

**ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Σχολική ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων. Βιβλιογραφική
ανασκόπηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση»*

Επιμέλεια: Παπαδάτου Ευαγγελούλα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Καλούρη Ουρανία

Αθήνα

2014

Στη Σίσσυ και στην Παναγιώτα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	5
-------------------	---

Περίληψη.....	6
Summary.....	8
Εισαγωγή.....	10
1.Αποσαφήνιση όρων της θεματικής.....	12
1.1. Τι είναι η « Σχολική ηγεσία».....	12
1.2.Τι είναι οι συγκρούσεις.....	13
2. Δομή της εργασίας.....	14
Κεφάλαιο Πρώτο	
Σχολική ηγεσία.....	16
1.Περίληψη.....	16
2. Τοποθέτηση του προβλήματος.....	16
3.Βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχολικής διεύθυνσης.....	19
4.Θεωρητική προσέγγιση στη σχολική διεύθυνση.....	24
4.1.Έννοια και διαστάσεις του όρου «σχολείο».....	24
4.1.1. Ορισμός του σχολείου.....	24
4.1.2. Σκοπός του σχολείου.....	25
4.1.3. Λειτουργίες της σχολικής μονάδας.....	27
4.1.4. Διοικητική οργάνωση του σχολείου.....	27
4.2. Προσδιορισμός της έννοιας του αποτελεσματικού Σχολείου.....	29
4.3. Η λειτουργικότητα του σχολείου μέσα από τον ρόλο της σχολικής διεύθυνσης.....	31
4.3.1.Προσδιορισμός του όρου «σχολική διεύθυνση».....	31
4.3.2. Καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών του σχολείου.....	32
Κεφάλαιο Δεύτερο	
Συγκρούσεις.....	34

1.Περίληψη.....	34
2.Θεωρητική προσέγγιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.....	34
2.1. Το σχολικό περιβάλλον-κλίμα.....	34
2.2. Μορφές-Είδη συγκρούσεων.....	35
2.3 Πηγές-Αιτίες συγκρούσεων.....	36
2.4 Χαρακτηριστικά και επίλυση συγκρούσεων.....	37
2.5. Λειτουργικά και Δυσλειτουργικά αποτελέσματα των συγκρούσεων.....	39
2.6.Η ελληνική σχολική πραγματικότητα.....	40

Κεφάλαιο Τρίτο

1.Βασικές Ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του σχολείου.....	42
2.Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων.....	46
3. Ο συμβουλευτικός ρόλος της σχολικής ηγεσίας.....	47

Κεφάλαιο Τέταρτο

Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	49
1.Περίληψη.....	49
2.Συμπεράσματα.....	49
3.Προτάσεις.....	50

Βιβλιογραφία

1.Ελληνική.....	53
2.Ξενόγλωσση.....	58

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε από την κ. Παπαδάτου Ευαγγελούλα, σπουδάστρια στο «Πρόγραμμα ειδίκευσης Συμβουλευτικής Προσανατολισμού» της Ανωτάτης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, κατά το ακαδημαϊκό έτος 2013-2014, με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κ. Καλούρη Ουρανία.

Η διπλωματική εργασία εξετάζει το ρόλο που καλείται να παίξει η σχολική ηγεσία, ως προς την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας καθώς και τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων βοήθησε ουσιαστικά η Επιβλέπουσα Καθηγήτρια κ. Καλούρη Ουρανία. Θα ήθελα να την ευχαριστήσω θερμά για την πολύτιμη και σημαντική βοήθειά της, καθώς και για τη συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια αυτού του ακαδημαϊκού έτους.

Επίσης, ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένειά μου η οποία στάθηκε στο πλευρό μου σε όλη την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σ' όλους τους διδάσκοντες και διδασκόμενους του ΠΕΣΥΠ που μου χάρισαν μία όμορφη και δημιουργική χρονιά

.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας, ήταν η διερεύνηση του ρόλου της σχολικής ηγεσίας στην διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Έναυσμα για τη διενέργεια της αποτέλεσε το γεγονός ότι παρά τη σπουδαιότητα του θέματος, η ηγεσία (διευθυντής και υποδιευθυντής) κάθε σχολικής μονάδας, αντιμετωπίζει καθημερινά ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις καθιστώντας το έργο της αρκετά δύσκολο .

Πραγματικά , η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας επιτυγχάνεται όταν υπάρχει αгаστή συνεργασία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων, καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές τους και οπωσδήποτε ο παράγοντας ικανοποίησης των ατομικών αναγκών του διδακτικού προσωπικού.

Έργο συνεπώς των διευθυντικών στελεχών είναι να φροντίζουν ώστε να κυριαρχεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας στο χώρο του σχολείου να εξισορροπούν όλες τις ανάγκες , όλες τις τάσεις και γενικά να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του. Στην πράξη , ωστόσο , η εξασφάλιση του προσανατολισμού των ατόμων που αποτελούν μια σχολική μονάδα και ταυτόχρονα η καθοδήγηση και ο συντονισμός όλων των τάσεων και των προβλημάτων τους προς τους στόχους της, δε φαίνεται να είναι εύκολο διοικητικό έργο. Και αυτό γιατί υπάρχει ένα σύνολο μεταβλητών (π.χ. μέγεθος των σχολικών μονάδων, κινητικότητα εκπαιδευτικών, έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού κ.ά) που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου και επιδρούν αρνητικά οδηγώντας πολύ συχνά σε συγκρούσεις τα μέλη μιας σχολικής μονάδας.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και να καταλήξει σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές επισημάνσεις εμπειρικών μελετών σε συγκεκριμένες εισηγήσεις με στόχο την επιτυχέστερη διαχείριση των διενέξεων στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες. Ας μη λησμονούμε, ότι οι συγκρούσεις σε μια οποιαδήποτε οργάνωση , είναι πηγή αρνητικού κλίματος το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί δυσλειτουργίες στη μονάδα και παρεμποδίζει τον σκοπό και το έργο για το οποίο έχει σχεδιαστεί.

SYMMARY

The aim of the present project was the investigation of the role of school leadership in the management of conflicts within school units of first degree education. The prime incentive for the realization of the above project constituted the fact that despite the importance of the studied issue, the leadership (the principal and the vice-principal) of each school unit, face on a daily basis a variety of internal and exterior conflicts rendering the work difficult to a significant degree.

Actually, the orderly and effective operation of an educational unit is achieved when the following conditions have been attained: a) harmonious collaboration between the administrators and the subjects of administration ,b) effective communication of teachers with their students and c) fulfillment of individual needs of teaching personnel .

As a consequence the central aim of managerial executives in schools units must be the attainment of a spirit of collectivity and co-operation as a means to balance all needs and all tendencies in order to effectuate the orderly function of the school unit. In practice, however, effectuating the correct orientation of the individuals that comprise a school unit and simultaneously attaining the guidance and co-ordination of all tendencies and their distinct does not seem to be an easy administrative task for school's leadership. The principal reason for this is the existence of a sum of variables(eg the size of school units, mobility of teachers, lack of technological equipment etc). Related to the operation of school .The above parameters have a negative effect leading very often to conflicts between the members of the school unit.

The present work is focused on investigating and analyzing the phenomenon of conflicts within the working environment of schools of first degree education in Greece. In the context of this analysis bibliographic proposal, extracted from empirical studies have been taken into account in order to formulate a comprehensive and effective guideline of concrete proposals aiming at the successful management of conflicts within particular school units .

Let's not forget that, conflicts within any organization, create a negative environment which, a consequently creates dysfunction within the

unit and impedes the attendance of the aims the particular organization has been designed for.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως τυπική οργάνωση, το σχολείο συνίσταται από ένα άθροισμα στοιχείων (δομή, κουλτούρα, πόρους) καθένα από τα οποία διεκπεραιώνει το δικό του έργο, όλα όμως μαζί αλληλοεξαρτώνται προκειμένου να επιτευχθούν καθορισμένοι σκοποί.

Οι σκοποί αυτοί για να επιτευχθούν πρέπει το σχολείο να λειτουργεί αποτελεσματικά. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικής λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας με όσα έχουν αναφερθεί από διάφορους ερευνητές (Edmonds,1979, Purkey & Smith. 1983, Stall & Mortimore, 1997, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β) είναι το ευνοϊκό κλίμα της σχολικής κοινότητας. Με τον όρο αυτό εννοούμε τις καλές, διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων φορέων της σχολικής κοινότητας. (Κούλα,2011).

Πραγματικά, η αгаσθή συνεργασία διοικούντων και διοικουμένων, η καλή επικοινωνία εκπαιδευτικών και μαθητών και φυσικά η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών του διδακτικού προσωπικού είναι μια σειρά από διευκολυντικούς παράγοντες που στοχεύουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Αντίθετα, το βαρύ και αποτρεπτικό κλίμα δημιουργεί συναισθήματα ανασφάλειας, φόβου και απογοήτευσης με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα δουλειάς του εκπαιδευτικού και κατ' επέκταση την αντίστοιχη μείωση της αποτελεσματικότητας της σχολική μονάδας.

Από τα παραπάνω προκύπτει η σύνδεση κλίματος εργασίας και αποτελεσματικότητας σχολικής μονάδας . Όμως η σύνδεση αυτή δεν είναι τυχαία ,μιας και ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αποφασιστικός ,αφού ο απώτερος στόχος της είναι η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας που προωθεί την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Πασιαρδή & Πασιαρδής,2000).

Στο χώρο της σχολικής μονάδας ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, η παρακίνηση και ο έλεγχος των ατόμων προκειμένου το σχολείο να πετύχει τους στόχους του δεν είναι εύκολες διοικητικές λειτουργίες. Αυτό συμβαίνει , γιατί μια σειρά μεταβλητών όπως η κινητικότητα του προσωπικού (Δάρρα κ.ά,2010), η έλλειψη υλικών πόρων

(Προκοπιάδου,2009), οι οργανωτικές αδυναμίες (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012), αλλά και οι ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών (Παρασκευόπουλος, 2008) οδηγούν πολύ συχνά τα μέλη της σχολικής κοινότητας σε συγκρούσεις.

Σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας διαπιστώνουμε τα εξής:

- Ο Μουχάγιερ (1985) υποστηρίζει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών αντιμετωπίζει προβλήματα λόγω της σύγκρουσης των νέων αξιών με τις παραδοσιακές τις οποίες καλούνται να υπηρετήσουν και να εκτελέσουν στα σχολεία τους.
- Ο Βαλσαμίδης (1996) θεωρεί τις συγκρούσεις αρνητικό φαινόμενο στα σχολεία γιατί εξαιτίας των ματαιώνονται ή καθυστερούν σημαντικά οι στόχοι της σχολικής μονάδας.
- Ο Μπρούζος (1999) υποστηρίζει ότι το πλέγμα πεποιθήσεων και αντιλήψεων των μελών της σχολικής κοινότητας είναι μια βασική αιτία πρόκλησης συγκρούσεων.
- Οι Μπρούζος και Κουζούνη (2003), σε έρευνά τους παρουσιάζουν τις πιθανές αιτίες, τις συνέπειες αλλά και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός στην εφαρμογή της θεωρίας κατά τη διάρκεια του συμβάντος.
- Η Παντοπούλου (2010) συμπεραίνει ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ενώ αρκετές από αυτές δεν εκδηλώνονται άμεσα και αναζωπυρώνονται με την πρώτη αφορμή..
- Η Κούλα (2011) επισημαίνει ότι *«παρά την αναγνώριση της σημασίας των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές εν τούτοις σε ελάχιστες περιπτώσεις μπορούμε να αναφερθούμε σε πραγματικά καλές σχέσεις μεταξύ τους...»* (Κούλα,2011:206)

Από όσα αναφέραμε μέχρι τώρα ,είναι σαφές ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι μια πραγματικότητα στα σχολεία. Με δεδομένο ότι το α) το σχολείο είναι η παραγωγική μονάδα της εκπαίδευσης και β) ότι οι

σκοποί του σχολείου δεν θα υλοποιηθούν αν δεν υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον, είναι επιτακτική η ανάγκη της συστηματικής διευθέτησης των συγκρούσεων στα σχολεία της χώρας μας.

Με βάση τον παραπάνω προβληματισμό η παρούσα εργασία στόχο έχει τη διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων-μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας- για τις δυσλειτουργίες που προκαλεί το φαινόμενο αυτό στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το ρόλο που καλείται να αναλάβει η σχολική ηγεσία για τη διευθέτησή τους.

1.Αποσαφήνιση όρων της θεματικής

1.1. Τι είναι η « Σχολική ηγεσία»;

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα, με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε ορισμένες συνθήκες. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1972) η ηγεσία είναι «μια ισχυρή αυξητική επιρροή και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές κατευθύνσεις του οργανισμού». Οι Koontz και Donnell (1982) «θεωρούν την ηγεσία ως την επιρροή, την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων μιας ομάδας ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), βασικές προϋποθέσεις του όρου «ηγεσία» είναι αφενός η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος θα κατέχει την καίρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης και ταυτόχρονα θα έχει την επίσημη και ουσιαστική εξουσία, αφετέρου η ύπαρξη μελών ομάδας που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας ικανοποιώντας παράλληλα και τις δικές τους ανάγκες (εδώ φαίνεται η στενή σχέση μεταξύ ηγεσίας και υποκίνησης). Ακόμα, η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης από την πλευρά του ηγέτη η οποία πηγάζει από την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται ότι οι

άνθρωποι υποκινούνται διαφορετικά σε διαφορετικές περιπτώσεις και καταστάσεις, από την ικανότητα του να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας και από τη δυνατότητά του να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν ώστε μέσα από όλα αυτά να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Από την παραπάνω συλλογιστική παρατηρούμε ότι η ηγεσία, μέσα στο σχολείο ή αλλιώς η σχολική ηγεσία, είναι κάτι περισσότερο από την απλή εφαρμογή των διοικητικών λειτουργιών (π.χ επικοινωνία, παρακίνηση, συγκρούσεις κ.α) η οποία συμβάλλει με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο στον επηρεασμό του διδακτικού προσωπικού.

1.2.Τι είναι οι συγκρούσεις;

Είναι σε όλους μας γνωστό ότι, οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό είναι πολλές και ποικίλες. Έτσι, άλλοτε σαν διαφωνία, άλλοτε σαν αντίθεση ή προστριβή και άλλοτε σαν σύγκρουση, η έννοια που θα εξετάσουμε αντιμετωπίστηκε διαφορετικά από τον κάθε ερευνητή ανάλογα με την οπτική που την αντιλαμβάνονταν ο ίδιος. Έτσι:

- Οι Griffin & Moorhead (1986) την αντιλήφθηκαν ως μια αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να πετύχει τους στόχους της.
- Ο Armstrong(1988) υποστήριξε ότι η ύπαρξη διαφωνιών και αντιθέσεων είναι κάτι το δημιουργικό.
- Ο Thomas (1992) την χαρακτήρισε ως ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα.
- Ο Ζαβλανός (1999),αναφέρθηκε σε θετικές και αρνητικές συνέπειες στα αποτελέσματα και την απόδοση των οργανισμών όταν εμφανίζεται .

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι συγκρούσεις είναι μια διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, αντίδραση μεταξύ ατόμων ή ομάδων ή

ομάδων και ατόμων και όταν η αντιμετώπισή τους δεν είναι αποτελεσματική, οι συνέπειες για τον οργανισμό στον οποίο εκδηλώνεται μπορεί να είναι ζημιογόνες (Barklay,1991).

Συμπερασματικά, το σχολείο που το οργανωτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά στις διαδικασίες, τους ρόλους και τους κανόνες λειτουργίας του, οι αντιθέσεις είναι πολλές και ποικίλες . Εύστοχα, παρατηρεί ο Φασούλης (2006) ότι η συμβίωση σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς ατόμων διαφορετικών κοινωνικών, πολιτικών , πολιτισμικών καταβολών και ατόμων διαφορετικού φύλου, ηλικίας , ακόμα και ενδιαφερόντων αυξάνει τις πιθανότητες εκδήλωσης συγκρούσεων.

2. Δομή της εργασίας

Η βιβλιογραφική αυτή εργασία αποτελείται από δύο συνολικά μέρη:

Το **πρώτο μέρος** ,αποτελεί τη θεωρητική διερεύνηση του θέματος της σχολικής ηγεσίας και περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια.

Το **πρώτο κεφάλαιο**, αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζει τη σχολική διεύθυνση, την έννοια και το περιεχόμενο του όρου σχολείου, τις παραμέτρους της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου, τα καθήκοντα του διευθυντικών στελεχών, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Το **δεύτερο κεφάλαιο**, της εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάζει το συγκρουσιακό φαινόμενο στους σχολικούς ιδίως οργανισμούς, το σχολικό κλίμα, τις μορφές και τις πηγές των συγκρούσεων, τα χαρακτηριστικά του, τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματά τους και τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών στην Ελλάδα.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, παρουσιάζονται οι ικανότητες, οι προϋποθέσεις αλλά και ο συμβουλευτικός ρόλος που καλείται να έχει η σχολική ηγεσία στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, διατυπώνονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Τέλος, στο **δεύτερο μέρος** παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε ελληνική και ξενόγλωσση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1.Περίληψη

Ένα από τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον όρο του αποτελεσματικού σχολείου είναι η σχολική ηγεσία. Με τον όρο αυτό στην παρούσα εργασία θα εννοούμε τον διευθυντή και όπου υπάρχει και τον υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας.

2. Τοποθέτηση του προβλήματος

Το σχολείο προβάλλεται στη σχετική βιβλιογραφία πολλές φορές, ως ένα κοινωνικό σύστημα ή ως μια ομάδα ανθρώπων που λαμβάνει τη μορφή ενός κοινωνικού κατασκευάσματος ή ακόμη ως μια οργανωμένη, δημόσια υπηρεσία ή τέλος ως ένας παιδαγωγικός οργανισμός (Σκουρής ,1995· Ζαβλανός, 2003 ·Σαΐτη & Σαΐτης , 2012β) .Ανάλογα , επομένως με την επίδραση της κοινωνικής, της νομικής ή της παιδαγωγικής σκέψης , το σχολείο διατηρεί την έννοια του συστήματος ή του οργανισμού, που ασφαλώς διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- ✓ Τους πόρους που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι εξωσχολικοί παράγοντες, οι οποίοι συναποτελούν το έμψυχο στοιχείο της σχολικής κοινότητας. Παράλληλα, συνυπάρχουν και οι υλικοί πόροι, δηλαδή η υλικοτεχνική υποδομή και τα υλικά μέσα, που θεωρούνται αναγκαίοι στη σχολική ζωή.
- ✓ Τις πληροφορίες ,που σχετίζονται με το ενδοσχολικό και το εξωσχολικό περιβάλλον και στοχεύουν στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής κοινότητας.
- ✓ Τους σκοπούς που τίθενται και επιδιώκονται από τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι σκοποί αυτοί αναφέρονται: α) σε προσωπικό επίπεδο από τους δασκάλους και τους μαθητές, β) σε εκπαιδευτικό επίπεδο σχετικά με τις γνώσεις , τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των προσώπων που δραστηριοποιούνται στο σχολικό περιβάλλον και γ) σε ό,τι αφορά τα μέσα ή τους

πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

- ✓ Τη δομή του με βάση την οποία διευκρινίζεται ποιο είναι το πλαίσιο δράσης κάθε προσώπου και σε ποιον χρειάζεται να αποδώσει λόγο, και
- ✓ Τις λειτουργίες που επιτελούνται για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Οι λειτουργίες διακρίνονται σε παραγωγικές, οι οποίες εστιάζουν στο μορφωτικό και το παιδαγωγικό έργο και σε βοηθητικές, οι οποίες στηρίζουν την ύπαρξη των προηγούμενων. (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012β)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το σχολείο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χρειάζεται να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με την ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία (Edmonds 1979, Purkey & Smith 1983, Καψάλης 2005, Σαϊτής 2002, 2007, Υφαντή & Κυριακοπούλου, 2011), προκειμένου να είναι η σχολική μονάδα αποτελεσματική, πρέπει να διακρίνεται εκτός των άλλων και για την ικανή ηγεσία. Πραγματικά, τα διευθυντικά στελέχη μιας σχολικής μονάδας έχουν τη δυνατότητα, εκτός από το γραφειοκρατικό έργο, να ασκήσουν ηγετικό ρόλο, ο οποίος θα συμβάλλει στη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και επομένως, στην πραγματοποίηση των επιμέρους στόχων του σχολείου.

Παρά τη μεγάλη σπουδαιότητα της σχολικής ηγεσίας, ο θεσμός αυτός στην Ελλάδα δεν έτυχε της πρέουσας υποστήριξης από την Πολιτεία. Μάλιστα, σχετικές μελέτες αναφέρουν ότι:

- ✓ «Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και των εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτρέπει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος.» (Σαϊτής, Δάρρα & Ψάρρη, 1996),
- ✓ «Τα στελέχη εκπαίδευσης γενικότερα και οι διευθυντές ειδικότερα, ανεξάρτητα από σχολική βαθμίδα, είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία άνδρες, έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας, στερούνται ειδικών σπουδών σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης». (Στραβάκου, 2003:268),

- ✓ «Οι υποδιευθυντές των δημοτικών σχολείων εκτελούν τα διοικητικά τους καθήκοντα στηριζόμενοι πρωτίστως στην εμπειρία τους. Και αυτό γιατί απουσιάζει παντελώς το σύστημα διοικητικής κατάρτισης για το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων». (Σαΐτη & Μιχόπουλος, 2005:54) .
- ✓ «Στην Ελλάδα το θέμα της επιμόρφωσης συγκαταλέγεται ανάμεσα στα αρνητικά σημεία της σχολικής διεύθυνσης. Οι σχολικοί ηγέτες δεν έχουν την ευκαιρία να προετοιμαστούν κατάλληλα για το νέο τους έργο και ούτε συμμετέχουν τακτικά σε μετεκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Τα προγράμματα που ασχολούνται με την εκπαιδευτική διοίκηση είναι ελάχιστα ,δεν προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις και περιορίζονται σε διαλέξεις». (Αλεξογιαννοπούλου, 2006 :110)
- ✓ « Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα εκπαίδευσης όπως είναι το δικό μας, το πλαίσιο, μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του ο διευθυντής σχολικής μονάδας , είναι αυστηρά οριοθετημένο. Πρόκειται, τελικά, για θέση με περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων». (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:63)

Εκτός από τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει η σχολική ηγεσία, μεγάλο ρόλο παίζει και η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου . Αυτό επιτυγχάνεται από το πόσο καλά συνεργάζονται και λειτουργούν τόσο οι ομάδες που αναπτύσσονται μέσα στο σχολείο όσο και τα ίδια τα άτομα σαν ξεχωριστές προσωπικότητες.

Καταληκτικά, αναφέρουμε ότι η συνύπαρξη διαφορετικών ανθρώπων στο χώρο του σχολείου είναι πολύ πιθανόν να δημιουργήσει διάφορες διαπροσωπικές αντιθέσεις ή συγκρούσεις, οι οποίες εκδηλώνονται με τη μορφή διαφωνίας, παθητικής αντίστασης ή επιθετικότητας. (Martin,1986)

Από τα παραπάνω γεννάται εύλογα το ερώτημα αν, και κατά πόσο, η σχολική ηγεσία, όπως ασκείται σήμερα στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι σε θέση να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία της χώρας.

3.Βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχολικής διεύθυνσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εκπαίδευση είναι βασική κοινωνική λειτουργία και οργανώνεται σε ιδιαίτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα σχολεία, που παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες, ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να είναι όσο πιο γίνεται αποτελεσματική. Το σχολείο, όπως και κάθε τυπική οργάνωση, θέτει συγκεκριμένους στόχους και οφείλει να αξιοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα, για να τους πραγματοποιήσει. Η δυνατότητα του σχολείου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, δηλαδή να επιτύχει τους στόχους του, εξαρτάται εκτός των άλλων, σε μεγάλο βαθμό και από τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών. (Καψάλης 2005 ·Σαΐτη & Σαΐτης 2012).

Στις μέρες μας, που οι έρευνες για την αποτελεσματικότητα στο σχολικό περιβάλλον έχουν αυξηθεί αρκετά, είναι πλέον αισθητό το γεγονός ότι οι διάφορες μελέτες δεν περιορίζονται στην εξεύρεση του βαθμού στον οποίο το σύγχρονο σχολείο μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και κατ' επέκταση την επιτυχία των μαθητών. Υπάρχουν επίσης πληθώρα ερευνών που προσπαθούν να εντοπίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούν τα σχολεία να βελτιωθούν και να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας στην οποία είναι ενταγμένα. Πρόκειται για μια ανάγκη η οποία εντοπίζεται τόσο στα αναποτελεσματικά σχολεία τα οποία θα πρέπει να μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στα αποτελεσματικά σχολεία τα οποία θα πρέπει να αναβαθμιστούν. Στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων, ένα πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η σχολική διεύθυνση (διευθυντής, υποδιευθυντής), το έργο της οποίας είναι πολύπλοκο και δύσκολο. Πραγματικά, τόσο ο διευθυντής όσο και ο υποδιευθυντής μιας σχολικής μονάδας, ασχολούνται με γραφειοκρατική δουλειά, αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα διοίκησης, διεκπεραιώνουν οικονομικές συναλλαγές, φροντίζουν για τη σωστή λειτουργία του σχολείου εφαρμόζοντας την ισχύουσα νομοθεσία. Περαιτέρω, είναι τα άτομα που συντελούν στη διαμόρφωση θετικού

σχολικού κλίματος, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με όλους τους υφισταμένους συναδέλφους τους.

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στη σχολική διεύθυνση παρατηρούμε ότι έχουν γραφεί ορισμένα εγχειρίδια και έχουν εκπονηθεί ερευνητικές μελέτες γύρω από τον ρόλο της σχολικής διεύθυνσης. Ειδικότερα από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας παραθέτουμε τα εξής:

- ✓ Στο εγχειρίδιο «Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) επιχειρείται η προσέγγιση της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, αναλύοντας τις παραμέτρους που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του σχολείου. Επιπλέον επισημαίνουν ότι η σχολική μονάδα πρέπει να καταστεί κύτταρο του σχολικού συστήματος ενώ ο προβληματισμός των στελεχών που ασκούν διοίκηση είναι αναγκαίο να εμπλουτιστεί με καινούργια στοιχεία προσαρμοσμένα στις ανάγκες της σύγχρονης εκπαίδευσης, την προώθηση καινοτομιών, την προετοιμασία για την εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση» (Ζαβλανός, 2003) παρουσιάζονται οι ικανότητες-δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη για μια αποτελεσματική ηγεσία, επικεντρώνοντας στο ρόλο του διευθυντή στο σχολικό σύστημα
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο» (Σαΐτης, 2007), γίνεται εκτενής περιγραφή-προσδιορισμός του ρόλου του υποδιευθυντή και παρατίθενται τα πορίσματα των ερευνών (Σαΐτης, 1997, Σαΐτη & Μιχόπουλος, 2005)
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων» (Σαΐτης 2007,α), αναφέρεται η χρησιμότητα του θεσμού της σχολικής υποδιεύθυνσης και τονίζεται ότι με την ορθολογική κατανομή της εξουσίας μεταξύ του διευθυντή και του υποδιευθυντή ή των υποδιευθυντών του σχολείου εξασφαλίζεται η δυνατότητα αναπλήρωσης της σχολικής ηγεσίας χωρίς προβλήματα, παρέχεται στο διευθυντή της σχολικής μονάδας επαρκής χρόνος για να

χειριστεί σοβαρά θέματα και να λάβει αποφάσεις για δημιουργικές πρωτοβουλίες, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός και έλεγχος της σχολικής δραστηριότητας, προετοιμάζονται άτομα για την κάλυψη διευθυντικών θέσεων στην ιεραρχία της εκπαίδευσης.

- ✓ Στο εγχειρίδιο «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» (Σαΐτης, 2008), περιγράφονται οι λειτουργίες της διοίκησης και ιδίως η λειτουργία της διεύθυνσης στο χώρο της εκπαίδευσης.

Σε ότι αφορά τις σχετικές έρευνες αναφέρουμε τα εξής:

- ✓ Ο Τριλιανός (1987), συμπεραίνει ότι δεν αρκεί σήμερα η τυπική εξουσία του διευθυντή για να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς προς την εκπλήρωση των σκοπών του σχολείου. Απαιτούνται εκ μέρους του βαθιά εκπαιδευτική εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.
- ✓ Η Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη (1991) στην έρευνά τους κατέδειξαν ότι οι διευθυντές και υποδιευθυντές λειτουργούν τις περισσότερες φορές γραφειοκρατικά, αποφασίζουν μόνοι τους, αποφεύγουν πρωτοβουλίες και δε διεκδικούν ευκαιρίες για τη σχολική τους μονάδα. Μέσα από τη φιλοσοφία των άνωθεν εντολών και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν να λειτουργούν σε μια κουλτούρα ρουτίνας, διεκπεραίωσης της ύλης, αδιαφορώντας για τους γενικότερους στόχους του σχολείου. Ταυτόχρονα επειδή δε συμμετέχουν στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό αποποιούνται και την ευθύνη για τις αποτυχίες της εκπαιδευτικής πράξης. Έτσι φτάνουν σε παρωχημένα παιδαγωγικά σχήματα με συνέπεια και οι νεοεισερχόμενοι εκπαιδευτικοί να τα αποδέχονται ως αποτελεσματικά και δοκιμασμένα.
- ✓ Η Παπαναούμ (1995) στην έρευνά της σχετικά με τη διεύθυνση του σχολείου, επισημαίνει τον πολύπλοκο ρόλο του διευθυντή ως διαμορφωτή παιδαγωγικού κλίματος, ως διοικητικό διεκπεραιωτή, ως επόπτη των νόμων και των εγκυκλίων. Συγκεκριμένα η παραπάνω ερευνήτρια αναφέρει ότι «η θέση του διευθυντή αποτελεί εκ προδιαγραφής έναν αδύναμο μάλλον κρίκο στην ιεραρχική

διάταξη των επιπέδων διοίκησης, ανάμεσα στον προϊστάμενο διεύθυνσης και στο σύλλογο διδασκόντων. Αν συνεκτιμήσει κανείς τη σχεδόν ανύπαρκτη αυτονομία της σχολικής μονάδας διαπιστώνει πόσο περιορισμένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων έχει ο διευθυντής» (σελ.109).

- ✓ Οι Σαϊτής, Δάρρα, Ψάρρη, (1996), σε έρευνά τους σχετική με δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις, διαπιστώνουν ότι μόνο το 9% των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι η πρακτική χρήσης αυταρχικής εξουσίας από το διευθυντή του σχολείου μπορεί να έχει άμεσα αποτελέσματα.
- ✓ Σύμφωνα με έρευνα των Σαϊτή κ.α (1997) ο θεσμός του διευθυντή του σχολείου είναι παραμελημένος , γιατί η κεντρική διοίκηση δεν φρόντισε για: α) την παροχή ουσιαστικής εξουσίας στον διευθυντή, για να μπορεί να αναλαμβάνει δημιουργικές πρωτοβουλίες και β) τη θέσπιση συστήματος ανάπτυξης στελεχών στην εκπαίδευση.
- ✓ Η Καβούρη (1998) επισημαίνει τις αδυναμίες του ηγετικού ρόλου των διευθυντών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στην έρευνά της διαπίστωσε ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό οι διευθυντές λειτουργούν ως υποστηρικτές των συναδέλφων τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου σύμφωνα με τους τύπους παρά για πρωτοβουλίες και αλλαγές στο σχολείο.
- ✓ Οι Αγγελοπούλου κ.α (2002) επεσήμαναν στην έρευνα τους ότι οι νέοι στη διευθυντική τους θητεία εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διεκπεραίωση καθημερινών θεμάτων και δε δείχνουν ενδιαφέρον σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, στην ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και στην επαγγελματική τους ανέλιξη και επιμόρφωση, όσο συνάδελφοι τους που έχουν πάνω από πέντε χρόνια υπηρεσίας σε διευθυντική θέση.
- ✓ Ο Ξωχέλλης (2003) μελετώντας και ερμηνεύοντας ερευνητικά δεδομένα των δεκαετιών 1980-2000 για τα ελληνικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διέκρινε ότι ο ρόλος των διευθυντών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενιαίου πνεύματος λειτουργίας που να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που παρέχει το

εκπαιδευτικό σύστημα δεν δείχνει να είναι θετικός σε περιπτώσεις διευθυντών που κατέχουν τη θέση λιγότερο από τέσσερα χρόνια-μικρό διάστημα για παραγωγική εργασία που θα αποφέρει σταθερότητα και αποτελεσματική διοίκηση.

- ✓ Σύμφωνα με έρευνα της Στραβάκου (2003), αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή σχολείου, αναφέρεται ότι οι διευθυντές θεωρούν σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου τους, τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική πραγματικότητα.
- ✓ Ο Μαυροσκούφης (2003) στην έρευνά του προσπαθεί να εστιάσει στα κριτήρια επιλογής των διευθυντών με στόχο την επιλογή των κατάλληλα καταρτισμένων στη σχολική ηγεσία.
- ✓ Ο Πρίντζας (2003), στην έρευνά του επισημαίνει ότι επιτυχημένος είναι ο διευθυντής του σχολείου που αξιοποιεί σωστά και ενεργοποιεί, εκτός των άλλων, και το ανθρώπινο δυναμικό προς την καλύτερη προσέγγιση των εκπαιδευτικών στόχων.
- ✓ Η Σίβρη (2008) κατέγραψε τη δυσκολία των διευθυντών σχολικών μονάδων να ασχοληθούν με την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, λόγω φόρτου εργασίας στη διαχείριση καθημερινών θεμάτων και εκφράζουν την επιθυμία να μεταθέσουν μέρος των ευθυνών τους στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να ασχοληθούν με θέματα που μπορούν να αναδείξουν τον ηγετικό τους ρόλο στο σχολείο.
- ✓ Η Γιαννακοπούλου (2008) διέκρινε την αδυναμία ουσιαστικής επικοινωνίας με τα μέλη των σχολικών μονάδων μέσα από το διαδικασία λήψης αποφάσεων όπου άλλοτε οι διευθυντές επιδιώκουν διαπραγματευτική πολιτική και άλλοτε οι εκπαιδευτικοί στηρίζουν τις αποφάσεις της διεύθυνσης αποβλέποντας ατομικά οφέλη και όχι επειδή συμφωνούν με τις αποφάσεις του. Με τον τρόπο αυτό караδοκεί ο κίνδυνος της δημιουργίας φιλοσοφίας υποομάδων στο σχολείο η οποία συνήθως υπονομεύει την αποτελεσματική λειτουργία του.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση παρατηρούμε ότι ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι ανάλογα με την περίπτωση περισσότερο τυπικός-γραφειοκρατικός παρά ουσιαστικός .

Στόχος της δικής μας βιβλιογραφικής επισκόπησης είναι να διερευνήσουμε αν τελικά η σημερινή σχολική ηγεσία είναι σε θέση να διαχειριστεί συγκρουσιακά φαινόμενα και να δημιουργήσει μέσα από τους επιτυχημένους χειρισμούς της το «κλίμα» εκείνο που θα καταστήσει τη σχολική μονάδα φορέα δημιουργίας και αποτελεσματικότητας.

4.Θεωρητική προσέγγιση στη σχολική διεύθυνση

4.1. Έννοια και διαστάσεις του όρου «σχολείο»

4.1.1.Ορισμός του σχολείου

Στη σχετική βιβλιογραφία (Σαίτης,2008) αναφέρεται ότι η τυπική εκπαίδευση παρέχεται σε ειδικές εκπαιδευτικές μονάδες του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, που καλούνται «σχολεία». Οι ορισμοί του όρου «σχολείου» ποικίλλουν. Η ποικιλία των ορισμών μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι μια σχολική οργάνωση αποτελεί στην πραγματικότητα ένα πολύπλοκο δυναμικό κατασκεύασμα , το οποίο είναι αδύνατον να περιγραφεί και να οριστεί σε όλη του την έκταση.

Μελετώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία βλέπουμε ότι υπάρχουν συγγραφείς που εκλαμβάνουν το «σχολείο» ως «μια πολύπλοκη οντότητα» (Bollen 1996:12-13) και ως «κοινωνικό δημιούργημα, το οποίο προέκυψε για να ικανοποιηθούν βασικές κοινωνικές ανάγκες» (Κωνσταντίνου 1994:17).

Μερικοί άλλοι θεωρούν το «σχολείο» ως κοινωνικό σύστημα, το οποίο παίρνει από το περιβάλλον πόρους (όπως διδακτικό προσωπικό, μαθητές κ.ά) και μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (μετασχηματισμού) παράγει εγγράμματους και μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Hoy & Miskel,1987:20).

Τέλος ,υπάρχουν συγγραφείς που θεωρούν τον παραπάνω όρο ως «οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία, ανεξαρτήτως της αλλαγής διδασκόντων και διδασκομένων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων» (Σκουρή,1995:62, Πουλής,2011:98). Ως οργανωμένη

υπηρεσία και μάλιστα δημόσια (Σπηλιωτόπουλος, 1999) το σχολείο στοχεύει στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία και γενικά στην επίτευξη των σκοπών του, ασκώντας δημόσια εξουσία (Σκουρής, 1995).

Συνδυάζοντας τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να πούμε ότι το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που παρέχει γνώσεις και δεξιότητες, γενική παιδεία και εξειδίκευση, συγχρόνως διαμορφώνει αντιλήψεις και «πιστεύω», διαπλάθει συνειδήσεις, εμπνέει αξίες.

4.1.2. Σκοπός του σχολείου

Κάθε τυπική οργάνωση, άρα και το σχολείο, οφείλεται στην ύπαρξη κάποιου σκοπού. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία στη χώρα μας παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση δεν είναι μια απλή ιδιωτική υπόθεση αλλά μια πρωταρχική και θεμελιώδη λειτουργία του κράτους. Πέρα από την συμβολή της στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου η ύπαρξη της αποτελεί ύψιστο καθήκον της πολιτείας γιατί μέσω αυτής έχουμε τη διατήρηση της ιστορικής συνέχειας του ελληνικού έθνους. Για τον λόγο αυτό το κράτος καθορίζει τόσο τον σκοπό όσο και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να φέρει σε πέρας την αποστολή του.

Για παράδειγμα, ο σκοπός του δημοτικού σχολείου, για τον οποίο ενδιαφερόμαστε πρωτίστως σε αυτή την εργασία, είναι να βοηθήσει τους μαθητές:

- Να διευρύνουν και αναδιατάσσουν τις σχέσεις της δημιουργικής τους δραστηριότητας με τα προγράμματα, τις καταστάσεις και τα φαινόμενα που μελετούν.
- Να οικοδομούν τους μηχανισμούς που συμβάλλουν στην αφομοίωση της γνώσης, να αναπτύσσονται σωματικά, να βελτιώνουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία και να καλλιεργούν τις κινητικές τους ικανότητες.
- Να κατακτούν το περιεχόμενο των βασικότερων εννοιών και να αποκτούν βαθμιαία, την ικανότητα να ανάγονται από τα δεδομένα των αισθήσεων στην περιοχή της αφηρημένης σκέψης.

- Να αποκτούν την ικανότητα ορθής χρήσης του προφορικού και γραπτού λόγου.
- Να εξοικειώνονται βαθμιαία με τις ηθικές, θρησκευτικές, εθνικές, ανθρωπιστικές και άλλες αξίες και να τις οργανώνουν σε σύστημα αξιών.
- Να καλλιεργούν το αισθητικό τους κριτήριο, ώστε να μπορούν να εκτιμούν τα έργα τέχνης και να εκφράζονται ανάλογα μέσα από τα δικά τους καλλιτεχνικά δημιουργήματα. (ν.1566/1985 άρθρο 4, παράγραφος 1)

Σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο βασικοί συντελεστές για την πραγματοποίηση του ανωτέρω σκοπού είναι: α) η προσωπικότητα και η κατάρτιση του προσωπικού όλων των κλάδων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης, β) τα αναλυτικά προγράμματα, τα σχολικά βιβλία και τα λοιπά διδακτικά μέσα, καθώς και η σωστή χρήση τους γ) η διοίκηση που εξασφαλίζει όλες τις αναγκαίες προϋποθέσεις και τα μέσα για την απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων και δ) η δημιουργία του απαραίτητου παιδαγωγικού κλίματος με την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων στο σχολείο και στην τάξη και με το σεβασμό προς την προσωπικότητα κάθε μαθητή.

4.1.3. Λειτουργίες της σχολικής μονάδας

Από αυτά που προηγήθηκαν προκύπτει ότι το σχολείο παρέχει γνώσεις στα νέα κυρίως άτομα, διαπλάθει συνειδήσεις και εμπνέει αξίες. Για την πραγματοποίηση του έργου αυτού, το σχολείο στηρίζεται σε ορισμένες λειτουργίες ανάμεσα στις οποίες είναι και οι παρακάτω:

- ✓ *Η κοινωνικοποιητική λειτουργία*, μέσω της οποίας το σχολείο επιδιώκει τη διατήρηση και την προώθηση του κοινωνικο-πολιτισμικού συστήματος. Δηλαδή το σχολείο προσαρμόζει τους μαθητές στα πολιτισμικά – κανονιστικά στοιχεία, που συνδέονται με αξίες, κανόνες, πρακτικές κ.α. του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο ανήκουν.

- ✓ *Η μαθησιακή λειτουργία*, σύμφωνα με την οποία το σχολείο παρέχει στους μαθητές εκείνα τα στοιχεία (π.χ. γραφή, ανάγνωση κ.α) τα οποία αποτελούν αντικείμενο μάθησης και διαπαιδαγώγησης.
- ✓ *Η επιλεκτική λειτουργία* , η οποία αντιστοιχεί σε εκείνο το είδος της σχολικής μάθησης που σχετίζεται με την αξιολόγηση της επίδοσης (ή της εκτίμησης της αξίας) του μαθητή.
- ✓ *Η κουστωδιακή λειτουργία*, η οποία συνδέεται άμεσα με την οικογένεια και την οικονομία. Συγκεκριμένα, η παρουσία των μαθητών στο σχολείο επιτρέπει στους γονείς των μαθητών να διαθέσουν την εργατική τους δύναμη στον τομέα της απασχόλησης». (Σαΐτη και Σαΐτης ,2012β:81) .

4.1.4. Διοικητική οργάνωση του σχολείου

Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων στη χώρα μας (ν.1566/1985) , τα διοικητικά όργανα αυτών είναι: ο **διευθυντής** και όπου προβλέπεται ο **υποδιευθυντής** και ο **σύλλογος διδασκόντων**.

Ο διευθυντής

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους. Καθοδηγεί, κατευθύνει, συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς, παίρνει πρωτοβουλίες, επιτηρεί και ελέγχει την πορεία των εργασιών του εκπαιδευτικού οργανισμού (ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167,τ.Α΄& Υ.Α. 105657/2002, ΦΕΚ 1340, τ.Β΄). Σύμφωνα με το ν.3848/2010(αρ.11,12,14) ο διευθυντής επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο (ΠΥΣΠΕ) για τέσσερα χρόνια.

Ο υποδιευθυντής

Ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο, ύστερα από πρόταση του συλλόγου διδασκόντων κάθε τέσσερα χρόνια. Σύμφωνα με το άρθρο 33 της Υ.Α.105657/2002,ΦΕΚ 1340 (Καθηκοντολόγιο) ορίζεται ότι ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας δεν αναπληρώνει μόνο το διευθυντή όταν ο τελευταίος κωλύεται ή απουσιάζει αλλά και τον βοηθά στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της διοικητικής εργασίας του σχολείου.

Ο σύλλογος διδασκόντων

Ο σύλλογος διδασκόντων, ο οποίος αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες και έχει ως πρόεδρο τον διευθυντή του σχολείου, μεριμνά για τη χάραξη κατευθύνσεων, την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων καθώς και των υπηρεσιακών εντολών και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Είναι ένα συλλογικό όργανο διοίκησης που συνεδριάζει σε τακτικά και έκτακτα διαστήματα, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου, με σκοπό να επιλυθούν βασικά θέματα της λειτουργίας του σχολείου, αλλά και να επιμεληθεί της χάραξης της εκπαιδευτική πολιτικής κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου, οι αποφάσεις παίρνονται κατά πλειοψηφία, οι οποίες γράφονται στο βιβλίο πρακτικών.

4.2. Προσδιορισμός της έννοιας του αποτελεσματικού σχολείου

Σε προηγούμενη υποενότητα αναφέραμε ότι το σχολείο είναι «μια κοινωνική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων της (όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, σύστημα διοίκησης κ.ά), τα οποία και υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες (π.χ. ιδεολογικές, οικονομικές κ.ά)» (Σαίτης,2008:17). Το σχολείο , ως κοινωνικός οργανισμός, έχει ένα βασικό και πολυσύνθετο ρόλο στην κοινωνικοποίηση του μαθητή και συντελεί στην προαγωγή του πολιτισμικοκοινωνικού συστήματος. (Κωνσταντίνου,1994·Πυργιωτάκης,1984·Γκότοβος,2003· Bollen,1996).

Κατά πόσο, όμως μια σχολική μονάδα λειτουργεί αποτελεσματικά είναι ένα ζήτημα εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυσχιδές θέμα καθώς

υπάρχουν αντιφατικές απόψεις για το ποια πρέπει να είναι τα αποτελέσματα του σχολείου και ιδιαίτερα ποια σχολεία είναι ή όχι αποτελεσματικά.

Το σχολείο, όμως, είτε ως οργάνωση είτε ως θεσμός για να λειτουργήσει αποτελεσματικά σκόπιμο είναι οι ερευνητές του να εντοπίσουν εκείνα τα στοιχεία που έκαναν άλλα σχολεία να είναι αποτελεσματικά και άλλα όχι. Το ζήτημα όμως, κατά πόσο μια σχολική μονάδα είναι αποτελεσματική ή όχι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. (Μυλωνά,2005)

Η αρχή της έρευνας για τη σχολική αποτελεσματικότητα εντοπίζεται στη δεκαετία του 1960 όπου « είναι έντονο το ενδιαφέρον για την ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών και η επιθυμία για να αξιοποιηθεί το σχολείο ως μέσον άμβλυνσης των κοινωνικών και των φυλετικών διακρίσεων» (Υφαντή κ.ά ,2011). Η δημοσίευση των ερευνών του James Coleman και των συνεργατών του (1966) όπου φάνηκε ότι το σχολείο ελάχιστα επιδρά στην επίδοση των παιδιών, αν και αναγνώριζαν τη σημασία του σχολικού κλίματος για τη σχολική τους επιτυχία, καθώς και η έρευνα του Chistopher Jencks και των συνεργατών του (1972) , που αν και διαφοροποιείται σημαντικά από τις έρευνες του Coleman επιβεβαίωσε τα ίδια αποτελέσματα.

Ακολούθησαν και άλλες έρευνες ενδεικτικά αναφέρουμε (Edmonds,1979· Καψάλης , 2005 · Σαΐτης, 2002) που στόχο είχαν να διερευνήσουν τα γνωρίσματα που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σχολείο όπως: την επιστημονική αξία της επίδρασης του σχολείου σε συνδυασμό με τις εισροές και τις εκροές του, τη διαδικασία της αποτελεσματικής φοίτησης με ταυτόχρονη παρακολούθηση των σχολικών τάξεων και των σχολικών μονάδων και τέλος τη σχολική βελτίωση.

Στις έρευνες αυτές υποστηρίχθηκε η άποψη ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σχολείων που επηρεάζουν την πρόοδο των μαθητών και δίνουν μορφωτικά αποτελέσματα ανώτερα από εκείνα τα οποία θα προσδιόριζε η μορφωτική –κοινωνική τους προέλευση (Weber,1971 ·Edmonds,1979·Purkey-Smith,1983·Brookover,1988).

Τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπίζονται στα εξής σημεία: (Σαϊτης κ.ά,1996 ·Καψάλης,2005· Σαϊτη &Σαϊτης,2012β)

- ✓ **Η σχολική ηγεσία**, ο διευθυντής ηγέτης πέρα από τη δύναμη της θέσης του θα πρέπει να διαθέτει και ανθρώπινες δεξιότητες όπως ήθος, αξιοπρέπεια κ. ά που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική καθοδήγηση, εμπύχωση και υποκίνηση όλων των μελών του σχολείου.
- ✓ **Η προσωπικότητα των διδασκόντων**, όπου θα διακρίνονται πρώτον για τη θετική αντίληψη που έχουν για τη ζωή, δεύτερον για την επιστημονική τους κατάρτιση και τρίτον για την ικανότητα του συνεργάζεσθαι αφού η αгаστή συνεργασία με το διευθυντή και τους υπόλοιπους συναδέλφους εκπαιδευτικούς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- ✓ **Το κλίμα της σχολικής μονάδας**, δηλαδή τις αξίες, τις φιλοσοφίες, το ηθικό, τις προσδοκίες κ.ά που διακρίνουν την ομάδα.
- ✓ **Η οργανωσιακή υποστήριξη** δηλαδή την κάλυψη των αναγκών σε υλικοτεχνική υποδομή εξασφαλίζοντας παράλληλα τις προϋποθέσεις από πλευράς περιβάλλοντος για αποτελεσματική διαδικασία μάθησης.
- ✓ **Οι κανόνες λειτουργίας του σχολείου**, δηλαδή τα πρότυπα εκείνα σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της σχολικής μονάδας θα πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στη σχολική πραγματικότητα. Ως τέτοια θεωρούμε τα διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις κ.ά κανόνες δικαίου.

4.3. Η λειτουργικότητα του σχολείου μέσα από τον ρόλο της σχολικής διεύθυνσης

4.3.1. Προσδιορισμός του όρου «σχολική διεύθυνση»

Όπως είναι γνωστό, η διοικητική λειτουργία στο χώρο μιας σχολικής μονάδας παρέχεται μέσω της διεύθυνσης. Στη σχετική βιβλιογραφία ο όρος «σχολική διεύθυνση» προσδιορίζεται ως παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό για την πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με

σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού (Τύπας & Κατσαρός,2003· Σαΐτης 2008 ·Georges et al 1998). «Αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα γιατί το έργο της συνίσταται στον κατάλληλο χειρισμό των μελών μιας οργάνωσης, στην καθοδήγησή τους για τη συνεργασία μεταξύ τους και την παρότρυνσή τους για τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους». (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012α:257)

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή ο συγκεκριμένος όρος αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα της σχολικής διοίκησης γιατί έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να καθοριστεί. Περαιτέρω , η σχολική διεύθυνση προσδιορίζει μια συγκεκριμένη περιοχή ή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας , στην οποία ασκεί εξουσία ένα διευθυντικό στέλεχος για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων. Αποτελεί την πρώτη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος μας και απορρέει από το γεγονός ότι το σχολείο αποτελεί οργανωτικό σχηματισμό του κράτους που επιδιώκει να πετύχει τους στόχους του (μορφωτικούς και εκπαιδευτικούς) ασκώντας δημόσια εξουσία. Όπως σε κάθε τυπική οργάνωση έτσι και στην εκπαίδευση η λειτουργική πραγματικότητα κάθε σχολείου επιβάλλει την ανάγκη ύπαρξης διεύθυνσης, αφού η πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου απαιτεί, εκτός των άλλων και ικανή ηγεσία, η οποία να συντονίζει όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και να προσπαθεί αδιάκοπα για τη διαμόρφωση και διατήρηση ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος (Σαΐτης, 2008· Τύπας & Κατσαρός,2003).

Στα πλαίσια της σχολικής διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε τις εξής δραστηριότητες: την εκχώρηση εξουσίας, την παρακίνηση, την επικοινωνία, τον συντονισμό και τη διαχείριση συγκρούσεων. (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012 α,β)

4.3.2 Καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών του σχολείου

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Υ.Α. 105657/2002) ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι ο

διοικητικός , επιστημονικός αλλά και παιδαγωγικά υπεύθυνος στο χώρο του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- ✓ Καθοδηγεί και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- ✓ Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδη μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά , παιδαγωγικά και επιστημονικά
- ✓ Διευθύνει τους εκπαιδευτικούς και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης . Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.
- ✓ Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους σκοπούς οι οποίοι περιγράφονται στο άρθρο 8 παρ.4.

Ακόμη, ο διευθυντής συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, τα στελέχη διοίκησης της εκπαίδευσης , τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών κ.ά.

Από την παραπάνω συνοπτική περιγραφή καθηκόντων βλέπουμε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος, καθώς έχει να επιτελέσει έργο διοικητικό αλλά και επιστημονικό- παιδαγωγικό. Ως διοικητικός πρέπει να έχει τα απαραίτητα προσόντα, για να καθοδηγήσει τη σχολική κοινότητα

και να την κατευθύνει σε υψηλούς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν προς όφελος των μαθητών. Σημειώνεται ότι η επαγγελματική ικανότητα ενός προϊσταμένου , για να είναι θετική, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα τριών σημαντικών μεταβλητών: της διοικητικής πείρας που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος ,της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης πάνω σε θέματα της αρμοδιότητάς του και της κατοχής της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Σαΐτη &Σαΐτης, 2012α).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1.Περίληψη

Η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων. Ένας από αυτούς είναι και το θετικό κλίμα, το οποίο επηρεάζει τόσο την παραγωγικότητα όσο και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Τι γίνεται όμως όταν προκύπτουν διαφωνίες-αντιθέσεις που καταλήγουν σε συγκρούσεις και διαταράσσεται το θετικό κλίμα της σχολικής μονάδας;

2.Θεωρητική προσέγγιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον

2.1. Το σχολικό περιβάλλον-κλίμα

Από την καθημερινή εμπειρία επιβεβαιώνεται ότι συχνά ένας κοινωνικός οργανισμός, όπως είναι η σχολική μονάδα, παρουσιάζει μια γενική ατμόσφαιρα, που καθορίζει τις αντιδράσεις των μελών του προς αυτόν ως σύνολο.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η έννοια του σχολικού κλίματος παρουσιάζεται με διάφορους όρους, όπως «τόνος», «ατμόσφαιρα», «πνεύμα» «κουλτούρα» κ.ά. (Super,1965-Sumner,1919 στο Κούλα,2011:16). Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2012,σελ.230), *«η αντίληψη των ατόμων (μαθητών, δασκάλων, διευθυντή) που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα, είναι συνυφασμένη με το κλίμα της μονάδας αυτής. Το κλίμα, δηλαδή, ενός σχολείου είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα μέλη του και όχι απαραίτητα αυτό που πράγματι είναι»*. Ο Δημητρακόπουλος (1999), αναφέρει ότι το σχολικό κλίμα σε μία σχολική μονάδα μπορεί να ευχάριστο και δημιουργικό ή αντίθετα δυσάρεστο και καταθλιπτικό.

Όμως, για να είναι ένα σχολείο αποτελεσματικό θα πρέπει να έχει και θετικό κλίμα προκειμένου να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του. Συνεπώς, η δημιουργία και διατήρηση θετικών και λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων έχει μεγάλη σημασία γιατί:

- Δημιουργεί ευχάριστο και θετικό σχολικό κλίμα
- προάγει τη μάθηση των μαθητών και

- προκαλεί αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς

Σε πρόσφατη έρευνα ο Δήμου (2011) αναφέρει , ότι πρωταρχικός στόχος του διευθυντή θα πρέπει να είναι η δημιουργία ευχάριστου σχολικού κλίματος, ευνοϊκού για την απρόσκοπτη συμπεριφορά του εκπαιδευτικού αλλά και η ενίσχυση της συναδελφικότητας, του φιλικού κλίματος και της καλής συμπεριφοράς. Επιπλέον, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς είναι κυρίως «συναδελφικές» και αναπτύσσονται μέσα σε ένα θετικό και φιλικό κλίμα (Πομάκη,2007·Κούλα,2011).

2.2.Μορφές-Είδη συγκρούσεων

Έχει υπολογιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη δαπανούν περίπου το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης (Καντάς,1995).

Σε ένα ανοιχτό όμως σύστημα , όπως είναι το σχολείο, που αποτελείται από πολλά στοιχεία-υποσυστήματα που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους, οι αντιθέσεις που παρουσιάζονται είναι πολλές και διαφορετικές. Συνεπώς, οι ενδοσχολικές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς μπορεί να είναι:

- Διαπροσωπικές , διαφωνίες δηλαδή σε προσωπικό επίπεδο
- Ομαδικές, δηλαδή αυτές που προκύπτουν π.χ. μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων του σχολείου
- Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων ή αλλιώς αντιθέσεις υφισταμένων (Ζαβλανός, 2000) λόγου χάρη ανάμεσα στον διευθυντή και στον σύλλογο διδασκόντων (Χυτήρης,2001· Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β)

Από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας παρατηρούμε τα εξής:

Ο Ζαβλανός (1999),παρουσιάζει δύο είδη συγκρούσεων στους οργανισμούς. Σύγκρουση μεταξύ ατόμων και σύγκρουση μεταξύ ομάδων.

Ο Μπουραντάς (2001), αναφέρεται σε «διαπροσωπικές συγκρούσεις» και σε «ομαδικές συγκρούσεις» που παρατηρούνται στους οργανισμούς.

Ο West (2004), υποστηρίζει ότι υπάρχουν διαπροσωπικές συγκρούσεις, διαφωνίες για τις διαδικασίες και διαφωνίες που αφορούν στην ίδια την εργασία.

Ο Schermerhorn (2010) περιγράφει δύο κυρίως μορφές συγκρούσεων σε έναν οργανισμό: α) τις ουσιαστικές, όταν προκύπτουν σε ζητήματα στόχων και εκτέλεση εργασιών, διανομή πόρων, σύστημα αμοιβών, πολιτικές και αναθέσεις εργασιών και β) συναισθηματικές, αίσθημα ανασφάλειας, θυμού, δυσπιστίας, προβληματικών σχέσεων.

2.3 Πηγές-Αιτίες συγκρούσεων

Οι αιτίες που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο είναι :α) οργανωτικές αδυναμίες, αφού η υπάρχουσα σχολική νομοθεσία, δεν ρυθμίζει με σαφήνεια βασικά θέματα της σχολικής ζωής, όπως π.χ. την κατανομή των τάξεων, τα καθήκοντα και τις ευθύνες του διευθυντή και τις αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων β) η υποτονική οργανωσιακή υποστήριξη, αφού στην πράξη πολλά προβλήματα υλικοτεχνικής υποδομής και μέσω των διδασκαλίας παραμένουν άλυτα και γ) η αντισυνεργατική συμπεριφορά των διευθυντών σχολικών μονάδων. (Σαϊτης,κ.ά1996)

Οι Crawford και Bodine, (1996) χώρισαν τις πηγές των συγκρούσεων στα σχολεία σε τρεις θεματικές κατηγορίες. (βλ. πίνακα 1):

Πίνακας 1

Πηγές Συγκρούσεων στο Σχολείο

Περιορισμένοι Πόροι	Ακάλυπτες Βασικές Ανάγκες	Διαφορετικές Αξίες
Υλικοτεχνική υποδομή	Η αίσθηση του «ανήκειν»	Πεποιθήσεις
Οικονομικοί Πόροι	Η ελευθερία λόγου	Προτεραιότητες
Διαχείριση χρόνου	Η δύναμη	Αρχές

Ο Καντάς (1995), αναζήτησε τα αίτια στους εξής παράγοντες: στην ασυμβατότητα στόχων των ατόμων ή των ομάδων, εμπόδια στην επικοινωνία, διαφορετικό πολιτιστικό και κοινωνικό υπόβαθρο, έλλειψη βασικών διοικητικών αρχών.

Ο Schermertonh (2010) αρκετά χρόνια αργότερα, αναφέρθηκε σε :
α) ασάφειες ρόλων, την απόκρυψη των στόχων, τη σύγκρουση μεταξύ των μελών, την κακή λειτουργία των ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων κ.ά και β) την άνιση και άδικη κατανομή έργου και αρμοδιοτήτων που έχει σαν συνέπεια την επιβάρυνση κάποιων συναδέλφων και μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκρούσεων, αλληλεξαρτήσεις εργασιών, ανταγωνιστικοί στόχοι.

Δηλαδή, *«όταν οι στόχοι είναι ασαφώς καθορισμένοι ή το σύστημα ανταμοιβών είναι ελλιπώς σχεδιασμένο, τα άτομα και οι ομάδες μπορεί να έχουν μεταξύ τους προστριβές με το να ασχολείται ο ένας με τα μειονεκτήματα του άλλου»* (Schermertonh ,2010). Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα καθήκοντα να προσδιορίζονται με ακρίβεια και σαφήνεια και να γίνονται αντιληπτά από όλα τα μέλη της σχολικής οργάνωσης.

2.4 Χαρακτηριστικά και επίλυση συγκρούσεων

Παρόλα τα διαφορετικά είδη συγκρούσεων που ήδη έχουμε αναφέρει μπορούμε να καταγράψουμε και να συνοψίσουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των συγκρουσιακών καταστάσεων όπως:

- ✓ Οξύ ,απειλητικό και έντονο συγκρουσιακό κλίμα
- ✓ Ανασφάλεια, αβεβαιότητα εμπλεκομένων
- ✓ Δύσκολα προβλέψιμη έκβαση της
- ✓ Ικανοποίηση στόχου
- ✓ Οι άλλοι είναι υπεύθυνοι
- ✓ Η συσχέτιση της αλληλεξάρτησης με τις σχέσεις των εμπλεκομένων και τον βαθμό έντασης της σύγκρουσης
- ✓ Οι συνέπειες θετικές ή αρνητικές

Η διαχείριση όμως μιας σύγκρουσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Βασική αρχή για την επίλυση μιας σύγκρουσης είναι η κατανόηση της αιτίας και της έντασης που πιθανόν έχει λάβει. Διαχείριση και επίλυση , δεν

είναι ταυτόσημες έννοιες. Η πρώτη προϋποθέτει σχεδιασμό (Rahim,2002) και η δεύτερη άμεση διευθέτηση .

Ανεξάρτητα από τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες των διενέξεων αποτελεί σημαντική παράμετρος για την σχολική ηγεσία να αναγνωρίζει τη μοναδικότητα του συγκρουσιακού φαινομένου που καλείται να επιλύσει. Άλλωστε, στη σχετική βιβλιογραφία (Dean,1995 ·Ζαβλανός, 1999 Παπασταμάτη ,2005·Σαϊτή & Σαϊτής,2012) αναφέρονται αρκετοί τρόποι διευθέτησης των αντιθέσεων αλλά και τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων όπως οι παρακάτω:

- ✓ Αποφυγή: Οι εμπλεκόμενοι παριστάνουν ότι δεν υφίσταται διαμάχη και ελπίζουν ότι θα εξαλειφθεί από μόνη της. Οι τεχνικές επίλυσης που προτείνονται είναι η απομάκρυνση των δύο μερών, ο καθορισμός ρόλων και καθηκόντων και η αναβολή επίλυσης του προβλήματος.
- ✓ Συμβιβασμός: Προτείνεται η μέση λύση όπου κανείς δεν κερδίζει αλλά δίνει έμφαση στη λύση και παρουσιάζει έλλειψη ικανοποίησης και από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές.
- ✓ Αντιπαράθεση: Το τρίτο πρόσωπο στην ουσία διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και προτείνει συμβιβαστικές λύσεις.
- ✓ Χρήση εξουσίας: Αγνοούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του άλλου μέρους και οι διευθυντές επιβάλλουν τους όρους τους για να ικανοποιήσουν τους στόχους τους , χωρίς να υπολογίζουν το κόστος. Στο σημείο αυτό αξίζει να σταθούμε , γιατί η τεχνική αυτή είναι αφ' ενός η δεύτερη πιο αποτελεσματική τεχνική επίλυσης συγκρούσεων (Ζαβλανός,1999) αφετέρου χρησιμοποιείται σε αντιθέσεις που αφορούν ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες.
- ✓ Συνεργασία : Τα δύο μέρη προσπαθούν να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Ωστόσο, ανάμεσα στα μέτρα που χρησιμοποιούνται για τη ρύθμιση των συγκρούσεων στις σχολικές οργανώσεις είναι εκτός των άλλων και η ψηφοφορία, μέσω του συλλόγου διδασκόντων.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα σε μια τυπική οργάνωση, όπως είναι το σχολείο, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και ο χειρισμός διευθέτησης και επίλυσης τους αποτελεί πρώτιστο καθήκον της σχολικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική όμως αντιμετώπισή της εξαρτάται τόσο από την ικανότητα του διευθυντή και του υποδιευθυντή, όσο και από την στάση των μελών της σχολικής κοινότητας.

2.4. Δυσλειτουργικά αποτελέσματα και λειτουργικά των συγκρούσεων

Μέχρι πρόσφατα η διένεξη σε έναν οργανισμό όπως και σε μια σχολική μονάδα θεωρείτο ως αρνητικό φαινόμενο αφού σε πολλές περιπτώσεις η ανταγωνιστική διάθεση των διαφόρων μελών δεν ήταν να πείσουν τους άλλους για τις απόψεις του αλλά αντίθετα να την επιβάλλουν. Μια τέτοια συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση πολλές φορές οδηγούσε σε ολέθρια αποτελέσματα για τον οργανισμό (Γιαννουλέας, 1998).

Στα αρνητικά αποτελέσματα μιας σύγκρουσης συγκαταλέγονται: η απόσπαση της προσοχής από άλλα σημαντικότερα θέματα γιατί στη συνείδησή τους μένει ότι «αυτό πρέπει να λυθεί», η εξασθένιση του ηθικού, η πόλωση, η όξυνση των διαπροσωπικών σχέσεων, ο βαθμός επικινδυνότητά της, η δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων, η εμφάνιση δυσάρεστου κλίματος, η μείωση της συνεργασίας και έλλειψης ανθρωπίνων σχέσεων, η μειωμένη ατομική απόδοση και τέλος οι χαμένες ώρες εργασίας του προσωπικού.

Όμως, η σύγχρονη διοικητική σκέψη θεωρεί ότι υπάρχουν λειτουργικά αποτελέσματα σε μια σύγκρουση, γιατί η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα ενισχύονται. Ταυτόχρονα η σύγκρουση οδηγεί στη μάθηση κατά τον De Dreu (1997) όταν η σύγκρουση είναι εστιασμένη στα καθήκοντα και όχι στα πρόσωπα που την εκφράζουν, όταν τα καθήκοντα δεν είναι πολύπλοκα, όταν τα δύο μέρη εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και έχουν μερίδιο συνεργασίας στους συνολικούς στόχους και όταν επιθυμούν μία λύση μέσω της εποικοδομητικής διαπραγμάτευσης. Επίσης, στις θετικές συνέπειες μιας σύγκρουσης συγκαταλέγονται: ο υγιής ανταγωνισμός, η

πρόωρη εμφάνιση της, την καθιστά πιο εύκολα αντιμετωπίσιμη, η αύξηση της συνοχής των ομάδων ιδίως στην περίπτωση που κάποιος μεσολαβεί για την λύση της, η ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και κατανόησης, ο σωστός χειρισμός της αποτελεί δείγμα ωριμότητας των μελών της ενώ τέλος αναπτύσσει δημιουργικό κλίμα (Καντάς,1995)

3.Η ελληνική σχολική πραγματικότητα

Από την μέχρι τώρα ανάλυσή μας, προκύπτει ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μιας οργάνωσης άρα και στη σχολική μονάδα δημιουργούν περιστατικά δυσλειτουργίας. Τι συμβαίνει όμως στην ελληνική σχολική πραγματικότητα;

Στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Λυμπέρης (2003) στο νομό Αχαΐας οι διευθυντές επεσήμαναν μια σειρά προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στην συνεργασίας τους με τους εκπαιδευτικούς όπως: *«...μη τήρηση ωραρίου, έλλειψη υπηρεσιακής συνέπειας, συχνές απουσίες, δημιουργία διασπαστικών ομάδων, άρνηση αντικατάστασης απόντα συναδέλφου, δυσφορία σε πρόσθετη εργασία, νοοτροπία δημοσίου υπαλλήλου...»* ενώ οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν για τους διευθυντές: *«...γεροντοκρατία, χαρακτηριστικά άνισης μεταχείρισης, κομματικής συμπεριφοράς, αδιαλλαξίας και εμμονής στις απόψεις τους, αδυναμία κατανόησης προσωπικών προβλημάτων των εκπαιδευτικών, φειδωλοί στη χορήγηση υλικοτεχνικής υποδομής, αντιδημοκρατικότητα και «υποταγή» στις απόψεις τους...»* (Λυμπέρης,2003:154-155).

Από τα προαναφερθέντα φαίνεται άμεσα από τις απόψεις των εκπαιδευτικών ότι οι διευθυντές *«...όχι μόνο δε λύνουν ενδεχόμενα προβλήματα, αλλά συσσωρεύουν αντιθέσεις και εντάσεις που μακροπρόθεσμα δημιουργούν εκρήξεις και κάθε άλλο παρά καλό και παραγωγικό κλίμα στο σχολείο...»* (Λυμπέρης ,2003:156).

Σε ανάλογη έρευνα που πραγματοποίησε ο Μαυρικάκης (2008) στην Κρήτη αναφέρει ότι: *«...μεγάλη πλειοψηφία δασκάλων και διευθυντών έχει έρθει αντιμέτωπη με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Οι αιτίες των*

συγκρούσεων οφείλονται σε υπηρεσιακούς (κατανομή τάξεων, κατανομή μαθητών λόγω απουσίας δασκάλου, κατανομή εξωδιδασκτικού έργου κ.ά) ή προσωπικούς λόγους (ατομικές διαφορές, κακή επικοινωνία, έλλειψη συνοχής) ή σε συνδυασμό των δύο..... Η έρευνα έδειξε ότι: η πλειοψηφία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών θεωρούν ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (κλίμα σχολικής μονάδας, επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και εκπαιδευτική διαδικασία) «.... Ρυθμιστικός παράγοντας των συγκρούσεων αποτελεί ο διευθυντής. Επίσης... ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό διευθυντών αλλά και εκπαιδευτικών έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια οργάνωσης και διοίκησης ενώ θεωρούν σε πολύ μεγάλο ποσοστό σημαντική την επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα» (Μαυρικάκης,2008:90-98)

Σε πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε η Τόζιου (2012) στους νομούς Θεσσαλονίκης και Ημαθίας αναφέρει ότι : «...το ζήτημα των συγκρούσεων είναι υπαρκτό στα σχολεία των νομών οι περισσότερες γυναίκες –διευθύντριες δήλωσαν μεγαλύτερη συχνότητα συγκρούσεων σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους....η συχνότητα των συγκρούσεων είναι μεγαλύτερη στις αστικές περιοχέςΤα αίτια του φαινομένου εντοπίζονται για άλλη μια φορά σε υπηρεσιακούς λόγους (κατανομή τάξεων, ασαφή όρια εξουσίας ή ευθύνης, κατανομή εφημεριών ... κ.ά.) , προσωπικούς (κακή επικοινωνία, ατομικές διαφορές ...κ.ά.) ή στον συνδυασμό των δύο.. Οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κλίμα, επικοινωνία, εκπαιδευτική διαδικασία, συμπεριφορά των παιδιών κ.ά.)Οι πιθανές θετικές συνέπειες είναι η απελευθέρωση συναισθημάτων ,δόμηση συνεργασίας παραγωγή καινοτόμων ιδεών ... Ρυθμιστικός παράγοντας είναι ο διευθυντής..... Καταλληλότερη τεχνική ο συμβιβασμός, η αμοιβαία υποχώρηση και η αμοιβαία αντιπαράθεση.Τέλος ο σημαντικότερος παράγοντας ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων στο σχολείο είναι ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός και η επιμόρφωση διοικούντων και διοικουμένων σε θέματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα».(Τόζιου,2012:106-119)

Κεφάλαιο Τρίτο

Ηγεσία και Συμβουλευτική

1.Βασικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του σχολείου

Το σχολείο για να λειτουργήσει σε σωστή βάση, χρειάζεται έναν αποτελεσματικό διευθυντή- ηγέτη. Γιατί, το να ηγείται κάποιος δηλαδή ο (η) διευθυντής (-ρια) κάποιων άλλων, δηλαδή των εκπαιδευτικών ,δεν είναι αποτέλεσμα, απλά και μόνο της εξουσίας που διαθέτει αλλά ένας συγκερασμός πολλών και ιδιαίτερων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Πραγματικά ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου και κατ' επέκταση ο υποδιευθυντής, πρέπει να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις διοίκησης και τις δεξιότητες να μετατρέπει τη γνώση του σε πράξη. Φαντάζει έργο δύσκολο και απαιτητικό με ειδικές και συνεχώς αναπροσαρμοζόμενες ανάγκες και πράγματι είναι τέτοιο. Κανείς δεν μπορεί να αποφανθεί ότι η διοίκηση ενός τέτοιου οργανισμού , όπως είναι το δημοτικό σχολείο, είναι εύκολο πράγμα.

Η επισήμανση αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν σκεφθούμε ότι τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου δεν έχουν να χειριστούν μόνο υλικούς πόρους αλλά και ανθρώπινο δυναμικό , το οποίο πρέπει με τους δικούς του προσεκτικούς και σωστούς χειρισμούς να ενεργοποιήσουν, να συντονίσουν και να κατευθύνουν σε δρόμους που προορισμό τους θα έχουν να υπηρετήσουν την ελληνική εκπαίδευση.

Επομένως, ένα διευθυντικό στέλεχος (διευθυντής, υποδιευθυντής) μιας σχολικής μονάδας προκειμένου να ανταποκριθεί με ευκολία στο έργο του πρέπει να έχει κάποιες βασικές ικανότητες και δεξιότητες.

Μελετώντας τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι κατά καιρούς, διατυπώθηκαν πολλές απόψεις για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης.

Κατά μια άποψη, (Katz,1974), τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε οποιοδήποτε ηγετικό στέλεχος, για να επιτύχει στο έργο του. Οι δεξιότητες αυτές είναι:

- *Τεχνικές δεξιότητες*, που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου (προϊσταμένου) να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική.
- *Ανθρώπινες δεξιότητες*, που σχετίζονται με την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε όλοι οι υφιστάμενοι να μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.
- *Νοητικές δεξιότητες*, που περιλαμβάνουν την ικανότητα ενός διευθυντικού στελέχους να βλέπει όλη την οργάνωση ως σύνολο.

Οι Hoy και Miskel (1986) καταδεικνύουν ότι η ηγετική αποτελεσματικότητα στη σχολική μονάδα συνδέεται με τα ατομικά γνωρίσματα των ηγετών (προσωπικότητα, εργασιακή παρακίνηση, δεξιότητες), με τις μορφές ηγετικής συμπεριφοράς (οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων, υποκίνηση, λήψη απόφαση, επικοινωνία) και τους παράγοντες κατάστασης (ιδιότητες υφισταμένων, ιδιότητες βασικών δομών του οργανισμού, ιδιότητες ρόλου, ηγέτη ιδιότητες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος). (Μιχόπουλος, 1998:94).

Μέσα στα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη που ασκεί αποτελεσματικά το έργο του συγκαταλέγονται η ευφυΐα, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, ο επαγγελματισμός δηλαδή να έχει «κατακτήσει την επαγγελματική ειδημοσύνη, την επαγγελματική διάκριση και τον επαγγελματικό εαυτό» (Ματσαγγούρας, 2005:69).

Σύμφωνα με τον Cleveland (1986), ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει μια διανοητική περιέργεια για κάθε τι που συμβαίνει στο εργασιακό του περιβάλλον, ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, μια προσωπική συναίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη

κοινωνία, καθώς και ένα συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές και τα προβλήματα ή οι διαξιφισμοί είναι δημιουργικοί.

Από τις παραπάνω θεωρήσεις, που ενδεικτικά αναφέραμε, γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια για την απαρίθμηση ή ομαδοποίηση των ικανοτήτων που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικός ηγέτης. Αντίθετα, παρατηρούμε ότι κάθε συγγραφέας από την προσωπική πείρα και θεώρηση επί του ανωτέρω σημαντικού θέματος εκφράζει μάλλον αυθαίρετα τις απόψεις του.

Ωστόσο , είναι επιβεβλημένο για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας να γίνει κάποια ταξινόμηση των δεξιοτήτων ενός ηγέτη, έχοντας όμως πάντα υπόψη πως η αποτελεσματικότητα και η απόδοση ενός ηγετικού στελέχους είναι σχετική με το περιβάλλον και τη διοικητική θέση. Η ταξινόμησή μας, λοιπόν, αναφέρεται σε τρεις ομάδες δεξιοτήτων: (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α).

Στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι. Η συμπεριφορά και η δράση των μελών μιας ομάδας είναι στοιχείο που δεν πρέπει να αφήσει αδιάφορο τον προϊστάμενο της ομάδας αυτής. Έτσι, στην περίπτωση του σχολείου, ο αποτελεσματικός διευθυντής (-τρία), πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά προσωπικότητας: αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενεργητικότητα, επιμονή, πρωτοτυπία ,αυτοπεποίθηση, ικανότητα άσκησης επιρροής, ικανότητα συντονισμού των άλλων, να διαθέτει δηλαδή ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης .

Όταν μιλάμε για «συναισθηματική νοημοσύνη» εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, για την ευσυνειδησία και την ενσυναίσθηση, για τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί , να ακούει προσεκτικά, να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά για αποτελεσματική επικοινωνία και οικοδόμηση ουσιαστικής σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού (Goleman, 2000).

Στην επαγγελματική ικανότητα. Ένας προϊστάμενος, ανεξάρτητα από τα επίπεδα διοίκησης, πρέπει να ρυθμίζει το έργο του έτσι, ώστε να μπορεί: πρώτο, να κάνει καλύτερη εκτίμηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των υπηρεσιακών προβλημάτων των υφισταμένων του, δεύτερο, να ασκεί καλύτερη εποπτεία στους συνεργάτες του τρίτο, να έχει την ευχέρεια για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Σημειώνουμε ότι η επαγγελματική ικανότητα ενός προϊσταμένου, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα δύο σημαντικών μεταβλητών: της διοικητικής πείρας που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος και της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης σε θέματα αρμοδιότητάς του.

Στην αντιληπτική ικανότητα. Η δεξιότητα αυτή, που είναι περισσότερο αναγκαία στην ανώτατη ηγεσία, μας υποδεικνύει ότι ένας ηγέτης- προϊστάμενος δεν πρέπει να απασχολείται μόνο με καθημερινά θέματα (θέματα ρουτίνας), δηλαδή να ενεργεί ως εκτελεστικό όργανο, αλλά και ως επιτελικός παράγοντας. Χρειάζεται να «συνοδεύεται» από παρατηρητικότητα και διοικητική φαντασία- ενεργητικότητα, ώστε μέσω των παρατηρήσεων στο εργασιακό περιβάλλον να είναι ικανός να επισημαίνει τις τυπικές λειτουργικές αδυναμίες και στη συνέχεια να σχεδιάζει- εφαρμόζει σύγχρονες και προσφορότερες μεθόδους και τεχνικές εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα διευθυντικά στελέχη του σύγχρονου σχολείου καλούνται να εργαστούν σ' ένα δυναμικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συχνές αλλαγές και έχουν να χειριστούν περίπλοκες καταστάσεις με ελλιπείς πληροφορίες. Συνεπώς, εκτελούν ένα περίπλοκο και δυναμικό επάγγελμα. Για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτού του επαγγέλματος, χρειάζεται να είναι οραματιστές ηγέτες, αλλά και ηγετικά στελέχη. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν επαγγελματική πληρότητα και αυτοεπάρκεια, δηλαδή αυτοπεποίθηση σχετικά με την ικανότητα πραγματοποίησης συγκεκριμένου έργου, καθώς και επαγγελματικό ήθος. Αξιοποιώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, δημιουργεί

κατάλληλες συνθήκες για υψηλότερη απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.

2.Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Σε μια τυπική οργάνωση όπως είναι το σχολείο, οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων σύμφωνα με τους Deutch & Coleman (2000) είναι:

- ❖ αποφυγή κάθε μορφής σύγκρουσης , γιατί είναι πηγή αρνητικών συναισθημάτων όλων των εμπλεκομένων
- ❖ σεβασμός της προσωπικότητας και της διαφορετικότητας όλων των ατόμων
- ❖ σαφής καθορισμός των στόχων των εμπλεκομένων
- ❖ γνώση του είδους της σύγκρουσης
- ❖ γνώση της αιτίας αλλά και του αποτελέσματος που θα προκύψει από αυτήν

Επίσης η ύπαρξη θετικού κλίματος και η στρατηγική της συναίνεση εκ μέρους των δύο πλευρών όταν εμφανίζεται η σύγκρουση (Deutsch,2005) για την επίλυσή της, η δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει η σχολική ηγεσία για την μη σύνδεση προβλήματος και ατόμου και η ωριμότητα που οφείλει να έχει το διδακτικό προσωπικό (Μπουραντάς,2001) είναι μερικές ακόμα προϋποθέσεις που συνηγορούν στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρουσιακών φαινομένων .

Οι εκπαιδευτικοί στη διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας , πολύ συχνά αντιμετωπίζουν διάφορες μορφές συγκρουσιακών καταστάσεων. Η επιμόρφωση και η κατάρτιση εκ μέρους της σχολικής ηγεσίας σε θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα , αλλά και ευρύτερα θέματα διαχείρισης κρίσεων είναι ο καθοριστικός παράγοντας που θα τους κάνει να ανταποκριθούν με επιτυχία στην συγκεκριμένη στιγμή. Όμως , και ο εκπαιδευτικός από την δική του πλευρά οφείλει να παρακολουθεί την επιστήμη του μέσα από σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα για να ενισχύσει πρώτα απ' όλα την αυτοεικόνα του και δεύτερον να πλουτίσει τις γνώσεις του.

3.Ο συμβουλευτικός ρόλος της σχολικής ηγεσίας

Η σχολική ηγεσία , δηλαδή ο διευθυντής (-ρια) και ο υποδιευθυντής (-ρια) της σχολικής μονάδας εκτός από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που ήδη έχουμε αναφέρει και τις οποίες πρέπει να διαθέτουν ,οφείλουν να αναγάγουν τον ρόλο του συμβούλου ως πρωτεύοντα ρόλο της καθημερινότητάς τους. Ειδικότερα ο μέντορας παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση της διοίκησης, γιατί είναι αυτός που εξασφαλίζει την ομαλή μεταφορά της κουλτούρας της οργάνωσης, που είναι αναγκαία για την ανάπτυξη και την επιβίωσή της .

Η ενθάρρυνση – συμβουλευτική (mentoring) αποτυπώνει τη σχέση ενός ανώτερου και πεπειραμένου προσώπου με ένα κατώτερο και λιγότερο πεπειραμένο, αποσκοπώντας στην καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών για πρόοδο στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Ο διευθυντής(-τρια)- μέντορας μπορεί να αναλάβει το ρόλο της ανάπτυξης του αυτοσεβασμού και της αυτάρκειας των νεοδιόριστων ή των αποσπασμένων εκπαιδευτικών και θα τους βοηθήσει: να κατανοήσουν τη σχολική κουλτούρα , να ενσωματωθούν σε αυτή και τέλος να προσανατολιστούν σωστά μέσα στη σχολική μονάδα.

Η πνευματική και υποστηρικτική καθοδήγησή που οφείλουν να δείχνουν σε όλους τους εμπλεκόμενους της εκπαιδευτικής διαδικασίας , είναι ο κινητήριος μοχλός για την αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής πραγματικότητας. Η μεντορική σχέση που θα αναπτύξουν με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας θα προσφέρει την αμοιβαία επικοδομητική επαγγελματική ανάπτυξη και θα παρέχει τη δυνατότητα αναστοχασμού για τη δουλειά τους, εξέτασης των πρακτικών τους και αντιμετώπισης των προκλήσεων που παρουσιάζονται κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Ο διευθυντής (-ρια) και όπου υπάρχει ο υποδιευθυντής (-ρια) οφείλει να:

- ✓ ακούει
- ✓ ρωτά
- ✓ μοιράζεται σκέψεις, γνώσεις, εμπειρίες

- ✓ υποστηρίζει τους συναδέλφους του
- ✓ ενθαρρύνει
- ✓ οδηγεί στη διερεύνηση των οριζόντων των συναδέλφων του
- ✓ δημιουργεί ευκαιρίες αυτοβελτίωσης
- ✓ συνεργάζεται μαζί τους στη λύση προβλημάτων
- ✓ αποτελεί πρότυπο (Ζαβλανός,2005)

Τα οφέλη στην προκειμένη περίπτωση είναι πολλά και σημαντικά και για τις δύο πλευρές. Μέσα από τη διάθεση για μάθηση , την ειλικρινή επικοινωνία αλλά και την εμπιστευτικότητα μπορούν και οι δύο πλευρές να βελτιώσουν την απόδοσή τους , να εξελίξουν τις δεξιότητές τους και να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας που εργάζονται.

Συνεπώς, για την επίλυση των συγκρούσεων στα σχολεία σύμφωνα με τον Collins (2003) πρωτεύοντα ρόλο παίζει η ικανότητα- δεξιότητα της σχολικής ηγεσίας να χειριστεί πολλούς και διαφορετικούς ρόλους, όπως του συμβούλου, του επικοινωνιολόγου, του μεσολαβητή, του εμπνευστή, αλλά και του ηγέτη. Το σημαντικότερο βέβαια όλων των χαρακτηριστικών είναι η ικανότητα δημιουργίας ζεστού και θετικού κλίματος μάθησης και εργασίας. Η σχολική διεύθυνση που καταφέρνει να δημιουργήσει ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, επιτυγχάνει να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη δημιουργική σκέψη όλων των εμπλεκόμενων φορέων της σχολικής μονάδας.

Άρα, η σημαντικότητα της μεντορικής σχέσης, σύμφωνα με τα παραπάνω, έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρει προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη όχι μόνο για το νεοδιόριστο ή αποσπασμένο εκπαιδευτικό αλλά και για το διευθυντή (τρία)-μέντορα. Επιπλέον, μπορεί να ειπωθεί ότι ο μέντορας ο οποίος συνεχίζει να αναπτύσσεται μπορεί να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς όλο και πιο αποτελεσματικά.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Συμπεράσματα-Προτάσεις

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας μας αναφέρουμε τα συμπεράσματα στα οποία μας οδήγησε η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων για τις δυσλειτουργίες που προκαλεί στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το ρόλο που καλείται να αναλάβει η σχολική ηγεσία για τη διευθέτησή τους. Διατυπώνουμε ακόμα τις προτάσεις μας οι οποίες πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν στην αναβάθμιση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών στοχεύοντας σε ένα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο δημόσιο σχολείο.

2. Σύνοψη συμπερασμάτων

Πρωταρχικά, χρειάζεται να υπενθυμίσουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν τους επικεφαλής της σχολικής μονάδας και οι αποφάσεις τους και οι κινήσεις τους επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού που διοικεί. Όποιος αναλαμβάνει τα διευθυντικά καθήκοντα, καταλαμβάνει τις ανώτερες διοικητικές θέσεις στο σχολείο και επωμίζεται την ευθύνη που απορρέει.

Στο πλαίσιο του αμιγώς διοικητικού έργου με τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, το διευθυντικό στέλεχος καλείται να αναδειχθεί και ως αποτελεσματικός ηγέτης. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β). Τούτο σημαίνει πως τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να ασκήσουν ηγετικό, επικοινωνιακό και παρακινητικό ρόλο στο σχολείο του. Ως ηγέτης, για παράδειγμα, οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που να διοικεί και να συστρατεύει όλους τους υπόλοιπους στην επίτευξη των κοινών τους στόχων. Επίσης, πρέπει να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, οι οποίοι παρακολουθούν τη συμπεριφορά του και δέχονται επιρροές. Με τον τρόπο αυτό και η διαχείριση των συγκρούσεων από τον διευθυντή (-τρία) θα ρυθμίζεται ικανοποιητικότερα μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις που θα έχει αναπτύξει με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.

Παράλληλα η μεντορική σχέση που θα έχουν αναπτύξει θα δημιουργήσει εκπαιδευτικούς με υψηλό ηθικό, που θα εισπράττουν ικανοποίηση από την εργασία τους και οι σχέσεις τους θα στηρίζονται στον αλληλοεκτίμηση και τον σεβασμό.

Συμπερασματικά, από όσα έχουμε ήδη αναφέρει στην εργασία μας, προκύπτουν τα εξής:

- Ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι υπαρκτό στις περισσότερες σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ότι οι διευθυντές ασκούν εξουσιαστικές πρακτικές στοιχείο που καταδεικνύει την έλλειψη αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων. Ως αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς είναι να υπάρχουν δυσλειτουργικά οργανωσιακά προβλήματα (π.χ. συχνές απουσίες, άρνηση αντικατάστασης απόντα συναδέλφου κ.ά)
- Ότι οι συγκρούσεις οφείλονται σε υπηρεσιακούς (π.χ. κατανομή εξωδιδασκτικού έργου) ή προσωπικούς (π.χ. κακή επικοινωνία, ατομικές διαφορές) ή σε συνδυασμό των δύο χωρίς να είναι ξεκάθαρη η οριοθέτησή τους
- Ότι οι διευθυντές επιλέγονται με κριτήριο κυρίως την αρχαιότητα.
- Ότι υπάρχει έλλειμμα διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων αφού τα ποσοστά των διευθυντών που έχουν επιμορφωθεί σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης είναι εξαιρετικά χαμηλά.
- Ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

3. Προτάσεις

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία στη χώρα μας οι εκπαιδευτικοί καταλαμβάνουν τη διευθυντική θέση διοριζόμενοι από το κράτος με αναγκαίο και βασικό κριτήριο την αρχαιότητά τους στην υπηρεσία. Η εμπειρία είναι αναγκαία όχι όμως και ικανή συνθήκη για ένα αποτελεσματικό διευθυντή σχολείου. Για τον λόγο αυτό εκτιμούμε ότι στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, πρέπει εκτός της

εμπειρίας να λαμβάνονται υπόψη η γνωστική νοημοσύνη και συναισθηματική νοημοσύνη των υποψήφιων εκπαιδευτικών προκειμένου να επιλέγονται οι καταλληλότεροι κάθε φορά.

Για να ανταποκρίνονται τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές νέες, αυξημένες και πολύπλοκες υποχρεώσεις τους επιβάλλεται να προετοιμάζονται για τα νέα τους καθήκοντα, λαμβάνοντας μέρος σε ειδικά μετεκπαιδευτικά προγράμματα διοίκησης σχολείου αλλά και κατάρτισης και πρακτικής άσκησης τόσο στη πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τα οποία θα διευρύνουν τις γνώσεις τους και θα βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα είναι λίγα δεν προσφέρουν εξειδίκευση και μένουν στο επίπεδο ημερήσιων διαλέξεων από μη εξειδικευμένο συνήθως προσωπικό. Παράλληλα, είναι επιτακτική και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων -όχι μέσα από την εθελοντική και προσωπική τους αναζήτηση- αλλά σε υποχρεωτική βάση και σε τακτά χρονικά διαστήματα και μέσα από τον θεσμό της «δια βίου μάθησης».

Έτσι από την μία πλευρά ο διευθυντής του σχολείου, για παράδειγμα, θα εκπαιδεύεται στο να είναι ευέλικτος στις αποφάσεις του και να κατανοεί τις ευαισθησίες των δασκάλων-υφισταμένων του. Από την άλλη μεριά θα πρέπει και οι υφιστάμενοί του να είναι σε θέση να προσανατολίζουν τη συμπεριφορά τους στην εξυπηρέτηση των αναγκών της σχολικής μονάδας παραιτούμενοι από την εξυπηρέτηση των προσωπικών τους σκοπών. Αυτό φυσικά προϋποθέτει την υποχρεωτική υπηρεσία του εκπαιδευτικού στην ίδια σχολική μονάδα πέραν του ενός έτους γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται ανθρώπινες σχέσεις με διάρκεια και οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ανταποδοτικά στο κομμάτι της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Τέλος, να γίνει αναπροσαρμογή του πλαισίου λειτουργίας των σχολείων της χώρας δηλαδή να καταρτιστεί κανονισμός λειτουργίας για κάθε σχολική μονάδα έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι διενέξεις στο εργασιακό περιβάλλον των σχολικών μονάδων (π.χ. κατανομή τάξεων, αρμοδιοτήτων, απουσία προσωπικού, φύλαξη μαθητών κ.ά), και για τα

οποία σήμερα προκαλούνται συγκρούσεις μεταξύ του διδακτικού προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αγγελόπουλος Η, Καραγιάννης Π , και Φωκάς Ε (2002), Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα. Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*

Αλεξογιαννοπούλου Β, (2006), *Ο διευθυντής σχολείου ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική αποτίμηση της αλλαγής του ρόλου του στην Ελλάδα και τη Μεγάλη Βρετανία*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα

Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, (1994) *,Εξουσία και Οργάνωση- Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη

Armstrong, Μ.(1998),*Ο πετυχημένος Manager*, Εκδ. Compupress, β' έκδοση
Βαλσαμίδης Π., (1996), Οι κοινωνικές συγκρούσεις στο σχολείο, *Το σχολείο και το Σπίτι*, τ.385,σελ.32-41

Γιαννακόπουλου Ε., (2008), Η λήψη Αποφάσεων στη Διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου: Τυπικές Ρυθμίσεις και Άτυπες Πραγματικότητες, *Διοικητική Ενημέρωση* τχ.45 σς.105-111

Γιαννουλέας Μ., (1998)., *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Γκότοβος, Α. (2003), *Η Λογική του Υπαρκτού Σχολείου*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Δάρρα Μ., Υφαντή Α., Προκοπιάδου Γ., & Σαΐτης Χ. (2010), Βασική κατάρτιση, στελέχωση σχολικών μονάδων και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, *Νέα Παιδεία*, τεύχος 134,σς.44-68

- Δήμου, Ι. (2011), *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης- Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας*, Διπλωματική Μελέτη, Αθήνα: Χαροκόπειο πανεπιστήμιο
- Ζαβλανός,Μ. (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Έλλην, Περιστέρι
- Ζαβλανός Μ., (2000) *Οργάνωση και Διοίκηση*, Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (2003), *Η Ολική Ποιότητα της Εκπαίδευσης* εκδ. Αθ. Σταμούλης,Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (2005), *Οργανισμοί Μάθησης: Το μετασχηματισμένο-σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών* ,Διοικητική Ενημέρωση,σελ.68-74
- Καβούρη Π (1998), Το σχολικό κλίμα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*,τχ.27
- Καντάς Α., (1995) *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία* Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Καψάλης Α.,(2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, «Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου», Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη,σ.σ.3-30
- Κούλα Β., (2011), *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών. Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*, Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο , Θεσσαλονίκη
- Koontz H. & O' Donnell C. (1980,1982,1983,1984) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* εκδ. Παπαζήση (μετ. Χρ. Βαρδάκος), τόμος Α΄, Β΄,Γ΄,Αθήνα
- Goleman , D. (2000), *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, μεταφ. Φωτ. Μεγαλούδη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Κωνσταντίνου,Χ.Ι.(1994), *Το σχολείο ως Γραφειοκρατικός οργανισμός και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού σ' αυτόν*, Εκδόσεις Σμυρنيωτάκη, Αθήνα
- Λυμπέρης Λ., (2003,2011), *Ο Διευθυντής του Ελληνικού Δημοτικού σχολείου: εξουσιαστικές πρακτικές* Τα εκπαιδευτικά , τεύχος 99-100 σελ 149-160

- Ματσαγγούρας Η. (2005). *Θεωρία της Διδασκαλίας. Η Προσωπική Θεωρία ως Πλαίσιο Στοχαστικοκριτικής Ανάλυσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μαυρικάκης Ε., (2008), *Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διευθέτηση των συγκρούσεων*, Διπλωματική εργασία, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
- Μαυροσκούφης Δ.,(2003). *Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας στο: Παπαναούμ. Ζ.,*
- Μιχόπουλος, Α. (1998), *Εκπαιδευτική Διοίκηση*, τόμοι Ι και ΙΙ, Αυτοέκδοση, Αθήνα
- Μουχάγιερ Χ., (1985), *Συγκρούσεις ρόλων στο έργο του εκπαιδευτικού: μια έρευνα για τον Έλληνα εκπαιδευτικό της Μέσης Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη
- Μπούζος Α., (1999), *Ο Εκπαιδευτικός ως Λειτουργός Συμβουλευτικής και Προσανατολισμούς, Μια Ανθρωπιστική Θεώρηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ.,(2001),*Μάνατζμεντ:Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπούζος Α., Κουζούνη Κ., (2003), *Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις ως μέρος της σχολικής πραγματικότητας, Επιστημονικής επετηρίδα, τ.16,σελ.129-174*
- Μυλωνά Ζ, (2005), *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική μονάδα*, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2005
- Ξωχέλλης Π.κ.α (2003) *Γυμνάσιο και Λύκειο στην Ελλάδα, Διαχρονικά ερευνητικά δεδομένα, κριτικές επισημάνσεις, μελλοντικές προοπτικές*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Παντοπούλου Δ.,(2010), *Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ τους στο σχολικό περιβάλλον. Η περίπτωση του Ν. Αττικής*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος
- Παπαναούμ Ζ.Η (1995), *Η Διεύθυνση Σχολείου*, Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Παπασταμάτης, Α., (2005), *Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων, στο «Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων»*, Καψάλης Α. εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

- Παρασκευόπουλος Θ., (2008), *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*, εκδ. Γρηγόρη, Αθήνα
- Πασιαρδής Π & Πασιαρδή Γ., (2000), *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία* Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα
- Πομάκης, Π., (2007) *Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ο ρόλος της διεύθυνσης*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Φιλοσοφίας & Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκης
- Πρίντζας, Π. , (2003) *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις & Πρακτικές, πρακτικά Ημερίδας, Εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη*
- Πουλής Π 2011, *Εκπαιδευτικό Δίκαιο και Θεσμοί*, Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη
- Πυργιωτάκης, Γ. (1984), «Ξεκίνησε σωστά το εκπαιδευτικό μας σύστημα;» *Επιστημονικό Βήμα*, 2:9-26
- Σαϊτης Χ, (2008), *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, Αθήνα, Π.Ι
- Σαϊτης Χ., (2005,2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, , (αυτοέκδοση)
- Σαϊτης Χ ,(2002,2007), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη* , Αθήνα
- Σαϊτης Χ ,(1997), «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, τεύχος 127
- Σαϊτη, Α & Μιχόπουλος , Α (2005), *Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης: Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων* , Επιστήμες της Αγωγής, τχ.4
- Σαϊτη Α, Σαϊτης Χ (2012α), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαϊτη Α & Σαϊτης Χ (2012β), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαϊτης Χ., Δάρρα Μ., Ψάρρη Κ., (1996), Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις, *Νέα Παιδεία* τ.χ. 79 (126-142)
- Σίβρη Ε., (2008), «*Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και η σημασία της*». Στα πρακτικά του 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο εκπαιδευτικό υλικό του ΥΠΕΠΘ-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης , Άρτα, 14-16/03/2008

- Σκουρή,Β.(1995),*Δίκαιο της Παιδείας*, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη
- Σπηλιωτόπουλος ,Ε (1991,1993,1999 και 2000),*Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*,5^η,6^η,7^η και10^η έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα
- Στραβάκου Π. (2003), *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Εκδ. Αδελφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη:
- Τόζιου Σ., (2012), *Η συμβολή του διευθυντή/ριας σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διεύθυνση των συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς: Η περίπτωση των νομών Ημαθίας και Θεσσαλονίκης*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου , Ρόδος
- Τριλιανός, Α. (1987), *«Η άσκηση της εξουσίας και ο διευθυντής σχολείου»* στο Περιοδικό *Λόγος και Πράξη*, τεύχος 31,σς.27-37
- Τύπας, Γ & Κατσαρός , Γ. (2003) , *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική θεωρία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Υφαντή Α. ,Κυριακοπούλου Σ., κ.α (2011), *Θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής* εκδ. Ύψιλον, Αθήνα
- Φασούλης Κ., (2006), *Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διεύθυνσης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον*. Πρακτικά 3^{ου} Παν. Συνεδρίου (13-14 Μαΐου ,2006), Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης
- Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη(1991) , *«Οι δάσκαλοι του δημοτικού σχολείου»* εκδ. Ύψιλον, Αθήνα,
- Χυτήρης Λ., (2001),*Αξιολόγηση απόδοσης και διοίκηση ολικής ποιότητας*, Διοικητική ενημέρωση, τόμος 21, σελ.43-52
- Georges D.P., Ευθυμιάδου Α. Και Τσίτος Δ. (1998), *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Ξενογλώσση

- Barklay, D.W (1991), Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context ,*Journal of Marketing Research*,28:145-159
- Bollen R. (1996), «School Effectiveness and Improvement» in the book: *Linking school effectiveness and school improvement*, (eds) Reynolds D.,Bollen R.,Greemers B.etc, Routledge, London
- Brookover W.B., (1988), «*School Improvement and Effectiveness Movements*», *Encyclopedia of School Administration and Supervision*, Phoenix, Arizona: The Oryx Press
- Cleveland H.,(1986), “The world we’re preparing our schoolchildren for,University published paper presented to the Study Commission on Global Education”
- Collins L., (2003), *Building caring communities through conflict resolutions: The new challenge for principals*. The Delta Kappa Gamma Bulletin
- Dean, J., (1995) *Managing the primary school*, Routledge, London
- Deutch, M., & Coleman, T., (2000) ,*Handbook of conflict resolution*, Jossey-Bass, San Francisco
- Deutch, M., (2005), *The Resolution of Conflict*,Yale University Press,New York, Rautledge,London
- De Dreu, C. & De Vliert, E.V., (1997) *Introduction: Using conflict in organizations*, Thousands Oaks,CA: Sage, London
- Edmonds R., (1979) , Effective schools for the urban poor ,*Education Leadership* 37 (1), pp.15-24
- Coleman J.S.,Campell E.Q., Hobson C.F., Mc Partland J., Mood A. M., Weifeld F.D. & York, R.L. (1966) , «*Equality of Educational Opportunity*»Washington, U.S. Government Printing Office
- Crawford, D., Bodine, R. (1996). *Conflicting Resolution in Education: A guide to Implementing Programs in Schools, Youth – Serving Organizations and Community and Juvenile Justice Settings*.*Program Report*. Washington D.C.: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention U.S. Department of Justice, U.S.Department of Education.

- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1986), *Organization Behavior*, Houghton Mifflin, Boston
- Hersey P. & Blanchard K., (1972) *Management of Organization Behavior*, Englewood Cliffs, N. Jersey
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987), *Educational Administration: Theory Research and Practice*. Lane Akers, New York
- Jencks, Ch., Smith, M., Acland, H., Bane, M.J., Cohen, D., Gintis, H., Heyns, B., Michelson, St. (1972). *Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America*. New York: Basic Books
- Martin, J., (1986), Homogeneity, diversity and ambiguity in organizational cultures, Invited address presented to Division 8 at the American Psychological Association, Washington DC
- Katz R.L. (1974) , «*Skills of an effective administrator*» in Harvard Business Review, September-October 1974, pp.90-102
- Purkey S & Smith M (1983) , Effectives Schools: A review in the Elementary School Journal, Vol.83,4 pp.427-452
- Rahim, M.A., (2002) *Toward a theory of managing organizational conflict*. The international Journal of Conflict Management, 13 (3)
- Schermerhorn, J., (2010), *Introduction to Management*, edited by J. Wiley & Sons, NJ
- Stall L. & Mortimore P. (1997), School effectiveness and school improvement in the book: *Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*, edited by J. White and M. Barber, London, pp.9-24
- Summer, W.Gr. (Keller, A.G.ed) (1919) *The forgotten man: and other essays*. New Haven: Yale University Press/ London: Humphery Milford, Oxford University Press
- Super, R.H. (1965). *Culture and Anarchy with Friendship's Garland and Some Literary Essays*, vol.V of *The Complete Works of Matthew Arnold*. The University of Michigan Press
- Thomas, K.W., (1992) *Conflict and conflict management: Relections and update Journal of organizational Behavior*
- Weber G., (1971), «*Inner City Children can be Taught to Read: Four successful Schools*», Occasional Paper no.18, Washington, D.C., Council for Public Education

West A., (2004) *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research* BPS Blackwell

Εκπαιδευτική Νομοθεσία

1.Νόμοι

N.1566/1985 (Φ.Ε.Κ.167/30-9-1985,τ.Α΄) «*Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*»

N.3848/2010 (Φ.Ε.Κ. 71/19-5-2010 ,αρ.11,12,14) «*Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού- καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*»

2.Υπουργικές Αποφάσεις

Υ.Α. αριθ. 105657/2002 (Φ.Ε.Κ 1340/16-10-2002 τ.Β) «*Καθορισμός ειδικότερων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των στελεχών εκπαίδευσης*»