

Απόψεις στελεχών εκπαίδευσης για τις συνέπειες μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα από την επίλυσή της

Μαρία Μπαντούνα

Εκπαιδευτικός ΠΕ06

ΜEd Σπουδές στην Εκπαίδευση, MSc Διοίκηση Εκπαίδευσης
mabad4250@yahoo.gr

Κωνσταντίνος Ζωγόπουλος

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70

MSc Διοίκηση Εκπαίδευσης
kzogoroulos@gmail.com

Νικόλαος Κουσάβελος

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70

MSc Διοίκηση Εκπαίδευσης
nkousavelos@hotmail.com

➤ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σχολική μονάδα είναι χώρος όπου εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Η διαχείριση τέτοιων καταστάσεων, η οποία μπορεί να επιφέρει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες, αποτελεί ζήτημα εξαιρετικής σημασίας για τη σχολική Διεύθυνση και συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών και των Υποδιευθυντών των Δημοτικών σχολείων της Ηλείας σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα από την επίλυσή της. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την ποσοτική μέθοδο με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 61 Διευθυντές και Υποδιευθυντές από τον πληθυσμό αναφοράς των 79 Διευθυντών και Υποδιευθυντών των δημοτικών σχολείων της Ηλείας (ποσοστό ανταπόκρισης 77,22%). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα στελέχη εκπαίδευσης στην πλειονότητά τους θεωρούν ότι μπορεί να υπάρχει θετικός αντίκτυπος από μια κρίση ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς λόγω συγκρούσεων, ο οποίος μπορεί να είναι από μέτριος έως πάρα πολύ μεγάλος. Επιπλέον, η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχει την άποψη ότι μια τέτοια κρίση επηρεάζει πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας, διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και έχει επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση των εκ-



παιδευτικών. Επίσης, αυξάνει το στρες, την πίεση και προκαλεί μείωση του ηθικού και κατάθλιψη. Τέλος, η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η επίλυση των συγκρούσεων αυξάνει τη συνοχή της ομάδας από μέτριο έως παρά πολύ μεγάλο βαθμό, συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων.

Λέξεις κλειδιά: Συγκρούσεις, κρίση, Διευθυντής, Υποδιευθυντής, σχολείο

➤ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κρίση στη σχολική κοινότητα ορίζεται μια οποιαδήποτε κατάσταση που προκαλεί ή έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει αναστάτωση στην κανονική λειτουργία της (Metzgar, 1994). Η άμεση παρέμβαση για την αντιμετώπισή της είναι επιβεβλημένη (Κατσαρός, 2008) και η ικανότητα χειρισμού της αποτελεί βασική δεξιότητα του διοικητικού στελέχους (Everard & Morris, 1999). Η κρίση, ως όρος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποδώσει, ανάμεσα σε άλλα, προβλήματα σχέσεων ανάμεσα σε άτομα που έχουν οξυνθεί (Κατσαρός, 2008). Η εκδήλωση συγκρούσεων προκαλεί εντάσεις και οξύνει τις σχέσεις στον χώρο εργασίας.

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη κατάσταση στους ανθρώπους και φυσικό επακόλουθο της διάδρασης που αναπτύσσεται σε άτομα ή ομάδες που έρχονται σε επαφή για να επιτύχουν τον στόχο τους. Οι σχέσεις τους ίσως γίνουν ασύμβατες στην περίπτωση που επιθυμούν την απόκτηση ίδιων πόρων που δεν επαρκούν και υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς σε κοινές δράσεις ή διαφορετικές στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις και δεξιότητες (Rahim, 2011). Οι Everard και Morris (1999) προσεγγίζουν εννοιολογικά τη σύγκρουση ως την ειλικρινή διαφορά, αντίθεση απόψεων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους, η οποία προέρχεται από την ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων δράσης. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992:264), ως σύγκρουση εννοείται «η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας». Οι συγκρούσεις προκαλούνται από διάφορους λόγους που δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των ανθρώπων (Msila, 2012).

Το σχολείο αποτελεί έναν περίπλοκο οργανισμό και ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο συνυπάρχουν, εργάζονται και συνεργάζονται διαφορετικά άτομα σε κάθε επίπεδο. Τα άτομα αναπτύσσουν διάφορες σχέσεις και δράσεις στη σχολική μονάδα. Αναπόφευκτα, σε έναν τέτοιο χώρο εργασίας, εγείρονται διαφωνίες και εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας (Saiti, 2015). Ειδικότερα, η πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, τους ρόλους και τους κανόνες λειτουργίας στον χώρο του σχολείου εγείρουν πολλές και ποικίλες αντιθέσεις. Επίσης, η αλληλεξάρτηση και η συνεργασία που αναπτύσσεται στους εκπαιδευτικούς με διαφορετικές προσεγγίσεις για διάφορα ζητήματα στη σχολική μονάδα πυροδοτούν την εκδήλωση συγκρούσεων (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012). Η σύγκρουση είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Αργυρίου, Ανδρεάδου & Αθανασού-



λα-Ρέππα, 2013), όπου η πλειονότητα των εκπαιδευτικών έχει εμπλακεί σε καταστάσεις σύγκρουσης με συναδέλφους (Σαΐτης, Δάρρα & Ψάρρη, 1996).

Οι συγκρούσεις στους εκπαιδευτικούς μπορεί να είναι διαπροσωπικές, διομαδικές και μεταξύ ατόμων και ομάδων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Οι πηγές μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς ποικίλουν, όπως: εργασίες, καθήκοντα, αξίες, στόχοι (Ghaffar, 2009), κακή επικοινωνία, ατομικές διαφορές, οργανωτικές αδυναμίες, ανεπάρκεια πόρων, συγκρουόμενοι στόχοι και το εξωτερικό περιβάλλον (Σαΐτης, 2007). Οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας για ζητήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά, εξαιτίας των διαφορετικών προσεγγίσεων, της ασυμβατότητας στάσεων και απόψεων, αφορούν ιδιαίτερα τη λήψη αποφάσεων σε θέματα λειτουργίας της ή και σοβαρότερα ζητήματα που σχετίζονται με αξίες (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2016).

Οι συνέπειες των συγκρούσεων δεν είναι κατά ανάγκη αρνητικές. Ο Rahim (2011) αναδεικνύει συνοπτικά τα λειτουργικά και δυσλειτουργικά αποτελέσματα της εκδήλωσης συγκρούσεων, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε οργανωσιακό. Αφενός, η σύγκρουση έχει θετικά αποτελέσματα και μπορεί να προκαλέσει ενεργοποίηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της αλλαγής. Επιπλέον, να συμβάλει στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων συνεργατικού χαρακτήρα σε προβλήματα, στη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης καθώς και στη διατύπωση θέσεων ξεκάθαρα και με σαφήνεια. Αφετέρου, η σύγκρουση έχει αρνητικά αποτελέσματα και ίσως προκαλέσει εργασιακό άγχος, επαγγελματική εξουθένωση και απογοήτευση. Ίσως, επίσης, δημιουργήσει κλίμα έλλειψης εμπιστοσύνης και καχυποψίας στις σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και περιορίσει την επικοινωνία ανάμεσα σε άτομα και ομάδες. Τέλος, η σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει μείωση της εργασιακής απόδοσης, αύξηση της αντίστασης στην αλλαγή και επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση. Οι Everard και Morris (1999) χαρακτηρίζουν τη σύγκρουση ως αναπόφευκτη και ταυτόχρονα πολύτιμη. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η απουσία της, ίσως, δηλώνει αποποίηση ευθυνών και αδιαφορία. Επομένως, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα με θετική διάσταση και αξία για τον οργανισμό.

Οι συγκρούσεις, διαπροσωπικές ή ενδοομαδικές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, επηρεάζουν την ομαλότητα στις σχέσεις, την αλληλεπίδραση, τη δυνατότητα συνύπαρξης και συνεργασίας στον χώρο (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2016). Η Saiti (2015) υποστηρίζει την κρισιμότητα της αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στη σχολική μονάδα, που διαταράσσουν το κλίμα και μπορεί να οδηγήσουν σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά με την έλλειψη επικοινωνίας, κινήτρων, άγχους, συχνών απουσιών, επιδρώντας τελικά στις ανθρώπινες σχέσεις και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι συνέπειες των κρίσεων αποτελούν το σημείο για να ενεργοποιηθούν μηχανισμοί οι οποίοι είτε θα λειτουργήσουν αποτρεπτικά, ή θα συμβάλουν στον έλεγχο και τη μείωση της ζημίας μιας κρίσης (Ίκκου, 2016).

Η σύγκρουση από μόνη της δεν είναι το πρόβλημα στο σχολείο, πρόβλημα γίνεται όταν η σύγκρουση δεν διαχειρίζεται σωστά (Ghaffar, 2009). Συνεπώς, επιβάλλε-



ται η άμεση διαχείριση, η ουσιαστική και αποτελεσματική αντιμετώπισή της, αφενός για τη μείωση των δυσλειτουργιών επιδράσεων και αφετέρου για την αξιοποίηση των θετικών, ευεργετικών αποτελεσμάτων. Η θετική επίδραση ή η εποικοδομητική δράση των συγκρούσεων είναι αποτέλεσμα του διαλεκτικού τρόπου αντιμετώπισης των διαφορών και των συγκρούσεων (Φασουλής, 2006).

Ο Διευθυντής του σχολείου, ως διοικητικό στέλεχος, διαδραματίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή επίλυση μιας σύγκρουσης, με τον τρόπο που ασκεί τη διοίκηση, καλλιεργεί θετικό κλίμα και ατμόσφαιρα συνεργασίας στο σχολείο, ώστε να εξομαλυνθούν οι διαφορές (Saitis & Saiti, 2018). Επιπλέον, διαμορφώνει την κουλτούρα της σχολικής μονάδας με τη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων (Ανθοπούλου, 1999), την καλλιέργεια του αμοιβαίου σεβασμού της προσωπικότητας και αλληλοκατανόησης, τη συνεργασία με όλα τα μέλη του οργανισμού, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον και την ανάπτυξη και εδραίωση αποτελεσματικής επικοινωνίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Επισημαίνεται η άμεση σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο περιβάλλον εργασίας και την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας (Iordanides, Bakas, Saiti, & Ifanti, 2014). Υπό το πρίσμα αυτό, από τις κύριες δεξιότητες που οφείλουν να έχουν οι διευθυντές και υποδιευθυντές είναι η αντιμετώπιση της σχολικής μονάδας ως ζωντανού οργανισμού, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κλειδί της ισορροπίας και της ομαλής λειτουργίας της (Χαρίσης, 2005).

Τέλος, ο Rahim (2001) προτείνει πέντε τρόπους χειρισμού των συγκρούσεων στους οργανισμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν: την αφομοίωση, τον εξαναγκασμό, την αποφυγή, την επιβολή και τον συμβιβασμό.

➤ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα ερευνητική μελέτη πραγματεύεται τη διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Δημοτικών σχολείων της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα από την επίλυσή της. Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε στο σύνολο των διευθυντικών στελεχών των Δημοτικών σχολείων της συγκεκριμένης περιφερειακής ενότητας.

➤ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το ζήτημα των συγκρούσεων στον χώρο του σχολείου δεν έχει λάβει την απαιτούμενη προσοχή από τους ερευνητές. Διαπιστώνεται ένα έλλειμμα και υπάρχει πολύ περιορισμένη εμπειρική έρευνα στην Ελλάδα (Saiti, 2015; Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2016). Δεδομένης της σημαντικότητας των κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, όπως προσεγγίστηκε παραπάνω, και της επίδρασής τους στη γενικότερη λειτουργία του σχολείου, η παρούσα ερευνητική μελέτη, παρά τους περιορισμούς της, αποτελεί πηγή πληροφοριών, η οποία θα συμβάλει στην περαιτέρω



διερεύνησή τους και στον επιστημονικό διάλογο που αναπτύσσεται αναφορικά με θέματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών στην ελληνική πραγματικότητα. Η κατανόηση ζητημάτων των συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, τα οποία αναπόφευκτα θα εκδηλωθούν στη σχολική μονάδα, θα ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις τους.

▼ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Οι έρευνες που ακολουθούν αναδεικνύουν εμπειρικά δεδομένα για τις απόψεις των Διευθυντών σχολικών μονάδων αναφορικά με τις συνέπειες από τις συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.

Πιο συγκεκριμένα, οι Iordanides et al. (2014) πραγματοποίησαν έρευνα στις 13 εκπαιδευτικές περιφέρειες σε εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Δημοτικών σχολείων για να καταγραφούν οι προτάσεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας τους, τις αιτίες, τη διαχείριση και τα αποτελέσματά τους. Ανάμεσα σε άλλα αποτελέσματα, ως προς τις συνέπειες των συμβάντων σύγκρουσης, η πλειονότητα των Διευθυντών θεωρεί ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτική λειτουργία των σχολείων από πολύ συχνά έως συχνά. Επίσης, οι Διευθυντές του δείγματος θεωρούν ότι με την εκδήλωση συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς επηρεάζονται τα εξής πεδία στη σχολική μονάδα με ιεραρχική αξιολόγηση: το σχολικό κλίμα, η επικοινωνία και η συνεργασία των εκπαιδευτικών, το status του σχολείου στην τοπική κοινωνία, η εκπαιδευτική διαδικασία και, τέλος, η παιδαγωγική διάσταση του ρόλου των εκπαιδευτικών. Επίσης, στις απαντήσεις τους για τη θετική επίδραση των συγκρούσεων, η πλειονότητα αναφέρει ότι από ποτέ έως σπάνια επιδρούν θετικά, ενώ μόλις το 25,3% διατύπωσε την άποψη μερικές φορές και μόλις το 10,6% συχνά και πολύ συχνά. Τέλος, στην ερώτηση για τις συνθήκες που θεωρούν ότι επηρεάζονται θετικά στο σχολείο, απάντησαν με σειρά προτίμησης: ο γόνιμος διάλογος και η αναζήτηση νέων οριζόντων, η μείωση της αυθαιρεσίας, η αναγνώριση και παροχή λύσεων, η προώθηση της δημιουργικότητας, η ενότητα του προσωπικού και η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Επίσης, η έρευνα των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014) πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 27 Διευθυντών/ντριών της 9ης και της 45ης Περιφέρειας Π.Ε. Σχολικών Συμβούλων Αττικής για τη διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών αναφορικά με τις συγκρούσεις στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, το είδος, την έκταση, τις επιπτώσεις και τις στρατηγικές επίλυσης. Ανάμεσα στα άλλα αποτελέσματα, η πλειονότητα των Διευθυντών (59,3%) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν θετικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ το 29,6% δίνει αρνητική απάντηση. Οι Διευθυντές του δείγματος κατέταξαν αξιολογικά τις προτάσεις που αφορούν στη θετική επίδραση των συγκρούσεων ως εξής: την αναζήτηση ενδεδειγμένων λύσεων, τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη βελτίωση της ποιότητας των λύσεων, τη δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα, την ενίσχυση της συνεργασίας των εναλλακτικών τρόπων



δράσεων, την προσωπική ανάπτυξη εκάστου μέλους, την εξασθένηση μιας πιο σοβαρής σύγκρουσης, την αξιολόγηση των ικανοτήτων των ομάδων, την αύξηση της αφοσίωσης και της αποδοχής της ηγεσίας της σχολικής μονάδας και την καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων. Οι απόψεις τους αναφορικά με την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων καταγράφονται με ποσοστιαία κατάταξη ως εξής: η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων, η μείωση της συνεργατικής διάθεσης, η πτώση του ηθικού, η αύξηση του εργασιακού άγχους και η μείωση της παραγωγικότητας.

▾ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης, η οποία να σημειωθεί ότι αποτελεί τμήμα ευρύτερης έρευνας, είναι να διερευνήσει τις απόψεις των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών) Δημοτικών σχολείων Ηλείας για τις συνέπειες μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα από την επίλυσή της, όπως αυτές καταγράφονται στις απαντήσεις τους στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό προσδιορίζεται το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης, το οποίο θα αποτελέσει το πλαίσιο και την κατευθυντήρια γραμμή για τον προσανατολισμό της ως εξής:

- ♦ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων στελεχών εκπαίδευσης σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα από την επίλυσή της;

Ερευνητικές υποθέσεις

Οι συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες θα επιχειρήσει να δώσει απαντήσεις η παρούσα έρευνα έχουν ως εξής:

- ♦ Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών θεωρεί ότι μια κρίση από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς έχει αρνητικό αντίκτυπο στη σχολική μονάδα.
- ♦ Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών θεωρεί ότι μια κρίση από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών.
- ♦ Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών θεωρεί ότι μια κρίση από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς επηρεάζει αρνητικά τη συνοχή της ομάδας.
- ♦ Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και αυξάνει τη συνοχή της ομάδας.



Το δείγμα της έρευνας

Από το σύνολο των 79 Διευθυντών και Υποδιευθυντών Δημοτικών σχολείων της Ηλείας, το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 61 Διευθυντές και Υποδιευθυντές, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν πολύ ικανοποιητικό (77,22%). Η διεξαγωγή της πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου μέσω google forms για την γρήγορη και πιο εύκολη συλλογή των δεδομένων. Η αποστολή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2018.

Δομή ερευνητικού εργαλείου

Το ερευνητικό εργαλείο κατασκευάστηκε μετά από διεξοδική και επισταμένη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το δεύτερο μέρος δομείται σε πέντε ενότητες και περιλαμβάνει συνολικά 38 ερωτήσεις, (34) τριάντα τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου και τέσσερις (4) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Οι απαντήσεις, στις περισσότερες ερωτήσεις, δόθηκαν με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 έως 5). Η πρώτη ενότητα με θέμα «Τύποι κρίσεων στους εκπαιδευτικούς» περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα «Πηγές και αίτια κρίσεων» τρεις ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα «Συνέπειες και επίλυση κρίσεων» αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις. Η τέταρτη ενότητα με θέμα «Τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών» έχει δώδεκα ερωτήσεις. Η πέμπτη και τελευταία ενότητα: «Επιμόρφωση και ζητήματα διαχείρισης κρίσεων» περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις. Το παρόν άρθρο εστιάζει στα ευρήματα που αφορούν στην 3η ενότητα του ερωτηματολογίου.

Στατιστική επεξεργασία δεδομένων

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τους 61 Διευθυντές και Υποδιευθυντές Δημοτικών Σχολείων Ηλείας, αναλύθηκαν με τη μέθοδο συχνοτήτων με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού πακέτου SPSS 25 for Windows. Από τον έλεγχο εσωτερικής συνέπειας και εγκυρότητας των ερωτήσεων πρόεκυψε ο δείκτης Cronbach's $\alpha=0.797>0,7$, ο οποίος κρίνεται ικανοποιητικός.



▾ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα ευρήματα, όπως καταγράφηκαν από τα 61 στελέχη εκπαίδευσης Δημοτικών σχολείων Ηλείας και αφορούν στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου «Συνέπειες και επίλυση κρίσεων», έχουν ως εξής:

όσον αφορά τις απαντήσεις (πίνακας 1) των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών) στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση;», η πλειονότητα (75,4%) του δείγματος θεωρεί ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος. Από αυτούς που θεωρούν ότι υπάρχει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση, η πλειονότητα του δείγματος (41,3%) έχει την άποψη ότι ο θετικός αντίκτυπος είναι σε μέτριο βαθμό και το 39,1%, θεωρεί ότι είναι από πολύ έως πάρα πολύ. Τέλος, το 19,6% θεωρεί ότι ο αντίκτυπος είναι μικρός.

Πίνακας 1. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 1-2)

Ερωτήσεις 1-2	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση;		
Ναι	46	75,4
Όχι	15	24,6
Σύνολο	61	100
Αν πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση, πόσο;		
Λίγο (1)	9	19,6
Μέτρια (2)	19	41,3
Πολύ (3)	15	32,6
Πάρα πολύ (4)	3	6,5
Μέση τιμή		3,29
Σύνολο	46	100

Στην ερώτηση «Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;» (πίνακας 2), το μεγαλύτερο μέρος (62,3%) των Διευθυντών και Υποδιευθυντών του δείγματος θεωρεί ότι η κρίση επηρεάζει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας, ενώ το 23% ότι την επηρεάζει σε μέτριο βαθμό. Λιγότεροι (14,7%) ήταν αυτοί που έχουν την άποψη ότι η συνοχή της ομάδας επηρεάζεται από λίγο έως καθόλου.



Πίνακας 2. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 3)

Ερώτηση 3	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;		
Καθόλου (1)	1	1,6
Λίγο (2)	8	13,1
Μέτρια (3)	14	23,0
Πολύ (4)	26	42,6
Πάρα πολύ (5)	12	19,7
Μέση τιμή	3,66	
Σύνολο	61	100

Αναφορικά με την ερώτηση «Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις;» (πίνακας 3), η πλειονότητα (85,2%) των Διευθυντών και Υποδιευθυντών θεωρεί ότι η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει από πολύ έως πάρα πολύ τις διαπροσωπικές σχέσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι το 8,2%, έχει την άποψη ότι η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις μέτρια και το 4,9 των συμμετεχόντων λίγο. Τέλος, το 1,6% του δείγματος θεωρεί ότι η ύπαρξη μιας κρίσης δεν διαταράσσει καθόλου τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Πίνακας 3. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με τις συνέπειες μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 4)

Ερώτηση 4	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις;		
Καθόλου (1)	1	1,6
Λίγο (2)	3	4,9
Μέτρια (3)	5	8,2
Πολύ (4)	41	67,2
Πάρα πολύ (5)	11	18,0
Μέση τιμή	3,95	
Σύνολο	61	100

Όσον αφορά τις συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς (πίνακας 4) η πλειονότητα (52,5%) των ερωτώμενων έχει την άποψη ότι η κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς μειώνει την εργασιακή τους απόδοση. Το 29,5% θεωρεί ότι αυξάνει το στρες, το 9,8% ότι προκαλεί μείωση του ηθικού, ενώ το 4,9 θεωρεί ότι μπορεί να προκαλέσει και κατάθλιψη. Τέλος, το 3,3% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι μια κρίση μπορεί να αυξήσει την πίεση που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί.



Πίνακας 4. Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς (ερώτηση 5)

Ερώτηση 5	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς;		
Αύξηση στρες	18	29,5
Μείωση ηθικού	6	9,8
Μείωση εργασιακής απόδοσης	32	52,5
Κατάθλιψη	3	4,9
Αύξηση πίεσης	2	3,3
Σύνολο	61	100,0

Από τις απαντήσεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών ως προς την επίλυση της κρίσης (πίνακας 5), η πλειονότητα (62,3%) θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας, ενώ το 19,7% έχει την άποψη ότι η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει σε μέτριο βαθμό τη συνοχή της ομάδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 18% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει από λίγο έως καθόλου τη συνοχή της ομάδας.

Πίνακας 5. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με την επίλυση μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 6)

Ερώτηση 6	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας;		
Καθόλου (1)	5	8,2
Λίγο (2)	6	9,8
Μέτρια (3)	12	19,7
Πολύ (4)	25	41,0
Πάρα πολύ (5)	13	21,3
Μέση τιμή	3,57	
Σύνολο	61	100

Ως προς την ερώτηση «Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;» (πίνακας 6), η πλειονότητα (55,8%) του δείγματος θεωρεί ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι (24,6%) θεωρούν ότι συμβάλλει αρκετά. Ας σημειωθεί ότι το 19,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει από λίγο έως καθόλου στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων.



Πίνακας 6. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με την επίλυση μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 7)

Ερώτηση 7	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;		
Καθόλου (1)	5	8,2
Λίγο (2)	7	11,5
Μέτρια (3)	15	24,6
Πολύ (4)	25	41,0
Πάρα πολύ (5)	9	14,8
Μέση τιμή		3,43
Σύνολο	61	100

Αναφορικά με την ερώτηση «Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων;» (πίνακας 7), η πλειονότητα (52,4%) των Διευθυντών και Υποδιευθυντών θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει από πολύ έως πάρα πολύ στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων, ενώ λιγότεροι (27,9%) θεωρούν ότι συμβάλλει σε μέτριο βαθμό στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων. Τέλος, το 18% των ερωτηθέντων έχει την άποψη ότι συμβάλλει λίγο, ενώ το 1,6% καθόλου στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων.

Πίνακας 7. Παρουσίαση των απαντήσεων Διευθυντών-Υποδιευθυντών σχετικά με την επίλυση μιας κρίσης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (ερώτηση 8)

Ερώτηση 8	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων;		
Καθόλου (1)	1	1,6
Λίγο (2)	11	18,0
Μέτρια (3)	17	27,9
Πολύ (4)	24	39,3
Πάρα πολύ (5)	8	13,1
Μέση τιμή		3,44
Σύνολο	61	100

➤ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι απόψεις των στελεχών εκπαίδευσης Δημοτικών σχολείων της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας για τις συνέπειες και τα αποτελέσματα διαχείρισης μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτι-



κούς. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις οι οποίες είχαν να κάνουν από τη μία με τις συνέπειες (θετικές ή αρνητικές) μιας τέτοιας κρίσης και από την άλλη με τα αποτελέσματα από την επίλυσή της.

Σχετικά με τις θετικές συνέπειες μιας κρίσης λόγω συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (75,4%) αναγνωρίζει την ευεργετική πτυχή των συγκρούσεων και θεωρεί ότι μπορεί να υπάρχει θετικός αντίκτυπος, ο οποίος μπορεί να είναι από μέτριος έως πάρα πολύ μεγάλος (80,4%), ενώ για το 19,6% ο θετικός αντίκτυπος είναι μικρός. Οι Tjosvold και Yu (2007) θεωρούν ότι η σύγκρουση έχει και θετικά στοιχεία, καθώς τίθεται σε αμφισβήτηση η παραδοσιακή σκέψη και μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων, των λαθών και των απειλών παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες για την εξεύρεση λύσεων. Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν και θετική λειτουργία καθώς μπορεί να οδηγήσουν στην εξεύρεση καλύτερων αποφάσεων, νέων δημιουργικών ιδεών, μείωση της έντασης και στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών (Saiti, 2015).

Όσον αφορά τις αρνητικές συνέπειες μιας κρίσης από τις συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα (62,3%) των συμμετεχόντων έχει την άποψη ότι επηρεάζει πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας και διαταράσσει πολύ έως πάρα πολύ τις διαπροσωπικές σχέσεις (85,2%). Επίσης, η πλειονότητα (52,5%) έχει την άποψη ότι έχει επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών, αυξάνει το στρες και την εργασιακή πίεση (32,8%) και προκαλεί μείωση του ηθικού και κατάθλιψη (14,7%). Ο Rahim (2011) υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσουν το ηθικό των εργαζομένων και αυτό να έχει επιπτώσεις στην αποδοτικότητά τους. Επίσης, ενδέχεται να οδηγήσουν σε έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης και άγχους, δημιουργώντας χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και αρνητικό κλίμα για τη συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Στη σχολική μονάδα, ειδικότερα, οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τη μαθησιακή διαδικασία (Κούγια, 2017).

Αναφορικά με τα αποτελέσματα από την επίλυση μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, η πλειονότητα (82%) των συμμετεχόντων έχει την άποψη ότι σε μέτριο έως παρά πολύ μεγάλο βαθμό η επίλυση των συγκρούσεων αυξάνει τη συνοχή της ομάδας, συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων (80,4%) και στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων (80,3%). Σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008), οι συγκρούσεις μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές και για την επίλυσή τους παίζουν σημαντικό ρόλο οι τρόποι και οι στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Οι συγκρούσεις μπορεί να ωφελήσουν ή να βλάψουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό (Everard & Morris, 1999). Όταν υπάρχει έγκαιρη αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων με την κατάλληλη διαχείριση από τον Διευθυντή (Χυτήρης, 2001), βελτιώνεται η λειτουργία του σχολείου και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Παρασκευόπουλος, 2008, Ζαβλανός, 2002), ενώ παράλληλα ενισχύεται η εσωτερική συνοχή της σχολικής μονάδας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).



➤ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφαίνεται ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι συχνό στον χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι αιτίες, ο τρόπος εμφάνισης των συγκρούσεων και η ένταση διαφοροποιούνται κάθε φορά ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν. Η εμφάνιση των συγκρούσεων μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής ομάδας. Μπορεί όμως να αποτελέσει αφορμή για βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας, επαναπροσδιορισμού του τρόπου λειτουργίας του σχολείου και των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών, καθώς και πρόκληση για υιοθέτηση πρακτικών και αλλαγών που συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Κομβικής σημασίας είναι ο ρόλος του Διευθυντή, ο οποίος με το στιλ ηγεσίας μπορεί να συμβάλει θετικά, μέσα από ενέργειες πρόληψης των συγκρούσεων ή από τις τεχνικές που θα εφαρμόσει, στην αποτελεσματική επίλυση κρίσεων από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι συμμετέχοντες Διευθυντές/Υποδιευθυντές αναγνωρίζουν ότι μπορεί να υπάρχει θετικός αντίκτυπος από μια κρίση από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Σχετικά με τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης από συγκρούσεις εκφράζουν την άποψη ότι διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών, επηρεάζουν τη συνοχή της ομάδας, αυξάνουν το στρες και προκαλούν μείωση του ηθικού. Επίσης, μπορεί να προκαλέσουν μείωση της εργασιακής απόδοσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων, η επίλυση μιας κρίσης από συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς έχει θετικές συνέπειες, γιατί αυξάνει τη συνοχή της ομάδας, συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων.

Οι έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα, αν και περιορισμένες, δείχνουν ότι ο Διευθυντής συναισθάνεται τον σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο του και είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τη συμβολή του στην πρόληψη και την επίλυση κρίσεων από συγκρούσεις. Επίσης, έχει επίγνωση των αρνητικών και θετικών τους συνεπειών. Ωστόσο, η συχνότητα του φαινομένου των συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς αναδεικνύει την αναγκαιότητα για ενίσχυση του επιστημονικού υποβάθρου και την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Η συστηματική και ποιοτική επιμόρφωση στα στελέχη της εκπαίδευσης είναι επιβεβλημένη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη επάρκεια στη διαχείριση, όχι μόνο των συγκρούσεων, αλλά και στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, ενισχύοντας ποιοτικά την εκπαιδευτική διαδικασία.

➤ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αφορούν μόνο την περιφερειακή ενότητα Ηλείας και δεν θα μπορούσαν να γενικευθούν, λόγω του μικρού δείγματος Διευθυντών και Υποδιευθυντών Δημοτικών σχολείων. Επίσης, η διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία περιορίζεται σε μια μόνο δι-



άσταση (συνέπειες και επίλυση κρίσεων). Συνεπώς, θα μπορούσε να εμπλουτιστεί και με τη διερεύνηση άλλων διαστάσεων, όπως το σπλι ηγεσίας, τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων, αίτια-πηγές των συγκρούσεων κ.ά. Τέλος, η έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει και τις απόψεις των εκπαιδευτικών, να επεκταθεί και σε άλλες περιφερειακές ενότητες, όπως και σε άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης για τη εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία

- Ghaffar, A. (2009). Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. III, No 2, 212-227.
- Iordanides, G., Bakas, T., Saiti, A. & Ifanti, A. (2014). Primary teachers' and principals' attitudes towards conflict phenomenon in schools in Greece. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 2(2), 45-69.
- Metzgar, M. (1994). Preparing schools for crisis management. In R. G., Stevenson (Ed.), *What will we do? Preparing a school community to cope with crisis*. Amityville (N.Y.): Baywood Publishing Company.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*, 3rd Edition. Retrieved June 25, 2019, from: <http://bit.ly/2Y1HFoc>.
- Rahim M. A. (2011). *Managing conflicts in organizations*, 4th Edition. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 43(4), 582-609. Retrieved June 25, 2019, from: <http://bit.ly/2Y2W8Am>.
- Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Tjosvold, D. & Yu, Z. (2007). Group risk taking: The constructive role of controversy in China. *Group & Organization Management*, Vol.32(6), 653-674.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ. Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, τόμος Β', (σσ.137-185). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. και Χαλκιάτης, Δ. *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Τόμος Α' (σσ. 71-117). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα - Ρέππα, Σ. Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, τόμος Β' (σσ. 17-92). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2013). Συμβουλευτική Παρέμβαση στη Διευθέτηση των Συγκρούσεων στο Σχολείο από τον/την Διευθυντή/τρια.



- Επιστήμες Αγωγής*, 1-2, 125-140.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ίγκου, Χ. (2016). Διαχείριση κρίσεων στη σχολική μονάδα. Θεωρήσεις και πρακτικές. Στο Γ. Αλεξανδράτος, Τ. Αρβανίτη-Παπαδοπούλου & Π. Ορφανός (Επιμ.), *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Σύμβουλων Προοπτικές για ένα Σύγχρονο & Δημοκρατικό Σχολείο. 26-28 Φεβρουαρίου 2016*. Τόμος Β' (σσ. 82-91). Αθήνα.
- Καραγιάννη, Ε. & Ρουσσάκης, Ι. (2016). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. Στο Γ. Παπαδάτος, Σ. Πολυχρονοπούλου & Α. Μπαστέα (Επιμ.), *5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, Λειτουργίες Νόησης και Λόγου στη Συμπεριφορά, στην Εκπαίδευση και στην Ειδική Αγωγή. 19-21 Ιουνίου 2016* (σσ. 547-558). Αθήνα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 05 Ιουνίου 2019, από <https://tinyurl.com/y6ph34mc>.
- Κούγια, Α. (2017). *Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος της διοίκησης*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις TEAM Ε.Π.Ε.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Πατσάλης, Χ. & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. Στο Γ. Αλεξανδράτος, Α. Τσιβάς & Τ. Αρβανίτη-Παπαδοπούλου (Επιμ.), *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ), Εκπαιδευτικές Πολιτικές για το Σχολείο του 21ου Αιώνα. 27-29 Μαρτίου 2014* (σσ. 713-723). Τόμος Α'. Θεσσαλονίκη.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*, τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη... θεωρία στην πράξη*, 3η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης 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.
- Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ. Ι. Ε. Π. ΕΚ) Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη. 13-14 Μαΐου 2006* (σσ. 520-525). Αθήνα.
- Χαρίσης, Α. (2005). Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικού προσωπικού και διευθυντή σχολικής μονάδας σε θέματα αξιολόγησης της μάθησης. Στο Π. Γεωργογιάννης (επιμ.), *Διοίκηση Α/βάθμιας & Β/θμιας Εκπαίδευσης* (σσ. 295-308). Πάτρα.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.