

## **Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή στον προσανατολισμό των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου**

**Λεπίδας Δημήτριος**

*Εκπαιδευτικός Π.Ε.70*

*Μ.Δ.Ε. στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*

*lepidasdim@yahoo.com*

**Σταυρόπουλος Βασίλειος**

*Εκπαιδευτικός Π.Ε.70*

*Διδάκτορας Οργάνωσης & Διοίκησης της Εκπαίδευσης και Μεθοδολογίας της Έρευνας*

*bstavro@gmail.com*

**Τεντζέρης Εμμανουήλ**

*Εκπαιδευτικός Π.Ε.70*

*Μ.Δ.Ε. στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης,*

*Υπ. Διδάκτορας Ειδικής Αγωγής στο ΠΤΔΕ του Ε.Κ.Π.Α.*

*kedaaz@gmail.com*

### **Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα αφορά στη συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή στις στάσεις που υιοθετούν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης απέναντι σε ενδοσχολικές συγκρούσεις. Για τη διερεύνηση των στάσεων των εκπαιδευτικών απέναντι στις συγκρούσεις χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο προσανατολισμού των συγκρούσεων των Everard και Morris (1999) με τις πέντε πιθανές στάσεις που είναι δυνατόν να υιοθετηθούν και αφορούν σε: μάχη, αποφυγή, κατευνασμό, συμβιβασμό, επίλυση προβλημάτων. Αναφορικά με τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή του σχολείου (Hoy συμπεριφοράς: την υποστηρικτική, την κατευθυντική και την περιοριστική ηγετική συμπεριφορά. Από την έρευνα προέκυψε ότι η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή του σχολείου ευνοεί τον κατευνασμό και την επίλυση των συγκρούσεων, ενώ η περιοριστική όπως και η κατευθυντική ηγετική συμπεριφορά συνδέονται με τη στάση της αποφυγής. Ωστόσο, η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη θετική διευθέτηση των συγκρούσεων.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Συγκρούσεις, διευθυντής, ηγετική συμπεριφορά, εκπαιδευτικοί

### **Εισαγωγή**

Οι συγκρουσιακές καταστάσεις αποτελούν σύνηθες φαινόμενο της καθημερινής ζωής, αφού σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινότητας οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή, επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους συνανθρώπους τους. Κατά μια γενική άποψη, συγκρούσεις παρουσιάζονται ανάμεσα σε ανθρώπους, οι οποίοι

διαφοροποιούνται ως προς τις ανάγκες, τις ιδέες, τις αξίες ή τους στόχους τους. Ειδικότερα, οι συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή «οι κοινωνικές συγκρούσεις», όπως ονομάζονται τέτοιου είδους συγκρούσεις από τον Oberschall (1978, σελ. 291), είναι σχεδόν αναπόφευκτες. Όπως είναι φυσικό, ανάλογες συγκρούσεις παρουσιάζονται και στο χώρο του σχολείου, αφού τα μέλη του ανήκουν σε μια ομάδα (π.χ. ομάδα μαθητών, ομάδα διδασκόντων) αλλά ταυτόχρονα και σε έναν οργανισμό. Έτσι λοιπόν, κάνουμε λόγο για συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων ή ανάμεσα σε κάποιο/α μέλος/η και τον διευθυντή, ανάμεσα στους μαθητές ή τους μαθητές και τους διδάσκοντες, ανάμεσα στους γονείς και τους εκπαιδευτικούς αλλά και για συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στο σχολείο ως οργανισμό και σε άλλους αντίστοιχους.

Η έννοια της «σύγκρουσης» επέχει αρνητική σημασία για τους περισσότερους ανθρώπους. Τα αποτελέσματά της, ωστόσο, δεν είναι εύκολο να τα προδικάσουμε. Ενώ οι περισσότεροι θεωρούν ότι η σύγκρουση οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα και αποτελέσματα, αρκετοί ερευνητές (Everard & Morris, 1999, σελ. 199· Χατζηχρήστου, 2004, σελ. 7) υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα των συγκρουσιακών καταστάσεων μπορεί να είναι θετικά, όπως, για παράδειγμα, προσωπική ωρίμανση, στενότεροι δεσμοί μεταξύ συγκρουόμενων, αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και γενικά τόνωση του ηθικού.

#### Η συμβολή του διευθυντή/ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό, όπως είναι το σχολείο, είναι μεν αναπόφευκτες και πολύπλοκες διαδικασίες, αλλά η θετική ή αρνητική έκβαση αυτών στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι δεξιότητες του διευθυντή/ηγέτη, η στάση των μελών της σχολικής κοινότητας, καθώς και το είδος των συγκρούσεων (Σαΐτης, 2007, σελ. 273). Ο Κάντας (1995), αναφέρει σχετικά: «έχει υπολογιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη ξοδεύουν περίπου το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης» (σελ. 37).

Οι Everard και Morris (1999) θεωρούν ότι η συμπεριφορά του διευθυντή προσανατολίζεται προς δύο κυρίως κατευθύνσεις: α) στα αποτελέσματα (στο έργο) και β) στις σχέσεις (στους ανθρώπους). Ανάλογα, λοιπόν, με τον προσανατολισμό του διευθυντή, το ηγετικό του στυλ διακρίνεται σε υποστηρικτικό και συνεργατικό (έμφαση στους ανθρώπους), κατευθυντικό και καταπιεστικό (έμφαση στο έργο) καθώς και δημοκρατικό (έμφαση τόσο στο έργο, όσο και στους ανθρώπους) (Ζαβλανός, 2002).

Ο Μιχόπουλος (1998) διακρίνει τρία στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που υιοθετούν κατά κύριο λόγο οι διευθυντές: υποστηρικτική, κατευθυντική και περιοριστική. Ο διευθυντής που τον διακρίνει υποστηρικτική συμπεριφορά, δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, είναι ανοικτός στον διάλογο, κάνει εποικοδομητική κριτική και δέχεται τις υποδείξεις των συναδέλφων του. Ο διευθυντής με κατευθυντική συμπεριφορά είναι προσανατολισμένος περισσότερο στο διδακτικό

έργο και λιγότερο στις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, ασκεί στενή και αυστηρή επίβλεψη και ελέγχει στενά όλες τις δραστηριότητές τους. Η περιοριστική συμπεριφορά του διευθυντή χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατική, καθόσον τείνει στο να επιφορτίζει τους εκπαιδευτικούς με καθήκοντα ρουτίνας και άλλες εξωδιδασκτικές δραστηριότητες (ό.π., 1998, σελ. 174-175).

Ωστόσο, είναι γεγονός ότι ένας ηγέτης δεν είναι δυνατόν να υιοθετεί αποκλειστικά και μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Το ποιο στυλ θα υιοθετεί κάθε φορά εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, όπως η προσωπικότητά του, η κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει, η ωριμότητα των μελών της ομάδας, αλλά και τα περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται η ομάδα. Επιπλέον, ο διευθυντής μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα όπου θα ισορροπούν οι προτιμήσεις για ομαδική ή ατομική εργασία (Σαΐτης, Δάρρα, & Ψαρρή, υποκινητής μιας σύγκρουσης, εναγόμενος ή μεσολαβητής, παρόλα αυτά η συμβολή του ηγετικού του προφίλ στη διαχείριση των συγκρούσεων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας αποτελεί θέμα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής και της γενικότερης εκπαιδευτικής πρακτικής στο χώρο του σχολείου.

### Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της συμβολής της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή στις στάσεις που υιοθετούν οι εκπαιδευτικοί απέναντι στις συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου. Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1999), διακρίνονται πέντε στάσεις που υιοθετούν οι εκπαιδευτικοί σε περίπτωση σύγκρουσης: αποφυγή, κατευνασμός, μάχη, συμβιβασμός και λύση προβλημάτων, ενώ το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν κατά κύριο λόγο οι διευθυντές είναι η υποστηρικτική, η κατευθυντική και η περιοριστική ηγεσία (Μιχόπουλος, 1998). Ως εκ τούτου, οι στόχοι της έρευνας εξειδικεύονται και αφορούν στη συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή (κατευθυντική, περιοριστική, υποστηρικτική) στον προσανατολισμό των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου (αποφυγή, κατευνασμός, μάχη, συμβιβασμός, λύση προβλημάτων).

### Η έρευνα

#### Δείγμα-Διαδικασία

Στην έρευνα συμμετείχαν 125 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας σε σύνολο 1688 εκπαιδευτικών (ποσοστό δείγματος 7,4%) με τις ακόλουθες αναλογίες: 74% από τον κλάδο των δασκάλων, 17% από τον κλάδο νηπιαγωγών και 9% από επιμέρους ειδικότητες. Οι γυναίκες αποτελούσαν το 65% του συνολικού δείγματος και οι άντρες το 35%. Το 38% των συμμετεχόντων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών. Το 33% των συμμετεχόντων είχε συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία 6 έως 11 χρόνια, ενώ αναφορικά με τον τύπο σχολείου υπηρεσίας των εκπαιδευτικών το 31% υπηρετούσε σε 6/θέσιες σχολικές μονάδες. Η έρευνα διεξήχθη

το διάστημα Δεκεμβρίου 2011 – Ιανουαρίου 2012 και η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

### Εργαλεία

Τα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν αποτελούνταν από δύο κλίμακες:

*Κλίμακα προσανατολισμού συγκρούσεων* των Everard και Morris (1999). Η κλίμακα μεταφράστηκε και χρησιμοποιήθηκε στον ελλαδικό χώρο στην έρευνα του Παρασκευόπουλου (2006). Αποτελείται από είκοσι πέντε 25 προτάσεις-δηλώσεις δομημένες σε 4βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1 = Σπάνια, 4 = Πολύ συχνά), οι οποίες περιγράφουν στάσεις απέναντι στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στον επαγγελματικό τους χώρο. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με βάση το μοντέλο πέντε παραγόντων που προτείνουν οι Everard και Morris. Κάθε παράγοντας από αυτούς προκύπτει από τις αντίστοιχες ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και είναι οι εξής: α) Αποφυγή με ερωτήσεις του τύπου: «Αποφεύγετε να συναντήσετε την άλλη πλευρά;». β) Κατευνασμός με ερωτήσεις όπως: «Αρχίζετε ρωτώντας την άλλη πλευρά τι έχετε κάνει λάθος;». γ) Μάχη, όπως για παράδειγμα με ερωτήσεις: «Εξηγείτε τις απόψεις και τις απαιτήσεις σας καθαρά από την αρχή;». δ) Συμβιβασμός, περιλαμβάνει ερωτήσεις, όπως: «Προσπαθείτε να μοιράσετε τη διαφορά;». ε) Λύση προβλημάτων με ερωτήσεις του τύπου: «Ακούτε προσεκτικά τι λέει η άλλη πλευρά;». Οι παραπάνω στάσεις απέναντι στις συγκρούσεις διακρίνονται σε επιλυτικές (επίλυση, εξομάλυνση, μάχη) και διαχειριστικές (αποφυγή, συμβιβασμός).

*Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή του σχολείου* (Hoy & Clover, 1986). Η απόδοση στα ελληνικά έγινε από τους Σταυρόπουλο και Σαραφίδου (2011). Αποτελούνταν από 23 προτάσεις-δηλώσεις του ερωτηματολογίου περιγραφής οργανωτικού κλίματος για τα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (OCDQ-RE) δομημένες σε 4βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=Σπάνια, 4=Πολύ συχνά). Από το σύνολο των προτάσεων, εννέα αναφέρονται στην υποστηρικτική συμπεριφορά του διευθυντή (περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως: «Ο διευθυντής υπερβαίνει τον τυπικό ρόλο του, προκειμένου να παρέχει βοήθεια στους εκπαιδευτικούς». «Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς»), πέντε στην κατευθυντική συμπεριφορά (Παράδειγμα ερωτήσεων: «Ο διευθυντής ασκεί τον ρόλο του με σιδηρά πυγμή». «Ο διευθυντής επιβλέπει την προσέλευση των εκπαιδευτικών κάθε πρωί») και οι υπόλοιπες εννέα στην περιοριστική συμπεριφορά (Περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως: «Οι εκπαιδευτικοί επιβαρύνονται με πολλές ασχολίες». «Καθήκοντα ρουτίνας εμποδίζουν τη διδακτική διαδικασία»).

Για την εισαγωγή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics 21.0 for Windows.

### Αποτελέσματα

Από την Ανάλυση Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (One-way ANOVA), η κατευθυντική ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή του σχολείου βρέθηκε να επιδρά στην αποφυγή [ $F_{(20,124)} = 2,555, p=0,001$ ] και τη λύση προβλημάτων [ $F_{(20,124)} = 1,686$ , διάσταση της αποφυγής [ $F_{(13,124)} = 2,477, p<0,05$ ] και η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά στη διάσταση του κατευνασμού των συγκρούσεων [ $F_{(25,124)} = 2,098$ ,

Από τη μελέτη των συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς και του προσανατολισμού των συγκρούσεων, σύμφωνα με το Συντελεστή Συσχέτισης Pearson ( $r$ ), προέκυψε θετική σχέση της διάστασης της αποφυγής με την κατευθυντική και του κατευνασμού με την υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά ( $r = 0,266, p<0,001$ ). Επιπλέον, η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με το το συμβιβασμό ( $r = 0,227, p<0,05$ ) και τη λύση προβλημάτων ( $r = 0,208, p<0,05$ ), ενώ η λύση προβλημάτων σχετίζεται αρνητικά με την περιοριστική ηγετική συμπεριφορά

### Συζήτηση

Σκοπός της έρευνας ήταν η μελέτη της συμβολής της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή στον προσανατολισμό των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου σε δείγμα εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Μια ηγετική στάση προσανατολισμένη στο έργο, με αυστηρή επίβλεψη και έλεγχο όπως η κατευθυντική συμπεριφορά του διευθυντή δημιουργεί κλίμα αποφυγής των προβλημάτων, είτε αυτά είναι πράγματι μικρά και ασήμαντα, είτε είναι σημαντικά και χρήζουν διευθέτησης. Από πλευράς σχολικής κουλτούρας εντάσσεται στην κουλτούρα της τεχνητής συναδελφικότητας (Πομάκη, 2007). Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται και συνήθως κάποιος τούς το επιβάλλει (π.χ. διευθυντής). Αυτή η κουλτούρα είναι ακριβώς αντίθετη της κουλτούρας της συνεργασίας.

Η περιοριστική ηγετική συμπεριφορά οδηγεί σε στάση αποφυγής από μέρους των εκπαιδευτικών. Η επιφόρτιση των εκπαιδευτικών με καθήκοντα ρουτίνας και άλλες γραφειοκρατικές δραστηριότητες (Μιχόπουλος, 1998) δεν δίνει ευκαιρία να τεθούν τα ζητήματα επί τάπητος και ενδεχομένως να επιλυθούν. Δεν υιοθετείται η στάση μάχης για ζητήματα ρουτίνας και φόρτου εργασίας, αλλά η μη παραγωγική πολλές φορές στάση της αποφυγής. Σε αυτή την περίπτωση η σύγκρουση παραμένει λανθάνουσα. Πρόκειται για μια σύγκρουση η οποία ναι μεν υποβόσκει, αλλά δεν έχει εκδηλωθεί (Σαΐτης, 2007, σελ. 273-274) και ενδεχομένως αν εκδηλωθεί θα γίνει με έντονο τρόπο. Από πλευράς σχολικής κουλτούρας εντάσσεται στην κουλτούρα του ατομικισμού. Μια τέτοια κουλτούρα έχει αρνητικές επιδράσεις στον χαρακτήρα της διεύθυνσης του σχολείου (π.χ. ο διευθυντής σπάνια ζητά τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη

λήψη αποφάσεων που αφορούν θέματα του σχολείου) (Θεριανός, 2004). Σε αυτά τα πλαίσια, τόσο για το κατευθυντικό όσο και το περιοριστικό στυλ ηγεσίας, η αποφυγή των συγκρούσεων, πέρα από τις περιπτώσεις που αποφεύγονται ήσσονος σημασίας ζητήματα, ίσως να υποκρύπτει και την αποφυγή ενεργούς συμμετοχής σε ουσιαστικά ζητήματα της σχολικής ζωής, με δικαιολογίες του τύπου: «δεν είναι δική μου δουλειά» ή «δεν έχω αναλάβει αυτό το κομμάτι».

Η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με τον κατευνασμό αλλά επιπλέον και με πρακτικές προσανατολισμού των συγκρούσεων που αφορούν σε συμβιβασμό και λύση προβλημάτων. Ως εκ τούτου, το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με τις επιλυτικές στάσεις (κατευνασμό, λύση προβλημάτων) σε αντίθεση με τα υπόλοιπα δύο στυλ διαχείρισης που σχετίζονται αποκλειστικά με διαχειριστικές (αποφυγή). Από την άποψη της σχολικής κουλτούρας, η υποστηρικτική συμπεριφορά του διευθυντή εντάσσεται στην κουλτούρα συνεργασίας και κρίνεται πιο αποτελεσματική στην επίδρασή του στις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στις συγκρούσεις, σε σχέση με την κατευθυντική και περιοριστική συμπεριφορά. Στα πλαίσια αυτής της κουλτούρας συνεργασίας οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να ανταλλάξουν ιδέες και υλικό, να συζητήσουν προβλήματα που τους απασχολούν σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και για τις μεταξύ τους σχέσεις και διαφορές. Σύμφωνα με τον Θεριανό (2004, σελ. 347-348), πρόκειται για την ιδανική μορφή κουλτούρας που μπορεί να υπάρξει σε ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Ως βασικό συμπέρασμα της έρευνας προκύπτει ότι η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη θετική διεύθυνση των συγκρούσεων, οδηγώντας σε συνεργατικές - επιλυτικές στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτές. Στους περιορισμούς της έρευνας συγκαταλέγεται το δείγμα και η αντιπροσωπευτικότητά του. Καθώς το δείγμα δεν είναι τυχαίο με τη στατιστική έννοια του όρου, δεν μπορούν να γίνουν ασφαλείς γενικεύσεις στον ευρύτερο πληθυσμό των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα περιορίζεται στην απόδοση των τάσεων που αντιστοιχούν στη συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή στον προσανατολισμό των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου. Ως εκ τούτου, μελλοντικές έρευνες μπορούν αφενός να εστιάσουν σε ευρύτερο και οπωσδήποτε πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα της επικράτειας και, αφετέρου, να περιέχουν δείγμα εκπαιδευτικών και από τις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

- Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μετάφραση, Δ. Κικίζας). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Hoy, W., & Clover, S. (1986). Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22, 93-110.

- Θεριανός, Κ. (2004). *Αναζητώντας την αποτελεσματικότητα της υποχρεωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τρεις μελέτες περίπτωσης* (Διδακτορική Διατριβή). Ανακτήθηκε στις 30/10/2015 από <http://www.openarchives.gr/view/311446>
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι: Διαδικασίες Δομικής Μορφολογίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Oberschall, A. (1978). Theories of social conflict. *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2006). Στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Πομάκη, Π. (2007). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ο ρόλος της διεύθυνσης* (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ανακτήθηκε στις 30/10/2015 από <http://ikee.lib.auth.gr/record/76281/files/gri-2007-607.pdf>
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ., Δάρρα, Μ., & Ψαρρή, Κ. (1996). Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις. *Νέα Παιδεία*, 79, 126-142.
- Σταυρόπουλος, Β., & Σαραφίδου, Γ.Ο. (2011). Συγκριτική μελέτη της συμβολής της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή του σχολείου στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Α/θμιας γενικής και ειδικής αγωγής & εκπαίδευσης. Στο Ε. Παπάνης, Π. Γιαβρίμης, & Α. Βίκη (Επιμ.), *Έρευνα και Εκπαιδευτική Πράξη στην Ειδική Αγωγή* (Τόμος ΙΙ, σελ. 225-238), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Χατζηχρήστου, Χ. (2004). *Πρόγραμμα Προαγωγής της Ψυχικής Υγείας της Μάθησης: Κοινωνική και Συναισθηματική Αγωγή του Σχολείου*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός.