

Η επίδραση του στυλ ηγεσίας-διοίκησης διευθυντών δημοτικών σχολείων στη διαχείριση κρίσης από τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών

Ζωγόπουλος Κωνσταντίνος

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70, Διευθυντής Σχολικής Μονάδας Π.Ε.,
M.Sc Διοίκηση Εκπαίδευσης
kzogopoulos@gmail.com

Μπαντούνα Μαρία

Εκπαιδευτικός ΠΕ06, Διευθύντρια Σχολικής Μονάδας Δ.Ε.,
M.Ed Σπουδές στην Εκπαίδευση, M.Sc Διοίκηση Εκπαίδευσης
mabad4250@yahoo.gr

Κουσάβελος Νικόλαος

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70, Διευθυντής Σχολικής Μονάδας Π.Ε.,
M.Sc Διοίκηση Εκπαίδευσης
nkousavelos@hotmail.com

Περίληψη

Το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι σημαντικό γιατί μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το κλίμα, τη λειτουργία του σχολείου και την επίτευξη των στόχων και γι' αυτό αποτελεί αντικείμενο μελέτης. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών/υποδιευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Ε.) της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας για το στυλ διοίκησης το οποίο έχουν υιοθετήσει καθώς και τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Ακολούθησε η ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο στην οποία συμμετείχαν 61 διευθυντές/υποδιευθυντές σχολικών μονάδων της Π.Ε. Ηλείας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το λογισμικό SPSS v 25. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές χρησιμοποιούν συνδυαστικά το δημοκρατικό/υποστηρικτικό/καθοδηγητικό στυλ διοίκησης. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος των κρίσεων από συγκρούσεις με εκπαιδευτικούς το λύνουν ενδοσχολικά με ικανοποιητικά αποτελέσματα. Συμπερασματικά, οι διευθυντές/υποδιευθυντές θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να επιδρούν θετικά στη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.

Λέξεις κλειδιά: διευθυντής/υποδιευθυντής, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διαχείριση κρίσεων, στυλ ηγεσίας.

Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε ανθρώπους που αλληλεπιδρούν είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της κοινωνικής ζωής. Η διαφοροποίηση στόχων, αξιών, προτύπων, προσωπικότητας, πολιτισμικών αξιών, οι αλληλεξαρτήσεις, ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού μπορούν να αποτελέσουν πηγές συγκρούσεων και εντάσεων. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να μείνει αλώβητος από την εκδήλωση συγκρουσιακών φαινομένων. Στο σχολείο οι εκπαιδευτικοί ως μέλη μιας εκπαιδευτικής κοινότητας με ατομικές διαφορές αλλά και λόγω των εργασιακών απαιτήσεων μπορεί να εμπλέκονται σε συγκρούσεις. Εξάλλου, υπάρχουν εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να λειτουργούν ως ομάδες πίεσης (τοπικοί φορείς, γονείς, ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης) στους εκπαιδευτικούς και στη λειτουργία του σχολείου (Φασουλής, 2006). Επιπλέον, οι συγκρούσεις μπορεί να ενταθούν όταν στο σχολείο υπάρχουν προβλήματα οργάνωσης, έλλειψη οικονομικών πόρων, άσχημες εργασιακές συνθήκες, ανεπάρκεια του διευθυντή

στον συντονισμό του έργου των εκπαιδευτικών και στην καλλιέργεια θετικού εργασιακού κλίματος (Darmani & Marfo, 2010).

Η σχολική μονάδα είναι ζωντανός οργανισμός, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κλειδί της ισορροπίας και της ομαλής λειτουργίας της. Οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες (αύξηση εργασιακού στρες, μείωση της απόδοσης, διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων, πτώση του ηθικού). Ωστόσο, μπορεί να έχουν και θετικές συνέπειες για τη λειτουργία του σχολείου (αύξηση συνοχής της ομάδας, εκτίμηση συνοχής της ομάδας, εξασθένηση μιας σοβαρής διαμάχης, εκτίμηση των ικανοτήτων της ομάδας, βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων). Επομένως, ο διευθυντής/υποδιευθυντής θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επιλύει κατάλληλα ή να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές συνέπειες (Χυτήρης, 2001).

Η ηγεσία του σχολείου θεωρείται βασικός άξονας και μοχλός για το μετασχηματισμό στον χώρο της εκπαίδευσης συμβάλλοντας καθοριστικά στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Harris, 2005). Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ένα άτομο προκειμένου να επηρεάσει τις δράσεις άλλων καθορίζει το στυλ ηγεσίας του (Hersey & Blanchard, 1996). Η έννοια της ηγεσίας προσδιορίζει το άτομο το οποίο, μέσα από σύνθετες διεργασίες, δύναται να χρησιμοποιήσει τα προσωπικά του στοιχεία ώστε να ασκήσει επιρροή σε άλλα άτομα με σκοπό να επιτύχει ένα όραμα, έναν στόχο ή μια αποστολή. Η βαθύτερη έννοια της ηγεσίας στηρίζεται στην ικανότητα του ατόμου να κινητοποιήσει άλλα άτομα τα οποία θα εργαστούν προς έναν συγκεκριμένο στόχο που έχει τεθεί (Northhouse, 2007; Balay, 2006).

Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με τον προσανατολισμό (αποτελέσματα έργου-σχέσεις με ανθρώπους) του διευθυντή (Everard & Morris, 1999). Βασικά στυλ ηγεσίας θεωρούνται το καθοδηγητικό, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό και το αυταρχικό.

α) Στο *καθοδηγητικό* στυλ ο διευθυντής δίνει έμφαση στην απόδοση των εκπαιδευτικών και εντοπίζει τις ελλείψεις τους. Έχει εμμονή με υψηλές προσδοκίες στον εργασιακό χώρο που σχετίζονται με την ποιότητα και την ταχύτητα από τον ίδιο αλλά και από τους άλλους. Η προσέγγιση γίνεται χωρίς ενσυναίσθηση καθώς δεν αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί. Αν συνδυαστεί με το όραμα και το ενδιαφέρον του για τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και τα συναισθήματά τους, μπορεί να είναι αποτελεσματικό (Coleman et al., 2004)

β) Στο *υποστηρικτικό* στυλ ο διευθυντής ενδιαφέρεται κυρίως για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων. Είναι ανοικτός στην ανταλλαγή απόψεων και στον αμοιβαίο διάλογο κάνοντας εποικοδομητική κριτική. Μέσα από την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους οι εκπαιδευτικοί ταυτίζονται ως ένα βαθμό τις προσδοκίες του σχολείου ή του διευθυντή με τις δικές τους (Φωτόπουλος, 2013).

γ) Στο *δημοκρατικό* στυλ ο διευθυντής συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς δείχνοντας εμπιστοσύνη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού με δημοκρατικό τρόπο και υπάρχει δέσμευση για την υλοποίησή τους (Bush & Glover, 2003). Λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των εκπαιδευτικών οι οποίοι αισθάνονται ικανοποίηση και κατανοούν τις ευθύνες τους αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες καλύτερης απόδοσης στα πλαίσια μιας ευλκρινούς συνεργασίας (Σαΐτης, 2000).

δ) Στο *αυταρχικό* στυλ ο διευθυντής λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και επιβάλλει τους στόχους της σχολικής μονάδας μέσω των ποινών ή ανταμοιβών. Δεν προάγει την επικοινωνία και τη συνεργασία και δεν αφήνει περιθώρια ανάληψης ευθύνης από τους εκπαιδευτικούς (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου 2013).

Πολλές φορές οι διευθυντές εφαρμόζουν συνδυαστικά διάφορα στυλ ηγεσίας. Το στυλ που θα εφαρμόσει ο διευθυντής εξαρτάται από τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσει την εξουσία λόγω θέσης στη λήψη αποφάσεων, την προσωπικότητά του, τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά στη σχολική μονάδα (Χριστοφίδου & Πασιαρδής, 2006).

Οι κρίσεις από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, αν και θεωρούνται ότι έχουν αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία του σχολείου, ωστόσο μπορούν να έχουν και θετικές συνέπειες ανάλογα τον τρόπο διαχείρισης (Tjosvold, 2006). Σύμφωνα με την καταγραφή των ερευνητών υπάρχουν πέντε κυρίως τεχνικές διαχείρισης της κρίσης: η συνεργασία, η αποφυγή, η χρήση εξουσίας, ο συμβιβασμός και η παραχώρηση.

Στην τεχνική της *συνεργασίας* όλα τα μέλη εμπλέκονται για την επίλυση μιας σύγκρουσης. Η τεχνική αυτή είναι γνωστή και ως «κερδίζω-κερδίζεις». Πολλές φορές η συνεργασία μπορεί να χρειαστεί να καλύψει συναισθηματικές εντάσεις που θα εκδηλώσουν τα μέλη. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τον διευθυντή/υποδιευθυντή (Chan et al., 2006).

Στην τεχνική της *αποφυγής* κυριαρχεί η αναβολή της σύγκρουσης ή η έλλειψη ενδιαφέροντος για την επίλυσή της. Μπορεί το ένα μέρος να αποφύγει τη σύγκρουση ή να την υποβαθμίσει. Η όποια επικοινωνία υπάρχει μεταξύ των μελών είναι περιορισμένης μορφής. Η σύγκρουση είτε αγνοείται σκόπιμα είτε δεν υπάρχει ενδιαφέρον για τα αίτια που την προκάλεσαν και για την επίλυσή της. Η σύγκρουση μπορεί να μην εκδηλώνεται, να μην δημιουργεί προβλήματα, αλλά να υποβόσκει και να εμφανιστεί εκ νέου όταν παρουσιαστούν ευνοϊκές συνθήκες (Robbins & Judge, 2018).

Στην τεχνική της *χρήσης εξουσίας* ο διευθυντής λόγω της θέσης του ασκεί πίεση και εξαναγκάζει τα εμπλεκόμενα μέρη να πάψουν τις συγκρούσεις μέσω της επιβολής ποινών ή ανταμοιβών. Χρησιμοποιείται συνήθως όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα εξεύρεσης λύσης από τους εμπλεκόμενους, όπως σε περιπτώσεις προσωπικών συγκρούσεων όπου υπάρχει δυσκολία συμβιβασμού και έλλειψη χρόνου για τη διαχείρισή τους (Σαϊτής, 2000). Σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως «λύση» των συγκρούσεων είναι προσωρινή (Γιαννίκας, 2014).

Στην τεχνική του *συμβιβασμού* οι διαφορές των εμπλεκόμενων μερών επιμερίζονται. Η επίλυση των συγκρούσεων γίνεται στη βάση των στοιχείων που ενώνουν τα εμπλεκόμενα μέρη χωρίς να ικανοποιεί πλήρως τις απαιτήσεις τους, γεγονός που πολλές φορές μπορεί να δυσκολεύει την εφαρμογή της (Greenberg & Baron, 2013).

Στην τεχνική της *παραχώρησης* τα μέλη μιας ομάδας που συμμετέχουν στη σύγκρουση δείχνουν ενδιαφέρον για τα συμφέροντα και της άλλης ομάδας. Ο διευθυντής αναδεικνύει τα κοινά στοιχεία των εμπλεκόμενων μερών υποβαθμίζοντας ή αποσιωπώντας τις όποιες διαφορές τους. Έτσι μέσω της υποχωρητικότητας και της συμμόρφωσης επιτυγχάνεται η ειρηνική και αρμονική συνύπαρξη των ομάδων. Η σύγκρουση αντιμετωπίζεται συνήθως προσωρινά και όχι μακροπρόθεσμα και υπάρχει ο κίνδυνος να επανεμφανιστεί (Greenberg & Baron, 2013).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα απαιτητικός και σύνθετος για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου με πάρα πολλές αρμοδιότητες, ανάμεσα στις οποίες είναι και η διαχείριση των συγκρούσεων (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Για να μπορεί να ανταποκριθεί με επάρκεια πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο γνώσεων, ηγετικών-διοικητικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων (Ιορδανίδης, 2014). Οι επικοινωνιακές του ικανότητες αποτελούν ένα από τα κυριότερα μέσα αλληλεπίδρασης με τους εμπλεκόμενους στη δημιουργία της κρίσης (Guttman, 2004).

Η σωστή διαχείριση των κρίσεων από τον διευθυντή συνεισφέρει στην αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και την επίτευξη των στόχων του. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων για δημιουργικό χειρισμό μελλοντικών κρίσεων (Johnson & Johnson, όπως αναφ. στο Ghaffar, 2010). Μια πετυχημένη διαχείριση συγκρούσεων ωφελεί συναισθηματικά τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη διάθεση επικοινωνίας μεταξύ τους. Σε διαφορετική περίπτωση οι συγκρούσεις μπορεί να αποτελέσουν απειλή για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Παππά, 2006).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών/υποδιευθυντών της Π.Ε. της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας για το συλ

διοίκησης το οποίο έχουν υιοθετήσει, τους παράγοντες της ηγεσίας που συμβάλλουν στη διαχείριση των κρίσεων από συγκρούσεις εκπαιδευτικών, τη δυνατότητα να προβλέπουν και να επηρεάζουν τις κρίσεις καθώς και τις τεχνικές που υιοθετούν για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Μεθοδολογία

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, η οποία αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης έρευνας, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος προσέγγισης με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η ποσοτική μέθοδος θεωρείται κατάλληλη για την καταγραφή των απόψεων ενός πληθυσμού σε σύντομο σχετικά χρονικά διάστημα και επιτρέπει την διεξοδική ανάλυση των δεδομένων σε βάθος (Creswell, 2011).

Ως πληθυσμός αναφοράς ορίστηκε το σύνολο των διευθυντών και υποδιευθυντών (79) όλων των σχολείων (τετραθέσια και άνω όπου υφίσταται ο θεσμός του Διευθυντή) της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Ε.) της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου προέκυψε μέσα από την ενδεδεγμένη μελέτη της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, έτσι ώστε να διατυπωθούν οι ερωτήσεις για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας απαρτίζεται από 34 ερωτήσεις κλειστού τύπου και τέσσερις (4) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Το ερωτηματολόγιο διαθέτει στο μεγαλύτερο μέρος πενταβάθμια απαντητική κλίμακα τύπου Likert και περιλαμβάνει δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από πέντε (5) ενότητες οι οποίες χωρίζονται ως εξής: η πρώτη ενότητα με γενικό τίτλο «Τύποι κρίσεων στους εκπαιδευτικούς» και αποτελείται από δύο (2) ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα «Πηγές και αίτια κρίσεων» περιλαμβάνει τρεις (3) ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα «Συνέπειες και επίλυση κρίσεων» έχει οκτώ (8) ερωτήσεις. Η τέταρτη ενότητα «Τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών» αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις. Τέλος, η πέμπτη ενότητα «Επιμόρφωση και ζητήματα διαχείρισης κρίσεων» έχει πέντε (5) ερωτήσεις. Έγινε έλεγχος (Cronbach's α) για την εσωτερική συνέπεια και εγκυρότητα των μεταβλητών με ικανοποιητικό αποτέλεσμα ($0,77 > 0,7$).

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται τα ευρήματα που αφορούν την τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου «Τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών».

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2018 σε όλους τους διευθυντές/υποδιευθυντές των σχολείων (τετραθέσια και άνω) της Π.Ε. της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας με ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ηλεκτρονικά (Google Forms), αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία και ενημέρωση. Από τους συνολικά 79 διευθυντές/υποδιευθυντές των σχολείων απάντησαν 61 οι οποίοι και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας με ποσοστό απόκρισης 77,2%. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν για την περιγραφική στατιστική ανάλυση και τη δημιουργία πινάκων με το στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας SPSS v 25.

Αποτελέσματα

Αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή/υποδιευθυντή (πίνακας 1) στην αποτελεσματική επίλυση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα (80,3%) των συμμετεχόντων τον θεωρεί από πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματικό, ενώ το 14,8% τον θεωρεί αρκετά αποτελεσματικό. Από καθόλου έως λίγο αποτελεσματικό τον θεωρεί το 4,9% του δείγματος.

Πίνακας 1. Απαντήσεις διευθυντών/υποδιευθυντών σε σχέση με το ρόλο τους στην επίλυση κρίσεων

	Αριθμός (N)	Ποσοστό (%)
Καθόλου αποτελεσματικός	1	1,6
Λίγο αποτελεσματικός	2	3,3
Αρκετά αποτελεσματικός	9	14,8
Πολύ αποτελεσματικός	29	47,5
Πάρα πολύ αποτελεσματικός	20	32,8
Σύνολο	61	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 2, οι ερωτώμενοι διευθυντές/υποδιευθυντές επιλέγουν να χρησιμοποιούν συχνά έως πολύ συχνά (73,8%) το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας. Το 100% του δείγματος εφαρμόζει συχνά έως πολύ συχνά το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται συχνά έως πολύ συχνά από το 93,5% των ερωτώμενων. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας διαπιστώθηκε ότι δεν χρησιμοποιείται ποτέ από την πλειονότητα των συμμετεχόντων (59%), ενώ εφαρμόζεται σπάνια από το 34,4% ή σε μικρό βαθμό από το 6,6%. Πρέπει να σημειωθεί πως το υποστηρικτικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται από τη συντριπτική πλειονότητα του δείγματος των διευθυντών/υποδιευθυντών.

Πίνακας 2. Απαντήσεις διευθυντών/υποδιευθυντών σε σχέση με τον βαθμό εφαρμογής διαφόρων στυλ ηγεσίας

	Καθοδηγητικός		Υποστηρικτικός		Δημοκρατικός		Αυταρχικός	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ποτέ (1)							36	59,0
Σπάνια (2)	5	8,2					21	34,4
Μέτρια (3)	11	18,0			4	6,6	4	6,6
Συχνά (4)	37	60,7	31	50,8	25	41,0		
Πολύ Συχνά(4)	8	13,1	30	49,2	32	52,5		
Σύνολο	61	100,0	61	100,0	61	100,0	61	100,0
Μέση τιμή	3,79		4,49		4,46		1,48	

Όσον αφορά τις απαντήσεις (πίνακας 3) των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από το στυλ διοίκησης και τη διαχείριση των κρίσεων καθώς και την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, παρατηρείται ότι η πλειονότητα (91,8%) του δείγματος θεωρεί ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ έως πάρα πολύ τις κρίσεις. Επίσης, η πλειονότητα (57,4%) των συμμετεχόντων θεωρεί πολύ έως παρά πολύ ότι υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης των κρίσεων σύμφωνα με το στυλ διοίκησης, ενώ για το 41% η δυνατότητα πρόβλεψης κυμαίνεται από μικρό έως μέτριο βαθμό. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι η πλειονότητα των διευθυντών/υποδιευθυντών του δείγματος (93,4%) θεωρεί ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ έως πάρα πολύ την επίλυση των κρίσεων.

Πίνακας 3. Απαντήσεις διευθυντών/υποδιευθυντών για τη σχέση στυλ διοίκησης και διαχείριση κρίσεων

	Στυλ διοίκησης και επιρροή στις κρίσεις		Στυλ διοίκησης και πρόβλεψη των κρίσεων		Στυλ διοίκησης και επίλυση των κρίσεων	
	N	%	N	%	N	%
Καθόλου (1)			1	1,6		
Λίγο (2)	1	1,6	2	3,3		
Μέτρια (3)	4	6,6	23	37,7	4	6,6
Πολύ (4)	40	65,6	31	50,8	44	72,1
Πάρα πολύ (5)	16	26,2	4	6,6	13	21,3
Σύνολο	61	100,0	61	100,0	61	100,0
Μέση τιμή	4,16		3,57		4,15	

Σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων (πίνακας 4) για τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, το 37,7% καταγράφει τις επικοινωνιακές δεξιότητες, το 24,6% τις ηγετικές ικανότητες, το 18% την ειλικρίνεια, το 13,1% την εμπειρία, ενώ άξιο αναφοράς είναι ότι μόνο το 6,6% έχει την άποψη ότι το επιστημονικό υπόβαθρο μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 4. Απαντήσεις διευθυντών/υποδιευθυντών σε σχέση με τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς

	Αριθμός (N)	Ποσοστό (%)
Ηγετικές Ικανότητες	15	24,6
Ειλικρίνεια	11	18,0
Επικοινωνιακές δεξιότητες	23	37,7
Επιστημονικό υπόβαθρο	4	6,6
Εμπειρία	8	13,1
Σύνολο	61	100,0

Αναφορικά με τις απαντήσεις (πίνακας 5) των διευθυντών/υποδιευθυντών του δείγματος, η πλειονότητα (67,2%) προωθεί την ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκόμενων μερών, τη συνεργασία και τη χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης. Μάλιστα, το σύνολο (100%) των ερωτώμενων συνεργάζεται με τα εμπλεκόμενα μέρη για την εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης. Το 16,4% χρησιμοποιεί την άσκηση εξουσίας, το 11,5% τον συμβιβασμό των εμπλεκόμενων μερών ενώ μόλις το 4,9% αποφεύγει τη διαχείριση της κρίσης. Η διευθέτηση των συγκρούσεων στο μεγαλύτερο μέρος (62,3%) γίνεται από τον διευθυντή/υποδιευθυντή, ενώ ένα σημαντικό μέρος (37,7%) της διευθέτησης γίνεται με τη «διαιτησία» κάποιου τρίτου προσώπου (προϊστάμενος, σχολικός σύμβουλος κ.ά.). Επίσης, η πλειονότητα (96,7%) των ερωτώμενων έχει την άποψη ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθούν, ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μόνο το 3,3% εκτιμά ότι δεν ανταποκρίνεται.

Πίνακας 5. Απαντήσεις διευθυντών/υποδιευθυντών σε σχέση με τις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων

	N	% %	
Αποφυγή διαχείριση της κρίσης	3	4,9	
Διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκόμενων μερών, συνεργασία και χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης	41	67,2	
Συμβιβασμός	7	11,5	
Άσκηση εξουσίας	10	16,4	
Σύνολο	61	100,0	

	Προϊστάμενος		Σχολικός Σύμβουλος		Όχι	
	N	%	N	%	N	%
Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ).	6	9,8	17	27,9	38	62,3
Σύνολο	Αριθμός (N)=61		Ποσοστό (%)=100,0			

	ΝΑΙ		ΟΧΙ	
	N	%	N	%
Ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής ερευνάτε το θέμα με τους εμπλεκόμενους στη κρίση ώστε για να βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους	61	100,0	-	-
Σύνολο	(N)=61 (%)=100,0			

	ΝΑΙ		ΟΧΙ	
	N	%	N	%
Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;	52	96,7	2	3,3
Σύνολο	(N)=61 (%)=100,0			

Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων στελεχών εκπαίδευσης (διευθυντών/υποδιευθυντών) της Π.Ε. της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας για το στυλ διοίκησης που εφαρμόζουν, τη δυνατότητα να προβλέπουν και να επηρεάζουν τις κρίσεις από τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή/υποδιευθυντή στην επίλυση των κρίσεων η πλειονότητα των ερωτώμενων τον θεωρεί πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματικό (80,3%). Οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) θεωρούν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός καθώς έχει να διαχειριστεί μια σειρά από θέματα στο σχολείου που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το κλίμα και γενικότερα τις συνθήκες λειτουργίας του. Στη σχολική μονάδα συνήθως υπάρχουν εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων, ηλικιών, με διαφορετικές εργασιακές συνθήκες, ανάγκες, προσδοκίες, αξίες και διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο. Η εξομάλυνση αυτών των

διαφορών και η καλλιέργεια θετικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς καθιστούν το ρόλο ενός αποτελεσματικού διευθυντή πολύ σημαντικό (Σαΐτης, 2000).

Σχετικά με το *στυλ διοίκησης που εφαρμόζουν* οι ερωτώμενοι για τη διαχείριση κρίσεων από τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών, το σύνολο (100%) σύμφωνα με τις απόψεις τους υιοθετούν το υποστηρικτικό στυλ διοίκησης, το 93,7% το δημοκρατικό στυλ, το 73,8% το καθοδηγητικό στυλ, ενώ το αυταρχικό στυλ δεν το εφαρμόζουν ποτέ το 59% και σε μικρότερο βαθμό (από σπάνια έως μέτρια) το 41%. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές του δείγματος δεν χρησιμοποιούν αποκλειστικά ένα στυλ διοίκησης, αλλά υπάρχει ευελιξία και εναλλαγή. Από τα στυλ διοίκησης, υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό το δημοκρατικό-υποστηρικτικό στυλ και σε πολύ μικρότερο βαθμό το αυταρχικό στυλ διοίκησης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από θεωρητικές προσεγγίσεις και έρευνες. Οι συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά σε συνδυασμό με την προσωπικότητα ενός ηγέτη και τα επίπεδα προσωπικής εξουσίας μπορεί να καθορίσουν κάθε φορά το στυλ διοίκησης που θεωρείται αποτελεσματικό (Johnson, 2003). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) ο αποτελεσματικότερος τρόπος ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι ο δημοκρατικός-συμμετοχικός.

Όσον αφορά το *στυλ διοίκησης και τη σχέση με την διαχείριση κρίσεων από τις συγκρούσεις*, η πλειονότητα των ερωτώμενων έχει την άποψη ότι το στυλ διοίκησης παίζει πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό ρόλο για στην πρόβλεψη κρίσεων (57,4%). Με βάση το στυλ διοίκησης οι ερωτώμενοι είναι σε θέση να επηρεάζονται πολύ έως πάρα πολύ από τις κρίσεις (91,8%) και να τις επιλύουν (83,4%). Άξιο αναφοράς είναι ότι το 41% των ερωτώμενων έχουν την άποψη ότι με βάση το στυλ διοίκησης δεν έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν τις κρίσεις. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με θεωρητικές προσεγγίσεις και έρευνες. Ο διευθυντής ο οποίος διαθέτει όραμα, επικοινωνιακή και διαπραγματευτική ικανότητα, ενσυναίσθηση, υπευθυνότητα και πνεύμα συνεργασίας μπορεί να πετύχει τον συντονισμό της ομάδας και να αυξήσει την ικανοποίηση των μελών της μειώνοντας ή αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις (Hogg & Vaughan, 2011; Mulford, 2003). Η ηγεσία μπορεί να ασκεί συναισθηματική επιρροή με κίνητρο την υλοποίηση των στόχων της ομάδας (Πασιαρδής, 2004). Η πρόβλεψη των συγκρούσεων για την αντιμετώπισή τους προϋποθέτει εκ μέρους του διευθυντή συναισθηματική νοημοσύνη και ιδιαίτερη αντίληψη συναισθανόμενος τις ανάγκες και τα συναισθήματα τα δικά του αλλά και των άλλων προκειμένου να λειτουργήσει υποστηρικτικά συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος (Λαουλάκου, 2017; Everard & Morris, 1999).

Αναφορικά με τους *παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων* από τις συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (55,7%) έχει την άποψη ότι η επικοινωνία και η ειλικρίνεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, ένα μικρότερο μέρος των ερωτώμενων (24,6%) θεωρεί τις ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να έχουν και την εμπειρία που διαθέτουν (13,1%). Αξιοσημείωτο είναι ότι το επιστημονικό υπόβαθρο σύμφωνα με τις απόψεις τους συμβάλλει σε μικρό βαθμό (6,6%) στη διαχείριση κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Τα ευρήματα συμφωνούν με θεωρητικές προσεγγίσεις και έρευνες. Συγκεκριμένα, ο Πασιαρδής (2001) θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι σε θέση να βελτιώσει το κλίμα και τη λειτουργία του σχολείου μέσω της ανταλλαγής απόψεων. Η επικοινωνιακή ικανότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθώς σχετίζεται με τις ανθρώπινες σχέσεις στο σχολείο τις οποίες βοηθάει συμβάλλοντας στη μείωση των εντάσεων ή διαφορών και την ενίσχυση της συνεργασίας (Μαυρίδου, 2017; Νικολαΐδου κ.ά., 2012; Κιρκιγιάννη, 2011). Διαφοροποίηση ως προς τα ευρήματα υπάρχει σε σχέση με την άποψη των ερωτώμενων για την αναγκαιότητα του επιστημονικού τους υπόβαθρου. Η άποψη αυτή εδράζεται στο γεγονός ότι οι ηγετικές ικανότητες δεν έχουν αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό για τα στελέχη της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ο εκπαιδευτικός, βασισμένος κυρίως στην εμπειρία του και εν μέρει από τον τρόπο επιλογής, γίνεται στέλεχος χωρίς την κατάλληλη διοικητική εκπαίδευση (Μπρίνια,

2010). Τα στελέχη εκπαίδευσης στην Ελλάδα έχουν ελλιπή ή καθόλου επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα και σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων (Βουγιουκλή, 2014).

Σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες για τη διαχείριση κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα (67,2%) επιλέγει τη συνεργασία με την ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκόμενων μερών και τη χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης, μολονότι το 100% των ερωτώμενων εκτιμά ότι ερευνούν το θέμα με τους εμπλεκόμενους στην κρίση για να βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους. Ένα μικρότερο μέρος (16,4%) επιλέγει την άσκηση εξουσίας, τον συμβιβασμό (11,5%), ενώ μόλις το 4,9% επιλέγει την αποφυγή διαχείρισης της κρίσης. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις και έρευνες. Συγκεκριμένα, οι Henkin et al. (2000), Παρασκευόπουλος (2008) και Παναγιώτου-Χαριλάου & Τσιάκκιρος (2011) θεωρούν ότι η συνεργασία είναι αναγνωρίσιμη και αποδεκτή ως προσέγγιση για τη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Με αυτό τον τρόπο προάγονται οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ικανοποιούνται οι ατομικές και οργανωσιακές ανάγκες και επιλέγονται οι καλύτερες λύσεις για το καλό της σχολικής μονάδας. Αντίθετα, η τεχνική της αποφυγής για τη διαχείριση συγκρούσεων επιλέγεται λιγότερο από τους διευθυντές. Σημαντική διάσταση είναι η πρόληψη της κρίσης όπου ο διευθυντής λειτουργεί μετασηματιστικά προβαίνοντας σε αλλαγές και βελτιώσεις που αφορούν τον ίδιο (Μαυραντζά, 2011) και ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς με πρωτοβουλίες που καλύπτουν τις ανάγκες τους, λύνει τα προβλήματά τους ενθαρρύνοντας τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Σαϊτής, 2000) και αποφεύγει συγκρούσεις με την ενσυναίσθηση (Πατσιομίτου, 2011).

Από την άλλη, οι Sample (2008) και Σαϊτή & Σαϊτής (2011) θεωρούν ότι η τεχνική της αποφυγής δε δίνει λύσεις και δεν ικανοποιούνται οι στόχοι των εμπλεκόμενων μερών αλλά απλώς μεταθέτει το πρόβλημα είτε αγνοώντας το είτε γιατί υπάρχει η άποψη ότι θα λυθεί από μόνο του. Η τεχνική της επιβολής εξουσίας του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς χρησιμοποιείται κυρίως για θέματα ρουτίνας όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις, ενώ η τεχνική του συμβιβασμού, αν και μπορεί να δώσει πρόσκαιρες λύσεις στις συγκρούσεις των εμπλεκόμενων, δεν ενδείκνυται για την επίλυση σύνθετων και πολύπλοκων καταστάσεων (Σαϊτή & Σαϊτής, 2011).

Επίσης, η πλειονότητα (62,3%) των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η διαχείριση των κρίσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς γίνεται από τους ίδιους και το 37,7% γίνεται με τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου εκτός σχολείου (Προϊστάμενος, Σχολικός Σύμβουλος κ.ά.). Το εύρημα αυτό συμφωνεί εν μέρει με τα αποτελέσματα έρευνας (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015) όπου το 15,21% εκτιμά ότι τρίτο πρόσωπο (Διευθυντής Εκπαίδευσης, Σχολικός Σύμβουλος, κ.ά.) διαχειρίζεται τις συγκρούσεις σε σχολεία.

Επιπρόσθετα, αν και η πλειονότητα (96,7%) των ερωτώμενων της παρούσας έρευνας έχει την άποψη ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθούν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, το 37,7%, όπως προαναφέρθηκε, καταφεύγει στη «διαιτησία» τρίτου προσώπου για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Σε μια τέτοια περίπτωση υπάρχει «επιβολή» δεσμευτικής απόφασης από τρίτο εξωτερικό πρόσωπο για τα εμπλεκόμενα μέρη (Richey et al., 2001). Πολλές φορές αυτή η τεχνική δεν είναι αποτελεσματική καθώς μπορεί να είναι μεροληπτική και προϋποθέτει ενδελεχή προετοιμασία και κατάλληλες συνθήκες για την εφαρμογή της (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

Συμπεράσματα

Οι εξελίξεις και οι αλλαγές που έχουν επέλθει, κυρίως μετά τη δεκαετία του 1990, έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον πολύπλοκο με αβεβαιότητα και περισσότερες απαιτήσεις λόγω των καινοτομιών που εισάγονται με γρήγορους ρυθμούς. Σε αντίθεση με τη διοίκηση του χθες που ήταν οριοθετημένη σε ένα κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο στο γραφειοκρατικό μοντέλο, σήμερα απαιτούνται νέες ικανότητες για τη διεύθυνση για να μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές με χαμηλό κόστος, αποτελεσματικότητα και κοινωνική

ευαισθησία (Ράπτης και Βιτσιλάκη, 2007). Όπως σε κάθε οργανισμό έτσι και στο σχολείο είναι ως ένα βαθμό αναμενόμενο και φυσικό να προκύπτουν συγκρούσεις μέσα από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων (Miklas & Kliner, 2003). Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι αρνητικές ή θετικές ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης από τα εμπλεκόμενα μέρη (Tjosvold, 2006). Το φαινόμενο των συγκρούσεων μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο κλίμα του σχολείου, στην αποτελεσματική λειτουργία του και στην επίτευξη των στόχων. Η ανάγκη για διερεύνηση του φαινομένου αυτού καθίσταται επιτακτική καθώς δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες και έρευνες στην Ελλάδα. Προς αυτή την κατεύθυνση η παρούσα μελέτη διερεύνησε τις απόψεις διευθυντών/υποδιευθυντών της Π.Ε. της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας για τον ρόλο τους, το στυλ διοίκησης που υιοθετούν, τις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν για να ανταποκριθούν καλύτερα στο έργο τους.

Η παρούσα έρευνα έχει ως τόσο αρκετούς περιορισμούς και τα αποτελέσματά της δεν θα μπορούσαν να γενικευθούν. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε προέκυψε ύστερα από ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας και άλλων ερευνών και μολονότι έγινε έλεγχος εσωτερικής συνέπειας και εγκυρότητας (Cronbach's α) χρήζει περαιτέρω έρευνας για μια εκτενέστερη αξιολόγηση για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του. Ενδεχομένως να χρειαστεί αναπροσαρμογή ή εμπλουτισμό των ερωτήσεων και των θεματικών ενοτήτων.

Επιπρόσθετα, το δείγμα αφορούσε μόνο τους διευθυντές/υποδιευθυντές της Π.Ε. της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας. Αν και το δείγμα της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει σχεδόν όλους τους διευθυντές/υποδιευθυντές της Π.Ε. της συγκεκριμένης συγκεκριμένης περιφερειακής ενότητας, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν για όλους τους διευθυντές/υποδιευθυντές της Ελλάδας. Επίσης, η διερεύνηση του φαινομένου έγινε σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/υποδιευθυντών και θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών, των γονέων, των μαθητών και θεσμικών φορέων που εμπλέκονται με την εκπαίδευση καθώς επίσης να επεκταθεί και σε άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης.

Η παρούσα μελέτη έρχεται να συμβάλει, έστω και με τους περιορισμούς της, σε νέα γνώση και να αποτελέσει το έναυσμα για προβληματισμό για περαιτέρω έρευνες στη μελέτη του φαινομένου των συγκρούσεων στα σχολεία. Ταυτόχρονα, στοχεύει να προβληματίσει και να ευαισθητοποιήσει τους αρμόδιους θεσμικούς φορείς της Πολιτείας, ώστε μέσα από την συστηματική επιμόρφωση και την εξειδικευμένη παροχή γνώσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης κρίσεων στα στελέχη εκπαίδευσης. Η επιμόρφωση και η παροχή εξειδικευμένης γνώσης θα δώσει τη δυνατότητα σε στελέχη της εκπαίδευσης να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη επάρκεια και πιο αποτελεσματικά στο δύσκολο και πολύπλοκο έργο τους.

Αναφορές

Balay R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1) 5-27.

Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager*. New York, NY: Harper Collins.

Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: concepts and evidence*. Nottingham, UK: NCSL.

Chan, C. A., Monroe, G., Ng, J., & Tan, R. (2006). Conflict management styles of male and female junior accountants. *International Journal of Management*, 23(2) 289-295.

Coleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2004). *Primal leadership: the hidden driver of great performance*. Harvard: Harvard Business Press

Creswell, W. J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.

Dramani, A. & Marfo, C. (2010). Managing workplace conflict in the school environment: challenges, rewards and the way forward. *Journal of Language, Technology and*

Entrepreneurship in Africa, 2 (2) 31-48. Στο: <http://bit.ly/2YgEBZ> (προσπελάστηκε στις 18/7/2019).

Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ghaffar, A. (2010). Conflicts in schools: its causes and management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3 (11) 212- 227.

Greenberg, J. & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Guttman, H. M. (2004). The leaders' role in managing conflict. *Leader to Leader*, (31) 48-53.

Harris, A. (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership*, 1 (1) 73-87.

Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. C. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13 (2)137- 146.

Henkin, A. B., Cistone, P. J. & Dee, R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2) 142-158.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*. New Jersey: Prentice- Hall International.

Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology*. Essex: Pearson Education Limited.

Johnson, P. (2003). Conflict and the school leader: Expert or novice. *Journal of Research for Educational Leaders*, (11) 28-45.

Masters, M. & Albright, R. (2002). *The complete guide to conflict resolution in the workplace*. New York: Amacom.

McCroskey, S. (2008). The leadership challenge for educational administrators. *Academic Leadership*, 6(3) 1-19.

Miklas, E. J. & Kleiner, B. H. (2003). New developments concerning academic grievances. *Management Research News*, 26 (2-4)141-147.

Mulford, B. (2003). *School leaders: changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Tasmania: Education and Training Policy Division, OECD.

Northhouse, P. (2007). *Leadership, theory and practice*. London, SAGE Publications.

Richey, B., Bernardin, J. J., Tyler, C. L. & McKinney, N. (2001). The effect of arbitration program characteristics on applicants' intentions toward potential employees. *Journal of Applied Psychology*, (86)1006-1013.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Κριτική.

Sample, J. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and interpretive report, 1-11. In: <http://bit.ly/2XVtPbV> (accessed on 22/6/2019).

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2) 87-95.

Tjosvold, D. & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: John Willey and Sons Inc.

Βουγιουκλή, Ε. (2014). *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσής τους στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Συγκριτική μελέτη των νομών Αττικής και Μεσσηνίας*. Μη εκδεδομένη μεταπτυχιακή εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Γιαννίκας, Α. (2014). *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης*. Έρκυνα, Επιθεώρηση

Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων, (3) 136-147. Στο: <http://bit.ly/2y4DuO6> (προσπελάστηκε στις 19/7/2019).

Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Κιρκιγιάννη, Φ. (2011). Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου. *Τα Εκπαιδευτικά*, (99-100) 96-113. Στο: <http://bit.ly/2LypULI> (προσπελάστηκε στις 28/6/2019).

Λαουλάκου, Α. (2017). *Ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η σχέση του με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολείο. Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μη εκδεδομένη διπλωματική εργασία*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση των συγκρούσεων - Η περίπτωση των σχολικών μονάδων*. Μη εκδεδομένη διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

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

Μητσαρά, Σ. & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, (3)57-96. Στο: <http://bit.ly/2JH1ayp> (προσπελάστηκε στις 16/7/2019).

Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Νικολαΐδου, Μ., Λαμπριανού, Λ., Huber, S., Muijs, D., Καραγιώργη, Γ., Αναξαγόρου, Γ. & Αργυροπούλου, Ε. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Ε, και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: Ίων.

Παναγιώτου-Χαριλάου, Α. & Τσιάκκιρος, Α. (2011). Η διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: ποιο στυλ υιοθετούν οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης; *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, (52)134-153. Στο: <http://bit.ly/2LygbVo> (προσπελάστηκε στις 18/6/2019).

Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (11) 135-142.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Gutenberg.

Πατσιομίτου, Σ. (2015). Η επιλογή Διευθυντών για τη σχολική χρονιά 2015-16 ως διαδικασία αποτίμησής τους από το σύλλογο διδασκόντων: μελέτη περίπτωσης. *Νέος Παιδαγωγός*, (8) 47-74. Στο: <http://bit.ly/2Y6KuV0> (προσπελάστηκε στις 22/7/2019).

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*, τόμος Α. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *Κριτική, δημιουργική, διαλεκτική σκέψη στην εκπαίδευση: θεωρία και πράξη*, Αθήνα, 13-14 Μαΐου 2006. Αθήνα, 3, 520-525. Στο: <http://bit.ly/300oAaX> (προσπελάστηκε στις 24/7/2019).

Χριστοφίδου, Ε. & Πασιαρδής, Π. (2006). Μελέτη της σχέσης της προσωπικότητας και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δημοτικής, σε σχέση με τη διαχείριση της αλλαγής. *η σύγχρονη εκπαιδευτική έρευνα στην Κύπρο: προτεραιότητες και προοπτικές*, Λευκωσία, 2-3 Ιουνίου 2006. Λευκωσία, 9, 553-566.

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

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.