

Το σχολικό κλίμα ως κύρια αιτία συγκρούσεων

Μπουραζάνας Κωνσταντίνος

Σχολικός Σύμβουλος Μαθηματικών Δυτικής Θεσσαλονίκης
kbour@sch.gr

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει το κατά πόσο το σχολικό κλίμα αποτελεί την κύρια αιτία συγκρούσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, επίσης διερευνάται κατά πόσο ο διευθυντής του σχολείου συμβάλει στη δημιουργία ενός καλού σχολικού κλίματος. Στην εργασία περιγράφονται οι αιτίες και οι αφορμές που μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Ακολουθεί η ανάπτυξη και η ανάλυση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας ως το πιο αποτελεσματικό μέσο για την πρόληψη και αποφυγή των συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό χώρο. Τέλος από την εργασία φαίνεται ότι, σε πολλές περιπτώσεις οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες όχι μόνο δεν είναι πάντοτε καταστροφικές, αλλά μπορούν να αποβούν και καθοριστικές στην αλλαγή και βελτίωση πολλών καταστάσεων, οι οποίες παρεμποδίζουν τη λειτουργία του σχολείου, με συνέπεια οι συγκρούσεις να διαμορφώσουν ένα νέο κλίμα συνεργασίας και ένα πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου εποικοδομητικό και ουσιαστικό.

Λέξεις κλειδιά: Σχολικό κλίμα, εργασιακός χώρος, συγκρούσεις

Εισαγωγή

Στις εκπαιδευτικές μονάδες ζουν και εργάζονται καθημερινά πολλοί άνθρωποι όπου χρειάζεται να συνεργάζονται και να συναποφασίζουν. Όταν όμως οι αποφάσεις θίγουν ή ενοχλούν κάποιους ή οι προσεγγίσεις διαφέρουν στα διάφορα ζητήματα αυτού του επαγγελματικού χώρου, αρκετά συχνά προκύπτουν συγκρούσεις μεταξύ του συλλόγου των διδασκόντων (Κούλα, 2011; Μητσάρα, 2013; Ποτούρη, 2013; Saiti, 2014).

Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων δεν είναι πάντοτε σταθερές, αλλά αποτελούν μία δυναμική κατάσταση, μπορούν αυτές να μεταβάλλονται εξαιτίας πολλών παραγόντων. Στα μέλη της κοινότητας της σχολικής μονάδας και ιδιαίτερα στους μαθητές/τριες του σχολείου συμβαίνουν πολλές μεταβατικές περίοδοι στη ζωής τους, η εφηβεία, θεωρείται εκείνη η χρονική περίοδος του ατόμου στην οποία συμβαίνουν οι περισσότερες αλλαγές και διαμορφώνει την ταυτότητά του το άτομο. Τα στάδια των αλλαγών ενός ατόμου, συνήθως δημιουργούν στο άτομο αυτό άγχος, φόβο, συναισθηματική φόρτιση, με αποτέλεσμα πολλές φορές αυτές εξ αιτίας αυτών των συναισθηματικών καταστάσεων να προκαλούνται συγκρούσεις. Επίσης ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της εφηβείας είναι η έντονη ανάγκη των εφήβων για ανεξαρτητοποίηση από τις στενές οικογενειακές συνθήκες, αποτέλεσμα αυτής της ανάγκης και της αναζήτησης της λύσης είναι οι έφηβοι να είναι σημαντικά ευάλωτοι, στις επιρροές που δέχονται από τους συνομήλικους και όχι μόνο (Fink, A. H., & Janssen, K. N., 1993).

Η σύγκρουση θεωρείται κάτι το φυσικό και αποτελεί αναπόφευκτο μέρος της ανθρώπινης ζωής, υπάρχει σε όλες τις ανθρώπινες και κοινωνικές δραστηριότητες και σχέσεις, σε ατομικό, ομαδικό, πολιτισμικό και κρατικό επίπεδο. Αν και η σύγκρουση είναι συχνά μια ανεπιθύμητη διαδικασία, μπορεί να επιφέρει μια δυναμική σε μία στάσιμη εκπαιδευτική μονάδα ή οργανισμό, προσφέροντάς του ώθηση για ανάπτυξη και πρόοδο. Μπορεί να αποβεί καταστροφική αν δεν γίνει διαχείριση κατά τρόπο συναινετικό και εποικοδομητικό. Δηλαδή μία σύγκρουση τελικά μπορούμε να την ορίσουμε ως δημιουργική ευκαιρία, είτε ως κρίση με απρόβλεπτες συνέπειες (Kantek & Gezer, 2009; Rahim et al., 2002).

Πολλές έρευνες αναζητούν τους παράγοντες, που προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα στον εκπαιδευτικό τομέα. Οι εμπειρίες μας και οι έρευνες μας δείχνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις, παρατηρούμε συγκρούσεις και μάλιστα έντονες στα σχολεία, οι οποίες

οφείλονται στη μη σωστή λειτουργία της σχολικής κοινότητας και προκαλούν τη δυσарέσκεια των μελών αυτής για διαφορετικούς λόγους. Τα αίτια που δημιουργούν το συγκρουσιακό κλίμα είναι: η ανασφάλεια, η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η διεύθυνση του σχολείου, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ατόμων, το πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής κοινότητας (μαθητές, γονείς, κοινωνία, αμοιβές, κοινωνικό οικονομικό πολιτισμικό πλαίσιο), φήμες, έλλειμμα (συναισθηματικών, κοινωνικών, γνωστικών δεξιοτήτων). Ιδιαίτερα συχνή είναι η επίδραση της ηγεσίας του σχολείου, γεγονός που συσχετίζεται με την ιδιαιτερότητα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων του δημοσίου τομέα. Ανάλογα με το πρίσμα της επιστημονικής προσέγγισης, οι παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε: ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και επιστημονικής παιδαγωγικής επάρκειας. Κάθε τμήμα ή ομάδα της εκπαιδευτικής μονάδας συμβάλλει στη δημιουργία και στο βαθμό της έντασης των συγκρούσεων. Έτσι γνωρίζοντας και αναλύοντας τις υπάρχουσες ομάδες, θα έχουμε τη δυνατότητα να προσεγγίσουμε τις αιτίες που δημιουργούν τις προϋποθέσεις της συγκρουσιακής γέννησης.

Ο σύλλογος των διδασκόντων χαρακτηρίζεται πολλές φορές από έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Έχει καθιερωθεί σε πολλές περιπτώσεις να θεωρείται φυσιολογικό οι εκπαιδευτικοί να εργάζονται μόνοι τους και να μην συνεργάζονται στο σχολικό χώρο. Οι ίδιοι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως ένα μικρό μέρος αυτών συνεργάζονται και έχουν ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ τους. Το σχολικό διάλειμμα το οποίο θα έπρεπε λογικά να είναι μία χρονική περίοδος ανταλλαγής εμπειριών μεταξύ των εκπαιδευτικών, θεωρείται από πολλούς εκπαιδευτικούς ως μία «νεκρή» χρονική περίοδος και αρκετά κουραστική, επειδή οι εκπαιδευτικοί δεν επικοινωνούν μεταξύ τους και αισθάνονται ότι δεν μπορούν να συνεργαστούν. Δεν συζητούν ούτε αναπτύσσουν σχέσεις σε θέματα της εκπαιδευτικής κοινότητας ή γενικού ενδιαφέροντος και οδηγούνται σε αδράνεια και αποφυγή κάθε στόχου βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η καθημερινή σχολική διαδικασία καταντά μία υποχρεωτική καταπιεστική κατάσταση ρουτίνας. Ο εκπαιδευτικός που βρίσκεται σε μια έντονη συναισθηματική κατάσταση και νιώθει ένα ψυχολογικό βάρος, είναι φυσιολογικό να μην έχει διάθεση για δράση και, πολύ περισσότερο, διάθεση για βελτιωτικές αλλαγές στο σχολείο. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι να αισθάνεται κόπωση, άγχος, να μη χαρακτηρίζεται από ενέργεια και καλή διάθεση, να υποβόσκει σε λανθάνουσα κατάσταση αντισυναδελφική και αδιάφορη στάση που με την παραμικρή αφορμή οδηγεί σε σύγκρουση.

Η ύπαρξη διαφορών ειδικοτήτων στη σχολική μονάδα πολλές φορές δημιουργεί ομάδες συμφερόντων, που κάθε μία ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της προσπαθεί να επιβάλλει και να περάσει τις δικές της απόψεις σε ανάθεση εργασιών και στο ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου, θεωρώντας ως χρησιμότερο το μάθημα του εκείνοι διδάσκουν. Σε αρκετά σχολεία παρατηρούμε τις ομάδες των παλιών και των νέων συναδέλφων στο σύλλογο, που στις σημερινές καταστάσεις αν παρασυρθούν, λόγο των νέων συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί, να φθάσουν σε ακρότητες δηλαδή σε σύγκρουση. Μια άλλη ομάδα συμφερόντων είναι οι συνάδελφοι συνδικαλιστές, οι οποίοι έχοντας πρόσβαση στα κέντρα διοίκησης πετυχαίνουν και επιβάλλουν προνομιακές μεταχειρίσεις σε αυτούς ή στους υποστηρικτές τους (μεταθέσεις, αποσπάσεις, ωράρια, απαλλαγές εργασιών κτλ) δημιουργώντας ανάμικτα συναισθήματα στο σύλλογο διδασκόντων με τελική έκβαση τη σύγκρουση. Επίσης σε πολλά σχολεία η ομάδα του περιβάλλοντος της διεύθυνσης του σχολείου και οι ευνοούμενοι από αυτήν, αποτελεί αρνητική εικόνα στο σχολικό περιβάλλον που δίνει λαβή για σχόλια, σκέψεις, αντιδράσεις που δεν προάγουν την εκπαιδευτική διαδικασία και που τελικά οδηγούν στη σύγκρουση.

Η οικονομική κατάσταση και οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στην οικογένεια κάθε μέλους της κοινότητας, μεταφέρονται στη τάξη όπου εξελίσσεται το εκπαιδευτικό έργο και αντίστροφα. Η προσπάθεια του εκπαιδευτικού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του

σχολείου σε συνδυασμό με το άγχος της γενικότερης κατάστασης, σε πολλές περιπτώσεις προκαλούν συγκρούσεις και στο οικογενειακό περιβάλλον με αποτέλεσμα να οδηγείται το άτομο στην απομόνωση. Οι καλές οικογενειακές συνθήκες και η βελτιστοποίηση των οικογενειακών σχέσεων επιτυγχάνονται όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται στο σχολείο πετυχημένοι και δημιουργικοί.

Οι εκπαιδευτικοί δε μένουν ικανοποιημένοι και δε νιώθουν στο εργασιακό περιβάλλον τους ασφαλείς και αξιοπρεπείς. Με βάση την εμπειρία και την έρευνα αυτό αποδίδεται στο ότι:

- Για το έργο τους πολλές φορές αποφασίζουν άλλοι, αφού το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό.
- Πολλές φορές νοιώθουν κουρασμένοι και απομονωμένοι διότι οι συνάδελφοι τους δεν εκτιμούν την άποψή τους.
- Αισθάνονται ότι δεν υπάρχουν κίνητρα και αποδίδουν τις απαιτήσεις του σχολείου σε παρέμβαση εξωτερικών παραγόντων.
- Πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και τα περιθώρια ώστε να αναπτυχθούν και να εργαστούν στο σχολείο.
- Κρίνουν πως το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα τους ωθεί στη ρουτίνα, αδιαφορεί γι' αυτούς με αποτέλεσμα να αδιαφορούν και αυτοί με τη σειρά τους.
- Νιώθουν απογοητευμένοι από την εκπαίδευση και αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα σύστημα στο οποίο δεν υπάρχει τελικά «σανίδα σωτηρίας».

Η συμβολή των διευθυντών/ντριών στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και στην αποτροπή συγκρούσεων είναι αναγκαία και καθοριστική. Οι διευθυντές/ντριες θα πρέπει να έχουν ειλικρινή συνεργασία με κάθε εκπαιδευτικό και μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος δράσης. Οι διευθυντές θα πρέπει να συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ισχυρής θετικής κουλτούρας, που να ενοποιεί το σχολείο και να του δίνει τη ξεχωριστή του ταυτότητα με αρχές και με αξίες, να δημιουργούν ένα κλίμα στο σχολείο, όπου οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών να είναι επαγγελματικές και συναδελφικές. Οι διευθυντές/ντριες θα πρέπει να προλαβαίνουν τις καταστροφικές συγκρούσεις, οι οποίες είναι υπεύθυνες για μεγάλο πλήθος προβλημάτων, όπως η σπατάλη της ενεργητικότητας του συλλόγου σε αντιπαραγωγικές και αντιπαιδαγωγικές διαδικασίες, οι οποίες καταρρακώνουν το ηθικό των συναδέλφων και που μεγαλώνουν τις διαφορές και τις αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις, που εμποδίζουν την ομαδική δράση και λειτουργία του σχολείου.

Με σωστή διαχείριση της συναισθηματικής κατάστασης των μελών της, η σχολική κοινότητα βγαίνει πολλαπλά κερδισμένη, οδηγείται σε θετικές αλλαγές με την ανάπτυξη, την ανάδειξη και τη πρόοδο των συναδέλφων και του σχολείου, βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών, επιλύονται τα προβλήματα και η συμμετοχή όλων των ατόμων, συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στο παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο.

Θεωρητικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη και βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Επιχειρώντας να κατανοήσουμε και να προσεγγίσουμε το σχολικό κλίμα, θα λέγαμε ότι η σημερινή κατάσταση που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, είναι συνέπεια των τεράστιων αλλαγών της παγκοσμιοποίησης, εξαιτίας της ραγδαίας αλλαγής των καταστάσεων και της ιλιγγιώδους ταχύτητας της εξέλιξης της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να μην προλαβαίνουν να αφομοιώσουν, να κατανοήσουν, ούτε καν να προσεγγίσουν αυτές τις αλλαγές.

Στη σύγχρονη εποχή οι ανθρώπινες σχέσεις στο περιβάλλον το οικογενειακό, το εργασιακό αλλά και το διαπροσωπικό πολύ συχνά χαρακτηρίζονται από έλλειψη επικοινωνίας. Σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη και η αδυναμία διεξαγωγής μιας σωστής επικοινωνίας, οδηγεί σε αδιέξοδο με δυσάρεστες και ανεπιθύμητες συνέπειες. Η τεράστια σημασία της επικοινωνίας στην καθημερινή ζωή μας, θεωρείται αναγνωρισμένη από όλους

μας, γιατί όλοι μας έχουμε ανάγκη να εκφραστούμε, να δώσουμε και να λάβουμε πληροφορίες, να νιώσουμε αποδεκτοί από τους άλλους, ασφαλείς και ικανοί.

Καθημερινά, στο χώρο του σχολείου εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικοί, διευθυντής, μαθητές, σχολικός σύμβουλος, γονείς) ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα, απόψεις, σχολιάζουν, παρατηρούν, αναλύουν, επικοινωνούν. Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα κρίνεται ως βασική και εξαιρετικής σημασίας, ο ρόλος του διευθυντή ο οποίος λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών, είναι αποφασιστικής σημασίας. Όταν στο σχολείο υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία σχολικού συμβούλου και διευθυντή, διευθυντή και εκπαιδευτικών, διδασκόντων και διδασκομένων, διευθυντή και γονέων, τότε υπάρχει ευνοϊκό κλίμα, κλίμα που προάγει την αμοιβή και τον έπαινο και που επηρεάζει θετικά την επίδοση των μαθητών (Σαϊτής, 2005).

Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, θα πρέπει να επιδιώκει την ύπαρξη και τη διατήρηση επικοινωνιακού κλίματος, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και δραστηριότητες των εκπαιδευτικών, συνεργαζόμενος ισότιμα με όλους, καλλιεργώντας πνεύμα αλληλεγγύης, εμπνέοντας με το παράδειγμά του και την παρουσία του, παρέχοντας θετικά κίνητρα. Ιδιαίτερα ο διευθυντής πρέπει να έχει μια αμφίδρομη επικοινωνία με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές καθώς και με διάφορους κοινωνικούς φορείς. Απαραίτητα στοιχεία για αυτή την επικοινωνία είναι το ήθος, η ειλικρίνεια, η ευαισθησία, αλλά και η αξιοπρέπεια (Πασιαρδή, 2001).

Ειδικά τα δύο τελευταία χρόνια με τη διάδοση της εξ αποστάσεως εργασίας, οι εκπαιδευτικοί εργάζονται σε πολύ «ιδιόμορφες» συνθήκες για αυτούς. Οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν με τους μαθητές τους, αφού η επικοινωνία έχει δύο διαφορετικές μορφές. Η πρώτη είναι η λεκτική επικοινωνία, η οποία γίνεται με τη βοήθεια των λέξεων, των προτάσεων στον γραπτό ή προφορικό λόγο. Η δεύτερη μορφή επικοινωνίας είναι η μη λεκτική επικοινωνία, η επικοινωνία των συνομιλητών που γίνεται με τον τόνο, το ύφος, τις χειρονομίες τη διάθεση, και γενικά τη συναισθηματική και σωματική συμπεριφορά.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι ανταλλάσσουν και δε μεταδίδουν απλά, γνώσεις, σκέψεις, πληροφορίες, είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα με σκοπό την αμοιβαία κατανόηση (Scherer, K., 1979).

Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο το σχολικό κλίμα αποτελεί αιτία συγκρούσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι στόχοι της έρευνας ήταν να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της κοινότητας και τη σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή του σχολείου στην δημιουργία δημιουργικού καλού κλίματος εργασίας.

Οι βασικοί άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων ήταν:

Του πρώτου ερωτηματολογίου α) να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την συμβολή των διευθυντών των σχολικών μονάδων στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου και β) να εξετάσει το κατά πόσο συμβάλλει η κουλτούρα του σχολείου στη δημιουργία και την αποφυγή των συγκρούσεων.

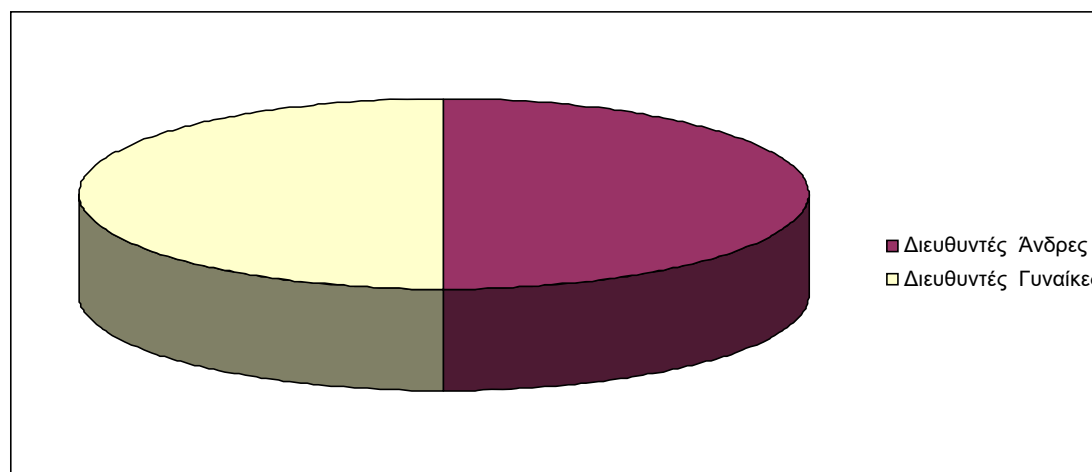
Του δεύτερου ερωτηματολογίου που δόθηκε στους διευθυντές των σχολικών μονάδων ήταν: α) να διερευνήσει τις θέσεις των διευθυντών, για τους παράγοντες που δημιουργούν τις συγκρούσεις στα σχολεία και β) να εξετάσει τους τρόπους που προτείνουν οι διευθυντές για τη πρόληψη των συγκρούσεων.

Δείγμα

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε σε δώδεκα σχολεία στη περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας. Στην έρευνα συμμετείχαν 185 εκπαιδευτικοί δώδεκα συλλόγων

διδασκόντων και οι αντίστοιχοι διευθυντές/ντριες αυτών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Σημαντικό είναι επίσης να αναφέρουμε ότι, όσον αφορά το φύλο των διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν, 6 διευθυντές και 6 διευθύντριες των αντίστοιχων σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εξασφαλίζοντας έτσι την ισότιμη συμμετοχή των δύο φύλων στην έρευνα, αλλά και για να είναι το δείγμα πιο αντιπροσωπευτικό



Διάγραμμα 1: Διευθυντές (άνδρες και γυναίκες)

Μεθοδολογία

Με κριτήριο τον σκοπό, τους στόχους και τις υποθέσεις της εργασίας, συντάχθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ανώνυμα, προκειμένου να συλλεχθούν οι πληροφορίες για τα κεντρικά ερωτήματα της έρευνας. Το πρώτο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε να το συμπληρώσουν οι εκπαιδευτικοί των συλλόγων διδασκόντων των σχολικών μονάδων και το δεύτερο οι διευθυντές αυτών των σχολείων.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 10 ερωτήσεις και το δεύτερο περιελάμβανε 12 ερωτήσεις. Σε όλες τις ερωτήσεις του πρώτου ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα (1 = καθόλου, ..., 5 = πάρα πολύ).

Από τις ερωτήσεις του δεύτερου ερωτηματολογίου οι 9 ήταν στην τετράβαθμη ισοδιαστημική κλίμακα Likert από 1 έως 4, όπου το 1=χαμηλό, 2=μάλλον χαμηλό, 3=υψηλό, 4=πολύ υψηλό και οι δύο ήταν ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Τα ερωτηματολόγια ήταν σταθμισμένα για τους σκοπούς της έρευνας. Ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, αυτή έγκειται στην εθελοντική, ανώνυμη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Ενημερώθηκαν όλοι οι εκπαιδευτικοί των συλλόγων των διδασκόντων των δώδεκα σχολείων και συμμετείχαν στην έρευνα 65% αυτών.

Αποτελέσματα

Η στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS και της εφαρμογής Excel. Σύμφωνα με την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, παρατηρείται πως οι καθηγητές αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο του διευθυντή ενός σχολείου και στα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση ευθύνης που κατέχει. Θεωρούν πολύ σημαντικά κάποια καθήκοντα του διευθυντή, όπως καταφαίνεται από τη βαθμολογία (3,7/5) στην 5η ερώτηση: ο διευθυντής συμβάλλει στην δημιουργία καλού σχολικού κλίματος.

Στην 10η ερώτηση προς τους εκπαιδευτικούς: το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών (4,8/5) συμπεραίνεται ότι το σχολικό κλίμα είναι τελικά η κύρια πηγή των συγκρούσεων στο σχολείο.

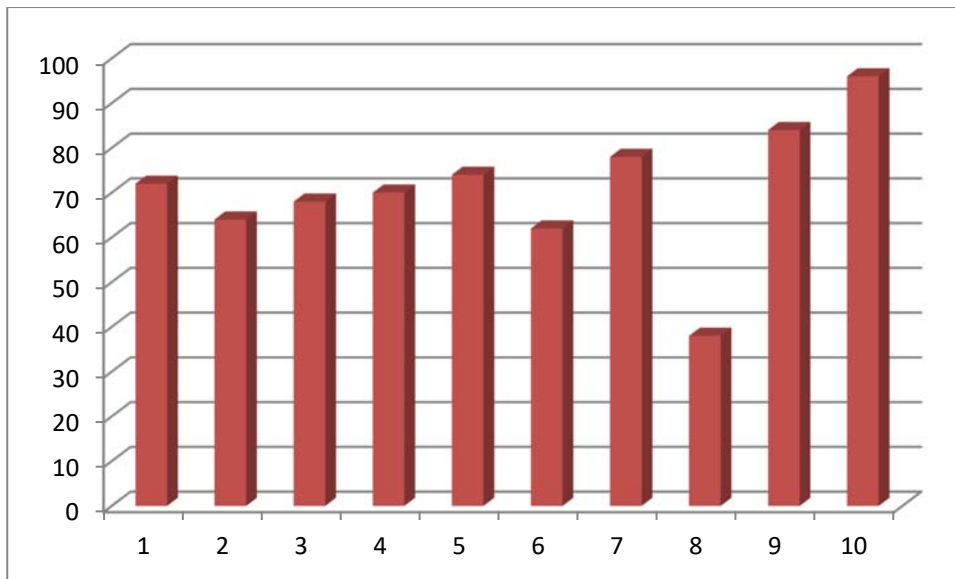
Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να κάνουμε στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών (3,9/5) στην 5η ερώτηση: ο σχολικός κανονισμός είναι καθοριστικός στην αποφυγή των συγκρούσεων.

Επίσης έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε στον πίνακα 1 αλλά και στο διάγραμμα 1 τις μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις 8-10.

Πίνακας 1. Οι μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών

		Μέση τιμή
1	Ο διευθυντής διαμορφώνει το πλαίσιο λειτουργίας στο σχολείο.	3,6
2	Ο διευθυντής συμβάλλει στο πλαίσιο λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων.	3,2
3	Ο διευθυντής είναι αρωγός στο έργο των εκπαιδευτικών.	3,4
4	Ο διευθυντής μπορεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις στο σχολείο.	3,5
5	Ο διευθυντής συμβάλλει στην δημιουργία καλού σχολικού κλίματος.	3,7
6	Ο διευθυντής εξασφαλίζει την ηρεμία και την πειθαρχία.	3,1
7	Ο σχολικός κανονισμός είναι καθοριστικός στην αποφυγή των συγκρούσεων.	3,9
8	Θεωρείται ότι οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες είναι πάντοτε καταστροφικές.	1,9
9	Το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών.	4,2
10	Το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.	4,8

*(κλίμακα: καθόλου = 1, λίγο =2, αρκετά = 3, πολύ = 4, πάρα πολύ = 5)



Διάγραμμα 2: Οι μέσες τιμές των απαντήσεων του α ερωτηματολογίου

Από τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών στην ερώτηση 5, παρατηρείται πως εκείνοι θεωρούν το σχολικό κλίμα ως κύρια πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 2. Απαντήσεις των διευθυντών στην ερώτηση 5

Το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Σε πολύ υψηλό βαθμό	8
	Σε ικανοποιητικό βαθμό	2
	Σε χαμηλό βαθμό	1
	Καθόλου	1

*(κλίμακα Likert 1= χαμηλό, 2= μάλλον χαμηλό, 3=υψηλό, 4=πολύ υψηλό)

Επίσης από τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών στην ερώτηση 6, διαπιστώνουμε πως οι διευθυντές/ντριες θεωρούν το σχολικό κλίμα και ως κύρια πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Πίνακας 3. Απαντήσεις των διευθυντών στην ερώτηση 6

Το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Σε πολύ υψηλό βαθμό	6
	Σε ικανοποιητικό βαθμό	4
	Σε χαμηλό βαθμό	1
	Καθόλου	1

*(κλίμακα Likert 1= χαμηλό, 2= μάλλον χαμηλό, 3=υψηλό, 4=πολύ υψηλό)

Στο πίνακα 4 σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε ότι οι διευθυντές/τριες δίνουν μεγάλη σημασία στην οργάνωση της ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 4. Απαντήσεις των διευθυντών στην ερώτηση 7

Θεωρείται σημαντική την οργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών	Σε πολύ υψηλό βαθμό	1
	Σε ικανοποιητικό βαθμό	2
	Σε χαμηλό βαθμό	8
	Καθόλου	1

*(κλίμακα Likert 1= χαμηλό, 2= μάλλον χαμηλό, 3=υψηλό, 4=πολύ υψηλό)

Στο πίνακα 5 μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι διευθυντές/τριες δε θεωρούν τη σύγκρουση σε μια σχολική μονάδα καταστροφική.

Πίνακας 5. Απαντήσεις των διευθυντών στην ερώτηση 8

Θεωρείται ότι η σύγκρουση	Σε πολύ υψηλό βαθμό	1
σε μια σχολική μονάδα είναι	Σε ικανοποιητικό βαθμό	2
πάντα καταστροφική	Σε χαμηλό βαθμό	5
	Καθόλου	4

*(κλίμακα Likert 1= χαμηλό, 2= μάλλον χαμηλό, 3=υψηλό, 4=πολύ υψηλό)

Οι διευθυντές/ντριες στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Ποια κατά την άποψη σας είναι τα σημαντικότερα θέματα στα οποία απαιτείται η συνεργασία σας με τους εκπαιδευτικούς» απάντησαν ότι τα σημαντικότερα θέματα είναι: α) η υποστήριξη των εκπαιδευτικών σε θέματα διδακτικής (υποδειγματικές διδασκαλίες/σενάρια), β) η υποβοήθηση οργάνωσης της ενδοσχολικής επιμόρφωσης (σχεδιασμός – υλοποίηση), γ) η υποβοήθηση σε ζητήματα χειρισμών για θέματα ενδοσχολικής βίας, δ) η παροχή συμβουλών για θέματα προγραμματισμού και καινοτομιών, ε) η υποστήριξη του συλλόγου διδασκόντων σε ζητήματα αξιολόγησης.

Συμπεράσματα- προτάσεις

Η έρευνα έδειξε ότι οι καθηγητές αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος, όπως αποδεικνύεται και από τις απαντήσεις στο ερώτημα: «το σχολικό κλίμα είναι πηγή δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών». Το σύνολο των εκπαιδευτικών αναγνωρίζουν το διευθυντή τους ως έναν «αποτελεσματικό ηγέτη» και σύμφωνα με τους Peter Drucker (1967) και Θεοφιλή Χ. (2012) είναι αυτός που κάνει ορθολογική χρήση του χρόνου, επιδιώκει συγκεκριμένα αποτελέσματα, αξιοποιεί τις δυνατότητες τόσο τις δικές του, όσο και των συνεργατών του, διασφαλίζει τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και τέλος λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις.

Οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες, σε πολλές περιπτώσεις όχι μόνο δεν είναι πάντοτε καταστροφικές, αλλά μπορούν να αποβούν και καθοριστικές στην αλλαγή και βελτίωση πολλών καταστάσεων, οι οποίες παρεμποδίζουν τη λειτουργία του σχολείου, με συνέπεια να διαμορφώσουν ένα νέο κλίμα συνεργασίας και ένα πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου εποικοδομητικό και ουσιαστικό (Di Paola & Hoy, 2001; Ζαβλανός, 1999; Μπουραντάς, 1992).

Γενικό συμπέρασμα από όλους ήταν, η καλοπροαίρετη επικοινωνία βασίζεται στην αμοιβαιότητα, την ειλικρίνεια, την κατανόηση, τον αλληλοσεβασμό, την ευαισθησία, την εμπιστοσύνη. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά και με καλή διάθεση, θέληση για συμμετοχή και προσφορά, δραστηριοποίηση, ενεργητικότητα από όλες τις πλευρές, εξασφαλίζεται θετικό επικοινωνιακό κλίμα στο σχολείο που προάγει τη συνεργασία και την αποτελεσματική απόδοση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας. Ενθαρρύνεται ο διάλογος, εντοπίζονται λύσεις, αποφεύγονται λάθη, βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις. Για τους λόγους αυτούς το σχολείο πρέπει να είναι τόπος συνεργασίας, επικοινωνίας, συναναστροφής, ομαδικής εργασίας και ενεργού συμμετοχής (Δανασσής- Αφεντάκης, όπ.αναφ. στο Πασιαρδή, 2001).

Μετά από την λεπτομερή παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σε σχέση με τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα καταλήγουμε στις παρακάτω προτάσεις – διαπιστώσεις:

α) Υπάρχει έντονη ανάγκη των διευθυντών (μάλλον είναι μετά από απαίτηση των εκπαιδευτικών τους) ο σχολικός σύμβουλος να συνεργάζεται με τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

β) Υπάρχει έντονη ανάγκη και διάθεση συνεργασίας για την υποβοήθηση των διευθυντών και κατά συνέπεια των σχολικών μονάδων, ώστε να οργανώνονται σε πιο συστηματική βάση προγράμματα ενδοσχολικής επιμόρφωσης.

γ) Υπάρχει διάθεση συνεργασίας των εκπαιδευτικών για την ανάπτυξη καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με διάθεση υποβοήθησης τέτοιων δράσεων.

ε) Υπάρχει μια απαίτηση από την πλευρά των διευθυντών (προφανώς προκύπτει από τους εκπαιδευτικούς) για ισότιμη και συναδελφική συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους σε θέματα αξιολόγησης.

στ) Οι διευθυντές θα ήθελαν περισσότερο στήριξη σε ζητήματα προγραμματισμού του εκπαιδευτικού έργου καθώς και του απολογισμού.

Αναφορές

Di Paola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (5), 238-244.

Fink, A. H., & Janssen, K. N. (1993). *Competencies for teaching children with emotional-behavioral disabilities*. Preventing School Failure, 37 (2), 11-15.

Kantek, F., & Gezer, N. (2009). Conflict in schools: *Student nurses' conflict management*

Mcleod, J. (2003). «Εισαγωγή στη Συμβουλευτική», μτφ. Καραθάνου Δ., Μαρκαντώνη Αθ., Μεταίχμιο, Αθήνα,.

Saiti, A. (2014). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study among Greek primary school educators. *Educational Management, Administration and Leadership*, Forthcoming.

Scherer, K., (1979). "Nonlinguistic vocal indicators of emotion and psychopathology". In C.E. Izard (Ed.), *Emotions in personality and psychopathology*. New York: Plenum.

Schroder, H., (1990). *Οι επιδόσεις στο σχολείο*. Μόναχο. styles. NurseEducationToday, 29, 100-107.

Urberg, A., Shyu, J., & Liang, J., Peer influence in adolescent cigarette smoking. (1990). *Additive Behaviors*. 3.

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση: από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κούλα, Β. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική διατριβή Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Μητσάρα, Σ. (2013). *Διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία*. Διπλωματική εργασία. Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.

Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα, Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Gutenberg.

Ποτούρη, Ζ. (2013). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη διαχείριση των συγκρούσεων στους σχολικούς οργανισμούς*. Πτυχιακή Μελέτη. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα.

Σαϊτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*.

Σπυράκη, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). *Διοικητική ενημέρωση*