

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ
ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ**

Title:

Communication and interaction in the kindergarten

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΦΩΤΕΙΝΗ ΓΚΙΟΥΡΟΥ

ΑΕΜ: 3115

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ ΕΥΔΟΞΙΑ

Β' ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΦΛΩΡΙΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα.....	2
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	4
Κατάλογος Πινάκων.....	5
Περίληψη.....	6
ABSTRACT.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΜΕΡΟΣ 1 ^ο :ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	11
1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	11
1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της επικοινωνίας.....	11
1.2. Γενικά περί επικοινωνίας.....	12
1.3. Μορφές και τύποι επικοινωνίας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	16
2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	16
2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της σύγκρουσης.....	16
2.2. Τύποι και κατηγορίες των συγκρούσεων.....	18
2.3. Στάδια των συγκρούσεων.....	21
2.4. Αίτια και πηγές των συγκρούσεων.....	24
2.5. Συνέπειες των συγκρούσεων.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	32

3. ANTIMETΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	32
3.1. Διαχείριση της σύγκρουσης και ρόλος της διεύθυνσης.....	32
3.2. Μέθοδοι και μοντέλα διαχείρισης των συγκρούσεων.....	33
ΜΕΡΟΣ 2 ^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	39
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
4.1. Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	38
4.2. Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	38
4.3. Αξιοπιστία και εγκυρότητα μελέτης.....	39
4.4. Ερευνητικό εργαλείο.....	39
4.5. Περιορισμοί της έρευνας.....	40
4.6. Συμμετέχοντες (Δείγμα).....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	44
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	44
5.1. Αποτελέσματα για την δημιουργία συγκρούσεων και για τα αίτια αυτών.....	44
5.2. Αποτελέσματα για τις συνέπειες των συγκρούσεων.....	46
5.3. Αποτελέσματα για τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων.....	48
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.....	44
Διάγραμμα 2.....	46

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.....	41
Πίνακας 2.....	42
Πίνακας 3.....	42
Πίνακας 4.....	42
Πίνακας 5.....	44
Πίνακας 6.....	45
Πίνακας 7.....	46
Πίνακας 8.....	47
Πίνακας 9.....	47
Πίνακας 10.....	48

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία μελετάει τις συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής στο χώρο του Νηπιαγωγείου. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται οι αιτίες και οι λόγοι που μπορεί να οδηγούν τους Νηπιαγωγούς στην σύγκρουση, οι θετικές και οι αρνητικές συνέπειες που έχουν αυτές, αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισης και διαχείρισης τους από τους Προϊσταμένους των Νηπιαγωγείων.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική με δειγματοληπτικό χαρακτήρα και για την διεξαγωγή της χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Ακόμη, το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 50 εκπαιδευτικοί προσχολικής εκπαίδευσης οι οποίοι εργάζονται σε δημόσια νηπιαγωγεία της Κοζάνης και της Φλώρινας. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους νηπιαγωγούς από την ερευνήτρια την περίοδο του Απριλίου του 2019.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι οι συγκρούσεις στο χώρο των Νηπιαγωγείων πραγματοποιούνται πολύ συχνά, ενώ οι λόγοι για τους οποίους δημιουργούνται είναι κυρίως υπηρεσιακοί. Ακόμη, τα κύρια αίτια που οδηγούν στην δημιουργία των συγκρούσεων φαίνεται πως είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και οι οργανωτικές αδυναμίες που υπάρχουν. Όσον αφορά τις συνέπειες υπάρχουν θετικές και αρνητικές. Η δημιουργία αρνητικού κλίματος είναι αυτή την οποία οι νηπιαγωγοί θεωρούν ότι είναι η κυριότερη. Τέλος ως τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων οι Νηπιαγωγοί εφαρμόζουν την μέθοδο της παραχώρησης.

Λέξεις κλειδιά: Νηπιαγωγείο, συγκρούσεις, αίτια, συνέπειες, τρόποι αντιμετώπισης

ABSTRACT

This assignment, studies the conflicts that arise between pre-school teachers in Kindergartens. In particular, the causes and the reasons that can lead to conflict between pre-school teachers are analyzed along with the positive and negative consequences of this. Moreover, the means by which Kindergarten principals can manage and deal with this conflict are analyzed.

The study carried out was quantitative and based on samples taken. It was conducted by means of an anonymous questionnaire. Furthermore, the sample used in the study consisted of 50 pre-school teachers who are employed in state kindergartens in Kozani and Florina. The questionnaires were given to the teachers by the researcher during the month of April 2019.

The results of this research showed that conflicts occur frequently in kindergartens while the reasons are usually related to administration. In addition, the main reasons that lead to conflict seem to be not only poor communication between the teachers but also the organizational weaknesses that exist. As regards the consequences, they can be both positive and negative. The teachers consider that most significant of these is the creation of a negative climate. Finally, as a means of dealing with this, the pre-school teachers apply the method of concession.

Key Words: Kindergarten, conflicts, causes, consequences, means of dealing with

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις εμφανίζονται συχνά, είτε στην καθημερινότητα των ανθρώπων, είτε στο χώρο όπου εργάζονται. Η καθημερινή αλληλεπίδραση ενός ατόμου με άλλα, είναι λογικό να προκαλέσει μεταξύ τους κάποιες διαφωνίες. Αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Η απουσία των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό δεν είναι απαραίτητα κάτι θετικό, αφού μπορεί να σημαίνει την αδιαφορία των ατόμων που εργάζονται εκεί ή ακόμα και την αποποίηση των ευθυνών τους. Οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός. Όταν αυτές εμφανίζονται σε έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στο Νηπιαγωγείο, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται κατάλληλα ώστε να εμφανιστούν οι θετικές συνέπειες αυτών. Επομένως, το θέμα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η διευθέτησή τους είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα, καθώς αυτό αφορά στην αποτελεσματική λήψη των εκπαιδευτικών αποφάσεων και στην αποδοτική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των απόψεων των Νηπιαγωγών για τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στο χώρο του Νηπιαγωγείου, τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που έχουν αυτές και τέλος τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων από την Προϊσταμένη στο Νηπιαγωγείο. Ως ερευνητική περιοχή επιλέχθηκε ο νομός της Κοζάνης και της Φλώρινας, ενώ ο πληθυσμός της έρευνας ήταν πενήντα (50) Νηπιαγωγοί που εργάζονται σε Δημόσια Νηπιαγωγεία.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος και το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος της επικοινωνίας. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο, ακολουθεί η ανάλυση του όρου «Σύγκρουση», ενώ στη συνέχεια αναφέρονται και αναλύονται τα αίτια των συγκρούσεων και οι συνέπειες αυτών. Στο τέλος του θεωρητικού μέρους, υπάρχει το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται λόγος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος. Πιο συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα

αποτελέσματα της έρευνας. Στο τέλος της εργασίας έχει τοποθετηθεί στο παράρτημα και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και δόθηκε στους νηπιαγωγούς για την διεξαγωγή της έρευνας.

ΜΕΡΟΣ 1^ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όσον αφορά την έννοια της επικοινωνίας πρέπει να επισημανθεί πως δεν πρόκειται για έναν απλό ορισμό, αφού η επικοινωνία είναι μια έννοια σύνθετη. Παρ'όλα αυτά μπορεί κανείς να συναντήσει διάφορους ορισμούς στη βιβλιογραφία, επιλέγοντας ο καθένας να μελετήσει αυτούς που τον ενδιαφέρουν περισσότερο. Σύμφωνα με τον Simon (1957), η επικοινωνία ορίζεται ως κάθε διαδικασία κατά την οποία οι σκέψεις μεταδίδονται από το ένα μέλος ενός οργανισμού σε κάποιο άλλο. Ο Dubrin (1998) ορίζει την επικοινωνία ως τη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών με τη χρήση των λέξεων, των γραμμάτων, των συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς. Ο Γιαννουλέας (1998) υποστηρίζει πως η επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης – αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων (Πάνου, 2009:28). Η Αθανασούλα-Ρέππα (1999) επισημαίνει πως εμφανίζεται τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμών και αφορά την μετάδοση ή λήψη πληροφοριών-μηνυμάτων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων, όπως είναι η γλώσσα, τα σχήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π.. Ο Κοντάκο (2002) τη βλέπει ως μία διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο (πομπός) σε ένα άλλο (δέκτης), άμεσα ή με τη διαμεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό (Αντωνιάδου, 2014:16).

Διαβάζοντας τους παραπάνω ορισμούς μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι η επικοινωνία εκλαμβάνεται από τους περισσότερους μελετητές ως μία διαδικασία. Σύμφωνα με τους Richmond, McCroskey και McCroskey (2005) η λέξη διαδικασία στους ορισμούς της επικοινωνίας σημαίνει πως αυτή είναι δυναμική και αλλάζει συνεχώς ενώ υποστηρίζουν πως δια μέσου της επικοινωνίας με τους άλλους, οι άνθρωποι αναπτύσσουν, παράγουν, καλλιεργούν, διαμορφώνουν και αναδιαμορφώνουν λέξεις και μηνύματα. Ακόμη διαβάζοντας τους ορισμούς παρατηρεί κανείς πως δεν είναι απαραίτητο να υπάρξει η χρήση της γλώσσας ή των λέξεων για την ανταλλαγή μηνυμάτων, αφού και η μη χρήση λέξεων μπορεί να αποτελέσει ένα μήνυμα. Όταν ένα άτομο βρεθεί στο οπτικό πεδίο ενός

άλλου ατόμου και αποφασίζει ότι δεν θέλει να ανταλλάξει μηνύματα με το άλλο άτομο, τότε ακόμη και αυτή η πράξη λειτουργεί ως μήνυμα. Η επικοινωνία είναι δηλαδή σύμφωνα με τον Watzlawick (1984) σε κάθε περίπτωση αναπόφευκτη. Επιπλέον η επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων μπορεί να είναι συμμετρική ή συμπληρωματική. Συμμετρική επικοινωνία έχουν δύο άτομα που έχουν όμοια κοινωνική ταυτότητα, ενώ συμπληρωματική τα άτομα με διαφορετική κοινωνική ταυτότητα και ρόλο. (Watzlawick 1984).

1.2 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή ιδεών και μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα σε έναν πομπό και ένα δέκτη. Ο πομπός μπορεί να μεταφέρει στον δέκτη πληροφορίες, ιδέες, συναισθήματα και σκέψεις με στόχο να λάβει από αυτόν τις δικές του σκέψεις, απόψεις, θέσεις και συναισθήματα. Έτσι, μέσω αυτής της διαδικασίας ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ακόμα και μεταξύ μίας ομάδας, δημιουργούνται σχέσεις και αναπτύσσονται συνεργασίες. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), η επικοινωνία είναι το μέσο το οποίο συνδέει τους ανθρώπους ώστε να σχηματίσουν ομάδες, προκειμένου να συνεργαστούν και να επιτύχουν κοινούς στόχους. Για να είναι λοιπόν ένα Νηπιαγωγείο, αλλά και γενικότερα ένα σχολείο αποτελεσματικό, θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών του, κάτι το οποίο προκύπτει μέσα από τη σωστή επικοινωνία. Όταν η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υπαρκτή, τότε η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους είναι ανοιχτή και διαρκής. Έτσι αναπτύσσεται το αίσθημα αλληλεγγύης και συναδελφικότητας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών και θα μπορέσουν έτσι να υπάρξουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συνεργασία. Αυτό θα οδηγήσει στο να επιτευχθεί σωστά ο στόχος του σχολείου που είναι η ολόπλευρη καλλιέργεια και ανάπτυξη της προσωπικότητας των παιδιών.

Σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αυτή επικοινωνία αποτελεί αρχικά το γεγονός να μπορούν, τόσο ο αποστολέας όσο και ο παραλήπτης, να αποκωδικοποιούν

τα μηνύματα που ανταλλάσσουν μεταξύ τους αλλά και να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να μπορούν να συνεννοούνται. Ακόμη κύρια προϋπόθεση για μια αποτελεσματική επικοινωνία είναι η δυνατότητα του ατόμου να αποκτά την προοπτική του άλλου, όπως και η δυνατότητα ανάληψης του ρόλου του άλλου (Blumer, 1986). Επίσης είναι απαραίτητο οι συνομιλητές να ακούν με προσοχή τις σκέψεις των άλλων. Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο και δεδομένο, αφού η προσοχή του ακροατή μπορεί να αποσπαστεί εύκολα. Γι' αυτό τον λόγο απαιτείται συγκέντρωση, ώστε τελικά η συζήτηση να οδηγήσει στην επίλυση του πιθανού προβλήματος ή στην κατανόηση των σκέψεων και των συναισθημάτων του ενός συνομιλητή από τον άλλο. Εκτός από την προσοχή που απαιτείται από τους συνομιλητές θα πρέπει να επισημανθεί και η αναγκαιότητα της σωστής έκφρασής τους. Η σωστή χρήση της γραμματικής, η επιλογή του κατάλληλου λεξιλογίου και η προσπάθεια διατύπωσης ορθών προτάσεων οδηγούν σε μια επιτυχημένη συζήτηση μεταξύ των ατόμων. Τέλος οι τίμιες, ξεκάθαρες και έμπιστες πληροφορίες που θα ανταλλάξουν μεταξύ τους οι συνομιλητές-εκπαιδευτικοί, θα βοηθήσουν στην δημιουργία ενός κλίματος άνεσης, μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τους και τελικά στη σωστή λειτουργία του σχολείου και στην επίτευξη του στόχου τους.

1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία μέσα στο χώρο εργασίας, μέσα σε μία σχολική μονάδα ή και πιο συγκεκριμένα μέσα σε ένα Νηπιαγωγείο μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους. Όλα τα μέλη συναντιούνται καθημερινά και ανάλογα με τον τρόπο που επικοινωνούν μεταξύ τους μπορεί να υπάρξουν είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα για την σχέση τους. Η σωστή και ειλικρινής ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των προϊσταμένων και του εκπαιδευτικού προσωπικού, οδηγεί στη λειτουργία ενός ιδανικού σχολείου ή Νηπιαγωγείου.

Σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008), η επικοινωνία διακρίνεται σε δύο διαστάσεις: την διαπροσωπική και την οργανωσιακή. Διαπροσωπική είναι η καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των μελών σε έναν οργανισμό, δηλαδή η κατανόηση και η ανταπόκριση στην έκφραση των σκέψεων ή των συναισθημάτων του ενός ατόμου από κάποιον άλλον. Η οργανωσιακή σχετίζεται με πως είναι οργανωμένη η επικοινωνία μεταξύ

των ατόμων. Δηλαδή τα άτομα, μέσω της επικοινωνίας, να μπορούν να συνεργάζονται, να αλληλεπιδρούν και να θέτουν κοινούς στόχους. Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι αυτή που βοηθάει στην επίλυση διαφορών και προβλημάτων, ενώ παράλληλα ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και οδηγεί στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ή του σχολικού οργανισμού.

Η επικοινωνία χωρίζεται επιπλέον σε δύο τύπους το ‘κλειστό’ και το ‘ανοιχτό’ επικοινωνιακό κλίμα (Αθανασούλα – Ρέππα, 1999). Στο ‘κλειστό’ επικοινωνιακό κλίμα η πληροφόρηση των εκπαιδευτικών είναι μειωμένη. Αυτοί δεν ενημερώνονται ούτε παίρνουν τις πληροφορίες που απαιτούνται ενώ, η επικοινωνία είναι πιο περιορισμένη, καθώς δεν υπάρχει η αναγκαία ελευθερία έκφρασης. Αντίθετα στο ‘ανοιχτό’ επικοινωνιακό κλίμα, που είναι και το ιδανικό, η πληροφόρηση είναι συνεχής χωρίς όμως να είναι ανούσια. Υπάρχει ελευθερία έκφρασης και τα μέλη μπορούν να εκφράζονται, χωρίς να νιώθουν ότι θα διαταραχθούν οι μεταξύ τους σχέσεις. Υπάρχει ειλικρίνεια, κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας ενώ η διάθεση συνεργασίας μεταξύ των μελών είναι φανερή. Το ‘ανοιχτό’ επικοινωνιακό κλίμα είναι το πιο κατάλληλο κλίμα για τη σωστή λειτουργία ενός Νηπιαγωγείου. Παρ’όλα αυτά, στο ‘ανοιχτό’ επικοινωνιακό κλίμα, για να μην παραμελείται η σχολική δραστηριότητα και για να μπορεί το σχολείο να επιτύχει την εκπλήρωση των στόχων του, θα πρέπει να αποφευχθεί η περίπτωση κατά την οποία οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών μπορούν να επισκιάσουν τις διαδικασίες και τις σχέσεις που καθορίζονται από εκπαιδευτικές αρχές (Μαραθεύτης, 1981).

Η επικοινωνία γενικότερα στους οργανισμούς, αλλά και πιο ειδικά στο χώρο του σχολείου, μπορεί ακόμα να διακριθεί σε τυπική και άτυπη. Η τυπική είναι αυτή στην οποία η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί συγκεκριμένα κανάλια πληροφοριών τα οποία είναι και επίσημα αποδεκτά. Ένα παράδειγμα τυπικής πληροφορίας θα μπορούσε να είναι οι συνεδριάσεις. Άτυπη είναι η επικοινωνία κατά την οποία τα μηνύματα δεν ακολουθούν συγκεκριμένη πορεία ενώ μπορούν να μεταδοθούν ανεπίσημα μεταξύ των ατόμων όλων των ιεραρχικών θέσεων. Η τυπική αποτελείται από άλλα τρία τμήματα την οριζόντια, την καθοδική και την ανοδική επικοινωνία. Ο χωρισμός αυτός γίνεται με βάση την επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη διαφορετικών βαθμίδων-θέσεων το καθένα.

Πιο συγκεκριμένα η οριζόντια επικοινωνία σε έναν οργανισμό είναι αυτή που δημιουργείται μεταξύ των μελών της διοίκησης που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική

κατάταξη. Όσον αφορά το σχολικό περιβάλλον οριζόντια επικοινωνία είναι αυτή που υπάρχει μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών, αφού αυτοί ανήκουν στην ίδια βαθμίδα-θέση. Η οριζόντια επικοινωνία είναι και η πιο καθοριστική, αφού σε αυτή παίρνονται καίριες αποφάσεις. Παράλληλα, εκτός από καθοριστική, είναι και απαραίτητη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αν υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών με τον/την Διευθυντή/τρια, τότε μπορούν εύκολα να παίρνονται σωστές αποφάσεις, να οργανώνονται τα κατάλληλα προγράμματα, να υλοποιούνται οι στόχοι του σχολείου και να συνεργάζεται όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Η καθοδική επικοινωνία είναι αυτή που γίνεται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις ιεραρχικά προς τα άτομα που βρίσκονται σε κατώτερες, όπως για παράδειγμα μεταξύ της ανώτερης διοίκησης ή του προϊσταμένου με τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να εκφράζουν τις σκέψεις ή τις ενστάσεις τους για ζητήματα που απασχολούν τους ίδιους ή τον οργανισμό (Σαΐτη και Σαΐτης, 2011). Ακόμη τα μηνύματα αυτά που μεταφέρονται προς τους υφισταμένους ή υπαλλήλους είναι, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001) ανακοινώσεις, οδηγίες, διευκρινίσεις, παρατηρήσεις η ακόμα και διαταγές και καθορίζουν, εκτός από τα καθήκοντα και τον τρόπο που πρέπει αυτά να εκτελεστούν, τις διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να μεταφέρονται προς τους υπαλλήλους είτε γραπτά είτε προφορικά.

Ανοδική είναι τέλος η επικοινωνία στην οποία το μήνυμα ξεκινάει από τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε κατώτερη ιεραρχική θέση και απευθύνεται στα άτομα τα οποία βρίσκονται σε ανώτερη. Αυτού του είδους η επικοινωνία επιτρέπει στους υφισταμένους να εκφράζουν τις απόψεις, τις σκέψεις και τα παράπονα που μπορεί να έχουν, κάνοντας έτσι τον οργανισμό να λειτουργεί πιο ομαλά. Αυτό γιατί λύνονται οι διαφορές που πιθανόν να υπάρχουν. Ακόμη ο προϊστάμενος κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται περισσότερο οικία μαζί του και έτσι τελικά να αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ αυτών, που θα οδηγήσει με την σειρά του στη καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι άνθρωποι καθημερινά στην ζωή τους συναντούν και αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα επομένως, είναι πολύ λογικό κάποιες φορές να έρχονται μεταξύ τους σε σύγκρουση. Όταν ένα άτομο ή ακόμα και μια οργάνωση αισθανθεί και συνειδητοποιήσει ότι τα συμφέροντά της απειλούνται, τότε είναι επόμενο να δημιουργηθούν εντάσεις και διαφωνίες μεταξύ ατόμων οι οποίες θα οδηγήσουν στην σύγκρουση. Οι συγκρούσεις είναι ένα σύνθηδες φαινόμενο για τις ανθρώπινες σχέσεις και συμβαίνουν καθημερινά στην κοινωνία των ανθρώπων. Αυτές, τις περισσότερες φορές, επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία των ανθρώπων. Τα άτομα ή οι ομάδες που αντικρούονται μεταξύ τους γίνονται λιγότερο αποδοτικές και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα του έργου τους (Saiti 2015· Σαϊτή & Σαϊτής, 2012). Παρ'όλα αυτά οι συγκρούσεις δεν έχουν μόνο αρνητικές συνέπειες αφού, οδηγούν πολλές φορές στην εξέλιξη της σχέσης των δύο αντίπαλων μερών, μέσω της προσπάθειας του ενός ατόμου να αντιληφθεί τις απόψεις του άλλου ατόμου.

Οι συγκρούσεις όπως εμφανίζονται καθημερινά στη ζωή των ατόμων, είναι επόμενο να εμφανίζονται και στον χώρο εργασίας τους και πιο συγκεκριμένα ακόμα και ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενός σχολείου ή νηπιαγωγείου. Αυτό είναι λογικό, αφού σύμφωνα με τους Παπαγεωργάκη και Σισμανίδου (2016) το εκπαιδευτικό έργο που επιτελείται στις σχολικές μονάδες είναι πολυσύνθετο και πολύμορφο και προέρχεται από διαφορετικά άτομα. Όλα αυτά τα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία έχουν το καθένα την δική του προσωπικότητα, τις δικές του απόψεις, τις δικές του φιλοδοξίες και τα δικά του συμφέροντα, γεγονός που είναι πολύ πιθανόν να τους φέρει σε σύγκρουση. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να γίνει ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με τους προϊστάμενους τους, ακόμα και ανάμεσα στους γονείς με τους εκπαιδευτικούς. Γενικότερα όπως επισημαίνει και ο Balay (2006), οι συγκρούσεις είναι ακόμα πιο πιθανό να εμφανιστούν στα σχολεία και γενικότερα στα εκπαιδευτικά

ιδρύματα εξαιτίας της πίεσης που πιθανόν να υπάρχει στο περιβάλλον, του είδους της εργασίας και της ποικιλίας των αλληλεπιδράσεων των μελών και του έργου.

Ο ορισμός της σύγκρουσης έχει δοθεί από πολλούς ερευνητές και ο καθένας τον προσεγγίζει από διαφορετική οπτική γωνία με αποτέλεσμα να έχουν, ο ένας ορισμός από τον άλλο, αρκετές διαφορές. Αναλυτικότερα ο Deutsch (1973) πιστεύει πως η σύγκρουση είναι μια κατάσταση ανταγωνισμού δύο πλευρών στην προσπάθειά τους να επιτύχει η κάθε πλευρά πραγματικά ή φαινομενικά αντίθετους και ασυμβίβαστους στόχους, καταλήγοντας στο τέλος τα οφέλη της μίας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης και τελικά η μία να είναι νικήτρια και η άλλη ηττημένη. Ο Dubrin (1994) υποστηρίζει ότι η λέξη σύγκρουση είναι συνώνυμο με τις λέξεις διαμάχη, φιλονικία και ασυμβατότητα και την ορίζει ως μια κατάσταση η οποία εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τους στόχους, τις αξίες και τα γεγονότα. Ο Rahim (2002) ορίζει τη σύγκρουση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης η οποία προκύπτει μέσα από την ύπαρξη ασυμβατότητας, διαφωνίας και παραφωνίας ανάμεσα σε κάποια άτομα, σε μία ομάδα, σε δύο ομάδες ή σε οργανισμούς. Κοντά στους παραπάνω ορισμούς τοποθετείται και ο ορισμός των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014: 4) σύμφωνα με τους οποίους η σύγκρουση προκύπτει μέσα από την ύπαρξη ξεχωριστών, ασυμβίβαστων μεταξύ τους απόψεων, οι οποίες εμφανίζονται από ανταγωνιστικά άτομα ή ομάδες που αλληλεπιδρούν, προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο συγκρούσεις και κατ'επέκταση προβλήματα τόσο στο εργασιακό περιβάλλον των ατόμων αυτών, όσο και στην δομή των σχέσεων τους. Ο Μπουραντάς (2002) περιγράφει την έννοια της σύγκρουσης ως ένα γεγονός όπου κάποια άτομα ή ομάδες σκοπεύουν με πρόθεση να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων κάποιων άλλων ατόμων ή ομάδων. Τέλος η άποψη των Σαΐτη και Σαΐτης (2011) βρίσκεται πολύ κοντά και σχεδόν ταυτίζεται με αυτή του Μπουραντά, αφού και αυτοί υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση είναι μια πράξη που γίνεται σκόπιμα από κάποιο άτομο ή από κάποια ομάδα, με σκοπό να βρεθούν εμπόδιο μπροστά στην προσπάθεια κάποιων άλλων ατόμων ή ομάδων στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Αν και παρατηρούμε πως στους περισσότερους ορισμούς η έννοια της σύγκρουσης έχει αρνητική σημασία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αν υπάρχουν συγκρούσεις είναι ένα αρνητικό σημάδι για την λειτουργία του Νηπιαγωγείου ή οποιουδήποτε άλλου οργανισμού. Αντιθέτως, όπως υποστηρίζουν οι Eneald και Morris (1999) η έλλειψη

σύγκρουσης μπορεί να φανερώσει αρνητικά σημάδια σε έναν οργανισμό όπως για παράδειγμα παραίτηση ευθυνών, έλλειψη ενδιαφέροντος και οκνηρή σκέψη. Όταν η σύγκρουση που θα προκύψει αντιμετωπιστεί με τον κατάλληλο τρόπο, τότε αυτή θα μπορέσει να συμβάλλει στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού και γενικότερα στην εξέλιξη του Νηπιαγωγείου.

2.2 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η καθημερινή αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων στο χώρο εργασίας τους, όποιος και αν είναι αυτός, είναι λογικό να οδηγήσει πολλές φορές σε συγκρούσεις μεταξύ αυτών, αφού τα άτομα μοιράζονται τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε ένα Νηπιαγωγείο ή σε μία σχολική μονάδα. Εκεί ο πιο συνηθισμένος τύπος σύγκρουσης που εμφανίζεται είναι αυτός που συμβαίνει εξαιτίας της διαφορετικής ιεράρχησης στόχων και αξιών που έχει το κάθε άτομο. Όταν οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται μπροστά σε νέες και άγνωστες προκλήσεις και η υποστήριξη από το περιβάλλον και την Προϊστάμενη αρχή είναι ανύπαρκτη τότε αναπτύσσεται ή εσωτερική διαμάχη (Mostert, 1998). Οι αντιπαραθέσεις που μπορούν να υπάρξουν σε ένα νηπιαγωγείο είναι αυτές είτε μεταξύ των εκπαιδευτικών του ολοήμερου τμήματος, όταν φυσικά αποτελείται από δύο νηπιαγωγούς και πάνω, είτε των εκπαιδευτικών του κλασικού και ολοήμερου τμήματος, είτε μεταξύ της νηπιαγωγού με την δασκάλα ειδικής αγωγής.

Η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων έχει γίνει από πολλούς ερευνητές όπου ο καθένας από αυτούς έχει ορίσει διαφορετικά κριτήρια για αυτή την κατηγοριοποίηση. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Αθανασούλα-Ρέππα (2008), Σπυράκης και Σπυράκη (2008) και Παπαγεωργάκης και Σισμανίδου, (2016) με κριτήριο το που εμφανίζονται, τον λόγο που εμφανίζονται αλλά και τις ιδιότητες των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση, την κατηγοριοποιούν σε ατομικές (ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές), σε διομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων, μεταξύ σχολικής κοινότητας και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις ή αλλιώς εσωτερικές είναι αυτές που αναπτύσσονται μέσα στο ίδιο το άτομο (διευθυντή ή εκπαιδευτικό) και σχετίζονται κυρίως με την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων του ατόμου. Εμφανίζονται όταν το άτομο νιώθει χαμηλή την αυτοεκτίμηση του, αφού του είναι δύσκολο να εκπληρώσει υποχρεωτικά κάποιους στόχους, είτε εξαιτίας των ικανοτήτων του, είτε γιατί ο στόχος αυτός είναι εντελώς διαφορετικός από τα ενδιαφέροντά του, είτε τέλος διότι δεν έχει πρόσβαση στα μέσα και τα υλικά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών. Όλα αυτά έχουν το αποτέλεσμα το άτομο να βρίσκεται σε μια κατάσταση κατά την οποία νιώθει σύγχυση, αβεβαιότητα, αμηχανία και εργασιακό στρες (Παππά, 2006 στο Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016). Όλα τα παραπάνω οδηγούν αυτό το άτομο στο να έχει μια διαφορετική συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ομάδα ή στον ίδιο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα στο σχολικό περιβάλλον δια-προσωπική σύγκρουση θα μπορούσε να είναι αυτή που γίνεται μεταξύ εκπαιδευτικών ή μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών. Αν αυτή η σύγκρουση γίνει ανάμεσα σε άτομα που είναι ισχυρά, όπως για παράδειγμα μεταξύ του Προϊσταμένου του νηπιαγωγείου και της Νηπιαγωγού, τότε τα αποτελέσματα της σύγκρουσης μπορεί να είναι μοιραία για τη συνοχή ολόκληρης της μονάδας (Σαϊτής, 2014). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συμβαίνουν κυρίως εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων, στόχων αξιών και ιδιοσυγκρασιών των ατόμων, καθώς και εξαιτίας της έλλειψης συνεννόησης (Gamage, 2006; Rahim, 2002).

Οι διομαδικές ή ομαδικές συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μέσα σε ομάδες ή υποομάδες μέσα στον ίδιο χώρο, δηλαδή στο σχολείο ή στο Νηπιαγωγείο. (Παπασταμάτης, 2010; Σαϊτής, 2002). Αυτές οι συγκρούσεις αναπτύσσονται κυρίως εξαιτίας του ανταγωνισμού και της αντιπαλότητας που υπάρχει μεταξύ αυτών των ομάδων ή ακόμα και εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων που έχει κάθε ομάδα. Επιπλέον η κακή οργανωτική δομή και λειτουργία του σχολείου αλλά και η ελλιπής επικοινωνία είναι αιτίες των ομαδικών συγκρούσεων (Miller, 2006; Παρασκευόπουλος, 2008).

Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων εντοπίζονται κυρίως ανάμεσα σε ένα νηπιαγωγό με τους υπόλοιπους νηπιαγωγούς ή ανάμεσα στους νηπιαγωγούς με τον

Διευθυντή. Οι αντιπαραθέσεις μεταξύ αυτών δημιουργούνται κυρίως επειδή το άτομο διαφωνεί με τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς της ομάδας (Montana & Charnov, 2000).

Τέλος υπάρχουν και οι συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις αυτές προκύπτουν μεταξύ των μελών του σχολείου με άλλους φορείς της τοπικής κοινότητας. Μία τέτοια σύγκρουση στο νηπιαγωγείο θα μπορούσε να είναι αυτή μεταξύ του Διευθυντή ή των Νηπιαγωγών με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Άλλοι τύποι συγκρούσεων που συναντάμε στη βιβλιογραφία και ταξινομούνται με κριτήριο το αν περιέχουν στοιχεία λογικά ή συναισθηματικά, με το πόσο επηρεάζει μια σύγκρουση τα μέλη αλλά και τις γενικότερες επιπτώσεις που μπορεί να έχει αυτή στα άτομα και στον οργανισμό, είναι οι γνωστικές (λειτουργικές) ή συναισθηματικές ή διαφορετικά σύμφωνα με τους Jordanides & Mitsara (2014), Hoy & Miskel (2005), Rahim (2002) και Jehn (1995) συγκρούσεις προσανατολισμένες στο έργο ή προσανατολισμένες στις σχέσεις. Πολλοί ερευνητές δίνουν στους τύπους αυτούς διαφορετικά ονόματα, όπως για παράδειγμα ο Jehn (1995) που ονομάζει την γνωστική σύγκρουση «σύγκρουση καθήκοντος/έργου», ενώ την συναισθηματική την ονομάζει «σύγκρουση σχέσεων». Οι γνωστικές (λειτουργικές) συγκρούσεις είναι αυτές οι οποίες προκύπτουν από τις διαφωνίες των ατόμων για τον περιεχόμενο ενός έργου, αλλά και τον τρόπο που πρόκειται να εκτελεστεί αυτό (De Dreu, 1997; Rahim, 2002) και σχετίζεται περισσότερο με θέματα οργάνωσης. Ονομάζονται λειτουργικές γιατί η σωστή αντιμετώπιση και διαχείρισή τους μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό, αλλά και στο να αποκτήσουν ομαδικότητα και συνεργασία. Με αυτό τον τρόπο γίνονται ικανά να βρουν τις καταλληλότερες λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Αυτό θα οδηγήσει με την σειρά του στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Αιτίες των λειτουργικών συγκρούσεων είναι οι διαφορετική άποψη που έχουν τα άτομα για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να επιτελεί το καθένα μέσα στον οργανισμό, αλλά και ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ αυτών. Αντίθετα συναισθηματικές είναι οι συγκρούσεις που προκύπτουν κυρίως από θέματα σχετικά με τα συναισθήματα, ενώ επικεντρώνονται στα μέλη και στις απόψεις τους και όχι στους τρόπους εκτέλεσης κάποιου έργου όπως

συνέβαινε με τις λειτουργικές. Αιτίες αυτών των συγκρούσεων είναι οι διαφωνίες που προκύπτουν μέσα σε έναν οργανισμό από άτομα με διαφορετική προσωπικότητα και γνώμη, οι οποίες εκδηλώνονται με εντάσεις όπως για παράδειγμα θυμό, αρνητικότητα και απόρριψη. Οι συγκρούσεις αυτές είναι και οι πιο επιβλαβείς για έναν οργανισμό αφού προκαλούν στα μέλη αρνητικά και δυσάρεστα συναισθήματα οδηγώντας τα, στη δυσπιστία και στη μείωση της απόδοσής τους στην εργασία (Παρασκευόπουλος, 2008).

Η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων έχει γίνει από πολλούς ερευνητές. Αυτή η κατηγοριοποίηση βοήθησε στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων και επομένως στην ορθότερη αντιμετώπισή τους. Είναι απαραίτητο σε ένα νηπιαγωγείο ο Διευθυντής ή Προϊστάμενος να καταλαβαίνει τις κατηγορίες των συγκρούσεων και τις αιτίες τους ώστε όταν προκύπτουν, να είναι ικανός να τις αντιμετωπίζει αποτελεσματικά και να γνωρίζει πως θα τις διευθετήσει εποικοδομητικά (Rahim, 2002). Όταν αυτοί έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίζουν αν μια σύγκρουση θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο Νηπιαγωγείο, αφού θα οδηγήσει τα άτομα στο να μάθουν καλύτερα τον εαυτό τους και στο να συνεργάζονται ή αν θα έχει αρνητικά αποτελέσματα προκαλώντας διασπάσεις στον σχολικό οργανισμό, τότε θα είναι σε θέση να τις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά.

2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η σύγκρουση δεν κάνει την εμφάνισή της σε έναν οργανισμό ξαφνικά και τυχαία, αλλά αναπτύσσεται μέσα από διάφορα στάδια. Αρχικά, για να παρουσιαστεί μια σύγκρουση συμβαίνουν κάποια περιστατικά και συμβάντα που τελικά με το πέρασμα του χρόνου εξελίσσονται, περνάνε από συγκεκριμένα στάδια και καταλήγουν τελικά στο ανώτατο σημείο που είναι η δημιουργία της σύγκρουσης. Για την αποτελεσματική της αντιμετώπιση, πολύ σημαντικό είναι να ξέρουμε, να κατανοούμε και να αναγνωρίζουμε τα στάδια αυτά, παρόλο που δεν είναι απαραίτητο να περάσει από όλα για να πραγματοποιηθεί. Από ποια στάδια θα περάσει η σύγκρουση, εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο θα εμφανιστεί. Κάθε περιστατικό ξεκινάει αρχικά με μια διαφωνία πάνω σε κάποιο θέμα. Στη συνέχεια τα άτομα αυτά τα οποία έρχονται σε αντιπαράθεση, αντιλαμβάνονται την κατάσταση σύγκρουσης στην οποία συμμετέχουν και ανάλογα με

τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσει το κάθε άτομο απέναντι στη σύγκρουση, τότε αυτή θα λειτουργήσει είτε θετικά για τις σχέσεις των ατόμων και γενικότερα για τον οργανισμό, είτε αρνητικά οδηγώντας τα άτομα που ενεπλάκησαν στη σύγκρουση, στη μείωση της απόδοσής τους στο χώρο εργασίας τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Μαυραντζά (2011:19) για να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις σωστά και αποτελεσματικά έχει αναπτυχθεί το δομικό μοντέλο (structural model) το οποίο εστιάζει στους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα των ατόμων που συμμετείχαν στη σύγκρουση και το διαδικαστικό μοντέλο (process model) το οποίο δεν εστιάζει στην προσωπικότητα και στον χαρακτήρα των ατόμων αλλά στην συμπεριφορά τους. Το διαδικαστικό μοντέλο είναι αυτό που σύμφωνα με τον Pondy (1967) διακρίνεται σε πέντε στάδια κατά τα οποία αναπτύσσεται μία σύγκρουση. Αυτά είναι το στάδιο της λανθάνουσας σύγκρουσης, της αντιληπτής σύγκρουσης, της αισθητής σύγκρουσης, της φανεράς σύγκρουσης και τέλος το στάδιο των αποτελεσμάτων-συνεπειών.

Αναλυτικότερα στο πρώτο στάδιο, στο στάδιο δηλαδή της λανθάνουσας σύγκρουσης, τα άτομα συνειδητοποιούν ότι γενικότερα υπάρχει μία ένταση και καταλαβαίνουν ότι η συνεργασία αλλά και η λειτουργία του οργανισμού δεν είναι το ίδιο ομαλή όπως πριν. Η σύγκρουση δηλαδή ακόμα υποκρύπτεται και δημιουργούνται σιγά-σιγά οι κατάλληλες συνθήκες για την εμφάνισή της. Σύμφωνα με τον Pondy (1967) τα αίτια για την δημιουργία της λανθάνουσας σύγκρουσης είναι ο ανταγωνισμός για ανεπαρκείς πόρους, η επιδίωξη αυτονομίας και τέλος οι ασυμβίβαστοι στόχοι των ομάδων. Στα αίτια θα μπορούσαν ακόμη να προστεθούν, σύμφωνα με τον Robbins (1995), η ανεπαρκής επικοινωνία των ατόμων αλλά και οι διαφορετικές προσωπικότητες του καθενός. Αυτό το στάδιο είναι και το πιο σημαντικό, αφού η έγκαιρη αναγνώριση των γεγονότων αυτών θα οδηγήσει στην επιτυχή αντιμετώπιση της σύγκρουσης και στην πιο ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Το δεύτερο στάδιο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι το στάδιο της αντιληπτής σύγκρουσης. Σε αυτό το στάδιο τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό αλλά και οι προϊστάμενοί τους αντιλαμβάνονται την σύγκρουση και την λανθάνουσα μορφή στην οποία βρίσκεται. Τα άτομα ή τουλάχιστον η μία πλευρά από τα άτομα που διαφωνούν,

διαπιστώνουν ότι οι στόχοι τους δεν είναι πλέον οι ίδιοι και τα συμφέροντα τους αισθάνονται ότι απειλούνται από κάποιον άλλον. Η εμφάνιση της σύγκρουσης και η πορεία της, σύμφωνα με τον Pondy (1967), θα καθοριστεί από το εάν τα άτομα θα προσωποποιήσουν την κατάσταση αυτή ή όχι. Η προσωποποίηση της κατάστασης κάνει την επίλυση της πολύ δυσκολότερη. Αυτό γιατί τα άτομα νιώθουν ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης και άγχος πράγμα που δυσχεραίνει την κατάσταση, ενώ η μη προσωποποίηση της οδηγεί στην επίλυση της. Σε αυτή την φάση της σύγκρουσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων μπορεί να εμποδίσει την σύγκρουση από το να περάσει στα επόμενα στάδια (Σαΐτης, 2000).

Στο στάδιο της αισθητής σύγκρουσης αυτή γίνεται πιο προσωπική και αποκτά συναισθηματικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα τα μέλη να προσωποποιούν τελικά την αντιληπτή σύγκρουση και να γίνεται έτσι ξεκάθαρα αισθητή. Τα μέλη του οργανισμού που εμπλέκονται σε αυτή νιώθουν ισχυρά αρνητικά συναισθήματα και υπάρχει μια γενικότερη ένταση μεταξύ τους.

Το τέταρτο στάδιο είναι το στάδιο της εκδήλωσης της σύγκρουσης. Τα άτομα συνεχίζουν να εργάζονται μέσα σε μία κατάσταση σύγκρουσης εκδηλώνοντας την είτε με διάφορες αντιπαραθέσεις, είτε με πιο έντονο και επιθετικό τρόπο, φτάνοντας τελικά στο αίσθημα της πλήρους απέχθειας μεταξύ τους. Αυτά αρχίζουν να επεξεργάζονται και να επιλέγουν τελικά τον τρόπο που θα επικοινωνήσουν με τα αντίπαλα μέλη. Μπορούν δηλαδή να επιλέξουν την ανοιχτή σύγκρουση, δείχνοντας μία μαχητικότητα απέναντι στο άλλο άτομο ενώ παράλληλα μπορούν να γίνουν πολύ ανταγωνιστικοί ή να επιλέξουν να λειτουργήσουν περισσότερο με την λογική προσπαθώντας να λύσουν το πρόβλημα.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο της σύγκρουσης είναι το στάδιο των αποτελεσμάτων-συνεπειών. Αυτό το στάδιο είναι καθοριστικό, αφού εάν η σύγκρουση επιλυθεί με τον κατάλληλο τρόπο και τα αίτια της απαλειφθούν είτε μέσω της επικοινωνίας είτε με την βοήθεια τρίτων ατόμων, τότε η συνεργασία μεταξύ των ατόμων θα είναι καλύτερη και η απόδοσή τους στην εργασία θα αυξηθεί. Αν αντίθετα η σύγκρουση δεν επιλυθεί, τότε τα άτομα θα οδηγηθούν στην ρήξη της σχέσης τους και κατ'επέκταση στην δυσλειτουργία του οργανισμού.

2.4 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η καθημερινή αλληλεπίδραση των ατόμων στο νηπιαγωγείο αλλά και γενικότερα σε ένα σχολικό οργανισμό και η προσπάθεια των εκπαιδευτικών και των ατόμων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή λειτουργία του σχολείου, μέσα από αποφάσεις που επρόκειτο να πάρουν, είναι λογικό πολλές φορές να οδηγήσει στη σύγκρουση. Οι συγκρούσεις στο σχολείο και στους οργανισμούς είναι ένα καθημερινό φαινόμενο που δεν μπορεί κανείς να το αποφύγει, αφού είναι επόμενο να συμβεί, όταν κάποιος έρχεται σε διαρκή επικοινωνία με κάποιον άλλον. Για να επιλυθούν ή ακόμα καλύτερα να αποφευχθούν οι συγκρούσεις στο νηπιαγωγείο, είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής του νηπιαγωγείου, αλλά και οι ίδιοι οι νηπιαγωγοί, να γνωρίζουν τα αίτια που μπορεί να οδηγήσουν στη σύγκρουση. Αυτό οδήγησε πολλούς ερευνητές στην αναζήτηση των αιτιών και των πηγών της δημιουργίας των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου κατατάσσοντας τελικά ο καθένας τα αίτια με διαφορετικούς τρόπους.

Σύμφωνα με τον Αβραμίδα (2016) τα κύρια αίτια και οι πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων σε ένα σχολικό οργανισμό, χωρίς φυσικά να αποκλείονται άλλα αίτια μικρότερης ή μεγαλύτερης σημασίας, μπορεί να είναι τα εξής:

α) Οι συγκρουόμενοι στόχοι: Όταν το ένα μέλος ή μία ομάδα ενός σχολείου ή νηπιαγωγείου έχει θέσει διαφορετικούς και μη συμβιβάσιμους στόχους με τους στόχους των άλλων μελών ή των άλλων ομάδων, τότε τα άτομα αυτά είναι πολύ πιθανό να έρθουν σε σύγκρουση. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), το φαινόμενο της διένεξης κάνει την εμφάνιση του σε έναν οργανισμό, όταν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτόν δεν συνειδητοποιούν ότι οι στόχοι που έχει θέσει ο καθένας ανήκουν στους συλλογικούς στόχους του σχολείου, οι οποίοι στοχεύουν στην καλύτερη λειτουργία του. Τότε τα άτομα αυτά θεωρούν πως η υλοποίηση του στόχου του άλλου ατόμου ή της άλλης ομάδας θα λειτουργήσει εις βάρος τους και θα παρεμποδίσει την υλοποίηση των δικών τους στόχων. Ακόμη μια περίπτωση συγκρουόμενων στόχων στο νηπιαγωγείο ή στο σχολείο μπορεί να είναι αυτή της διεκδίκησης μια θέσης, πιο συγκεκριμένα συνήθως του Υποδιευθυντή ή του Προϊσταμένου. Σε αυτή την περίπτωση, πιθανών δύο εκπαιδευτικοί να διεκδικούν την θέση αυτή, να έχουν θέσει δηλαδή τον ίδιο στόχο, αλλά μόνο ο ένας να μπορεί να

επιτευχθεί, αφού σε ένα νηπιαγωγείο ή σχολείο υπάρχει μόνο ένας Υποδιευθυντής ή Προϊστάμενος. Τέτοια και παρόμοια γεγονότα δημιουργούν πολλές και έντονες συγκρούσεις.

β) Το σύστημα επικοινωνίας: Η σωστή επικοινωνία στο σχολείο είναι ο βασικός παράγοντας και έχει κύρια σημασία για την εύρυθμη λειτουργία του, για την αποφυγή των συγκρούσεων και για την δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας. Όταν αυτή γίνεται με λάθος τρόπο οδηγεί στην σύγκρουση. Η λάθος επικοινωνία μπορεί να συμβεί με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με την κακή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση μηνυμάτων, την ακατάλληλη επιλογή χρόνου και χώρου μετάδοσης των μηνυμάτων, τις προβληματικές και κακές διαπροσωπικές σχέσεις και την έλλειψη ευθύτητας και ειλικρίνειας (Ιορδανίδης, 2005).

γ) Περιορισμένοι πόροι: Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην Ελλάδα χρηματοδοτούνται με οικονομικούς πόρους οι οποίοι προέρχονται από τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν είναι επαρκείς, πράγμα που οδηγεί τους Προϊσταμένους στα Νηπιαγωγεία, τους Διευθυντές στα σχολεία αλλά και τους ίδιους εκπαιδευτικούς σε πολλές συγκρούσεις. Όταν οι πόροι ενός σχολείου είναι ανεπαρκείς και το σχολείο εμφανίζει προβλήματα, όπως για παράδειγμα όταν υπάρχει έλλειψη αιθουσών, υλικοτεχνικής υποδομής, οπτικοακουστικών μέσων και ψηφιακού υλικού, τότε είναι λογικό να δημιουργηθούν διαφωνίες και παρεξηγήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αυτό συμβαίνει διότι όταν υπάρχουν τόσο περιορισμένοι πόροι ή διανομή τους μεταξύ των εκπαιδευτικών θα είναι δύσκολη και η κατοχή τους από κάποιον θα σημαίνει αυτόματα την έλλειψη για κάποιον άλλον.

δ) Επιβαλλόμενες αλλαγές: Καθώς η κοινωνία συνεχώς εξελίσσεται παρουσιάζεται η ανάγκη αλλαγών και καινοτομιών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Κάποιες από τις αλλαγές αυτές, όπως για παράδειγμα η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές στο πρόγραμμα και στα ωράρια αλλά και η αλλαγή στην στελέχωση των θέσεων της διοίκησης από άλλα άτομα, είτε πιο νέα είτε πιο έμπειρα, επηρεάζουν την ψυχολογία και το έργο των εκπαιδευτικών. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τους περιορισμένους πόρους που διαθέτουν τα σχολεία και τα νηπιαγωγεία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αλλά και με την

ανύπαρκτη επιμόρφωση οδηγούν τους εκπαιδευτικούς στην αβεβαιότητα και την ανασφάλεια και τελικά στην μεταξύ τους σύγκρουση.

ε) Οργανωτικές αδυναμίες: Τα οργανωτικά προβλήματα σε έναν σχολικό οργανισμό μπορούν να συμβούν με ποικίλους τρόπους ιδιαίτερα αν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν σε θέματα λήψης αποφάσεων, αν υπάρχει ασάφεια των ρόλων τους και όταν η διανομή των καθηκόντων τους δεν είναι ξεκάθαρη (Μπουραντάς, 2002). Παράλληλα οργανωτικά προβλήματα μπορεί να προκύψουν και όταν κάποια από τα μέλη του οργανισμού νιώσουν αδικημένα σε σχέση με κάποια άλλα μέλη που βλέπουν ότι ίσως ευνοούνται περισσότερο από τα ίδια. Πιο συγκεκριμένα οργανωτικά προβλήματα, για παράδειγμα, μπορεί να είναι η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2014), η σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, η αναπλήρωση κάποιων απουσιών ενός εκπαιδευτικού, οι εκδηλώσεις και οι γιορτές που γίνονται στο σχολικό περιβάλλον και τέλος οι διδακτικές επισκέψεις και εφημερίες (Ghaffar, 2010· Πετρίδου 2011).

στ) Αντιλαμβανόμενη Ανισότητα: Πολλές φορές οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό ή πιο συγκεκριμένα σε ένα σχολείο, νιώθουν ότι αδικούνται από τον Προϊστάμενο ή τον Διευθυντή σε σχέση με κάποιους άλλους συναδέλφους τους, ενώ αντίθετα οι άλλοι ευνοούνται σε πολλά θέματα. Αυτό οδηγεί τους εκπαιδευτικούς που αισθάνονται αυτήν την αδικία, στο να αντιδρούν και έτσι να δημιουργείται σύγκρουση. Πέρα όμως από την σύγκρουση που δημιουργείται, η αδικία που μπορεί να νιώσει ένας εργαζόμενος ή εκπαιδευτικός στο χώρο που εργάζεται οδηγεί και σε άλλες αρνητικές συνέπειες, όπως η μείωση της γενικότερης απόδοσης του, η απώλεια του ενδιαφέροντός του για το αντικείμενο που ασχολείται ή η αδιαφορία και τέλος, ακόμα και η άρνηση του να εμπλακεί σε διάφορες ομαδικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

ζ) Ξεχωριστοί ατομικοί χαρακτήρες: Κάθε σχολείο και κάθε οργανισμός αποτελείται από πολλά άτομα το καθένα από τα οποία έχει τις δικές του απόψεις και την δική του προσωπικότητα. Τα διαφορετικά αυτά χαρακτηριστικά που μπορεί να εμφανίζουν τα άτομα αυτά, είτε είναι οι εκπαιδευτική κατάρτιση και οι γνώσεις που έχουν, είτε είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες, τα διαφορετικά πιστεύω, η ηλικία, οι στόχοι ακόμα και η οικογενειακή τους κατάσταση, μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο σε μία ομαλή

συνεργασία μεταξύ αυτών και τελικά να καταλήξουν στο να δημιουργηθεί διαφωνία και σύγκρουση ανάμεσά τους.

η) Στυλ ηγεσίας του/της διευθυντή/τριας: Το στυλ ηγεσίας ενός/μίας διευθυντή/τριας σύμφωνα με την θεωρία του Likert, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2007α), μπορεί να είναι καλοπροαίρετο αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό ή τέλος εκμεταλλευτικό αυταρχικό. Ο τρόπος που αυτός διευθύνει τον οργανισμό είναι καθοριστικός και επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους και τους εκπαιδευτικούς. Όταν το στυλ διοίκησης του Διευθυντή ή Προϊσταμένου είναι το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, αυτό μπορεί να αποτελέσει την αιτία πολλών συγκρούσεων, αφού ο απόμακρος και αυταρχικός χαρακτήρας που ίσως έχει να δημιουργεί στους εργαζόμενους ανασφάλεια και να τους εμποδίζει να εκφράζουν τυχόν ανησυχίες και παράπονα. Ακόμη η αυταρχική μέθοδος με την οποία παίρνει αποφάσεις, χωρίς να ζητάει τη γνώμη και τη άποψη των εκπαιδευτικών, ειδικά όταν πρόκειται για ένα θέμα που τους αφορά, μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογία και την απόδοσή των εκπαιδευτικών και να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

θ) Το εξωτερικό περιβάλλον: Το εκπαιδευτικό προσωπικό ενός σχολείου πολλές φορές είναι ανάγκη να συνεργαστεί και να έρθει σε επαφή είτε με ομάδες που δεν ανήκουν στον ίδιο χώρο, στο χώρο δηλαδή του σχολείου, είτε με διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Ένα τέτοιο παράδειγμα συνεργασίας είναι η συνεργασία του σχολείου με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Κάποιες φορές η συνεργασία αυτή μπορεί να μην εξελιχθεί σωστά και να οδηγήσει στη σύγκρουση.

ι) Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών: Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών λαμβάνεται από τους ίδιους ως κάτι αρνητικό. Οι εκπαιδευτικοί βλέπουν την αξιολόγηση σαν μια κριτική που γίνεται είτε στον τρόπο διδασκαλίας τους, είτε στην ίδια τους την προσωπικότητα και όχι σαν ένα μέσο όπου θα τους βοηθήσει να εξελίξουν τον τρόπο που διδάσκουν και να έχουν μια συνολική εικόνα της εκπαιδευτικής τους δραστηριότητας. Η παραπάνω άποψη δημιουργεί και επιφέρει διενέξεις μεταξύ των ατόμων.

2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, αλλά και γενικότερα σε όλους του οργανισμούς, είναι αναπόφευκτες, αφού όταν σε ένα χώρο πολλά άτομα αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους συχνά, είναι λογικό να υπάρχουν διαφωνίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι η σύγκρουση, όταν εμφανίζεται σε έναν οργανισμό, σήμαινε αυτόματα αδυναμία οργάνωσης και επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν, ενώ πίστευαν ότι οι συνέπειες αυτής είναι αρνητικές και καταστροφικές για την λειτουργία του και την εξέλιξη του. Αντίθετα στη σύγχρονη εποχή οι συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν χαρακτηρίζονται αμέσως καταστροφικές, αλλά όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2012), ενδέχεται να έχουν και θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του. Μια σύγκρουση επομένως μέσα σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αμέσως θετική ή αρνητική και εποικοδομητική ή καταστροφική. Αυτό βέβαια, δηλαδή το αν θα είναι θετικές ή αρνητικές οι συνέπειές της, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά θα διαχειριστούν τη σύγκρουση, τόσο ο Διευθυντής όσο και όλοι οι εκπαιδευτικοί, τον τρόπο που θα επιλέξουν να την λύσουν, αλλά επίσης η έκβασή της εξαρτάται και από τα αίτια που την προκάλεσαν. Άμα τα παραπάνω επιτευχθούν με τον κατάλληλο και σωστό τρόπο, τότε οι συνέπειες της σύγκρουσης θα είναι θετικές και θα οδηγήσουν τελικά το σχολικό οργανισμό στην πιο εύρυθμη λειτουργία του. Παρακάτω θα αναλυθεί το ποιες είναι οι θετικές συνέπειες μίας σύγκρουσης και ποιες οι αρνητικές.

Με την κατάλληλη διαχείριση των συγκρούσεων και την αντιμετώπιση του προβλήματος σαν ένα θέμα συλλογικό το οποίο αφορά όλα τα μέλη του οργανισμού και όχι ένα μέρος αυτών, οι θετικές επιπτώσεις μιας σύγκρουσης σε έναν σχολικό οργανισμό μπορεί να είναι πολλές. Αρχικά όταν μια σύγκρουση συμβαίνει και αντιμετωπίζεται έγκαιρα από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, τότε είναι περισσότερο πιθανό ο οργανισμός αυτός να προφυλαχθεί στο μέλλον και από άλλου τέτοιου τύπου νέες συγκρούσεις ή ακόμη και μεγαλύτερης έντασης, αφού μέσα από την επίλυση αυτή της σύγκρουσης και μέσω της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων, η ένταση και το άγχος αυτών μειώνεται, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Tjosvold & Tjosvold, 1995). Επιπλέον οι συγκρούσεις που αναγνωρίζονται και

αντιμετωπίζονται έγκαιρα, αναδεικνύουν τις αδυναμίες και τα προβλήματα του οργανισμού, γεγονός που οδηγεί τα μέλη στο να αντιληφθούν και να αναγνωρίσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα. Η αναγνώριση αυτών των προβλημάτων και η προσπάθεια επίλυσής τους γίνεται μέσω της επικοινωνίας και του διαλόγου. Τα άτομα κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους εκφράζουν με επιχειρήματα την άποψή τους πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, υποστηρίζουν τις ιδέες τους και μαθαίνουν να συνδιαλέγονται και να ακούν τις απόψεις των υπολοίπων, πράγμα που τους οδηγεί στην καλλιέργεια της προσωπικότητάς τους. Η αυξημένη κατανόηση της θέσης τους μέσα στη διαδικασία της σύγκρουσης είναι ακόμα ένας παράγοντας που σύμφωνα με τον Μητσαρά (2013), οδηγεί τα μέλη στο να επιτύχουν την προσωπική τους ανάπτυξη αφού αναγκάζονται, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να διατυπώνουν με σαφήνεια τις απόψεις τους και να προβάλλουν όσο το δυνατόν καλύτερα όλα τα επιχειρήματα που έχουν. Όταν οι συγκρούσεις σε ένα οργανισμό έχουν λυθεί και το κλίμα μέσα στον οργανισμό είναι θετικό, τότε υπάρχει χώρος για επικοινωνία, για αναθεώρηση απόψεων και για γόνιμο διάλογο μεταξύ των μελών, με αποτέλεσμα να παράγονται και να δημιουργούνται νέες ιδέες και καινοτομίες, αλλά και να ορίζονται νέοι, συνεργατικοί και ίσως υψηλότεροι στόχοι. Άλλο ένα θετικό που θα μπορούσε να προκύψει μέσα από μια σύγκρουση είναι η συνοχή που πιθανώς μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ της ομάδας ή των ατόμων που αντιπαρά τίθενται, καθώς και οι δύο πλευρές στοχεύουν στο να βρεθεί μια κοινή βέλτιστη λύση που να εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές και να οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, πράγμα που φέρνει τα μέλη πιο κοντά. Έτσι τα άτομα προσπαθούν να βάλουν το προσωπικό τους όφελος στην άκρη και να βρουν μια κοινή λύση θέτοντας προτεραιότητα τους στόχους όλης της ομάδας και όχι μόνο τους ατομικούς. Τέλος κάποια άλλα θετικά αποτελέσματα που έχει μια σύγκρουση για τον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι ότι με τον καιρό βελτιώνονται συνεχώς ποιοτικά οι αποφάσεις που λαμβάνονται (Ιορδανίδης, 2014), ενώ αυξάνεται η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά δρώμενα και δημιουργούνται αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία) (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης εκτός από θετικά και εν τέλει ευεργετικά για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορεί να είναι και αρνητικά, με αποτέλεσμα να οδηγήσουν τον οργανισμό σε πολλές δυσάρεστες συνέπειες και τελικά ίσως και στην καταστροφή του. Οι αρνητικές αυτές συνέπειες μπορούν να επηρεάσουν ένα μεγάλο μέρος του οργανισμού

και να έχουν σοβαρές επιπτώσεις σε πολλά πράγματα, όπως για παράδειγμα στη λειτουργία του, στην παραγωγικότητά του, στην υλοποίηση του στόχου και της αποστολής του οργανισμού, στο ηθικό των μελών του, στις σχέσεις και στην επικοινωνία αυτών. Πιο συγκεκριμένα μερικές από τις πιο σημαντικές επιπτώσεις μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι αρχικά η έλλειψη εμπιστοσύνης και η εχθρότητα που δημιουργείται στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Όπως επισημαίνει και ο Ιορδανίδης (2012) οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μετά από μία σύγκρουση διαταράσσεται καθώς αυξάνονται τα αρνητικά συναισθήματα μεταξύ τους και έτσι κυριαρχεί ανάμεσά τους ο θυμός, η εχθρότητα και η δυσπιστία. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι κάποια άτομα ίσως είναι καχύποπτα ή αισθάνονται αδικημένα σε σχέση με κάποιους άλλους ή διότι θεωρούν ότι υπερέχουν σε αντίθεση με κάποιους άλλους ή τέλος γιατί μπαίνουν στη διαδικασία να αξιολογήσουν και να κατακρίνουν τα άλλα άτομα της ομάδας και όχι να αξιολογήσουν και να δούνε τα αρνητικά στον ίδιο τους τον εαυτό. Τα παραπάνω οδηγούν στην δημιουργία αρνητικού κλίματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό, με αποτέλεσμα τα άτομα να αποφεύγουν την μεταξύ τους επικοινωνία και συνδιαλλαγή, να σταματάει η συνεργασία μεταξύ τους και να επηρεάζεται τελικά η λειτουργία του οργανισμού, χωρίς να γίνεται δυνατή η υλοποίηση της αποστολής του.

Άλλη μια αρνητική επίπτωση που προκύπτει από τις συγκρούσεις που συμβαίνουν σε έναν σχολικό οργανισμό, είναι η μείωση της παραγωγικότητας των ατόμων και η σπατάλη και η απορρόφηση της πολύτιμης ενέργειας των μελών του οργανισμού στην προσπάθειά τους να επιλύσουν και να διαχειριστούν τη σύγκρουση. Η ενέργεια αυτή θα ήταν πιο σωστό να διατίθεται σε πιο ουσιαστικά θέματα για τον οργανισμό τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εξέλιξη του, όπως για παράδειγμα στο να σκεφτούν και να εφαρμόσουν στον οργανισμό πρωτότυπες ιδέες. Όπως αναφέρει πιο συγκεκριμένα ο Χυτήρης (2001) η σπατάλη της ενέργειας των μελών του οργανισμού, οδηγεί στον αποσυντονισμό του οργανισμού, στην μείωση του ηθικού των ατόμων και στην δημιουργία άγχους των εμπλεκόμενων, ενώ η αποδοτικότητά τους την περίοδο της σύγκρουσης μειώνεται φανερά (Αβραμίδης, 2016). Το άγχος, η ψυχολογική κούραση και η ανασφάλεια που προκαλείται στους εργαζομένους, ευθύνεται για τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες σε έναν σχολικό οργανισμό, αφού εξαιτίας αυτού οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό γενικότερα αποσυντονίζονται, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ενώ

παρουσιάζουν έλλειψη κριτικής ικανότητας και ευθυκρισίας (Μακρυγιωργάκης, 2001). Τέλος οι εκπαιδευτικοί, εξαιτίας της ψυχολογικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται, απουσιάζουν συχνά από το Νηπιαγωγείο ή τελικά καταλήγουν στο να επιθυμούν να κάνουν μετάθεση σε κάποιο άλλο.

3. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό οργανισμό έχει καθοριστικό ρόλο στη σωστή λειτουργία του και την εξέλιξή του αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Με τον όρο διαχείριση εννοείται, σύμφωνα με το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας (2006-2008), μια σειρά από ενέργειες και χειρισμούς που αποσκοπούν στη διευθέτηση ενός ζητήματος. Οι παρωχημένες διαδικασίες μπορούν να αμφισβητηθούν και να αντικατασταθούν από νέες, που επιτρέπουν τη προώθηση της δημιουργικότητας και την αντιμετώπιση προβλημάτων (Blake and Mouton, 1970). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αλληλεπίδραση και επικοινωνία των μελών, την μεταξύ τους επικοινωνία και τελικά την εξέλιξη του οργανισμού.

Όπως αναφέρει ο Rahim (2002), η διαχείριση μιας σύγκρουσης περιλαμβάνει τη διαδικασία της διάγνωσης και της μεσολάβησης στη σύγκρουση. Πιο συγκεκριμένα η διάγνωση περιλαμβάνει τη μέτρηση της ποσότητας της σύγκρουσης με δείκτες, τον εντοπισμό των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση, το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης και τέλος τις διαδικασίες μάθησης και το πόσο αποτελεσματικές είναι αυτές. Η διαμεσολάβηση από την άλλη χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στην διαδικαστική και στην δομική. Η διαδικαστική είναι το να μάθουν τα μέλη του οργανισμού να χειρίζονται και να εφαρμόζουν τις διαφορετικές μεθόδους αντιμετώπισης της σύγκρουσης, ενώ η δομική, διατηρώντας ένα μέτριο βαθμό έντασης, τροποποιεί τις πηγές της λειτουργικής σύγκρουσης.

Σπουδαίο ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, εκτός από τον υποδιευθυντή ή τους νηπιαγωγούς και τους δασκάλους, έχει ο Προϊστάμενος του Νηπιαγωγείου ή ο Διευθυντής του σχολείου. Αυτός καλείται, λόγω της θέσης του και της ικανότητάς του να μπορεί να ηγείται, να διαχειρίζεται με κατάλληλο και εποικοδομητικό τρόπο τις κρίσιμες

στιγμές των συγκρούσεων. Είναι καλό ο Διευθυντής να θεωρεί τη σύγκρουση στο Νηπιαγωγείο απαραίτητη και φυσιολογική και να επιχειρεί να την εντάξει στην κουλτούρα του σχολείου και όχι να την αποφεύγει και να προσπαθεί να την εξαφανίσει. Αυτό φυσικά θα ήταν αδύνατον αλλά και αν συνέβαινε θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Έτσι, προκειμένου να δημιουργήσει ο ίδιος στο νηπιαγωγείο ένα ευχάριστο και θετικό κλίμα, τόσο για τους ίδιους τους νηπιαγωγούς όσο και για τους μαθητές, είναι απαραίτητο να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά θα μπορούσαν να είναι η διάθεση συνεργασίας, η εντιμότητα, να σέβεται την προσωπικότητα των άλλων νηπιαγωγών και γενικότερα όλων των μελών του οργανισμού, να αναθέτει τα καθήκοντα δίκαια, να είναι έμπιστο άτομο και να έχει φυσικά τις απαραίτητες γνώσεις. Αν παρ'όλα αυτά η σύγκρουση εμφανιστεί, τότε ο Διευθυντής μπορεί να επέμβει, σύμφωνα με το Σαίτη (2007:285), με έναν από τους παρακάτω ρόλους. Ως υποκινητής, ως εναγόμενος ή ως μεσολαβητής ανάλογα με την κατάσταση της σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα τον ρόλο του υποκινητή μπορεί να έχει όταν πρέπει να υποκινήσει κάποιες διαφωνίες πάνω σε θέματα που αφορούν κάποια αλλαγή στη σχολική μονάδα, ενώ το ρόλο του εναγομένου, όταν ασκείται στον ίδιο κριτική για κάποιες ενέργειές του και τέλος τον ρόλο του μεσολαβητή, όταν πρέπει να μεσολαβήσει στις διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το γεγονός ότι πολλά άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες αλληλεπιδρούν σε ένα χώρο, μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Είναι λογικό το κάθε άτομο να αντιδρά διαφορετικά τόσο σε καταστάσεις ηρεμίας, όσο και σε καταστάσεις άγχους και συγκρούσεων, αφού οι διαφορετικές καταστάσεις και εμπειρίες που έχει βιώσει κανείς στην ζωή του διαφέρουν από άτομο σε άτομο, με αποτέλεσμα να διαφέρει έτσι και ο τρόπος αντίδρασης και ανταπόκρισης του καθενός απέναντι σε κάποιον άλλον. Οι συγκρούσεις, αν και είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν από νωρίς και κατάλληλα, ώστε να μην επηρεαστεί η λειτουργία του οργανισμού και να μην προκληθούν δυσλειτουργίες και άλλες περαιτέρω συγκρούσεις,

αλλά αντίθετα να αποδειχθεί ωφέλιμη για αυτόν και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Μητσαρά και τον Ιορδανίδη (2016) για την αντιμετώπισή τους σημαντικό ρόλο έχουν οι διαχειριστές της, αλλά και οι τεχνικές που θα ακολουθήσουν αυτοί για να την αντιμετωπίσουν σωστά.

Το συγκεκριμένο θέμα έχουν ερευνήσει πολλοί ερευνητές και ο καθένας από αυτούς παρουσιάζει τους δικούς του τρόπους επίλυσης και διαχείρισης της σύγκρουσης οι οποίοι εμφανίζουν μεταξύ τους κάποιες διαφορές. Πιο συγκεκριμένα ο Tomas (1976) παρουσιάζει πέντε τρόπους διαχείρισης της σύγκρουσης οι οποίοι οδηγούν στην ικανοποίηση τόσο των ατομικών αναγκών του κάθε ατόμου που εμπλέκεται στη σύγκρουση, όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των άλλων ατόμων. Οι πέντε αυτοί τρόποι είναι οι εξής: α) συνεργασία, β) παραχώρηση, γ) ανταγωνισμό, δ) αποφυγή και ε) συμβιβασμό. Εκτός από τον Tomas (1976) πέντε μεθόδους αντιμετώπισης της σύγκρουσης όρισε και παρουσίασε και ο Blake (1967, ό.α. στο Παρασκευόπουλος, 2008) οι οποίοι είναι: α) συμβιβασμός, β) αντιμετώπιση ή επίλυση του προβλήματος, γ) εξαναγκασμός, δ) άμβλυση, ε) απόσυρση ή αποφυγή από τη σύγκρουση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι κυριότεροι τρόποι επίλυσης μιας σύγκρουσης που εφαρμόζουν οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι σε ένα σχολείο, είναι οι μέθοδοι της αποφυγής, της παραχώρησης, του συμβιβασμού, της κυριαρχίας και της συνεργασίας. Από αυτούς τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων ο καθένας έχει τα θετικά του και τα αρνητικά του. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνικής εξαρτάται, τόσο από την κρίση και την απόφαση του διευθυντή για το ποιος τρόπος είναι ο καταλληλότερος, αλλά και από τον «χαρακτήρα» της σύγκρουσης που δημιουργείται σε έναν οργανισμό. Αναλυτικότερα οι μέθοδοι επίλυσης των συγκρούσεων είναι οι εξής:

A) Αποφυγή: Σε αυτήν την τεχνική τα μέλη της οργάνωσης αγνοούν ή αρνούνται ότι υπάρχει μία σύγκρουση, ώστε να μην χρειαστεί να την διαχειριστούν και συχνά αποφεύγουν την διαπραγμάτευση για κάποιο αόριστο μελλοντικό χρόνο (Ζμας, 2012) ή ελπίζουν ότι και να υπάρχει σύγκρουση θα επιλυθεί από μόνη της (Τέκος και Ιορδανίδης, 2012). Τα αντικρουόμενα μέλη δεν μπαίνουν στη διαδικασία αναζήτησης κάποιας λύσης, ενώ παράλληλα δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον του οργανισμού. Με την μέθοδο αυτή δεν ικανοποιούνται ούτε οι ατομικοί στόχοι αλλά ούτε οι στόχοι των άλλων (Τέκος και

Ιορδανίδης, 2011). Αυτή η μέθοδος δεν είναι κατάλληλη για τις περιπτώσεις κατά τις οποίες το πρόβλημα που παρουσιάζεται σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό και επείγει να επιλυθεί σύντομα. Ωστόσο μπορεί να εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση μίας σύγκρουσης όταν το ζήτημα που προκύπτει δεν είναι τόσο σπουδαίο ή τουλάχιστον υπάρχουν κάποια σπουδαιότερα θέματα για να διευθετηθούν.

Β) Παραχώρησης-Εξομάλυνσης: Στην παραχώρηση τα δύο μέλη ή οι δύο ομάδες που έρχονται σε σύγκρουση, επικοινωνούν και συνεργάζονται ώστε να βρουν μία λύση και να διαχειριστούν την κατάσταση. Επιπλέον στην περίπτωση αυτή, σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2014), η μία ομάδα φαίνεται να ενδιαφέρεται και να ανησυχεί για τα συμφέροντα της άλλης, ενώ έχει κύριο στόχο να διατηρήσει την ειρηνική συνύπαρξη μέσα από την υποταγή, την υποχωρητικότητα και την συμμόρφωση. Η τακτική αυτή είναι καλό να εφαρμόζεται όταν το ζήτημα για την μία από τις συγκρουόμενες ομάδες δεν είναι τόσο σημαντικό και δεν επέρχεται για τους ίδιους σημαντική ζημιά, ενώ θα έχει να προσφέρει πολλά στην άλλη ομάδα (Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρόλο που υπάρχει ισορροπία μεταξύ των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον, η λύση είναι βραχυπρόθεσμη και το πρόβλημα δεν έχει αντιμετωπιστεί ριζικά με αποτέλεσμα να μπορεί να ξαναεμφανιστεί στο μέλλον με μεγαλύτερη ένταση.

Γ) Συμβιβασμός: Στην τεχνική αυτή τα δύο μέλη που έρχονται σε σύγκρουση αναζητούν μια μέση λύση ώστε να μην χάσει αλλά και να μην κερδίσει ούτε η μία πλευρά, ούτε η άλλη (Κουτούζης, 2015). Εξαιτίας αυτής της φύσης του συμβιβασμού, όπως αναφέρει ο Μητσαράς (2013) δεν ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές με αποτέλεσμα να μην επιλυθεί καθόλου το πραγματικό πρόβλημα. Το κύριο μειονέκτημα αυτής της τεχνικής, είναι ότι καμία από τις αντίθετες ομάδες δεν θα ικανοποιηθεί απόλυτα (Βακόλα & Ιωάννου, 2011) ενώ φαίνεται πως δεν γίνεται βαθιά αναζήτηση των αιτιών και των προβλημάτων, αλλά το θέμα αντιμετωπίζεται επιφανειακά. Η τεχνική αυτή ωστόσο, είναι αποτελεσματική όταν υπάρχει ισορροπία δυνάμεων ανάμεσα στις δύο πλευρές, αρκεί η σύγκρουση να μην εστιάζει σε σημαντικά προβλήματα (Κουτούζης, 2015).

Δ) Κυριαρχία και ανταγωνισμός: Η κυριαρχία είναι η πιο απλή μέθοδος επίλυσης μίας σύγκρουσης και εφαρμόζεται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή ο Διευθυντής του σχολείου ή του

οργανισμού, ο Προϊστάμενος στο νηπιαγωγείο ή γενικότερα ένα άτομο με αρκετή εξουσία θα επιβάλλει την άποψή του, αφού θα έχει την δυνατότητα να το κάνει λόγω της ευνοϊκής θέσης στην οποία βρίσκεται, χωρίς να λάβει υπόψιν του τις ανάγκες του άλλου ατόμου. Επιπλέον στην τεχνική αυτή χρησιμοποιείται εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση (Ζμας, 2012). Το κυρίαρχο πρόσωπο κάνει τα πάντα για να κερδίσει το στόχο του, ενώ αδιαφορεί για τις ανάγκες και τους στόχους των άλλων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία ανταγωνισμού και αντιπαλοτήτων, ενώ ή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων χάνεται και η σύγκρουση στο μέλλον είναι πολύ πιθανόν να ξαναεμφανιστεί. Οι περιπτώσεις κατά τις οποίες θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι όταν είναι απαραίτητο να ληφθεί μια απόφαση σύντομα και γρήγορα, συνήθως δηλαδή σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

Ε) Συνεργασία: Η συνεργασία είναι η κατάλληλη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων σε ένα σχολικό οργανισμό. Οι δύο συγκρουόμενες ομάδες θα επιχειρήσουν και θα προσπαθήσουν να επιλύσουν το πρόβλημα που προέκυψε μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών. Σε αυτή την περίπτωση η μία από τις συγκρουόμενες ομάδες δεν ενδιαφέρεται μόνο για το δικό της το συμφέρον αλλά ενδιαφέρεται εξίσου και για το συμφέρον της άλλης ομάδας. Η μέθοδος αυτή, αν και αντιμετωπίζει το πρόβλημα από τη ρίζα του, προάγει την δημιουργικότητα και την συνεργασία σε έναν οργανισμό και βοηθάει να ξεπεραστούν συναισθηματικές εμπλοκές (Ιορδανίδης, 2014) ωστόσο απαιτεί χρόνο και ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια από τη διοίκηση (Μητσαρά και Ιορδανίδης, 2015).

ΜΕΡΟΣ 2^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στόχος της ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη των συγκρούσεων και των απόψεων των Νηπιαγωγών και των Προϊσταμένων Νηπιαγωγών για τα αίτια των συγκρούσεων που συμβαίνουν στον χώρο του Νηπιαγωγείου, τις συνέπειες που έχουν αυτές και τέλος, τους τρόπους αντιμετώπισής τους από τους/τις Νηπιαγωγούς και τους/τις Προϊσταμένους τους. Η πρώτη κατεύθυνση της έρευνας είναι η καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των Νηπιαγωγών, η δεύτερη κατεύθυνση είναι η καταγραφή των απόψεων των Νηπιαγωγών για τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις μέσα στο χώρο του Νηπιαγωγείου και τέλος, η τρίτη κατεύθυνση είναι η καταγραφή των απόψεων των Νηπιαγωγών για τις συνέπειες που έχουν οι συγκρούσεις αλλά και για το τι κάνουν οι ίδιοι για να τις επιλύσουν.

Μέσω της έρευνας θα δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω τρία ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στο χώρο του Νηπιαγωγείου;
2. Ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών;
3. Πως αντιμετωπίζονται αυτές οι συγκρούσεις στο χώρο του Νηπιαγωγείου;

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την διεξαγωγή της μελέτης ακολουθήθηκαν μεθοδολογικά τα βασικά στοιχεία της ποσοτικής έρευνας. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν για την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, έγιναν με την χρήση ανώνυμου γραπτού ερωτηματολογίου και πιο συγκεκριμένα με την χρήση δειγματοληπτικού ερευνητικού σχεδιασμού. Με τον δειγματοληπτικό ερευνητικό σχεδιασμό, σύμφωνα με τον Creswell, (2011) συγκεντρώνονται ποσοτικά αριθμητικά δεδομένα προκειμένου να εξεταστούν, να μετρηθούν και να προσδιοριστούν στάσεις, απόψεις, αντιλήψεις και πρακτικές.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους Νηπιαγωγούς και Προϊσταμένους σε Νηπιαγωγεία της Κοζάνης και της Φλώρινας από την ερευνήτρια, η οποία ανέλαβε και να τα συγκεντρώσει. Η διεξαγωγή της έρευνας και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε την περίοδο Μαρτίου-Απριλίου 2019. Η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν λιγότερο από δέκα λεπτά.

4.3 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της μελέτης κρίθηκε απαραίτητο πριν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας να υπάρχει μια επιστολή που να εξηγεί στον συμμετέχοντα τον σκοπό της έρευνας, ενώ παράλληλα να του διασφαλίζει την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Ακόμη η σαφήνεια των ερωτήσεων και η επιλογή μιας συγκεκριμένης απάντησης, οδήγησαν τους συμμετέχοντες σε μια πιο σωστή και εύκολη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος στοιχείο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της μελέτης, αποτελεί το γεγονός ότι η παράδοση και η συλλογή των ερωτηματολογίων στα νηπιαγωγεία έγινε από την ίδια την ερευνήτρια.

4.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας και την συγκέντρωση των δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως μέσο συλλογής δεδομένων έγινε διότι το ερωτηματολόγιο μπορεί να δοθεί σύντομα σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, αφού αυτοί δεν επηρεάζονται από την παρουσία των ερευνητών και τέλος διότι οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τον ερευνητή και περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις. Ακόμη, αυτό συμπληρώθηκε από τους ίδιους του Νηπιαγωγούς που συμμετείχαν στην έρευνα και όχι από τον ερευνητή (αυτο-συμπλήρωση).

Το ερωτηματολόγιο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι χωρισμένο σε τρεις κατευθύνσεις, καταλαμβάνει 5 σελίδες και αποτελείται συνολικά από δέκα (11) ερωτήσεις. Η πρώτη κατεύθυνση είναι αυτή κατά την οποία συλλέγονται τα δημογραφικά στοιχεία

του δείγματος. Η δεύτερη εστιάζει κυρίως στις απόψεις των Νηπιαγωγών για τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στα Νηπιαγωγεία. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στις συγκρούσεις και στα αίτια είναι οι 6, 7, η 8 και η 9. Η τρίτη κατεύθυνση εστιάζει στις συνέπειες που έχουν οι συγκρούσεις στο χώρο του Νηπιαγωγείου και στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών. Τις απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά τις λαμβάνουμε από το ερώτημα 10 και το ερώτημα 11. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχει μία συνοδευτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Αυτή ενημερώνει τους συμμετέχοντες για το ποιος διεξάγει την έρευνα, για τον σκοπό της έρευνας, την σημασία της συμμετοχής τους, τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσής του και τέλος τους διαβεβαιώνει για την τήρηση της ανωνυμίας.

Για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε στο μεγαλύτερο μέρος του η κλίμακα Likert. Η κλίμακα Likert (Likert scale) είναι μια κλίμακα που χρησιμοποιείται ευρύτατα στα ερωτηματολόγια. Πιο συγκεκριμένα είναι μια ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια εκτίμησης του βαθμού συμφωνίας (ή διαφωνίας) των συμμετεχόντων αναφορικά με διάφορες δηλώσεις/προτάσεις. Η τυπική δομή ενός στοιχείου Likert στο οποίο υπάρχουν πέντε πιθανές απαντήσεις σε διατεταγμένη κλίμακα, αναφορικά με τον βαθμό συμφωνίας (ή το βαθμό διαφωνίας) με μια δήλωση/πρόταση, είναι η εξής: «Διαφωνώ τελείως», «Διαφωνώ», «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ τελείως» (Γαλάνης, 2012). Η παραπάνω κλίμακα είναι και αυτή που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο για την διεξαγωγή της έρευνας.

4.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι αρχικά το ότι το δείγμα αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί προσχολικής εκπαίδευσης μόνο από τους Νομούς της Κοζάνης και της Φλώρινας και όχι και από άλλους Νομούς της Ελλάδας. Επιπλέον για να είναι πιο αντιπροσωπευτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, θα ήταν προτιμότερο το δείγμα να αποτελούνταν από μεγαλύτερο αριθμό. Ακόμη, θα μπορούσε να γίνει μελέτη όχι μόνο στα Δημόσια Νηπιαγωγεία, αλλά και στα ιδιωτικά, έτσι ώστε να υπάρξει στη συνέχεια σύγκριση των αποτελεσμάτων.

4.6 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ (ΔΕΙΓΜΑ)

Το πληθυσμό της έρευνας αποτελούν οι εκπαιδευτικοί προσχολικής εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα οι πενήντα Νηπιαγωγοί που εργάζονται σε Δημόσια Νηπιαγωγεία στο Νομό της Κοζάνης και της Φλώρινας. Αναλυτικότερα, επιλέχθηκαν τριάντα Νηπιαγωγοί από τον Νομό της Κοζάνης και είκοσι από τον Νομό της Φλώρινας. Στην έρευνα συμμετείχαν είκοσι εννέα Νηπιαγωγοί και είκοσι ένα Προϊστάμενοι.

Η στρατηγική της δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η βολική δειγματοληψία. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο για να συμμετάσχουν στην έρευνα, επιλέγονται τα πλησιέστερα προς τον ερευνητή άτομα και στην συγκεκριμένη περίπτωση Νηπιαγωγεία, στα οποία ο ερευνητής έχει πιο εύκολη δυνατότητα πρόσβασης.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω σε πίνακες, και πιο συγκεκριμένα το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, φαίνεται πως το δείγμα αποτελείται εξ ολοκλήρου από γυναίκες. Ακόμη, η πλειοψηφία των Νηπιαγωγών του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55. Πιο αναλυτικά, 3 (6%) δήλωσαν ότι έχουν ηλικία 25-35, 6 (18%) δήλωσαν ότι έχουν ηλικία 36-45, 35 (70%) δήλωσαν ότι έχουν ηλικία 46-55 και τέλος 3 (6%) δήλωσαν ότι έχουν ηλικία 56-65.

ΗΛΙΚΙΑ	N	% Total
25-35	3	6%
36-45	6	18%
46-55	35	70%
56-65	3	6%

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς την ηλικία.

Σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, το 68% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν έγγαμες, το 10% άγαμες και το 22% διαζευγμένες.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	%Total
ΑΓΑΜΕΣ	5	10%
ΕΓΓΑΜΕΣ	34	68%
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΕΣ	11	22%

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς την οικογενειακή κατάσταση.

Το μορφωτικό επίπεδο των Νηπιαγωγών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό η κατοχή του βασικού πτυχίου. Πιο συγκεκριμένα το 90% των ερωτηθέντων κατείχε το βασικό πτυχίο, το 8% κατείχε μεταπτυχιακό και μόνο το 2% ήταν κάτοχος Διδακτορικού.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	N	%Total
ΠΤΥΧΙΟ	45	90%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	8%
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	2%

Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς το μορφωτικό επίπεδο των Νηπιαγωγών.

Τέλος, σχετικά με την διοικητική θέση-εμπειρία που έχουν οι συμμετέχοντες στα Νηπιαγωγεία όπου εργάζονται, η πλειοψηφία του δείγματος δεν έχει διοικητική εμπειρία. Ειδικότερα το 58% των Νηπιαγωγών δεν έχουν διοικητική εμπειρία, ενώ το υπόλοιπο 42% είναι Προϊστάμενοι στα Νηπιαγωγεία όπου εργάζονται, όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ-ΕΜΠΕΙΡΙΑ	N	% Total
ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ ΧΩΡΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	29	58%
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	21	42%

Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς την διοικητική θέση που έχουν η Νηπιαγωγοί του δείγματος.

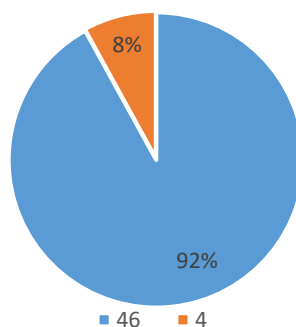
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΑΥΤΩΝ.

Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στην ερώτηση που έγινε για το αν δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών στο χώρο του Νηπιαγωγείου. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν την απάντηση «ΝΑΙ» και «ΟΧΙ». Από την ανάλυση των δεδομένων και όπως παρατηρεί κανείς στο Διάγραμμα 1, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των Νηπιαγωγών παρατηρεί ότι δημιουργούνται συγκρούσεις στο Νηπιαγωγείο που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα το 92% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά και μόνο το 8% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ	N	% Total
ΝΑΙ	46	92%
ΟΧΙ	4	8%

Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς το αν δημιουργούνται συγκρούσεις στο Νηπιαγωγείο που εργάζονται οι εκπαιδευτικοί προσχολικής εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 1: Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων για το αν δημιουργούνται συγκρούσεις (μεταξύ των εκπαιδευτικών) στο Νηπιαγωγείο που εργάζονται οι Νηπιαγωγοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα

Στην συνέχεια, οι Νηπιαγωγοί που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση 7. Το ερώτημα αυτό έθετε στους Νηπιαγωγούς την ερώτηση για το ποιοι είναι οι γενικότεροι λόγοι που οδηγούν στην δημιουργία των συγκρούσεων μέσα στο Νηπιαγωγείο. Το 2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι λόγοι είναι καθαρά προσωπικοί, το 76% απάντησε ότι οι λόγοι είναι υπηρεσιακοί και τέλος το 22% απάντησε ότι οι λόγοι που οδηγούν στην σύγκρουση μέσα στο Νηπιαγωγείο είναι και προσωπικοί και υπηρεσιακοί.

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	N	%Total
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ	1	2%
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΙ	38	76%
ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ	11	22%

Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος (N=50) ως προς τις γενικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στο χώρο του Νηπιαγωγείου.

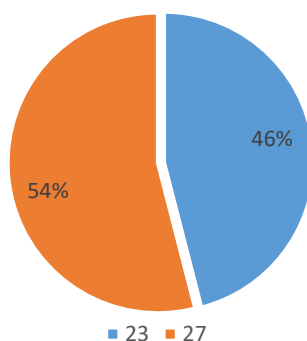
Όσον αφορά την ερώτηση 8, σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η πιο συχνή αιτία εμφάνισης των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου είναι αρχικά η κακή επικοινωνία μεταξύ των Νηπιαγωγών (M=3,92 και SD=2,06). Στη συνέχεια ακολουθούν κατά φθίνουσα σειρά οι αδυναμίες στην οργάνωση (M=3,38 και SD=2,01), το στυλ ηγεσίας (M=3,34 και SD=2), ο ανταγωνισμός (M=3,6 και SD=2.02) και η αντιλαμβανόμενη ανισότητα (M=2,82 και SD=2). Έπειτα ακολουθούν οι επιβαλλόμενες αλλαγές (M=2,76 και SD=2), οι μη διαθέσιμοι πόροι (M=2,24 και SD=2,04), η αξιολόγηση (M=2,6 και SD=2,01), οι συγκρουόμενοι στόχοι (M=2 και SD=2,08) και τέλος στη χαμηλότερη θέση βρίσκεται το εξωτερικό περιβάλλον (M=1,74 και SD=2,12).

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	M	SD
ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3,92	2,069332
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	3,38	2,011997
ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	3,34	2,00961
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	3,6	2,029778
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΝΙΣΟΤΗΤΑ	2,82	2,002698
ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	2,76	2,004794
ΜΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ	2,24	2,047568
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	2,6	2,013289
ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	2	2,081666
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1,74	2,128192

Πίνακας 7: Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τα αίτια των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου μεταξύ των εκπαιδευτικών.

5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.

Στην ερώτηση 9, στην οποία τίθεται το ερώτημα για τον εάν οι Νηπιαγωγοί πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες, το 46% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά και το υπόλοιπο 54%, απάντησαν αρνητικά.



Διάγραμμα 2: Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων για το αν οι Νηπιαγωγοί θεωρούν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες.

Οι θετικές συνέπειες από την εμφάνιση των συγκρούσεων σε ένα Νηπιαγωγείο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως φαίνονται και στον πίνακα 8 κατά φθίνουσα σειρά είναι οι εξής: Η αναγνώριση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων (M= 2,92 και SD=2) είναι η θετικότερη συνέπεια που εμφανίζεται στον χώρο του Νηπιαγωγείου μετά από μία σύγκρουση. Έπειτα ακολουθεί η καλλιέργεια ατομικής ανάπτυξης (M= 2,22 και SD=2,05), η ανάπτυξη της επικοινωνίας (M= 1,78 και SD=2,12) και τέλος η ανάπτυξη της συνοχής της ομάδας (M= 1,68 και SD=2,14).

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	M	SD
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΑΙΤΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	2,92	2,000533
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	2,22	2,050073
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	1,78	2,120409
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΟΧΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	1,68	2,14028

Πίνακας 8: Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου.

Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, οι οποίες κατά την γνώμη των Νηπιαγωγών είναι περισσότερες από τις θετικές συνέπειες, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, κατά φθίνουσα σειρά είναι οι εξής: Η δημιουργία αρνητικού κλίματος (M=4,05 και SD=2,17) είναι η σημαντικότερη συνέπεια των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου. Ακολουθεί η αύξηση του άγχους και της ψυχολογικής κούρασης (M=3,76 και SD=2,04), η διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των Νηπιαγωγών (M=3,08 και SD=2) και τέλος η λιγότερο αρνητική συνέπεια είναι η μείωση της παραγωγικότητας (M=2,34 και SD=2,03).

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	M	SD
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΡΝΗΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	4,05	2,179449
ΑΥΞΗΣΗ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΟΥΡΑΣΗΣ	3,76	2,047568
ΔΙΑΤΑΡΑΧΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	3,08	2,000533
ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	2,34	2,035976

Πίνακας 9: Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου.

5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.

Οι τρόποι με τους οποίους ο Προϊστάμενος μπορεί να βοηθήσει σε μία σύγκρουση που συμβαίνει στο χώρο του Νηπιαγωγείου είναι πέντε. Η συνεργασία, η παραχώρηση, ο συμβιβασμός, η αποφυγή και η κυριαρχία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι τρόποι με τους οποίους βοηθάνε οι Προϊστάμενοι σε ένα Νηπιαγωγείο κατά την εμφάνιση μια σύγκρουσης είναι κυρίως η παραχώρηση (M=3,78 και SD=2,05). Έπειτα κατά φθίνουσα σειρά ακολουθεί ο συμβιβασμός (M=3,12 και SD=2), η συνεργασία (M=3 και SD=2), η κυριαρχία (M=2,46 και SD=2,02) και τέλος η αποφυγή (M=3,26 και SD=2,04).

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	M	SD
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	3,78	2,050073
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	3,12	2,0012
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3	2
ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ	2,46	2,024154
ΑΠΟΦΥΓΗ	3,26	2,045124

Πίνακας 10: Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους τρόπους με τους οποίους βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων οι Προϊστάμενοι.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την μελέτη των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου. Το δείγμα της ερευνητικής εργασίας αποτέλεσαν πενήντα (50) εκπαιδευτικοί προσχολικής εκπαίδευσης που εργάζονται σε Δημόσια Νηπιαγωγεία της Κοζάνης και της Φλώρινας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι τα εξής:

Από τις απαντήσεις που λάβαμε από την 6^η ερώτηση, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, δήλωσε ότι δημιουργούνται συγκρούσεις στο χώρο του Νηπιαγωγείου που εργάζονται. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί και θεωρείται αναμενόμενο, καθώς οι συγκρούσεις, όπως αναφέρει ο Φασουλής (2006), είναι ένα φυσικό αποτέλεσμα της συνύπαρξης των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της συλλογικής τους προσπάθειας να εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν θέσει για τους σχολικούς οργανισμούς.

Ως προς τις απαντήσεις των νηπιαγωγών στην 7^η ερώτηση, για το ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα στο νηπιαγωγείο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι λόγοι είναι σε μεγαλύτερο βαθμό υπηρεσιακοί, ενώ έπειτα ακολουθεί ο συνδυασμός των υπηρεσιακών με τους προσωπικούς λόγους. Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής επιβεβαιώνονται και από την έρευνα του Αβραμίδη (2006), όπου αναφέρεται ότι οι συγκρούσεις προέρχονται κυρίως από υπηρεσιακούς λόγους.

Όσον αφορά τις κύριες αιτίες των συγκρούσεων, οι νηπιαγωγοί στην έρευνά μας θεωρούν ότι η κακή επικοινωνία είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί στην σύγκρουση, ενώ ακολουθεί η αδυναμία στην οργάνωση, ως δεύτερη σημαντικότερη αιτία. Η κακή επικοινωνία, όπως προκύπτει και από την έρευνα των Σαΐτη, Ιορδανίδη και Μπάκα (2012), είναι η κύρια αιτία των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, κάτι που επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Η σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό βοηθάει στο να επιλυθούν σημαντικά προβλήματα. Ακόμη βοηθάει στην ενδυνάμωση των σχέσεων και στο «δέσιμο» μεταξύ των εκπαιδευτικών, ενώ επηρεάζει θετικά την ψυχολογία των ατόμων, με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ τους. Ακόμη το γεγονός ότι οι οργανωτικές

αδυναμίες αποτελούν την δεύτερη μεγαλύτερη αιτία δημιουργίας συγκρούσεων σε ένα νηπιαγωγείο, ίσως οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί, είτε δεν έχουν μοιράσει σωστά μεταξύ τους τα καθήκοντά τους, είτε επειδή δεν έχουν ορίσει τον ρόλο που θα έχει ο καθένας. Ακόμη, όπως επισημαίνουν και οι Μλεκάνης (2005), ο Παρασκευόπουλος (2008) και Φασούλης (2006), αυτό ίσως οφείλεται στο προβληματικό θεσμικό πλαίσιο και στις συνεχείς μετακινήσεις των εκπαιδευτικών.

Στη ερώτηση εννιά (9), για το αν οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις, αν και το μεγαλύτερο ποσοστό υποστήριξε ότι δεν μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις, η απόκλιση μεταξύ των δύο απαντήσεων ήταν πολύ μικρή. Πιο συγκεκριμένα το 54% απάντησαν αρνητικά ενώ το 46% απάντησαν θετικά. Παρά λοιπόν την μικρή διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο απαντήσεων, το αποτέλεσμα της έρευνάς μας έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, όπως για παράδειγμα με την έρευνα του Αβραμίδη (2016). Σε αυτήν αναφέρεται ότι οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό μπορούν να είναι πολλές, όπως για παράδειγμα ότι αποκαλύπτονται τα πραγματικά αίτια των συγκρούσεων.

Όσον αφορά την 10^η ερώτηση, από τις αρνητικές και τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο του νηπιαγωγείου, αυτές που θεώρησαν οι νηπιαγωγοί ότι είναι οι κυριότερες, είναι αρχικά η δημιουργία αρνητικού κλίματος. Αμέσως μετά ακολουθεί μία ακόμα αρνητική συνέπεια, η αύξηση του άγχους και της ψυχολογικής κούρασης. Τα αποτελέσματα φαίνεται να ταιριάζουν με τις απόψεις των Ιορδανίδη (2014) και Σαΐτη (2017), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις διαταράσσουν τις προσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών, δημιουργούν δυσπιστία, καχυποψία, εχθρότητα και γενικά αρνητικά συναισθήματα.

Τέλος στην 11^η ερώτηση της έρευνας που διεξήχθη, οι νηπιαγωγοί απάντησαν ότι ο κύριος τρόπος με τον οποίο βοηθάνε οι Προϊστάμενοι στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι η παραχώρηση. Ο τρόπος με το οποίο αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις είναι πολύ βασικός, καθώς η σωστή αντιμετώπισή τους μπορεί να οδηγήσει στην εξάλειψή τους από τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Με την χρήση της παραχώρησης ο Προϊστάμενος επιχειρεί να κατευνάσει την διαφωνία διατηρώντας την αρμονική, ειρηνική συνύπαρξη

των εκπαιδευτικών τονίζοντας τα κοινά σημεία των διαφωνούντων (Ιορδανίδης, 2014·
Χυτήρης, 2001).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers - Asian Journal of *Management Case*, 3(1), 5-24.

Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. United States of America: University of California Press.

Dubrin, A. (1998). *Βασικές αρχές Management*. Αθήνα: Έλλην.

Everald, M., & Morris, T. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Gamage, D. T. (2006). *Professional development for leaders and managers of selfgoverning schools*. Netherlands: Springer Science & Business Media.

Ghaffar, A. (2010). Conflict in school: Its Causes and Management Strategies - Journal of *Managerial Sciences*, 3(2), 212-327. Retrieved March 15, 2010, from http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_2/05_ghaffar.pdf

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Iordanides, G. & Mitsara, S. (2014). Consequences of Conflict in the Functioning of Primary Schools in Greece. *International Studies in Educational Administration*, 42(2), 127-144.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 256-282.

Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες*. Αθήνα: Δίαυλος.

Montana, P. J., & Charnov, B.H. (2000). *Management (3rd ed.)*. New York: Barron's.

Mostert, P. (1998). *Interprofessional collaboration in schools*. Boston: Moorhead State University Press.

- Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models - *Administrative science quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely? - *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31
- Rahim, A., & Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries - *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Richmond, V., McCroskey, J., & McCroskey, L. (2005). *Organizational communication for survival: Making work, work*. (3rd ed., pp. 16-31). Boston: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior (6th edition)*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012). *Organizational behavior (13rd edition)*. United States of America: Pearson Education.
- Simon H. A. (1957). *Administrative Behavior (2nd edition)*. New York: Free Press.
- Tjosvold D. & Tjosvold M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Tomas K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Watzlawick, P. (Eds.) (1984). *The invented reality*. New York: Norton.
- Αβραμίδης, Θ. (2016). *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας (Διπλωματική Εργασία)*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). *Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό*. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.-Σ., Κατσουλάκης, Σ., & Μαυρογιώργος, Μ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Τόμ. Β, σελ. 137-185). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων.
- Αντωνιάδου, Ε. (2014). *Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας στον χώρο της εργασίας: η περίπτωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.
- Γαλάνης, Π. (2012). Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες. *Archives of Hellenic Medicine*, 29(6), 744–755. Ανακτήθηκε 6 Ιουνίου, 2018, από: <http://www.mednet.gr/archives/2012-6/pdf/744.pdf>
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζμάς, Α. (2012). *Συγκρούσεις στο σχολείο: ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας (Διπλωματική Εργασία)*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Κοντάκος, Α. (2002). *Μη λεκτική επικοινωνία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουτούζης, Μ. (2015). Διοίκηση- Ηγεσία στο Ελληνικό σχολείο. Ανακτήθηκε 16 Μαΐου, 2018, από: http://www.dipe-evrou.mysch.gr/media/documents/counselors/22016-02_koutsouzh.pdf.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μαραθεύτης, Μ. (1981). Ο Διευθυντής του Σχολείου και Ρόλος του - *Νέα Παιδεία*, 16, 45-50.
- Μητσάρα, Σ. (2013). *Διαχείριση συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία (Διπλωματική εργασία)*. ΕΑΠ, Πάτρα.

- Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων η περίπτωση των σχολικών μονάδων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Μλεκάνης, Μ. (2005). *Οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών*. Αθήνα, Τυπωθήτω.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπαγεωργάκης, Π., & Σισμανίδου, Ε. (2016). Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων. *3ο συνέδριο «Νέος Παιδαγωγός»*. 16-17 Απριλίου 2016, Αθήνα.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: ο ρόλος της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ)*, Θεσσαλονίκη.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων. (τεύχος Α)*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυράκης, Γ & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44, 32-50.
- Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο*

«Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη» (σσ. 520-525). Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (3η έκδ.)*. Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ/η Νηπιαγωγό,

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για την διεξαγωγή της έρευνας που πραγματοποιώ για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο χώρο του Νηπιαγωγείου. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθούν οι απόψεις των Νηπιαγωγών για τα αίτια των συγκρούσεων, τις συνέπειες αυτών και τους τρόπους αντιμετώπισής τους από τους Προϊσταμένους των Νηπιαγωγείων. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωσή του είναι περίπου δέκα λεπτά. Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συμπληρώστε ένα «X» στο κουτάκι που ή κυκλώστε την απάντηση που επιθυμείτε. Σας ευχαριστώ πολύ για το ενδιαφέρον και την συνεργασία σας και σας εύχομαι καλή συνέχεια.

Με εκτίμηση, Γκιούρου Φωτεινή

Φοιτήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Τμήμα Νηπιαγωγών

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1) ΦΥΛΟ:

Γυναίκα

Ανδρας

2) ΗΛΙΚΙΑ:

α) 25-35

β) 35-45

γ) 45-55

δ) 55-65

ε) 65-70

3) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος

4) ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

α) Πτυχίο

β) Μεταπτυχιακό

γ) Διδακτορικό

5) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ:

Νηπιαγωγός

Προϊστάμενος

B. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΑΥΤΩΝ

6) Θεωρείτε ότι δημιουργούνται συγκρούσεις στο Νηπιαγωγείο που εργάζεστε;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7) Αν ναι, ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα στο Νηπιαγωγείο;

α) Υπηρεσιακοί

β) Προσωπικοί

γ) Και τα δύο

8) Ποια θεωρείτε ότι είναι η κύρια αιτία των συγκρούσεων που συμβαίνει στο Νηπιαγωγείο, είτε μεταξύ των Νηπιαγωγών, είτε μεταξύ των Νηπιαγωγών με την Προϊστάμενο;

ΑΙΤΙΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Συγκρουόμενοι στόχοι					
Κακή επικοινωνία					
Περιορισμένοι Διαθέσιμοι Πόροι					

ΑΙΤΙΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Επιβαλλόμενες Αλλαγές					
Ανταγωνισμός					
Οργανωτικές Αδυναμίες					
Αντιλαμβανόμενη Ανισότητα					
Στυλ ηγεσίας Προϊσταμένου					
Εξωτερικό Περιβάλλον					
Αξιολόγηση					

9) Πιστεύεται ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Γ. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

10) Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι συνέπειες που συμβαίνουν στο χώρο του Νηπιαγωγείου;

ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Ανάπτυξη Επικοινωνίας					
Αποκάλυψη πραγματικών αιτιών προβλημάτων					
Καλλιέργεια ατομικής ανάπτυξης					
Ανάπτυξη συνοχής ομάδας					
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Διατάραξη των σχέσεων μεταξύ των Νηπιαγωγών					

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Μείωση Παραγωγικότητας					
Αύξηση Άγχους και Ψυχολογικής Κούρασης					
Δημιουργία Αρνητικού Κλίματος					

11) Με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι βοηθάει η Προϊστάμενη Νηπιαγωγός στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της σύγκρουσης;

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜ/ΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΤΕΛΕΙΩΣ
Συνεργασία					
Παραχώρηση					
Συμβιβασμός					
Αποφυγή					
Κυριαρχία					

