

## Ορόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη διαχείριση συγκρούσεων

### The role of school director in the management of conflicts

**Σακαρέλλου Ευθυμία**, Διευθύντρια Σχολικής Μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Εκπαιδευτικός-Φιλολόγος,  
Διδάκτορας στη Φιλοσοφία, [sacef10@yahoo.gr](mailto:sacef10@yahoo.gr)

*Sakarellou Efthimia*, Director of a Secondary School, Educator-Philologist, PhD in Philosophy,  
[sacef10@yahoo.gr](mailto:sacef10@yahoo.gr)

**Abstract:** Conflicts are a daily phenomenon that characterizes every school and generally every community consisting of living organisms. The type of conflict, its magnitude and intensity, the involved persons, the reasons that cause it and additionally, the method of resolution and the efficient management of its effects, could impact in various, in many cases, decisive ways students' smooth and efficient education.

School units should primarily offer a peaceful atmosphere for their members (students and educators), which, in turn, should be consisted of egalitarianism and sense of justice. Besides, it is undeniable that teenagers have a very intense sense of justice (perhaps it is innately developed), therefore any distraction of this sense (even if it is unintentional) could lead in significant and unbalanced negative outcomes in both their individual performance and the proper running of the school unit.

The aim of this article is to extensively record the problem of conflicts within school community, and additionally, to study different ways and processes that lead to its effective solution. Furthermore, the key role of school director will be studied, not only in terms of effective management and confrontation of a conflict, but also in the smoothing of the possible effects that may affect the school community members.

**Περίληψη:** Οι συγκρούσεις είναι ένα καθημερινό φαινόμενο που χαρακτηρίζει την λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας αλλά και οποιουδήποτε οργανισμού. Αναλόγως με τον τύπο της σύγκρουσης, το μέγεθός της, την έντασή της, τους συμμετέχοντες σε αυτήν, τις αιτίες που την προκαλούν αλλά και τη διαδικασία επίλυσής της και αποτελεσματικής της διαχείρισης μπορεί να επηρεάσει σε διάφορους βαθμούς, ακόμη και καθοριστικά, την ομαλή λειτουργία και την αποδοτικότητα των μαθητών.

Κάθε σχολική μονάδα, πρέπει εξ ορισμού να προσφέρει ένα ήρεμο και γαλήνιο περιβάλλον στα μέλη της (μαθητές και δασκάλους – καθηγητές) που να χαρακτηρίζεται από ισονομία και αυξημένο αίσθημα δικαιοσύνης. Άλλωστε είναι αναμφισβήτητο ότι οι έφηβοι έχουν πολύ έντονα αναπτυγμένο αυτό το αίσθημα δικαιοσύνης (ίσως και έμφυτα αναπτυγμένο) και τυχόν

κλωνισμός του (έστω και μη ηθελημένα ή τυχαία) μπορεί να επιφέρει σημαντικά όσο και δυσανάλογα αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην ατομική τους επίδοση όσο και στην ομαλή λειτουργία του σχολείου γενικώς.

Το άρθρο αυτό έχει στόχο να καταγράψει το πρόβλημα αυτό αλλά και να μελετήσει τρόπους και διαδικασίες αποτελεσματικής επίλυσής του. Μέσα στα πλαίσια αυτά θα μελετηθεί και ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας τόσο στη διαδικασία διαχείρισης και αντιμετώπισης της σύγκρουσης όσο και στην άμβλυνση των πιθανών επιπτώσεών της σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

**Λέξεις κλειδιά:** Σχολική μονάδα, Διευθυντής, Συγκρούσεις, Διαχείριση κρίσης, Επίλυση

## Εισαγωγή

Σκοπός του άρθρου είναι να διερευνήσει το φαινόμενο της σύγκρουσης μέσα στο ειδικό περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας, τις αιτίες που το προκαλούν, τις πιθανές επιπτώσεις που αυτό μπορεί να έχει στην ομαλή λειτουργία της καθώς επίσης και το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας στον τρόπο διαχείρισης και στη διαδικασία επίλυσής της.

Είναι, επομένως, φυσικό να ορισθεί και να διερευνηθεί η έννοια της σύγκρουσης και η διαχείρισή της μέσα στη σχολική μονάδα καθώς επίσης και να διερευνηθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας για να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις αλλά και να γίνει προσπάθεια να οριοθετηθεί ο ενδεδειγμένος ρόλος του απέναντι σε αυτές.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα πάνω στο θέμα αυτό που είναι πολύ σημαντικό για τη σχολική κοινότητα και παράλληλα σχετικά καινούργιο για την ελληνική βιβλιογραφία και έρευνα.

## 1. Σύγκρουση: Ορισμός - Κατηγορίες

Η σύγκρουση αποτελεί ουσιώδες και αναπόφευκτο ανθρώπινο φαινόμενο επειδή όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση υπάρχει πιθανότητα προσωπικών συμπαθειών και αντιπαθειών. Αυτές οι συμφωνίες και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων και των ομάδων τους είναι συνήθως η κύρια αιτία που οδηγεί σε συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις, από μόνες τους, δεν είναι εποικοδομητικές, αλλά οι τρόποι που αντιμετωπίζονται τις καθιστούν είτε θετικές είτε αρνητικές για τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας. Τα σχολεία, όπως και άλλα σύνολα ανθρώπων, είναι επιρρεπή σε έναν ή άλλο τύπο σύγκρουσης. Διάφορες στρατηγικές υιοθετούνται για το χειρισμό των συγκρούσεων. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η διαμεσολάβηση, η διαπραγμάτευση, η αποφυγή, η συνεργασία, κλπ.

### 1.1 Ορισμός σύγκρουσης

Σύγκρουση ορίζεται οποιαδήποτε απόκλιση των συμφερόντων, των στόχων ή προτεραιοτήτων μεταξύ των ατόμων, των ομάδων ή οργανισμών ή μη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της εργασίας, της δραστηριότητας ή της διαδικασίας (Gardiner & Simmons, 1992). Επίσης οι συγκρούσεις συνεπάγονται ορισμένα είδη εχθρότητας και ίσως κάποιοι

επιθυμούν να κάνουν κακό, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως ακραία περίπτωση του ανταγωνισμού (Duncan, 1975).

Η σύγκρουση είναι διαφορετική από τον ανταγωνισμό, αν και ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση.

## **1.2 Κατηγορίες σύγκρουσης**

Υπάρχουν διάφορα είδη και τύποι συγκρούσεων ανάλογα με τους συμμετέχοντες, τις αιτίες, κλπ. Η διάγνωση του είδους της σύγκρουσης μας βοηθάει καθοριστικά στη διαχείριση και αποτελεσματική αντιμετώπισή της.

### **1.2.1 Ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις**

**Ενδοπροσωπική** σύγκρουση: αυτό το είδος της σύγκρουσης συμβαίνει μέσα σε ένα άτομο, λόγω της πραγματικής ή υποτιθέμενης πίεσης από ασύμβατους στόχους ή προσδοκίες (Schermerhorn Jr., 2005). Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με προσεκτική ανάλυση του εαυτού και διάγνωση της κατάστασης (Nelson & Quick, 2006).

**Διαπροσωπική** σύγκρουση: πρόκειται για μια σύγκρουση που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Πολλές μεμονωμένες διαφορές οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικοτήτων, της κουλτούρας, των στάσεων, των αξιών, των αντιλήψεων και άλλων διαφορών. Η διαπροσωπική σύγκρουση είναι ένα σοβαρό πρόβλημα για πολλούς ανθρώπους, επειδή επηρεάζουν τα βαθιά συναισθήματα ενός ατόμου (Newstrom, 2007).

Γενικότερα, οι προσωπικοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση και αφορούν την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική σύγκρουση είναι:

- Ατομικές διαφορές
- Απειλές για την κατάσταση
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Αγένεια

### **1.2.2 Οργανωσιακή σύγκρουση**

Οι παράγοντες που οδηγούν σε οργανωσιακή σύγκρουση είναι οι κάτωθι:

- Ο περιορισμός των πόρων
- Άδικη μεταχείριση
- Ασάφεια των ρόλων
- Ασυμβατότητα των ρόλων
- Η αντίφαση των στόχων
- Ανεπάρκεια πληροφοριών

- Περιβαλλοντική καταπόνηση

### **1.2.3 Λειτουργικές και μη λειτουργικές συγκρούσεις**

Ανάλογα με την απόδοση που έχουν τα μέλη μιας ομάδας υπάρχει η λειτουργική και δυσλειτουργική σύγκρουση. Η λειτουργική σύγκρουση υφίσταται όταν διαφωνούν τα άτομα μιας ομάδας όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας που εκτελούν εκφράζοντας διαφορετικές απόψεις. Αν διαχειριστούν σωστά τη σύγκρουσή τους αυτή τότε μπορούν να συντελέσουν σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού- του σχολείου στην προκειμένη περίπτωση. Πιθανές αιτίες των συγκρούσεων αυτών μπορεί να είναι:

- Να υπάρχουν διαφωνίες σε θέματα πολιτικής και πρακτικών που ακολουθούνται.
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται όσον αφορά τους πόρους.
- Οι διαφορετικές αντιλήψεις για τους ρόλους που έχουν τα μέλη του οργανισμού.

Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις οφείλονται σε διαπροσωπικές ασυμβατότητες που υπάρχουν ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και μπορεί να εκδηλωθούν με ένταση, θυμό, απογοήτευση, απόρριψη με αποτέλεσμα να οδηγούν σε μη ποιοτικές αποφάσεις. Ονομάζονται έτσι διότι προκαλούν ακραίες συναισθηματικές φορτίσεις και καταστάσεις αλλά και μείωση της εργασιακής απόδοσης.

### **1.3 Συνέπειες συγκρούσεων**

Η σύγκρουση είναι συχνά απαραίτητη γιατί:

1. Βοηθά την κοινότητα να αυξήσει την επικοινωνία και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα.
2. Ενεργοποιεί την εργασία να γίνεται στα πιο κατάλληλα θέματα.
3. Βοηθά τους ανθρώπους «να είναι πραγματικοί», για παράδειγμα, τους παρακινεί να συμμετέχουν.
4. Βοηθά τους ανθρώπους να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν και να επωφελούνται από τις διαφορές.

Βάσει της παραδοσιακής άποψης η σύγκρουση σε έναν οργανισμό είναι δυσλειτουργική γιατί δεν υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία, υπάρχει δυσπιστία και κακή διοίκηση. Σε αυτή την άποψη η σύγκρουση είναι ανεπιθύμητη και οι διευθυντές πρέπει να κάνουν κατάλληλους χειρισμούς για να έχουν αρμονία και σταθερότητα (Sweeney & Caruthers, 1996).

Βάσει της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων η σύγκρουση στις ομάδες και τους οργανισμούς είναι φυσική και είναι αναγκαία για να λειτουργεί ένας οργανισμός.

Πολλές είναι οι συνέπειες και τα αποτελέσματα των συγκρούσεων, τόσο με θετική όσο και με αρνητική επιρροή στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

#### **1.3.1 Θετικές συνέπειες των Συγκρούσεων**

Η σύγκρουση δεν έχει πάντα αρνητικό αποτέλεσμα. Αντίθετα, μερικές φορές η σύγκρουση έχει θετικά αποτελέσματα και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της επίλυσης

προβλημάτων ή στη λήψη αποφάσεων, στην τόνωση της δημιουργικότητας καθώς επίσης και μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Αυτή η θετική πτυχή της σύγκρουσης εξαρτάται από το πώς ελέγχεται και διοικείται

Γενικότερα, οι θετικές συνέπειες της σύγκρουσης είναι οι ακόλουθες:

- Η διάχυση μιας σοβαρής διαμάχης. Ακολουθώντας τυποποιημένες διαδικασίες για την επίλυση μιας σύγκρουσης τα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν χωρίς και γίνουν μεγαλύτερα και αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας για την αντιμετώπιση αυτών.
- Η αναζήτηση νέων μεθόδων για δράση. Οι ομάδες όταν δεν έχουν διαφωνίες οδηγούνται συχνά σε επιφανειακές θεωρήσεις και σε αναποτελεσματικές πρακτικές. Η διαφωνία δημιουργεί ανταγωνισμό κάτι που είναι πρόκληση για τα μέλη μιας ομάδας ώστε να αυξήσουν τη δημιουργικότητά τους (Σαΐτης, 2002).
- Αυξάνεται η συνοχή και η επίδοση μέσα στην ομάδα μιας και τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται, είναι αφοσιωμένα, προσηλώνονται σε ένα στόχο και αντιδρούν σε οποιοδήποτε αυταρχισμό έχει ο ηγέτης της ομάδας.
- Εκτιμώνται οι δυνάμεις και οι ικανότητες των ομάδων, καθώς η σύγκρουση δείχνει ότι υπάρχει υπεροχή δύναμης μιας ομάδας έναντι κάποιας άλλης.
- Βελτιώνεται η ποιότητα των ιδεών και γίνονται αλλαγές. Η ποιότητα των αποφάσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η απόδοση και η οργανωσιακή ανάπτυξη βελτιώνονται.
- Ενισχύεται η αυτο-αντίληψη και βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις.

### **1.3.2 Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις πιθανόν να στερήσουν από την επίτευξη των στόχων, ή να προκαλέσουν σπατάλη του χρόνου και της προσπάθειας και να οδηγήσουν σε χαμηλή ποιότητα της εργασίας. Θα μπορούσε επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην απόδοση του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι αρνητικές συνέπειες είναι οι ακόλουθες:

- Διαταράσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις μιας και η ποιότητα της επικοινωνίας μειώνεται
- Μειώνεται το ηθικό της ομάδας που βγαίνει χαμένη από τη σύγκρουση
- Αυξάνεται το εργασιακό άγχος, η αδιαφορία, η ανασφάλεια, τα παράπονα, η εχθρότητα και η επιθετική συμπεριφορά
- Μειώνεται η παραγωγικότητα

## **2. Διαχείριση συγκρούσεων**

Η διαχείριση της σύγκρουσης είναι πολύ σημαντική διαδικασία τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία όσο και, πολλές φορές, για την επιβίωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

## 2.1 Η διαχείριση Συγκρούσεων – Ορισμός

Δεν υπάρχει σαφές σύνολο κανόνων που να υποδηλώνουν τον προσδιορισμό του πότε η σύγκρουση πρέπει να διατηρηθεί σε ένα ορισμένο επίπεδο, πότε να μειώνεται, πότε να αγνοείται, ακόμη και πότε να ενισχύεται (όταν αυτό χρειάζεται). Επίσης δεν υπάρχει σαφές σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για να προτείνουν πώς μπορεί να μειώσουν τη διαμάχη, πώς αγνοούνται, ή ενισχύεται η αύξηση της οργανωτικής μάθησης και της αποτελεσματικότητας αλλά και σύνολο κανόνων για να δείξει πόσο η συμμετοχή στη σύγκρουση διαφόρων καταστάσεων μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

Η διαφορά μεταξύ επίλυσης και διαχείρισης των συγκρούσεων είναι περισσότερο από σημασιολογική (Robbins, 1977). Η επίλυση των συγκρούσεων συνεπάγεται τη μείωση, εξάλειψη ή τον τερματισμό της σύγκρουσης. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών σχετικά με τη διαπραγμάτευση, μεσολάβηση και διαιτησία εμπίπτουν στην κατηγορία της επίλυσης των συγκρούσεων.

## 2.2 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Θα επικεντρωθούμε σε στρατηγικές που ειδικά επισημαίνονται ως τεχνικές ανάλυσης. Απαριθμούνται οκτώ τεχνικές (Robbins, 1998) ως εξής:

- (1) Επίλυση προβλημάτων
- (2) Κανονικοί στόχοι
- (3) Αποφυγή
- (4) Εξομάλυνση
- (5) Συμβιβαστική
- (6) Αυθεντική εντολή
- (7) Αλλαγή της ανθρώπινης μεταβλητής
- (8) Τροποποίηση των διαρθρωτικών μεταβλητών.

Επιπροσθέτως εξετάζουμε τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που δίνουν έμφαση σε γενικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους σε μια εκπαιδευτική ρύθμιση. Στην έρευνά του επισημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής είναι συνώνυμος με τον ηγέτη. Οι οκτώ στρατηγικές για τη διαχείριση (Thomas, 1971) είναι:

- (1) Συμβουλές των πολιτών
- (2) Συνεδρίες αντιμετώπισης
- (3) Εκπαίδευση ευαισθησίας
- (4) Συμμετοχή της διαδικασίας
- (5) Εκπαιδευτική πολυφωνία
- (6) Εθελοντισμός
- (7) Συνεργαζόμενες μελέτες

### (8) Παράλειψη.

Γίνεται αντιληπτό ότι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει:

#### 1. Να ελαχιστοποιεί τις συναισθηματικές συγκρούσεις σε διάφορα επίπεδα.

Αναφέρεται στη συναισθηματική σύγκρουση, την ασυνέπεια στις διαπροσωπικές σχέσεις, η οποία συμβαίνει όταν τα μέλη του οργανισμού συνειδητοποιήσουν ότι τα αισθήματα και τα συναισθήματα τους σχετικά με ορισμένα από τα θέματα είναι ασυμβίβαστα. Η συναισθηματική σύγκρουση εμποδίζει και επηρεάζει την απόδοση της ομάδας, περιορίζοντας την ικανότητα επεξεργασίας των πληροφοριών και των γνωστικών λειτουργιών των μελών της ομάδας και τις ανταγωνιστικές αποδόσεις των μελών της ομάδας. Μειώνει την αφοσίωση της ομάδας, τη δέσμευση της ομάδας εργασίας, την πρόθεση να παραμείνουν στον παρόντα οργανισμό και την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτά προκύπτουν από τα υψηλότερα επίπεδα του στρες και του άγχους και την κλιμάκωση των συγκρούσεων.

#### 2. Να επιτύχει και να διατηρήσει ένα μέτριο ποσό ουσιαστικής σύγκρουσης.

Ουσιαστική σύγκρουση συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερα οργανωσιακά μέλη διαφωνούν σχετικά με τα θέματα εργασίας ή το περιεχόμενό τους. Η ουσιαστική σύγκρουση είναι πολύ παρόμοια με τις συγκρούσεις των θεμάτων, η οποία συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερες κοινωνικές οντότητες διαφωνούν σχετικά με την αναγνώριση και την λύση σε ένα πρόβλημα αναφορικά με την εργασία. Έτσι ομάδες που αναφέρουν ουσιαστική σύγκρουση είναι σε θέση να κάνουν καλύτερες αποφάσεις από εκείνες που δεν κάνουν. Η ουσιαστική σύγκρουση ενθαρρύνει την καλύτερη κατανόηση των θεμάτων, η οποία οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις.

Δεδομένου ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη φαινομενικά, ιδιαίτερα σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον, είναι προφανώς απαραίτητο για τους διευθυντές να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σύγκρουση, για να διαπιστώνεται τόσο η εποικοδομητική της, όσο και η καταστροφική δυναμική της, για να μαθαίνουν τα στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης πώς να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων σε ένα πρακτικό επίπεδο.

### 3. Ενδοσχολικές συγκρούσεις

Στα σχολικά ιδρύματα, παρουσιάζεται σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων ατόμων, λόγω της συχνής αλληλεπίδρασής τους με τα άλλα. Η σύγκρουση είναι μια έκφραση εχθρότητας, ανταγωνισμού και παρεξήγησης μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού ενός σχολείου.

#### 3.1 Κατηγορίες ενδοσχολικών συγκρούσεων

Οι κατηγορίες των ενδοσχολικών συγκρούσεων είναι οι ακόλουθες (Σαΐτης, 2002):

- Διαπροσωπικές ανάμεσα σε δυο άτομα της ίδιας ομάδας, όπως για παράδειγμα δύο εκπαιδευτικούς.

- Ομαδικές που είναι ανάμεσα σε διάφορες υποομάδες, όπως μεταξύ καθηγητών μαθητών, καθηγητών γονέων και δύο ομάδων καθηγητών.
- Ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, όπως ανάμεσα σε έναν καθηγητή και το σύλλογο των διδασκόντων, σε έναν καθηγητή και το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων κ.ά.
- Στη σχολική κοινότητα στο σύνολό της, οπότε και πρόκειται για συγκρούσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπροσώπων των ΟΤΑ ή άλλων φορέων του δήμου ή τους γονείς.
- Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις του μαθητή.
- Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις του καθηγητή.

### 3.2 Αρνητικές επιπτώσεις ενδοσχολικών συγκρούσεων

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για τους **μαθητές** είναι (Πασιαρδής, 2004):

- Έχουν επίπτωση στην ικανότητα τους για μάθηση.
- Αν ένας μαθητής εμπλέκεται συχνά σε συγκρούσεις τότε είναι υψηλός ο κίνδυνος να εγκαταλείψει το σχολείο.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για τους **καθηγητές** είναι (Πασιαρδής, 2004):

- Πειθαρχική παράβαση των εκπαιδευτικών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις.
- Αυξάνεται το εργασιακό στρες κάτι που έχει αλληλεπίδραση στους συναδέλφους και τους μαθητές τους.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για τη λειτουργία του **σχολείου** είναι (Πασιαρδής, 2004):

- Το σχολείο δείχνει ότι έχει “χαλαρή” διοίκηση και δεν έχει έλεγχο προκειμένου να επιβάλλει την τάξη με αποτέλεσμα οι καλοί μαθητές να φεύγουν για να πάνε σε άλλα σχολεία.

### 3.3 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας

Ο διευθυντής του σχολείου ως ηγέτης θα πρέπει πάντα να προσπαθεί να μάθει νέα πράγματα και να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Θα πρέπει να θέτει προκλητικούς και φιλόδοξους στόχους για τον εαυτό του, τις ομάδες του και τη σχολική μονάδα. Πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα στη σχολική μονάδα, όπου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές θα ενθαρρύνονται να αναλάβουν κινδύνους για χάρη της βελτίωσης.

Οι ευθύνες του σχολικού ηγέτη θα πρέπει να καθορίζονται μέσα από την κατανόηση των πρακτικών που είναι πιθανότερο να βελτιώσουν τη διδασκαλία και τη μάθηση (Καμπουρίδης, 2002). Ο επιτυχημένος σχολικός ηγέτης παρουσιάζει συμπεριφορές και χαρακτηριστικά τα οποία είναι αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από το οργανωτικό μοντέλο ή τη δομή εντός του οποίου λειτουργεί. Η ποιότητα των διευθυντικών στελεχών των σχολείων έχει καθιερωθεί ως η δεύτερη πιο σημαντική επίδραση στη μάθηση των μαθητών, μετά τη διδασκαλία στην τάξη.



Η σχολική ηγεσία έχει μεγαλύτερη επιρροή στα σχολεία και τους μαθητές, όταν είναι ευρέως διαδεδομένη (δηλαδή από κοινού μεταξύ του προσωπικού). Ο σχολικός ηγέτης χρειάζεται το χρόνο, την ικανότητα και την υποστήριξη για να επικεντρωθεί στις πρακτικές που είναι πιθανότερο να βελτιώσουν τη μάθηση των μαθητών. Ο μεγαλύτερος βαθμούς αυτονομίας θα πρέπει να συνδυάζεται με τα νέα μοντέλα της κατανομημένης ηγεσίας, τις νέες μορφές λογοδοσίας και της κατάρτισης και ανάπτυξης για την ηγεσία του σχολείου (Πασιαρδής, 1994).

Οι δεξιότητες του διευθυντή του σχολείου, τις οποίες αυτός πρέπει να έχει προκειμένου να ηγείται επιτυχώς της σχολικής μονάδας, είναι οι εξής (Καμπουρίδης, 2002):

- Η παροχή κινήτρων, η ενθάρρυνση, η εμπιστοσύνη και η αποτίμηση των συναδέλφων να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
- Μοντελοποίηση, δίνοντας το παράδειγμα, ιδιαίτερα στη διδασκαλία.
- Προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης που επικεντρώνεται στη διδασκαλία, τη μάθηση και την ηγεσία, και την τήρηση ενημέρωσης για τις αλλαγές.
- Ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και το να επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να πειραματιστούν, βέβαιοι ότι θα υποστηρίζονται.
- Εμφάνιση ενδιαφέροντος και να είναι γενναιόδωρος με τον έπαινο, ενθάρρυνση και βοήθεια ώστε οι εκπαιδευτικοί να ωθούνται προς τα εμπρός.

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι επαγγελματίες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ρόλοι και οι ευθύνες όσων συσχετίζονται με τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων βρίσκονται στο επίκεντρο της πρακτικής της σχολικής ηγεσίας (Πασιαρδής, 1994):

1. Στήριξη, αξιολόγηση και ανάπτυξη της ποιότητας των εκπαιδευτικών: Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόσει το πρόγραμμα διδασκαλίας με τις τοπικές ανάγκες, να προωθεί την ομαδική εργασία των εκπαιδευτικών και να συμμετέχει στην παρακολούθηση των εκπαιδευτικών, την αξιολόγηση και την επαγγελματική εξέλιξη.
2. Καθορισμός στόχων, αξιολόγηση και λογοδοσία: Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να εξασφαλίσουν ότι ο ηγέτης του σχολείου έχει τη διακριτική ευχέρεια όσον αφορά τον καθορισμό στρατηγικής κατεύθυνσης και τη βελτιστοποίηση της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν σχέδια και τους στόχους του σχολείου και την παρακολούθηση της προόδου, τη χρήση των δεδομένων για τη βελτίωση της πρακτικής της διδασκαλίας.
3. Στρατηγική διοίκηση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων: Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορεί να ενισχύσουν τις δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης των ηγετικών ομάδων του σχολείου με την παροχή κατάρτισης για διευθυντές των σχολείων και την παροχή υπηρεσιών χρηματοδοτικής στήριξης στα σχολεία. Επιπλέον, ο ηγέτης του σχολείου θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσει τις αποφάσεις των προσλήψεων εκπαιδευτικών ώστε να βελτιωθεί η αντιστοιχία μεταξύ των υποψηφίων και των αναγκών του σχολείου.
4. Συνεργασία με άλλα σχολεία: Η νέα διάσταση της ηγεσίας μπορεί να φέρει οφέλη στα σχολικά συστήματα στο σύνολό τους και όχι μόνο των μαθητών σε μία σχολική μονάδα. Ωστόσο, ο ηγέτης στο σχολείο πρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητές του να εμπλακεί σε θέματα πέρα από τα σύνορα του σχολείου του.

Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας πρέπει ανάλογα να αλλάξει. Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου λαμβάνει αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των άλλων συναδέλφων και παίρνει τη συγκατάθεσή τους. Καταφέρνει να οργανώνει, να συντονίζει και να χειριστεί επιδέξια καταστάσεις. Βάζει υψηλούς και σαφείς στόχους. Ο ίδιος τονίζει τις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών και λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ανάγκες των μαθητών, δημιουργεί στο σχολείο μια ατμόσφαιρα συντροφικότητας, ένα κοινό πλαίσιο κοινών στόχων και επιδιώξεων και ένα κοινό σύστημα συμβόλων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών (Πασιαρδής, 1994).

Ο διευθυντής του σχολείου ενεργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαιδευτικής διοίκησης και του διδακτικού προσωπικού. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες και την ικανότητα να λύνει προβλήματα (διοικητικά, διδακτικά, οργανωτικά, λειτουργικά, ψυχολογικά, οικονομικά, εκπαιδευτικά).

Ο συγκεκριμένος διευθυντής του σχολείου εργάζεται κατά κύριο λόγο έξω από την τάξη, επιδρά στη μάθηση των μαθητών σε μεγάλο βαθμό μέσα από άλλους ανθρώπους, γεγονότα και οργανωτικούς παράγοντες, όπως οι δάσκαλοι, οι πρακτικές στην τάξη και το σχολικό κλίμα (Hallinger & Heck, 1998). Η διαπίστωση ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της μάθησης των μαθητών επιτυγχάνεται με τη μεσολάβηση αυτών των παραγόντων υπογραμμίζει τον ισχυρό ρόλο του διευθυντή του σχολείου, συμβάλλοντας στη δημιουργία των προϋποθέσεων για την αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση. Ο σχολικός ηγέτης επηρεάζει τα κίνητρα, τις δυνατότητες και τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζουν τις πρακτικές στην τάξη και τη μάθηση των μαθητών (Gaziel, 1998).

Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου πρέπει, επίσης, να έχουν συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των εκπαιδευτικών και να προωθήει το ομαδικό πνεύμα. Με αυτό τον τρόπο τα σχολεία επωφελούνται με τρεις σημαντικούς τρόπους (Χατζηπαναγιώτου, 2003):

- Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται μαζί είναι καλύτερα σε θέση να δημιουργήσουν κοινές προσδοκίες και υψηλά πρότυπα για όλους τους φοιτητές.
- Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται μαζί συμμετέχουν σε διάλογο που οδηγεί στη δημιουργία εμπειριών μάθησης που είναι πιο πλούσια και υψηλότερης ποιότητας από ότι εκείνες που δημιουργούνται από εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε απομόνωση.
- Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε ομάδες είναι πιο αποτελεσματικοί στη δημιουργία της συνεργατικής κουλτούρας που επιτρέπει σε ένα σχολείο να βελτιώνει τις πρακτικές του.

Όσον αφορά την επιμερισμένη ηγεσία για να είναι αποτελεσματική, όλα τα μέλη του προσωπικού του σχολείου θα πρέπει να δεσμευτούν για την ανάπτυξη μιας σειράς από κοινές αξίες και αρχές που διέπουν όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής.

- Την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και σκοπού για το σχολείο.
- Να εργάζονται από κοινού προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων.
- Να αναλαμβάνουν τις δράσεις τους με σεβασμό στις παραδόσεις, τις κοινές αξίες και αρχές
- Κοινή ευθύνη για τη βελτίωση των ευκαιριών για τους μαθητές

- Την αποτίμηση των ατομικών απόψεων, εμπειριών και της τεχνογνωσίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην ομάδα εργασίας, οι συνεδριάσεις του προσωπικού θα βοηθήσουν στην επίτευξη συναίνεσης και τη φιλία μεταξύ των εκπαιδευτικών και ως εκ τούτου σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Το προσωπικό θα πρέπει να απολαμβάνει καλές σχέσεις εργασίας που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε θετική πρόκληση και κριτική από τους εαυτούς τους πρώτα. Η σχέση μεταξύ του αναπληρωτή διευθυντή του σχολείου και του διευθυντή είναι επίσης σημαντική. Οι ρόλοι και οι ευθύνες είναι πιθανό να είναι ευέλικτα, με διαπραγμάτευση, αλληλοεξαρτώμενοι και να αναθεωρούνται τακτικά και να αξιολογούνται (Gaziel, 1998).

Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσα στο σχολείο επιτυγχάνεται με τη στήριξη του διευθυντή προς τους υφισταμένους του αλλά και την προβολή της δουλειάς του προς τα έξω, κάτι που εκτιμάται από τους εκπαιδευτικούς πολύ. Ο διευθυντής- ηγέτης πρέπει να έχει υπομονή για να μπορεί να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε κατάσταση αλλά και τις διαφορές στις απόψεις των υφισταμένων του με δημοκρατικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες όλων. Θα πρέπει να είναι πάντοτε διαθέσιμος για όλους τους συναδέλφους χωρίς να κάνει διακρίσεις. Όλα αυτά αποτελούν στοιχεία που αυξάνουν την εμπιστοσύνη στο πρόσωπό του.

### **3.4 Η διαχείριση ενδοσχολικών συγκρούσεων**

Για να μπορέσει να γίνει σωστή διαχείριση της ενδοσχολικής σύγκρουσης θα πρέπει (Χατζηπαναγιώτου, 2003):

1. Να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα επιτρέψουν τη διαχείριση της σύγκρουσης.
2. Οι μαθητές να εκπαιδεύονται στη διαχείριση των συγκρούσεων.
3. Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να έχει υιοθετήσει ένα πρόγραμμα διαχείρισης των συγκρούσεων.
4. Το προσωπικό θα πρέπει να συνεργάζεται στη διαχείριση των συγκρούσεων.
5. Θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία των τοπικών φορέων και των σχολείων για να δημιουργηθούν από κοινού προγράμματα διαχείρισης των συγκρούσεων.

### **3.5 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων**

Η σύγκρουση εμφανίζεται σε όλες τις μορφές των διαπροσωπικών σχέσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα στο σχολικό περιβάλλον, λόγω της ύπαρξης διαφορετικών αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, οι συγκρούσεις υπάρχουν ανάμεσα στον μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό της σχολικής μονάδας. Η επίλυση των συγκρούσεων ως αντικείμενο μελέτης έχει αναπτυχθεί ραγδαία και οι διευθυντές επειδή διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στις αποφάσεις που λαμβάνουν, καθώς είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό των κατευθύνσεων, την οικοδόμηση των σχέσεων, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση, την ηγεσία της σχολικής μονάδας και φέρουν την ευθύνη της ορθής λειτουργίας των σχολείων τους, πρέπει να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπειρία επί του θέματος (Messing 1993). Η θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της

ιεραρχικής πυραμίδας, ο ρόλος του, όμως, είναι εξαιρετικής σημασίας στην οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της.

Ο Διευθυντής πρέπει να εντοπίσει τις αιτίες της σύγκρουσης. Αν αυτό επιτευχθεί, η σύγκρουση θα εξαλειφθεί και η σχολική μονάδα θα λειτουργεί καλύτερα. Η διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μάνατζμεντ και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας&Βαλκάνος, 2002).

Ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων και δημιουργίας θετικού σχολικού κλίματος την απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων, την ελαχιστοποίηση διαφορών εξουσίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τέλος τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο και της αίσθησης του «ανήκειν» σε αυτό σε εκπαιδευτικούς και μαθητές (Ματσαγούρας, 2003).

## **Συμπεράσματα**

Από τα ανωτέρω έγινε αντιληπτό το πόσο σημαντική είναι η διαδικασία και η διαχείριση των συγκρούσεων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και ιδιαίτερα μιας σχολικής μονάδας. Επισημάνθηκε ο καθοριστικός ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας τόσο στην επίλυση όσο και στην αξιοποίηση των συγκρούσεων προς όφελος όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Ο σύγχρονος διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει ξεφύγει από το ρόλο του δασκάλου και μοιάζει όλο και περισσότερο με το ρόλο ενός διευθυντή – μάνατζερ μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας. Απαραίτητα εφόδια για να ανταπεξέλθει στο ρόλο του είναι ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που προσιδιάζουν στο ρόλο ενός διευθυντή – μάνατζερ μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας, όπως π.χ. είναι αυτές της διοίκησης, διαχείρισης, ηγεσίας, οργάνωσης και προγραμματισμού. Σημαντική θέση φυσικά εδώ κατέχει η ικανότητα διαχείρισης, αντιμετώπισης, επίλυσης και αξιοποίησης των συγκρούσεων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας προς όφελος όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Duncan, W. J. (1975). *Essentials of management*. Illinois: The Dryden Press.

Gardiner, P. D. & Simmons, J. E. L. (1992). The relationship between conflict, change and project management. In: P. Fenn and R. Gameson (eds.), *Construction conflict management and resolution*, London: E & FN SPON.

Gaziel, H. (1998). School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education*, 44(4), 319-333.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995\*. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Messing, J. K. (1993). Mediation: An intervention strategy for counselors. *Journal of Counseling & Development*, 72(1), 67-72.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges: 5th Ed.*, Ohio: Thomson South-Western.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 12th ed, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Robbins, S. P. (1977). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behaviour: concepts, controversies, applications*. New York: Prentice-Hall International editions.
- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, G. H, Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior: 9th Ed.*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sweeney, B., & Carruthers, W. L. (1996). Conflict Resolution: History, Philosophy, Theory, and Educational Applications. *School Counselor*, 43(5), 326-44.
- Thomas, D. (1971). Decentralization as a Management Tool. Paper presented to the American Management Association Annual Conference and Exposition, New York City.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος, 16.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003). Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος - ομάδα - πειθαρχία - μέθοδος. Αθήνα: Γρηγόρης, 350-420.
- Πασιαρδής, Π., (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο, 220-282.
- Σαΐτης, Χ., (2008) Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από την Θεωρία στην πράξη. Αθήνα: Γρηγόρης, 161-163.
- Χατζηπαναγιώτου, Π., (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, 152-157.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

<b>Όνομα:</b> Ευθυμία	<b>Επώνυμο:</b> Σακαρέλλου
<b>Πατρώνυμο:</b> Σπυρίδων	<b>Μητρώνυμο:</b> Αναστασία
<b>Ημ. Γέννησης:</b> 10 Ιαν 1962	<b>Διεύθυνση:</b> Σάμου 4, Γλυκά Νερά
<b>e-mail:</b> sacef10@yahoo.gr	<b>Τηλέφωνα:</b> 2106040050/6942065026

### ΣΠΟΥΔΕΣ

- Ιαν2010 –Ιουν2013: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Φιλοσοφική Σχολή, τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας. **Διδακτορικό Δίπλωμα** με θέμα: «Ειρωνεία και Ουτοπία ως μέθοδοι στον Erasmus και τον More».
- Οκτ 2004 – Ιουν 2007: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Φιλοσοφική, τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας. **Μεταπτυχιακό Δίπλωμα** με ειδίκευση στην Ιστορία Φιλοσοφίας.
- 1981–1985: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο,σχολή Φιλοσοφική, τμήμα Κλασσικής Φιλολογίας. **Πτυχίο Φιλολογίας.**

### ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Αγγλική γλώσσα:Πτυχίο επιπέδου B2

Γερμανική γλώσσα

### ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

- Πιστοποίηση Β επιπέδου στην Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση (22.04.2013).
- Πιστοποίηση Α' επιπέδου στις Νέες Τεχνολογίες(15.5.2012).
- Επιμόρφωση Α και Β επιπέδου στην Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση (14.11.2002 και 13.7.2014 αντίστοιχα).

### ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ

Μείζονα Επιμόρφωση ΕΣΠΑ 2011-12.

«Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων» Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης 2012 (70 ώρες).

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

- Διευθύντρια στο Γυμνάσιο Κουβαρά Ανατολικής Αττικής 2011–2015, Καθηγήτρια φιλόλογος στην Β'βάθμια εκπαίδευση.Με οργανική θέση στο 2<sup>ο</sup> Γενικό Λύκειο Γλυκών Νερών Ανατολικής Αττικής
- 6.08.1991: Διορισμός στη Δημόσια Εκπαίδευση, Αριθμός μητρώου: 162430, ΦΕΚ διορισμού: 132
- 1990–1991:Διδασκαλία στο Μεταλυκειακό κέντρο ΜΑΚ Χολαργού.
- 1998–2004: Διδασκαλία στην Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη.
- 1998–σήμερα: Συμμετοχή στη βαθμολόγηση των γραπτών δοκιμών των Πανελληνίων εξετάσεων στο ΒΚ Ανατολικής Αττικής.

### ΕΞΩΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

- Σύνδεσμος- καθηγητής με τη Βουλή των Εφήβων (2000-2005).
- Παρακολούθηση μαθημάτων σε φιλολογικά και φιλοσοφικά θέματα στο Ελεύθερο Πανεπιστήμιο της Στοάς του Βιβλίου (2<sup>ος</sup>,3<sup>ος</sup> και 4<sup>ος</sup> κύκλος, Ιανουάριος–Μάρτιος 2007-08).
- Ημερίδες, παρουσιάσεις και διαλέξεις φιλοσοφικών θεμάτων (Μέγαρο Μουσικής Αθηνών φιλοσοφία στη σκηνή, Πνευματικό κέντρο δήμου Αθηναίων, Φιλοσοφικό καφενείο, Πολιτιστικές Απόπειρες, Ιανός).
- Μέλος της Ελληνικής Φιλοσοφικής Εταιρείας.
- Μέλος της Π.Ε.Φ.
- Τρεις υποψήφιες δημοσιεύσεις στα περιοδικά «Φιλολογική» «Ερκυνα» «Φιλοσοφειν».
- Μέλος του Λυκείου Ελληνίδων.
- Μέλος του Συλλόγου φίλων της Ελληνικής παράδοσης «Πρωτοπορία».
- Συμμετοχή στα προγράμματα του Πολιτιστικού κέντρου του δήμου Γλυκών Νερών (ζωγραφική –χορός)

**Πώς θα κάνετε αναφορά στο άρθρο σας.**

Σακαρέλλου, Ε. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη διαχείριση συγκρούσεων. Εκπαιδευτικός κύκλος, ISSN:2241-4576. 2(1) 32-41, <http://www.educircle.gr>