



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

Διπλωματική Εργασία

«Η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και η συμβολή της στη
διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς»

«Νίκος Κουσάβελος»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

<p>Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:</p> <p>Δρ. Ζωή Καρανικόλα, Διδάσκουσα</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	
<p>Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Γεώργιος Παναγιωτόπουλος, Διδάσκων</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	<p>Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2018

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, όπου εκπονήθηκε.

Αφιέρωση:

Στις κόρες μου, Αγγελική και Σοφία
που συνεχίζουν την οικογενειακή εκπαιδευτική παράδοση

Ευχαριστίες..

Στους εξάιρετους καθηγητές μου

κ. Ζωή Καρανικόλα

κ. Γεώργιο Παναγιωτόπουλο

κ. Ιωάννη Μητρόπουλο

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	13
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	13
1.1 Ο προσδιορισμός της επιμόρφωσης	13
1.2 Η σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών	14
1.3 Είδη επιμόρφωσης	15
1.4 Μοντέλα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών	17
1.5 Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
ΗΓΕΣΙΑ	20
2.1 Ορισμός	20
2.2 Χαρακτηριστικά του ηγέτη	20
2.3 Στυλ ηγεσίας	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	26
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	26
3.1 Η έννοια της κρίσης	26
3.2 Τα στάδια και τα είδη της κρίσης	27
3.3 Πηγές και τρόποι επίλυσης κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον	28
3.4 Εμπόδια και προβλήματα στη διαχείριση των κρίσεων	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	33
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	33
4.1 Τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα	33
4.2 Επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων	34
4.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση κρίσεων	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	37
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	37
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°	39
6.1 Αναγκαιότητα της έρευνας	39
6.2 Σκοπός και στόχοι έρευνας	39
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα εργασίας.....	39
6.4 Δείγμα της έρευνας	40
6.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	40
6.6 Ζητήματα δεοντολογίας	41
6.7 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	41
6.8 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	43
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
7.1 Δημογραφικά στοιχεία	43
7.2 Ενότητα 1 : τύποι των κρίσεων στους εκπαιδευτικούς.....	46
7.3 Ενότητα 2 : πηγές και αίτια κρίσεων	47
7.4 Ενότητα 3: συνέπειες και επίλυση των κρίσεων.....	51
7.5 Ενότητα 4: τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών.....	55
7.6 Ενότητα 5: επιμόρφωση και ζητήματα διαχείρισης κρίσεων.....	62
7.7 Ενότητα 6: Διασταύρωση απαντήσεων δημογραφικών στοιχείων και ερωτήσεων έρευνας	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
ΣΥΖΗΤΗΣΗ	71
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	73
ΞΕΝΗ	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	78
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	78
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ	78
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	78
ΕΝΟΤΗΤΑ 1 : ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ.....	78
ΕΝΟΤΗΤΑ 2 : ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΑΙΤΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ	79
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	80
ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΥΤΩΝ	81

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	85
ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	85

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος των εκπαιδευτικών.....	44
Πίνακας 2: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών γύρω από τους τύπους των κρίσεων των εκπαιδευτικών.....	46
Πίνακας 3: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών γύρω από τα αίτια των κρίσεων και τις κρίσεις των εκπαιδευτικών.....	48
Πίνακας 4: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τα άτομα που πραγματοποιούνται κρίσεις.....	50
Πίνακας 5: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις συνέπειες και την επίλυση των κρίσεων	52
Πίνακας 6: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις κατά τη γνώμη τους συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς.	54
Πίνακας 7: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.	56
Πίνακας 8: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούν για τη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.	57
Πίνακας 9: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.	59
Πίνακας 10: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.	60
Πίνακας 11: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με την επιμόρφωση στα ζητήματα κρίσεων.....	62

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1, Γράφημα 2, Γράφημα 3, Γράφημα 4, : Παρουσίαση των εκατοστιαίων ποσοστών των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.	45
Γράφημα 2: Παρουσίαση των εκατοστιαίων ποσοστών των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Γράφημα 3: Παρουσίαση των εκατοστιαίων ποσοστών των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Γράφημα 4: Παρουσίαση των εκατοστιαίων ποσοστών των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιμόρφωση είναι ιδιαίτερης σημασίας τόσο για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό όσο και για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων, ενώ ταυτόχρονα υποδηλώνει βελτίωση, εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού έργου και διαχείρισης κρίσεων εντός της σχολικής μονάδας. .

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών σχολείων του Ν. Ηλείας σχετικά με την επιμόρφωση και τη συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 61 διευθυντές και υποδιευθυντές (επί συνόλου 79) των δημοτικών σχολείων του νομού Ηλείας. Για την ανάλυση των δεδομένων και την υλοποίηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη μέθοδο συχνοτήτων (Frequencies) και ελέγχθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνοχής (Cronbach).

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είχε αντιμετωπίσει κάποια στιγμή κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και θεωρεί ότι οι συχνότερες κρίσεις είναι οι διαπροσωπικές. Οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές θεωρούν ότι οι κρίσεις είναι συναισθηματικής φύσεως και ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από αυτές ενώ η επίλυσή τους αυξάνει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας. Σχετικά με τις τεχνικές αντιμετώπισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητα τους, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος απάντησε πως πιστεύει ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις.

Λέξεις κλειδιά: διευθυντές σχολείων, επιμόρφωση, διαχείριση κρίσεων, ηγεσία

ABSTRACT

Training is of particular importance to the teacher as well as to the efficient functioning of schools, while at the same time suggesting improvement, modernization of the educational work and conflict management within the school. .

The purpose of this study is to investigate the views of the directors and deputy directors of the schools of N. Ilia regarding the training and its contribution to crisis management among teachers

The sample of the survey consisted of 61 directors and deputy directors of elementary schools in the prefecture of Ilia. Quantitative methodology was used to analyze the data and implement the study. The data were analyzed by the Frequency method and the internal cohesion index (Cronbach) was checked.

Most of the sample faced a crisis between teachers and considered that the most common crises were interpersonal. The directors and deputy directors who believe that the crises are of an emotional nature and that there can be a positive impact from a crisis while its solution increases from very much to the cohesion of the group. Regarding crisis-management techniques and their effectiveness, it is observed that most of them responded that they believed that the style of management affected the crises.

Keywords: school directors, training, crisis management, leadership

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ένας από τους βασικούς παράγοντες δημιουργίας της σχολικής πραγματικότητας καθώς και του σχολικού κλίματος είναι τα στελέχη της εκπαίδευσης. Ως στελέχη της εκπαίδευσης νοούνται τα πρόσωπα που κατέχουν διοικητικό, πειθαρχικό, εποπτικό αλλά και καθοδηγητικό ρόλο στο εκπαιδευτικό σύστημα και σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία μεταξύ αυτών είναι και οι διευθυντές - υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων (Γεωργογιάννης, Πίγκα & Κουνέλη, 2005: 56). Βασικοί άξονες που επηρεάζουν το ρόλο των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων είναι το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του σχολείου, το νομοθετικό πλαίσιο, το μαθητικό δυναμικό των σχολείων και βέβαια οι εκπαιδευτικοί αυτών των σχολείων.

Ωστόσο, πολλές φορές η δημιουργία απροσδόκητων καταστάσεων ή συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών μπορεί να διαφοροποιήσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου, να εμφανίσει γεγονότα που προσδιορίζουν την αρχή μιας κρίσης, η οποία μπορεί να θέσει εκτός ελέγχου τη σχολική κοινότητα. Από τις κύριες δεξιότητες, λοιπόν, που οφείλουν να έχουν οι διευθυντές και υποδιευθυντές είναι η κατανόηση της σχολικής μονάδας ως ζωντανού οργανισμού, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κλειδί της ισορροπίας και της ομαλής λειτουργίας της (Χαρίσης, 2005: 300). Συνεπώς, είναι αναγκαίο όλοι οι διευθυντές να επιμορφώνονται, να αναπτύσσουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους με στόχο την απόκτηση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης των σχολικών κρίσεων για τη διατήρηση ενός θετικού κλίματος στο σχολείο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαίδευσης», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας, του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Το θέμα, το οποίο πραγματεύεται, είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων του Ν. Ηλείας σχετικά με την επιμόρφωση και τη συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και από την εμπειρική έρευνα.

Η εργασία αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο, στο δεύτερο μέρος η διεξαγωγή της έρευνας και το τρίτο μέρος περιλαμβάνει το παράρτημα της έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό μέρος διαμορφώθηκε ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο, επιχειρείται μέσα από εκτεταμένη ανασκόπηση στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, να αποσαφηνιστεί η έννοια της επιμόρφωσης, τα είδη της επιμόρφωσης και η σημασία της τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους διευθυντές. Παράλληλα, περιγράφονται τα μοντέλα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και σκιαγραφείται η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας. Ειδικότερα, αποτυπώνεται ο ορισμός της έννοιας, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και τα στυλ ηγεσίας. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια και τα στάδια της κρίσης, οι πηγές και οι τρόποι επίλυσης των κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον καθώς και τα εμπόδια – προβλήματα στη διαχείριση των κρίσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα, αναδεικνύεται η επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων και ο ρόλος τους στη διαχείριση κρίσεων.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, η εμπειρική έρευνα, η οποία παρουσιάζεται ως εξής:

Στο πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφεται η προβληματική της έρευνας, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα διερευνητικά ερωτήματα και αναφέρονται έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και είναι συναφείς με το θέμα μας. Παράλληλα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνάς μας, η μέθοδος συλλογής δεδομένων, δηλαδή το περιεχόμενο και η μορφή του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερευνητικού δείγματος και η μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τους τύπους κρίσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, τις πηγές και τα αίτια των κρίσεων, τις συνέπειες των κρίσεων, τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητα αυτών. Παράλληλα, αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της όλης προσπάθειάς μας και οι προτάσεις που προέκυψαν από την ενασχόλησή μας με την παρούσα εργασία. Το δεύτερο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την παράθεση της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας. Τέλος, το τρίτο μέρος, το παράρτημα της έρευνας, περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

1.1 Ο προσδιορισμός της επιμόρφωσης

Έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της επιμόρφωσης. Σύμφωνα με την Κωστίκα (2004), ως επιμόρφωση ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες η ήδη αποκτηθείσα γνώση εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις νέες ανάγκες, οι οποίες μπορεί να είναι τεχνολογικές, οικονομικές ή πολιτικές. Επιπλέον, συνδέεται με την προσωπική και κοινωνική εξέλιξη, ενώ ταυτόχρονα συνιστά μια διαδικασία συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων και των δεξιοτήτων που διαθέτει ο εργαζόμενος (Griffin, 2009).

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εξελίσσεται συνεχώς και υποστηρίζεται μέσω επιτυχημένων προγραμμάτων που περιλαμβάνουν μαθησιακές δραστηριότητες τις οποίες εκτελούν οι εκπαιδευτικοί και ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν με τους μαθητές τους. Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις τους, τις εμπειρίες τους, καθώς επίσης και τα περαιτέρω χαρακτηριστικά τους ως εκπαιδευτικοί (OECD, 2009).

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εκτός από την επαγγελματική κατάρτιση δύναται να συμβάλλει στα εξής:

- Στην ανάπτυξη νέων τεχνικών και στόχων διδασκαλίας και νέας εκπαιδευτικής έρευνας.
- Στην εφαρμογή αλλαγών στα προγράμματα σπουδών ή σε άλλες πτυχές της διδακτικής πρακτικής.
- Στην ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων στρατηγικών σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών και άλλες πτυχές της διδακτικής πρακτικής.
- Στην ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (OECD, 2009).

Μέσα από την αποσαφήνιση του όρου επιμόρφωση παρατηρείται ότι η ανάπτυξη μπορεί να παρέχεται με πολλούς τρόπους. Μπορεί να διατίθεται μέσω ανταλλαγής εμπειριών, με τη μορφή κύκλων μαθημάτων, εργαστηρίων ή επίσημων προγραμμάτων, μέσω της συνεργασίας μεταξύ σχολείων ή εκπαιδευτικών σε σχολεία.

Παράλληλα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καθοδήγησης, του συνεργατικού σχεδιασμού και της διδασκαλίας καθώς και της ανταλλαγής ορθών πρακτικών.

1.2 Η σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών παρουσιάζεται σημαντική και αναγκαία. Αυτό συμβαίνει λόγω των αναγκών και των συνεχών μεταβολών που παρουσιάζονται στο εκπαιδευτικό σύστημα τα τελευταία χρόνια. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ανταπόκρισή τους σε αυτές τις αλλαγές προκειμένου να εξελιχθούν στην επαγγελματική τους πορεία (Schuler & Jackson, 2006).

Όπως είναι γνωστό, η σύγχρονη κοινωνία επιδέχεται πολλές εξελίξεις στον εκπαιδευτικό τομέα. Σε αυτές τις εξελίξεις συμπεριλαμβάνεται και η τεχνολογία, η οποία έχει ενταχθεί στην εκπαίδευση και επηρεάζει άμεσα την εκπαιδευτική διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται πολύ βασική η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Η μαθησιακή διαδικασία εφαρμόζεται διαφορετικά και τα περιεχόμενα της διδασκαλίας αναπροσαρμόζονται (Κωστίκα, 2004).

Άλλος ένας λόγος ο οποίος υποδηλώνει τη σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι η αύξηση των οικονομικών μεταναστών εντός της χώρας οι οποίοι προσπαθούν να ενταχθούν σε νέα δεδομένα. Μέσα από αυτό καθίσταται εμφανές ότι ο εκπαιδευτικός τομέας επιδέχεται αλλαγές καθώς οι διάφορες γλωσσικές και πολιτισμικές μειονότητες θα πρέπει να ενσωματωθούν εντός του σχολικού περιβάλλοντος. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να υποστηριχθούν και να επιμορφωθούν ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις τωρινές ανάγκες και απαιτήσεις που παρουσιάζονται στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον (Κεσίδου, 2015).

Επιπλέον, έρευνα των Jones et al (2008) σε ένα μεγάλο δείγμα εκπαιδευτικών στη Βρετανία έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πολύ χρήσιμη την επιμόρφωση, διότι ενισχύει την αυτοπεποίθηση, αυξάνει τις γνώσεις και τις πρακτικές τους, βελτιώνει τις ικανότητες διαχείρισης του συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και την ικανοποίησή τους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η επιμόρφωση θεωρείται ιδιαίτερα βασική για τους διευθυντές των Σχολικών Μονάδων. Οι διευθυντές διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στο σχολικό περιβάλλον, καθώς θα πρέπει να είναι σε θέση να

προσφέρουν την ποιοτικότερη και ορθότερη λειτουργία του σχολείου. Οι δεξιότητες οι οποίες θα πρέπει να καλλιεργηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της αποτελεσματικότερης λειτουργίας του σχολείου, είναι το μάνατζμεντ, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στο γύρω περιβάλλον. Η σημασία της επιμόρφωσης στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων έγκειται στα εξής:

- Διευκόλυνση του έργου
- Εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών μεθόδων
- Ορθός προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου
- Σωστή οργάνωση εργασιών
- Σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών
- Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων (Μαυρογιώργος, 2003).

1.3 Είδη επιμόρφωσης

Η οργάνωση των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων θα πρέπει να πραγματοποιείται με βάση ορισμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με αυτό, τα είδη της επιμόρφωσης στηρίζονται στα εξής (Παπαναούμ, 2005) :

- Αρχικά υπάρχουν επιμορφωτικά προγράμματα εντός του σχολικού περιβάλλοντος, τα οποία έχουν ως σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα εστιάζουν στις ανάγκες των εκπαιδευτικών και του σχολικού περιβάλλοντος. Βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου είδους επιμόρφωσης είναι ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς συμμετέχουν ενεργά στη διεξαγωγή του προγράμματος το οποίο γίνεται με τη δική τους πρωτοβουλία.
- Στη συνέχεια, πραγματοποιούνται επιμορφωτικά προγράμματα εκτός του σχολικού περιβάλλοντος στα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ). Οι επιμορφωτικές δράσεις αυτές είναι μικρής χρονικής διάρκειας και εστιάζουν στις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο είδος επιμορφωτικού προγράμματος παρουσιάζει αδυναμίες καθώς το κόστος είναι υψηλό.

- Επιμορφωτικές δράσεις πραγματοποιούνται και στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Το συγκεκριμένο είδος επιμόρφωσης γίνεται μέσω εξειδικευμένων μεταπτυχιακών προγραμμάτων.
- Στα είδη της επιμόρφωσης συγκαταλέγονται και αυτά τα οποία πραγματοποιούνται με βάση τον στόχο. Δηλαδή, αν οι εκπαιδευτικοί θέλουν να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους, να αναπτυχθούν σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο, να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες κλπ.
- Άλλο ένα είδος επιμορφωτικής δράσης είναι η εξ αποστάσεως επιμόρφωση, η οποία ως *«ένα οργανικά δομημένο σύνολο μέσων και διαδικασιών, με βάση τα οποία, ο εκπαιδευόμενος, αν και βρίσκεται σε απόσταση από τον εκπαιδευτικό ή τον επιμορφωτικό φορέα, μαθαίνει πώς να μαθαίνει μόνος του και πώς να λειτουργεί αυτόνομα μέσα από μια ευρετική πορεία αυτομάθησης, χρησιμοποιώντας ειδικά διαμορφωμένο εκπαιδευτικό υλικό και έχοντας υποστήριξη από καθηγητές-συμβούλους»* (Παπαδάκης & Φραγκούλης, 2005: 278).
- Επιπρόσθετα, είδος επιμόρφωσης είναι και η έρευνα δράσης η οποία αποτελεί ένα σύγχρονο είδος και έχει ως στόχο τη συμμετοχή του εκπαιδευτικού σε όλα τα στάδια. Δηλαδή στον σχεδιασμό, την παρατήρηση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση. Σε αυτό το είδος επιμόρφωσης ο εκπαιδευτικός καλείται να διατυπώσει ερωτήματα για κάποιο θέμα που έχει να αντιμετωπίσει με σκοπό να βελτιώσει τη μαθησιακή διαδικασία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολύ σημαντική είναι η συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς καθώς δύναται να χρειαστεί να επισκεφτούν άλλες σχολικές μονάδες και να ανταλλάξουν τις εμπειρίες τους με άλλους εκπαιδευτικούς (Παπαναούμ, 2005).

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση διαπιστώνει κανείς πως η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ακολουθεί την τυπολογία που συχνά ακολουθείται και από τους οικονομολόγους, καθώς σε ένα πρώτο επίπεδο είναι ειδική και σε ένα δεύτερο γενική. Στην πρώτη περίπτωση η επιμόρφωση βοηθά τον εργαζόμενο να αποκτήσει συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες έτσι ώστε να γίνει πιο αποδοτικός σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας, ενώ στη δεύτερη να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να γίνει πιο αποδοτικός και σε άλλα εργασιακά

πλαίσια. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, που είναι βασικοί στόχοι όλων των ειδών επιμόρφωσης (Garibaldi, 2006).

1.4 Μοντέλα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών

Τα μοντέλα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι τέσσερα. Σύμφωνα με την θετικιστική προσέγγιση προσδιορίζονται δύο μοντέλα τα οποία είναι το ορθολογικό και το τεχνικό. Το ορθολογικό μοντέλο δίνει έμφαση στη δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής της θεωρητικής γνώσης, ενώ το τεχνικό μοντέλο δίνει έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των τεχνικών δεξιοτήτων (Μαυρογιώργος, 2003).

Στην ερμηνευτική κριτική προσέγγιση υπάρχουν δύο μοντέλα. Το αναστοχαστικό μοντέλο και το επαγωγικό-αναδομητικό μοντέλο. Στο αναστοχαστικό μοντέλο δίνεται έμφαση στη βελτίωση της διδασκαλίας και την ποιοτικότερη προσέγγισή της μέσα από την αξιολόγηση και την αναθεώρηση των υφιστάμενων πρακτικών. Το επαγωγικό-αναδομητικό μοντέλο δίνει έμφαση στην αναδόμηση και αποδόμηση της σχολικής πραγματικότητας εστιάζοντας στις ανάγκες του ατόμου τόσο στη σχολική μονάδα όσο και στην τάξη (Μαυρογιώργος, 2003).

Η διοίκηση των σχολικών μονάδων αποτελεί έναν νευραλγικό τομέα με ιδιαίτερα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Ο δυσπρόστατος ρόλος του διευθυντή απαιτεί τόσο διοικητική όσο και επιστημονική παιδαγωγική γνώση ώστε να μπορεί να καθοδηγεί τη σχολική μονάδα, να θέτει υψηλούς στόχους και να συντονίζει το εκπαιδευτικό έργο. Η συνεργασία και το πνεύμα ισοτιμίας, είναι απαραίτητα στοιχεία για την εξασφάλιση της αρτιότητας του παιδαγωγικού έργου καθώς και για την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2005).

Η προσπάθεια των διευθυντών να ανταποκριθούν στο δύσκολο έργο τους απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρία και συγκεκριμένες ικανότητες. Η κατάρτιση τους θα πρέπει να βασίζεται στις αρχές του μάνατζμεντ, στις αρχές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, της ψυχολογίας και της εκπαίδευσης, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές απαιτήσεις του σχολικού περιβάλλοντος.

Το ζήτημα της επιμόρφωσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας έχει τεθεί πολλές φορές ως αντικείμενο μελέτης. Οι επιμορφωτικές δράσεις της διοίκησης παρέχονται τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι

διευθυντές μπορούν να λάβουν μέρος σε ταχύρρυθμα προγράμματα επιμόρφωσης, τα οποία αναφέρονται σε διεθνή θέματα εκπαίδευσης, γνώσεις για την ανάπτυξη της πληροφορικής καθώς και γνώσεις δημόσιου μανάτζμεντ (Σαΐτης, 2005).

Η έννοια της επιμόρφωσης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ατόμου, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρει στη δημιουργία μιας αkéραλης βάσης που θα οδηγήσει στη βελτίωση τόσο του περιβάλλοντος εργασίας όσο και της αφοσίωσης του εργαζόμενου. Ταυτόχρονα, η επιμόρφωση συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης επιδρώντας θετικά στην επίτευξη των στόχων εργασίας και στη διαχείριση του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός της (Bartlett, 2001).

1.5 Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη της παιδαγωγικής επιστήμης καθώς και η συνεισφορά της τεχνολογίας στην εκπαίδευση αποτελούν τα δύο βασικά αίτια για τη συνεχή και αναγκαία επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Το ζήτημα της επιμόρφωσης αποτελεί ένα κομβικό σημείο ανάπτυξης του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού καθώς και της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σαΐτης, 2005).

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις που ασχολούνται με το συγκεκριμένο ζήτημα εμφανίζονται το 1979 με τις σχολές επιμόρφωσης λειτουργών δημοτικής εκπαίδευσης και τις σχολές επιμόρφωσης λειτουργών μέσης εκπαίδευσης. Ο στόχος των συγκεκριμένων προγραμμάτων βασίστηκε στον προσανατολισμό των εκπαιδευτικών επιλογών και όχι στις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Στην πορεία, κομβικό έτος θεωρείται το 1985 όπου, με τις διατάξεις του νόμου 1566, συστήνεται η εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πριν το διορισμό τους, ετήσια επιμόρφωση των εκπαιδευτικών που έχουν πέντε χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση και επιμορφωτικά ταχύρρυθμα προγράμματα σε πανελλαδική κλίμακα (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Στη συνέχεια, το 1989 με το Προεδρικό Διάταγμα 348, η επιμόρφωση αλλάζει όψη και προσδιορίζει την ανάγκη δημιουργίας προγραμμάτων κάθε τέσσερα έως έξι χρόνια που έχουν στόχο την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τις νέες μορφές διδασκαλίας, την αποτελεσματικότερη άσκηση του εκπαιδευτικού έργου και τις μεθόδους αξιολόγησης (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Το 2002 ιδρύεται ο οργανισμός επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών του οποίου την εποπτεία έχει το Υπουργείο Παιδείας με στόχο τον συντονισμό οποιασδήποτε πράξης επιμόρφωσης που αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία. Ο κύριος ρόλος της επιμόρφωσης στους υφιστάμενους φορείς είναι η προσπάθεια να εξασφαλιστεί μια σύγχρονη προσέγγιση της εκπαίδευσης, η οποία με συνέπεια θα βελτιώνει τους τομείς που παρουσιάζουν αδυναμίες και θα συνεισφέρει στη σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών (Ανδρέου, 2005).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από χαμηλά ποσοστά αυτονομίας, η οποία περιορίζει τη βελτίωση της συνεχόμενης μάθησης. Η συμβολή της αυτονομίας σχετίζεται με τη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών καθώς και με τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Μια σύγχρονη προσέγγιση της παιδαγωγικής πολιτικής στηρίζεται στην αύξηση του περιθωρίου επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και στη δυνατότητα συνεργατικής μάθησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η επιμόρφωση αποτελεί προσωπική επιλογή του εκπαιδευτικού, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μεταπτυχιακών σπουδών (Σαΐτης, 2005).

Η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση αναδιαρθρώνεται με τον νόμο 4547/12-6-2018 και προσδιορίζονται οι δομές υποστήριξης ως εξής:

- Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.),
- Κέντρα Εκπαιδευτικής & Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.),
- Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.),
- Σχολικές Μονάδες και
- Ομάδες Σχολείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός

Η ηγεσία εκδηλώνεται ξεκάθαρα σε όλες τις ανθρώπινες προσπάθειες, όμως οι ερευνητές δε συμφωνούν για τον ακριβή ορισμό της. Ωστόσο, υπάρχουν γενικά αποδεκτές εννοιολογικές ιδέες και ορισμοί.

Ο Stogdill (1948) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για τον καθορισμό στόχων και την επίτευξη στόχων. Ο Etzioni (1961) θεωρεί ότι η ηγεσία είναι δύναμη, βασισμένη κυρίως σε προσωπικά χαρακτηριστικά. Ο Lippman (1964) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι η έναρξη μιας νέας δομής ή διαδικασίας για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, ενώ ο Fiedler (1967) αναφέρει ότι ο ηγέτης είναι το άτομο του καθήκοντος, της καθοδήγησης και του συντονισμού των σχετικών δραστηριοτήτων της ομάδας.

Επιπρόσθετα, ο Reddin (1970) θεωρεί την ηγεσία ως συνάρτηση του αρχηγού, των οπαδών, των συναδέλφων, των οργανισμών και της τεχνολογίας. Σε παρόμοιο επίπεδο ο Schein (1980) ορίζει την ηγεσία ως συνάρτηση της σχέσης μεταξύ του ηγέτη, των οπαδών και των χαρακτηριστικών της θέσης ισχύος, ενώ, οι Arnold και Feldman (1986) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής.

Διαπιστώνει κανείς πως βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι η λήψη πρωτοβουλίας για την επίτευξη του στόχου της ομάδας, η δημιουργία νέων δομών ή διαδικασιών για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, η κατεύθυνση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επίτευξη στόχων, η αλληλεξάρτηση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας και η άσκηση επιρροής εκ μέρους του ηγέτη (Eval & Roth, 2011).

2.2 Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη θεωρούνται η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση και η πρωτοβουλία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα διεθνών ερευνών, οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι πιο έξυπνοι από αυτούς που τους ακολουθούν. Αλλά αυτό συχνά περιορίζεται από τους παράγοντες των

εκάστοτε καταστάσεων. Για παράδειγμα, εάν η διαφορά μεταξύ του επιπέδου της νοημοσύνης των ηγετών και των οπαδών τους είναι πολύ μεγάλη, τότε αυτοί οι ηγέτες μπορεί να μην είναι αποτελεσματικοί (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2013).

Το δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η αυτοπεποίθηση ή η ικανότητα εμφάνισης αυτοπεποίθησης. Η αυτοπεποίθηση αφορά στην ικανότητα κάποιου να νιώθει σιγουριά και ασφάλεια για τις γνώσεις και δεξιότητες που έχει, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με την υψηλή αυτοεκτίμηση (Northhouse, 2007). Ο ηγέτης που διακρίνεται για την υψηλή αυτοπεποίθηση προβαίνει σε άμεση επίλυση των προβλημάτων που αναδύονται, ενώ δεν αδιαφορεί για τις συγκρούσεις που προκύπτουν στον χώρο της εργασίας. Επιπλέον, συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. Έτσι, ένα συναισθηματικά ώριμο άτομο γνωρίζει τι είναι, ελέγχει τα συναισθήματά του, κινητοποιεί και καταλαβαίνει τους άλλους, είναι δημιουργικός και ήρεμος (Goleman, 1998).

Το τρίτο χαρακτηριστικό που συνδέεται συχνά με την ηγεσία είναι η πρωτοβουλία. Αυτό συμβαίνει επειδή, αν ένα άτομο δεν μπορεί να ξεκινήσει μια δράση ή μια ιδέα, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης (Northhouse, 2007).

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι απαραίτητα, αλλά δεν επαρκούν για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Χρειάζεται να αναπτυχθούν ταυτόχρονα και οι ηγετικές ικανότητες μέσω της αποτελεσματικής εμπειρίας. Η συγκεκριμένη εμπειρία συμβάλλει ιδιαίτερα στην οικοδόμηση σχέσεων, την αντιμετώπιση της διαδικασίας αλλαγής, την εύρεση και χρήση πόρων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εμπιστοσύνη σε άλλους (Eval & Roth, 2011).

2.3 Στυλ ηγεσίας

Υπάρχουν διάφορα είδη ηγεσίας τα οποία μελετώνται και ελκύουν την προσοχή των ερευνητών παγκοσμίως. 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).

Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία, χαρακτηρίζεται από ηγετική θέση με ατομικό έλεγχο όλων των αποφάσεων και λίγες εισροές από τα μέλη της ομάδας. Οι αυταρχικοί ηγέτες συνήθως κάνουν επιλογές βάσει των δικών τους ιδεών και κρίσεων και σπάνια δέχονται συμβουλές από τα μέλη της ομάδας. Η αυταρχική ηγεσία συνεπάγεται απόλυτο, αυταρχικό έλεγχο μιας ομάδας (Blanchard et al., 2013).

Ορισμένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της αυταρχικής ηγεσίας είναι:

- Μικρή ή καθόλου εισροή από τα μέλη της ομάδας.
- Οι ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις.
- Οι ηγέτες καθορίζουν όλες τις μεθόδους εργασίας και τις διαδικασίες.

Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα. Ορισμένα έργα απαιτούν ισχυρή ηγεσία προκειμένου να πετύχουν γρήγορα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε συγκεκριμένες καταστάσεις, ένας ισχυρός ηγέτης που χρησιμοποιεί ένα αυταρχικό στυλ μπορεί να αναλάβει την ευθύνη της ομάδας, να αναθέσει εργασίες σε διαφορετικά μέλη και να καθιερώσει σταθερές προθεσμίες για την ολοκλήρωση των σχεδίων. Σε καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα αγχωτικές, όπως κατά τη διάρκεια στρατιωτικών συγκρούσεων, τα μέλη της ομάδας μπορούν στην πραγματικότητα να προτιμούν ένα αυταρχικό στυλ ηγέτη. Αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν υψηλή εξειδίκευση στην εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, γεγονός που μπορεί να είναι επωφελές για την ομάδα (Blanchard et al., 2013).

Ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής, υπάρχουν επίσης και περιπτώσεις όπου αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι προβληματικό. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να συμβουλευονται την ομάδα, οι άνθρωποι της ομάδας μπορούν να αντιπαθούν το γεγονός ότι δεν είναι σε θέση να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των έργων. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η αυταρχική ηγεσία οδηγεί σε μια έλλειψη δημιουργικών λύσεων και σε προβλήματα, τα οποία μπορεί τελικά να βλάψουν την απόδοση της ομάδας. Ένα αυταρχικό στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις όπου ο ηγέτης είναι το πιο καταρτισμένο μέλος της ομάδας ή έχει πρόσβαση σε άλλες πληροφορίες που δεν έχουν τα μέλη της ομάδας (Blanchard et al., 2013, Balay, 2006).

Γραφειοκρατική ηγεσία

Αυτό το στυλ ηγεσίας ακολουθεί ένα στενό σύνολο προτύπων. Όλα γίνονται με ακριβή και συγκεκριμένο τρόπο για να προστατευτεί η ασφάλεια και η ακρίβεια. Ο συγκεκριμένος ρόλος απαιτεί συγκεκριμένα σύνολα διαδικασιών. Στο εργασιακό περιβάλλον, οι γραφειοκρατικές δεξιότητες ηγεσίας θα χρησιμοποιηθούν καλύτερα σε θέσεις εργασίας όπως στον κατασκευαστικό τομέα, σε θέσεις εργασίας με διαχείριση χρηματικών ποσών και στην εκπαίδευση. Στην εκπαίδευση μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι γραφειοκρατικές δεξιότητες ηγεσίας είναι απαραίτητες σε ομαδικά προγράμματα, όπου ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει λεπτομερείς οδηγίες για τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας (McCroskey, 2008).

Δημοκρατική Ηγεσία

Η δημοκρατική ηγεσία, γνωστή και ως συμμετοχική ηγεσία, είναι ένα είδος ηγετικού στυλ στο οποίο τα μέλη της ομάδας παίρνουν έναν πιο συμμετοχικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτός ο τρόπος είναι συνήθως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς και οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη εμπλοκή των μελών της ομάδας και ενίσχυση του ηθικού τους.

Ορισμένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας είναι:

- Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να μοιραστούν ιδέες και απόψεις, παρόλο που ο ηγέτης διατηρεί τον τελικό λόγο σε σχέση με τις αποφάσεις.
- Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένα στη διαδικασία.
- Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται και ανταμείβεται (Blanchard et al., 2013).

Επειδή τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να μοιραστούν τις σκέψεις τους, η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες ιδέες και πιο δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται επίσης περισσότερο εμπλεκόμενα και αφοσιωμένα, καθιστώντας τα πιο πιθανό να ενδιαφέρονται για τα τελικά αποτελέσματα. Η έρευνα σχετικά με τα στυλ ηγεσίας δείχνει επίσης ότι η δημοκρατική ηγεσία οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας (Blanchard et al., 2013).

Ενώ η δημοκρατική ηγεσία έχει περιγραφεί ως το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ, έχει κάποια δυνητικά μειονεκτήματα. Σε καταστάσεις όπου οι ρόλοι είναι

ασαφείς ή ο χρόνος είναι ουσιώδης, η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχίες επικοινωνίας και σε μη ολοκληρωμένα έργα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη ενδέχεται να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή εμπειρογνωμοσύνη για να κάνουν ποιοτικές συνεισφορές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η δημοκρατική ηγεσία λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας είναι εξειδικευμένα και πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις τους (McCroskey, 2008).

Ηγεσία του Laissez-Faire

Η ηγεσία Laissez-Faire, γνωστή και ως αντιπροσωπευτική ηγεσία, είναι ένας τύπος ηγετικού στυλ στον οποίο οι ηγέτες είναι ελεύθεροι και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας (Blanchard et al., 2013).

Η ηγεσία του Laissez-Faire χαρακτηρίζεται από:

- Πολύ λίγη καθοδήγηση από ηγέτες.
- Πλήρη ελευθερία των μελών να λαμβάνουν αποφάσεις.
- Παροχή απαραίτητων εργαλείων και πόρων.
- Αναμονή επίλυσης προβλημάτων από τα μέλη της ομάδας (Σφακιανάκης, 1998).

Η ηγεσία του Laissez-Faire μπορεί να είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας είναι εξειδικευμένα, έχουν κίνητρα και είναι ικανά να δουλεύουν μόνα τους. Ο συμβατικός όρος για αυτό το στυλ είναι «laissez-faire» και συνεπάγεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες εξακολουθούν να παραμένουν ανοιχτοί και διαθέσιμοι στα μέλη της ομάδας για διαβούλευση και ανάδραση. Ωστόσο, η ηγεσία αυτού του τύπου δεν είναι ιδανική σε περιπτώσεις όπου τα μέλη της ομάδας δεν έχουν τη γνώση ή την εμπειρία που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και να λάβουν αποφάσεις. Μερικοί άνθρωποι δεν είναι καλοί στο να ορίσουν τις δικές τους προθεσμίες, να διαχειριστούν τα δικά τους έργα και να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα (Blanchard et al., 2013).

Χαρισματική Ηγεσία

Ένας χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που παρέχει ένα περιβάλλον γεμάτο ενέργεια και θετική ενίσχυση. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν τους άλλους και τους ενθαρρύνουν να αποδίδουν τα μέγιστα. Οι εργαζόμενοι και τα μέλη της ομάδας θέλουν να εντυπωσιάσουν έναν χαρισματικό ηγέτη, γι' αυτό εργάζονται σκληρά και προσπαθούν να πετύχουν. Ωστόσο, ένα σημαντικό πρόβλημα με τη χαρισματική ηγεσία είναι ότι η επιτυχία της ομάδας τείνει να εξαρτάται από τον ηγέτη. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που στηρίζει μια ομάδα και την ενώνει (McCroskey, 2008).

Διαπιστώνουμε ότι η ηγεσία προσδιορίζει μια σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και το άτομο που τον ακολουθεί. Ο εκάστοτε ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη χάραξη της πολιτικής που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη ενός στόχου. Η φύση της ηγεσίας προσδιορίζεται με βάση την ικανότητα του ατόμου να αντιληφθεί τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να υποκινήσει τους «ακολουθούς» του και να τους οδηγήσει να εργαστούν για τον κοινό στόχο και τα οράματα (Balay, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

3.1 Η έννοια της κρίσης

Η έννοια της κρίσης προσδιορίζει μια δύσκολη κατάσταση που βιώνει ένα άτομο ή ένα σύνολο ατόμων. Η κρίση προσδιορίζεται με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία τη συνοδεύουν. Για τον λόγο αυτόν συχνά παρατηρούνται οι έννοιες της οικονομικής κρίσης που προσδιορίζει μια δύσκολη οικονομική κατάσταση, η έννοια της ανθρωπιστικής κρίσης, όπου παρατηρείται μια γενικευμένη απειλή για την ανθρώπινη ύπαρξη ή η κοινωνική κρίση, η οποία αφορά γενικευμένα προβλήματα κοινωνικής φύσεως (Somech, 2008).

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, η κρίση αναφέρεται σε μια γενικότερη απορρύθμιση και μια ηθική έκπτωση της κοινωνίας με ταυτόχρονη την αδυναμία των ατόμων να προσαρμοστούν στις επικείμενες αλλαγές. Κοινός παρονομαστής στα είδη των κρίσεων είναι η απογοήτευση, η αμφιταλάντευση και πολλές φορές η σύγκρουση (Somech, 2008).

Σε παρόμοια επίπεδα σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (1998, σελ: 36), *«Κρίση είναι μία εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας, που γίνεται σ' ένα σημείο καμπής στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo ante (που αφορά ένα πρόσωπο, μία ομάδα, ένα σύνολο, μια συνθήκη, διαδικασία, οργάνωση, λειτουργία, ισορροπία, αντιστοιχία) με διαφορετική κάθε φορά ένταση, ταχύτητα και αιτιολογία και δημιουργείται ένα καινούργιο status quo, δυναμικό, ασταθές, ρευστό, δύσκολα ελεγχόμενο και επικίνδυνο, που πρέπει να αντιμετωπιστεί, να «θεραπευτεί» για να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας».*

Η κρίση αρκετές φορές παρέχει ελάχιστο χρόνο για τη λήψη αποφάσεων, ενώ μπορεί να έχει διττή υπόσταση, αυτή του κινδύνου και αυτή της ευκαιρίας. Ο κίνδυνος αναφέρεται σε σοβαρές συνέπειες που μπορεί να έχει η κρίση στο σχολικό περιβάλλον και η ευκαιρία αναφέρεται στην αλλαγή και στον προσδιορισμό νέων πηγών και λύσεων που θα αναζητηθούν (Gagnon, Barber & Soyuturk, 2018).

Οι ανεπιθύμητες καταστάσεις της κρίσης μπορεί να διαφοροποιήσουν τη λειτουργία του σχολείου, να δημιουργήσουν απροσδόκητες καταστάσεις και να θέσουν εκτός ελέγχου τη σχολική κοινότητα. Μορφές τέτοιων κρίσεων είναι οποιοδήποτε τραυματικό γεγονός ή οτιδήποτε μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στην

προσωπικότητα των μαθητών. Η πρόβλεψη της κρίσης πολλές φορές είναι αδύνατη, ωστόσο, η μακρόχρονη εμπειρία των διευθυντών μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς και για ασυνήθιστες διαδικασίες ή συμπεριφορές εντός αυτής (Guillotín & Mangematin, 2018).

3.2 Τα στάδια και τα είδη της κρίσης

Το διάστημα το οποίο διαρκεί μια κρίση ονομάζεται κύκλος ζωής της κρίσης. Μέσα σε αυτό το διάστημα η κρίση περνά από διάφορα στάδια, τα οποία προσδιορίζονται ως εξής:

- Στο στάδιο προειδοποίησης παρατηρούνται ορισμένα γεγονότα ή ενδείξεις, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως πρόδρομοι της κρίσης. Η ορθή αξιολόγηση αυτών των ενδείξεων παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία για τα επόμενα στάδια καθώς και για τη διαχείριση της κρίσης.
- Στο στάδιο της παρουσίασης εντός του σχολικού πλαισίου υφίσταται μια κατάσταση, η οποία δεν έχει τεθεί εκτός ελέγχου, ωστόσο η εμφάνιση συγκεκριμένων γεγονότων προσδιορίζει την αρχή της κρίσης.
- Στο στάδιο της πλήρους ανάπτυξης υπάρχει πλήρης εμφάνιση των γεγονότων που δημιουργούν την κρίση, τα οποία δύναται να παρουσιαστούν με έντονους ρυθμούς, εκδηλώνονται στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας και επιδρούν στη λειτουργία της.
- Τέλος, στο στάδιο της ύφεσης, η σχολική κοινότητα επιστρέφει στην πρότερη κατάστασή της με βάση τον υφιστάμενο σχεδιασμό αντιμετώπισης, τα συμπτώματα εξαλείφονται και τα περιστατικά μειώνονται σταδιακά (Gagnon et al., 2018).

Καθένα από αυτά τα στάδια δεν μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως χρονικά και εξαρτάται από το μέγεθος της κρίσης, το έγκυρο σχέδιο αντιμετώπισης και το κατά πόσο αυτό υλοποιείται ορθά και αποδοτικά. Συνεπώς, θα πρέπει να προσδιοριστούν η περίπτωση της ελεγχόμενης κρίσης, όπου υπάρχει άμεση διαχείριση και άμεση επιστροφή της σχολικής μονάδας στην πρότερη κατάσταση και η ανεξέλεγκτη μορφή, κατά την οποία η κατάσταση ξεφεύγει από τον έλεγχο (Saiti, 2015).

Τα είδη των κρίσεων διακρίνονται ως εξής:

- Διαπροσωπικές κρίσεις
- Κρίσεις συναισθηματικής φύσεως

- Κρίσεις προσωπικής φύσεως
- Εσωτερικές κρίσεις
- Κοινωνικές κρίσεις (Filley, 1975; Σαΐτης, 2002; Singh, 1996)

3.3 Πηγές και τρόποι επίλυσης κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον

Ο χώρος των σχολείων αποτελεί ένα περιβάλλον στο οποίο συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες με διαφορετικές καταβολές. Η ένταση και οι διαφωνίες στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία κρίσης κυρίως λόγω διαφορετικών απόψεων. Οι κυριότερες πηγές κρίσης στο σχολικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Η κακού επιπέδου επικοινωνία: η περιορισμένη ή η κακής ποιότητας επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα του σχολικού περιβάλλοντος δύναται να δημιουργήσει συγκρούσεις και προστριβές. Ένας από τους κυριότερους λόγους της κακής επικοινωνίας είναι ο περιορισμός στην ανταλλαγή πληροφοριών. Το σχολείο θα πρέπει να λειτουργεί με βάση το θετικό κλίμα επικοινωνίας ώστε οι σχολικές εργασίες να έχουν θετικό αποτέλεσμα. Στην περίπτωση της κακής επικοινωνίας δημιουργείται μειωμένο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και μειωμένο αίσθημα συνεργασίας (Μπρίνια, 2014).
- Ο περιορισμός των οργανωτικών δομών: οι οργανωτικές δομές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των διαδικασιών της εκπαίδευσης. Όταν στο σχολικό περιβάλλον παρουσιάζεται οργανωτική αδυναμία, είναι πολύ πιθανό να υπάρξει έλλειψη συντονισμού και κατανόησης των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ παράλληλα μπορούν να δημιουργηθούν και προστριβές στον προσδιορισμό των καθηκόντων (Μπρίνια, 2014).
- Η διαφορετικότητα των ατόμων: η σχολική μονάδα αποτελεί μια σύνθεση ατόμων διαφορετικών αντιλήψεων, κουλτούρας και ιδεολογίας. Η διαφορετικότητα πολλές φορές δημιουργεί αρνητικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες έχουν επίπτωση στην επίτευξη των στόχων του σχολείου και στην ασυνέπεια στη συνεργασία των ατόμων. Τέλος, σημαντικό σημείο της

διαφοροποίησης των ατόμων είναι τα στερεότυπα με αποτέλεσμα την ύπαρξη διαφοριών, αντιλήψεων και αρνητικής κριτικής (Μπρίνια, 2014).

- Ο περιορισμός των διαθέσιμων πόρων: η τρέχουσα οικονομική κρίση έχει επιφέρει διαφοροποιήσεις στα διαθέσιμα μέσα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι κυριότερες από τις διαφοροποιήσεις αυτές είναι ο περιορισμός στα οικονομικά διαθέσιμα, στην υλικοτεχνική υποδομή και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η συγκεκριμένη ανεπάρκεια οδηγεί σε όξυνση των συγκρούσεων και διάσπαση των ατόμων του σχολείου σε ομάδες (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).
- Το εξωτερικό περιβάλλον: το εξωτερικό περιβάλλον αφορά δυνάμεις κρίσεων που αναπτύσσονται εντός του χώρου της σχολικής μονάδας, αλλά μπορεί να προκαλέσουν διαφοροποιήσεις και συγκρούσεις στο εσωτερικό της. Οι διαφοροποιήσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με την εκπαιδευτική πολιτική, την τρέχουσα οικονομική κρίση κ.λπ (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).
- Η διοικητική ηγεσία: η διοίκηση των σχολικών μονάδων πολλές φορές λαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τις αποφάσεις που ήταν πεπεισμένοι οι υφιστάμενοι ότι θα ληφθούν. Το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να τον αντιπροσωπεύει πλήρως και να επιτρέπει στις πληροφορίες να μοιράζονται στον χώρο της σχολικής μονάδας. Το καθένα από τα υφιστάμενα στυλ ηγεσίας επηρεάζει διαφορετικά την ύπαρξη κρίσεων στη σχολική κοινότητα και εφαρμόζει διαφορετικές πρακτικές στη διαχείρισή της (Crisci, Sepe & Malafrente, 2018).

Ο τρόπος με τον οποίο θα ελαχιστοποιηθεί ή θα εξαλειφθεί η σύγκρουση σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι υφιστάμενοι τρόποι επίλυσης των κρίσεων προσδιορίζουν τα μέσα με τα οποία θα αντιμετωπιστεί η κρίση και θα προωθηθεί το κλίμα της σύμπνοιας εντός του οργανισμού. Βασικός άξονας στην επίλυση των κρίσεων είναι η θέσπιση στόχων από μέρους της ομάδας, σύμφωνα με τους οποίους, η ομάδα θα εργαστεί για να επιλύσει το υφιστάμενο πρόβλημα. Οι τρόποι με τους οποίους δύναται να αντιμετωπιστεί η κρίση είναι οι εξής (Balay, 2006):

- Αποφυγή: πολλές φορές τα άτομα που εργάζονται στη σχολική μονάδα προτιμούν να μην εκφράσουν την άποψή τους ούτως ώστε να αποφευχθεί η

περίπτωση σύγκρουσης απόψεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αποφυγή νοείται σαν μια διπλωματική απόσυρση με σκοπό να βρεθούν ο κατάλληλος χώρος και τα μέσα ώστε να έρθει στο προσκήνιο η σύγκρουση και να εξομαλυνθούν οι σχέσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

- Η παρέμβαση: αφορά την υλοποίηση μιας πρότασης η οποία θα λύσει το θέμα που έχει προκύψει. Τις περισσότερες φορές η παρέμβαση πραγματοποιείται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας λόγω του ότι αυτός έχει την κύρια ευθύνη για τη διαχείριση της κρίσης. Ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης, που είναι γνωστός και ως χρήση της εξουσίας, αποτελεί μια εξαιρετικά άμεση λύση. Όμως, η λύση αυτή θεωρείται παροδική, λόγω του ότι τις περισσότερες φορές το πρόβλημα επικαλύπτεται και στο μέλλον μπορεί να εμφανιστεί ξανά.
- Η προσαρμογή: αφορά στην περίπτωση που τα άτομα αποδέχονται την πεποίθηση άλλων ατόμων και προσαρμόζονται σε αυτή. Κομβικό σημείο για την επιτυχία της περίπτωσης προσαρμογής είναι η αμεροληψία του ατόμου που μεσολαβεί, καθώς επίσης και η δημιουργία διάυλου επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.
- Ο συμβιβασμός: αφορά στην ύπαρξη μιας λύσης η οποία θα ικανοποιεί τα εμπλεκόμενα μέρη της κρίσης. Ο συμβιβασμός αποτελεί μια προσωρινή λύση σύμφωνα με την οποία όλες οι πλευρές θεωρούν ότι αποκόμισαν κάτι από τη διαδικασία. Ωστόσο, ελλοχεύει ο κίνδυνος εμφάνισης της κρίσης μεταγενέστερα.
- Η συνεργασία: αποτελεί την επιβολή μιας λύσης η οποία θα μπορεί να εξυπηρετήσει τις απόψεις όλων εμπλεκόμενων μερών. Στην περίπτωση της συνεργασίας τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αναζητήσουν από κοινού μια αποδεκτή και αμοιβαία λύση και μέσω της επικοινωνίας να εμβαθύνουν στο υφιστάμενο πρόβλημα και εκατέρωθεν να ικανοποιήσουν το ατομικό τους συμφέρον.

Η αντιμετώπιση της κρίσης αποτελεί ένα σοβαρό ζήτημα το οποίο μπορεί να επηρεάσει την ορθή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Για το λόγο αυτό η διευθέτηση των κρίσεων θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την εξάλειψη των περιπτώσεων σύγκρουσης και της προώθησης ομαδικού κλίματος εντός των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.

3.4 Εμπόδια και προβλήματα στη διαχείριση των κρίσεων

Η προσπάθεια επίλυσης των κρίσεων ορισμένες φορές μπορεί να μην είναι αποτελεσματική. Οι λόγοι της συγκεκριμένης αναποτελεσματικότητας δύναται να οφείλονται σε διάφορους αστάθμητους και μη παράγοντες κατά τη διάρκεια της κρίσης. Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας τα προβλήματα μπορεί να είναι η παρεμβολή άλλων οργανισμών στην προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης καθώς επίσης και ο καταγισμός πληροφοριών που μπορεί να αποπροσανατολίσει τα μέλη της ομάδας. Σημαντικό μέρος στη διαχείριση των κρίσεων μπορεί να θεωρηθεί η ανεπάρκεια του χρόνου στην προσπάθεια κατάρτισης σχεδίων και διαδικασιών διαχείρισης (Somech, 2008).

Ο περιορισμένος χρόνος μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια πριν προλάβουν να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες και να μην επαρκεί για προετοιμασία της ομάδας για τη διαχείριση της κρίσης (Saiti, 2015). Ένας άλλος παράγοντας, που εμποδίζει την ορθή διαχείριση των κρίσεων, είναι οι πιέσεις που δέχονται τα μέλη της ομάδας, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν είτε άμεσες είτε έμμεσες και να διαχωριστούν ως εξής (Saiti, 2015):

- Οι πιέσεις από τρίτους: περιλαμβάνουν τις πιέσεις του διοικητικού και γραφειοκρατικού συστήματος, τις πιέσεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή τις πιέσεις από εμπλεκόμενα μέρη και φορείς.
- Οι πιέσεις από τις συνθήκες της κρίσης: αφορούν το μέγεθος της κρίσης και τον χρόνο που είναι απαραίτητος ώστε να καταφέρει η ομάδα να διαχειριστεί την υφιστάμενη κατάσταση.
- Η ψυχολογική πίεση: αναφέρεται στην πίεση που νιώθουν τα μέλη της ομάδας και κυρίως ο ηγέτης και προέρχεται από τα συναισθήματα που έχει δημιουργήσει η ίδια η κρίση. Παραδείγματα τέτοιων συναισθημάτων είναι το αίσθημα ευθύνης, ο φόβος και το άγχος.

Σε περιπτώσεις σημαντικού μεγέθους κρίσεων, ένα σύνηθες πρόβλημα είναι η σύγχυση που μπορεί να δημιουργηθεί στα μέλη της ομάδας. Η σύγχυση σχετίζεται άμεσα με τη συγκρότηση του ατόμου, την ορθή ροή των πληροφοριών καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (Somech, 2008, Μπρίνια, 2014).

Τέλος, βασικό εμπόδιο στη διαχείριση κρίσεων αποτελεί η απουσία της ομαδικής συνεργασίας μεταξύ των μελών καθώς και η έλλειψη ισχυρής ηγεσίας, η οποία μέσα

από τη διαδικασία λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων θα μπορέσει να διαχειριστεί πιο άμεσα την κρίση (Somech, 2008· Μπρίνια, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

4.1 Τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα

Ο διευθυντής αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των ανώτερων στελεχών της εκπαίδευσης και της υφιστάμενης σχολικής κοινότητας. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την τήρηση της νομοθεσίας των υπηρεσιακών εντολών, τον συντονισμό των σχολικών διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα έχει την αρμοδιότητα της διατήρησης σύμπτωσης μεταξύ των υφισταμένων του, τους οποίους επιβλέπει και συμμετέχει στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου τους (Celano & Michell, 2014).

Τα καθήκοντα του διευθυντή εντός της σχολικής μονάδας σχετίζονται με τη θέσπιση στόχων, την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου καθώς και την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα, ο διευθυντής εκπροσωπεί το σχολείο, συνεργάζεται τόσο με τοπικούς φορείς όσο και με στελέχη της εκπαίδευσης και διατυπώνει προτάσεις και εισηγήσεις στο σχολικό συμβούλιο για θέματα λειτουργίας και στήριξης της σχολικής μονάδας. Η άμεση συνεργασία του διευθυντή με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου είναι μεγίστης σημασίας, λόγω του ότι το σχολείο σαν ζωντανός οργανισμός δέχεται αμφίδρομη αλληλεπίδραση από το σύνολο του περιβάλλοντός του (Κασουλίδης, 2011).

Ως παιδαγωγικός υπεύθυνος, ο διευθυντής οφείλει να προωθεί επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς, να στηρίζει τους νέους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και να κατευθύνει τους παλαιότερους με βάση τις επιταγές της σύγχρονης παιδαγωγικής επιστήμης. Η ευθύνη του διευθυντή είναι μεγάλη λόγω της καθοδήγησης που πρέπει να έχει στο εκπαιδευτικό έργο, της εκχώρησης ευθυνών και της προσπάθειας συλλογικής συνεργασίας στους κόλπους της σχολικής μονάδας (Κασουλίδης, 2011).

Τέλος, ο ρόλος του διευθυντή ως επόπτης σχετίζεται με την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, τον συντονισμό των δράσεων που πρέπει να υλοποιηθούν και την τήρηση των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων. Ως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας θα πρέπει να έχει τον έλεγχο του

προσωπικού, να ασκεί εποπτεία και να αναπτύσσει σχέση εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του και τους κηδεμόνες των μαθητών (Κασουλίδης, 2011· Παπαλόη & Μπουραντάς, 2012).

4.2 Επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων

Οι απαιτήσεις της διευθυντικής θέσης σε μία σχολική μονάδα είναι ιδιαίτερες και απαιτούν υψηλού επιπέδου στελέχη, που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της σύγχρονης εκπαίδευσης. Οι σύγχρονες προκλήσεις στον ρόλο του διευθυντή σχετίζονται με τη διεύρυνση των υποχρεώσεων του σχολείου και τον προσανατολισμό του στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Συνεπώς, η χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη σχολική μονάδα απαιτούν από τον σύγχρονο διευθυντή να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του περιβάλλοντος που εργάζεται (Μπαγάκης, 2005).

Επιπλέον, τόσο οι απαιτήσεις όσο και οι σύγχρονες προκλήσεις της εκπαίδευσης παρουσιάζουν την επιτακτική ανάγκη της επιμόρφωσης των διευθυντών, ώστε να είναι σε θέση, αν επεκτείνουν τον ρόλο τους, να ανταποκριθούν στο πολύπλοκο και σύγχρονο σχολικό περιβάλλον και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη άσκηση του ρόλου τους (Παπαναούμ, 2005).

Ωστόσο, η σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να λαμβάνει επιμόρφωση ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στα ευέλικτα συστήματα εκπαίδευσης, να ακολουθήσει τους όρους της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής με σκοπό να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ποιότητα των παρεχομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών στους κόλπους της σχολικής μονάδας (Παπαναούμ, 2005).

Η επιμόρφωση των διευθυντών παρέχει τόσο άμεσο όσο και έμμεσο όφελος. Το άμεσο όφελος αφορά στην προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και το έμμεσο, που είναι και το πιο σημαντικό, στην αναβάθμιση της ποιότητας της σχολικής μονάδας. Μέσα από την επιμόρφωση ο διευθυντής καλλιεργεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις του και με τη συνδρομή της εμπειρίας του μπορεί να επηρεάσει το εκπαιδευτικό περιβάλλον (Μπαγάκης, 2005).

Η επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών της σχολικής μονάδας υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τρεις πυλώνες προσέγγισης. Ο πρώτος πυλώνας της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων σε

σχέση με το διευθυντικό έργο. Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνεισφέρουν στη συγκεκριμένη διάσταση διανθίζοντας τις γνώσεις των διευθυντών, οι οποίες μαζί με την εμπειρία τους μπορεί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της παιδαγωγικής προσέγγισης. Ο δεύτερος πυλώνας αφορά την εξέλιξη και τη δυνατότητα προσαρμογής του διευθυντή στις συνθήκες εργασίας του. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια συμβάλλουν σε αυτόν τον πυλώνα παρέχοντας στους διευθυντές γνώσεις που είναι απαραίτητες στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και την υλοποίηση των πρακτικών της ηγεσίας. Ο συγκεκριμένος πυλώνας αναφέρεται και ως αυτογνωσία, λόγω του ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και την αύξηση της αυτοεκτίμησης των διευθυντών. Ο τρίτος πυλώνας αναφέρεται στην προσαρμογή στο περιβάλλον που αφορά τη βελτίωση των δεξιοτήτων του διευθυντή, την πλήρη ανάληψη των ευθυνών στο σχολικό περιβάλλον και τη δυνατότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό (Μπαγάκης, 2005).

Συνεπώς, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι το άτομο το οποίο διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση ώστε να διευθετήσει θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Η επιμόρφωση επικεντρώνεται σε ζητήματα αυτονομίας και ελευθερίας των σχολικών μονάδων καθώς και στην περαιτέρω εξέλιξή τους με γνώμονα την προσαρμογή στις τρέχουσες παιδαγωγικές εξελίξεις.

4.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων στη σχολική μονάδα θα πρέπει να βρίσκει τον διευθυντή έτοιμο να παρέμβει έχοντας την απαραίτητη γνώση και τα εφόδια για να αντιμετωπίσει τα συγκεκριμένα περιστατικά. Η σωστή διαχείριση των κρίσεων από το μέρος του διευθυντή συνεισφέρει στην αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιείται και ως ανατροφοδότηση για μελλοντικές περιπτώσεις κρίσης.

Η πρόληψη της κρίσης αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τον κάθε διευθυντή και επαφίεται τόσο στην οξυδέρκεια όσο και στη διορατικότητά του. Κάθε περίπτωση κρίσης θα πρέπει να αξιολογείται μεμονωμένα από τον διευθυντή, ενώ σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υποτιμώνται σημάδια της επικείμενης κρίσης. Τα μέτρα που θα λάβει ο διευθυντής για την αντιμετώπιση των κρίσεων σχετίζονται τόσο

με το είδος της κρίσης όσο και με τη γνώση που έχει ο διευθυντής (Celano & Michell, 2014).

Η διαχείριση των κρίσεων επιβάλλει στον διευθυντή να υιοθετεί διαφορετικούς ρόλους ώστε να διασφαλίσει ένα ασφαλές και ήρεμο περιβάλλον τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εργαζόμενους. Οι επικοινωνιακές του δεξιότητες αποτελούν ένα από τα κυριότερα μέσα αλληλεπίδρασης με τον φορέα δημιουργίας της κρίσης, ενώ η συνολική του συμπεριφορά θα πρέπει να εξευμενίσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Celano & Michell, 2014).

Ταυτόχρονα, ο διευθυντής θα πρέπει να κατέχει και γνώσεις διαμεσολάβησης σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της σχολικής κοινότητας τόσο για να περιορίσει τις οποιεσδήποτε διενέξεις όσο και για να ενημερώσει γονείς, εκπαιδευτικούς κ.λπ. Το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί είναι ικανό να οικοδομήσει μια γερή βάση για τη διαχείριση των κρίσεων και το οποίο διαφοροποιείται ανάμεσα στα υφιστάμενα στυλ. Τέλος, ο ρόλος του διευθυντή θα πρέπει να είναι προστατευτικός για όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενώ πολλές φορές η αλτρουιστική διάθεση παρουσιάζεται σαν το προπύργιο της ορθής διαχείρισης περιπτώσεων κρίσης.

Με βάση τα παραπάνω ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να λαμβάνει συνεχώς επιμόρφωση ώστε να μην μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση η προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης, να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να προασπίζει την ομαλότητα στη σχολική μονάδα (Alba & Gable, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Ο Δημητρακόπουλος (2014) διενεργεί έρευνα, με σκοπό να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ρόλο του Διευθυντή τόσο στη διαχείριση συγκρούσεων όσο και στη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολικό περιβάλλον. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 195 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους οποίους οι συγκρούσεις δημιουργούν αρνητικό κλίμα εντός του σχολείου και οι διευθυντές προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ήρεμο κλίμα στη σχολική μονάδα, να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά, όταν αυτές εμφανίζονται. Η συνεργασία κατέχει κομβικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων και οι διευθυντές, οι οποίοι σύμφωνα με τους ερωτηθέντες έχουν την ευθύνη της σχολικής μονάδας, θεωρούν τις ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις σαν το κατάλληλο μέσο για την αποφυγή των συγκρούσεων. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η καλύτερη διαχείριση των συγκρούσεων, επιτυγχάνεται με την πολύπλευρη στήριξη εκ μέρους του διευθυντή καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους στο σχολείο.

Την ίδια χρονιά (2014) η Τσοβάρα εκπονεί έρευνα με θέμα τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 175 διευθυντών σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι διευθυντές αντιλαμβάνονται την εκπαιδευτική και παιδαγωγική στήριξη που πρέπει να δώσουν στους εκπαιδευτικούς ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως μέντορα στη διαχείριση της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος τους είναι καθοδηγητικός και συμβουλευτικός, ενώ για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού το στυλ ηγεσίας με τις περισσότερες απαντήσεις ήταν το γραφειοκρατικό στυλ.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Page (2007) ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει την ευθύνη για τη διαχείριση των κρίσεων. Στη συγκεκριμένη έρευνα οι διευθυντές των σχολικών μονάδων αναφέρουν ότι οι δράσεις διαχείρισης κρίσης σχετίζονται με τη γνώση του διευθυντή, το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί και την επικοινωνιακή πρακτική που ο ίδιος επιλέγει.

Όπως αναφέρει ο MacNeil, (2013) στην έρευνά του, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν πολλαπλά καθήκοντα στη διαχείριση των κρίσεων και

απαιτείται η δημιουργία ολοκληρωμένης βήμα προς βήμα διαδικασίας από μέρους του διευθυντή. Η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να εξετάζει τα καθήκοντα και τα περιθώρια εκτέλεσης καθηκόντων από τους εκπαιδευτικούς, τη δυνατότητα ελέγχου των καθηκόντων καθώς και το περιθώριο ανάκαμψης μετά από ένα επεισόδιο σύγκρουσης.

Στην έρευνα του Heystek (2007) φαίνεται πως η ηγεσία στη σχολική μονάδα αυξάνει τη δράση της ανάλογα με την επιμόρφωσή της. Η επιμόρφωση των διευθυντών θέτει ευρύτερους προβληματισμούς και δίνει τη δυνατότητα στην επικέντρωση της διαχείρισης μέσω ενός δομημένου ρόλου με σαφείς κανόνες, περιορισμούς και όρια για τους εκπαιδευτικούς.

Οι Dennison και Shenton (2006) υποστηρίζουν ότι η επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα αντικατοπτρίζοντας τη δυνατότητα αλλαγής δράσεων στη σχολική μονάδα. Η επιμόρφωση καταλύει πλήρως τον παθητικό ρόλο του ηγέτη στη σχολική μονάδα, προσδιορίζει σαφή ρόλο στην παρέμβαση περιπτώσεων κρίσης και δημιουργεί μεγαλύτερο περιθώριο αντιμετώπισης των διοικητικών εργασιών.

Όπως προκύπτει από τη μελέτη των ερευνών τα σχολεία χρειάζονται ηγέτες με ένα όραμα για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου μέσα σε ένα καλά οργανωμένο σχολικό σύστημα διαχείρισης. Οι ηγέτες σχολικών μονάδων δίνουν προτεραιότητα σε στόχους, προσδιορίζουν στρατηγικές δράσεις για την επίτευξή τους και αξιοποιούν ένα σύνολο μεθόδων για την παρακολούθηση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Αναγκαιότητα της έρευνας

Η ηγεσία των σχολικών μονάδων είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση της σύμπνοιας μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Η κρίση εντός της σχολικής μονάδας δημιουργεί προβλήματα στη λειτουργία της παρεμποδίζοντας την υλοποίηση των σχεδίων και των διαδικασιών που έχουν τεθεί. Ο τρόπος με τον οποίο οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές διαχειρίζονται την κρίση εντός της σχολικής μονάδας αποτελεί ένα εξαιρετικό θέμα προς μελέτη το οποίο θα επιφέρει σημαντικά συμπεράσματα τα οποία θα βελτιώσουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων

6.2 Σκοπός και στόχοι έρευνας

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών σχολείων του Ν. Ηλείας σχετικά με την επιμόρφωση και τη συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Πιο αναλυτικά, σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και η διερεύνηση της συμμετοχής των στελεχών της Α/θμιας εκπαίδευσης του Ν. Ηλείας σε επιμορφωτικά προγράμματα. Ταυτόχρονα, διερευνάται και ο βαθμός συσχέτισης αυτών τόσο με την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων όσο και με την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους. Ειδικότερα, ερευνάται ο βαθμός κατά τον οποίον η επιμόρφωση επηρεάζει-συμβάλλει στη διαχείριση κρίσεων, συγκρούσεων και αλλαγών-καινοτομιών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αποσκοπούν στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών των κρίσεων που συμβαίνουν εντός των σχολικών μονάδων, των παραγόντων που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι συμβάλλουν σε αυτές καθώς και στην αποφυγή τους.

6.3 Ερευνητικά ερωτήματα εργασίας

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

- 1) Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και των υποδιευθυντών σχετικά με τους τύπους των κρίσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα τους εκπαιδευτικούς;
- 2) Ποια πιστεύουν ότι είναι τα αίτια των κρίσεων αυτών;
- 3) Ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και πόσο αποτελεσματικές είναι;
- 4) Ποιο είδος επιμόρφωσης θεωρούν ότι έχουν λάβει σχετικά με το ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων;
- 5) Υπάρχουν διαφοροποιήσεις των απαντήσεων των ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο, την ηλικία κτλ;

6.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 61 διευθυντές και υποδιευθυντές δημοτικών σχολείων του νομού Ηλείας από τον πληθυσμό των 79 διευθυντών και υποδιευθυντών. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που απεστάλη στις διευθύνσεις των σχολικών μονάδων. Η αποστολή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2018.

6.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Με βάση τον στόχο της έρευνας ο οποίος αφορά τη διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων στο νομό Ηλείας σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στους εκπαιδευτικούς, επιλέγεται η ποσοτική μεθοδολογία ανάλυσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε με σκοπό να προσδιοριστούν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις απόψεις των ερωτηθέντων και στις τεχνικές διαχείρισης.

Η ποσοτική μέθοδος κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Ταυτόχρονα, μέσω της στατιστικής ανάλυσης θα συσχετιστούν οι απαντήσεις του δείγματος με βάση τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών. Τέλος, η χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου σαν

ερευνητικό εργαλείο το οποίο περιέχει προκαθορισμένες ερωτήσεις και προκαθορισμένες απαντήσεις χαρακτηρίζει την ποσοτική μέθοδο.

Προκειμένου να είναι δυνατή η συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση της μεθόδου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, το οποίο λόγω της ηλεκτρονικής μορφής και του γεγονότος ότι δεν ζητούνταν προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων ήταν ταυτόχρονα και ανώνυμο. Τα ερωτηματολόγια διέθεταν ένα εισαγωγικό κείμενο το οποίο ανέφερε τα άτομα που θα συμμετείχαν, τον σκοπό συμμετοχής, ενώ την ίδια στιγμή τους ανέφερε ότι ήταν ανώνυμα και οι απαντήσεις τους εμπιστευτικές. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 22 έκδοση. Ο υπερσύνδεσμος του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν ο ακόλουθος :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdz1oddUUd0pOF73fua2DwC_Tdf9w96IDm2nZu_vzSl-TVFg/viewform

6.6 Ζητήματα δεοντολογίας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το ερωτηματολόγιο διέθετε ένα εισαγωγικό κείμενο που ανέφερε στους ερωτηθέντες ότι οι απαντήσεις τους ήταν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ερευνητικούς λόγους.

6.7 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου στηρίχτηκε σε πληροφορίες που συλλέχθηκαν από βάσεις δεδομένων διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας απαρτίζεται από 34 ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες ο εκάστοτε ερωτώμενος επέλεγε την απάντηση του ενώ υπήρχαν και τέσσερις (4) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου ο ερωτηθείς είχε τη δυνατότητα να απαντήσει ελεύθερα.

Το ερωτηματολόγιο διέθετε κατά κύριο λόγο πενταβάθμια απαντητική κλίμακα τύπου Likert.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο (2) μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το δεύτερο αποτελείται από πέντε (5) ενότητες οι οποίες χωρίζονται ως εξής:

Η πρώτη ενότητα έχει γενικό τίτλο «Τύποι κρίσεων στους εκπαιδευτικούς» και αποτελείται από δύο (2) ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα έχει γενικό τίτλο «Πηγές και αίτια κρίσεων» και αποτελείται από τρεις (3) ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα έχει γενικό τίτλο «Συνέπειες και επίλυση κρίσεων» και αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις. Η τέταρτη ενότητα έχει γενικό τίτλο «Τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών» και αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις. Τέλος, ο γενικός τίτλος της πέμπτης ενότητας είναι: «Επιμόρφωση και ζητήματα διαχείρισης κρίσεων» και αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου προέκυψε μέσα από την ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας έτσι ώστε να δημιουργηθούν νέες ιδέες οι οποίες ήταν προϊόντα συστηματικής διαδικασίας μελέτης ερευνών.

6.8 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων

Μετά τη συλλογή των πρώτων δέκα (10) απαντήσεων του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμη η έρευνα εσωτερικής συνάφειας, κατά την οποία υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha στις ερωτήσεις κλίμακας που διερευνούν τις πηγές και τα αίτια κρίσεων ο οποίος ισούταν με 0,826. Ο συγκεκριμένος δείκτης βρίσκεται εντός των αποδεχόμενων ορίων. Παράλληλα, ο δείκτης Cronbach's Alpha των ερωτήσεων κλίμακας που αφορά τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και των αποτελεσμάτων αυτών στο ίδιο δείγμα ισούταν με 0,777 γεγονός που καθιστά τον δείκτη εντός των αποδεχόμενων ορίων. Στη συνέχεια, διερευνήθηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha στο γενικό σύνολο των ερωτηθέντων στις δύο κλίμακες. Στην κλίμακα διερεύνησης των πηγών και αιτιών κρίσεων, παρόλο που ο δείκτης μειώθηκε (Cronbach's alpha= 0,797) παρέμεινε εντός των επιθυμητών ορίων ($> 0,7$). Ομοίως, ο δείκτης Cronbach's Alpha των ερωτήσεων κλίμακας που αφορά τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και των αποτελεσμάτων αυτών, παρόλο που μειώθηκε (Cronbach's alpha= 0,705) παρέμεινε εντός των επιθυμητών ορίων ($> 0,7$). Στη συνέχεια, αφότου συλλέχθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε επεξεργασία τους με σκοπό να έχουν κατάλληλη μορφή ώστε να εισαχθούν στο στατιστικό πακέτο IBM statistics (SPSS 22). Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη μέθοδο συχνοτήτων (Frequencies) και ελέγχθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνοχής (Cronbach). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης του δείγματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Διερευνώντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος πρέπει να αναφερθεί πως η παρούσα έρευνα συγκέντρωσε απαντήσεις από 61 διευθυντές και υποδιευθυντές δημοτικών σχολείων, οι οποίοι ως προς το φύλο τους αποτελούνταν από 40 άνδρες που αποτελούν το 65,6% του δείγματος και 21 γυναίκες οι οποίες αποτελούν το 34,4% του δείγματος.

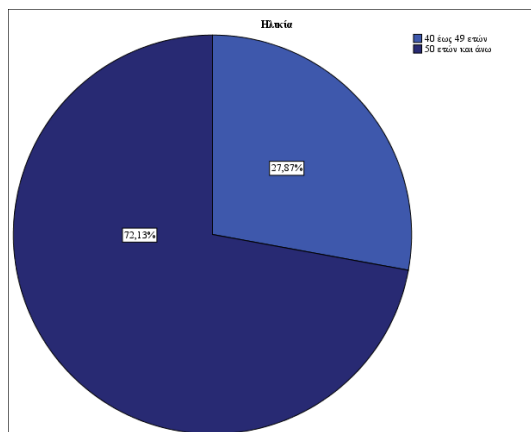
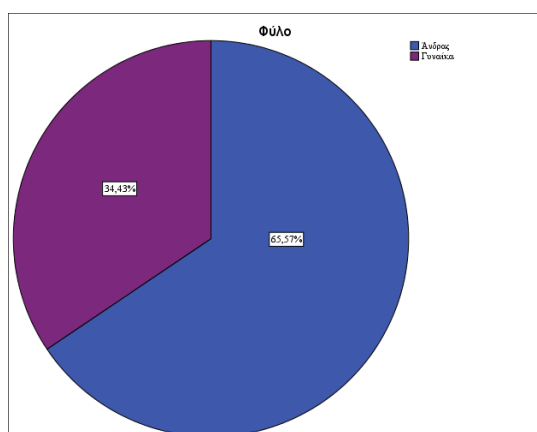
Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων φαίνεται πως στο δείγμα υπήρξαν 17 διευθυντές και υποδιευθυντές ηλικίας από 40 έως 49 ετών και αποτελούν το 27,9% του δείγματος και 44 άτομα ηλικίας από 50 ετών και άνω κι αποτελούν το 72,1% του δείγματος.

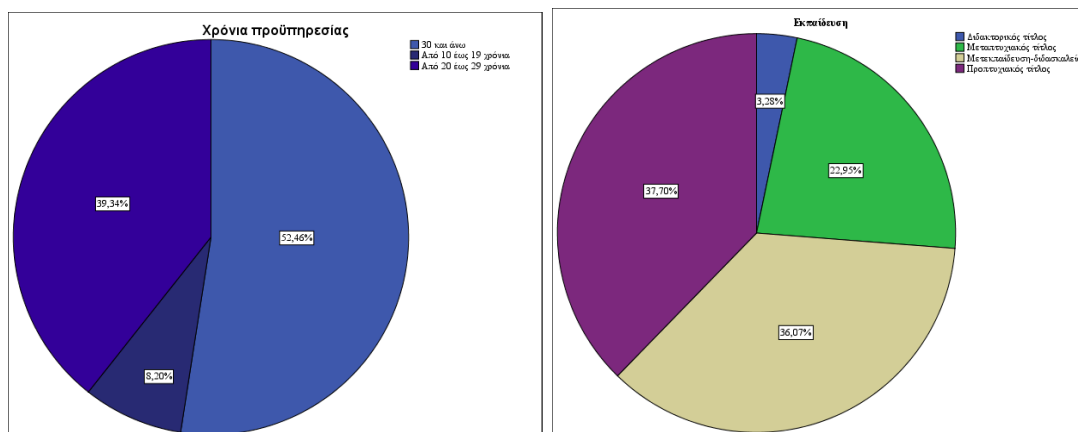
Το τρίτο διερευνώμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό ήταν τα έτη προϋπηρεσίας των διευθυντών και υποδιευθυντών. Εδώ το δείγμα διαχωρίζεται σε 5 διευθυντές και υποδιευθυντές με προϋπηρεσία από 10 έως 19 έτη που αποτελούν το 8,2% του δείγματος, 24 διευθυντές και υποδιευθυντές με προϋπηρεσία που δεν υπερέβαινε τα 29 έτη και αποτελούν το 39,3% του δείγματος και σε 32 διευθυντές και υποδιευθυντές των οποίων η προϋπηρεσία υπερέβαινε τα 30 έτη και αποτελούν το 52,5% του δείγματος.

Τέλος, αναφορικά με την εκπαίδευση των διευθυντών και υποδιευθυντών που έλαβαν μέρος στην έρευνα παρατηρήθηκε πως 23 άτομα διέθεταν προπτυχιακό τίτλο αποτελώντας το 37,7% του δείγματος, 22 άτομα απάντησαν πως είχαν κάποια μετεκπαίδευση ή παρακολούθησαν κάποιο διδασκαλείο αποτελώντας το 36,1% του δείγματος. Ταυτόχρονα, στο δείγμα υπήρχαν 14 μεταπτυχιακοί εκπαιδευτικοί αποτελώντας το 23% του δείγματος και 2 διευθυντές και υποδιευθυντές με διδακτορικό τίτλο αποτελώντας με τη σειρά τους το 3,3% του δείγματος.

Πίνακας 1: Παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Ανδρας	40	65,6
Γυναίκα	21	34,4
Ηλικία		
Από 30 έως 39 ετών	0	0
Από 40 έως 49 ετών	17	27,9
Από 50 ετών και άνω	44	72,1
Χρόνια προϋπηρεσίας		
Από 10 έως 19 έτη	5	8,2
Από 20 έως 29 έτη	24	39,3
30 έτη και άνω	32	52,5
Εκπαίδευση		
Προπτυχιακός τίτλος	23	37,7
Μετεκπαίδευση- Διδασκαλείο	22	36,1
Μεταπτυχιακός τίτλος	14	23
Διδακτορικός τίτλος	2	3,3





Γράφημα 1, Γράφημα 2, Γράφημα 3, Γράφημα 4 : Παρουσίαση των εκατοστιαίων ποσοστών των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.

7.2 Ενότητα 1 : τύποι των κρίσεων στους εκπαιδευτικούς

Αναφορικά με τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από τους τύπους κρίσεων που αντιμετωπίζουν, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους και πιο συγκεκριμένα το 93,4% του δείγματος απάντησε πως έχει αντιμετωπίσει κάποια στιγμή κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Την ίδια στιγμή οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές και πιο συγκεκριμένα το 37,7% του δείγματος απάντησε, πως παρατηρούν μερικές φορές να ξεσπούν κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως σπάνια παρατηρούν να γίνεται κάτι τέτοιο και πιο συγκεκριμένα το 29,5% του δείγματος. Άξιο αναφοράς είναι πως μόλις το 13,1% του δείγματος απάντησε πως ποτέ δεν έχουν παρατηρήσει κάποια κρίση ενώ το 19,7% απάντησε πως συχνά παρατηρεί κάτι τέτοιο.

Πίνακας 2: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών γύρω από τους τύπους των κρίσεων των εκπαιδευτικών

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Ναι	57	93,4
Όχι	4	6,6
Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς		
Πολύ συχνά	0	0
Συχνά	12	19,7
Μερικές φορές	23	37,7
Σπάνια	18	29,5
Ποτέ	8	13,1

7.3 Ενότητα 2 : πηγές και αίτια κρίσεων

Αναφορικά με τα αίτια που θεωρούν οι διευθυντές και υποδιευθυντές ότι προκαλούν τις κρίσεις κατέστη εμφανές ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος και πιο συγκεκριμένα το 94,3% πιστεύει πως οι ατομικοί παράγοντες είναι το αίτιο που συμβάλει στις κρίσεις, ενώ το 55,7% του δείγματος θεωρεί πως ο τρόπος διοίκησης από τους διευθυντές είναι το αίτιο των κρίσεων. Το αίτιο που ακολούθησε σε σημαντικότητα φάνηκε να είναι οι αδυναμίες στην οργάνωση όπου με το 47,5% των ερωτηθέντων να το τονίζει, ενώ ακολούθησε η οικονομική κρίση ως αιτία με το 21,3% των διευθυντών να την επιλέγει και το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο με το 18% του δείγματος να το παρουσιάζει ως αιτία. Ταυτόχρονα λιγότεροι ήταν οι διευθυντές που απάντησαν πως θεωρούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ως αίτιο δημιουργίας κρίσεων (13,1%), με τις πολιτιστικές διαφορές να ακολουθούν (9,8% του δείγματος) και την έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού (3,3%) με τις συνθήκες υγιεινής (1,6%) να ολοκληρώνουν τα αίτια των κρίσεων.

Σε σχέση με τη φύση των κρίσεων η πλειοψηφία των διευθυντών απάντησε πως θεωρούν ότι αυτές είναι διαπροσωπικές (75%), ενώ ακολούθησαν τα άτομα που θεωρούν ότι οι κρίσεις είναι συναισθηματικής φύσεως (53,3%). Την ίδια στιγμή ένα μεγάλο τμήμα θεωρεί ότι οι κρίσεις είναι προσωπικής φύσεως (43,3%), ενώ ακολούθησαν οι εσωτερικές (28,3%) και οι κοινωνικές κρίσεις (25%).

Πίνακας 3: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών γύρω από τα αίτια των κρίσεων και τις κρίσεις των εκπαιδευτικών.

	Ποσοστό επί του συνόλου (%)
Ποια θεωρείτε ότι είναι τα αίτια των κρίσεων;	
Ατομικοί παράγοντες	35,4
Ο τρόπος διοίκησης διευθυντή/διευθύντριας	21,1
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	5,0
Πολιτιστικές διαφορές	3,7
Αδυναμίες οργάνωσης	18,0
Νομικό πλαίσιο	6,8
Οικονομική κρίση	8,1
Έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού	1,2
Συνθήκες υγιεινής	0,6
<i>Θεωρείτε ότι οι κρίσεις είναι: (μπορείτε να επιλέξετε και παραπάνω από μια απαντήσεις)</i>	
Εσωτερικές	12,6
Προσωπικές	19,3
Διαπροσωπικές	33,3
Κοινωνικές	11,1
Συναισθηματικές	23,7

Αναφορικά με τις ομάδες που θεωρούν οι διευθυντές ότι παρουσιάζονται κρίσεις σε μεγαλύτερο βαθμό αυτές ταξινομούνται ως εξής σε σχέση με τη συχνότητα παρουσίασης τους:

Κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, αφού το 41% των διευθυντών απάντησε πως κάτι τέτοιο συμβαίνει από πολύ έως πάρα πολύ συχνά.

Κρίσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, αφού το 30,2% των διευθυντών και υποδιευθυντών απάντησε πως κάτι τέτοιο συμβαίνει από πολύ έως πάρα πολύ συχνά.

Κρίσεις ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, αφού το 14,7% των διευθυντών και υποδιευθυντών απάντησε πως κάτι τέτοιο συμβαίνει από πολύ έως πάρα πολύ συχνά.

Ταυτόχρονα λιγότερο συχνά παρατηρήθηκε πως παρουσιάζονται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, αφού το 14,8% απάντησε πως θεωρεί ότι κάτι τέτοιο πραγματοποιείται από καθόλου έως λίγο, ακολούθησαν οι κρίσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, καθώς το 30,2% απάντησε πως θεωρεί ότι κάτι τέτοιο πραγματοποιείται από καθόλου έως λίγο. Τέλος οι κρίσεις μεταξύ υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών ήρθαν στην τρίτη θέση, αφού το 40,2% απάντησε πως θεωρεί ότι κάτι τέτοιο πραγματοποιείται από καθόλου έως λίγο.

Εδώ είναι εμφανές πως οι υποδιευθυντές φαίνεται να είναι η ομάδα ατόμων εντός του σχολικού χώρου που βρίσκεται σε αρκετές περιπτώσεις στο κέντρο των κρίσεων λόγω της ενδιάμεσης θέσης τους ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους διευθυντές.

Πίνακας 4: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τα άτομα που πραγματοποιούνται κρίσεις.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι παρατηρούνται κρίσεις εντός των παρακάτω ομάδων;		
Ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς		
Καθόλου	4	6,6
Λίγο	15	24,6
Μέτρια	23	37,7
Πολύ	15	24,6
Πάρα πολύ	4	6,6
Ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς		
Καθόλου	4	6,6
Λίγο	21	34,4
Μέτρια	27	44,3
Πολύ	8	13,1
Πάρα Πολύ	1	1,6
Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς		
Καθόλου	0	0
Λίγο	9	14,8
Μέτρια	27	44,3
Πολύ	18	29,5
Πάρα πολύ	7	11,5

7.4 Ενότητα 3: συνέπειες και επίλυση των κρίσεων

Όσον αφορά τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από τις συνέπειες και την επίλυση των κρίσεων παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους και πιο συγκεκριμένα το 75,4% του δείγματος απάντησε πως πιστεύει ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση. Την ίδια στιγμή οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές και πιο συγκεκριμένα το 41,3% των ατόμων που θεωρούν ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση απάντησε πως κάτι τέτοιο συμβαίνει από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως μπορεί να υπάρχει αρκετός αντίκτυπος αφού το 37% απάντησε έτσι. Άξιο αναφοράς είναι πως το 21,7% των ατόμων που θεωρούν ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση απάντησαν πως ο υπάρχει λίγος αντίκτυπος.

Ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και των υποδιευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 70,5% του δείγματος απάντησε πως θεωρούν ότι η κρίση επηρεάζει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας ενώ το 18% τους ότι την επηρεάζει σε μέτριο βαθμό. Λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως η συνοχή της ομάδας επηρεάζεται από λίγο έως καθόλου και πιο συγκεκριμένα το 11,4% του δείγματος. Επιπροσθέτως, η πλειονότητα των διευθυντών και των υποδιευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 62,3% των διευθυντών απάντησε πως η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει σε μέτριο βαθμό τη συνοχή της ομάδας και πιο συγκεκριμένα το 19,7% των διευθυντών. Πρέπει να σημειωθεί και ότι το 18,1% των διευθυντών και των υποδιευθυντών απάντησαν πως η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει από λίγο έως καθόλου τη συνοχή της ομάδας.

Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές και πιο συγκεκριμένα το 55,8% θεωρεί ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως υπάρχει αρκετή βελτίωση αφού το 24,6% απάντησε έτσι. Σημειωτέο είναι και το ότι το 19,7% των ατόμων θεωρούν ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων από λίγο έως καθόλου. Ταυτόχρονα κατέστη εμφανές πως η πλειονότητα των διευθυντών και υποδιευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 52,4% θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως υπάρχει αρκετός βαθμός στην εκτίμηση αφού το 27,9%

απάντησαν έτσι. Σημειωτέο είναι και το ότι το 19,7% θεωρεί ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων από λίγο έως καθόλου. Τέλος αναφορικά με τις συνέπειες για την επίλυση των κρίσεων παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία των διευθυντών και των υποδιευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 86,9% των διευθυντών απάντησε πως η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που απάντησαν πως η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει σε μέτριο βαθμό τις διαπροσωπικές σχέσεις και πιο συγκεκριμένα το 6,6% των διευθυντών. Πρέπει να σημειωθεί ότι ισάριθμα άτομα απάντησαν πως η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις από λίγο έως καθόλου.

Πίνακας 5: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις συνέπειες και την επίλυση των κρίσεων

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση;		
Ναι	46	75,4
Όχι	15	24,6
Αν πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση πόσο;		
Καθόλου	0	0
Λίγο	10	21,7
Μέτρια	17	37
Πολύ	15	32,6
Πάρα Πολύ	4	8,7
Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;		
Καθόλου	1	1,6
Λίγο	6	9,8
Μέτρια	11	18
Πολύ	28	45,9
Πάρα πολύ	15	24,6
Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας;		
Καθόλου	4	6,6
Λίγο	7	11,5

Μέτρια	12	19,7
Πολύ	25	41
Πάρα πολύ	13	21,3
<i>Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;</i>		
Καθόλου	2	3,3
Λίγο	10	16,4
Μέτρια	15	24,6
Πολύ	25	41
Πάρα πολύ	9	14,8
<i>Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων</i>		
Καθόλου	1	1,6
Λίγο	11	18
Μέτρια	17	27,9
Πολύ	24	39,3
Πάρα πολύ	8	13,1
<i>Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις;</i>		
Καθόλου	0	0
Λίγο	4	6,6
Μέτρια	41	6,6
Πολύ	41	67,2
Πάρα πολύ	12	19,7

Όσον αφορά τις συνέπειες των κρίσεων στους εκπαιδευτικούς οι διευθυντές τόνισαν πως θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι δημιουργεί αύξηση του στρες τους, αφού το 65,6% των περιπτώσεων απάντησε κάτι τέτοιο, ενώ ακολούθησαν ισόποσα η πτώση του ηθικού και η μείωση της εργασιακής απόδοσης, όπου στο 57,4% των περιπτώσεων τονίστηκε κάτι τέτοιο. Εν συνεχεία στο 44,3% των περιπτώσεων αναφέρθηκε πως συνέπεια της κρίσης είναι η αύξηση της πίεσης στους εκπαιδευτικούς και στο 16,4% των περιπτώσεων αναφέρθηκε πως παρουσιάζεται έως και κατάθλιψη.

Πίνακας 6: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις κατά τη γνώμη τους συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς.

	Ποσοστό επί του συνόλου (%)	Ποσοστό επί των αιτιών (%)
Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς		
Αύξηση στρες	27,2	65,6
Πτώση ηθικού	23,8	57,4
Μείωση εργασιακής απόδοσης	23,8	57,4
Κατάθλιψη	6,8	16,4
Αύξηση πίεσης	18,4	44,3

7.5 Ενότητα 4: τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και αποτελεσματικότητα αυτών

Όσον αφορά τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από τις τεχνικές αντιμετώπισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους και πιο συγκεκριμένα το 96,7% του δείγματος απάντησε πως πιστεύει ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις από πολύ έως πάρα πολύ, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 3,3% του δείγματος θεωρεί ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει σε μέτριο βαθμό τις κρίσεις. Την ίδια στιγμή ισάριθμες ήταν και οι απαντήσεις σε ποσοστιαία κλίμακα των διευθυντών και υποδιευθυντών όσον αφορά το κατά πόσο θεωρούν ότι υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης μια κρίσης (96,7% απάντησαν πολύ και πάρα πολύ, 3,3% μέτρια). Άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι η πλειονότητα των διευθυντών απάντησε πως θεωρεί ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων από πολύ έως πάρα πολύ αποτελώντας το 91,8% του δείγματος ενώ το υπόλοιπο 8,2% απάντησε πως η επιρροή του στυλ διοίκησης στην επίλυση των κρίσεων είναι μέτρια.

Ταυτόχρονα, παρατηρήθηκε πως το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και υποδιευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 55,7% απάντησε πως έχει χρησιμοποιηθεί στο σχολείο τους για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο, το υπόλοιπο 44,3% του δείγματος δεν έχει χρησιμοποιήσει εξωτερική βοήθεια για τη διαχείριση των κρίσεων στο σχολείο τους. Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές απάντησαν πως τους βοήθησε κάποιος σχολικός σύμβουλος, αποτελώντας το 73,9% του δείγματος ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 21,7% απάντησε πως έλαβε βοήθεια από κάποιο προϊστάμενο. Την ίδια στιγμή άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι το 37,7% των διευθυντών θεωρεί ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ο παράγοντας που συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη διαχείριση των κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ το 24,5% θεωρεί πως κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται από τις ηγετικές ικανότητες. Εν συνεχεία το 18% των διευθυντών θεωρεί ότι η ειλικρίνεια είναι ο παράγοντας που συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη διαχείριση των κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ το 13,1% και το 6,6% του δείγματος τόνισε πως η εμπειρία και το επιστημονικό υπόβαθρο αντίστοιχα, είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαχείριση των κρίσεων.

Πίνακας 7: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Κατά πόσο το στύλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις;		
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Μέτρια	2	3,3
Πολύ	42	68,9
Πάρα Πολύ	17	27,9
Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης;		
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Μέτρια	5	8,2
Πολύ	49	80,3
Πάρα πολύ	7	11,5
Κατά πόσο το στύλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων;		
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Μέτρια	5	8,2
Πολύ	41	67,2
Πάρα πολύ	15	24,6
Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ)		
Ναι	27	44,3
Όχι	34	55,7
Αν ναι ποιο τρίτο πρόσωπο;		
Σχολικός σύμβουλος	17	73,9
Προϊστάμενος	5	21,7
Κοινωνικός λειτουργός	1	4,3
Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Ηγετικές Ικανότητες	15	24,5

Ειλικρίνεια	11	18
Επικοινωνιακές δεξιότητες	23	37,7
Επιστημονικό υπόβαθρο	4	6,6
Εμπειρία	8	13,1

Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές κατά κύριο λόγο για την διαχείριση των κρίσεων είναι η συνεργασία και χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης από το 75,4% των περιπτώσεων, ενώ ακολούθησε από το 49,2% η διατήρηση ειρηνική συνύπαρξης των εμπλεκομένων, και σε 47,5% των περιπτώσεων ο συμβιβασμός. Λιγότερο χρησιμοποιημένες τεχνικές ήταν η άσκηση εξουσίας στο 27,4% των περιπτώσεων και η αποφυγή διατήρηση της κρίσης σε ποσοστό 16,4%.

Πίνακας 8: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούν για τη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

	Ποσοστό επί του συνόλου (%)	Ποσοστό επί των αιτιών (%)
Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Αποφυγή διαχείρισης της κρίσης	7,6	16,4
Διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων	22,7	49,2
Συμβιβασμός	22	47,5
Συνεργασία και χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης	34,8	75,4
Άσκηση εξουσίας	12,9	27,9

Επιπροσθέτως παρατηρήθηκε πως οι διευθυντές ανάμεσα στο καθοδηγητικό, υποστηρικτικό, δημοκρατικό και αυταρχικό στυλ ηγεσίας επιλέγουν να χρησιμοποιούν πιο συχνά το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας με το 60,7% του δείγματος να το χρησιμοποιεί πολύ συχνά, ενώ ακολούθησε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με το 50,8% του δείγματος να απαντά πως το χρησιμοποιεί πολύ συχνά. Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκε πως χρησιμοποιείται από το 67,8% του δείγματος αλλά συχνά, ενώ το αυταρχικό στυλ ηγεσίας φάνηκε πως δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο

βαθμό αφού το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και πιο συγκεκριμένα το 59% απάντησε πως δεν το χρησιμοποιεί καθόλου. Πρέπει να σημειωθεί πως το υποστηρικτικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούνται από συχνά έως πολύ συχνά από το 96,7% του δείγματος, ενώ το καθοδηγητικό στην ίδια συχνότητα από το 82% των διευθυντών.

Πίνακας 9: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Αξιολογήστε τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας		
Ποτέ	0	0
Σπάνια	0	0
Μέτρια	11	18
Συχνά	41	67,2
Πολύ συχνά	9	14,8
Αξιολογήστε τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας		
Ποτέ	0	0
Σπάνια	0	0
Μέτρια	2	3,3
Συχνά	22	36,1
Πολύ συχνά	37	60,7
Αξιολογήστε τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας		
Ποτέ	0	0
Σπάνια	0	0
Μέτρια	2	3,3
Συχνά	28	45,9
Πολύ συχνά	31	50,8
Αξιολογήστε τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε το αυταρχικό στυλ ηγεσίας		
Ποτέ	36	59
Σπάνια	21	34,4
Μέτρια	4	6,6
Συχνά	0	0
Πολύ συχνά	0	0

Ταυτόχρονα στο παρόν σημείο της έρευνας πρέπει να αναφερθεί πως οι διευθυντές και υποδιευθυντές κατά κύριο λόγο πιστεύουν πως οι προσεγγίσεις που ακολουθούν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, αφού το 96,7% συμφωνεί με αυτό. Πρέπει να αναφερθεί επίσης πως οι διευθυντές και υποδιευθυντές στην πλειοψηφία τους και πιο συγκεκριμένα το 80,3% τους, θεωρεί από πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματικό τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 14,8% του δείγματος θεωρεί τον προαναφερθέντα λόγο αρκετά αποτελεσματικό. Από καθόλου έως λίγο αποτελεσματικό τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων τον θεωρεί το 4,9% του δείγματος.

Ένα ακόμη εύρημα της έρευνας που είναι άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι το 92,3% των διευθυντών νιώθει από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο από την προσπάθεια που καταβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα που υπηρετεί, ενώ το υπόλοιπο 6,6% του δείγματος σε δύο ισόποσα τμήματα νιώθει από καθόλου έως και μέτρια ικανοποιημένο. Εδώ πρέπει ακόμα να τονιστεί, πως ολόκληρο το δείγμα των διευθυντών και υποδιευθυντών, απάντησε πως ερευνά το εκάστοτε θέμα που δημιουργείται με τους εμπλεκόμενους στην κρίση έτσι ώστε βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους.

Πίνακας 10: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Ναι	59	96,7
Όχι	2	3,3
Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων;		
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
<i>Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε;</i>		
Καθόλου	2	3,3
Λίγο	0	0
Μέτρια	2	3,3
Πολύ	32	32
Πάρα πολύ	25	25
<i>Ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής ερευνάτε το θέμα με τους εμπλεκόμενους στη κρίση ώστε να βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους</i>		
Ναι	61	100
Όχι	0	0

7.6 Ενότητα 5: επιμόρφωση και ζητήματα διαχείρισης κρίσεων

Σε σχέση με τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από την επιμόρφωση και τα ζητήματα διαχείρισης κρίσεων παρατηρήθηκε πως το μεγαλύτερο μέρος τους, και πιο συγκεκριμένα το 60,7%, συμφωνεί με το ότι ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής έχει επιμορφωθεί σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ενώ το υπόλοιπο 39,3% του δείγματος δεν έχει λάβει επιμόρφωση γύρω από τα ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Ταυτόχρονα σχεδόν όλοι οι διευθυντές και υποδιευθυντές, και πιο συγκεκριμένα το 98,4% , απάντησε πως θεωρεί ότι η επιμόρφωση των Διευθυντών-Υποδιευθυντών θα μείωνε τις κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ το 95,6% του δείγματος θεωρεί πως ο διευθυντής χρειάζεται να έχει εξειδίκευση πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους. Τέλος, παρατηρήθηκε και ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών, και πιο συγκεκριμένα το 96,7%, θεωρεί ότι πρέπει να είναι υποχρεωτική η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους.

Πίνακας 11: Παρουσίαση των απαντήσεων των διευθυντών σχετικά με την επιμόρφωση στα ζητήματα κρίσεων.

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής έχετε επιμορφωθεί σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Ναι	37	60,7
Όχι	24	39,3
Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των Διευθυντών-Υποδιευθυντών θα μείωνε τις κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;		
Ναι	60	98,4
Όχι	1	1,2
Ο διευθυντής χρειάζεται να έχει εξειδίκευση πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους;		

Ναι	58	95,1
Όχι	3	4,9
Θεωρείτε ότι πρέπει να είναι υποχρεωτική η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους;		
Ναι	59	96,7
Όχι	2	3,3

7.7 Ενότητα 6: Διασταύρωση απαντήσεων δημογραφικών στοιχείων και ερωτήσεων έρευνας

Διασταύρωση απαντήσεων Φύλου

Το 90% των διευθυντών και όλες οι διευθύντριες έχουν αντιμετωπίσει κάποια κρίση στους εκπαιδευτικούς. Το 40% των διευθυντών και το 33,3% των διευθυντριών παρατηρούν μερικές φορές κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Το 37,5% των διευθυντών και το 38,1% των διευθυντριών παρατηρούν κρίσεις σε μέτριο βαθμό ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς. Την ίδια στιγμή, το 42,5% των διευθυντών και το 47,6% των διευθυντριών επίσης παρατηρούν κρίσεις σε μέτριο βαθμό ανάμεσα σε υποδιευθυντή και εκπαιδευτικούς ενώ το 45% των διευθυντών και το 42,9% των διευθυντριών παρατηρούν κρίσεις σε μέτριο βαθμό ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Οι διευθυντές κατά 70% πιστεύουν πως υπάρχει θετικός αντίκτυπος από μια κρίση ενώ οι διευθύντριες θεωρούν κάτι τέτοιο στο 85,7% τους, την ίδια στιγμή το 46,4% των διευθυντών θεωρεί ότι υπάρχει μέτριος αντίκτυπος ενώ το 33,3% των διευθυντριών σε δύο περιπτώσεις θεωρούν πως υπάρχει λίγος και μεγάλος αντίκτυπος.

Οι μισοί διευθυντές θεωρούν πως κάποια κρίση επηρεάζει πολύ τη συνοχή της ομάδας ενώ και το 38,1% των διευθυντριών συμφωνεί με αυτό. Ταυτόχρονα, το 40% των διευθυντών και το 42,9% των διευθυντριών θεωρούν πως η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας κατά πολύ, το 37,5% των διευθυντών και το 47,6% των διευθυντριών θεωρούν πως η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση των

διαπροσωπικών σχέσεων κατά πολύ. Επιπλέον, το 42,5% των διευθυντών και το 33,3% των διευθυντριών θεωρούν πως η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων κατά πολύ, επιπλέον το 70% των διευθυντών και το 66,7% των διευθυντριών θεωρούν πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ τις κρίσεις.

Ταυτόχρονα, το 75% των διευθυντών και το 90,5% των διευθυντριών θεωρούν πως δίνεται κατά πολύ η δυνατότητα πρόβλεψης μιας κρίσης. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε ότι το 70% των διευθυντών και το 61,9% των διευθυντριών πιστεύουν πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ την επίλυση των κρίσεων ενώ την ίδια στιγμή το 55% των διευθυντών και το 57,1% των διευθυντριών δεν έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο τρίτο πρόσωπο για τη διαχείριση κάποιας κρίσης. Το 32,5% των διευθυντών και το 47,6% των διευθυντριών θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ο παράγοντας που συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων στους εκπαιδευτικούς. Το 55% των διευθυντών και το 71,4% των διευθυντριών παρατηρήθηκε πως χρησιμοποιούν συχνότερα το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, ενώ ακολούθησε η χρήση του δημοκρατικού στυλ από το 50% των ανδρών και το 52,4% των γυναικών.

Όλοι οι διευθυντές και το 90,5% των διευθυντριών απάντησαν πως θεωρούν ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθούν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Την ίδια στιγμή, το 45% των ανδρών και το 52,4% των γυναικών κρίνουν τον ρόλο του διευθυντή-υποδιευθυντή ως πολύ αποτελεσματικό στην επίλυση των κρίσεων. Επιπλέον, το 47,5% των διευθυντών είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από την προσπάθεια που καταβάλλει για την επίλυση των συγκρούσεων στη σχολικά μονάδα που υπηρετεί ενώ το 57,1% των διευθυντριών είναι πολύ ικανοποιημένο. Όλοι οι διευθυντές και διευθύντριες ερευνούν τις κρίσεις με τους εμπλεκόμενους προκειμένου να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση.

Διασταύρωση απαντήσεων Ηλικίας

Το 94,1% των ατόμων από 40 έως 49 ετών και το 93,2% των ατόμων από 50 ετών και άνω έχουν αντιμετωπίσει κάποια κρίση στους εκπαιδευτικούς. Το 41,2% των ατόμων από 40 έως 49 ετών παρατηρούν σπάνια κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ενώ το 40,9% των ατόμων από 50 ετών και άνω παρατηρούν μερικές φορές κάποια τέτοια κρίση. Το 35,3% των ατόμων από 40 έως 49 ετών και το 38,6%

των ατόμων από 50 ετών και άνω παρατηρούν κρίσεις σε μέτριο βαθμό ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς.

Την ίδια στιγμή, το 41,2% των ατόμων από 40 έως 49 ετών και το 45,5% των ατόμων από 50 ετών και άνω επίσης παρατηρούν κρίσεις σε μέτριο βαθμό ανάμεσα σε υποδιευθυντή και εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, το 35,3% των ατόμων από 40 έως 49 ετών παρατηρούν να υπάρχουν κατά πολύ κρίσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και το 50% των ατόμων άνω των 50 ετών παρατηρούν να υπάρχουν τέτοιες κρίσεις σε μέτριο βαθμό.

Οι διευθυντές-τριες από 40 έως 49 ετών κατά 64,7% πιστεύουν πως υπάρχει θετικός αντίκτυπος από μια κρίση ενώ οι διευθύντριες-τριες άνω των 50 ετών θεωρούν πως κάτι τέτοιο συμβαίνει στο 79,5% τους, την ίδια στιγμή το 64,7% των πρώτων θεωρεί ότι υπάρχει μέτριος αντίκτυπος ενώ το 40% των δεύτερων ότι υπάρχει πολύ μεγάλος. Το 71% των ατόμων από 40 έως 49 ετών θεωρούν πως κάποια κρίση επηρεάζει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας ενώ και το 68,2% των ατόμων άνω των 50 ετών συμφωνεί με αυτό. Ταυτόχρονα, το 35,3% των μικρότερων ηλικιακά διευθυντών και το 43,2% των μεγαλύτερων ηλικιακά διευθυντών θεωρούν πως η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας κατά πολύ, ενώ το 29,4% των πρώτων και το 45,5% των δεύτερων θεωρεί πως η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει και στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων στον ίδιο βαθμό.

Επιπλέον, το 35,3% των ατόμων από 40 έως 49 ετών θεωρεί πως η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων σε μέτριο βαθμό ενώ το 47,7% των ατόμων άνω των 50 ετών θεωρεί πως κάτι τέτοιο γίνεται κατά πολύ, επιπλέον το 64,7% των πρώτων και το 70,5% των δεύτερων θεωρεί πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ τις κρίσεις. Ταυτόχρονα, το 82,4% των ατόμων από 40 έως 49 ετών θεωρεί πως δίνεται κατά πολύ η δυνατότητα πρόβλεψης μιας κρίσης με το 79,5% των ατόμων άνω των 50 ετών να συμφωνεί. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε ότι το 64,7% των νεότερων διευθυντών και το 68,2% των μεγαλύτερων διευθυντών πιστεύουν πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει πολύ την επίλυση των κρίσεων, ενώ την ίδια στιγμή το 58,8% των πρώτων και το 54,5% των δεύτερων δεν έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο τρίτο πρόσωπο για τη διαχείριση κάποιας κρίσης.

Το 47,1% των ατόμων από 40 έως 49 ετών και το 34,1% των ατόμων άνω των 50 ετών θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ο παράγοντας που συμβάλλει

περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων στους εκπαιδευτικούς. Το 58,8% των νεότερων διευθυντών και το 61,4% των μεγαλύτερων διευθυντών παρατηρήθηκε πως χρησιμοποιεί συχνότερα το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, ενώ ακολούθησε η χρήση του δημοκρατικού στυλ από το 52,9% των πρώτων και το 50% των δεύτερων. Το 94,1% των μικρότερων διευθυντών και το 97,7% των μεγαλύτερων διευθυντών απάντησε πως θεωρεί ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθεί ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Την ίδια στιγμή, το 41,2% των νεότερων και το 50% των μεγαλύτερων διευθυντών κρίνει τον ρόλο του διευθυντή-υποδιευθυντή ως πολύ αποτελεσματικό στην επίλυση των κρίσεων. Επιπλέον το 58,8% των μικρότερων και το 50% των μεγαλύτερων διευθυντών είναι πολύ ικανοποιημένο από την προσπάθεια που καταβάλλει για την επίλυση των συγκρούσεων στη σχολικά μονάδα που υπηρετεί. Όλοι οι διευθυντές και διευθύντριες ερευνούν τις κρίσεις με τους εμπλεκόμενους προκειμένου να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρατηρώντας τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με τους τύπους κρίσεων που αντιμετωπίζουν παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους είχε αντιμετωπίσει κάποια στιγμή κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (93,4%). Ταυτόχρονα, η πλειοψηφία των διευθυντών και υποδιευθυντών απάντησε πως παρατηρεί μερικές φορές να ξεσπούν κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (37,7%), ενώ λιγότεροι παρατηρούν σπάνια να συμβαίνουν κρίσεις (29,5%).

Όσον αφορά τα αίτια που θεωρούν οι διευθυντές και υποδιευθυντές ότι προκαλούν τις κρίσεις κατέστη εμφανές πως οι ατομικοί παράγοντες είναι το αίτιο που συμβάλλει στις κρίσεις σε μεγαλύτερο βαθμό (94,3%), ενώ ακολούθησε ο τρόπος διοίκησης από τους διευθυντές (55,7%). Στη συνέχεια βρέθηκαν οι αδυναμίες στην οργάνωση (47,5%), ενώ ακολούθησε η οικονομική κρίση (21,3%) και το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο (18%). Σε σχέση με τη φύση των κρίσεων η πλειοψηφία των διευθυντών απάντησε πως θεωρεί ότι αυτές είναι διαπροσωπικές (75%) ενώ ακολούθησαν οι διευθυντές και υποδιευθυντές που θεωρούν ότι οι κρίσεις είναι συναισθηματικής φύσεως (53,3%). Την ίδια στιγμή ένα μεγάλο τμήμα θεωρεί ότι οι κρίσεις είναι προσωπικής φύσεως (43,3%) ενώ ακολούθησαν οι εσωτερικές (28,3%) και οι κοινωνικές κρίσεις (25%). Αναφορικά με τις ομάδες που θεωρούν οι διευθυντές ότι παρουσιάζονται κρίσεις, παρατηρείται πως οι κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς συμβαίνουν πιο συχνά (41%), ενώ ακολουθούν οι κρίσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς (30,2%) και οι κρίσεις ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς (14,7%). Σε σχέση με τις λιγότερο συχνά παρατηρούμενες κρίσεις παρατηρείται πως παρουσιάζονται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (14,8%), ακολουθούν οι κρίσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (30,2%) και οι κρίσεις μεταξύ υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών (40,2%). Εδώ είναι εμφανές πως οι υποδιευθυντές φαίνεται να είναι η ομάδα ατόμων, εντός του σχολικού χώρου, που βρίσκεται σε αρκετές περιπτώσεις στο κέντρο των κρίσεων λόγω της ενδιάμεσης θέσης τους ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές.

Όσον αφορά τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με τις συνέπειες και την επίλυση των κρίσεων παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους πιστεύει ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση (75,4%). Την ίδια στιγμή οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές που θεωρούν ότι μπορεί να

υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση, απάντησαν πως κάτι τέτοιο συμβαίνει από πολύ έως πάρα πολύ (41,3%). Ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και των υποδιευθυντών θεωρούν ότι η κρίση επηρεάζει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας (70,5%). Ταυτόχρονα η πλειοψηφία των διευθυντών και των υποδιευθυντών απάντησε πως η επίλυση μιας κρίσης, αυξάνει από πολύ έως πάρα πολύ τη συνοχή της ομάδας (62,3%). Επιπλέον, άξιο αναφοράς είναι, πως οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές θεωρούν ότι η επίλυση μια κρίσης συμβάλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων από πολύ έως πάρα πολύ (55,8%). Ταυτόχρονα κατέστη εμφανές πως η πλειοψηφία των διευθυντών και υποδιευθυντών θεωρεί ότι η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων από πολύ έως πάρα πολύ (52,4%). Τέλος, αναφορικά με τις συνέπειες για την επίλυση των κρίσεων, παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία των διευθυντών και των υποδιευθυντών απάντησε πως η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις από πολύ έως πάρα πολύ (86,9%).

Σχετικά με τις συνέπειες των κρίσεων στους εκπαιδευτικούς οι διευθυντές τόνισαν πως θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μια κρίση μπορεί να δημιουργήσει αύξηση του στρες (65,6% των περιπτώσεων), ενώ ακολούθησε η πτώση του ηθικού και η μείωση της εργασιακής απόδοσης (57,4% των περιπτώσεων).

Όσον αφορά τις απαντήσεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με τις τεχνικές αντιμετώπισης των κρίσεων και την αποτελεσματικότητά τους, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους απάντησε πως πιστεύει ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις από πολύ έως πάρα πολύ (96,7%). Την ίδια στιγμή, η πλειοψηφία των διευθυντών και υποδιευθυντών θεωρεί ότι υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης μια κρίσης (96,7%), ενώ άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι η πλειοψηφία των διευθυντών θεωρεί ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων από πολύ έως πάρα πολύ (91,8%). Ταυτόχρονα, το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και υποδιευθυντών απάντησε πως έχει χρησιμοποιηθεί στο σχολείο τους για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο ως εξωτερική βοήθεια (55,7%). Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές απάντησαν πως τους βοήθησε κάποιος σχολικός σύμβουλος (73,9), ενώ ακολούθησε η βοήθεια από κάποιο προϊστάμενο (21,7%). Την ίδια στιγμή άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι το 37,7% των διευθυντών θεωρεί ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ο παράγοντας που συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη διαχείριση των κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ το 24,5% θεωρεί πως κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται από τις ηγετικές ικανότητες. Εν συνεχεία, το

18% των διευθυντών θεωρεί ότι η ειλικρίνεια είναι ο παράγοντας που συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη διαχείριση των κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ενώ το 13,1% και το 6,6% του δείγματος τόνισαν πως η εμπειρία και το επιστημονικό υπόβαθρο αντίστοιχα, είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαχείριση των κρίσεων. Ταυτόχρονα πρέπει να σημειωθεί πως οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές κατά κύριο λόγο για την διαχείριση των κρίσεων είναι η συνεργασία και χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης (75,4%), ενώ ακολούθησε η διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκόμενων (49,2%) και ο συμβιβασμός (47,5%). Λιγότερο χρησιμοποιημένες τεχνικές ήταν η άσκηση εξουσίας (27,4%) και η αποφυγή διαχείρισης της κρίσης (16,4%).

Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε πως οι διευθυντές ανάμεσα στο καθοδηγητικό, υποστηρικτικό, δημοκρατικό και αυταρχικό στυλ ηγεσίας επιλέγουν να χρησιμοποιούν πιο συχνά το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας (με το 60,7% του δείγματος να το χρησιμοποιεί πολύ συχνά, ενώ ακολούθησε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με το 50,8% του δείγματος να απαντά πως το χρησιμοποιεί πολύ συχνά). Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκε πως χρησιμοποιείται από το 67,8% του δείγματος αλλά συχνά, ενώ το αυταρχικό στυλ ηγεσίας φάνηκε πως δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό, αφού το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών, και πιο συγκεκριμένα το 59%, απάντησε πως δεν το χρησιμοποιεί καθόλου. Πρέπει να σημειωθεί πως το υποστηρικτικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούνται από συχνά έως πολύ συχνά από το 96,7% του δείγματος, ενώ το καθοδηγητικό στην ίδια συχνότητα από το 82% των διευθυντών. Ταυτόχρονα πρέπει να αναφερθεί πως οι διευθυντές και υποδιευθυντές- κατά κύριο λόγο- πιστεύουν πως οι προσεγγίσεις που ακολουθούν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (96,7%). Ταυτόχρονα πρέπει να αναφερθεί πως οι διευθυντές και υποδιευθυντές, στην πλειοψηφία τους, θεωρούν από πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματικό τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων (80,3%). Άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι η πλειοψηφία των διευθυντών νιώθει από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένη από την προσπάθεια που καταβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα που υπηρετεί (92,3%). Ενώ τέλος, πρέπει να τονιστεί πως ολόκληρο το δείγμα των διευθυντών και υποδιευθυντών απάντησε πως ερευνά το εκάστοτε θέμα που δημιουργείται με τους εμπλεκόμενους στην κρίση, ώστε να βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους.

Σε σχέση με τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών γύρω από την επιμόρφωση και τα ζητήματα διαχείρισης κρίσεων παρατηρήθηκε πως, το μεγαλύτερο μέρος τους συμφωνεί με το ότι ως Διευθυντές-Υποδιευθυντές έχουν επιμορφωθεί σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (60,7%), ενώ ταυτόχρονα σχεδόν όλοι οι διευθυντές και υποδιευθυντές απάντησαν πως θεωρούν ότι η επιμόρφωση των Διευθυντών-Υποδιευθυντών θα μείωνε τις κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (98,4%). Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί πως ο διευθυντής χρειάζεται να έχει εξειδίκευση πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους (95,6%), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών θεωρεί πως πρέπει να είναι υποχρεωτική η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους (96,7%).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Επιχειρώντας μια συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας αξίζει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα της μελέτης συγκλίνουν με τα αποτελέσματα της μελέτης του Δημητρακόπουλου Γ. (2014) σχετικά με τη σημασία του ήρεμου κλίματος εντός της σχολικής μονάδας. Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι κομβικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του σχολείου ενώ οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με πολύπλευρη στήριξη από το μέρος του Διευθυντή, ο οποίος έχει και την κυριότερη ευθύνη για την επίλυση των κρίσεων.

Η έρευνα της Τσοβάρα Α. (2014) τονίζει τη σημασία του συμβουλευτικού και καθοδηγητικού ρόλου του Διευθυντή προσδιορίζοντας τον ρόλο του Διευθυντή ως μέντορα για την επιτυχημένη λειτουργία του σχολείου. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζει και η παρούσα μελέτη τονίζοντας τη σημαντικότητα της ηγεσίας και της σαφούς προσέγγισης στη διαχείριση των κρίσεων.

Στη μελέτη του Page W. (2007) συσχετίζεται η διαχείριση των κρίσεων με τη γνώση, την ηγεσία και την επικοινωνιακή πρακτική του Διευθυντή. Αυτό φαίνεται και μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης με τους Διευθυντές και τους Υποδιευθυντές να τονίζουν τη σημασία της επιμόρφωσης για τη διαχείριση των κρίσεων. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και τα αποτελέσματα του MacNeil, W. (2013) τοποθετώντας σαν βασικό καθήκον του Διευθυντή την ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων.

Ο Heystek J. (2007) μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης του συσχετίζει την ηγεσία με την επιμόρφωση των Διευθυντών τοποθετώντας την εξειδίκευση σε ζητήματα κρίσεων σαν ένα ευρύτερο κομμάτι της επιμόρφωσης τους. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα διεξάγεται μέσα από την παρούσα μελέτη με τους Διευθυντές – Υποδιευθυντές να θεωρούν υποχρεωτική την επιμόρφωση τους στα ζητήματα διαχείρισης κρίσεων.

Τέλος, στη μελέτη των Dennison F., Shenton K. (2006) η επιμόρφωση δημιουργεί ένα πλήρως ενεργητικό ηγέτη της σχολικής μονάδας, ο οποίος είναι σε θέση να παρέμβει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα προβλήματα εντός της. Παρόμοια αποτελέσματα εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη, όπου οι Διευθυντές-Υποδιευθυντές που έχουν επιμορφωθεί σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων μπορούν να αντιμετωπίσουν τις περιπτώσεις κρίσεων και συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μια προσπάθεια προσδιορισμού της συμβολής της επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα εξετάστηκαν οι απόψεις των Διευθυντών και των Υποδιευθυντών του Ν. Ηλείας σχετικά με τους τύπους των κρίσεων, τα αίτια που δημιουργούν τις κρίσεις, τις τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων και τη συνεισφορά της επιμόρφωσης στα ζητήματα διαχείρισης των κρίσεων. Μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζεται η ανάγκη επιμόρφωσης όλων των στελεχών της εκπαίδευσης στα θέματα διαχείρισης των κρίσεων. Τα αποτελέσματα μπορούν να αποτελέσουν βάση αξιοποίησης της επιμόρφωσης στους κόλπους των στελεχών της εκπαίδευσης. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις πηγές κρίσης και τη διαχείρισή τους, καθώς και την εικόνα που παρουσιάζει η ηγεσία από την οπτική των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων.

Στους περιορισμούς της έρευνας συγκαταλέγεται ότι ο πληθυσμός της έρευνας είναι μικρός σε σχέση με το σύνολο των Διευθυντών και Υποδιευθυντών της χώρας, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί γενίκευση των συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ανδρέου, Α. (2005). Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης. Στο Μπαγάκη (επιμ.) Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Μεταίχμιο

Δημητρακόπουλος Γ. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας της Π.Ε. στη διαχείριση των συγκρούσεων και η συμβολή του στη δημιουργία θετικού κλίματος. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών του Πειραιά. Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ

Κασουλίδης, Γ. (2011). Ετοιμότητα των διευθυντών δημοσίων σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στη διαχείριση κρίσεων: Ανάπτυξη μοντέλου λήψης απόφασης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Δελτίο ΚΟΕΔ, αρ. 26, Απρίλιος 2012, 5-7.

Κεσίδου, Α. (2015). Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, 126-129.

Κωστίκα, Ι. (2004). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.

Μαυρογιώργος, Γ. (2003). Ο εκπαιδευτικός και η ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μπαγάκης, Γ., (2005). Επιμόρφωση και επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού, Αθήνα: Μεταίχμιο

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

Παπαδάκης, Σ., Φραγκούλης, Ι. (2005). Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών και στάσεων εκπαιδευτικών για την παροχή εξ αποστάσεως επιμόρφωσης σε περιβάλλον

ηλεκτρονικής μάθησης (e-Learning). Στο Γιώργος Μπαγάκης (επιμ.), Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, (σ. 276-285). Αθήνα: Μεταίχιμο.

Παπαλόη, Ε. & Μπουραντάς, Δ. (2012). Η φρόνηση των διοικητικών στελεχών στο χώρο της Εκπαίδευσης ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την ανανέωση των Εκπαιδευτικών και Διοικητικών πρακτικών. Στο: Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.). Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο. Αθήνα: Επίκεντρο, σ.153-165.

Παπαναούμ, Ζ. (2005). Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πώς. Στο: Μπεγάκης, Γ.: Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Σαΐτης, Χ. (2005). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση Σφακιανάκης Μ. Κ. (1998). *Διοικητική των Κρίσεων*. Αθήνα: Έλλην.

Τσοβάρα Α. (2014). Διευθυντής σχολικής μονάδας και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

ΞΕΝΗ

Alba, D J. & Gable, R. (2011). "Crisis Preparedness: Do School Administrators and First Responders Feel Ready to Act?". Paper presented at the 42nd annual meeting of the Northeastern Educational Research Association, Rocky Hill, CT.

Arnold, Hugh J. and Feldman, Daniel, (1986) *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill

Balay R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases* 3(1): 5-27.

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-361

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

Celano, S. Michell, R. (2014). *Mentoring, Trust, and Teacher Efficacy: A Powerful Force fir New Teacher Induction, Trust and school life, USA*

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

Dennison F., Shenton K. (2006). Training Professional Leaders — the new school managers. *Journal Oxford Review of Education*, Vol 16 (3) 311-320

Eval, O. & Roth, G. (2011). Leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275

Fiedler, Fred , E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness* , McGraw- Hill

Filley, AC 1975. *Analysis of interpersonal conflicts*. Glenview IL: Scott, Foresman.

Gagnon, J.C., Barber, B.R., Soyturk, I. (2018) *Positive Behavior Interventions and Supports Implementation in Secure Care Juvenile Justice Schools: Results of a National Survey of School Administrators, Behavioral Disorders*

Garibaldi P. (2006) *Personnel Economics in Imperfect Labour Markets*, Oxford University Press, Oxford.

Goleman, D. (1998). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί η EQ είναι πιο σημαντική από την IQ; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Griffin, R. (2009) Management, Boston: Houghton Mifflin.

Guillotin, B., Mangematin, V. (2018) Authenticity-based strategizing: moving business schools beyond accreditations and rankings, Journal of Management Development, 37(6), pp. 480-492

Heystek J. (2007). Reflecting on principals as managers or moulded leaders in a managerialistic school system South African Journal of Education. Vol 27(3)491–505

Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. and Sloane, P. J. (2008) Training, job satisfaction and workplace performance in Britain: evidence from WERS 2004', IZA Discussion Paper No. 3677, Forschungs institute zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labo.

Lipham, James (1964) Leadership and Administration in Daniel Griffiths (ed) Behavioural Science and Educational Administration, University Of Chicago Press
MacNeil, W. (2013). Crisis management for schools. University of Dundee.

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

Northouse, P. (2007). Leadership, Theory and Practice. London, SAGE Publications.
OECD. (2009). Creating effective teaching and learning environments: First results from Talis. OECD: Paris.

Page W. (2007). Teacher's Guide to Crisis Management Lessons Center for Ethics and Integrity in Public Communication, Public Relations Quarterly, 45(1), 26-28

Reddin, W. (1970) Management Effectiveness , McGraw- Hill (UK)

Saiti, A., (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the

school leader: A study of a Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 43 (4) 582-609.

Singh, J.J., Iglesias, O. & Batista-Foguet, J.M. (2012). Does having an ethical brand matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty. *Journal Business Ethics*, 111, 541–549

Schuler, R.S., Jackson, S. (2006) *Human Resources management: positioning for the 21st century*, West Publishing, N.

Somech A (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3): 359-390.

Stogdill, R.M. (1948) *Personal Factors Associated with Leadership, A survey of The Literature*, *Journal of Psychology* No. 25.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές, ενώ οι πληροφορίες, που θα προκύψουν, θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς.

Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών σχολείων του Ν. Ηλείας σχετικά με την επιμόρφωση και τη συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικιακή Ομάδα *

- 30 έως 39 ετών
- 40 έως 49 ετών
- 50 ετών και άνω

Χρόνια προϋπηρεσίας *

- Από 10 έως 19 χρόνια
- Από 20 έως 29 χρόνια
- 30 και άνω

Επίπεδο σπουδών *

- Προπτυχιακός τίτλος
- Μετεκπαίδευση-διδασκαλείο
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 : ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

1. Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

- Ναι
- Όχι

2. Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς *

- Πολύ συχνά
- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 : ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΑΙΤΙΑ ΚΡΙΣΕΩΝ

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα αίτια των κρίσεων; *

- Ατομικοί παράγοντες
- Ο τρόπος διοίκησης διευθυντή/διευθύντριας
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Πολιτιστικές διαφορές
- Αδυναμίες οργάνωσης
- Νομικό πλαίσιο
- Οικονομική κρίση
- Έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού
- Συνθήκες υγιεινής
- Άλλο:

4. Θεωρείτε ότι οι κρίσεις είναι: (μπορείτε να επιλέξετε και παραπάνω από μια απαντήσεις) *

- Εσωτερικές
- Προσωπικές
- Διαπροσωπικές
- Κοινωνικές
- Συναισθηματικές

5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι παρατηρούνται κρίσεις εντός των παρακάτω ομάδων; *

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

Ανάμεσα στο
διευθυντή και
τους
εκπαιδευτικούς



Ανάμεσα στον
υποδιευθυντή
και τους
εκπαιδευτικούς



Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ανάμεσα
στους
εκπαιδευτικούς

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

6. Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση; *

- Ναι
- Όχι

7. Αν ΝΑΙ πόσο;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων *

- Καθόλου

- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι συνέπειες από μια κρίση στους εκπαιδευτικούς; *

- Αύξηση στρες
- Πτώση ηθικού
- Μείωση εργασιακής απόδοσης
- Κατάθλιψη
- Αύξηση πίεσης
- Άλλο:

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΥΤΩΝ

14. Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια

- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

- αποφυγή διαχείρισης της κρίσης
- διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων
- συμβιβασμός
- συνεργασία και χρήση εναλλακτικών τρόπων δράσης
- άσκηση εξουσίας

18. Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ) *

- Ναι
- Όχι

19. Αν ναι ποιο τρίτο πρόσωπο;

20. Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

- Ηγετικές Ικανότητες
- Είλικρίνεια
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Επιστημονικό υπόβαθρο
- Εμπειρία

21. Αξιολογήστε τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε καθένα από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας.*

	Ποτέ	Σπάνια	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά
Καθοδηγητικό στυλ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υποστηρικτικό στυλ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημοκρατικό στυλ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυταρχικό στυλ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

- Ναι
- Όχι

23. Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων; *

- Καθόλου αποτελεσματικός
- Λίγο αποτελεσματικός
- Αρκετά αποτελεσματικός
- Πολύ αποτελεσματικός
- Πάρα πολύ αποτελεσματικός

24. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

25. Ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής ερευνάτε το θέμα με τους εμπλεκόμενους στη κρίση ώστε για να βρεθεί μια λύση αποδεκτή από όλους *

- Ναι
- Όχι

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

26. Ως Διευθυντής-Υποδιευθυντής έχετε επιμορφωθεί σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

- Ναι
- Όχι

27. Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των Διευθυντών-Υποδιευθυντών θα μείωνε τις κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς *

- Ναι
- Όχι

28. Ο διευθυντής χρειάζεται να έχει εξειδίκευση πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους; *

- Ναι
- Όχι

29. Θεωρείτε ότι πρέπει να είναι υποχρεωτική η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης πάνω σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε συναδέλφους; *

- Ναι
- Όχι

30. Τι θα προτείνατε προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερη η διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; *

Υποβολή

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Φύλο * Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

		Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;			
		Ναι	Όχι	Total	
Φύλο	Ανδρ ο ας	Count 36	4	40	
		% within Φύλο 90,0%	10,0%	100,0%	
Φύλο	Γυνα ίκα	Count 21	0	21	
		% within Φύλο 100,0%	0,0%	100,0%	
Total		Count 57	4	61	
		% within Φύλο 93,4%	6,6%	100,0%	

Φύλο * Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς				
		Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Total
Φύλο	Ανδρ	Count 8	16	12	4	40

ο	ας	% within Φύλο	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	Γυναίκα	Count	4	7	6	4	21
		% within Φύλο	19,0%	33,3%	28,6%	19,0%	100,0%
Total		Count	12	23	18	8	61
		% within Φύλο	19,7%	37,7%	29,5%	13,1%	100,0%

**Φύλο * Ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς
Crosstabulation**

		Ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρ	Count	3	10	15	10	2	40
ο	ας	% within Φύλο	7,5%	25,0%	37,5%	25,0%	5,0%	100,0%
	Γυναίκα	Count	1	5	8	5	2	21
		% within Φύλο	4,8%	23,8%	38,1%	23,8%	9,5%	100,0%
Total		Count	4	15	23	15	4	61
		% within Φύλο	6,6%	24,6%	37,7%	24,6%	6,6%	100,0%

Φύλο * Ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρας	Count	2	16	17	5	0	40
		% within Φύλο	5,0%	40,0%	42,5%	12,5%	0,0%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	2	5	10	3	1	21
		% within Φύλο	9,5%	23,8%	47,6%	14,3%	4,8%	100,0%
Total		Count	4	21	27	8	1	61
		% within Φύλο	6,6%	34,4%	44,3%	13,1%	1,6%	100,0%

Φύλο * Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς					
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Ανδρας	Count	4	18	12	6	40
		% within Φύλο	10,0%	45,0%	30,0%	15,0%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	5	9	6	1	21
		% within Φύλο	23,8%	42,9%	28,6%	4,8%	100,0%

Total	Count	9	27	18	7	61
	% within Φύλο	14,8%	44,3%	29,5%	11,5%	100,0%

Φύλο * Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση; Crosstabulation

		Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση;		
		Ναι	Όχι	Total
Φύλο Ανδρ ο ας	Count	28	12	40
	% within Φύλο	70,0%	30,0%	100,0%
Γυνα ίκα	Count	18	3	21
	% within Φύλο	85,7%	14,3%	100,0%
Total	Count	46	15	61
	% within Φύλο	75,4%	24,6%	100,0%

Φύλο * Αν ΝΑΙ πόσο; Crosstabulation

		Αν ΝΑΙ πόσο;				
		Μέτ Λίγο	Πολ ύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο Ανδρ	Count	4	13	9	2	28

ο	ας	% within Φύλο	14,3 %	46,4 %	32,1 %	7,1%	100,0 %
	Γυναίκα	Count	6	4	6	2	18
		% within Φύλο	33,3 %	22,2 %	33,3 %	11,1%	100,0 %
Total		Count	10	17	15	4	46
		% within Φύλο	21,7 %	37,0 %	32,6 %	8,7%	100,0 %

**Φύλο * Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;
Crosstabulation**

		Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;						
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρ	Count	0	4	7	20	9	40
ο	ας	% within Φύλο	0,0%	10,0 %	17,5 %	50,0 %	22,5%	100,0 %
	Γυναίκα	Count	1	2	4	8	6	21
		% within Φύλο	4,8%	9,5 %	19,0 %	38,1 %	28,6%	100,0 %
Total		Count	1	6	11	28	15	61
		% within Φύλο	1,6%	9,8 %	18,0 %	45,9 %	24,6%	100,0 %

Φύλο * Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας; Crosstabulation

			Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας;					
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Ανδρας	Count	2	5	7	16	10	40
		% within Φύλο	5,0%	12,5%	17,5%	40,0%	25,0%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	2	2	5	9	3	21
		% within Φύλο	9,5%	9,5%	23,8%	42,9%	14,3%	100,0%
Total		Count	4	7	12	25	13	61
		% within Φύλο	6,6%	11,5%	19,7%	41,0%	21,3%	100,0%

Φύλο * Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων; Crosstabulation

			Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;					
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Ανδρας	Count	1	5	12	15	7	40
		% within Φύλο	2,5%	12,5%	30,0%	37,5%	17,5%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	1	5	3	10	2	21
		% within Φύλο	4,8%	23,8%	14,3%	47,6%	9,5%	100,0%

Total	Count	2	10	15	25	9	61
	% within Φύλο	3,3%	16,4%	24,6%	41,0%	14,8%	100,0%

Φύλο * Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων Crosstabulation

		Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων					Total	
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ		
Φύλο	Ανδρας	Count	1	6	12	17	4	40
		% within Φύλο	2,5%	15,0%	30,0%	42,5%	10,0%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	0	5	5	7	4	21
		% within Φύλο	0,0%	23,8%	23,8%	33,3%	19,0%	100,0%
Total	Count	1	11	17	24	8	61	
	% within Φύλο	1,6%	18,0%	27,9%	39,3%	13,1%	100,0%	

Φύλο * Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις; Crosstabulation

		Η ύπαρξη μιας κρίσης διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις;				Total
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
		<hr/>				

Φύλο ο	Ανδρ ας	Count	1	2	30	7	40
		% within Φύλο	2,5%	5,0%	75,0%	17,5%	100,0%
	Γυνα ίκα	Count	3	2	11	5	21
		% within Φύλο	14,3%	9,5%	52,4%	23,8%	100,0%
Total		Count	4	4	41	12	61
		% within Φύλο	6,6%	6,6%	67,2%	19,7%	100,0%

**Φύλο * Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις;
Crosstabulation**

		Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις;				
			Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο ο	Ανδρ ας	Count	1	28	11	40
		% within Φύλο	2,5%	70,0%	27,5%	100,0%
	Γυνα ίκα	Count	1	14	6	21
		% within Φύλο	4,8%	66,7%	28,6%	100,0%
Total		Count	2	42	17	61
		% within Φύλο	3,3%	68,9%	27,9%	100,0%

**Φύλο * Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης;
Crosstabulation**

		Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης;				
		Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρας	Count	4	30	6	40
		% within Φύλο	10,0%	75,0%	15,0%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	1	19	1	21
		% within Φύλο	4,8%	90,5%	4,8%	100,0%
Total		Count	5	49	7	61
		% within Φύλο	8,2%	80,3%	11,5%	100,0%

**Φύλο * Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων;
Crosstabulation**

		Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων;				
		Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρας	Count	3	28	9	40
		% within Φύλο	7,5%	70,0%	22,5%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	2	13	6	21
		% within Φύλο	9,5%	61,9%	28,6%	100,0%
Total		Count	5	41	15	61

% within	8,2%	67,2%	24,6%	100,0
Φύλο				%

Φύλο * Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ) Crosstabulation

		Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιο τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ)		
		Ναι	Όχι	Total
Φύλο	Ανδρ ο	Count 18	22	40
		% within 45,0%	55,0%	100,0
		Φύλο		%
	Γυνα ίκα	Count 9	12	21
		% within 42,9%	57,1%	100,0
		Φύλο		%
Total		Count 27	34	61
		% within 44,3%	55,7%	100,0
		Φύλο		%

Φύλο * Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;

			Ηγετικές Ικανότητες	Ειλικρίνεια	Επικοινωνια κές δεξιότητες	Επιστημονικ ό υπόβαθρο
Φύλο ο	Ανδρ ας	Count	10	8	13	2
		% within Φύλο	25,0%	20,0%	32,5%	5,0%
	Γυνα ίκα	Count	5	3	10	2
		% within Φύλο	23,8%	14,3%	47,6%	9,5%
Total		Count	15	11	23	4
		% within Φύλο	24,6%	18,0%	37,7%	6,6%

Φύλο * Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

			Εμπειρία	Total
Φύλο	Ανδρας	Count	7	40
		% within Φύλο	17,5%	100,0%
	Γυναίκα	Count	1	21
		% within Φύλο	4,8%	100,0%
Total		Count	8	61
		% within Φύλο	13,1%	100,0%

Φύλο * Καθοδηγητικό στυλ Crosstabulation

		Καθοδηγητικό στυλ				
		Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Φύλο	Ανδρ ο ας	Count	7	26	7	40
		% within Φύλο	17,5 %	65,0 %	17,5%	100,0 %
	Γυνα ίκα	Count	4	15	2	21
		% within Φύλο	19,0 %	71,4 %	9,5%	100,0 %
Total		Count	11	41	9	61
		% within Φύλο	18,0 %	67,2 %	14,8%	100,0 %

Φύλο * Υποστηρικτικό στυλ Crosstabulation

		Υποστηρικτικό στυλ				
		Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Φύλο	Ανδρ ο ας	Count	2	16	22	40
		% within Φύλο	5,0 %	40,0 %	55,0%	100,0 %
	Γυνα ίκα	Count	0	6	15	21
		% within Φύλο	0,0 %	28,6 %	71,4%	100,0 %

Total	Count	2	22	37	61
	% within Φύλο	3,3%	36,1%	60,7%	100,0%

Φύλο * Δημοκρατικό στυλ Crosstabulation

		Δημοκρατικό στυλ				
		Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Φύλο	Ανδρ ο	Count	2	18	20	40
	ας	% within Φύλο	5,0%	45,0%	50,0%	100,0%
	Γυνα ίκα	Count	0	10	11	21
		% within Φύλο	0,0%	47,6%	52,4%	100,0%
Total	Count	2	28	31	61	
	% within Φύλο	3,3%	45,9%	50,8%	100,0%	

Φύλο * Αυταρχικό στυλ Crosstabulation

		Αυταρχικό στυλ				
		Ποτέ	Σπάν ια	Μέτ ρια	Total	
Φύλο	Ανδρ ο	Count	24	13	3	40
	ας	% within Φύλο	60,0%	32,5%	7,5%	100,0%

Γυναίκα	Count	12	8	1	21
	% within Φύλο	57,1%	38,1%	4,8%	100,0%
Total	Count	36	21	4	61
	% within Φύλο	59,0%	34,4%	6,6%	100,0%

**Φύλο * Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;
Crosstabulation**

		Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;			
		Ναι	Όχι	Total	
Φύλο	Ανδρας	Count	40	0	40
		% within Φύλο	100,0%	0,0%	100,0%
Γυναίκα	Count	19	2	21	
	% within Φύλο	90,5%	9,5%	100,0%	
Total	Count	59	2	61	
	% within Φύλο	96,7%	3,3%	100,0%	

Φύλο * Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων; Crosstabulation

		Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων;			
		Καθόλου αποτελεσματικός	Λίγο αποτελεσματικός	Αρκετά αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Φύλο	Ανδρας	Count 1	0	5	18
		% within Φύλο 2,5%	0,0%	12,5%	45,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count 0	2	4	11
		% within Φύλο 0,0%	9,5%	19,0%	52,4%
Total		Count 1	2	9	29
		% within Φύλο 1,6%	3,3%	14,8%	47,5%

Φύλο * Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων; Crosstabulation

		Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων;		Total
		Πάρα αποτελεσματικός	πολύ	
Φύλο	Ανδρας	Count 16		40
		% within Φύλο 40,0%		100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count 4		21

	% within Φύλο	19,0%	100,0%
Total	Count	20	61
	% within Φύλο	32,8%	100,0%

Φύλο * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε; Crosstabulation

		Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε;					
		Καθόλου	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Ανδρας	Count	1	0	20	19	40
		% within Φύλο	2,5%	0,0%	50,0%	47,5%	100,0%
Φύλο	Γυναίκα	Count	1	2	12	6	21
		% within Φύλο	4,8%	9,5%	57,1%	28,6%	100,0%
Total	Count	2	2	32	25	61	
	% within Φύλο	3,3%	3,3%	52,5%	41,0%	100,0%	

Ηλικία * Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

				Έχετε αντιμετωπίσει κάποια κρίση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;			
				Ναι	Όχι	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	16	1	17
				% within Ηλικία	94,1%	5,9%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	41	3	44
				% within Ηλικία	93,2%	6,8%	100,0%
Total				Count	57	4	61
				% within Ηλικία	93,4%	6,6%	100,0%

Ηλικία * Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς
Crosstabulation

				Πόσο συχνά παρατηρούνται κρίσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς					
				Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	3	5	7	2	17
				% within Ηλικία	17,6%	29,4%	41,2%	11,8%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	9	18	11	6	44
				% within Ηλικία	20,5%	40,9%	25,0%	13,6%	100,0%
Total				Count	12	23	18	8	61

% within Ηλικία	19,7%	37,7%	29,5%	13,1%	100,0%
-----------------	-------	-------	-------	-------	--------

Ηλικία * Ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς						
		Καθόλου	Μέτριο	Πολύ	Πάρα πολύ	Total		
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	1	3	6	5	2	17
		% within Ηλικία	5,9%	17,6%	35,3%	29,4%	11,8%	100,0%
	από 50 ετών και άνω	Count	3	12	17	10	2	44
		% within Ηλικία	6,8%	27,3%	38,6%	22,7%	4,5%	100,0%
Total		Count	4	15	23	15	4	61
		% within Ηλικία	6,6%	24,6%	37,7%	24,6%	6,6%	100,0%

Ηλικία * Ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Ανάμεσα στον υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς						
		Καθόλου	Μέτριο	Πολύ	Πάρα πολύ	Total		
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	0	5	7	4	1	17

ία	ετών	% within Ηλικία	0,0%	29,4%	41,2%	23,5%	5,9%	100,0%
από 50 ετών και άνω		Count	4	16	20	4	0	44
		% within Ηλικία	9,1%	36,4%	45,5%	9,1%	0,0%	100,0%
Total		Count	4	21	27	8	1	61
		% within Ηλικία	6,6%	34,4%	44,3%	13,1%	1,6%	100,0%

Ηλικία * Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς Crosstabulation

		Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς				Total	
		Λίγο	Μέτ ρια	Πολ ύ	Πάρα πολύ		
Ηλικία	40 ετών έως 49 ετών	Count	2	5	6	4	17
		% within Ηλικία	11,8%	29,4%	35,3%	23,5%	100,0%
από 50 ετών και άνω		Count	7	22	12	3	44
		% within Ηλικία	15,9%	50,0%	27,3%	6,8%	100,0%
Total		Count	9	27	18	7	61
		% within Ηλικία	14,8%	44,3%	29,5%	11,5%	100,0%

Ηλικία * Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση; Crosstabulation

				Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει θετικός αντίκτυπος από μία κρίση;			
				Ναι	Όχι	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	11	6	17
				% within Ηλικία	64,7%	35,3%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	35	9	44
				% within Ηλικία	79,5%	20,5%	100,0%
Total				Count	46	15	61
				% within Ηλικία	75,4%	24,6%	100,0%

Ηλικία * Αν ΝΑΙ πόσο; Crosstabulation

				Αν ΝΑΙ πόσο;					
				Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	4	6	1	0	11
				% within Ηλικία	36,4%	54,5%	9,1%	0,0%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	6	11	14	4	35
				% within Ηλικία	17,1%	31,4%	40,0%	11,4%	100,0%
Total				Count	10	17	15	4	46
				% within Ηλικία	21,7%	37,0%	32,6%	8,7%	100,0%

Ηλικία * Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας; Crosstabulation

				Η κρίση επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας;						
				Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	0	2	3	6	6	17
				% within Ηλικία	0,0%	11,8%	17,6%	35,3%	35,3%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	1	4	8	22	9	44
				% within Ηλικία	2,3%	9,1%	18,2%	50,0%	20,5%	100,0%
Total				Count	1	6	11	28	15	61
				% within Ηλικία	1,6%	9,8%	18,0%	45,9%	24,6%	100,0%

Ηλικία * Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας; Crosstabulation

				Η επίλυση μιας κρίσης αυξάνει τη συνοχή της ομάδας;						
				Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	3	2	4	6	2	17
				% within Ηλικία	17,6%	11,8%	23,5%	35,3%	11,8%	100,0%
	από	50	ετών	Count	1	5	8	19	11	44
				% within Ηλικία	2,3%	11,4%	18,2%	43,2%	24,9%	100,0%

και άνω	% within Ηλικία	2,3%	11,4%	18,2%	43,2%	25,0%	100,0%
Total	Count	4	7	12	25	13	61
	% within Ηλικία	6,6%	11,5%	19,7%	41,0%	21,3%	100,0%

**Ηλικία * Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;
Crosstabulation**

		Η επίλυση μια κρίσης συμβάλλει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων;					Total	
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ		
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	2	4	4	5	2	17
		% within Ηλικία	11,8%	23,5%	23,5%	29,4%	11,8%	100,0%
και άνω	από 50 ετών	Count	0	6	11	20	7	44
		% within Ηλικία	0,0%	13,6%	25,0%	45,5%	15,9%	100,0%
Total		Count	2	10	15	25	9	61
		% within Ηλικία	3,3%	16,4%	24,6%	41,0%	14,8%	100,0%

**Ηλικία * Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων
Crosstabulation**

		Η επίλυση μιας κρίσης συμβάλλει στην εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων		Total
--	--	---	--	-------

				Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ		
Ηλικία	40	έως	49	Count	1	5	6	3	2	17
				% within Ηλικία	5,9%	29,4%	35,3%	17,6%	11,8%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	0	6	11	21	6	44
				% within Ηλικία	0,0%	13,6%	25,0%	47,7%	13,6%	100,0%
Total				Count	1	11	17	24	8	61
				% within Ηλικία	1,6%	18,0%	27,9%	39,3%	13,1%	100,0%

**Ηλικία * Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις;
Crosstabulation**

				Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει τις κρίσεις;				
				Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49	Count	0	11	6	17
				% within Ηλικία	0,0%	64,7%	35,3%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	2	31	11	44
				% within Ηλικία	4,5%	70,5%	25,0%	100,0%
Total				Count	2	42	17	61
				% within Ηλικία	3,3%	68,9%	27,9%	100,0%

**Ηλικία * Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης;
Crosstabulation**

				Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της κρίσης;				
				Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	0	14	3	17
				% within Ηλικία	0,0%	82,4%	17,6%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	5	35	4	44
				% within Ηλικία	11,4%	79,5%	9,1%	100,0%
Total				Count	5	49	7	61
				% within Ηλικία	8,2%	80,3%	11,5%	100,0%

**Ηλικία * Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων;
Crosstabulation**

				Κατά πόσο το στυλ διοίκησης επηρεάζει την επίλυση των κρίσεων;				
				Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	1	11	5	17
				% within Ηλικία	5,9%	64,7%	29,4%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	4	30	10	44
				% within Ηλικία	9,1%	68,2%	22,7%	100,0%

Total	Count	5	41	15	61
	% within Ηλικία	8,2%	67,2%	24,6%	100,0%

Ηλικία * Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιου τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ) Crosstabulation

		Έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κρίσης κάποιου τρίτο πρόσωπο (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος κλπ)		
		Ναι	Όχι	Total
Ηλικία 40 έως 49 ετών	Count	7	10	17
	% within Ηλικία	41,2%	58,8%	100,0%
από 50 ετών και άνω	Count	20	24	44
	% within Ηλικία	45,5%	54,5%	100,0%
Total	Count	27	34	61
	% within Ηλικία	44,3%	55,7%	100,0%

Ηλικία * Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

				Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;				
				Ηγετικές Ικανότητες	Ειλικρίνεια	Επικοινωνια κές δεξιότητες	Επιστημονικ ό υπόβαθρο	
Ηλικία	40	έως	49	Count	4	2	8	1
				% within Ηλικία	23,5%	11,8%	47,1%	5,9%
	από	50	ετών	Count	11	9	15	3
			και άνω	% within Ηλικία	25,0%	20,5%	34,1%	6,8%
Total				Count	15	11	23	4
				% within Ηλικία	24,6%	18,0%	37,7%	6,6%

Ηλικία * Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

		Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;	
		Εμπειρία	Total
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	2
		% within Ηλικία	11,8%
			100,0%
	από 50 ετών και άνω	Count	6
		% within Ηλικία	13,6%
			100,0%

Total	Count	8	61
	% within Ηλικία	13,1%	100,0%

Ηλικία * Καθοδηγητικό στυλ Crosstabulation

				Καθοδηγητικό στυλ				
				Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	2	14	1	17
				% within Ηλικία	11,8%	82,4%	5,9%	100,0%
	από	50	ετών και άνω	Count	9	27	8	44
				% within Ηλικία	20,5%	61,4%	18,2%	100,0%
Total				Count	11	41	9	61
				% within Ηλικία	18,0%	67,2%	14,8%	100,0%

Ηλικία * Υποστηρικτικό στυλ Crosstabulation

				Υποστηρικτικό στυλ				
				Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Ηλικία	40	έως	49 ετών	Count	0	7	10	17
				% within Ηλικία	0,0%	41,2%	58,8%	100,0%

από 50 ετών και άνω	Count	2	15	27	44
	% within Ηλικία	4,5%	34,1%	61,4%	100,0%
Total	Count	2	22	37	61
	% within Ηλικία	3,3%	36,1%	60,7%	100,0%

Ηλικία * Δημοκρατικό στύλ Crosstabulation

		Δημοκρατικό στύλ				
		Μέτ ρια	Συχν ά	Πολύ συχνά	Total	
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	1	7	9	17
		% within Ηλικία	5,9%	41,2%	52,9%	100,0%
από 50 ετών και άνω	Count	1	21	22	44	
	% within Ηλικία	2,3%	47,7%	50,0%	100,0%	
Total	Count	2	28	31	61	
	% within Ηλικία	3,3%	45,9%	50,8%	100,0%	

Ηλικία * Αυταρχικό στύλ Crosstabulation

		Αυταρχικό στύλ		
		Σπάν Ποτέ	Μέτ ρια	Total
<hr/>				

Ηλικία	40	έως	49	Count	9	7	1	17
		ετών		% within Ηλικία	52,9	41,2	5,9	100,0
					%	%	%	%
από 50 ετών και άνω				Count	27	14	3	44
				% within Ηλικία	61,4	31,8	6,8	100,0
					%	%	%	%
Total				Count	36	21	4	61
				% within Ηλικία	59,0	34,4	6,6	100,0
					%	%	%	%

Ηλικία * Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς; Crosstabulation

				Θεωρείτε ότι οι προσεγγίσεις που ακολουθείτε ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς;			
				Ναι	Όχι	Total	
Ηλικία	40	έως	49	Count	16	1	17
		ετών		% within Ηλικία	94,1%	5,9%	100,0%
από 50 ετών και άνω				Count	43	1	44
				% within Ηλικία	97,7%	2,3%	100,0%
Total				Count	59	2	61

% within	96,7%	3,3%	100,0
Ηλικία			%

Ηλικία * Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων; Crosstabulation

				Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων;				
				Καθόλου αποτελεσματικός	Λίγο αποτελεσματικός	Αρκετά αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός	
Ηλικία	40 ετών	έως	49	Count	0	2	3	7
				% within Ηλικία	0,0%	11,8%	17,6%	41,2%
	από	50	ετών και άνω	Count	1	0	6	22
				% within Ηλικία	2,3%	0,0%	13,6%	50,0%
Total				Count	1	2	9	29
				% within Ηλικία	1,6%	3,3%	14,8%	47,5%

Ηλικία * Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων; Crosstabulation

Πώς εκτιμάτε τον ρόλο του Διευθυντή-Υποδιευθυντή στην αποτελεσματική επίλυση των κρίσεων;	
Πάρα αποτελεσματικός	πολύ Total

Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	5	17
		% within Ηλικία	29,4%	100,0%
	από 50 ετών και άνω	Count	15	44
		% within Ηλικία	34,1%	100,0%
Total		Count	20	61
		% within Ηλικία	32,8%	100,0%

**Ηλικία * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε;
Crosstabulation**

		Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε;				
		Καθόλου	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	0	0	10	7
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	58,8%	41,2%
	από 50 ετών και άνω	Count	2	2	22	18
		% within Ηλικία	4,5%	4,5%	50,0%	40,9%
Total		Count	2	2	32	25
		% within Ηλικία	3,3%	3,3%	52,5%	41,0%

**Ηλικία * Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επίλυση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείτε;
Crosstabulation**

			Total
Ηλικία	40 έως 49 ετών	Count	17
		% within Ηλικία	100,0%
	από 50 ετών και άνω	Count	44
		% within Ηλικία	100,0%
Total	Count		61
	% within Ηλικία		100,0%