



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τίτλος: Ο ρόλος της επιμόρφωσης του Διευθυντή στη
διαχείριση συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες της
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Κεσανλή Ελευθερία (dem 2121)
Μαζιώτη Γεωργία (dem 2109)

Επιβλέπων Καθηγητής: **Πιερράκος Γεώργιος**

Ακαδημαϊκό Έτος: 2022 - 2023

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία υλοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, στη σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».

Το θέμα της διπλωματικής εργασίας αποτελεί ο ρόλος της επιμόρφωσης του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον νομό Αττικής. Το κυρίως θέμα που πραγματεύεται, είναι η μελέτη του φαινομένου και της διαχείρισης των ενδοσχολικών συγκρούσεων από τα Διευθυντικά στελέχη καθώς και ο βαθμός με τον οποίο συμβάλλει ή μη η επιμόρφωση των Διευθυντών στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Επιπρόσθετα, διερευνώνται οι αιτίες δημιουργίας των συγκρούσεων, οι συνέπειες που επιφέρουν καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισής τους από τους Διευθυντές.

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση παρόμοιων ερευνών και παράλληλα αξιοποίησε την ποσοτική μέθοδο, με την αποστολή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, σε 121 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαφόρων ειδικοτήτων στο νομό Αττικής. Στόχος ήταν η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό στον οποίο η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των διευθυντών συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας Γεώργιο Πιερράκο για την καθοδήγησή και τη στήριξή του στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μας εργασίας. Ταυτόχρονα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή Σταμάτη Ντάνο, για την πολύτιμη βοήθειά του στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της εργασίας μας. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής για την άψογη συνεργασία αλλά και το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μας μετέδωσαν κατά τη διάρκεια αυτού του όμορφου ταξιδιού στη γνώση. Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την κυρία Σούγια Λυδία που μας επέτρεψε να χρησιμοποιήσουμε το ερωτηματολόγιό της.

Μάρτιος 2023

Κεσανλή Ελευθερία

Μαζιώτη Γεωργία

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Πιερράκος Γεώργιος

Ψαρομήλιγκος Ιωάννης

Σπυριδάκος Αθανάσιος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΚΠΑΙΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	9
1.1 Ηγεσία.....	9
1.2 Η έννοια της ηγεσίας στη σχολική μονάδα.....	10
1.3 Μορφές άσκησης της σχολικής ηγεσίας.....	11
1.3.1 Τα στυλ ηγεσίας του Likert.....	12
1.4 Η θεωρία X και Ψ.....	13
1.5 Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton.....	14
1.6 Η θεωρία του Fielder.....	16
1.7 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	19
2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου.....	19
2.2 Τύποι συγκρούσεων.....	21
2.3 Πηγές σύγκρουσης.....	23
2.4 Στάδια εκδήλωσης των οργανωσιακών συγκρούσεων.....	25
2.5 Συνέπειες συγκρούσεων.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	28
3.1 Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	28
3.2 Αίτια συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	29
3.3 Διαχείριση συγκρούσεων.....	32
3.4 Ο Διευθυντής ως σχολικός ηγέτης στη διαχείριση συγκρούσεων.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	38
4.1 Η λειτουργία της διεύθυνσης στην εκπαίδευση.....	38

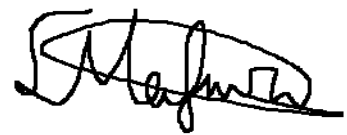
4.2 Το έργο του Διευθυντή- νομοθετική προσέγγιση.....	39
4.3 Η επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων.....	40
4.4 Η επιμόρφωση των Διευθυντών.....	41
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	44
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	44
5.3 Μέθοδος της έρευνας.....	45
5.4 Δείγμα.....	46
5.5 Το ερευνητικό εργαλείο.....	46
5.6 Σημαντικότητα και περιορισμοί της έρευνας.....	47
5.7 Αξιοπιστία της έρευνας.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	85
8.1 Συμπεράσματα.....	85
8.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	99

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κάτωθι υπογεγραμμένοι *Κεσανλή Ελευθερία* του Παναγιώτη με αριθμό μητρώου 2121 και *Μαζιώτη Γεωργία* του Σταματίου, με αριθμό μητρώου 2109 φοιτήτριες του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της 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.



Η Δηλούσα
Κεσανλή Ελευθερία



Η Δηλούσα
Μαζιώτη Γεωργία

Επιτελική Σύνοψη

Η σύγκρουση ως φαινόμενο αποτελεί ένα στοιχείο μιας οργανωμένης και εξελισσόμενης κοινωνίας, η οποία συμβαίνει φυσιολογικά μέσα στους οργανισμούς εφόσον είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας των ανθρώπων μεταξύ τους. Η σύγκρουση συνήθως αφορά διαφωνίες μεταξύ ατόμων η ομάδων και τα αίτια οφείλονται συνήθως σε διαφορετικές απόψεις ή αντιλήψεις. Ένα τέτοιο φαινόμενο φυσικά δεν θα μπορούσε να λείπει από μια σχολική μονάδα στην οποία συχνά κυριαρχούν συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων ή ακόμα και στελεχών διοίκησης. Τα αίτια των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα ποικίλουν και οι συνέπειες μπορεί να είναι αρνητικές ή θετικές ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης από τον εκάστοτε διευθυντή. Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας από το διευθυντή επομένως είναι καταλυτικής σημασίας οπότε ο διευθυντής θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις ώστε να τα καταφέρει. Θα ήταν σημαντικό, λοιπόν, να μπορεί να επιμορφώνεται συνεχώς σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης συγκρούσεων παρόλο που το υπάρχον νομικό πλαίσιο δεν προβλέπει κάτι ανάλογο.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολικές μονάδες του νομού Αττικής σχετικά με το βαθμό στον οποίο η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των διευθυντών συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. Παράλληλα, διερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα συνηθέστερα αίτια συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον, οι συνέπειες αλλά και οι τρόποι που συμβάλλουν στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους. Ακόμα, διερευνώνται οι τομείς επιμόρφωσης των διευθυντών, τους οποίους οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως σημαντικότερους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων από τους διευθυντές.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 121 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχολικές μονάδες της Αττικής. Για την ανάλυση των δεδομένων και την υλοποίηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία και η στατιστική ανάλυση τους πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών καταδεικνύουν ως κυριότερες αιτίες των συγκρούσεων την κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών καθώς και τις οργανωτικές αδυναμίες και την κατανομή των εργασιών με τις αρνητικές συνέπειες να υπερισχύουν. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρούν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που προκύπτουν με μια διαλλακτική στάση και συζήτηση με τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να βρεθεί από κοινού μια αποδεκτή λύση. Ακόμα, οι εκπαιδευτικοί στην πλειονότητά τους θεωρούν τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών μετρίως ικανοποιητικά, ενώ θεωρούν πως η επιμόρφωσή τους είναι απαραίτητη σε θέματα διοικητικά, και κυρίως διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διαχείρισης συγκρούσεων και βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας.

Λέξεις-Κλειδιά: ηγεσία, συγκρούσεις, διευθυντές σχολείων, διαχείριση συγκρούσεων, επιμόρφωση

ABSTRACT

The role of school leader's training in conflict management in primary schools.

Conflict as a phenomenon is an element of an organized and evolving society, which occurs naturally within organizations since it is a result of people's communication with each other. Conflict is usually about differences between individuals or groups and the causes are usually due to different opinions or perceptions. Of course, such a phenomenon could not be absent from a school unit which is often dominated by conflicts between teachers, students, parents or even management officials. The causes of conflict in a school unit vary and the consequences can be negative or positive depending on how it is managed by the school leader. The effective school leadership is therefore of crucial importance so the school manager should be equipped with the appropriate skills and knowledge to succeed. It would be important, therefore, to be able to continuously train in matters of administration and conflict management, even though the existing legal framework does not provide for something similar.

The purpose of this research is to investigate the opinions of primary education teachers in school units in Attica regarding the extent to which the continuous education and training of principals contributes to the effective management of conflicts in the school environment. At the same time, teachers' opinions on the most common causes of conflicts in the school environment, the consequences and the ways that contribute to their better and more effective management are investigated. Also, the areas of training for managers are investigated, which the teachers consider as most important for the more effective management of conflicts by school managers. The research sample consisted of 121 Primary Education teachers in schools in Attica. For the analysis of the data and the implementation of the study, the quantitative methodology was used and their statistical analysis was carried out through the statistical program SPSS.

The responses of the teachers demonstrate as the main causes of the conflicts the miscommunication and misunderstanding of information as well as the organizational weaknesses and the division of tasks with the negative consequences prevailing. In addition, we observe that the majority of teachers believe that the principal should manage the conflicts that arise with a negotiation attitude and discussion with the teachers in question in order to jointly find an acceptable solution. Furthermore, the majority of teachers consider the criteria for selecting managers to be moderately satisfactory, while they consider that their training is necessary in administrative matters, and especially in human resource management, conflict management and improving interpersonal relationships and cooperation.

Key-words: leadership, conflicts, school leaders, conflict management, training

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η σχολική ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας οποιουδήποτε εκπαιδευτικού ιδρύματος, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό του οράματος, της αποστολής και των στόχων του σχολείου και στη διασφάλιση της επίτευξης αυτών. Η αποτελεσματική σχολική ηγεσία απαιτεί μια σειρά από δεξιότητες τις οποίες πρέπει να κατέχει ο ηγέτης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να εμπνέει και να παρακινεί άλλους, να καλλιεργεί μια θετική σχολική κουλτούρα και να παίρνει κρίσιμες αποφάσεις που ωφελούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Επιπλέον, η αποτελεσματική ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αποσαφήνιση του όρου «ηγεσία», ενώ παράλληλα θα αναλυθεί η έννοια της «ηγεσίας στην εκπαίδευση» και θα διερευνηθούν οι διάφορες διαστάσεις της σχολικής ηγεσίας. Στη συνέχεια, θα αναφερθούν οι μορφές άσκησης της ηγεσίας, τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τον Likert, καθώς και βασικές σημαντικές θεωρίες που αφορούν στην ηγετική συμπεριφορά. Τέλος, θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, οι βασικές δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία της σχολικής μονάδας και συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής ηγεσίας, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στον πολυσύνθετο ρόλο τους.

1.1 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας όρος, ο οποίος συναντάται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία και χρησιμοποιείται στο πεδίο της Διοικητικής Επιστήμης. Παράλληλα, όμως, ο ακριβής προσδιορισμός του όρου «ηγεσία» είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Η ηγεσία χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη διαδικασία με την οποία κάποιος επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Πρόκειται για μια δύσκολη διαδικασία, η οποία έχει αποτελέσει πεδίο έντονου ενδιαφέροντος και αντικείμενο ερευνών σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα. Σε κάθε κοινωνική οργάνωση, τυπική ή άτυπη, η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία της.

Πολλοί είναι οι ορισμοί που αναφέρονται στη βιβλιογραφία για τον όρο ηγεσία. Ακόμη κι αν είναι διαφορετικοί, ωστόσο οι περισσότεροι ορίζουν πως στόχος της ηγεσίας είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.

Κατά τους Hersey και Blanchar «η ηγεσία είναι μία διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε

ορισμένες συνθήκες»(Σαΐτης, 2007:143). Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell,«η ηγεσία εκλαμβάνεται γενικά ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Σαΐτης, 2008:286). Κατά τον Σαΐτη « η ηγεσία είναι διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον, ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος (Σαΐτης, 2005: 240). Στον ορισμό του ο Μπουραντάς αναφέρει την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»(Μπουραντάς, 2015:368).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας με στόχο να εργαστούν προς την επίτευξη των στόχων της. Τέτοιες λειτουργίες της ηγεσίας που συμβάλλουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας είναι η καθοδήγηση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η δημιουργία οράματος.

Στην παρούσα έρευνα θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο της ηγεσίας στην εκπαίδευση και τον ρόλο του ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση του σχολικού οργανισμού.

1.2 Η έννοια της ηγεσίας στη σχολική μονάδα

Αναμφισβήτητα, μέσα από τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να διαπιστώσουμε τη σπουδαιότητα της ικανότητας επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης, λοιπόν, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να συντελεστεί ο επηρεασμός αυτός.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από πλήθος ερευνών καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, δηλαδή πως τόσο ο διοικητικός όσο και ο διδακτικός ρόλος του Διευθυντή είναι καθοριστικός για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τον βαθμό της συμβολής του αυτής αλλά και την επίδραση που έχει η συνεχής εκπαίδευση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης στην αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας θα μελετήσουμε στην παρούσα έρευνα.

Η ηγεσία αποτελεί πολύ σημαντική πλευρά της διοικητικής λειτουργίας αλλά δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση. Ένας άνθρωπος μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και διοίκηση και ηγεσία. Οι ρόλοι αυτοί είναι εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η διοίκηση αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και τους χώρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, ενώ η ηγεσία εστιάζει στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπία των ανθρώπων και την αλλαγή τους για την ικανοποίηση ενός οράματος.

Ο Διευθυντής στη σύγχρονη πραγματικότητα δεν αναλαμβάνει απλώς να διεκπεραιώσει καθημερινά γραφειοκρατικά ζητήματα. Αντίθετα, ο ρόλος του είναι πολυσύνθετος. Επιλύει τόσο

διοικητικά όσο και εκπαιδευτικά θέματα, ενώ παράλληλα καλείται να συμβάλει στη διαμόρφωση θετικού κλίματος της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Υπάρχει άμεση σύνδεση του σχολικού ηγέτη με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Bush, 2020). Επομένως, ο ηγέτης-διευθυντής πρέπει να οραματίζεται, να εμπνέει, να παρέχει κίνητρα, να επηρεάζει και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς προς την επίτευξη των στόχων που θα βελτιώσουν τη σχολική μονάδα.

Ωστόσο, όπως γίνεται κατανοητό, κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί πάντα σε μια σχολική μονάδα. Δεν κατέχουν όλοι οι άνθρωποι τις δεξιότητες ενός ισχυρού ηγέτη ούτε είναι όλοι οι άνθρωποι κατάλληλοι για να επωμιστούν αυτόν τον ρόλο. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να γίνει κατανοητή η διάκριση ανάμεσα στον διευθυντή και τον ηγέτη μιας σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής αρκείται στην αποτελεσματική διαχείριση των διοικητικών θεμάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα, ενώ ο ηγέτης προσφέρει το όραμα και την ενθάρρυνση στους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υιοθέτηση καινοτομιών που θα συμβάλει στην επιτυχία της σχολικής μονάδας.

Συνεπώς, η ηγεσία σε μια σχολική μονάδα δεν είναι απλώς η εφαρμογή των διευθυντικών λειτουργιών που αφορούν στη διοίκηση του σχολείου. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να κατέχει ένα σύνολο χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς να ενστερνίζονται το όραμά του για το σχολείο και να προσπαθούν να συμβάλουν στην επίτευξή του.

1.3 Μορφές άσκησης της σχολικής ηγεσίας

Ο διευθυντής - ηγέτης, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του και να διοικήσει τους υφισταμένους του, οφείλει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα ασκήσει ηγεσία. Ο τρόπος αυτός διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και προσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στη σχολική μονάδα, τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους του κόμμα το κλίμα, την εξουσία που κατέχει και χρησιμοποιεί.

Τα βασικά στυλ ηγεσίας είναι τρία και ορίζονται με βάση τον τρόπο που ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις. Αυτά είναι: **το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.**

Στο **αυταρχικό στυλ ηγεσίας**, ο ηγέτης παίζει κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

Αποφασίζει μόνος του και διατάσσει τα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση των αποφάσεων του. Ο αυταρχικός ηγέτης επιδιώκει υπακοή από τους υφισταμένους του. Μεταβιβάζει τις διαταγές στα μέλη της ομάδας χωρίς να δίνει διευκρινίσεις ή να τις αιτιολογεί. Χρησιμοποιεί τον φόβο ως κίνητρο και θεωρεί πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από το χρήμα. Ο αυταρχικός ηγέτης αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει και δεν δέχεται καμία άποψη που εναντιώνεται στη δική του. Τα μέλη της ομάδας δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και απλώς διεκπεραιώνουν τις διαταγές. Σε ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας η απόδοση είναι χαμηλή, όταν ο ηγέτης είναι ο ηγέτης είναι απών.

Στο **δημοκρατικό στυλ**, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις, αφού συζητήσει διεξοδικά, συμβουλευτεί και ακούσει τις προτάσεις των μελών της ομάδας. Πολύ συχνά επιδιώκει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης μεταβιβάζει την τελική εξουσία στην ομάδα. Τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες και επιδιώκουν να συμβάλουν στην επιτυχία. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας συνδέεται με υψηλότερη παραγωγικότητα και απόδοση των μελών της ομάδας (Blanchard, 2013).

Στο **εξουσιοδοτικό στυλ**, η ομάδα παίρνει την εξουσία και τις αποφάσεις χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη του οποίου ο ρόλος είναι πολύ περιορισμένος. Ο ηγέτης δεν θέτει στόχους για την ομάδα, καθώς παρουσιάζει η έλλειψη εμπιστοσύνης στην ηγετική του ικανότητα. Κάθε μέλος της ομάδας παίρνει τις αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Η έλλειψη ενδιαφέροντος και η περιορισμένη παραγωγικότητα είναι εμφανής.

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα, σύμφωνα με τις έρευνες, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αναδεικνύεται ως αποτελεσματικότερο. Η λήψη αποφάσεων είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του ηγέτη και των μελών της ομάδας, γεγονός που συμβάλλει στην ικανοποίηση των μελών, στη διεύρυνση των οριζόντων τους μέσα από την εποικοδομητική συζήτηση και ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών, στην αυξημένη προθυμία τους για ανάληψη ευθυνών.

Σαφώς, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός και σταθερός τρόπος διοίκησης. Συνεπώς, η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τρόπου ηγεσίας είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων όπως η προσωπικότητα του ηγέτη, το είδος της εργασίας, ο βαθμός εξουσίας του ηγέτη, η ποιότητα της ομάδας, οι συνθήκες, το περιβάλλον.

1.3.1 Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Ο Rensis Likert ήταν αμερικανός παιδαγωγός και ψυχολόγος. Ασχολήθηκε με την έρευνα στους τρόπους διαχείρισης. Διετέλεσε διευθυντής στο Ινστιτούτο Κοινωνικής Έρευνας του Πανεπιστημίου του Michigan, το οποίο και ίδρυσε. Ο Likert ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας. Στην έρευνά του διαπίστωσε πως τα διοικητικά στελέχη που επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα ακολουθούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με αυτό των στελεχών με χειρότερα αποτελέσματα. Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Ανέπτυξε τη θεωρία του στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: **το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.**

Αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα: Οι αποφάσεις αλλά και οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση. Μεταβιβάζονται στους υφισταμένους με τη μορφή διαταγών. Ο ηγέτης παρουσιάζει περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του. Πρόκειται, γενικά, για ένα συγκεντρωτικό σύστημα, το οποίο διέπεται από το αίσθημα του φόβου και της τιμωρίας. Δεν υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Το σύστημα αυτό επιτυγχάνει αρνητικά αποτελέσματα, όπως η χαμηλή παραγωγικότητα, οι αρνητικές στάσεις και οι συχνές αποχωρήσεις των μελών.

Καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα: Το σύστημα αυτό διέπεται από αυταρχικότητα, όπως και το προηγούμενο. Διαφέρει όμως στην επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και προσιτός και πως η αυστηρότητα του είναι για το συμφέρον τους. Στο σύστημα αυτό επιτυγχάνεται κάποια μορφή επικοινωνίας και χρησιμοποιείται λιγότερο ο φόβος της τιμωρίας. Παράλληλα χρησιμοποιείται περισσότερο η προσφορά οικονομικών αμοιβών και επιτυγχάνεται υψηλότερη παραγωγικότητα.

Συμβουλευτικό σύστημα: Υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Στο σύστημα αυτό είναι εμφανής η αμφίδρομη επικοινωνία, μέσω της οποίας ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις γνώμες των μελών της οργάνωσης. Οι σημαντικότερες αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη, ενώ οι λιγότερο σημαντικές από τους υφιστάμενους. Η τιμωρία χρησιμοποιείται στο σύστημα αυτό μόνο περιστασιακά.

Συμμετοχικό σύστημα: Ο ηγέτης έχει πλήρη εμπιστοσύνη στα μέλη της οργάνωσης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες και τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν. Ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία του συμμετοχικού συστήματος είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert μέσα από την έρευνά του ανέδειξε το συμμετοχικό σύστημα ως το αποτελεσματικότερο καθώς οι οργανώσεις που λειτουργούν υπό το συμμετοχικό στυλ είναι πιο παραγωγικές. Ο Likert δεν περιορίστηκε σε αυτό το συμπέρασμα αλλά προχώρησε και στη συσχέτιση ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας. Υποστήριξε πως δεν υπάρχει άμεση αιτιακή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, καθώς αυτή δημιουργείται έμμεσα μέσω κάποιων μεταβλητών τις οποίες ονομάζει « παρεμβαίνουσες». Τρεις ομάδες μεταβλητών ορίζουν το μοντέλο του Likert. Οι αιτιακές ή ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία τις ικανότητες τις πρακτικές ηγεσίας και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών εξαρτάται από την πρώτη και περιλαμβάνει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων, την παρακίνηση και τους στόχους και επηρεάζει την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις της ομάδας. Τέλος, η τρίτη ομάδα μεταβλητών εξαρτάται από τις μεταβλητές των δύο προηγούμενων ομάδων. Σε αυτήν ανήκουν τα αποτελέσματα της οργάνωσης, όπως το κέρδος, το κόστος, η παραγωγικότητα και οι αποχωρήσεις των μελών. Ο Likert προσδιορίζει τις βασικές αρχές, ώστε να εφαρμοστεί σωστά το συμμετοχικό σύστημα. Αυτές είναι η παρακίνηση, η υποστήριξη, η ομαδική εργασία ακόμα η επιδίωξη προκλητικών στόχων και τέλος η αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας.

1.4 Η θεωρία X και Ψ

Ο D. McGregor παρουσίασε τη θεωρία του το 1960. Κατατάσσει τις ηγετικές συμπεριφορές σε 2 βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Κατά τον McGregor η «θεωρία X» αντιπροσώπευε μια αυταρχική άποψη για την ανθρώπινη φύση σύμφωνα με την

οποία οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν αγαπούν την εργασία, δε θέλουν να δουλεύουν ούτε να αναλάβουν ευθύνες και δεν μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες. Αφού, λοιπόν, σύμφωνα με την αποδοχή αυτή οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία θα πρέπει να εξαναγκάζονται, να πιέζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης υπό τον φόβο της τιμωρίας. Συνεπώς, ο ηγέτης θα πρέπει να τους πιέζει, να τους εξαναγκάζει να δουλέψουν, να παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, να τους ελέγχει και να χρησιμοποιεί την τιμωρία, καθώς σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι θέλουν να κατευθύνονται και προτιμούν να μην αναλαμβάνουν ευθύνες, ώστε να νιώθουν περισσότερο ασφαλείς.

Σε αντίθεση με τη θεωρία αυτή, ο McGregor παρουσίασε ένα σύνολο υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, την οποία ονομάζει «θεωρία Ψ». Σύμφωνα με αυτή, ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία του, η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό και επιθυμητό, όπως το παιχνίδι. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μοναδικός τρόπος εξασφάλισης της συμβολής των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, καθώς οι άνθρωποι μπορούν μόνοι τους να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή τους στην εργασία που τους έχει ανατεθεί. Επίσης, ο μέσος άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες επιδιώκει να αναλαμβάνει ευθύνες. Επιπλέον, η ευφυΐα, η φαντασία και η δημιουργικότητα δεν είναι χαρακτηριστικά που αφορούν ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού αλλά αντίθετα αποδίδονται στο μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων. Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ η αναποτελεσματικότητα της οργάνωσης πρέπει να αποδίδεται στον ηγέτη και στον τρόπο διοίκησης. Ο McGregor υποστήριξε πως η διαφορετική τακτική από τη θεωρία X στη θεωρία Ψ αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων.

1.5 Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

Οι R. Blake και J. Mouton ανέπτυξαν τη θεωρία τους στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Έφτιαξαν μια σχάρα (πλέγμα), ώστε να ορίσουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Η σχάρα αυτή έγινε γνωστή σε όλο τον κόσμο ως «διοικητική σχάρα». Η σχάρα έχει τους άξονες X και Ψ. Στον άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα Ψ εκφράζεται ο προσανατολισμός ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους της οργάνωσης. Στο παρακάτω σχήμα υπάρχουν πέντε σκούρα τετράγωνα. Σύμφωνα με τον Χυτήρη(2013:254-246) καθένα από αυτά ορίζει συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 1: Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας
Πηγή: Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 2013,

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ενδιαφέρον για παραγωγή/αποτέλεσμα

Το **τετράγωνο 1,1** εκφράζει έναν ηγέτη που παρουσιάζει μηδαμινό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους. Στο στυλ αυτό ο ηγέτης αδυνατεί να διατηρήσει τη θέση του και δεν μπορεί να βασιστεί σε κανέναν από τους 2 άξονες.

Το **τετράγωνο 9,1** προσδιορίζει έναν ηγέτη, ο οποίος εκφράζει ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή αλλά ελάχιστα ή καθόλου για τους υφιστάμενους. Επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες που δεν περιλαμβάνουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Δεν δίνει προτεραιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις των υφιστάμενων.

Ο ηγέτης στο **τετράγωνο 1,9** εστιάζει το ενδιαφέρον του κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα και όχι στην παραγωγή. Δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Επιδίωξη ενός τέτοιου ηγέτη είναι η καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων και η ικανοποίηση των ανθρώπων.

Στη μέση της χαράς βρίσκεται το **τετράγωνο 5,5**. Στο συγκεκριμένο στυλ, ο ηγέτης μοιράζει το ενδιαφέρον του ανάμεσα στην παραγωγή και τον ανθρώπινο παράγοντα δίνοντας έμφαση άλλοτε στο πρώτο και άλλοτε στο δεύτερο προκειμένου να επιτύχει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Το στυλ που προτείνεται ως το πιο αποτελεσματικό είναι το **9,9**. Ο ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται και να προσπαθεί τόσο για την ικανοποίηση των μελών όσο και για την εκτέλεση

του έργου. Ο ηγέτης αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού και συνεργάζεται μαζί τους προς την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει σε εκείνους και την παραγωγή. Θα πρέπει να σημειωθεί πως κάθε ηγέτης έχει ένα βασικό στυλ ηγεσίας, το οποίο χρησιμοποιεί συχνά. Παρόλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ηγέτης προκειμένου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο μπορεί να μεταφερθεί από το ένα στυλ στο άλλο .

1.6 Η θεωρία του Fielder

Σύμφωνα με τη θεωρία του Fielder, το πόσο αποτελεσματικό είναι το κάθε στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα. Υπό αυτό το πρίσμα δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη, καθώς η αποτελεσματικότητα αυτή μπορεί να επηρεαστεί από την εκάστοτε κατάσταση. Ο Fielder στη θεωρία του πραγματεύεται δύο κεντρικές έννοιες: το στυλ ηγεσίας και την κατάσταση. Τρεις είναι οι μεταβλητές που προσδιορίζουν την έννοια της κατάστασης:

- οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας
- η δομή των καθηκόντων
- η δύναμη της θέσης

Σχέσεις ηγετών- μελών: Πρόκειται για τον βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμού που αναπτύσσουν μεταξύ τους ηγέτες και μέλη, καθώς και για τις σχέσεις συμπάθειας και φιλίας που τους χαρακτηρίζουν. Όσο καλύτερες είναι αυτές οι σχέσεις τόσο μεγαλύτερη επιρροή μπορεί να ασκεί ο ηγέτης στα μέλη.

Δομή καθηκόντων: Αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα είναι καθορισμένα. Όταν τα καθήκοντα είναι καθορισμένα και προγραμματισμένα, η κατάσταση είναι ευνοϊκότερη για τον ηγέτη, διαθέτει δηλαδή μεγαλύτερη επιρροή. Αντίθετα, όταν τα καθήκοντα είναι ασαφή και για τον ηγέτη και για τα μέλη, καθίσταται δύσκολο για τον ηγέτη να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας.

Δύναμη θέσης: Αναφέρεται στη δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης, που προκύπτει από τη θέση που κατέχει ιεραρχικά στην οργάνωση. Όσο μεγαλύτερη δύναμη διαθέτει, τόσο περισσότερο δύναται να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας.

Με βάση τους παραπάνω άξονες ο Fielder προσδιορίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για τον ηγέτη με όλες τις ενδιάμεσες καταστάσεις που περικλείονται σε αυτό το ευρύ φάσμα.

Η δεύτερη βασική έννοια που αναφέρεται στη θεωρία του Fielder είναι το στυλ ηγεσίας. Τα στυλ που αναφέρονται είναι: «το στυλ των ανθρωπίνων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους» και «το προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα».

Στο στυλ ηγεσίας των ανθρωπίνων σχέσεων, ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των καθηκόντων και μεταβιβάζει την εξουσία στα μέλη της ομάδας.

Αντίθετα, στο στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης είναι περισσότερο αυταρχικός και εστιάζει περισσότερο στην απόδοση του έργου.

Σύμφωνα με τον Fielder, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε καταστάσεις είτε πολύ ευνοϊκές είτε πολύ δυσμενείς. Αντίθετα, το προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Συμπερασματικά ακόμα η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω της βελτίωσης του ηγέτη αλλά και με τη βελτίωση των χαρακτηριστικών στοιχείων που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία.

1.7 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη

Η σχολική ηγεσία συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Για να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, ο διευθυντής θα πρέπει να έχει τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

Κάθε ηγέτης διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συντελούν στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του. Μια εξέχουσα δεξιότητα του ηγέτη είναι η ικανότητα να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν. Άλλα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ικανότητά του να εμπνέει και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος, η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες του. Επίσης, ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να παρακινεί τα μέλη της ομάδας, να καθοδηγεί, να δίνει κίνητρα προς την επίτευξη των στόχων της, ενώ παράλληλα να κατέχει διοικητικές δεξιότητες και δεξιότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια, όλα τα παραπάνω δεν επαρκούν ή δεν καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό αν εκείνος δεν διαθέτει προσαρμοστικότητα σε κάθε περίπτωση και σε αλλαγές που μπορούν να συντελεστούν στη σχολική μονάδα και ικανότητα αντιμετώπισης των δυσκολιών που μπορούν να προκύψουν.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ταιριάζουν και στους σχολικούς ηγέτες. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, να ενθαρρύνει τη συμμετοχικότητα και την ανάληψη πρωτοβουλιών, να εμπνέει και να παρακινεί τα μέλη του σχολείου.

Σύμφωνα με τους Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2000:12-62), τα βασικά χαρακτηριστικά του διευθυντή ως σχολικού ηγέτη είναι: να έχει όραμα για το σχολείο που διευθύνει, να διαθέτει ικανότητες μετασχηματισμού των στόχων, να μπορεί δηλαδή να τους αλλάζει όταν είναι απαραίτητο, να ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς μέσα από την εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να διακρίνεται για τη σταθερότητα και την ενσυνείδητη δράση του, ώστε να επιφέρει καινοτομίες και αλλαγές που θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, να διαθέτει δημιουργικότητα και να εφαρμόζει ριζοσπαστικές μεθόδους επίλυσης καταστάσεων, να διαθέτει ευαισθησία, ώστε να είναι υποστηρικτικός και να δείχνει κατανόηση στις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τα συναισθήματα των υφισταμένων του και τέλος, να διακρίνεται για την επαγγελματική του πληρότητα, δηλαδή να κατέχει όλες εκείνες τις δεξιότητες και την απαραίτητη κατάρτιση που θα τον καταστήσει ικανό να ασκεί επίδραση στην διδακτική και διοικητική λειτουργία του σχολείου.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Day και Sammons (2013) υπάρχουν οκτώ διαστάσεις που ορίζουν τον αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη: Ο αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζει το όραμα, τις αξίες και την κατεύθυνση, βελτιώνει τις συνθήκες διδασκαλίας και μάθησης, προχωρά στην αναδιάρθρωση του οργανισμού επανασχεδιάζοντας ρόλους και ευθύνες, ενισχύει τη διδασκαλία και τη μάθηση, επανασχεδιάζει και εμπλουτίζει το αναλυτικό πρόγραμμα, ενισχύει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, χτίζει θετικές και υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού εντός και εκτός της σχολικής κοινότητας, συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης όχι μόνο μέσω πετυχημένων στρατηγικών αλλά και μέσω βασικών αξιών που επιδεικνύει στις καθημερινές του αλληλεπιδράσεις.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κοινά κριτήρια τα οποία θα μπορούσαν να οριστούν ως τα γνωρίσματα αυτά που διακρίνουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ωστόσο, πολλές από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί συσχετίζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει μακροπρόθεσμο όραμα, αυτοπεποίθηση, καινοτομία, να εμπνέει τους συναδέλφους του να προσαρμόζονται στην αλλαγή, να καθοδηγεί, να κερδίζει το σεβασμό, να παίρνει πρωτοβουλίες, να δημιουργεί ευκαιρίες και να τις αξιοποιεί. Απαραίτητες είναι όμως και οι ικανότητες στην επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση.

Μια σχολική μονάδα δεν είναι αποτελεσματική μόνο μέσα από τη διοίκηση, χρειάζεται και η ηγεσία. Αναμφισβήτητα η ποιότητα της ηγεσίας συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η σύγκρουση ως φαινόμενο αποτελεί ένα στοιχείο μιας οργανωμένης και εξελισσόμενης κοινωνίας. Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό είναι κάτι που συμβαίνει φυσιολογικά εφόσον είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας των ανθρώπων μεταξύ τους. Η σύγκρουση συνήθως αφορά διαφωνίες μεταξύ ατόμων ή ομάδων και τα αίτια οφείλονται συνήθως σε διαφορετικές απόψεις ή αντιλήψεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και συνήθως τα αποτελέσματα είναι αρνητικά όσον αφορά τη συνεργασία και την αποδοτικότητα της ομάδας. Η σύγκρουση λοιπόν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια κοινωνική ασθένεια σε αντίθεση με τη συνεργασία που αδιαμφισβήτητα αποτελεί μια υγιή συνθήκη μέσα σε κάθε οργανισμό.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας μας θα προσπαθήσουμε να αποσαφηνίσουμε τον όρο της σύγκρουσης μέσα στους οργανισμούς και ειδικότερα στο χώρο του σχολείου και θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τους τύπους των συγκρούσεων που μπορεί να εμφανιστούν σε αυτούς. Έπειτα, θα ασχοληθούμε με τις πηγές της σύγκρουσης καθώς και με τα στάδια εκδήλωσης μιας σύγκρουσης μέσα στον οργανισμό. Ακόμα, θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων αλλά και τις συνέπειές που αποφέρουν στους εργαζόμενους αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό.

2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου

Η σύγκρουση μέσα στους οργανισμούς αποτελεί εδώ και δεκαετίες ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης από ερευνητές που ασχολούνται με τη συναναστροφή ατόμων στα κοινωνικά πλαίσια. Η σημαντικότητα της αποδεικνύεται και μέσω της διεξαγωγής και καταγραφής πολλών διαφορετικών μελετών σε βιβλία και επιστημονικά άρθρα (Deutsch, 1990; Fink, 1968; Greenhalgh, 1987; Pondy, 1967; Pruitt and Rubin, 1986; Putnam and Poole, 1987; Thomas, 1976; 1992; Tjosvold, 1991; Wall and Callister, 1995). Εξάλλου μια σύγκρουση μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ φίλων, ενδοοικογενειακά και φυσικά μεταξύ συναδέλφων, υφιστάμενων προϊσταμένων χώρο εργασίας. τόσο στην ξενόγλωσση όσο και στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία ο προσδιορισμός της σύγκρουσης εμφανίζεται συχνά με διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση είτε όσον αφορά την κοινωνιολογία την ψυχολογία για την ανθρωπολογία είτε όσον αφορά την επικοινωνία.

Η πρώτη που μελέτησε τις συγκρούσεις σε οργανισμούς ήταν η Follett (1924, αναφορά από Balay, 2006), η οποία υποστήριξε ότι οι συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς δημιουργούνται κυρίως από τις διαφωνίες που προκύπτουν λόγω της συνεργασίας των μελών της ομάδας. Η Follett, πρωτοπόρος για την εποχή της, ανέπτυξε την άποψη ότι οι διαφορετικές απόψεις και τα ενδιαφέροντα μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία συγκρούσεων στους οργανισμούς. Για αυτό το λόγο η ίδια διευκρίνισε ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αδυναμία του οργανισμού αλλά οι συγκρούσεις πρέπει να

διαχειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο έτσι ώστε να εστιάζουμε περισσότερο στα αποτελέσματα τα οποία μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά.

Αργότερα πολλοί μελετητές προσπάθησαν να αποσαφηνίσουν τον όρο της σύγκρουσης εστιάζοντας κυρίως σε διαφορετικά φαινόμενα. ένα τέτοιο παράδειγμα έδωσε ο Pondy (1967), ο οποίος μεταξύ άλλων κατέταξε τους ορισμούς σε 4 κατηγορίες. Αυτές οι κατηγορίες διακρίνουν τις συγκρούσεις με βάση τις προϋπάρχουσες καταστάσεις, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές. Ο ίδιος λοιπόν δεν θέλησε να επιλέξει μία από τις κατηγορίες αυτές για να ορίσει τη σύγκρουση αλλά προσπάθησε να ερμηνεύσει τη διαδικασία της σύγκρουσης συμπεριλαμβάνοντας όλες τις παραπάνω συμπεριφορές.

Ακόμη ένας ερευνητής που μίλησε για τη σύγκρουση είναι ο Thomas (1992), Ο οποίος υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι μια διαδικασία που εμφανίζεται όταν οι δύο πλευρές έχουν δύο αντιτιθέμενες απόψεις γεγονός που αποτελεί αιτία για σύγκρουση η οποία μπορεί να υποβόσκει χωρίς να εκδηλωθεί ποτέ ή αντίθετα η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί χωρίς να υπάρχουν προφανή αιτία.

Ακόμα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992) η σύγκρουση δημιουργείται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα με τη συμπεριφορά της παρακωλύει ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. με βάση αυτό τον ορισμό λοιπόν μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι μέσα σε έναν οργανισμό οι συγκρούσεις μπορεί να είναι διαπροσωπικές ή ομαδικές. Αυτό φυσικά μπορεί να προκαλεί δυσλειτουργίες και αρνητικές συνέπειες σε έναν οργανισμό, παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον ίδιο τον Μπουραντά, διευκρινίζεται ότι δεν είναι απαραίτητο οι συγκρούσεις να οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες αλλά είναι πιθανόν να καταφέρουν να ενεργοποιήσουν τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό έτσι ώστε να προσπαθήσουν να επιλύσουν το πρόβλημα που προκύπτει και να αναλάβουν δράση.

Σύμφωνα με τον Rahim (2001), η σύγκρουση αποτελεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα, διαφωνία, διάσταση πεποιθήσεων και αντιλήψεων και λαμβάνει μέρος μεταξύ ατόμων ομάδων και οργανισμών. Αυτή η σύγκρουση έχει να κάνει αναμφισβήτητα με την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και μπορεί να εμφανιστεί όταν :

- Η ομάδα ασχολείται με δραστηριότητες που δεν αφορούν τα ενδιαφέροντά της.
- Η μία πλευρά παρουσιάζει συμπεριφορές και στόχους που δεν εναρμονίζονται με τις συμπεριφορές και τους στόχους της άλλης πλευράς.
- Οι δύο πλευρές αναλαμβάνουν από κοινού την εκτέλεση δραστηριοτήτων αναπτύσσοντας αντίθετες συμπεριφορές.

Όπως εύκολα παρατηρεί κανείς οι περισσότερες έρευνες κάνουν αναφορά στις συγκρούσεις ως διενέξεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων που λειτουργούν με ανταγωνισμό και επιδιώκουν να εμποδίσουν την υλοποίηση των στόχων άλλων ατόμων ή ομάδων (Robbins & Judge, 2013· Σαϊτή & Σαϊτής, 2011). Επιπλέον αρκετοί έχουν κατά καιρούς συνδέσει την εκδήλωση της σύγκρουσης με βία ή και θυμό αλλά στην πραγματικότητα σε μια σύγκρουση τις περισσότερες φορές υποβόσκουν συναισθήματα στεναχώριας, λύπης ή εγκατάλειψης και από τις δύο πλευρές (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015). Οι ίδιες ερευνήτριες υποστηρίζουν επίσης ότι βασικό ρόλο σε μια σύγκρουση έχουν οι διαφορετικές απόψεις και πεποιθήσεις μεταξύ των μελών ενός

οργανισμού καθώς επίσης και η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Όσον αφορά την εξάρτηση και την αλληλεπίδραση γίνεται λόγος από τους Σαΐτη & Σαΐτης (2011), οι οποίοι αναφέρουν ότι είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία μεταξύ των μελών στους οργανισμούς σύμφωνα με την τυπική ή επίσημη (formal group), είτε την άτυπη ή ανεπίσημη (informal group) μορφή. Επειδή λοιπόν τα μέλη των ομάδων συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους οι πιθανότητες να δημιουργηθούν προστριβές που μπορεί να καταλήξουν και σε ανταγωνισμό μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων αυξάνονται. Άλλωστε μέσα στην ομάδα (Ράπτης, Φώκιαλη, Κόνσολας & Ψαράς, 2009) οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και οι προστριβές που μπορεί να υπάρξουν αποκτούν μεγαλύτερο αντίκτυπο και μεγεθύνονται με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι σχέσεις.

Είναι κατανοητό, λοιπόν, ότι μέσα από τη διαδικασία της σύγκρουσης (Παπαγεωργάκη & Σισμανίδου, 2016) οι προστριβές εκδηλώνονται με διαφορετικές μορφές και παρουσιάζονται πολλές δυσλειτουργίες που αφορούν μεταξύ άλλων την οργάνωση και τη διοίκηση ενός οργανισμού, αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των μελών της ομάδας, τη μετακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, τις διαφορές στην προσωπικότητα των μελών μέσα στους οργανισμούς κ.α.

2.2 Τύποι συγκρούσεων

Με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις σε σχέση με τις συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει γιατί οι συγκρούσεις μπορεί να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής μας ζωής, παρ' όλα αυτά παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλομορφία και διαφορετικές μορφές εξαιτίας των πολλών διαφορετικών αιτιών που τις προκαλούν.

Αν θέλαμε να κάνουμε μια αρχική ταξινόμηση των συγκρούσεων που αφορούν τους οργανισμούς θα μπορούσαμε να τις χωρίσουμε σε δύο βασικές κατηγορίες (Σαΐτης, 2007) : α) διαπροσωπικές, οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ 2 προσώπων και συνήθως έχουν να κάνουν με τις διαφορετικές αντιλήψεις τους και απόψεις τους για θέματα που άπτονται της εργασίας τους, β) ομαδικές, οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτός ο πρωταρχικός διαχωρισμός των συγκρούσεων σε διαπροσωπικές και ομαδικές είναι πολύ σημαντικός για να μπορούν να αντιμετωπιστούν και να διαχειριστούν αυτές τις συγκρούσεις ανάλογα με την κατηγορία τους.

Οι Rahim (2002) και Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn(2016), μέσα από έρευνες και μελέτες κατέληξαν ότι οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους έρχονται αντιμέτωποι με τα ακόλουθα είδη συγκρούσεων:

A) Διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict), η οποία εκδηλώνεται μεταξύ ατόμων που ανήκουν στο ίδιο ή διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας. Συνήθως εκδηλώνεται όταν υπάρχει αντίθεση μεταξύ ατόμων μέσα στον οργανισμό και τα άτομα αποτυγχάνουν να συνεργαστούν αρμονικά το ένα με το άλλο. Αυτό τις περισσότερες φορές συμβαίνει όταν τα άτομα δεν νιώθουν πια ασφαλή μέσα στην ομάδα και οι συγκρούσεις αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους όταν τα άτομα αυτά νιώθουν αποξενωμένοι από την ομάδα τους.

Β) Ενδοπροσωπική σύγκρουση (intrapersonal conflict), η οποία αποτελεί μια εσωτερική σύγκρουση του ατόμου που προσπαθεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε ότι του έχει ανατεθεί. Ο συγκεκριμένος τύπος σύγκρουσης εμφανίζεται κυρίως ως το αποτέλεσμα της εσωτερικής πίεσης που ασκείται στο άτομο λόγω των αυξημένων προσδοκιών για την επίτευξη των στόχων. όταν μιλάμε για εωδοπροσωπική σύγκρουση κάνουμε λόγο σίγουρα για μια εσωτερική σύγκρουση του ατόμου το οποίο έχει κληθεί να εκτελέσει εργασία που είτε δεν συνάδει με τις αξίες του γιατί είναι υπερβολικά δύσκολη σε σχέση με τις δυνατότητές του. παράδειγμα ενδοπροσωπική σύγκρουσης αποτελεί η σύγκρουση ρόλων και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας.

Γ) Δια-ομαδική σύγκρουση (intergroup conflict), η οποία αποτελεί σύγκρουση μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό. Αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί συνήθως είτε ανάμεσα σε ομάδες τα μέλη των οποίων έχουν προβλήματα συναισθηματικής φύσης μεταξύ τους, είτε ανάμεσα σε ομάδες στις οποίες κυριαρχεί ο ανταγωνισμός που αφορά την εξασφάλιση ανταμοιβών και σπάνιων πόρων.

Δ) Δια-οργανωσιακή σύγκρουση (inteorganizational conflict), η οποία αποτελεί ένα είδος σύγκρουσης μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και προέρχεται κυρίως από τη διαφορετικότητα μεταξύ των ομάδων του οργανισμού. γι αυτό το λόγο τα άτομα των ομάδων προσπαθούν να συμμαχήσουν μεταξύ τους ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το ένα το άλλο και παράλληλα θα μπορέσουν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον από τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων (Gray & Starke, 1984).

Ένας ακόμα διαχωρισμός των συγκρούσεων είναι αυτός που προτείνουν οι Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016 και κατατάσσουν τις συγκρούσεις σε δύο κατηγορίες με βάση τις συνέπειες που προκαλούν :

α) Λειτουργική σύγκρουση (functional conflict) ή εποικοδομητική σύγκρουση, η οποία μπορεί να λειτουργήσει θετικά στον οργανισμό και τα άτομα να επωφεληθούν από αυτήν οπότε είναι σκόπιμο οι οργανισμοί να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτού του είδους τη σύγκρουση. Η συγκεκριμένη σύγκρουση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα μαθαίνοντας στα μέλη του οργανισμού πως να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται τις διαφορές τους καθώς επίσης πως να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν και πως να διαχειρίζονται τέτοιου είδους συγκρούσεις. Ακόμα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), μέσα σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσει σε προβλήματα και αρνητικές συνέπειες γιατί όπως συμβαίνει στην περίπτωση της λειτουργική συγκρούσεις πολλές φορές αυτές συμβαίνουν ώστε να ενεργοποιήσουν τα άτομα του οργανισμού να αναλάβουν δράση, να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα και την σκέψη τους μη αποτέλεσμα να ανελιχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

β) Δυσλειτουργική σύγκρουση (dysfunctional conflict) ή καταστρεπτική σύγκρουση, η οποία προκαλεί δυσλειτουργίες στον οργανισμό και έχει αρνητικά αποτελέσματα και στην ομάδα αλλά και στο ίδιο το άτομο. μια τέτοιου είδους σύγκρουση οδηγεί σε πολλά προβλήματα τον οργανισμό και έχει πολλές αρνητικές συνέπειες. συγκεκριμένα απειλεί την ομαδικότητα, ενισχύει τις διαπροσωπικές διαφορές και δημιουργεί ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα. Μια

δυσλειτουργική σύγκρουση προφανώς είναι ανεπιθύμητη σε κάθε οργανισμό γι αυτό θα πρέπει από πλευράς ηγεσίας και διοίκησης να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να εντοπιστούν οι αιτίες που προκαλούν τις συγκεκριμένες συγκρούσεις έτσι ώστε να αποφευχθούν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον.

Σύμφωνα με τους Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn (2016) οι συγκρούσεις μπορούν να διακριθούν ακόμα 2 μορφές :

α) Ουσιαστική σύγκρουση (substantive conflict) ή Λειτουργική ή γνωστική ή σύγκρουση έργου ή ζητήματος, η οποία αφορά ζητήματα στρατηγικής ενός οργανισμού. Αυτού του είδους η σύγκρουση έχει να κάνει με διαφωνίες των μελών του οργανισμού σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους που πρέπει να τεθούν καθώς και των μέσων για την επίτευξή τους και
β) Συναισθηματική σύγκρουση (emotional conflict) ή ψυχολογική ή σύγκρουση σχέσεων, η οποία αφορά 2 οντότητες που στην προσπάθειά τους να λύσουν ένα πρόβλημα συνειδητοποιούν ότι διαταράσσεται η ψυχική τους κατάσταση και συνήθως διακατέχονται από δυσάρεστα συναισθήματα (θυμό, καχυποψία, πικρία, απογοήτευση). Μια τέτοιου είδους σύγκρουση η οποία είναι γνωστή και ως «σύγκρουση προσωπικοτήτων» σχετίζεται κυρίως με αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να κατασπατάλησει την ενέργεια των μελών του οργανισμού, να τους αποσπάσει από τους στόχους τους και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι οι παραπάνω τύποι συγκρούσεων είναι μόνο κάποιοι από τους πολλούς που αναφέρονται στην ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία διότι υπάρχουν πολλοί περισσότεροι τύποι συγκρούσεων. Στην παρούσα έρευνα όμως κρίθηκε αναγκαίο να αναλυθούν οι παραπάνω πιο σημαντικοί τύποι συγκρούσεων που συναντάμε με μεγαλύτερη συχνότητα σε βιβλιογραφία αλλά και σε σχετικές μελέτες.

2.3 Πηγές σύγκρουσης

Όσον αφορά τις πηγές μιας οργανωσιακής σύγκρουσης έχουν διερευνηθεί σε αρκετές έρευνες και μελέτες διότι είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστούν εγκαίρως οι πηγές της σύγκρουσης ώστε να υπάρξει γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση τους μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό λοιπόν που έχει να κάνει η διοίκηση του οργανισμού είναι πρωτίστως να εντοπίσει τις αιτίες που προκαλούν τη σύγκρουση, να διαγνώσει τα βαθύτερα αίτια που τις προκαλούν και εν κατακλείδι να διαχειριστεί τη σύγκρουση αποτελεσματικά με απώτερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα αν δεν εντοπιστούν οι ακριβείς αιτίες της σύγκρουσης αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία επίλυσης της σύγκρουσης. Οι αιτίες που οδηγούν σε μια σύγκρουση είναι πολλές και διαφορετικές και πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν αυτές τις αιτίες με διάφορους τρόπους. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναφερθούμε στις βασικότερες από αυτές τις αιτίες, να τις ταξινομήσουμε και να τις αναλύσουμε ώστε να κατανοήσουμε τις βασικές πηγές που ευθύνονται για τις περισσότερες οργανωσιακές συγκρούσεις.

1. Η πρώτη βασική πηγή μιας σύγκρουσης είναι σίγουρα η έλλειψη επικοινωνίας, η οποία αποτελεί το αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι σύγχρονοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια πολυπλοκότητα ως προς τη δομή τους και συνήθως απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Σε τέτοιες περιπτώσεις σίγουρα η επικοινωνία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση και πολλές φορές καταλήγει να μην είναι λειτουργική μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων που συνεργάζονται με αποτέλεσμα πολλές πληροφορίες να παρανοούνται και έτσι να οδηγούμαστε σε συγκρούσεις.
2. Η δεύτερη βασική πηγή μια σύγκρουσης δημιουργείται από την έλλειψη πόρων όπως ο χρόνος, το χρήμα, τα υλικά και ο εξοπλισμός. Τις περισσότερες φορές στους οργανισμούς δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω περιορισμένων πόρων με αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων για την απόκτηση πόρων διότι δεν είναι πάντα εφικτή η απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο το καλύτερο ίσως που μπορεί να κάνει η διοίκηση σε μια τέτοια κατάσταση είναι να αξιοποιήσει και να κατανείμει κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους λαμβάνοντας υπόψη και τους ίδιους τους εργαζόμενους.
3. Μια ακόμα πηγή σύγκρουσης αποτελεί σίγουρα η διαφωνία σχετικά με την οργανωτική δομή του οργανισμού. όταν μιλάμε για οργανωτική δομή ενός οργανισμού αναφερόμαστε στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας εντός του οργανισμού στα οποία κυριαρχούν διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να διαφωνούν μεταξύ τους λόγω έλλειψης επικοινωνίας. συγκεκριμένα όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν οδηγίες από τα διοικητικά στελέχη για τους προϊσταμένους μπορεί να θεωρούν ότι οι οδηγίες αυτές δεν ανταποκρίνονται στην καθημερινότητά τους με αποτέλεσμα να αντιδρούν αρνητικά και έτσι να προκαλούνται οι συγκρούσεις. σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) υπάρχουν ορισμένες οργανωτικές αδυναμίες οι οποίες οφείλονται για την πρόκληση των συγκρούσεων. Μία από αυτές τις οργανωτικές αδυναμίες έχει να κάνει με τη μη σαφή κατανόηση των στόχων του οργανισμού συνολικά αλλά και στα επιμέρους τμήματα. Ακόμα μια οργανωτική αδυναμία αποτελεί ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων όλων των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού αλλά και ο ανεπαρκής συντονισμός και η ελλιπής πληροφόρηση.
4. Άλλη μία βασική πηγή σύγκρουσης σε έναν οργανισμό είναι αναμφισβήτητα ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό και οι ατομικές διαφορές μεταξύ τους. Πολλές φορές τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, η ψυχοσυγκινησιακή ή συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων (διάθεση, συναισθήματα κ.α.) δημιουργούν προβληματικές καταστάσεις με αποτέλεσμα να εμφανίζονται δυσκολίες στην αντιμετώπιση και επίλυσή τους. Κάποια από τα χαρακτηριστικά των ατόμων αφορούν τις διαφορετικές αντιλήψεις, στάσεις και αξίες, τα διαφορετικά ενδιαφέροντα, τους διαφορετικούς

στόχους αλλά και τους τρόπους υλοποίησής τους και άλλα παρόμοια θέματα τα οποία καταλήγουν να γίνουν αιτίες σύγκρουσης (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Rahim (2001) τέτοιου είδους συγκρούσεις που δημιουργούνται εξαιτίας της διαφορετικής προσωπικότητας των ατόμων και των διαφορετικών ιδεολογιών τους πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα ονομάζονται ιδεολογικές.

5. Πηγή σύγκρουσης σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει και η ασυμβατότητα των στόχων και οι συγκρουόμενοι στόχοι ανάμεσα στα άτομα ή στις ομάδες ενός οργανισμού. Δύο στόχοι λέμε ότι είναι συγκρουόμενοι όταν για να πραγματοποιηθεί ο ένας πρέπει να εμποδίσει την επίτευξη του άλλου. Όταν συμβαίνει αυτό στους οργανισμούς ένα άτομο ή μια ομάδα προσπαθεί να υλοποιήσει το στόχο που έχει αναλάβει εις βάρος του στόχου κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η σύγκρουση. Βέβαια κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποφευχθεί αν μπορούσαν τα μέλη του οργανισμού να καταλάβουν ότι όλοι οι στόχοι ουσιαστικά αποτελούν επιμέρους στόχους ενός απώτερου σκοπού του οργανισμού που είναι η καλύτερη λειτουργία του στο σύνολο του.

6. Ακόμα μια πηγή σύγκρουσης ενός οργανισμού είναι η παραβίαση του ζωτικού χώρου των εργαζομένων. Όταν κάνουμε λόγο για ζωτικό χώρο εννοούμε το συγκεκριμένο χώρο και εύρος των εργασιών που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος να φέρει εις πέρας αναλαμβάνοντας παράλληλα και ένα συγκεκριμένο ρόλο. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι κάποιος άλλος παρεμβαίνει και δυσχεραίνει το ρόλο του είναι πιθανόν να αντιδράσει αρνητικά με αποτέλεσμα να προκληθεί σύγκρουση. Επίσης αφορμή για την πρόκληση ακόμη μια σύγκρουσης αποτελεί και η ύπαρξη προηγούμενων συγκρούσεων που δεν έχουν επιλυθεί με αποτέλεσμα να υποβόσκουν και να ξεσπάσουν σε μεγαλύτερης έντασης σύγκρουση κάποια στιγμή.

2.4 Στάδια εκδήλωσης των οργανωσιακών συγκρούσεων

Η εκδήλωση μιας οργανωσιακής σύγκρουσης δεν συμβαίνει από τη μια στιγμή στην άλλη αλλά αντιθέτως ξεκινάει από τις προθέσεις των εμπλεκομένων, συνεχίζεται με την εκδήλωση διαφόρων καταστάσεων και γεγονότων και καταλήγει να παίρνει τη μορφή της σύγκρουσης.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) η οργανωσιακή σύγκρουση εκδηλώνεται μέσα από 5 διαφορετικά στάδια.

Το πρώτο στάδιο αποτελεί το στάδιο της ενδεχόμενης εναντίωσης και της υποθάλπουσας διένεξης, η οποία δεν είναι αισθητή αλλά είναι υπαρκτή. Κατά το στάδιο αυτό κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις γίνονται αντιληπτές κάποιες συμπεριφορές οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν στο μέλλον πηγές πρόκλησης μιας σύγκρουσης.

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή όπου γίνεται λόγος για το στάδιο της επίγνωσης. Σε αυτή τη φάση οι εργαζόμενοι στον οργανισμό αρχίζουν να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται περισσότερο κάποιες συμπεριφορές οι οποίες θα μπορούσαν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο των προθέσεων όπου η διοίκηση μαζί με τους εργαζόμενους αρχίζουν να προβληματίζονται για την υφιστάμενη κατάσταση και να αναζητούν αιτίες αλλά και τρόπους διαχείρισης της σύγκρουσης.

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της συμπεριφοράς όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν την υφιστάμενη κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο οι συμπεριφορές που εμφανίζονται ενδέχεται να είναι έντονες πολλές φορές και να περιλαμβάνουν λόγια ή ενέργειες κατά κύριο λόγο αρνητικές οι οποίες αποτελούν ερέθισμα με απώτερο σκοπό την αντίδραση της άλλης πλευράς.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο διαφαίνονται τα αποτελέσματα τα οποία είναι συνδεδεμένα με τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης από τα εμπλεκόμενα μέλη. Σε αυτό το σημείο οι εμπλεκόμενοι μπορεί να βρεθούν σε αδιέξοδο ή αντίθετα να επιλυθεί το πρόβλημα με τον κατάλληλο τρόπο και να αντιμετωπισθεί άμεσα και ριζικά η σύγκρουση.

2.5 Συνέπειες συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις τους οργανισμούς όπως προαναφέραμε μπορεί να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές γεγονός το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν συγκρούσεις με θετικά αποτελέσματα και συγκρούσεις με αρνητικά αποτελέσματα για τα μέλη του οργανισμού αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο λοιπόν θα προσπαθήσουμε να ταξινομήσουμε τι συνέβη στο συγκρούσεων σε θετικές και αρνητικές.

Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό με την έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής ενός οργανισμού, διότι χωρίς αντιθέσεις και διενέξεις δε θα παρουσιάζονταν αλλαγές στους οργανισμούς και δε θα υπήρχε βελτίωση στην αναζήτηση λύσης των προβλημάτων ή στη λήψη αποφάσεων. Αυτού του είδους η λειτουργική σύγκρουση είναι ικανή να ενεργοποιήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων με αποτέλεσμα οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων να βελτιώνονται και με αυτό τον τρόπο τα άτομα να συνεργάζονται καλύτερα. Επιπλέον, παρατηρείται αύξηση της δημιουργικότητας και της ανάπτυξης των ιδεών των ατόμων ώστε να αντιμετωπίζουν κατάλληλα μια ενδεχόμενη κρίση. Ακόμα, μαθαίνουν να σέβονται τις διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις των συναδέλφων τους, αποκτούν εμπιστοσύνη και συνεργάζονται αποτελεσματικά με συνοχή και με ομαδικό πνεύμα με ένα κοινό σκοπό, τη βελτίωση για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Επίσης, είναι πιθανό να υιοθετούνται νέοι μέθοδοι στη διαχείριση συγκρούσεων έτσι ώστε να βρεθούν νέες λύσεις σε προβλήματα που άλλοτε φάνταζαν άλυτα. Σε μια λειτουργική σύγκρουση παρατηρείται βελτίωση επίδοσης και αποτελεσματικότητας του ατόμου με αποτέλεσμα ο οργανισμός να αυξάνει την αποδοτικότητα του καθώς επίσης η λήψη αποφάσεων έχει πια ένα κοινό προσανατολισμό. Επιπροσθέτως, τα άτομα που συμμετέχουν στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι πολύ πιθανό να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν υψηλότερα επίπεδα ατομικής και εργασιακής ικανοποίησης τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός δημιουργικού κλίματος στον εργασιακό χώρο.

Ωστόσο, η σύγκρουση μπορεί να χαρακτηριστεί ως δυσλειτουργική όταν αυτή προκαλεί συναισθηματική διαταραχή και ανεπιθύμητες συμπεριφορές, απορρέει από ελλιπή επικοινωνία και έλλειψη εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία και στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Στις περιπτώσεις μιας δυσλειτουργικής σύγκρουσης είναι πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να χάνουν την εμπιστοσύνη τους και να νιώθουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό και λιγότερο αίσθημα συνεργασίας με τους συναδέλφους. Επιπλέον, σε τέτοιες περιπτώσεις αυξάνεται η καχυποψία και η προκατάληψη των εργαζομένων με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, πρέπει να τονίσουμε ότι μια σύγκρουση μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα άγχους και έντασης των εργαζομένων και ως εκ τούτου να αισθάνονται επαγγελματική εξουθένωση μειώνοντας την παραγωγικότητα πρώτα του ατόμου και μετέπειτα όλου του οργανισμού. Ακόμα, σε τέτοιου είδους συγκρούσεις παρατηρείται η άμεση μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιθανή επιθυμία για εγκατάλειψη της θέσης εργασίας. Μία ακόμη αρνητική συνέπεια που μπορεί να επιφέρουν οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις είναι η δημιουργία αποστάσεων και χάσματος μεταξύ των εργαζομένων και αρνητικό κλίμα που μπορεί να ενισχύσει μελλοντικές συγκρούσεις στους οργανισμούς.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθούμε στα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να προκαλέσει μια σύγκρουση στην ψυχολογία, την υγεία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην προσωπική τους ζωή. Συγκεκριμένα, όταν μια οργανωσιακή σύγκρουση δεν επιλύεται και οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να τη διαχειριστούν είναι πιθανό να χάσουν τον ενδιαφέρον τους για την εργασία και τους στόχους που έχουν να επιτύχουν με αποτέλεσμα τη χαμηλή επίδοση τους και την εξίσου χαμηλή παραγωγικότητα τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε δυσεπίλυτες συγκρούσεις παρατηρείται ότι εκδηλώνουν συχνότερα υψηλά επίπεδα άγχους, στεναχώρια, στρες και ψυχοσωματικές διαταραχές όπως υπέρταση, έλκος και ταχυπαλμία τα οποία συνήθως οδηγούν τα άτομα σε μειωμένη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Επίσης, μπορεί να γίνουν απόμακροι και να κλείνονται στον εαυτό τους παρουσιάζοντας μειωμένη ικανότητα συγκέντρωσης και αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Από όλα τα παραπάνω είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό μπορεί να παρουσιάζουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες γεγονός που συνδέεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διαχείρισης της εκάστοτε διοίκησης. Για αυτό το λόγο αν η διοίκηση θεωρεί την εκδήλωση μιας σύγκρουσης ως ένα μέσο που θα οδηγήσει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού τότε οι συγκρούσεις που θα προκληθούν μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Αντίθετα, αν η διοίκηση θεωρεί την εκδήλωση της σύγκρουσης αδικαιολόγητη και προσπαθήσει να την εξάλειψη με κάθε τρόπο τότε οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα. Συμπερασματικά, λοιπόν, για να μπορέσει μια διοίκηση να εκμεταλλευτεί προς όφελός της τις συγκρούσεις που δημιουργούνται κρίνεται απαραίτητο να εφαρμόσει τις κατάλληλες τεχνικές για τη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων οι οποίες θα καταφέρουν να διατηρήσουν την ένταση της σύγκρουσης σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μην μένει στάσιμος ο οργανισμός αλλά παράλληλα να υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης από τα μέλη του (Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Όπως ήδη προαναφέραμε και στο κεφάλαιο 2 οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι σε έναν οργανισμό και είναι σαφές ότι ένα τέτοιο φαινόμενο δεν θα έλειπε και σε μια σχολική μονάδα. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε συγκεκριμένα για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στη σχολική μονάδα και το ρόλο του διευθυντή στη διαχείρισή τους. Αναλυτικότερα θα ασχοληθούμε με τους τύπους των συγκρούσεων που διακρίνονται σε μια σχολική μονάδα αλλά και τις αιτίες που τις προκαλούν. Έπειτα, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τους τρόπους διαχείρισης τέτοιου είδους συγκρούσεων αναλύοντας τα υπάρχοντα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Τέλος θα ασχοληθούμε με τον ρόλο του διευθυντή ή της διευθύντριας ως σχολικό ηγέτη στην αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

3.1 Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω στο κεφάλαιο 2 υπάρχουν πολλοί τύποι συγκρούσεων σε έναν οργανισμό. Το ίδιο συμβαίνει αντίστοιχα και σε μια σχολική μονάδα όπου λαμβάνουν χώρα πολλοί και διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων. Ο εργασιακός χώρος σε μια σχολική μονάδα αποτελεί ως επί το πλείστον ένα επιρρεπές περιβάλλον σε στρεσογόνες καταστάσεις. Αυτό συμβαίνει διότι η σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαίτερο περιβάλλον εργασίας με μεγάλη ποικιλομορφία προσωπικοτήτων και αλληλεπιδράσεων καθώς επίσης η φύση της εργασίας των εκπαιδευτικών είναι πολύπλοκη, γεγονός τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία συγκρούσεων. Θα προσπαθήσουμε σε αυτό το σημείο να κατηγοριοποιήσουμε τους τύπους συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στη σχολική μονάδα στους εξής παρακάτω:

- Σύγκρουση ρόλων, η οποία αποτελεί τον πιο συνηθισμένο τύπο σύγκρουσης στη σχολική μονάδα σύμφωνα με τους Nir και Eyal (2003) και συμβαίνει συνήθως όταν κάποια άτομα εμφανίζουν παράλογες απαιτήσεις και τις προτείνουν στο σύλλογο διδασκόντων. Αυτού του είδους η σύγκρουση δημιουργείται συνήθως εξαιτίας των διαφορετικών αντιλήψεων και αξιών που έχει ο κάθε άνθρωπος (personal qualities). Αυτό συμβαίνει γιατί ιδιαίτερα σε μια σχολική κοινότητα τα άτομα υιοθετούν διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις και αυτό που θεωρούν οι ίδιοι σπουδαίο ενίοτε διαφέρει.
- Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, οι οποίες αφορούν ένα άτομο όπως για παράδειγμα έναν εκπαιδευτικό, έναν μαθητή ή τον ίδιο τον διευθυντή/τρια. Αυτού του είδους οι εσωτερικές συγκρούσεις εμφανίζονται όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με τους προσωπικούς τους στόχους με αποτέλεσμα να παρουσιάζει αδυναμία στην εκπλήρωση των καθηκόντων του ειδικότερα όταν τα καθήκοντα του είναι αντίθετα με τις προσωπικές του απόψεις και αδυνατεί να πάρει τις σωστές αποφάσεις. Ένα άτομο το οποίο βιώνει μια τέτοια σύγκρουση συνήθως

αποστασιοποιείται από τους συναδέλφους του διότι νιώθει ότι δεν ανήκει στην ίδια ομάδα.

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι οποίες συμβαίνουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα της ίδιας ή διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας. Τέτοιες συγκρούσεις μπορούν να συμβούν για παράδειγμα μεταξύ του διευθυντή και ενός εκπαιδευτικού, μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικού και γονέα, μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή ή μεταξύ μαθητών (Μπουραντάς, 2002). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συμβαίνουν συνήθως όταν υπάρχουν αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ των ατόμων και δυσκολεύονται να συνεργαστούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα και οι 2 πλευρές να νιώθουν ανασφάλεια και να εκδηλώνουν συμπεριφορές όπως δισταγμό στρες και άγχος.
- Διαομαδικές συγκρούσεις, οι οποίες συμβαίνουν ανάμεσα σε ομάδες της σχολικής μονάδας όπως για παράδειγμα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών ή μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008) μερικές από τις αιτίες που εντείνουν τέτοιου είδους συγκρούσεις μπορεί να είναι η ελλιπής οργάνωση του σχολείου, η μετάθεση ευθυνών και η απουσία διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων σε κάθε μέλος της σχολικής μονάδας.
- Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και σύλλογο διδασκόντων κ.α.. Τέτοιου είδους συγκρούσεις τις περισσότερες φορές συμβαίνουν εξαιτίας της δυσκολίας στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων και ομάδων και τη μη αποτελεσματική συνεργασία τους.
- Συγκρούσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να συμβούν για παράδειγμα ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας και την τοπική αυτοδιοίκηση για συνήθως σχετίζονται με κάποιο εκπαιδευτικό θέμα (Σαΐτης, 2014).

3.2 Αίτια συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε από τα παραπάνω σε μια σχολική μονάδα υπάρχουν αρκετοί τύποι συγκρούσεων οπότε είναι βέβαιο ότι οι αιτίες που δημιουργούν αυτές τις συγκρούσεις είναι πολλές και διαφορετικές και δεν είναι πάντα τόσο ευδιάκριτες. Για να μπορέσει ο εκάστοτε διευθυντής της σχολικής μονάδας να διαχειριστεί αποτελεσματικά κάθε τύπο σύγκρουσης που μπορεί να εμφανισθεί πρέπει πρώτα να αντιληφθεί και να διαγνώσει έγκαιρα τις αιτίες που δημιουργούν την εκάστοτε σύγκρουση διότι σε αντίθετη περίπτωση η διαχείριση της σύγκρουσης θα κριθεί ανεπαρκής με αποτέλεσμα τη μη επίλυσή της. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Okoth et al (2016) το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι αλληλεξαρτώμενο με τον αριθμό των συγκρούσεων που δημιουργούνται διότι έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο μεγάλη είναι η σχολική μονάδα τόσο περισσότερες συγκρούσεις θα δημιουργούνται.

Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε μέσα από ανάλογη μελέτη ερευνών και βιβλιογραφίας να αναφερθούμε στις αιτίες οι οποίες δημιουργούν τις συγκρούσεις σε μια σχολική μονάδα όπου σύμφωνα και με τον Παρασκευόπουλο (2008) οι πιο σημαντικές από αυτές είναι οι παρακάτω :

- Το μοντέλο ηγεσίας με το οποίο έχει επιλέξει να διοικεί ο εκάστοτε διευθυντής. Οι συγκρούσεις πολλές φορές δημιουργούνται από λάθος χειρισμούς του διευθυντή-ηγέτη οι οποίες έχουν ως συνέπεια να κλονιστεί η εμπιστοσύνη των υπόλοιπων μελών της σχολικής μονάδας και να επικρατεί ένα κλίμα αμφιβολίας και απογοήτευσης. Το κάθε στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο εκάστοτε διευθυντής επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τη δημιουργία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα και εφαρμόζει διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).
- Το σύστημα επικοινωνίας μέσα στη σχολική μονάδα το οποίο συχνά δημιουργεί συγκρούσεις και προβλήματα. αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας μιας προβληματικής επικοινωνίας, λανθασμένης αποκωδικοποίησης των πληροφοριών ή Ελλιπής πληροφόρησης μεταξύ των συναδέλφων. (Μπουραντάς, 2002· Σαΐτης, 2014).
- Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα η οποία εκδηλώνεται όταν κάποιοι εκπαιδευτικοί μπορεί να θεωρήσουν ότι γίνονται διακρίσεις από το διευθυντή εις βάρος τους σε σχέση με άλλα άτομα. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται δυσαρέσκεια με άμεσο αποτέλεσμα την αρνητική αντίδρασή τους η οποία συχνά μπορεί να πυροδοτήσει την πρόκληση μίας σύγκρουσης. Μια μεροληπτική συμπεριφορά την οποία αντιλαμβάνονται εκπαιδευτικοί μπορεί να είναι για παράδειγμα όταν κάποιος αντιμετωπίζεται πιο ευνοϊκά ωρολόγιο πρόγραμμα του από τον διευθυντή.
- Οι αλλαγές που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα οι οποίες ειδικά στην περίοδο που διανύουμε είναι πολλές και αφορούν κυρίως τη χρήση νέων τεχνολογιών. Το μείζον πρόβλημα είναι ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα συνήθως επιβάλλονται από τους ανώτερους με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί κυρίως να αντιδρούν και να δημιουργούνται συγκρούσεις διότι το σχολικό σύστημα αναγκάζεται να προσαρμοστεί άμεσα σε νέες εξελίξεις χωρίς να παρέχονται οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Όλες αυτές οι αλλαγές που συντελούνται σε κάθε σχολική μονάδα όπως για παράδειγμα η χρήση νέας τεχνολογίας, η εισαγωγή νέων βιβλίων στο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών κ.α. δημιουργούν επιπλέον πίεση, άγχος και ένταση στους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα να προκαλούνται συγκρούσεις μεταξύ τους (Heaney, 2001).
- Οι περιορισμένοι πόροι κυρίως οικονομικοί που προσφέρονται από τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) στις σχολικές μονάδες με στόχο τη βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και συνήθως δεν είναι επαρκείς για να καλύψουν τις ανάγκες της εκάστοτε σχολικής μονάδας με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάλογες συγκρούσεις. Η συγκεκριμένη αδυναμία μπορεί να

οδηγήσει σε έξαρση των συγκρούσεων και διαχωρισμό των ατόμων σε μια σχολική μονάδα σε ομάδες (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).

- Η οργανωτική δομή της σχολικής μονάδας όπου εδώ συγκαταλέγεται ο κτιριακός και υλικοτεχνικός εξοπλισμός αλλά παράλληλα αφορά και το μέγεθος της σχολικής μονάδας αλλά και την ιεραρχική δομή της. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από ένα συγκεντρωτικό χαρακτήρα και έντονη γραφειοκρατία τα οποία καθιστούν αυστηρό το εκπαιδευτικό πλαίσιο και διαφορετικές απόψεις τις περισσότερες φορές δεν γίνονται αποδεκτές με αποτέλεσμα να προκαλούνται διενέξεις. Ακόμη, παρουσιάζονται οργανωτικές αδυναμίες που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει ο κάθε εκπαιδευτικός οι οποίες πολλές φορές επικαλύπτονται και δημιουργείται μια σύγχυση όσον αφορά τους επαγγελματικούς ρόλους του καθενός, ενώ παράλληλα μπορεί να δημιουργηθούν και προστριβές στον προσδιορισμό των καθηκόντων (Μπρίνια, 2014).
- Οι συνθήκες εργασίας οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι δύσκολες διότι απαρτίζονται από πολλές μετακινήσεις εκπαιδευτικού προσωπικού, την ύπαρξη αναπληρωτών εκπαιδευτικών, ωρομισθίων κλπ, την ασάφεια στο εργασιακό/ διδακτικό ωράριο. Όλες αυτές οι εργασιακές συνθήκες δημιουργούν προβλήματα στο σύλλογο διδασκόντων και στην προσαρμογή των εκπαιδευτικών στην εκάστοτε σχολική μονάδα με αποτέλεσμα την ελλιπή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων οι οποίοι τις περισσότερες φορές οδηγούνται σε συγκρούσεις εξαιτίας της δυσανεξίας τους από τις προαναφερθείσες συνθήκες και της επαγγελματικής εξουθένωσης που τυχόν αισθάνονται (Παρασκευόπουλος, 2008).
- Τα ατομικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου που εμπλέκονται στη σχολική μονάδα είναι ποικίλα και τις περισσότερες φορές δυσκολεύουν την αποτελεσματική λύση των προβληματικών καταστάσεων που δημιουργούνται (Σαϊτής, 2007). Διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αξίες, ενδιαφέροντα ατόμων αλλά και ομάδων σε ότι αφορά τους στόχους, τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες τα πρότυπα, τις τεχνικές, τα συστήματα κ.λπ., στον οργανισμό συχνά αποτελούν πηγές σύγκρουσης (Μπουραντάς, 2002). Ένα σημαντικό σημείο διαφοροποίησης των ατόμων αποτελούν και τα στερεότυπα τα οποία κουβαλάει ο καθένας με αποτέλεσμα να αποτελεί συχνή αιτία για την ύπαρξη διαφωνιών, αντιλήψεων και αρνητικής κριτικής (Μπρίνια, 2014). Ειδικότερα σε μια σχολική μονάδα η οποία απαρτίζεται από πολλά διαφορετικά άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις, ιδέες, στάσεις και διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο η συνεργασία δεν είναι πάντα εύκολη και πολλές φορές καταλήγει να είναι προβληματική.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας όπως για παράδειγμα οι γονείς, ο δήμος και η τοπική κοινωνία αλληλοεπιδρούν με όλα τα μέλη του σχολείου με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια αμφίδρομη σχέση αλληλεξάρτησης. Συχνά κατά τη διάρκεια αυτής της αμφίδρομης αλληλεπίδρασης μπορεί να εμφανιστούν

συγκρούσεις οι οποίες μπορεί να δημιουργηθούν για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα εξαιτίας ελλιπούς πληροφόρησης, εκπαιδευτικής πολιτικής, τρέχουσας οικονομικής κρίσης κ.α. (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).

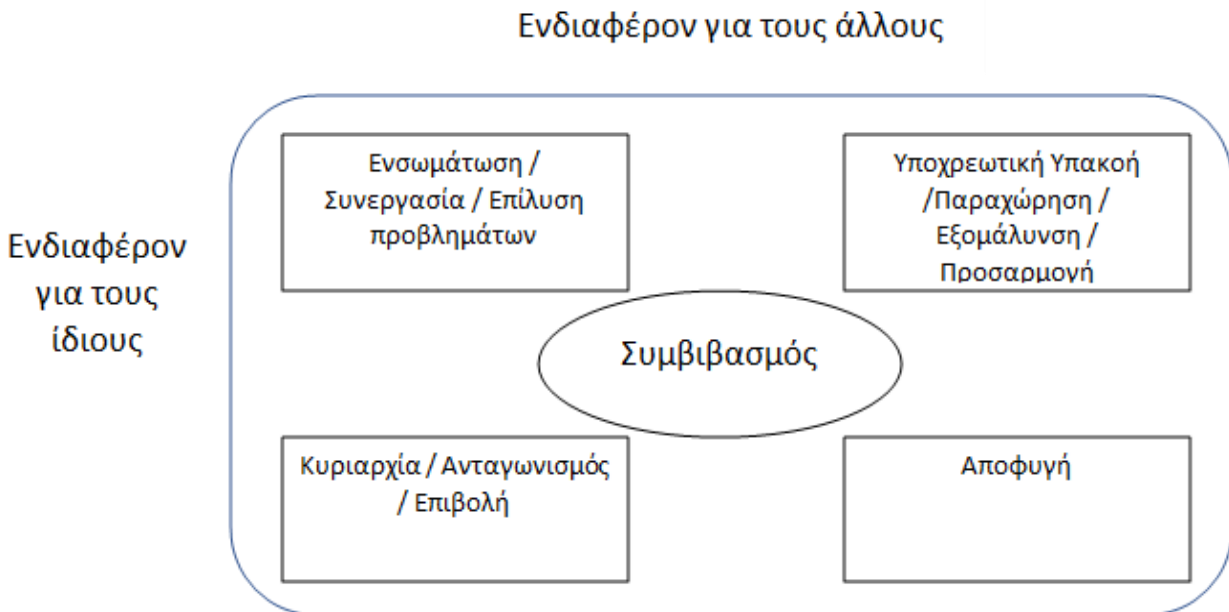
3.3 Διαχείριση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να έχουν αρνητικές και θετικές συνέπειες, όπως ήδη έχουμε αναφέρει παραπάνω, σε όλους τους εμπλεκόμενους διότι καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια ώστε να λειτουργήσει η σχολική μονάδα αποτελεσματικότερα (Μπουραντάς, 2001). Ακόμα, μια σύγκρουση δεν εμφανίζεται πάντα με την ίδια μορφή με αποτέλεσμα να μην έχει πάντα τις ίδιες συνέπειες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δυσκολευόμαστε να διαχωρίσουμε μια σύγκρουση σε θετική ή αρνητική επικοδομητική ή καταστροφική για τον εκάστοτε οργανισμό. Μια σύγκρουση όμως μπορεί να χαρακτηριστεί ως ευνοϊκή ή μη αν λάβουμε υπόψη τους εμπλεκόμενους σε αυτή, τα μέσα που χρησιμοποιούν και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων (Γιαννίκας, 2014). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την ηγεσία ως αποτελεσματική όταν αυτή συνδέεται κυρίως με το σχεδιασμό του κατάλληλου χειρισμού των συγκρούσεων αλλά και την ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων. Η πρόβλεψη μίας σύγκρουσης τις περισσότερες φορές καθίσταται αδύνατη αλλά η πολυετής εμπειρία του διευθυντή - ηγέτη μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη σχολική μονάδα και τη λειτουργία της καθώς και για ασυνήθιστες διαδικασίες ή συμπεριφορές μέσα σε αυτή (Guillotin & Mangematin, 2018). Η διαχείριση συγκρούσεων λοιπόν αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στις ηγετικές ικανότητες ενός διευθυντή διότι μέσω αυτής μπορούν να μειωθούν οι δυσλειτουργίες στη σχολική μονάδα αλλά και να ενισχυθούν οι θετικές επιδράσεις της.

Κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας σύγκρουσης ο εκάστοτε διευθυντής προσπαθεί να εφαρμόσει μια τακτική διοικητική συμπεριφορά ώστε να επιλύσει αποτελεσματικά το πρόβλημα. Οι κυριότερες συμπεριφορές που εντοπίζονται κατά το Rahim (όπως αναφ. σε Γιαννίκα 2014) είναι η ενσωμάτωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός. Ο τρόπος βέβαια που διαχειρίζεται ο κάθε διευθυντής τη σύγκρουση έχει να κάνει με διαφορετικούς παράγοντες όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η συνεργατική δεξιότητα. Για αυτό το λόγο λοιπόν ο κάθε διευθυντής στη σχολική μονάδα ή σε κάποιον οργανισμό αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο μια ενδεχόμενη σύγκρουση.

Ο Rahim (1983) στηριζόμενος στις μελέτες των Blake και Mouton (1964), προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο σε δυο βασικές διαστάσεις: α) το ατομικό ενδιαφέρον (concern for self) και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους (concern for others). Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με το βαθμό (υψηλός- χαμηλός) σύμφωνα με τον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα προσωπικό του στόχο. Η δεύτερη διάσταση έχει να κάνει με το βαθμό (υψηλός - χαμηλός) σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα προσπαθούν να ικανοποιήσουν ένα στόχο ο οποίος έχει τεθεί από κάποιο άλλο άτομο με το οποίο σχετίζεται (Γιαννίκας, 2014). Ο συνδυασμός αυτών των δυο διαστάσεων έχει ως αποτέλεσμα τους εξής 5 τρόπους διαχείρισης

συγκρούσεων τους οποίους θα αναλύσουμε : ενσωμάτωση (integration), υποχρεωτική υπακοή (obliging), κυριαρχία (dominating), αποφυγή (avoiding) και συμβιβασμός (compromising) (Rahim & Magner, 1995) (πίνακας 2).



Πίνακας 2: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

A) Ενσωμάτωση ή Συνεργασία ή Επίλυση προβλημάτων :

Η μέθοδος της ενσωμάτωσης στόχων ή συνεργασίας ακολουθείται όταν η διοίκηση είναι σε θέση να αξιολογήσει αντικειμενικά τους τρόπους δράσης της λαμβάνοντας υπόψη τα εμπλεκόμενα μέρη και τους ενδοιασμούς τους. Μια τέτοια μέθοδος διέπεται σαφώς από ανοικτή επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση, εστίαση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς και την ειλικρινή συζήτηση των διαφωνιών με σκοπό την επίλυση του προβλήματος για την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης για όλους. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα ίσως της συγκεκριμένης μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων είναι ότι ενισχύει τη δημιουργικότητα μέσα στην ομάδα και προάγει την επικοινωνία με αποτέλεσμα να εξομαλύνει τυχόν διαφωνίες και να οδηγεί τον οργανισμό σε αποδοτικότερο επίπεδο. Η μέθοδος της συνεργασίας για την επίλυση των προβλημάτων σε έναν οργανισμό προτιμάται κυρίως :

- Όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και ιδιαίτερης σημασίας και για τα δύο μέρη.
- Όταν για να ληφθούν αποφάσεις ζητείται η συγκατάθεση και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.
- Όταν η διοίκηση ζητά δέσμευση των εμπλεκόμενων για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.
- Όταν η διοίκηση αποζητά τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των μελών του οργανισμού (Μαυραντζά, 2011).

B) Υποχρεωτική υπακοή ή Παραχώρηση ή Εξομάλυνση ή Προσαρμογή :

Η μέθοδος της υποχρεωτικής υπακοής ή παραχώρησης ακολουθείται όταν στόχος και των δύο εμπλεκόμενων ομάδων στη σύγκρουση είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης οπότε η μία ομάδα προσπαθεί να μειωθούν οι εντάσεις και οι διαφωνίες και ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των συμφερόντων της αντίθετης ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση προσπαθεί να τονίσει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των δύο εμπλεκόμενων ομάδων έτσι ώστε να αναδειχθούν κοινά σημεία ενδιαφέροντος και να καταφέρουν μέσα από την παραχώρηση, την υποχώρηση και την προσαρμογή να συνυπάρχουν αρμονικά οι δύο ομάδες. Παρ' όλα αυτά με τη συγκεκριμένη μέθοδο υπάρχει πιθανότητα η σύγκρουση να επιλυθεί επιφανειακά και όχι αποτελεσματικά το οποίο υποδηλώνει ότι η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή σε μεγαλύτερη ένταση

Γ) Κυριαρχία ή Ανταγωνισμός ή Επιβολή :

Η μέθοδος της επιβολής ή κυριαρχίας ακολουθείται όταν ο ισχυρός θέλει να επιβάλει την άποψή του σχετικά με τον τρόπο που θα διευθετηθεί μια σύγκρουση. Κατά τη διαχείριση συγκρούσεων με τη συγκεκριμένη μέθοδο το μέρος με την πιο δυνατή ισχύ ενδιαφέρεται περισσότερο για τους προσωπικούς τους στόχους παρά για την ύπαρξη ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να επιβάλλει την επίλυση της σύγκρουσης με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται μόνο τα δικά τους συμφέροντα και χωρίς κανένα ίχνος ενδιαφέροντος για συνεργασία (Σαϊτής, 2002). Η εξουσία του ατόμου που κυριαρχεί πηγάζει από : α) την εξουσία θέσης ή εξουσία στην ιεραρχική κλίμακα, β) την αρχαιότητα και την εμπειρία και γ) την ειδικότητα (Γιαννίκας, 2014). Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλουν τους δικούς τους στόχους χωρίς να υπολογίζουν το κόστος, τις περισσότερες φορές αγνοούν τις ανάγκες των υπολοίπων συναδέλφων και προσανατολίζονται σε μια μέθοδο διαπραγμάτευσης “κερδίζω - χάνω” ενώ δεν διστάζουν να χρησιμοποιούν κάθε μέσο, θεμιτό ή αθέμιτο. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος για τη λήψη μιας απόφασης διότι θεωρείται η ταχύτερη και πιο εύκολη μέθοδος διαχείρισης της σύγκρουσης (Σαϊτής, 2002). Παρ' όλα αυτά μια τέτοια μέθοδος μόνο προσωρινές λύσεις μπορεί να επιφέρει διότι στην ουσία της η σύγκρουση δεν έχει λυθεί όπως θα έπρεπε και η διένεξη μεταξύ των ατόμων ή ομάδων παραμένει.

Δ) Αποφυγή :

Η μέθοδος αποφυγής αποτελεί μια μέθοδο διαχείρισης των συγκρούσεων όπου τα εμπλεκόμενα μέλη δεν ενδιαφέρονται ούτε για το καλό της οργάνωσης αλλά ούτε και για το καλό των αντιπάλων με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται ούτε οι ατομικοί στόχοι ούτε οι στόχοι τρίτων. Κατά τη μέθοδο της αποφυγής η διοίκηση είτε παριστάνει ηθελημένα ότι δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα και ελπίζει ότι από μόνο του θα λυθεί είτε επειδή δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μια σύγκρουσης επιβάλλει μερικό διαχωρισμό ανάμεσα στα μέλη που διαφωνούν περιορίζοντας τη συνεργασία μεταξύ τους αλλά στην ουσία δεν αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τη σύγκρουση. Με αυτόν τον τρόπο δεν είναι δυνατή η αντιμετώπιση καμίας σύγκρουσης διότι συνεχώς αναβάλλεται η συζήτηση για τον εντοπισμό των αιτίων που οδήγησαν στη σύγκρουση και το αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές είναι ότι η σύγκρουση επαναλαμβάνεται σε μεταγενέστερο χρόνο με μεγαλύτερη ένταση. Αυτή η τακτική μπορεί να επιλεγεί λόγω: α) της αδιαφορίας για τη

φύση του συγκρουσιακού προβλήματος, β) της αποστροφής προς την απαιτούμενη διαδικασία για την προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης ή, γ) από την αίσθηση αδυναμίας επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

E) Συμβιβασμός :

Η μέθοδος του συμβιβασμού αποτελεί μια στρατηγική η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει κάποιο μέρος των αιτημάτων και των δύο πλευρών. Σε αυτή τη μέθοδο διαχείρισης συγκρούσεων οι δύο πλευρές προσπαθούν να βρουν μια συμβιβαστική λύση της σύγκρουσης ακολουθώντας τη διαπραγμάτευση της μορφής “πάρε -δώσε” ώστε να μπορέσουν να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρουσιάζει κοινά στοιχεία με την μέθοδο της συνεργασίας διότι ο σκοπός τους είναι κοινός και αφορά την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Παρ όλα αυτά με τη μέθοδο αυτή δεν καταλήγουμε πάντα σε μια μόνιμη λύση. Αντίθετα, συνήθως προτείνεται μια πρόσκαιρη λύση η οποία ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα εμπλεκόμενα μέρη αλλά στην ουσία καμία από τις δύο πλευρές δεν ικανοποιούνται απόλυτα και αυτό αποτελεί σίγουρα το αρνητικό σημείο της συγκεκριμένης μεθόδου. Η συγκεκριμένη μέθοδος σίγουρα αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011), από την άλλη μεριά δεν αποτελεί την πλέον κατάλληλη μέθοδο για την επίλυση πολύπλοκων συγκρούσεων διότι δεν ασχολείται καθόλου με τις αιτίες της σύγκρουσης αλλά δίνει έμφαση σε μια πρόσκαιρη λύση η οποία δεν ικανοποιεί απόλυτα και τις δύο πλευρές.

3.4 Ο Διευθυντής / η Διευθύντρια ως σχολικός ηγέτης στη διαχείριση συγκρούσεων

Ο διευθυντής/ διευθύντρια σε μια σχολική μονάδα είναι υπεύθυνος από το νόμο να ελέγχει και να προφυλάσσει τη σχολική ζωή. Οι συγκρούσεις όπως ήδη έχουμε αναφέρει είναι δεδομένο ότι υπάρχουν σε μια σχολική μονάδα οπότε και ο διευθυντής καθίσταται υπεύθυνος για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και διαχείριση των συγκρούσεων που θα δημιουργηθούν. Δεδομένου, λοιπόν, ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι σημαντικό να κατέχει κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες με σκοπό να μπορεί να διαγνώσει και να αντιληφθεί εκ των προτέρων τις πηγές και τις αιτίες μιας σύγκρουσης πριν αυτή εξελιχθεί. Τέτοιες ικανότητες είναι σαφέστατα οι διοικητικές, επικοινωνιακές και παιδαγωγικές δεξιότητες τις οποίες πρέπει να έχει κάθε διευθυντής ώστε να καταφέρνει να παρεμβαίνει αποτελεσματικά σε κάθε πρόβλημα και να καθοδηγεί τα εμπλεκόμενα μέλη σε μια αποδεκτή λύση προς όλους. Παρ όλα αυτά δεν είναι πάντα εύκολο για έναν διευθυντή να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση, διότι οι περισσότερες συγκρούσεις δύσκολα λύνονται με την παρέμβαση και μόνο του διευθυντή η οποία πολλές φορές αντί για ωφέλιμη μπορεί να αποβεί και καταστροφική. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας μπορεί να εμπλακεί σε μια σύγκρουση με 3 διαφορετικές μορφές :

1. ως υποκινητής της σύγκρουσης, ο οποίος επιδιώκει την πρόκληση προβλημάτων με απώτερο σκοπό να επιφέρει μια αλλαγή στη σχολική μονάδα,
2. ως εναγόμενος της σύγκρουσης, όταν καταδεικνύει μια αρνητική αντίδραση ή κριτική ενάντια στο πρόσωπό του και
3. ως μεσολαβητής, ο οποίος έχει σκοπό να μεσολαβήσει στη σύγκρουση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών για να διατηρηθούν οι ισορροπίες στη σχολική μονάδα (Λαουλάκου, 2017). Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής ως μεσολαβητής λειτουργεί προληπτικά πολλές φορές έτσι ώστε να ενισχυθεί η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των συνάδελφων.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πιο σημαντικό στην αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης είναι σίγουρα η έγκαιρη πρόβλεψη και πρόληψη ώστε να προλάβουμε να μην πάρει μεγάλες διαστάσεις. Γι' αυτό το λόγο ο διευθυντής θα πρέπει με τη διορατικότητά του να αξιολογήσει μεμονωμένα την κάθε κατάσταση και έπειτα τα μέτρα που θα αποφασίσει να λάβει για την αντιμετώπισή της να έχουν σχέση με το είδος της σύγκρουσης αλλά και με τη γνώση που έχει ο ίδιος ο διευθυντής από την εμπειρία του (Celano & Michell, 2014). Ακόμα, για να καταφέρει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να προλάβει τις συγκρούσεις που μπορεί να δημιουργηθούν πρέπει να φροντίζει να υπάρχει ένα θετικό σχολικό κλίμα που θα διέπεται από αρμονική συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Για να πετύχει αυτό το θετικό κλίμα θα πρέπει αρχικά ο εκάστοτε διευθυντής να έχει αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς η σωστή διατύπωση και ερμηνεία των μηνυμάτων, η κατανόηση στο συνομιλητή αλλά και η ενεργητική ακρόαση είναι σημαντικές δεξιότητες που θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Karim, 2015). Είναι κατανοητό, επομένως, ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός διευθυντή αποτελούν το κυριότερο μέσο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους του, ενώ η συμπεριφορά του γενικά είναι αυτή που μπορεί να εξευμενίσει τους γύρω του και περισσότερο τα εμπλεκόμενα μέρη μίας σύγκρουσης (Celano & Michell, 2014).

Επιπλέον, μια ακόμη απαραίτητη ικανότητα που πρέπει να κατέχει ο εκάστοτε διευθυντής είναι η συναισθηματική νοημοσύνη έτσι ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ιδιαίτερες ικανότητες της προσωπικότητας του καθενός αλλά και τις ανάγκες των συναδέλφων του, να μπορεί να ακούει τα προβλήματά τους και να τους ενθαρρύνει να μιλήσουν ανοιχτά για ότι τους προβληματίζει (Σαΐτης, 2007). Έχοντας μια τέτοια ικανότητα ο διευθυντής αναπτύσσει την ικανότητα της αυτεπίγνωσης και της αυτορρύθμισης ώστε να μπορεί να γνωρίζει καλύτερα τον ίδιο του τον εαυτό και παράλληλα αναπτύσσει την ικανότητα της ενσυναίσθησης ώστε να μπορεί να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων του (Λαουλάκου, 2017). Με όλες τις παραπάνω δεξιότητες ο διευθυντής είναι ικανός να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα στη σχολική μονάδα με άτομα που δεν θα φοβούνται να εξωτερικεύσουν τις ανάγκες τους και τα συναισθήματά τους με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία και συνεργασία στο σχολικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά είναι σημαντικό ο κάθε διευθυντής μίας σχολικής μονάδας να κατέχει κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες αλλά είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζει κάποιες κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων ώστε να μπορεί με αποτελεσματικότητα να

αντιμετωπίζει τις όποιες συγκρούσεις εμφανιστούν στο σχολικό περιβάλλον. Για να μπορέσει όμως ένας διευθυντής να λειτουργήσει ως ηγέτης και διαχειριστής συγκρούσεων θα ήταν σημαντικό να εκπαιδεύεται με τον κατάλληλο τρόπο και να επιμορφώνεται συνεχώς ώστε να μπορεί να εξοπλίζεται με όλες εκείνες τις δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες απαιτούνται για να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το κάθε πρόβλημα και την κάθε σύγκρουση που προκύπτει στη σχολική μονάδα που διευθύνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Ο διευθυντής αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον ρόλο του πρέπει να έχει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και να επιδιώκει την επαγγελματική του εξέλιξη μέσα από τη συνεχή επιμόρφωσή του. Τα τελευταία χρόνια, η επιμόρφωση των διευθυντών έχει αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Ένας ικανός διευθυντής -ηγέτης σχολείου μπορεί να παρέχει αποτελεσματική ηγεσία και καθοδήγηση στη σχολική κοινότητα, ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, το οποίο θα προάγει τη μάθηση και την ευημερία. Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνηθεί ο ρόλος της επιμόρφωσης των διευθυντών στη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης του σχολείου αλλά και οι διάφοροι τομείς στους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί η επιμόρφωση, αφού πρώτα γίνει αναφορά στο έργο των διευθυντών στο χώρο της εκπαίδευσης και τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων

4.1 Η λειτουργία της διεύθυνσης στην εκπαίδευση

Το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα, το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων που συλλειτουργούν και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων αυτών. Η σχολική μονάδα αποτελεί ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, όπου ο καθορισμός κοινών στόχων δεν είναι πάντα εύκολη διαδικασία. Ένας από τους παράγοντες που συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας είναι αναμφισβήτητα η σχολική ηγεσία. Ο διευθυντής του σχολείου δεν ασκεί μόνο διοικητικά καθήκοντα αλλά έχει παράλληλα και ηγετικό ρόλο. Ενθαρρύνει, εμπνέει, καλλιεργεί όραμα, θέτει στόχους και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αναμφισβήτητα, ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετος. Ο ρόλος είναι ένα σύνολο καθηκόντων και δικαιωμάτων, τα οποία προκύπτουν από τη θέση που κατέχει το άτομο μέσα σε μια κοινωνική οργάνωση (Σαϊτής, 2007: 124). Ο διευθυντής της σύγχρονης σχολικής μονάδας δεν αρκείται στην επίβλεψη των δραστηριοτήτων των υφισταμένων του αλλά επιτελεί και πολλές άλλες λειτουργίες. Πρέπει να διαθέτει πολλές ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να ανταποκρίνεται στον πολυσύνθετο ρόλο του. Τα καθήκοντά του θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι τα γραφειοκρατικά καθήκοντα που αφορούν τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων του σχολείου. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως ο διευθυντής επιλέγεται μέσα από τη διαδικασία που ορίζει κάθε φορά ο νόμος. Όπως γνωρίζουμε την ευθύνη της διεύθυνσης την έχει

το ΥΠΑΙΘ το οποίο κατανέμει τις ευθύνες σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, καθώς το σύστημα της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι συγκεντρωτικό. Έτσι, οι διευθυντές δεν μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες αλλά αντίθετα εκτελούν αποφάσεις και εντολές του ΥΠΑΙΘ. Το εκπαιδευτικό σύστημα διαρθρώνεται ως εξής

Σε εθνικό επίπεδο: το ΥΠΑΙΘ λαμβάνει αποφάσεις και μέτρα για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, όπως την καθοδήγηση τον συντονισμό, την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων.

Σε περιφερειακό επίπεδο: οι διευθύνσεις εκπαίδευσης διοικούν, ελέγχουν και εποπτεύουν όλες τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του ΥΠΑΙΘ. Οι αρμοδιότητες αυτές εκχωρούνται από τον εκάστοτε υπουργό παιδείας.

Σε νομαρχιακό επίπεδο: οι διευθυντές των Διευθύνσεων και οι προϊστάμενοι των Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν υπό την εποπτεία τους τις σχολικές μονάδες που ανήκουν στην περιφέρειά τους. Επιπλέον, είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών, των οποίων την παιδαγωγική καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι σχολικοί σύμβουλοι.

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας: ο διευθυντής αναλαμβάνει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής πρέπει να εκτελεί τις εντολές και τις αποφάσεις των ανωτέρων του αλλά παράλληλα ως ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να εμπνέει, να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, να τους καθοδηγεί, να τους υποστηρίζει και να συμβάλλει στην καλλιέργεια θετικού κλίματος της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την ποιότητα του παραγόμενου έργου της σχολικής μονάδας. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά στον ρόλο του, ο διευθυντής πρέπει να κατέχει πληθώρα δεξιοτήτων, διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων.

4.2 Το έργο του Διευθυντή-νομοθετική προσέγγιση

Σύμφωνα με τη νομοθεσία (άρθρο 11 του ν.1566/1985) η διοίκηση σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τον σύλλογο διδασκόντων. Ο διευθυντής ανήκει στην ανώτατη ιεραρχικά θέση της σχολικής μονάδας και έχει ως αρμοδιότητες τη διεύθυνση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και την εποπτεία των εκπαιδευτικών σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, την τήρηση και εφαρμογή των νόμων και των εγκυκλίων αλλά και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους και καθοδηγεί και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς. Τα ειδικότερα καθήκοντα των διευθυντών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ορίζονται από την υπουργική απόφαση 105657/ Δ1/ 8 -10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β). Σύμφωνα με το άρθρο 27 την παραπάνω Υ.Α. ο διευθυντής της σχολικής μονάδας:

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα με σκοπό να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν μεγάλη εμπειρία, παίρνει πρωτοβουλίες που έχουν εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
- Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους, δημιουργεί μαζί τους μια σχέση ισοτιμίας και αλληλεγγύης.
- Καλλιεργεί τη συνοχή στο σύλλογο διδασκόντων, προσπαθεί να μειώσει τις αντιθέσεις, ενώ παράλληλα εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, τους παρέχει κίνητρα και προσπαθεί να τους ενθαρρύνει.
- Ελέγχει την πορεία των εργασιών και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.
- Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με τη νομοθεσία λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της αξιολόγησης.

4.3 Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων

Πολλές φορές πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στα κριτήρια και στη χρονική διάρκεια της θητείας των διευθυντών σχολικών μονάδων μέχρι τις μέρες που διανύουμε. Στη συνέχεια θα δούμε την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των διευθυντών σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Με την υπ. Αριθμ. Φ.361.22/6/149788/Ε3(ΦΕΚ Β 6141/3-12-2022) υπουργική απόφαση ορίστηκε η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των διευθυντών σχολικών μονάδων. Στις αποφάσεις ορίζεται η προκήρυξη των θέσεων, η διαδικασία υποβολής των αιτήσεων και της συνέντευξης των υποψηφίων, η κατάρτιση των πινάκων, η δήλωση προτίμησης και τοποθέτησης των επιτυχόντων και η θητεία των διευθυντικών στελεχών. Σύμφωνα με το παραπάνω ΦΕΚ τρεις μήνες πριν τη λήξη της θητείας των διευθυντών, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης εκδίδει την προκήρυξη για την κάλυψη των θέσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις καλούνται να υποβάλλουν αίτηση καταθέτοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά εντός της προθεσμίας που ορίζει η προκήρυξη (κατ' ελάχιστο 10 ημέρες). Τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την απόδειξη των τυπικών προσόντων τους είναι:

- βιογραφικό σημείωμα
- πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών
- αντίγραφα τίτλων σπουδών και επιμόρφωσης
- αποδεικτικά γνώσης ξένων γλωσσών
- πιστοποιητικά επιμόρφωσης του ΠΟΕ

- αποδεικτικά συγγραφικού και ερευνητικού έργου
- βεβαίωση σχετικά με το διδακτικό έργο
- υπεύθυνη δήλωση

Μέσα σε δέκα(10) ημέρες από τη λήξη της προθεσμίας γίνεται συνεδρίαση ώστε να πραγματοποιηθεί η επιλογή των υποψηφίων που έχουν τα τυπικά προσόντα και καταρτίζονται οι σχετικοί πίνακες μέσα σε τρεις(3) ημέρες από την έκδοση των πινάκων οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν ένσταση. Κατόπιν, καταρτίζονται οι προσωρινοί ενιαίοι αξιολογικοί πίνακες και καλούνται οι υποψήφιοι σε συνέντευξη από τα Τοπικά Συμβούλια Επιλογής. Στη συνέντευξη καλείται το 50% των υποψηφίων που έχει συγκεντρώσει τις περισσότερες αξιολογικές μονάδες. Με την ολοκλήρωση της συνέντευξης των υποψηφίων καταρτίζονται οι τελικοί αξιολογικοί πίνακες και πραγματοποιείται η κύρωσή τους εντός τριών εργάσιμων ημερών. Στη συνέχεια οι διευθυντές υποβάλλουν δήλωση τοποθέτησης με σειρά προτίμησης σχολικών μονάδων και τοποθετούνται σε κενές θέσεις με απόφαση του Διευθυντή Εκπαίδευσης. Η θητεία των διευθυντών έχει τετραετή ισχύ. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε συνοπτικά τα κριτήρια και την μοριοδότηση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων.

4.4 Η επιμόρφωση των διευθυντών

Η επιμόρφωση των διευθυντών παρέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση ενός σχολείου με υψηλές επιδόσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση του σχολείου μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του. Έρευνες έχουν επισημάνει ότι τα σχολεία με ισχυρή ηγεσία έχουν καλύτερη απόδοση. Οι διευθυντές που έχουν επιμορφωθεί είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να ηγηθούν της σχολικής τους κοινότητας, να δημιουργήσουν ένα θετικό περιβάλλον και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πόρους. Η επιμόρφωση συμπληρώνει με νέες ιδέες και γνώσεις την αρχική εκπαίδευση (Καλτσά, 2018). Ένας από τους πρωταρχικούς ρόλους της επιμόρφωσης των διευθυντών είναι να τους παρέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτό περιλαμβάνει δασκάλους, προσωπικό, μαθητές και γονείς. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και παραγωγικού περιβάλλοντος μάθησης. Επίσης, η επιμόρφωση των διευθυντών θα πρέπει να επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Ένας άλλος τομέας στον οποίο συμβάλλει καθοριστικά η επιμόρφωση των διευθυντών είναι να τους εξοπλίσει με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων του σχολείου, όπως την ανάπτυξη και διαχείριση του σχολικού προϋπολογισμού, των ανθρωπίνων και των φυσικών πόρων κ.ά. Η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων είναι

απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι το σχολείο λειτουργεί αποτελεσματικά και ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Ιδιαίτερη, όμως, αναφορά θα πρέπει να γίνει στον ρόλο που διαδραματίζει η επιμόρφωση των διευθυντών στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να αναπτύξουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, όπως δεξιότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, επίλυσης προβλημάτων κ.ά.

Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη συνεχή εκπαίδευσή τους, ώστε να αναπτύξουν σαφείς και αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων. Έτσι, μπορούν να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς οδηγίες που πρέπει να ακολουθούν, όταν προκύπτουν συγκρούσεις, ώστε να συμβάλουν στην αποτροπή της κλιμάκωσης των συγκρούσεων. Μέσω της θετικής επίλυσης των συγκρούσεων και της δημιουργίας μιας κουλτούρας σεβασμού στο σχολείο οι διευθυντές παρέχουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να μάθουν να επιλύουν τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη μείωση της συχνότητας και της σοβαρότητας των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επιπροσθέτως, οι διευθυντές μέσω της εκπαίδευσής τους μπορούν να αναπτύξουν τις απαιτούμενες τεχνικές διαμεσολάβησης, ώστε να βοηθήσουν τις συγκρουόμενες πλευρές να συνεργαστούν, να κατανοήσουν ο ένας τη νοοτροπία και τις προθέσεις του άλλου και να βρουν κοινό έδαφος.

Αναμφισβήτητα, η επιμόρφωση των διευθυντών μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και στη δημιουργία ενός θετικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών, το οποίο θα ωφελήσει και τους μαθητές.

Η συνεχής εκπαίδευση είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορους τομείς που ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο θέμα της επιμόρφωσης των διευθυντών (Παπαϊωάννου Α., Γιαβρίμης Π., Βαλκάνος Ε., Κατσαφούρος Κ., 2013; Παπαθωμάς, 2006) επισημαίνουν τη σπουδαιότητα επιμόρφωσης στους ακόλουθους τομείς:

Σχολική ηγεσία και διοίκηση: εστιάζει στην παροχή δεξιοτήτων και γνώσεων στους διευθυντές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση και καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας. Τέτοιες δεξιότητες είναι η αποτελεσματική ηγεσία, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η λήψη αποφάσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, οι οργανωτικές δεξιότητες.

Διαχείριση συγκρούσεων: εστιάζει στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος και καλλιεργεί δεξιότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και επίλυσης προβλημάτων που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

Διαχείριση πόρων: στοχεύει στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για τη λειτουργία του σχολείου όπως οικονομικοί, ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι, όπως κτίρια και εξοπλισμός.

Εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών: περιλαμβάνει ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης με στόχο την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα, ώστε να καταστεί αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο.

Εκπαιδευτικές διαδικασίες και αποτελέσματα: καλύπτει μια σειρά θεμάτων, όπως η ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, η επίτευξη στόχων, η αξιολόγηση.

Το ζήτημα της συνεχούς εκπαίδευσης των διευθυντών άρχισε να λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, καθώς παλαιότερα δεν υπήρχαν συγκροτημένα προγράμματα επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης (Παπαϊωάννου Α., Γιαβρίμης Π., Βαλκάνος Ε., Κατσαφούρος Κ., 2013). Στις μέρες μας η πολύπλευρη επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης κρίνεται αναγκαία.

Συμπερασματικά, η επιμόρφωση των διευθυντών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου. Οι διάφοροι τομείς της επιμόρφωσης παρέχουν στους διευθυντές τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τη σχολική κοινότητα, να διαχειριστούν τους πόρους, να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα. Ένας ικανός διευθυντής ηγέτης σχολείου μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας οι εκπαιδευτικοί φορείς να επενδύσουν στην κατάρτιση των διευθυντών ως μέσο διασφάλισης της επιτυχίας της σχολικής κοινότητας

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά στη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στον σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, τη μέθοδο της έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τη σημαντικότητα και τους περιορισμούς της έρευνας.

5.1 Σκοπός της έρευνας

Ο ρόλος του διευθυντή στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός. Πολλές είναι οι έρευνες που συσχετίζουν την αποτελεσματική ηγεσία με τις υψηλές επιδόσεις της σχολικής μονάδας. Αναμφισβήτητα, οι επιστημονικές γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του διευθυντή - ηγέτη συμβάλλουν στην οργάνωση της σχολικής μονάδας και στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, γεγονός που προάγει την αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου.

Η σχολική κοινότητα αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι συγκρούσεις δυσχεραίνουν το έργο και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Σε αυτό το σημείο, η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας από το διευθυντή έχει βαρύνουσα σημασία για τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα μέσα από την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών επίλυσης των φαινομένων αυτών.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχολείων του νομού Αττικής σχετικά με το βαθμό στον οποίο η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των διευθυντών συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. Η επίδραση της συνεχούς εκπαίδευσης των διευθυντών σχολικών μονάδων θα αποτελέσει ιδιαίτερο παράγοντα ερευνητικής εξέτασης. Παράλληλα, όμως, θα διερευνηθούν τα συνηθέστερα αίτια συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον, ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητά, καθώς και οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών αλλά και οι τρόποι που συμβάλλουν στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους. Τέλος, θα διερευνήσουμε τους τομείς επιμόρφωσης των διευθυντών, τους οποίους οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως σημαντικότερους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων από τους διευθυντές.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέσα από την παρούσα έρευνα επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τον ρόλο που διαδραματίζει η συνεχής εκπαίδευση των διευθυντών στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στη

σχολική μονάδα σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Παράλληλα θα διερευνηθούν και οι σημαντικότεροι τομείς επιμόρφωσης που θα προσφέρουν στους διευθυντές τις απαραίτητες δεξιότητες που θα τους καταστήσουν αποτελεσματικότερους ηγέτες και θα συμβάλουν στην καλύτερη διαχείριση των συγκρούσεων.

Από τους παραπάνω παράγοντες ερευνητικής εξέτασης προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποια είναι τα αίτια που δημιουργούν συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες;
- 2) Ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
- 3) Πώς διαχειρίζεται ο διευθυντής τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα;
- 4) Ποια είναι η συμβολή της συνεχούς εκπαίδευσης του διευθυντή στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα;
- 5) Ποιοι τομείς επιμόρφωσης των διευθυντών θεωρείται ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων;

5.3 Μέθοδος της έρευνας

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η ποσοτική. Η ποσοτική έρευνα είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων. Χρησιμοποιείται για να βρει μέσους όρους, να κάνει προβλέψεις, να ελέγξει τις αιτιώδεις σχέσεις και να γενικεύσει αποτελέσματα σε ευρύτερους πληθυσμούς. Ένα από τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου διερεύνησης είναι η χρήση στατιστικών δεδομένων ως εργαλείου εξοικονόμησης χρόνου και πόρων. Τα δεδομένα μπορούν να υπολογιστούν μέσω ενός στατιστικού πακέτου όπως το SPSS, το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα. Επιπλέον, η χρήση επιστημονικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων καθιστά δυνατή τη γενίκευση σε ευρύτερους πληθυσμούς. Επιπροσθέτως, η ποσοτική έρευνα παράγει αντικειμενικά δεδομένα, στα οποία μπορούν να γίνουν συσχετισμοί μέσω στατιστικών και αριθμών.

Η ποσοτική μέθοδος, λοιπόν, θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για τη διερεύνηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο, το οποίο απεστάλη σε ηλεκτρονική μορφή σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων τους σχετικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης των διευθυντών στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, καθώς και των ερευνητικών ερωτημάτων που απορρέουν από το στόχο της έρευνας.

5.4 Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα θεωρήθηκε ως πλήθος το σύνολο των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας κατά το έτος εκπόνησης της έρευνας.

Επιλέχθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία αποτελεί είδος δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα. Επιλέχθηκαν τα Δημοτικά σχολεία της Αττικής λόγω εύκολης διαθεσιμότητας, εγγύτητας αλλά και σχέσης των ερευνητριών με αυτά.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 121 εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν ηλεκτρονικά σε διευθύνσεις σχολικών μονάδων του νομού Αττικής. Η διαδικασία έλαβε χώρα κατά τους μήνες Ιανουάριο Φεβρουάριο του έτους 2023.

5.5 Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο προωθήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή και περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες και πλήρως εμπιστευτικές και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήσαμε ανήκει στην κυρία Σούγια Λυδία, το οποίο χρησιμοποίησε στην έρευνά της με τίτλο: «Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον: Ο ρόλος του διευθυντή». Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε μετά από έγκριση που μας παρείχε η κυρία Σούγια και την ευχαριστούμε πολύ γι' αυτό.

Στο προαναφερθέν ερωτηματολόγιο πραγματοποιήσαμε κάποιες μικρές τροποποιήσεις και προσθήκες, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Το ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης του Microsoft forms και μετά από την έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή μας απεστάλη μέσω e-mail στις διευθύνσεις των σχολικών μονάδων, ώστε να το προωθηθούν κατόπιν στους εκπαιδευτικούς. Ο τελικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν είναι 121. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση τους μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη και έχει την εξής μορφή:

Πρώτο μέρος: Αφορά στα δημογραφικά στοιχεία και περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τον τίτλο σπουδών, την ειδικότητα, τη σχέση εργασίας και τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία των ερωτηθέντων.

Δεύτερο μέρος: Αφορά στη συχνότητα εμφάνισης καθώς και στα αίτια των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Αποτελείται από δύο ερωτήσεις.

Τρίτο μέρος: Αποτελείται από δύο ερωτήσεις και στοχεύει στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι συγκρούσεις επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς και την ανάδειξη των κυριότερων συνεπειών των συγκρούσεων.

Τέταρτο μέρος: Διερευνά τους συνηθέστερους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων από το διευθυντή σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς. Περιλαμβάνει προτάσεις που προέρχονται από

διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων, όπως έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία μας (συνεργασία, παραχώρηση, επιβολή, αποφυγή, συμβιβασμός) ανάλογα με τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Δεν γίνεται αναφορά στον κάθε τρόπο ηγεσίας, ώστε να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Πέμπτο μέρος: Τέλος, το πέμπτο μέρος πραγματεύεται τον κύριο παράγοντα διερεύνησης της εργασίας μας που είναι η επιμόρφωση των διευθυντών, η σπουδαιότητα και η συμβολή της στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και οι τομείς επιμόρφωσης που συντελούν στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

5.6 Σημαντικότητα και περιορισμοί της έρευνας

Μέσα από την έρευνα αυτή ευελπιστούμε ότι θα εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης των διευθυντών στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αλλά και στο βαθμό που αυτή συντελεί στην επιλογή των κατάλληλων τρόπων επίλυσης των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες. Επιπλέον, θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τους τομείς επιμόρφωσης, οι οποίοι σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς θα προσδώσουν στους διευθυντές τις κατάλληλες δεξιότητες, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στον απαιτητικό ρόλο τους.

Οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες αποτελεί ένα θέμα το οποίο έχει ερευνηθεί αρκετά. Ωστόσο η σχολική μονάδα είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που μεταβάλλεται συνεχώς. Επομένως, κρίνεται χρήσιμη η επικαιροποίηση των ερευνητικών δεδομένων. Επιπλέον, η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η συνεχής εκπαίδευση των διευθυντών συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξαγωγή νέων συμπερασμάτων και δεδομένων σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία στις σύγχρονες σχολικές μονάδες.

Αναφορικά με τους περιορισμούς της έρευνας, θα πρέπει να αναφερθεί πως αναμφισβήτητα όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα μιας έρευνας τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα αποτελέσματα. Στην παρούσα έρευνα ένα μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο της έρευνας εστάλη σε μεγάλο αριθμό σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης το δείγμα ήταν αρκετά μικρότερο, ωστόσο επαρκές για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Επίσης, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μόνο σε σχολεία του νομού Αττικής, γεγονός το οποίο συντελεί στον γεωγραφικό περιορισμό της έρευνας. Τέλος, το γεγονός ότι η έρευνα απευθύνεται, όπως προαναφέραμε, σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δημιουργεί τους εξής περιορισμούς: αφενός δεν μας παρέχει τις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με την επιμόρφωση και την επίδρασή της στη διαχείριση των συγκρούσεων και αφετέρου δεν μπορεί να γενικευτεί σε όλο τον πληθυσμό της Ελλάδας καθώς για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί η έρευνα και σε άλλες Περιφερειακές Διευθύνσεις.

5.7 Αξιοπιστία της έρευνας

Για να θεωρείται μια έρευνα αξιόπιστη θα πρέπει να έχει σταθερά αποτελέσματα. Ο συντελεστής Cronbach alpha είναι ένας δείκτης αξιοπιστίας. Ο συντελεστής αυτός ελέγχει αν οι έρευνες της κλίμακας Likert είναι αξιόπιστες. Μια έρευνα θεωρείται αξιόπιστη, όταν η τιμή του Cronbach alpha είναι $>0,7$. Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήσαμε έλεγχο αξιοπιστίας του συντελεστή Cronbach alpha μέσω της χρήσης του SPSS. Μετά τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε πως ο συντελεστής έχει την τιμή 0,77, όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, γεγονός που διασφαλίζει την αξιοπιστία της έρευνας.

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	55

Πίνακας 3: Αξιοπιστία της έρευνας

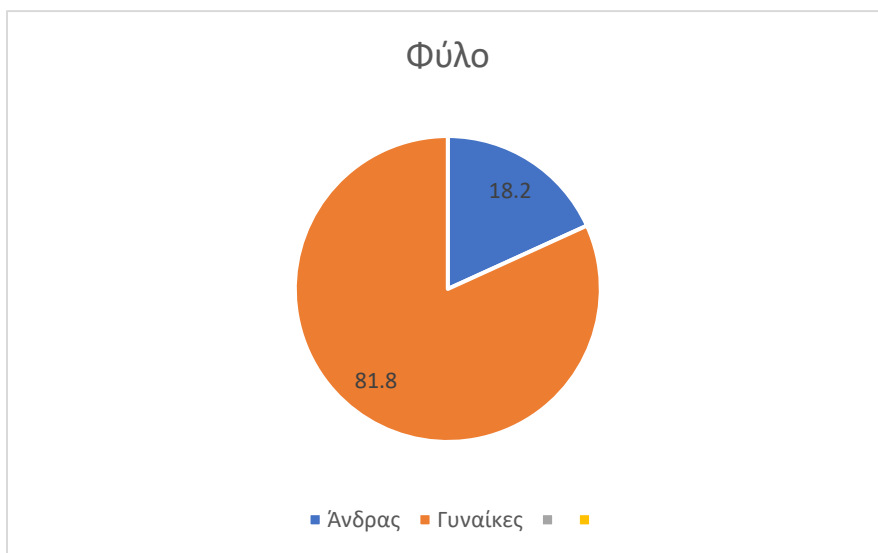
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση με πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα. Επιπλέον, στην ανάλυση των ερωτήσεων 8, 10, 11 και 19 πραγματοποιήθηκε η εξαγωγή της μέσης τιμής (mean) ώστε να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα, ενώ στην ερώτηση 10 διενεργήθηκε και παραγοντική ανάλυση (factor analysis).

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο



Διάγραμμα 1: Φύλο

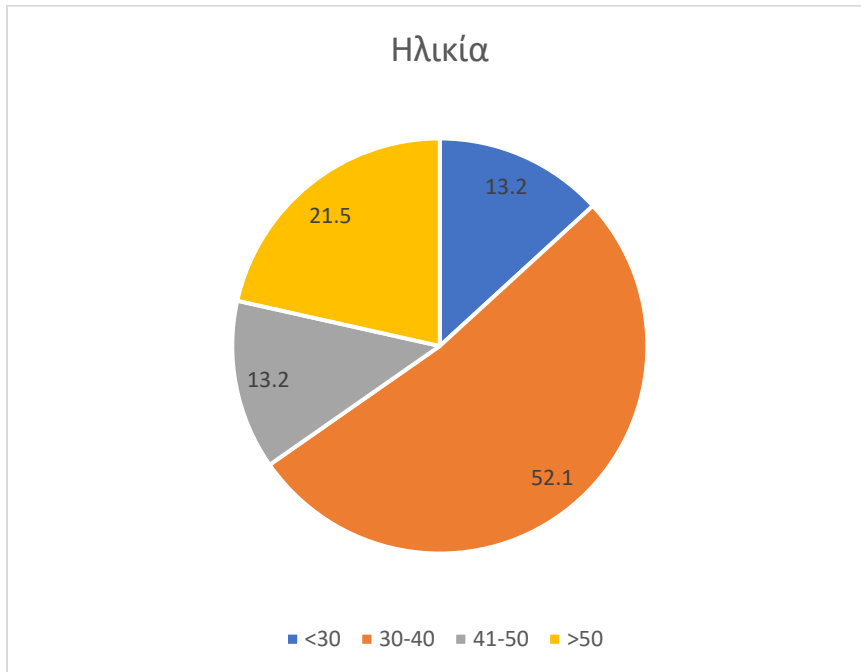
ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	22	18,2	18,2	18,2
Γυναίκα	99	81,8	81,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Φύλο

Σχετικά με το φύλο, παρατηρούμε ότι το 81,8% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ενώ το 18,2% αυτών είναι άνδρες.

2. Ηλικία



Διάγραμμα 2: Ηλικία

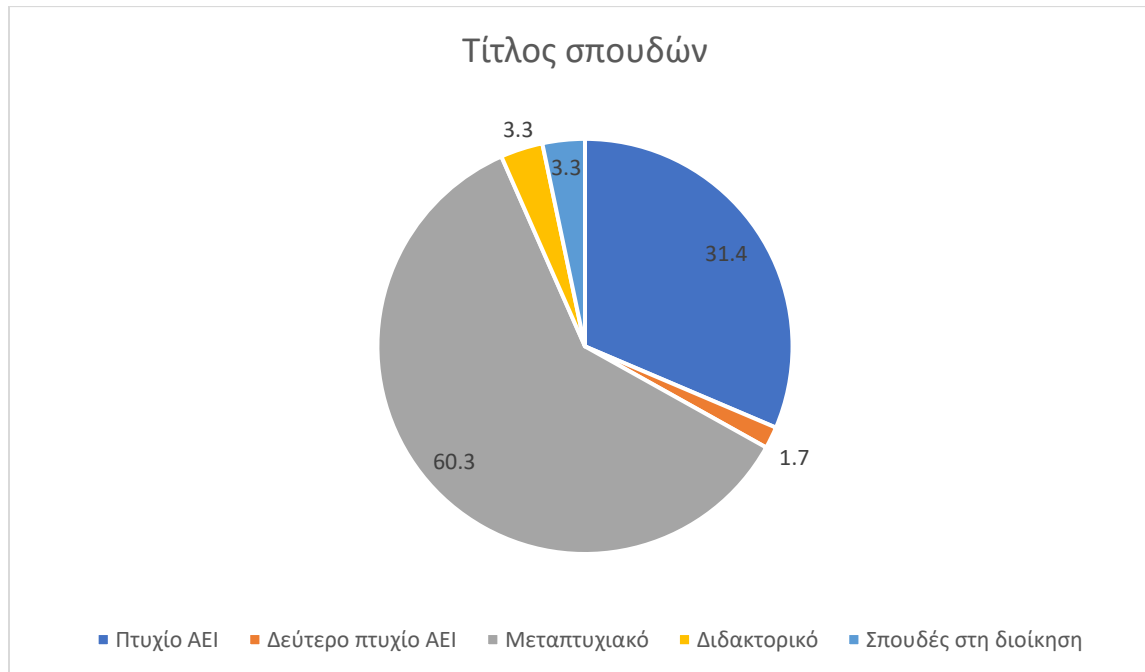
ΗΛΙΚΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30	16	13,2	13,2	13,2
30-40	63	52,1	52,1	65,3
41-50	16	13,2	13,2	78,5
>50	26	21,5	21,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το 52,1% είναι 30-40 ετών, το 21,5% άνω των 50 ετών, το 13,2% κάτω των 30 ετών και το 13,2% 41-50 ετών.

3. Τίτλος σπουδών



Διάγραμμα 3: Σπουδές

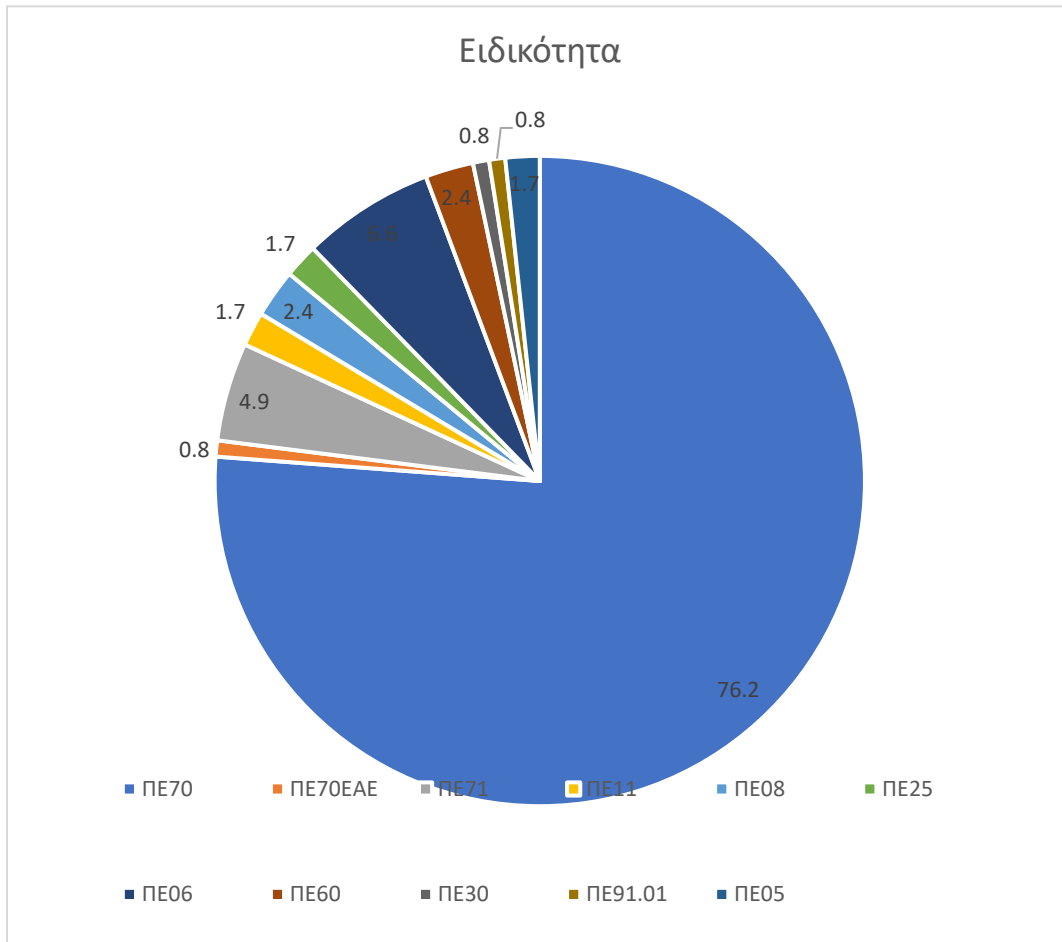
ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πτυχίο Αει	38	31,4	31,4	31,4
Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ	2	1,7	1,7	33,1
Μεταπτυχιακό(Master)	73	60,3	60,3	93,4
Διδακτορικό	4	3,3	3,3	96,7
Σπουδές στη Διοίκηση	4	3,3	3,3	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Σπουδές

Ως προς τον τίτλο σπουδών, το 60,3% του συνόλου είναι κάτοχος μεταπτυχιακού, το 31,4% πτυχίου ΑΕΙ, το 3,3% διδακτορικού, το 3,3% έχει σπουδές στη διοίκηση, ενώ το 1,7% έχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ.

4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΚΛΑΔΟΣ



Διάγραμμα 4: Ειδικότητα

Ως προς την ειδικότητα, το 76,2% είναι ΠΕ70, 0,8% ΠΕ70ΕΑΕ, 4,9% ΠΕ71, 1,7% ΠΕ11, 2,4% ΠΕ08, 1,7% ΠΕ25, 6,6% ΠΕ06, 2,4% ΠΕ60, 0,8% ΠΕ30, 0,8% ΠΕ91.01, 1,7% ΠΕ05.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΕ70	91	75,2	75,2	75,2
ΠΕ70 ΕΑΕ	1	,8	,8	76,0
ΠΕ71	6	5,0	5,0	81,0
ΠΕ08	3	2,5	2,5	83,5
ΠΕ79.01	1	,8	,8	84,3
ΠΕ06	8	6,6	6,6	90,9
ΠΕ25	2	1,7	1,7	92,6
ΠΕ60	3	2,5	2,5	95,0
ΠΕ91.01	1	,8	,8	95,9
ΠΕ05	2	1,7	1,7	97,5
ΠΕ11	2	1,7	1,7	99,2
ΠΕ30	1	,8	,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Ειδικότητα

5. Σχέση εργασίας



Διάγραμμα 5: Σχέση εργασίας

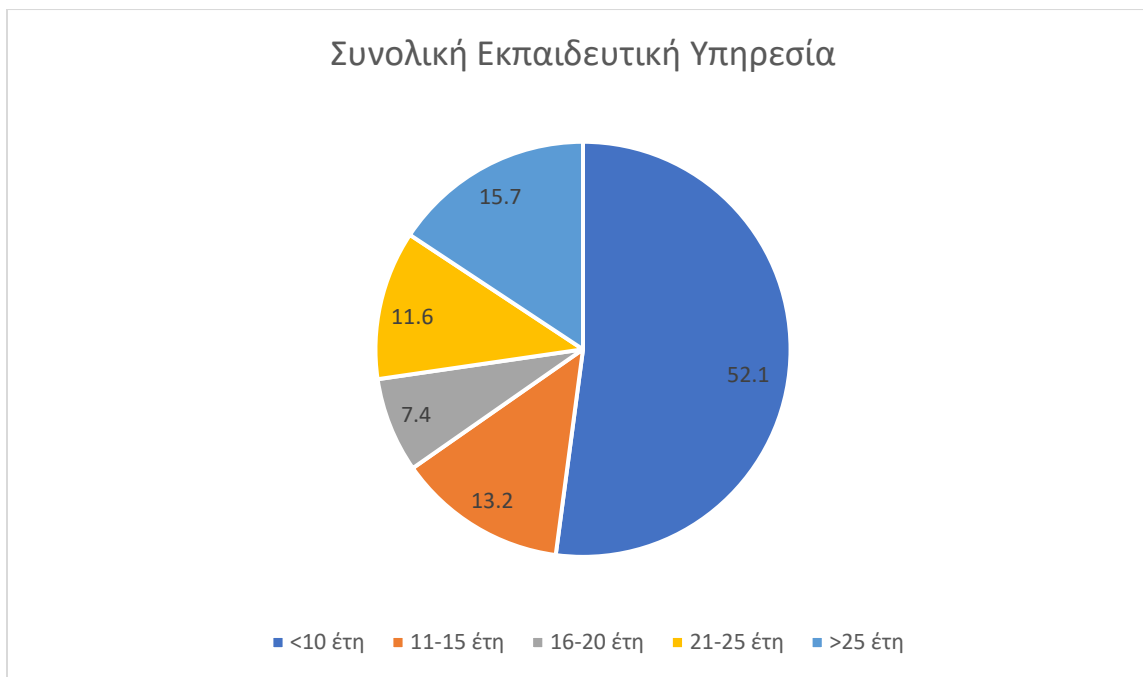
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμος	70	57,9	57,9	57,9
Αναπληρωτής	51	42,1	42,1	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Σχέση εργασίας

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας, το 57,9% είναι μόνιμοι, ενώ το 42,1% αναπληρωτές.

6. Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία



Διάγραμμα 6: Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

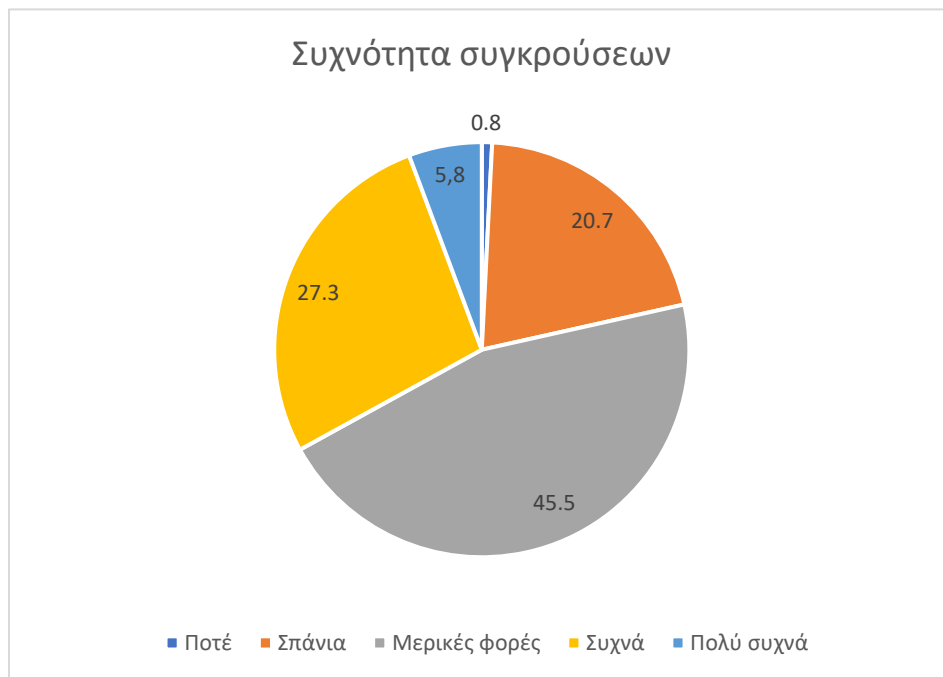
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <10 Έτη	63	52,1	52,1	52,1
11-15	16	13,2	13,2	65,3
16-20	9	7,4	7,4	72,7
21-25	14	11,6	11,6	84,3
>25 Έτη	19	15,7	15,7	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία

Σχετικά με τη συνολική εκπαιδευτική εμπειρία, το 52,1% έχει λιγότερο από 10 έτη, το 15,7% περισσότερο από 25 έτη, το 13,2% 11-15 έτη, το 11,6% 21-25 έτη και το 7,4% 16-20 έτη.

Β. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

7. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;



Διάγραμμα 7: Συχνότητα συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	1	,8	,8	,8
Σπάνια	25	20,7	20,7	21,5
Μερικές φορές	55	45,5	45,5	66,9
Συχνά	33	27,3	27,3	94,2
Πολύ συχνά	7	5,8	5,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

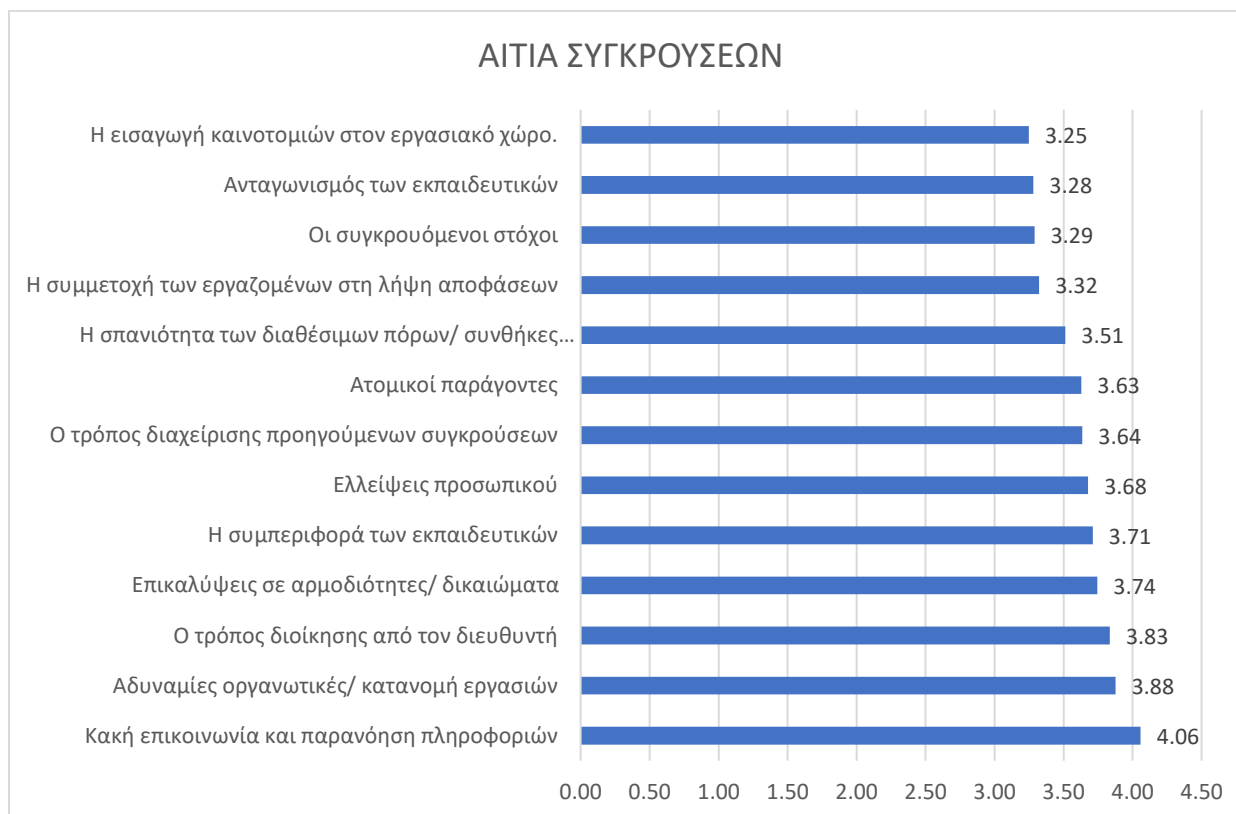
Πίνακας 10: Συχνότητα συγκρούσεων

Σε σχέση με τη συχνότητα συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, το 45,5% ισχυρίζεται πως συμβαίνει μερικές φορές, το 27,3% συχνά, το 20,7% σπάνια, το 5,8% πολύ συχνά και τέλος, το 0,8% ποτέ.

8. Αίτια σύγκρουσης:

ΑΙΤΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	Mean	Std. Deviation
Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών	4,06	0,84
Αδυναμίες οργανωτικές/ κατανομή εργασιών	3,88	0,78
Ο τρόπος διοίκησης από τον διευθυντή	3,83	0,93
Επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/ δικαιώματα	3,74	0,88
Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών	3,71	0,88
Ελλείψεις προσωπικού	3,68	1,13
Ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων	3,64	0,79
Ατομικοί παράγοντες	3,63	0,78
Η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων/ συνθήκες εργασίας	3,51	1,03
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	3,32	1,03
Οι συγκρουόμενοι στόχοι	3,29	0,98
Ανταγωνισμός των εκπαιδευτικών	3,28	1,10
Η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο.	3,25	1,01

Πίνακας 11: Αίτια συγκρούσεων

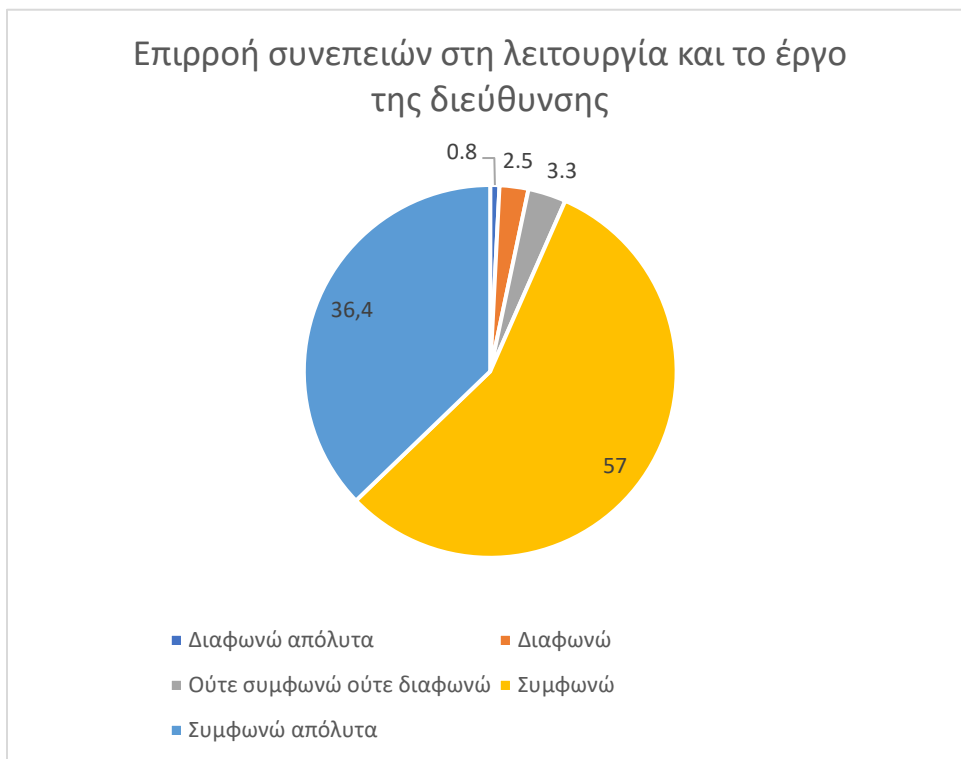


Διάγραμμα 8: Αίτια συγκρούσεων

Για την ανάλυση της ερώτησης 8 χρησιμοποιήσαμε τη μέση τιμή για να κατατάξουμε με σειρά σημαντικότητας τα αίτια των συγκρούσεων σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς. Ως πρώτο αίτιο θεωρούν την κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών (M=4,06). Δεύτερο αίτιο είναι οι οργανωτικές αδυναμίες/ κατανομή εργασιών(M=3,88) και τρίτο ο τρόπος διοίκησης από τον διευθυντή(M=3,83). Παρατηρούμε πως τα αίτια, τα οποία θεωρούνται πιο σημαντικά σχετίζονται με διοικητικούς παράγοντες. Ακολουθούν οι επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/δικαιώματα (M=3,74), η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (M=3,71), οι ελλείψεις προσωπικού (M=3,68), ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων (M=3,64), οι ατομικοί παράγοντες (M=3,63), η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων/ συνθήκες εργασίας (M=3,51) και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (M=3,32). Στο τέλος βρίσκονται οι συγκρουόμενοι στόχοι (M=3,29), ο ανταγωνισμός των εκπαιδευτικών (3,28), και η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο.

Γ. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

9. Οι συνέπειες των συγκρούσεων επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου και το έργο της διεύθυνσης;



Διάγραμμα 9: Βαθμός επιρροής των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	,8
Διαφωνώ	3	2,5	2,5	3,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3,3	3,3	6,6
Συμφωνώ	69	57,0	57,0	63,6
Συμφωνώ απόλυτα	44	36,4	36,4	100,0
Total	121	100,0	100,0	

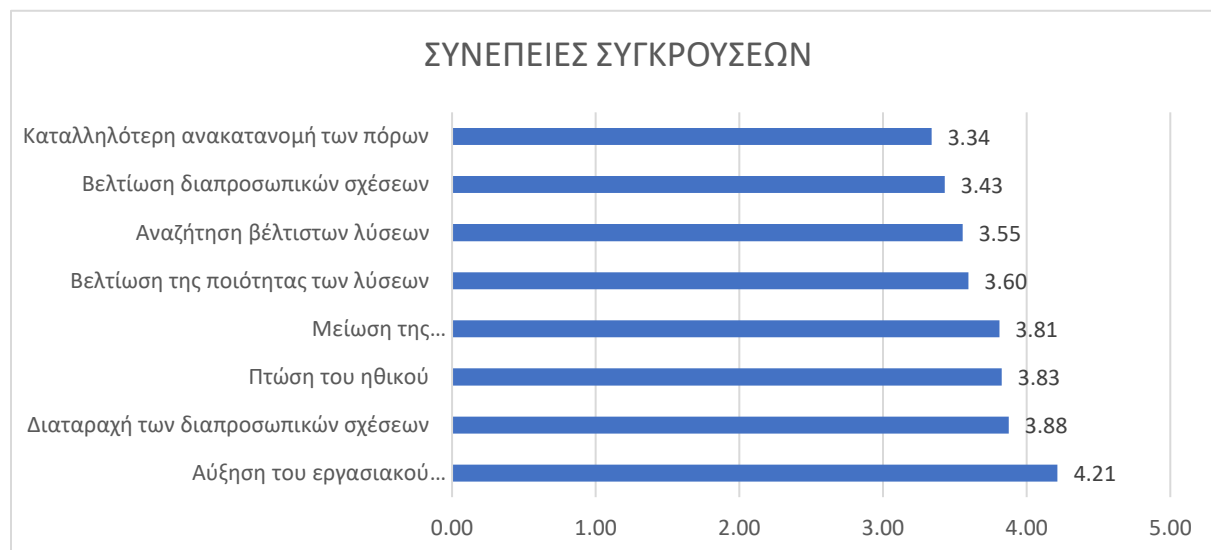
Πίνακας 12: Βαθμός επιρροής των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Ως προς το εάν οι συνέπειες επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και το έργο της διεύθυνσης, το 57% συμφωνεί, το 36,4% συμφωνεί απόλυτα, το 3,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 2,5% διαφωνεί και το 0,8% διαφωνεί απόλυτα.

10. Συνέπειες συγκρούσεων:

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Mean	Std. Deviation
Αύξηση του εργασιακού στρες	4,21	0,74
Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων	3,88	0,74
Πτώση του ηθικού	3,83	0,86
Μείωση της παραγωγικότητας	3,81	0,85
Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων	3,60	0,85
Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	3,55	0,82
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	3,43	1,09
Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων	3,34	0,93
Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή του Διευθυντή ως ηγέτη	3,25	1,03

Πίνακας 13: Συνέπειες συγκρούσεων



Διάγραμμα 10: Συνέπειες συγκρούσεων

Σχετικά με τις συνέπειες των συγκρούσεων, παρατηρούμε πως σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς σημαντικότερη αναδεικνύεται η αύξηση του εργασιακού στρες (M=4,21). Δεύτερη είναι η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων (M=3,88). Τρίτη είναι η πτώση του ηθικού (M=3,83) και τέταρτη η μείωση της παραγωγικότητας (M=3,81). Ακολουθούν η βελτίωση της ποιότητας των λύσεων (M=3,60), η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων (M=3,55), η βελτίωση των διαπροσωπικών

σχέσεων (3,43), η καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων (M=3,34) και τελευταία η αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή του Διευθυντή ως ηγέτη (M=3,25).

Στην ερώτηση αυτή πραγματοποιήσαμε και παραγοντική ανάλυση (factor analysis), ώστε να ομαδοποιήσουμε τις μεταβλητές της ερώτησης, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα:

	Component	
	1	2
Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων	,773	
Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων	,770	
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	,751	
Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	,673	
Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή του Διευθυντή ως ηγέτη	,593	
Πτώση του ηθικού		,786
Αύξηση του εργασιακού στρες		,760
Μείωση της παραγωγικότητας		,749
Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων		,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Πίνακας 14: Παραγοντική ανάλυση

Από την παραγοντική ανάλυση προκύπτει ότι η ερώτηση 10 ομαδοποιείται σε δύο παράγοντες: στις θετικές και αρνητικές συνέπειες, γεγονός που επιβεβαιώνει τον αρχικό σχεδιασμό της ερώτησης, η οποία περιελάμβανε και τα δύο είδη συνεπειών.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	266,271
	df	36
	Sig.	,000

Πίνακας 15: KMO and Bartlett's Test

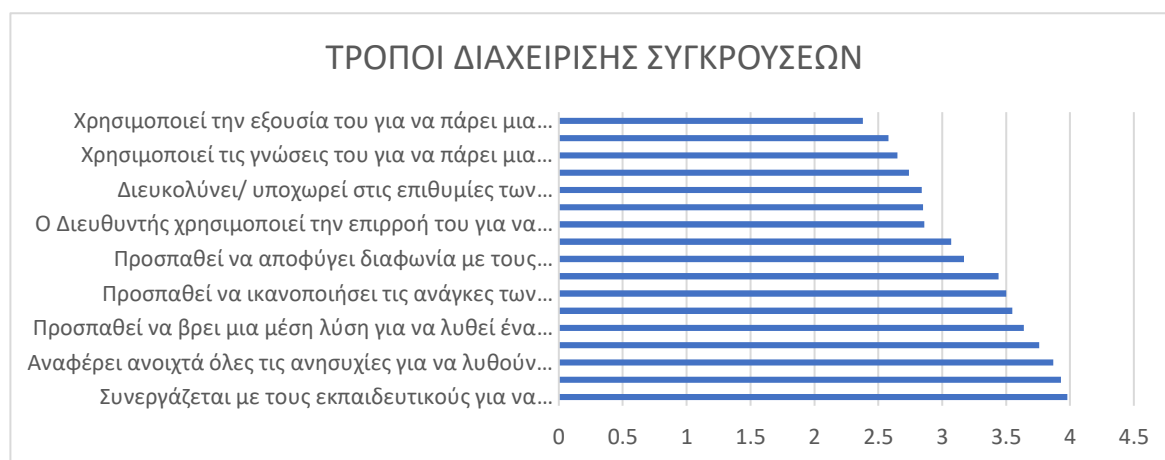
Από τον πίνακα KMO and Bartlett's Test παρατηρούμε ότι είναι στατιστικά σημαντική παραγοντική ανάλυση, καθώς οι υψηλές τιμές KMO δείχνουν ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

Δ. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

11. Ο διευθυντής:

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΑΠΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	Mean	Std. Deviation
Συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για να ληφθούν αποφάσεις κοινώς αποδεκτές.	3,98	0,86
Προσπαθεί να ερευνήσει ένα θέμα με τους εκπαιδευτικούς για να βρει μία λύση αποδεκτή σε αυτούς.	3,93	0,81
Αναφέρει ανοιχτά όλες τις ανησυχίες για να λυθούν τα θέματα κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	3,87	0,89
Προσπαθεί να δουλέψει με τους εκπαιδευτικούς για να βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί κοινές προσδοκίες.	3,76	0,95
Προσπαθεί να βρει μια μέση λύση για να λυθεί ένα αδιέξοδο.	3,64	0,81
Διαπραγματεύεται με τους εκπαιδευτικούς για να γίνει συμβιβασμός.	3,55	0,82
Προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.	3,5	0,75
Προσπαθεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών.	3,44	0,88
Προσπαθεί να αποφύγει διαφωνία με τους εκπαιδευτικούς.	3,17	1,00
Συνήθως συμφωνεί με τις προτάσεις των εκπαιδευτικών.	3,07	0,81
Ο Διευθυντής χρησιμοποιεί την επιρροή του για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες του.	2,86	1,05
Χρησιμοποιεί το 'δίνω παίρνω' για να ληφθεί μια απόφαση.	2,85	0,95
Διευκολύνει/ υποχωρεί στις επιθυμίες των εκπαιδευτικών.	2,84	0,85
Αποφεύγει να βρεθεί σε δύσκολη θέση και προσπαθεί να κρατήσει τη διαφωνία για τον εαυτό του.	2,74	1,02
Χρησιμοποιεί τις γνώσεις του για να πάρει μια απόφαση υπέρ του.	2,65	0,99
Προσπαθεί να αποφύγει μια συνάντηση/ ανοιχτή συζήτηση των διαφορών με τους εκπαιδευτικούς.	2,58	1,07
Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να πάρει μια απόφαση υπέρ του.	2,38	1,24

Πίνακας 16: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

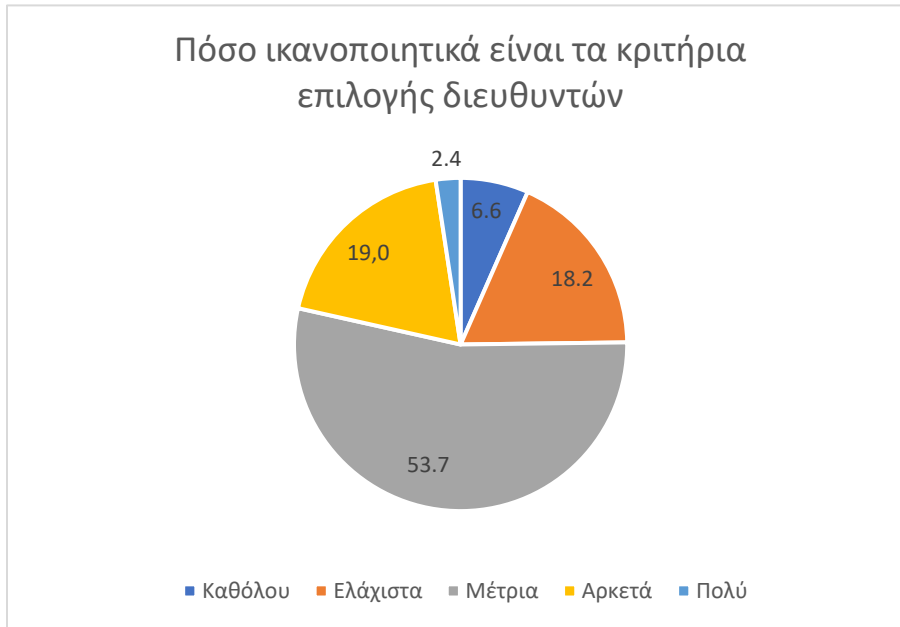


Διάγραμμα 11: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για να ληφθούν αποφάσεις κοινώς αποδεκτές (M=3,98) και προσπαθεί να ερευνήσει ένα θέμα με τους εκπαιδευτικούς για να βρει μία λύση αποδεκτή σε αυτούς (M=3,93). Έπειτα, θεωρούν πως αναφέρει ανοιχτά όλες τις ανησυχίες για να λυθούν τα θέματα κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο (M=3,87) και προσπαθεί να δουλέψει με τους εκπαιδευτικούς για να βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί κοινές προσδοκίες (M=3,76). Στις τελευταίες επιλογές βρίσκεται η προσπάθεια του διευθυντή να αποφύγει μια συνάντηση/ ανοιχτή συζήτηση των διαφορών με τους εκπαιδευτικούς (M=2,58) και η χρήσης εξουσίας από τον διευθυντή για να πάρει μια απόφαση υπέρ του (M=2,38).

Ε. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

12. Πόσο ικανοποιητικά θεωρείτε τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών;



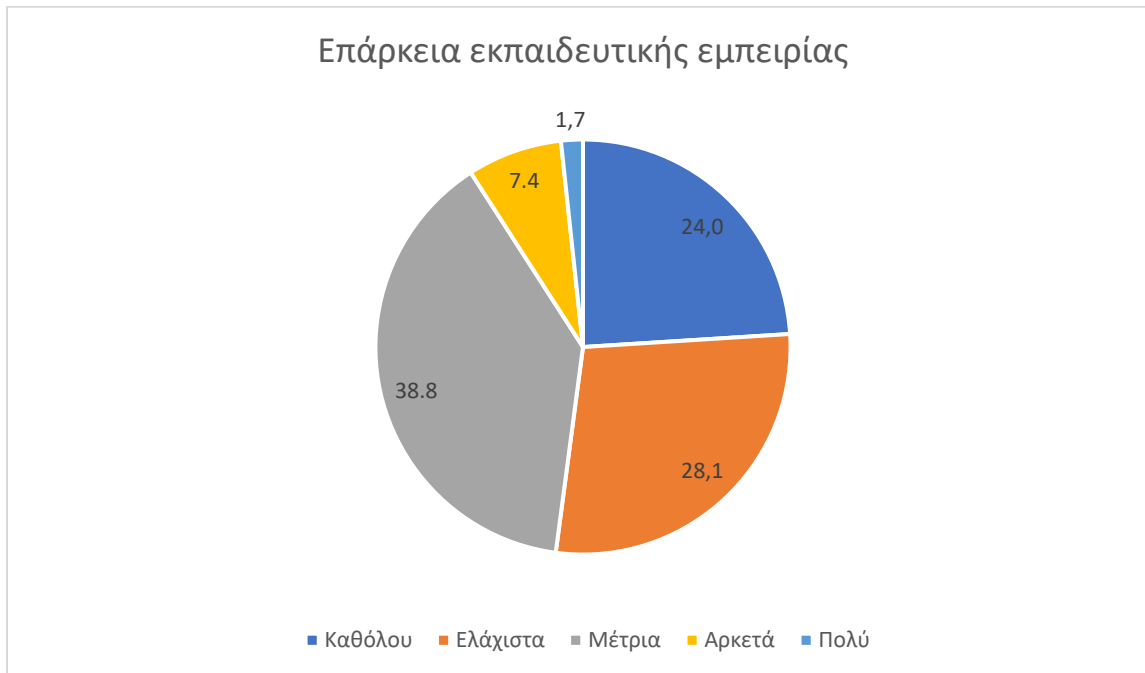
Διάγραμμα 12: Βαθμός ικανοποίησης κριτηρίων επιλογής διευθυντών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	6,6	6,6	6,6
Ελάχιστα	22	18,2	18,2	24,8
Μέτρια	65	53,7	53,7	78,5
Αρκετά	23	19,0	19,0	97,5
Πολύ	3	2,5	2,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 17: Βαθμός ικανοποίησης κριτηρίων επιλογής διευθυντών

Ως προς το εάν είναι ικανοποιητικά είναι τα κριτήρια επιλογής διευθυντών, το 53,7% είπε μέτρια, το 19,1% αρκετά, το 18,2% ελάχιστα, το 6,6% καθόλου και το 2,4% πολύ.

13. Θεωρείτε πως μόνο η εκπαιδευτική εμπειρία επαρκεί για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων των Διευθυντών;



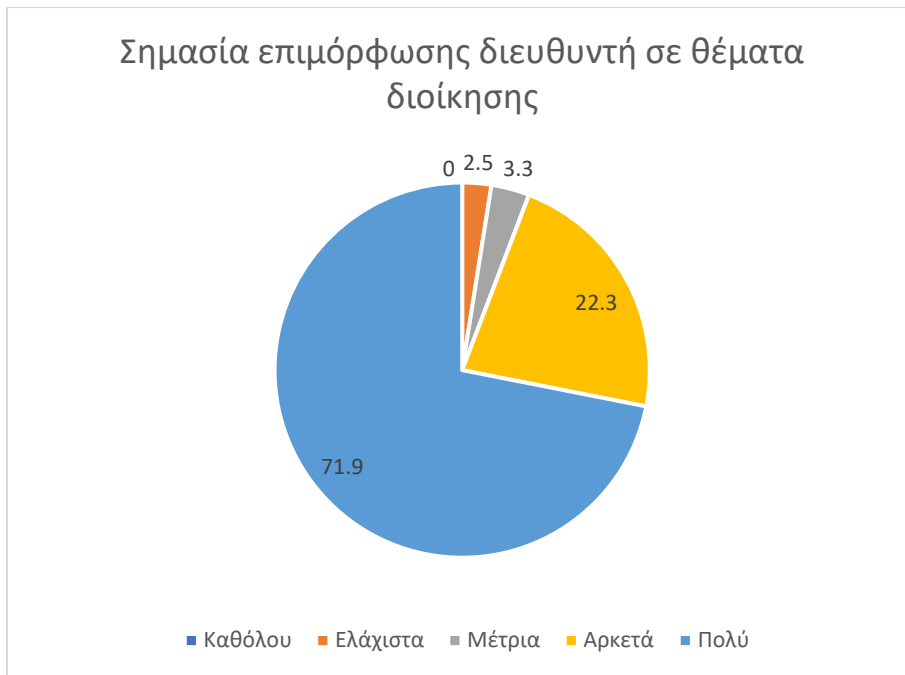
Διάγραμμα 13: Επάρκεια εκπαιδευτικής εμπειρίας για αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	34	28,1	28,1	28,1
Ελάχιστα	29	24,0	24,0	52,1
Μέτρια	47	38,8	38,8	90,9
Αρκετά	9	7,4	7,4	98,3
Πολύ	2	1,7	1,7	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 18: Επάρκεια εκπαιδευτικής εμπειρίας για αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων

Σχετικά με το εάν η εκπαιδευτική εμπειρία είναι αρκετή για την άσκηση των καθηκόντων των διευθυντών, το 38,8% δήλωσε μέτρια, το 28,1% ελάχιστα, το 24,0% καθόλου, το 7,4% αρκετά και το 1,7% πολύ.

14. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επιμόρφωση του Διευθυντή σε θέματα διοίκησης;



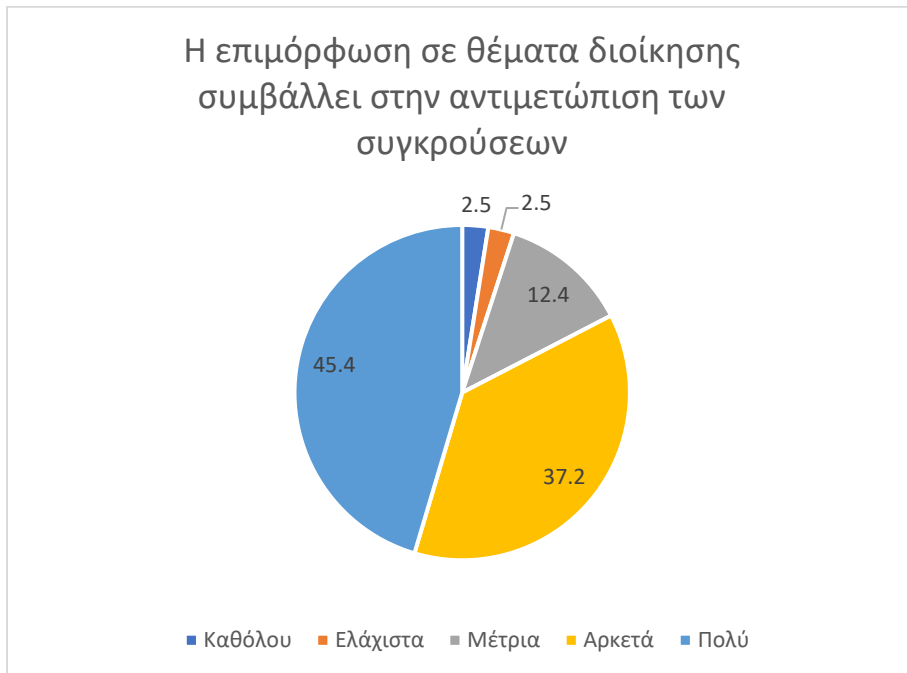
Διάγραμμα 14: Σπουδαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	3	2,5	2,5	2,5
Μέτρια	4	3,3	3,3	5,8
Αρκετά	27	22,3	22,3	28,1
Πολύ	87	71,9	71,9	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 19: Σπουδαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης

Αναφορικά με το αν έχει σημασία η επιμόρφωση του διευθυντή σε θέματα διοίκησης, το 71,9% θεωρεί πολύ, το 22,3% αρκετά, το 3,3% μέτρια, το 2,5% ελάχιστη και 0% καθόλου.

15. Θεωρείτε πως η επιμόρφωση των Διευθυντών στα θέματα διοίκησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων;



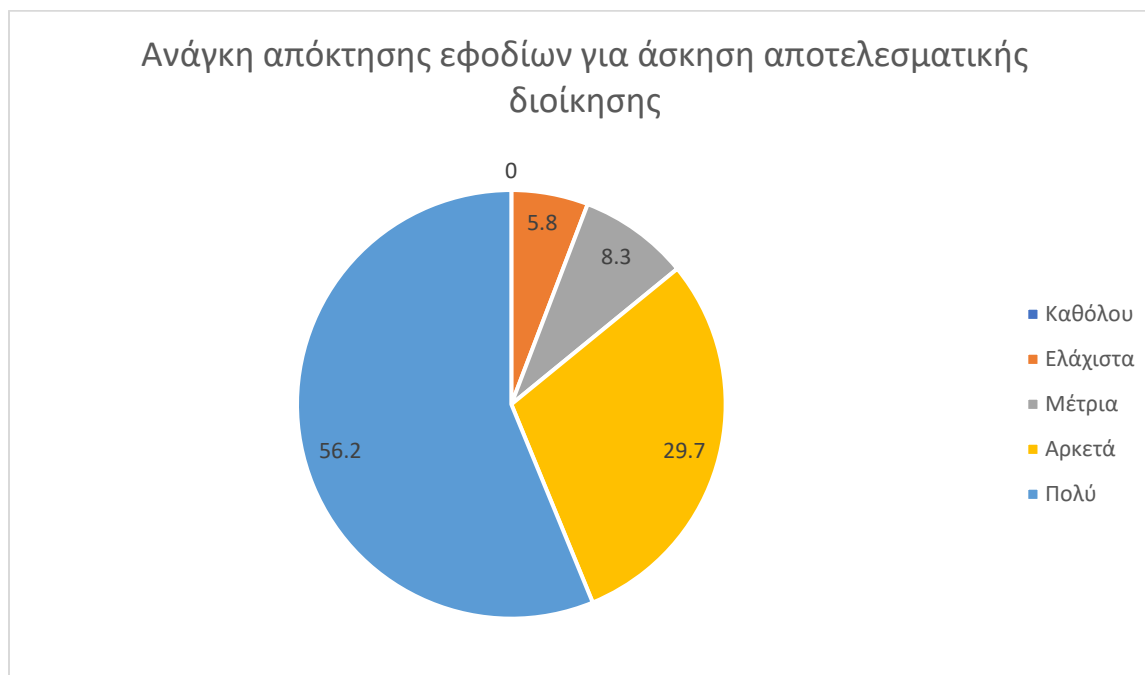
Διάγραμμα 15: Συμβολή της επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,5	2,5	2,5
Ελάχιστα	3	2,5	2,5	5,0
Μέτρια	15	12,4	12,4	17,4
Αρκετά	45	37,2	37,2	54,5
Πολύ	55	45,5	45,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Συμβολή της επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

Σχετικά με το εάν η επιμόρφωση του διευθυντή σε θέματα διοίκησης συμβάλλει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, το 45,4% απάντησε πολύ, το 37,2% αρκετά, το 12,4% μέτρια, το 2,5% ελάχιστα και το 2,5% καθόλου.

16. Θεωρείτε πως υπάρχει ανάγκη για απόκτηση κατάλληλων εφοδίων για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης;



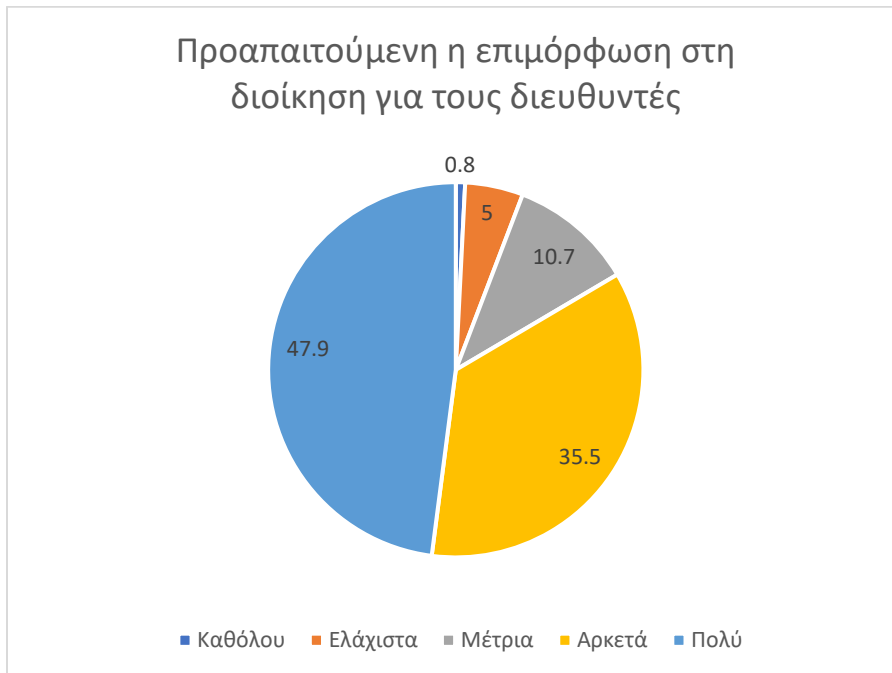
Διάγραμμα 16: Αναγκαιότητα απόκτησης εφοδίων για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	7	5,8	5,8	5,8
Μέτρια	10	8,3	8,3	14,1
Αρκετά	36	29,7	29,7	43,8
Πολύ	68	56,2	56,2	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 21: Αναγκαιότητα απόκτησης εφοδίων για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης

Σχετικά με το εάν είναι αναγκαία η απόκτηση των κατάλληλων εφοδίων για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης, το 56,2% θεωρεί πολύ, το 29,7% αρκετά, το 8,3% μέτρια, το 5,8% ελάχιστα και 0% καθόλου.

17. Θεωρείτε πως η επιμόρφωση Διευθυντών στα θέματα διοίκησης πρέπει να είναι προαπαιτούμενη για την ανάληψη καθηκόντων τους;



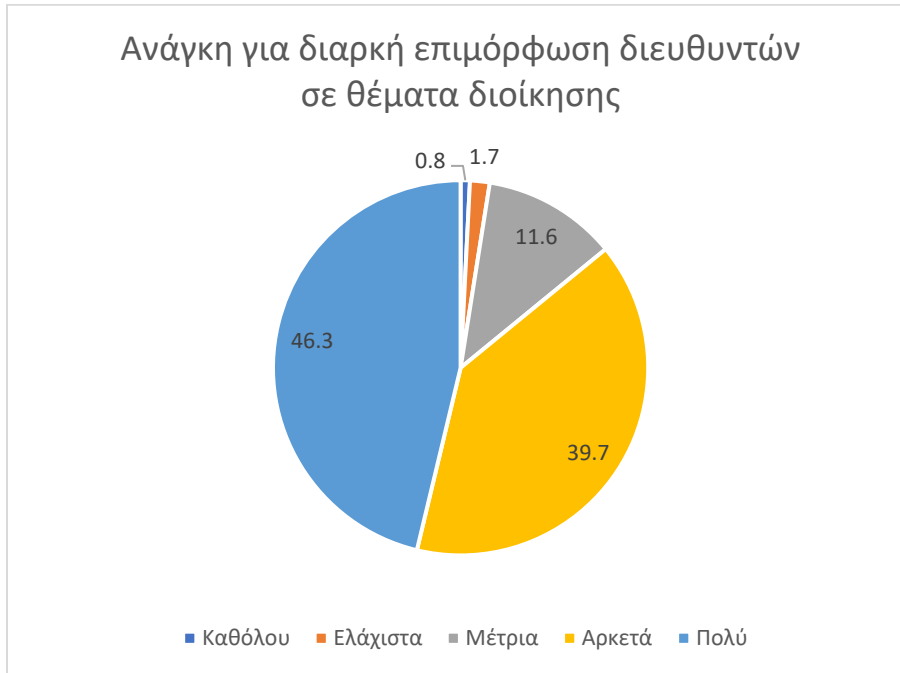
Διάγραμμα 17: Η επιμόρφωση ως προαπαιτούμενο κριτήριο ανάληψης διοικητικών καθηκόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,8	,8	,8
Ελάχιστα	6	5,0	5,0	5,8
Μέτρια	13	10,7	10,7	16,5
Αρκετά	43	35,5	35,5	52,1
Πολύ	58	47,9	47,9	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 22: Η επιμόρφωση ως προαπαιτούμενο κριτήριο ανάληψης διοικητικών καθηκόντων

Ως προς το αν η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης είναι προαπαιτούμενη για την ανάληψη των καθηκόντων τους, το 47,9% θεωρεί πολύ, το 35,5% αρκετά, το 10,7% μέτρια, το 5,0% ελάχιστα και το 0,8% καθόλου.

18. Θεωρείτε πως υπάρχει ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση Διευθυντών στα θέματα διοίκησης κατά τη διάρκεια της θητείας τους;



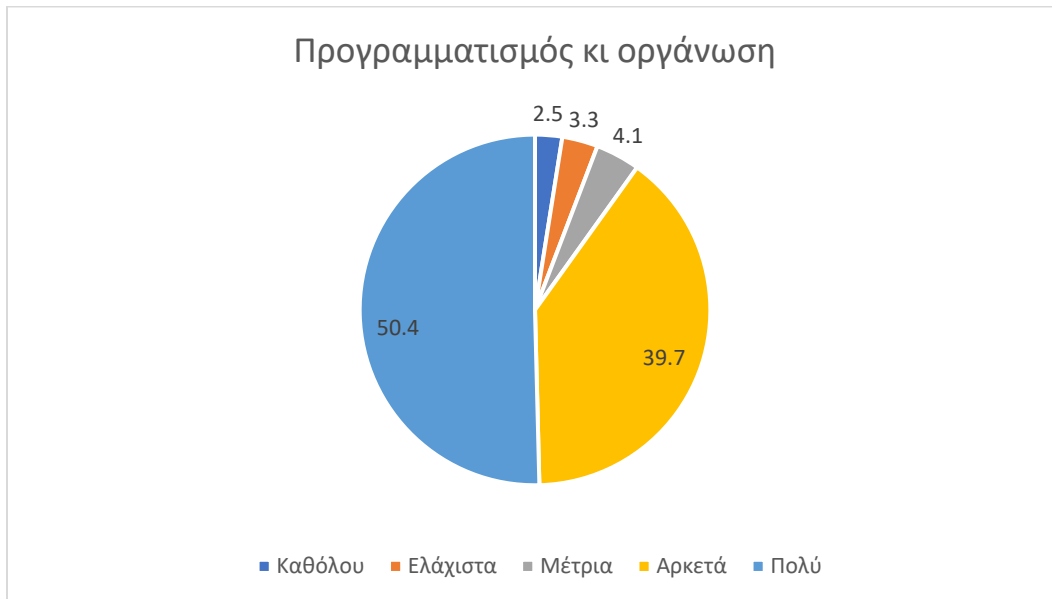
Διάγραμμα 18: Αναγκαιότητα διαρκούς επιμόρφωσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Ελάχιστα	2	1,7	1,7	2,5
	Μέτρια	14	11,6	11,6	14,0
	Αρκετά	48	39,7	39,7	53,7
	Πολύ	56	46,3	46,3	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 23: Αναγκαιότητα διαρκούς επιμόρφωσης

Σχετικά με τη διαρκή επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης, το 46,3% την κρίνει πολύ αναγκαία, το 39,7% αρκετά, το 11,6% μέτρια, το 1,7% ελάχιστα και το 0,8% καθόλου.

19. Θεωρείτε πως ο Διευθυντής, προκειμένου να ασκήσει πιο αποτελεσματικά το έργο του και να αποφευχθεί η εμφάνιση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, είναι αναγκαίο να επιμορφωθεί στα ακόλουθα θέματα;



Διάγραμμα 19: Προγραμματισμός και οργάνωση

Προγραμματισμός και οργάνωση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,5	2,5	2,5
Ελάχιστα	4	3,3	3,3	5,8
Μέτρια	5	4,1	4,1	9,9
Αρκετά	48	39,7	39,7	49,6
Πολύ	61	50,4	50,4	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Προγραμματισμός και οργάνωση

Το 50,4% απάντησε πολύ, το 39,7% αρκετά, το 4,1% μέτρια, το 3,3% ελάχιστα και το 2,5% καθόλου.



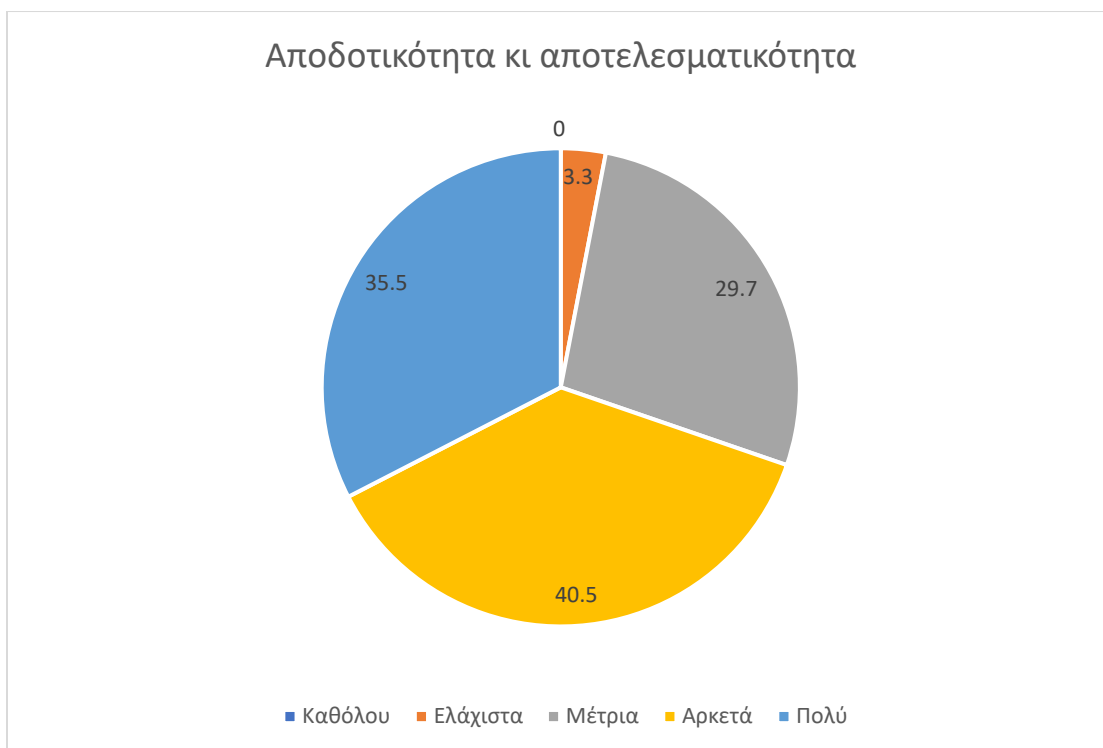
Διάγραμμα 20: Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση

Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση του προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια	10	8,3	8,3	8,3
Αρκετά	41	33,9	33,9	42,1
Πολύ	70	57,9	57,9	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση

Το 57,9% υποστηρίζει πολύ, το 33,9% αρκετά, 8,3% μέτρια 0% ελάχιστα και 0% καθόλου.



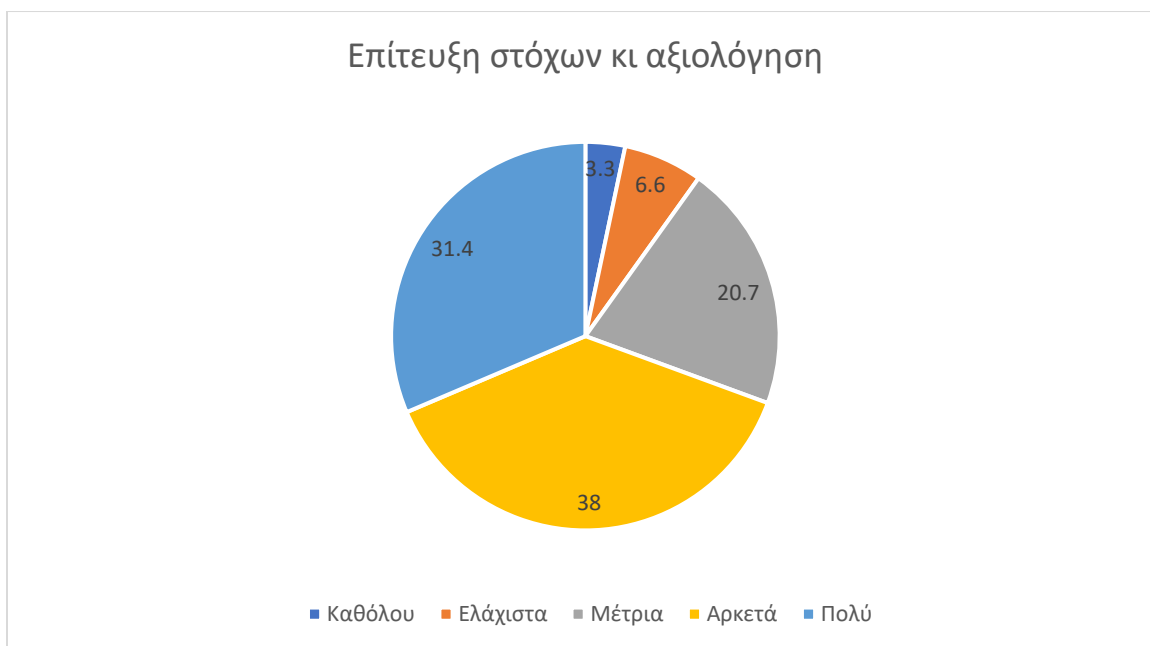
Διάγραμμα 21: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	4	3,3	3,3	3,3
	Μέτρια	25	20,7	20,7	24,0
	Αρκετά	49	40,5	40,5	64,5
	Πολύ	43	35,5	35,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 26: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Το 40,5% είπε αρκετά, το 35,5% πολύ, το 20,7% μέτρια, το 3,3% ελάχιστα και 0% καθόλου.



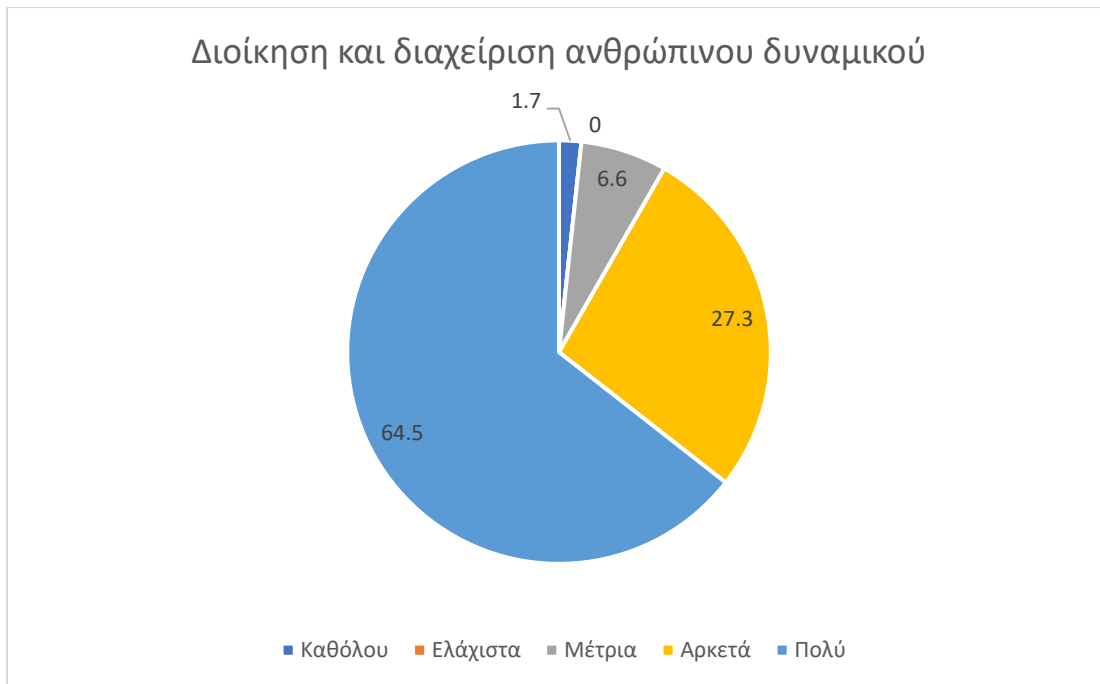
Διάγραμμα 22: Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση

Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,3	3,3	3,3
Ελάχιστα	8	6,6	6,6	9,9
Μέτρια	25	20,7	20,7	30,6
Αρκετά	46	38,0	38,0	68,6
Πολύ	38	31,4	31,4	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 27: Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση

Το 38% δήλωσε αρκετά, το 31,4% πολύ, το 20,7% μέτρια, το 6,6% ελάχιστα και το 3,3% καθόλου.



Διάγραμμα 23: Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,7	1,7	1,7
Μέτρια	8	6,6	6,6	8,3
Αρκετά	33	27,3	27,3	35,5
Πολύ	78	64,5	64,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 28: Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Το 64,5% απάντησε πολύ, το 27,3% αρκετά, το 6,6 μέτρια, το 1,7 καθόλου και 0% ελάχιστα.



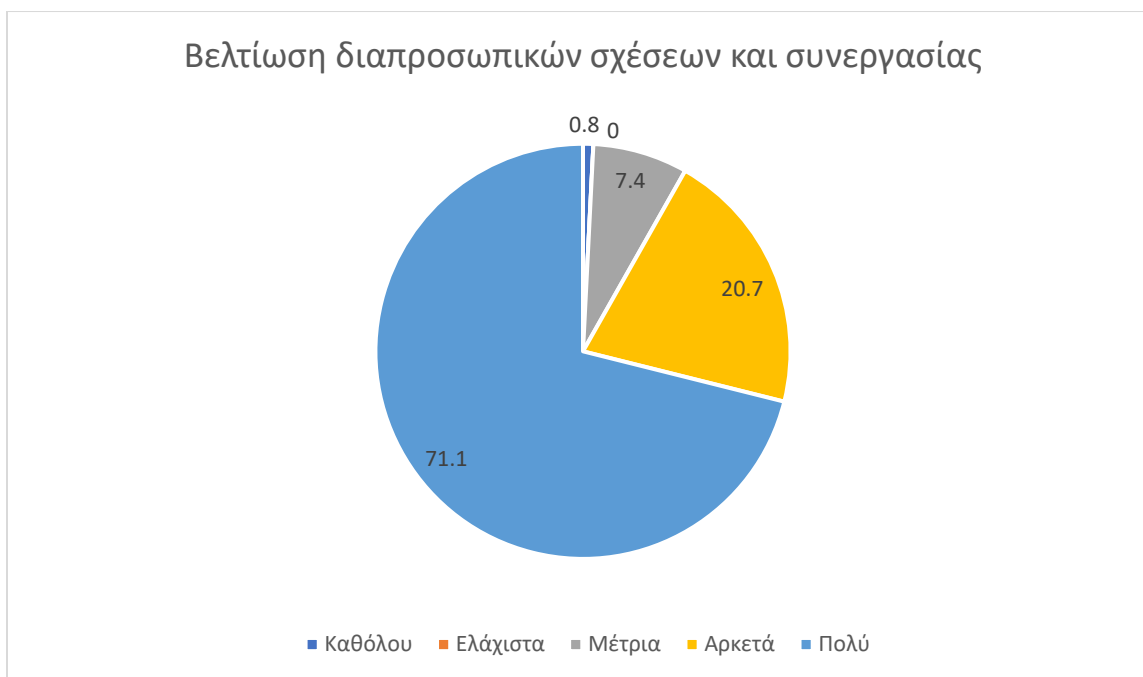
Διάγραμμα 24: Διαχείριση συγκρούσεων

Διαχείριση συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια	5	4,1	4,1	4,1
Αρκετά	27	22,3	22,3	26,4
Πολύ	89	73,6	73,6	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 29: Διαχείριση συγκρούσεων

Το 73,6% δήλωσε πολύ, το 22,3% αρκετά, το 4,1% μέτρια, 0% ελάχιστα και 0% καθόλου.



Διάγραμμα 25: Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας

Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας μέσα στην ομάδα

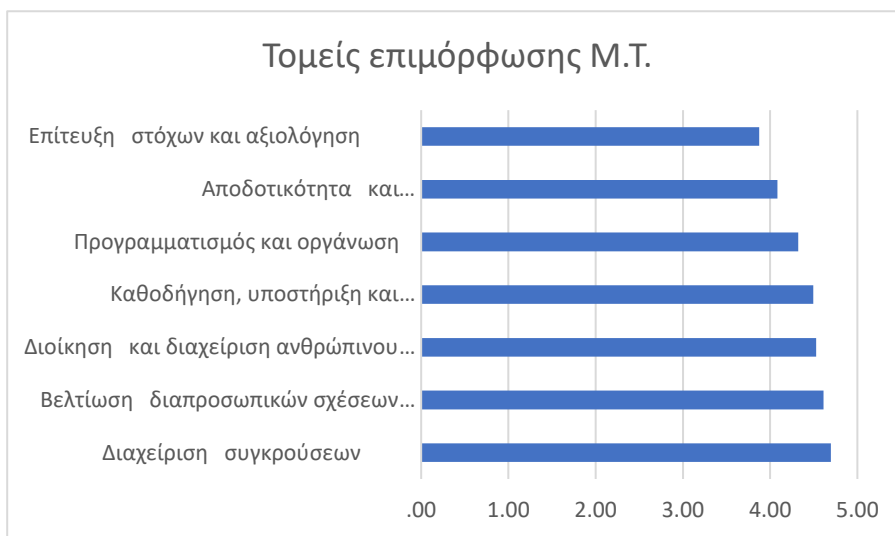
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,8	,8	,8
Μέτρια	9	7,4	7,4	8,3
Αρκετά	25	20,7	20,7	28,9
Πολύ	86	71,1	71,1	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Πίνακας 30: Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας

Το 71,1% υποστήριξε πολύ, το 20,7% αρκετά, το 7,4% μέτρια, το 0,8% καθόλου και 0% ελάχιστα.

	Mean	Std. Deviation
Διαχείριση συγκρούσεων	4,69	,545
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας μέσα στην ομάδα	4,61	,700
Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	4,53	,765
Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση του προσωπικού	4,50	,647
Προγραμματισμός και οργάνωση	4,32	,896
Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα	4,08	,833
Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση	3,88	1,037

Πίνακας 31: Τομείς επιμόρφωσης



Διάγραμμα 26: Τομείς επιμόρφωσης

Αναφορικά με τους τομείς επιμόρφωσης των διευθυντών, σημαντικότερη σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς αναδεικνύεται η επιμόρφωση στη διαχείριση συγκρούσεων ($M=4,69$) μέσος όρος ιδιαίτερα υψηλός. Ακολουθεί η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας ($M=4,61$) και η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ($M=4,53$). Στη συνέχεια ακολουθεί η καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση των εκπαιδευτικών ($M=4,50$) και ο προγραμματισμός/οργάνωση ($M=4,32$). Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται η αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα ($M=4,08$) και η επίτευξη στόχων/αξιολόγηση ($M=3,88$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το πρώτο μέρος της έρευνας αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων. Σχετικά με το φύλο αξίζει να αναφερθεί πως διακρίνεται μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχονται από γυναίκες (81,8%) έναντι των ανδρών (18,2%). Αναφορικά με την ηλικία παρατηρούμε πως η μεγαλύτερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από την ηλικιακή ομάδα 30-40 ετών (52,1%), ενώ ακολουθεί η ομάδα των ατόμων που είναι άνω των 50 ετών (21,5%) και πρόκειται κυρίως για εκπαιδευτικούς του κλάδου ΠΕ 70 (Δάσκαλοι) που εργάζονται σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Επίσης, παρατηρείται μικρή διαφορά στη σχέση εργασίας που διαθέτουν, καθώς οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί υπερτερούν με ποσοστό (57,9%) έναντι των αναπληρωτών (42,1%), γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα, καθώς τα σχολεία παρουσιάζουν ανάγκες δυσανάλογες με τον αριθμό των διορισμένων εκπαιδευτικών και επομένως ένας μεγάλος αριθμός κενών καλύπτεται από αναπληρωτές. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ολοένα και αυξανόμενη απόκτηση τίτλων σπουδών, καθώς μέσα από την έρευνα προκύπτει πως ένας ιδιαίτερα μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο (60,3%). Επίσης αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό εκπαιδευτικών (3,3%) που κατέχει διδακτορικό και σπουδές στη διοίκηση (1,7%) γεγονός που υποδεικνύει την αυξανόμενη ακαδημαϊκή εξέλιξη των εκπαιδευτικών, καθώς αποτελεί επιτακτική ανάγκη της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Τέλος, όσον αφορά την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών, διακρίνουμε με βάση τα αποτελέσματα πως οι περισσότεροι εξ αυτών και συγκεκριμένα το (52,1%) έχει εκπαιδευτική εμπειρία λιγότερο από 10 έτη. Ακολουθούν όσοι έχουν περισσότερο από 25 έτη υπηρεσίας (15,7%). Στη συνέχεια βρίσκονται όσοι εργάζονται στην εκπαίδευση για 11-15 έτη (13,2%), οι εργαζόμενοι με 21-25 έτη υπηρεσίας (11,6%) και τέλος οι εργαζόμενοι με εκπαιδευτική υπηρεσία 16 - 20 έτη (7,4%).

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας εξετάζεται η συχνότητα των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες αλλά και τα αίτια που τις προκαλούν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι περισσότεροι αναγνώρισαν την ύπαρξη συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, καθώς η πλειοψηφία αυτών που αντιπροσωπεύεται από ποσοστό 45,5% ισχυρίστηκε πως πρόκειται για φαινόμενο το οποίο συμβαίνει μερικές φορές, ενώ αρκετοί είναι και οι εκπαιδευτικοί που δήλωσαν πως συμβαίνει συχνά (27,3%). Μόνο ένας εκπαιδευτικός (0,08%) δήλωσε πως δεν συμβαίνουν ποτέ συγκρούσεις στη σχολική μονάδα. Επομένως, οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο φαινόμενο στις σχολικές μονάδες γεγονός που αιτιολογείται από την ύπαρξη πολλών ατόμων με διαφορετική νοοτροπία και η ιδιοσυγκρασία αλλά και από τις ολοένα και περισσότερες αλλαγές που προκύπτουν στην εκπαιδευτική πολιτική, τις ελλείψεις προσωπικού που προέκυψαν στις τελευταίες δεκαετίες ως απόρροια της οικονομικής κρίσης, τη μειωμένη χρηματοδότηση των σχολείων, τα διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας κ.ά. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Βολακάκη 2015, Παρασκευόπουλος

2008). Για την ανάλυση της ερώτησης που αφορά τα αίτια σύγκρουσης σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, χρησιμοποιήσαμε την εξαγωγή της μέσης τιμής, ώστε να γίνει ακριβής κατάταξη αυτών. Ως πρώτο αίτιο σύγκρουσης οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν την κακή επικοινωνία και παρανοήσεις πληροφοριών (M=4,06). Ακολουθούν οι οργανωτικές αδυναμίες/κατανομή εργασιών (M=3,88) και ο τρόπος διοίκησης από τον διευθυντή (M=3,83). Διαπιστώνουμε σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα πως ως σημαντικότερα αίτια συγκρούσεων οι εκπαιδευτικοί θεωρούν αυτά που σχετίζονται με υπηρεσιακούς διοικητικούς παράγοντες. Όπως έχει προαναφερθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας το μοντέλο ηγεσίας με το οποίο είχε επιλέξει να διοικεί ο εκάστοτε διευθυντής μπορεί να αποτελέσει αιτία συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008) οι λάθος χειρισμοί του διευθυντή δύναται να κλονίσουν την εμπιστοσύνη των μελών του σχολικού οργανισμού και να έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία ενός κλίματος αμφιβολίας και απογοήτευσης. Επίσης ο τρόπος επικοινωνίας στη σχολική μονάδα μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις λόγω παρανόησης των πληροφοριών ή προβληματικής επικοινωνίας (Μπουραντάς 2002, Σαΐτης 2014). Την σειρά κατάταξης των αιτιών σύγκρουσης ακολουθούν οι επικαλύψεις σε αρμοδιότητες (M=3,74), η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (M=3,71) ενώ στο τέλος βρίσκονται λόγοι που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως προσωπικοί, όπως ο ανταγωνισμός των εκπαιδευτικών (M=3,28). Την τελευταία θέση στην κατάταξη καταλαμβάνει η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας για τα κυριότερα αίτια σύγκρουσης στις σχολικές μονάδες έρχονται σε συμφωνία με αυτά άλλων ερευνών που έδειξαν πως τα αίτια συνδέονται κυρίως με ζητήματα οργάνωσης της σχολικής μονάδας αλλά και διαπροσωπικών σχέσεων (Ιορδανίδης 2014, Σαΐτη 2014, Gyan and Offin 2014, Goksoy and Argon 2016).

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνάται το αποτέλεσμα των συγκρούσεων σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου, ενώ στην επόμενη ερώτηση οι εκπαιδευτικοί καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με τις προτάσεις που τίθενται ως συνέπειες των συγκρούσεων. Όσον αφορά την επίδραση των συγκρούσεων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας διαπιστώνουμε μέσα από την ανάλυση των δεδομένων πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει την επίδραση των συνεπειών των συγκρούσεων στη λειτουργία του σχολείου και στο έργο της διεύθυνσης, καθώς το 57% συμφωνεί πως οι συνέπειες επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και το 36,4% συμφωνεί απόλυτα. Το 3,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόνο το 2,5% διαφωνεί και το 0,8% διαφωνεί απόλυτα. Υπάρχει, επομένως κοινή παραδοχή πως οι συνέπειες των συγκρούσεων επιδρούν στη λειτουργία του σχολείου.

Όσον αφορά τις συνέπειες των συγκρούσεων, οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να δηλώσουν τη συμφωνία τους με εννέα προτάσεις - συνέπειες σύγκρουσης. Στις προτάσεις αυτές περιλαμβάνονταν και θετικές και αρνητικές συνέπειες σύγκρουσης, ώστε να διαπιστωθεί αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως υπάρχουν θετικές συνέπειες των συγκρούσεων και σε τι ποσοστό τις αναγνωρίζουν στη σχολική μονάδα. Από τη μέση τιμή αναδείχθηκε ως κύρια συνέπεια σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς η αύξηση του εργασιακού άγχους με ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο

(M=4,21). Ακολουθούν η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων (M=3,88), η πτώση του ηθικού (M=3,83) και η μείωση της παραγωγικότητας (M=3,81). Έπειτα, δηλώνονται ως συνέπειες των συγκρούσεων η βελτίωση της ποιότητας των λύσεων (M=3,60), η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων (M=3,55), η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων (M=3,43) και η καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων (M=3,34) και τέλος, η αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή του διευθυντή ως ηγέτη (M=3,25). Διαπιστώνουμε επομένως πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως υπάρχουν και αρνητικές και θετικές συνέπειες από τις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες, καθώς όλες οι απαντήσεις έχουν σχετικά υψηλό μέσο όρο μεγαλύτερο από 3,25%. Ωστόσο διαφαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί σαφώς θεωρούν πως οι συνέπειες είναι κυρίως αρνητικές, καθώς οι τέσσερις προτάσεις που δηλώνουν αρνητικές συνέπειες κατατάσσονται στις πρώτες επιλογές των εκπαιδευτικών με τις υψηλότερες μέσες τιμές. Σε αυτή την ερώτηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε και παραγοντική ανάλυση, η οποία επιβεβαίωσε την ομαδοποίηση των συνεπειών σε δύο κατηγορίες τις θετικές και τις αρνητικές. Το συμπέρασμα αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με αναφορές στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας σχετικά με την ύπαρξη τους σε σχολικές μονάδες λόγω της προσπάθειας όλων των εμπλεκόμενων να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου (Μπουραντάς, 2001). Επιπλέον, η δυσκολία διάκρισης των συνεπειών ως θετικές ή αρνητικές έχει αναφερθεί ως αποτέλεσμα των διαφορετικών μορφών εμφάνισής τους και των αποτελεσμάτων τους. Ωστόσο, μια τέτοια διάκριση μπορεί να καταστεί δυνατή αν ληφθούν υπόψη όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, τα μέσα που χρησιμοποιούν και τα κριτήριά τους (Γιαννίκας, 2014). Αναμφισβήτητα, οι δεξιότητες του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του σύνθετου ρόλου του, καθώς η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά του μπορεί να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να ενισχύσει τις θετικές προς όφελος της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, συνάδουν με αυτά άλλων ερευνών (Τριάντη, 2021; Παπαγεωργάκη, 2021; Μαυρίδου, 2017; Σαΐτη, 2015). Όσον αφορά την ύπαρξη θετικών συνεπειών από τις συγκρούσεις αξίζει να αναφερθεί πως ένα μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών θεωρούν πως μπορούν να επιδράσουν θετικά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας συμβάλλοντας στην επιλογή βέλτιστων λύσεων και στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται από τη σύγχρονη διοικητική αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι συγκρούσεις μπορούν να επιδράσουν θετικά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των σχέσεων, στην επιλογή ορθότερων αποφάσεων και βέλτιστων λύσεων κ.ά. (Σαΐτης, 2014; Robbins & Judge, 2012; Rahim, 2011; Μπουραντάς, 2002).

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνούμε τους αποτελεσματικότερους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων από τον διευθυντή σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς. Κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης ο διευθυντής προσπαθεί να διαχειριστεί τη σύγκρουση αυτή με διάφορους τρόπους, ώστε να επιλυθεί αποτελεσματικά το πρόβλημα. Οι διαφορετικές δεξιότητες

κάθε διευθυντή δημιουργούν και διαφορετικές τακτικές διαχείρισης των συγκρούσεων. Γι' αυτό και ο κάθε διευθυντής σχολικής μονάδας διαχειρίζεται τις συγκρούσεις με διαφορετικούς τρόπους. Προχωρώντας σε μια βιβλιογραφική επισκόπηση διαπιστώνουμε πως υπάρχουν πέντε σημαντικότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων, οι οποίοι απορρέουν από τα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας. Οι πέντε τρόποι διαχείρισης, οι οποίοι αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας και χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι οι εξής: η συνεργασία, η παραχώρηση, η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η επιβολή (Rahim & Magner 1995). Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις σχετικά με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές τακτικές και στυλ ηγεσίας. Στις προτάσεις αυτές δεν έγινε αναφορά στο εκάστοτε ηγετικό στυλ, ώστε να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των απαντήσεων. Κατά την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η εξαγωγή της μέσης τιμής, ώστε να διαπιστώσουμε τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως τους καταλληλότερους. Από την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώνουμε πως ως καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων από τον διευθυντή αναδεικνύεται σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς για να ληφθούν κοινώς αποδεκτές αποφάσεις με ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο ($M=3,98$). Στους τρόπους διαχείρισης που ακολουθούν ο διευθυντής ερευνά από κοινού με τους εκπαιδευτικούς ένα θέμα, ώστε να επιλυθεί αποτελεσματικά ($M=3,93$), αναφέρει ανοιχτά τις ανησυχίες του στους εκπαιδευτικούς ($M=3,87$) και δουλεύει με τους εκπαιδευτικούς για να βρεθεί μια λύση που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές ($M=3,76$). Οι τέσσερις αυτοί τρόποι διαχείρισης αντιστοιχούν στο συνεργατικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων. Στη συνέχεια ακολουθούν οι προτάσεις κατά τις οποίες ο διευθυντής προσπαθεί να βρει μέση λύση στο πρόβλημα ($M=3,64$) και διαπραγματεύεται πρόθυμος να συμβιβαστεί ($M=3,55$), προτάσεις που αντιστοιχούν στο συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Έπειτα, προκύπτει πως ο διευθυντής επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών με σχεδόν ίσους μέσους όρους ($M=3,55$) και ($M=3,5$) αντίστοιχα. Η επόμενη τακτική διαχείρισης που αναδεικνύεται είναι η αποφυγή, ενώ στις τελευταίες επιλογές των εκπαιδευτικών βρίσκεται η επιβολή εξουσίας από το διευθυντή ($M=2,38$).

Από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε πως σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς η επικρατέστερη μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η συνεργασία και έπονται ο συμβιβασμός και η παραχώρηση, ενώ οι λιγότερο χρησιμοποιούμενοι τρόποι είναι η αποφυγή και η επιβολή. Συμπερασματικά, από τους τρόπους διαχείρισης για τους οποίους κλήθηκαν οι ερωτώμενοι να εκφράσουν την προτίμησή τους, αναδείχθηκε η συνεργασία ως καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Αντίστοιχα ευρήματα υπάρχουν και στα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Ευγενικός Ν. 2019, Μητσαρά-Ιορδανίδης 2015, Kipyego 2009).

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των διευθυντών και τη συμβολή της στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Σχετικά με το εάν τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών είναι ικανοποιητικά, η

πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε πώς τα θεωρεί μετρίως ικανοποιητικά (53,7%), ενώ παράλληλα δήλωσαν πως μόνο η εκπαιδευτική εμπειρία δεν επαρκεί για την άσκηση των καθηκόντων των διευθυντών. Σχετικά με τη σπουδαιότητα της επιμόρφωσης του διευθυντή σε θέματα διοίκησης, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως είναι πολύ σημαντική (71,9%). Αξίζει να σημειωθεί πως κανένας εκπαιδευτικός δεν πιστεύει πως η επιμόρφωση είναι μη αναγκαία. Στην επόμενη ερώτηση οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να απαντήσουν αν πιστεύουν πως η επιμόρφωση των διευθυντών μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ επιμόρφωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων, καθώς το 45,4% απάντησε πολύ και το 37,2% αρκετά. Στις επόμενες απαντήσεις των εκπαιδευτικών διαφαίνεται πως για μια αποτελεσματική ηγετική θέση απαιτείται η απόκτηση κατάλληλων εφοδίων (56,2% πολύ, 29,7% αρκετά), ενώ παράλληλα θεωρούν την επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα προαπαιτούμενη για την ανάληψη των διευθυντικών καθηκόντων τους (47,9% πολύ και 35,5% αρκετά). Έπειτα οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν τη συμφωνία τους με την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης των διευθυντών κατά τη διάρκεια της θητείας τους καθώς το 46,3% την κρίνει πολύ αναγκαία και το 39,7% αρκετά. Στην τελευταία ερώτηση (19) ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με τους τομείς στους οποίους θεωρούν ότι είναι χρήσιμο να επιμορφωθούν οι διευθυντές. Ο σημαντικότερος τομέας επιμόρφωσης αναδείχθηκε η επιμόρφωση στη διαχείριση συγκρούσεων με ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο (M=4,69). Ακολουθεί η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων (M=4,61) και κατόπιν η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (M=4,53). Ακολουθεί η παρακίνηση και η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών (M=4,50) και ο προγραμματισμός (M=4,32). Τέλος, ακολουθούν η αποδοτικότητα (M=4,08) και η αξιολόγηση (M=3,88).

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την επιμόρφωση των διευθυντών σε όλους τους τομείς, καθώς παρουσιάζουν πολύ υψηλό μέσο όρο. Δεν υπάρχει κάποιος τομέας τον οποίο εκπαιδευτικοί θεωρούν μη αναγκαίο. Επιπλέον, η ανάδειξη της διαχείρισης των συγκρούσεων ως σημαντικότερο τομέα επιμόρφωσης έρχεται σε πλήρη συμφωνία με την ερώτηση 15 στην οποία η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσε πως η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Αναμφισβήτητα, η επιμόρφωση μπορεί να παρέχει στους διευθυντές τις γνώσεις και τις δεξιότητες, ώστε να καταστούν αποτελεσματικότεροι ηγέτες. Η συνεχής εκπαίδευση θα συμβάλλει στη δημιουργία θετικού κλίματος, στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και στην επιτυχή διαχείριση των κρίσεων της σχολικής μονάδας. Την άποψη αυτή φαίνεται να ενστερνίζονται και οι εκπαιδευτικοί όπως προκύπτει από τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις απόψεις των διευθυντών-υποδιευθυντών, όπως προκύπτουν σε άλλη έρευνα (Κουσάβελος Ν., 2018), οι οποίοι απάντησαν ότι η επιμόρφωση των διευθυντών θα μείωνε τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και πως ο διευθυντής θα πρέπει να έχει εξειδίκευση σε θέματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Αντίστοιχες

απόψεις σχετικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης στην αλλαγή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων προκύπτουν και σε αποτελέσματα άλλων ερευνών (Καλτσά Μ., 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση της σημασίας της επιμόρφωσης των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Παράλληλα μέσα από την έρευνα εξετάστηκαν τα αίτια που δημιουργούν συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες, οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών, οι τρόποι διαχείρισής τους από τον εκάστοτε διευθυντή, καθώς επίσης και η κατάρτιση που είναι χρήσιμο εκείνος να έχει για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις είναι ένα φαινόμενο που για την πλειονότητα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρείται με μεσαία συχνότητα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν τις συγκρούσεις ως ένα υπαρκτό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψαν οι κυριότερες συγκρούσεις σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς παρέχοντας απαντήσεις στο πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα. Ως κυριότερες αιτίες συγκρούσεων αναφέρονται η κακή επικοινωνία ή παρανόηση πληροφοριών, οι οργανωτικές αδυναμίες/κατανομή εργασιών, ο τρόπος διοίκησης από τον διευθυντή και οι επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/δικαιώματα. Διαπιστώνουμε πως τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς συνδέονται άμεσα με την ηγεσία της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής- ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να κατέχει οργανωτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να συμβάλει αποτελεσματικά στη μείωση των συγκρούσεων και στη διαχείρισή τους, όταν αυτές προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Άλλα σημαντικά αίτια σύγκρουσης, τα οποία αναφέρθηκαν από τους εκπαιδευτικούς είναι η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εκπαιδευτικοί, οι ελλείψεις προσωπικού, ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων, ατομικοί παράγοντες, η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα αίτια που ακολουθούν αλλά με λιγότερη συχνότητα είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι, ο ανταγωνισμός των εκπαιδευτικών και η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό περιβάλλον. Παρόλο που έχει επιχειρηθεί μια κατάταξη των αιτιών σύγκρουσης θα πρέπει να αναφερθεί πως όλα τα αίτια παρουσιάζουν υψηλό μέσο όρο γεγονός που υποδεικνύει την καθοριστική συμβολή τους στις συγκρούσεις σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει την πιθανότητα εμφάνισης των παραπάνω αιτιών σύγκρουσης ώστε να προσαρμόζει κατάλληλα τις ανάλογες στρατηγικές αντιμετώπισης των φαινομένων αυτών συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος όπου θα προάγεται η καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών μειώνοντας έτσι την εμφάνιση συγκρούσεων που οφείλονται στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών ή τη λανθασμένη διαχείριση των συγκρούσεων αυτών. Όσον αφορά αίτια όπως οι ελλείψεις προσωπικού ή η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως οι αλλαγές της τελευταίας

δεκαετίας λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας έχουν δημιουργήσει τεράστιες ελλείψεις στους οικονομικούς πόρους και στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου καθιστώντας έτσι δυσκολότερο το έργο των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες υποχρεώσεις γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία συγκρούσεων. Τέλος, η εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο από τον διευθυντή ώστε οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν απειλή αλλά αντίθετα να εμπνέονται και να οραματίζονται αλλαγές που θα καταστήσουν αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη τη σχολική μονάδα.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα που αφορά τις συνέπειες των συγκρούσεων, προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως έχουν βαρύνουσα σημασία για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε πως οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν και θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων θεωρώντας όμως πως οι αρνητικές συνέπειες υπερτερούν έναντι των θετικών. Από τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων ως σημαντικότερη αναδεικνύεται η αύξηση του εργασιακού άγχους και από τις θετικές η βελτίωση της ποιότητας των λύσεων. Άλλες αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν είναι η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων, η πτώση του ηθικού και η μείωση της παραγωγικότητας, ενώ θετικές είναι η επιλογή αποτελεσματικότερων λύσεων, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, η καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων. Κατανοώντας τον αρνητικό αντίκτυπο που έχουν οι αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία της σχολικής μονάδας διαπιστώνουμε τη σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων. Ο διευθυντής επιλέγοντας την κατάλληλη τεχνική διαχείρισης ανάλογα με τη μορφή της σύγκρουσης που προκύπτει μπορεί να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μειώνοντας έτσι τις επιπτώσεις στη λειτουργία του σχολείου, ενώ παράλληλα οφείλει να αξιοποιήσει τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων προς όφελος της σχολικής μονάδας επιτυγχάνοντας έτσι την υψηλότερη αποδοτικότητα της.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης μιας σύγκρουσης από το διευθυντή, προέκυψε πως σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι το αποτελεσματικότερο. Στις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών έπονται ο συμβιβασμός και η παραχώρηση, ενώ ως αν αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπιση των συγκρούσεων θεωρείται η επιβολή εξουσίας. Αναμφισβήτητα η ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης και τη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων, στη δημιουργία ενός κοινού οράματος προς όφελος της σχολικής μονάδας. Όταν ο διευθυντής διέπεται από δημοκρατικές αντιλήψεις, είναι αμερόληπτος, αντικειμενικός και κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες, αποτελεί παράδειγμα για τους εκπαιδευτικούς, τους εμπνέει, κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό κλίμα και εισάγει

καινοτόμες δράσεις τις οποίες οι εκπαιδευτικοί δεν αντιμετωπίζουν διστακτικά αλλά αντιθέτως αντιλαμβάνονται ως συλλογικό επίτευγμα προς όφελος του σχολικού οργανισμού.

Όσον αφορά το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης των διευθυντών στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων, προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί σαφώς τάσσονται υπέρ της συνεχούς εκπαίδευσης των διευθυντών. Τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών κρίνονται ως μετρίως ικανοποιητικά από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι στην πλειονότητά τους δήλωσαν πως δεν επαρκεί μόνο η εκπαιδευτική εμπειρία για την άσκηση του απαιτητικού ρόλου του ηγέτη και πως η επιμόρφωση των διευθυντών θα πρέπει να είναι προαπαιτούμενη για την ανάληψη των καθηκόντων τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης είναι καθοριστική για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Γι' αυτό και υπάρχει ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση των διευθυντών σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Σχετικά με τους τομείς επιμόρφωσης που θεωρούνται αναγκαίοι από τους εκπαιδευτικούς και αφορούν στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν απαραίτητη την επιμόρφωση του εκάστοτε διευθυντή σε θέματα κυρίως διαχείρισης συγκρούσεων, βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτέλεσμα που επιβεβαιώνει την προηγούμενη άποψη των εκπαιδευτικών σχετικά με την καθοριστική συμβολή της επιμόρφωσης των διευθυντών στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Άλλοι τομείς στους οποίους οι εκπαιδευτικοί ανέδειξαν ως αναγκαίους για επιμόρφωση των διευθυντών είναι με φθίνουσα κατάταξη η καθοδήγηση και παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η αποτελεσματικότητα και η αξιολόγηση.

Συμπερασματικά, οι επιστημονικές γνώσεις και η συνεχής εκπαίδευση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης μπορεί να είναι υψίστης σημασίας για την ορθή και αρμονική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι συνεχείς εξελίξεις στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα αλλά και οι απαιτήσεις του πολυσύνθετου ρόλου του διευθυντή καθιστούν επιτακτική ανάγκη την επιμόρφωση του διευθυντή ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στον ρόλο του. Η συνεχής εκπαίδευση των διευθυντών μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των υπαρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων, στην απόκτηση νέων και στη δυνατότητα επιλογής του κατάλληλου τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, όταν εκείνοι έρχονται αντιμέτωποι με μια συγκρουσιακή κατάσταση. Η σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει για έναν ικανό ηγέτη ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση του σχολικού οργανισμού μέσα από την κατάλληλη επιλογή στρατηγικής για τη διαχείριση και αντιμετώπιση της σύγκρουσης αυτής. Επομένως, η συστηματική επιμόρφωση των διευθυντών σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο σε θέματα σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων στους σχολικούς

οργανισμούς και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα συμβάλει καθοριστικά στην πρόληψη και στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

8.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θα ήταν χρήσιμο να γίνει περαιτέρω διερεύνηση του θέματος εξετάζοντας μεγαλύτερο δείγμα περιλαμβάνοντας και εκπαιδευτικούς που ανήκουν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση όχι μόνο της περιφέρειας Αττικής αλλά και ευρύτερων περιφερειών της Ελλάδας, ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί η γενίκευση των συμπερασμάτων σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στο γενικότερο πληθυσμό.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη πως το ζήτημα της επιμόρφωσης αφορά τους διευθυντές των σχολικών μονάδων θα ήταν χρήσιμο μια μελλοντική έρευνα να διερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών σχετικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ώστε πέρα από την αντίληψη των εκπαιδευτικών, να παρουσιαστεί και η άποψη των διευθυντών για το θέμα αυτό, ώστε να καταστεί δυνατή η επιβεβαίωση των δεδομένων και η εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015). *Διαχείριση συγκρούσεων και επικοινωνία*. Έκδοση: ΓΣΕΕ – Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Βολακάκη, Μ., (2015). *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το φαινόμενο των συγκρούσεων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Μία συγκριτική αποτίμηση*. Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Γιαννίκας, Α. (2014). *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης*. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3ο, 136-147. Ανακτήθηκε από:

http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf

Ευγενικός, Ν. Ι. (2019) *Διαχείριση συγκρούσεων και τεχνικές αντιμετώπισής τους από τους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Θεοφιλίδης, Χρ., Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Καλτσά Μ. (2018). *Η επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης ενδοσχολικών διαφωνιών και συγκρούσεων: Η αποτύπωση των απόψεων των διευθυντών δημοτικών σχολείων του νομού Αττικής*. Διπλωματική εργασία , ΕΑΠ, Πάτρα.

Κουσάβελος, Ν., (2018). *Η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και η συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς*. Διπλωματική εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση Εκπαίδευσης"

Λαουλάκου, Α. (2017). *Ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η σχέση του με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολείο*. Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/35801/1/%CE%94.%20%CE%95.%20%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A3>

%CE%99%CE%91%20%CE%9B%CE%91%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf

Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων* (σ.44-45). Διπλωματική εργασία στο: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από:
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14495/3/MaurantzaEutychiaMsc2011.pdf>

Μαυρίδου, Κ. (2017). *Διαχείριση των συγκρούσεων με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας: ο ρόλος του σχολικού ηγέτη*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

Μητσαρά, Σ. & Ιορδανίδης, Γ. (2015). *Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας*. Ανακτήθηκε από :
<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/viewFile/8848/9070.pdf>.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές* (σ. 423). Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Νέα έκδοση. Αθήνα : Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ: πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2015.

Μπρίνια, Β., (2014) *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*, Β΄ έκδοση, Αθήνα. Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης

Παπαγεωργάκη Δ. Π. (2021). Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία. *Κείμενα Παιδείας*, 2

Παπαγεωργάκης, Π., Σισμανίδου, Ε. (2016). *Ο ρόλος του Διευθυντή- Ηγέτη στη Διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων*. Στο Φ, Γούσιας (Επιμ.), Τα πρακτικά του 3ου Συνεδρίου: ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ(1477-1485).

Παπαθωμάς, Ι. (2006) *Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων Θεσσαλονίκης*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Παπαϊωάννου Α., Γιαβρίμης Π., Βαλκάνος Ε., & Κατσαφούρος Κ. (2013). *Αναγκαιότητα και περιεχόμενα νο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: μια διερευνητική μελέτη. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 16(61).

Παρασκευόπουλος, Δ. Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου. Αιτίες-Αντιμετώπιση-Αποτελέσματα-Η επίδραση του φύλου-Ο ρόλος του διευθυντή*. Αθήνα: Γρηγόρη. ISBN-13: 9789603335665

Ράπτης Ν., Φώκιαλη Π., Κόνσολας Μ. & Ψαράς Χ. (2009). *Η Δυναμική της Ομάδας στους Συλλόγους Διδασκόντων των Δημοτικών Σχολείων*. Στο Α. Κοντάκος & Φ. Καλαβάσης (επιμ.), *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Αλλαγή και Διακυβέρνηση εκπαιδευτικών συστημάτων*. (σσ. 232-250). Αθήνα: Ατραπός

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και λειτουργία σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη Θεωρία στην Πράξη* (3η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη Α., Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Θεωρία Και Μελέτη Περιπτώσεων (τ. Α'). Αθήνα : Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Οργάνωση και λειτουργία σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2015). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Από τη θεωρία στην πράξη. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σούγια, Λ. (2018). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον: ο ρόλος του Διευθυντή*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ: Πάτρα

Τριάντη Π. Δ. (2021). *Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών- Έρευνα*. Κείμενα Παιδείας, 1

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Balay, R. (2006). *Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers*. Asian Journal of Management Cases 3, 5-24.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston T.X.

Celano, S. Michell, R. (2014). *Mentoring, trust, and teacher efficacy: A powerful force for new teacher induction*, Trust and school life, USA

Blanchard, K.H., Zigarmi, P. and Zigarmi, D. (2013) *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*. William Morrow, New York.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. United Kingdom: SAGE Publications Ltd

Crisci, A., Sepe, E., Malafronte, P. (2018). *What influences teachers' job satisfaction and how to improve, develop and reorganize the school activities associated with them*, Quality and Quantity, pp. 1-17

Day, C., & Sammons, P. (2013) *Successful leadership: a review of the international literature*. CfBT Education Trust

Deutsch, M. (1990). *Sixty years of conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. USA: John Wiley & Sons.

Fink, C. F. (1968). *Some conceptual difficulties in the theory of social conflict*. *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412-460

Göksoy, S., Argon, T., (2016) *Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers*. *Journal of Education and Training Studies* Vol. 4, No. 4

Gray, J.L., & Strake, F. A (1984). *Organizational behavior-concepts and applications* (3rd Ed.) Columbus: C.E. Merrill Pub. Co.

Greenhalgh, L. (1987). *"Interpersonal Conflicts in Organizations"*, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271, John Wiley & Sons

Guillotín, B., Mangematin, V. (2018) *Authenticity-based strategizing: moving business schools beyond accreditations and rankings*, *Journal of Management Development*, 37(6), pp. 480-492
Nir, A.E. & Eyal, O. (2003). *School based management and the role conflict of school superintendent*. *Journal of Education Administration* 41(5) 547-564

Gyan, E.K. & Tandoh-Offin, P. (2014). "Conflict Resolution Mechanism in Public Senior High School in Ghana and Its Impact on School Administration: A Case Study of Schools Greater Accra Metropolis". In: *International Journal of Management Sciences*, 3 (4), 260-279.

Gyan, E.K. & Tandoh-Offin, P. (2014). "*Management of Conflicts in Senior High Schools in Central Region, Ghana*". In: *International Journal of Management Sciences*, 3 (4), 246-253.

Hallinger, P. (2005). *Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away*. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), pp. 221-240.

Kipyego, L.B. (2009). *Conflict Management Methods Used by Secondary Schools Headteachers: A Case of Nandi Central District, Nandi County, Kenya*, Unpublished doctoral dissertation. Kenyatta: Department of Education, Kenyatta University

Okoth, A. E., Yambo, M.O.J., (2016) *Determining Causes of conflicts in secondary schools and their Influence on students' academic achievement in Kisumu City, Kenya*. *Journal of Harmonized Research in Management* 2(2) pp 135- 142 Ανακτήθηκε από:
https://www.researchgate.net/publication/301788117_Determining_Causes_of_conflicts_in_secondary_schools_and_their_Influence_on_students'_academic_achievement_in_Kisumu_City_Kenya

Pondy, L. R. (1967). "*Organizational conflict: Concepts and models*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, (pp. 296-320)

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

Putnam, L.L. & Poole, M.S., (1987). "*Conflict and negotiation*". In: F. M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (eds), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. London: Sage.

Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA

Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). *Convergent and discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Psychological Reports, 74, 35-38

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books

Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235

Rahim, M.A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th Edition). Boston: Pearson. ISBN 13: 978-0-13-283487-2

Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική

Saiti, A., (2015). *Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators*. Educational Management Administration & Leadership, Vol. 43(4) 582–609 Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/270635047_Conflicts_in_schools_conflict_management_styles_and_the_role_of_the_school_leader_A_study_of_Greek_primary_school_educators

Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally

Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*. Journal of Organizational Behavior, 13 (3), 265-274.

Tjosvold, D., (1991). *The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity Reading*, Massachusetts: Addison-Wesley

Uhl-Bien M., Schermerhorn R. J., Osborn N. R., (2016), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Broken Hill publishes LTD, Nicosia Cyprus. pp. 466-467.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). *Conflict and its management*. Journal of Management, 21, 515-558

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΓΕΝΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ: Άνδρας Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ: <30 30-40 41-50 >50ΕΤΗ

3. ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ:

Πτυχίο ΑΕΙ

Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ Μεταπτυχιακό(Master)

Διδακτορικό Σπουδές στη Διοίκηση

4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ-ΚΛΑΔΟΣ:

5. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Μόνιμος Αναπληρωτής

6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

<10 Έτη 11-15 16-20 21-25 >25 Έτη

Β. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

7. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

8. Αίτιο σύγκρουσης σε μια σχολική μονάδα είναι: (1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • Ατομικοί παράγοντες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ο τρόπος διοίκησης από τον διευθυντή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Αδυναμίες οργανωτικές/ κατανομή εργασιών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων/ συνθήκες εργασίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Οι συγκρουόμενοι στόχοι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών 1 2 3 4 5
- Ελλείψεις προσωπικού 1 2 3 4 5
- Επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/ δικαιώματα 1 2 3 4 5
- Ανταγωνισμός των εκπαιδευτικών 1 2 3 4 5

Γ. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Δηλώστε τον βαθμό στον οποίο οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. (1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα)

9. Οι συνέπειες των συγκρούσεων επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου: 1 2 3 4 5

10. Συνέπειες σύγκρουσης είναι:

- Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων 1 2 3 4 5
- Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή του Διευθυντή ως ηγέτη 1 2 3 4 5
- Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων 1 2 3 4 5
- Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων 1 2 3 4 5
- Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων 1 2 3 4 5
- Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων 1 2 3 4 5
- Πτώση του ηθικού 1 2 3 4 5
- Αύξηση του εργασιακού άγχους 1 2 3 4 5
- Μείωση της παραγωγικότητας 1 2 3 4 5

Δ. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

11. Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τον τρόπο που ο διευθυντής χειρίζεται μια σύγκρουση με τους εκπαιδευτικούς στον χώρο του σχολείου. (1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα)

- Ο Διευθυντής προσπαθεί να ερευνήσει ένα θέμα με τους εκπαιδευτικούς για να βρει μία λύση αποδεκτή σε αυτούς. 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής αποφεύγει να βρεθεί σε δύσκολη θέση και προσπαθεί να κρατήσει τη διαφωνία για τον εαυτό του. 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής προσπαθεί να δουλέψει με τους εκπαιδευτικούς για να βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί κοινές προσδοκίες. 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής προσπαθεί να αποφύγει μια συνάντηση/ ανοιχτή συζήτηση των διαφορών με τους εκπαιδευτικούς. 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής προσπαθεί να βρει μια μέση λύση για να λυθεί ένα αδιέξοδο.

- 1 2 3 4 5
- Ο Διευθυντής χρησιμοποιεί την επιρροή του για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες του. 1 2
1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής χρησιμοποιεί την εξουσία του για να πάρει μια απόφαση υπέρ του. 1 2
3 4 5
 - Ο Διευθυντής διευκολύνει/ υποχωρεί στις επιθυμίες των εκπαιδευτικών.
1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής διαπραγματεύεται με τους εκπαιδευτικούς για να γίνει συμβιβασμός. 1
2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής προσπαθεί να αποφύγει διαφωνία με τους εκπαιδευτικούς.
1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής χρησιμοποιεί τις γνώσεις του για να πάρει μια απόφαση υπέρ του. 1 2
3 4 5
 - Ο Διευθυντής συνήθως συμφωνεί με τις προτάσεις των εκπαιδευτικών.
1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής χρησιμοποιεί το 'δίνω παίρνω' για να ληφθεί μια απόφαση.
1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής αναφέρει ανοιχτά όλες τις ανησυχίες για να λυθούν τα θέματα κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. 1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για να ληφθούν αποφάσεις κοινώς αποδεκτές. 1 2 3 4 5
 - Ο Διευθυντής προσπαθεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών.
1 2 3 4 5

E. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Σημειώστε την άποψή σας για την ανάγκη κατάρτισης και επιμόρφωσης Διευθυντών (1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3=Μέτρια, 4= Αρκετά, 5=Πολύ)

12. Θεωρείτε ικανοποιητικά τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών;

1 2 3 4 5

13. Θεωρείτε πως μόνο η εκπαιδευτική εμπειρία επαρκεί για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων των Διευθυντών;

1 2 3 4 5

14. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επιμόρφωση του Διευθυντή σε θέματα διοίκησης; 1 2
3 4 5

15. Θεωρείτε πως η επιμόρφωση των Διευθυντών στα θέματα διοίκησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων;

1 2 3 4 5

16. Θεωρείτε πως οι Διευθυντές χρειάζεται να αποκτήσουν κατάλληλα εφόδια για να είναι αποτελεσματικότεροι στο διοικητικό τους έργο; 1 2 3 4 5

17. Θεωρείτε πως η επιμόρφωση Διευθυντών στα θέματα διοίκησης πρέπει να είναι προαπαιτούμενη για την ανάληψη καθηκόντων τους; 1 2 3 4 5

18. Θεωρείτε πως υπάρχει ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση Διευθυντών στα θέματα διοίκησης κατά τη διάρκεια της θητείας τους; 1 2 3 4 5

19. Θεωρείτε πως ο Διευθυντής ,προκειμένου να ασκήσει πιο αποτελεσματικά το έργο του και να αποφευχθεί η εμφάνιση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, είναι αναγκαίο να επιμορφωθεί στα ακόλουθα θέματα; (1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3=Μέτρια, 4= Αρκετά, 5=Πολύ)

ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
Προγραμματισμός και οργάνωση					
Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση του προσωπικού					
Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα					
Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση					
Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού					
Διαχείριση συγκρούσεων					
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και ενίσχυση της συνεργασίας μέσα στην ομάδα					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	49
Διάγραμμα 2: Ηλικία.....	50
Διάγραμμα 3: Σπουδές.....	51
Διάγραμμα 4: Ειδικότητα.....	52
Διάγραμμα 5: Σχέση εργασίας.....	54
Διάγραμμα 6: Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία.....	55
Διάγραμμα 7: Συχνότητα συγκρούσεων.....	56
Διάγραμμα 8: Αίτια συγκρούσεων.....	57
Διάγραμμα 9: Βαθμός επιρροής των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	59
Διάγραμμα 10: Συνέπειες συγκρούσεων.....	60
Διάγραμμα 11: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων.....	62
Διάγραμμα 12: Βαθμός ικανοποίησης κριτηρίων επιλογής διευθυντών.....	64
Διάγραμμα 13: Επάρκεια εκπαιδευτικής εμπειρίας για αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων.....	65
Διάγραμμα 14: Σπουδαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης.....	66
Διάγραμμα 15: Συμβολή της επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση συγκρούσεων.....	67
Διάγραμμα 16: Αναγκαιότητα απόκτησης εφοδίων για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.....	68
Διάγραμμα 17: Η επιμόρφωση ως προαπαιτούμενο κριτήριο ανάληψης διοικητικών καθηκόντων.....	69
Διάγραμμα 18: Αναγκαιότητα διαρκούς επιμόρφωσης.....	70
Διάγραμμα 19: Προγραμματισμός και οργάνωση.....	71
Διάγραμμα 20: Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση.....	72
Διάγραμμα 21: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.....	73
Διάγραμμα 22: Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση.....	74
Διάγραμμα 23: Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	75
Διάγραμμα 24: Διαχείριση συγκρούσεων.....	76

Διάγραμμα 25: Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας.....	77
Διάγραμμα 26: Τομείς επιμόρφωσης.....	78

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διοικητικό πλέγμα ηγεσίας.....	15
Πίνακας 2: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων.....	33
Πίνακας 3: Αξιοπιστία της έρευνας.....	48
Πίνακας 4: Φύλο.....	49
Πίνακας 5: Ηλικία.....	50
Πίνακας 6: Σπουδές.....	51
Πίνακας 7: Ειδικότητα.....	53
Πίνακας 8: Σχέση εργασίας.....	53
Πίνακας 9: Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία.....	55
Πίνακας 10: Συχνότητα συγκρούσεων.....	56
Πίνακας 11: Αίτια συγκρούσεων.....	57
Πίνακας 12: Βαθμός επιρροής των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	59
Πίνακας 13: Συνέπειες συγκρούσεων.....	60
Πίνακας 14: Παραγοντική ανάλυση.....	61
Πίνακας 15: KMO and Barlett's Test.....	61
Πίνακας 16: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων.....	62
Πίνακας 17: Βαθμός ικανοποίησης κριτηρίων επιλογής διευθυντών.....	64
Πίνακας 18: Επάρκεια εκπαιδευτικής εμπειρίας για αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων.....	65
Πίνακας 19: Σπουδαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης.....	66
Πίνακας 20: Συμβολή της επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση συγκρούσεων.....	67
Πίνακας 21: Αναγκαιότητα απόκτησης εφοδίων για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.....	68
Πίνακας 22: Η επιμόρφωση ως προαπαιτούμενο κριτήριο ανάληψης διοικητικών καθηκόντων.....	69
Πίνακας 23: Αναγκαιότητα διαρκούς επιμόρφωσης.....	70
Πίνακας 24: Προγραμματισμός και οργάνωση.....	71

Πίνακας 25: Καθοδήγηση, υποστήριξη και παρακίνηση.....	72
Πίνακας 26: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.....	73
Πίνακας 27: Επίτευξη στόχων και αξιολόγηση.....	74
Πίνακας 28: Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	75
Πίνακας 29: Διαχείριση συγκρούσεων.....	76
Πίνακας 30: Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας.....	77
Πίνακας 31: Τομείς επιμόρφωσης.....	78