

# Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου: «Σχολείο, Οικογένεια και Κοινότητα: Συνεργασία, Προκλήσεις, Δυσκολίες και Προοπτικές»

Τόμ. 1, Αρ. 1 (2024)

Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου: «Σχολείο, Οικογένεια και Κοινότητα: Συνεργασία, Προκλήσεις, Δυσκολίες και Προοπτικές»

## 2<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο

“Σχολείο, Οικογένεια και Κοινότητα:  
Συνεργασία, Προκλήσεις,  
Δυσκολίες και Προοπτικές”

### Πρακτικά Συνεδρίου

29-30 Νοεμβρίου 2024  
Κέντρο Διάδοσης Ερευνητικών Αποτελεσμάτων  
του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

#### Διοργάνωση

Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
Ανατολικής Θεσσαλονίκης

Υπό την αιγίδα  
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

#### Σε συνεργασία με

Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής  
Τμήμα Ψυχολογίας, Π.Τ.Δ.Ε., Τ.Ε.Φ.Α.Α.  
Εργαστήριο Ψυχολογίας και Εκπαίδευσης  
του Παιδιού - ΨΥΧΗ (Τ.Ε.Π.Α.Ε.)  
Περιφερειακή Δίση Α/θμιας & Β/θμιας  
Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας



ISBN: 978-618-82743-3-4

Οι ήπιες δεξιότητες (soft skills) του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις προτεινόμενες βέλτιστες δράσεις και πρακτικές για την αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού

Αδάμος Αναστασίου, Δέσποινα Ανδρούτσου

doi: [10.12681/pansynschool.7487](https://doi.org/10.12681/pansynschool.7487)

## Οι ήπιες δεξιότητες (soft skills) του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις προτεινόμενες βέλτιστες δράσεις και πρακτικές για την αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού

**Αναστασίου Αδάμος**

Εκπαιδευτικός ΠΕ06 Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
adamosana@gmail.com

**Ανδρούτσου Δέσποινα**

Εκπαιδευτικός ΠΕ06 Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
desp.adam@gmail.com

### Περίληψη

Τα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν την έντονη αύξηση της ζήτησης για εργαζόμενους με ήπιες δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, δηλαδή, ή τις ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να εκτελεί αποτελεσματικά την εργασία του. Στην παρούσα μελέτη, μέσω της επισκόπησης των βιβλιογραφικών πηγών, διερευνάται η σχέση των ήπιων δεξιοτήτων και των πρακτικών αντιμετώπισης του σχολικού εκφοβισμού στον χώρο της εκπαίδευσης, με σκοπό τα διευθυντικά στελέχη να καταστούν ικανά να ανταποκριθούν στα κειμήματα της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξεταστεί, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές που υπάρχουν στη σύγχρονη βιβλιογραφία, ποιες ήπιες δεξιότητες του/της διευθυντή/διευθύντριας και των εκπαιδευτικών σχετίζονται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού (bullying). Οι μαλακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν τόσο ο/η διευθυντής/διευθύντρια όσο και οι εκπαιδευτικοί για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού, με βάση τις προτεινόμενες καλές πρακτικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου, είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι δεξιότητες σκέψης και επίλυσης προβλημάτων, η ομαδικότητα του εργατικού δυναμικού, η δια βίου μάθηση και διαχείριση πληροφοριών, η ηθική και ο επαγγελματισμός καθώς και οι ηγετικές ικανότητες.

**Λέξεις κλειδιά:** ήπιες δεξιότητες (soft skills), διευθυντές/διευθύντριες και εκπαιδευτικοί, σχολικός εκφοβισμός

### 1. Εισαγωγή

Στις μέρες μας, τα διεθνή στοιχεία δείχνουν έντονη αύξηση της ζήτησης για εργαζόμενους με ήπιες ή μαλακές δεξιότητες (soft skills). Πλέον, οι ήπιες δεξιότητες εκτιμώνται ολοένα και περισσότερο στην αγορά εργασίας, ακόμη περισσότερο και από τις σκληρές δεξιότητες (hard skills) (Θεοδούλου, 2023). Οι μαλακές ή οριζόντιες δεξιότητες είναι προσωπικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν τις αλληλεπιδράσεις ενός ατόμου, τις προοπτικές σταδιοδρομίας και την απόδοσή του στην εργασία (Παπαδιού, 2021). Οι ήπιες δεξιότητες ορίστηκαν στο έργο Mass ως “ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την προσωπική ανάπτυξη, την

κοινωνική συμμετοχή και την επαγγελματική επιτυχία” (Κωστηκεχαγιά, 2023: 9). Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι με τις μαλακές δεξιότητες σχετίζεται ο επαναπροσανατολισμός της εκπαίδευσης, ο οποίος αποτελεί καίριο παράγοντα για τη βιωσιμότητά της (Pachauri & Yadav, 2014).

Ο σχολικός εκφοβισμός μεταξύ των μαθητών/μαθητριών στο σχολείο έχει γίνει αντικείμενο συζήτησης και μελέτης στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο κοινωνικό φαινόμενο που επηρεάζει συνολικά το σχολείο. Οι συνέπειες του σχολικού εκφοβισμού είναι σοβαρές και ενίοτε καθοριστικές για την ψυχοκοινωνική ανάπτυξη και εξέλιξη των παιδιών (Καρούντζου, 2024). Τα τελευταία χρόνια, τα περιστατικά ενδοσχολικού εκφοβισμού και οι έρευνες που επακολούθησαν έχουν ευαισθητοποιήσει τον κόσμο σχετικά με τη σοβαρότητα του θέματος (Ροσιδάκη, 2015).

Ένα ασφαλές σχολικό κλίμα, χωρίς εκφοβισμό, αποτελεί προτεραιότητα για πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Με βάση τα ερευνητικά δεδομένα, ο ρόλος της ηγεσίας του/της διευθυντή/διευθύντριας στη δημιουργία σχολικού κλίματος κατά του εκφοβισμού είναι σημαντικός. Οι παρεμβάσεις της κύριας ηγεσίας για τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος συσχετίζονται με τη μείωση του αριθμού των περιστατικών σχολικού εκφοβισμού (Sholeh et al., 2023). Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια έχει καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση της εκφοβιστικής συμπεριφοράς στο σχολείο, επειδή είναι σε ισχυρή θέση να επηρεάσει τη στάση και τον καθορισμό προτύπων για την αντιμετώπιση αυτής της συμπεριφοράς (Department of Education and Skills, 2013). Το έργο των εκπαιδευτικών είναι σημαντικό να στηρίζεται και να πλαισιώνεται τόσο από τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης όσο και από άλλους επαγγελματίες του χώρου της ψυχικής υγείας (Παπαλαζάρου & Αθανασιάδου, 2015).

## **2. Σύνομη περιγραφή της μελέτης**

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα μελέτη, μέσω της επισκόπησης των βιβλιογραφικών πηγών, διερευνάται η σχέση των ήπιων δεξιοτήτων και των πρακτικών αντιμετώπισης του σχολικού εκφοβισμού στον χώρο της εκπαίδευσης, με σκοπό τα διευθυντικά κυρίως στελέχη αλλά και οι εκπαιδευτικοί να καταστούν ικανοί να ανταποκριθούν στα κελεύσματα της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξεταστεί, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ποιες συγκεκριμένες ήπιες δεξιότητες του/της διευθυντή/διευθύντριας και των εκπαιδευτικών σχετίζονται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού. Προς αυτήν την κατεύθυνση, αναπτύσσεται ένα πρωτόκολλο βιβλιογραφικής επισκόπησης και, στη συνέχεια, μελετώνται και αναλύονται επιστημονικές μελέτες, άρθρα και κείμενα, βάσει των οποίων εξετάζονται οι προτεινόμενες πρακτικές για την αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού, όπως αυτές παρουσιάζονται στα προγράμματα παρέμβασης παγκοσμίως, και, ακολούθως, επιχειρείται να γίνει σύνδεση των βέλτιστων πρακτικών και δράσεων των προτεινόμενων αυτών προγραμμάτων με τις ήπιες δεξιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Οι δεξιότητες που καθίστανται απαραίτητες είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι δεξιότητες σκέψης και επίλυσης

προβλημάτων, η ομαδικότητα του εργατικού δυναμικού, η δια βίου μάθηση και διαχείριση πληροφοριών, η ηθική και ο επαγγελματισμός καθώς και οι ηγετικές ικανότητες, για να είναι σε θέση κάθε σχολείο να αναπτύξει τη δική του πολιτική ενάντια στον εκφοβισμό (αντι-εκφοβιστική), να προσφέρει ένα ασφαλές και υποστηρικτικό σχολικό περιβάλλον, να διατηρεί την καλή επικοινωνία, να επιδιώκει στρατηγικές επιτήρησης, συζήτησης και παρακίνησης, να προωθεί την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση, αλλά και να επιζητάει τη βοήθεια εξωτερικών εμπειρογνομόνων - ειδικών και εκπαιδευτών.

### **3. Ήπιες Δεξιότητες του/της Διευθυντή/Διευθύντριας και των Εκπαιδευτικών για την Αντιμετώπιση του Σχολικού Εκφοβισμού**

#### **3.1. Ήπιες δεξιότητες του/της διευθυντή/διευθύντριας και των εκπαιδευτικών**

Οι Δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> Αιώνα (21<sup>st</sup> Century Skills) αφορούν στοιχεία που απαιτούνται, για να μπορέσει ένα άτομο, το οποίο είναι παγκοσμίως ενεργό, μεταμορφώνεται ψηφιακά, προχωρά συνεργατικά, προοδεύει δημιουργικά και αναζητά ανθρώπινους πόρους ικανούς αποδοτικά και γρήγορους στην υιοθέτηση αλλαγών, να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αιώνα που διανύεται (Malik & Mohan, 2022). Τα soft skills (μαλακές - ήπιες - οριζόντιες δεξιότητες) έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία, λόγω, τόσο της ανάγκης εκπαίδευσης των ανθρώπων σε εργασιακά ζητήματα όσο και του υψηλού επιπέδου επικοινωνίας, η οποία δημιουργείται μέσω των κοινωνικών δικτύων και άλλων τεχνολογιών που μετατρέπουν το περιβάλλον σε συνεχή ανταλλαγή δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων (Θεοδούλου, 2023; Sen et al., 2021). Οι εργοδότες γνωρίζουν ότι οι επαγγελματικές και τεχνικές δεξιότητες δεν μπορούν από μόνες τους να βοηθήσουν στην επίτευξη ούτε των οργανωτικών στόχων αλλά ούτε και των διαφόρων επιμέρους στόχων (Majid et al., 2012).

Ο όρος “soft skills” είναι ένας συνδυασμός πολλών ιδιοτήτων που ποικίλλει από καιρό σε καιρό, από πολιτισμό σε πολιτισμό και από κατάσταση σε κατάσταση (Malik & Mohan, 2022). Τα soft skills είναι όλα τα χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να εκτελεί αποτελεσματικά τη δουλειά του. Αυτές οι δεξιότητες δείχνουν τη συναισθηματική, διαπροσωπική πλευρά και πώς αναπτύσσεται το προσωπικό σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό. Μεταξύ άλλων στοιχείων, περιλαμβάνονται η ομαδική εργασία, η επίλυση προβλημάτων, η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, η διαχείριση αλλαγών, η διαχείριση άγχους, η ηγεσία και η αποτελεσματική επικοινωνία (Θεοδούλου, 2023; Ahmed et al., 2015).

Ειδικότερα, οι ήπιες δεξιότητες, σύμφωνα με την UNESCO, συνιστούν μοτίβα συμπεριφοράς, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, κίνητρα και στάσεις που μπορούν να αποκτηθούν κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου και συνδέονται με την κοινωνική χάρη, τη γλωσσική ευχέρεια και τις προσωπικές συνήθειες (Παλαιολόγου & Καρανικόλα, 2023; Pachauri & Yadav, 2014). Ως βασικές ήπιες δεξιότητες αναγνωρίζονται η επικοινωνία, η ευγένεια και το ήθος, η ακεραιότητα, η αίσθηση του χιούμορ, η φιλικότητα, η ενσυναίσθηση, ο αυτοέλεγχος, η ειλικρίνεια, η θετική στάση, η αισιοδοξία, η ενθάρρυνση, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επίλυση προβλημάτων, η επιχειρηματικότητα, η ανθεκτικότητα, η διαχείριση του άγχους, η λογοδοσία, ο προσανατολισμός στη στοχοθεσία,

την υπηρεσία και τον πελάτη, η επιμονή και η υπομονή, η προσωπική ανάπτυξη και ο σεβασμός (Παλαιολόγου & Καρανικόλα, 2023; Gibert et al., 2017). Οι προαναφερθείσες δεξιότητες άλλοτε εστιάζουν στο άτομο, άλλοτε στην απόδοση, άλλοτε στην αλληλεπίδραση και άλλοτε στον τρόπο σκέψης (Παλαιολόγου & Καρανικόλα, 2023).

Υπάρχει επίδραση των πρακτικών μαλακών δεξιοτήτων ηγεσίας στη βελτίωση του σχολείου. Ωστόσο, οι μαλακές δεξιότητες ηγεσίας είναι εξίσου σημαντικές με τις ηγετικές σκληρές δεξιότητες. Ως εκ τούτου, ο/η σχολικός/σχολική διευθυντής/διευθύντρια οφείλει να υιοθετήσει και τα οκτώ στοιχεία των μαλακών δεξιοτήτων ηγεσίας, δηλαδή τη συνεργασία/ομαδική εργασία, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις πρωτοβουλίες, την ηγετική ικανότητα, την προσωπική ανάπτυξη/καθοδήγηση, την προσωπική αποτελεσματικότητα, τον προγραμματισμό και την οργάνωση καθώς και τις δεξιότητες παρουσίασης, τα οποία θα βοηθήσουν στην πρόοδο της σχολικής βελτίωσης. Οι ηγέτες/ηγέτιδες των σχολείων πρέπει να είναι καλοί/καλές στην επικοινωνία, έξυπνοι/έξυπνες και επιδέξιοι/επιδέξιες στη διαχείριση της συνεργασίας και στον σχεδιασμό (Tang et al., 2015). Η επίδραση των ήπιων δεξιοτήτων στην ηγεσία του/της σχολικού διευθυντή/διευθύντριας θα καθορίσει την ετοιμότητά του/της να αναλάβει τη στρατηγική της καθοδήγησης της ενσωμάτωσής τους (Manullang, 2017).

Οι βασικές μαλακές δεξιότητες που απαιτούνται για έναν εκπαιδευτικό στη σύγχρονη εποχή συζητούνται, επίσης, ευρέως. Χρησιμοποιώντας ήπιες δεξιότητες, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να κάνουν την τάξη ενδιαφέρουσα, κατατοπιστική ή προβληματική. Για να προσελκύσουν τους/τις μαθητές/μαθήτριες με καινοτόμες τεχνικές, οι εκπαιδευτικοί είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούν όλες τις μαλακές δεξιότητες, όπως, για παράδειγμα, να διαμορφώνουν τον τόνο της φωνής τους, όπου χρειάζεται. Κάνοντας κάτι τέτοιο, ο/η εκπαιδευτικός θέτει το καλύτερο παράδειγμα ιδιοφυΐας. Στις μέρες μας, κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, ο/η εκπαιδευτικός απαιτεί ένα σύνολο δεξιοτήτων συμπεριφοράς τόσο για την ολόπλευρη όσο και τη μέγιστη ανάπτυξη των μαθητών/μαθητριών [Malik & Mohan, 2022].

Οι μαλακές δεξιότητες είναι σημαντικές για έναν/μία εκπαιδευτικό, επειδή είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μαθητών/μαθητριών στο βέλτιστο επίπεδο. Έχει να αντιμετωπίσει τους/τις μαθητές/μαθήτριες, τους συναδέλφους του/της, τον διευθυντή/τη διευθύντρια, το λοιπό μη διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και άλλα μέλη της κοινότητας. Επομένως, οι ήπιες δεξιότητες αποτελούν βασική προϋπόθεση των εκπαιδευτικών. Αυτές για τους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τόσο προφορική όσο και γραπτή, για την ορθή λήψη και τη διανομή πληροφοριών. Είναι απαραίτητο να επιλέγονται και να χρησιμοποιούνται κατάλληλες διδακτικές στρατηγικές, γιατί παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στη διδασκαλία. Οι μαλακές δεξιότητες για έναν εκπαιδευτικό θα κάνουν τη διαφορά στην ποιότητα της διδασκαλίας και στην αποτελεσματική μάθηση. Η διδασκαλία είναι μια πολύπλοκη πράξη που απαιτεί ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων σκληρών και μαλακών δεξιοτήτων, για την επιτυχή διαχείριση των απαιτήσεων της τάξης (Malik & Mohan, 2022).

Καθίστανται σαφείς τόσο η σπουδαιότητα που φέρει η ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων από την πλευρά των εκπαιδευτικών για την επιτυχία των μαθητών/μαθητριών και την

περαιτέρω προσωπική τους ανάπτυξη όσο και η σημασία της απόδοσης των εκπαιδευτικών για τη συνολική απόδοση του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού (Πατσιάλου, 2022). Απαραίτητη για τη βελτίωση των μαλακών δεξιοτήτων των μαθητών/μαθητριών είναι η ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία των δεξιοτήτων αυτών και τις συνέπειες της έλλειψής τους. Οι μαθητές/μαθήτριες πρέπει να ενθαρρύνονται να βελτιώσουν τις μαλακές τους δεξιότητες, διαβάζοντας βιβλία, παρακολουθώντας μαθήματα, συμμετέχοντας σε δράσεις, για να διευρύνουν τον ορίζοντά τους, όπως παρουσιάσεις και συζητήσεις, ή παίζοντας παιχνίδια (Παπαδιού, 2021).

Μεγάλη έρευνα έχει διεξαχθεί στην προσπάθεια προσδιορισμού συγκεκριμένων ήπιων δεξιοτήτων που θα εφαρμοστούν και θα χρησιμοποιηθούν σε προγράμματα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών. Με βάση τα ευρήματα που προέκυψαν, επτά ήπιες δεξιότητες εντοπίστηκαν και επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν σε όλα τα ιδρύματα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών. Αυτές είναι (Pachauri & Yadav, 2014):

- οι επικοινωνιακές δεξιότητες,
- οι δεξιότητες σκέψης και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων,
- το ομαδικό εργατικό δυναμικό,
- η δια βίου μάθηση και διαχείριση πληροφοριών,
- οι επιχειρηματικές δεξιότητες,
- η ηθική και ο επαγγελματισμός,
- οι ηγετικές ικανότητες.

Διαπιστώθηκε η σημασία των μαλακών δεξιοτήτων σε σχέση τόσο με τους υπαλλήλους γενικά όσο και, κυρίως, με τα διευθυντικά στελέχη και τους/τις εκπαιδευτικούς. Ο σχολικός εκφοβισμός αποτελεί ένα σύγχρονο και σοβαρό ζήτημα που απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση, οπότε θα πρέπει να τεθεί το πλαίσιο προς αυτήν την κατεύθυνση, ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος του/της διευθυντή/διευθύντριας.

### **3.2. Ο σχολικός εκφοβισμός και η ανάγκη αντιμετώπισής του**

Ο σχολικός εκφοβισμός συνιστά ένα σύγχρονο κοινωνικό φαινόμενο που καθημερινά παίρνει ολοένα και πιο απειλητικές διαστάσεις διεθνώς (Long & Alexander, 2010). Αν και ο όρος εκφοβισμός έχει οριστεί διαφορετικά από διάφορους φορείς και ιδρύματα που είναι αλληλένδετοι, οι βασικές έννοιες είναι γενικά οι ίδιες (Cuffy, 2015). Σε ένα πολύ γενικό επίπεδο, όμως, θα μπορούσε κάποιος να ορίσει τον σχολικό εκφοβισμό ως “ένα φαινόμενο νεανικής παραβατικότητας που εμφανίζεται σε πολλές χώρες του κόσμου και αναφέρεται στη χρήση βίας μεταξύ μαθητών/μαθητριών ή συνομήλικων παιδιών” (Αρτέμη, 2014: 7). Όπως συνοψίζει ο Rigby (1996), τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του σχολικού εκφοβισμού είναι τα εξής (Αρτέμη, 2014: 8):

- η πρόθεση του/της δράστη να βλάψει,
- η πραγματοποίηση της παραπάνω πρόθεσης,
- η βλάβη - ζημιά του στόχου - θύματος,
- η κυριαρχική επιβολή του/της δράστη επί του θύματος (με την εξουσία του/της),
- η έλλειψη συχνά δικαιολογίας για την πράξη,
- η επανάληψη της συμπεριφοράς ξανά και ξανά,

• η ικανοποίηση που αντλεί ο/η δράστης από τη βλάβη του θύματος.  
Ειδικότερα, τα γενικά χαρακτηριστικά των θυμάτων του σχολικού εκφοβισμού, βάσει ελληνικών και διεθνών δεδομένων, είναι τα εξής (Βεγιάννη, 2011: 25-26):

- χαμηλή αυτοεκτίμηση,
- αδυναμία επίλυσης προβλημάτων,
- καταθλιπτικά στοιχεία,
- συναισθηματικές δυσκολίες,
- αίσθημα μοναξιάς,
- χαμηλές σχολικές επιδόσεις,
- αδυναμία στο μέλλον να αναλάβουν ευθύνες, να επιδείξουν συνέπεια στον κοινωνικό τους ρόλο, να συνάψουν διαπροσωπικές σχέσεις ή να έχουν ομαλή σεξουαλική ζωή.

Ωστόσο, το σχολείο οφείλει να είναι ένας χώρος μάθησης και χαράς που βοηθά στην ομαλή ανάπτυξη της υγείας ενός παιδιού. Τα παιδιά, μέσα στο σχολείο, πρέπει να γίνονται αποδεκτά, χωρίς να περιθωριοποιούνται (Αρτέμη, 2014). Ο ρόλος του σχολείου είναι να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση για όλους/όλες τους/τις μαθητές/μαθήτριές του. Ένα σταθερό και ασφαλές περιβάλλον μάθησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η εκφοβιστική συμπεριφορά, από τη φύση της, υπονομεύει και διαλύει την ποιότητα της εκπαίδευσης. Οι έρευνες δείχνουν ότι ο εκφοβισμός μπορεί να έχει τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη σωματική και την ψυχική ευεξία των μαθητών/μαθητριών, στην εμπλοκή με το σχολείο, στην αυτοπεποίθηση και την ικανότητα να επιζητά κάποιος φιλοδοξίες και συμφέροντα (Department of Education and Skills, 2013). Τα θύματα του εκφοβισμού μπορεί να έχουν μεγάλης διάρκειας συναισθηματική βλάβη που μπορεί να τους εμποδίσει να φτάσουν σε μια συναισθηματικά ισορροπημένη ενηλικιότητα (McCarthy, 2008). Σε μία τέτοια περίπτωση, είναι αδύνατον να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου.

Κατά συνέπεια, η πρόληψη και η κατάλληλη αντιμετώπιση κάθε μορφής σχολικού εκφοβισμού είναι πολύ σημαντική. Δικαίωμα όλων των παιδιών είναι να μεγαλώνουν και να αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει ασφάλεια και προστασία. Ως εκ τούτου, το σχολείο κατέχει σημαντικό ρόλο στο να ευαισθητοποιήσει όλους τους εμπλεκόμενους, να εντοπίσει έγκαιρα δυσκολίες στη συμπεριφορά κάποιων μαθητών/μαθητριών, να προλάβει επιθετικές συμπεριφορές και περιστατικά σχολικού εκφοβισμού (Καρούντζου, 2024).

Το Τμήμα Παιδείας και Δεξιοτήτων Αντι-εκφοβιστικών Διαδικασιών της Ιρλανδίας (Department of Education and Skills, 2013) σκιαγραφεί τις βασικές αρχές της βέλτιστης πρακτικής για την πρόληψη και αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού και απαιτεί από όλα τα σχολεία να δεσμευτούν σε αυτές τις αρχές στην πολιτική τους για την καταπολέμησή του. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες στην καταπολέμηση του σχολικού εκφοβισμού. Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα να ενδιαφέρον να υπάρξει επικέντρωση σε αυτήν σε σχέση με ύπαρξη συγκεκριμένων μαλακών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του σχολικού εκφοβισμού. Αυτό, όμως, που σίγουρα ενδιαφέρει και χρειάζεται περεταίρω διερεύνηση είναι ο ρόλος της ηγεσίας της σχολικής μονάδας και η σημασία της ανάμειξής της, μέσω των κατάλληλων

δράσεων και συμπεριφορών, στην προσπάθεια μείωσης ή εξάλειψης του πολυδιάστατου και ανησυχητικού αυτού προβλήματος.

### **3.3. Αποτελεσματική ηγεσία κατά του εκφοβισμού**

Η ηγεσία μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος και στη μείωση του αντίκτυπου του εκφοβισμού. Ως καταλύτης για τη δημιουργία ενός καλού σχολικού περιβάλλοντος, η ηγεσία του/της διευθυντή/διευθύντριας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των επιδόσεων και της ευημερίας των μαθητών/μαθητριών. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, οι διευθυντές/διευθύντριες οφείλουν να δημιουργήσουν σχολεία που θα είναι ασφαλή μέρη για τους/τις μαθητές/μαθήτριες, εντός των οποίων θα διεξάγεται με συνέπεια εκστρατεία κατά του εκφοβισμού. Κατά την εφαρμογή πολιτικών κατά του εκφοβισμού, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν το όραμα και τη δέσμευση να ηγηθούν της αλλαγής. Οι αποτελεσματικοί εντολείς είναι καθοριστικοί για την καινοτομία πολιτικών κατά του εκφοβισμού και την ιεράρχηση του τρόπου αντιμετώπισής του (Sholeh et al., 2023).

Ειδικότερα, η αποτελεσματική ηγεσία, η οποία υποστηρίζει εκείνη τη σχολική κουλτούρα και το κλίμα που επευφημούν τη διαφορά, είναι το κλειδί καλής πρακτικής. Όλοι όσοι αναγνωρίζονται ως ηγέτες/ηγέτιδες εντός της σχολικής κοινότητας μπορούν να διασφαλίσουν τα πρακτικά βήματα που έχουν ληφθεί, για να αμφισβητήσουν και να ανταποκριθούν στον εκφοβισμό. Οι διευθυντές/διευθύντριες των σχολείων θα είναι χρήσιμο, επίσης, να συμπεριλάβουν τόσο το προσωπικό όσο και τους/τις μαθητές/μαθήτριες στην ανάπτυξη και την υλοποίηση ενός οράματος του σχολείου, όπου η ποικιλομορφία είναι αποδεκτή και επευφημείται. Καθώς οι μαθητές/μαθήτριες μοντελοποιούν τη συμπεριφορά τους με βάση την αντίστοιχη των ενηλίκων, οι διευθυντές/διευθύντριες και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί, ώστε να ενεργούν ως καλά μοντέλα ρόλων και να μην κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να είναι δίκαιοι, σταθεροί, σαφείς και συνεπείς στα πειθαρχικά μέτρα τους (Department of Education and Skills, 2013).

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο διευθυντής/η διευθύντρια διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον έλεγχο του σχολικού εκφοβισμού. Η συμβολή του/της μπορεί να κριθεί ιδιαίτερα χρήσιμη στη θέσπιση και τη διατήρηση κανόνων μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Αρχικά, θα μπορούσε τις ώρες των διαλειμμάτων να ορίσει μία πιο συστηματική και αυστηρή επιτήρηση, με την τοποθέτηση περισσότερων εκπαιδευτικών - επιτηρητών, οι οποίοι θα διακατέχονται από υπευθυνότητα και γνώση, ώστε να διακρίνουν ποιες εκδηλώσεις είναι εκφοβισμός, ώστε να μπορούν να παρέμβουν. Επιπρόσθετα, κρίνεται αποτελεσματική η θέσπιση κανόνων συμπεριφοράς προς τους/τις μαθητές/μαθήτριες, σε περίπτωση που προβαίνουν σε εκδηλώσεις εκφοβισμού εις βάρος άλλων μαθητών/μαθητριών. Οι κανόνες, ωστόσο, αυτοί θα έχουν κύριο χαρακτηριστικό τους τον διάλογο και δε θα διέπονται από επιβολή βίας ως τιμωρία για την όποια επιθετική συμπεριφορά. Κρίνεται, επίσης, απαραίτητο ο/η διευθυντής/διευθύντρια να αναπτύξει κλίμα συνεργασίας και σχέση εμπιστοσύνης με τους/τις μαθητές/μαθήτριες. Επίσης,

οφείλει να είναι ένα πρόσωπο προσιτό προς αυτούς και να μην αποπνέει αισθήματα φόβου προς τα παιδιά, λόγω της εξουσίας που κατέχει, ώστε αυτά να έχουν το θάρρος να απευθύνονται σε αυτόν/αυτήν, όταν τους κακομεταχειρίζονται άλλοι/άλλες μαθητές/μαθήτριες (Department of Education and Skills; Καρκανάκη & Καφφετζή, 2009).

Με σκοπό να επιτύχουν οι σχολικοί/σχολικές διευθυντές/διευθύντριες τους στόχους τους για την αντιμετώπιση ή μείωση του εκφοβισμού, εκτός από την ανάληψη πολλών δράσεων, χρειάζεται να λάβουν σοβαρά υπόψη τους ότι αυτές οι δράσεις πρέπει να είναι καλά κατανοημένες στον χρόνο και να προσφέρονται ολόκληρη τη σχολική χρονιά. Επίσης, χρειάζεται συνέπεια και ευελιξία στον επαναπροσδιορισμό της πολιτικής του σχολείου αλλά και στην εφαρμογή των δράσεων. Παράλληλα, κατά τον σχεδιασμό της πολιτικής και των δράσεων, θα πρέπει οι διευθυντές/διευθύντριες να κρατούν ισορροπία μεταξύ πολύ γενικών και πολύ συγκεκριμένων δράσεων. Κάποιες φορές είναι σημαντικό να δίνεται η ευκαιρία στους/στις εκπαιδευτικούς και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς να σχεδιάζουν δικές τους δράσεις, ενώ κάποιες άλλες φορές θα πρέπει να δίνονται συγκεκριμένες εισηγήσεις αντιμετώπισης, όταν το πρόβλημα είναι σοβαρό. Ουσιαστικά, ο/η διευθυντής/διευθύντρια οφείλει να λειτουργεί με ευελιξία και να αναπροσαρμόζει τις πράξεις του/της, με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε μαθητή/μαθήτριας, εκπαιδευτικού και εμπλεκόμενου. Επίσης, αν οι σχολικοί/σχολικές διευθυντές/διευθύντριες αντιληφθούν ότι κάποιος γονεύς, αντί να βοηθούν το σχολείο να εφαρμόσει την πολιτική για τον εκφοβισμό, συμπεριφέρονται οι ίδιοι λανθασμένα στα παιδιά τους (για παράδειγμα, εξασκούν οι ίδιοι βία στο σπίτι), τότε οι όποιες προτάσεις για τη συνεργασία με τους γονείς δεν είναι κατάλληλες ούτε χρήσιμες για αυτήν την ομάδα γονέων. Επομένως, αυτοί πρέπει να αντιμετωπιστούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Αναμένεται πως η προσαρμογή στις συγκεκριμένες ανάγκες καθενός από τους εμπλεκόμενους στο σχολείο θα αυξήσει την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών και των δράσεων, ώστε να μειωθεί η εκφοβιστική συμπεριφορά (Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Δάφνη III, 2009: 57-59).

Συνολικά, υπάρχουν κάποιες καλές πρακτικές για τους/τις σχολικούς/σχολικές διευθυντές/διευθύντριες, όπως (Battaglia, 2012: 23-25):

- Κάθε σχολείο θα πρέπει να έχει τη δική του πολιτική ενάντια στον εκφοβισμό (αντι-εκφοβιστική), δηλαδή μια ξεκάθαρη πολιτική συμπεριφοράς που εφαρμόζεται δίκαια και με συνέπεια, αντιμετωπίζοντας οι ίδιοι οι διευθυντές/διευθύντριες σοβαρά το πρόβλημα και στηρίζοντας τις αντι-εκφοβιστικές πρωτοβουλίες. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμοστούν προγράμματα παρέμβασης αλλά και προγράμματα κατάρτισης εκπαιδευτικών - γονέων, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι (μαθητές/μαθήτριες, εκπαιδευτικοί, γονείς, λοιπό προσωπικό) να γνωρίζουν τον ρόλο και τις ευθύνες τους στην αντιμετώπιση του εκφοβισμού.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να προσφέρουν ένα ασφαλές και υποστηρικτικό σχολικό περιβάλλον που να δίνει σε όλους τους συμμετοχούς - εμπλεκόμενους την αίσθηση του "ανήκειν" σε μια ομάδα με κοινές αξίες.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να επιδιώξουν τη διατήρηση καλής επικοινωνίας με τους γονείς και αυτό θα πρέπει να αποτελέσει βασική προτεραιότητα, όταν υπάρχει ένα πρόβλημα εκφοβισμού. Είναι, επίσης, πάρα πολύ σημαντικό να διασφαλιστεί ότι ολόκληρο το προσωπικό και οι μαθητές/μαθήτριες κατανοούν πλήρως και εφαρμόζουν τους κανόνες και τις πολιτικές του σχολείου, αν ένα περιστατικό λαμβάνει χώρα εντός ή εκτός χώρου. Θα πρέπει να επιδιώξουν να

διασφαλίσουν ότι οι γονείς συμμετέχουν στη σχολική ζωή, ώστε να αισθάνονται οι ίδιοι ότι αποτελούν μέρος της κοινότητας του σχολείου και ότι μπορούν να συμβάλουν στη διασφάλιση πως το σχολείο προσφέρει ένα ασφαλές και φιλόξενο περιβάλλον που ευνοεί τη μάθηση. Αν ένας γονέας αισθάνεται ευπρόσδεκτος στο σχολείο, τότε είναι πιο πιθανό να επικοινωνήσει με το σχολείο πρώτα και με πιο ανοιχτό μυαλό, αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα.

- Μια σειρά από στρατηγικές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από τους/τις διευθυντές/διευθύντριες, για να διασφαλιστεί ότι τα περιστατικά εκφοβισμού διατηρούνται στο ελάχιστο. Θα ήταν καλό να ακολουθήσουν διάφορες στρατηγικές, όπως “συναντήσεις τάξης”, να δημιουργήσουν “ομάδες συζήτησης”, για να αναλυθούν οι περιπτώσεις, να εφαρμόσουν ενεργητικές μεθόδους μάθησης, να ενθαρρύνουν τη συνεργατική μάθηση, να επιλύσουν ομαδικές συγκρούσεις, να δημιουργούν και να υποθάλλουν ένα σχολικό κλίμα που να απορρίπτει την κακοποίηση, να δημιουργήσουν ομάδες βοήθειας, να αναπτύξουν ένα αναλυτικό πρόγραμμα ενάντια στη βία και να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν έργα ενάντια στη βία, όπως εκστρατείες και διαγωνισμούς.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να οργανώσουν διάφορες δραστηριότητες ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης για τον εκφοβισμό. Θεματικές ημέρες θα μπορούσαν να καθιερωθούν, για να ασκήσουν μεγαλύτερη επίδραση στους/στις μαθητές/μαθήτριες και τους γονείς.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να ζητήσουν τη βοήθεια εξωτερικών εμπειρογνομόνων - ειδικών και εκπαιδευτών για την επίτευξη της εφαρμογής της πολιτικής τους για την καταπολέμηση του εκφοβισμού.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να συμπεριλάβουν τους/τις μαθητές/μαθήτριες στον αγώνα κατά του εκφοβισμού. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να δώσουν στους/στις μαθητές/μαθήτριες αίσθηση ευθύνης και καίριο ρόλο στην πρόληψη και την επίλυση συγκρούσεων (διαμεσολάβησης μεταξύ συνομηλίκων κ.λπ.). Οι νέοι θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των κανόνων του σχολείου κατά του εκφοβισμού και στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με την τιμωρία, όταν οι κανόνες παραβιάζονται. Για να λειτουργήσει αυτό, οι ενήλικες θα πρέπει να διαδραματίσουν ενεργό και καθοδηγητικό ρόλο στην προστασία της ευημερίας όλων των νέων που συμμετέχουν.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να παροτρύνουν τα παιδιά να συμμετέχουν ενεργά σε διαγωνισμούς, αθλητικές, σχολικές εκδηλώσεις και εκείνα που πετυχαίνουν μεγάλες ακαδημαϊκές επιτυχίες να αισθάνονται υπερήφανα.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να αυξήσουν την επιτήρηση κατά τη διάρκεια των μαθημάτων και μετά τα μαθήματα. Επιπρόσθετα, οφείλουν να ελέγχουν τη συμπεριφορά των αγοριών και των κοριτσιών σε όλες τις φάσεις του σχολείου, ακόμη και εκείνες της αναψυχής ή τις λιγότερο δομημένες, όπως είναι οι δραστηριότητες στην αυλή, τα διαλείμματα για το μεσημεριανό γεύμα, οι εκδρομές.
- Οι διευθυντές/διευθύντριες θα πρέπει να παρακινούν τις διδακτικές ομάδες για τη διεξαγωγή νέων παιδαγωγικών προγραμμάτων και να τολμήσουν να ξεκινήσουν μη συμβατικά σχέδια, προκειμένου να προσαρμόσουν τις μεθόδους για τους νέους ανθρώπους, ώστε να γίνουν αυτοί αυτόνομοι και υπεύθυνοι πολίτες.
- Όσον αφορά τη διαχείριση της τάξης, τα μαθήματα και οι συζητήσεις στην τάξη σχετικά με την ισότητα θα είναι ένα καλό παράδειγμα, καθώς και τα “κουτιά του εκφοβισμού”, όπου οι μαθητές/μαθήτριες θα μπορούν να δημοσιεύουν ένα ανώνυμο μήνυμα, αναφέροντας τη δική τους εμπειρία. Οι μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να γίνουν η αφετηρία για μια παράσταση στην τάξη, όπου οι μαθητές/μαθήτριες θα έχουν να παίξουν τον ρόλο του θύματος.

Γίνεται κατανοητό ότι ο ρόλος του/της σχολικού/σχολικής διευθυντή/διευθύντριας απέναντι στον σχολικό εκφοβισμό κρίνεται ιδιαίτερα κρίσιμος. Οφείλει δηλαδή από την πλευρά του/της να ασκήσει συγκεκριμένη πολιτική, προάγοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και επακόλουθες δράσεις, οι οποίες θα πρέπει να έχουν εφαρμογή σε βάθος χρόνου, λόγω της πολυπλοκότητας του φαινομένου, ώστε να μπορέσει να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην αντιμετώπισή του.

#### **4. Συμπεράσματα - Συζήτηση**

Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των πολιτικών κατά του εκφοβισμού, η εκπαίδευση για ολόκληρη τη σχολική κοινότητα είναι απαραίτητη. Η εφαρμογή πολιτικών κατά του εκφοβισμού συσχετίζεται με τη μείωση του εκφοβισμού στα σχολεία. Η εφαρμογή συνολικής πολιτικής, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού του εκφοβισμού, των στρατηγικών πρόληψης και των κανόνων αναφοράς και επιβολής κυρώσεων έχει καταστεί αποτελεσματική στη μείωση του εκφοβισμού. Τα αποτελέσματα δείχνουν, επίσης, ότι οι κυρώσεις σε δράστες εκφοβισμού μπορούν να μειώσουν τον αριθμό των πράξεων εκφοβισμού. Σε αυτήν την περίπτωση, η ενδυνάμωση των θυμάτων και οι προσεγγίσεις αποκατάστασης είναι, επίσης, στρατηγικές που χρησιμοποιούνται συχνά στα σχολεία. Με τον ηγετικό ρόλο του/της διευθυντή/διευθύντριας, τις αποτελεσματικές πολιτικές, την εκπαίδευση για ολόκληρη τη σχολική κοινότητα και τη συνεργασία μεταξύ σχολείων και γονέων αναμένεται να δημιουργηθεί ένα ασφαλές και απαλλαγμένο από εκφοβισμό σχολικό κλίμα (Sholeh et al., 2023).

Ο ρόλος του/της σχολικού/σχολικής διευθυντή/διευθύντριας απέναντι στον σχολικό εκφοβισμό είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Οφείλει, δηλαδή, από την πλευρά του/της να ασκήσει συγκεκριμένη πολιτική, προάγοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και επακόλουθες δράσεις, οι οποίες θα πρέπει να έχουν εφαρμογή σε βάθος χρόνου, λόγω της πολυπλοκότητας του φαινομένου, ώστε να μπορέσει να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην αντιμετώπισή του. Συνεπώς, καθίσταται απαραίτητη η ύπαρξη από πλευράς του/της συγκεκριμένων μαλακών δεξιοτήτων, ώστε να μπορέσει να τεθεί το ζήτημα του σχολικού εκφοβισμού σε σωστή βάση, έχοντας τη στήριξη των εκπαιδευτικών του σχολείου, οι οποίοι/οποίες με τη σειρά τους οφείλουν να διαθέτουν ανάλογες μαλακές δεξιότητες. Οι μαλακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν τόσο ο/η διευθυντής/διευθύντρια όσο και οι εκπαιδευτικοί για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού, με βάση τις προτεινόμενες καλές πρακτικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου, είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι δεξιότητες σκέψης και επίλυσης προβλημάτων, η ομαδικότητα του εργατικού δυναμικού, η δια βίου μάθηση και διαχείριση πληροφοριών, η ηθική και ο επαγγελματισμός καθώς και οι ηγετικές ικανότητες. Ουσιαστικά δηλαδή, από τις επτά μαλακές δεξιότητες που επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν στα ιδρύματα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών, μόνο οι επιχειρηματικές δεξιότητες δε φαίνονται να μπορούν να διαδραματίσουν απόλυτα κάρριο ρόλο στην αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού. Οι υπόλοιπες έξι καθίστανται απαραίτητες, για να μπορεί κάθε σχολείο να έχει τη δική του πολιτική ενάντια στον εκφοβισμό (αντι-εκφοβιστική), να προσφέρει ένα ασφαλές και υποστηρικτικό σχολικό περιβάλλον, να διατηρεί την καλή επικοινωνία, να επιδιώκει στρατηγικές επιτήρησης,

συζήτησης και παρακίνησης, να προωθεί την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση, αλλά και να επιδιώκει τη βοήθεια εξωτερικών εμπειρογνομόνων - ειδικών και εκπαιδευτών.

Οι σχολικοί/σχολικές διευθυντές/διευθύντριες οφείλουν να έχουν υψηλό επίπεδο μαλακών δεξιοτήτων, εάν επιθυμούν να είναι ενήμεροι/ενήμερες για την καθημερινή αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους σχετικά με τη γενική παραγωγικότητα του σχολείου. Η εκπαίδευση στις ήπιες δεξιότητες αποτελεί πολύ σημαντικό συστατικό για την κύρια απόδοση. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου σχολικού διευθυντικού στελέχους, εξέχουσας σημασίας είναι άνοδος της συνεργασίας, η απόκτηση μαλακών δεξιοτήτων για αποτελεσματική επικοινωνία, η οικοδόμηση ομάδων, η επίλυση προβλημάτων μέσω κριτικής σκέψης και, πάνω από όλα, η ύπαρξη κάποιου επίπεδου νοημοσύνης. Οι σχολικοί διευθυντές/διευθύντριες μπορούν, επίσης, να βελτιώσουν την επάρκειά τους στις μαλακές δεξιότητες, μέσω της ενδοσχολικής επιμόρφωσης (in-service training), για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων του σχολείου (Muchanaje, 2020).

Συμπερασματικά, υπάρχουν συγκεκριμένες ήπιες δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν, ώστε να υπάρξει ουσιαστική πιθανότητα μείωσης ή εξάλειψης του φαινομένου σχολικού εκφοβισμού, με πιο χαρακτηριστική εξ αυτών την αποτελεσματική επικοινωνία. Τα αποτελέσματα της έρευνας καθορίζουν τις κατάλληλες ήπιες δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να φανούν χρήσιμες, ώστε να εξοπλιστούν τα διευθυντικά στελέχη και οι εκπαιδευτικοί με αυτές, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την επιτυχία και καταξίωσή τους στον νευραλγικό χώρο της εκπαίδευσης.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές**

### **Ξενόγλωσσες**

- Ahmed, F., Capretz, L. F., Bouktif, S. & Campbell, P. (2013). "Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry". *International Journal of Information Processing and Management*, 4(3), 171-191.
- Battaglia, A. (2012). "Strategy to Combat School Bullying". Retrieved 24/10/2016 from [http://iamnotscared.pixel-online.org/files/strategy\\_european/EuropeanStrategy\\_EN\\_doc.pdf](http://iamnotscared.pixel-online.org/files/strategy_european/EuropeanStrategy_EN_doc.pdf)
- Cuffy, S. A. (2015). "Principals' Perceptions of the Bully Busters Program in Combating Cyberbullying in Elementary Schools". Doctoral Dissertation. Walden University.
- Department of Education and Skills (2013). "Anti-Bullying Procedures for Primary and Post-Primary Schools". Retrieved 24/10/2016 from <http://www.education.ie/en/Publications/Policy-Reports/Anti-Bullying-Procedures-for-Primary-and-Post-Primary-Schools.pdf>
- Gibert, A., Tozer, W. C. & Westoby, M. (2017). "Teamwork, soft skills, and research training". *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81-84.
- Long, T. & Alexander, K. (2010). "Bullying: Dilemmas, Definitions, And Solutions". *Contemporary Issues in Education Research*, 3(2), 29-34.
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S. & Raihana, S. (2012). "Importance of Soft Skills for Education and Career Success". *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, Special Issue, 2(2), 1036-1042.
- Malik, S. & Mohan, A. (2022). "Soft Skills for Effective Teaching –Learning: A Review Based Study". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 12(5), 243-251.

- Manullang, M. (2017). "The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14-27.
- Muchanje, N. P. (2020). "Effect of Soft Skills Training in Secondary. School Principal's Performance in Kenya". *International Conference for Universities, Entrepreneurship and Enterprise Development in Africa*, 166-175.
- Pachauri, D. & Yadav, A. (2014). "Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme". *International Journal of Educational Research and Technology*, 5(1), 22-25.
- Sen, L. T. H., Bond, J., Phuong, L. T. H., Winkel, A., Tran, U. C. & Le, N. V. (2021). "The importance of climate change awareness for the adaptive capacity of ethnic minority farmers in the mountainous areas of Thua Thien Hue province". *Local Environment*, 26(2), 239-251.
- Sholeh, M., Windasari, W., Putra, B. A. W. & Stiawan, A. (2023). "The Principal's Leadership Role to Minimize Bullying in Schools". *International Joint Conference on Arts and Humanities*. Retrieved 24/10/2016 from <https://www.atlantispress.com/proceedings/ijcah-23/125995481>
- Tang, K. N., Siti, H. M. & Somprach, K. (2014). "Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131.

### **Ελληνόγλωσσες**

- Αρτέμη, Ε. (2014). "Σχολικός εκφοβισμός. Μαθητές και εκπαιδευτικοί σε δράση και αντίδραση". Ανακτήθηκε στις 5/6/17 από [https://www.researchgate.net/publication/267154571\\_SCHOLIKOS\\_EKPHOBISMOS?enrichId=rgreq-cec7d157c42bd4d63fbad5270bee0bce-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NzE1NDU3MTtBUzoxNTY4NjMxNjExODQyNTZAMTQxNDQxMDUwMDU0NQ%3D%3D&el=1\\_x\\_3](https://www.researchgate.net/publication/267154571_SCHOLIKOS_EKPHOBISMOS?enrichId=rgreq-cec7d157c42bd4d63fbad5270bee0bce-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NzE1NDU3MTtBUzoxNTY4NjMxNjExODQyNTZAMTQxNDQxMDUwMDU0NQ%3D%3D&el=1_x_3)
- Βεγιάννη, Ε. (2011). "Η αντίληψη και η συμβουλευτική παρέμβαση του εκπαιδευτικού της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης γύρω από το σχολικό εκφοβισμό". Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα "Δάφνη III (2009)". "Σχεδιασμός τεκμηριωμένων στρατηγικών και δράσεων. αντιμετώπισης του εκφοβισμού λαμβανομένης υπόψη της κοινωνικο-εθνικής ποικιλότητας σε μαθητικούς πληθυσμούς και αξιολόγηση των επιδράσεών τους. Εγχειρίδιο για την Ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης για Αντιμετώπιση Εκφοβιστικής Συμπεριφοράς". Ανακτήθηκε στις 5/6/17 από <https://www.ucy.ac.cy/jls/el/handbook>
- Θεοδούλου, Μ. (2023). "Τα Soft Skills ως παράγοντας εξέλιξης εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα". Διπλωματική Εργασία". Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Καρκανάκη, Μ. & Καφφετζή, Π. (2009). "Το φαινόμενο του σχολικού εκφοβισμού - bullying σε δημοτικά σχολεία του δήμου Ηρακλείου". Διπλωματική Εργασία. Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Καρούντζου, Γ. (2024). "Ο Εκφοβισμός Χτυπά την Πόρτα του Σχολείου". Πρόγραμμα Καλλιέργειας Δεξιοτήτων - Πράξη: "Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις δεξιότητες μέσω εργαστηρίων" (MIS 5092064). Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Κωστηκεχαγιά, Μ. (2023). "Οι Κορυφαίες Ήπιες Δεξιότητες των Εκπαιδευτικών ΠΕ και οι Τρόποι Ανάπτυξής τους". Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαδιού, Φ. (2021). "Ένα σοβαρό παιχνίδι για την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων". Διπλωματική Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπαλαζάρου, Α. & Αναστασιάδου, Χ. (2015). "Αιτίες Σχολικού Εκφοβισμού και ο Ρόλος των Εκπαιδευτικών: Απόψεις Εκπαιδευτικών Γυμνασίου". ΙΑ' Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πατσιάλου, Θ. (2022). *“Ήπιες Δεξιότητες και Εργασιακή Απόδοση: Έρευνα μεταξύ Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης”*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Ροσιδάκη, Χ. (2015). *Σχολικός Εκφοβισμός Bullying. Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, τρόποι αντιμετώπισης*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.