

Η ανάδειξη του ρόλου του σχολικού συμβούλου στην εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολείο

Σταχτέας Χαράλαμπος
Σχολικός Σύμβουλος ΠΕ 19
sxpa@econ.uth.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ρόλο του σχολικού συμβούλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας στις σχολικές μονάδες ευθύνης του και στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που αναπτύσσονται μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Αναδεικνύεται αυτός ο ρόλος μέσα από τη συνεχή και συστηματική συμβολή του σχολικού συμβούλου Γενικής Παιδαγωγικής Ευθύνης στην εγκαθίδρυση, εδραίωση και επέκταση αρχών αποτελεσματικής επικοινωνίας στο σχολικό χώρο.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κύριο ζητούμενο, ιδίως στη σημερινή εποχή, αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Η ποιότητα στην εκπαίδευση μπορεί να βελτιωθεί, εάν ο κάθε παράγοντας που τη συνδιαμορφώνει αναλάβει να δραστηριοποιηθεί με υπευθυνότητα, σύμφωνα με το θεσμοθετημένο ρόλο του. Ο ρόλος του σχολικού συμβούλου είναι πολύπλευρος, πολυπαραγοντικός και ιδιαίτερα σημαντικός. Μεταξύ των άλλων, η συμβολή του σχολικού συμβούλου στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης περνά και μέσα από τις δράσεις που μπορεί να αναλάβει για την εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας, ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι σχολικές συγκρούσεις. Η ανάδειξη του ρόλου του σχολικού συμβούλου προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση θα γίνει στη βάση της βιβλιογραφικής αναζήτησης και των προσωπικών εμπειριών. Πρώτα θα οριοθετηθούν οι έννοιες σχολική κουλτούρα και σχολικό κλίμα, διότι είναι πρωταρχικής σημασίας. Κατόπιν θα προσδιοριστεί το κλίμα συνεργασίας ως ουσιαστική συνιστώσα του θετικού σχολικού κλίματος και θα φανεί η συνεξάρτησή του με τις συνθήκες εξασφάλισης σωστής επικοινωνίας που οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό χώρο.

Η προαναφερόμενη διάρθρωση της εργασίας επιλέχτηκε, για δύο λόγους: Πρώτον, διότι ήταν ανάγκη να αποσαφηνιστούν τα στοιχεία στα οποία επιβάλλεται να δώσει έμφαση ο σχολικός σύμβουλος, ώστε να αυτοεπιμορφωθεί καταλλήλως και να δράσει με τρόπο επιτυχή. Και δεύτερον, διότι με το συγκεκριμένο τρόπο αναδεικνύεται ο ρόλος του σχολικού συμβούλου, τόσο στη διαμόρφωση του κλίματος συνεργασίας που είναι συνυφασμένο με το πλαίσιο επικοινωνίας στο σχολείο, όσο και ο ρόλος του στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, που στην ουσία αποτελούν διαταραχές στις επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.

ΘΕΤΙΚΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασική επιδίωξη από όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαίδευση είναι η βελτίωση της ποιότητάς της. Η βελτίωση της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την εξασφάλιση θετικού σχολικού κλίματος. Γενικά, το σχολικό κλίμα αντανακλά τον τρόπο με το οποίο τα μέλη λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο είναι η σχολική κουλτούρα (Hoy & Miskel 2008). Η σχολική κουλτούρα διαμορφώνεται από μια σειρά εσωτερικών χαρακτηριστικών (αξιών, στάσεων, πεποιθήσεων) που μοιράζονται τα μέλη μιας σχολικής μονάδας, λειτουργούν βάσει αυτών και προσδίδουν με αυτά μια ιδιαίτερη και μοναδική

εικόνα στη μονάδα τους (Schein 2009, Ματσαγγούρας 2002). Θα λέγαμε ότι οι κοινές αντιλήψεις και αξίες των μελών της σχολικής κοινότητας διαμορφώνουν την κουλτούρα, ενώ οι κοινοί τρόποι συμπεριφοράς διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα (Hoy & Feldman 2005). Η σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα δεν μένουν αμετάβλητα στοιχεία της σχολικής μονάδας (Woolley 2006), αφού αλληλοεπηρεάζονται και συνδιαμορφώνονται σε αλληλεξάρτηση και με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά σε συγκεκριμένο χωροχρόνο.

Σε πολύ σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης και διατήρησης θετικού σχολικού κλίματος ανάγεται η εξασφάλιση προϋποθέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, ώστε να μειώνονται, να αποφεύγονται ή να εκτονώνονται εύκολα οι ενδεχόμενες συγκρούσεις που είναι φυσιολογικό να εμφανίζονται σε οποιοδήποτε οργανισμό, άρα και στο σχολείο (Anderson 1982). Οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα μεταβάλουν προς το δυσχερέστερο το σχολικό κλίμα (Eller & Eller 2009). Η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας στη σχολική μονάδα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της και συναρτάται ευθέως με το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που επικρατούν ανάμεσα στα μέλη (Ματσαγγούρας 2003, Στραβάκου, 2003). Ο σχολικός σύμβουλος, είτε θεωρηθεί εξωτερικός, είτε εσωτερικός παράγοντας του σχολείου, από τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί, πρέπει και μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, ώστε να βοηθήσει να αναδειχθεί και να εδραιωθεί η αξία του κλίματος συνεργασίας και να καλλιεργηθούν συνθήκες αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Συνοπτικά, ο ρόλος του σχολικού συμβούλου στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας στο σχολικό περιβάλλον, φαίνεται να είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητάς του σε τρεις βασικούς άξονες: της επικοινωνίας του με τους εκπαιδευτικούς, με τους μαθητές και με τους γονείς. Προφανώς, ο σημαντικότερος άξονας είναι εκείνος που αφορά την επικοινωνία του σχολικού συμβούλου με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Και τούτο, διότι ακόμη κι αν ο σχολικός σύμβουλος θεωρηθεί εσωτερικός παράγοντας του σχολείου, παρότι σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις επιβάλλεται να διαβουλευτεί με μαθητές και γονείς, αυτό είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, περισσότερο για τεχνικούς λόγους, και συμβαίνει σπάνια. Αντίθετα, πολύ συχνά ο σχολικός σύμβουλος είναι εφικτό, με πρωτοβουλία δική του ή του σχολείου, να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς ή τη διοίκηση, οι οποίοι έχουν στενότερη επαφή με μαθητές και γονείς. Οπότε με έμμεσο τρόπο, καθοδηγώντας και συμβουλευοντας το εκπαιδευτικό προσωπικό, συμβάλει ώστε να δημιουργηθούν επικοινωνιακές προϋποθέσεις κλίματος συνεργασίας, επηρεάζοντας προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση μαθητές και γονείς.

Για να καταστεί ουσιαστική η συμβολή του σχολικού συμβούλου, χρειάζεται ο ίδιος, πρώτα απ' όλα να αποδέχεται την αξία του συνεργατικού κλίματος. Επιπλέον, πρέπει να έχει επιμορφωθεί στις κατάλληλες τεχνικές και να έχει ασκηθεί βιωματικά, ώστε να αποκτήσει δεξιότητες εφαρμογής κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ακόμα, κρίνεται απαραίτητο, ο σχολικός σύμβουλος να έχει διδαχθεί την τεχνική της συμβουλευτικής και να έχει διαπιστωθεί ότι είναι σε θέση να την εφαρμόσει πρακτικά, καθότι το σώμα των εκπαιδευτικών αποτελεί ιδιαίτερα απαιτητικό επαγγελματικό κλάδο. Επειδή κάθε σχολείο λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων του, όταν ο διευθυντής του χαρακτηρίζεται από την επιδεξιότητά του να εφαρμόσει με επιτυχία ένα συμμετοχικό-συνεργατικό μοντέλο διοίκησης (Fullan 2003, Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης 2000), θεωρείται αυτονόητο ότι ο σχολικός σύμβουλος, ο οποίος είναι αδύνατο να βρίσκεται συνεχώς μέσα στο σχολείο, επιβάλλεται να επενδύσει σε μία ουσιαστική και ανιδιοτελή σχέση συνεργασίας μαζί του, έξω και πέρα από το πλαίσιο ιεράρχησης των θέσεων ευθύνης.

Στις επαφές του, ο σχολικός σύμβουλος με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, οφείλει να εφαρμόζει και με τον τρόπο που λειτουργεί να δίνει και να δείχνει ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία (Dick 1997): α) στη σωστή έκφραση ώστε να μπορεί να μεταφέρεται το ακριβές μήνυμα, β) στη σωστή ακρόαση ώστε να λαμβάνεται και να ερμηνεύεται σαφώς το λαμβανόμενο μήνυμα, γ) στην κατάλληλη διαχείριση της όλης διαδικασίας. Η πράξη δείχνει ότι οι σχολικοί σύμβουλοι δεν έχουν εκπαιδευτεί σε τέτοια πεδία και συνεπώς οι ίδιοι

είναι υποχρεωμένοι να καλύψουν αυτές τις ελλείψεις καταφεύγοντας συνήθως στην αυτοεπιμόρφωση. Η διάθεση προσφοράς που διακατέχει τους σχολικούς συμβούλους σε συνδυασμό με την έφεσή τους για διάβασμα και μελέτη και με δεδομένο το υψηλό μορφωτικό τους επίπεδο, αποτελούν εχέγγυα επιτυχούς κάλυψης των συγκεκριμένων αδυναμιών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις στο σχολικό χώρο, αντικατοπτρίζουν μια αμφίδρομη επικοινωνία που χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα, διαφωνία και δυσπιστία (Rahim & Magner & Shapiro 2000), αντανακλούν τις διαφορετικές πεποιθήσεις, τις διαφορετικές αξίες και τους διαφορετικούς στόχους των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικών, διοίκησης, μαθητών, γονέων) και έχουν ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η συνεργασία τους (Πολυχρονίου 2005). Στη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολείο, καθοριστικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει ο σχολικός σύμβουλος, εάν πρώτα ο ίδιος έχει μεριμνήσει για να βελτιώσει τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητές του. Η πραγματικότητα δείχνει ότι ο σχολικός σύμβουλος καλείται συχνά στο σχολείο για να βοηθήσει στη διευθέτηση συγκρούσεων πιο πολύ μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών και λιγότερο μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που ο σχολικός σύμβουλος καλείται να συμβάλει στη διευθέτηση συγκρούσεων μεταξύ των ιδίων των εκπαιδευτικών ή μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Δυστυχώς, η κλήση γίνεται αργοπορημένα. Και το χειρότερο είναι ότι οι εμπλεκόμενοι περιμένουν να δοθεί άμεσα μία λύση. Το πιο άσχημο είναι ότι συνδυάζουν την αντιμετώπιση της σύγκρουσης με διοικητικά μέτρα που νομίζουν ότι χρειάζεται να ασκηθούν.

Για την περίπτωση των συγκρούσεων μεταξύ μαθητών, αξίζει να αναφερθεί ότι σχεδόν πάντα αυτές αντιμετωπίζονται από το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, δίχως να ζητείται η διαμεσολάβηση του σχολικού συμβούλου. Οπότε η συμβολή του σχολικού συμβούλου, δεν μπορεί παρά να είναι έμμεση, μέσα από την άσκηση των καθοδηγητικών του καθηκόντων στο εκπαιδευτικό δυναμικό του σχολείου, και λόγω της πλειάδας τέτοιων περιστατικών που λαμβάνουν χώρα στο σχολικό περιβάλλον. Τούτο το τελευταίο, με κανένα τρόπο δεν πρέπει να εκληφθεί ότι αναιρεί τη δυνατότητά του σχολικού συμβούλου για άμεση παρέμβαση. Κάτι τέτοιο, όμως, είναι δύσκολο να συμβεί με επιτυχία, καθόσον ο σχολικός σύμβουλος δεν γνωρίζει λεπτομέρειες που ενδεχομένως καθορίζουν την έκβαση της σύγκρουσης. Όμως μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και σχολικών συμβούλων, είναι δυνατό να λειτουργήσουν συνεργικά, εξασφαλίζοντας μεγάλα περιθώρια επιτυχούς παρέμβασης.

Εάν ο σχολικός σύμβουλος κατορθώνει να βρίσκεται συχνά στα σχολεία γενικής παιδαγωγικής ευθύνης, οι συγκρούσεις θα αντιμετωπίζονται έγκαιρα και με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο, καθότι θα δίνεται η δυνατότητα στο πλαίσιο της συνεργασίας να συνδιαμορφωθεί θετικό σχολικό κλίμα (Κούλα 2011), πράγμα που κάποιες φορές είναι δυνατό να αποτρέψει ακόμα και την εκδήλωση της σύγκρουσης μεταξύ των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών. Όταν ο σχολικός σύμβουλος βρίσκεται κοντά στο σχολείο, είναι δυνατό να λειτουργήσει κι ως μέντορας του εκπαιδευτικού προσωπικού στη διαδικασία αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων και στην ιδιαίτερος σημαντική περίπτωση που αυτές αφορούν διενέξεις μεταξύ μαθητών. Επίσης, η τακτική επαφή του σχολικού συμβούλου με το σχολείο, θα αναδείξει και τις επιμορφωτικές ανάγκες του συλλόγου των εκπαιδευτικών. Έτσι μπορούν να αναληφθούν πρωτοβουλίες για διοργάνωση ενδοσχολικών ή άλλων επιμορφώσεων που θα σχετίζονται με το θέμα. Και τούτο κρίνεται ότι έχει ιδιαίτερη σημασία, αφού θα συμβάλει στην απόκτηση κατάλληλων δεξιοτήτων και από μεριάς των εκπαιδευτικών. Αυτό το τελευταίο είναι προαπαιτούμενο για την εγκαθίδρυση και διατήρηση του θετικού σχολικού κλίματος, το οποίο ευνοεί την αποτελεσματική διαχείριση κάθε είδους συγκρούσεων στο σχολείο.

Ακόμα κι αν είναι αδύνατο να βρίσκεται ο σχολικός σύμβουλος πολύ συχνά στο σχολείο, είναι απαραίτητο να διατηρεί τακτική επαφή με το σχολείο, ώστε να μην εκλαμβάνεται ως ξένο σώμα από τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Και στις επισκέψεις του να επιδιώκει ενημέρωση για συγκρουσιακά προβλήματα που ανέκυψαν στο πλαίσιο της σχολικής ζωής. Η

ενημέρωση χρειάζεται να περιλαμβάνει και αναλυτική παρουσίαση από το διευθυντή, και όχι μόνο, της πορείας έκβασης της συγκρουσιακής κατάστασης, ακόμα κι αν αυτή έχει εξαλειφθεί. Με τούτο τον τρόπο, μέσα από την κατάλληλη ανατροφοδότηση και των δύο στελεχών, θα αναδεικνύεται συνεχώς η σημασία και η αξία διατήρησης μιας επιδιωκόμενης επικοινωνιακής κατάστασης στη βάση ανάπτυξης συμμετοχικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων, πράγμα για το οποίο την κύρια ευθύνη φέρει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Τέγας 2007). Διότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αναδεικνύεται σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης καλών διαπροσωπικών σχέσεων, πράγμα που συνεισφέρει στη δημιουργία στέρεου υποβάθρου εποικοδομητικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων (Στραβάκου, 2003).

Σε κάθε περίπτωση ο σχολικός σύμβουλος επιβάλλεται να λειτουργεί με τρόπο παραδειγματικό ως ενεργητικός ακροατής. Δηλαδή χρειάζεται να παρατηρεί με υπομονή και επιμονή τη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά του άλλου, να δείχνει, αλλά και πραγματικά να ακούει τι λέει ο συνομιλητής του, να προσπαθεί να αποκωδικοποιεί σωστά το μήνυμα που λαμβάνει και να εμβαθύνει κατάλληλα, ασκώντας συνειδητά την τεχνική της ενσυναίσθησης (Herbek & Yammarino 1990), ώστε να κατανοεί τι του λέει κάποιος και για ποιο λόγο του το λέει. Με το παράδειγμά του ο σχολικός σύμβουλος θα συμπαρασύρει προς την κατεύθυνση εδραίωσης της βάσης διαμόρφωσης προϋποθέσεων αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων και όλους τους εμπλεκόμενους στο σχολικό περιβάλλον. Αυτό θα έχει τον αντίκτυπό του κυρίως στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στο διευθυντή, οι οποίοι με τη σειρά τους θα επιληφθούν των περισσότερων συγκρούσεων μεταξύ μαθητών, οπότε αναμένεται να εμφυσήσουν και στους μαθητές την επικράτηση συνεργατικού κλίματος με έμφαση στην ενεργή ακρόαση.

Ειδικά για τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, πρέπει να αναφερθεί ότι ο ρόλος του σχολικού συμβούλου προδιαγράφεται καθοριστικός, εάν με τις ενέργειές του κατορθώσει να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη, στην επικράτηση παιδαγωγικής ελευθερίας και στην απόκτηση αισθήματος επαγγελματικής ικανοποίησης, που κρίνονται σημαντικοί παράγοντες ασφάλειας των εκπαιδευτικών (Γιαννουλέας 1997). Η διοργάνωση με τη συνεργασία του σχολικού συμβούλου κι άλλων ειδικών επιστημόνων, κάποιου βιωματικού επιμορφωτικού προγράμματος που θα το παρακολουθήσουν εκπαιδευτικοί, αναμένεται να βελτιώσει τις δεξιότητες των λειτουργών της σχολικής πράξης, με αναμενόμενο αποτέλεσμα να μεταφέρουν με τον τρόπο τους και σε ανύποπτο χρόνο, ακόμα και μέσα από το καθημερινό μάθημά τους, αλλά συντονισμένα, τις κυρίαρχες αρχές που οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και στους μαθητές τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα είναι έννοιες αλληλένδετες, τις οποίες χρειάζεται να γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί, καθώς πρέπει να συνδιαμορφώνουν μόνοι τους, σε συνεργασία με τους γονείς και τους μαθητές και μαζί με το σχολικό σύμβουλο προϋποθέσεις που θα ευνοούν την επικράτηση θετικού σχολικού κλίματος. Αποτελεί μέριμνα του σχολικού συμβούλου να αποσαφηνίσει αυτές τις έννοιες και να αναδείξει την αξία τους όχι μόνο με λόγια αλλά κυρίως με δράση. Διότι το θετικό σχολικό κλίμα απαιτεί διαμόρφωση και διατήρηση κλίματος συνεργασίας, το οποίο με τη σειρά του προσδίδει στέρεα βάση εποικοδομητικής επικοινωνίας που οδηγεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Ο σχολικός σύμβουλος, εκ του ρόλου που του έχει αναθέσει η πολιτεία, είναι δυνατό να βοηθήσει προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Βασικά πρέπει ο ίδιος να αποδεχθεί την αξία της συνεργασίας και να την αναδείξει στα σχολεία της γενικής παιδαγωγικής του ευθύνης. Χρειάζεται να αυτοεπιμορφωθεί σε τεχνικές σωστής επικοινωνίας και αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων. Επιπλέον είναι ανάγκη να βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τις σχολικές μονάδες. Η στενή σχέση των σχολικών συμβούλων με τις σχολικές μονάδες, θα δώσει τη δυνατότητα στα μέλη της σχολικής κοινότητας να μην τον αντιμετωπίζουν ως ξένο σώμα. Τότε θα αναπτυχθεί αμοιβαίο πνεύμα εμπιστοσύνης, ιδίως μεταξύ σχολικού συμβούλου και διευθυντή, μία σχέση που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα. Τα διάφορα προβλήματα που θα ανακύπτουν μέσα από τη σχολική

δράση θα τα μαθαίνει έγκαιρα και στη πραγματική τους διάσταση. Με το παράδειγμά του στο πλαίσιο της συνεργασίας του με τους εκπαιδευτικούς και με το διευθυντή και με τις κατάλληλες οδηγίες, είναι δυνατό, να συμβάλει όχι μόνο ώστε να αντιμετωπιστούν επιτυχώς, αλλά και να αποφευχθούν δυνητικά επιβλαβείς συγκρουσιακές καταστάσεις. Δεν είναι σπάνιες και οι περιπτώσεις που ο ίδιος ο σχολικός σύμβουλος χρειάζεται να αναλάβει διαμεσολαβητικό ρόλο.

Ο ρόλος του είναι άμεσος και το πεδίο δράσης ευρύ σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών, μεταξύ εκπαιδευτικών-διευθυντή και μεταξύ εκπαιδευτικών-γονέων. Σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ μαθητών ο ρόλος του είναι περιορισμένος, αλλά σε κάποιες ακραίες, ίσως, περιπτώσεις είναι δυνατό να αποβεί καθοριστικός στην επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων. Η έμμεση συμβολή του στην ανάδειξη, από πλευράς εκπαιδευτικών, του συνεργατικού πνεύματος ως θεμελιώδους παράγοντα αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων, αποτελεί μια ουσιαστική συνδρομή στην εποικοδομητική αντιμετώπιση συγκρούσεων μεταξύ μαθητών στο σχολικό χώρο. Συνακόλουθα, κι η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων με συγκεκριμένη θεματολογία, μεγιστοποιεί την επικράτηση των απαιτούμενων ευνοϊκών συνθηκών για συνεργατικό κλίμα και μη επιβλαβή αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Η αύξηση των θέσεων των σχολικών συμβούλων στην επικράτεια, αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τα σχολεία γενικής παιδαγωγικής τους ευθύνης. Η αποδοχή του ρόλου των σχολικών συμβούλων από τη σχολική κοινότητα θα γίνεται ευκολότερα, εάν ο σύμβουλος έχει επιλεγεί αξιοκρατικά, αφού πρώτα εξασφαλιστεί ότι έχει αποκτήσει και τέτοιες δεξιότητες. Γι' αυτό προτείνεται να δημιουργηθεί σχολή εκπαιδευτικών στελεχών, όπου θα διδάσκονται μεταξύ των άλλων και τεχνικές επικοινωνίας και διευθέτησης συγκρούσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research, *Review of Educational Research*, 52 (3): 368-420

Γιαννουλέας, Μ. (1997). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Dick, B. (1997). Communication skills. Διαθέσιμο σε: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/communicn.html> (εξόρυξη την 2/3/14)

Eller, S., & Eller, J.F. (2009). *Creative Strategies to transform school culture*. California: Corwin, 3.

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000), *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Λευκωσία.

Fullan, M. (2003), *Change Forces with a Vengeance*, Routledge Falmer, London.

Herbek, T., & Yammario, F. (1990). Empathy Training for Hospital Staff Nurses. *Group & Organizational Studies*, 15 (3), 279-295.

Hoy, W., & Feldman, J. (2005). Organizational Health Profiles for High Schools. In H. Jerome Freiberg (Ed.) *School climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. London: Taylor & Francis

Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Education administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill.

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

Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος – Ομάδα – Πειθαρχία – Μέθοδος*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ματσαγγούρας, Η. (2002). Ευέλικτη Ζώνη Διαθεματικών Προσεγγίσεων: Μια εκπαιδευτική καινοτομία που αλλάζει το σχολείο, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 15-30.

Πολυχρονίου, Π. (2005). Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness. *Current Topics in Management*, 10, 263-273

Rahim, M., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? *International Journal of conflict of management*, 11, 9-31.

Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της – μία εμπειρική έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Τέγας, Χ. (2007). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πάτρας