

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

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

**Ο ρόλος της προϊσταμένης των παιδικών σταθμών στη διαχείριση
συγκρούσεων στο χώρο εργασίας**

της

Τσιώμπρα Φανής Α.Ε.Μ. 988

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δόμνα Μιχαήλ

Εξεταστές: Ευδοξία Κωτσαλίδου, Ε.ΔΙ.Π

Ιωάννης Μπέτσας, Επίκουρος Καθηγητής

Φλώρινα, Ιούνιος 2019

Copyright © Ονοματεπώνυμο, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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: Φανή Τσιώμπρα

A.E.M.: 988

Ηλεκτρονική διεύθυνση: f.tsompra@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Ο ρόλος της προϊσταμένης των παιδικών σταθμών στη διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

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 08 - 06 - 2019

Ο/Η δηλών/ουσα

Τσιώμπρα Φανή

(ονοματεπώνυμο φοιτητή/τριας)

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
Abstract.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	12
1. Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς.....	12
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της σύγκρουσης.....	13
1.2.Μορφολογία-τυπολογία των συγκρούσεων.....	14
1.3. Διαδικασία της σύγκρουσης.....	16
1.4. Πηγές των συγκρούσεων.....	18
1.5 .Συνέπειες των συγκρούσεων.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	23
2. Διαχείριση των συγκρούσεων.....	23
2.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων.....	23
2.2.Ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	25
2.3 Μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων.....	31
2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων.....	36
2.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και συγκρούσεις.....	37
2.6. Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών.....	38
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	44
3. Μεθοδολογία.....	44
3.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	44
3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	45
3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	46
3.4 Διαδικασία έρευνας.....	47
3.5 Δείγμα της έρευνας.....	47
3.6 Μέθοδος κωδικοποίησης και ανάλυσης δεδομένων.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	56

4.	Αποτελέσματα	56
4.1	Περιγραφική ανάλυση	56
4.2	Επαγωγική ανάλυση	83
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	90
5.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	90
5.1	Εισαγωγή	90
5.2	Συζήτηση αποτελεσμάτων	91
5.2.1.	Συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων στους εργαζόμενους των παιδικών σταθμών	91
5.2.2.	Λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον	92
5.2.3.	Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο	94
5.2.4.	Συναισθηματική νοημοσύνη	96
5.2.5	Ο ρόλος του/της Προϊσταμένου/ης στη διαχείριση των συγκρούσεων	97
5.2.6.	Βασικοί παράγοντες για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων	99
5.2.7.	Σχέσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών με τους λόγους των συγκρούσεων, τις συνέπειες και τα χαρακτηριστικά του/της προϊσταμένου	100
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	102
6.	Συμπεράσματα	102
6.1.	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	103
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
	Παράρτημα	122

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.	Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς το φύλο	48
Πίνακας 2.	Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς την ηλικία	49
Πίνακας 3.	Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	50
Πίνακας 4.	Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας	51
Πίνακας 5.	Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τη θέση ευθύνης	52

Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς την ειδικότητα.....	53
Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τη σχέση εργασίας.....	54
Πίνακας 8. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων.....	57
Πίνακας 9. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή συχνότητα των συγκρούσεων.....	57
Πίνακας 10. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τους λόγους των συγκρούσεων..	58
Πίνακας 11. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους υπηρεσιακούς λόγους των συγκρούσεων.....	60
Πίνακας 12. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή σύγκυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων.....	61
Πίνακας 13. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους προσωπικούς λόγους των συγκρούσεων.....	61
Πίνακας 14. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για την συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.....	62
Πίνακας 15. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τη συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	65
Πίνακας 16. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	66
Πίνακας 17. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	67
Πίνακας 18. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τη συχνότητα αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	68
Πίνακας 19. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή συχνότητα αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	69
Πίνακας 20. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	70
Πίνακας 21. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τις απουσίες από την εργασία λόγω των συγκρούσεων.....	71
Πίνακας 22. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή απουσίες από την εργασία λόγω των συγκρούσεων.....	71

Πίνακας 23. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για την ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω συγκρούσεων.....	72
Πίνακας 24. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων.....	73
Πίνακας 25. Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τη θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	75
Πίνακας 26. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	76
Πίνακας 27. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για την κατανομή των ατόμων που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.....	77
Πίνακας 28. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για το στάδιο διαχείρισης των συγκρούσεων.....	79
Πίνακας 29. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο/η/ προϊστάμενος/η	80
Πίνακας 30. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τη συχνότητα των χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στον προϊστάμενο των παιδικών σταθμών.....	81
Πίνακας 31. Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή δημιουργία θετικής επικοινωνίας.....	82
Πίνακας 32. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους παράγοντες που βοηθούν έναν/μια προϊστάμενο/η στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	83

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Ραβδόγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το φύλο.....	48
Σχήμα 2. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ηλικία.....	49
Σχήμα 3. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	50
Σχήμα 4. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα έτη υπηρεσίας.....	52

Σχήμα 5. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη θέση ευθύνης.....	53
Σχήμα 6. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ειδικότητα.....	54
Σχήμα 7. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη σχέση εργασίας.....	55
Σχήμα 8. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη συχνότητα των συγκρούσεων.....	58
Σχήμα 9. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τους λόγους των συγκρούσεων.....	59
Σχήμα 10. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη συμμετοχή σε σύγκρουση.....	63
Σχήμα 11. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη μορφή εκδήλωσης της σύγκρουσης.....	64
Σχήμα 12. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη θετικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	66
Σχήμα 13. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων.....	69
Σχήμα 14. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη απουσιών λόγω των συγκρούσεων.....	72
Σχήμα 15. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων.....	73
Σχήμα 16. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα συναισθήματα από τη συμμετοχή σε συγκρούσεις.....	74
Σχήμα 17. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ικανότητα της ενσυναίσθησης.....	75
Σχήμα 18. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το βαθμό συμμετοχής της ενσυναίσθησης στη θετική διαχείριση των συγκρούσεων.....	76
Σχήμα 19. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα άτομα που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.....	78
Σχήμα 20. Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το στάδιο διαχείρισης της σύγκρουσης.....	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιτυχής οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού παροχής πρώιμης παιδικής αγωγής και φροντίδας, όπως είναι οι παιδικοί σταθμοί, απαιτεί τη διεπαγγελματική συνεργασία, η οποία αυξάνει το βαθμό αλληλεπίδρασης πολλών και διαφορετικών ανθρώπων, άρα και την πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων. Ο ρόλος της προϊσταμένης είναι καθοριστικός στη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης συμβάλλει σημαντικά στη θετική αξιοποίησή τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και το ρόλο της προϊσταμένης στη διαχείρισή τους. Για την υλοποίησή της επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση και για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο τύπου Likert. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 126 εργαζόμενοι, διαφόρων ειδικοτήτων, δημοτικών παιδικών σταθμών από τους νομούς Κοζάνης, Φλώρινας, Καστοριάς και Ημαθίας. Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως σημαντικότερες υπηρεσιακές αιτίες των συγκρούσεων τη σύγκρουση ρόλων και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων, την έλλειψη/μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας, τους περιορισμένους πόρους και τον τρόπο διοίκησης της προϊσταμένης, ενώ ως προσωπικές αιτίες, την κακή επικοινωνία και τις διαφορές στην προσωπικότητα, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στην κουλτούρα. Επίσης θεωρούν ότι οι συγκρούσεις έχουν συχνότερα αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματική λειτουργία του παιδικού σταθμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων και οι συμμετέχοντες δηλώνουν, ότι διαθέτουν την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Η προϊσταμένη στη διαδικασία της σύγκρουσης συμμετέχει κυρίως ως μεσολαβήτρια και όταν εκδηλώνονται συγκρούσεις, χρησιμοποιεί κυρίως την τεχνική του συμβιβασμού και της συνεργασίας.

Λέξεις-Κλειδιά: Ρόλος προϊσταμένης, παιδικοί σταθμοί, συγκρούσεις, συναισθηματική νοημοσύνη, διαχείριση συγκρούσεων

Abstract

The successful organization and function of an early-childhood educational and care facility, as are nurseries, requires interprofessional collaboration, which raises the interaction between different people thus the possibility of conflict. The role of the principal is crucial in conflict management because dealing with them in the right way can lead to positive results. This study aims to shed light on the role of the principal on amplifying the arising conflicts between employees in nursery schools. The study was based on a quantitative approach and a Likert type structured questionnaire was used in order to collect data. The questionnaire sample were 126 employees of different specializations, working in nurseries in the regional units of Kozani, Florina, Kastoria and Imathia. As derived from the findings, it is evident that the employees consider as important institutional causes of conflicts; role confusion and overlapping of responsibilities; lack or non-use of nursery regulation; lack of funds and the administration style of the principal. As personal causes of conflicts, the employees consider; poor communication; differences based on personality, values, beliefs and culture. In addition, they acknowledge that conflicts have a negative impact on the efficiency of the nursery facility; the emotional intelligence contributes in the constructive management of the conflicts in the workplace and they strongly believe that they can act empathetically to others. Principals during a potential conflict act as mediators and once conflicts arise, they should be able to use the techniques of compromise and collaboration.

Keywords: principal's role, nurseries, conflicts, emotional intelligence, conflict management

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις οι οποίες εμφανίζονται μεταξύ των ατόμων που μοιράζονται τον ίδιο εργασιακό χώρο και δρουν για την εκπλήρωση κοινών στόχων, αποτελούν ένα συνηθισμένο φαινόμενο και μέρος της επαγγελματικής ζωής. Αυτό συμβαίνει γιατί σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον, ως προς τις δομές, τις διαδικασίες και τους κανόνες, καλούνται να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, αντιλήψεις, ενδιαφέροντα, ικανότητες και κουλτούρες (Μπουραντάς, 2002).

Οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές και θετικές συνέπειες στην απόδοση του οργανισμού και εξαρτώνται από τη φύση και την ένταση τους (Ζαβλανός, 1999). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η σύγκρουση μπορεί να διεγείρει τη δημιουργικότητα, να οδηγήσει στην καινοτομία, να ενδυναμώσει τις σχέσεις και να βελτιώσει την επικοινωνία, ή να μειώσει το ηθικό, να αυξήσει το στρες στην εργασία και να εμποδίσει τη συνεργασία. (Spraho, 2013).

Αν η ευκαιρία που δίνεται μέσα από την σύγκρουση αξιοποιηθεί σωστά από τον τρόπο διαχείρισής της, τότε μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη και βελτίωση του εργασιακού κλίματος (Johnson & Johnson, 2009). Συνεπώς η εποικοδομητική διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των οργανωσιακών, διοικητικών αλλά και εκπαιδευτικών στόχων ενός σχολικού οργανισμού (Balay, 2006).

Ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας είναι καθοριστικός στη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς διάφοροι ερευνητές υποστηρίζουν, ότι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τη σύγκρουση, επηρεάζει τη στάση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία, την επαγγελματική ικανοποίηση και την υγεία τους (Weider, et al., 1996). Για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ο διευθυντής θα πρέπει αρχικά να εντοπίσει τις αιτίες που τις δημιουργούν (Μπουραντάς, 2002). Αυτές

ενδεικτικά μπορεί να είναι η μη σαφής ή μη κατάλληλη κατανομή ρόλων (Gupta & Sasidhar, 2010), ο τρόπος διοίκησης της σχολικής τάξης, οι περιορισμένοι πόροι. Για να μπορέσει όμως ο διευθυντής να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των συγκρούσεων απαιτείται να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζονται για την εκπλήρωση αυτού του ρόλου, όπως προσεκτική ακρόαση, επικοινωνιακές δεξιότητες, ενσυναίσθηση και αυτοέλεγχο. Εξοπλισμένος με όλα τα παραπάνω θα καταφέρει να μεταφερθεί στη θέση του άλλου, να αναγνωρίσει τις συναισθηματικές καταστάσεις και τα διλήμματα που τον απασχολούν, ώστε να μπορέσει τελικά να τις αντιμετωπίσει με υπευθυνότητα και ευαισθησία. (Goleman, 2000).

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να μελετήσει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων των δημοτικών παιδικών σταθμών και το ρόλο της προϊσταμένης στη διαχείρισή τους. Πρωτίστως θα καταγραφούν οι συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων και οι αιτίες αυτών στον χώρο των παιδικών σταθμών, καθώς και των επιδράσεων τους στους εργαζόμενους αλλά και στην λειτουργία της δομής. Τέλος, θα επισημανθούν ο ρόλος της προϊσταμένης στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και οι τεχνικές που υιοθετεί για τη διαχείρισή τους.

Η διπλωματική εργασία πλαισιώνεται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος περιέχει δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, προσδιορίζεται εννοιολογικά ο όρος σύγκρουση, παρουσιάζονται η μορφολογία-τυπολογία των συγκρούσεων, η διαδικασία και τα στάδια, οι πηγές που τις δημιουργούν και οι συνέπειες που επιφέρουν τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, μετά τον προσδιορισμό της έννοιας της διαχείρισης των συγκρούσεων, παρουσιάζονται ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας σε αυτή και οι μέθοδοι με τις οποίες διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Επίσης, καταγράφονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων καθώς και η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείρισή τους. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των σχετικών ερευνών.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνονται ο στόχος της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζονται η μεθοδολογική προσέγγιση, το ερευνητικό εργαλείο, η

ερευνητική διαδικασία, το δείγμα και η μέθοδος κωδικοποίησης και ανάλυσης δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείται η ερμηνεία και συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας και γίνεται συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων της με αυτά άλλων ερευνητών. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο εξάγονται κάποια συμπεράσματα και αναφέρονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς

Οι συγκρούσεις είναι συνδεδεμένες με την ανθρώπινη ύπαρξη, αποτελούν αναπόφευκτο τμήμα των ανθρώπινων σχέσεων και μέρος της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Από αυτόν τον κανόνα δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί ο χώρος της εκπαίδευσης, αφού άτομα και ομάδες με διαφορετικό υπόβαθρο, συμφέροντα και στόχους, μοιράζονται τον ίδιο χώρο εργασίας (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

Η παραδοσιακή θεώρηση αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση ως αρνητική για τον οργανισμό (Σαΐτης,2014). Αναφέρεται στη δυσλειτουργία του οργανισμού, αποτέλεσμα της φτώχης επικοινωνίας και της δυσπιστίας μεταξύ των μελών του. Υποδηλώνει την αδυναμία των διευθυντών να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα προβλήματα που προκύπτουν όπως επίσης και στις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Υποστηρίζει, ότι οι συγκρούσεις επιλύονται είτε με τη φυσική απομάκρυνση των εμπλεκόμενων μερών, είτε με την παρέμβαση των ανωτέρων (Σπυράκης και Σπυράκη, 2008).

Αργότερα, με την εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, αναπτύχθηκαν σύγχρονες θεωρίες για τους τρόπους αντιμετώπισης και επίλυσης των συγκρούσεων. Ο Robbins (1998), θεωρεί τις συγκρούσεις αναπόφευκτες, μπορεί να έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες, προερχόμενες κυρίως από τις διαδικασίες, τους κανόνες, τις τεχνικές και την πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών. Για την θετική αντιμετώπισή τους απαιτείται η εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της σύγκρουσης

Αναφορικά με το τι είναι σύγκρουση, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Η εμφάνιση των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές και έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί, οι οποίοι εστιάζουν στη διαφορετικότητα των απόψεων, αναγκών, στόχων και ενδιαφερόντων.

Η Follet(1924, ό. π. αναφ. σε Balay,2006) υποστήριξε ότι οι συγκρούσεις εμφανίζονται, λόγω των διαφωνιών που υπάρχουν μεταξύ των μελών , τα οποία συνεργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό.

Ο Robbins (1998) αναφέρει ότι στη διαδικασία της σύγκρουσης περιλαμβάνονται βασικά στοιχεία, όπως η αλληλεξάρτηση των εμπλεκόμενων μερών, η αντίληψη της σύγκρουσης καθώς και η αντιπαράθεση. Σύμφωνα με τους Tedeschi et al (1973,ό.π. αναφ. σε Σπυράκης & Σπυράκη,2008) η σύγκρουση ορίζεται σαν μια διαδραστική κατάσταση, όπου οι συμπεριφορές ή οι στόχοι ενός ατόμου είναι σε κάποιο βαθμό ασυμβίβαστοι με τις συμπεριφορές ή τους στόχους κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδα εργασίας. Οι Everard & Morris (1999), προσδιορίζουν την σύγκρουση θετικά, δίνοντάς της την έννοια της αληθινής-ειλικρινούς διάστασης απόψεων, λόγω ύπαρξης πολλών και διαφορετικών τρόπων δράσης, επισημαίνοντας ότι αν απουσιάζει από έναν εργασιακό χώρο, ίσως να υποδηλώνει αδιαφορία, νωθρότητα ή αποφυγή ευθυνών. Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2011) εκλαμβάνουν τη σύγκρουση ως σκόπιμη ενέργεια του ατόμου ή της ομάδας με στόχο την παρεμπόδιση της επίτευξης των επιθυμητών στόχων άλλου ατόμου ή ομάδας. Ο Πατσάλης και Παπουτσάκη (2014), ορίζουν τη σύγκρουση ως μια διαδικασία, η οποία εμπεριέχει διαφορετικές ασυμβίβαστες μεταξύ τους απόψεις από άτομα ή ομάδες που αλληλεπιδρούν ανταγωνιστικά, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται διενέξεις και να επηρεάζεται ο εργασιακός χώρος και η δομή των σχέσεων των μελών του οργανισμού.

Όπως συνάγεται από τα παραπάνω, σε όλους σχεδόν τους ορισμούς της σύγκρουσης εμπεριέχεται η έννοια των ασύμβατων στόχων και της αλληλεξάρτησης δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων. Από τους διαφορετικούς προσανατολισμούς των αξιών των αλληλοδρώντων ατόμων, τις αντιφατικές απόψεις για τις

οργανωσιακές διαδικασίες και την διανομή πόρων, προκύπτει πολλές φορές η ασυμβατότητα των στόχων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία. Θα πρέπει όμως εδώ να διευκρινιστεί, ότι για να προκληθεί μια σύγκρουση λόγω ασύμβατων στόχων, θα πρέπει η ενέργεια του ενός να εξαρτάται από την ενέργεια του άλλου. Τα άτομα των οποίων οι συμπεριφορές δεν εμπλέκονται σε συνδυασμένη δράση δεν είναι απαραίτητο να καταλήξουν σε σύγκρουση (Miller, 2006). Για να χαρακτηριστεί μια σχέση αλληλοεξαρτώμενη, θα πρέπει οι ενέργειες του ενός μέλους να επηρεάζουν το άλλο μέλος με το οποίο συνεργάζεται και διαδρά. Σε αυτές τις σχέσεις όμως, εκτός από τα στοιχεία της συνεργασίας εμπεριέχονται και αυτά του ανταγωνισμού. Έτσι μπορούμε να πούμε, ότι όσο πιο ανταγωνιστικό είναι το εργασιακό περιβάλλον, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα δημιουργίας συγκρουσιακών καταστάσεων.

1.2. Μορφολογία-τυπολογία των συγκρούσεων

Η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων, επιχειρήθηκε από πολλούς ερευνητές, χρησιμοποιώντας διάφορα κριτήρια. Οι De Paola & Hoy (2001) διαχωρίζουν τη γνωστική σύγκρουση από τη συναισθηματική ή διαφορετικά συγκρούσεις προσανατολισμένες στο καθήκον και συγκρούσεις προσανατολισμένες στο συναίσθημα (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Οι πρώτες εμπλέκονται με οργανωσιακά ζητήματα που αφορούν πολιτικές και αναθέσεις εργασιών, στόχους και εκτέλεση εργασιών, καταβολή ανταμοιβών και διανομή πόρων, ενώ οι δεύτερες σχετίζονται με συναισθηματικά ζητήματα όπως αντιπάθειες, φόβο, θυμό, δυσαρέσκεια και δυσπιστία, αλλά και σύγκρουσης προσωπικοτήτων και προβληματικών σχέσεων (Schermerhorn, (2011:502).

Με βάση το πεδίο εμφάνισης οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε ατομικές (ενδοπροσωπικές- διαπροσωπικές), ενδοομαδικές, διομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων, μεταξύ σχολικής κοινότητας και εξωτερικού περιβάλλοντος και μεταξύ οργανισμών (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις είναι γνωστές ως εσωτερικές συγκρούσεις του ατόμου ή διαφορετικά ως ψυχολογικές που καλλιεργούνται μέσα στο ίδιο το άτομο και σχετίζονται με κίνητρα, επιλογές και πιστεύω (Porter, 1996). Συνήθως

εμφανίζονται όταν η δράση του, που αφορά ρόλους και στόχους, έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες, τις αρχές, τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις του, με αποτέλεσμα να βιώνει το λεγόμενο «εργασιακό στρες» και να επηρεάζεται η συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008β· Σπυράκης & Σπυράκη, 2008). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις προκύπτουν μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο ή και σε διαφορετικά, όπως μεταξύ συνάδελφων ή μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου (Porter,1996). Χαρακτηρίζονται ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ατόμων και μπορεί να εμφανίζονται λόγω διαφορετικών και ασυμβίβαστων προσωπικοτήτων, με διαφορετικές αντιλήψεις, στόχους και αξίες ή ακόμη να οφείλονται στην έλλειψη συνεννόησης (Gamage, 2006· Rahim, 2002). Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις αναπτύσσονται μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε μια ομάδα. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων, τα οποία αλληλοεξαρτώνται, επικοινωνούν και λειτουργούν με συλλογική συνείδηση, αποβλέποντας στην επίτευξη ενός κοινού στόχου. Εμφανίζονται όταν υπάρχει ασυμβατότητα μεταξύ των ατόμων της ομάδας σχετικά με τους στόχους, τα καθήκοντα, τις λειτουργίες (Καμπουρίδης, 2002). Οι συγκρούσεις οι οποίες αναφέρονται στην αντιπαράθεση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή ομάδων στα πλαίσια ενός οργανισμού, αποτελούν τις διομαδικές συγκρούσεις και μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς στόχους και δραστηριότητες των υποομάδων, χαρακτηριζόμενες από αντιπαλότητα και ανταγωνισμό, λόγω της προβληματικής επικοινωνίας και της κακής οργανωτικής δομής του σχολείου (Παρασκευόπουλος, 2008).

Οι συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και το σύλλογο διδασκόντων ή μιας ομάδας εκπαιδευτικών, συγκροτούν τις συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες και πολλές φορές εμφανίζονται όταν το άτομο δεν συμφωνεί με τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκει (Montana & Charnov, 2000). Υπάρχουν και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται όταν μια ομάδα ή ένα μέλος της σχολικής κοινότητας, διαφωνήσει με κάποιον φορέα της τοπικής κοινωνίας για ζητήματα του σχολείου (Σαΐτης, 2007: 273-274).

Με βάση τον τρόπο εμφάνισης, οι συγκρούσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) Άμεσες όπου επικρατεί μια ένταση στις σχέσεις των μελών του οργανισμού. β) Έμμεσες όταν εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο παράξενες

συμπεριφορές όπως ασυνήθιστες απουσίες ή αιτήσεις για μετακινήσεις (Σαΐτης, 1994).

Με βάση τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που επιφέρουν οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Οι ερευνητές (DeDreu, (1997) και Rahim, (2002) υποστηρίζουν ότι οι λειτουργικές συγκρούσεις εμπεριέχουν διαφωνίες που σχετίζονται με το περιεχόμενο και με τον τρόπο που διεκπεραιώνεται ένα συγκεκριμένο έργο, συμπεριλαμβάνοντας διαφορές στις οπτικές και τις απόψεις. Χαρακτηρίζονται ως λειτουργικές διότι μέσα από τη σωστή διαχείρισή τους, μπορεί να προκύψουν βέλτιστοι τρόποι για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και κατά συνέπεια την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Συνιστούν μια εποικοδομητική διαφωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων, μια θετική διαδικασία, μέσα από την οποία αναδύονται νέες ιδέες που βοηθούν στην δημιουργικότητα και στη διεργασία της μάθησης (Ζαβλανός, 2002· Miller, 2006). Στις δυσλειτουργικές υπάρχει μια προσωποποίηση της σύγκρουσης με έντονα συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, απόρριψης, η οποία οφείλεται στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες των μελών που εμπλέκονται. Η συναισθηματική αυτή φόρτιση που βιώνουν τα εμπλεκόμενα μέλη, έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής τους απόδοσης και ικανοποίησης (Παρασκευόπουλος, 2008).

1.3. Διαδικασία της σύγκρουσης

Η σύγκρουση ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ δύο ατόμων ή ομάδων, εμφανίζεται και ξετυλίγεται σταδιακά μέχρι τη στιγμή της κλιμάκωσης. Σύμφωνα με τους Appelbaum *et al.*(1999), κάθε επεισόδιο ξεκινάει με συνθήκες που δημιουργούν μια πιθανή αντιπαράθεση, συνεχίζει με την αντίληψη της κατάστασης, την προσωποποίηση και τη συναισθηματική εμπλοκή, δημιουργεί μια συγκρουσιακή συμπεριφορά και τέλος οδηγεί σε αύξηση ή μείωση της απόδοσης ανάλογα του τρόπου επίλυσης.

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκδήλωσης των συγκρούσεων περιέγραψε ο Ponty (1967) το οποίο συναντάται και σήμερα και σηματοδοτεί πέντε στάδια κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης.

1^ο Στάδιο: Αανθάνουσα σύγκρουση

Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση υποβόσκει, δεν εκδηλώνεται και οφείλεται σε προγενέστερες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι η έλλειψη σωστής επικοινωνίας, οι μη προσδιορισμένες με σαφήνεια αρμοδιότητες, η διαφορετικότητα στον τρόπο προσέγγισης κάποιων θεμάτων, η απειλή συμφερόντων, οι διαφορές στην προσωπικότητα, τις αξίες και τα συναισθήματα. Αφορούν δηλαδή την επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού, τη δομή της ομάδας και τις προσωπικές μεταβλητές (Thomas, 1976).

2^ο Στάδιο: Αντιληπτή σύγκρουση

Στην αντιληπτή σύγκρουση όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τη δημιουργία συνθηκών που μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Οδηγούνται σε σκέψεις και συναισθήματα που παράγουν ένταση και ανησυχία. Η αντιληπτική ικανότητα σε αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντική, αφού η συμβολή της παίζει πρωταρχικό ρόλο στη δημιουργία σωστής ή λανθασμένης εκτίμησης της κατάστασης και κατ' επέκταση στην εμφάνιση ή όχι της επικείμενης σύγκρουσης. Αν στην αντιληπτή σύγκρουση βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αποσαφηνιστούν τα γεγονότα, τότε δίνεται η δυνατότητα να μην φτάσει η σύγκρουση στα επόμενα στάδια (Σαΐτης, 2002).

3^ο Στάδιο: Αισθητή σύγκρουση

Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση προσωποποιείται, αφού έχει άμεση σχέση με τα συναισθήματα που εκδηλώνονται στα εμπλεκόμενα άτομα. Δημιουργούνται εντάσεις και οι συμπεριφορές τους προσανατολίζονται στην προστασία των προσωπικών συμφερόντων. Αρχίζουν να αισθάνονται απειλή, εχθρότητα, φόβο, ένταση, άγχος και έλλειψη εμπιστοσύνης.

4^ο Στάδιο: Φανερή σύγκρουση

Στη φανερή σύγκρουση τα άτομα αρχίζουν να αντιδρούν αφού βιώνουν τη διένεξη και αποφασίζουν να συμπεριφερθούν με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο για να την αντιμετωπίσουν. Έτσι μπορεί να επιλέξουν την ανοιχτή σύγκρουση με έντονες συμπεριφορές, που πολλές φορές μπορούν να φτάσουν και σε ακραίες καταστάσεις όπως φραστικές επιθέσεις, χειρονομίες, χειροδικίες, απειλές και προειδοποιήσεις. Μπορούν όμως να προσπαθήσουν να επιλύσουν το υφιστάμενο πρόβλημα με βάση τη

λογική, τη διάθεση για συνεργασία και την ελεγχόμενη συμπεριφορά, στοιχεία που απαιτούν δεξιότητες και συνειδητή προσπάθεια.

5^ο Στάδιο: Αποτελέσματα της σύγκρουσης

Στο στάδιο αυτό, το οποίο είναι και το τελευταίο, προκύπτουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται τόσο με τις επιπτώσεις όσο και με τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης και που διαμορφώνουν τις μελλοντικές σχέσεις των ατόμων που ενεπλάκησαν στη σύγκρουση (Milton, 1981). Αν το πρόβλημα επιλυθεί με λειτουργικό τρόπο, θα υπάρξει αύξηση της εργασιακής απόδοσης, και σε αντίθετη περίπτωση, αν η σύγκρουση έχει δυσλειτουργική έκβαση, θα υπάρξει μείωση της αποδοτικότητας.

1.4. Πηγές των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο απορρέουν από διάφορες πηγές. Ειδικότερα στο χώρο των παιδικών σταθμών εντοπίζονται διάφοροι παράγοντες που ενεργοποιούν προστριβές και διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων και οι οποίες φορτίζουν το εργασιακό κλίμα. Για την επιτυχή διαχείριση των προβλημάτων που δημιουργούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, απαιτείται ο εντοπισμός και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών τους (Omisoire & Abiodum, 2014· Σαΐτης, 1994). Αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα, τόσο θεωρητικά όσο και ερευνητικά, ταξινομώντας τις αιτίες με πολλούς αλλά και διαφορετικούς τρόπους. Οι σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων που εμφανίζονται μεταξύ των μελών ενός παιδικού σταθμού θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως εξής:

Προβληματική επικοινωνία

Για την διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος που θα βοηθήσει στην εύρυθμη λειτουργία του παιδικού σταθμού απαιτείται η συνεργασία όλων των ειδικοτήτων που εργάζονται σε αυτό το χώρο. Βασική προϋπόθεση μιας εποικοδομητικής συνεργασίας είναι η δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η κακή επικοινωνία αποτελεί κύρια πηγή συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων μερών του παιδικού σταθμού και καθιστά προβληματική ή αδύνατη την κατανόηση της άλλης πλευράς. *«Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη*

και μετάφραση μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις» (Μπουραντάς, 2002:422). Η διαφορετική αντίληψη της λεκτικής αλλά και της μη λεκτικής επικοινωνίας καθώς και η διαφορετική ερμηνεία των προσλαμβανόμενων μηνυμάτων οδηγούν σε σοβαρές διενέξεις και προστριβές (Lukman *et al*, 2009). Μια προβληματική επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της συνεργασίας και την μη υιοθέτηση μιας κοινά αποδεκτής εκπαιδευτικής πολιτικής για την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999).

Συγκρουόμενοι στόχοι

Οι εκπαιδευτικοί σε έναν σχολικό οργανισμό θα πρέπει να αντιληφθούν ότι οι στόχοι τους αποτελούν μέρος των κοινών συλλογικών στόχων του σχολείου. Αν αυτό δεν γίνει κατανοητό από όλους τότε ενέχει ο κίνδυνος εμφάνισης διενέξεων λόγω των συγκρουόμενων, ασύμβατων στόχων. Για να θεωρηθούν δύο στόχοι συγκρουόμενοι θα πρέπει η επίτευξη του ενός να αποκλείει την πραγματοποίηση του άλλου στόχου. Εν προκειμένω το άτομο προσπαθεί να πετύχει το στόχο του με τέτοιο τρόπο ο οποίος θα είναι εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους, με κατάληξη την εμφάνιση της σύγκρουσης (Μπουραντάς, 2002).

Περιορισμένοι πόροι

Οι περιορισμένοι πόροι που διατίθενται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στους παιδικούς σταθμούς πολύ συχνά δημιουργούν συγκρούσεις, όταν το κάθε μέρος προσπαθεί να πετύχει μεγαλύτερη συμμετοχή σε αυτούς, σε βάρος των άλλων μερών. Η ανεπάρκεια πόρων όπως η έλλειψη προσωπικού, η υλικοτεχνική υποδομή, ο τρόπος κατανομής αυτών των πόρων δημιουργούν ανταγωνισμούς που οδηγούν σε συγκρουσιακά φαινόμενα. Η ανεπαρκής χρηματοδότηση αποτελεί αιτία έντονης αντιπαράθεσης μεταξύ διευθυντών/ριών και Ο.Τ.Α. (Ιορδανίδης, 2014).

Στυλ διοίκησης του/της διευθυντή/ριας

Μια σημαντική πηγή σύγκρουσης σε έναν παιδικό σταθμό αποτελεί το στυλ διοίκησης που υιοθετεί ο /η προϊστάμενος/η. Όταν ο τρόπος λήψης αποφάσεων

έρχεται σε αντίθεση με αυτόν που οι εργαζόμενοι θεωρούν ως την ορθότερη πρακτική, τότε δημιουργείται ένα κλίμα απογοήτευσης, το οποίο μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή τους απόδοση και να δημιουργηθεί ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα (Johnson & Scollay, 2001). Επίσης η άσκηση της διοίκησης κατά τρόπο άνισο αποτελεί πηγή διενέξεων (March & Simon, 1993).

Οργανωσιακό περιβάλλον-οργανωτική δομή

Οι οργανωτικές αδυναμίες στο σχολικό περιβάλλον όπως ο ασαφής καθορισμός ρόλων και καθηκόντων καθώς και η ανεπάρκεια διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης οδηγούν σε συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2002:422). Προβλήματα λειτουργικού χαρακτήρα μπορεί να εμφανιστούν στην κατανομή των τάξεων, στην απασχόληση μαθητών λόγω απουσίας εκπαιδευτικού, στη σαφήνεια του κανονισμού λειτουργίας καθώς και στην εφαρμογή του (Ghaffar, 2010). Άλλοι παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν διενέξεις είναι η ανομοιομορφία του προσωπικού ως προς την ηλικία, την ειδικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναλλαγή του προσωπικού και ο βαθμός αλληλεπίδρασης των μελών σε κοινούς στόχους και σχολικές εκδηλώσεις.

Ανθρώπινοι παράγοντες-ατομικές διαφορές

Οι ατομικές διαφορές, λόγω των προσωπικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου προσωπικού που συνυπάρχει και αλληλεπιδρά σε μια σχολική μονάδα, ευνοούν τη δημιουργία προστριβών και έντονων αντιθέσεων. Οι διαφορές αυτές αφορούν τα χαρακτηριστικά, τις διαφορετικές φιλοδοξίες, την κοινωνική θέση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008α), τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις ατόμων ή ομάδων ενός οργανισμού που σχετίζονται με τους στόχους, τους τρόπους υλοποίησής τους, τις διαδικασίες, τους κανόνες τις τεχνικές κ.λπ. (Μπουραντάς, 2002), την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο (Σαΐτης, 1994). Τα χαρακτηριστικά των ατόμων είναι αδύνατον να αλλάξουν με αποτέλεσμα τα προβλήματα που απορρέουν από αυτά να είναι δύσκολα στη διευθέτησή τους (Ιορδανίδης, 2005).

Αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων

Διαφορές που σχετίζονται με ποια επαγγελματική ομάδα είναι αρμόδια για την εκτέλεση συγκεκριμένων ρόλων ή για τη λήψη απόφασης σε μια επιλεγμένη διαδικασία, πολλές φορές δημιουργούν συγκρούσεις, και αυτό γιατί σε έναν παιδικό

σταθμό τα άτομα (βρεφονηπιοκόμοι, βοηθοί βρεφονηπιοκόμων) συνδέονται με μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της αλληλοεπικάλυψης ρόλων γιατί πολλές φορές οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί λειτουργίας δεν καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα της κάθε ειδικότητας και δεν βοηθούν στην αποδοτική εκτέλεσή τους. Εδώ μπορούμε να εντάξουμε και την επιδίωξη ενός μέρους ,ατόμων ή ομάδων, να ελέγξει δραστηριότητες που ανήκουν σε άλλο άτομο ή ομάδες (Σαΐτης, 2007: 277).

1.5 .Συνέπειες των συγκρούσεων

Η αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων ή ομάδων σύμφωνα με τον Argon (οπ.αναφ. σε Αργυρίου, Ανδρεάδου, Αθανασούλα- Ρέππα, 2013) είναι μια έννοια η οποία εμπεριέχεται στην σύγκρουση και η οποία επηρεάζει τις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών είτε θετικά είτε αρνητικά. Πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν διεξοδικά με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει μια σύγκρουση στα άτομα αλλά και στον εργασιακό τους χώρο. Αν και οι ερευνητές στα πρώτα χρόνια συμφωνούσαν ότι η σύγκρουση είναι ένα αρνητικό φαινόμενο με καταστρεπτικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, τις τελευταίες δεκαετίες τείνουν να συμφωνούν στην άποψη πως η σύγκρουση δεν είναι ούτε καλή ούτε κακή (Hoy & Miskel, 2005:231), αλλά είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι θα την διαχειριστούν και ο οποίος θα επιφέρει αρνητικά ή θετικά αποτελέσματα (Somech, 2008). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων σε έναν εργασιακό χώρο, στην προκειμένη περίπτωση σε έναν παιδικό σταθμό, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε θετικές και αρνητικές με άξονα τα αίτια που τις προκαλούν καθώς και τον τρόπο διαχείρισής τους.

1.5.1. Θετικές συνέπειες

Η αντιμετώπιση σε αρχικό στάδιο και η αποτελεσματική διαχείριση μιας σύγκρουσης προφυλάσσει τον οργανισμό από άλλες διενέξεις που μπορεί να πάρουν μεγαλύτερες διαστάσεις Μέσα από την έγκαιρη διαχείριση αμβλύνονται οι εντάσεις, οι διαμάχες, το άγχος των εμπλεκόμενων ατόμων με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός κλίματος

συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Tjosvold & Tjosvold, 1995). Η κοινή προσπάθεια αντιμετώπισης του προβλήματος από την πλευρά των εμπλεκόμενων μερών οδηγεί στην αναζήτηση νέων εναλλακτικών μέσα από την ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων, με στόχο την εξεύρεση βέλτιστων λύσεων για όλους (Καραγιάννη και Ρουσσάκης, 2015). Τα όποια προβλήματα του οργανισμού που ενδεχομένως να υπάρχουν, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης της διαφωνίας, μπορούν να αναδειχθούν και παράλληλα να προκύψουν νέες και πιο ουσιαστικές ιδέες από τις αρχικές και να αποσαφηνιστούν οι στόχοι (Saiti, 2015). Σε μια επιτυχημένη προσπάθεια διαχείρισης της σύγκρουσης προωθείται η δημιουργικότητα και η καινοτομία, οι οποίες μπορούν να βγάλουν τα άτομα από την στατικότητα και να οδηγήσουν στην αλλαγή (DeDreu, 2006). Δίνεται παράλληλα η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, αφού η προσπάθεια εύρεσης κοινής λύσης αυξάνει την ομαδική συνοχή (Σαΐτης, 2007). Άλλη μια θετική παράμετρος είναι ότι τα άτομα αξιολογούν τις πρακτικές επικοινωνίας που υιοθετούν, τη μη λεκτική επικοινωνία και επαναξιολογούν τους στόχους και τις αποφάσεις τους. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την εσωτερική ωρίμανση του ατόμου, η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην αναβάθμιση των ανθρώπινων σχέσεων (Λεπίδας, 2012). Μέσα από τη βίωση των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων ατόμων αναπτύσσεται η ικανότητα της ενσυναίσθησης (Παρασκευόπουλος, 2008· Μαυρίδου, 2017:14). Αυτές οι συγκρούσεις αναδεικνύουν τα βαθύτερα προβλήματα, τις αδυναμίες και επαναξιολογούν την υφιστάμενη κατάσταση διαμορφώνοντας ένα ωφέλιμο επίπεδο έντασης και ανταγωνισμού.

1.5.2. Αρνητικές συνέπειες

Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων επηρεάζουν τόσο τα μέλη ενός οργανισμού όσο και τον ίδιο τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.

Η συναισθηματική φόρτιση που βιώνουν τα άτομα εξαιτίας των συγκρούσεων, επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή τους οδηγώντας τους σε μη ενεργητική

συμμετοχή και επίτευξη των στόχων της ομάδας (Carnevale & Probst, 1998). Λόγω αυτής της συναισθηματικής κατάστασης καθίσταται δύσκολη η λύση της διένεξης γιατί τα άτομα δεν μπορούν να επικεντρωθούν στο πρόβλημα ώστε να αναζητήσουν νέες δημιουργικές ιδέες και λύσεις (De Drué & Beersma, 2005).

Παράλληλα αναπτύσσονται αρνητικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό, προβλήματα στην συνεργασία και απροθυμία στην ανάληψη νέων πρωτοβουλιών (Saiti, 2015). Η δημιουργία όλων αυτών των καταστάσεων κατευθύνουν τους εμπλεκόμενους σε μια ανεύθυνη συμπεριφορά χαρακτηριζόμενη από καχυποψία, εχθρότητα και δυσπιστία, στοιχεία που επιφέρουν συγκρούσεις οι οποίες είναι πολύ δύσκολες στην επίλυσή τους (Σαΐτης, 2002).

Ενδεχομένως μπορεί να δημιουργηθούν στρεβλές αντιλήψεις σχετικά με τα θετικά χαρακτηριστικά των αντικρουόμενων μερών, οδηγώντας σε αρνητικά στερεότυπα με αποτέλεσμα μιας κακής σε ποιότητα συνεργασίας και κατ' επέκταση έλλειψη συνεργασίας (Saiti, 2015).

Η επίδραση της ψυχολογίας των εργαζομένων από την εμφάνιση της σύγκρουσης προκαλεί εργασιακό άγχος, ανασφάλεια και στρες (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008β· Παρασκευόπουλος, 2008) και η ενέργεια που σπαταλούν μειώνει την επίδοση των εργαζομένων ως μονάδες και φυσικά ολόκληρου του οργανισμού, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση (Tobin, 2001· Balay, 2006). Ενδέχεται επίσης να εμφανιστεί πτώση του ηθικού ,συχνές αδικαιολόγητες απουσίες ,αδιαφορία, αίτηση μετακίνησης όταν το τελικό αποτέλεσμα της σύγκρουσης δεν ικανοποιεί τα συμφέροντά τους (Σαΐτης, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. Διαχείριση των συγκρούσεων

2.1. Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων

Η διαχείριση της σύγκρουσης αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων και στρατηγικών που αποβλέπουν όχι μόνο στην ελαχιστοποίηση των μη λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης αλλά και στην ενδυνάμωση των λειτουργικών της στοιχείων (Rahim, 2001). Ο επιτυχημένος χειρισμός, μετατρέπει τη σύγκρουση σε θετική εμπειρία, αφού δίνεται η ευκαιρία σε όσους εμπλέκονται συ αυτήν να μάθουν κάτι παραπάνω για τον εαυτό τους αλλά και για τους άλλους, να αλλάξουν στο μέτρο του δυνατού το κατεστημένο και να υιοθετήσουν νέους τρόπους συσχετισμού και συνεργασίας. (Φασουλής, 2006). Οι D' OoSteerlinck and Broekaert (2003:222) αναφέρουν ότι *«η εποικοδομητική διαχείριση, ενθαρρύνει την ανάπτυξη αξιών, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και γνώσεων. Μέσω των διενέξεων τα άτομα αντιλαμβάνονται τις διαφορές τους»*. Είναι σημαντικό να αναφερθεί η διαφορά του όρου «διαχείριση των συγκρούσεων» από τον όρο «επίλυση των συγκρούσεων», διότι δηλώνουν διαφορετικούς στόχους όταν χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας οργανωσιακής σύγκρουσης. Η επίλυση των συγκρούσεων στοχεύει στην μείωση ή τον τερματισμό της σύγκρουσης (Rahim, 2002). Η διαχείριση συγκρούσεων ουσιαστικά επικεντρώνεται σε επιχειρηματολογικά τεκμηριωμένες διαφορετικές απόψεις που θα περιορίσουν την επέκτασή της και θα την οδηγήσουν στον τερματισμό (Mayer, 1995), με αποτέλεσμα να αναλύεται περισσότερο ως προς το χρόνο, να επιτρέπει την εμπλοκή των μελών και να συνδέεται περισσότερο με την αντίληψη πιθανών θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων (Θεοδωρακόπουλος, 2018). Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η διαχείριση συγκρούσεων δεν είναι σημαντική μόνο για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αλλά και για την προσωπική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη του ατόμου (Kunaviktikul et al., 2000). Η αποτελεσματική διαχείριση είναι το κλειδί της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας (Goodyear, 2006) , αποτελεί μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων μέσα σε οποιαδήποτε ομάδα (Bateman et al., 2004) και είναι μια από τις μέγιστες λειτουργίες του οργανισμού (Likert et al., 1976). Η ανάλυση της σύγκρουσης αποτελεί αναγκαιότητα για την ορθή διαχείρισή της, γιατί μέσα από αυτήν μπορεί να γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα μιας σύγκρουσης. Εμπεριέχει τις διαδικασίες διάγνωσης των αιτιών, αξιολόγησης των συνεπειών, κατανόησης των κινήτρων και των δυο πλευρών, επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής, καθώς και της ενίσχυσης της γνώσης και της αποτελεσματικότητας σε ατομικό, ομαδικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμού (Ogunyemi et al., 2010). Η επίλυση της

σύγκρουσης θεωρείται εποικοδομητική, όταν τα εμπλεκόμενα μέρη καταλήγουν σε ένα αποτέλεσμα με το οποίο είναι ευχαριστημένα και πιστεύουν ότι έχουν ωφεληθεί, όταν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις βελτιώνονται και όταν αναπτύσσουν δεξιότητες εποικοδομητικής διαχείρισης μελλοντικών συγκρούσεων. Η κακή διαχείριση της σύγκρουσης ή η αποφυγή της μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην υλοποίηση των στόχων που θέτει μια σχολική μονάδα (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Ο Whyn (1978, οπ. αναφ. σε Τέκος & Ιορδανίδης, 2011), υποστηρίζει ότι βασικός στόχος της διαχείρισης μιας σύγκρουσης θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας οργανωσιακής δομής, που να μεταβάλλει τις συγκρούσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης και θετικής αλλαγής για το σχολικό περιβάλλον. Εξάλλου, ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των οργανωσιακών, διοικητικών και εκπαιδευτικών στόχων ενός σχολικού οργανισμού, είναι η ορθή διαχείριση της σύγκρουσης (Balay, 2006).

2.2 . Ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας στη διαχείριση των συγκρούσεων

Η πολυπλοκότητα και η ποικιλομορφία του εκπαιδευτικού έργου που πραγματοποιείται σε μια σχολική μονάδα καθώς και η συμμετοχή προσώπων με διάφορες προσλαμβάνουσες, πολύ συχνά δημιουργούν προστριβές και διαμάχες μεταξύ των μελών της. Επίσης η ανομοιογένεια του προσωπικού ως προς την σχέση εργασίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο, το επίπεδο της εκπαίδευσης κ. ά., καθιστούν δύσκολη πολλές φορές τη γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση μιας σχολικής σύγκρουσης. Οι Everard & Morris υποστηρίζουν, *«ότι η σύγκρουση στη σχολική κοινότητα, είτε ως έννοια ειλικρινούς διάστασης απόψεων η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης, είτε ως γνήσια σύγκρουση συμφερόντων ή προσωπικοτήτων, δεν είναι απλώς αναπόδραστη, αλλά αποτελεί σημαντικό κομμάτι της σχολικής ζωής»* (1999:119). Το ρόλο του διαχειριστή της σύγκρουσης αναλαμβάνει ο διευθυντής/ρια ο/η οποίος/α θα πρέπει πρωτίστως να έχει αυξημένη επίδραση στους εργαζόμενους που διοικεί και να διαθέτει ικανότητες-δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να διευθετήσει και να αξιοποιήσει θετικά τις συγκρουσιακές περιπτώσεις που αναδεικνύονται. Ο ρόλος αυτός δεν θεωρείται εύκολος, γιατί τα περισσότερα θέματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις είναι δύσκολα, μη δομημένα και συνήθως απρόβλεπτα (Πασιαρδής, 2004). Επίσης, η

συχνότητα των σχολικών συγκρούσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένη, με συνέπεια οι διευθυντές/ριες, σύμφωνα με έρευνες, να δαπανούν το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση μιας διένεξης (Καντάς, 1995). Η αδυναμία διαχείρισης της σύγκρουσης είναι αυτή που ενδεχομένως θα μπορούσε να επηρεάσει περισσότερο τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον οργανισμό παρά η ίδια η σύγκρουση (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Γι' αυτό λοιπόν είναι πολύ σημαντικό οι διευθυντές/ριες να εκπαιδεύονται κατάλληλα, ώστε να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τη φύση των συγκρούσεων και να διακρίνουν εκ των προτέρων αν αυτές μπορεί να είναι την αποτελεσματικές ή όχι για τον οργανισμό (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος απαιτεί συνεργατικότητα, εμπιστοσύνη, ανοικτή επικοινωνία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των προϊσταμένων κάθε οργανικής μονάδας γιατί θα τους βοηθήσει στην πρόληψη αλλά και στη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων (Iordanides et al., 2014). Ο προϊστάμενος θα πρέπει να εντοπίσει τις συγκρούσεις και να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική διαχείρισης, έτσι ώστε όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού να αποκομίσουν οφέλη και να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016· Σταμενίτη, 2015). Η εξέλιξη της σύγκρουσης, που μπορεί να αποβεί καταστροφική ή εποικοδομητική, επηρεάζεται από τον τρόπο που θα την διαχειριστεί ο προϊστάμενος (Cetin & Hacifaziloglu, 2004). Δεν πρέπει να αποφεύγει τη σύγκρουση αλλά να προσπαθεί να τη συστηματοποιήσει και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Είναι πολύ σημαντικό ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολικού οργανισμού να μπορεί να αναγνωρίζει τα τυχόν προβλήματα από τα οποία μπορεί να προκύψουν διαμάχες, ώστε να μπορεί να τις προλάβει και να τις αντιμετωπίσει έγκαιρα. Για να μπορέσει ένας διευθυντής/ρια να βοηθήσει τους υφισταμένους του, είναι απαραίτητο να γνωρίζει πρώτα τα προβλήματά τους (Hayes, 2002). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί επικοινωνιακές και συναισθηματικές δεξιότητες από το διευθυντή/ρια (Γουρναρόπουλος, 2007), ώστε να αποδέχεται τη διαφορετικότητα των ατόμων, να ενστερνίζεται τις διαφορετικές κουλτούρες και να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των μελών του σχολικού οργανισμού (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006).

Υπάρχουν τρεις τρόποι συμμετοχής και εμπλοκής του διευθυντή/ριας σε μια ενδοσχολική σύγκρουση, έχοντας και διαφορετικό ρόλο σε κάθε έναν από τους τρεις αυτούς τρόπους ανάμειξης. Έτσι μπορεί να έχει ρόλο: **α)** υποκινητή/ριας μιας σύγκρουσης, πυροδοτώντας τις διαφωνίες με απώτερο στόχο την έναρξη μιας αλλαγής στο σχολικό οργανισμό, **β)** εναγόμενου/ης σε μια κατάσταση σύγκρουσης, όταν του ασκείται κριτική για την πολιτική που ακολουθεί ή τον τρόπο διοίκησης που υιοθετεί και **γ)** μεσολαβητή/ριας, όπου ο διευθυντής/ρια μεσολαβεί στις συγκρούσεις και στις διαφωνίες που εμφανίζονται μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Σαΐτης, 2007:285).

Για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο ρόλο του μεσολαβητή ο διευθυντής/ρια μιας σχολικής μονάδας, ώστε να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση απαιτείται (Medina et al., 2002) :

- να εντοπίζει τις πηγές της σύγκρουσης,
- να ενθαρρύνει την συζήτηση για θέματα καθήκοντος και να επιλύει θέματα συναισθηματικής φύσης, καλώντας τα εμπλεκόμενα μέρη να εκφράσουν τα συναισθήματά και τις σκέψεις τους,
- να γνωρίσει τις διαφορές των εμπλεκόμενων μελών που οδήγησαν στη διένεξη,
- να γνωρίζει αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να χρησιμοποιεί τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων και τις συνέπειές τους,
- να τονίσει την ανάγκη της συνεργασίας,
- να είναι ευέλικτος στη συμπεριφορά του,
- να συμβάλλει στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων,
- να δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες επίλυσης της σύγκρουσης,
- να παρακολουθεί τη διαδικασία που ακολουθείται για την επίλυση της σύγκρουσης,
- να εστιάζει στην αιτία της σύγκρουσης και όχι στις προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών,
- να μη ξεχνά, ότι σκοπός της μεσολάβησής του δεν είναι η απόδοση των ευθυνών και κατηγοριών, αλλά η άρση των αιτιών της σύγκρουσης,
- να μπορεί να αντιμετωπίσει «δύσκολες ομάδες» όπως π.χ. προσωπικό απρόθυμο για συνεργασία, άτομα που δημιουργούν κλειστές ομάδες,

- να διατηρεί την ψυχραιμία του απέναντι σε οποιαδήποτε κατάσταση έντονης αντιπαράθεσης,
- να εμπνέει εμπιστοσύνη στα εμπλεκόμενα μέρη (Fontenberry, 1998).

Εκτός από τις παραπάνω ικανότητες οι προϊστάμενοι σύμφωνα με τον Hayes (2002) πρέπει να κατέχουν ικανότητες προσεκτικής ακρόασης, παροχής συμβουλών, ενίσχυσης, αμφισβήτησης και αναζήτησης συλλογής πληροφοριών.

Η προσεκτική ακρόαση δεν πρέπει να θεωρείται ως αυτονόητη και εύκολη και δεν πρέπει να αγνοείται γιατί όπως αναφέρει ο Hayes (2002:52) « η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί απόδοση προσοχής σε οποιαδήποτε ενέργεια προβαίνει ο ομιλητής, προκειμένου να επικοινωνήσει».

Η παροχή συμβουλών μπορεί να βοηθήσει στην διαχείριση μιας σύγκρουσης, όταν δεν περιορίζει την αυτονομία των εργαζομένων, ούτε μειώνει την προσωπικότητά τους αλλά γίνεται σαφές ότι ο προϊστάμενος διαθέτοντας κύρος, πείρα και εμπνέοντας εμπιστοσύνη, μπορεί να κατανοήσει το πρόβλημα και να βοηθήσει στην εξεύρεση λύσης.

Η παροχή υποστήριξης στοχεύει στην εξεύρεση λύσης από τους εμπλεκόμενους αφού πρώτα αναλύσουν το πρόβλημα που προέκυψε μαζί με τον προϊστάμενο.

Η αμφισβήτηση σχετίζεται με την ικανότητα των προϊσταμένων να γνωρίζουν όλες τις πληροφορίες που αφορούν το θέμα που προέκυψε, ώστε να μπορούν να αξιολογούν ή και να αμφισβητούν τις λύσεις που προτείνουν οι εμπλεκόμενοι.

Η αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών από την πλευρά των προϊσταμένων, βοηθάει τους εμπλεκόμενους να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης που τους οδήγησε στη μεταξύ τους διαμάχη, ώστε να μην οδηγηθούν σε λάθος συμπεράσματα και με αυτόν τον τρόπο μπορούν πιο εύκολα να βρουν και να αποδεχτούν πιο εύκολα μια λύση.

Πέραν όμως αυτών, ο διευθυντής/ρια θα πρέπει να διαθέτει απαραίτητα επικοινωνιακές δεξιότητες, συναισθηματική νοημοσύνη και διοικητικές δεξιότητες,

για να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες περικλείουν την αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων, την σωστή ακοή, την σωστή χρήση της φωνής, του λόγου και του σώματος. Αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει πρώτα απ' όλα, διάθεση για θετική και ειλικρινή αλληλεπίδραση με άλλα άτομα (Μπουραντάς, 2005). Επηρεάζει τη σωστή διαχείριση των εντάσεων όταν αυτές προκύπτουν, την υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς και τη λήψη ορθολογιστικών αποφάσεων. Οι διευθυντές λοιπόν θα πρέπει να στηρίζονται στην επικοινωνία αν επιθυμούν τη συγκέντρωση των πληροφοριών για το φαινόμενο της σύγκρουσης, την ποιοτική λήψη αποφάσεων και την παρακολούθηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (Brock & Grady, 2002). Η έλλειψη κατανόησης και η λανθασμένη αντίληψη στη λήψη μηνυμάτων, οι οποίες οφείλονται στις διαφορετικές κουλτούρες, στο μορφωτικό επίπεδο και σε άλλους παράγοντες, καθώς και η έλλειψη προσοχής σε αυτά που υποστηρίζει η άλλη πλευρά δυσχεραίνουν τη διαδικασία επίλυσης μια διένεξης αφού η επικοινωνία καθίσταται αναποτελεσματική (Fisher *et al.*, 2000). Σημσιολογικά ή γλωσσικά προβλήματα, επιλεκτική αντίληψη, μετάδοση μηνύματος σε λάθος χρόνο, τόπο και με λάθος τρόπο, θεωρούνται ανασταλτικοί παράγοντες για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού συνήθως οδηγούν σε διαφωνίες και συγκρούσεις (Ζαβλανός, 1999· Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για το διευθυντή/ρια , γιατί συμβάλει στη συνεργασία των ατόμων και οδηγεί σε μια γόνιμη και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Shih & Susanto, 2010). Ο διευθυντής που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί όχι μόνο να διαχειρίζεται καταστάσεις που είναι συναισθηματικά φορτισμένες, αλλά και να αντιλαμβάνεται καταστάσεις οι οποίες μπορούν να εξελιχθούν σε συγκρούσεις (Goleman, 2000). Σύμφωνα με έρευνες, η παρακολούθηση προγραμμάτων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης από ηγετικά στελέχη, συνέβαλε στην αποτελεσματική αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων (Georg, 2000· Wolff *et al.*, 2002).

Οι διοικητικές δεξιότητες, δηλώνουν την ικανότητα του διευθυντή να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο και τεχνική (Κουτούζης, 1999). Για την σωστή διαχείριση μιας ενδοσχολικής σύγκρουσης ο

διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τις τεχνικές επίλυσης αλλά με οδηγό την σωστή εκτίμηση των συνεπειών που αυτή μπορεί να επιφέρει, να επιλέγει την κατάλληλη για κάθε περίπτωση (Saiti, 2014).

Πολύ συχνά, τα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση, προσεγγίζουν τον προϊστάμενο για να επιλύσει τις διαφορές τους. Ο προϊστάμενος, για μια θετική διαχείριση των συγκρούσεων, πρέπει να αναλάβει υποστηρικτικό και όχι καθοδηγητικό ρόλο. Επιδεικνύοντας υποστηρικτική συμπεριφορά, δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους, είναι επικοινωνιακός, φιλικός, ήρεμος, συγκεντρωμένος και προσεκτικός ακροατής (Norton, 1978).

Η παρέμβαση του προϊσταμένου θεωρείται αναγκαία για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης σε περιπτώσεις όπου:

- τα εμπλεκόμενα μέρη αδυνατούν να επιλύσουν μόνα τους το πρόβλημα (Brandt, 2001)
- η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα
- τα εμπλεκόμενα μέρη ενδιαφέρονται για την επίτευξη των ατομικών στόχων και αποδίδουν μικρή σημασία στους οργανωσιακούς στόχους (Moorhead & Griffin, 1995)
- η διάσπαση της ενότητας του τμήματος θεωρείται σίγουρη
- το συγκρουσιακό φαινόμενο, καταναλώνει πολύ χρόνο και πολλή ενέργεια από το έργο των εμπλεκόμενων (Van Fleet, 1991).

Η παρέμβαση του προϊσταμένου σε μια σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων δεν θα πρέπει να έχει σαν σκοπό μόνο την αποκατάσταση της ειρήνης αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από τη διαχείριση των προβλημάτων

Ο Σαϊτής(2002) περιγράφει τη διαδικασία μέσα από την οποία ο διευθυντής/ρια μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση. Πρωτίστως, οφείλει να ενημερώσει στα εμπλεκόμενα μέρη όλα όσα τον απασχολούν σχετικά με τη σύγκρουση που προέκυψε και να τα προτρέψει να αναφέρουν τις διαφορές τους, ακούγοντας προσεκτικά τη θέση του καθένα ξεχωριστά. Για να διαπιστώσει ότι το πρόβλημα οριοθετήθηκε με σαφήνεια, ζητά από τις δυο πλευρές να εκθέσουν συνοπτικά τη θέση της αντίπαλης πλευράς. Καθήκον του διευθυντή/ριας σε αυτό ακριβώς το σημείο είναι να τονίσει τις ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ των δύο

θέσεων, ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να αντιληφθούν την ύπαρξη της αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ τους. Τέλος, ζητά από το κάθε μέλος να προτείνει λύσεις που θα ικανοποιούν και τις δυο πλευρές ώστε να επέλθει η συμφωνία ανάμεσά τους.

2.3. Μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων

Η εμφάνιση των συγκρούσεων στη σχολική κοινότητα αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της, που όμως είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστεί γιατί επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία της σχολικής ζωής. Σημαντικός παράγοντας όμως στον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων και στην ενίσχυση των θετικών αποτελεσμάτων που θα αφήσει πίσω της μια σύγκρουση, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί.

Η διερεύνηση των τρόπων διαχείρισης και αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων άρχισε να απασχολεί πολλούς ερευνητές της οργανωσιακής ψυχολογίας από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 (Blake & Mouton, 1964· Tomas, 1976, 1992). Σύμφωνα με τους Thomas & Kilmann (1974), το στυλ διαχείρισης που υιοθετεί το κάθε άτομο που διαχειρίζεται μια σύγκρουση, δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητά του αλλά και από την εκπαίδευση στη διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων.

Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τις μεθόδους διαχείρισης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων, στηρίζονται στο μοντέλο της διπλής ανησυχίας. Οι Blake & Mouton αναφέρουν ένα πλέγμα διοίκησης στο οποίο ταξινομούνται οι διάφοροι τρόποι διοίκησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων με τίτλο «Blake & Mouton's Managerial Grid» (1964). Προτείνουν ένα δισδιάστατο μοντέλο, βασισμένο στο ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, καταλήγοντας σε πέντε τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων: α) απόσυρση, β) εξομάλυνση, γ) επίλυση, δ) ενοποίηση, ε) επιβολή.

Το μοντέλο των Blake & Mouton υιοθετήθηκε και τροποποιήθηκε αργότερα, από τον Tomas (1976) , ο οποίος προτείνει δύο άλλες διαστάσεις με βάση τη συνεργασία και την επιβολή. Οι δύο αυτές διαστάσεις προσδιορίζουν ουσιαστικά τον τρόπο αλληλεπίδρασης του εμπλεκόμενου μέρους με τον αντίπαλό του. Η συνεργασία αφορά το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των άλλων, ενώ η επιβολή

αφορά το βαθμό ικανοποίησης των ατομικών αναγκών (Callaman, et al, 2006). Προσαρμόζοντας το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton σε καταστάσεις συγκρούσεων, καταλήγει σε πέντε διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης ενός συγκρουσιακού επεισοδίου: τη συνεργασία, την παραχώρηση, τον ανταγωνισμό, την αποφυγή και τον συμβιβασμό.

Μερικά χρόνια αργότερα ο Rahim (1983) στηριζόμενος στις προηγούμενες μελέτες, παρουσιάζει ένα δικό του μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων, το οποίο βασίζεται σε δύο άξονες: στο ατομικό ενδιαφέρον και στο ενδιαφέρον για τους άλλους. Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει την προσπάθεια του ατόμου αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των προσωπικών του στόχων, ενώ ο δεύτερος αναφέρεται στο βαθμό προσπάθειας του ατόμου ως προς την ικανοποίηση των στόχων των άλλων ανθρώπων με τους οποίους σχετίζεται. Οι δύο αυτοί άξονες όταν συνδυαστούν, καταλήγουν σε πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων : α) ενσωμάτωση, β) υποχρεωτική υπακοή, γ) κυριαρχία δ) αποφυγή και ε) συμβιβασμός.

Οι επικρατέστεροι τρόποι που χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ριες των οργανισμών για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις είναι: η αποφυγή, η παραχώρηση, ο συμβιβασμός, η κυριαρχία και η συνεργασία (Blake & Muton, 1964` Rahim, 1983` Robbins & Jude, 2011` Χυτήρης, 2001).

Αποφυγή-Αδιαφορία

Στην τεχνική της αποφυγής τα εμπλεκόμενα μέρη αδιαφορούν τόσο για το συμφέρον της άλλης πλευράς, όσο και για το συμφέρον του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (2001) πρόκειται για μια άρνηση ή παραμέληση της σύγκρουσης, ενώ οι Cheldelin & Lukas (2004) περιγράφουν τη συγκεκριμένη τεχνική ως φυσική ή συναισθηματική απόσυρση με αποτέλεσμα τη μη ικανοποίηση των προσωπικών στόχων αλλά και των στόχων των άλλων. Εμπεριέχει την αναβολή της επίλυσης μιας σύγκρουσης και αποφεύγεται οποιαδήποτε συζήτηση που σχετίζεται με το πρόβλημα.

Η επιλογή χρήσης αυτής της μεθόδου μπορεί να προκύπτει: α) από την αδιαφορία για το πρόβλημα, β) από την άγνοια για τη διαδικασία που απαιτείται για τη διαχείριση

και επίλυση της σύγκρουσης και γ) από την αδυναμία επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτης, 2002).

Η διοίκηση που επιλέγει τη συγκεκριμένη στρατηγική, είτε παραμένει ουδέτερη και αγνοεί τη διαμάχη είτε επιτάσσει το φυσικό διαχωρισμό των δύο πλευρών. Ο διαχωρισμός αυτός μπορεί να κυμανθεί από τη μερική απομάκρυνση, όπου περιορίζεται η επικοινωνία και η επαφή των εμπλεκομένων μέχρι την πλήρη απομάκρυνση όπου επιβάλλεται καθολικός διαχωρισμός των αντιμαχόμενων (Montana & Charnov, 2002). Ο κίνδυνος επανεμφάνισης του προβλήματος όμως υπάρχει και η έντασή του μπορεί να ενταθεί με απρόβλεπτες πολλές φορές συνέπειες για τα ίδια τα άτομα αλλά και τον οργανισμό (DePaola & Hoy, 2001). Η μέθοδος της αποφυγής εφαρμόζεται για μικρής διάρκειας και προσωρινές προστριβές, όταν προκύπτει από ζητήματα μικρής σημασίας και όταν υπάρχει έλλειψη χρόνου.

Εξομάλυνση-Παραχώρηση

Στη συγκεκριμένη τεχνική υπάρχει παραδοχή της ύπαρξης της σύγκρουσης, όμως το ενδιαφέρον εστιάζεται στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Κάθε μια από τις αντίπαλες ομάδες δείχνει ενδιαφέρον για τα συμφέροντα της άλλης πλευράς και μέσα από την υποχωρητικότητα, την υποταγή και τη συμμόρφωση ,επιδιώκουν ειρηνική διευθέτηση του προβλήματος και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ τους (Ιορδανίδης, 2014). Προτεραιότητα της διοίκησης σε αυτή την περίπτωση δεν είναι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά η μείωση της έντασης, δίνοντας έμφαση στα κοινά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων και όχι στις μεταξύ τους διαφορές (Milton, 1981). Οι αρνητικές συνέπειες της υιοθέτησης της παραχώρησης είναι ότι επιτυγχάνεται μια επιφανειακή ηρεμία μέσα στον οργανισμό η οποία όμως είναι πολύ επικίνδυνη γιατί το πρόβλημα ενδεχομένως να επανεμφανιστεί ακόμη πιο έντονο, αφού ουσιαστικά δεν έχει επιλυθεί αλλά έχει συγκαλυφθεί (Sraho, 2013). Η συγκεκριμένη τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση μιας διένεξης (Montana & Charnov, 2000).

Επιβολή-Ανταγωνισμός

Η τεχνική αυτή διαχείρισης μιας σύγκρουσης χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων και υψηλό για ατομικούς στόχους (Chen & Tjosvold, 2002). Εμπεριέχει την πεποίθηση ότι οι ατομικοί στόχοι και οι προσωπικές απόψεις έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Στηρίζεται στον ισχυρό, που τον χαρακτηρίζει η έλλειψη συνεργατικής διάθεσης, αφού επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της διαμάχης σύμφωνα με τα δικά του συμφέροντα (Σαΐτης, 2002). Τα ανώτερα στελέχη επιβάλλουν την άποψή τους η οποία μπορεί να προέρχεται είτε από την θέση στην ιεραρχική κλίμακα είτε από προσωπική εξουσία. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης ενώ παράλληλα επιβεβαιώνει την υπάρχουσα δομή εξουσίας, μειώνοντας τη συνοχή των μελών, αφού καλλιεργεί αντιπαλότητες, ανταγωνισμό και εξαναγκασμό. Μπορεί ενδεχομένως να χρησιμοποιηθεί, όταν είναι απαραίτητο να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις ή όταν απαιτείται να ληφθούν μέτρα που δεν θα είναι εύκολα αποδεκτά (Σαΐτης, 1994, 2002).

Συμβιβασμός

Ο συμβιβασμός είναι ακόμη μια τεχνική που υιοθετείται από τη διοίκηση, η οποία έχει ως προτεραιότητα την ικανοποίηση ενός μέρους τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς, χωρίς κανείς να νικά ή να χάνει. Στρέφεται στην αναζήτηση μιας κοινά αποδεκτής λύσης και από τις δυο πλευρές και όχι στη βέλτιστη λύση (Ζαβλανός, 1999). Αυτή η προσέγγιση διευθέτησης χαρακτηρίζεται από μέτριο βαθμό ενδιαφέροντος τόσο για τους ατομικούς στόχους όσο και για τους στόχους των άλλων (Τέκος & Ιορδανίδης, 2014). Έτσι, κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν ικανοποιείται απόλυτα και αυτή η μερική ικανοποίηση είναι που δίνει αρνητικό πρόσημο στη συγκεκριμένη τεχνική (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Ακόμη, στα αρνητικά σημεία του συμβιβασμού προστίθεται και το γεγονός ότι δεν αντιμετωπίζονται οι υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης αφού το ενδιαφέρον εστιάζεται σε μια μέση λύση (Montana & Charnov, 2002). Όμως σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να εφαρμοστεί, επιφέροντας κάποια θετικά αποτελέσματα, όπως στην περίπτωση που πρέπει να δοθεί μια προσωρινή λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα, και η χρήση άλλων μεθόδων δεν είναι αποτελεσματική (Ιορδανίδης, 2014).

Συνεργασία

Η τεχνική της συνεργασίας αποτελεί μια προσέγγιση κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη ενδιαφέρονται για την κατανόηση και επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι των προσωπικών τους στόχων και προάγεται η αντιμετώπιση των αιτιών της σύγκρουσης (Robbins & Judge, 2011). Η χρήση της τεχνικής της συνεργασίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για τους στόχους του οργανισμού και χαμηλό για τους ατομικούς στόχους των εμπλεκόμενων μερών. Οδηγεί σε λύσεις όπου ωφελούνται και οι δυο πλευρές και κατά συνέπεια όλοι θεωρούνται νικητές. Στόχος είναι η αντιμετώπιση των διαφορών μέσα από την επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση την αμοιβαία κατανόηση και την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης (Johnson & Johnson, 2009). Η διοίκηση, χρησιμοποιώντας την τεχνική της συνεργασίας, ουσιαστικά ζητάει και από τις δυο πλευρές τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων, βάζοντας στην άκρη τις ατομικές τους επιδιώξεις. Με αυτόν τον τρόπο εφαρμόζουν τεχνικές επίλυσης προβλήματος, γιατί εστιάζουν στην επίλυση του προβλήματος και όχι απλά στην αποδοχή της διαφορετικότητας των απόψεων (Dove, 1998). Η χρήση της συνεργασίας στη διαχείριση των συγκρούσεων προάγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, γιατί μπορούν να ληφθούν ποιοτικές αποφάσεις για σημαντικά θέματα. Η επιλογή και εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής είναι αυτή που θα συμβάλλει στη θετική ή αρνητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιστρέψει στην εύρυθμη λειτουργία του. Εξαρτάται τόσο από τις δεξιότητες του διαχειριστή όσο και από τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης περίπτωσης. Η συνεργασία και η παραχώρηση θεωρούνται πιο αποτελεσματικές τεχνικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων, σε σχέση με αυτές της κυριαρχίας και της αποφυγής, και αυτό γιατί δημιουργούν ένα περιβάλλον με λιγότερες διενέξεις, με λιγότερο εργασιακό στρες (Friedman et al., 2000). Η αποτελεσματικότητα του συμβιβασμού εξαρτάται από τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθεί καθώς και από το βαθμό έντασης της σύγκρουσης. Η συνεργασία και ο συμβιβασμός μπορούν να επιλύσουν με αποτελεσματικό τρόπο στρατηγικά θέματα, ενώ οι υπόλοιπες τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αντιμετώπιση τακτικών και καθημερινών προβλημάτων ενός οργανισμού (Rahim, 2002).

2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μπορεί να επηρεαστεί από τη στάση και την αντίληψη που υιοθετεί το άτομο σχετικά με τη σύγκρουση. Η αντίληψη της σύγκρουσης ως ανταγωνιστική και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των άλλων ατόμων, θα οδηγήσει στην επιλογή μιας ανταγωνιστικής μεθόδου διαχείρισης. Αντίθετα, όταν η σύγκρουση αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία που μπορεί να δώσει παραγωγικά αποτελέσματα, τότε τα άτομα θα προσπαθήσουν να διαχειριστούν τη σύγκρουση με συνεργατικές μεθόδους (Tjosvold, 2006). Επίσης, η συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων μερών μπορεί να επηρεάσει την επιλογή της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί σε μια περίπτωση διένεξης. Όταν υπάρχει θετική διάθεση και ενεργητική συμμετοχή από την πλευρά των ατόμων που εμπλέκονται σε συγκρουσιακές καταστάσεις, τότε το πιο πιθανό είναι να συνεργαστούν για να πετύχουν θετικά αποτελέσματα. Η επικράτηση αρνητικών συναισθημάτων, όπως είναι ο θυμός, ο φόβος, η νευρικότητα, η αδιαφορία, οδηγεί στην επιλογή της αποφυγής ή της επιβολής για την επίλυση των διαφορών (Desivilya & Yagil, 2005). Τα άτομα που ενδιαφέρονται περισσότερο για τους προσωπικούς τους στόχους, διακρίνονται από μια αρνητική διάθεση και προτιμούν τη χρήση ανταγωνιστικών μεθόδων διαχείρισης της σύγκρουσης. Τα θετικά συναισθήματα, όπως η ικανοποίηση, η ευγένεια και η ευχαρίστηση, βοηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι πιο δημιουργικά, περισσότερο ευέλικτα, να διαπραγματεύονται καλύτερα, να είναι πιο αποτελεσματικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων και να χρησιμοποιούν συνεργατικές μεθόδους στην επίλυση της σύγκρουσης (Isen, 2000).

Οι Callanan & Perri (2006), αναφέρουν τρεις παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται οι διευθυντές/ριες ως προς την επιλογή τεχνικών διαχείρισης μιας σύγκρουσης:

1. Από το βαθμό ενδιαφέροντος τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους, δηλαδή την αξία που δίνουν στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της εικόνας τους καθώς και για τις σχέσεις που θα έχουν με τους άλλους, συνήθως χρησιμοποιούν τη συνεργασία στη διαχείριση της σύγκρουσης.

2. Από το βαθμό εξουσίας που κατέχουν στην ιεραρχική κλίμακα. Διαπιστώθηκε ότι τα ηγετικά στελέχη που έχουν αυξημένο βαθμό εξουσίας τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την τεχνική της κυριαρχίας και λιγότερο τη μέθοδο της συνεργασίας και του συμβιβασμού (Rosenthal & Hautauoma, 2001).

3. Από το βαθμό επιθετικότητας. Όταν ο βαθμός επιθετικότητας είναι σε μεγάλο βαθμό, τότε οι διευθυντές/ριες χρησιμοποιούν την τεχνική της κυριαρχίας.

Σύμφωνα με την Σταθοπούλου (2006), οι παράγοντες που επιδρούν στη επιλογή των τεχνικών διαχείρισης της σύγκρουσης είναι οι παρακάτω: α) ο διαθέσιμος χρόνος για τη διαχείριση, β) οι ικανότητες του διευθυντή/ριας στην επίλυση της σύγκρουσης γ) η σημαντικότητα του θέματος από το οποίο προέκυψε η σύγκρουση και κατά πόσο αυτή είναι σοβαρή, δ) το είδος της ιεραρχικής σχέσης ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, ε) το πλαίσιο μέσα στο οποίο εξελίσσεται και στ) η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό.

2.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και συγκρούσεις

Η δράση των συγκρούσεων που δεν επιλύονται ή τείνουν να επαναλαμβάνονται, σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, έχουν καταστροφική επίδραση τόσο στον οργανισμό όσο και στα άτομα που εργάζονται σε αυτόν. Στην έρευνα των Jordan & Troth (2004) σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίλυση συγκρούσεων αναφέρεται ότι κάθε σύγκρουση είτε λειτουργική είτε δυσλειτουργική απορρέει από τα συναισθήματα, γιατί εκλαμβάνεται ως απειλή προσωπικών ή ομαδικών στόχων. Αρκετοί μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης εξετάζουν τη σχέση που μπορεί να έχει ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματική επίλυση μιας σύγκρουσης (Goleman, 1998· Mayer & Salovey, 1997). Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συντείνει στην αποτελεσματική συνεργασία της ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), στην ορθή λήψη των αποφάσεων (Jordan & Troth, 2002) και στην καλύτερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Αντίθετα, τα μειωμένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων όπως φόβο, θυμό, εχθρικότητα και ανασφάλεια (Scott-Ladd & Chan, 2004). Επίσης συνδέονται με τη μειωμένη διάθεση για συνεργασία και με κοινωνική απομόνωση (Bagshaw, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματά του

(αυτοεπίγνωση), να τα ρυθμίζει αποτελεσματικά (αυτορρύθμιση), να επινοεί κίνητρα για τον εαυτό του ώστε να πετύχει τους στόχους (παρακίνηση), να μπαίνει στη θέση του άλλου για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών (ενσυναίσθηση), και να μπορεί να χειρίζεται με ορθό τρόπο τις διαπροσωπικές σχέσεις (Goleman, 2000· Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν αυτοεπίγνωση, αναγνωρίζουν και αποδέχονται τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και μπορούν να επικοινωνούν με τα άλλα άτομα (Goleman et al., 2002). Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική διευθέτηση των συγκρούσεων αφού βοηθάει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατανόησης και ουσιαστικής επικοινωνίας, που οδηγεί τελικά στην εύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Μια από τις βασικές δεξιότητες που απορρέουν από τη συναισθηματική νοημοσύνη και που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των διενέξεων με εποικοδομητικό τρόπο, είναι η ενσυναίσθηση. Η κατανόηση των αναγκών των άλλων, όπως και η ικανότητα να βλέπει κάποιος μια ολοκληρωμένη εικόνα των καταστάσεων, κατανοώντας τις απόψεις όλων των μερών, συντελεί στην διευθέτηση των συγκρούσεων (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008). Ακόμη, μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά στην εμφάνιση των συγκρούσεων, καθώς συντελεί στη δημιουργία θετικών σχέσεων, στον έλεγχο της συμπεριφοράς καθώς και στην αύξηση της δέσμευσης των μελών ενός εργασιακού περιβάλλοντος (Connolly, 2007). Τα άτομα με ενσυναίσθηση μπορούν να διοικούν καλύτερα τους ανθρώπους, γιατί διαθέτουν αισιοδοξία, προσήνεια και διάθεση προσαρμογής σε όλες τις περιστάσεις, επιδιώκουν το διάλογο και την κριτική και θέτουν υψηλούς στόχους. Η θετική αλληλεπίδραση με το κοινωνικό τους περιβάλλον διευκολύνει την συνεργασία και την υιοθέτηση μιας ηθικής στάσης απέναντι στην εργασία (Deshpande & Shu, 2005). Μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία τα αρνητικά συναισθήματα, ξεπερνώντας προσωπικές προκαταλήψεις και στερεότυπα, αποφεύγοντας έτσι καταστροφικές καταστάσεις (Johnson & Indwik, 1999).

2.6. Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών

Μέσα από την αναζήτηση βιβλιογραφικής ανασκόπησης ερευνών, σχετικών με το φαινόμενο των συγκρούσεων στους σχολικούς οργανισμούς που έχουν παρουσιαστεί μέχρι σήμερα, τόσο στον διεθνή όσο και στον ελλαδικό χώρο, διαπιστώνει κανείς ότι

οι μελέτες αυτές είναι περιορισμένες. Τις τελευταίες όμως δεκαετίες η έρευνα στην Ελλάδα έχει δείξει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις συγκρούσεις, επιβεβαιώνοντας τη διαχρονικότητά τους καθώς και τη σημαντικότητα στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, γεγονός που επιβάλλει τη διερεύνηση των αιτιών, την αντιμετώπισή τους, καθώς και την ορθή διαχείρισή τους.

Σύμφωνα με την Κεχαγιά (2014) η σύγκρουση θεωρείται από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς σαν ένα συνηθισμένο καθημερινό γεγονός και σχετίζεται περισσότερο με την αδυναμία λήψης αποφάσεων του σχολικού οργανισμού. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να υποστηρίξουν με σιγουριά ότι η σύγκρουση είναι μια απλή διαφωνία ή ότι έχει σχέση με την παρεμπόδιση των ατομικών και ομαδικών στόχων.

Πολλοί ερευνητές κάνουν έναν διαχωρισμό των αιτιών των συγκρούσεων σε υπηρεσιακές και σε προσωπικές. Σύμφωνα με τα ευρήματα ερευνών, ως υπηρεσιακές συγκρούσεις αναφέρονται η κατανομή των σχολικών τμημάτων οι συχνές απουσίες των συναδέλφων, η κατανομή εξωδιδασκτικού έργου η έλλειψη/ μη εφαρμογή κανονισμού λειτουργίας του σχολικού οργανισμού και η αναποτελεσματικότητα των διευθυντών (Παπαγεωργάκης κ. συν., 2016' Σαϊτή κ. συν., 2012' Σαϊτής κ. συν., 1996' Saiti, 2015). Επίσης οι παραπάνω μελετητές αναφέρουν ότι η απουσία αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών, η έλλειψη συνοχής, οι ατομικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, το διαφορετικό αξιακό σύστημα και οι διαφορετικές στάσεις και συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, αποτελούν τις κυριότερες αιτίες προσωπικών αιτιών στα σχολεία. Επίσης οι προσωπικές φιλοδοξίες ορισμένων εκπαιδευτικών, καθώς και η μη ύπαρξη διακριτών ρόλων, αποτελούν αιτίες εκδήλωσης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες (Goksoy & Argon, 2016). Η έλλειψη οικονομικών πόρων, η διεκδίκηση τους από πολλά άτομα και η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών αποτελούν αιτίες συγκρούσεων, σύμφωνα με την έρευνα του Sallech (2013).

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Shanka & Thuo (2017), οι αιτίες των συγκρούσεων αφορούν τον τομέα της οργάνωσης της σχολικής μονάδας, τον τομέα της εργασίας και τον τομέα της ηγεσίας. Στον τομέα της οργάνωσης , η έλλειψη και η άνιση κατανομή των πόρων καθώς και οι ανεπαρκείς υλικοτεχνικές υποδομές είναι οι αιτίες των συγκρούσεων. Στον τομέα της εργασίας, η έλλειψη

εργασιακής ικανοποίησης, η περιορισμένη αυτονομία στη διδασκαλία, ο εργασιακός φόρτος, οι συχνές απουσίες των εκπαιδευτικών, η κακή εφαρμογή των κανονισμών, η έλλειψη επιμόρφωσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του διευθυντή/ριας, εμφανίζονται ως λόγοι διένεξης στον τομέα της οργάνωσης. Τέλος, η ανεπάρκεια δέσμευσης, η μη εφαρμογή των κανονισμών, η ανυπαρξία ηγετικών ικανοτήτων, η έλλειψη καθοδήγησης και η φτωχή επικοινωνία, σχετίζονται με τους λόγους των συγκρούσεων στον τομέα της ηγεσίας

Από την έρευνα των Okotoni & Okotoni (2003), αποδεικνύεται ότι ένας αρκετά μεγάλος αριθμός διευθυντών/ριων, δεν γνωρίζουν τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων, ενώ η επιμόρφωσή τους σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ως ένας βασικός βοηθητικός παράγοντας στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς από ότι ανάμεσα στο διευθυντή/ρια και τους εκπαιδευτικούς και μάλιστα με αρκετά μεγάλη συχνότητα (Κούγια, 2017· Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015· Χαλάκης & Αποστολοπούλου, 2012· Σαΐτη, Ιορδανίδης & Μπάκας, 2012· Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Έρευνα της Σαΐτη κ. συν. (2012) αποδεικνύει μέσα από δείγμα 1043 εκπαιδευτικών, ότι διενέξεις παρατηρούνται περισσότερο ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς αλλά μερικές φορές έως πολύ συχνά. Η έρευνα των Okotoni & Okotoni (2003) που πραγματοποιήθηκε στη Νιγηρία αναφέρει ότι 1 στους 5 εκπαιδευτικούς συγκρούστηκαν με τους διευθυντές/ριες των σχολικών οργανισμών.

Από τις συνεντεύξεις στην έρευνα των Καραγιάννη και Ρουσσάκη (2015) η οποία πραγματοποιήθηκε σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αθήνα, προκύπτει ότι οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες φέρνουν μόνο καταστροφικά αποτελέσματα και οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να τις αποφύγουν για να μη διαταραχθεί το ομαλό σχολικό κλίμα. Αντίθετα , μέσα από την έρευνα των Μπαλιούση και Μπαλιούση (2014), οι συγκρούσεις φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την προσωπική ζωή των εμπλεκόμενων, όμως μπορεί να έχουν και θετικά αποτελέσματα τόσο στο άτομο όσο και στην λειτουργία του σχολείου. Στην πλειοψηφία των ερευνών φαίνεται ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις παρά θετικές . Αυτές επηρεάζουν συνήθως τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, το σχολικό κλίμα, τη

συνεργασία, την παραγωγικότητα, και συντελούν στην εμφάνιση στρες και στην πτώση του ηθικού. Οι θετικές συνέπειες αναφέρονται στη δημιουργία συνοχής των μελών του σχολείου, στην εξεύρεση καινοτόμων ιδεών, στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ατομική ανάπτυξη στην αποτελεσματική επικοινωνία (Σαΐτη κ. συν., 2012· Μητσαρά, 2013· Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Τα αποτελέσματα της έρευνας των Goksoy & Argon (2016) που διεξήχθη σε περιοχή της Τουρκίας, έδειξε ότι οι συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες. Ως θετικές οργανωτικές συνέπειες αναφέρουν, τη συνειδητοποίηση προβλημάτων και την ανάπτυξη νέων διαφορετικών λύσεων, ενώ ως θετικές κοινωνικές συνέπειες, την ανάπτυξη της επικοινωνίας. Οι αρνητικές συνέπειες που αναδύονται μέσα από την παραπάνω έρευνα είναι η δημιουργία περιβάλλοντος έντασης, έλλειψη συνεργασίας, μείωση της παραγωγικότητας, απουσία κινήτρων και αδυναμία επίτευξης στόχων.

Η επιλογή των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, γι αυτό και στις υπάρχουσες μελέτες τα ευρήματα ποικίλουν. Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης επηρεάζονται από την επιλογή της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί για τη διαχείρισή της. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εμπλεκόμενων μερών και της τεχνικής διαχείρισης της σύγκρουσης που οδηγεί σε κοινά αποδεκτές λύσεις. Η τεχνική της συνεργασίας, όταν επιλέγεται μπορεί να αυξήσει την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ η μέθοδος της αποφυγής την επηρεάζουν αρνητικά (Dechurch & Marks, 2001). Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος των διευθυντών/ριων από την ικανοποίηση του ατομικού συμφέροντος στην ικανοποίηση του συμφέροντος των μελών και του οργανισμού, συντελεί στην επιτυχή διαχείριση της σύγκρουσης. Αρκετοί είναι όμως οι διευθυντές/ριες που ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών με επακόλουθο τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική απογοήτευση των μελών (Johnson, 2003). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Iordanides et al., (2014), διαπιστώθηκε ότι η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί αρωγό στην καλύτερη επίτευξη των στόχων του σχολείου και ότι στα σχολεία που διοικούνται από γυναίκες, ο αριθμός των συγκρούσεων είναι μειωμένος. Σύμφωνα με την έρευνα των Fry & Thomas (1996) όταν πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις, η συνεργασία ως τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων θεωρείται ακατάλληλη γιατί απαιτεί πολύ χρόνο για μια επιτυχημένη έκβαση. Αντίθετα ο Lippitt

(1982) αναφέρει, ότι η χρήση της τεχνικής της συνεργασίας εκλαμβάνεται ως αδυναμία ή απροθυμία του διαχειριστή να αναλάβει πρωτοβουλία και να δεσμευτεί. Τα χρόνια υπηρεσίας δεν επηρεάζουν τον τρόπο επιλογής των τεχνικών διαχείρισης από τους διευθυντές, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Henkin et al. (2000). Στην έρευνα των Chen & Tjosvold (2002) οι διαχειριστές των συγκρούσεων επιλέγουν περισσότερο την αποφυγή, τον συμβιβασμό και την επιβολή, ενώ ο Balay (2006) σε έρευνα που πραγματοποίησε, αναφέρει ότι οι διαχειριστές συχνά χρησιμοποιούν και άλλες τεχνικές όπως αυτή της προσαρμογής και της χρήσης εξουσίας. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει ο Τέκος (2009) στην έρευνα που έκανε σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, είναι ότι οι διευθυντές των γυμνασίων και λυκείων χρησιμοποιούν περισσότερο στρατηγικές επιβολής και συμβιβασμού σε σχέση με τους διευθυντές των νηπιαγωγείων και των δημοτικών σχολείων. Άλλες μελέτες αναφέρονται στις διαφυλικές διαφορές ως προς την χρήση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων. Ο Erickson (1984) αποδεικνύει ότι στην τεχνική του συμβιβασμού για την επίλυση των συγκρούσεων καταφεύγουν οι διευθύντριες, ενώ ο Kruger (1996) αναφέρει ότι οι διευθύντριες χρησιμοποιούν με δεξιοτεχνία την τεχνική της προσαρμογής, σε αντίθεση με τους διευθυντές οι οποίοι καταφεύγουν στον ανταγωνισμό. Όμως, νεότερη έρευνα (Eckman 2004), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επιλογή των τεχνικών διαχείρισης παρουσιάζει πολλές ομοιότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών διευθυντών στα σχολεία δημοτικής εκπαίδευσης. Σε έρευνα που έγινε σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο από Παναγιώτου & Τσιάκκιρο, (2011) διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/ριες δεν προσπερνούν τις συγκρούσεις πιστεύοντας ότι θα λυθούν μόνες τους, αλλά προσπαθούν για την επίλυσή τους αναλαμβάνοντας το ρόλο του διαμεσολαβητή χρησιμοποιώντας την τεχνική της συνεργασίας. Στην έρευνα της Κεχαγιά (2014) πιο συχνά χρησιμοποιούνται οι τεχνικές της συνεργασίας ενώ στην έρευνα των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014) χρησιμοποιούνται περισσότερο η προσαρμογή, η συνεργασία και η αποφυγή. Ορισμένες έρευνες αποδεικνύουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των αιτιών των συγκρούσεων και της επιλογής της τεχνικής για τη διαχείριση. Όταν ο λόγος της σύγκρουσης είναι προσωπικός, οι διευθυντές/ριες χρησιμοποιούν κυρίως την αμοιβαία συμφωνία και τη συνεργασία, προσπαθώντας να μην επιβάλλουν τη δική τους γνώμη (Σαΐτη κ. συν., 2012) σε αντίθεση με την έρευνα της Saiti, (2015), όπου τα εμπλεκόμενα μέρη καταφεύγουν αρχικά στη χρήση της εξουσίας, και ακολουθούσε η μεσολάβηση τρίτου προσώπου και η απόφαση του

συλλόγου των εκπαιδευτικών. Αντίθετα στην σύγκρουση που προκύπτει από υπηρεσιακούς λόγους οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά σειρά είναι η απόφαση του συλλόγου των εκπαιδευτικών, η παρέμβαση χωρίς χρήση εξουσίας και η επιβολή (Σαΐτη κ. συν., 2012· Saiti, (2015). Σχετικά με το ρόλο του διευθυντή /ριας στη διαχείριση της σύγκρουσης, μέσα από έρευνες αναδεικνύεται ότι λειτουργεί περισσότερο ως μεσολαβητής/ρια βοηθώντας στην επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την αποδοχή του συμβιβασμού παρά ως υποκινητής/ρια ή εναγόμενος/η μιας σύγκρουσης (Balay, 2006· Κεχαγιά, 2014). Επίσης ο ρόλος του χαρακτηρίζεται καθοριστικός στη διαχείριση των συγκρούσεων, γιατί από τη στρατηγική που θα επιλέξει και θα εφαρμόσει, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό η επίλυση της σύγκρουσης, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και η μείωση του εργασιακού άγχους (Northouse, 2012· Thomas, 1976).

Στην έρευνα της Msila (2012), η οποία ήταν ποιοτική, διαπιστώθηκε ότι παρόλο που οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες, οι διευθυντές/ριες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι, αφού δεν διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχολικών συγκρούσεων. Αποτέλεσμα αυτής της γνωστικής ανεπάρκειας είναι να μη δίνουν την πρέπουσα σημασία σε μια σύγκρουση με σκοπό την αγνόηση ή την άμεση διακοπή της. Επίσης, στην έρευνα των Παναγιώτου & Τσιάκκιρου (2011) και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2010), επιβεβαιώνεται η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα διαχείρισης του φαινομένου των συγκρούσεων. Η έλλειψη επιμόρφωσης σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων αναγνωρίζεται σε αρκετές έρευνες τα τελευταία χρόνια, αφού οι ίδιοι οι διευθυντές επιθυμούν επιπλέον επιμόρφωση στον συγκεκριμένο τομέα (Καταβάτη & Τσερεγκούνη, 2005· Φασουλής, 2006· Παντοπούλου, 2010).

Οι Wong & Law(2002), αναφέρουν ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να αλληλεπιδράσουν καλύτερα με τους άλλους και να διαχειριστούν καλύτερα τα συναισθήματα που βιώνουν σε καταστάσεις σύγκρουσης. Επίσης δεν νιώθουν σε μεγάλο βαθμό εργασιακή ανασφάλεια και μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα αγχώγones καταστάσεις, δείχνοντας μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα (Bar- On et al., 2000).

Σχετικά με το ρόλο της ενσυναίσθησης στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, στην έρευνα των Ohbuchi & Ohno (1993) αναφέρεται ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ρυθμίζει την επιθετικότητα ενώ σύμφωνα με τον Davis (1996) μια συναισθηματικά ευαίσθητη αντίδραση σε στρεσογόνες καταστάσεις, πολύ συχνά περιορίζει την επιθετικότητα. Οι Kay, Shapiro & Weingart (2001), έδειξαν ότι η θετική συναισθηματική εμπειρία που βιώνει το άτομο μέσα στην ομάδα εργασίας ενθαρρύνει το διάλογο και βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. Μεθοδολογία

3.1. Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της ερευνητικής εργασίας είναι να μελετηθούν-αναλυθούν οι εργασιακές συγκρούσεις στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και ο ρόλος της προϊσταμένης των δημοτικών παιδικών σταθμών στη διαχείρισή τους. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στους λόγους των εργασιακών συγκρούσεων (συχνότητα, πηγές, εμπλεκόμενα άτομα, συμμετοχή) στο χώρο των παιδικών σταθμών. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις συνέπειες που επιφέρουν τόσο στους εργαζόμενους όσο και στη λειτουργία της δομής. Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα της ενσυναίσθησης στη διαχείριση ενός συγκρουσιακού φαινομένου. Η τέταρτη κατηγορία αφορά στη διερεύνηση του ρόλου της προϊσταμένης των παιδικών σταθμών στο φαινόμενο της σύγκρουσης, καθώς και των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων που εφαρμόζει. Η πέμπτη κατηγορία αναφέρεται στους παράγοντες που βοηθούν την προϊσταμένη στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Με βάση τα παραπάνω η διπλωματική εργασία θα επιχειρήσει να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια η συχνότητα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και τα αίτια που τις προκαλούν;

2. Ποιές οι συνέπειες που επιφέρουν εντός του εργασιακού χώρου;

3. Ποια είναι η συμβολή της ενσυναίσθησης στην θετική διαχείριση των συγκρούσεων;

4. Ποιες τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων εφαρμόζει η προϊσταμένη των παιδικών σταθμών;

3.2. Μεθοδολογική προσέγγιση

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας η οποία εξετάζει τις τρέχουσες στάσεις, αντιλήψεις, γνώμες και πρακτικές ενός συγκεκριμένου πληθυσμού (Cohen, Manion & Morison, 1994). Πρόκειται για μορφή έρευνας, όπου αποτυπώνονται τα αποτελέσματα με αριθμούς και διαγράμματα, προκειμένου να μετρηθούν και να προσδιοριστούν απόψεις, στάσεις και πρακτικές (Creswell, 2011). Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για περιγραφικούς λόγους, δίνοντας σε εύλογο χρονικό διάστημα μια απλή προσέγγιση των στάσεων και αντιλήψεων (Robson, 2010).

Η ποσοτική έρευνα στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε, καθώς συνδέεται με το στόχο της, που είναι η καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς για το φαινόμενο των συγκρούσεων που εμφανίζονται στον εργασιακό τους χώρο, καθώς και ο ρόλος της προϊσταμένης στη διαχείριση αυτών. Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη διενέργεια ελέγχων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, προκειμένου ο ερευνητής να διαπιστώσει την ύπαρξη ή όχι κάποιας στατιστικής σχέσης (Δουλκέρη, 2015). Ένας ακόμη λόγος επιλογής αυτής της μεθοδολογίας είναι και το γεγονός ότι θα εξεταστεί η επίδραση της ηλικίας, του επιπέδου σπουδών και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς με τις πηγές και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή του εμπειρικού υλικού της παρούσας έρευνας έγινε με δομημένο, ανώνυμο, αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Κατά το σχεδιασμό του λήφθηκε υπόψη το ερωτηματολόγιο της Μαυρίδου (2017), όσον αφορά το πρώτο μέρος που αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Επιπλέον, στις υπόλοιπες ερωτήσεις λήφθηκε υπόψη και το ερωτηματολόγιο των Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015). Οι βασικότεροι λόγοι επιλογής του ερωτηματολογίου ως εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν η δυνατότητα σύνδεσης δύο ή περισσότερων μεταβλητών, όπως επίσης και η δυνατότητα εύκολης και γρήγορης συλλογής πληροφοριών, ποσοτικοποίησης και ανάλυσής των απαντήσεων από μεγάλο αριθμό ατόμων, για τα ίδια θέματα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (Παρασκευόπουλος, 1993· Βάμβουκας, 2006).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, αποτελείται από 28 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες στηρίζονται στην 5-βαθμη κλίμακα Likert. Η δομή του ερωτηματολογίου βασίζεται σε έξι ενότητες (Α,Β,Γ,Δ,Ε,ΣΤ). Στην πρώτη ενότητα (Α) καταγράφονται τα δημογραφικά (φύλο, ηλικία), τα εκπαιδευτικά (βασικές σπουδές, σπουδές πέραν του βασικού πτυχίου) και τα εργασιακά (έτη προϋπηρεσίας, θέση ευθύνης, ειδικότητα, είδος εργασιακής σχέσης) χαρακτηριστικά των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς (ερωτήσεις 1-7). Η δεύτερη ενότητα (Β) περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις για τη συχνότητα των συγκρούσεων, τους λόγους που αυτές προκαλούνται, τις ομάδες που εμφανίζονται πιο συχνά οι συγκρούσεις και τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται (ερωτήσεις 8-14). Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις που περιγράφουν τις θετικές και τις αρνητικές επιδράσεις των συγκρούσεων για τους εργαζόμενους και τη δομή (ερωτήσεις 15-20). Στην τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται τρεις (3) ερωτήσεις για τα συναισθήματα που επικρατούν κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης και το ρόλο της ενσυναίσθησης στη διαχείριση της σύγκρουσης (ερωτήσεις 21-23). Στην Πέμπτη ενότητα εμπεριέχονται τέσσερις (4) ερωτήσεις για το ρόλο της προϊσταμένης στη διαδικασία μιας σύγκρουσης, τις τεχνικές που υιοθετεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων και τα χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι εντοπίζουν στην προϊσταμένη τους (24-27). Η έκτη ενότητα περιλαμβάνει μια (1) ερώτηση για τους παράγοντες που βοηθούν μια προϊσταμένη στη διαχείριση των συγκρούσεων (ερώτηση 28).

3.4 Διαδικασία έρευνας

Η διανομή του τελικού ερωτηματολογίου καθώς και η συλλογή του πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 7 Οκτωβρίου έως 30 Νοεμβρίου του 2018. Η συμμετοχή στην έρευνα των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς ήταν εθελοντική και ανώνυμη, διασφαλίζοντας τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της έρευνας. Αρχικά υπήρξε επαφή (τηλεφωνική ή ηλεκτρονική) με τις προϊσταμένες των παιδικών σταθμών των νομών Κοζάνης, Φλώρινας, Καστοριάς και Ημαθίας, με σκοπό την ενημέρωση για το σκοπό της έρευνας και την εξασφάλιση της συνεργασίας. Πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στις υπεύθυνες των παιδικών σταθμών των νομών Κοζάνης και Φλώρινας όπου και δόθηκαν τα ερωτηματολόγια για να μοιραστούν στους εργαζομένους των παιδικών σταθμών, ενώ τα ερωτηματολόγια στο νομό Καστοριάς και Ημαθίας στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στις υπεύθυνες των παιδικών σταθμών, οι οποίες δέχτηκαν να τα προωθήσουν στους εργαζόμενους των παιδικών σταθμών που ανήκουν στην αρμοδιότητά τους. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχε μια μικρή επιστολή, η οποία ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για το σκοπό της έρευνας και τη σημαντικότητα της συμμετοχής τους στην συγκεκριμένη έρευνα. Επίσης διευκρινιζόταν ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

3.5 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 126 εργαζομένους όλων των κλάδων που υπηρετούν σε δημοτικούς παιδικούς σταθμούς των νομών Κοζάνης, Καστοριάς, Φλώρινας και Ημαθίας. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία αφορά την επιλογή των πλησιέστερων και πιο εύκαιρων ατόμων και τα ερωτηματολόγια διανέμονται με γνώμονα την εύκολη και γρήγορη πρόσβαση του ερευνητή.

Οι γυναίκες, αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος. Από το σύνολο των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς του δείγματος οι γυναίκες είναι 121 και οι άνδρες 5. Η παραπάνω αναλογία είναι συμβατή με την πλειοψηφία του γυναικείου φύλου στο χώρο των παιδικών σταθμών. Για πρακτικούς λόγους κρίθηκε σκόπιμη η χρήση του θηλυκού γένους, όταν γίνεται αναφορά στο αξίωμα του προϊσταμένου αφού η πλειοψηφία των

προϊσταμένων των παιδικών σταθμών είναι γυναίκες, σύμφωνα και με το δείγμα της παρούσας έρευνας. Η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο παρουσιάζεται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1

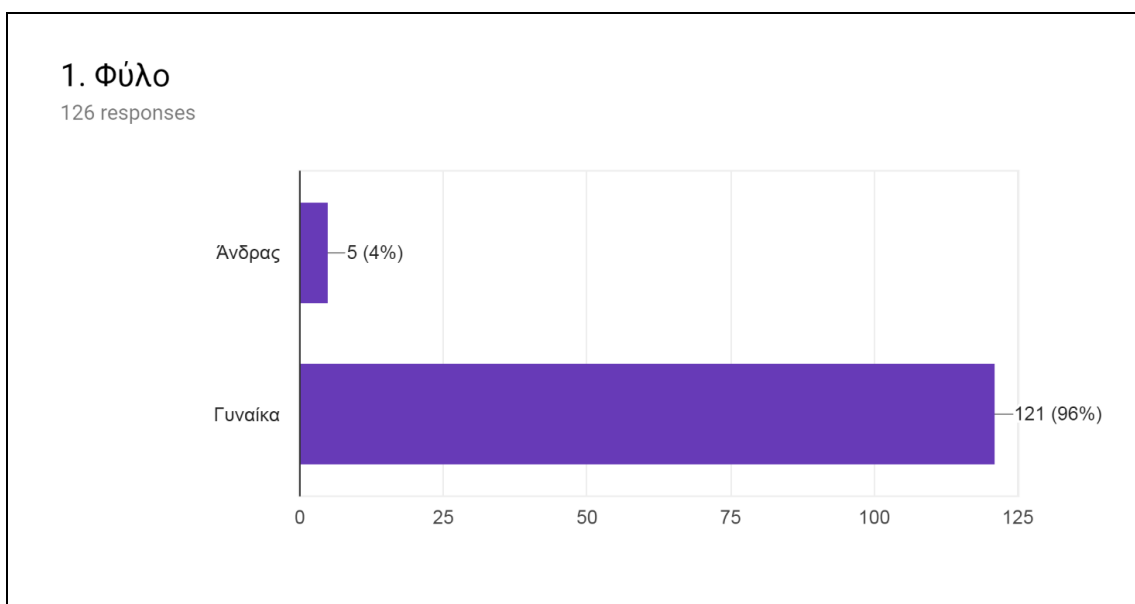
Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς το φύλο

Φύλο	n	%
Ανδρες	5	4
Γυναίκες	121	96

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 1

Ραβδόγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το φύλο



Στον πίνακα 2 απεικονίζονται στοιχεία σχετικά με την κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία. Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος στους παιδικούς σταθμούς ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των μικρότερων από 40 έτη. Αναλυτικότερα, 55 (43,7%) εργαζόμενοι έχουν ηλικία έως 40 έτη, 50 (39,7%) εργαζόμενοι είναι ηλικίας από 41-50 ετών, 19 (15,1%) εργαζόμενοι έχουν ηλικία 51-60 ετών και μόνο 2 (1,6%) εργαζόμενοι είναι ηλικίας 60 ετών και άνω.

Πίνακας 2

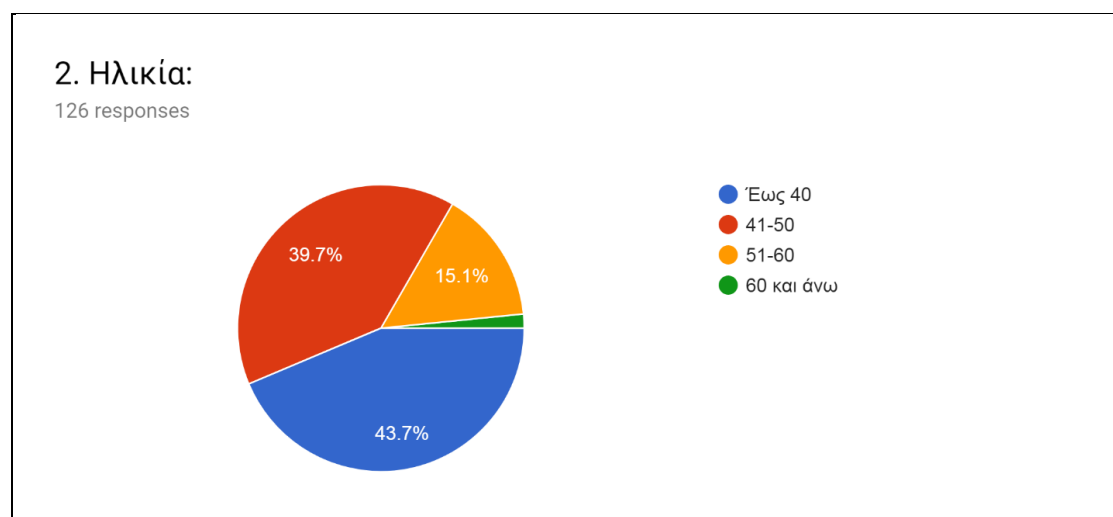
Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς ηλικία

Ηλικία	n	%
Έως 40 ετών	55	43,7
41-50	50	39,7
51-60	19	15,1
60 και άνω	2	1,5

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 2

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ηλικία



Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων έχει πτυχίο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Ειδικότερα, 58 (46%) εργαζόμενοι έχουν πτυχίο Τ.Ε.Ι., 27 (21,4%) εργαζόμενοι έχουν απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 13 (10,3%) εργαζόμενοι έχουν πτυχίο Α.Ε.Ι., και μόνο 9 (7,1%) των εργαζομένων έχουν απολυτήριο Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Από όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι 18 (14,3%) εργαζόμενοι έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και μόνο 1 (0,8%) εργαζόμενος έχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών. Ο πίνακας 3 δείχνει την κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 3

Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	n	%
Υποχρεωτική	9	7,1
Δευτεροβάθμια	27	21,4
Τ.Ε.Ι.	58	46
Α.Ε.Ι.	13	10,3
Μεταπτυχιακό	18	14,3
Διδακτορικό	1	0,8

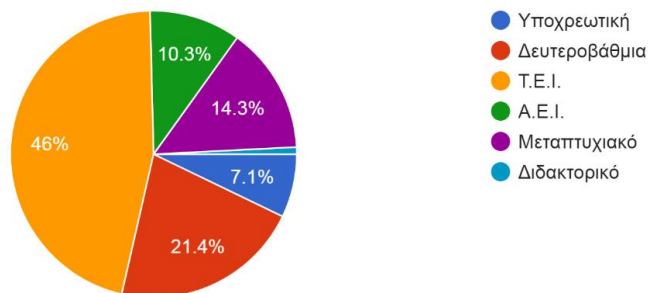
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 3

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

3. Εκπαίδευση:

126 responses



Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος στους παιδικούς σταθμούς, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει 1-10 έτη προϋπηρεσίας. Με βάση τη στατιστική επεξεργασία των δημογραφικών δεδομένων, 48 (38,1%), εργαζόμενοι έχουν 1-10 έτη προϋπηρεσίας, 36 (28,6%) των συμμετεχόντων έχει 11-20 έτη προϋπηρεσίας, 36 (28,6%) των εργαζομένων έχει 21-30 έτη προϋπηρεσίας και μόλις 6 (4,8%) των εργαζομένων έχει 31 και άνω έτη προϋπηρεσίας. Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Πίνακας 4

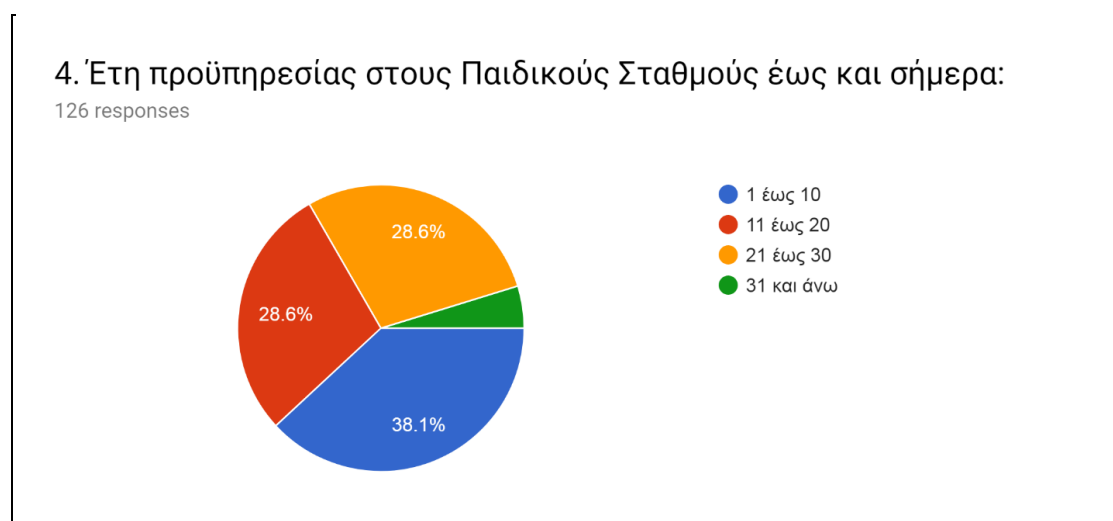
Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Προϋπηρεσία	n	%
1-10	48	38,1
11-20	36	28,6
21-30	36	28,6
31 και άνω	6	4,8

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 4

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας



Η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος στους παιδικούς σταθμούς δεν κατέχει καμία θέση ευθύνης. Ειδικότερα, 81 (64.3%) των ερωτηθέντων δεν έχουν θέση ευθύνης, 29 (23%) από τους συμμετέχοντες είναι υπεύθυνοι στον παιδικό σταθμό όπου εργάζονται, 14(11,1%) των εργαζομένων είναι προϊστάμενοι τμήματος, ενώ μόλις 2 (1,6%) είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης. Ο πίνακας 5 δείχνει την κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση ευθύνης

Πίνακας 5

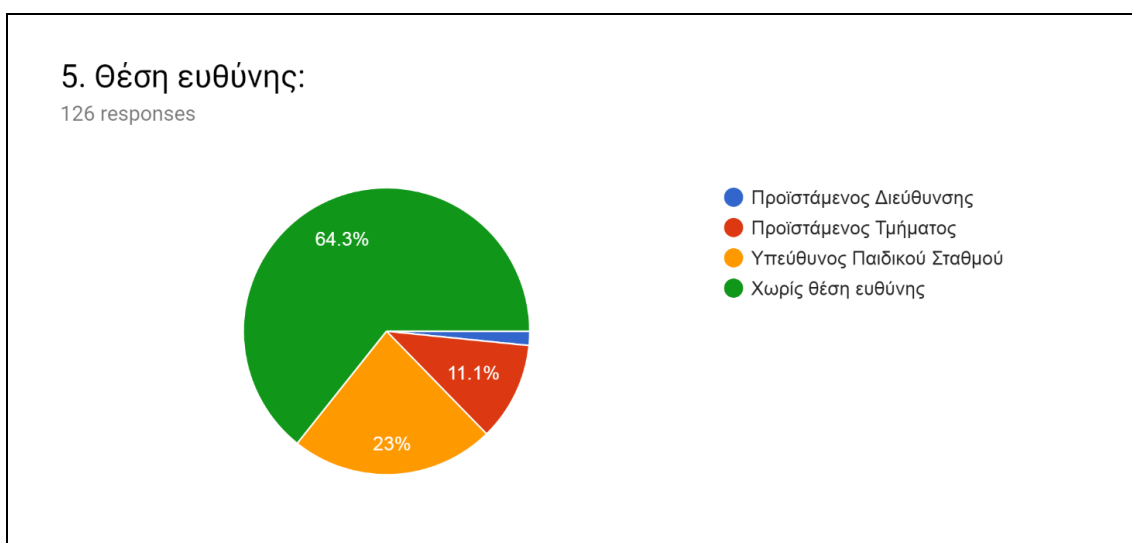
Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τη θέση ευθύνης

Θέση ευθύνης	n	%
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	2	1,6
Προϊστάμενος/η Τμήματος	14	11.1
Υπεύθυνος/η παιδικού σταθμού	29	23
Χωρίς θέση ευθύνης	81	64,3

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 5

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη θέση ευθύνης



Αναφορικά με την ειδικότητα των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι βρεφονηπιοκόμοι. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι 75 (59,5%) των ερωτηθέντων είναι βρεφονηπιοκόμοι, οι 16 (12,7%) βοηθοί βρεφονηπιοκόμοι, οι 13 (10,3%) προσωπικό καθαριότητας, οι 12 (9,5%) νηπιαγωγοί και 10 (7,9%) εργαζόμενοι μάγειρας/μαγείρισσα. Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ειδικότητα

Πίνακας 6

Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς την ειδικότητα

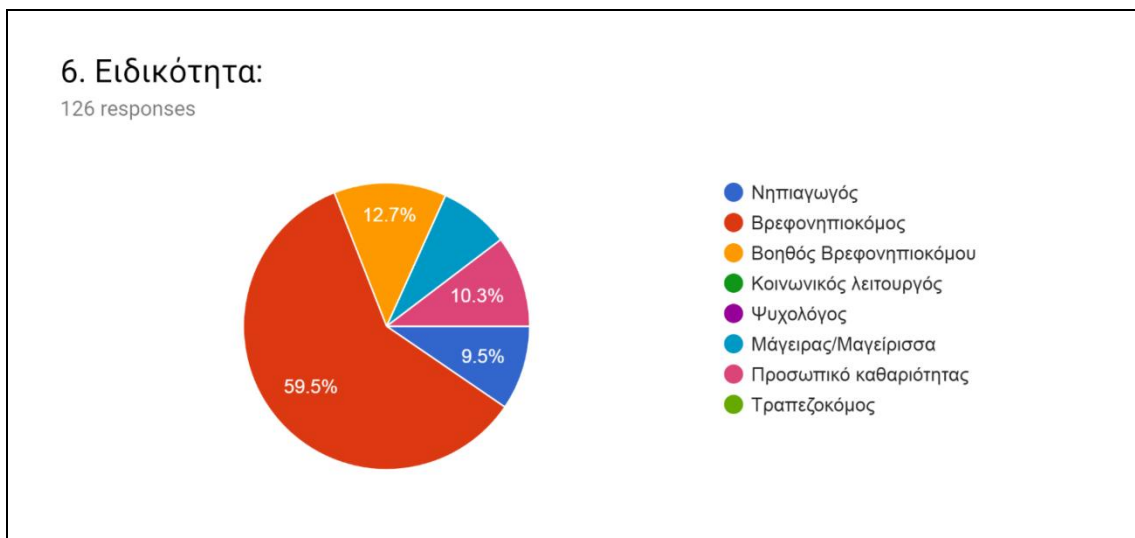
Ειδικότητα	n	%
Νηπιαγωγός	12	9,5
Βρεφονηπιοκόμος	75	59,5
Βοηθός βρεφονηπιοκόμου	16	12,7
Κοινωνικός λειτουργός	0	0

Ψυχολόγος	0	0
Μάγειρας/Μαγείρισσα	10	7,9
Προσωπικό καθαριότητας	13	10,3

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 6

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ειδικότητα



Τέλος όσον αφορά στο είδος των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων του δείγματος, το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι μόνιμοι υπάλληλοι. Συγκεκριμένα, οι 62 (49,2%) ερωτηθέντες είναι μόνιμοι υπάλληλοι, οι 43 (34,1%) εργαζόμενοι έχουν προσληφθεί μέσω κάποιου προγράμματος και οι 21 (16%) συμμετέχοντες εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου. Ο πίνακας 7 δείχνει την κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας

Πίνακας 7

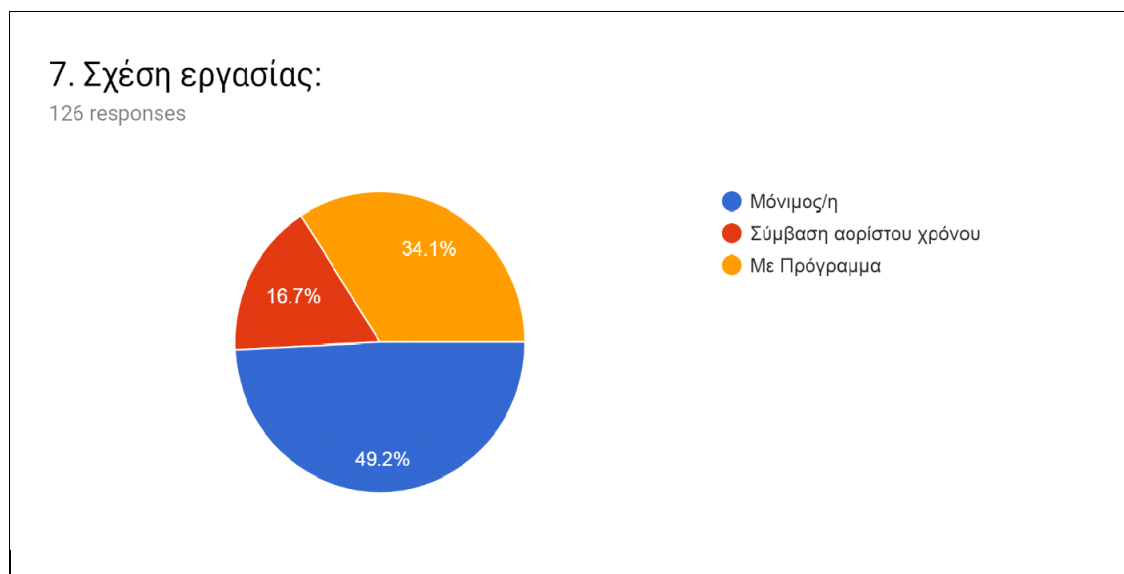
Κατανομή του δείγματος (N=126) ως προς τη σχέση εργασίας

Σχέση εργασίας	n	%
Μόνιμος/η	62	49,2
Σύμβαση αορίστου χρόνου	21	16,7
Με πρόγραμμα	43	34,1

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 7

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη σχέση εργασίας



3.6 Μέθοδος κωδικοποίησης και ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με χρήση εξειδικευμένου Πακέτου Στατιστικής Ανάλυσης Κοινωνικών Επιστημών (Statistical Package for Social Science) SPSS 20. Για την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνότητας που αφορούσαν το πλήθος του ερευνώμενου δείγματος (n) και το ποσοστό (%) που αντιστοιχεί σε αυτό, καθώς και γραφήματα (κυκλικά διαγράμματα). Για την παρουσίαση περιγραφικών ευρημάτων των εξαρτημένων μεταβλητών (α/α 8 έως και 28) έγινε χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, όπως είναι η μέση τιμή (M) και

η τυπική απόκλιση (SD). Για την εύρεση στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στους μέσους όρους των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις εξαρτημένες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν ο έλεγχος-t ανεξάρτητων δειγμάτων και η ανάλυση της διασποράς κατά ένα παράγοντα (one-away Anova). Στην κωδικοποίηση των απαντήσεων ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία:

- -1 = Ποτέ
- -0,5 = Σπάνια
- 0 = Μερικές φορές
- +0,5 = Συχνά
- +1 = Πολύ συχνά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. Αποτελέσματα

Για τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση και περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων αφενός και αφετέρου μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής. Η περιγραφική ανάλυση αφορά τον υπολογισμό των μέσων όρων (M) και των τυπικών αποκλίσεων (SD) των μεταβλητών, ενώ η επαγωγική ανάλυση αφορά τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας και των συσχετίσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς με τις υπόλοιπες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Όπου κρίθηκε απαραίτητο χρησιμοποιήθηκαν και οι ανάλογοι πίνακες συχνοτήτων.

4.1 Περιγραφική ανάλυση

4.1.1. Λόγοι συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά στη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς, σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, οι απαντήσεις που δόθηκαν βρίσκονται λίγο πιο κάτω από το μέσο της κλίμακας συχνότητας, «μερικές φορές» του ερωτηματολογίου με $M=-0,06$ και $SD= 0,41$ (πίνακας 8). Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο σχετικός πίνακας συχνότητας (πίνακας 9), όπου μόνο 4 (3,17%) εργαζόμενοι δήλωσαν ποτέ, 36 (28,6%) εργαζόμενοι σπάνια, 60 (47,6%) εργαζόμενοι μερικές φορές, 23 (18,3%) εργαζόμενοι συχνά και 3 (2,38%) εργαζόμενοι πολύ συχνά. Από μερικές φορές έως ποτέ έχουν δηλώσει 100 εργαζόμενοι που αποτελούν το 79,37% του δείγματος.

Πίνακας 8

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) της μεταβλητής για τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων

Μεταβλητή	M	SD
Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων	-0,06	0,41

Πίνακας 9

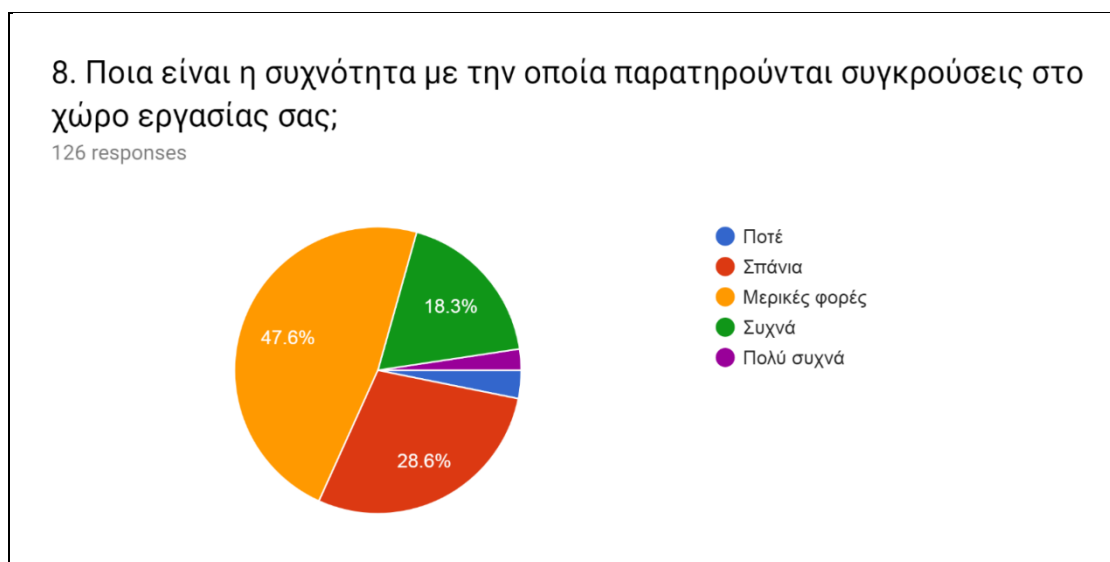
Συχνότητα απαντήσεων (N126) για τη μεταβλητή συχνότητα των συγκρούσεων

Εμφάνιση συγκρούσεων	n	%
Ποτέ	4	3,17
Σπάνια	36	28,6
Μερικές φορές	60	47,6
Συχνά	23	18,3
Πολύ συχνά	3	2,38

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 8

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τη συχνότητα των συγκρούσεων



Οι λόγοι των συγκρούσεων, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, είναι περισσότερο ένας συνδυασμός υπηρεσιακών και προσωπικών λόγων και λιγότερο μόνο υπηρεσιακοί ή μόνο προσωπικοί λόγοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο σχετικός πίνακας συχνοτήτων όπου 35 (27,78%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι λόγοι των συγκρούσεων είναι αποκλειστικά υπηρεσιακοί, 5 (3,97%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις οφείλονται μόνο σε προσωπικούς λόγους, ενώ 86 (68,25%) συμμετέχοντες απάντησαν πως οι λόγοι των συγκρούσεων είναι προσωπικοί αλλά και υπηρεσιακοί.

Πίνακας 10

Συχνότητα απαντήσεων (N126) για τους λόγους των συγκρούσεων

Λόγοι των συγκρούσεων	n	%
α. Υπηρεσιακοί λόγοι	35	27,78%

β. Προσωπικοί λόγοι	5	3,97%
γ. Συνδυασμός α και β	86	68,25%

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 9

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος ($N=126$) ως προς τους λόγους των συγκρούσεων



Σύμφωνα με την στατιστική περιγραφική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, οι τρεις συχνότεροι υπηρεσιακοί λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον του παιδικού σταθμού που καταγράφονται κατά φθίνουσα σειρά (πίνακας 11), είναι η σύγκυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων ($M=0,5$ και $SD=0,55$), η έλλειψη/ μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας ($M=0,29$ και $SD=0,66$) και οι περιορισμένοι πόροι ($M=0,2$ και $SD=0,52$). Ακολουθούν με τη σειρά ο τρόπος διοίκησης του/της Προϊσταμένου/ης ($M=0,1$ και $SD=0,55$), οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης ($M=0$ και $SD=0,56$), η άρνηση ανάληψης έργου ($M=-0,18$ και $SD=0,53$) η κατανομή των τμημάτων ($M=-0,2$ και $SD=0,57$), η κατανομή των προνηπίων λόγω απουσίας συναδέλφου ($M=-0,27$ και $SD=0,54$) και η κατανομή εξωδιδασκτικού έργου ($M=-0,41$ και $SD=0,51$)

Πίνακας 11

Μέσες τιμές(M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους υπηρεσιακούς λόγους των συγκρούσεων

Μεταβλητές	M	SD
Σύγκυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων	0,5	0,55
Έλλειψη/ μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας του παιδικού σταθμού	0,29	0,66
Περιορισμένοι πόροι	0,2	0,52
Ο τρόπος διοίκησης του/της Προϊσταμένου/ης	0,1	0,55
Διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης	0	0,56
Άρνηση ανάληψης έργου	-0,18	0,53
Κατανομή τμημάτων	-0,2	0,57
Κατανομή προνηπίων λόγω απουσίας συναδέλφου	-0,27	0,54
Κατανομή εξωδιδασκτικού έργου	-0,41	0,51

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρώτη κατά σειρά κατανομή συχνοτήτων που αναφέρεται στη σύγκυση ρόλων και στην επικάλυψη αρμοδιοτήτων ως ένας από τους υπηρεσιακούς λόγους συγκρούσεων (πίνακας 12). Δηλώνουν 3 (2,38%) συμμετέχοντες στην έρευνα «ποτέ», 10 (7,94%) «σπάνια», 28 (22,22%) «μερικές φορές», 27 (21,43%) «συχνά» και 58 (46,03%) «πολύ συχνά». Επομένως, 85 συμμετέχοντες θεωρούν από «συχνά» έως «πολύ συχνά» τη σύγκυση ρόλων και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων ως υπηρεσιακό λόγο σύγκρουσης

Πίνακας 12

Συχνότητα απαντήσεων (N126) για τη μεταβλητή σύγκριση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων

Σύγκριση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων	n	%
Ποτέ	3	2,38
Σπάνια	10	7,94
Μερικές φορές	28	22,22
Συχνά	27	21,43
Πολύ συχνά	58	46,03

Στον πίνακα 13 καταγράφονται κατά φθίνουσα σειρά, σύμφωνα με την στατιστική περιγραφική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, οι προσωπικοί λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον του παιδικού σταθμού. Ως συχνότεροι προσωπικοί λόγοι καταγράφονται, με διαφορά από τους υπόλοιπους, η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του παιδικού σταθμού ($M=0,51$ και $SD=0,0,58$), οι διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις και στην κουλτούρα ($M=0,27$ και $SD=0,55$) η έλλειψη συνοχής μεταξύ των εργαζομένων ($M=0,23$ και $SD=0,54$). Ακολουθούν με τη σειρά ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων ($M=0,18$ και $SD=0,57$), οι προσωπικές φιλοδοξίες ($M=0,09$ και $SD=0,53$), και η συχνές απουσίες κάποιων συναδέλφων ($M=-0,12$ και $SD=0,52$).

Πίνακας 13

Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους προσωπικούς λόγους των συγκρούσεων

Μεταβλητές	M	SD
------------	---	----

Κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του παιδικού σταθμού	0,51	0,58
Διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες ,πεποιθήσεις, κουλτούρα	0,27	0,55
Έλλειψη συνοχής μεταξύ των εργαζομένων	0,23	0,54
Ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων	0,18	0,57
Προσωπικές φιλοδοξίες	0,09	0,53
Συχνές απουσίες κάποιων συναδέλφων	-0,12	0,52

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους που εργάζονται στο ίδιο τμήμα εμφανίζονται συχνότερα (πίνακας 14) σύμφωνα με τη στατιστική περιγραφική ανάλυση της έρευνας ($M=0,21$ και $SD=0,55$). Ακολουθούν με μικρή διαφορά οι συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων($M=0,18$ και $SD=0,55$), οι συγκρούσεις ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και στο παιδαγωγικό προσωπικό ($M=0,12$ και $SD=0,47$), και οι συγκρούσεις ανάμεσα σε παιδαγωγούς και βοηθητικό προσωπικό($M=0,07$ και $SD=0,51$). Μερικές φορές οι συγκρούσεις εμφανίζονται μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων($M=0,04$ και $SD=0,44$) και μεταξύ προϊσταμένου/ης και βοηθητικού προσωπικού($M=0,01$ και $SD=0,42$), ενώ σπάνια δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ γονέων και παιδαγωγικού προσωπικού($M=-0,3$ και $SD=0,42$).

Πίνακας 14

Μέσες τιμές(M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για την συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

Μεταβλητές	M	SD
Ανάμεσα σε συναδέλφους στο	0,21	0,55

ίδιο τμήμα

Ανάμεσα σε συναδέλφους

διαφορετικών τμημάτων 0,18 0,55

Ανάμεσα στον προϊστάμενο/η

και στο παιδαγωγικό προσωπικό 0,12 0,47

Ανάμεσα σε παιδαγωγούς και

βοηθητικό προσωπικό 0,07 0,51

Ανάμεσα σε συναδέλφους

διαφορετικών κλάδων 0,04 0,44

Ανάμεσα στον προϊστάμενο/η

και στο βοηθητικό προσωπικό -0,01 0,42

Ανάμεσα σε γονείς και

παιδαγωγικό προσωπικό -0,3 0,42

Οι 67 (53%) συμμετέχοντες στην έρευνα, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, έχουν βρεθεί μερικές φορές ($M=0,06$ και $SD=0,35$) στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας, ενώ οι 59 (46,8%) δήλωσαν πως ποτέ δεν βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

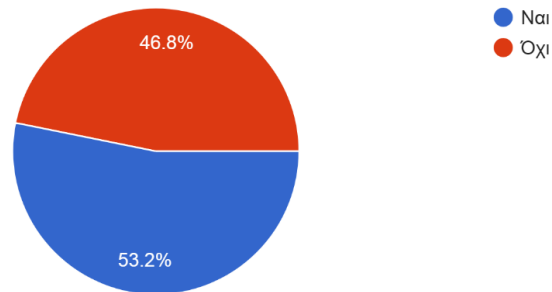
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 10

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος ($N=126$) ως προς τη συμμετοχή σε σύγκρουση

13. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας σας;

126 responses



Από τους 67 (53,2%) συμμετέχοντες που απάντησαν στην προηγούμενη ερώτηση ότι μερικές φορές βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης, οι 50 (75%) δήλωσαν ότι αυτή η σύγκρουση εκδηλώθηκε με φραστικές επιθέσεις, ενώ οι 17 (46,8%) από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η σύγκρουση εκδηλώθηκε με απειλές και προειδοποιήσεις.

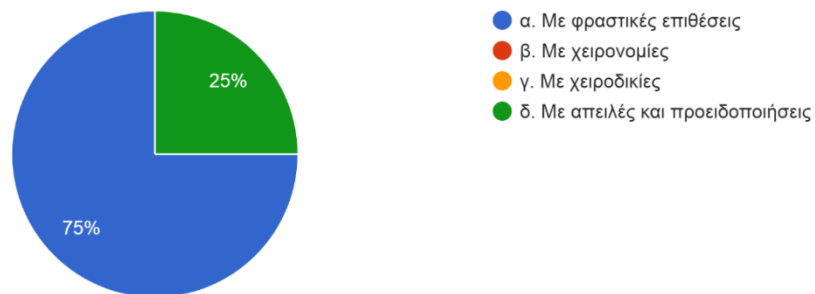
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 11

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=67) ως προς τη μορφή εκδήλωσης της σύγκρουσης

14. Εάν απαντήσατε «ναι» πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση

68 responses



4.1.2 Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας (πίνακας 15) οι εργαζόμενοι στους παιδικούς σταθμούς δεν έχουν θετική άποψη ως προς την συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων, καθώς ο μέσος όρος είναι αρνητικός ($M = -0,23$ και $SD = 0,53$).

Πίνακας 15

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) μεταβλητής για την συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων.

Μεταβλητή	M	SD
Συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων	-0,23	0,53

Πιο συγκεκριμένα, στον πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 16) παρατηρείται πως 25 (19,8%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις δεν μπορούν ποτέ να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του παιδικού σταθμού, 33 (26,2%) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι σπάνια μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, 46 (36,5%) δήλωσαν ότι μερικές φορές μπορεί μια σύγκρουση να έχει θετικές συνέπειες, 18 (14,4%) από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως συχνά οι συγκρούσεις επηρεάζουν δετικά την λειτουργία του παιδικού σταθμού ενώ μόλις 4

(3,2%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι πολύ συχνά υπάρχουν θετικές συνέπειες από τις συγκρούσεις.

Πίνακας 16

Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή συχνότητα θετικής επίδρασης των συγκρούσεων

Συχνότητα θετικών συνεπειών συγκρούσεων	n	%
Ποτέ	25	19,8
Σπάνια	33	26,2
Μερικές φορές	46	36,5
Συχνά	18	14,3
Πολύ συχνά	4	3,2

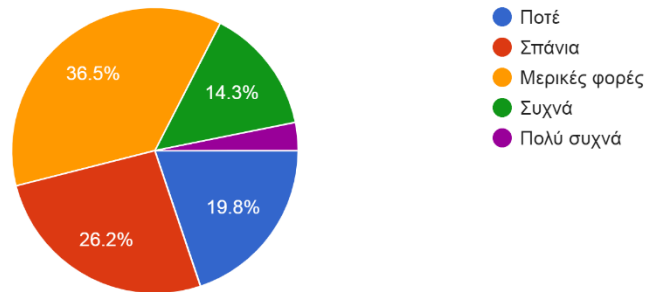
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 12

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη θετικής επίδρασης των συγκρούσεων.

15. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απ...ή λειτουργία του παιδικού σταθμού;

126 responses



Οι σημαντικότερες και συχνότερες θετικές συνέπειες από τη διαχείριση των συγκρούσεων για τους εργαζόμενους στους παιδικούς σταθμούς, σύμφωνα με τα ευρήματα (πίνακας 17) κατά φθίνουσα σειρά και με πολύ μικρές διαφορές, είναι η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων ($M=0,06$ και $SD=0,7$ η ενίσχυση του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος ($M=0,04$ και $SD=0,72$) και η ανάπτυξη ικανοποιητικής συνεργασίας και επικοινωνίας ($M=0$ και $SD=0,65$). Χαμηλότερα στην κατάταξη έρχεται η εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης ($M=-0,08$ και $SD=0,46$), η δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα ($M=-0,1$ και $SD=0,59$), η εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων ($M=-0,18$ και $SD=0,43$), η ατομική ανάπτυξη και κατανόηση ικανοτήτων και η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων ($M=-0,4$ και $SD=0,54$). Από τη στατιστική ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων παρατηρείται πως οι τρεις πρώτες δηλώσεις βρίσκονται στο μέσο της κλίμακας «μερικές φορές» και τείνουν προς το «συχνά», ενώ αντίθετα οι πέντε επόμενες δηλώσεις βρίσκονται στο μέσο της κλίμακας «μερικές φορές» αλλά τείνουν προς το «σπάνια».

Πίνακας 17

Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Μεταβλητές	M	SD
Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων	0,06	0,7
Ενίσχυση του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος	0,04	0,72

Ανάπτυξη ικανοποιητικής συνεργασίας και επικοινωνίας	0	0,65
Εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης	- 0,08	0,46
Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	- 0,1	0,59
Εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων	- 0,18	0,43
Ατομική ανάπτυξη και κατανόηση ικανοτήτων	- 0,19	0,49
Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	- 0,4	0,54

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας (πίνακας 18) οι εργαζόμενοι στους παιδικούς σταθμούς δηλώνουν ότι η σύγκρουση έχει αρνητικές συνέπειες, καθώς ο μέσος όρος βρίσκεται στην κλίμακα «συχνά» ($M= 0,44$ και $SD= 0,48$).

Πίνακας 18

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) μεταβλητής για την συχνότητα αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων.

Μεταβλητή	M	SD
Συχνότητα αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων	0,44	0,48

Πιο συγκεκριμένα, στον πίνακα συχνότητων (πίνακας 19) παρατηρείται πως μόνο 2 (1,6%) από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις δεν μπορούν ποτέ να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του παιδικού σταθμού, 5 (4%) από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι σπάνια μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, 39 (31%) δήλωσαν ότι μερικές φορές μπορεί μια σύγκρουση να έχει αρνητικές συνέπειες, 41 (32,5%) από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως συχνά οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την λειτουργία του παιδικού σταθμού ενώ 39 (31%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι πολύ συχνά υπάρχουν αρνητικές συνέπειες από τις συγκρούσεις. Αξίζει να επισημανθεί πως από «μερικές φορές» μέχρι «πολύ συχνά» έχουν δηλώσει 119 εργαζόμενοι, που αποτελούν το 94,5% του δείγματος.

Πίνακας 19

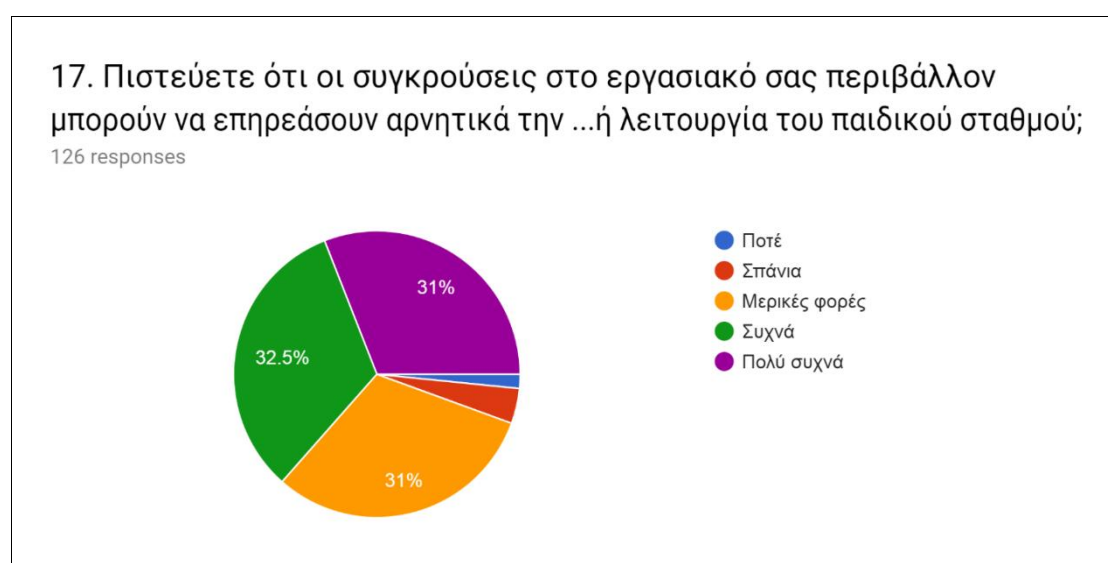
Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή συχνότητα αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων

Συχνότητα αρνητικών συνεπειών συγκρούσεων	n	%
Ποτέ	2	1,6
Σπάνια	5	4
Μερικές φορές	39	31
Συχνά	41	32,5
Πολύ συχνά	39	31

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 13

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη αρνητικής επίδρασης των συγκρούσεων.



Οι σημαντικότερες και συχνότερες αρνητικές συνέπειες από τη διαχείριση των συγκρούσεων για τους εργαζόμενους στους παιδικούς σταθμούς, σύμφωνα με τα ευρήματα (πίνακας 20) κατά φθίνουσα σειρά και με πολύ μικρές διαφορές, είναι η δυσκολία στην επικοινωνία ($M=0,66$ και $SD=0,43$) η αύξηση του εργασιακού στρες ($M=0,59$ και $SD=0,49$) και η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων ($M=0,56$ και $SD=0,47$). Έπονται με τη σειρά η δυσπιστία, καχυποψία, αρνητικό εργασιακό κλίμα, ($M=0,43$ και $SD=0,43$), η πτώση του ηθικού ($M=0,38$ και $SD=0,45$), η μη εργασιακή ικανοποίηση ($M=0,25$ και $SD=0,47$), και η μείωση της παραγωγικότητας ($M=0,1$ και $SD=0,49$). Στη χαμηλότερη θέση με τον μικρότερο αρνητικό μέσο όρο βρίσκεται η απομάκρυνση των μερών από σημαντικές αρμοδιότητες με $M=-0,02$ και $SD=0,48$

Πίνακας 20

Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Μεταβλητές	M	SD
Δυσκολία στην επικοινωνία	0,66	0,43
Αύξηση του εργασιακού στρες	0,59	0,49
Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων	0,56	0,47
Δυσπιστία, καχυποψία, αρνητικό εργασιακό κλίμα	0,43	0,43
Πτώση του ηθικού	0,38	0,45
Μη εργασιακή ικανοποίηση	0,25	0,47
Μείωση της παραγωγικότητας	0,1	0,49
Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές αρμοδιότητες	-0,02	0,48

Σύμφωνα με την στατιστική περιγραφική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και όπως φαίνεται στον πίνακα 21, οι εργαζόμενοι στους παιδικούς σταθμούς δεν κάνουν απουσίες από την εργασία τους, εξαιτίας των συγκρούσεων ($M=-0,89$ και $SD=0,46$).

Πίνακας 21

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) μεταβλητής για τις απουσίες από την εργασία λόγω των συγκρούσεων

Μεταβλητή	M	SD
Απουσίες από την εργασία λόγω συγκρούσεων	-0,89	0,46

Στον σχετικό πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 22) οι 119 (94,4) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις δεν αποτελούν λόγο για απουσία από την εργασία τους και μόνο 7 (5,6%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι απουσίασαν από την εργασία τους λόγω των συγκρούσεων.

Πίνακας 22

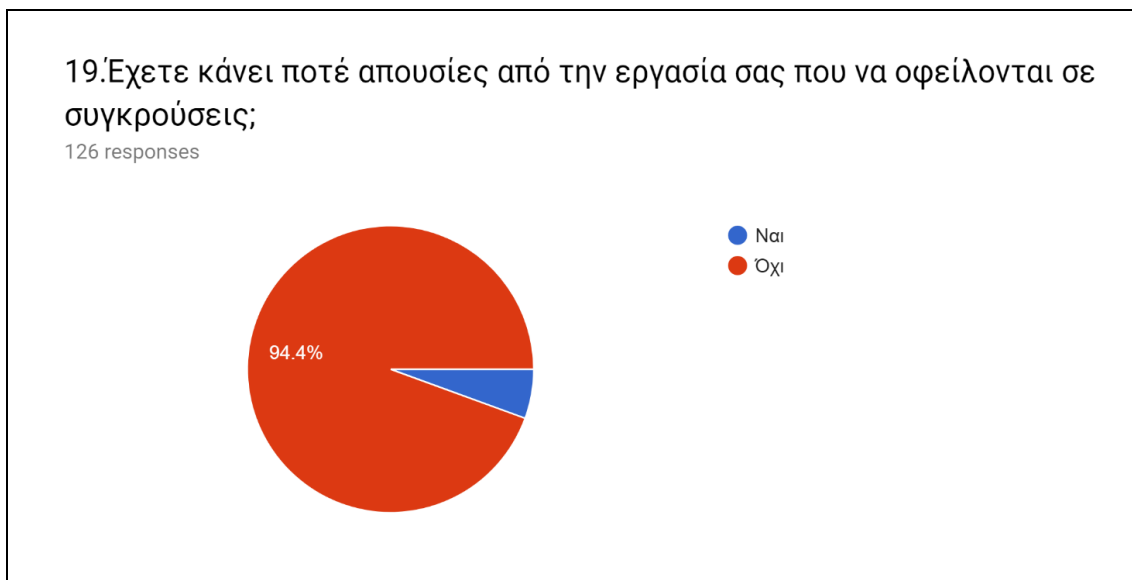
Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή απουσίες από την εργασία λόγω των συγκρούσεων

Απουσίες από την εργασία λόγω συγκρούσεων	n	%
Ναι	7	5,6
Όχι	119	94,4

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 14

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ύπαρξη απουσιών λόγω των συγκρούσεων



Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και όπως φαίνεται στον πίνακα 23, οι συμμετέχοντες, όσον αφορά τη ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων, απάντησαν πως δεν έχουν ζητήσει ποτέ αλλαγή θέσης ή τμήματος εξαιτίας των συγκρούσεων ($M = -0,62$ και $SD = 0,79$).

Πίνακας 23

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) μεταβλητής για την ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων

Μεταβλητή	M	SD
Ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω συγκρούσεων	- 0,62	0,46

Στον σχετικό πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 24) οι 102 (81%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις δεν αποτελούν λόγο για αίτημα αλλαγής θέσης ή τμήματος, ενώ αντίθετα 24 (19%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι ζήτησαν κάποια στιγμή αλλαγή θέσης ή τμήματος εξαιτίας των συγκρούσεων.

Πίνακας 24

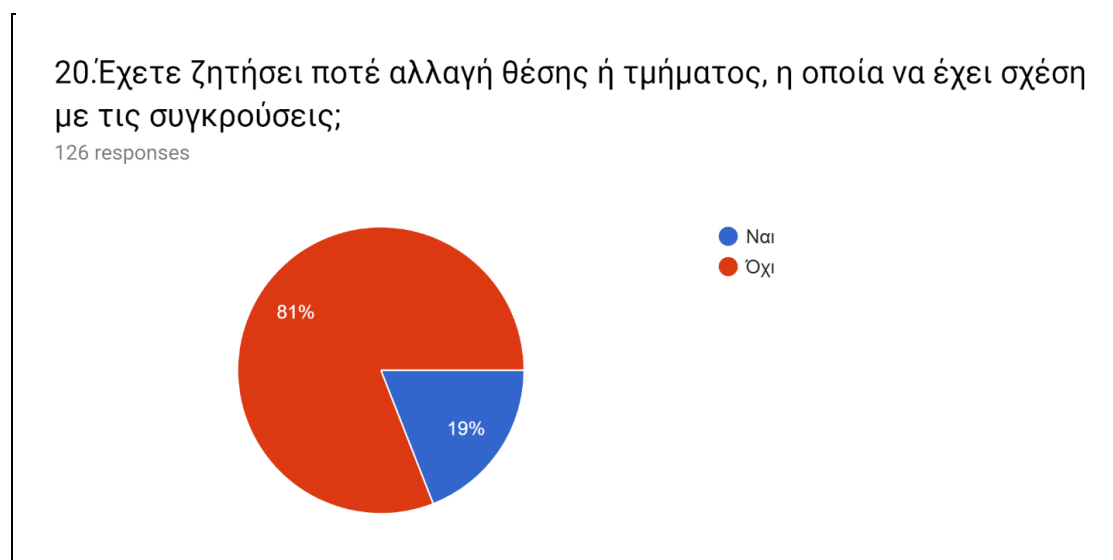
Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων

Ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων	n	%
Ναι	24	19
Όχι	102	81

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 15

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς την ζήτηση αλλαγής θέσης ή τμήματος λόγω των συγκρούσεων .



4.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε μία σύγκρουση νιώθουν άγχος ή πίεση. Συγκεκριμένα 72 (57,1%) των εργαζομένων δήλωσαν ότι νιώθουν άγχος και πίεση όταν συμμετέχουν σε μια σύγκρουση που συμβαίνει στο χώρο της εργασίας τους, ενώ 54 (42,9%) εργαζόμενοι απάντησαν ότι νιώθουν δυσφορία από τη συμμετοχή τους σε μια σύγκρουση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι κανείς εργαζόμενος δεν δήλωσε ότι νιώθει ικανοποίηση από τη συμμετοχή του σε κάποια σύγκρουση.

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 16

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα συναισθήματα από τη συμμετοχή σε συγκρούσεις.

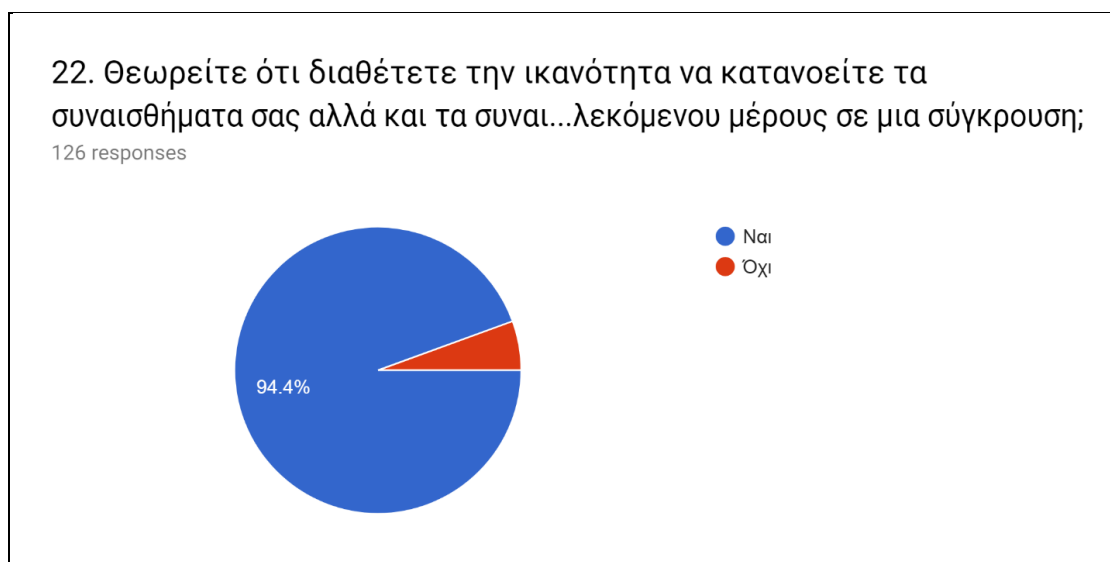


Στην ερώτηση που σχετίζεται με το αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων τους αλλά και των συναισθημάτων των άλλων ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση, οι 119 (94,4%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τη διαθέτουν, ενώ μόνο 7 (5,6%) από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν διαθέτουν την ικανότητα κατανόησης τόσο των δικών τους συναισθημάτων όσο και των άλλων ατόμων με τα οποία εμπλέκονται στη σύγκρουση.

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 17

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος ($N=126$) ως προς την ικανότητα της ενσυναίσθησης



Αν και ζητήθηκε μόνο από αυτούς που απάντησαν θετικά να προχωρήσουν στην απάντηση της παρακάτω ερώτησης που αναφέρεται στη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων, εντούτοις απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται λίγο πάνω από το μέσο της κλίμακας συχνοτήτων «μερικές φορές», του ερωτηματολογίου με $M=0,23$ και $SD=0,42$ (πίνακας 25). Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο σχετικός πίνακας συχνοτήτων (πίνακας 26), όπου μόνο 12 (9,5%) συμμετέχοντες απάντησαν σπάνια, 61 (48,4%) συμμετέχοντες απάντησαν μερικές φορές, 36 (28,6%) συμμετέχοντες συχνά και 17 (13,5%) συμμετέχοντες πολύ συχνά. Από «μερικές φορές» μέχρι «πολύ συχνά» έχουν δηλώσει 114 συμμετέχοντες

Πίνακας 25

Μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD) μεταβλητής για τη θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση των συγκρούσεων

Μεταβλητή	M	SD
-----------	-----	------

Θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης 0,23 0,42

στη διαχείριση των συγκρούσεων

Πίνακας 26

Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση των συγκρούσεων

Θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης	n	%
στη διαχείριση των συγκρούσεων		
Ποτέ	0	0
Σπάνια	12	9,5
Μερικές φορές	61	48,4
Συχνά	36	28,6
Πολύ συχνά	17	13,5

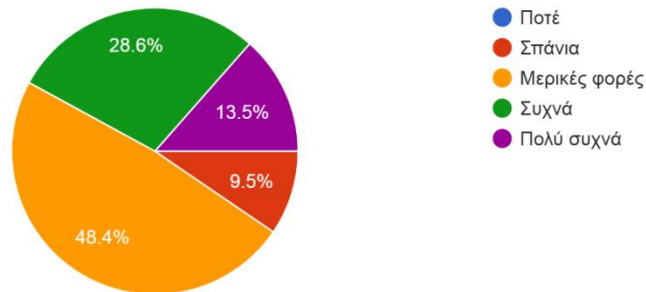
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 18

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το βαθμό συμμετοχής της ενσυναίσθησης στην θετική διαχείριση των συγκρούσεων

23. Αν «ναι», θεωρείτε ότι η παραπάνω δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης σας επιτρέπει να χειρισ...διαφωνίες με επικοινωνητικό τρόπο;

126 responses



4.1.4 Ο ρόλος του/της προϊστάμενου/ης στη διαχείριση των συγκρούσεων

Από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας προέκυψε, ότι τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των παιδικών σταθμών τις διαχειρίζεται συχνότερα (πίνακας 27) σε ποσοστό 77% ο/η προϊστάμενος/η, καθώς από τους εκατόν είκοσι έξι (126) εργαζόμενους οι ενενήντα επτά (97) επέλεξαν αυτή την επιλογή. Δέκα εννέα (19) επέλεξαν κάποιον συνάδελφο για την διαχείριση των συγκρούσεων (ποσοστό 15,1%), και επτά (7) εργαζόμενοι κατέγραψαν ότι ο/η πρόεδρος του παιδικού σταθμού διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις. Τρεις (3) μόνο εργαζόμενοι (ποσοστό 2,4%) δήλωσαν ότι πιο συχνά τις συγκρούσεις τις διαχειρίζεται το Διοικητικό συμβούλιο του παιδικού σταθμού.

Πίνακας 27

Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για την κατανομή των ατόμων που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις

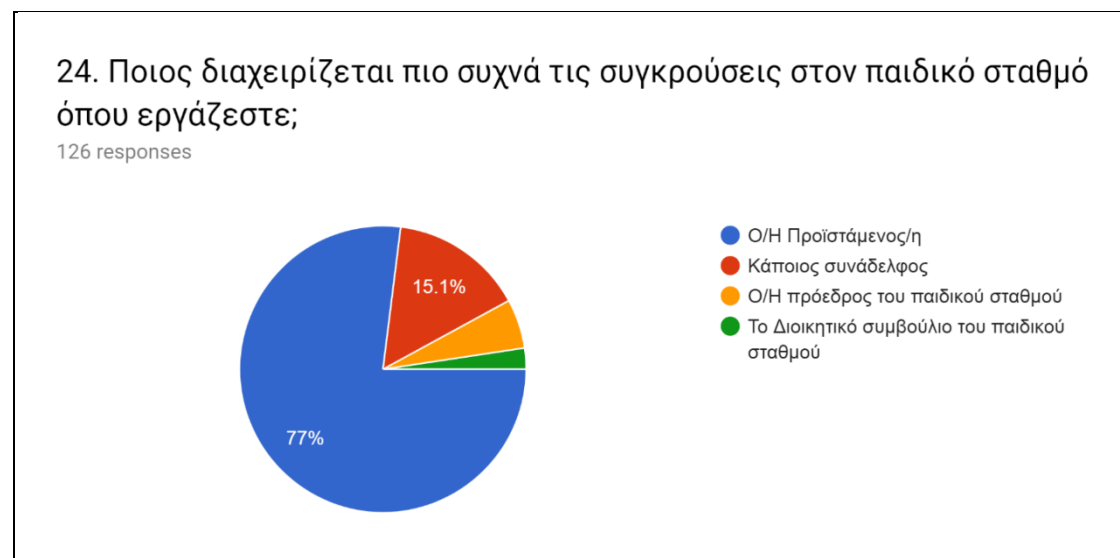
Κατανομή διαχείρισης συγκρούσεων	n	%
Ο/η προϊστάμενος	97	77

Κάποιος συνάδελφος	19	15,1
Ο/η πρόεδρος του παιδικού σταθμού	7	5,6
Το Διοικητικό συμβούλιο του παιδικού σταθμού	3	2,4

Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 19

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς τα άτομα που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις



Από την επεξεργασία των δεδομένων (πίνακας 28) προκύπτει πως η διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται, όταν η σύγκρουση παίρνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους εμπλεκόμενους, αφού 46 (36,5%) εργαζόμενοι δήλωσαν αυτή την απάντηση. Τριάντα έξι άτομα (36) εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων (ποσοστό 28,6%) και ο ίδιος αριθμός ατόμων (36) δηλώνει ότι η διαχείριση της σύγκρουσης επιχειρείται όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας (ποσοστό 28,6%). Τέσσερις (4) εργαζόμενοι απάντησαν πως η διαχείριση της σύγκρουσης γίνεται συνήθως όταν τα εμπλεκόμενα μέρη αγωνίζονται για την εξεύρεση των αιτιών της σύγκρουσης (ποσοστό 3,2%), και ο ίδιος αριθμός

ατόμων(4) δηλώνει ότι γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων που επιφέρει η σύγκρουση (ποσοστό 3,2%).

Πίνακας 28

Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για το στάδιο διαχείρισης των συγκρούσεων

Στάδιο διαχείρισης συγκρούσεων	n	%
Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές	36	28,6
Όταν τα εμπλεκόμενα μέρη αγωνίζονται για την εξεύρεση των αιτιών	4	3,2
Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται	46	36,5
Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας	36	28,6
Γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης	4	3,2

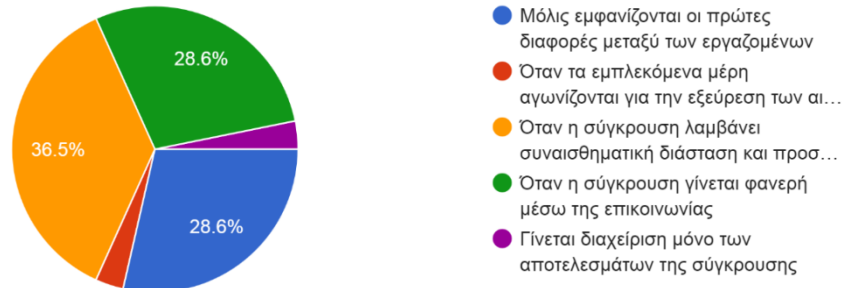
Πιο παραστατικά φαίνονται τα παραπάνω αποτελέσματα στο κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 20

Κυκλικό διάγραμμα κατανομής του δείγματος (N=126) ως προς το στάδιο διαχείρισης της σύγκρουσης

25 .Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

126 responses



Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης (πίνακας 29), ο προϊστάμενος/η των παιδικών σταθμών, όταν εκδηλώνονται συγκρούσεις, υιοθετεί συχνότερα, κατά φθίνουσα σειρά και με μέση τιμή που προσεγγίζει το «συχνά» στην κλίμακα συχνότητων την τεχνική του συμβιβασμού ($M=0,4$ και $SD=0,57$). Την τεχνική της διαπραγμάτευσης/συνεργασίας την χρησιμοποιεί «μερικές φορές» ($M=0,12$ και $SD=0,62$). Ακολουθούν με αρκετή διαφορά στις μέσες τιμές, η τεχνική της παραχώρησης/προσαρμογής με τη μέση τιμή (M) να βρίσκεται λίγο πιο κάτω από το καθορισμένο μέσο της κλίμακας συχνότητων «μερικές φορές» και τείνει προς το «σπάνια» ($M=-0,21$ και $SD=0,54$), όπως και οι τεχνικές της επιβολής/ανταγωνισμού ($M=-0,27$ και $SD=0,58$), και η τεχνική της αποφυγής ($M=-0,35$ και $SD=0,6$).

Πίνακας 29

Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος/η

Μεταβλητή	M	SD
Τεχνική του συμβιβασμού	0,4	0,57
Τεχνική της διαπραγμάτευσης/συνεργασίας	0,12	0,62
Τεχνική της παραχώρησης/προσαρμογής	- 0,21	0,54

Τεχνική της επιβολής/ανταγωνισμού	-0,27	0,58
Τεχνική της αποφυγής	-0,35	0,6

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που εντοπίζουν οι συμμετέχοντες στον προϊστάμενό τους, στον πίνακα 30 φαίνεται ότι συχνά διακρίνεται για τη δημιουργία θετικής επικοινωνίας ($M=0,31$ και $SD=0,6$) και την πίστη του σε αξίες ($M=0,27$ και $SD=0,54$). Μερικές φορές τον χαρακτηρίζει η αποφασιστικότητα ($M=0,2$ και $SD=0,53$), το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα ($M=0,16$ και $SD=0,56$), η παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων ($M=0,1$ και $SD=0,62$), η πειθαρχία ($M=0,08$ και $SD=0,55$), η προσαρμογή σε νέα δεδομένα ($M=0,05$ και $SD=0,52$) και η αλλαγή και η σχολική βελτίωση ($M=0$ και $SD=0,56$). Οι συμμετέχοντες δηλώνουν πως δεν εντοπίζουν στον προϊστάμενο την ανάγκη για προβολή δύναμης ($M=-0,04$ και $SD=0,73$).

Πίνακας 30

Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τη συχνότητα των χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στον προϊστάμενο των παιδικών σταθμών

Μεταβλητές	M	SD
Δημιουργία θετικής επικοινωνίας	0,31	0,6
Πίστη σε αξίες	0,27	0,54
Αποφασιστικότητα	0,2	0,53
Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα	0,16	0,56
Παρότρυνση και εμπύχωση συναδέλφων	0,1	0,62
Πειθαρχία	0,08	0,55
Προσαρμογή σε νέα δεδομένα	0,05	0,52
Αλλαγή και σχολική βελτίωση	0	0,56

Ανάγκη για προβολή δύναμης	- 0,04	0,73
----------------------------	--------	------

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή των συχνοτήτων στην πρώτη κατά σειρά συχνότητα εντοπισμού χαρακτηριστικών του προϊσταμένου, δημιουργία θετικής επικοινωνίας (πίνακας 31). Δηλώνουν 7 (5,54%) εργαζόμενοι «ποτέ», 17 (13,5%) εργαζόμενοι «σπάνια», 27 (21,42%) εργαζόμενοι «μερικές φορές», 40 (31,75%) εργαζόμενοι «συχνά», και 35 (27,8%) εργαζόμενοι «πολύ συχνά». Δηλαδή συνολικά 75 (59,52%) εργαζόμενοι εντοπίζουν «συχνά» έως «πολύ συχνά» τη δημιουργία θετικής επικοινωνίας στον προϊστάμενό τους.

Πίνακας 31

Συχνότητα απαντήσεων (N=126) για τη μεταβλητή δημιουργία θετικής επικοινωνίας

Δημιουργία θετικής επικοινωνίας	n	%
Ποτέ	7	5,54
Σπάνια	17	13,5
Μερικές φορές	27	21,42
Συχνά	40	31,75
Πολύ συχνά	35	27,8

Σχετικά με τους παράγοντες που βοηθούν έναν/μία προϊστάμενο/η στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, (πίνακας 31) βρίσκονται κοντά στο «πολύ συχνά», η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων ($M=0,82$ και $SD=0,36$), η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητά του ($M=0,79$ και $SD=0,38$), η επικοινωνιακή του ικανότητα ($M=0,77$ και $SD=0,35$), η σωστή κατανομή των ευθυνών ($M=0,76$ και $SD=0,38$), η ενσυναίσθηση και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους ($M=0,7$ και $SD=0,38$). Η εμπειρία ($M=0,58$ και $SD=0,47$) και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

($M=0,54$ και $SD=0,42$), σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων «συχνά» βοηθούν τον προϊστάμενο/η στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Πίνακας 32

Μέσες τιμές(M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) μεταβλητών για τους παράγοντες που βοηθούν έναν/μια προϊστάμενο/η στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Μεταβλητές	M	SD
Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων	0,82	0,36
Η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητά του	0,79	0,38
Η επικοινωνιακή του ικανότητα	0,77	0,35
Η σωστή κατανομή των ευθυνών	0,76	0,38
Η ενσυναίσθηση και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους	0,7	0,38
Η εμπειρία	0,58	0,47
Το απαιτούμενο επιστημονικό υπόβαθρο στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	0,54	0,42

4.2 Επαγωγική ανάλυση

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η απλή μη συσχετισμένη Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA). Το

συγκεκριμένο εργαλείο διευκρινίζει, εάν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους. Οι απαντήσεις προέρχονται από διαφορετικά άτομα και τα υποσύνολα μπορεί να έχουν διαφορετικό αριθμό ατόμων.

Στην Κωδικοποίηση των απαντήσεων, ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία:

- Το Ποτέ βαθμολογήθηκε με -1
- Το Σπάνια με -0,5
- Το Μερικές φορές με 0
- Το Συχνά με +0,5
- Το Πολύ Συχνά με +1

Αναφορικά με την ηλικία, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις διαφορετικές κλάσεις:

- Έως 40 ετών
- Από 41 έως 50 ετών
- Από 51 έως 60 ετών
- 60 ετών και άνω

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τέσσερις διαφορετικές κλάσεις και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05), οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στις εξής ερωτήσεις:

- Αν πιστεύετε ότι είναι «υπηρεσιακοί» οι λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον (που αφορούν στη λειτουργία του παιδικού σταθμού), σε ποίο βαθμό οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων $F_{3,122} = 3.47, p = 0.018$
- Αν πιστεύετε ότι είναι «προσωπικοί», οι λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον, σε ποιο βαθμό οι διαφορές στη προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. $F_{3,122} = 4.77, p = 0.004$
- Αν πιστεύετε ότι είναι «προσωπικοί», οι λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον, σε ποιο βαθμό οι διαφορές στις προσωπικές

φιλοδοξίες προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων $F_{3,122} = 4.432$, $p = 0.005$

- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται, ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και στο παιδαγωγικό προσωπικό $F_{3,122} = 3.41$, $p = 0.02$

Για να εντοπιστεί ποια ηλικιακή κλάση απαντάει διαφορετικά από τις υπόλοιπες, χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t , ώστε να υπολογιστεί αν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των τεσσάρων ομάδων που κατασκευάστηκαν, διαφέρουν σημαντικά ο ένας από τον άλλον.

Συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία έως 40 ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία από 41 έως 50 έτη, προέκυψε ότι απαντούν και στις 4 ερωτήσεις με διαφορετικό τρόπο, αφού οι μέσοι όροι των απαντήσεων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα, στην πρώτη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = -0.15$, $SD = 0.6$ και είναι σημαντικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 41 έως 50 $M.O. = 0.08$, $SD = 0.53$ ($t = -2.12$, $df = 103$, 2-tailed $p = 0.037$).

Για την δεύτερη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = 0.82$, $SD = 0.59$ και είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 41 έως 50 $M.O. = 0.39$, $SD = 0.46$ ($t = -2.97$, $df = 103$, 2-tailed $p = 0.004$).

Για την τρίτη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = -0.36$, $SD = 0.54$ και είναι σημαντικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 41 έως 50 $M.O. = 0.22$, $SD = 0.52$ ($t = -2.47$, $df = 103$, 2-tailed $p = 0.015$).

Στην τέταρτη και τελευταία ερώτηση, ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = 0.01$, $SD = 0.45$ και είναι σημαντικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 41 έως 50 $M.O. = 0.23$, $SD = 0.49$ ($t = -2.43$, $df = 103$, 2-tailed $p = 0.017$).

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία έως 40 ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία από 51 έως 60 έτη, προέκυψε ότι δεν απαντούν και στις 4 ερωτήσεις με διαφορετικό τρόπο.

Αναλυτικότερα, στην πρώτη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = -0.15$, $SD = 0.6$ και είναι σημαντικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60 $M.O. = 0.26$, $SD = 0.39$ ($t = -3.48$, $df = 49,14$, 2-tailed $p = 0.001$).

Για την δεύτερη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = 0.82$, $SD = 0.59$ και είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60 $M.O. = 0.47$, $SD = 0.49$ ($t = -2.6$, $df = 72$, 2-tailed $p = 0.011$).

Για την τρίτη και την τέταρτη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών δεν είναι σημαντικά διαφορετικός από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60

Τέλος, συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία έως 40 ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 60 ετών, προέκυψε ότι απαντούν με διαφορετικό τρόπο μόνο στην τέταρτη ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία έως 40 ετών είναι $M.O. = 0.01$, $SD = 0.45$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία μεγαλύτερη των 60ετών $M.O. = 0.75$, $SD = 0.35$ ($t = -2.32$, $df = 55$, 2-tailed $p = 0.024$).

Συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία από 41 έως 50 ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία από 51 έως 60ετών, προέκυψε ότι δεν είναι σημαντικά διαφορετικός ο μέσος όρος των απαντήσεών τους σε καμία από τις τέσσερις ερωτήσεις.

Αντίθετα, συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία από 41 έως 50 ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 60ετών, προέκυψε ότι, ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία από 41 έως 50 ετών είναι $M.O. = 0.22$, $SD = 0.52$ και είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία μεγαλύτερη των 60ετών $M.O. = -0.75$, $SD = 0.35$ ($t = 2.62$, $df = 50$, 2-tailed $p = 0.012$).

Ολοκληρώνοντας την ηλικιακή σύγκριση, θα πρέπει να ειπωθεί ότι συγκρίνοντας τους συμμετέχοντες με ηλικία από 51 έως 60ετών με τις απαντήσεις όσων έχουν ηλικία μεγαλύτερη από 60 έτη, προέκυψε ότι απαντούν και 2 ερωτήσεις με διαφορετικό τρόπο, αφού οι μέσοι όροι των απαντήσεων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Αναλυτικότερα:

Για την τρίτη ερώτηση ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60ετών είναι $M.O. = 0.21$, $SD = 0.35$ και είναι σημαντικά υψηλότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία μεγαλύτερη από 60 έτη $M.O. = -0.75$, $SD = 0.35$ ($t = 3,73$, $df = 19$, 2-tailed $p = 0.001$).

Στην τέταρτη και τελευταία ερώτηση, ο μέσος όρος των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60ετών είναι $M.O. = 0.08$, $SD = 0.38$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με ηλικία μεγαλύτερη από 60 έτη $M.O. = 0.75$, $SD = 0.35$ ($t = -2,37$, $df = 19$, 2-tailed $p = 0.029$).

Εστιάζοντας στο εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι μπορούν να χωριστούν οι ερωτώμενοι στις εξής κατηγορίες:

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Απόφοιτοι ΤΕΙ
- Απόφοιτοι ΑΕΙ
- Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι έξι διαφορετικές ομάδες και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των έξι ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στην ερώτηση:

- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα όπως είναι η μείωση της παραγωγικότητας. $F_{5,121} = 2,73, p = 0.03$

Για να εντοπιστεί ποια εκπαιδευτική βαθμίδα απαντάει διαφορετικά από τις υπόλοιπες, χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t, ώστε να υπολογιστεί αν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των έξι ομάδων που κατασκευάστηκαν, διαφέρουν σημαντικά ο ένας από τον άλλον.

Πιο συγκεκριμένα ο μέσος όρος των ατόμων που έχουν τελειώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση είναι $M.O. = -0.06, SD = 0.3$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων που διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών $M.O. = 0.36, SD = 0.51$ ($t = -2,67, df = 24,088, 2\text{-tailed } p = 0.013$).

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί για τον μέσο όρο των ατόμων που έχουν τελειώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση $M.O. = -0.07, SD = 0.41$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων που διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών $M.O. = 0.36, SD = 0.51$ ($t = -3,17, df = 43, 2\text{-tailed } p = 0.003$).

Ομοίως, για τον μέσο όρο των ατόμων που έχουν από ΤΕΙ, βρέθηκε ότι ο $M.O. = 0.03, SD = 0.48$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων που διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών $M.O. = 0.36, SD = 0.51$ ($t = -2,55, df = 74, 2\text{-tailed } p = 0.013$).

Εξετάζοντας τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι συμμετέχοντες, προέκυψε ότι μπορούν να χωριστούν οι ερωτώμενοι στις εξής κατηγορίες:

- 1 έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- 21 έως 30 έτη
- Άνω των 30 ετών

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τέσσερις διαφορετικές ομάδες και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι

υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στην ερώτηση:

- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι εντοπίζετε στον/ην Προϊστάμενο/η του παιδικού σταθμού το χαρακτηριστικό της πειθαρχίας. $F_{3,121} = 3,23, p = 0.03$

Για να εντοπιστεί ποια ομάδα απαντάει διαφορετικά από τις υπόλοιπες, χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t, ώστε να υπολογιστεί αν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των τεσσάρων ομάδων που κατασκευάστηκαν, διαφέρουν σημαντικά ο ένας από τον άλλον.

Πιο συγκεκριμένα ο μέσος όρος των ατόμων που έχουν προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη είναι M.O. = -0.1, SD = 0.52 και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων που διαθέτουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη M.O. = 0.24, SD = 0.48 ($t = -3,13, df = 81, 2\text{-tailed } p = 0.002$).

Ομοίως, ο μέσος όρος των ατόμων που έχουν προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη είναι M.O. = -0.1, SD = 0.52 και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων που διαθέτουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη M.O. = 0.15, SD = 0.48 ($t = -2,09, df = 82, 2\text{-tailed } p = 0.039$).

Εξετάζοντας τη θέση ευθύνης που κατέχουν οι συμμετέχοντες, προέκυψε ότι μπορούν να χωριστούν οι ερωτώμενοι στις εξής κατηγορίες:

Χωρίς θέση ευθύνης
Υπεύθυνος Παιδικού Σταθμού
Προϊστάμενος Τμήματος
Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τέσσερις διαφορετικές ομάδες και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στις εξής ερωτήσεις:

- Αν πιστεύετε ότι είναι «προσωπικοί» οι λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον, σε ποιο βαθμό η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του παιδικού σταθμού προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. $F_{3,122} = 2,857, p = 0.04$
- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μη εργασιακή ικανοποίηση $F_{3,122} = 3,719, p = 0.01$

Για να εντοπιστεί ποια ομάδα συμμετεχόντων απαντάει διαφορετικά από τις υπόλοιπες, χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t, ώστε να υπολογιστεί αν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των τεσσάρων διαφορετικών θέσεων ευθύνης, διαφέρουν σημαντικά ο ένας από τον άλλον.

Πιο συγκεκριμένα στην δεύτερη ερώτηση, ο μέσος όρος των ατόμων χωρίς θέση ευθύνης είναι $M.O. = 0,13, SD = 0.43$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των Προϊσταμένων Διεύθυνσης $M.O. = 0.5, SD = 0.45$ ($t = -2,00, df = 52, 2$ -tailed $p = 0.05$).

Επίσης, στην πρώτη ερώτηση, ο μέσος όρος των Υπεύθυνων στους παιδικούς σταθμούς είναι $M.O. = 0,42, SD = 0.59$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των Προϊσταμένων Διεύθυνσης $M.O. = 0.83, SD = 0.26$ ($t = -2,88, df = 15,845, 2$ -tailed $p = 0.011$).

Ομοίως, στην πρώτη ερώτηση, ο μέσος όρος των Προϊσταμένων Τμήματος είναι $M.O. = 0,46, SD = 0.64$ και είναι σημαντικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των Προϊσταμένων Διεύθυνσης $M.O. = 0.83, SD = 0.26$ ($t = -2,51, df = 17,676, 2$ -tailed $p = 0.022$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1. Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των παιδικών σταθμών και του ρόλου της προϊσταμένης στη

διαχείρισή τους. Ειδικότερα ερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων για τους λόγους των συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον και των συνεπειών που επιφέρουν τόσο στους ίδιους όσο και στη λειτουργία του παιδικού σταθμού. Επίσης, επισημάνθηκε η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης, και ιδιαίτερα της ενσυναίσθησης, στον εποικοδομητικό χειρισμό των συγκρούσεων. Τέλος επισημάνθηκαν ο ρόλος της προϊσταμένης των παιδικών σταθμών στη διαχείριση των συγκρούσεων, οι τεχνικές που χρησιμοποιεί για τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και οι παράγοντες που επικουρούν στη διαδικασία αυτής της διαχείρισης.

5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων

5.2.1. Συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων στους εργαζόμενους των παιδικών σταθμών

Το φαινόμενο των συγκρούσεων, σύμφωνα με τα ευρήματα, είναι μεν υπαρκτό αλλά όχι πολύ συχνό. Οι εργαζόμενοι των παιδικών σταθμών που πήραν μέρος στην έρευνα, δήλωσαν κατά μέσο όρο, ότι λίγο λιγότερο από μερικές φορές εκδηλώνονται συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο. Σε ποσοστό περίπου 80% των ερωτηθέντων απάντησαν από «μερικές φορές» έως «ποτέ» για την εμφάνιση των συγκρούσεων και μόνο 3 εργαζόμενοι δήλωσαν πολύ συχνά, επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες (Κουτσούκος, 2015· Φιλίππου, 2016· Γιουβανάκη, 2017· Μαυρίδου, 2017· Στιβακτάκη, 2017). Η εκδήλωση λοιπόν των συγκρούσεων σε έναν εργασιακό χώρο είναι αναπόφευκτη, αφού μέσα σε αυτόν καλούνται να συνυπάρξουν και να αλληλεπιδράσουν άτομα που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις, στόχους και αξίες οι οποίες ωθούν να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012· Di Paola & Hoy, 2001· Everaldo & Morris, 1999· Σαιτης, 2007· Tyler, 1998). Όσον αφορά τους λόγους που τις δημιουργούν, διερευνώνται παρακάτω

5.2.2. Λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Οι αιτίες που οδηγούν τους εργαζόμενους των παιδικών σταθμών σε εντάσεις και συγκρούσεις, μπορεί να είναι για υπηρεσιακούς λόγους (π.χ. κατανομή τμημάτων, περιορισμένοι πόροι, άρνηση ανάληψης έργου) ή προσωπικούς λόγους (κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών, συχνές απουσίες συναδέλφων, προσωπικές φιλοδοξίες) αλλά και συγκερασμός των δύο.

Σχετικά με τις υπηρεσιακές αιτίες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, καθώς και η έλλειψη/ μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας αποτελούν τις συχνότερες αιτίες πρόκλησης των συγκρούσεων (Plunkett & Attner, 1989· Αγγελίδης, 2013· Saiti, 2015). Σε έναν οργανισμό όταν δεν καθορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες και παρατηρούνται οργανωτικές αδυναμίες, τότε δημιουργούνται θέματα που έχουν σχέση με την εφαρμογή της ισονομίας και της δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002). Η έλλειψη ή μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας που κάνει ασαφή τα όρια εξουσίας αλλά και ευθύνης σε έναν οργανισμό, αλλά και η αδιαφορία των εργαζομένων σε θέματα καθηκόντων και δικαιωμάτων αποτελούν αιτίες για τη δημιουργία προϋποθέσεων σύγκρουσης (Βολακάκη, 2015).

Ακολουθούν οι περιορισμένοι πόροι, ο τρόπος διοίκησης της εκπαίδευσης και οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης και σπανιότερα η άρνηση ανάληψης έργου, η κατανομή τμημάτων και νηπίων λόγω απουσίας συναδέλφου και η κατανομή εξωδιδασκτικού έργου. Οι περιορισμένοι πόροι, σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, μερικές φορές αποτελούν αιτία συγκρούσεων σε αντίθεση με αναλύσεις προηγούμενων ερευνών στις οποίες η παραπάνω αιτία θεωρείται πρωταρχική πηγή συγκρούσεων (Robbins & Judge, 2011· Iordanides et al., 2014· Saiti, 2015· Shanka & Thuo, 2017).

Ο τρόπος διοίκησης του/της προϊσταμένης θεωρείται από τους εργαζόμενους στους παιδικούς σταθμούς ως αιτία σύγκρουσης μερικές φορές ίσως επειδή αναγνωρίζουν τα προβλήματα που υπάρχουν εξαιτίας του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του δημόσιου τομέα (έλλειψη νομοθετικού πλαισίου για συμμετοχική διοίκηση και αυξημένη λογοδοσία του/της προϊσταμένου/ης).

Επιπρόσθετα το προσωπικό των παιδικών σταθμών που πήρε μέρος στην έρευνα, δήλωσε ότι μερικές φορές τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης αποτελούν αιτία για την εμφάνιση της σύγκρουσης. Το προσωπικό των παιδικών σταθμών στην Ελλάδα συνθέτει μια μεγάλη κατηγορία ατόμων με διαφορετική εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα: Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ιεραρχικό μοντέλο, τα διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης (τυπικά προσόντα) σε συνδυασμό με τον ασαφή καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων, αυξάνει τον ανταγωνισμό και οδηγεί πολλές φορές σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Η ενιαία τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί ενδεχομένως να συνδράμει θετικά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι δηλώνουν με μικρότερη συχνότητα και άλλες αιτίες συγκρούσεων, όπως την άρνηση ανάληψης έργου, την κατανομή τμημάτων και νηπίων λόγω απουσίας συναδέλφου και την κατανομή εξωδιδασκτικού έργου, οι οποίες εντοπίζονται και σε προηγούμενες έρευνες ((Μητσαρά, 2013· Αβραμίδης, 2016).

Οι συγκρούσεις που αποδίδονται σε «προσωπικούς» λόγους οφείλονται, κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας, συχνά στην κακή επικοινωνία των μελών του παιδικού σταθμού και στις διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα και μερικές φορές στην έλλειψη συνοχής μεταξύ των εργαζομένων, στον ανταγωνισμό των συναδέλφων, στις προσωπικές φιλοδοξίες και στις συχνές απουσίες κάποιων συναδέλφων. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες όπως αυτή των Goksoy & Argon (2016), καθώς και των Shanka & Thuo (2017). Ενδεχομένως η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού να οδηγούσε σε λιγότερες συγκρούσεις ή ακόμη στην επιτυχή επίλυσή της (Saiti, 2015· Uzun & Ayic, 2017). Η επικοινωνία είναι η καρδιά της σύγκρουσης αλλά και της επίλυσης (Marshall & Robson, 2005). Τα επίπεδα αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς είναι αυξημένα, αφού σε κάθε τμήμα εργάζονται τουλάχιστον δύο άτομα (νηπιαγωγός ή βρεφονηπιοκόμος μαζί με βοηθό βρεφονηπιοκόμο), σύμφωνα με τον προβλεπόμενο από τον νόμο αριθμό των βρεφών ή και των προνηπίων. Η συνύπαρξη αυτή ατόμων με διαφορετική προσωπικότητα, ιδεολογία, ενδιαφέροντα, μόρφωση, αξίες πεποιθήσεις και κουλτούρα ευνοεί τη δημιουργία συγκρούσεων, αφού το κάθε ζήτημα το αντιλαμβάνονται, όπως είναι

φυσικό, με την προσωπική τους αντίληψη (Παπασταμάτης, 2005· Σαιτης, 2007· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008α). Η έλλειψη συνοχής των εργαζομένων ενδεχομένως να οφείλεται στις συχνές αλλαγές του προσωπικού, αφού το 34% των ερωτηθέντων εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη δημιουργία μιας συνεκτικής ομάδας στο χώρο του κάθε παιδικού σταθμού. Οι εργαζόμενοι που διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα και προσωπικές φιλοδοξίες, εμπλέκονται πιο εύκολα σε συγκρούσεις.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνεται ότι μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των παιδικών σταθμών, εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους στο ίδιο τμήμα, ανάμεσα σε συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων, ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και το παιδαγωγικό προσωπικό, ανάμεσα σε παιδαγωγικούς και βοηθητικό προσωπικό, ανάμεσα σε συναδέλφους διαφορετικών κλάδων, ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο και στο βοηθητικό προσωπικό και ανάμεσα σε γονείς και παιδαγωγικό προσωπικό. Στο σχολικό περιβάλλον εμφανίζονται διαπροσωπικές, ομαδικές, και μεταξύ ατόμων και ομάδων (Σαιτης, 2014). Θεωρείται αναμενόμενο οι συγκρούσεις να εμφανίζονται συχνότερα μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο τμήμα αφού, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω στο ίδιο τμήμα συνυπάρχουν και συνεργάζονται τις περισσότερες φορές δύο άτομα διαφορετικής εκπαιδευτικής βαθμίδας με ασαφή καθήκοντα και ρόλους αλλά και όρια δράσης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (75%), σύμφωνα με τα ευρήματα έχουν εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση, εύρημα αναμενόμενο, αφού οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό αποτέλεσμα της συνύπαρξης των εργαζομένων στο πλαίσιο της συλλογικής τους προσπάθειας για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Φασουλής, 2006). Επιπλέον, η μορφή που μπορεί να λάβει η σύγκρουση πολύ συχνά είναι λεκτική σε επίπεδο αμφισβήτησης ακόμη και απαξίωσης.

5.2.3. Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Αναφορικά με τις συνέπειες των συγκρούσεων ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων, συγκεκριμένα το 14,3%, δήλωσαν «συχνά» και το 3,2% «πολύ συχνά» ότι οι συγκρούσεις έχουν θετικές συνέπειες στη αποτελεσματική λειτουργία της δομής, αποτέλεσμα που συμφωνεί με την έρευνα της Βολακάκη (2015). Τα ευρήματα όμως

αυτά έρχονται σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία που υποστηρίζει πως η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων οδηγεί σε θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό (Everald & Morris, 1999· Omisore & Abiodun, 2014).

Ως προς τις θετικές συνέπειες κατά σειρά κατάταξης, με τιμές «μερικές φορές» και με πολύ μικρές διαφορές είναι: η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, η ενίσχυση του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η ανάπτυξη ικανοποιητικής συνεργασίας και επικοινωνίας. Ακολουθούν, με σχετικά χαμηλές τιμές, σχεδόν σπάνια, η εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης, η δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα, και η εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων. Αρνητικά απάντησαν ως προς την αναζήτηση βέλτιστων λύσεων. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες (Σαΐτη κ. συν., 2012· Μητσαρά, 2013· Κεχαγιά, 2014). Η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων συμβάλλει στην ενίσχυση του διαλόγου, στην ανάπτυξη της συνεργασίας και στην ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Αναφορικά με τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, το 63% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις «συχνά» και «πολύ συχνά» επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής όπου εργάζονται. Η αρνητική αυτή άποψη ενδεχομένως να υποδηλώνει μια παγιωμένη αντίληψη που υπάρχει, ότι δηλαδή οι συγκρούσεις οδηγούν μόνο σε αρνητικές συνέπειες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ως κυριότερες αρνητικές συνέπειες, κατά σειρά κατάταξης, σχεδόν συχνά, τη δυσκολία στην επικοινωνία, την αύξηση του εργασιακού στρες, τη διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δυσπιστία, καχυποψία, αρνητικό εργασιακό κλίμα, την πτώση του ηθικού και τη μη εργασιακή ικανοποίηση. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι έρευνες των Σαΐτη κ. συν.(2012), Μητσαρά (2013), Πατσαλή & Παπουτσάκη (2014), Saiti (2015). Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2015) οι συγκρούσεις διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, δημιουργώντας δυσπιστία, καχυποψία και γενικά αρνητικά συναισθήματα, ενώ η Αθανασούλα- Ρέππα (2008β) αναφέρει, ότι από τις συγκρούσεις αυξάνεται το εργασιακό στρες και η ψυχολογική κούραση. Ο προϊστάμενος μπορεί, εκτιμώντας και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων, να ενδυναμώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Από την έρευνα καταδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν απουσίασαν ποτέ από την εργασία τους εξαιτίας των

συγκρούσεων, ούτε ζήτησαν αλλαγή θέσης, ευρήματα που δεν συμφωνούν με προηγούμενες μελέτες όπως του Παρασκευόπουλου (2008) και του Σαΐτη (2008) όπου αναφέρεται φυσική απομάκρυνση με τη μορφή απουσιών από το χώρο της εργασίας και υποβολή αίτησης για αλλαγή θέσης ή τμήματος.

5.2.4. Συναισθηματική νοημοσύνη

Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνεται ότι η εμπλοκή σε μια σύγκρουση δημιουργεί στους περισσότερους εργαζόμενους (57,1%) άγχος και πίεση, εύρημα που βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους Mikołajczak et al. (2007), που αναφέρουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με το άγχος. Αυτό συμβαίνει γιατί, όπως φαίνεται και στα αποτελέσματα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η διαχείριση της σύγκρουσης γίνεται όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται. Οι προσωποποιημένες καταστάσεις δημιουργούν ανησυχία, γιατί η μια πλευρά τουλάχιστον που εμπλέκεται στη σύγκρουση, εκλαμβάνει μια κατάσταση ως απειλή για τα συμφέροντά της και κρίνεται με αρνητικούς χαρακτηρισμούς σε προσωπικό επίπεδο. Σε αυτές τις καταστάσεις επικρατούν συναισθήματα φόβου, έντασης, άγχους και έλλειψης εμπιστοσύνης (Pondy, 1967).

Σε ότι αφορά την ενσυναίσθηση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, θεωρεί ότι διαθέτει την ικανότητα της ενσυναίσθησης και δηλώνει ότι η παραπάνω ικανότητα συμβάλλει αρκετά συχνά στην εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων. Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες οδηγούν στη γόνιμη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Goleman, 2000). Το αποτέλεσμα αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι στους παιδικούς σταθμούς τα παιδιά που φοιτούν είναι μικρής ηλικίας και οι εργαζόμενοι λιγότεροι, ιδιαίτερα στην επαρχία, σε σχέση με την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κάτι που βοηθάει στη δημιουργία ενός «οικογενειακού» κλίματος. Οι Jordan & Troth (2004) στην έρευνά τους αναφέρουν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων. Συγκεκριμένα αναφέρουν πως τα άτομα που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να διαχειριστούν πιο παραγωγικά τις

συγκρούσεις σε σχέση με άλλα άτομα που έχουν χαμηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με εποικοδομητικό τρόπο από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση γιατί μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006).

5.2.5 Ο ρόλος του/της Προϊσταμένου/ης στη διαχείριση των συγκρούσεων

Από τα ευρήματα προκύπτει πως ο ρόλος του/της προϊσταμένου/ης στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι καθοριστικής σημασίας, αφού, σύμφωνα με την έρευνα, είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη της διαχείρισης των συγκρούσεων πιο συχνά, συγκριτικά με κάποιον άλλο εκπαιδευτικό ή ένα τρίτο πρόσωπο, επιβεβαιώνοντας έτσι προηγούμενες έρευνες (Iordanides et al.,2014). Έτσι ο/η προϊστάμενος/η αναλαμβάνει το ρόλο του μεσολαβητή προωθώντας συμβιβαστικές στρατηγικές (Balay, 2006· Κεχαγιά, 2014). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται και από προγενέστερες έρευνες, κυρίως στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τις οποίες ο χειρισμός των συγκρούσεων που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον αποτελεί καθήκον του διευθυντή (Ζαβλανός, 2002· Σαϊτίης, 2002). Η ενεργητική ακρόαση για πλήρη κατανόηση, ο επαναπροσδιορισμός του προβλήματος, και η σαφήνεια στη σύναψη συμφωνιών, αποτελούν πρακτικές στις τεχνικές της μεσολάβησης, που μπορούν να καλλιεργήσουν τις εργασιακές σχέσεις, να ελαττώσουν το επίπεδο των συγκρούσεων, δημιουργώντας ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για όλους. Ο/η προϊστάμενος ως διαχειριστής της σύγκρουσης επικεντρώνεται στη βελτίωση της επικοινωνίας των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την μείωση των αρνητικών επιδράσεων των συγκρούσεων (Σαϊτίης, 2007) και αυτό γιατί αν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν έχουν διάθεση να ‘ακούσουν’ ο ένας τον άλλον, όταν διατυπώνονται ακραίες θέσεις, τότε δεν μπορεί να λειτουργήσει η συνεργασία (Rahim, 2001).

Όσον αφορά τις τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιεί ο/η προϊστάμενος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν, ότι σχεδόν συχνά , υιοθετεί την τεχνική του συμβιβασμού. Μερικές φορές χρησιμοποιεί την τεχνική της συνεργασίας και σχεδόν σπάνια την τεχνική της παραχώρησης. Αρνητικά δηλώνουν την τεχνική της επιβολής και της αποφυγής, αφού σχεδόν ποτέ δεν χρησιμοποιείται από τον/την προϊστάμενο.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την έρευνα των Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015) με μια μόνο διαφοροποίηση στη θέση που καταλαμβάνει η τεχνική του συμβιβασμού (1^η στην παρούσα έρευνα, 2^η στην προαναφερόμενη). Έρευνες των Wanasiri (1996) και του Tankersley (1991), (όπ. αναφ. σε Balay) σε σχολεία, αναφέρουν πως οι διευθυντές υιοθετούν τεχνικές συμβιβασμού και λιγότερο τεχνικές αποφυγής και επιβολής. Οι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν το ρόλο του μεσολαβητή για να διευκολύνουν την επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών, χρησιμοποιώντας την τεχνική του συμβιβασμού (Huffstutter et al., 1997). Επίσης και η Saiti (2015) αναφέρει πως οι διευθυντές επιλέγουν συνήθως για τη διευθέτηση των συγκρούσεων την τεχνική του συμβιβασμού της αποφυγής. Η προϊστάμενη επιδιώκει την ύπαρξη συμφωνίας μέσα από τη ανεύρεση αν όχι ικανοποιητικών τουλάχιστον αποδεκτών λύσεων. Εστιάζει περισσότερο στα κοινά σημεία των εμπλεκόμενων μερών ώστε στο τέλος να συμβιβαστούν, έστω και κατά ένα μέρος.

Στην τεχνική του συμβιβασμού δεν είναι ουσιαστικά κανένας νικητής ή ηττημένος, αφού υπάρχει έλλειψη ικανοποίησης και στις δύο πλευρές (Chan et al., 2006· Βακόλα & Ιωάννου, 2011). Δεύτερη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η τεχνική της συνεργασίας, όπως και στην έρευνα της Σαΐτη κ. συν. (2012) όπου ο/η προϊστάμενος/η μαζί με τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις αιτίες μέσα από τη συνεργατική συζήτηση, την ανταλλαγή ιδεών και την εξεύρεση βέλτιστων λύσεων που θα ικανοποιούν και τις δύο πλευρές (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008β). Ακολουθεί η τεχνική της παραχώρησης, όπου ο /η προϊστάμενος/η δίνει πρωταρχική σημασία στον τονισμό των κοινών σημείων, ώστε να ελαχιστοποιήσει την σύγκρουση και να πετύχει μια αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των διαφωνούντων (Ιορδανίδης, 2014). Στην τετάρτη θέση ο/η προϊστάμενος/η χρησιμοποιεί σπάνια την τεχνική της επιβολής η οποία πηγάζει από τη θέση και την εξουσία που κατέχει (Σαιτης, 2002α). Η τεχνική αυτή διασπά τη συνοχή της ομάδας γιατί δημιουργεί ανταγωνισμό και εξαναγκασμό και έχει σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη νικητών και ηττημένων. Στην τελευταία θέση βρίσκεται η τεχνική της αποφυγής, η οποία όπου εφαρμόζεται δεν λύνει το πρόβλημα γιατί απλά ο προϊστάμενος αποφεύγει ή αναβάλλει τη διαχείρισή του, με αποτέλεσμα κάποια στιγμή αυτό να επανέλθει δριμύτερο (DePaola & Hoy, 2001)

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που εντοπίζουν στον/στην προϊστάμενο/η οι ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα, θεωρούν ότι διαθέτει, κατά φθίνουσα

σειρά, συχνά ανάπτυξη θετικής επικοινωνίας και πίστη σε αξίες. Επίσης, τον χαρακτηρίζει μερικές φορές η αποφασιστικότητα, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα, η παρότρυνση και η εμπύχωση των συναδέλφων, η πειθαρχία, η προσαρμογή στα νέα δεδομένα και η αλλαγή και σχολική βελτίωση. Αρνητικά απάντησαν ως προς την ανάγκη για προβολή δύναμης, γιατί δήλωσαν πως σπάνια εντοπίζουν αυτό το χαρακτηριστικό στον/ην προϊστάμενο. Η δημιουργία θετικής επικοινωνίας, αποτρέπει φαινόμενα σύγκρουσης καθώς καλλιεργείται ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ο συχνός εντοπισμός των τριών πρώτων χαρακτηριστικών, ενισχύει την προτίμηση του προϊσταμένου ως μεσολαβητή στη διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Σχετικά με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά στην βιβλιογραφία αναφέρεται πως αποτελεσματικός θεωρείται ο διευθυντής που έχει ένα όραμα για την λειτουργία του σχολείου και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Καλλιεργεί τη σωστή επικοινωνία, δημιουργώντας μια θετική εικόνα τόσο για τον εαυτό του όσο και για το σχολείο στο οποίο ηγείται (Πασιαρδής, 2002).

5.2.6. Βασικοί παράγοντες για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Οι παράγοντες που βοηθούν περισσότερο τον/την προϊστάμενο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι κατά φθίνουσα σειρά, πολύ συχνά η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητά του, η επικοινωνιακή του ικανότητα, και η σωστή κατανομή των ευθυνών. Ακολουθούν σχεδόν πολύ συχνά η ενσυναίσθηση και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους. Οι Brock & Grady (2002) τονίζουν, ότι μια από τις σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η επικοινωνία. Ο παράγοντας που οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι λειτουργεί λιγότερο βοηθητικά είναι η εμπειρία και το απαιτούμενο επιστημονικό υπόβαθρο στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εύρημα που συμφωνεί με την έρευνα της Βολανάκη (2015), του Αβραμίδη (2016) και του Καράγιωργα (2018) αλλά έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα του Karip (2000) που υποστηρίζει ότι ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης αλλά και η τεχνική που θα χρησιμοποιήσει ο/η προϊστάμενος, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του αλλά και από την εκπαίδευσή του.

Ο Σαΐτης (2014) τονίζει πως ο διευθυντής πρέπει να αντιμετωπίζει δίκαια τα διάφορα θέματα που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους, ενώ η Saiti (2015) αναφέρει τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

5.2.7. Σχέσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών με τους λόγους των συγκρούσεων, τις συνέπειες και τα χαρακτηριστικά του/της προϊσταμένου

Από τα αποτελέσματα της επαγωγικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

Ως προς τους λόγους των συγκρούσεων

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι η ηλικία επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων για τους λόγους των συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι έως 40 ετών θεωρούν ότι μερικές φορές οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης και σχεδόν σπάνια οι προσωπικές φιλοδοξίες αποτελούν αιτίες συγκρούσεων, σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους που δηλώνουν ότι συχνά οι δεύτερες αποτελούν τις αιτίες που δημιουργούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

Αυτό μπορεί να οφείλεται στον φόβο των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων ότι, οι νεότεροι μπορεί να διεκδικήσουν μια θέση ευθύνης αφού πλέον σε αυτές τις θέσεις έχουν προβάδισμα οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ανώτερο τίτλο εκπαίδευσης και όχι αυτοί που έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας όπως ίσχυε πριν από μερικά χρόνια.

Η ίδια ηλικιακή ομάδα, δηλαδή οι εργαζόμενοι έως 40 ετών θεωρούν πολύ πιο συχνά από τους μεγαλύτερους τις διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες, πεποιθήσεις και κουλτούρες ως αιτίες συγκρούσεων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Παρασκευόπουλος, 2008· Κούγια, 2017· Σαΐτη κ. συν., 2012) αυτό μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας της ψυχραιμίας που αποκτούν οι μεγαλύτεροι με την πάροδο του χρόνου απέναντι σε διάφορες καταστάσεις συγκριτικά με τους νεότερους.

Η ηλικία των εργαζομένων επηρεάζει επίσης τη συχνότητα των συγκρούσεων που εμφανίζονται μεταξύ διαφόρων ομάδων. Οι εργαζόμενοι έως 40 ετών δηλώνουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ του/της προϊσταμένου/ης και του παιδαγωγικού

προσωπικού εκδηλώνονται μερικές φορές σε σχέση με τους μεγαλύτερους που δηλώνουν ότι εμφανίζονται αρκετά συχνά. Το παραπάνω εύρημα, ίσως, μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής: Οι εργαζόμενοι με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας, όπως είναι τα άτομα που είναι έως 40 ετών έχουν λιγότερη εργασιακή εμπειρία και σύμφωνα με την έρευνα της Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015) τα άτομα με λιγότερη εμπειρία είναι αυτά που αποφεύγουν τη σύγκρουση. Αντίθετα, τα άτομα που εργάζονται πολλά χρόνια και βρίσκονται σε μεγαλύτερη ηλικία, ενδεχομένως να έχουν κουραστεί, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να υπακούσουν στον προϊστάμενο, να ακολουθήσουν κανόνες και να εργαστούν επιπλέον.

Ένα ακόμη δημογραφικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων για τους λόγους των συγκρούσεων είναι η θέση ευθύνης. Ο/η προϊστάμενος διεύθυνσης θεωρεί ότι η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του παιδικού σταθμού πολύ συχνά αποτελεί αιτία συγκρούσεων σε σχέση με τον/την προϊστάμενο τμήματος και τον/την υπεύθυνο/η του παιδικού σταθμού που δηλώνουν ότι σχεδόν συχνά η παραπάνω αιτία προκαλεί συγκρούσεις. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από το γεγονός ότι λόγω της διοικητικής θέσης που υπηρετεί ο προϊστάμενος/η διεύθυνσης, γνωρίζει καλύτερα τα προβλήματα που προκύπτουν σε κάθε δομή, αφού σε αυτόν απευθύνεται ο εργαζόμενος όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα.

Ως προς τις συνέπειες των συγκρούσεων

Από τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τις συνέπειες των συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν εκτός από το βασικό τίτλο σπουδών και μεταπτυχιακό τίτλο, θεωρούν ότι οι συγκρούσεις οδηγούν αρκετά συχνά στη μείωση της παραγωγικότητας σε σχέση με τους εργαζόμενους που διαθέτουν απολυτήριο υποχρεωτικής εκπαίδευσης, τίτλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πτυχίο Τ.Ε.Ι. Ενδεχομένως οι συγκρούσεις να αποτελούν εμπόδιο στην εφαρμογή των επιπλέον γνώσεων που απέκτησαν, να απογοητεύονται και να μην είναι τόσο παραγωγικοί όσο θα ήθελαν.

Ως προς τα χαρακτηριστικά του/της προϊσταμένου/ης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων φαίνεται να επιδρούν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που εντοπίζουν στον/στην προϊστάμενο/η. Η ομάδα που έχει προϋπηρεσία από 1-10 έτη δήλωσε ότι σπάνια ο προϊστάμενος διαθέτει το χαρακτηριστικό της πειθαρχίας σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν προϋπηρεσία από 11-20 και από 20-30. Ένα όμως από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός είναι και αυτό της πειθαρχίας (Duignan, 1986).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6. Συμπεράσματα

Συγκεφαλαιώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας και σε σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο, εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 126 εργαζόμενοι, διαφόρων ειδικοτήτων, στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς των Νομών Κοζάνης, Καστοριάς, Φλώρινας και Ημαθίας. Η πλειονότητα των εργαζομένων ήταν γυναίκες και απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. του τμήματος Βρεφονηπιοκομίας. Η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από εργαζόμενους που αποτελούν τη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας χωρίς θέση ευθύνης.
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο των παιδικών σταθμών, παρατηρούνται «μερικές φορές».
- Τα αίτια που οδηγούν τους εργαζόμενους σε εντάσεις και συγκρούσεις, δεν αφορούν μόνο υπηρεσιακούς λόγους (π.χ. σύγκυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων, έλλειψη/μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας, περιορισμένοι πόροι) ή προσωπικούς (π.χ. κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών, διαφορές στην προσωπικότητα, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στην κουλτούρα, έλλειψη συνοχής μεταξύ των εργαζομένων), αλλά είναι συγκερασμός και των δύο αυτών παραγόντων.

- Η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει, ότι έχει βρεθεί στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης, η οποία εκδηλώθηκε με φραστικές επιθέσεις.
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν «αρκετά συχνά» αρνητικά τους ίδιους, όπως και την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, δημιουργώντας δυσκολία στην επικοινωνία, αύξηση του εργασιακού στρες και διαταραχή των διαπροσωπικών τους σχέσεων.
- Πάνω από τους μισούς εργαζόμενους δήλωσαν ότι νιώθουν άγχος και δυσφορία, όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση. Η διαχείριση της σύγκρουσης γίνεται όταν αυτή προσωποποιείται από τους εμπλεκόμενους, όταν δηλαδή αρχίζουν να εκδηλώνονται τα παραπάνω συναισθήματα. Μπορούν να κατανοήσουν κατά τη διάρκεια του συγκρουσιακού φαινομένου τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα του άλλου ατόμου που εμπλέκεται σε αυτό. Θεωρούν ότι αυτή η ικανότητα της ενσυναίσθησης «μερικές φορές», μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση της σύγκρουσης με εποικοδομητικό τρόπο.
- Στη διαχείριση των συγκρούσεων η προϊσταμένη αναλαμβάνει το ρόλο της μεσολαβήτριας, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του συμβιβασμού.
- Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητά, όπως επίσης και η επικοινωνιακή ικανότητα είναι βασικοί παράγοντες που βοηθούν την προϊσταμένη των παιδικών σταθμών στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

6.1. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, θεωρείται ότι είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν και άλλες σχετικές μελέτες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, ώστε να αποκτηθεί μια πιο συνολική εικόνα για το ρόλο της προϊσταμένης στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους των δημοτικών παιδικών σταθμών. Εξάλλου, αντίστοιχες έρευνες στον ελληνικό χώρο, που να εστιάζουν στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, δεν υπάρχουν.

Ακόμη, παρόμοια έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς διαφόρων γεωγραφικών περιοχών. Η συγκριτική

επεξεργασία των αποτελεσμάτων θα ενίσχυε με επιπλέον στοιχεία τα ερευνητικά δεδομένα.

Επιπλέον, επειδή η εμφάνιση των συγκρούσεων δημιουργεί αρνητικό κλίμα σε ολόκληρο τον οργανισμό, προτείνεται και η διερεύνηση του ρόλου των εργαζομένων στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Τέλος, θα μπορούσαν άλλες μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν το ζήτημα με την ποιοτική ακόμη και τη μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση , ώστε να διερευνηθούν πιο αναλυτικά οι απόψεις των εργαζομένων πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αβραμίδης, Θ. (2016), *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας. Διπλωματική εργασία*, Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Αγγελίδης, Ν.(2013), *Στυλ ηγεσίας και τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Η περίπτωση του Ν. Πέλλας. Διπλωματική εργασία*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999), Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.-Σ., Κατσουλάκης, Σ, &Μαυρογιώργος, Μ. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Τόμ. Β, σελ. 137-185), Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008α), Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Μ., &Χαλκιώτης, Δ. *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (2η έκδ. , Τόμ. Α, σελ. 71-118), Πάτρα: ΕΑΠ, (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1999)
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008β), *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012), Συγκρούσεις-ηγεσία και αποτελεσματικότητα στα σχολεία. Στο: Δ. Καρακατσάνη, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το νέο σχολείο* (σελ. 183-200),Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Ανθης, Χ. Κακλαμάνης, Θ. (2006), *Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Πρακτικά 1ου συνεδρίου. 12-14 Μαΐου, σ. 1-9, Ανακτήθηκε στις 18/10/2018 από <http://srv-ipeir.pde.sch.gr>
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2013), Συμβουλευτική Παρέμβαση στη Διεύθετηση των Συγκρούσεων στο Σχολείο από τον/την Διευθυντή/τρια. *επιστήμες αγωγής, 1*, 125 – 135, Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili
- Βάμβουκας, Μ. (1998), *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία* 4^η Έκδοση, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Γιουβανάκη, Μ. (2017), *Διαχείριση των Συγκρούσεων και Εκπαιδευτική Ηγεσία:*

- Διερεύνηση της Σχέσης στις Σχολικές Μονάδες Προσχολικής Εκπαίδευσης*,
Πάτρα: ΕΑΠ
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007), *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*, Διδακτορική διατριβή, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφ. Χ. Μητσοπούλου, & Μ. Φιλοπούλου), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. (2011), *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου), Αθήνα: Ίων/Έλλην.
- Δουλκέρη, Τ. (2015), *Οδηγός Μεθοδολογίας για τις Κοινωνικές Έρευνες*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Everald, M., & Morris, T. (1999), *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφ. Δ. Κικίζας), Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ζαβλανός, Μ. (1999), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Goleman, D. (2000), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο της Εργασίας*, Μετάφραση: Μεγαλούδη, Φ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Θεοδωρακόπουλος, Δ. (2018), *Ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας στη διαχείριση των συγκρούσεων στους συλλόγους διδασκόντων των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005), Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση, στο Α. Καψάλης (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014), *Διαχείριση Συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καραγιάννη, Ε., & Ρουσάκης, Ι. (2015), Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική, στο: Γ. Παπαδάτος, Σ. Πολυχρονοπούλου, & Α. Μπαστέα, (επιμ.) *Πρακτικά 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστήμων Εκπαίδευσης «Λειτουργίες*

- νόησης και λόγου στη συμπεριφορά στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή» (σελ.547-558), Τομ. 2015 (1), Αθήνα
- Καράγιωργας, Π. (2018), *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στον εργασιακό-σχολικό χώρο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: συγκριτική μελέτη για τα αίτια, τις συνέπειες και τους τρόπους επίλυσης και αντιμετώπισής τους. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ*
- Καταβάτη, Ε., & Τσερεγκούνη, Α. (2005), Οι ανάγκες για επιμόρφωση των νέων διευθυντών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Μονάδα Μεθοδολογίας και Προγραμμάτων Εκπαίδευσης, τομέας ΓΔΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Πατρών, Αθήνα: Μεταίχιμο.*
- Κεχαγιά, Δ. (2014), *Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης για το ρόλο και το έργο του διευθυντή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ.*
- Κούγια, Α. (2017), *Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος της διοίκησης, Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ.*
- Κουτούζης Μ., (1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Τ. Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ.*
- Κουτσούκος, Κ. (2015), *Οι Συγκρούσεις των Εκπαιδευτικών της Σχολικής Μονάδας και ο ρόλος του Διευθυντή στη Διαχείρισή τους, Πάτρα: ΕΑΠ*
- Λεπίδας, Δ. (2012), *Συγκρούσεις στο σχολείο: ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της Ηγεσίας, Διπλωματική εργασία, Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.*
- Μαυρίδου, Κ. (2017). *Διαχείριση των συγκρούσεων με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας: Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη, Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*
- Μαυρικάκης, Ε. (2008), *Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη διευθέτηση των συγκρούσεων, Διπλωματική εργασία, Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.*
- Μητσάρα, Σ. (2013), *Διαχείριση συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, Διπλωματική Εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ.*
- Μητσάρα, Σ., & Ιορδανίδης Γ. (2015), *Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των*

- συγκρούσεων στα Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην εκπαίδευση, Hellenic Journal of Research in Education* 3 (3), 57-96, Ανακτήθηκε στις 30/10/2018 από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/8848/9070>
- Μπάκας, Θ. (2007), Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες - ελλείψεις – προοπτικές, στο: *Πρακτικά συνεδρίου Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων «Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας»* (σελ. 49-54), Ιωάννινα. Ανακτήθηκε στις 11/12/2018 από <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>
- Μπαλιούση, Π. & Μπαλιούσης, Ε. (2014), *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο*, Βιβλίο Περιλήψεων 9ο Πανελλήνιο συνέδριο "Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα", Φλώρινα: 28-30 Νοεμβρίου, 360.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες* (μτφ. Μ. Κωνσταντινοπούλου). Αθήνα: Διάυλος.
- Montana, P.J., & Charnov, B.H. (2002), *Συγκρούσεις: Οργανωτική και προσωπική διάσταση*, στο: *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ουρουμίδης, Κ. (2015), *Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας και Διαχείριση των Συγκρούσεων*, Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2010), *Μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης (2010-2013). Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών, Μέρος 6, Συγκριτική Έκθεση Αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Παναγιώτου - Χαριλάου, Α., Τσιάκκικος, Α. (2011), Η διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: ποιο στίλ υιοθετούν οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 52, σ.σ.134-153.
- Παντοπούλου, Δ. (2010), *Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιους εκπαίδευσης*

σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ τους στο σχολικό περιβάλλον. Η περίπτωση του Ν. Αττικής, Διπλωματική εργασία, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

- Παπαγεωργάκης, Π., & Σισμανίδου, Ε. (2016), Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων, στο : *Πρακτικά του 3ου συνεδρίου: Νέος Παιδαγωγός*, 16-17 Απριλίου, (σελ. 1477-1485), Αθήνα.
- Παπασταμάτης, Α. (2005), Λύση προβλημάτων, Λήψη αποφάσεων και Διευθέτηση Συγκρούσεων, στο: Καψάλης Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Εκδόσεις Πανεπιστήμιου Μακεδονίας.
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993), *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας* (1η έκδ., Τόμ. Α), Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008), *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πασιαρδής, Π. (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο
- 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: 27-29 Μαρτίου 2014.
- Robbins, S. P., & Judge, A.T. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφ. Α. Σαχινίδης), Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2012), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Κριτική
- Σαΐτη, Α., Ιορδανίδη, Γ., & Μπάκα, Θ. (2012), *Στάσεις των Εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου τους*. Ανακοίνωση στο 8ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Παιδαγωγική Εταιρίας Ελλάδας: Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα. Ιωάννινα, Ανακτήθηκε στις 2/11/2018 από <http://www.pee.gr/?p=2105> (25/1/2018).
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011), *Εισαγωγή στη διοίκηση της Εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων* (Τόμος Α'), Αθήνα: Αυτοέκδοση

- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα. *Οργανισμούς, Διοικητική Ενημέρωση*, 44 , 32-50.
- Σαΐτης, Χ. (1994), *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης. Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο των Case Studies*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2002), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007), *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο. Από την θεωρία στην πράξη* (3η εκδ.), Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2014), *Μύηση των Εκπαιδευτικών στα Μυστικά της Σχολικής Ηγεσίας*, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ., Δάρρα, Δ., & Ψάρρη, Κ. (1996), *Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός της οργανωτικής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις*, *Νέα Παιδεία*, 79, 126-142.
- Σαπουτζή-Κρέπια Δ. (2001), *Ομάδα υγείας: διεπαγγελματική συνεργασία , συγκρούσεις και διαχείριση συγκρούσεων , Νοσηλευτική*. 1: 75-81.
- Σπυράκης, Γ., & Σπυράκη, Χ. (2008), *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς*, *Διοικητική ενημέρωση*, 44, 32-50.
- Σταθοπούλου, Χ., (2006), *Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον*, *Νοσηλευτική* 45(1), 50-58
- Σταμενίτη, Μ. (2015), *Σχολική Ηγεσία, Κουλτούρα και Συγκρούσεις*, *Δελτίο ΚΟΕΔ*, 30, 10- 13.
- Στιβακτάκη, Μ. (2017), *Διερευνώντας το ρόλο της διεύθυνσης στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μια εμπειρική έρευνα στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου Κρήτης* Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ
- Schermerhon. J. (2011), *Εισαγωγή στο Management*. Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers LTD- Πασχαλίδης.
- Τέκος, Γ. (2009), *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών*, Διπλωματική Εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

- Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης Γ. (2011), Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείρισης συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία από την οπτική των εκπαιδευτικών, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, 199-217.
- Φασουλής, Κ. (2006), Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. στο: *Πρακτικά του 3ο Πανελληνίου Συνεδρίου του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Πληροφορικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.) : Κριτική δημιουργική, διαλεκτική σκέψη στην εκπαίδευση : Θεωρία και Πράξη* (σελ 520- 525), Ανακτήθηκε στις 2/11/2018 από http://www.elliepek.gr/documents/3o_synedrio_eisigiseis/fasoulis.pdf
- Φιλίππου, Δ. (2016), *Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείρισή τους. Διερεύνηση συγκρούσεων κατά τη μυστική ψηφοφορία των συλλόγων διδασκόντων για την ανάδειξη διευθυντών σχολικών μονάδων*, Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Χαχλάκης, Ι. & Αποστολοπούλου, Ε. (2012), *Οργανωσιακές συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.
- Appelbaum, S., Abdallah, C., & Shapiro, B., (1999), The self-directed team. A conflict resolution analysis, *Team Performance Management: An international Journal*, 5(2) 60-77. doi.org/10.1108/13527599910268940
- Bagshaw, M. (2000), Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective, *Industrial and Commercial Training*, 32, pp: 61-65.
- Balay, R. (2006), Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers, *Asian Journal of Management Case*, 3(1), 5-24.
- Baron, R. A. (1986), *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Bar-on, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thome, E. P. (2000), Emotional Expression and implications for occupational stress: An application of the emotional

- Quotient Inventory (EQ-I). *Journal of Personality and Individual Differences*, 28, 1107-1118.
- Bateman T, Snell S. (2004), *Management The new Competitive landscape*, 6th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Blake, R., & Mouton, J.S. (1964), *The managerial grid*. Houston. TX: Gulf Publishing..
- Brandt M. (2001), How to make conflict work for you. *News Management*, 32:32–35
- Brock, B., & Grady, M. (2002), *Avoiding burnout: A principal's guide to keeping the fire alive*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Callanan, A.G., Benzing, D. S. & Perri, F. D., (2006), Choice of conflict- Handling strategy: A matter of context, *The Journal of Psychology*, 140 (3), 269-288
- Carnevale, P. J. & Probst, T. M. (1998), Social values and social conflict in creative problem solving and categorization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300–1309.
- Cetin, M. O., and Haciafazlioglu, O. (2004), Conflict management styles: A comparative study of University Academics and High School Teachers, *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 325, 8
- Chan, C.A., Monroe, G., Ng, J., & Tan, R. (2006), Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants. *International Journal of Management*, 23(2) 289-295
- Cheldelin, S. & Lucas, A. (2004), *Conflict resolution: Academic administrator's guide to conflict resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Ανακτήθηκε στις 12/12/2018 από <http://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/viewFile/18468/19074>
- Chen, C. A., & Tjosvold, D. (2002), Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557-572.
- Connelly, M. (2007), *Emotional Intelligence Leadership*. Claremont: New Africa Books.
- DeChurch, L., Marks, M. (2001), Maximizing the benefits of task conflict : the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22.

- DeDreu, C. K.W.(1997),Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. De Dreu, & V. De Vliert (Eds), *Using conflicts in organization* (pp. 87-100), London: Sage.
- DeDreu, C. K. W. (2006), When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams, *Journal of Management*, 32, 83–107.
- DeDreu, C.K.W. & Beersma, B. (2005),Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105–117.
- DePaola, M., & Hoy, W. (2001),Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *The International Journal of Educational Management*, 15(5), 238–244.
- Deshpande, S. P. & Shu, X. (2005), The impact of emotional intelligence oncounterproductivebehaviour in China, *Management Research News*, 28, pp: 75 - 85.
- Desivilya, H.S. & Yagil, D. (2005), The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 55-69.
- Deutsch, M. (1973), *The resolution of conflict: Constructive and Destructive Process*. New Haven, CT: Yale University Press, (σελ. 547-558), Τόμ. 2015 (1), Αθήνα.
- D’OoSteerlinck, F. & Broekaert, E. (2003), Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools, *The Journal of School Health*. 73(6) 222-225
- Dove, M, A. (1998), Conflict. Process and resolution”, *Nursing Management*, 29(4), p.30-32.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001), *Group emotional competence and its influenceon group effectiveness*. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionallyintelligent workplace*, (pp. 132-155), San Francisco: Jossey-Bass.

- Duignan, P. (1986). Research on Effective Schooling: Some Implication For School Improvement. *Journals of Educational Administration* 23(1), 54-73
- Eckman E.W. (2004), Similarities and differences in role conflict, role of commitment, and job satisfaction for female and male high school principals”. *Educational Administration Quarterly*, 40(3): 366-387.
- Erickson H. L. (1984), Female Public School Administrators and Conflict Management, Ph. D.thesis. *Dissertation Abstracts International*, 45(5): 1251-A, στο Balay, Refik, “Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers”, 2006.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000), The emerging role of emotions in work life: An introduction, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 123-129.
- Follet, M. P. (1924), *Creative Experience*, London: Longman.
- Fontenberry A. Communication, Conflict management and negotiation. In: Roccioli J, Tilbury M (eds)), *Clinical leadership in nursing*. WB Saunders, 1998:157–160
- Friedman R., Currall S. & Tsai J. (2000), “What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress”, *The international Journal of Conflict Management*, Vol.11, No 1, pp 32-55
- Fry, B. R. & Thomas, L.L. (1996), Mary Parker Follett: assessing the contribution and impact of her writings. *Journal of Management History*, 2 (2), 11-19.
- Gamage, D. T. (2006), *Professional development for leaders and managers of self-governing schools*, Dordrecht, Netherlands: Springer Science & Business Media.
- George, J.M. (2000), "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, Vol 53(8), pp. 1027-1055.
- Ghaffar, A. (2010), Conflict in school: Its Causes and Management Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-327. Ανακτήθηκε στις 3/1/2019 από http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_2/05_ghaffar.pdf
- Göksoy, S., Argon, T., (2016), *Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers* *Journal of Education and Training Studies* Vol.4, No. 4, Ανακτήθηκε στις 16/12/2018 από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091453.pdf>

- Goksoy, S. & Argon, T. (2016), Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers, *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197-205.
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*. New York: Bantum Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), *Primal Leadership*, Massachusetts, Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Goodyear, M. (2006), "Conflict Management in Health care teams: a new paradigm-safer care: Saving costs", *Department of Medicine*, Dalhousie University.
- Gupta, J.M., Sasidhar, B. (2010). Managing Conflicts in Organizations: A Communicative Approach. *AIMS International journal of management*, 4 (3), 177-190.
- Hayes, J. (2002), *Interpersonal Skills at Work*. London and New York: Routeledge, Taylor & Francis Group.
- Henkin, A. B., Cistone, P.J. & Dee, J.R. (2000), Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration* 38(2) 142-15.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2003), *Educational administration theory, research and practice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Huffstutter, S., J. Lindelow, J.J. Scott, S.C. Smith and J. Watters. (1997), Managing Time, Stress, and Conflict, in S.C. Smith and P.K. P ele. (eds), *School Leadership Handbook for Excellence*, 3rd ed. USA: University of Oregon, pp. 374-400.
- Iordanides, G. , Bakas, Th., Saiti, A. & Ifanti, A. (2014), Primary teachers' and principals' attitudes towards conflict phenomenon in schools in Greece, *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 2(2), 45-69.
- Isen, A.M. (2000), Positive affect and decision making. In Lewis, M. & Haviland-
- Johnson, P. (2003), Conflict and the school leader: Expert or novice, *Journal of Research for Educational Leaders*, 1 (3), 28-45.
- Johnson, P. R. & Indwik, J. (1999), Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees, *Journal of Workplace Learning*, 11, pp: 84-88.

- Johnson, D. R., & Johnson, R.T. (2009), *Joining together: Group theory and group skill*, Edgewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Johnson P. & Sollay S. (2001), School based, decision- making councils *Journal of educational Administration*, Vol.39 No. 1 pp.47-66
- Jones, J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, (pp. 417-35). New York: Guilford Press.
- Jordan, J. P. & Troth, C., A. (2004), Managing emotions during team problem solving Emotional intelligence and conflict resolution, *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- Kaitelidou D, Kontogianni A, Galanis P et al. (2012), Conflict management and jobsatisfaction in pediatric hospitals in Greece, *Journal of Nursing Management*, 20: 571–578
- Karip, E. (2000), *Conflict Management*. Pegem Press, Ankara, 170–180.
- Kay, L., Shapiro, D., & Weingart, L. (2001), Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective, *Academy of Management Journal*, 44, 779-793.
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R. W., Srisuphan, W. & Booth, Z.R. (2000), Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay and turnover of professional nurses in Thailand, *Nursing and Health Sciences*, 2, 9–16.
- Kruger M. L. (1996), Gender issues in school headship: quality versus power, στο Cubillo & Brown (2003), “*Women into educational Leadership and management: international differences*”
- Likert R, Likert JG. (1976), *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.USA.
- Lippit L.G. (1982), “Managing conflict in today’s Organizations”. *Training and Development Journal*, 36(7): 67-74.
- 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

- March, J.G. & Simon, H.A. (2003), *Organizations*, 2nd edition. Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Marshall, P., Robson, R. (2005), “Preventing and managing Conflict: Vital pieces in the patient safety puzzle”, *Health Quarterly*, 8(Sp), p. 39-44. Ανακτήθηκε στις 30/11/2018 από www.longwoods.com/content/17660.
- Mayer, R. (1995), *Conflict management: The courage to comfort*. Columbus, Richland: Battelle Press.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York: Basic Books.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martinez, I. & Cisneros, I. F. J. (2002), *Types of conflict and personal and Organization Consequences*, submitted to the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM), Utah.
- Mikolajczak, M., Menil, C. & Luminet, O. (2007), Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes, *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117
- Milofsky, A. (2011). *Peacebuilding Toolkit For Educators. High School Edition* Washington D.C.: United State Institute of Peace
- Milton, C. (1981), *Human behavior in organization. Three levels of behavior*, Edgewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Montana, P. J., & Charnov, B.H. (2000), *Management* (3rd ed.). New York: Barron's, (Original work published 1987).
- Moorhead G, Griffin R. (1995), *Organizational behavior: Managing People and organizations*, Houghton & Mifflin.
- Msila, V. (2012), Conflict Management and School Leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34, Ανακτήθηκε στις 10/1/2019 από <https://doi.org/10.1080/0976691X.2012.11884792>

- Northouse, P.G. (2012), *Introduction to leadership: Concepts and practice*, Thousand Oaks: Sage.
- Norton, R. (1978), Foundation of a communication style constructs. *Human Communication Research*, 4, 99-112.
- Ogunyemi D, Fong S, Elmore G, Korwin D, Azziz R. (2010), The Associations Between Residents'Behavior and the Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument. *J Grad Med Educ*. 2(1):118–125.
- Okotoni, O., & Okotoni, A. (2003), Conflict Management in Secondary Scholl in Osun State Nigeria, *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014), Organizational Conflicts: Effects and Remedies. *International Journal of Academy Research in Economical and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Pavlakakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi, Siskou O, (2011), Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review*, 58: 242–248
- Plunkett, W.R.& Attner, R.(1989), *Introduction to Management*, Boston: PWs-Kent Publishing.
- Ponty, L. R. (1967), Organizational Conflict: Concepts and models, *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Porter, L. (1996), Conflict, *Seminars in Perioperative Nursing* 5:119-126
- Rahim, M. A. (1983), *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.), Westport Connecticut, London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Robbins, S.P. (1978), "Conflict management and conflict resolution are notsynonymous", *California Management Review*, 21 67-76.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and*

Applications (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall International Edition.

Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behaviour* (9th Edition), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, στο Din, S., Khan, B. & Bibi, Z. (2012). An

Inquiry into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Volume: 02, Number: 05. Ανακτήθηκε στις 19/2/2019, από <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED538331.pdf>

Robson, C. (2010), *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*, (μτφ. Νταλάκου, Β. & Βασιλικού,), Αθήνα: Gutenberg

Rosenthal, B.D. & Hautaluoma, J. (2001), Effects of importance of Issues, Gender, and power of contenders on conflict management style, *The Journal of Social Psychology*, 128, (5) 669-701

Saiti, A. (2015), Conflicts in school, conflicts management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators, *Educational Management Administration & leadership*, 43(4), 582-609.

Salleh, M.J. (2013), Investigating the best practice of teachers in conflict management, Mara education institutions, Malaysia, *Journal of Education and Practice*, 4(21), 1-6.

Scott - Ladd, B., & Chan, O.K. (2004), Emotional intelligence and participation in decision- making: strategies for promoting organizational learning and change, *Strategic Change*, 13, pp: 95 – 105.

Shanka, E. B. & Thuo, M. (2017), Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia, *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74

Shantz C. U. Conflict between children. *Child Development*. 1987, 58: 285-305.

Shih, H.A. & Susanto, E. (2010), "Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organizations", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 21(2), p.p. 147-168.

- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflicts management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390.
- Spaho, K. (2013), Organizational communication and conflict management, *Management*, 18 (1), 103-118.
- Thomas, K.W. (1976), Conflict and Conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (889-935). Chicago:Rand McNally.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974), *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Tjosvold, D. (2006), Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life, *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: Wiley.
- Tobin, T. (2001), Organizational determinants of violence in the workplace, *Aggression and Violent Behavior*, 6(1), 91-102.
- Tyler, K. (1998), A comparison of the no blame approach to bullying and the ecosystem approach to changing problem behavior in schools, *Pastoral Care in Education*, 16(1), 26-33.
- Uzun, T., Ayic, A., (2017) Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research* pp 167-186, Ανακτήθηκε στις 22/1/2019 από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1148906.pdf>
- Van Fleet R. (1991), *Behavior in organizations*, Houghton & Mifflin.
- Weider- Hatfield, D. & Hatfield, J. D. (1996). Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management Communication Quarterly*, 10 (2), 189-208

- Whyn, W.H. (1978), Intra organizational Conflict in schools, *OSSC Buletin*, 21, 8.
- Wolf, S.B., Pescosolido, A.T. & Druskat Urch V. (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, Vol 13, p.p. 505-522.
- Wong, C. S., & Law, S. K. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quartely*, 13, 243-247.

Παράρτημα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ- ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΜΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποσκοπεί στο να συγκεντρώσει δεδομένα για έρευνα σχετικά με το ρόλο της Προϊσταμένης των Παιδικών Σταθμών στη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Η συμβολή σας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική διότι η δική σας οπτική, έτσι όπως διαμορφώνεται από την καθημερινή σας εμπειρία, θα δώσει χρήσιμες πληροφορίες πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα. Η έρευνα στην οποία καλείστε να πάρετε μέρος υλοποιείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα πραγματοποιηθεί ανώνυμα και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους στόχους της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

A. Δημογραφικά στοιχεία

Συμπληρώστε τα τετραγωνάκια με ένα X:

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: Έως 40 41-50 51-60 60 και άνω

3. Εκπαίδευση:

Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Τ.Ε.Ι. Α.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

4. Έτη προϋπηρεσίας στους Παιδικούς Σταθμούς έως και σήμερα:

1 έως 10 11 έως 20 21 έως 30 31 και άνω

5. Θέση ευθύνης: Προϊστάμενος Διεύθυνσης Προϊστάμενος Τμήματος

Υπεύθυνος Παιδικού Σταθμού

6. Ειδικότητα:

Νηπιαγωγός Βρεφονηπιοκόμος Βοηθός Βρεφονηπιοκόμου

Κοινωνικός λειτουργός Ψυχολόγος Μάγειρας/Μαγείρισσα

Προσωπικό καθαριότητας Τραπεζοκόμος

7. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος/η Σύμβαση ορισμένου χρόνου Σύμβαση αορίστου χρόνου

Με Πρόγραμμα

B. Λόγοι συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

8. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στο χώρο εργασίας σας;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

9. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον;

α. υπηρεσιακοί β. προσωπικοί γ. συνδυασμός α και β

10. Αν πιστεύετε ότι είναι «υπηρεσιακοί» (που αφορούν στη λειτουργία του παιδικού σταθμού), σε ποιο βαθμό οι παρακάτω λόγοι προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Κατανομή των τμημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Κατανομή εξωδιδασκτικού έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Κατανομή προνηπίων λόγω απουσίας συναδέλφου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Έλλειψη/ μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας του παιδικού σταθμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ε. Ο τρόπος διοίκησης του/της Προϊσταμένου/ης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Άρνηση ανάληψης έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Σύγκρουση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η. Περιορισμένοι πόροι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ. Διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Αν πιστεύετε ότι είναι «προσωπικοί» , σε ποιο βαθμό οι παρακάτω λόγοι προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Στην κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του παιδικού σταθμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Στις διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Στην έλλειψη συνοχής μεταξύ των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Στις συχνές απουσίες κάποιων συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Στον ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Στις προσωπικές φιλοδοξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Ανάμεσα σε συναδέλφους στο ίδιο τμήμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Ανάμεσα σε συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Ανάμεσα σε παιδαγωγούς και βοηθητικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

δ. Ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και στο παιδαγωγικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και στο βοηθητικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Ανάμεσα σε συναδέλφους διαφορετικών κλάδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Ανάμεσα σε γονείς και παιδαγωγικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας σας;

Ναι Όχι

14. Εάν απαντήσατε «ναι» πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση

- α. Με φραστικές επιθέσεις
- β. Με χειρονομίες
- γ. Με χειροδικίες
- δ. Με απειλές και προειδοποιήσεις

Γ. Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

15. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του παιδικού σταθμού;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα όπως:

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

α. Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

γ. Εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Ενίσχυση του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Ατομική ανάπτυξη και κατανόηση ικανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η. Ανάπτυξη ικανοποιητικής συνεργασίας και επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του παιδικού σταθμού;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα όπως:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές αρμοδιότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Πτώση του ηθικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Αύξηση του εργασιακού στρες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Μείωση της παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Δυσκολία στην επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Δημιουργία αρνητικού κλίματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

η. Μη εργασιακή ικανοποίηση

19. Έχετε κάνει ποτέ απουσίες από την εργασία σας που να οφείλονται σε συγκρούσεις;

Ναι Όχι

20. Έχετε ζητήσει ποτέ αλλαγή θέσης ή τμήματος, η οποία να έχει σχέση με τις συγκρούσεις; Ναι Όχι

Δ. Συναισθηματική νοημοσύνη

21. Πως αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση που συμβαίνει στο χώρο της εργασίας σας; α. Άγχος/πίεση β. δυσφορία γ. ικανοποίηση

22. Θεωρείτε ότι διαθέτετε την ικανότητα να κατανοείτε τα συναισθήματα σας αλλά και τα συναισθήματα του άλλου εμπλεκόμενου μέρους σε μια σύγκρουση;

Ναι Όχι

23. Αν «ναι», θεωρείτε ότι η παραπάνω δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης σας επιτρέπει να χειριστείτε τις διαφωνίες με εποικοδομητικό τρόπο;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

Ε. Ο ρόλος του/της Προϊσταμένου/ης στη διαχείριση των συγκρούσεων

24. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στον παιδικό σταθμό όπου εργάζεστε;

Ο/Η Προϊστάμενος/η Κάποιος συνάδελφος Ο/Η πρόεδρος του παιδικού σταθμού Το Διοικητικό συμβούλιο του παιδικού σταθμού

25. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

α. Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές μεταξύ των εργαζομένων

β. Όταν τα εμπλεκόμενα μέρη αγωνίζονται για την εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν

γ. Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους εμπλεκόμενους

δ. Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας

ε. Γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης

26. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο/η Προϊστάμενος/η σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Διαπραγμάτευση/ συνεργασία (επίλυση της σύγκρουσης με μια αποδεκτή λύση και για τα δυο μέρη)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Συμβιβασμός (επίλυση της σύγκρουσης όπου το κάθε εμπλεκόμενο μέρος πρέπει να κάνει ένα 'βήμα πίσω' για να βρεθεί μια λύση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Αποφυγή (αναβολή επίλυσης της σύγκρουσης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Επιβολή/ανταγωνισμό (το κάθε εμπλεκόμενο μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντά του)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Παραχώρηση/προσαρμογή (η τακτική που στηρίζεται στη διάθεση να ικανοποιήσει κάποιος τις ανάγκες του άλλου εμπλεκόμενου μέρους)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι εντοπίζετε στον/ην Προϊστάμενο/η του παιδικού σταθμού τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Πίστη σε αξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Ανάγκη για προβολή δύναμης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Πειθαρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Δημιουργία θετικής επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Αποφασιστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Προσαρμογή σε νέα δεδομένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Αλλαγή και σχολική βελτίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΤ. Βασικοί παράγοντες για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων

28. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω παράγοντες, βοηθούν έναν/μια Προϊστάμενο/η στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Το απαιτούμενο επιστημονικό υπόβαθρο στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

β. Η εμπειρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
γ. Η επικοινωνιακή του ικανότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
δ. Η ενσυναίσθηση και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Η σωστή κατανομή των ευθυνών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
στ. Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
ζ. Η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητά του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					