

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

**Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Διπλωματική εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Ο
ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

της

Χατζηιωάννου Βαρβάρας, 806

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία, Αναπληρώτρια
Καθηγήτρια

Εξεταστές: Κωτσαλίδου Ευδοξία, ΕΕΔΙΠ

Κωνσταντινίδου Ευθαλία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Φλώρινα, Ιούνιος 2018

Στη Ναταλία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μετά το πέρας της παρούσας διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά, όσους συνέβαλαν στην διεξαγωγή και ολοκλήρωσή της. Η διπλωματική αυτή έγινε με τη συνεισφορά συγκεκριμένων ανθρώπων, οι οποίοι συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με αυτήν την προσπάθεια.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Τριαντάρη Σωτηρία, διευθύντρια του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις δημιουργικές και ευχάριστες ώρες που μας χάρισε, κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, καθώς και για την κατανόηση που έδειχνε απέναντι στα προβλήματα μας. Επίσης, θα ήθελα να την ευχαριστήσω και για την πολύτιμη συμβολή της, την αμέριστη βοήθειά της και την καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου, ως επιβλέπουσα καθηγήτρια. Ευχαριστίες οφείλω επίσης και στα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, την κυρία Κωτσαλίδου Ευδοξία και τη κυρία Κωνσταντινίδου Ευθαλία, τα οποία αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους στην εργασία μου.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εκπαιδευτικούς και διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που δέχθηκαν με χαρά να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια της έρευνας και με βοήθησαν να φέρω εις πέρας την αποτελεσματική διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και στους φίλους μου που στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν σε αυτό το δύσκολο έργο. Ξεχωριστό ευχαριστώ στον πατέρα μου Ιωσήφ και στη μητέρα μου Γλυκερία. Η αφιέρωση της συγκεκριμένης εργασίας στην αδελφή μου Ναταλία, είναι ένα μικρό ευχαριστώ για τις ώρες που ξόδεψε για χάρη μου και για την υποστήριξή της, όλων αυτών τον καιρό.

Copyright © Ονοματεπώνυμο, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Χατζηιωάννου Βαρβάρα

A.E.M.: 806

Ηλεκτρονική διεύθυνση: verachatzio@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2016-2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία - - 201...

Ο/Η δηλών/ουσα

(ονοματεπώνυμο φοιτητή/τριας)

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	10
ABSTRACT.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
Α΄ ΜΕΡΟΣ:ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	17
ΚΕΦ.1ο:ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	17
1.1.Η έννοια της σύγκρουσης.....	17
1.2. Κατηγορίες σύγκρουσης.....	19
1.2.1. Διαπροσωπικές συγκρούσεις.....	19
1.2.2. Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις.....	20
1.2.3. Διομαδικές συγκρούσεις.....	21
1.2.4. Ομαδικές συγκρούσεις.....	23
1.2.5. Οργανωσιακές συγκρούσεις.....	23
1.3. Τα αίτια των συγκρούσεων.....	24
1.4. Συνέπειες των συγκρούσεων.....	26
1.4.1. Θετικές συνέπειες.....	26
1.4.2. Αρνητικές συνέπειες.....	27
ΚΕΦ.2ο:ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ.....	30
2.1. Η διαχείριση των συγκρούσεων.....	30
2.2. Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων.....	32
2.2.1. Στρατηγική win-lose.....	32
2.2.2. Στρατηγική lose-lose.....	33
2.2.3. Στρατηγική win-win.....	34
2.3. Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων.....	35
2.3.1. Η τεχνική της αποφυγής.....	35

2.3.2.Η τεχνική του συμβιβασμού.....	36
2.3.3.Η τεχνική της αντιπαράθεσης.....	37
2.3.4.Η τεχνική της χρήσης εξουσίας ή επιβολής.....	37
2.3.5.Η τεχνική του «οργανώνειν».....	38
2.4. Ενδοσχολικές συγκρούσεις.....	39
ΚΕΦ.3ο:ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	43
3.1.Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης.....	43
3.2.Τα στυλ ηγεσίας.....	45
3.2.1.Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ.....	46
3.2.2.Καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ.....	47
3.2.3.Συμβουλευτικό στυλ.....	47
3.2.4.Συμμετοχικό στυλ.....	47
3.3.Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή και η διαχείριση συγκρούσεων.....	47
3.4.Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του σχολικού διευθυντή.....	50
3.5.Ευρήματα προγενέστερων ερευνών.....	52
Β' ΜΕΡΟΣ:ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	57
ΚΕΦ.4ο:ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
4.1.Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	57
4.2.Συμμετέχοντες.....	58
4.3.Ερευνητικό εργαλείο.....	62
4.4.Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	64
ΚΕΦ.5ο:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
Λόγοι σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.....	65
Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	69
Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διευθέτηση των συγκρούσεων.....	73
Προτάσεις για την αντιμετώπιση/διευθέτηση των συγκρούσεων.....	78
Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ φύλου, χρόνων υπηρεσίας και μεγέθους σχολικής μονάδας και τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων.....	80

ΚΕΦ.6ο:ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	89
6.1.Αίτια σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.....	89
6.2.Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	89
6.3.Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων.....	90
6.4.Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του σχολικού διευθυντή.....	91
6.5.Προτάσεις εκπαιδευτικών για τη διαχείριση συγκρούσεων.....	92
ΚΕΦ.7ο:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
7.1.Συμπεράσματα της έρευνας.....	94
7.2.Περιορισμοί της έρευνας.....	96
7.3.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	109

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο ερωτηθέντων.....	58
Γράφημα 2. Ηλικία ερωτηθέντων.....	59
Γράφημα 3. Έτη υπηρεσίας.....	59
Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	60
Γράφημα 5. Οργανικότητα του σχολείου.....	60
Γράφημα 6. Θέση ευθύνης.....	61
Γράφημα 7. Υπηρεσία ως Διευθυντής.....	61
Γράφημα 8. Υπηρεσία ως Διευθυντή στο ίδιο σχολείο.....	62
Γράφημα 9. Συχνότητα σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.....	65
Γράφημα 10. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	67
Γράφημα 11. Αίτια σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.....	69
Γράφημα 12. Απαντήσεις για τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων	69
Γράφημα 13. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	71
Γράφημα 14. Απαντήσεις για τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	72
Γράφημα 15. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	73
Γράφημα 16. Ποσοστό ερωτηθέντων που θεωρούν ότι ο διευθυντής αντιμετωπίζει αποτελεσματικά της συγκρούσεις που προκύπτουν.....	74
Γράφημα 17. Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων από το διευθυντή.....	75
Γράφημα 18. Σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να κατέχει ο διευθυντής.....	76
Γράφημα 19. Χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας.....	77
Γράφημα 20. Φύλο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	80
Γράφημα 21. Άνδρες και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	81
Γράφημα 22. Γυναίκες και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	82
Γράφημα 23. Χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	83

Γράφημα 24.	11 μέχρι 20 χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	83
Γράφημα 25.	21 μέχρι 30 χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	84
Γράφημα 26.	Άνω των 30 χρόνων υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	85
Γράφημα 27.	Μέγεθος σχολικής μονάδας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	85
Γράφημα 28.	Ολιγοθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	86
Γράφημα 29.	Εξαθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	86
Γράφημα 30.	Πολυθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	87

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείρισή τους. Πιο συγκεκριμένα επιχειρήθηκε η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για τους λόγους σύγκρουσης μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγετών, για τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν, για το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων και για τις προτάσεις αντιμετώπισης- διαχείρισης των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις έχουν τόσο θετικές, όσο και αρνητικές συνέπειες και ότι τα βασικότερα αίτια των συγκρούσεων είναι το κακό σχολικό κλίμα, το στιλ ηγεσίας, η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, η διαφορετικές αντιλήψεις, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, καθώς και η σύγχυση ρόλων. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί της έρευνας δήλωσαν πως οι διευθυντές της σχολικής τους μονάδας διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί τόνισαν πως για να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης θα πρέπει να γίνονται πιο συχνές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, να γίνει αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των διευθυντών, να υπάρχει θετικό κλίμα και επικοινωνία και φυσικά να πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση συγκρούσεων και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση συγκρούσεων, σχολικός διευθυντής, τεχνικές επίλυσης, σχολική μονάδα

ABSTRACT

This thesis aims to capture the views of primary school teachers and managers about the reasons and consequences of the conflicts within the school unit as well as the role of the school manager in their management. In particular, teachers' views on the reasons for the conflict between teachers as well as between teachers and leaders have been attempted to be reported, concerning the positive and negative implications that arise, the role of leadership in conflict management and the proposals for dealing with conflict management by the teachers themselves. The findings of this research lead to the conclusion that the conflicts have both positive and negative consequences and that the main causes of the conflicts are poor school climate, leadership style, teacher personality, different perceptions, lack of trust and communication, as well as the confusion regarding roles. In addition, most of the research teachers said their school unit managers effectively manage conflicts. Finally, the teachers emphasized that for the effective management of conflicts, more frequent meetings of the Teachers' Association need to be conducted, changes in the legal framework for the responsibilities and duties of the directors should be made, a positive climate and communication needs to exist and of course, training seminars on issues related to conflict management and effective problem management should be carried out.

Keywords: conflict management, school leader, solving techniques, school unit

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής και των ανθρώπινων σχέσεων και εμφανίζονται σε κάθε κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο, όπου πολλοί άνθρωποι καθημερινά εργάζονται, συνεργάζονται και χρειάζεται να συναποφασίσουν για διάφορα ζητήματα. Δεν είναι λίγες οι φορές στην καθημερινή ζωή, που γίνεται κανείς μάρτυρας συγκρούσεων μεταξύ ατόμων, για διάφορους λόγους, με ποικίλη ένταση και με διαφορετική έκβαση κάθε φορά. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση, καθώς τα τελευταία χρόνια δέχεται ολοένα και πιο πολλές επιδράσεις από τις κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και επιστημονικές αλλαγές που συντελούνται, με αποτέλεσμα το σχολικό περιβάλλον να διαμορφώνεται πιο σύνθετο(Πασιαρδής,2012).

Τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον έχει κληθεί να αναλάβει ο σχολικός διευθυντής, ο οποίος έχει ως αρμοδιότητα την αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας, με απώτερο στόχο την επιρροή των συμπεριφορών των μελών, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ένα θετικό κλίμα και αποφεύγοντας συγχρόνως τις ανεπιθύμητες συγκρούσεις. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, προκειμένου να υπηρετήσει αποτελεσματικά τον σύνθετο και απαιτητικό ρόλο που έχει κληθεί να αναλάβει, θα πρέπει να επιλέξει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, ούτως ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τις πολλές και υπεύθυνες αρμοδιότητες, μεταξύ των οποίων και τη διαχείριση συγκρούσεων(Παρασκευόπουλος,2008).

Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε οργανισμό(Robbins&Judge,2011), καθώς τα μέλη που εργάζονται σε έναν οργανισμό, όπως είναι ο σχολικός, είναι φυσικό να έχουν διαφορετικούς στόχους, συμφέροντα και επιδιώξεις(Ζαβλανός,2002), αλλά και διαφορετικό κώδικα επικοινωνίας(Hudson et al.,2005, Li,2012, Lukman et al.,2009, Παρασκευόπουλος,2008). Επίσης, στην ύπαρξη συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας μπορούν να οδηγήσουν και κάποιοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η μη σαφής ή η μη κατάλληλη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων(Gupta&Sasidhar,2010,

Χατζηπαναγιώτου,2012), αλλά και ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας(Antoniouetal.,2006, Μπούνιας,2010, Σταμενίτη,2015).

Όπως είναι φυσικό, εξαιτίας μιας πληθώρας παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία συγκρούσεων, υπάρχουν διάφοροι τύποι σύγκρουσης, όπως είναι οι ενδοπροσωπικές, οι διαπροσωπικές, οι διομαδικές, οι ομαδικές και οι οργανωσιακέςσυγκρούσεις(Αθανασούλα-Ρέππα,2008, Ζαβλανός,2002, Σαϊτης,2008).

Όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που θεωρούνται ότι είναι κρίσιμοι για την αποτελεσματική διαχείριση, όπως αυτοί που εμπεριέχονται στις διάφορες στρατηγικές και τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Αναλυτικότερα, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης, όπως είναι η στρατηγική win-lose, η στρατηγική lose-loseκαι η στρατηγική win-win(Παρασκευόπουλος,2008, Σαϊτης,2008). Υπάρχουν όμως και κάποιες τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων, οι οποίες είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούνται από τα άτομα και κυρίως από τους διευθυντές των οργανισμών, προκειμένου να ομαλοποιηθούν οι σχέσεις και να επέλθει η απαραίτητη «ηρεμία». Οι τεχνικές αυτές είναι: η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της αντιπαράθεσης, η τεχνική του «οργανώνειν» και η χρήση εξουσίας(Σαϊτης& Σαϊτη,2011).

Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή-ηγέτη είναι καταλυτικός στην αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων(Ράπτης&Βιτσιλάκη,2007, Robbins&Judge,2011).Επομένως, για να καταφέρει να επιτύχει και να είναι αποτελεσματικός/ή, θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά και κάποιες δεξιότητες, όπως το να αναπτύσσει το όραμα για τη σχολική μονάδα, αλλά και να συμβάλλει στη δημιουργία ομαλών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς, αλλά και των εκπαιδευτικών μεταξύ τους(Πασιαρδής,2004), ούτως ώστε να μπορέσει να φέρει εις πέρας το έργο του(Παπαγεωργάκης,2013). Έτσι, από όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο σχολικός ηγέτης είναι εκείνος που υποκινεί και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς(Κούλα,2011), ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνει το απαραίτητο κλίμα επικοινωνίας, προκειμένου να γίνει αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων(Hoy&Miskel,2003).

Παρόλα αυτά, ο σχολικός διευθυντής δεν αντιμετωπίζει πάντοτε με αποτελεσματικό τρόπο την επίλυση των συγκρούσεων και αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη των

απαραίτητων δεξιοτήτων-ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διευθέτηση αυτού του ζητήματος. Επίσης, μπορεί να μην εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων, όπως προκύπτει και από ορισμένες προγενέστερες έρευνες(Καραγιάννης,2014, Μπρίνια,2010, Σαϊτης&Σαϊτη,2011). Έτσι, από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι να ερευνηθεί τι κατά πόσο ο σχολικός διευθυντής έχει την ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων.

Με αφορμή το προσωπικό μου ενδιαφέρον, αλλά και τον ευρύτερο προβληματισμό, όσον αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων, ήρθε στο φως η επιθυμία για τη μελέτη και τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τόσο για τα αίτια και τις συνέπειες των συγκρούσεων, όσο και για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείριση και διευθέτηση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Έπειτα από μελέτη και έρευνα, διαπιστώθηκε ότι στην Ελλάδα οι έρευνες που αφορούν το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων είναι ελάχιστες, αλλά υπάρχουν διάφορες αναφορές σε ξένα και ελληνική βιβλιογραφία, για το είδος των συγκρούσεων, καθώς και για το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ναι μεν έχει διεξαχθεί μια πληθώρα ερευνών για το ζήτημα των συγκρούσεων, αλλά δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς η άποψη των εκπαιδευτικών. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν, όχι μόνο επειδή διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν και κατανοούν την κοινωνική πραγματικότητα, αλλά και επειδή οι εκπαιδευτικοί αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και παρουσίαση των απόψεων των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και των διευθυντικών στελεχών, για τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείρισή τους. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και διευθυντών για τα παρακάτω θέματα: α) τους λόγους σύγκρουσης μεταξύ εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας, β) τις θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, γ) το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων και δ) τις προτάσεις αντιμετώπισης/ διαχείρισης των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς.

Η έρευνα διεξάγεται με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου, μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε 100 εκπαιδευτικούς και διευθυντές που εργάζονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, σε μια περιοχή της Μακεδονίας(πόλη και χωριά). Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MicrosoftOfficeExcel, καθώς και το δείγμα, αλλά και η δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου το επέτρεπαν.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται λόγος για την έννοια και το περιεχόμενο των συγκρούσεων, τις κατηγορίες σύγκρουσης, τα αίτια των συγκρούσεων και τις συνέπειες(θετικές και αρνητικές).

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, γίνεται λόγος για τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων αλλά και για τις μεθόδους και τις τεχνικές διευθέτησης των ενδοσχολικών συγκρούσεων.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά για την έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και παρουσιάζονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων και αναλύονται τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας σχολικός διευθυντής, εάν επιθυμεί να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός. Τέλος, παρουσιάζονται ευρήματα προγενέστερων ερευνών, τα οποία είναι συναφή με το συγκεκριμένο θέμα.

Το τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται στο δεύτερο κομμάτι της εργασίας που είναι το ερευνητικό μέρος. Πιο αναλυτικά, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Επίσης, γίνεται λόγος για το δείγμα της έρευνας, για το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και για τη διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας από την ανάλυση που προέκυψε με τη βοήθεια του προγράμματος MicrosoftOfficeExcel. Με τη χρήση γραφημάτων και πινάκων, γίνεται η συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα, αλλά και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επίσης, διερευνήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σχέση μεταξύ φύλου, χρόνων υπηρεσίας

και μεγέθους σχολικής μονάδας και επιλογής τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων από την πλευρά του διευθυντή.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση και αναλύονται τα αποτελέσματα σε σχέση με τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών και τέλος στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται λόγος για τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας, συνδέονται τα αποτελέσματα με τη θεωρητική ανασκόπηση, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Α ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦ. 1ο: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.1. Η έννοια της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις συνδέονται άμεσα με την ανθρώπινη ύπαρξη και φύση και η παρουσία τους γίνεται αντιληπτή σε κάθε είδους κοινωνική, προσωπική και επαγγελματική δραστηριότητα, όπου πλήθος ανθρώπων εργάζονται, συνεργάζονται και πολλές φορές χρειάζεται να συναποφασίσουν για διάφορα ζητήματα, σε καθημερινή βάση. Ο όρος «σύγκρουση» δεν αναφέρεται σε μια απλή έννοια, αλλά υποδηλώνει διάφορες έννοιες, λόγω του ενδιαφέροντος που επέδειξαν πολλοί επιστήμονες και ερευνητές από διάφορες ειδικότητες (Σπυράκης & Σπυράκη, 2003). Έτσι, σύμφωνα με τους Wilmot & Hocker (2011), «σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση». Όπως είναι φυσικό, ο κάθε οργανισμός αποτελείται από πλήθος ανθρώπων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές ηθικές αξίες, διαφορετικές απόψεις και διαφορετικά ενδιαφέροντα. Οι ηθικές αξίες βρίσκονται σε κάθε άτομο και έχουν προσωπική, κοινωνική και πολιτισμική σημασία. Είναι ουσιαστικά αυτές που διαμορφώνουν την ταυτότητα του ανθρώπου και καθορίζουν τη θέση του στην κοινωνία και αποκτώνται μέσω της οικογενείας, του σχολείου και του κοινωνικού περιγύρου. Μέσα σε έναν οργανισμό, όπως είναι για παράδειγμα το σχολείο, συνυπάρχουν άνθρωποι με πολύ διαφορετικούς χαρακτήρες, προσωπικότητες και ηθικές αξίες. Οι διαφορές αυτές μπορούν πολλές φορές να οδηγήσουν σε συμπεριφορές και στάσεις μη αποδεκτές, οι οποίες όχι μόνο αναστέλλουν την ανάπτυξη σωστής και αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, αλλά οδηγούν και στη δημιουργία σοβαρών συγκρούσεων. Έτσι, γίνεται φανερό ότι οι συγκρούσεις ηθικών αξιών, αποτελούν σοβαρό εμπόδιο, το οποίο αποτρέπει έναν οργανισμό από το να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει (Saiti, 2014).

Μια άλλη έννοια της σύγκρουσης αναφέρεται στην επιδίωξη διαφόρων ομάδων για υλοποίηση των αντικρουόμενων συμφερόντων και στόχων τους(Adejimola,2009), ενώ ο Γιαννουλέας(2011), υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων ή και μεταξύ ομάδων. Κάθε φορά που αλληλεπιδρούν άνθρωποι και τίθεται ζήτημα επιλογής ή λήψης αποφάσεων, διατυπώνονται ποικίλες ιδέες, απόψεις, πληροφορίες και θεωρίες, που θα επιχειρηθεί να επιβληθούν και συνεπώς, μοιραία θα υπάρξει και σύγκρουση. Πολλές φορές, τα άτομα συγκρούονται μεταξύ τους, λόγω των συμφερόντων της κάθε πλευράς. Με τον όρο «σύγκρουση συμφερόντων», εννοείται η σύγκρουση αναγκών, σκοπών, ωφελειών, προτερημάτων, κέρδους και ενδιαφέροντος(Dollard et al.,1939, Deutsch,1973). Πιο συγκεκριμένα, σε έναν οργανισμό, όπως είναι και το σχολικό περιβάλλον, υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι έχουν κάποια συμφέροντα και στόχους, που η επίτευξή τους εμποδίζεται από τα άλλα μέλη της ομάδας. Αν τα μέλη αυτά καταλάβουν πως μόνο τα συμφέροντα και οι στόχοι ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων μπορούν να επιτευχθούν και ότι υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για τα ίδια(τα μέλη), να πραγματοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα, τότε η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη(Deutsch,1969, Tjosvold,1998). Τέλος, σύμφωνα με τον Μπουραντά(2002), δύο στόχοι είναι συγκρουόμενοι, όταν η πραγματοποίηση του ενός, «φρενάρει» την επίτευξη του άλλου. Έτσι, όταν συμβαίνει αυτό η μια πλευρά αναπτύσσει μια αρνητική συμπεριφορά προς την άλλη και στοχεύει να υλοποιήσει σε βάρος του αντίπαλου μέρους τα συμφέροντα της.

Επιπλέον, η σύγκρουση υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλοεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν(Masters&Albright,2002). Σύμφωνα με τους Griffin&Moorhead(1986), η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ομάδων, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα εμποδίζει τις προσπάθειες τους, για να επιτύχει τους στόχους της. Επιπλέον, οι Jones&Hendry(1994), τονίζουν πως η σύγκρουση δημιουργείται όταν μια ομάδα λειτουργεί εναντίον της άλλης και επιδιώκει τα συμφέροντα της σε βάρος των συμφερόντων της άλλης ομάδας.

Οι Katz και Kahn(1978), ορίζουν τη σύγκρουση σαν μια αλληλεπίδραση συγκεκριμένου τύπου, που σηματοδοτείται από προσπάθεια παρεμπόδισης, προκατάληψης και από αντίσταση ενάντια σε αυτές τις προσπάθειες και ο Pawlak(1998),αναφέρει ότι σε μια σύγκρουση, δύο τουλάχιστον μέλη, βρίσκονται σε

διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα. Επίσης, ο Μπουραντάς(2002), τονίζει πως η σύγκρουση είναι μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων της άλλης ομάδας, ενώ ο Robbins(1993), θεωρεί πως η σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα κακής και φτωχής επικοινωνίας, κακής διοίκησης και δυσπιστίας. Επιπρόσθετα, παρατηρούμε ότι στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας ορισμός για τη σύγκρουση, γιατί οι συγκρούσεις έχουν ένα ευρύ φάσμα ερμηνείας, ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά την έννοια της, υπάρχουν πολλά είδη, αίτια και συνέπειες, γεγονός που αποτρέπει τον ξεκάθαρο ορισμό αυτής. Γίνεται όμως κατανοητό ότι αυτές βοηθούν έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του και να βελτιώσει τη λειτουργία του.

1.2. Κατηγορίες σύγκρουσης

Όσον αφορά τις κατηγορίες-τύπους των συγκρούσεων αξίζει να σημειωθεί ότι ο τρόπος που εκδηλώνονται ποικίλλει και μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους με διάφορες μορφές, όπως από μια απλή δυσαρέσκεια, μέχρι τις λεκτικές αντιπαραθέσεις και την ανοιχτή σύγκρουση(Παρασκευόπουλος, 2008). Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν κάποιες κατηγορίες συγκρούσεων, όπως είναι οι διαπροσωπικές, οι ενδοπροσωπικές, οι διομαδικές, οι ομαδικές και οι οργανωσιακές(Αθανασούλα-Ρέππα,2008,Ζαβλανός, 2002).

1.2.1. Διαπροσωπικές συγκρούσεις

Η διαπροσωπική σύγκρουση εκδηλώνεται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα όταν υπάρχει κάποια αντίθεση μεταξύ τους(Σαϊτης,2008, Bien,Schermerhorn&Osborn,2016). Μπορεί να είναι ουσιαστική ή συναισθηματική ή και τα δύο. Η περίπτωση στην οποία δύο μέλη διαπληκτίζονται έντονα σχετικά με την πρόσληψη ενός συγκεκριμένου υποψήφιου εργαζόμενου, αποτελεί παράδειγμα ουσιαστικής διαπροσωπικής σύγκρουσης. Από την άλλη, δύο άτομα που βρίσκονται σε διαρκή διαφωνία σχετικά με τις λεκτικές επιλογές του καθενός, την προσωπική εμφάνιση ή τους τρόπους συμπεριφοράς αποτελούν παράδειγμα συναισθηματικής διαπροσωπικής σύγκρουσης(Bien, Schermerhorn&Osborn,2016). Με άλλα λόγια, διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι οι διαφωνίες σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ δύο ατόμων της ίδιας ομάδας(π.χ. του συλλόγου διδασκόντων) (Σαϊτης&

Σαΐτη,2012,Stoner,1989, Χατζηπασχάλης,2010, West,2004, Μπουραντάς,2001, Ζαβλανός, 1999). Οι συγκρούσεις αυτές, μπορούν να λάβουν χώρα, είτε μεταξύ των διδασκόντων, είτε μεταξύ των διοικητικών στελεχών του σχολείου(διευθυντής, υποδιευθυντής), είτε μεταξύ ενός διοικητικού στελέχους και ενός εκπαιδευτικού, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και μπορούν να έχουν ολέθρια αποτελέσματα στη συνοχή και λειτουργία της σχολικής μονάδας(Σαΐτης,2014).

1.2.2. Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις

Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις είναι συνήθως μονόπλευρες και εσωτερικές και παρουσιάζονται όταν οι δράσεις των ατόμων αντιτίθενται στις πεποιθήσεις τους. Στην περίπτωση αυτή φαίνεται να σημειώνεται μια συναισθηματικού και διανοητικού τύπου σύγκρουση(Σαΐτης,2008). Με άλλα λόγια, η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι η ένταση που βιώνει το άτομο λόγω πραγματικών ή αντιλαμβανόμενων πιέσεων που προκαλεί η ασυμβατότητα στόχων ή προσδοκιών. Ουσιαστικά, είναι η σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος και γενικότερα η σύγκρουση ρόλων(Bien, Schermerhorn&Osborn,2016).

Σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στο σχολικό, οι κάτοχοι μιας θέσης και όλοι οι εμπλεκόμενοι, προσπαθώντας να φέρουν σε πέρας τους στόχους τους και έχοντας προσωπικές φιλοδοξίες και ανάγκες είναι αναπόφευκτο το να μην δημιουργηθεί κάποιο είδος διένεξης. Σε κάθε οργανισμό, το κάθε μέλος ξεχωριστά έχει τη δική του θέση ,τον δικό του ρόλο και τα δικά του καθήκοντα. Όταν όμως ένας συγκεκριμένος ρόλος, ο οποίος πρέπει να εκτελείται από τον εργαζόμενο, δεν εκτελείται τελικά, τότε είναι φυσικό να δημιουργείται η σύγκρουση καθήκοντος και γενικότερα η σύγκρουση ρόλων(Mullins,2007, Singh,2008, Van Wart,2000). Επίσης, η σύγκρουση ρόλων μπορεί να είναι είτε εσωτερική, είτε εξωτερική(Παναγιωτοπούλου,1997). Πιο συγκεκριμένα, η εξωτερική σύγκρουση ρόλων υπάρχει όταν οι υποχρεώσεις που επιβάλλει ένας ρόλος στο άτομο συγκρούονται με τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στο ίδιο άτομο, άλλοι ρόλοι(Παναγιωτοπούλου,1997). Ένα παράδειγμα αυτής της σύγκρουσης είναι ένας διευθυντής, ο οποίος κάνει πολύ καλή παρέα με έναν δάσκαλο του σχολείου, αλλά αυτός ο δάσκαλος τράβηξε το αυτί ενός μαθητή. Στην περίπτωση αυτή, η υποχρέωση που έχει ο διευθυντής ως φίλος, που θα ήταν να συμβουλευτεί τον δάσκαλο και να κατευνάσει τα πνεύματα, έρχεται σε αντίθεση με την υποχρέωση

που έχει ως διευθυντής που θα ήταν να επιπλήξει και να επιβάλει κάποια ποινή στον εκπαιδευτικό. Εσωτερική σύγκρουση ρόλων έχουμε όταν ένα άτομο βρίσκει τις προσδοκίες που πηγάζουν από μια και μόνο θέση ασυμβίβαστες(Παναγιωτοπούλου,1997).

Βέβαια, για να δημιουργηθεί η σύγκρουση των ρόλων, θα πρέπει να υπάρχουν και κάποιοι λόγοι που προκαλούν αυτό το φαινόμενο. Ορισμένοι από αυτούς είναι η ασάφεια των ρόλων, η οποία οδηγεί στην ύπαρξη εντάσεων και διενέξεων στην εκτέλεση των έργων, αλλά και σε θέματα εξουσίας και ευθύνης(Κάντας,1995), αλλά και η ασυμβατότητα των ρόλων, καθώς πολλές φορές μπορεί κάποιος να λαμβάνει αντικρουόμενες εντολές και να υπάρχουν αντίθετες απόψεις για κάποιο θέμα. Έτσι, το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με μια κατάσταση, στην οποία δεν ξέρει ποίον να «υπακούσει» και ποιές εντολές να ακολουθήσει(Bennett,1997). Τέλος, ένας ακόμη σοβαρός λόγος σύγκρουσης είναι και ο ελάχιστος απαιτητικός ρόλος που μπορεί να κατέχει κάποιος μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς στην περίπτωση αυτή το άτομο αισθάνεται ότι μπορεί να προσφέρει πολλά περισσότερα από αυτά που του ζητούνται και αισθάνεται ότι δεν αξιοποιείται στο βαθμό που θα ήθελε. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε σύγκρουση, καθώς νιώθει ότι είναι σημαντικό, δεν αναγνωρίζεται η αξία του και έχει την αίσθηση ότι δεν θα έπρεπε να έχει αυτόν τον ρόλο, αλλά κάποιον με πιο πολλές αρμοδιότητες(Bennett,1997). Για παράδειγμα, στο σχολικό περιβάλλον αυτό θα μπορούσε να συμβεί μεταξύ του διευθυντή και του υποδιευθυντή, καθώς ο υποδιευθυντής μπορεί να είχε πολύ λίγες αρμοδιότητες και να ζητούσε περισσότερες, γιατί ένιωθε ότι είχε τις ικανότητες. Η άρνηση από πλευράς του διευθυντή είναι αυτή που θα οδηγούσε σε διενέξεις και τελικά στη σύγκρουση.

1.2.3. Διομαδικές συγκρούσεις

Η διομαδική σύγκρουση εκδηλώνεται ανάμεσα σε ομάδες που ανταγωνίζονται για την εξασφάλιση σπάνιων πόρων ή ανταμοιβών ή μεταξύ ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν συναισθηματικά προβλήματα μεταξύ τους. Είναι κλασικό το παράδειγμα σύγκρουσης μεταξύ λειτουργικών ομάδων ή τμημάτων. Μερικές φορές αυτές οι συγκρούσεις πηγάζουν από ουσιαστικές αιτίες, ενώ άλλες φορές προέρχονται από συναισθηματικές συγκρούσεις. Η διομαδική σύγκρουση είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη στους οργανισμούς και μπορεί να κάνει ιδιαίτερα δύσκολο το συντονισμό και την ενοποίηση των δραστηριοτήτων ενός έργου(Bien, Schermerhorn&Osborn,2016). Το

μεγαλύτερο πρόβλημα των διομαδικών συγκρούσεων είναι η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης από πλευράς των μελών των ομάδων. Η συναισθηματική νοημοσύνη(EQ), είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία προτάθηκε από επιστήμονες, προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και στην εργασία τους(Δαλακούρα,2011). Σύμφωνα με τον Goleman(1997), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Επίσης, οι Bradberry&Greaves(2006), τονίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Goleman,Boyatzis& Mc Kee(2002), η συναισθηματική νοημοσύνη συγκροτείται από τέσσερις διαστάσεις, δύο ενδοπροσωπικής νοημοσύνης(αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και δύο διαπροσωπικής ή κοινωνικής νοημοσύνης(κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίσθηση και διαχείριση σχέσεων).

Πιο συγκεκριμένα, η αυτεπίγνωση είναι η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του και περιλαμβάνει τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση, την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση(Ιορδάνογλου et al.,2016, Goleman et al.,2014). Η αυτοδιαχείριση είναι η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του, έτσι ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του και περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα, την πρωτοβουλία, την επίτευξη και την αισιοδοξία(Ιορδάνογλου et al.,2016, Goleman et al.,2014, Bradberry&Greaves,2006).

Επιπλέον, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίσθηση που περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα και περιλαμβάνει την οργανωτική επίγνωση, την εξυπηρέτηση και την ενσυναίσθηση(Goleman et al.,2014, Ιορδάνογλου et al., 2016, Δαλακούρα,2011) και η διαχείριση σχέσεων που είναι η ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει και

περιλαμβάνονται η έμπνευση, η επιρροή, η ανάπτυξη των άλλων, η διαχείριση συγκρούσεων και η ομαδική δουλειά(Goleman et al.,2014, Ιορδάνογλου et al.,2016).

Επιπρόσθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας και το συναίσθημα που πριν από μερικά χρόνια θεωρούνταν ως αδύνατο σημείο των εργαζομένων, αλλά και των διευθυντών, κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους, όσο και τις διαπροσωπικές και διομαδικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό της εταιρείας(Δαλακούρα,2011) και η έλλειψή της οδηγεί σε διενέξεις και συγκρούσεις.

1.2.4. Ομαδικές συγκρούσεις

Στην ομαδική σύγκρουση μέλη της σύγκρουσης είναι σύνολα ατόμων μέσα στο σχολείο. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, γιατί εμπλέκει την επικοινωνία, τόσο μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας, όσο και μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που συγκρούονται. Παραδείγματα τέτοιων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα στις άτυπες ομάδες του σχολείου(κλίκες) και οι συγκρούσεις μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων(Σαΐτης,2014, Rahimetal.,2000, Ζαβλανός,1999, Μπουραντάς,2001).

1.2.5. Οργανωσιακές συγκρούσεις

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις εμφανίζονται ανάμεσα στα επιτελικά στελέχη μιας οργάνωσης, των επιπέδων λειτουργίας της και της ιεραρχίας της και σχετίζονται με τις αδυναμίες που εμφανίζονται σε επίπεδο οργάνωσης. Επιπλέον, σχετίζονται με τη μη κατανόηση των επιμέρους και κεντρικών στόχων του οργανισμού, αλλά και με την ελλιπή ενημέρωση των μελών του οργανισμού(Αθανασούλα-Ρέππα,2008). Προσδιορίστηκε από τους Stoner&Wankel(1988), ως η διαφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα οργανωσιακά μέλη ή ομάδες λόγω διαφορετικής θέσης, στόχων, αξιών ή αντιλήψεων. Για την καλύτερη κατανόηση όμως του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Μια από τις βασικές αιτίες αποτελούν οι συγκρουόμενοι στόχοι, καθώς όταν δύο άτομα έχουν στόχους που η επίτευξή των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια

συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση(Μπουραντάς,2002). Επίσης, σύμφωνα με τους Walton&Dutton(1969), τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν κοινές οργανωσιακές καταστάσεις, όπως τις διαφορές στους στόχους μεταξύ μονάδων του οργανισμού, την αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό και τα ασαφή όρια καθηκόντων. Άλλα αίτια οργανωσιακών συγκρούσεων είναι οι περιορισμένοι πόροι, καθώς η έλλειψη πόρων δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων(Mullins,1996) και η μη αποτελεσματική και κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων(Μπουραντάς,2002). Τέλος, είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθούν συγκρούσεις από λάθος χειρισμούς των διευθυντών, οι οποίες κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα αποτελεί επίσης πηγή σύγκρουσης, επειδή εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, τότε θα αντιδράσουν και θα δημιουργηθεί σύγκρουση(March&Simon,2003).

1.3. Τα αίτια των συγκρούσεων

Για την πλήρη κατανόηση του φαινομένου των συγκρούσεων και την επιτυχή αντιμετώπισή τους από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διάγνωση και κατανόηση των αιτιών που τις προκαλούν. Τα αίτια των συγκρούσεων διαχωρίζονται σε εσωγενή και εξωγενή(Παρασκευόπουλος,2008). Τα εσωγενή αίτια προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον , ενώ τα εξωγενή προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας(Παρασκευόπουλος, 2008).

Τα εσωγενή αίτια αποτελούνται από τρεις κατηγορίες: την οργανωτική δομή, την επικοινωνία και τις προσωπικές επιρροές. Στα αίτια οργανωτικής δομής περιλαμβάνονται η αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ο ρόλος της εξουσίας, ο αριθμός των μελών, καθώς και οι στόχοι που έχουν τεθεί(Gupta&Sasidhar,2010). Οι συγκρούσεις μπορεί να προκληθούν από διάφορες αιτίες, οι πιο συνηθισμένες από τις οποίες είναι οι ανισότητες και διακρίσεις που υπάρχουν στη σχολική μονάδα, όπως οι απουσίες των εκπαιδευτικών, η κατανομή των τάξεων, η παρουσία μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες, οι υπερωρίες, ο εργασιακός ανταγωνισμός κτλ.(Gupta&Sasidhar,2010).

Επίσης, οι Gupta&Sasidhar(2010), τονίζουν πως αιτίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον θεωρούνται οι διαφορετικοί στόχοι μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, η έλλειψη επικοινωνίας και εμπιστοσύνης, οι διαφορετικές προσωπικότητες των εργαζομένων, αλλά και τα διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά και η απουσία αποδοχή στους από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας(Hudson e tal.,2005, Li,2012, Lukman et al.,2009).

Σύμφωνα με το Χυτήρη(2001), οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων σχετίζονται με την ταυτόχρονη δημιουργία αντίθετων τάσεων, όσον αφορά την αποδοχή ή την απόρριψη μιας συγκεκριμένης πορείας δράσης. Οι κυριότερες αιτίες σύγκρουσης είναι η παρανόηση λόγω κακής επικοινωνίας, η οποία μάλιστα όταν δεν είναι αποτελεσματική αποτελεί σοβαρή αιτία για διενέξεις και συγκρούσεις(Shaw&Shaw,1998),οι διαφορετικές αξίες και στόχοι, οι διαφορετικές προσωπικότητες, τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθύνης(Cushman,2000) , η έλλειψη/αδυναμία συνεργασίας, η μη συμμόρφωση σε κανόνες και πολιτικές, οι διαφορετικές απόψεις/θέσεις για τις ανταμοιβές, αλλά και ο ζωτικός χώρος, καθώς όταν ο χώρος αυτός παραβιαστεί από τα υπόλοιπα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής ή ελέγχου, προκαλείται σύγκρουση(Menon et al.,1997). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Levi(2001), οι συγκρούσεις εγείρονται όταν ανάγκες και επιθυμίες καταπιέζονται ή όταν κάποιος αισθάνεται ότι απειλείται. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να προέρχονται από σύγκυση σχετικά με τις αρμοδιότητες, συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα, προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Παπάνη(2011), σοβαρές αιτίες σύγκρουσης μπορούν να αποτελέσουν σε μεγάλο βαθμό και το άγχος λόγω φόρτου εργασίας και γρήγορων ρυθμών, η σύγκυση ρόλων με επικάλυψη αρμοδιοτήτων, το στυλ ηγεσίας, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, η ανασφάλεια, τα χαμηλό αίσθημα δικαιοσύνης, οι οργανωσιακές αλλαγές, η κουλτούρα, η μη ξεκάθαρη στοχοθεσία εκπαιδευτικού συστήματος κτλ.

Επιπλέον, εξίσου σημαντικές αιτίες συγκρούσεων είναι και η έλευση και παρουσία νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, καθώς και οι διαδικασίες λειτουργίας των σχολικών μονάδων(Senaratne&Udawatta,2012), ενώ σύμφωνα με τον Χατζηπαναγιώτου(2012), οι μη ξεκάθαρες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις κάθε

μέλους αποτελούν επίσης σοβαρή αιτία συγκρούσεων. Επίσης, το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο εκάστοτε διευθυντής και ο υψηλός βαθμός αυταρχισμού από μέρους του μπορεί να οδηγήσει σε έντονη σύγκρουση στα σχολεία(Πετρίδου,2011, Adams,1990).

Τέλος, στους εξωγενείς παράγοντες συγκρούσεων, περιλαμβάνονται οι ελλείψεις οικονομικοί πόροι από την πλευρά της πολιτείας, καθώς η μη επαρκής χρηματοδότηση για την ικανοποίηση των αναγκών των σχολείων σε οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας και βοηθητικού προσωπικού, καθώς και κτιριακές υποδομές δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την πρόκληση συγκρούσεων(Σαΐτης,2014, Mullins,1996,Χατζηπαναγιώτου,2012).

1.4. Συνέπειες των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αποτελούν σύννηθες φαινόμενο στη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού/επιχείρησης. Όπως είναι όμως γνωστό, αποτελούν μεγάλο πρόβλημα και είναι ανεπιθύμητες και επιβλαβείς(Singh,1995) και μπορεί να αποδειχθούν καταστρεπτικές εάν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα και με τρόπο εποικοδομητικό. Η άμεση και έγκαιρη διευθέτησή τους μπορεί να οδηγήσει τη σχολική μονάδα στη βελτίωση και στην επίτευξη των στόχων της(Παρασκευόπουλος,2008), με σημαντική προϋπόθεση ο διευθυντής του σχολείου να τις διαχειριστεί κατάλληλα(Χυτήρης,1996). Η άποψη αυτή βέβαια ίσχυε μέχρι πρότινος, όπου οι συγκρούσεις θεωρούνταν ως ένα αρνητικό και επιβλαβές φαινόμενο και συνεπώς θα έπρεπε να αποφεύγονται(Σαΐτης,2014). Βέβαια, οι σύγχρονοι μελετητές υποστηρίζουν πως οι συγκρούσεις εκτός από αρνητικές μπορούν να έχουν και θετικές συνέπειες και μπορούν να λειτουργήσουν θετικά σε σημαντικό βαθμό για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων και την επίτευξη των στόχων τους(Σαΐτης,2014, Robbins&Judge,2012, Χατζηηρήστου,2004, Μπουραντάς,2001).

1.4.1. Θετικές συνέπειες

Στις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων συμπεριλαμβάνονται η παραγωγή καινούργιων και ευφύστερων ιδεών και προτάσεων στη σχολική μονάδα, η δημιουργία έντονου ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η λήψη σωστότερων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων, η έγκαιρη αντιμετώπιση

προβλημάτων που οδηγεί και σε αύξηση της παραγωγικότητας, η ικανοποίηση που προέρχεται από την αντιμετώπιση προβλημάτων κτλ.(Ζαβλανός,2002).

Επίσης, στα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων συγκαταλέγεται και η εσωτερική ενίσχυση της σχολικής μονάδας(Σαΐτης& Σαΐτη,2011), ενώ σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο(2008), αυξάνεται η παραγωγικότητα, βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα, ομαλοποιούνται οι σοβαρές διαμάχες και αναπτύσσεται μια ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Χυτήρη(2001), οι σημαντικότερες θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις συγκρούσεις είναι η παραγωγή νέων ιδεών, οι καλύτερες αποφάσεις, η δημιουργία αυθόρμητων αντιδράσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας, το δυνάμωμα των σχέσεων μεταξύ των μελών, η αύξηση της συμμετοχής στα προβλήματα και στις ανάγκες της σχολικής μονάδας, η δημιουργία καινοτομιών και αλλαγών κτλ.

1.4.2. Αρνητικές συνέπειες

Στις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων αναφέρονται η ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων, η δημιουργία αρνητικού κλίματος που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και οι δυσκολίες και η πληθώρα των προβλημάτων στην επικοινωνία μεταξύ των μελών. Επίσης, ως αρνητικές συνέπειες παρουσιάζονται και η άσκοπη και άδικη σπατάλη ενέργειας, η μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας, η δημιουργία έντονου στρες κι άγχους, λόγω του ανταγωνισμού και της σύγκρουσης μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, η αίσθηση της ήττας και φυσικά η επαγγελματική εξουθένωση(burnout), η οποία οδηγεί στη μείωση της αποτελεσματικότητας και στην αδυναμία επίτευξης των στόχων(Παρασκευόπουλος,2008).

Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική εξουθένωση(burnout), είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια αρνητική διάθεση και την κακή ψυχολογία του ατόμου απέναντι στην εργασία του(Maslach et al.,2001). Φυσικά δεν θα μπορούσε να ξεφύγει και ο χώρος της εκπαίδευσης από αυτό το φαινόμενο, καθώς πολλά άτομα δρουν και εργάζονται στο χώρο αυτό και συνεπώς μπορούν να επηρεαστούν αρνητικά από το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης. Γενικότερα, το «σύνδρομο» της

επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τον Διομήδους et al.(2009), μπορεί να περιγραφεί ως μια επίμονη, αρνητική σχετιζόμενη με την εργασία νοητική κατάσταση, που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξουθένωση και αποπροσανατολισμό, μειωμένη αποτελεσματικότητα, έλλειψη κινήτρων και δυσλειτουργία στην εργασία. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή εξουθένωση, σύμφωνα με τον Leiter et al.(2004), είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και ακολουθούν η έλλειψη ελέγχου, όπου το άτομο αισθάνεται ότι δεν έχει τον έλεγχο των υποχρεώσεων και των καθηκόντων του και νιώθει ότι δεν μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και η έλλειψη επιβράβευσης, που συνδέεται με τις χρηματικές απολαβές του εργαζόμενου, αλλά έχει να κάνει και με την κοινωνική επιβράβευση, την αναγνώριση δηλαδή από τρίτους ότι ασκεί σωστά και καλά τη δουλειά του. Επίσης, άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική εξουθένωση είναι η αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε μια κοινότητα-ομάδα, καθώς σε περίπτωση που υπάρξουν διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων, το άτομο χάνει αυτήν την αίσθηση και του είναι δύσκολο να διαχειριστεί το άγχος που παράγεται κατά τη διάρκεια της εργασίας του(Leiter et al.,2004), αλλά και η απουσία δικαιοσύνης στο περιβάλλον εργασίας, όπου υπάρχουν αδικίες διάφορων ειδών, που αφορούν προκατειλημμένες συμπεριφορές από μέρους του διευθυντή, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη αντικειμενικότητας, αδικίες σε σχέση με θέματα που αφορούν τη λειτουργία και την οργάνωση του σχολείου, καθώς και μεροληπτικές στάσεις απέναντι σε κάποιους εκπαιδευτικούς. Τέλος, πολύ σημαντικός παράγοντας για την επαγγελματική εξουθένωση είναι και η σύγκριση αξιών, η οποία έχει να κάνει με την αντιστοιχία μεταξύ των αξιών του εργαζομένου και του περιβάλλοντος όπου εργάζεται, καθώς τις περισσότερες φορές οι ιδέες, οι αξίες και οι στόχοι του εργαζόμενου, συγκρούονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού όπου εργάζεται(Leiter et al.,2004).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Χυτήρη(2001), πολύ σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι και η αύξηση και διόγκωση των διαφορών μεταξύ των μελών, η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς, η δημιουργία υποψιών και δυσπιστίας μεταξύ των συγκρουόμενων, η μείωση του ηθικού, η οποία οδηγεί και σε μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση και η παρεμπόδιση της συνεργασίας.

Συμπερασματικά, από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι οι συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν είναι μόνο θετικές ή μόνο αρνητικές. Εμφανίζονται με

διαφορετική ένταση και συχνότητα κάθε φορά και τα αίτια είναι διαφορετικά. Όλες οι συγκρούσεις όμως έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα και η επίλυσή τους εξαρτάται από την εφαρμογή ή όχι στρατηγικών αντιμετώπισης και επίλυσης(Αθανασούλα-Ρέππα,2008).

ΚΕΦ. 2ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

2.1.Η διαχείριση των συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων έχει γίνει τα τελευταία χρόνια αντικείμενο μελέτης και έρευνας από πολλούς σύγχρονους μελετητές, οι οποίοι και τονίζουν πως η αποτελεσματική διαχείριση σε ένα οργανισμό, όπως μια σχολική κοινότητα, είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά του και την ομαλή εξέλιξή του(Callananetal.,2006). Ειδικότερα, όπως είναι φυσικό σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στον εκπαιδευτικό κλάδο υπάρχει μια πληθώρα συγκρούσεων τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και για την επιτυχή επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί(Μητσαρά&Ιορδανίδης,2015).

Σύμφωνα με τον Rahim(2011), η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Είναι σημαντικό, οι διευθυντές των οργανισμών, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτό το δύσκολο και πολύπλοκο έργο, να χαρακτηρίζονται από ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ορθών αποφάσεων και φυσικά διαπραγματεύσεων. Ο Richardson(1991)[όπως παρατίθεται στον Παρασκευόπουλος(2008)], τονίζει πως οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων αναφέρονται σε εκείνους τους μηχανισμούς, τους οποίους θέτουν σε λειτουργία τα εκάστοτε συγκρουόμενα μέλη, προκειμένου να εξετάσουν, να προσεγγίσουν και τελικά να επιλύσουν τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τις συγκρούσεις. Απώτερος στόχος όλων των παραπάνω είναι να περιοριστεί, όσο το δυνατόν περισσότερο, η εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν και πολλές φορές καταστρέφουν την αποδοτικότητα των μελών μιας ομάδας και να αυξηθούν οι πιθανότητες επίλυσης των διαφορών που έλαβαν χώρα(Rahim,2001).

Επίσης, όπως αναφέρει ο Stevenson(1999), η διαχείριση συγκρούσεων είναι η διαδικασία εκείνη που εκτελείται συνήθως από ένα άτομο, το οποίο είναι και στην κορυφή της ιεραρχίας(διευθυντής) και έχει ως σκοπό τον έλεγχο και τον συντονισμό της πολυπλοκότητας ενός οργανισμού την ομαλή λειτουργία του, τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και φυσικά την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία, που είναι και το βασικό μέλημα κάθε οργανισμού. Με άλλα λόγια, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια διαδικασία, κατά την οποία τα συγκρουόμενα μέλη επικοινωνούν, ούτως ώστε να κατανοηθούν τα αίτια που τις προκάλεσαν(Henkinetal.,2000) και πρέπει να αποτελεί μέλημα των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η αρμονία μεταξύ των ατόμων με διαφορετικές απόψεις και κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές(Ulineetal.,2003).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί παρ' όλες τις διαφοροποιήσεις τους από τους υπόλοιπους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δεν απαλλάσσονται από την υποχρέωση να λειτουργούν και να διοικούνται αποτελεσματικά. Ο χώρος εργασίας των δημοτικών σχολείων είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου αναπτύσσονται διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων εκπαιδευτικών, που αναπόφευκτα οδηγούν σε συγκρούσεις. Όπως είναι φυσικό, σε κάθε κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο και συνεπώς και στο χώρο του σχολείου, πολλοί άνθρωποι εργάζονται καθημερινά μαζί και χρειάζεται να συναποφασίζουν για πολλά θέματα. Ιδιαίτερα όταν χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν σε όλες τις φάσεις λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκύπτουν αρκετά συχνά συγκρούσεις μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, εξαιτίας των διαφορετικών προσεγγίσεων σε διάφορα ζητήματα. Κάποια από τα πιο συνηθισμένα αίτια συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι η κατανομή των τάξεων, το ωρολόγιο πρόγραμμα, η άρνηση ανάληψης έργου, η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, οι διαφορετικές αντιλήψεις, στάσεις και αξίες κτλ. Βέβαια, ο σημαντικότερος σκοπός της κάθε σχολικής μονάδας είναι να δημιουργεί και να αναπτύσσει ένα θετικό κλίμα, μέσα στο οποίο να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά και οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους, αλλά και οι εκπαιδευτικοί με τον διευθυντή του σχολείου. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι καθοριστικός στο να διευθετήσει και να αξιοποιήσει θετικά τις συγκρουσιακές περιπτώσεις που αναδεικνύονται. Επομένως, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που προκύπτουν, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ο ίδιος αποτελεσματικός, να διαθέτει κάποιες δεξιότητες, όπως την επικοινωνία, να έχει

ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη και να μπορεί να διαχειρίζεται όλα τα προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Με άλλα λόγια, ο σχολικός ηγέτης είναι ένας βασικός παράγοντας της σχολικής δομής και κατέχει μια πολύ σημαντική θέση, την οποία καλείται να υπηρετήσει αποτελεσματικά.

2.2. Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Η φράση στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια δράση που αναλαμβάνει ένα συγκρουόμενο μέλος ή κάποιος τρίτος, ούτως ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί ή να επιλύσει μια σύγκρουση(Χαχλάκης&Αποστολοπούλου,2012). Ο Filley(1997)[όπως παρατίθεται στον Παρασκευόπουλος(2008)], αναφέρει τις τρεις κατηγορίες διαχείρισης των συγκρούσεων «win-loseστρατηγική», «lose-loseστρατηγική» και «win-winστρατηγική».

2.2.1. Στρατηγική win-lose(όταν κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει)

Η στρατηγική win-lose, χρησιμοποιείται όταν κάποιος διαθέτει εξουσία και την κάνει χρήση, με σκοπό να επιβληθεί στον πιο αδύναμο ή στον κατώτερο στην ιεραρχία. Είναι η συνηθέστερη τεχνική των διευθυντών και των προϊσταμένων, προκειμένου να επιβληθούν στους υφισταμένους. Όταν εφαρμόζεται αυτή η στρατηγική, τότε η ομάδα που επιδεικνύει δυναμισμό επικρατεί έναντι της αδύναμης ομάδας, μέσω της επιβολής της δύναμης, η οποία πηγάζει φυσικά από τη θέση εξουσίας του ηγέτη(Σαΐτης,2008).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Γιαννουλέα(2011), ο ανταγωνισμός αποβλέπει στην πλήρη ικανοποίηση των συμφερόντων του ατόμου σε βάρος της άλλης πλευράς. Το άτομο που επιλέγει τον ανταγωνισμό, για να χειριστεί-αντιμετωπίσει μια σύγκρουση, συχνά εκτοξεύει απειλές ή και κάνει χρήση της εξουσίας του(λόγω θέσης) ή μπορεί και να καταφύγει σε χρήση βίας. Βέβαια, από τον ανταγωνισμό που επικρατεί μπορούν να εξασφαλιστούν, εκτός από αρνητικές αντιδράσεις, όπως η απώλεια επικοινωνίας και η αναποτελεσματικότητα των στόχων της ομάδας και θετικά οφέλη, όπως η ενθάρρυνση και η συνοχή της ομάδας(Παπαδόπουλος,2012).

Επιπλέον, στην στρατηγική win-lose, εμπεριέχεται και η μέθοδος MyWay, η οποία προωθεί τον εξαναγκασμό και δημιουργεί μια κατάσταση που είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Έτσι, η μια πλευρά(η δυνατή), χρησιμοποιεί την εξουσία για να επιβληθεί στην άλλη πλευρά(την αδύναμη) και να την αναγκάσει να συμφωνήσει μαζί της. Στην περίπτωση αυτή υιοθετείται μια λύση, η οποία δεν είναι η καλύτερη για την επίλυση του προβλήματος και κατ' επέκταση θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπου ο ηγέτης πρέπει να λάβει άμεσα και γρήγορα μια απόφαση(Χαχλάκης&Αποστολοπούλου,2012). Τέλος, οι στρατηγικές νίκης-ήττας δεν κατορθώνουν να αντιμετωπίζουν τις αιτίες της σύγκρουσης και έχουν την τάση να καταπνίγουν τις επιθυμίες τουλάχιστον ενός από τα συγκρουόμενα μέρη(Bien,Schermerhorn&Osborn,2016).

2.2.2. Στρατηγική lose-lose(όταν και οι δύο πλευρές χάνουν)

Η σύγκρουση ήττας-ήττας εμφανίζεται όταν κανένας δεν παίρνει πραγματικά αυτό που θέλει από μια συγκρουσιακή κατάσταση. Οι βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης παραμένουν ανεπηρέαστες, με αποτέλεσμα να είναι πιθανή η εμφάνιση όμοιας σύγκρουσης στο μέλλον. Τα αποτελέσματα της ήττας-ήττας είναι πιθανά όταν οι στρατηγικές διοίκησης συγκρούσεων εμπεριέχουν ελάχιστο ή καθόλου δυναμισμό και καθώς καμία από τις δύο πλευρές δεν παίρνει αυτό που επιθυμεί αρχικά, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για μελλοντικές συγκρούσεις(Bien,Schermerhorn&Osborn,2016).

Επίσης, σύμφωνα με τον Σαϊτή(2008), όταν εφαρμόζεται η στρατηγική lose-lose(ζημιά-ζημιά), τότε καμία από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους σκοπούς της, καθώς δεν επιβάλλεται η μια στην άλλη, ούτε κάνει υποχωρήσεις. Οι τεχνικές αυτής της μεθόδου είναι:

- η αποφυγή και αναβολή της επίλυσης, οι οποίες αποτελούν τη φυσική αντίδραση των ενεχόμενων απέναντι στη σύγκρουση και είναι η ακραία κατάσταση στην οποία καμία πλευρά δεν ενεργεί με δυναμισμό και όλοι συμπεριφέρονται σα να μην υπάρχει η σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα περάσει

- η καταστολή ή συμβιβασμός, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη αποσιωπούν τα συναισθήματά τους και συνεργάζονται αναγκαστικά και
- η εξομάλυνση, όπου δίνεται έμφαση σε αυτά που ενώνουν τα εμπλεκόμενα μέρη και συνίσταται στην υποβάθμιση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των δύο πλευρών και στην επισήμανση των κοινών στοιχείων και των πεδίων συμφωνίας ανάμεσά τους. Αυτή η ειρηνική συνύπαρξη όμως, παραγκωνίζει την πραγματική ουσία μιας σύγκρουσης και δημιουργεί συχνά σύγχυση και δυσαρέσκεια(Bien,Schermerhorn&Osborn,2016).

2.2.3. Στρατηγική win-win(όταν κερδίζουν και οι δύο πλευρές)

Όταν εφαρμόζεται η στρατηγική win-win(κέρδος-κέρδος), η επίλυση της σύγκρουσης επιτυγχάνεται με τη συνεργασία και των δύο ομάδων και τη συμμετοχή όλων των μελών. Το σημαντικότερο είναι ότι στη στρατηγική αυτή υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση και συνεργασία(Καψάλης,2005). Επίσης, σύμφωνα με τον Γιαννουλέα(2011), η στρατηγική «κερδίζω-κερδίζω», σημαίνει ότι από τη σύγκρουση θα ωφεληθούν κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αμφότερες οι πλευρές. Τα εμπλεκόμενα μέρη συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιούνται και τα δικά τους ενδιαφέροντα-συμφέροντα των άλλων σε υψηλό βαθμό.

Επιπλέον, ο Μπουραντάς(2001), υποστηρίζει ότι η στρατηγική win-win θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική και επιτυχημένη, καθώς προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και αναδεικνύεται ο κοινός στόχος των μελών. Βέβαια, δεν χρησιμοποιείται πολύ συχνά, καθώς απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια και πολλές φορές δεν μπορεί να εφαρμοστεί, λόγω της πίεσης του χρόνου, αλλά και επειδή δεν μπορούν να βρεθούν οι πραγματικές αιτίες που προκάλεσαν την σύγκρουση.

Τα στάδια της επίλυσης της σύγκρουσης, με βάση τον Γιαννουλέα(2011) είναι:

- η αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση
- η κατανόηση των ενδιαφερόντων-συμφερόντων της κάθε πλευράς
- ο καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων-συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών
- η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές και

- η επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και τις δύο πλευρές, που αφορά, είτε συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή(τήρηση υποχρεωτικού ωραρίου, διδακτικού ή εργασιακού, η αναπλήρωση των εκπαιδευτικών που απουσιάζουν από άλλους εκπαιδευτικούς και η επιτήρηση του αύλειου χώρου, το ωρολόγιο πρόγραμμα, η εφαρμογή του νόμου για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, η έλλειψη αντικειμενικότητας στην κρίση και τη συμπεριφορά του διευθυντή, το στυλ ηγεσίας, άρνηση ανάληψης έργου κτλ.), είτε συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών(κατανομή τάξεων και αρμοδιοτήτων, οργάνωση σχολικών εορτών και εκπαιδευτικών εκδρομών, εργασιακός ανταγωνισμός, έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας, θέματα που αφορούν συγκρούσεις και συμπεριφορές μαθητών διαφορετικών τάξεων, θέματα οργάνωσης σχολικής βιβλιοθήκης κτλ.).

2.3. Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι συγκρούσεις διαταράσσουν σημαντικές παραμέτρους του εκπαιδευτικού έργου, όπως την επικοινωνία, τη συλλογικότητα και τη στοχοθεσία και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι διευθυντές-ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να διαχειριστούν και να αμβλύνουν τις συγκρούσεις με επιτυχία, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές, οι οποίες θα οδηγήσουν και στην ομαλή και επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων(Παπαγεωργάκης&Σισμανίδου,2016).

Οι τεχνικές που βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα στο σχολικό περιβάλλον είναι αρκετές, κάποιες από τις οποίες είναι οι εξής: η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της αντιπαράθεσης, η χρήση εξουσίας και η τεχνική του οργανώνει(Σαΐτης& Σαΐτη,2011).

2.3.1. Η τεχνική της αποφυγής

Η τεχνική της αποφυγής θεωρείται μη συνεργατικός τρόπος. Με την εφαρμογή της, δίνεται αναβολή στην αντιπαράθεση, χωρίς όμως να ικανοποιούνται οι ατομικοί στόχοι, ούτε οι στόχοι τρίτων(Rahimetal.,2000). Ουσιαστικά, είναι η τάση να αποσύρεται

κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων(Χυτήρης,2001). Επίσης, σύμφωνα με τους Σαΐτη& Σαΐτη(2011), στην τεχνική της αποφυγής διαχωρίζονται τα εμπλεκόμενα μέρη, γίνεται κατανομή των ρόλων και των υποχρεώσεων τους και αναβάλλεται η αντιμετώπιση του προβλήματος. Με άλλα λόγια, η αποφυγή σημαίνει ότι ένας διευθυντής-ηγέτης επιλέγει να αναβάλλει συνεχώς ή να αγνοεί ή να αποσύρεται ή να μην εμπλέκεται σε μια σύγκρουση(Tjosvold&Sun,1993). Η τακτική αυτή αποδεικνύεται χρήσιμη όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή όταν η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων(Βακόλα&Νικολάου,2012), δημιουργεί όμως δυσάρεσκα και απογοήτευση σε καθένα από τα συγκρουόμενα μέρη.

Τέλος, σύμφωνα με τους Thomas(1976),Παπαστάμου(1989), Behfaretal.(2008) και Βακόλα&Νικολάου(2012), οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από την ηθελημένη άγνοια, μέχρι τον μερικό και τον πλήρη διαχωρισμό. Στην περίπτωση της ηθελημένης άγνοιας, η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που προκύπτουν, καθώς και τις αιτίες που τα δημιουργούν. Στην περίπτωση του μερικού διαχωρισμού, η διοίκηση δεν θέλει να αντιμετωπίσει τα βαθύτερα αίτια που προκάλεσαν τις συγκρούσεις και επιβάλλει μερικό διαχωρισμό των συγκρουόμενων μερών, ούτως ώστε να μην υπάρχει επαφή μεταξύ τους και τέλος, στην περίπτωση του πλήρους διαχωρισμού, επιβάλλεται από τον διευθυντή η πλήρης απομόνωση των συγκρουόμενων πλευρών και η παντελής έλλειψη επαφής μεταξύ τους.

2.3.2. Η τεχνική του συμβιβασμού

Στην τεχνική του συμβιβασμού τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής «πάρε-δώσε» και προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά», ούτως ώστε να φθάσουν αμοιβαίως σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής αυτής, τα εμπλεκόμενα μέρη των ομάδων που συγκρούονται, παρόλο που έχουν διαφορές και αντιθέσεις, στο τέλος καταλήγουν σε συμβιβασμό με αμοιβαίες υποχωρήσεις(Σαΐτης& Σαΐτη,2011). Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται αρκετές φορές εναλλακτικά όταν οι τακτικές της συνεργασίας ή της επιβολής έχουν αποτύχει. Η τακτική αυτή είναι κατάλληλη, όταν οδηγεί σε προσωρινές μεν, αλλά ικανοποιητικές λύσεις σε πολύ σύνθετα ζητήματα(Βακόλα&Νικολάου,2012) και θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική τεχνική επιλύσεων των συγκρούσεων σε ένα σχολικό οργανισμό, επειδή κανείς σε χάνει και κανείς δεν κερδίζει. Επιπλέον, δεν

δημιουργεί κλίμα νικητή και ηττημένου, αφού στη διαπραγμάτευση κυριαρχεί το «πάρε-δώσε», έως ότου γίνουν αμοιβαίως αποδεκτά τα συμφωνηθέντα(Πολυχρονίου,2006).

Με άλλα λόγια, η τεχνική του συμβιβασμού δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Η πίεση του χρόνου οδηγεί συνήθως στο συμβιβασμό, όπως επίσης όταν τα δύο μέρη έχουν ίση δύναμη και επιθυμούν διαφορετικά πράγματα. Αρκετά άτομα καταφεύγουν στην τακτική του συμβιβασμού όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά η αναστάτωση που θα προκληθεί θα είναι πολύ μεγαλύτερη από το πιθανό θετικό αποτέλεσμα(Βακόλα&Νικολάου,2012). Συνήθως, οι λύσεις που προέρχονται από την τακτική αυτή είναι προσωρινές και δεν βελτιώνουν ουσιαστικά τις σχέσεις των δύο μερών και καμία από τις αντίθετες ομάδες δεν θα ικανοποιηθούν απόλυτα και αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία αυτής της τεχνικής(Thomas,1976, Βακόλα&Νικολάου,2012, Greenberg&Baron,2013).

2.3.3. Η τεχνική της αντιπαράθεσης

Στην τεχνική της αντιπαράθεσης όλη η διαχείριση της σύγκρουσης την αναλαμβάνει ένα άτομο με κύρος και πειθώ, όπως είναι ο σχολικός διευθυντής, φέρνοντας σε επικοινωνία τις δύο πλευρές και επιχειρώντας να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αμφοτέρων, αλλά και να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις που έχουν δημιουργηθεί. Στην περίπτωση αυτή λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως η προσωπικότητα των εμπλεκομένων, αλλά και η φύση του προβλήματος και για το λόγο αυτό η επιτυχία δεν είναι πάντοτε εξασφαλισμένη(Παπαδόπουλος,2012).

2.3.4. Η τεχνική της χρήσης εξουσίας ή επιβολής

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η μέθοδος επιβολής της εξουσίας ή κυριαρχίας, όπου ο ισχυρός, δηλαδή ο διευθυντής, επιβάλλει την άποψή του αναφορικά με τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης(Σαΐτης,2002). Η χρήση εξουσίας ή αλλιώς η επιβολή, σημαίνει απροθυμία του ενός μέρους που εμπλέκεται στη σύγκρουση να ικανοποιήσει έστω και στο ελάχιστο τις ανάγκες του άλλου μέρους και να ανταποκριθεί στις ανησυχίες του(Βακόλα&Νικολάου,2012). Ουσιαστικά, ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων του χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία(Σαΐτης,2002).

Πιο συγκεκριμένα, στην τεχνική αυτή χρησιμοποιείται εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Πρόκειται για ένα υψηλά μη συνεργάσιμο προσανατολισμό του στυλ «κερδίζω-χάνεις». Χρησιμοποιείται από τους διοικητικά ανώτερους, κυρίως όταν είναι ανάγκη να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση(Σαΐτης& Σαΐτη,2012, Ζαβλανός,2002,Everard&Morris,1999).

Η κυρίαρχη πλευρά προσπαθεί να διασφαλίσει τη δική της υπεροχή χρησιμοποιώντας την εξουσία που διαθέτει, η οποία μπορεί να πηγάζει από: α) την εξουσία, β) την αρχαιότητα και την εμπειρία και γ) την ειδικότητα. Η χρήση εξουσίας ως τακτική μπορεί να είναι χρήσιμη όταν χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση ή όταν μη δημοφιλείς αποφάσεις πρέπει να εφαρμοστούν. Επίσης, η επιβολή μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ανθρώπους που είναι υπερβολικά ανταγωνιστικοί και επιθυμούν να επιβάλλονται συνεχώς(Johnson&Johnson,2009). Όσοι υιοθετούν αυτήν την τακτική συνεχώς, έχουν τον κίνδυνο να γίνονται απρόθυμοι στο να ομολογήσουν ότι έχουν κάνει λάθος ή να περιτριγυρίζονται από ανθρώπους που φοβούνται να πουν την αλήθεια ή που αναγκάζονται να συμφωνούν μαζί τους, χωρίς αυτό να ισχύει(Βακόλα&Νικολάου,2012).

2.3.5. Η τεχνική του «οργανώνειν»

Όταν εφαρμόζεται η τεχνική του οργανώνειν γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των αιτιών της σύγκρουσης και διερευνώνται οι συνθήκες και οι λόγοι δημιουργίας της με τελικό στόχο το συντονισμό των εμπλεκόμενων μερών(Σαΐτης& Σαΐτη,2011). Πιο αναλυτικά, η τεχνική του οργανώνειν μπορεί και να ενταχθεί στο μοντέλο της επίλυσης προβλήματος ή της συνεργασίας και καθορίζεται πρωτίστως από την ανάλυση της φύσης και των συνθηκών που δημιούργησαν την κατάσταση της σύγκρουσης, Στην περίπτωση αυτή, οι αιτίες ή οι συνθήκες της σύγκρουσης εστιάζονται κυρίως στην κακή οργάνωση και ο βασικότερος λόγος των προσπαθειών που καταβάλλονται βάσει αυτού του μοντέλου είναι ο συντονισμός των συγκρουόμενων μερών(Σαΐτης& Σαΐτη,2011).

Η τεχνική του οργανώνειν, είναι μια τακτική που μπορεί να πάρει πολύ χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια και επίσης η διάθεση συνεργασίας μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από την άλλη μεριά. Επίσης, η τεχνική αυτή δεν είναικατάλληλη όταν το ζήτημα είναι απλό, δεν υπάρχει χρόνος, όταν το άλλο μέρος

δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα και δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες ή τη διάθεση να συνεργαστεί(Βακόλα&Νικολάου,2012).

2.4. Ενδοσχολικές συγκρούσεις

Ως ενδοσχολικές συγκρούσεις παρουσιάζονται οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στο περιβάλλον του σχολείου και υφίστανται είτε ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, είτε ανάμεσα στους μαθητές, είτε ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, είτε ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας(Αθανασούλα-Ρέππα,2012).

Όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών στο χώρο του σχολείου, τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή του το φαινόμενο του εκφοβισμού(bullying) και της βίας στα σχολεία, ένα κοινωνικό πρόβλημα, που μπορεί να επηρεάσει την ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη του παιδιού ή του εφήβου. Πιο συγκεκριμένα, το φαινόμενο του εκφοβισμού αποτελεί μια μορφή επιθετικής συμπεριφοράς που εμφανίζεται στο σχολείο, με σοβαρές επιπτώσεις για την ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη του παιδιού και του εφήβου, αλλά και για τη διαδικασία της μάθησης(Olweus,1996). Σύμφωνα με τον Τσιάντη(2008), ένας μαθητής εκφοβίζεται όταν εκτίθεται επανειλημμένα και για αρκετό χρονικό διάστημα σε αρνητικές πράξεις άλλου ή άλλων μαθητών, οι οποίες εκδηλώνονται ως μορφές βίαιης ή επιθετικής συμπεριφοράς. Τα κυριότερα είδη σχολικού εκφοβισμού, σύμφωνα με τον Rigby(2008) είναι ο λεκτικός εκφοβισμός, ο σωματικός, ο κοινωνικός, ο ψυχολογικός, ο διαπροσωπικός, ο ηλεκτρονικός και ο σεξουαλικός εκφοβισμός, ενώ σύμφωνα με τον Τσιάντη(2008), τα αίτια που οδηγούν στην ύπαρξη αυτού του φαινομένου είναι η έλλειψη ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, αλλά και η άγνοια σε σχέση με τη διαχείριση ανάλογων κρίσεων από τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς, οι οικογενειακές παράμετροι, δηλαδή η έλλειψη φροντίδας και υποστήριξης από την πλευρά των γονέων, η μεγάλη έμφαση που δίνεται από γονείς και εκπαιδευτικούς στην ακαδημαϊκή επιτυχία, η έλλειψη συμμετοχής σε σχολικές δραστηριότητες, το φύλο, αλλά και η εθνικότητα. Επίσης, ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι αρκετά σημαντικός για την αναγνώριση και την μείωση του σχολικού εκφοβισμού. Οφείλουν λοιπόν να είναι πολύ προσεχτικοί, να δίνουν έμφαση στην έγκαιρη αναγνώριση του

φαινομένου και να αντιλαμβάνονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα τα σημάδια κινδύνου. Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώκουν να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης για τους άλλους και ταυτόχρονα να προωθούν και να ενθαρρύνουν τη δημιουργία ενός ήπιου κλίματος, αλλά και ενός δομημένου πλαισίου λειτουργίας μέσα στην τάξη(Καλατζή&Ζαφειροπούλου,2004).

Οι συγκρούσεις θεωρούνται γενικά ως αναπόφευκτο φαινόμενο και έτσι ούτε ο χώρος του σχολείου δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση. Πιο συγκεκριμένα, στο σχολικό περιβάλλον η αύξηση της διαφορετικότητας και της πολυμορφίας του μαθητικού δυναμικού, με την πολυπολιτισμικότητα, σε συνδυασμό και με την πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών(διευθυντής, εκπαιδευτικοί, γονείς, τοπική κοινότητα), αποτελούν αρκετές φορές συγκρουσιακό πεδίο, λόγω της αλληλεξάρτησης των παραγόντων της σχολικής κοινότητας σε θέματα λειτουργίας του οργανισμού(διαχείριση πόρων, ανθρώπινο δυναμικό, μοίρασμα ρόλων κτλ.), αλλά και της εμφάνισης, τα τελευταία χρόνια, ακραίων φαινομένων βίας και εκφοβισμού στο σχολικό περιβάλλον(Οlweus,1993).

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές, αλλά και ανάμεσα στους μαθητές, χαρακτηρίζονται από εκρήξεις βίας και λεκτικών και σωματικών απειλών, που πολλές φορές οδηγούν και σε ακραίες συμπεριφορές. Αυτές οι συμπεριφορές έχουν ως βαθύτερα αίτια την χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση των μαθητών, τις χαμηλές σχολικές επιδόσεις, τους αυστηρούς σχολικούς κανόνες και το ηγετικό ύφος που υιοθετούν κάποιοι εκπαιδευτικοί απέναντι σε μαθητές με μαθησιακά και κοινωνικά προβλήματα, αλλά και την πολυπολιτισμικότητα(Fontana,1996). Επίσης, σύμφωνα με τηνFontana(1996), η προβληματική συμπεριφορά είναι προβληματική στο βαθμό που θεωρείται ως τέτοια από τον εκπαιδευτικό. Επομένως, το αν θα έρθει σε σύγκρουση ένας εκπαιδευτικός με έναν μαθητή, εξαρτάται από το πώς θα ερμηνεύσει ο εκπαιδευτικός τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του μαθητή.

Αν και οι συγκρούσεις μεταξύ μαθητών, αλλά και μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικές, εντούτοις τα καθοριστικότερα προβλήματα προκύπτουν από τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι αποτελούν και τα θεμέλια της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να λειτουργούν ομαδικά και να αφοσιώνονται στο ρόλο που έχουν αναλάβει, με κοινό σκοπό την

επίτευξη των στόχων και την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής κοινότητας. Ωστόσο, πολλές φορές αναλώνονται σε συγκρούσεις που προέρχονται από διάφορα αίτια(Σαΐτης,2008). Τα αίτια αυτά μπορεί να είναι το κακό σχολικό κλίμα, η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση, τα αντικρουόμενα συμφέροντα, η κατανομή των τάξεων, το ωρολόγιο πρόγραμμα, ο εργασιακός ανταγωνισμός, η ανασφάλεια, η επιτήρηση την ώρα των διαλειμμάτων, η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, η απουσία υλικοτεχνικής υποδομής κτλ.(Μπάκας,2011).

Επιπρόσθετα, όπως σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στο σχολικό περιβάλλον, προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στη σχολική διοίκηση. Οι λόγοι που προκαλούν αυτό το φαινόμενο είναι πάρα πολλοί, κάποιοι από τους οποίους είναι ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης των διευθυντών, δηλαδή η υπερβολική χρήση εξουσίας, η επίδειξη αυταρχισμού και η έλλειψη επικοινωνίας(Σαΐτης,2008), η αμφισβήτηση από μέρους των εκπαιδευτικών, του κύρους του διευθυντή, η συμπεριφορά του διευθυντή απέναντι στο προσωπικό, η συνεχής επιτήρηση και ο έλεγχος, γεγονός που δημιουργεί άγχος και αρνητικά συναισθήματα, η κακή κατανομή έργου και ο κακός καταμερισμός των υποχρεώσεων, οι παρεμβάσεις στο έργο τους(Κούλα,2011), οι περιορισμένοι πόροι, οι συνθήκες εργασίας κτλ.(Huffstutter et al.,1997).

Επιπλέον, για την αποτελεσματική και καλύτερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων τόσο μεταξύ των μαθητών, όσο και μεταξύ εκπαιδευτικών, η καταλληλότερη τεχνική που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια και έχει τραβήξει το ενδιαφέρον του ερευνητικού κόσμου είναι η σχολική διαμεσολάβηση. Πιο συγκεκριμένα, η σχολική διαμεσολάβηση αποτελεί μια μέθοδο πρόληψης της ενδοσχολικής βίας μέσα από τη διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν τόσο ανάμεσα σε μαθητές/τριες, όσο και ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Η σχολική διαμεσολάβηση αποτελεί μια εναλλακτική πρακτική στο παραδοσιακό σύστημα επίλυσης συγκρούσεων και απόδοσης ευθυνών και τιμωριών από ενήλικους. Με τη μέθοδο αυτή, τα ίδια τα εμπλεκόμενα μέρη προσφεύγουν οικειοθελώς στους συνομήλικους διαμεσολαβητές και ακολουθώντας με τη βοήθεια τους μια συγκεκριμένη διαδικασία, ερευνούν τα αίτια της σύγκρουσης τους, συμφωνούν στη λύση της και δεσμεύονται να τηρήσουν την αμοιβαία συμφωνία(Γρηγοριάδου&Τέλλιου,2016). Επιπρόσθετα, είναι προφανές ότι αυτή η μέθοδος επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων, που βασίζεται στον διάλογο, στην ενσυναίσθηση και στην ενεργητική ακρόαση, συμβάλλει στην ενδυνάμωση των

μαθητών και των εκπαιδευτικών στη διαχείριση συγκρούσεων, στη βελτίωση των σχέσεων και γενικότερα στη δημιουργία ενός υγιούς, θετικού, ασφαλούς και πιο δημοκρατικού σχολικού περιβάλλοντος(Γρηγοριάδου&Τέλλιου,2016).

Πιο συγκεκριμένα, η διαμεσολάβηση είναι μια τεχνική, στην οποία ένα τρίτο πρόσωπο αναλαμβάνει τη διαχείριση της σύγκρουσης, βοηθώντας τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/λύση. Η διαμεσολάβηση μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα και κύριος σκοπός του είναι να επιδιώξει μια λύση με αμοιβαίο όφελος και για τα δύο μέρη, να πιέσει το ένα μέρος προς μια κατεύθυνση και να εξασφαλίσει οφέλη στο ένα μέρος, προκειμένου εκείνο να κάνει υποχωρήσεις, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες(Κάντας,1995, D' Oosterlinck&Broekaert,2003, Greenberg&Baron,2013). Επίσης, σύμφωνα με τον Σαΐτη(2014), αν και με την τεχνική αυτή συνήθως επιτυγχάνεται λογική διευθέτηση των προβλημάτων, η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται από τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διαμεσολαβητή, την προσωπικότητα των συγκρουόμενων μερών και το είδος του προβλήματος.

Τέλος, για την επιτυχία της μεθόδου είναι απαραίτητο ο διαμεσολαβητής να ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- 1.)Εμπιστευτική περιγραφή στα δύο μέρη του τι είδε και γιατί τον απασχολεί
- 2.) Αναφορά από το κάθε μέρος, των θεμάτων που τους χωρίζουν
- 3.)Προσεκτική ακρόαση της θέσης του κάθε ατόμου στο πρόβλημα
- 4.)Ζητείται από τον κάθε εκπαιδευτικό/μαθητή επανάληψη των θέσεων του άλλου εκπαιδευτικού/μαθητή, ο οποίος θα κρίνει την ορθότητα των όσων ειπώθηκαν
- 5.)Επισημάνση κοινών σημείων(στόχοι, ενδιαφέροντα) και έμφαση στο γεγονός ότι κάθε συνάδελφος/μαθητής εξαρτάται από τον άλλο
- 6.)Αίτημα προς τα δύο μέρη να υποδείξουν τρόπους για την επίλυση του προβλήματος
- 7.)Αν δεν υπάρξει άμεση συμφωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, τότε ο διαμεσολαβητής καθορίζει νέα συνάντηση για την εξέταση του θέματος(Δημητρίου,1991).

ΚΕΦ.3ο: ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης

Η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη λειτουργία που αν και έχει συζητηθεί πολύ, δεν γίνεται εύκολα κατανοητή. Σε κάθε οργάνωση η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα κλειδί για τις επιχειρήσεις, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή της, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η έννοια της ηγεσίας απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί ένα πλήθος ερευνητών και αρκετοί ορισμοί έχουν προταθεί προσπαθώντας να αποδώσουν την ουσία του όρου.

Πιο συγκεκριμένα, ο Μπουραντάς(2005), ορίζει την ηγεσία ως εξής:

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Σύμφωνα με τον Bass(1990), η αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών. Επίσης, οι House, Javidan&Dorfman(2001), υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των άλλων, έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου αποτελούν μέλη. Επιπρόσθετα, ο Kotter(2012), θεωρεί ότι η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν. Συν τοις άλλοις, οι Stogdill(1950), Koontz, Ο' Donnell&Wehrich(1982), υποστηρίζουν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία

επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Επιπλέον, οι Boles&Davenport(1975), τονίζουν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας. Τέλος, οι Hersey&Blanchard(1988), θεωρούν την ηγεσία ως τη διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση.

Τα τελευταία χρόνια, ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη νέα εστίαση στις ηγετικές ικανότητες. Ο πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει πίστη στο όραμα της εταιρείας του και κουράγιο να επιμένει σε αυτό. Είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, των σκέψεών του και της συμπεριφοράς του. Μπορεί και αντιλαμβάνεται τα λάθη του και δεν αποφεύγει να μιλά για αυτά(Τράπεζα Πειραιώς, 2010). Τα **βασικότερα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης** είναι τα εξής:

1.) Το όραμα: Είναι αυτό που δίνει νόημα στην εργασία. Είναι ένα όνειρο, μια ελκυστική εικόνα του μέλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό ένας ηγέτης να διαθέτει όραμα, καθώς αυτό είναι που τον υποκινεί. Βέβαια, θα πρέπει να είναι εφικτό, με ηθικές αρχές, κατανοητό, φιλόδοξο και επικοινωνιακά μεταδόσιμο. Επίσης, το όραμα είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί, μόνο εάν είναι αποδεκτό και περιλαμβάνει τις ανάγκες και τα θέλω, όχι μόνο του ηγέτη, αλλά και των εργαζόμενων και των άλλων εμπλεκομένων(management_weekNo4-EΑΠ,2012).

2.) Η συναισθηματική νοημοσύνη: Τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με το μοντέλο των Goleman et al.(2014), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες είναι η **αυτεπίγνωση**, η **αυτοδιαχείριση**(ατομικές δεξιότητες), η **κοινωνική επίγνωση**(ενσυναίσθηση) και η **διαχείριση σχέσεων**(κοινωνικές δεξιότητες) και οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους, είτε πρόκειται για τους ηγέτες(Δαλακούρα,2012). Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να

κατέχει αυτές τις δεξιότητες, καθώς για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του(αυτεπίγνωση), να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή των συναισθημάτων του, ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτος και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση(αυτοδιαχείριση),να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι γύρω του(ενσυναίσθηση) και τέλος, να χειρίζεται με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους(διαχείριση σχέσεων) (Bradberry&Greaves,2014).

3.) Η αυτοπεποίθηση: Η αυτοπεποίθηση είναι και αυτή πολύ σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας. Ένας ηγέτης για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος, θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, δηλαδή εμπιστοσύνη στον εαυτό του και να νιώθει ικανός να τα βγάλει πέρα με δύσκολες και απρόβλεπτες καταστάσεις και με περιορισμένους πόρους. Τα άτομα που έχουν αυτοπεποίθηση μπορούν εύκολα να εκφράσουν εύκολα τις απόψεις τους, θέτουν υψηλούς στόχους και προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και στις δυσκολίες. Τέλος, έχουν αισιοδοξία και συχνά πετυχαίνουν τους στόχους τους(management_weekNo4-EΑΠ,2012).

4.) Η πειστικότητα: Ο ηγέτης προκειμένου να μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην ευημερία και στην επιτυχία, θα πρέπει να έχει εκτός των άλλων και πειστικότητα, μια βασική ιδιότητα των ηγετών. Έτσι, όλα εξαρτώνται από το πώς διατυπώνει κανείς αυτό που λέει, καθώς και από τον επαγγελματισμό του ομιλούντος. Για να είναι ένας ηγέτης πειστικός, θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ειλικρινής, να εκφράζει τις σκέψεις του και τις απόψεις του με επιχειρήματα και πειθώ, να μπορεί να διαλέγει το σωστό χρόνο κα χώρο για να εκφραστεί και τέλος να προσαρμόζει το μήνυμα στο δέκτη(ανάγκες, συναισθήματα, πιστεύω κλπ.) (management_weekNo 4-EΑΠ,2012).

3.2. Τα στυλ ηγεσίας

Για να μπορέσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να κατακτήσει την προσδοκώμενη ευημερία και ανάπτυξη που επιθυμείται, θα πρέπει να διοικείται από έναν ηγέτη. Ο κάθε ηγέτης με τη σειρά του, επιλέγει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, προκειμένου να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του, την

καθοδήγηση δηλαδή των υφισταμένων του, την υποκίνηση τους και τη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας (management_weekNo4-EΑΠ,2012). Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες που σχετίζονται με:

1.) **Τον ίδιο τον ηγέτη**(αξίες, κλίση, προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία, σύστημα αξιών κτλ.)

2.)**Τους υφισταμένους**(χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, ενδιαφέρον, προσδοκίες, γνώση του έργου, προθυμία για ανάληψη ευθυνών κτλ.)

3.) **Και την κατάσταση**(τύπος οργάνωσης, πίεση χρόνου, πίεση από το περιβάλλον, τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, αποτελεσματικότητα ομάδας κτλ.).

Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι ο ηγέτης οφείλει να μελετάει και να εκτιμάει καθέναν από τους παραπάνω παράγοντες και να υιοθετεί κάθε φορά και σε κάθε περίπτωση το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (Ιορδάνογλου et al., 2016). Όσον αφορά στα στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τον Likert (1969), υπάρχουν τέσσερα στυλ εξουσίας: 1.) το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, 2.) το καλοπροαίρετο-αυταρχικό, 3.) το συμβουλευτικό και 4.) το συμμετοχικό.

3.2.1. Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ

Στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες. Επίσης, στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης καταστρατηγεί την έννοια της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας και παρακινεί τους υφισταμένους του επισείοντας την τιμωρία, δείχνοντας ότι δεν τους εμπιστεύεται, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της ομάδας (Likert, 1969). Συν τοις άλλοις, σύμφωνα και πάλι με τον Likert (1969), το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι οδηγεί τη σχολική μονάδα σε χαμηλή παραγωγικότητα και σε μη αποτελεσματική ολοκλήρωση των στόχων της.

3.2.2.Καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ

Στο καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποια μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Επίσης, ο ηγέτης διατηρεί ένα είδος επικοινωνίας με τους υφισταμένους του χρησιμοποιώντας οικονομικά κίνητρα, χωρίς ωστόσο να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις τους(Likert,1969).

3.2.3.Συμβουλευτικό στυλ

Στο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του, δημιουργεί συνθήκες που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, λαμβάνει υπόψη τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών και η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά, ως τρόπος συμμόρφωσης(Likert,1969).

3.2.4.Συμμετοχικό στυλ

Στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Συνεργάζεται με τους εργαζομένους σε θέματα εργασίας, οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και ζητά και επιδιώκει τη συμβολή και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλους τους τομείς. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ και το κλειδί της επιτυχίας είναι το γεγονός ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από τον ηγέτη με τους υφισταμένους του(Likert,1969).

3.3. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή και η διαχείριση συγκρούσεων

Η ηγετική ικανότητα δεν είναι απλώς μια αρετή της προσωπικότητας την οποία κατέχουμε ή όχι, έστω και αν κάποιος διευθυντής έχουν επιτύχει πολλά εξαιτίας κάποιου προσωπικού τους χαρίσματος και της εικόνας που αναπτύσσουν μπροστά στους υφισταμένους τους. Η ηγεσία περιλαμβάνει την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων και τα διευθυντικά στελέχη έχουν κάποιους ρόλους τους οποίους και

πρέπει να ακολουθούν. Αυτό σημαίνει ότι ένας διευθυντής σχολείου μπορεί να γίνει αποτελεσματικός, όταν έχει την ικανότητα(Σαΐτης& Σαΐτη,2012):

1.)Να κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου(διδασκτικό και εξωδιδασκτικό) μεταξύ των διδασκόντων. Πρέπει, δηλαδή, η κατανομή να γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα των διδασκόντων και ύστερα από δημοκρατική διαδικασία.

2.)Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Πιο συγκεκριμένα, ο αποτελεσματικός διευθυντής υποστηρίζει κάθε δάσκαλο ατομικά και τον κάνει να αισθάνεται αξιόλογος. Αυτό περιλαμβάνει φυσικά συζήτηση με τα μέλη μιας ομάδας και μια πολιτική ενθάρρυνσης, η οποία μπορεί να είναι κριτική με ένα με έναν υποστηρικτικό τρόπο. Βέβαια, αν και τα κίνητρα διαφέρουν από άτομο σε άτομο και στη δημόσια εκπαίδευση τα οικονομικά κίνητρα είναι ανύπαρκτα(Σαΐτης 1994,2007), εντούτοις ο διευθυντής του σχολείου μπορεί να προσδιορίσει κίνητρα(π.χ. με ηθικές ανταμοιβές, με την αναγνώριση του έργου κτλ.), που θα επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

3.)Να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας όχι μόνο σε σχέση με την εκτέλεση των εργασιών αλλά σε όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Η ευθύνη των διευθυντικών μονάδων είναι να εξασφαλίσουν όλες τις συνθήκες και να περιορίσουν τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να μπορέσουν να καθοδηγήσουν και να ηγηθούν των συνεργατών τους.

4.) Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του διευθυντή αναφέρεται στη διοικητική καθοδήγηση των συνεργατών του. Ουσιαστικά είναι αυτός που «μαθαίνει» στους νέους εκπαιδευτικούς πώς πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες διοικητικές εργασίες του σχολείου, όπως η διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας, η τήρηση του σχολικού αρχείου κτλ. Είναι επομένως ευθύνη κάθε διευθυντή σχολείου να διαπιστώνει ότι οι συνάδελφοι σταδιακά εξελίσσονται ως προς τα διοικητικά τους προσόντα, ώστε να είναι έτοιμοι για περισσότερες ευθύνες.

5.)Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο. Όπως είναι φυσικό, στη διαδικασία λειτουργίας της σχολικής μονάδας πάντα παρουσιάζονται διαφορές, λόγω των διαφόρων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν τα μέλη της

σχολικής κοινότητας, όπως η ηλικία, η ειδικότητα, οι ατομικές ιδιορρυθμίες κτλ. και ο διευθυντής καλείται να επιλύσει τα σχετικά προβλήματα.

6.) Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, να στέκεται σε απόσταση από την καθημερινότητα, για να αμφισβητεί ό,τι παίρνεται ως δεδομένο, να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες (Σαΐτης & Σαΐτη, 2012, Σαΐτης, 1994, 2007).

Επίσης, η επικοινωνιακή δεξιότητα του σχολικού ηγέτη αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που βοηθάει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στη σχολική του μονάδα, καθώς ολόκληρη η ύπαρξη του θεσμού και η σπουδαιότητα του ρόλου του εξαρτάται από το ανθρώπινο στοιχείο (Νικολαΐδου et al., 2012). Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ο σχολικός ηγέτης, σύμφωνα με την Πατσιομίτου (2015), για την αποφυγή των δυσλειτουργικών συγκρούσεων είναι η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση της θέσης του άλλου, ώστε να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του. Τέλος, όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων υπάρχουν διάφοροι τρόποι μείωσης τους, όπως το κατάλληλο σύστημα αμοιβών, ο καθορισμός στόχων και ο σαφέστερος προσδιορισμός σχέσεων και αναγκών (Σαρμανιώτη, 2005).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο διευθυντής ενός σχολείου, δεν θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται μόνο το εξωτερικό περιβάλλον και να συνεργάζεται αρμονικά με τους διάφορους κοινωνικούς φορείς, αλλά και να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται και το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου και τις διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν.

Πολλές φορές, όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν μπορούν να διαχειριστούν και να επιλύσουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, τότε ο διευθυντής του σχολείου καλείται να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή, ούτως ώστε να διατηρήσει τις απαραίτητες ισορροπίες (Scholtes et al., 1996). Σύμφωνα με τον Huffstutter και τους συνεργάτες του (1997), δεν υπάρχει μια κατάλληλη τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων, διότι ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες τεχνικές, ανάλογα με την κατάσταση, ούτως ώστε να επιλύσει και να διαχειριστεί αρμονικά τη σύγκρουση.

3.4. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του σχολικού διευθυντή

Ο διευθυντής ενός σχολείου για να είναι επιτυχημένος και να διεκπεραιώσει σωστά τη δουλειά του, πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες-ικανότητες(Ζαβλανός,1997). Με τον όρο δεξιότητα, εννοείται η «δύναμη που υπάρχει στο άτομο να εκτελεί μια ενέργεια, που αποβλέπει σε έναν σκοπό ως ένα βαθμό τελειότητας που ξεπερνά τη μέση απόδοση» (Στριφτού-Κριαρά,1968, Ξηροτύρη-Κουφίδου,1992). Επίσης, σύμφωνα με τον McCleary(1973), η δεξιότητα καθορίζεται από την παρουσία ορισμένων χαρακτηριστικών ή την απουσία αδυναμιών που καθιστούν ένα πρόσωπο κατάλληλο να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή να αναλάβει ένα καθορισμένο ρόλο. Κατά καιρούς διατυπώθηκαν πολλές απόψεις για τα προσόντα ή τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν αυτοί που κατέχουν θέσεις στα ανώτατα ή ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας(διευθυντές)(Koontzetal.,1982, Κανελλόπουλος,1995). Κατά μια άποψη τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε οποιαδήποτε ηγετικό στέλεχος, για να επιτύχει στο έργο του. Οι δεξιότητες αυτές είναι(Katz,1974):

- 1.) Τεχνικές δεξιότητες, που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική.
- 2.)Ανθρώπινες δεξιότητες, που σχετίζονται με την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη τηςομάδας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε όλοι οι υφιστάμενοι να μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.
- 3.)Νοητικές δεξιότητες, που περικλείουν την ικανότητα ενός προϊσταμένου να βλέπει όλη την οργάνωση ως σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης είναι αλληλεξαρτώμενες και ότι μια αλλαγή που θα συμβεί σε μια από αυτές θα επηρεάσει όλες τις άλλες.

Κατά μια άλλη άποψη τα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους ταξινομούνται στις παρακάτω έξι κατηγορίες(Stogdill,1974):

- 1.) Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση
- 2.)Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση και κοινωνική θέση
- 3.)Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως γνώσεις, οξύνοια και αποφασιστικότητα.

4.)Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση

5.)Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με του έργο του, όπως υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή και

6.) Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως δημοτικότητα, ευγένεια και γόητρο

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής ενός σχολείου είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει κοινωνικές ικανότητες, όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, που συνεπάγεται αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση(ενσυναίσθηση) και διαχείριση σχέσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη(EQ) είναι «η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση»(Salovey&Mayer,1990) ή η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματα του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του(Bradberry&Greaves,2006).Σύμφωνα με το μοντέλο των Golemanetal.(2002), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες είναι η **αυτεπίγνωση**, η **αυτοδιαχείριση**(ατομικές δεξιότητες), η **κοινωνική επίγνωση** και η **διαχείριση σχέσεων**(κοινωνικές δεξιότητες).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ατομικές δεξιότητες είναι η αυτεπίγνωση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, τις τάσεις του και την προδιάθεση που έχει προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και η αυτοδιαχείριση , η οποία είναι η ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί την επίγνωση των συναισθημάτων του, ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτο και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση(Bradberry&Greaves,2006). Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίσθηση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι γύρω του, ακόμη και αν το ίδιο δεν αισθάνεται ή δεν σκέφτεται με αυτόν τον τρόπο. Επίσης, στις κοινωνικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνεται και η διαχείριση σχέσεων, η οποία χαρακτηρίζεται ως η ικανότητα να χειρίζεται κανείς με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους(Bradberry&Greaves,2006).

3.5. Ευρήματα προγενέστερων ερευνών

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για θέματα που αφορούν τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων, εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείριση τους, έχουν απασχολήσει και συνεχίζουν να απασχολούν πλήθος ερευνητών και επιστημόνων. Υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που έχουν γίνει για τα θέματα αυτά και παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά κάποιες από αυτές, που αφορούν την ελληνική και κάποιες φορές και την κυπριακή πραγματικότητα.

Όσον αφορά τα αίτια που προκαλούν τη σύγκρουση εντός της σχολικής μονάδας, έρευνα των Antoniou, Polychroni & Vlachaki (2006), κατέδειξε πως οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, καθώς και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους και μαθητές. Επίσης, σε έρευνα της Σταμενίτη (2015), που πραγματοποιήθηκε στην Κύπρο, παρουσιάζονται ως σοβαρές αιτίες σύγκρουσης οι εντάσεις που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων για το ωρολόγιο πρόγραμμα, τις εφημερίες στο χώρο του σχολείου και την κατανομή των τάξεων. Επιπλέον, σε έρευνα της Μαυρίδου (2017), διαπιστώθηκε πως σε μεγαλύτερο βαθμό αιτίες σύγκρουσης είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις και η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, ενώ ακολουθούν και η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, το κακό σχολικό κλίμα, η κατανομή των τάξεων και το στύλ ηγεσίας.

Συν τοις άλλοις, διάφοροι ερευνητές ανακάλυψαν πως η σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων (Gurta & Sasidhar, 2010, Χατζηπαναγιώτου, 2012), η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας (Spraho, 2003, Σπυράκη & Σπυράκη, 2008), καθώς και το στύλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Antoniou et al., 2006, Gurta & Sasidhar, 2010, Μπάκας, 2011, Μπούνιας, 2012, Σταμενίτη, 2015), οδηγούν στη δημιουργία συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων εντός της σχολικής μονάδας.

Αναφορικά με τις συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον, οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές (Robbins & Judge, 2011, Παρασκευόπουλος, 2008) και αρνητικές επιπτώσεις (Everard & Morris, 1999). Πιο συγκεκριμένα, στις θετικές επιπτώσεις, συγκαταλέγονται η εκτόνωση του εργασιακού άγχους, η προαγωγή καινούργιων και

ευφύστερων ιδεών, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας της σχολικής μονάδας, η λήψη σωστότερων αποφάσεων, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, όπως επίσης και η ομαλοποίηση μιας σοβαρής διαμάχης(Ζαβλανός,2002, Σαΐτης& Σαΐτη,2011, Robbins&Judge,2011). Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της Μαυρίδου(2017), οι θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις συγκρούσεις είναι η παραγωγή καινούργιων και ευφύστερων ιδεών, η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η λήψη σωστότερων αποφάσεων και το γεγονός ότι η αντιμετώπιση τους δίνει στους εκπαιδευτικούς το αίσθημα της ικανοποίησης.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με έρευνα της Μαυρίδου(2017), οι αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η δυσκολία στην επικοινωνία, καθώς και η εμφάνιση στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, σύμφωνα με τους Ζαβλανό(2002) και Everard&Morris(1999), οι συγκρούσεις οδηγούν στη δημιουργία εντάσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, στην έλλειψη επικοινωνίας, στη χαμηλή αυτοεκτίμηση, καθώς και στην εμφάνιση στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Όσον αφορά το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων και το αν αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, σε έρευνα της Μαυρίδου(2017), διαπιστώθηκε ότι στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως ο διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Επιπλέον, αναφορικά με τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο διευθυντής, έρευνες έχουν δείξει πως στο χώρο του σχολείου χρησιμοποιείται πιο πολύ η τεχνική του συμβιβασμού(Monchak,1994,Lukasavich,1994,Balay,2006), ενώ σύμφωνα με τους Chen&Tjosvold(2002), οι επικρατέστερες τεχνικές είναι η αποφυγή και ο συμβιβασμός. Επίσης, σύμφωνα με τους Wanasiri(1996) και Tankersey(1991) (αναφορά από Balay,2006), στα περισσότερα σχολεία οι διευθυντές χρησιμοποιούν πιο συχνά την τεχνική του συμβιβασμού, παρά τις τεχνικές της αποφυγής και της χρήσης εξουσίας. Το ίδιο ισχύει και στην έρευνα του Τέκου(2009), αλλά και στην έρευνα της Μαυρίδου(2017), που διαπιστώθηκε ότι η τεχνική που χρησιμοποιούν πιο συχνά οι διευθυντές για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις είναι η τεχνική του συμβιβασμού και αμέσως μετά η τεχνική του «οργανώνει».

Συν τοις άλλοις, ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται, σύμφωνα με την έρευνα της Μαυρίδου(2017), από αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, καλή επικοινωνία, συνεργασία με συναδέλφους και προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενώ σε μικρότερο βαθμό πρέπει να χαρακτηρίζεται από ικανότητα αντιμετώπισης παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας και των υφισταμένων, αλλά και από πρωτοβουλία.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Καραγιάννη(2014),Μπρίνια(2010), Ράπτη&Βιτσιλάκη(2007) και Σαΐτη(2008), τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν οι διευθυντές των σχολείων είναι η πίστη σε αξίες, η επικοινωνία και η παρότρυνση των συναδέλφων τους, η αλλαγή και η σχολική βελτίωση, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα, η πειθαρχία, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, αλλά και η αυτοπεποίθηση και η ενίσχυση των συναδέλφων τους. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα της Μαυρίδου(2017), ο διευθυντής ενός σχολείου διακρίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από πίστη σε αξίες και ακολουθούν η επικοινωνία, η παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων του, η ανάγκη για αλλαγή και σχολική βελτίωση, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα και σε πολύ μικρό βαθμό από εμμονή και ανάγκη για προβολή δύναμης.

Τέλος, όσον αφορά τις προτάσεις για την αντιμετώπιση/διαχείριση των συγκρούσεων σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί(Μαυρίδου,2017, Aigiani&Chashmi,2011,Χατζηπαναγιώτου,2012), θα πρέπει να γίνονται πιο συχνές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να γίνει αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των διευθυντών, να υπάρχει θετικό κλίμα και επικοινωνία και φυσικά να πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια τόσο για τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τους διευθυντές. Συγκεκριμένα, σε έρευνα των Παπαϊωάννου, Γιαβρίμη, Βαλκάνου και Κατσαφούρου(2012), το σημαντικότερο αίτημα των εκπαιδευτικών, αλλά και των διευθυντικών στελεχών, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις είναι η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση συγκρούσεων και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

Από όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής των ανθρώπων και συνεπώς και των οργανισμών και ότι και το σχολείο, ως οργανισμός, δεν θα μπορούσε να «γλιτώσει»

από αυτό το φαινόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις μέσα στην σχολική μονάδα παρατηρούνται είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών, είτε μεταξύ μαθητών και εμφανίζονται με διαφορετική ένταση κάθε φορά. Όσον αφορά στις κατηγορίες σύγκρουσης αυτές είναι οι ενδοπροσωπικές, οι διαπροσωπικές, οι διομαδικές, οι ομαδικές και οι οργανωσιακές. Βέβαια, για την πλήρη κατανόηση του φαινομένου των συγκρούσεων και την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των αιτιών που τις προκαλούν. Κάποια από τα κυριότερα αίτια των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι η κατανομή των τάξεων, ο εργασιακός ανταγωνισμός, η ανισότητες και διακρίσεις, η έλλειψη επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, το στυλ ηγεσίας, η διαφορετικές προσωπικότητες των εκπαιδευτικών, αλλά και οι διαφορετικές αξίες και στόχοι. Οι συγκρούσεις όμως μπορούν να έχουν εκτός από αρνητικές και θετικές επιπτώσεις, οι κυριότερες από τις οποίες είναι η δημιουργία έντονου ενδιαφέροντος, η λήψη σωστότερων αποφάσεων, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας της σχολικής μονάδας, η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων και η αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ στις αρνητικές συνέπειες συμπεριλαμβάνονται η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η άδικη σπατάλη ενέργειας, η μείωση της παραγωγικότητας τόσο των μελών, όσο και της σχολικής μονάδας και η δυσκολία στην επικοινωνία.

Επίσης, όσον αφορά τη διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον, υπάρχουν κάποιες και στρατηγικές και τεχνικές, τις οποίες θα πρέπει να ακολουθεί ο διευθυντής του σχολείου, για να λύνει αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο διευθυντής είναι η στρατηγική win-lose, lose-lose και win-win, ενώ οι τεχνικές με τις οποίες μπορούν να ομαλοποιηθούν οι σχέσεις των μελών είναι η τεχνική της αποφυγής, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης, της χρήσης εξουσίας και του «οργανώνειν». Η τεχνική όμως που έχει τραβήξει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και που είναι η πλέον κατάλληλη για να χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι η σχολική διαμεσολάβηση, που αποτελεί μια μέθοδο πρόληψης της ενδοσχολικής βίας, τόσο ανάμεσα σε μαθητές, όσο ανάμεσα και σε εκπαιδευτικούς.

Τέλος, καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων παίζει ο διευθυντής-ηγέτης, ο οποίος για να καταφέρει να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να έχει κάποιες

δεξιότητες και κάποια χαρακτηριστικά, όπως το να αναπτύσσει το όραμα για τη σχολική μονάδα, να διαθέτει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως ενσυναίσθηση, να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, να έχει αυτοπεποίθηση και πειστικότητα, να είναι δίκαιος και αμερόληπτος απέναντι στους υφισταμένους του και να μπορεί να υποκινεί και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς.

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦ. 4ο: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείρισή τους. Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών στα παρακάτω θέματα:

- α.) Τους λόγους σύγκρουσης μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας
- β.) Τις θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων που προκύπτουν
- γ.) Το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων
- δ.) Τις προτάσεις αντιμετώπισης/ διαχείρισης των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς

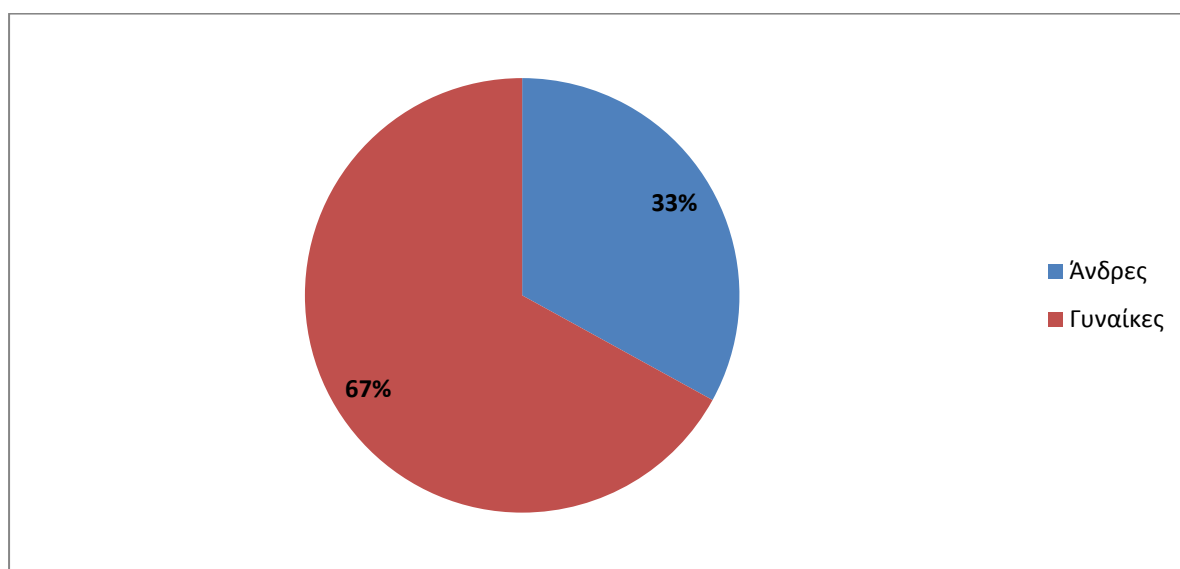
Με βάση τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσει η παρούσα εργασία να δώσει απάντηση είναι τα εξής:

- 1.) Ποια είναι τα αίτια των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας;
- 2.) Ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον;
- 3.) Ποιος είναι ο ρόλος του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων;
- 4.) Ποιες είναι οι προτάσεις των εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση/ διευθέτηση των συγκρούσεων στην υπηρεσία τους;

4.2. Συμμετέχοντες

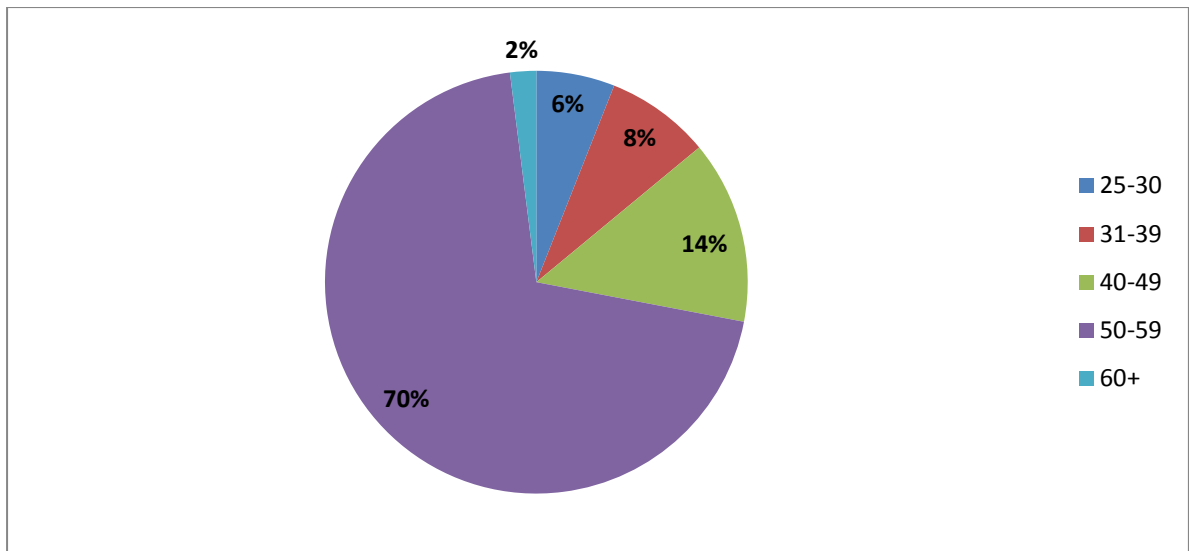
Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η βολική δειγματοληψία, καθώς ο σκοπός δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά η διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες(Etikanetal.,2015). Στην έρευνα έλαβαν μέρος 100 συνολικά εκπαιδευτικοί και διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από μια περιοχή της Μακεδονίας(πόλη και χωριά).

Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, στο γράφημα 1, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 67% είναι γυναίκες, ενώ οι άνδρες αποτελούν το 33% του συνολικού δείγματος.



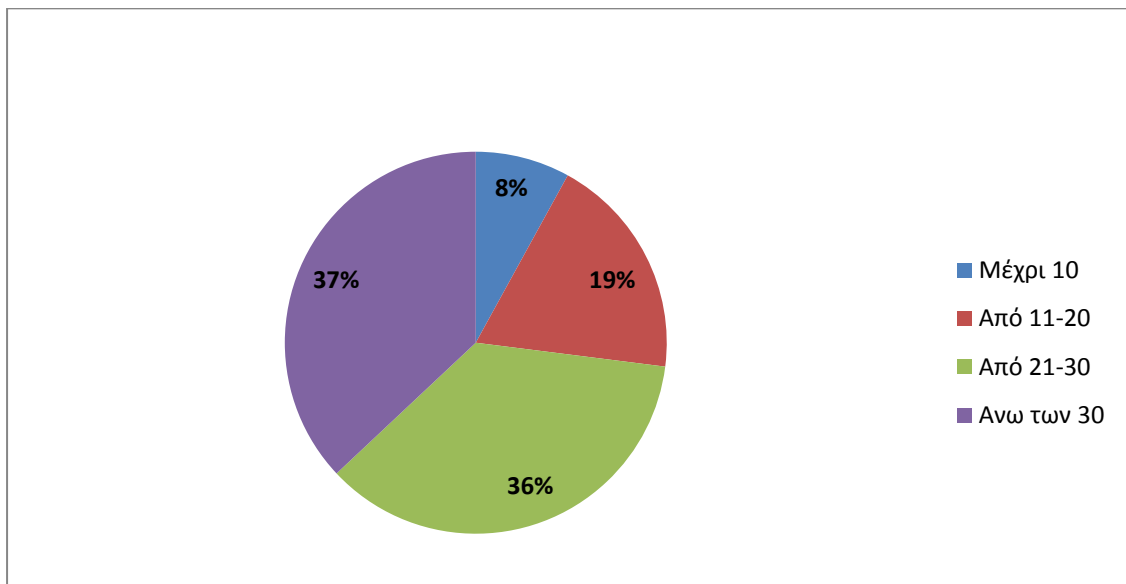
Γράφημα 1. Φύλο ερωτηθέντων

Στο γράφημα 2, απεικονίζεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Όπως προκύπτει από την ανάλυση, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, σε ποσοστό 70%, είναι 50-59 ετών και στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί που είναι 40-49 ετών(ποσοστό 14%), 31-39 ετών(ποσοστό 8%), αυτοί που είναι 25-30 ετών(ποσοστό 6%) και τέλος αυτοί που είναι 60+ ετών(ποσοστό 2%).



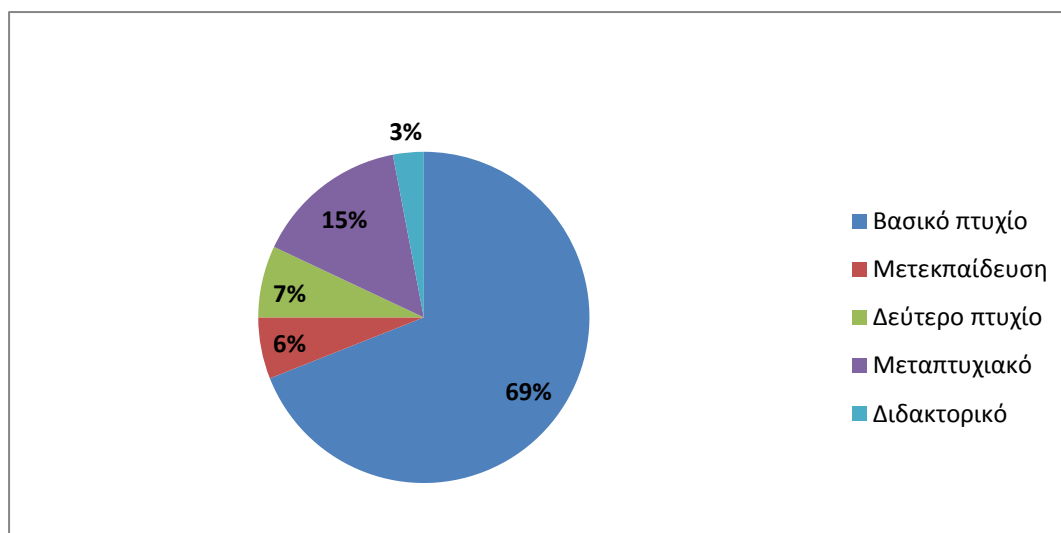
Γράφημα 2. Ηλικία ερωτηθέντων

Στο γράφημα 3, παρουσιάζονται τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν άνω των 30 ετών υπηρεσία(ποσοστό 37%), στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί που έχουν από 20 μέχρι 30 έτη υπηρεσίας(ποσοστό 36%), έπειτα τα άτομα που έχουν από 11 μέχρι 20 έτη υπηρεσίας(ποσοστό 19%) και τέλος, αυτοί που έχουν μέχρι 10 έτη(ποσοστό 8%).



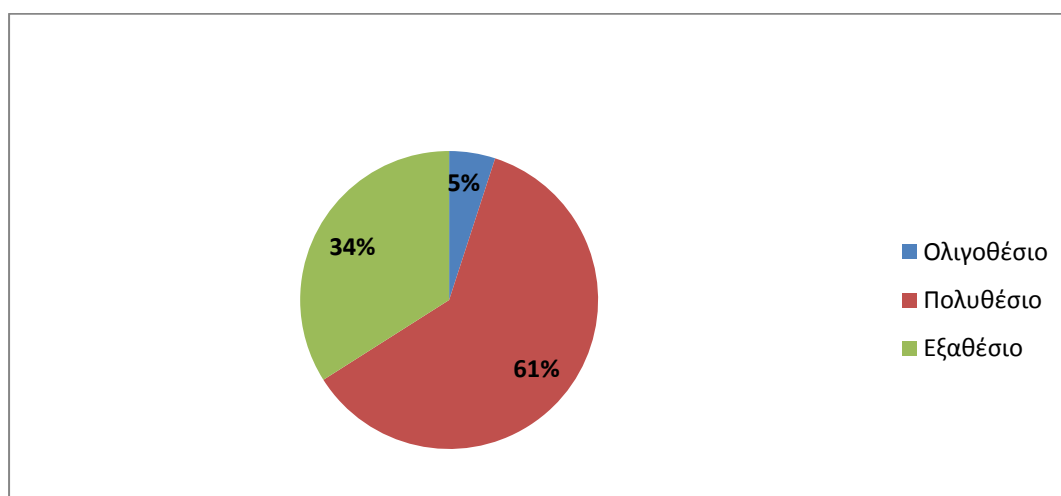
Γράφημα 3. Έτη υπηρεσίας

Στο γράφημα 4, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν το βασικό πτυχίο εκπαίδευσης (ποσοστό 69%) και στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί που έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα (ποσοστό 15%). Επίσης αρκετοί είναι αυτοί που έχουν δεύτερο πτυχίο ανώτατης ή ανώτερης σχολής (ποσοστό 7%), ακολουθούν αυτοί που έχουν κάνει μετεκπαίδευση (ποσοστό 6%) και τέλος, αυτοί που έχουν διδακτορικό δίπλωμα (ποσοστό 3%).



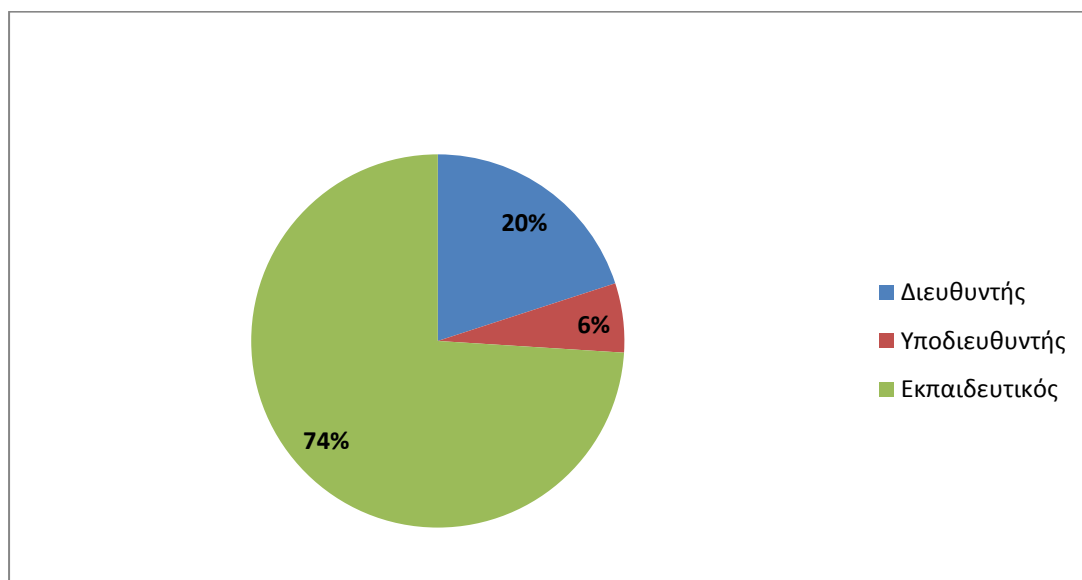
Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Στο γράφημα 5, παρουσιάζεται η οργανικότητα του σχολείου, όπου παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των σχολείων είναι πολυθέσια (ποσοστό 61%), ακολουθούν τα εξαθέσια (ποσοστό 34%) και τέλος, τα ολιγοθέσια (ποσοστό 5%).



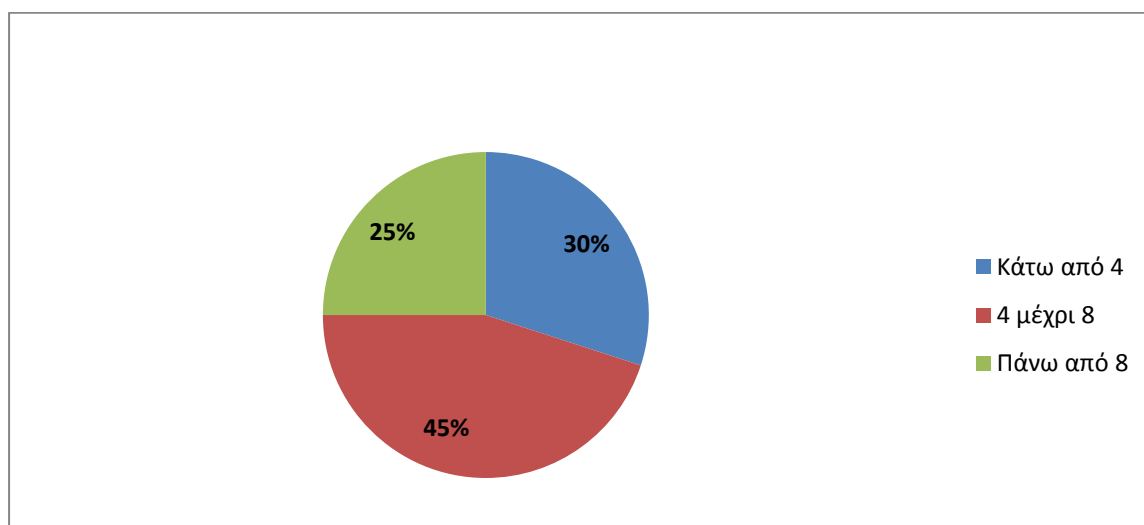
Γράφημα 5. Οργανικότητα του σχολείου

Στο γράφημα 6, παρουσιάζεται η θέση που κατέχουν μέσα στη σχολική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς(ποσοστό 74%), στη συνέχεια ακολουθούν οι διευθυντές(ποσοστό 20%) και τέλος από τους υποδιευθυντές(ποσοστό 6%).



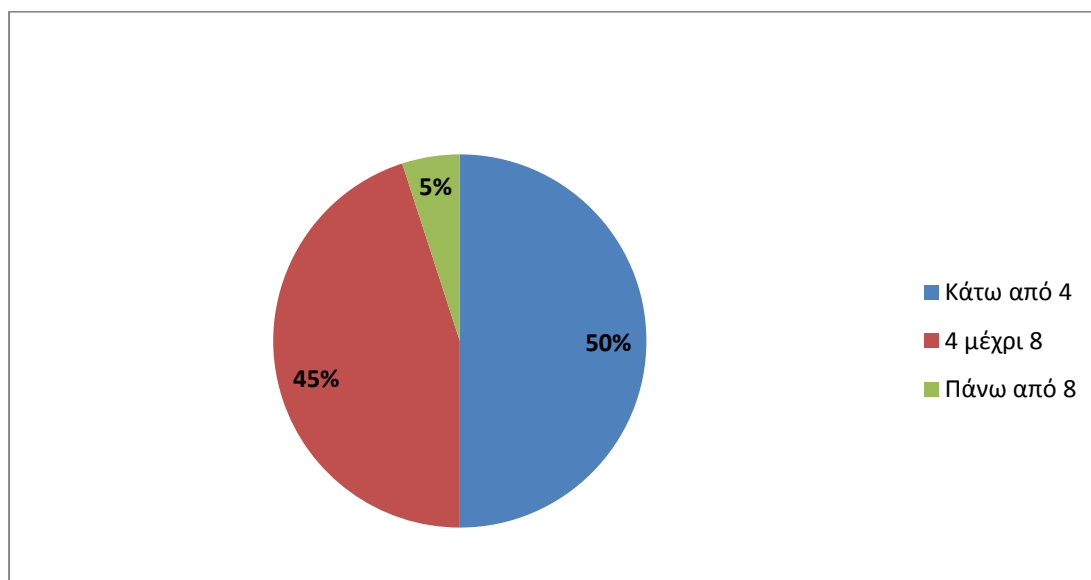
Γράφημα 6. Θέση ευθύνης

Στη συνέχεια, τα γραφήματα 7 και 8 αφορούν μόνο τους διευθυντές. Το δείγμα των διευθυντών είναι 20 άτομα, γυναίκες και άνδρες. Αναλυτικότερα, στο γράφημα 7, φαίνεται ότι οι 9 από τους 20(ποσοστό 45%), έχουν 4 με 8 χρόνια συνολικής υπηρεσίας ως διευθυντές, οι 6(ποσοστό 30%) έχουν κάτω από 4 χρόνια και τέλος οι 5(ποσοστό 25%) έχουν πάνω από 8 χρόνια υπηρεσίας.



Γράφημα 7. Υπηρεσία ως Διευθυντής

Τέλος, στο γράφημα 8, γίνεται φανερό ότι από τους 20 διευθυντές οι 10(ποσοστό 50%) έχουν υπηρετήσει κάτω από 4 έτη ως διευθυντές στο ίδιο σχολείο, οι 9(ποσοστό 45%) έχουν υπηρετήσει 4 με 8 έτη στο ίδιο σχολείο και τέλος, μόνο ένας(ποσοστό 5%) έχει υπηρετήσει πάνω από 8 έτη ως διευθυντής στο ίδιο σχολείο.



Γράφημα 8. Υπηρεσία ως Διευθυντής στο ίδιο σχολείο

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Ως καταλληλότερο εργαλείο για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Βασικό κριτήριο για την επιλογή αυτή αποτέλεσε το γεγονός ότι η χρήση ερωτηματολογίου δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου δείγματος, παρέχοντας μια γενική εικόνα του προς διερεύνηση προβλήματος που είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με άλλες ερευνητικές τεχνικές(Βάμβουκας,2000, Cohen, Manion&Morrison,2000). Ταυτόχρονα, εξασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτώμενων, κάτι που αφήνει μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας έκφρασης. Επίσης, το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο με το οποίο είναι σχετικά εξοικειωμένοι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (Javeau,1996)και το οποίο μπορεί να παρέχει όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ορισμένα ποιοτικά δεδομένα στην έρευνα, μέσα από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις(Verma&Mallik,2004). Επομένως, με έναν προσεγμένο σχεδιασμό, το ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στην εκπαιδευτική

έρευνα, καθώς επιτρέπει τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων με σχετική ευκολία και οικονομία χρόνου(Anderson,1990).

Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου λήφθηκε υπόψη το ερωτηματολόγιο της έρευνας της Pashiaridi(2000), όσον αφορά το πρώτο μέρος που αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, Επιπλέον, οι υπόλοιπες ερωτήσεις δημιουργήθηκαν με βάση τα ερωτηματολόγια των ερευνών των Μητσαρά&Ιορδανίδη(2015) και Μαυρίδου(2017).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος καταγράφονται τα ατομικά στοιχεία και η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οργανικότητα του σχολείου και η θέση ευθύνης που κατέχουν. Επίσης, υπάρχουν και δύο επιπλέον ερωτήσεις, τις οποίες καλούνταν να απαντήσουν μόνο οι διευθυντές και οι οποίες αφορούσαν τα έτη υπηρεσίας τους ως διευθυντές και τα έτη υπηρεσίας τους ως διευθυντές στο ίδιο σχολείο. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τους λόγους σύγκρουσης μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας, αλλά και εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Στο τρίτο μέρος αναφέρονται οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων. Στο τέταρτο μέρος οι ερωτήσεις αναφέρονται στο ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας. Τέλος, υπάρχει και μια ερώτηση ανοιχτού τύπου που έχει ως σκοπό την καταγραφή των προτάσεων των εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση/διαχείριση των συγκρούσεων στην υπηρεσία τους.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν κλειστού τύπου εκτός από την τελευταία ερώτηση που ήταν ανοιχτού τύπου. Επιπρόσθετα, επιλέχθηκαν ερωτήματα τύπου Likert, όπως πενταβάθμιες κλίμακες (1= διαφωνώ έντονα,2=διαφωνώ,3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,4=συμφωνώ,5=συμφωνώ απόλυτα), (1=ποτέ,2=σπάνια,3=μερικές φορές,4=συχνά,5=πολύ συχνά), (1=πολύ λίγο,2=λίγο,3=ούτε λίγο, ούτε πολύ,4=πολύ,5=πάρα πολύ) και ονομαστική κλίμακα(ναι-όχι-εν μέρει).

4.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στο ερωτηματολόγιο προηγείται μια επιστολή προς τους συμμετέχοντες, στην οποία εξηγείται ο σκοπός της έρευνας, ώστε να είναι ενημερωμένοι όσον αφορά την έρευνα και διαβεβαιώνεται το απόρρητο και η ανωνυμία των στοιχείων τους. Επίσης, τονίζεται πως οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν καθαρά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο τηρήθηκε η ανωνυμία και εξασφαλίστηκε η συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

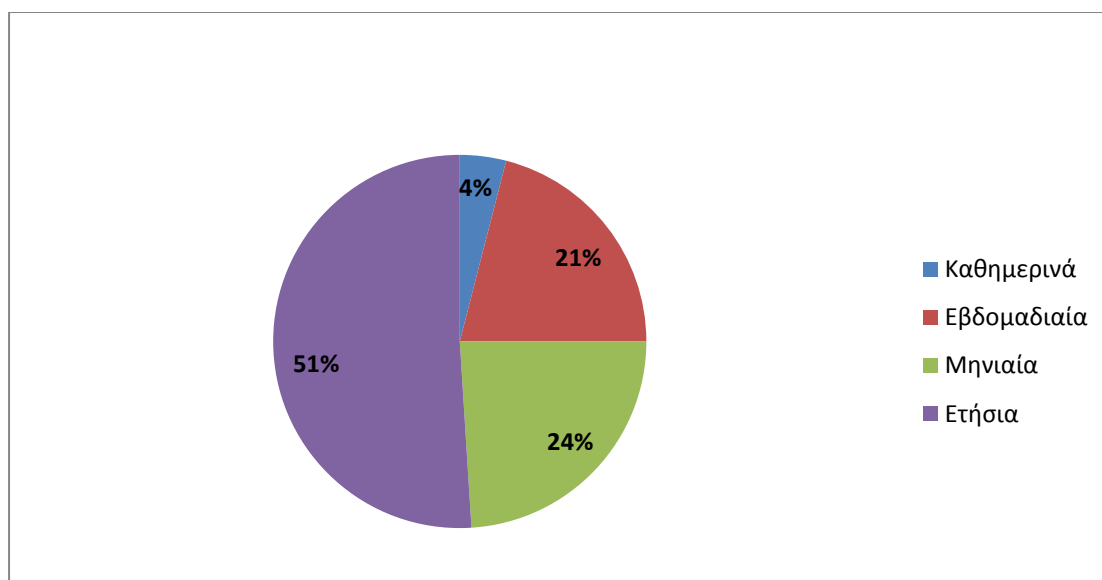
Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2017. Οι εκπαιδευτικοί συμμετείχαν στην έρευνα οικειοθελώς και ανώνυμα. Η πρώτη επαφή μαζί τους περιλάμβανε μια πλήρη περιγραφή της έρευνας που διεξάγεται και τονίστηκε για άλλη μια φορά η ανωνυμία τους. Στη συνέχεια, διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο στα σχολεία μιας περιοχής της Μακεδονίας (πόλη και χωριά) και τέλος, συλλέχθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια, έγινε η αποδελτίωσή τους και έπειτα από στατιστική ανάλυση προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας με τη χρήση του προγράμματος MicrosoftOfficeExcel, που θα αναλυθούν παρακάτω.

ΚΕΦ. 5ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Λόγοι σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

9.B1. Με ποια συχνότητα εκδηλώνονται οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα

Στο γράφημα 9, φαίνεται πως στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως οι συγκρούσεις στη σχολική τους μονάδα εκδηλώνονται ετήσια(ποσοστό 51%), ακολουθούν εκείνοι που δήλωσαν πως οι συγκρούσεις εμφανίζονται μηνιαία(ποσοστό 24%), ενώ το 21% των εκπαιδευτικών αναφέρουν πως οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα στη μονάδα τους εβδομαδιαία. Τέλος, μόνο το 4% των εκπαιδευτικών δηλώνουν καθημερινή σύγκρουση εντός της σχολικής μονάδας τους.



Γράφημα 9. Συχνότητα σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

10.B2. Οι συγκρούσεις παρατηρούνται μεταξύ:

Όπως παρατηρείται και με τη βοήθεια του γραφήματος 10, οι συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών παρατηρούνται σπάνια(ποσοστό 43%), ακολουθούν οι συγκρούσεις που παρατηρούνται μερικές φορές(ποσοστό 38%), εκείνες που παρατηρούνται συχνά, σε ποσοστό 11% και τέλος, εκείνες που δεν συμβαίνουν

ποτέ(ποσοστό 8%). Να σημειωθεί ότι από τους 100 εκπαιδευτικούς που πήραν μέρος στην έρευνα, κανένας δεν απάντησε πολύ συχνά σε αυτήν την ερώτηση.

Εν συνεχεία, όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, το 35% δήλωσαν πως σπάνια λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις μεταξύ τους. Επίσης, το 35% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως οι συγκρούσεις εμφανίζονται μερικές φορές μεταξύ τους, ενώ το 22% απάντησαν πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται συχνά. Επιπρόσθετα, το 7% δήλωσαν πως ποτέ δεν παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Τέλος, μόνο ένας από τους 100 συμμετέχοντες(ποσοστό 1%) δήλωσε πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται πολύ συχνά μεταξύ εκπαιδευτικών στη σχολική του μονάδα.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, το 50% απάντησε μερικές φορές, ενώ το 29% δήλωσε πως σπάνια παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς. Επίσης, το 14% απάντησε πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται συχνά και το 4% πως δεν παρατηρούνται ποτέ. Τέλος, το 3% του συνολικού δείγματος δήλωσε ότι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων παρατηρούνται πολύ συχνά.

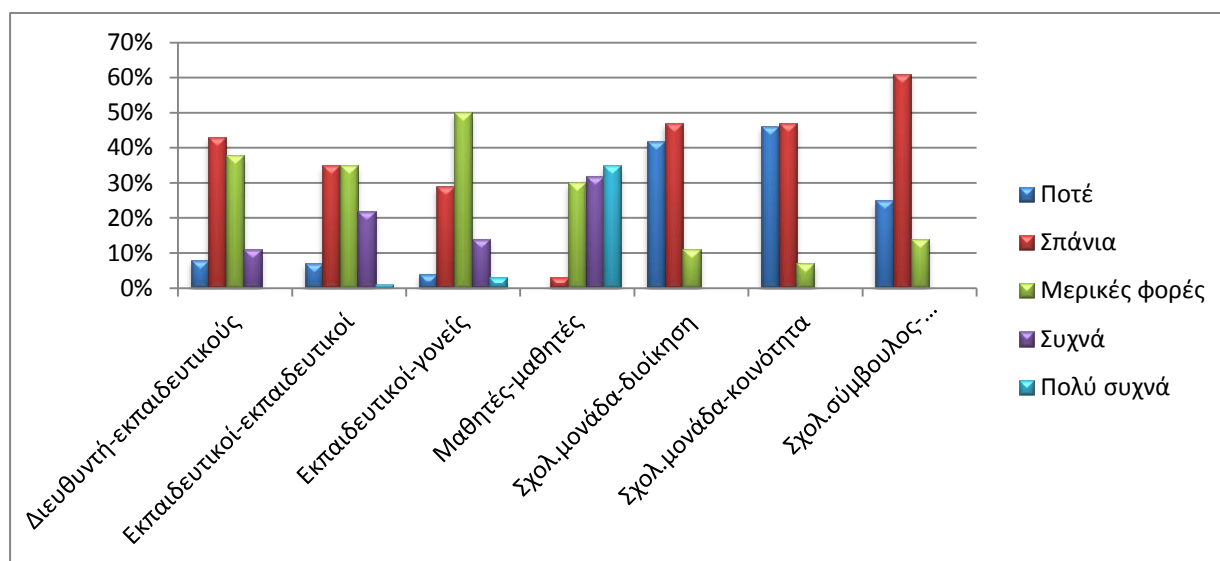
Επιπρόσθετα, αναφορικά με τις συγκρούσεις των μαθητών μεταξύ τους, το 35% απάντησαν πως παρατηρούνται πολύ συχνά, ενώ το 32% δήλωσαν ότι παρατηρούνται συχνά. Επίσης, το 30% των εκπαιδευτικών του δείγματος δήλωσαν πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές παρατηρούνται μερικές φορές, ενώ μόνο το 3% απάντησαν σπάνια. Τέλος, από τους 100 συμμετέχοντες, κανένας δεν επέλεξε την απάντηση ποτέ.

Συν τοις άλλοις, όσον αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε σχολική μονάδα και διοίκηση, το 47% απάντησαν ότι εμφανίζονται σπάνια, ενώ το 42% ότι δεν εμφανίζονται ποτέ. Επίσης, το 11% του συνολικού δείγματος δήλωσαν πως οι συγκρούσεις μεταξύ σχολικής μονάδας και διοίκησης παρατηρούνται μερικές φορές. Τέλος, κανείς από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε συχνά και πολύ συχνά.

Επίσης, αναφορικά με τις συγκρούσεις μεταξύ σχολικής μονάδας και κοινότητας, το 47% απάντησαν σπάνια, ενώ το 46% δήλωσαν πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στη σχολική μονάδα και την κοινότητα δεν παρατηρούνται ποτέ. Επιπρόσθετα, μόνο το 7% δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ σχολικής μονάδας και κοινότητας

εμφανίζονται μερικές φορές. Τέλος, κανένας από τους 100 συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση συχνά και πολύ συχνά.

Τέλος, όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ σχολικού συμβούλου και εκπαιδευτικών, το 61% απάντησαν σπάνια, ενώ το 25% δήλωσαν πως οι συγκρούσεις αυτές δεν παρατηρούνται ποτέ. Επίσης, το 14% του συνολικού δείγματος, δήλωσαν πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται μερικές φορές, ενώ κανείς δεν επέλεξε την απάντηση συχνά και πολύ συχνά.



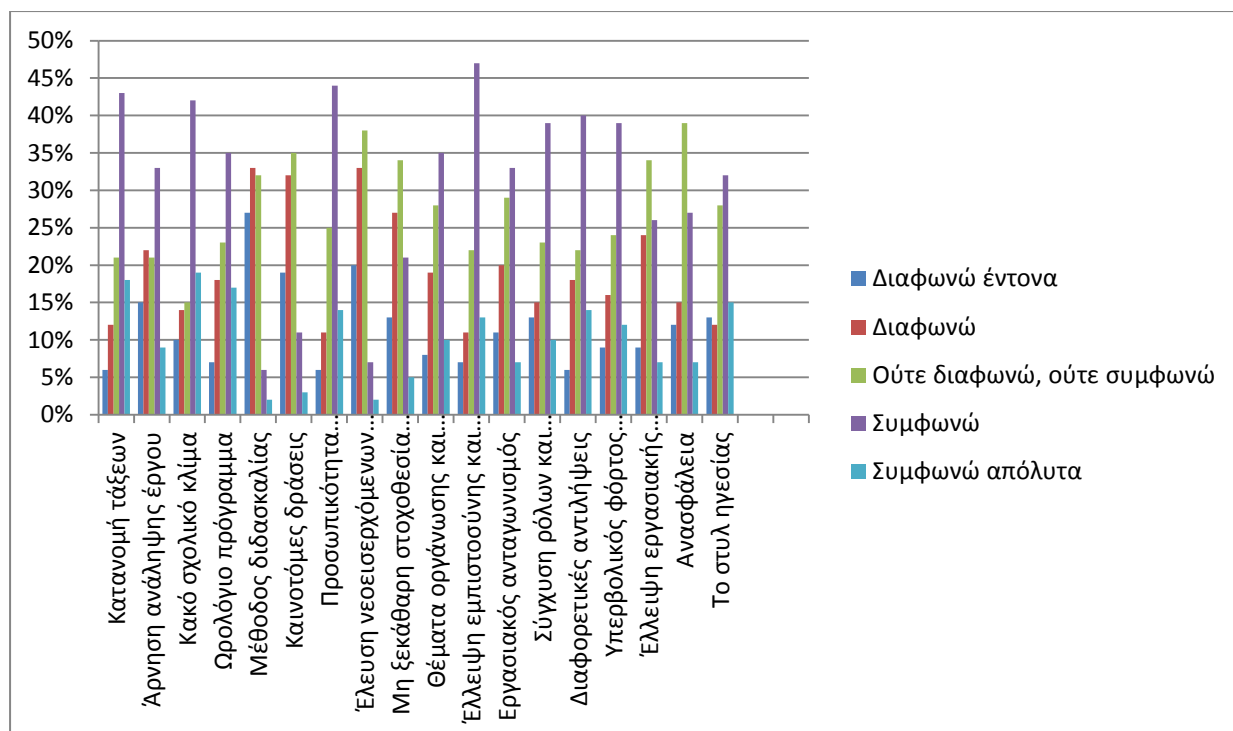
Γράφημα 10. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

11.B3. Αίτια σύγκρουσης

Εν συνεχεία, εξετάστηκαν οι λόγοι που οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι συγκεκριμένοι λόγοι αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης στη σχολική μονάδα. Όπως φαίνεται και από το γράφημα 11, σε μεγαλύτερο βαθμό αιτίες σύγκρουσης είναι η κατανομή τάξεων(διαφωνώ έντονα=6%, διαφωνώ=12%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ= 21%, συμφωνώ=43%, συμφωνώ απόλυτα=18%), η άρνηση ανάληψης έργου(διαφωνώ έντονα=15%, διαφωνώ=22%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=21%, συμφωνώ=33%,συμφωνώ απόλυτα=9%), το κακό σχολικό κλίμα(διαφωνώ έντονα=10%, διαφωνώ=14%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=15%, συμφωνώ=42%, συμφωνώ απόλυτα=19%), το ωρολόγιο πρόγραμμα(διαφωνώ έντονα=7%, διαφωνώ=18%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=23%,συμφωνώ=35%,συμφωνώ

απόλυτα=17%), η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών(διαφωνώ έντονα=6%,διαφωνώ=11%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=25%, συμφωνώ=44%,συμφωνώ απόλυτα=14%), τα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας(διαφωνώ έντονα=8%,διαφωνώ=19%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=28%,συμφωνώ=35%,συμφωνώ απόλυτα=10%), η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας(διαφωνώ έντονα=7%,διαφωνώ=11%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=22%,συμφωνώ=47%,συμφωνώ απόλυτα=13%), ο εργασιακός ανταγωνισμός(διαφωνώ έντονα=11%,διαφωνώ=20%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=29%,συμφωνώ=33%,συμφωνώ απόλυτα=7%), η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων(διαφωνώ έντονα=13%, διαφωνώ=15%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=23%,συμφωνώ=39%,συμφωνώ απόλυτα=10%), οι διαφορετικές αντιλήψεις(διαφωνώ έντονα=6%, διαφωνώ=18%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=22%,συμφωνώ=40%,συμφωνώ απόλυτα=14%), ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι γρήγοροι ρυθμοί(διαφωνώ έντονα=9%,διαφωνώ=16%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=24%,συμφωνώ=39%,συμφωνώ απόλυτα=12%) και τέλος το στυλ ηγεσίας(διαφωνώ έντονα=13%,διαφωνώ=12%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=28%,συμφωνώ=32%,συμφωνώ απόλυτα=15%).

Σε μικρότερο βαθμό είναι οι καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας(διαφωνώ έντονα=19%,διαφωνώ=32%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=35%,συμφωνώ=11%,συμφωνώ απόλυτα=3%), η έλευση νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών(διαφωνώ έντονα=20%,διαφωνώ=33%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=38%,συμφωνώ=7%,συμφωνώ απόλυτα=2%), η μη ξεκάθαρη στοχοθεσία του εκπαιδευτικού συστήματος(διαφωνώ έντονα=13%,διαφωνώ=27%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=34%,συμφωνώ=21%,συμφωνώ απόλυτα=5%), η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης(διαφωνώ έντονα=9%,διαφωνώ=24%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=34%,συμφωνώ=26%,συμφωνώ απόλυτα=7%) και τέλος, η ανασφάλεια(διαφωνώ έντονα=12%,διαφωνώ=15%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=39%,συμφωνώ=27%,συμφωνώ απόλυτα=7%). Ενώ, σε ακόμα μικρότερο βαθμό είναι η μέθοδος διδασκαλίας(διαφωνώ έντονα=27%,διαφωνώ=33% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=32%,συμφωνώ=6%, συμφωνώ απόλυτα=2%).

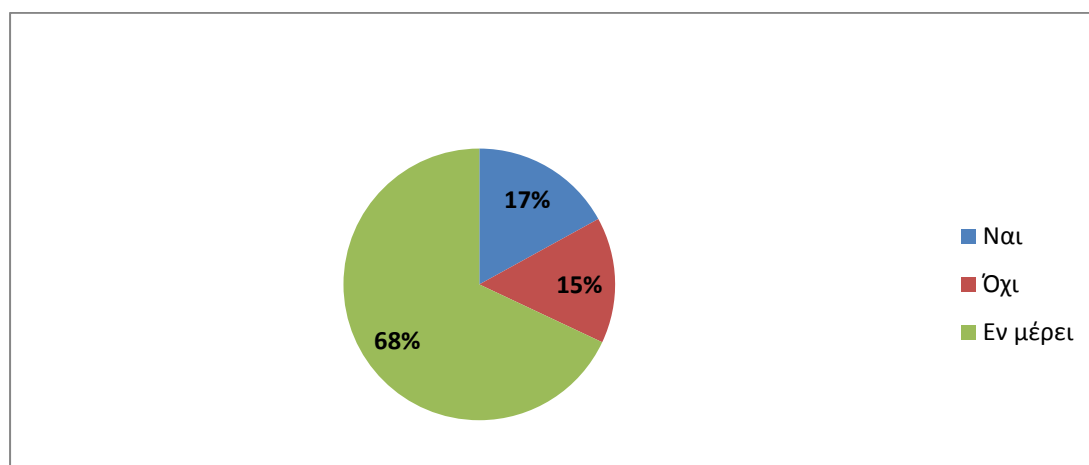


Γράφημα 11. Αίτια σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

12.Γ1. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις;

Όσον αφορά την ερώτηση, στο αν οι συγκρούσεις έχουν θετικές επιπτώσεις, το 68% των συμμετεχόντων απάντησαν εν μέρει, το 17% απάντησαν ναι, ενώ το 15% απάντησαν όχι.



Γράφημα 12. Απαντήσεις για τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

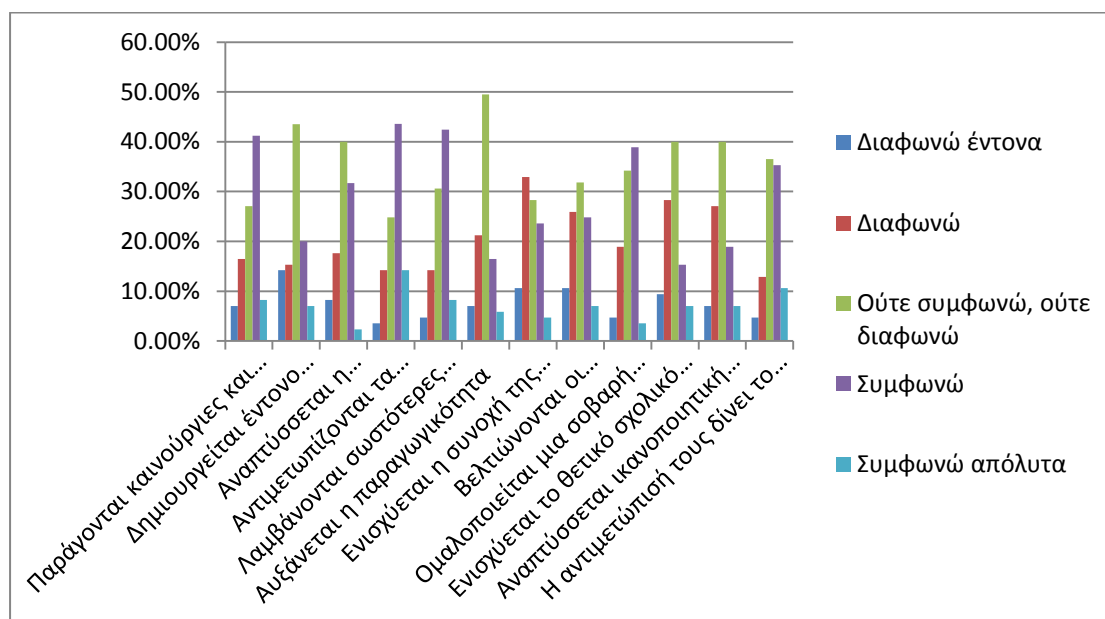
13.Γ2. Εάν πιστεύετε ότι υπάρχουν θετικές επιπτώσεις, ποιες είναι αυτές;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, το δείγμα των συμμετεχόντων είναι 85, καθώς 15 από αυτούς απάντησαν όχι στην προηγούμενη ερώτηση και έτσι δεν συμπλήρωσαν τον πίνακα με το ποιες είναι οι θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Όπως φαίνεται και από το γράφημα 13, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνούν ότι μέσα από τις συγκρούσεις παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες στη σχολική μονάδα(διαφωνώ έντονα=7,06%,διαφωνώ=16,5%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=27,1%,συμφωνώ=41,2%,συμφωνώ απόλυτα=8,23%), ότι αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα(διαφωνώ έντονα=3,53%,διαφωνώ=14,2%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ= 24,8%,συμφωνώ=43,6%,συμφωνώ απόλυτα=14,2%), ότι λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις(διαφωνώ έντονα=4,70%,διαφωνώ=14,2%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=30,6%,συμφωνώ=42,4%,συμφωνώ απόλυτα=8,24%) και τέλος, ότι ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη(διαφωνώ έντονα=4,70%,διαφωνώ=18,9%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=34,2%,συμφωνώ=38,9%,συμφωνώ απόλυτα=3,53%).

Σε μικρότερο βαθμό υποστηρίζουν ότι δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον (διαφωνώ έντονα=14,2%,διαφωνώ=15,3%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=43,5%,συμφωνώ=20%,συμφωνώ απόλυτα=7,06%), ότι αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας(διαφωνώ έντονα=8,23%,διαφωνώ=17,6%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=40%,συμφωνώ=31,7%,συμφωνώ απόλυτα=2,35%), ότι αυξάνεται η παραγωγικότητα(διαφωνώ έντονα=7,06%,διαφωνώ=21,2%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ= 49,5%,συμφωνώ=16,5%,συμφωνώ απόλυτα=5,89%), ότι βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις(διαφωνώ έντονα=10,6%,διαφωνώ=25,9%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=31,8%,συμφωνώ=24,8%,συμφωνώ απόλυτα=7,06%), ότι ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα(διαφωνώ έντονα=9,42%,διαφωνώ=28,3%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=40%,συμφωνώ=15,3%,συμφωνώ απόλυτα=7,06%), ότι αναπτύσσεται ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία(διαφωνώ έντονα=7,06%,διαφωνώ=27,1%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=40%,συμφωνώ=18,9%,συμφωνώ απόλυτα=7,06%) και τέλος, ότι η αντιμετώπιση τους, δίνει το αίσθημα της ικανοποίησης(διαφωνώ έντονα=4,71%,διαφωνώ=12,9%,ούτε συμφωνώ, ούτε

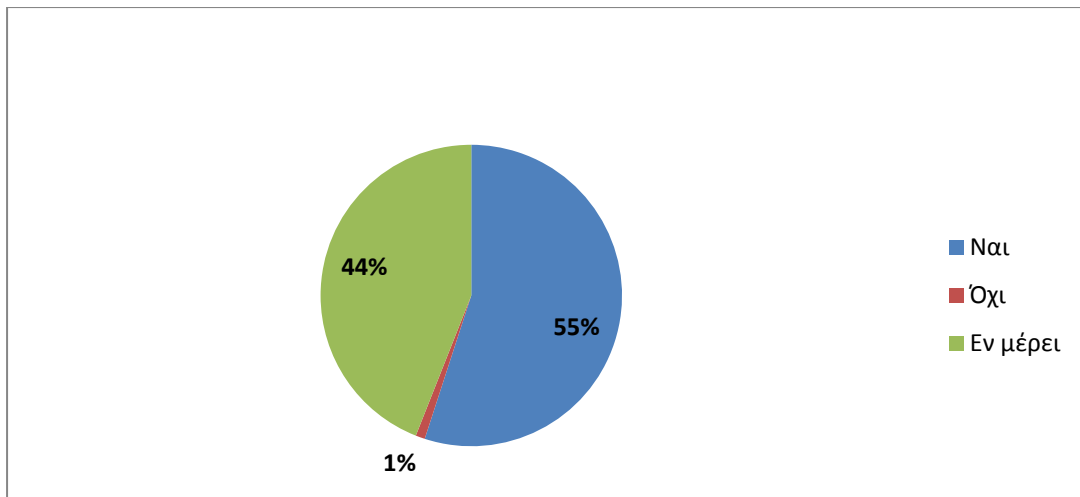
διαφωνώ=36,5%,συμφωνώ=35,3% συμφωνώ απόλυτα=10,6%). Τέλος, σε ακόμα μικρότερο βαθμό οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι ενισχύεται η συνοχή της σχολικής μονάδας(διαφωνώ έντονα=10,6%,διαφωνώ=32,9%,ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=28,3%,συμφωνώ=23,6%,συμφωνώ απόλυτα=4,71%).



Γράφημα 13. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

14.Γ3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις;

Όσον αφορά τη ερώτηση αν οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις, το 55% των συμμετεχόντων απάντησαν ναι, το 44% απάντησαν εν μέρει και το 1% απάντησε όχι.



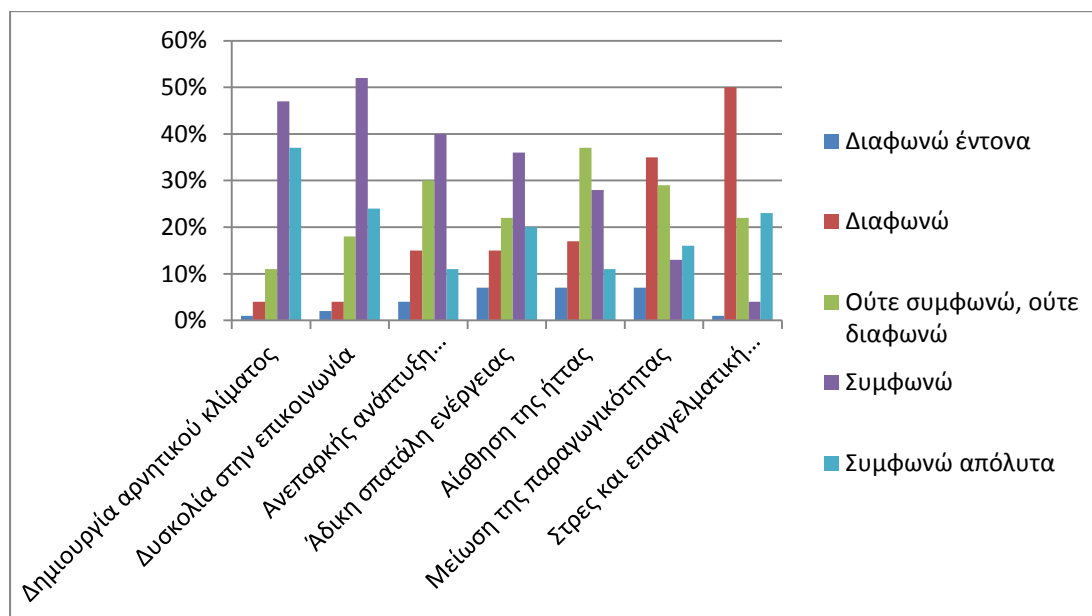
Γράφημα 14. Απαντήσεις για τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

15.Γ4. Ποιες είναι οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων;

Στο γράφημα 15, παρουσιάζονται οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνούν ότι αρνητικές επιπτώσεις είναι η δημιουργία αρνητικού κλίματος (διαφωνώ έντονα=1%, διαφωνώ=4%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=11%, συμφωνώ=47%, συμφωνώ απόλυτα=37%), η δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού (διαφωνώ έντονα=2%, διαφωνώ=4%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=18%, συμφωνώ=52%, συμφωνώ απόλυτα=24%), η ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων (διαφωνώ έντονα=4%, διαφωνώ=15%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=30%, συμφωνώ=40%, συμφωνώ απόλυτα=11%) και η άδικη σπατάλη ενέργειας (διαφωνώ έντονα=7%, διαφωνώ=15%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=22%, συμφωνώ=36%, συμφωνώ απόλυτα=20%).

Σε μικρότερο βαθμό, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι αρνητική συνέπεια των συγκρούσεων είναι η αίσθηση της ήττας (διαφωνώ έντονα=7%, διαφωνώ=17%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=37%, συμφωνώ=28%, συμφωνώ απόλυτα=11%) και σε ακόμα μικρότερο βαθμό, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να πιστεύουν πως αρνητική επίπτωση των συγκρούσεων είναι τόσο η μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας (διαφωνώ έντονα=7%, διαφωνώ=35%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=29%, συμφωνώ=13%, συμφωνώ απόλυτα=16%), όσο και το στρες και η

επαγγελματική εξουθένωση(διαφωνώ έντονα=1%,διαφωνώ=50%, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=22%,συμφωνώ=4%,συμφωνώ απόλυτα=23%).

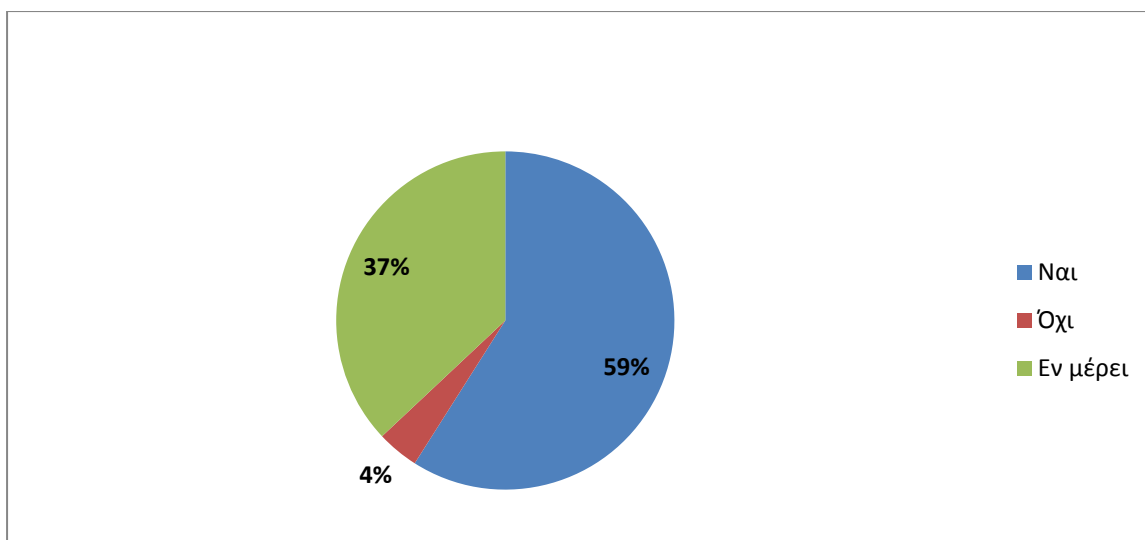


Γράφημα 15. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διευθέτηση των συγκρούσεων

16.Δ1.Ο διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα;

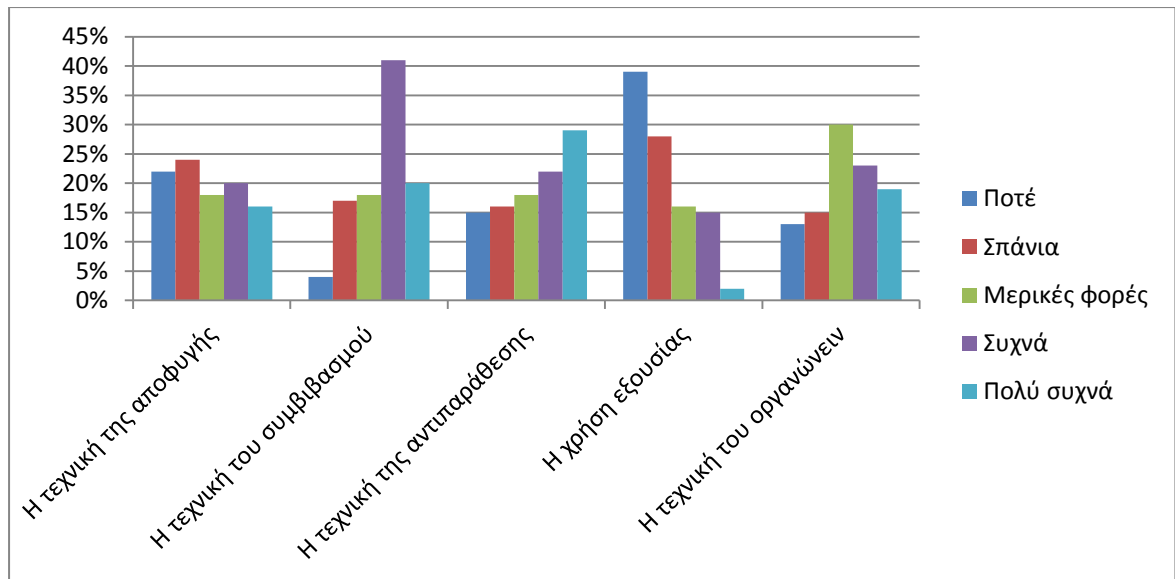
Στην ερώτηση αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν, το 59% των συμμετεχόντων απάντησαν ναι, το 37% απάντησαν εν μέρει και τέλος, μόνο το 4% απάντησαν όχι.



Γράφημα 16. Ποσοστό ερωτηθέντων που θεωρούν ότι ο διευθυντής αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν

17.Α2. Με ποια συχνότητα ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;

Όσον αφορά τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, προκειμένου να διευθετήσει τις συγκρούσεις, ως συχνότερη τεχνική επίλυσης χρησιμοποιείται η τεχνική της αντιπαράθεσης (ποτέ=15%, σπάνια=16%, μερικές φορές=18%, συχνά=22%, πολύ συχνά=29%), ακολουθεί η τεχνική του συμβιβασμού (ποτέ=4%, σπάνια=17%, μερικές φορές=18%, συχνά=41%, πολύ συχνά=20%), η τεχνική της αποφυγής (ποτέ=22%, σπάνια=24%, μερικές φορές=18%, συχνά=20%, πολύ συχνά=16%), η τεχνική του «οργανώνω» (ποτέ=13%, σπάνια=15%, μερικές φορές=30%, συχνά=23%, πολύ συχνά=19%) και τέλος, η χρήση εξουσίας (ποτέ=39%, σπάνια=28%, μερικές φορές=16%, συχνά=15%, πολύ συχνά=2%).



Γράφημα 17. Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων από το διευθυντή

18.Δ3. Ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι είναι σημαντικά να γνωρίζει ο διευθυντής;

Από το γράφημα 18, προκύπτει ότι και οι 100 συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να κατέχει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και να χαρακτηρίζεται από:

Συνεργασία με συναδέλφους(πολύ λίγο=2%, λίγο=0%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=2%, πολύ=35%, πάρα πολύ=61%)

Καλή επικοινωνία(πολύ λίγο=1%, λίγο=1%, ούτε λίγο, ούτε πολύ=3%, πολύ=29%, πάρα πολύ=66%)

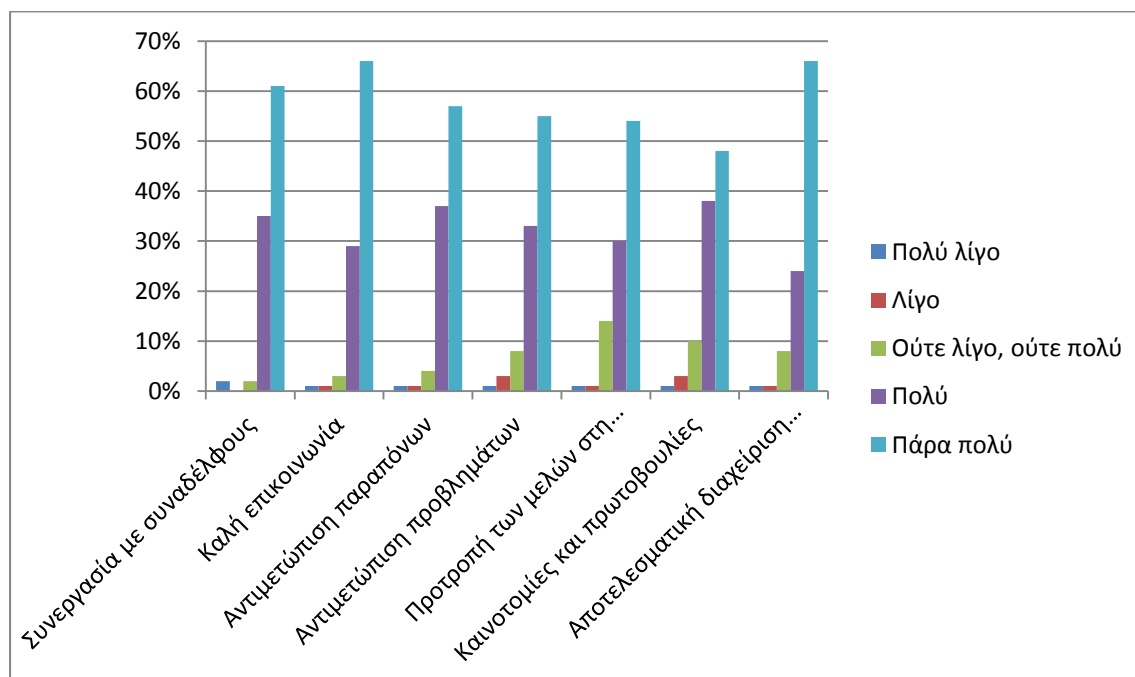
Αντιμετώπιση παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας(πολύ λίγο=1%, λίγο=1%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=4%, πολύ=37% ,πάρα πολύ=57%)

Αντιμετώπιση προβλημάτων των υφισταμένων(πολύ λίγο=1%, λίγο=3%, ούτε λίγο, ούτε πολύ=8%, πολύ=33%, πάρα πολύ=55%)

Προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων(πολύ λίγο=1%, λίγο=1%, ούτε λίγο, ούτε πολύ=14%, πολύ=30%, πάρα πολύ=54%)

Καινοτομίες και πρωτοβουλίες(πολύ λίγο=1%, λίγο=3%, ούτε λίγο, ούτε πολύ=10%, πολύ=38%, πάρα πολύ=48%)

Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων(πολύ λίγο=1%, λίγο=1%, ούτε λίγο, ούτε πολύ=8%, πολύ=24%, πάρα πολύ=66%).



Γράφημα 18. Σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να κατέχει ο διευθυντής

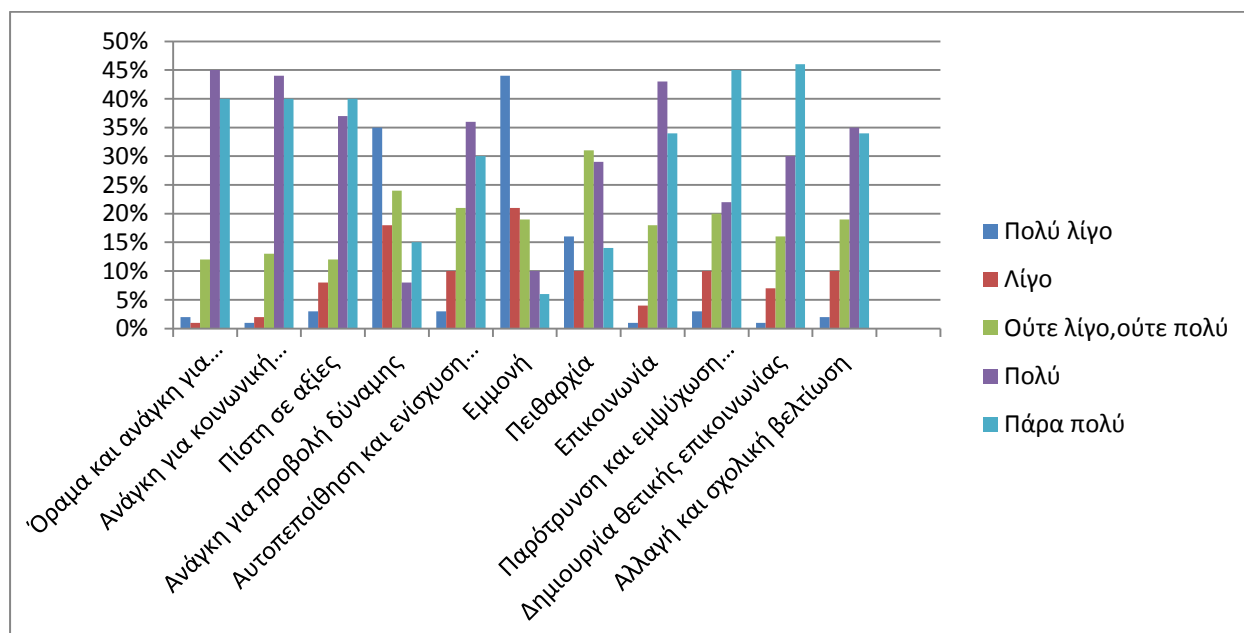
19.Δ4. Ποια χαρακτηριστικά εντοπίζετε στο διευθυντή της σχολικής σας μονάδας;

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας, στον πίνακα 19 φαίνεται ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό διακρίνεται από πίστη σε αξίες(πολύ λίγο=3%,λίγο=8%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=12%,πολύ=37%,πάρα πολύ=40%), από παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων(πολύ λίγο=3%,λίγο=10%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=20%,πολύ=22%,πάρα πολύ=45%) και τέλος, από δημιουργία θετικής

επικοινωνίας(πολύ λίγο=1%,λίγο=7%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=16%,πολύ=30%,πάρα πολύ=46%).

Σε λίγο μικρότερο βαθμό, χαρακτηρίζεται από όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα(πολύ λίγο=2%,λίγο=1%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=12%, πολύ=45%,πάρα πολύ=40%), από ανάγκη για την κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας(πολύ λίγο=1%,λίγο=2%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=13%,πολύ=44%,πάρα πολύ=40%), από αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων(πολύ λίγο=3%,λίγο=10%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=21%,πολύ=36%,πάρα πολύ=30%). Επίσης, χαρακτηρίζεται από πειθαρχία(πολύ λίγο=16%,λίγο=10%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=29%,πολύ=31%,πάρα πολύ=14%), από επικοινωνία(πολύ λίγο=1%,λίγο=4%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=18%,πολύ=43%,πάρα πολύ=34%) και τέλος, από αλλαγή και σχολική βελτίωση(πολύ λίγο=2%,λίγο=10%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=19%,πολύ=35%,πάρα πολύ=34%).

Τέλος, σε πολύ μικρότερο βαθμό, ο διευθυντής χαρακτηρίζεται από ανάγκη για προβολή δύναμης(πολύ λίγο=35%,λίγο=18%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=24%,πολύ=8%,πάρα πολύ=15%) και από εμμονή(πολύ λίγο=44%,λίγο=21%,ούτε λίγο, ούτε πολύ=19%,πολύ=10%,πάρα πολύ=6%).



Γράφημα 19. Χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας

20.Δ5. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση/διαχείριση των συγκρούσεων στην υπηρεσία σας;

Τέλος, οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν να καταθέσουν τις προτάσεις τους σχετικά με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στη σχολική τους μονάδα. Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις που έδωσαν.

Οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της έρευνας τονίζουν ότι πρέπει να υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας, όπως αυτό καθορίζεται νομικά ή όπως αποφασίζεται στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να εφαρμόζεται για όλους η ισχύουσα νομοθεσία και οι διατάξεις και να είναι πιο ξεκάθαρο το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τους εκπαιδευτικούς, όχι μόνο ως προς τα καθήκοντα τους, αλλά και ως προς τα δικαιώματά τους και όπως τονίζουν, να μην αφήνονται τα πράγματα να «αιωρούνται» και να αποφασίζονται από τον εκάστοτε διευθυντή κατά «το δοκούν».

Επίσης, σύμφωνα με την άποψή τους, πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει ο ειλικρινής διάλογος μεταξύ τους και να προβάλλονται οι γνώμες και τα επιχειρήματά τους. Συν τοις άλλοις, θα ήταν πολύ αποτελεσματικό εάν γίνονταν σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, για να μην χρονίζονται και υφέρπουν τα προβλήματα που έτσι κι αλλιώς δημιουργούνται όταν συνεργάζονται πολλά άτομα, να γίνονται συχνά επιμορφωτικά σεμινάρια διευθυντών για τη διαχείριση συγκρούσεων, τα στυλ ηγεσίας και τις τεχνικές αντιμετώπισης και να γίνονται και μαθήματα ενεργητικής ακρόασης.

Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί τόνισαν ότι η θετική επικοινωνία και η πίστη σε αξίες είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποφυγή συγκρούσεων στην υπηρεσία, αλλά και γενικότερα και ότι οι συγκρούσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται πρέπει να λύνονται με την εμφάνισή τους και να υπάρχει αλληλοενημέρωση σε όλα τα επίπεδα. Επίσης, να γίνονται όλα καλοπροαίρετα και με τελικό στόχο το καλό των

παιδιών και της σχολικής μονάδας και η καθημερινότητα των εκπαιδευτικών να είναι ήρεμη, δημιουργική και με όραμα.

Συν τοις άλλοις, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν «αδικία», το γεγονός ότι κάποιοι συνάδελφοί τους, λόγω «παλαιότητας» πιστεύουν ότι έχουν περισσότερα δικαιώματα και ο διευθυντής τους φέρεται με πιο πολύ εύνοια. Τονίζουν ότι όλοι οι συνάδελφοι πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις και ότι είναι σημαντικό ο διευθυντής να φέρεται σε όλους σαν ίσους, να μην διακινείται σε κάποιους πιο φιλικά από ότι στους υπόλοιπους και γενικότερα να υπάρχει μια αξιοκρατία σε όλα τα θέματα. Επιπλέον, αυτό που αναφέρουν οι περισσότεροι είναι ότι πρέπει να γίνει μια ανανέωση του εκπαιδευτικού δυναμικού, μόνιμοι διορισμοί εκπαιδευτικών, μείωση ωραρίου και αύξηση μισθού.

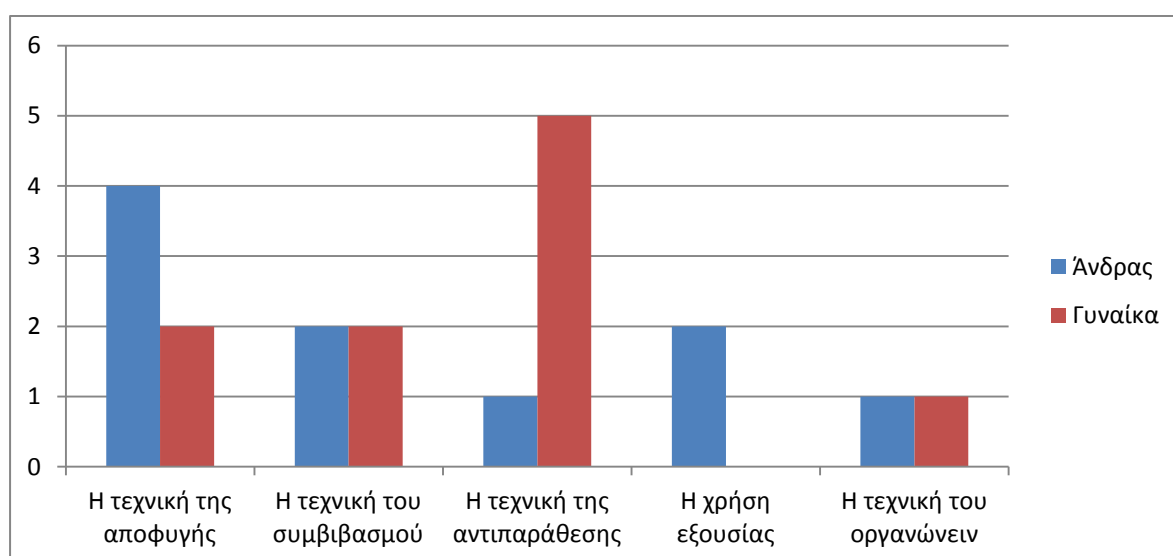
Πολλοί από αυτούς πρότειναν τη δημιουργία κουλτούρας για κοινή αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ώστε να προλαμβάνονται και τη δημιουργία ενός κλίματος ομάδας. Επίσης, πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η συνεργασία, η κατανόηση και η συμπαράσταση από μέρος του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, καθώς χρειάζονται ενίσχυση και βοήθεια για να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, τόσο στο εκπαιδευτικό τους έργο, όσο και στο επικοινωνιακό κομμάτι. Συν τοις άλλοις, τόνισαν ότι ο διευθυντής πρέπει να προβαίνει σε άμεσες λύσεις και να γεφυρώνει το χάσμα των συναδέλφων και οι ίδιοι οι συνάδελφοι θα ήταν αποτελεσματικό να αφήνουν πίσω τους εγωισμούς και τις μισαλλοδοξίες και να σκέφτονται το καλό για το σύνολο της κοινότητας.

Τέλος, η διαλλακτική στάση του διευθυντή, η αντιμετώπιση ανάλογα με τη φύση της σύγκρουσης(προσωπικό επίπεδο, επαγγελματικό επίπεδο) και η υιοθέτηση της ανάλογης τακτικής, ανάλογα με τα προβλήματα που προκύπτουν, είναι θέματα, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για τους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναγνωρίζουν την εργατικότητα και την προθυμία των συναδέλφων τους. Η αξιολόγηση και η επιβολή κυρώσεων σε αδιάφορους και μη συνεργάσιμους εκπαιδευτικούς που δημιουργούν προβλήματα στο εκπαιδευτικό έργο του σχολείου, είναι επίσης μια πρόταση των εκπαιδευτικών, για την διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Τελειώνοντας, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών υποστηρίζουν ότι το προσόν της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να έρχεσαι

στη θέση του αλλού, είναι πολύ σημαντικό για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

21. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ φύλου και επιλογής τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων

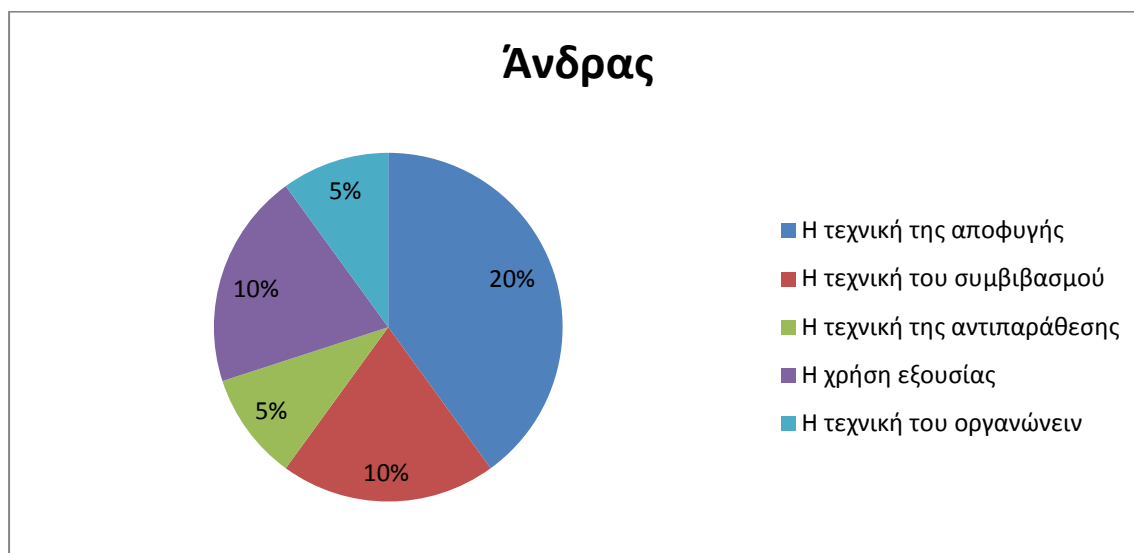
Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η σχέση του φύλου των διευθυντικών στελεχών και των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων.



Γράφημα 20. Φύλο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Όσον αφορά τη σχέση φύλου και τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες διευθυντές χρησιμοποιούν την τεχνική της αποφυγής, δηλαδή τον διαχωρισμό των συγκρουόμενων πλευρών, τον καθορισμό των καθηκόντων τους και την αναβολή της επίλυσης του προβλήματος, σε ποσοστό 20%(4 στους 10). Επίσης, σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούν την τεχνική της χρήσης εξουσίας(ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν

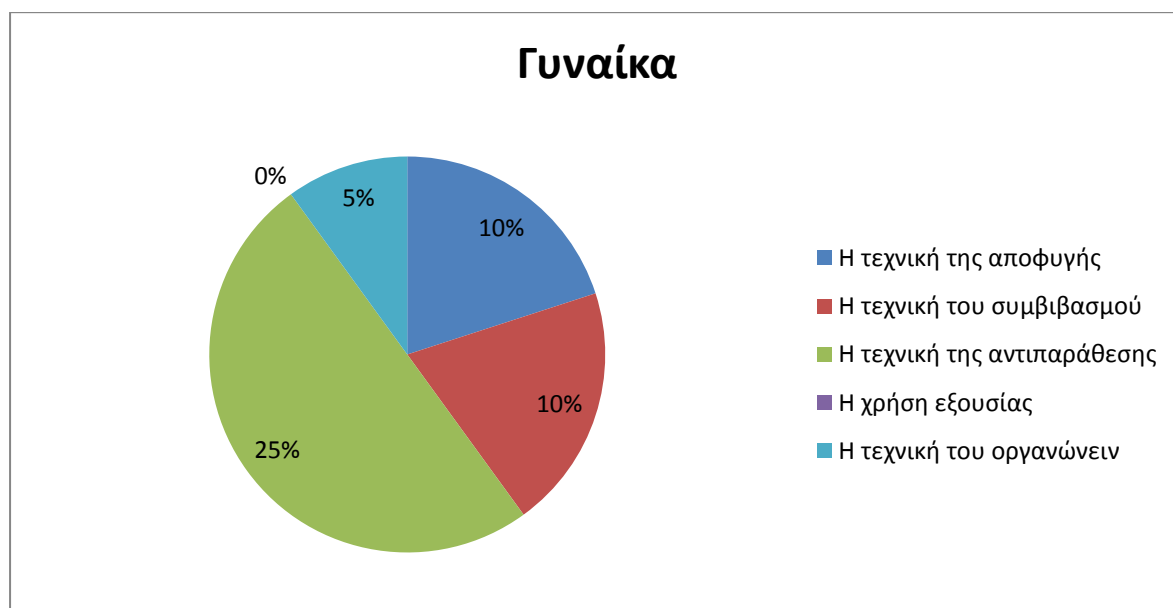
να βρεθεί λύση),σε ποσοστό 10%(2 στους 10) και την τεχνική του συμβιβασμού(τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές), σε ποσοστό 10%(2 στους 10). Τέλος, σε ακόμη μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούν την τεχνική της αντιπαράθεσης(οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους), σε ποσοστό 5%(1 στους 10) και την τεχνική του οργανώνειν(αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος), σε ποσοστό 5%(1 στους 10).



Γράφημα 21. Άνδρες και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Από την άλλη μεριά, οι γυναίκες διευθύντριες, χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό την τεχνική της αντιπαράθεσης(οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους), σε ποσοστό 25%(5 στις 10). Ακολουθούν η τεχνική της αποφυγής(ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος), σε ποσοστό 10%(2 στις 10) και η τεχνική του συμβιβασμού(τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές), σε ποσοστό 10%(2 στις 10). Τέλος, σε μικρότερο βαθμό ακολουθεί η τεχνική του οργανώνειν(αναλύεται η φύση

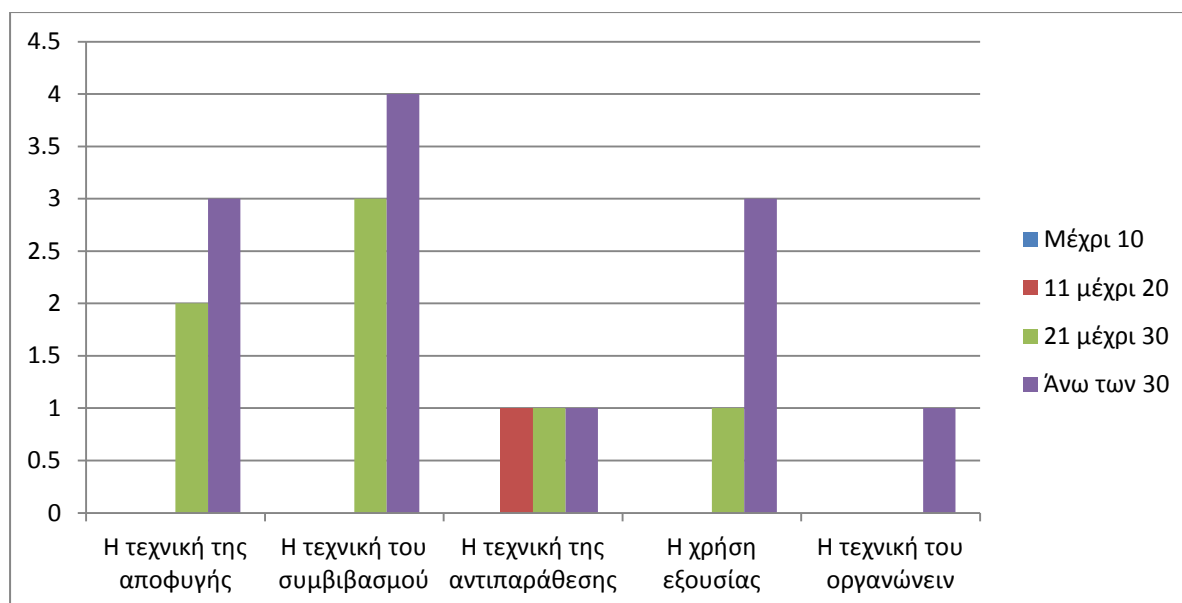
και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος), σε ποσοστό 5%(1 στις 10), ενώ την τεχνική της χρήσης εξουσίας δεν την επέλεξε καμία γυναίκα διευθύντρια.



Γράφημα 22. Γυναίκες και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

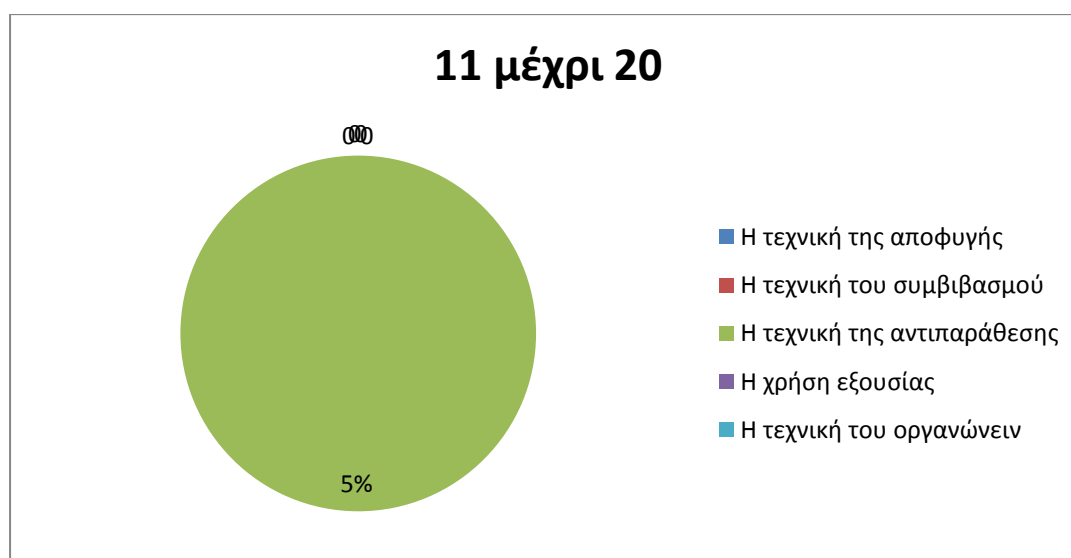
Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έρχονται σε αντιπαράθεση με τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών, καθώς σε έρευνα του Τέκου(2009), διαπιστώθηκε ότι οι διευθύντριες χρησιμοποιούν περισσότερο τις τεχνικές της αποφυγής και του συμβιβασμού από ότι οι άνδρες διευθυντές, ενώ στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι διευθύντριες χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό την τεχνική της αντιπαράθεσης. Επίσης, σε έρευνες των Erickson(1984) και Kruger(1996), αποδεικνύεται ότι οι γυναίκες διευθύντριες καταφεύγουν στην τεχνική του συμβιβασμού, για την επίλυση των συγκρούσεων, σε αντίθεση με τους άνδρες που είναι πιο ανταγωνιστικοί.

Παρακάτω θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ χρόνων υπηρεσίας των διευθυντικών στελεχών και επιλογής τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων.



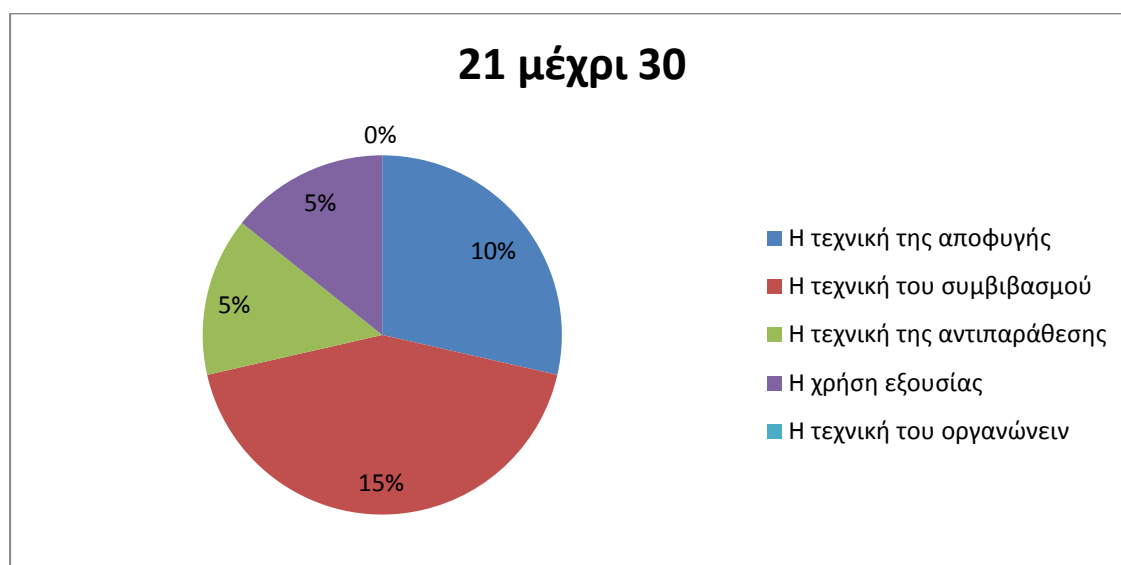
Γράφημα 23. Χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας και τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/ντρίες με 11 μέχρι 20 χρόνια υπηρεσίας προτιμούν την τεχνική της αντιπαράθεσης, σε ποσοστό 5%, ενώ οι άλλες τεχνικές δεν επιλέχθηκαν καθόλου.



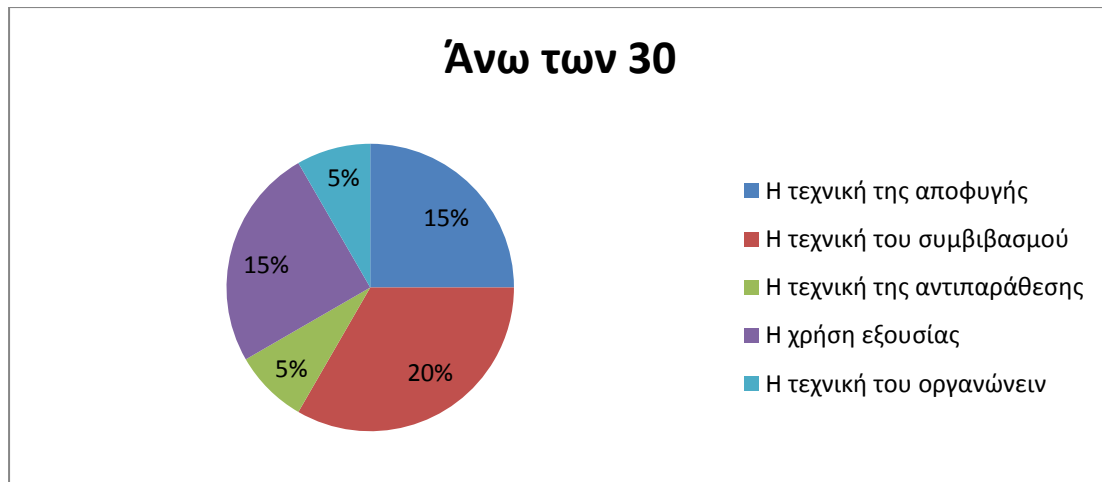
Γράφημα 24. 11 μέχρι 20 χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Στη συνέχεια, όσον αφορά στα χρόνια υπηρεσίας 21 μέχρι 30, διαπιστώθηκε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό χρησιμοποιείται η τεχνική του συμβιβασμού(ποσοστό 15%), ακολουθεί η τεχνική της αποφυγής(ποσοστό 10%) και τέλος οι τεχνικές της αντιπαράθεσης και της εξουσίας(ποσοστά 5%). Δεν επιλέχθηκε από κανέναν η τεχνική του οργανώνει.



Γράφημα 25. 21 μέχρι 30 χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

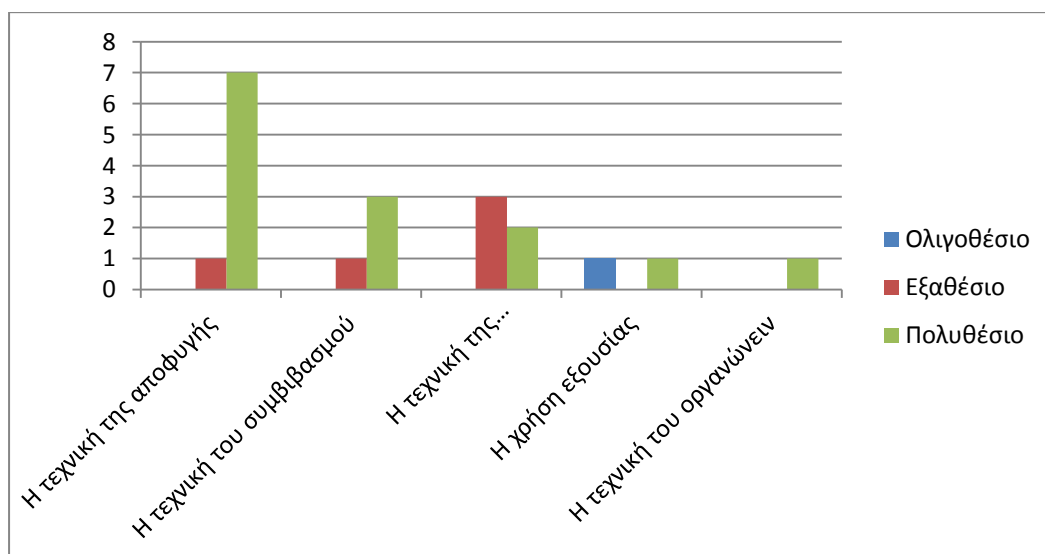
Τέλος, σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας άνω των 30 και τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, γίνεται φανερό ότι η επικρατέστερη τεχνική είναι αυτή του συμβιβασμού(ποσοστό 20%), ακολουθούν οι τεχνικές της χρήσης εξουσίας και της αποφυγής(ποσοστό 15%) και τέλος ακολουθούν οι τεχνικές της αντιπαράθεσης και του οργανώνει(ποσοστά 5%).



Γράφημα 26. Άνω των 30 χρόνια υπηρεσίας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

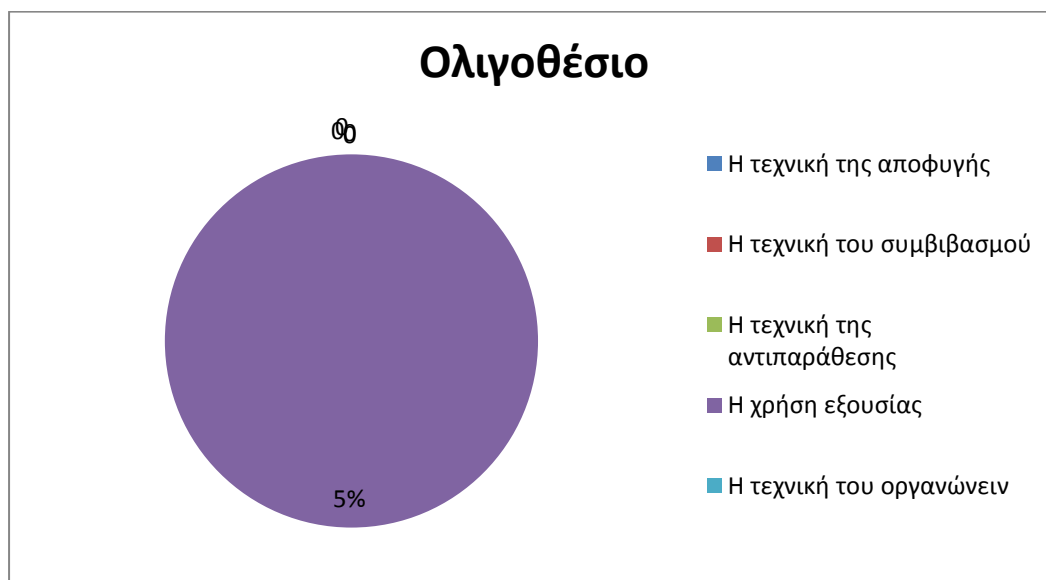
Σε έρευνα του Τέκου(2009), διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές που είχαν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας επέλεξαν συνήθως την τεχνική του συμβιβασμού, πληροφορία που συνάδει με τα αποτελέσματα και της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ οι διευθυντές που είχαν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας προτιμούσαν τις τεχνικές της χρήσης εξουσίας και της αποφυγής. Βέβαια, έρευνα του Henkinet. ΑΙ.(2000), αποδεικνύεται ότι τα χρόνια υπηρεσίας δεν αποτελούν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων από τους διαχειριστές-διευθυντές.

Τέλος, θα εξεταστεί και η σχέση του μεγέθους της σχολικής μονάδας και των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων.



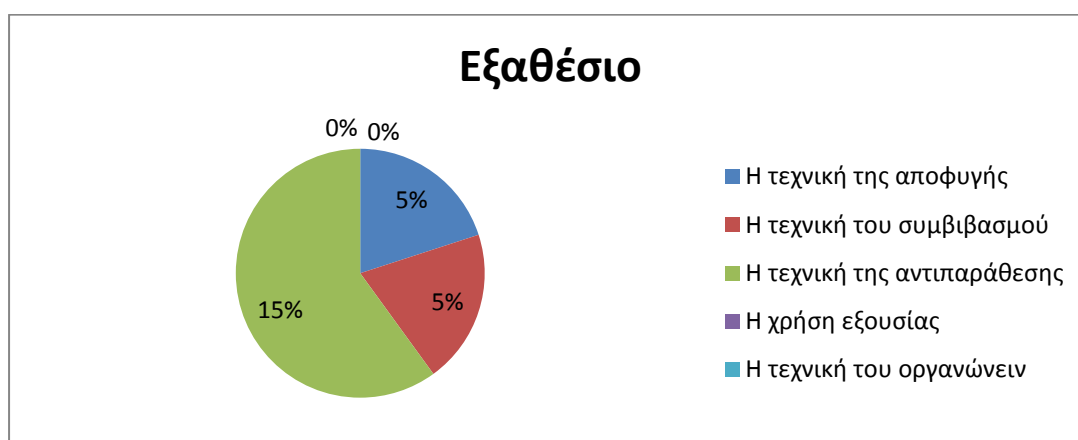
Γράφημα 27. Μέγεθος σχολικής μονάδας και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Όσον αφορά το μέγεθος της σχολικής μονάδας και τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι στα ολιγοθέσια σχολεία, η τεχνική που χρησιμοποιείται πιο πολύ είναι αυτή της χρήσης εξουσίας(ποσοστό 5%), ενώ δεν επιλέχθηκε καμία άλλη τεχνική.



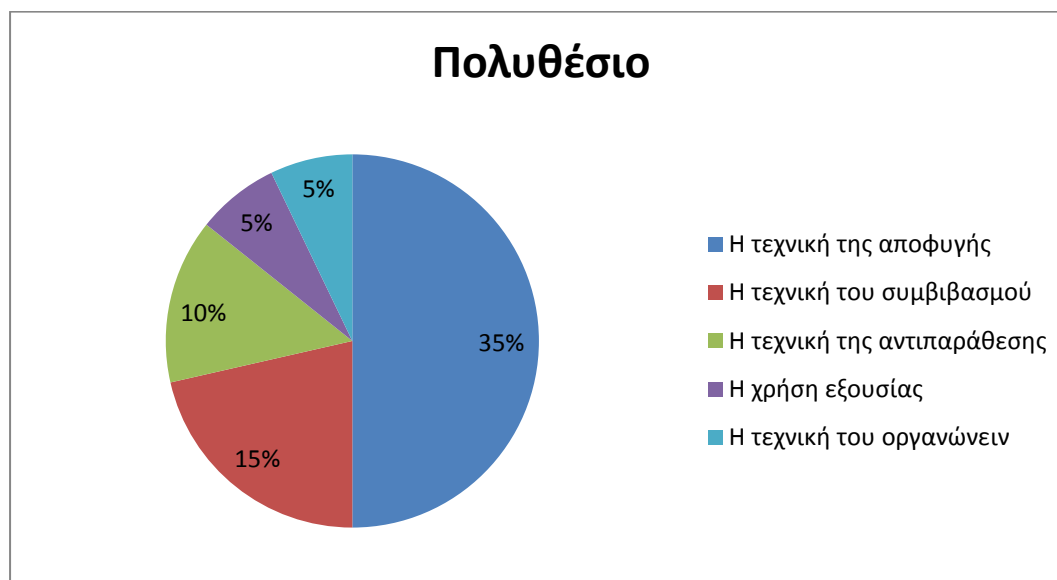
Γράφημα 28. Ολιγοθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Στη συνέχεια, στα εξαθέσια σχολεία διαπιστώθηκε ότι η τεχνική που χρησιμοποιείται περισσότερο από όλες είναι η αντιπαράθεση(ποσοστό 15%) και μετά οι τεχνικές της αποφυγής και του συμβιβασμού(ποσοστά 5%), ενώ οι τεχνικές της χρήσης εξουσίας και του οργανώνειν δεν επιλέχθηκαν από κανένα.



Γράφημα 29.Εξαθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Τέλος, όσον αφορά τα πολυθέσια σχολεία η τεχνική που χρησιμοποιείται πιο πολύ από όλες είναι αυτή της αποφυγής(ποσοστό 35%), στη συνέχεια, ακολουθεί η τεχνική του συμβιβασμού(ποσοστό 15%), έπειτα η τεχνική της αντιπαράθεσης(ποσοστό 10%) και καταλήγοντας οι τεχνικές του οργανώνουν και της χρήσης εξουσίας(ποσοστό 5%).



Γράφημα 30. Πολυθέσιο σχολείο και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Σε έρευνα του Τέκου(2009), διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές των μικρών σχολείων προτιμούν περισσότερο τις τεχνικές του συμβιβασμού και της αποφυγής από τους διευθυντές των μεγάλων σχολείων. Έτσι, η διοίκηση των μεγάλων σχολικών μονάδων αντιμετωπίζει τις διενέξεις χρησιμοποιώντας λιγότερο συχνά το στυλ του συμβιβασμού σε σχέση με τη διοίκηση των μικρότερων σχολικών μονάδων. Με δύο λόγια, όσο πιο μεγάλη είναι η σχολική μονάδα, τόσο λιγότερο χρησιμοποιείται το στυλ της αποφυγής και του συμβιβασμού. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα του Rahim(2001), το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει την επιλογή της τεχνικής κατά τη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς σε μεγάλη σχολική μονάδα που αποτελείται ταυτόχρονα από πολυπληθή συλλόγους διδασκόντων, οι συμβιβαστικές λύσεις που απαιτούν χρόνο και καλή διάθεση από τους εμπλεκόμενους, συχνά δεν αποτελούν την κατάλληλη μέθοδο επίλυσης της σύγκρουσης. Επιπλέον, σε μικρούς αριθμητικά συλλόγους διδασκόντων οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι διαφορετικές από ότι σε πολυπληθείς συλλόγους, με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση προβλημάτων να είναι διαφορετική(Brewer et. al., 2002).

Τέλος, σύμφωνα με τον Corwin(1969), στις μεγάλες σχολικές μονάδες δημιουργούνται περισσότερες συγκρούσεις ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και για αυτό το λόγο οι διαχειριστές-διευθυντές χρησιμοποιούν λιγότερο τις μεθόδους της αποφυγής και του συμβιβασμού από ότι οι διευθυντές των μικρότερων σε μέγεθος σχολείων.

ΚΕΦ.6ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1. Αίτια σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα , αφορούσε τις απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τους λόγους που αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης στη σχολική μονάδα. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε έγινε φανερό ότι τα κυριότερα αίτια σύγκρουσης είναι η κατανομή των τάξεων, η άρνηση ανάληψης έργου, το κακό σχολικό κλίμα, το ωρολόγιο πρόγραμμα, η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, τα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, ο εργασιακός ανταγωνισμός, η σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων, οι διαφορετικές αντιλήψεις, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι γρήγοροι ρυθμοί και το στυλ ηγεσίας, ενώ σε μικρότερο βαθμό οι καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας, η έλλειψη νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών, η μη ξεκάθαρη στοχοθεσία του εκπαιδευτικού συστήματος, η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, η ανασφάλεια και η μέθοδος διδασκαλίας.

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν έρχονται σε αντίθεση με προγενέστερες έρευνες, καθώς σύμφωνα με τους Μαυρίδου(2017), Σταμενίτη(2015), Μπάκας(2011), Μπούνιας(2012), Gupta&Sasidhar(2010), Χατζηπαναγιώτου(2012), Antoniouetal. (2006) και Sproho(2003), η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, το στυλ ηγεσίας, το κακό σχολικό κλίμα, η κατανομή των τάξεων, οι διαφορετικές αντιλήψεις και η προσωπικότητα και το ωρολόγιο πρόγραμμα αποτελούν σημαντικούς λόγους, για τους οποίους εκπαιδευτικοί και διευθυντές συγκρούονται πολύ συχνά.

6.2. Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνώνται οι επιπτώσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα, έρευνες έχουν καταδείξει πως οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές και αρνητικές συνέπειες(Παρασκευόπουλος,2008, Robbins&Judge,2011,Everard&Morris,1999). Όσον αφορά τις θετικές συνέπειες, μέσα από την παρούσα έρευνα έγινε αντιληπτό ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές θεωρούν πως μέσα από τις συγκρούσεις

παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες, αντιμετωπίζονται έγκαιρα τα προβλήματα και δίνονται λύσεις, λαμβάνονται σωστότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις και ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη, ενώ πιστεύουν επίσης ότι δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον, αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας, αυξάνεται η παραγωγικότητα, βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και ενισχύεται το θετικό κλίμα.

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν έρχονται σε αντίθεση με προγενέστερα ευρήματα, καθώς σύμφωνα με τους Μαυρίδου(2017), Ζαβλανό(2002), Σαΐτη και Σαΐτη(2011) και Robbins&Judge(2011), στις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων συγκαταλέγονται η προαγωγή καινούργιων και ευφυέστερων ιδεών, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας της σχολικής μονάδας, η λήψη σωστότερων αποφάσεων, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, η ομαλοποίηση μιας σοβαρής διαμάχης, η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων και η ενίσχυση του θετικού κλίματος.

Όσον αφορά τις αρνητικές επιπτώσεις, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές θεωρούν πως στις συγκρούσεις οφείλονται η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού, η ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων ,η άδικη σπατάλη ενέργειας, το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση και η χαμηλή αυτοεκτίμηση.

Και στην περίπτωση αυτή, τα ευρήματα συνάδουν με τις προγενέστερες έρευνες, καθώς σύμφωνα με τους Μαυρίδου(2017),Ζαβλανό(2002) και Everard&Morris(1999), οι κυριότερες αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η δυσκολία στην επικοινωνία, η εμφάνιση στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η δημιουργία εντάσεων.

6.3. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων

Όσον αφορά τον ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων και το ποια τεχνική χρησιμοποιεί για την επίλυσή τους, από τη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως οι διευθυντές των σχολείων τους, αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που προκύπτουν(ποσοστό 59%). Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν και με την έρευνα της Μαυρίδου(2017). Επιπλέον, αναφορικά με τις τεχνικές που

χρησιμοποιεί ο διευθυντής του σχολείου για να διαχειριστεί τις εκάστοτε συγκρούσεις, η παρούσα έρευνα κατέδειξε ότι η πλειοψηφία των διευθυντών χρησιμοποιεί την τεχνική της αντιπαράθεσης, όπου οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους και εν συνεχεία χρησιμοποιούνται οι τεχνικές του συμβιβασμού, της αποφυγής, του «οργανώνουν» και της χρήσης εξουσίας. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντιπαράθεση με προγενέστερες έρευνες, που τονίζουν πως η καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι η τεχνική του συμβιβασμού(δηλαδή, τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται καμία πλευρά) (Μαυρίδου,2017, Τέκος,2009, Monchak,1994, Balay,2006,Lukasavich,1994 και Chen&Tjosvold,2002).

6.4. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του σχολικού διευθυντή

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από καλή επικοινωνία(66%), αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων(66%), συνεργασία με τους συναδέλφους(61%), αντιμετώπιση των παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας(57%), αντιμετώπιση προβλημάτων των υφισταμένων(55%), προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων(54%) και καινοτομίες και πρωτοβουλίες(48%). Τα ευρήματα της έρευνας δεν έρχονται σε αντίθεση με τις προγενέστερες έρευνες, καθώς ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται, σύμφωνα με την έρευνα της Μαυρίδου(2017), από αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, καλή επικοινωνία, συνεργασία με συναδέλφους και προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενώ σε μικρότερο βαθμό πρέπει να χαρακτηρίζεται από ικανότητα αντιμετώπισης παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας και των υφισταμένων, αλλά και από πρωτοβουλία.

Όσον αφορά τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας, η παρούσα έρευνα κατέδειξε πως διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό από πίστη σε αξίες, παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων και τη δημιουργία θετικής επικοινωνίας, ενώ σε λίγο μικρότερο βαθμό χαρακτηρίζεται από όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα, ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων, πειθαρχία, επικοινωνία και ανάγκη

για αλλαγή και σχολική βελτίωση. Η παρούσα έρευνα δεν έρχεται σε αντίθεση με προγενέστερες έρευνες, καθώς σύμφωνα με τους Καραγιάννη(2014),Μπρίνια(2010), Ράπτη&Βιτσιλάκη(2007) και Σαΐτη(2008), τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν οι διευθυντές των σχολείων είναι η πίστη σε αξίες, η επικοινωνία και η παρότρυνση των συναδέλφων τους, η αλλαγή και η σχολική βελτίωση, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα, η πειθαρχία, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, αλλά και η αυτοπεποίθηση και η ενίσχυση των συναδέλφων τους. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα της Μαυρίδου(2017), ο διευθυντής ενός σχολείου διακρίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από πίστη σε αξίες και ακολουθούν η επικοινωνία, η παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων του, η ανάγκη για αλλαγή και σχολική βελτίωση, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα και σε πολύ μικρό βαθμό από εμμονή και ανάγκη για προβολή δύναμης.

6.5. Προτάσεις εκπαιδευτικών για την διαχείριση συγκρούσεων

Τέλος, όσον αφορά τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθέτηση των συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες της έρευνας τονίζουν πως πρέπει να υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας, να γίνονται περισσότερες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να είναι πιο ξεκάθαρο το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά εκπαιδευτικούς και διευθυντές, όχι όμως μόνο ως προς τα καθήκοντα τους, αλλά και ως προς τα δικαιώματά τους. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει ειλικρινής διάλογος μεταξύ τους, τα προβλήματα που δημιουργούνται να λύνονται άμεσα και αυτό που τόνισαν ιδιαίτερα είναι η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν το στυλ ηγεσίας, τη διαχείριση συγκρούσεων και τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Συν τοις άλλοις, πολλοί από αυτούς πρότειναν τη συνεργασία, την κατανόηση και τη συμπαράσταση από μεριά του διευθυντή, καθώς χρειάζονται ενίσχυση και βοήθεια για να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, τόσο στο εκπαιδευτικό τους έργο, όσο και στο επικοινωνιακό κομμάτι. Η παρούσα έρευνα έρχεται σε συμφωνία με τις προγενέστερες έρευνες , καθώς σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί(Μαυρίδου,2017, Ariani&Chashmi,2011,Χατζηπαναγιώτου,2012), τονίζεται πως θα πρέπει να γίνονται πιο συχνές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να γίνει αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για τις υποχρεώσεις και τα

καθήκοντα των διευθυντών, να υπάρχει θετικό κλίμα και επικοινωνία και φυσικά να πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια τόσο για τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τους διευθυντές. Συγκεκριμένα, σε έρευνα των Παπαϊωάννου, Γιαβρίμη, Βαλκάνου και Κατσαφούρου(2012), το σημαντικότερο αίτημα των εκπαιδευτικών, αλλά και των διευθυντικών στελεχών, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις είναι η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση συγκρούσεων και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

ΚΕΦ. 7ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. Συμπεράσματα της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε ως σκοπό την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, από μια περιοχή της Μακεδονίας, για θέματα που αφορούν τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείρισή τους. Μέσα από τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε πως οι συγκρούσεις μέσα στη σχολική μονάδα συμβαίνουν ετησίως(ποσοστό 51%), δηλαδή πολύ σπάνια και αφορούν περισσότερο συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών(πολύ συχνά-ποσοστό 35%).

Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε πως το 67% αποτελούν οι γυναίκες, ενώ μόνο το 33% είναι οι άνδρες. Αυτό συμβαίνει κυρίως, καθώς σύμφωνα με έρευνα του ΥΠ.Π.Ε.Θ.(2015), η πλειοψηφία του εκπαιδευτικού δυναμικού αποτελείται από γυναίκες(ποσοστό 78%). Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία(ποσοστό 70%), είναι 50-59 ετών και στη συνέχεια ακολουθούν εκείνοι που είναι 40-49(14%), 31-39(8%),25-30(6%) και τέλος 60+ ετών(2%). Επίσης, αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας τους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών/διευθυντών δήλωσαν πως έχουν άνω των 30 ετών υπηρεσία(37%), ενώ ακολουθούν αυτοί που έχουν 20 μέχρι 30 έτη(36%),11 μέχρι 21 έτη(19%) και τέλος αυτοί που έχουν μέχρι 10 έτη υπηρεσίας(8%). Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν το βασικό πτυχίο εκπαίδευσης(69%), ενώ ακολουθούν αυτοί που έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα(15%), δεύτερο πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης σχολής(7%), αυτοί που έχουν κάνει μετεκπαίδευση(6%) και τέλος αυτοί που έχουν διδακτορικό δίπλωμα(3%).

Επιπλέον, μέσα από την έρευνα αυτή καταδείχθηκε πως οι σημαντικότεροι λόγοι εμφάνισης συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον έχουν να κάνουν με την κατανομή των τάξεων, την άρνηση ανάληψης έργου, το κακό σχολικό κλίμα, το ωρολόγιο πρόγραμμα, την προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, τα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, την έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, τον εργασιακό ανταγωνισμό, τη σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων, τις διαφορετικές

αντιλήψεις, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους γρήγορους ρυθμούς και τέλος το στυλ ηγεσίας.

Επίσης, όπως διαπιστώθηκε και από την έρευνα, οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Όσον αφορά τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων καταδείχθηκε πως εκπαιδευτικοί και διευθυντές τείνουν να συμφωνούν ότι μέσα από τις συγκρούσεις παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες, αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα, λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις και τέλος ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη. Από την άλλη μεριά, στις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων συγκαταλέγονται η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η δυσκολία στην επικοινωνία, η ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων και η άδικη σπατάλη ενέργειας.

Επιπλέον, όσον αφορά το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διευθέτηση συγκρούσεων και το αν αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων(59%), απάντησαν πως μπορεί να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά. Ως προς τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο διευθυντής, η επικρατέστερη τεχνική είναι αυτή της αντιπαράθεσης, όπου οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαιρεθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, ενώ ακολουθούν οι τεχνικές του συμβιβασμού, της αποφυγής, του «οργανώνουν» και της χρήσης εξουσίας.

Επιπρόσθετα, με βάση την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων(66%), καλή επικοινωνία(66%), συνεργασία με τους συναδέλφους του(61%), αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας(57%), αντιμετώπιση των προβλημάτων των υφισταμένων(55%), προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων(54%) και τέλος από καινοτομίες και πρωτοβουλίες(48%).

Όσον αφορά τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας, η παρούσα έρευνα κατέδειξε πως διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό από πίστη σε αξίες, παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων και τη δημιουργία θετικής επικοινωνίας, ενώ σε λίγο μικρότερο βαθμό χαρακτηρίζεται από όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα, ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας,

αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων, πειθαρχία, επικοινωνία και ανάγκη για αλλαγή και σχολική βελτίωση.

Τέλος, όσον αφορά τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθέτηση των συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες της έρευνας τονίζουν πως πρέπει να υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας, να γίνονται περισσότερες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να είναι πιο ξεκάθαρο το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά εκπαιδευτικούς και διευθυντές, όχι όμως μόνο ως προς τα καθήκοντα τους, αλλά και ως προς τα δικαιώματά τους. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει ειλικρινής διάλογος μεταξύ τους, τα προβλήματα που δημιουργούνται να λύνονται άμεσα και αυτό που τόνισαν ιδιαίτερα είναι η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν το στυλ ηγεσίας, τη διαχείριση συγκρούσεων και τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Συν τοις άλλοις, πολλοί από αυτούς πρότειναν τη συνεργασία, την κατανόηση και τη συμπαράσταση από μεριά του διευθυντή, καθώς χρειάζονται ενίσχυση και βοήθεια για να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, τόσο στο εκπαιδευτικό τους έργο, όσο και στο επικοινωνιακό κομμάτι.

7.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει κάποιους σημαντικούς περιορισμούς που είναι σκόπιμο να αναφερθούν. Ο πρώτος αφορά το μέγεθος του δείγματος της έρευνας, καθώς οι 100 εκπαιδευτικοί/διευθυντές που επιλέχθηκαν δεν αποτελούν ικανοποιητικό αντιπροσωπευτικό δείγμα, πρώτον λόγω της γεωγραφικής έκτασης του νομού, ο οποίος είναι μικρός, και δεύτερον, γιατί δεν μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε όλα τα σχολεία όλου του νομού, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια ολοκληρωμένη άποψη για το συγκεκριμένο θέμα.

Ο δεύτερος, αφορά το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Αναλυτικότερα, στην έρευνα έγινε χρήση της ποσοτικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι ναι μεν τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά και βοηθούν τον ερευνητή στην ανάλυση αποτελεσμάτων, αλλά για μια πιο εμπειριστατωμένη και σφαιρική μελέτη του θέματος θα ήταν καλό να

χρησιμοποιηθούν και οι συνεντεύξεις, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα δοθούν περισσότερες πληροφορίες και θα είναι πιο έγκυρα και αξιόπιστα τα αποτελέσματα.

7.3.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν μελλοντικά να αποτελέσουν αφορμή για την οργάνωση συστηματικότερων ερευνών. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα που να αφορά τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όσον αφορά τους λόγους πρόκλησης των συγκρούσεων, τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές, το στυλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των διευθυντών και τη συχνότητα συγκρούσεων. Επίσης, μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για προβληματισμό και στάθμιση δεδομένων, τόσο από την πλευρά των εκπαιδευτικών, όσο και από τη μεριά των διευθυντών, προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και να υπάρξει μια αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα,Α.(2008).*Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης*. Στο Αθανασούλα-Ρέππα,Α., Δακοπούλου,Α., Κουτούζης,Μ., Μαυρογιώργος,Γ., Χαλκιώτης,Δ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Βακόλα,Μ.&Νικολάου,Ι.(2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili

Βάμβουκας,Μ.(2000). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης

Bradberry,Τ.&Greaves,Τ.(2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη-Το απλό βιβλίο*. Εκδόσεις Κριτική

Bien,Μ. U, Schermerhorn, J. R. & Osborn, R. N. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Πασχαλίδης

Γιαννουλέας,Μ.(2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: πεδίο

Γρηγοριάδου,Ε.&Τέλλιου,Α.(2016). *Σχολική Διαμεσολάβηση. Ένας οδηγός για την επίλυση συγκρούσεων στο σχολείο από συνομήλικους*. Θεσσαλονίκη: αντιγόνη. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://gr.boell.org/sites/default/files/odigos_sholikis_diamesolavisis_omilikon.pdf (Προσπελάστηκε 21-05-2018)

Δαλακούρα,Α.(2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College

Δημητρίου,Κ.(1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος

Διομήδους,Μ., Ζήκος,Δ., Λιάσκος,Ι., Ρουμελιώτου,Ι., Φωκά,Α.&Πιστόλης,Ι.(2009). *Σύνδρομο χρόνιας κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας*. Νοσηλευτική, 48(2), σ.σ. 190-199

Everard,Κ.Β.&Morris,Γ.(1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ζαβλανός,Μ.(1997). *Οργάνωση και διοίκηση*, τόμος Β΄(4η έκδοση). Αθήνα. Εκδόσεις Έλλην

Ζαβλανός,Μ.(1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην

- Ζαβλανός,Μ.(2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην
- Fontana,D.(1996). *Ψυχολογία για εκπαιδευτικούς(μτφ.)*. Εκδόσεις Σαββάλα
- Goleman,D.(1997). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman,D., Boyatzis,R.&McKee,A.(2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη τηςσυναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο
- Greenberg,J.&Baron,R.(2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Ιορδάνογλου,Δ., Τσακαρέστου,Μ., Τσενέ,Λ., Λέανδρος,Ν.&Ιωαννίδης,Κ.(2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: πεδίο
- Καλαντζή-Αζίζη,Α.& Ζαφειροπούλου,Μ.(2004). *Προσαρμογή στο σχολείο. Πρόληψη και αντιμετώπιση δυσκολιών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κανελλόπουλος,Χ.(1995). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα
- Κάντας,Α.(1995). *Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καραγιάννης,Α.(2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυασυμμετοχής*. Διδακτορικά διατριβή. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών(ΕΚΠΑ).
- Καψάλης,Α.(2005). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων(επιμ.)*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία
- Κούλα,Β.(2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίεςδιοίκησης*. Καινοτομίες στην εκπαίδευση. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Javeau,C.(1996). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. Αθήνα: Τυπωθήτω/Δαρδανός
- Μαυραντζά,Ε.(2011). *Διαχείριση συγκρούσεων. Η περίπτωση των σχολικώνμονάδων*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μαυρίδου,Κ.(2017). *Διαχείριση των συγκρούσεων με τους εκπαιδευτικούς τηςσχολικής μονάδας: Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μητσαρά,Σ.&Ιορδανίδης,Γ.(2015). *Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης τωνσυγκρούσεων στα Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας*. Έρευνα στην Εκπαίδευση
- Μπάκας,Θ.(2011). *Η κατανομή των τάξεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στοΔημοτικό*. Παιδαγωγική. Θεωρία και Πράξη. Τεύχος 4,2011,σ. 84-97,Ιωάννινα

Μπούνιας,Ζ.Κ.(2010). *Η ύπαρξη συλλογικής-συμμετοχικής διοίκησης και ηαποτελεσματικότητα της στα Δημοτικά Σχολεία της Αιγιάλειας*. Ιούνιος 2010. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://nemertes.lis.upatras.gr>(Προσπελάστηκε: 12-04-2018)

Μπουραντάς,Δ.(2001). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*.Αθήνα:Μπένου

Μπουραντάς,Δ.(2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου

Μπουραντάς,Δ.(2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Μπρίνια,Β.(2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης

Mullins,L.F.(1996).*Οργάνωση και Επικοινωνία*. Αθήνα: Διάυλος

Νικολαΐδου,Μ.,

Λαμπριανού,Λ.Huber,S.,Muijs,D.,Καραγιώργη,Γ.,Αναξαγόρου,Γ.&Αργυροπούλου,Ε. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Ε και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: Ίων

Ξηροτύρη-Κουφίδου,Σ.(1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη

Παναγιωτοπούλου,Ρ.(1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική

Παπαγεωργάκης,Ε.Π.(2013). *Σύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας: Η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων ωςπαραγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος

Παπαγεωργάκης,Π.&Σισμανίδου,Ε.(2016). *Ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στηδιαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων*. "Τα πρακτικά του 3ου Συνεδρίου: ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ"

Παπαδόπουλος,Ι.(2012). *Χρήση των Τ.Π.Ε. από τα διευθυντικά στελέχη σχολικώνμονάδων και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*. i-Teacher, 5ο Τεύχος(Νοέμβριος 2012),σ. 364-381

Παπαϊωάννου,Α., Γιαβρίμης,Π.,Βαλκάνος,Ε.&Κατσαφούρος,Κ.(2012). *Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια διερευνητική μελέτη*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.uth.gr/tovima/periexomena.htm> (Προσπελάστηκε: 03-03-2018)

Παπάνης,Ε.(2011). *Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο τηςεργασίας*. Αθήνα: Κυριακίδη

- Παπαστάμου,Σ.(1989). *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας*. Αθήνα: Οδυσσέας
- Παρασκευόπουλος,Θ.(2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους Εκπαιδευτικούς στο χώρο του Σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρη
- Πασιαρδής,Π.(2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούςαδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πασιαρδής,Π.(2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων
- Πατσάλης,Χ.&Παπουτσάκη,Κ.(2014). *Διαχείριση των συγκρούσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Ο ρόλος της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων*. 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων(ΠΕΣΣ). Θεσσαλονίκη
- Πατσιομίτου,Σ.(2015). *Η επιλογή διευθυντών για τη σχολική χρονιά 2015-2016 ως διαδικασία αποτίμησής τους από το Σύλλογο Διδασκόντων*. Μελέτη περίπτωσης. Νέος Παιδαγωγός. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.neospaidagogos.gr> (Προσπελάστηκε 21-05-2018)
- Πετρίδου,Ε.(2011). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Πολυχρονίου,Π.(2006). *Διοίκηση Συγκρούσεων*. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Ράπτης,Ν.&Βιτσιλάκη,Χ.(2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Rigby,Κ.(2008). *Σχολικός εκφοβισμός: Σύγχρονες απόψεις*. Αθήνα: ΤΟΠΟΣ
- Robbins,Σ.&Judge,Τ.(2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Σαϊτης,Χ.(1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης*. Αθήνα
- Σαϊτης,Χ.(2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαϊτης,Χ.& Σαϊτη,Α.(2007). «Ο θεσμός του Σχολικού Συμβουλίου 1985-2005: Απολογισμός και Ανάγκη Επαναπροσδιορισμού του Ρόλου του», *Επιστήμες Αγωγής*, τεύχος 4, σ.σ. 45-66
- Σαϊτης,Χ.(2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαϊτης,Χ.&Σαϊτη,Α.(2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης,Χ.&Σαΐτη,Α.(2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα

Σαΐτης,Χ.(2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαρμανιώτης,Χ.(2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας

Σκυλάκου,Γ.(2016). *Ενδοσχολικές Συγκρούσεις*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: attic.pde.sch.gr/cms/index.php/...βίας/.../1104-ενδοσχολικές-συγκρούσεις.html (Προσπελάστηκε: 10-03-2018)

Σπυράκης,Γ.&Σπυράκη,Χ.(2008). *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων*. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 44, σ.32-50. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική

Σταμενίτη,Μ.(2015). *Σχολική Ηγεσία, κουλτούρα και συγκρούσεις*. Δελτίο ΚΟΕΔ. Έκδοση του κυπριακού ομίλου εκπαιδευτικής διοίκησης. Τεύχος 30, Δεκέμβριος 2015. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.koed.org.cy> (Προσπελάστηκε: 20-02-2018)

Στριφτού-Κριαρά,Α.(1968). *Ψυχοτεχνική*. Θεσσαλονίκη

Τέκος,Γ.(2009). *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από τη νοητική γωνία των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Βόλος

Τράπεζα Πειραιώς. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecHome.asp> (Προσπελάστηκε 19/02/2018)

Τσιάντης,Ι.(2008). *Ενδοσχολική Βία*. 11ο Πρόγραμμα Προαγωγής Ψυχικής Υγείας. Αθήνα.

Verma,G.&Mallick,K.(2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα, θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*(Μτφ. Ε. Γρίβα). Αθήνα: Εκδόσεις Δαρδανός

ΥΠ.Π.Ε.Θ.(2015). *Διευθέτηση προγραμματισμού Εκπαιδευτικών Ερευνών*. Τμήμα Γ, Αθήνα

Χατζηπαναγιώτου,Π.(2012). Σημειώσεις μαθήματος EDG.606: *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση*. Λευκωσία: Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Χατζηπασχάλης,Π.Κ.(2010). *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης*. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Χατζηχρήστου,Χ.(2004). *Πρόγραμμα προαγωγής της ψυχικής υγείας και της μάθησης: Κοινωνική και Συναισθηματική αγωγή στο σχολείο*. Εκπαιδευτικό υλικό

για εκπαιδευτικούς και μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
Αθήνα: Τυπωθήτω

Χαχλάκης,Ι.&Αποστολοπούλου,Ε.(2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Χυτήρης,Λ.(2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΕκδόσειςInterbooks

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Adams,D.(1990). *Perceptions of conflict, conflict management styles and commitment in middle level schools*.Dissertation Abstracts International, 50(7),1854 from Balay, Refik, "Conflict Management strategies of Administrators and teacher".2006

Adejimola,A.S.(2009). *Language and communication in conflict resolution*. Journal of Law and Conflict Resolution,1(1),1-9

Anderson,G.(1990). *Fundamentals of Educational Research*. UK: The Falmer Press

Antoniou,A.,Polychroni,F.&Vlachakis,A.(2006). *Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-schoolteachers in Greece*. Journal of managerial psychology, vol 21No 7, p.p. 682-690

Ariani,M.G.&Chashmi,S.A.N.(2011). *Conflict management styles and Communication Quality: Two Parallel Approaches to Dysfunctional Conflict*. 3rd International Conference on Advanced Management Science, p.p. 83-87

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

Bass,B.M.(1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, American Management Association, New York 18, 19-31

Behfar,K., Peterson,R., Mannix,E.&Trochim,W.(2008). *The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between conflict type, conflict management strategies and team outcomes*. Journal of Applied Psychology, vol.93(1), 170-188

Bennett,R.(1997). *Organizational Behavior*. Financial times. Pitman Publishing

Boles,H.&Davenport,J.(1975). *Introduction to educational leadership*. Harper& Row

- Brewer,N.,Mitchell,P.&Weber,N.(2002). “ *Gender role, organizational status andconflict management styles*”. The International Journal of conflict Management,13(1) :78-94
- Callanan,A.G&Perri,F.D.(2006). *Teaching conflict management using a scenario-based Approach*. Journal of education for Business,81(3),131-139
- Chen,G.&Tjosvold,D.(2002). *Conflict Management and Team Effectiveness in China:The Mediating Role of Justice*. Asia Pacific Journal of Management,19, p.p. 557-72
- Cohen,L.,Manion,L.&Morrison,K.(2000). *Research Methods in Education*. London: Rout ledge
- Corwin,R.(1969). “*Patterns of Organizational Conflict*”. Administrative science Quarterly,14: 507-520
- Cushman,D.P.(2000). *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory*. Management Communication Quarterly, 13, p.p. 486-501
- Deutsch,M.(1969). *Conflicts: productive and destructive*. Journal of Social Issues,25(1), p.p. 7-41
- Deutsch,M.(1973). *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press
- Dolland,J.&Ford,C.S.(1939). *Frustration and aggression*. New Haven:Yale University Press
- D’ Oosteerlinck,F.&Broekaert,E.(2003). *Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools*. The Journal of School Health, 73(6),p.p.222-225
- Erickson,H.L.(1984). *Female Public School Administrators and ConflictManagement, Ph.D. thesis*. Dissertation Abstracts International,45(5) : 1251-A στοBalay, Reflik, “*Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers*”,2006
- Etikan,I., Musa,S.A.&AlKassim,R.S.(2015). *Comparison of Convenience Samplingand Purposive Sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics,5(1),1-4
- Griffin,R.W.&Moorhead,G.(1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin, Boston
- Gupta,J.M.&Sasidhar,B.(2010). *Managing Conflicts in organizations: ACommunicative Approach*. AIMS International Journal of Management,4(3),177-190

- Henkin, A.B., Cistone, P.J. & Dee, J.R. (2000). "Conflict management strategies of principles in site-based managed schools". *Journal of Educational Administration*, 38(3):142-158
- Hersey, D. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.). 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, D. (2001). *Project GLOBE: An introduction*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational administration: theory, research and practice*, 9th edition. New York: Mc Graw-Hill
- Hudson, G.T., Srinivasan, P. & Moussa, N. (2005). Conflict Management, Negotiation and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict Management AIPM Australia.pdf> (Προσπελάστηκε: 24-04-2018)
- Huffstutter, S., Lindelow, J., Scott, S., Smith and J. Watters (1997). "Managing Time, stress and conflict", στο Smith S. & Piele P. ed. (ed.), *school Leadership Handbook for Excellence*, 3rd ed. USA: University of Oregon, pp. 374-400
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2009). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Jones, A.M. & Hendry, C. (1994). *The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation*. *British Journal of Management*, volumes, Issue 2, p.p 153-162
- Katz, R.L. (1974). "Skills of an effective administrator" in *Harvard Business Review*, September-October 1974, p.p. 90-102
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). "The Social Psychology of Organizations". John Wiley & Sons, New York
- Koontz, H., O' Donnell & Weihrich, H. (1982). *Management*, 6th edition. London
- Kotter, J. (2012). *Accelerate!* *Harvard Business Review*, 90(11), 45-48
- Kruger, M.L. (1996). *Gender issues in school headship: quality versus power*, στο Cubillo & Brown, "Women into educational leadership and management: international differences", 2003
- Leiter, M.D. & Maslach, C. (2004). "Areas of worklife: A structure approach to organizational predictors of job burnout". *Research in Occupational Stress and Wellbeing*, 3, p.p. 91-134
- Li, Y. (2012). Cross-Cultural Communication within American and Chinese Colleagues in Multinational Organizations. *Proceedings of the New York State*

Communication Association 2010(7). Διαθέσιμο στο δίκτυα κώτοπο: <http://docs.rwu.edu/nycsaproceedings/vol/2010/iss1/7> (Προσπελάστηκε: 14-03-2018)

Likert, R.A. (1969). *The Human Organization*. New York: Mc Graw Hill

Lukasavich, P.A. (1994). ‘ ‘ *Organizational structure, conflict resolution behavior and organizational commitment as perceived by High school Teachers and Principals* ’, Dissertation Abstracts International, 54(7): 2411-A

Lukman, I.B., Othman, J., Hassan, S. & Sulaiman, A.H. (2009). *Intercultural communication and conflict management among Malaysian employers and Indonesian domestic workers in Kuala Lumpur*. Malaysia Labour Review, 3(2), 27-38

Management_weekNO4 (n.d.). Διαθέσιμο στο δίκτυα κώτοπο: [anyflip.com/klpb/nqas.basic](http://anyflip.com/klpb/nqas/basic) (Προσπελάστηκε 17/02/2018)

March, J.G. & Simon, H.A. (2003). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons

Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, P.M. (2001). ‘ ‘ *Job Burnout* ’. Annual Review of Psychology, 52, p.p. 397-422

Masters, M.F. & Albright, R.R. (2002). *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*. New York. AMACOM

McCleary, L. (1973). *Competency Based Educational Administration and Applications to Related Fields*. ERIC, Document reproduction service, ED 077136

Menon, A., Jarowski, B.J. & Kohli, A.K. (1997). *Product Quality: Impact of Interdepartment Interactions*. Journal of the Academy of Marketing Sciences, 25, p.p. 187-200

Monchak, P.V. (1994). *Relationship between organizational structure, conflict resolution and organizational commitment in Elementary schools*. Dissertation Abstracts International, 54(7): 2413-A

Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. 4th Edition, Pittman

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Olweus, D. (1993). *Bullying at school: what we know and what we do*. Cambridge: Blackwell Publishers

Olweus, D. (1996). *Bully/victim problems in school*. Prospects, 26(2), p.p. 331-359

Pashiardis, G. (2000). *School climate in elementary and secondary schools: views of Cypriot principals and teachers*. The International Journal of Educational Management, p.p. 224-237

- Pawlak,Z.(1998). *An Inquiry into Anatomy of Conflicts*. Journal of Information sciences 109
- Rahim,A. Magner,R.&Shapiro.L.(2000). *Do you justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions of precisely?* International Journal of Conflict Management,11, p.p. 9-31
- Rahim,A.(2001). *Managing conflict in organizations*(3rd. Edn.) Westport,CT: Quorum Books
- Rahim,M.A.(2011). *Managing Conflict in Organizations*. Fourth Edition, New Jersey: Transaction Publishers
- Robbins,S.P.(1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall
- Robbins,S.P.(1993). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs,6th edition, Prentice Hall
- Saiti,A.(2014). *Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators*. Educational Management Administration&Leadership,vol.43(4),p.p. 582-609
- Salovey,P.&Mayer,J.D.(1990). *Emotional intelligence: Imagination, Cognition and Personality*,vol.9,p.p. 185-211
- Scholtes,P.,Joiner,B&Streibel,B.(1996). *The team handbook*. Second edition. Oriel incorporated
- Senaratne,S.&Udawatta,N.(2012). *Managing intragroup conflicts in construction project teams : Case studies in Sri Lanka*. Architectural Engineering and Design Management
- Sethi,A.(1995). *Control and management of conflict*,στο“Fundamentals of educational management”, Singh, H. (ed.), Vikas Publishing House PVT LTD
- Shaw,V.&Shaw.T.C.(1998). *Conflict between Engineers and Marketers. The engineer's Perspective*, Industrial Marketing Management, 27,p.p. 279-291
- Singh,H.M.(1995). *Fundamentals of Educational Management*. Uttar Pradesh:Vikas Publishing House Pvt Ltd
- Singh,P.(2008). *Job analysis for a changing workplace*. Human Resource Management Review, 18(2), p.p. 87--99
- Spaho,K.(2013). *Organizational communication and conflict management*. Management, 18(1), p.p. 103-118

- Stevenson, W.J. (1999). *Production/operations management*. Bangkok: Irwin McGraw-Hill
- Stogdill, R.M. (1950). "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin*, 47, p.p. 1-14
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York
- Stoner, J.A.F. & Wankel, C. (1988). *Management*, New Delhi, Prentice-Hall of India, Singh H.M. (ed.), "Fundamentals of Educational Management", 1995
- Stoner, J. (1989). *Management*. NY: Free Press
- Thomas, K.W. (1976). "Conflict and conflict management". In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, p.p. 889-935
- Tjosvold, D. & Sun, H.F. (1993). *Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences*. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), p.p. 142-164
- Tjosvold, D. (1998). *The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges*. *Applied Psychology: An International Review* 47(3), p.p. 285-313
- Uline, C.L., Tschannen-Moran, M. & Perez, L. (2003). *Constructive conflict: How controversy can contribute to school improvement*. *Teachers College Record*, 105(5), p.p. 782-816
- Van Wart, M. (2000). *The return to simpler strategies in job analysis: the case of municipal clerks*. *Review of Public Personnel Administration* 20(3), p.p. 5-27
- Walton, R.E. & Dutton, J.M. (1969). *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*. *Administrative Science Quarterly*, 14(1).
- West, A. (2004). *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*. BPS Blackwell
- Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ- ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αγαπητοί/ες συνάδελφοι/ισσες,

Με αυτό το ερωτηματολόγιο διεξάγουμε μία έρευνα, στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών στον τομέα της Εκπαίδευσης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με θέμα: « Διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή».

Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο ατομικά, έχοντας τη βεβαιότητα ότι συμβάλλετε στην επιστημονική διερεύνηση ενός ιδιαίτερα σημαντικού θέματος που αφορά την Ελληνική εκπαίδευση. Το ερωτηματολόγιο δεν είναι εξέταση, επομένως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Απαντήστε σε κάθε δήλωση με όση περισσότερη προσοχή και ακρίβεια μπορείτε.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, για να μπορέσετε να δώσετε ακριβείς προσωπικές απαντήσεις, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!!

Χατζιωάννου Βαρβάρα

(Εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης- Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Π.Μ.Σ. «Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού»)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α) Ατομικά στοιχεία- υπηρεσιακή κατάσταση:

Επιλέξτε μία απάντηση σε κάθε ερώτηση.

1.Α1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2.Α2. Ηλικία

25-30

31-39

40-49

50-59

60+

3.Α3. Έτη υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Μέχρι 10

Από 11-20

Από 21-30

Άνω των 30

4.Α4. Επίπεδο Εκπαίδευσης(Διαλέξτε το μεγαλύτερο προσόν)

Βασικό πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής

Μετεκπαίδευση

Δεύτερο πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα

Διδακτορικό Δίπλωμα

5.A5. Οργανικότητα του σχολείου

Ολιγοθέσιο

Πολυθέσιο

Εξαθέσιο

Άλλο:.....

6.A6. Θέση ευθύνης

Διευθυντής

Υποδιευθυντής

Εκπαιδευτικός

Ερωτήσεις μόνο για διευθυντές

7.A7. Υπηρεσία ως Διευθυντής

Κάτω από 4 έτη

4-8

Πάνω από 8

8.A8. Υπηρεσία ως Διευθυντής στο ίδιο σχολείο

Κάτω από 4 έτη

4-8

Πάνω από 8

B) Λόγοι σύγκρουσης στη σχολική μονάδα:

9.B1. Με ποια συχνότητα εκδηλώνονται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;

Καθημερινά(τουλάχιστον μια φορά την ημέρα)

Εβδομαδιαία(2-3 την εβδομάδα)

Μηνιαία(2-3 φορές το μήνα)

Ετήσια(2-3 φορές το χρόνο)

10.B2. Οι συγκρούσεις παρατηρούνται:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Ανάμεσα σε Διευθυντή και εκπαιδευτικούς					
Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς					
Ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς					
Ανάμεσα σε μαθητές					
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και διοίκηση					
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και κοινότητα					
Ανάμεσα σε σχολικό σύμβουλο και εκπαιδευτικούς					

11.B3. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε ότι αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης στη σχολική σας μονάδα;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Κατανομή τάξεων					
Άρνηση ανάληψης έργου					
Κακό σχολικό κλίμα					
Ωρολόγιο πρόγραμμα					
Μέθοδος διδασκαλίας					
Καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας					
Η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών					
Έλευση νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών					
Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία εκπαιδευτικού συστήματος					
Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας					
Έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας					
Εργασιακός ανταγωνισμός					
Σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων					
Οι διαφορετικές αντιλήψεις					
Υπερβολικός φόρτος εργασίας και γρήγοροι ρυθμοί					
Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης					
Η ανασφάλεια					
Το στυλ ηγεσίας					

Γ) Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων:

12.Γ1. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις;

Ναι

Εν μέρει

Όχι

13.Γ2. Εάν πιστεύετε ότι υπάρχουν και θετικές επιπτώσεις, ποιες είναι αυτές;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες στη σχολική μονάδα					
Δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον					
Αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας					
Αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα					
Λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις					
Αυξάνεται η παραγωγικότητα					
Ενισχύεται η συνοχή της σχολικής μονάδας					
Βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις					
Ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη					
Ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα					
Αναπτύσσεται ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία					
Η αντιμετώπισή τους δίνει το αίσθημα της ικανοποίησης					

14.Γ3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις;

Ναι Εν μέρει

Όχι

15.Γ4. Ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε ότι είναι οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Δημιουργία αρνητικού κλίματος					
Δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού					
Ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων					
Άδικη σπατάλη ενέργειας					
Αίσθηση της ήττας					
Μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας					
Στρες και επαγγελματική εξουθένωση					

Δ) Ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διεύθυνση των συγκρούσεων:

16.Δ1. Ο Διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα που εργάζεστε;

Ναι

Εν μέρει

Όχι

17.Δ2. Με ποία συχνότητα ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= Ποτέ, 2=Σπάνια, 3= Μερικές φορές, 4= Συχνά, 5= Πολύ συχνά).

	1	2	3	4	5
Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος					

Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές					
Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους					
Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση					
Η τεχνική του "οργανώνειν": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος					

18.Δ3. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι σημαντικά να γνωρίζει ο διευθυντής και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

	1	2	3	4	5
Συνεργασία με συναδέλφους					
Καλή επικοινωνία					
Αντιμέτωπιση παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας					
Αντιμέτωπιση προβλημάτων των υφισταμένων					
Προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων					
Καινοτομίες και πρωτοβουλίες					
Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων					

19.Δ4. Ποια χαρακτηριστικά εντοπίζετε στο διευθυντή της σχολικής μονάδας σας και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

	1	2	3	4	5
Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα					
Ανάγκη για την κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας					
Πίστη σε αξίες					
Ανάγκη για προβολή δύναμης					
Αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων του					
Εμμονή					
Πειθαρχία					
Επικοινωνία					
Παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων					
Δημιουργία θετικής επικοινωνίας					
Αλλαγή και σχολική βελτίωση					

20.Δ5. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση/ διαχείριση συγκρούσεων στην υπηρεσία σας;

.....

.....

.....

.....

