι κωλυσιεργούν ή το αρνούνται λέγοντας ότι δεν είναι το παιδί τους τρελό αλλά δεν είναι αυτό που τους λέμε εμείς ακριβώς. Απλά επειδή έχουν πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δεν καταλαβαίνουν ότι είναι άλλο οι μαθησιακές δυσκολίες και άλλο τα ψυχολογικά προβλήματα ενός παιδιού» (4ΔΘΒ).

«...η χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση οφείλεται σε έλλειψη φροντίδας από το σπίτι...Μερικές φορές οι γονείς με πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δεν δέχονται το πρόβλημα που αντιμετωπίζει το παιδί στο σχολείο με αποτέλεσμα να μην παρέχεται βοήθεια στο παιδί» (7ΔΘΒ).

Ένας ακόμα συμμετέχοντας θεωρεί πως τα παιδιά που παρουσιάζουν πολύ χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και χαμηλή συμμετοχή στο μάθημα στην τάξη, μπορεί κάποιες φορές να καταφεύγουν σε αποκλίνουσες συμπεριφορές ή παραβατικότητα μαθητών προκειμένου να κάνουν εμφανή την παρουσία τους στην τάξη. (1ΔΘΒ=1 σχόλιο).

«...έχουν χαμηλή συμμετοχή στο μάθημα, οπότε αναγκάζονται να δηλώσουν την παρουσία τους με άλλους τρόπους..» (5ΔΘΒ).

Επιλογή διευθυντή για τη σχολική μονάδα

Η επιλογή του διευθυντή της σχολικής μονάδας αναφέρθηκε επίσης από έναν από τους συμμετέχοντες ως αιτία για τις αποκλίνουσες συμπεριφορές και την παραβατικότητα των μαθητών. (1ΔΘΑ=1 σχόλιο).

«...η επιλογή των διευθυντών είναι μία πολύ καθοριστική για το σχολείο και την ταυτότητα της σχολικής μονάδας απόφαση. Ο διευθυντής της μονάδας ο οποίος ορίστηκε πριν πολλά χρόνια με τη διάταξη και εξακολουθεί να είναι παιδαγωγικός και διοικητικός προϊστάμενος» (3ΔΘΑ).

Ένας μη κατάλληλος διευθυντής μπορεί να είναι υπεύθυνος για τη μη δημιουργία της κατάλληλης σχολικής κουλτούρας που θα ευνοεί την ανάπτυξη αποκλινουσών συμπεριφορών και τη μη συμμόρφωση στους σχολικούς κανόνες. (1ΔΘΑ=1σχόλιο).

«Έχει μεγάλη σημασία ποιος είναι, τι θέλει, τι μπορεί να δει, αυτή είναι η απάντηση...ένας διευθυντής που δεν έχει δημιουργήσει την κατάλληλη σχολική κουλτούρα ευνοεί την ανάπτυξη συμπεριφορών παραβατικότητας.» (3ΔΘΑ).

Εξωσχολικές διαφορές μαθητών

Οι διαφορές που ήδη υπάρχουν έξω από το σχολείο, στη γειτονιά ή μεταξύ οικογενειών ή ακόμα και μέσα από το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αναφέρθηκαν ως αιτία για κάποιες αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών και μέσα στο σχολείο και έξω από αυτό και αφορούν κυρίως πληθυσμό των Ρομά. Πολλές φορές στο σχολείο γίνεται επίλυση τέτοιων συμπεριφορών με βίαιες συμπεριφορές και συγκρούσεις και κάποιες φορές συνεχίζουν την επίλυση των διαφορών αυτών και στις πλατείες και στη γειτονιά μετά τη λήξη των σχολικών μαθημάτων. (1ΔΘΒ=1 σχόλιο).

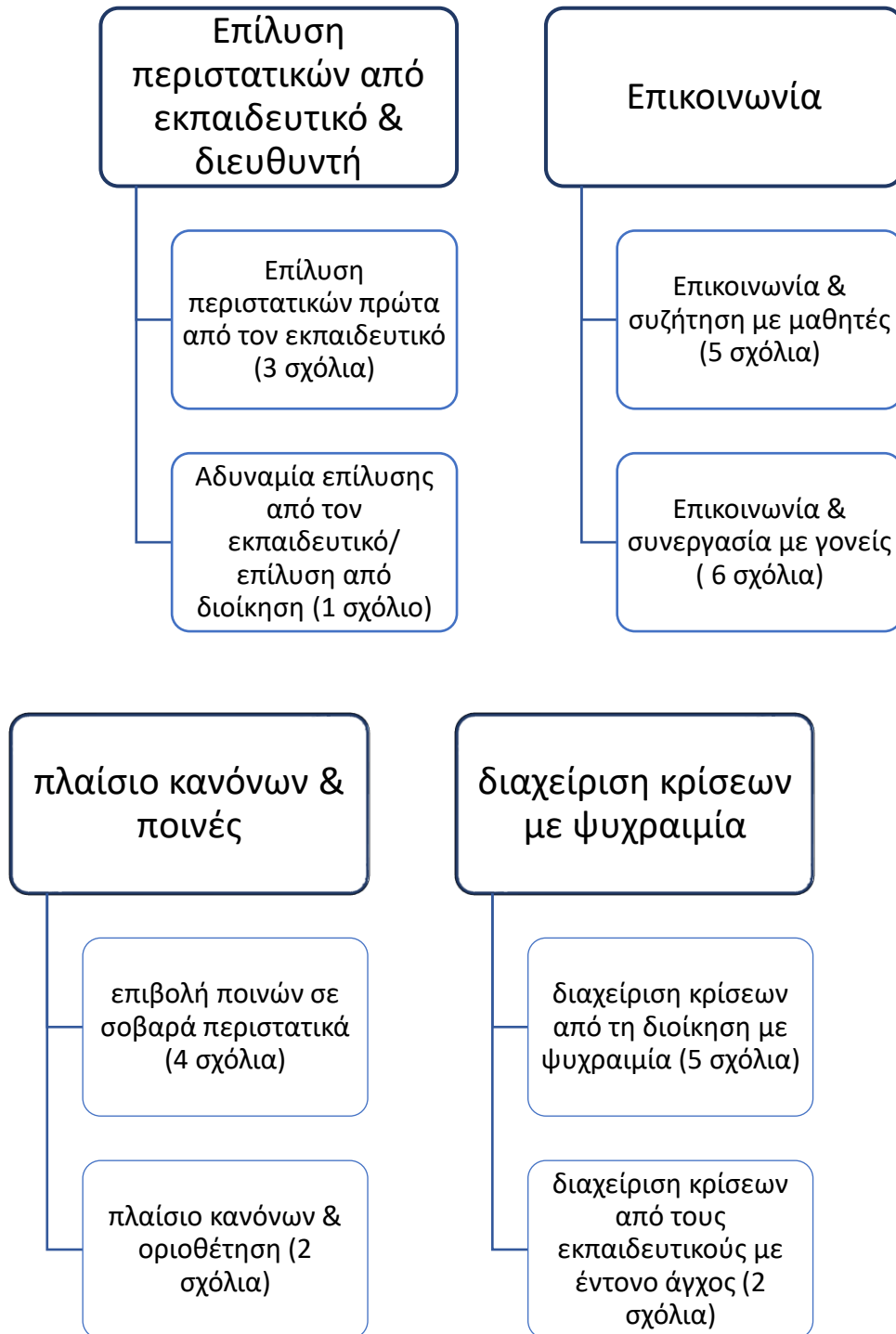
« Οι διαφορές ανάμεσα σε Ρομά που μπορεί να τσακώνονται επειδή μένουν στην ίδια πολυκατοικία ο ένας πάνω, ο άλλος κάτω ή είναι στην ίδια γειτονιά μέσα στην οποία τσακώθηκαν για κάποιο λόγο και λογοφέρανε είναι ένας λόγος που έχουμε διαφορές στην τάξη. Έχουμε και περιστατικά όπου μέσα από το ίντερνετ και τα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, τα παιδιά τσακώθηκαν ή παίζοντας ένα παιχνίδι μέσα στο ίντερνετ και μόλις φτάσουν στο σχολείο προσπαθούν δια ζώσης να λύσουν τις διαφορές τους» (5ΔΘΒ).

Ένα σοβαρό περιστατικό που αφορά εξωσχολικές διαφορές αναφέρθηκε από τον συμμετέχοντα που αφορούσε μαθητές του σχολείου του μαζί με μαθητές άλλων σχολείων έλυναν τις διαφορές τους τα βράδια στην πλατεία με βίαιες συγκρούσεις. (1ΔΘΒ=1 σχόλιο).

«Κάποια στιγμή έπεσε στην αντίληψή μας ότι μαθητές του σχολείου μας και άλλων σχολείων, για διαφωνίες που αφορούσαν το ποδόσφαιρο έλυναν τις διαφορές τους στην πλατεία τα βράδια με ξύλο. Μόλις το μάθαμε η παρέμβασή μας ήταν ουσιαστική και ενημερώσαμε τους γονείς» (5ΔΘΒ).

3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Σχήμα 3.1.



Επίλυση περιστατικών αποκλινοσών συμπεριφορών από τον εκπαιδευτικό και τον διευθυντή

Σχεδόν οι μισοί εκ των συμμετεχόντων αναφέρθηκαν ως τρόπο διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας στη σχολική τους μονάδα, στην επίλυση των περιστατικών παραβατικότητας και αποκλίνουσας συμπεριφοράς μαθητών ξεκινώντας τη λύση τους ιεραρχικά, δηλαδή πρώτα απευθείας από τον εκπαιδευτικό της τάξης ή τον εφημερεύοντα προτού χρειαστεί να επέμβει ο διευθυντής, όταν αυτά τα περιστατικά είναι μεμονωμένα και όχι πολύ σοβαρά. Αν το συμβάν είναι σοβαρό τότε θα παρέμβει και η διοίκηση της σχολικής μονάδας. (1ΔΘΑ+1ΥΔΘΒ=2 σχόλια).

« Ο κανόνας είναι ότι όταν τα περιστατικά είναι μεμονωμένα και όχι πολύ σημαντικά λύνονται απευθείας ή από τον εφημερεύοντα ή από τον δάσκαλο της τάξης δηλαδή κάποια πολύ μικρά περιστατικά δεν φτάνουν σε εμένα. Αν ένα περιστατικό όμως έχει ξεκινήσει από χθες και συνεχίζεται και σήμερα, τότε έρχονται τα παιδιά με το δάσκαλό τους στο γραφείο μου» (2ΔΘΑ).

«...υπάρχει μία ιεραρχία, θα πάνε πρώτα στον καθηγητή να λύσουν τη διαφορά μέσα στην τάξη ή στον εφημερεύοντα στην αυλή και από κει και πέρα μετά θα έρθουν σε εμένα» (5ΔΘΒ).

Ωστόσο ένας συμμετέχοντας ανέφερε ένα περιστατικό κατά το οποίο υπήρξε αδυναμία επίλυσής του από τους εκπαιδευτικούς της τάξης παρόλο που το συμβάν δεν ήταν σοβαρό και χρειάστηκε η παρέμβαση της διοίκησης καθώς το πρόβλημα είχε αγνοηθεί πλήρως από τους εκπαιδευτικούς της τάξης. (1ΔΘΑ=1σχόλιο).

« Σε μία τέτοια κρίση πριν λίγες μέρες στο σχολείο μου και αφορούσε τη χρήση κινητών μέσα στην τάξη από μαθητές της έκτης δημοτικού, κάτι που δεν επιτρέπεται, μόλις μου γνωστοποιήθηκε είδα ένα σύμπλεγμα πραγμάτων που δεν είχαν γίνει σωστά. Καταρχάς οι υπεύθυνοι της τάξης, ο δάσκαλος και μία ειδικότητα δεν έκαναν απολύτως τίποτα μόλις διαπίστωσαν την ύπαρξη των κινητών και έτσι τους κάλεσα στο γραφείο μου για να τους υπενθυμίσω ότι αυτοί πρώτα έπρεπε να κάνουν κάτι γι' αυτό και όχι να αγνοούν το πρόβλημα» (3ΔΘΑ).

Επικοινωνία

A) Επικοινωνία και συζήτηση με τα παιδιά

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων χρησιμοποιούν ως τρόπο διαχείρισης της αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών τη συζήτηση και επικοινωνία με τους ίδιους τους μαθητές όταν προκύπτουν τέτοια περιστατικά. Στόχος τους είναι να καταλάβουν τα παιδιά ποιο είναι το λάθος στη συμπεριφορά και πώς θα μπορούσαν να έχουν επιλύσει το όποιο πρόβλημα με διαφορετικό τρόπο. Μάλιστα αναφέρθηκε πως υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα όταν δεν χρησιμοποιείται η ξύλινη γλώσσα και η αποστασιοποιημένη επικοινωνία αλλά όταν η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει τον τρόπο ομιλίας των ίδιων των παιδιών. (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

« ...εστιάζουμε στην επικοινωνία και με τα παιδιά, προσπαθούμε λοιπόν να τους εξηγήσουμε ότι αυτό που έχει γίνει είναι λάθος και προσπαθούμε να το επιλύσουμε χωρίς να τα μαλώσουμε. Έχει συμβεί να μας ζητάνε σαν χάρη τα παιδιά να μην το μάθουν οι γονείς. Αν πειστεί το παιδί πως αυτό που έχει κάνει είναι λάθος τότε και να του πει κάτι η μητέρα ή ο πατέρας δεν έγινε κάτι» (1ΔΘΑ).

«..... σε δεύτερο επίπεδο (μετά τους υπεύθυνους δασκάλους της τάξης) θα μιλήσω με τα παιδιά αλλά όχι στο γραφείο μου, μέσα στο τμήμα τους καθαρά σαν να απευθύνομαι σε ενήλικες, θα τους πω έμαθα αυτό, γιατί το κάνατε; Και θα επικοινωνήσουμε όλοι μαζί το πρόβλημα. Θα τους ρωτήσω θέλετε να το συζητήσουμε»; (3ΔΘΑ).

«...πρέπει πρώτα να ακούσεις όλους τους εμπλεκομένους σε μία κρίση, να πάρεις όλες τις γνώμες και να συζητήσεις μαζί τους. Μπορεί να χρειαστεί να μιλήσεις σε καθέ παιδί χωριστά για να καταλάβεις πλήρως ποιο είναι το πρόβλημα» (4ΔΘΒ).

« Η φιλοσοφία είναι ότι έρχεται κάθε παιδί χωριστά στο γραφείο κουβεντιάζουμε και αναλύει το περιστατικό, τι έγινε, πώς έγινε, χτύπησα, με χτύπησε, του είπα, μου είπε και λοιπά, περνάει στο διπλανό γραφείο που είναι οι καθηγητές εκεί. Μετά έρχεται το άλλο παιδί, συζητάμε και μετά

έρχονται και οι δύο μαζί. Στόχος δεν είναι να γίνουν φίλοι ή κολλητοί αλλά να καταλάβουν αυτό που έγινε και πώς θα μπορούσε να λυθεί με κάποιο διαφορετικό τρόπο, εκείνη είναι η ουσία» (5ΔΘΒ).

« ...αν μιλάμε για κάτι που δεν είναι πολύ φοβερό θα ξεκινήσουμε με συζήτηση ξανά και ξανά και ξανά για να μπορέσουν τα παιδιά να κατανοήσουν ποιο είναι το λάθος τους. Πολύ συχνά δεν αντιλαμβάνονται ποιο είναι το λάθος, το να χτυπήσουν ή να μιλήσουν άσχημα το θεωρούν αυτονόητο άρα το να συνειδητοποιήσουν ότι είναι λάθος είναι πολύ σημαντικό κομμάτι» (6ΥΔΘΒ).

«...πρέπει να μιλήσεις στη γλώσσα τους για να ακουστείς. Αν μιλήσεις τη γλώσσα την ξύλινη, την αποστασιοποιημένη δεν έχει κανένα αποτέλεσμα, θέλει λίγο να μιλήσεις με μαγκιά, όταν μιλάς την ίδια γλώσσα υπάρχει περισσότερο αποτέλεσμα, δεν λύνεις το πρόβλημα αλλά υπάρχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα» (7ΔΘΒ).

B) Επικοινωνία και συνεργασία με γονείς

Όλοι σχεδόν οι διευθυντές συμφώνησαν ότι ένας από τους τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών στη σχολική τους μονάδα είναι η επικοινωνία και συνεργασία με τους γονείς των μαθητών τους. (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

«...συνήθως ενημερώνουμε τους γονείς και τους καλούμε στο σχολείο , γίνεται μία ενημέρωση και προσπαθούμε να αναπτύξουμε πιο πολύ τις σχέσεις με την οικογένεια και επειδή γενικά υπάρχει ένας σεβασμός προς το πρόσωπό μου επιλύονται έτσι τα προβλήματα και δεν επαναλαμβάνονται. Έχει τύχει σε κάποιες περιπτώσεις που έχουν παρατηρηθεί τέτοια φαινόμενα από παλιούς μαθητές μας που είναι στο γυμνάσιο, να επικοινωνήσει η δευτεροβάθμια βαθμίδα μαζί μας και σε συνεργασία με τους γονείς να ελέγξουμε το πρόβλημα» (1ΔΘΑ).

«...αν το περιστατικό δεν είναι η πρώτη φορά που συμβαίνει και είναι η δεύτερη για παράδειγμα ή συνεχίζεται επικοινωνούμε με τους γονείς των παιδιών ενημερωτικά σε πρώτη φάση λέγοντας τι ακριβώς έχει γίνει και αν χρειαστεί σε πολύ λίγες περιπτώσεις τους καλούμε στο σχολείο για να μιλήσουμε» (2ΔΘΑ).

«...και εξαρτάται από το τι έχει γίνει το αν θα επικοινωνήσεις με τους γονείς των μαθητών. Αν είναι κάτι που έχει κάνει το παιδί μέσα στο σχολικό περιβάλλον πρέπει να ζητήσεις και τη δική τους συνεργασία σε περίπτωση που πρέπει να το παιδί να απομακρυνθεί, πρέπει να έχεις τη σύμφωνη γνώμη του γονιού για το αν θα απομακρυνθεί και για το αν θα πάει στο σπίτι ή θα μείνει στο σχολείο να συνεχίσει» (4ΔΘΒ).

«...αν κάνουν κάτι που δεν επιτρέπεται ενημερώνεται ο κηδεμόνας σε όλες τις φάσεις, η ενημέρωση είναι από το πιο απλό μέχρι το πιο σύνθετο» (5ΔΘΒ).

«...αλλά γενικά ως σχολείο προσπαθούμε να έχουμε συχνή επικοινωνία με τους γονείς των παιδιών που έχουν ιδιαιτερότητες και δυσκολίες ή προβλήματα. Υπάρχουν γονείς που ανταποκρίνονται και άλλοι που τους ψάχνουμε εβδομάδες να τους βρούμε...» «...υπάρχουν παιδιά πολύ δύσκολα στη διαχείρισή τους, σε τέτοιες περιπτώσεις βάζουμε και τους γονείς μέσα γιατί δεν μπορούμε να ελέγξουμε τα παιδιά» (6ΥΔΘΒ).

«...και σίγουρα το να εμπλέκεις τους γονείς παίζει μεγάλο ρόλο. Προσπαθούμε σε συνεργασία με τους γονείς καταρχήν να συζητήσουμε τα πάντα μαζί τους, να βρούμε το λόγο που οφείλεται η συμπεριφορά...» (7ΔΘΒ).

Ποινές και πλαίσιο κανόνων

Δύο από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στο πλαίσιο κανόνων ως τρόπο διαχείρισης αποκλινοσών συμπεριφορών των μαθητών στο σχολείο τους. Αναφέρουν ότι οριοθετούν από την αρχή τους κανόνες και φροντίζουν να είναι σαφείς στους μαθητές από την αρχή της σχολικής χρονιάς. (1ΔΘΑ+1ΔΘΒ=2σχόλια).

«...τα πλαίσια πρέπει να είναι δοσμένα και σαφή από τους υπεύθυνους της τάξης και τα παιδιά θα κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν όταν υπάρχουν πλαίσια, κανόνες και σχολικός πολιτισμός σε ένα σχολείο» (3ΔΘΑ).

« ...έχω ξεκαθαρίσει από την αρχή της χρονιάς ότι δεν δέχομαι τσακωμούς μέσα στο σχολείο, οποιαδήποτε διαφορά υπάρχει θα πρέπει να λυθεί λεκτικά» (5ΔΘΒ).

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε την επιβολή ποινών ως τρόπο διαχείρισης αποκλινοσών συμπεριφορών των μαθητών και κάποιες φορές σε πιο σοβαρά περιστατικά παραβατικότητας μπορεί να χρειαστεί να υπάρξει και απομάκρυνση από το σχολικό χώρο πάντα μετά από ενημέρωση των γονέων ώστε να είναι ασφαλής η απομάκρυνση από τη σχολική μονάδα. (1ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια).

«.....επιπλήτουμε τα παιδιά σε πρώτη φάση...» (1ΔΘΑ).

«.....σε περίπτωση που πρέπει να το παιδί να απομακρυνθεί, πρέπει να έχεις τη σύμφωνη γνώμη του γονιού για το αν θα απομακρυνθεί και για το αν θα πάει στο σπίτι ή θα μείνει στο σχολείο να συνεχίσει» (4ΔΘΒ).

«...το έχω ξεκαθαρίσει από την πρώτη μέρα ότι όποιος σηκώσει χέρι στον άλλον αποβάλλεται και τιμωρείται και ας μη φταίει. Τον πρώτο ενάμιση μήνα το πολύ, έχουμε καθαρίσει από φασαρίες. Γενικά δεν τσακώνονται υπάρχει οριοθέτηση από την αρχή όπως για παράδειγμα με τα κινητά, έχουμε ξεκαθαρίσει από την πρώτη μέρα πως άμα χτυπήσει κινητό ανοιχτό αποβάλλεστε την επόμενη ώρα...» (5ΔΘΒ).

«από κει και πέρα ανάλογα πάλι με το περιστατικό μπορεί να περάσουμε στο κομμάτι των τιμωριών είτε ωριαία είτε αποβολή μίας ημέρας το περισσότερο αν υπάρχει κάτι σοβαρό. Στα 11 χρόνια που λειτουργεί το σχολείο μόνο μία φορά έχουμε φτάσει να δώσουμε ως ποινή την αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος όταν ένας μαθητής κατά τη διάρκεια πρόβας γρονθοκόπησε κάποιον άλλο..» (6ΥΔΘΒ)

«... θα έχουμε και τιμωρίες αλλά όχι για την ουσιαστική επίλυση τους προβλήματος....» (7ΔΘΒ).

Διαχείριση κρίσεων παραβατικότητας με ψυχραιμία/ άρνηση του προβλήματος και έντονο άγγος

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές και υποδιευθυντές είχαν την ομόφωνη άποψη ότι διαχειρίζονται με ψυχραιμία τις κρίσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών, αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της κρίσης όταν συμβαίνει, χωρίς να

βιώνουν έντονο άγχος και πανικό ή ακόμα και άρνηση του προβλήματος που συμβαίνει εκείνη τη στιγμή. Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους πρέπει να υπάρχει ψυχραιμία και να μη λαμβάνονται βιαστικές αποφάσεις αλλά αφού γίνει προσπάθεια να εκτονωθεί η κατάσταση, να ληφθούν οι αποφάσεις. (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

«Σε ότι αφορά εμένα, είμαι πάρα πολύ ψύχραιμη και ήρεμη γι' αυτό νομίζω επιβιώνω τόσα χρόνια...» (1ΔΘΑ)

«... Δεν υπάρχει πανικός και άρνηση του προβλήματος, υπάρχει ψυχραιμία γιατί όλοι είμαστε επαγγελματίες νομίζω και εκπαιδευτικοί...» (2ΔΘΑ).

«...στο δικό μου σχολείο υπάρχει ψυχραιμία, οι εκπαιδευτικοί στο σύλλογο διδασκόντων έχουν μία ταχύτητα...» (3ΔΘΑ).

« Οι κρίσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται πάντα με ψυχραιμία χωρίς να βιαστείς να πάρεις μία απόφαση, καλό είναι να μεταθέτεις την απόφαση για λίγο αργότερα. Στην αρχή όταν υπάρχει μία αποκλίνουσα συμπεριφορά πρέπει να κοιτάξεις το παρόν, τι μπορεί να γίνει εκείνη τη στιγμή για να εκτονωθεί η συμπεριφορά, την απόφαση πρέπει να την πάρουμε σε δεύτερο χρόνο γιατί μία βιαστική απόφαση θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από ό,τι θα λύσει» (4ΔΘΒ).

«...δεν έχουμε τέτοια προβλήματα, δεν υπάρχει άγχος και πανικός, είναι δρομολογημένα όλα» (5ΔΘΒ).

«Λειτουργούμε αρκετά ψύχραιμα γιατί ό,τι και να συμβαίνει θα πρέπει να μπορέσουμε και να το αντιμετωπίσουμε. ...» (6ΔΘΒ).

«Χωρίς να θέλω να περιαιτολογήσω προσπαθώ να είμαι ψύχραιμη πάντα, τώρα οι υπόλοιποι ανάλογα...» (7ΔΘΒ).

Ωστόσο δύο συμμετέχοντες δήλωσαν πως ενώ η διοίκηση αντιμετωπίζει με ψυχραιμία τα προβλήματα και τις κρίσεις που προκύπτουν από την παραβατικότητα μαθητών και την ανυπακοή στους σχολικούς κανόνες, οι εκπαιδευτικοί πολλές φορές δεν λειτουργούν με ψυχραιμία και έτσι

η διοίκηση λειτουργεί πυροσβεστικά για να εξομαλύνει την κατάσταση που δημιουργείται (1ΔΘΑ+1ΔΘΒ=2 σχόλια).

« Κοιτάζετε τη σημαντικότητα την αντιλαμβάνονται όλοι , την ψυχραιμία δεν έχουν. Τώρα οι εκπαιδευτικοί παρόλο που είναι πολλά χρόνια στο σχολείο σε γενικές γραμμές δεν αντιμετωπίζουν όλοι με τον ίδιο τρόπο κάποια περιστατικά. Κάποιοι μπορεί να εξηγούν όμορφα, κάποιοι να φωνάζουν στα παιδιά και αυτό νομίζω δεν έχει αποτέλεσμα, έχει πιο πολλή αντίδραση και δεν έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Γενικά λειτουργώ πυροσβεστικά σε αυτές τις καταστάσεις και θεωρώ ότι αυτό έχει ανταπόκριση επειδή έχουν περιοριστεί αρκετά αυτά τα φαινόμενα» (1ΔΘΑ).

«...δεν λειτουργούν όλοι οι εκπαιδευτικοί ψύχραιμα γιατί ορισμένοι φοβούνται, άλλοι τα χάνουν. Μην ξεχνάμε ότι η ψυχολογία τους μέσα στο σχολείο ειδικά τώρα αυτήν την περίοδο πηγαίνει μία πάνω, μία κάτω σαν καρδιογράφημα» (7ΔΘΒ).

Ένας συμμετέχων ανέφερε πως μπορεί να υπάρξει έντονο άγχος ή ακόμα και πανικός τα πρώτα λεπτά της κρίσης μόνο σε πολύ σοβαρά περιστατικά αλλά σε γενικές γραμμές υπάρχει ψυχραιμία. (1ΥΔΘΒ=1σχόλιο).

«Πολύ πιθανό να υπάρξει ένα διάστημα, ένα δεκάλεπτο, ένα τέταρτο που θα υπάρχει ένταση ακόμα και πανικός δικό μας. Θυμάμαι περίπτωση μαθητή που έπαιζε στο προαύλιο και μάλωσε με άλλον, έπεσε κι έμεινε ξαπλωμένος στο πάτωμα λέγοντας πως δεν αισθάνεται τα χέρια και τα πόδια του. Εκεί υπήρξε πανικός εκ μέρους μου μέχρι να έρθει το ασθενοφόρο να τον πάρει, φοβήθηκα πάρα πολύ αλλά εκεί ήταν κάτι σοβαρό. Αν δεν μιλάμε για κάτι τέτοιο αλλά μιλάμε για το πώς λειτουργούμε κάθε μέρα νομίζω είμαστε αρκετά ψύχραιμοι κι έχουμε τον έλεγχο της κατάστασης» (6ΥΔΘΒ).

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν τις απόψεις τους για κάποιους από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας μαθητών στις σχολικές μονάδες όπως η πρόληψη κρίσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα, η συνεργασία με κοινωνικούς φορείς και τα ειδικά μαθησιακά προγράμματα για μαθητές που αντιμετωπίζουν μαθησιακές

δυσκολίες καθώς και για το αν και πώς εφαρμόζουν τους τρόπους αυτούς στις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται ως μέλη της διοίκησης (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

Πίνακας 4.α.1.

ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΙΔΙΚΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
Σχολικό κλίμα & συνεργασία με γονείς, μαθητές & τοπική κοινότητα (5 σχόλια)	Επικοινωνία-συνεργασία διοίκησης-εκπαιδευτικών (7 σχόλια)	Συνεργασία σχολικής μονάδας με κοινωνικούς λειτουργούς & ψυχολόγους (6 σχόλια)	Εξατομικευμένη διδασκαλία & παράλληλη στήριξη (5 σχόλια)
Προγράμματα-επιμορφώσεις-ομιλίες από ειδικούς (5 σχόλια)	Ενημέρωση-γνωστοποίηση προβλημάτων (4 σχόλια)	ΕΔΥ (Επιτροπή Διεπιστημονικής Υποστήριξης), κέντρα με παιδοψυχολόγους, ψυχολόγος του Δήμου, σύμβουλοι κοινωνικής ευθύνης, Χαμόγελο του παιδιού (6 σχόλια)	Τμήμα ένταξης για μαθητές με διαγνωσμένες μαθησιακές δυσκολίες (4 σχόλια)
Θέσπιση σχολικών κανόνων (4 σχόλια)	Ενθάρρυνση εκπαιδευτικών για λήψη πρωτοβουλιών & αποφάσεων (4 σχόλια)	Συνεργασία με αστυνομία & εισαγγελία ανηλίκων μόνο για σοβαρά περιστατικά & ποινικά αδικήματα (6 σχόλια)	ΖΕΠ (Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας), ΔΥΕΠ (Δομές Υποδοχής Εκπαίδευσης Προσφύγων (4 σχόλια)
Σύνθεση ομάδας διαχείρισης κρίσεων (1 σχόλιο)	Μη ικανοποιητική επικοινωνία διοίκησης-εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα (1 σχόλιο)	Μη ουσιαστική η συμβολή των ψυχολόγων & κοινωνικών λειτουργών (1 σχόλιο)	Ενισχυτική διδασκαλία μετά τη λήξη του πρωινού σχολικού ωραρίου (3 σχόλια)

4.α. Πρόληψη κρίσεων αποκλινοσών συμπεριφορών και παραβατικότητας μαθητών

Όλοι οι συμμετέχοντες διευθυντές- υποδιευθυντές κάνουν ενέργειες για την πρόληψη των κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών. Ως ενέργειες αναφέρουν τη θέσπιση σχολικών κανόνων, τη συστηματική επικοινωνία και συνεργασία με γονείς, τη δημιουργία καλού σχολικού κλίματος και σχολικού πολιτισμού, τη σύνθεση ομάδας εκπαιδευτικών που διαχειρίζεται τέτοιου είδους περιστατικά καθώς και προγράμματα-επιμορφώσεις. (3ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

Θέσπιση σχολικών κανόνων

Δύο από τους συμμετέχοντες ανέφεραν τους σχολικούς κανόνες ως μέτρο πρόληψης των κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών θεωρούν ότι η ύπαρξη σχολικών κανόνων οι οποίοι είναι σαφείς, γνωστοί και αποδεκτοί σε όλους δηλαδή μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς είναι πολύ σημαντική για την πρόληψη τέτοιων συμπεριφορών. (2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=3 σχόλια).

« Καταρχήν επειδή είπαμε ότι οι συμπεριφορές παραβατικότητας οφείλονται στο ότι παραβιάζονται οι σχολικοί κανόνες, το πρώτο από το οποίο ξεκινάς είναι αν υπάρχει σχολικός κανονισμός, αν έχουν ενημερωθεί οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί, οι πάντες. Αν δεν υπάρχει σαφής κανονισμός που να τον ξέρουν όλοι και να τον αποδέχονται όλοι, ο καθένας θα κάνει ό,τι νομίζει οπότε θα είναι πολύ δύσκολο να ελεγχθεί η παραβατικότητα κάποια στιγμή...» (4ΔΘΒ).

«...οι κανόνες που έγιναν γνωστοί και συμφωνημένοι με τα παιδιά οπότε δεν υπήρχαν από κει και πέρα αντιδράσεις. Για παράδειγμα έχω αυτή την ποινή αν έχω κάνει το α ή το β και ξέρω ότι θα γίνει αυτό, θα υπάρχει αυτή η αντιμετώπιση. Οπότε αυτό βοήθησε πάρα πολύ στο να μειωθούν οι συγκρούσεις και οι δικές μας με τα παιδιά για το τι είναι σωστό και τι όχι, τι επιτρέπεται και τι όχι και γενικώς βοήθησε στο να λειτουργήσει ομαλά το σχολείο» (6ΥΔΘΒ).

«...φυσικά υπάρχουν και οι σχολικοί κανόνες ως μέσο πρόληψης τέτοιου είδους κρίσεων...» (7ΔΘΒ).

Σχολικό κλίμα και συνεργασία με γονείς, μαθητές και τοπική κοινότητα

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε το καλό σχολικό κλίμα και τη συστηματική επικοινωνία και συνεργασία με γονείς ή και τοπική κοινότητα ή και τα θεσμικά όργανα των μαθητών ως ενέργειες πρόληψης αποκλινοσών συμπεριφορών και παραβατικότητας των μαθητών. Ένας συμμετέχων διευθυντής μάλιστα αναφέρθηκε στην διοργάνωση ευχάριστων εκδηλώσεων στις οποίες συμμετέχουν και οι γονείς και οι μαθητές ώστε να δημιουργηθεί ένα καλό και σταθερό κλίμα συνεργασίας μεταξύ σχολείου και γονέων το οποίο θα συνεισφέρει στην επίλυση των κρίσεων (3ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

«...υπάρχει και μία επικοινωνία με το Δήμο...» (1ΔΘΑ).

«...εννοείται και με γονείς συνεργασία, που πιστεύω πως είναι καλή και ενημερώνονται οι γονείς για τα θέματα που προκύπτουν όταν είναι πιο σοβαρά...» (2ΔΘΑ).

« Το πιο σημαντικό στην πρόληψη είναι ο σχολικός πολιτισμός, το σχολικό κλίμα....» (3ΔΘΑ).

«...η δεύτερη καλύτερη πρόληψη είναι η σχέση που έχει η διοίκηση αλλά και οι εκπαιδευτικοί, πρωτίστως όμως η διοίκηση με το σύλλογο γονέων και τα θεσμικά όργανα των μαθητών δηλαδή τα 5μελή και 15μελή. Δηλαδή πρέπει να υπάρχει μία συνεργασία η οποία να μη γίνεται μόνο τη στιγμή που θα υπάρξει ένα άσχημο επεισόδιο αλλά να υπάρχουν θετικές ενέργειες, συνεργασία και συνεννόηση με τους γονείς και τα παιδιά, όπως μία γιορτή, κάποιες δράσεις, τέτοιες μορφές συνεργασίας με ευχάριστα πράγματα ώστε να μπορέσεις να χρησιμοποιήσεις την καλή συνεργασία αυτή στην λύση της κρίσης» (4ΔΘΒ).

«...με τη συστηματική επικοινωνία με τη διεύθυνση αλλά και των καθηγητών με τα παιδιά κυρίως αυτά που είχαν μεγάλες δυσκολίες. Παράλληλα με την τακτική επικοινωνία και ενημέρωση των γονιών τους ώστε να μπορούμε να συντονιζόμαστε και να τους δίνουμε κατευθύνσεις και να μας δίνουν ανατροφοδότηση...» (6ΥΔΘΒ).

«Οι γονείς παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο, κυρίως ως προς το να συνειδητοποιήσουν το πρόβλημα και η αποδοχή του προβλήματος είναι η αρχή και το τέλος του προβλήματος επειδή για να παραπέμψουμε

τα παιδιά σε ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς εφόσον είναι ανήλικα πρέπει να έχουμε τη σύμφωνη γνώμη των γονέων» (7ΔΘΒ).

Προγράμματα- επιμορφώσεις- ομιλίες από ειδικούς

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν την διοργάνωση προγραμμάτων, επιμορφώσεων και ομιλιών για θέματα που αφορούν την παραβατικότητα, την εν συναίσθηση, την συναισθηματική αγωγή και άλλα ως μέσο πρόληψης αποκλινουσών συμπεριφορών και παραβατικότητας των μαθητών. Τα τελευταία 2 χρόνια βέβαια δεν μπορούν να υλοποιηθούν κάποια από αυτά και έχουν παγώσει προσωρινά λόγω της πανδημίας. (2ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια).

« Έχουμε κατά καιρούς κάνει και σχολή γονέων αλλά δεν είχε μεγάλη ανταπόκριση και έχουμε κάνει και μια συνεργασία με το πρόγραμμα των Ρομά που υλοποιεί το Πανεπιστήμιο Αθηνών. Δηλαδή έχουμε αναπτύξει μία συνεργασία με το ΦΠΨ του ΕΚΠΑ και είχαμε κάνει ένα πρόγραμμα πριν 2 χρόνια. Υπάρχει και μία επικοινωνία με το 'Διέξοδος' που χειρίζεται τέτοια θέματα και κάνει επιμορφώσεις όταν τους χρειαστούμε. Τα τελευταία 2 χρόνια τα έχουμε παγώσει όλα αυτά λόγω της κατάστασης με την πανδημία» (1ΔΘΑ).

«.....η ψυχολόγος μας, μιλάει πολύ στην τάξη και με τις τάξεις κάνουμε κάποια προγράμματα που έχουν να κάνουν για παράδειγμα με τη συναισθηματική αγωγή και τα συναισθήματα που τώρα υλοποιούνται περισσότερο στα εργαστήρια δεξιοτήτων...» (2ΔΘΑ).

«....η ψυχολόγος και η κοινωνική λειτουργός έρχονται στο σχολείο και κάνουν ομιλίες ή συζητήσεις με τα παιδιά που μπορεί να κρατήσουν πολλή ώρα ώστε σιγά σιγά τα παιδιά να λυθούν και να νοιώσουν ασφάλεια και υποστήριξη και να μη νοιώθουν ότι είναι μόνα τους. Ίσως αυτό κάτι να αλλάξει στη συμπεριφορά τους...» (4ΔΘΒ).

«...έχουμε καλέσει πολλές φορές ψυχολόγους ή ειδικούς για να μιλήσουν για κάποια θέματα παραβατικότητας που μας απασχόλησαν, δηλαδή τέτοιου είδους δράσεις κάνουμε αρκετές παρά το γεγονός ότι είμαστε σε μία πάρα πολύ δύσκολη περιοχή και το σχολείο ξεκίνησε με αρκετές δυσκολίες...» (6ΥΔΘΒ).

«...διάφορα προγράμματα όπως το 'Διέξοδος', το 'Χαμόγελο του Παιδιού', επίσης προγράμματα που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση της τάξης τα οποία μερικές φορές είναι πραγματοποιήσιμα άλλες φορές όχι γιατί επαναλαμβάνω η αλυσίδα δεν ξεκινάει από το σχολείο, βρίσκεται έξω στην κοινωνία» (7ΔΘΒ).

Σύνθεση ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Ένας συμμετέχοντας αναφέρθηκε στην σύνθεση ομάδας διαχείρισης κρίσεων που αφορούν αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών ως μέσο πρόληψης των κρίσεων. Τα μέλη της ομάδας αυτής ονομάζονται συντονιστές σχολικής ζωής και αποτελούνται από 4 άτομα εκ των οποίων ο ένας είναι ο ίδιος ο διευθυντής. (1ΔΘΒ=1 σχόλιο).

« Μέσα από το καινούριο νομοσχέδιο υπάρχει μία ομάδα για τη διαχείριση τέτοιων κρίσεων που αποτελείται από 3 καθηγητές και εμένα, οπότε τα όποια περιστατικά τα αναλαμβάνουν αυτόματα αυτοί οι καθηγητές και αν είναι σοβαρότερα ενημερώνουν και εμένα...» (5ΔΘΒ).

4.β. Αποτελεσματική επικοινωνία ως αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα, ότι τα προβλήματα γνωστοποιούνται και από τη διοίκηση και από τους εκπαιδευτικούς και ότι υπάρχει ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στην λήψη πρωτοβουλιών για την επίλυση κρίσεων από περιστατικά αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

Επικοινωνία- συνεργασία διοίκησης-εκπαιδευτικών

Η καλή επικοινωνία και η ύπαρξη ενός καλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτήν αναφέρθηκε ως ένας αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές

και παραβατικότητα μαθητών από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα και χαρακτηρίζει τις σχολικές τους μονάδες (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

« Κοιτάζτε το μεταπτυχιακό μου είναι πάνω στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση και συγκεκριμένα στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, το έκανα πιο πολύ για να υπάρχει καλή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς από την πλευρά μου...», «...έχουμε καλή επικοινωνία θεωρώ, οι περισσότεροι είμαστε μόνιμοι αλλά έχουμε και καλή επικοινωνία και με τους νεότερους, τους αναπληρωτές παρόλο που η προσαρμογή τους είναι δύσκολη στις δύσκολες συνθήκες του σχολείου...» (1ΔΘΑ)

«...ναι υπάρχει πάρα πολύ καλό κλίμα, όλα συζητιούνται και οι στόχοι του σχολείου είναι ξεκάθαροι...» (2ΔΘΑ).

« Ναι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και εκπαιδευτικών και η διοίκηση πρέπει να μην αδιαφορεί όταν της αναφέρουν κάποιο πρόβλημα οι εκπαιδευτικοί και να τους οδηγεί όσο γίνεται να διαχειρίζονται με ψυχραιμία τις καταστάσεις κρίσης...» (4ΔΘΒ).

«...όταν ένας εκπαιδευτικός δεν μπορεί να διαχειριστεί κάποια περιστατικά όπως μαθητές που κάνουν συνέχεια φασαρίες έρχεται σε εμένα ή στην ομάδα σχολική ζωής και αναλαμβάνουμε εμείς...» (5ΔΘΒ).

«...με τη συστηματική επικοινωνία με τη διεύθυνση αλλά και των καθηγητών με τα παιδιά κυρίως αυτά που είχαν μεγάλες δυσκολίες..» (6ΥΔΘΒ).

«Υπάρχει καλή επικοινωνία, υπάρχουν συζητήσεις, υπάρχουν και διαφωνίες οι οποίες προσπαθούν να εξαλειφθούν με ηρεμία, όλοι προσπαθούμε να κάνουμε ό,τι μπορούμε μαζί» (7ΔΘΒ).

Ωστόσο ένας συμμετέχοντας διαφοροποιήθηκε ως προς την καλή επικοινωνία στη σχολική μονάδα που υπηρετεί (1ΔΘΑ=1 σχόλιο).

« Όχι, δεν είμαι ευχαριστημένη από την επικοινωνία στη σχολική μονάδα που υπηρετώ ως διευθύντρια γιατί δεν περνάει αυτό που πρεσβεύω στους άλλους, δηλαδή το μήνυμά μου και σε

αυτούς που μπορούν και σε αυτούς που δεν μπορούν που είναι ότι δεν θα απαξιώσουμε, δεν θα πονέσουμε μαθητή και δεν θα τον πετάξουμε έξω από τη διαδικασία της ανάπτυξης και καλλιέργειας στη δική μου σχολική μονάδα» (3ΔΘΑ).

Ενημέρωση- γνωστοποίηση προβλημάτων

Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρθηκαν και στην ενημέρωση και γνωστοποίηση προβλημάτων που αφορούν αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών ως αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης κρίσεων που αφορούν την παραβατικότητα μαθητών που αφορά την επικοινωνία (2ΔΘΑ+2ΔΘΒ=4 σχόλια).

«...υπάρχει άμεση ενημέρωση των εκπαιδευτικών ακόμα και σε ώρες εκτός σχολείου και εννοείται ότι αν συμβεί κάτι γίνεται έκτακτος σύλλογος διδασκόντων για το πώς θα το διαχειριστούμε. Γνωστοποιούμε τι συμβαίνει ακόμα και σε μικρά θέματα γιατί θεωρώ πολύ σημαντικό να ξέρουμε όλοι και εγώ μέσα στο χώρο τι συμβαίνει μέσα στις τάξεις» (1ΔΘΑ).

«...επίσης γνωστοποιούνται τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από συμπεριφορές παιδιών από τους εκπαιδευτικούς στη διοίκηση αλλά και από τη διοίκηση στους εκπαιδευτικούς...» (2ΔΘΒ).

«Υπάρχει συνεννόηση της διοίκησης με το σύλλογο διδασκόντων και ενημέρωση για όλα τα προβλήματα» (4ΔΘΒ).

«Τα προβλήματα γνωστοποιούνται και από τη διοίκηση στους εκπαιδευτικούς και από τους εκπαιδευτικούς στη διοίκηση» (7ΔΘΒ).

Ενθάρρυνση εκπαιδευτικών για λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ως διοίκηση ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών (κυρίως των απλών καθημερινών προβλημάτων) και τον ανέφεραν ως αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης τέτοιων κρίσεων σχετικό με την επικοινωνία (2ΔΘΑ+2ΔΘΒ=4 σχόλια).

« Ο κανόνας είναι αυτός, να παίρνουν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβουλίες για τα απλά καθημερινά θέματα που δεν είναι σοβαρά, όταν δεν έχουμε αίματα, τα κάνω να λύνονται από τους εκπαιδευτικούς» (2ΔΘΑ).

« Κοίταξε να δεις το μήνυμα είναι σαφές ότι υπάρχει ενθάρρυνση από εμένα προς τους εκπαιδευτικούς για τη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί δεν είναι το κατά πόσο τους ενθαρρύνω ή τους αποθαρρύνω αλλά όταν έχω ένα εκπαιδευτικό προσωπικό που δεν μπορεί να κάνει πολλά πράγματα πηγαίνω στα μέτρα του και επιμένω με σκοπό να κάνει το καλύτερο που μπορεί μέσα στο σχολικό έτος που διανύουμε κάθε φορά με έμμεση και άμεση καθοδήγηση» (3ΔΘΑ).

«...ο κάθε εκπαιδευτικός διαχειρίζεται μόνος του τα μικροπροβλήματα της τάξης...» (5ΔΘΒ).

«Και βέβαια η διοίκηση ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να πάρουν πρωτοβουλίες και να λύνουν προβλήματα στην τάξη, δεν θα μπορούσα να τα λύνω όλα εγώ...» (7ΔΘΒ).

4.γ. Συνεργασία της σχολικής μονάδας με κοινωνικούς φορείς

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα διευθυντών-υποδιευθυντών δήλωσε πως η σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν ως διοίκηση, συνεργάζεται με κοινωνικούς φορείς για τη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές ή παραβατικότητα μαθητών, είτε σε συστηματική εβδομαδιαία βάση όσον αφορά τους ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς είτε περιστασιακά όταν χρειαστεί. Δύο από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στη συνεργασία με το Χαμόγελο του παιδιού και με κέντρα με παιδοψυχολόγους. Και επίσης τέσσερις συμμετέχοντες ανέφεραν την αστυνομία και την εισαγγελία ανηλίκων ως συνεργασία με τη σχολική μονάδα αν χρειαστεί αλλά σε πολύ εξαιρετικές περιπτώσεις. Τέλος, ένας μόνο συμμετέχοντας στη έρευνα δήλωσε πως δεν θεωρεί ότι η συνεργασία με ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς μπορεί να προσφέρει πολλά στη διαχείριση κρίσεων παραβατικότητας των μαθητών. (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

Συνεργασία της σχολικής μονάδας με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους

Η συνεργασία με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων σύμφωνα με τους περισσότερους συμμετέχοντες και εφαρμόζεται στη σχολική τους μονάδα είτε συστηματικά είτε όχι, είτε στο παρόν, είτε στο παρελθόν. Αναφέρθηκαν μάλιστα στην ΕΔΥ (Επιτροπή Διεπιστημονικής Υποστήριξης), η οποία αποτελείται από έναν ψυχολόγο, έναν κοινωνικό λειτουργό, τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και έναν ακόμα εκπαιδευτικό του σχολείου, συνήθως ειδικής αγωγής. Η επιτροπή αυτή (ο ψυχολόγος ή και ο κοινωνικός λειτουργός) επισκέπτεται το σχολείο 1 φορά την εβδομάδα και διαχειρίζεται προβλήματα συμπεριφοράς και ψυχολογικά προβλήματα μαθητών σε συνεργασία με τους μαθητές και τους γονείς τους όταν κριθεί απαραίτητο. (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

«Τα προηγούμενα χρόνια είχαμε και ψυχολόγο κάποιες φορές την εβδομάδα και τη βοήθεια κοινωνικών λειτουργών...» (1ΔΘΑ).

«Υπάρχει στο σχολείο μας ΕΔΥ, δηλαδή ψυχολόγος και κοινωνική λειτουργός, μία ομάδα που έρχεται στο σχολείο κάθε Παρασκευή και ενημερώνεται και βλέπει αυτά τα παιδιά ή τους γονείς, ανάλογα το περιστατικό...» (2ΔΘΑ).

«Καταρχήν εμείς έχουμε ΕΔΥ, που είναι μία επιτροπή με ψυχολόγο και κοινωνικό λειτουργό που έρχονται στο σχολείο μία φορά την εβδομάδα, κάθε Τρίτη. Πρόεδρος είναι ο διευθυντής του σχολείου και άλλο ένα μέλος, ένας εκπαιδευτικός ειδικής αγωγής ή ένας καθηγητής που έχει εμπειρία. Αυτή η επιτροπή κατά πρώτο λόγο διαχειρίζεται οποιεσδήποτε συμπεριφορές των μαθητών και υποστηρίζει πολύ καλά το ρόλο της. Έχουν λύσει προβλήματα σε παιδιά, τα οποία δεν είναι προβλήματα του σχολείου, έχουν μιλήσει με γονείς και έχουν λύσει ακόμα και προβλήματα που αφορούν το σπίτι. Μακάρι να είναι κάτι μόνιμο και όχι σαν πυροτέχνημα και θα σώσουμε ορισμένα παιδιά με τον τρόπο αυτό... υπάρχουν και τα κέντρα με παιδοψυχολόγους για πιο βαριές περιπτώσεις, τα κέντρα αυτά είναι για πιο βαριές περιπτώσεις και αφορούν ψυχολογικά προβλήματα παιδιών που μπορεί να χρειάζονται και φαρμακευτική αγωγή..» (4ΔΘΒ).

«Συνεργαζόμασταν πάντα με ψυχολόγο του Δήμου όταν χρειαζόταν και φέτος έχουμε τη δική μας ψυχολόγο μία φορά την εβδομάδα που πάει σε 5 σχολεία, ένα σχολείο κάθε μέρα (5ΔΘΒ).

«Συνεργαζόμαστε με συμβούλους Παιδαγωγικής ευθύνης, έχουμε συνεργαστεί και με το Χαμόγελο του Παιδιού και όταν χρειάζεται συνεργαζόμαστε με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους (6ΥΔΘΒ).

«Συνεργαζόμαστε με κοινωνικούς φορείς οι οποίοι προσπαθούν να βάλουν το λιθαράκι τους. Είχαμε ψυχολόγο πέρυσι αλλά έχει πάρει άδεια από την αρχή της χρονιάς φέτος και έχουμε κοινωνική λειτουργό μία φορά την εβδομάδα η οποία προσπαθεί να καλύψει και το κενό της ψυχολόγου» (7ΔΘΒ).

Ωστόσο ένας συμμετέχοντας δήλωσε πως δεν θεωρεί πως η συνεργασία της σχολικής μονάδας με ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη διαχείριση κρίσεων που αφορούν αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών παρόλο που είναι ανοιχτοί με τους κοινωνικούς φορείς (1ΔΘΑ=1σχόλιο).

«Είμαστε ανοιχτοί με τους φορείς αλλά πιστεύω ότι οι ψυχολόγοι και οι κοινωνικοί λειτουργοί δεν είναι κακή υπόθεση αλλά τι να την κάνεις σε ένα σχολείο που δεν έχει όραμα και ταχύτητα, κάτι κουρασμένα παλικάρια θα είναι και αυτοί σε ένα σχολείο του τίποτα...» (3ΔΘΑ).

Συνεργασία με αστυνομία και εισαγγελία ανηλίκων

Οι πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε τη συνεργασία με την αστυνομία ή την εισαγγελία ανηλίκων ως έναν από τους αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας μαθητών για τα πιο σοβαρά περιστατικά και ποινικά αδικήματα και κάποιοι από τους συμμετέχοντες έχει χρειαστεί να συνεργαστούν μαζί τους. (2ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=6 σχόλια).

«...σε κάποια περιστατικά έχει χρειαστεί να καταφύγουμε και εκεί, έχει γίνει και αυτό στο παρελθόν» (1ΔΘΑ).

«Δεν έχει χρειαστεί να παρέμβει η αστυνομία ή εισαγγελία και ελπίζουμε να μην χρειαστεί...»(2ΔΘΑ).

«...εκεί που πιστεύουμε ότι υπάρχει ποινικό αδίκημα ή παραμέληση παιδιού εκεί μιλάμε για εισαγγελέα ανηλίκων αλλά εκεί δύσκολα φτάνει ένα σχολείο αν έχουν προηγηθεί τα υπόλοιπα δεν θα φτάσει. Εγώ τόσα χρόνια δεν έχει χρειαστεί να καλέσω εισαγγελία για σχολικά ζητήματα παρά μόνο μία φορά κάλεσα αστυνομία αλλά για επεισόδιο με εξωσχολικούς όπου κινδύνευαν οι δικοί μας μαθητές» (4ΔΘΒ).

«Καλέσαμε εισαγγελία μία φορά όταν μία μαθήτρια Ρομά δεν την άφηναν οι γονείς της να έρθει στο σχολείο...» (5ΔΘΒ).

«...έχουμε απευθυνθεί και σε εισαγγελέα ανηλίκων σε δύο περιπτώσεις, τη μία με πρωτοβουλία της εισαγγελίας και την άλλη με πρωτοβουλία του σχολείου αλλά εκεί ήταν για βία στο οικογενειακό περιβάλλον του παιδιού. Το παιδί αυτό είχε γενικώς πολύ δύσκολη συμπεριφορά μέσα στο σχολείο έκανε πράγματα που ούτε μπορούσαμε να το φανταστούμε...» (6ΥΔΘΒ).

«...έχω συνεργαστεί με την αστυνομία στην περίπτωση που σας είπα με τα ναρκωτικά στο παρελθόν» (7ΔΘΒ).

4.δ. Ειδικά μαθησιακά προγράμματα και εξατομικευμένη διδασκαλία για μαθητές

Η ολότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι εφαρμόζει ειδικά μαθησιακά προγράμματα ή και εξατομικευμένη διδασκαλία για μαθητές με πολύ χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις κάτι που είναι πολύ σημαντικό καθώς η πολύ χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση συνδέεται πολλές φορές με την ανάπτυξη αποκλινοσών συμπεριφορών και παραβατικότητας των μαθητών. Η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την εξάλειψη προβληματικών συμπεριφορών. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν την εξατομικευμένη διδασκαλία των μαθητών και ως μαθησιακά προγράμματα τα τμήματα ένταξης, τα ΖΕΠ (Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας), την ενισχυτική διδασκαλία, την παράλληλη στήριξη και τις ΔΥΕΠ (Δομές Υποδοχής Εκπαίδευσης Προσφύγων). (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

ΖΕΠ-ΔΥΕΠ

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρθηκε στα προγράμματα ΖΕΠ που αφορούν την ένταξη παιδιών μεταναστών, προσφύγων και Ρομά στην Ελληνική εκπαίδευση και θεωρούν τα τμήματα αυτά πολύ σημαντικά και αποτελεσματικά. (Ένας συμμετέχων ανέφερε και το πρόγραμμα ΔΥΕΠ που λειτουργεί στη σχολική του μονάδα που αφορά παιδιά προσφύγων πολέμου κυρίως από Συρία και Αφγανιστάν που λειτουργούν στην απογευματινή ζώνη του σχολείου. (3ΔΘΑ+1ΔΘΒ=4 σχόλια).

«...και λειτουργούμε τμήμα ΖΕΠ κάθε χρόνο που στελεχώνεται από συναδέλφους αναπληρωτές νέους συνήθως οι οποίοι βοηθούν πάρα πολύ στη διαδικασία γιατί πολλές φορές ακόμα και η δυσκολία να μιλήσει ένα παιδί το απομονώνει και μπορεί να το φέρεις στη θέση να υποστεί bullying» (1ΔΘΑ).

«...έχουμε και 2 τμήματα υποδοχής (ΖΕΠ), που είναι κυρίως για παιδιά Ρομά που δεν έχουν τα Ελληνικά ως πρώτη τους γλώσσα επικοινωνίας. Εκεί υπάρχουν μεγάλα προβλήματα μάθησης οπότε οι συνάδελφοι στα τμήματα αυτά βοηθάνε στο μαθησιακό κομμάτι» (2ΔΘΑ).

«...και λειτουργεί και τμήμα υποδοχής. Τα απογεύματα λειτουργούν και οι Δυεπ για τα παιδιά προσφύγων που διαμένουν σε δομή προσφύγων σε γειτονική κοινότητα του Δήμου μας όπου γίνεται προσπάθεια τα παιδιά να μάθουν την Ελληνική γλώσσα» (3ΔΘΑ).

«Είχαμε ΖΕΠ που είναι για τους πρόσφυγες και τους Ρομά και βοήθησαν πολύ τη χρονιά που λειτούργησαν, η σχολική διαρροή ήταν πολύ μικρότερη και τα παιδιά έβγαλαν τη Β Γυμνασίου.. Φέτος δεν το καταφέραμε, ήταν μικρό το χρονικό διάστημα των αιτήσεων και δεν εμφανίστηκαν οι γονείς για να κάνουν την αίτηση με αποτέλεσμα να μη συμπληρώσουμε τον αριθμό για να δημιουργηθεί τμήμα (5ΔΘΒ).

Εξατομικευμένη διδασκαλία & παράλληλη στήριξη

Κάποιοι από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην εφαρμογή της εξατομικευμένης διδασκαλίας στην τάξη στα πλαίσια που είναι αυτό δυνατόν καθώς και της παράλληλης στήριξης μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες. (3ΔΘΑ+2ΔΘΒ=5 σχόλια).

«Εννοείται εφαρμόζουμε εξατομικευμένη διδασκαλία...» (1ΔΘΑ).

«Εφαρμόζουμε στο βαθμό που είναι εφικτό εξατομικευμένη διδασκαλία μέσα στην τάξη» (2ΔΘΑ).

«...καθώς και παράλληλη στήριξη σε μία μαθήτρια της Β Δημοτικού» (3ΔΘΑ).

«Έχουμε και εξατομικευμένη διδασκαλία και παράλληλη στήριξη σε 2-3 μαθητές. Έχουμε κι ένα μαθητή από την Ινδία που γνωρίζει μόνο Αγγλικά και αυτό το παιδί δεν έχει παράλληλη στήριξη και όταν δεν είναι στο τμήμα ένταξης και παρευρίσκεται στην τάξη, ο καθηγητής προσπαθεί να κάνει περίληψη στα Αγγλικά όσο μπορεί και βοηθάει το μαθητή εξηγώντας του κάποια πράγματα στα Αγγλικά» (5ΔΘΒ).

«Υπάρχει παράλληλη στήριξη για ένα παιδί και περιμένουμε για ένα ακόμα που έχει αυτισμό» (7ΔΘΒ).

Τμήμα ένταξης

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως λειτουργεί τμήμα ένταξης στη σχολική μονάδα που υπηρετούν ως διευθυντές ή υποδιευθυντές, για τους μαθητές με διαγνωσμένες μαθησιακές δυσκολίες. (2ΔΘΑ+1ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=4 σχόλια). Μάλιστα ένας συμμετέχοντας διαπιστώνει πως το τμήμα ένταξης συμβάλει πολύ στην αλλαγή της συμπεριφοράς των παιδιών με προβληματικές συμπεριφορές καθώς εκτός από το μαθησιακό κομμάτι, η αλλαγή πλαισίου τους βοηθάει να αποφορτιστούν ψυχολογικά και να αναπτύξουν μία πιο σωστή συμπεριφορά. (1ΔΘΒ=1 σχόλιο).

«Επίσης έχουμε τμήμα ένταξης που πάνε τα παιδιά με διαγνωσμένες μαθησιακές δυσκολίες...» (2ΔΘΑ).

«Έχουμε τμήμα ένταξης τα τελευταία χρόνια...» (3ΔΘΑ).

«...ενώ στο τμήμα ένταξης που λειτουργεί τις ώρες του σχολείου αυτά τα παιδιά φεύγουν από το πλαίσιο του τμήματος που μπορεί η συμπεριφορά τους να μην είναι σωστή και πηγαίνουν σε άλλο

καθηγητή, άλλη αίθουσα με πολύ λιγότερα παιδιά και αναπληρώνουν τα μαθησιακά τους κενά και αποφορτίζονται ψυχολογικά αλλάζοντας πλαίσιο» (4ΔΘΒ).

«...στο σχολείο έχουμε ένταξη με φιλόλογο και παίρνει τα παιδάκια κάποιες φορές μόνα τους ή σε μικρές ομάδες τριών ή τεσσάρων ατόμων...» (6ΥΔΘΒ).

Ενισχυτική διδασκαλία

Και οι 4 συμμετέχοντες που ανήκουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ανέφεραν την εφαρμογή του προγράμματος ενισχυτικής διδασκαλίας στη σχολική τους μονάδα μετά τη λήξη του πρωινού σχολικού ωραρίου. (3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=4 σχόλια). Ωστόσο εκφράστηκαν κάποιες αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος αυτού.

« Η ενισχυτική διδασκαλία που είχαμε τα τελευταία χρόνια στο σχολείο μας δεν απέδιδε τόσο όσο απέδωσε τα τελευταία χρόνια το τμήμα ένταξης το οποίο είναι εντός ωραρίου. Δηλαδή η ενισχυτική όπου πήγαιναν πολλά παιδιά μετά το σχολείο δεν βοηθούσε στο να βελτιώσουν τη συμπεριφορά σε σχέση με αυτήν που είχαν στο σχολείο (4ΔΘΒ).

«Κάθε χρόνο λειτουργεί η ενισχυτική διδασκαλία στο σχολείο μας μετά τη λήξη του πρωινού ωραρίου» (5ΔΘΑ).

«Από σήμερα ξέρω θα έχουμε και ενισχυτική διδασκαλία όμως δεν ξέρουμε πόσα παιδιά θα πάνε γιατί τα σχολεία που γίνονται τα μαθήματα είναι μακριά από εμάς..» (6ΥΔΘΒ).

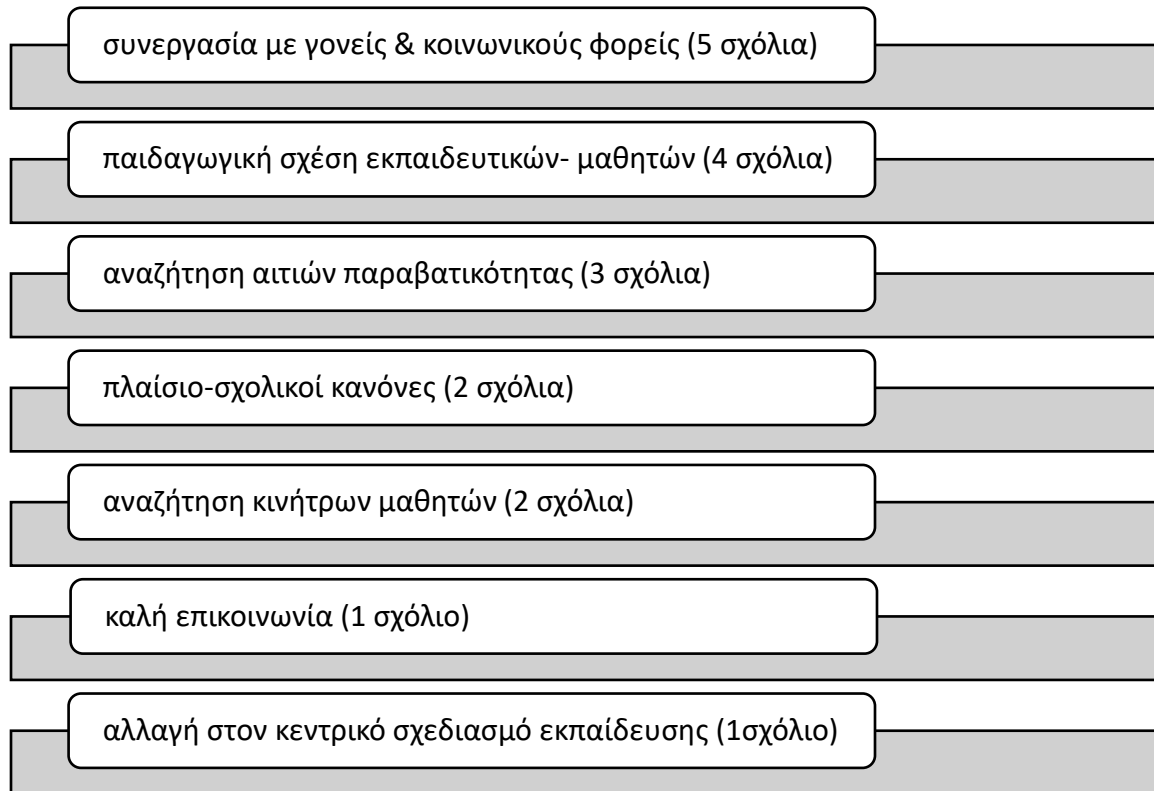
«Έχουμε ενισχυτική διδασκαλία στο σχολείο μας εδώ και πολλά χρόνια και λειτουργεί μετά το τέλος του πρωινού ωραρίου» (7ΔΘΒ).

4.ε. Απόψεις για τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας μαθητών

Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα όταν ρωτήθηκαν ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές

και παραβατικότητα μαθητών αναφέρθηκαν οι παρακάτω: ο παιδαγωγικός τρόπος αντιμετώπισης των κρίσεων, η παιδαγωγική προσέγγιση των παιδιών, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών, η αναζήτηση των ενδιαφερόντων των παιδιών, η επικοινωνία με πολλή συζήτηση εκπαιδευτικών-μαθητών, η συνεργασία με τις οικογένειες των παιδιών και τους αρμόδιους φορείς και , η αναζήτηση των αιτιών των αποκλινοσών συμπεριφορών, ο καθορισμός σταθερού πλαισίου σχολικών κανόνων, το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης που θα υπηρετεί το δικαίωμα κάθε παιδιού στην εκπαίδευση. (3ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=7 σχόλια).

Σχήμα 4.ε.1



Παιδαγωγική σχέση και κλίμα εμπιστοσύνης εκπαιδευτικών μαθητών

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναφέρθηκε στην παιδαγωγική σχέση και το κλίμα εμπιστοσύνης εκπαιδευτικών- μαθητών ως έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών (1ΔΘΑ+2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=4 σχόλια).

«Εμένα η άποψή μου είναι ότι ο παιδαγωγικός τρόπος αντιμετώπισης δηλαδή οι συνθήκες είναι το Α και το Ω και η εν συναίσθηση να προσπαθούμε δηλαδή να βάλουμε τα παιδιά να αναλογιστούν και να σκεφτούν αυτό που έκαναν, να έρθουν στη θέση του συμμαθητή τους...» (2ΔΘΑ).

«Αυτό δεν είναι εύκολο πρέπει να χτιστεί μία σχέση εμπιστοσύνης με το παιδί και τον καθηγητή και σε αυτό παίζουν ρόλο και η ψυχολόγος και η κοινωνική λειτουργός» (4ΔΘΒ).

«...και φυσικά το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών» (5ΔΘΒ).

«Δεν θεωρώ ότι υπάρχει μαγική συνταγή το βασικό είναι να έχει δημιουργηθεί πριν την κρίση κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους καθηγητές και μαθητές ώστε τα παιδιά να καταλάβουν ότι όποια παρέμβαση των καθηγητών γίνεται με καλή πρόθεση» (6ΥΔΘΒ).

Επικοινωνία

Η επικοινωνία αναφέρθηκε από δύο μέλη της διοίκησης σχολικών μονάδων που ανήκουν στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων από αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών. (1ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=2 σχόλια)

«.....και πολλή συζήτηση με τα παιδιά, δηλαδή το πέρασε έξω από την πόρτα στον μαθητή δεν έχει νόημα αν δεν συνειδητοποιήσει ο ίδιος κάποια πράγματα» (5ΔΘΒ).

«...«Η επικοινωνία, να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τους λόγους που ωθούν τα παιδιά στην όποια συμπεριφορά, το θέμα είναι να βρεις για το παιδί που έχει περίεργη συμπεριφορά τι είναι αυτό που προκαλεί τη συμπεριφορά.. Άρα ξεκινάμε πάντα από τα παιδιά...» (6ΥΔΘΒ).

Κίνητρα

Η παροχή κινήτρων για τους μαθητές όπως για παράδειγμα οι επιβραβεύσεις και ο εντοπισμός των ενδιαφερόντων των παιδιών θεωρείται από δύο συμμετέχοντες ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων παραβατικότητας μαθητών. (1ΔΘΑ+ΔΘΒ=2 σχόλια)

«Καταρχήν να του δώσουμε κίνητρα για να αγαπήσει το σχολείο, την τάξη, τους συμμαθητές του. Εδώ για παράδειγμα κατά καιρούς μπορεί σαν επιβράβευση να τους χαρίζουμε μικρά δώρα και μικροπράγματα και υπάρχουν κάποιες κατηγορίες όπως οι Ρομά που αυτό έχει μεγάλη απήχηση» (1ΔΘΑ).

«Κάθε παιδί έχει κάποιο ενδιαφέρον, θέλει να κάνει κάτι το οποίο του αρέσει, αν μπορέσεις να βρεις για το κάθε παιδί τι είναι αυτό που του αρέσει και να το χρησιμοποιήσεις έχεις λύσει το πρόβλημα....(4ΔΘΒ).

Πλαίσιο και σχολικοί κανόνες

Κάποιοι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως η οριοθέτηση μέσω σχολικών κανόνων με ένα σταθερό πλαίσιο κανόνων στη σχολική μονάδα και φυσικά η τήρησή τους αποτελούν έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης περιστατικών παραβατικότητας μαθητών. (1ΔΘΑ+1ΔΘΒ=2σχόλια).

«Θεωρώ ακόμα σημαντικό να δώσουμε στο παιδί να καταλάβει τα όριά του και ότι υπάρχει ένα πλαίσιο λειτουργίας στο σχολείο, μία σταθερότητα όπου το παιδί αναγνωρίζει τα δικαιώματά του και τις υποχρεώσεις του. Αυτό είναι καθαρά διοικητικό θέμα , χαράσσουμε μία γραμμή και ακολουθούν..» (1ΔΘΑ).

«Χρειάζεται μία οριοθέτηση, κανόνες που τηρούνται ...» (5ΔΘΒ).

Συνεργασία με γονείς και κοινωνικούς φορείς

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε την καλή συνεργασία του σχολείου με γονείς και κοινωνικούς φορείς και στήριξη από αυτούς ως έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών. (1ΔΘΑ+3ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=5 σχόλια).

«Επίσης καλή συνεργασία με τις οικογένειες και όποιους φορείς μπορούμε....» (1ΔΘΑ).

«...σε αυτό παίζουν ρόλο και η ψυχολόγος και η κοινωνική λειτουργός...» (4ΔΘΒ).

«...βέβαια από εκεί και πέρα και η συμμετοχή των κηδεμόνων...» (5ΔΘΒ).

«...κοιτάμε πάντα την οικογένεια και τη στήριξη που μπορούμε να έχουμε κι από εκεί και αναλόγως καθορίζουμε ποια θα είναι η στάση μας» (6ΥΔΘΒ).

«Για να υπάρξει κάποιο αποτέλεσμα θα πρέπει να υπάρχει αρμονική συνεργασία με τους γονείς καθώς και με ειδικούς οι οποίοι θα διαχειρίζονται καταστάσεις που χρήζουν κάποιας ιδιαίτερης παρέμβασης. Μόνο έτσι, σχολείο μαζί με οικογένεια μαζί με κάποιον ειδικό» (7ΔΘΒ).

Αναζήτηση αιτιών

Η αναζήτηση των αιτιών για τις αποκλίνουσες συμπεριφορές των μαθητών αναφέρθηκε από τρεις συμμετέχοντες στην έρευνα ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων από παραβατικότητα μαθητών. (2ΔΘΒ+1ΥΔΘΒ=3 σχόλια)

«...το θέμα είναι να βρεις για το παιδί που έχει μία περίεργη συμπεριφορά τι είναι αυτό που προκαλεί τη συμπεριφορά...» (4ΔΘΒ).

«...να καταλάβουμε γιατί λειτουργούν έτσι. Έτσι θα μπορούμε να το αντιμετωπίσουμε. Είναι πολύ διαφορετικό να είναι λόγω οικογενειακού περιβάλλοντος, λόγω οικονομικών συνθηκών, λόγω χαμηλής μαθησιακής επίδοσης, λόγω ανωριμότητας, λόγω ψυχολογικών προβλημάτων. Αν δεν μπορούμε να καταλάβουμε τι συμβαίνει με τα παιδιά δεν θα μπορούμε και να το λύσουμε» (6ΥΔΘΒ).

«Να συζητήσουμε με τους γονείς για να βρούμε το λόγο στον οποίο οφείλεται η συμπεριφορά του παιδιού» (7ΔΘΒ).

Αλλαγή στον κεντρικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης

Τέλος ένας από τους συμμετέχοντες δήλωσε πως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από παραβατικότητα μαθητών είναι η αλλαγή στον κεντρικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης από το κράτος που θα έχει στόχο να μην αποκλείει κανέναν από την εκπαίδευση και θα υπερασπίζεται αυτό το δικαίωμα. (1ΔΘΑ=1σχόλιο).

«...ένας κεντρικός σχεδιασμός στην πολιτική με μία εκπαίδευση που θα υπηρετεί το δικαίωμα του καθενός στην εκπαίδευση με τον τρόπο που πρέπει....» (3ΔΘΑ).

4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Συζήτηση-συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί πώς διαχειρίζεται η ηγεσία των σχολικών μονάδων τις κρίσεις που προκύπτουν από περιστατικά αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας μαθητών στις σχολικές μονάδες που ανήκουν σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές και ποιοι τρόποι διαχείρισης της κρίσης θεωρούνται αποτελεσματικοί από την διοίκηση κάθε σχολείου. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας σχολιάζονται ακολούθως.

Αναφορικά με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των περιοχών στις οποίες ανήκουν τα σχολεία όπου παρατηρούνται συχνά περιστατικά παραβατικότητας ανηλίκων και στα οποία υπηρετούν ως διευθυντές-υποδιευθυντές οι συμμετέχοντες, προέκυψε από τις απαντήσεις τους ότι στις περιοχές αυτές που παρατηρείται μεγάλη παραβατικότητα ανηλίκων κατοικούν πολλοί οικονομικοί μετανάστες καθώς και πρόσφυγες. Αυτές οι δηλώσεις συνάδουν με ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας σύμφωνα με την οποία η αύξηση των συμμοριών ανηλίκων μπορεί να οφείλεται στην οικονομική μετανάστευση (Young, Greer, et al., 2017) καθώς και με την άποψη των Siegel & Welsh (2019) ότι η αύξηση του πληθυσμού των αστικών περιοχών από φτωχούς μετανάστες έφερε μία κατάσταση συνωστισμού και ανθυγιεινών συνθηκών διαβίωσης με αποτέλεσμα τα παιδιά των μεταναστών να είναι επιρρεπείς στην παραβατικότητα.

Επιπλέον, αναφορικά με τον πληθυσμό των περιοχών στις οποίες βρίσκονται οι σχολικές μονάδες των συμμετεχόντων η πλειοψηφία ανέφερε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της περιοχής αποτελούν οι Ρομά οι οποίοι εμπλέκονται συχνά σε παράνομες πράξεις και εγκληματικές πράξεις ενηλίκων αλλά και ανηλίκων στην περιοχή. Ωστόσο κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν αναφέρθηκε ο πληθυσμός Ρομά στις κοινωνικά ευάλωτες περιοχές στις οποίες υπάρχει μεγάλη παραβατικότητα.

Σημαντικό εύρημα της παρούσα μελέτης είναι σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων ότι κύριο χαρακτηριστικό στις περιοχές στις οποίες βρίσκονται οι σχολικές τους μονάδες είναι ότι είναι πολύ υποβαθμισμένες οικονομικά, κοινωνικά και μορφωτικά και ένα μεγάλο ποσοστό των κατοίκων υποφέρει από φτώχεια και ανεργία τα οποία οδηγούν πολύ συχνά σε παραβατικότητα. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας καθώς σύμφωνα με τους Ingoldsby & Shaw (2002), το πολύ χαμηλό οικονομικό επίπεδο μίας περιοχής οδηγεί τους νέους σε 'μονοπάτια' αντικοινωνικής συμπεριφοράς. Επίσης τα περισσότερα εγκλήματα συμβαίνουν σε φτωχογειτονιές και μεγάλα αστικά κέντρα (Sakuta, 1996) και στις φτωχότερες περιοχές υπάρχει μειωμένη πρόσβαση σε επαγγελματικές και μορφωτικές ευκαιρίες και ταυτόχρονα εύκολη πρόσβαση σε υλικά όπως ναρκωτικές ουσίες και αλκοόλ (Hill & Maimon, 2012).

Διαπιστώθηκε επίσης ότι όλοι οι συμμετέχοντες, εκτός από μία εξαίρεση διευθύντριας η οποία υποστήριξε πως η περιοχή της δεν έχει περισσότερη εγκληματικότητα από άλλες περιοχές της Ελλάδας, ανέφεραν ως χαρακτηριστικό της περιοχής που βρίσκεται η σχολική τους μονάδα την εγκληματικότητα ενηλίκων και ανηλίκων. Αναφέρθηκαν κυρίως σε συμμορίες ενηλίκων αλλά και ανηλίκων, κλοπές, διαρρήξεις, βανδαλισμούς, διακίνηση όπλων και ναρκωτικών. Όπως έχουν υποστηρίξει και έτεροι ερευνητές η κοινωνική αναρχία και το χαμηλό επίπεδο κοινωνικής οργάνωσης σχετίζεται με αυξημένα ποσοστά παραβατικότητας ανηλίκων (Chung & Steinberg, 2009) και οι κοινωνικές διαταραχές που συνήθως παρατηρούνται είναι οι καταχρήσεις αλκοόλ και ναρκωτικών, οι βανδαλισμοί, οι φασαρίες και άλλα (Hill & Maimon, 2012). Στις περιοχές αυτές υπάρχει πολλή παραβατικότητα ενηλίκων και ψυχικές διαταραχές όπως ο αλκοολισμός (Sakuta, 1996) και οι ανήλικοι εμπλέκονται σε συμμορίες και σε βίαιες πράξεις καθώς θεωρούν τους εαυτούς τους μέλη μίας κατώτερης κοινωνικής τάξης, επιδεικνύοντας σκληρότητα και τη

λεγόμενη ‘εξυπνάδα του δρόμου’ και με το να διαπράττουν εγκλήματα νοιώθουν ότι απορρίπτουν μία κοινωνία που τους έχει ήδη απορρίψει πρώτη (Siegel & Welsh, 2016).

Αναφορικά με τα είδη αποκλίνουσας συμπεριφοράς και παραβατικότητας των μαθητών η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε τις συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών (λεκτικές και σωματικές), τον σχολικό εκφοβισμό, τη σχολική διαρροή και τις πολύ χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις, επιβεβαιώνοντας τα ερευνητικά ευρήματα εγχώριων μελετών (Κυπραίου, 2020, Ασλανίδης, 2021) αλλά και διεθνών μελετών (Walker & Sprague, 1999, Young, Greer et al., 2017) οι οποίες περιλαμβάνουν τις προαναφερθείσες συμπεριφορές στην κατηγορία των αποκλινουσών συμπεριφορών ανηλίκων. Ωστόσο σε αντίθεση με τους Κυπραίου (2020) και Walker & Sprague (1999), που αναφέρουν ως περιστατικά αποκλίνουσας συμπεριφοράς ανηλίκων τους βανδαλισμούς και τις σοβαρές φθορές σε ξένες περιουσίες, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας, δήλωσαν ότι εκτός από κάποια πολύ λίγα μεμονωμένα περιστατικά κυρίως του παρελθόντος, δεν παρατηρούνται πλέον στις σχολικές τους μονάδες συμβάντα βανδαλισμών ή σοβαρών φθορών από τα παιδιά. Επιπλέον σε αντίθεση με την παραβατικότητα ανηλίκων στο εξωτερικό και κυρίως στις ΗΠΑ όπου έχουν διαδραματιστεί τις τελευταίες δεκαετίες σοβαρά γεγονότα μαζικών δολοφονιών μέσα στους χώρους των σχολείων από ανήλικους μαθητές παραβάτες και θέτουν υπό αμφισβήτηση την ασφάλεια των μαθητών μέσα στα σχολεία (Gottfredson & Godfredson, 2005), με χαρακτηριστικό παράδειγμα το έγκλημα, που θεωρείται πλέον σύμβολο της σχολικής βίας, στο Λύκειο Κολουμπάιν στο Κολοράντο το 1999 (Shoemaker, 2017), στον Ελλαδικό χώρο δεν αναφέρονται τέτοια σοβαρά συμβάντα και δεν έγινε αναφορά σε παρόμοια περιστατικά από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα.

Επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα της διεθνούς αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ως μία σημαντική αιτία των αποκλινουσών συμπεριφορών και της παραβατικότητας των μαθητών τους, το χαμηλό οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των οικογενειών των παιδιών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα μεγάλα οικονομικά προβλήματα των οικογενειών αυτών αναγκάζουν πολλές φορές τους γονείς για να μπορέσουν να βιοποριστούν να εργάζονται τις περισσότερες ώρες της ημέρας σε δύσκολες και απαιτητικές σωματικά δουλειές που φέρουν τεράστια κόπωση και έτσι να αδυνατούν να βοηθήσουν και να ελέγξουν τα παιδιά τους στα μαθήματα του σχολείου και στις συναναστροφές τους με άλλα παιδιά

καταλήγοντας συχνά σε χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και παραβατικότητα. Επιπλέον οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως το χαμηλό μορφωτικό και βιοτικό επίπεδο των γονιών που ζουν στις περιοχές αυτές δεν παρέχει πολιτιστικά και μορφωτικά ερεθίσματα στα παιδιά και επίσης μπορεί να ευθύνεται και για την παραμέληση των παιδιών από τους γονείς καθώς οι γονείς αυτοί δεν θεωρούν σημαντική την ηθική και πνευματική καθοδήγηση των παιδιών τους και αποστασιοποιούνται από την κοινωνία, 'ζουν σε ένα δικό τους μικρόκοσμο'. Αναφέρθηκε μάλιστα ότι εξ αιτίας αυτής της παραμέλησης υπάρχει πολλές φορές αντίδραση των παιδιών στην παραμέληση και αυτή η αντίδραση μπορεί να οδηγεί τα παιδιά σε αντικοινωνικές πράξεις.

Οι απόψεις αυτές είναι σύμφωνες με τη διεθνή και την εγχώρια βιβλιογραφία καθώς το δυσλειτουργικό οικογενειακό περιβάλλον, η παραμέληση των παιδιών από τους γονείς και η αγνόηση της σημαντικότητας του σχολείου είναι κάποια από τα αίτια που δημιουργούν γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη αντικοινωνικών συμπεριφορών των παιδιών (Walker & Sprague (1999). Επίσης σύμφωνα με την Κυπραίου (2020), η ανασφάλεια που νοιώθουν τα παιδιά μέσα στην οικογένεια, η έλλειψη διαλόγου, μετάδοσης ηθικών αξιών και αγάπης καθώς και η παραμέληση είναι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν στην παραβατικότητα ακόμα και στο έγκλημα. Η κατώτερη ή ανώτερη κοινωνική τάξη που μπορεί να ανήκει ένα παιδί εξηγεί πολλά για τη συμπεριφορά του (Pervin & John, 2001). Επιπλέον τα παιδιά που ανήκουν σε οικογένειες που αντιμετωπίζουν πολύ μεγάλες οικογενειακές δυσκολίες και ανεργία μπορεί να εμπλέκονται σε πράξεις παραβατικότητας για να πετύχουν οικονομικές απολαβές (Singh & Azman, 2020), κάτι που αναφέρθηκε και από συμμετέχοντα στην παρούσα έρευνα που δήλωσε ότι στη σχολική του μονάδα έχουν παρατηρηθεί περιστατικά κλοπών σχολικού τεχνολογικού εξοπλισμού με σκοπό το κέρδος από την πώλησή τους ώστε να βιοποριστούν οι οικογένειες που είχαν εμπλακεί σε αυτές τις κλοπές.

Επίσης σχετικά με τα αίτια της παραβατικότητας των μαθητών σε σχολικές μονάδες κοινωνικά ευάλωτων περιοχών, αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και οι χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις και οι μαθησιακές δυσκολίες των παιδιών που συχνά επιβαρύνονται λόγω της άρνησης των γονιών για το πρόβλημα και της μη παροχής βοήθειας ως συνέπεια αυτής της άρνησης. Επίσης αναφέρθηκε ότι εξ' αιτίας των πολύ χαμηλών ακαδημαϊκών επιδόσεων τα παιδιά πολλές φορές καταφεύγουν σε αντικοινωνικές συμπεριφορές προκειμένου να τραβήξουν την προσοχή των συνομηλίκων τους έστω με αυτόν τον τρόπο. Αυτές οι αντιλήψεις των

συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα συνάδουν με ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, τα παιδιά που δεν τα πηγαίνουν καλά στο σχολείο νοιώθουν απόρριψη από τους συμμαθητές τους και πολλές φορές γίνονται μέλη ομάδων παραβατικών ανηλίκων που έχουν ως στόχο να προσελκύουν την προσοχή των άλλων παιδιών (Sakuta, 1996). Το πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των παιδιών που πολλές φορές μπορεί να είναι αναλφάβητα και να δυσκολεύονται να περάσουν στις επόμενες τάξεις συνδέεται με την αυξημένη παραβατικότητα που παρατηρείται στα παιδιά αυτά (Delcea, Fabian, et al., 2019). Σύμφωνα με τους Singh & Azman (2020), τα παιδιά με χαμηλή νοημοσύνη έχουν πιο αυξημένη πιθανότητα να αναπτύξουν αντικοινωνικές συμπεριφορές επειδή η χαμηλή νοημοσύνη σχετίζεται με τις χαμηλές σχολικές επιδόσεις που ευθύνονται πολλές φορές για την παραβατικότητα των παιδιών.

Ωστόσο, σε αντίθεση με τα ευρήματα της διεθνούς αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας σύμφωνα με τα οποία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (trait theory), δηλαδή κάποια μη φυσιολογικά ψυχολογικά, γενετικά ή σωματικά χαρακτηριστικά των παιδιών όπως η υπερ-κινητικότητα, οι βιοχημικές ή γενετικές ανωμαλίες (Siegel & Welsh, 2016 & Κυπραίου, 2020) και οι ψυχικές διαταραχές και οι διαταραχές προσωπικότητας των παιδιών όπως σχιζοφρένεια, παράνοια, ναρκισσιστική διαταραχή (Siegel & Welsh, 2016 & Κυπραίου, 2020) που είναι κάποια από τα πιο σημαντικά αίτια που ευθύνονται για την ανάπτυξη αποκλινουσών συμπεριφορών και παραβατικότητας των παιδιών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν ανέφεραν τα παραπάνω αίτια όταν ρωτήθηκαν για τις απόψεις τους για τους παράγοντες που ευθύνονται για την ανάπτυξη αντικοινωνικών συμπεριφορών των παιδιών. Επίσης δεν έγινε αναφορά από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα στις κακοποιήσεις που μπορεί να έχει υποστεί ένα παιδί ως αιτία παραβατικότητας ανηλίκων σε αντίθεση με τη διαπίστωση των Walker & Sprague που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία ότι οι κακοποιήσεις που μπορεί να έχουν υποστεί οι ανήλικοι, θέτουν τα παιδιά αυτά σε μία μόνιμη συναισθηματική κατάσταση οργής και έντονης επιθετικότητας που οδηγεί σε αντικοινωνικές συμπεριφορές.

Όταν ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, για τους τρόπους που διαχειρίζονται ως διοίκηση τις κρίσεις που προκύπτουν από αποκλινουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα των μαθητών στις σχολικές τους μονάδες, αναφέρθηκαν στην επίλυση των περιστατικών πρώτα από τους εκπαιδευτικούς της τάξης και τους εφημερεύοντες και μετά από τη διοίκηση, στην

ουσιαστική επικοινωνία και συζήτηση με τα παιδιά που εκδηλώνουν αποκλίνουσες συμπεριφορές, στην σταθερή συνεργασία με τους γονείς των μαθητών αυτών, στην θέσπιση σχολικών κανόνων και στην επιβολή ποινών.

Στην παρούσα έρευνα υπήρχε ομόφωνη δήλωση από τους συμμετέχοντες ότι ως διοίκηση διαχειρίζονται με ψυχραιμία τις κρίσεις που προκύπτουν από περιστατικά παραβατικότητας μαθητών, χωρίς να βιώνουν έντονο άγχος ή πανικό και χωρίς άρνηση του γεγονότος όταν συμβαίνει. Αναφέρθηκε από όλους τους συμμετέχοντες ότι η διοίκηση πρέπει να ενεργεί με ψυχραιμία και να μη λαμβάνονται βιαστικές και σπασμωδικές αποφάσεις. Όπως έχουν υποστηρίξει και ερευνητές από τη διεθνή βιβλιογραφία αυτό είναι πολύ σημαντικό επειδή η άρνηση της ύπαρξης του προβλήματος και της σημαντικότητάς του, καταστρέφει πολλούς οργανισμούς (George,2010). Η πιο σημαντική ευθύνη του ηγέτη είναι η αναγνώριση της πραγματικότητας (De_Pree, 2011). Ο ηγέτης μαζί με την κρίση πρέπει να διαχειριστεί και τη δική του συναισθηματική κατάσταση την ίδια στιγμή. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ηγέτες που αισθάνονται πολύ μεγάλο άγχος κατά την κρίση δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά το πρόβλημα και επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης καθώς και την συναισθηματική κατάσταση και των εργαζομένων τους «Και ο συνδυασμός αγχωμένων εργαζομένων και αγχωμένης διοίκησης είναι σίγουρα προβληματικός» (Dasborough & Scandura, 2021). Η ικανότητα ενός ηγέτη είναι να μπορεί να παραμείνει ήρεμος και ψύχραιμος στις αναπόφευκτες αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό (Daft & Lane, 2014).

Αξίζει να σημειωθεί πως όταν οι διευθυντές-υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων ρωτήθηκαν για την πρόληψη των κρίσεων, παρόλο που όλοι κάνουν ενέργειες για την πρόληψη (όπως δημιουργία πλαισίου σχολικών κανόνων, σταθερή συνεργασία με τους γονείς, δημιουργία καλού σχολικού κλίματος) κανείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν αναφέρθηκε σε κάποιο στρατηγικό σχέδιο δράσης για τη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών. Παρόλο που όλοι θεωρούν πολύ σημαντικές τις ενέργειες για την πρόληψη των κρίσεων, ωστόσο κανείς από τους συμμετέχοντες διευθυντές και υποδιευθυντές δεν αναφέρθηκε στην ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα της διεθνούς αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας σύμφωνα με τα οποία η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου πριν εμφανιστεί η κρίση είναι αναγκαία (Seeger, 2007) καθώς και ο

σχεδιασμός δηλαδή η ανάλυση εκ των προτέρων του τι ενέργειες πρέπει να γίνουν και με ποια μέσα (Μπουραντάς 2015).

Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει ότι ως ένας από τους αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζεται σε κάποιες σχολικές μονάδες που αφορά την πρόληψη αναφέρθηκε από κάποιους συμμετέχοντες στην έρευνα η σύνθεση ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Τα μέλη της ομάδας αυτής στη σχολική μονάδα ονομάζονται συντονιστές σχολικής ζωής και είναι τέσσερα, ένα από τα οποία είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Αυτός ο τρόπος πρόληψης ταυτίζεται με τις απόψεις των Pearson, Misra et. al. (1997), οι οποίοι ανάμεσα στις απαραίτητες ενέργειες για την προετοιμασία για την κρίση, τοποθετούν την σύνθεση μέσα στους οργανισμούς ομάδων διαχείρισης κρίσεων.

Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με εξαίρεση μία μόνο διευθύντρια, δήλωσαν ότι υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών στην σχολική μονάδα που υπηρετούν και καλό εργασιακό κλίμα και ότι αυτό το θεωρούν ως παράγοντα που συμβάλλει στη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά αποκλινοσών συμπεριφορών και παραβατικότητας των μαθητών. Από τις απαντήσεις τους φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της επικοινωνίας στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και στην επίλυση προβλημάτων και διαχείριση των κρίσεων και ότι συμφωνούν με τα ευρήματα της εγχώριας βιβλιογραφίας σύμφωνα με τα οποία η δημιουργία ενός ζεστού κλίματος είναι απαραίτητα για την καλή επικοινωνία (Μπουραντάς, 2015). Επιπλέον οι απόψεις των συμμετεχόντων συνάδουν και με τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που επισημαίνουν την ανάγκη να αφιερώνεται χρόνος από τη διοίκηση για ουσιαστικές συζητήσεις με τους εργαζομένους της (Hargie, Dickson et al., 2004), τη συμβολή της επικοινωνίας στην λήψη καλύτερων αποφάσεων καθώς εκφράζονται περισσότερες προτάσεις-λύσεις (Robins & Judge, 2018), την σημαντικότητα της καλής επικοινωνίας στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού καθώς και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του (Hargie, Dickson, et al., 2004).

Επιπλέον αναφορικά με την επικοινωνία η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα δήλωσαν πως επιλέγουν ως τρόπο διαχείρισης των κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά παραβατικότητας μαθητών την επικοινωνία και την ουσιαστική συζήτηση με τα παιδιά ώστε να

μπορέσουν να συνειδητοποιήσουν τις πράξεις τους και μέσα από τη συζήτηση να σκεφτούν άλλους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να επιλύουν τις διαφορές τους με τους συμμαθητές τους. Επίσης αναφέρθηκε από έναν συμμετέχοντα ότι όταν η διοίκηση δεν χρησιμοποιεί ‘ξύλινη γλώσσα’ και είναι πιο κοντά στον τρόπο ομιλίας των μαθητών έχει και καλύτερα αποτελέσματα. Η επικοινωνία και συνεργασία της διοίκησης με τους γονείς των παιδιών επισημάνθηκε από την πλειονότητα των διευθυντών- υποδιευθυντών ως ένας αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των κρίσεων που επιλέγουν για τις σχολικές τους μονάδες. Οι παραπάνω αντιλήψεις βρίσκονται σε συμφωνία με τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφία για τη σημαντικότητα της επικοινωνίας σύμφωνα με τα οποία η έλλειψη καλής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα όπως αρνητικά συναισθήματα και έντονη ανησυχία και άγχος και μέσω της επικοινωνίας υπάρχει αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων των μελών χτίζοντας έτσι σταθερές σχέσεις και συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα τους οργανισμού (Hargie Dickinson, et al., 2004). Οι εκφράσεις συμπόνοιας και κατανόησης καθώς και οι συμβουλές μέσα από την επικοινωνία μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του θυμού και του άγχους που μπορεί να νοιώθουν κατά τη διάρκεια της κρίσης τα μέλη του οργανισμού (Coombs, 2015).

Σχετικά με την επικοινωνία αναφέρθηκε από την πλειονότητα των συμμετεχόντων η ενημέρωση και γνωστοποίηση των προβλημάτων που προκύπτουν στη σχολική μονάδα ως ένας ακόμα αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των κρίσεων που σχετίζονται με την παραβατικότητα των μαθητών που εφαρμόζεται στις σχολικές τους μονάδες. Υποστηρίχθηκε ότι υπάρχει άμεση ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τη διοίκηση για τα συμβάντα αυτά ακόμα και σε ώρες εκτός σχολείου αλλά και από τους εκπαιδευτικούς προς τη διοίκηση. Αυτές οι δηλώσεις των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας έρχονται σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι ο ηγέτης πρέπει να δια φωτίσει τα μέλη του οργανισμού ως προς τον προσδιορισμό της κατάστασης της κρίσης που συμβαίνει και να μετατρέψει τις πληροφορίες σε μία καθαρή και σαφή εικόνα (Rodriguez, Quarantelli et al., 2007) και ότι καλείται να αναγνωρίσει την κρίση και να γνωστοποιήσει το πρόβλημα στα μέλη του οργανισμού ώστε να προχωρήσει στον προσδιορισμό του προβλήματος και το σχεδιασμό της αντιμετώπισής του (George, 2010).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης ότι όλοι οι συμμετέχοντες, με εξαίρεση μία διευθύντρια που διαφοροποιήθηκε ως προς τη σημαντικότητα του θέματος, δήλωσαν πως θεωρούν πολύ σημαντική

την συνεργασία της διοίκησης των σχολείων με ειδικούς και με την τοπική κοινότητα για τη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από παραβατικότητα των μαθητών και με σημείο αναφοράς τη δική τους σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν αναφέρθηκαν στη συνεργασία με κοινωνικούς λειτουργούς, ψυχολόγους, αστυνομία και σε σπάνιες περιπτώσεις εισαγγελία ανηλίκων. Οι αντιλήψεις αυτές επιβεβαιώνονται από τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας σύμφωνα με τα οποία η διοίκηση είναι σημαντικό να συγκεντρώσει όλους τους ειδικούς και τα μέλη του οργανισμού που θα αναλάβουν τη διαχείριση της κρίσης για να επιλύσουν όλοι μαζί το πρόβλημα και να λάβουν αποφάσεις (George, 2009) και οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξει τη νοοτροπία της συνεργασίας στον οργανισμό (Daft & Lane, 2014) και να αντισταθεί στην παγίδα να τα αναλάβει όλα ο ίδιος (McNulty & Marcus, 2020). Επίσης η συμμετοχή της τοπικής κοινότητας είναι πολύ αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της σχολικής διαρροής και παραβατικότητας (Prakariene & Prakapas, 2006).

Σημαντικό εύρημα της παρούσας εργασίας επίσης όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι ότι η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών μέσω ειδικών μαθησιακών προγραμμάτων όπως τα τμήματα ένταξης, οι τάξεις υποδοχής (ΖΕΠ), η παράλληλη στήριξη, οι δομές υποδοχής εκπαίδευσης προσφύγων (ΔΥΕΠ), καθώς και η εξατομικευμένη διδασκαλία στο βαθμό που είναι εφικτή, θεωρούνται αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης κρίσεων που προέρχονται από αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών καθώς η βελτίωση των μαθησιακών γνώσεων και δεξιοτήτων συμβάλλει στη μείωση τέτοιων συμπεριφορών. Η ολότητα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα εφαρμόζει μαθησιακά προγράμματα στη σχολική μονάδα που υπηρετεί ως διοίκηση για τη βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών που θα οδηγήσει και στη μείωση αντικοινωνικής συμπεριφοράς. Οι προαναφερθείσες αντιλήψεις των συμμετεχόντων συνάδουν με αυτές που έχουν καταγραφεί σε συναφείς μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας σύμφωνα με τις οποίες η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων και δεξιοτήτων κυρίως στις πρώτες τάξεις του Δημοτικού είναι σημαντική για την αποτροπή των μαθητών από το μονοπάτι που οδηγεί στην παραβατικότητα (Walker & Sprague, 1999) και η σχολική αποτυχία και οι δυσκολίες στην ανάγνωση συνδέονται πολύ με την αντικοινωνική συμπεριφορά των εφήβων (Maguin & Loeber, 1996). Επίσης, σύμφωνα με τον Shoemaker (2017), οι χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις σχετίζονται με την παραβατικότητα και το σχολείο θα πρέπει να προσπαθεί πολύ για τη βελτίωση της μάθησης των παιδιών και στην παροχή επιβράβειυσής τους.

Σχετικά με την ενθάρρυνση από τη διοίκηση προς τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις για την επίλυση των περιστατικών που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η επίλυση των συμβάντων γίνεται συνήθως ιεραρχικά δηλαδή πρώτα από τον εκπαιδευτικό της τάξης ή τον εφημερεύοντα και μετά από τη διοίκηση της σχολικής μονάδας κυρίως όταν κάποια περιστατικά είναι πολύ σοβαρά και χρειάζεται η παρέμβαση της διοίκησης. Αυτές οι τοποθετήσεις των συμμετεχόντων έρχονται σε συμφωνία με τον De-Pree, (2011) ο οποίος υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης αναγνωρίζει και αποδέχεται τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρίσματα των μελών του οργανισμού του και την ανάγκη για ισότητα και ευκαιρίες του κάθε μέλους. Επιπλέον σύμφωνα με τον Heifenz (2002) η ηγεσία οδηγεί τα μέλη ενός οργανισμού στην ανάληψη ευθύνης και στην επίλυση των προβλημάτων. Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και να βρίσκουν τη λύση τους. Οι οργανισμοί υπάρχουν για να μπορούν να καταφέρνουν όλοι μαζί αυτά που ο καθένας μόνος του δεν θα μπορούσε (McNulty & Marcus, 2020). Ένας από τους σημαντικούς ρόλους του ηγέτη σύμφωνα με ευρήματα της ελληνικής βιβλιογραφίας (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004), είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη ευθυνών και καθηκόντων.

Οι παραπάνω αντιλήψεις συνάδουν με δύο απόψεις που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία και αναφέρονται σε κάποια λάθη που κάνουν κάποιες φορές τα μέλη της διοίκησης ως προς αυτό το θέμα. Το ένα λάθος που κάνουν κάποιοι ηγέτες είναι ότι προτιμούν να παίρνουν όλο το βάρος πάνω τους χωρίς τη βοήθεια των άλλων μελών του οργανισμού (George,2010). Ένας μεγάλος κίνδυνος είναι ότι προσπαθούν να τα ελέγξουν όλα, με αποτέλεσμα να μην τα καταφέρνουν και να απογοητεύονται. (Mc Nulty & Marcus, 2020).

Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι συμμετέχοντες όταν ρωτήθηκαν για τους αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων, δεν αναφέρθηκαν στην αναγνώριση των προειδοποιητικών σημαδιών της κρίσης ως έναν από αυτούς. Αντιθέτως σύμφωνα με τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας η παρατήρηση των σημαδιών πριν από την κρίση είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση τους καθώς η κατάσταση θα χειροτερεύσει παρά θα βελτιωθεί και ένας οργανισμός που δεν θα διαχειριστεί σωστά την κρίση, θα παραμείνει στην κρίση για πολύ καιρό (Curtin, 2005). Σύμφωνα

με τους Rodriguez et al., (2007) εφόσον οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν θα πρέπει τουλάχιστον να αναγνωρίζονται τα σημάδια της όσο νωρίτερα γίνεται.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η αναφορά από τους περισσότερους συμμετέχοντες στη σημαντικότητα του σχολείου και το καλό σχολικό κλίμα ως παράγοντα που συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά παραβατικότητας των μαθητών. Υποστήριξαν πως ένα θετικό κλίμα στο σχολείο που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την εν συναίσθηση καθώς και η παιδαγωγική σχέση εκπαιδευτικών-μαθητών, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση αλλά και τη μείωση των συμβάντων που σχετίζονται με αποκλίνουσες συμπεριφορές των μαθητών. Αναφέρθηκαν μάλιστα διοργανώσεις ευχάριστων εκδηλώσεων στις οποίες συμμετέχουν οι μαθητές, οι γονείς, η τοπική κοινότητα και οι εκπαιδευτικοί ως προσπάθεια δημιουργίας καλού σχολικού κλίματος. Το παραπάνω εύρημα εξηγείται και μέσω ερευνών από τη διεθνή βιβλιογραφία όπου υποστηρίζεται ότι τα σχολεία που χαρακτηρίζονται από ένα θετικό ψυχολογικό και κοινωνικό κλίμα παρουσιάζουν μειωμένη μαθητική παραβατικότητα και σπάνια οι μαθητές ή οι δάσκαλοι γίνονται θύματα βίας από μαθητές και υπάρχει καλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή των σχολικών κανόνων (Gottfredson & Gottfredson, 2005). Επίσης τα σχολεία που είναι οργανωμένα σαν μικρές κοινότητες παρουσιάζουν μειωμένη παραβατικότητα των μαθητών (Payne, 2008) και οι μαθητές που είναι δεμένοι με το σχολείο τους είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσουν αντικοινωνική συμπεριφορά από τους μαθητές που είναι λιγότερο δεμένοι με το σχολείο τους (Payne, 2008 & Shoemaker, 2017). Σύμφωνα με τους Walker & Sprague (1999), το σχολείο παίζει καθοριστικό ρόλο στη μείωση των προβλημάτων της μαθητικής παραβατικότητας και η πολιτεία πρέπει να παρέχει μεγάλη στήριξη στα σχολεία ώστε να συμβάλλει στην μείωση τέτοιων συμπεριφορών. Επίσης οι αδύναμοι δεσμοί με την το σχολείο, την οικογένεια και τους συνομηλικούς αυξάνουν την πιθανότητα ανάπτυξης παραβατικότητας των παιδιών (Fissel, Wilcox, et al., 2019).

Ωστόσο, ως προς τη θέσπιση και εφαρμογή σχολικών κανόνων και την επιβολή ποινών όταν κριθεί απαραίτητο ως αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων παρόλο που από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα θεωρήθηκε πολύ σημαντικός και εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν, τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας, έρχονται σε αντίθεση με αυτές τις πεποιθήσεις των

συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Fissel, Wilcox, et al. (2018), οι συνηθισμένες πρακτικές πειθαρχίας στο σχολείο δεν είναι αποτελεσματικές επειδή δεν ενεργούν ουσιαστικά στοχεύοντας στις αιτίες που προκαλούν την ανήλικη παραβατικότητα και παρά την συνηθισμένη πεποίθηση ότι η χρήση τιμωριών στο σχολείο έχουν αποτέλεσμα στην μείωση της παραβατικότητας των μαθητών, η πεποίθηση αυτή δεν υποστηρίζεται από τις έρευνες.

Τέλος ως προς τις απόψεις των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα μετά από ερώτηση της ερευνήτριας για τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από παραβατικότητα μαθητών στις σχολικές μονάδες σύμφωνα με τις εμπειρίες και πεποιθήσεις τους, δηλώθηκαν τα παρακάτω:

- Το παιδαγωγικό κλίμα και οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών.
- Η επικοινωνία και οι ουσιαστικές συζητήσεις με τους μαθητές.
- Η αναζήτηση των αιτιών για τις αποκλίνουσες συμπεριφορές των μαθητών.
- Η παροχή κινήτρων για τα παιδιά και ο εντοπισμός των ενδιαφερόντων τους.
- Η οριοθέτηση μέσω σχολικών κανόνων.
- Η σταθερή συνεργασία με γονείς και κοινωνικούς φορείς.
- Η αλλαγή στον κεντρικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης που θα υπηρετεί το δικαίωμα του καθενός στην εκπαίδευση.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να συμβάλλει στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας συνεισφέροντας ευρήματα από την ελληνική πραγματικότητα σχετικά με τη διοίκηση στην εκπαίδευση τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν με στόχο τη βελτίωση των τρόπων διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από περιστατικά αποκλινουσών συμπεριφορών και παραβατικότητας μαθητών και την χρήση των αποτελεσματικότερων τρόπων από τις διοικήσεις των σχολικών μονάδων.

4.2.Περιορισμοί της έρευνας

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας απορρέουν από τον τοπικό περιορισμό καθώς η έρευνα αφορούσε σχολικές μονάδες κοινωνικά ευάλωτων περιοχών μόνο του νομού Αττικής και μάλιστα μόνο συγκεκριμένες περιοχές που είναι οι Αχαρνές, τα Λιόσια και ο Αυλώνας. Επίσης η παρούσα

έρευνα διενεργήθηκε με βάση μόνο την ποιοτική μέθοδο έρευνας και εργαλείο τις συνεντεύξεις και όχι με άλλες ερευνητικές μεθόδους όπως η ποσοτική μέθοδος με χρήση ερωτηματολογίων και μετρήσεις ή η χρήση της συμμετοχικής παρατήρησης στην ποιοτική μέθοδο έρευνας. Επιπλέον οι συμμετέχοντες αποτελούνταν μόνο από μέλη της διοίκησης των σχολικών μονάδων (διευθυντές-υποδιευθυντές) και όχι από τα υπόλοιπα μέλη όπως εκπαιδευτικοί, μαθητές, σχολικοί ψυχολόγοι και άλλοι. Συνεπώς οι περιορισμοί είναι οι παρακάτω:

- Η έρευνα αφορά τις σχολικές μονάδες μόνο του νομού Αττικής.
- Χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητική μέθοδος μόνο η ποιοτική μέθοδος με μοναδικό εργαλείο την ημι-δομημένη συνέντευξη.
- Οι συμμετέχοντες αποτελούνταν μόνο από μέλη της διοίκησης των σχολικών μονάδων.

4.3.Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει την αφορμή για περαιτέρω έρευνες στο θέμα της διαχείρισης κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών στις σχολικές μονάδες. Η έρευνες θα μπορούσαν να επεκταθούν και σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές των υπολοίπων νομών της Ελλάδας πέρα του νομού Αττικής. Επίσης θα μπορούσαν να μελετηθούν και να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και όλων όσων εμπλέκονται στη διαχείριση αυτού του είδους κρίσεων στα σχολεία όπως των εκπαιδευτικών, των σχολικών ψυχολόγων, των κοινωνικών λειτουργών, των μαθητών και των γονιών. Τέλος θα μπορούσαν να διενεργηθούν έρευνες που αφορούν το θέμα αυτό με τη χρήση διαφορετικής μεθοδολογίας όπως η ποσοτική μέθοδος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Ασλανίδης,Ι. (2021). Η εφηβική εγκληματικότητα. Ελεύθερη ζώνη. Αριθμός φύλλου:3768. Ανακτήθηκε από: www.elzoni.gr.

Κυπραίου, Π. (2020). Εφηβική εγκληματικότητα. Ανακτήθηκε από: www.psychotherapeia.net.gr.

Κυριαζή, Ν. (2001). Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. Λονδίνο: Thames Valley Univeristy

Μπουραντάς, Δ. (2015). Οι μεγάλοι φιλόσοφοι και το προσωπικό μάνατζμεντ. Αθήνα: Πατάκης.

Μπουραντάς, Δ. (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ. Αθήνα: Ψυχογίος

Πανυγηράκης, Γ.,Βεντούρα, Ζ.(2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων. Αθήνα:Εκδόσεις Μπένου

Πολυχρονόπουλος, Γ., Κορρές, Γ., Ρόντος, Κ. (2005). Βασικές αρχές οικονομίας και διοίκησης. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Rosili

Mishler, E. (1996). Συνέντευξη Έρευνας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Perrin, L. & John,O. (2001). Θεωρίες προσωπικότητας: Έρευνα και εφαρμογές. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Robbins, S. & Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και προσεγγίσεις. 2^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική

Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές. Αθήνα: Κριτική.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Barton, L., (2004). Crisis Management: Master the Skills to prevent Disaster. Boston: Harvard Business Press

Blasé, J. & Blasé, J. (1999). Effective instructional leadership. Teacher's perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. Journal of Educational Administration, 32 (2), 130-141. Ανακτήθηκε από: www.emerald-library.com.

Chung, H. & Steinberg, L. (2009). Relations Between Neighborhood Factors, Parenting Behaviors, Peer Deviance and Delinquency Among Serious Juvenile Offenders. Dev Psychol, 42(2), 319-331. Ανακτήθηκε από: www.nbi.nlm.nih.gov.

Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. Business Horizons, 58(2), 141-148. Ανακτήθηκε από: www.sciencedirect.com.

- Curtin, T. (2005). *Managing a crisis*. New York: Palgrave Macmillan
- Daft, R. & Lane, P. (2014). *The leadership Experience*. Canada: Cengage Learning
- Dasborough, M. & Scandura, T. (2021). Leading through the crisis: “Hands off” or “Hands on”? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-5. Ανακτήθηκε από: www.journals.sagepub.com.
- Delcea, C., Fabian, A., Radu, C. & Dumrava, D. (2019). Juvenile Delinquency within the forensic context. *Forensic Psychiatry*, 27, 366-372. Ανακτήθηκε από: www.rjlm.ro.
- De Pree, M. (2011). *Leadership Is an Art*. USA: Currency Doubleday
- Fissel, E., Wilcox, P., Tillyer, M. (2019). School Discipline Policies, Perceptions of Justice, and In-School Delinquency. *Crime and Delinquency*, 65(10), 1343-1370. Ανακτήθηκε από: www.journals.sagepub.com.
- George, B. (2010). Leading in crisis. *Leader to leader*, 55, 24-29. Ανακτήθηκε από: www.onlinelibrary.com.
- Gottfredson, G., Gottfredson, D., Payne, A., Gottfredson, N. (2005). School Climate predictors of School Disorder: Results from a National study of Delinquency Prevention in Schools. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 42 (4), 412-444. Ανακτήθηκε από: www.journals.sagepub.com.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Routledge.
- Hargie, O., Dickson, D. Tourish, D. (2004). *Communication skills for effective management*. New York: Palgrave Macmillan
- Hill, T. & Maimon, D. (2012). Neighborhood Context and Mental Health. *Handbook of the Sociology of mental Health*. USA: Springer Link
- Howell, J. (2003). *Preventing & Reducing Juvenile Delinquency. A comprehensive Framework*. USA: Sage Publications, Inc
- Ingoldsby, E. & Shaw, D. (2002). Neighborhood Contextual Factors and Early Starting Antisocial Pathways. *Clinical Child and Family Psychology Review*. Ανακτήθηκε από: www.link.springer.com.
- Luhmann, N. (1992). What is communication? *Communication Theory*, 2 (3), 251-259. Ανακτήθηκε από: www.doi.gr.
- Marguin, E. & Loeber, R. (1996). Academic performance and delinquency. *Crime and justice: A review of research*, 20, 145-264. Chicago: University of Chicago press
- Miles, M. & Hubermna, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. CA: Sage Publications

- McNulty, E. & Marcus, L. (2020) Are you leading through crisis or...managing the response?. Crisis Management. Ανακτήθηκε από: hr.umich.edu.
- Nyarku, K. & Agyapong, G. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version, Academic Leadership: The Online Journal, 9(2), 1-17. Ανακτήθηκε από: www.scholars.fhsu.edu.
- Payne, A. (2008). A multilevel Analysis of the Relationships among Communal School Organization, Student Bonding, and Delinquency. Journal of Research in Crime and Delinquency, 45 (4), 429-455. Ανακτήθηκε από: www.sagepub.com.
- Pearson, C., Misra, S., Clair, J., Mitroff, I. (1997). Managing the unthinkable. Organizational Dynamics, 26 (2), 51-54. Ανακτήθηκε από: www.sciencedirect.com.
- Piercy, N. & Giles, W. (1989). Making SWOT Analysis Work. Marketing Intelligence & Planning, 7 (5/6), 5-7. Ανακτήθηκε από: www.emerald.com.
- Prakapiene, D. & Prakapas, R. (2014). A model of prevention of juvenile delinquency through collaboration: The assumption of social security, 242-249. Ανακτήθηκε από: www.researchgate.net
- Rodriguez, H., Quarantelli, E., Dynes, R. (2007). Handbook of Disaster Research. Handbooks of sociology and Social Research. USA: Springer
- Rosengren, K. (2000). Communication. An introduction. London: Sage Publications.
- Sacuta, T. (1996). Social Factors Leading to Juvenile delinquency. The Keio Journal of Medicine, 45(4), 287-295. Ανακτήθηκε από: www.jstage.jst.go.jp.
- Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies students. England: Leadership Library
- Seeger, M. (2007). Best practices in crisis communication: An expert panel process. Journal of applied communication research, 34 (3), 232-244. Ανακτήθηκε από: www.tandfonline.com
- Seymour, M. & Moore, S. (2000). Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice. London: Continuum]
- Shoemaker, D. (2017). Juvenile delinquency. USA: Rowman and Littlefield
- Siegel, L. & Welsh, B. (2016). Juvenile Delinquency: The Core. USA: Cengage Learning
- Singh, P. & Azman, A. (2020). Dealing with Juvenile Delinquency: Integrated Social Work Approach. Asian Social Work Journal, 5 (2), 32-43. Ανακτήθηκε από: www.socialwork.com.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. USA: Library of Congress Cataloging in Publication Data
- Woods, P. (1991). Inside Schools. Ethnography in Education Research. London: Routledge

Walker, M. & Sprague, J. (1999). The path to school failure, delinquency and violence: Causal factors and some potential solutions. *Intervention in school and clinic*, 35 (2), 67-73. Ανακτήθηκε από: www.journals.sagepub.com.

Young, S., Greer, B. & Church, R. (2017). Juvenile delinquency, welfare, justice and therapeutic interventions: a global perspective. *BJPsych Bulletin*, 41(1), 21-29. Ανακτήθηκε από: www.cambridge.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

(Οι ερωτήσεις απευθύνονται σε διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων της Αττικής).

1) Δημογραφικά στοιχεία

- Φύλο
- Ηλικιακή ομάδα (25-35, 36-45, 46-55, 56-65)
- Διοικητική θέση (διευθυντής, υποδιευθυντής)
- Βαθμίδα σχολικής μονάδας (Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια)
- Χρόνια εργασίας στην εκπαίδευση
- Χρόνια εργασίας σε διοικητική θέση της σχολικής μονάδας

2) Κοινωνικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία ανήκει η σχολική μονάδα.

Ποια είναι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία ανήκει η σχολική μονάδα (είδος πληθυσμού, οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο);

Υπάρχει αυξημένη εγκληματικότητα ενηλίκων και ανηλίκων στην περιοχή;

3) Είδη αποκλίνουσας και συμπεριφοράς και παραβατικότητας και πιθανά αίτια.

Τι είδους αποκλίνουσες συμπεριφορές και περιστατικά παραβατικότητας μαθητών παρατηρούνται στη σχολική μονάδα σας και ποια από αυτά είναι τα πιο συνηθισμένα;

Ποια είναι τα πιθανά αίτια;

4) Διαχείριση κρίσεων

Πως διαχειρίζεστε συνήθως τις κρίσεις που προκύπτουν από τις αποκλίνουσες συμπεριφορές και την παραβατικότητα των μαθητών σας;

Διαχειρίζεται η διοίκηση της σχολικής μονάδας με ψυχραιμία και αναγνωρίζει την ύπαρξη και σημαντικότητα του προβλήματος όταν συμβαίνει και την επείγουσα ανάγκη να αντιμετωπιστεί ή λόγω έντονου άγχους υπάρχει πανικός ή ακόμα και άρνηση του προβλήματος;

5) Αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης κρίσης

Τι ενέργειες κάνει η σχολική μονάδα για την πρόληψη των κρίσεων που αφορούν την παραβατικότητα των μαθητών (όπως στρατηγικά σχέδια δράσης, θέσπιση σχολικών κανόνων, δημιουργία καλού σχολικού κλίματος και συνεργασίας, προγράμματα και επιμορφώσεις);

Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία από τη διοίκηση του σχολείου με τους εκπαιδευτικούς; (για παράδειγμα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, ουσιαστικές συζητήσεις μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών, κατανοητές πληροφορίες και σαφής ενημέρωση από τη διοίκηση, γνωστοποίηση των προβλημάτων, ενεργοποίηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για προτάσεις-λύσεις).

Συνεργάζεται η σχολική μονάδα αρμόδιους κοινωνικούς φορείς (όπως κοινωνικοί λειτουργοί, ψυχολόγοι, αστυνομία) για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των κρίσεων που προκύπτουν από τις αποκλίνουσες συμπεριφορές και την παραβατικότητα των μαθητών;

Εφαρμόζεται η εξατομικευμένη διδασκαλία σύμφωνα με τις αρχές της ψυχοπαιδαγωγικής ατομικής προσέγγισης ή ειδικά μαθησιακά προγράμματα στους μαθητές που εμφανίζουν χαμηλή ακαδημαϊκή επίδοση;

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης των κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα των μαθητών;

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σας προσκαλούμε να συμμετέχετε στην έρευνα για τη διπλωματική εργασία που αφορά τη διαχείριση κρίσεων παραβατικότητας σε σχολικές μονάδες της εκπαιδευτικού Αγγλική Γλώσσας Μαρίας Τριανταφύλλου, φοιτήτριας στο μεταπτυχιακό τμήμα «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, με επιβλέποντα καθηγητή τον κύριο Αθανάσιο Σπυριδάκο, καθηγητή και διευθυντή του

μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» και κοσμήτορα της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Τίτλος έρευνας: Διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές και παραβατικότητα μαθητών σε σχολικές μονάδες κοινωνικά ευάλωτων περιοχών της Αττικής.

Στόχος έρευνας: Ο στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί πώς διαχειρίζεται η ηγεσία των σχολικών μονάδων τις κρίσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες συμπεριφορές μαθητών σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές και ποιος είναι ο αποτελεσματικός τρόπος της διαχείρισης των κρίσεων κατά τη γνώμη των διοικούντων των σχολικών μονάδων.

Τι περιλαμβάνει η έρευνα: Στην έρευνα θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της ημι-δομημένης συνέντευξης το οποίο θα αποτελείται από θεματικές ερωτήσεις που ενδεικτικά αφορούν τις αποκλίνουσες συμπεριφορές των μαθητών και τη διαχείριση των κρίσεων που προκύπτουν από αυτές. Οι απαντήσεις θα ηχογραφηθούν για να αναλυθούν τα δεδομένα σε μεταγενέστερο χρόνο και η διάρκεια της συνέντευξης θα είναι περίπου 30 λεπτά.

Σε ποιους απευθύνεται η έρευνα: Η έρευνα απευθύνεται σε διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων που ανήκουν σε κοινωνικά ευάλωτες περιοχές της Αττικής.

Εμπιστευτικότητα και απόρρητο έρευνας: Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και απόρρητη και οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και θα ισχύει η τήρηση δεδομένων σύμφωνα με τον κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας του Ελσίνκι.

Συγκατάθεση:

Βεβαιώνω ότι διάβασα και κατανόησα τις παραπάνω πληροφορίες για την έρευνα.

Βεβαιώνω ότι κατανοώ τους σκοπούς της έρευνας και συμφωνώ να σε συμμετέχω σε αυτήν.

Όνομα συμμετέχοντος: _____

Ημερομηνία: _____

Υπογραφή: _____

Όνομα ερευνητή: Μαρία Τριανταφύλλου

Ημερομηνία: 4/12/2021

Υπογραφή: _____

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!