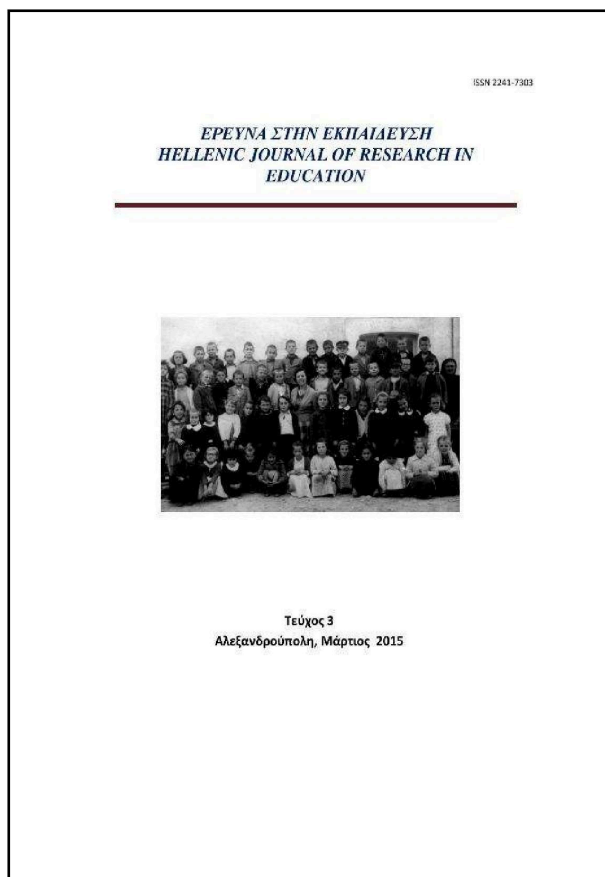


## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Τόμ. 3 (2015)



### Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας

Σωτηρία Μητσαρά, Γεώργιος Ιορδανίδης

doi: [10.12681/hjre.8848](https://doi.org/10.12681/hjre.8848)

Copyright © 2016, Σωτηρία Μητσαρά, Γεώργιος Ιορδανίδης



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Μητσαρά Σ., & Ιορδανίδης Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96. <https://doi.org/10.12681/hjre.8848>

## **Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας**

Μητσαρά Σωτηρία<sup>1</sup>, Ιορδανίδης Γεώργιος<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Δασκάλα, Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου, M.Ed. [smitsara@sch.gr](mailto:smitsara@sch.gr)

<sup>2</sup>Επίκουρος καθηγητής Π.Τ.Δ.Ε. Φλώρινας [giordanidis@uowm.gr](mailto:giordanidis@uowm.gr)

### **Περίληψη**

Η εμφάνιση συγκρούσεων ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των δημοτικών σχολείων είναι ένα σύνηθες φαινόμενο, η αποτελεσματική διαχείριση του οποίου συμβάλει καθοριστικά στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην εκτέλεση της αποστολής της. Για την επιτυχή επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτές βαρύνουσα σημασία έχουν τα χαρακτηριστικά των στελεχών που αναλαμβάνουν την επίλυση της σύγκρουσης, καθώς και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείρισή της. Στο παρόν άρθρο γίνεται μια γενική επισκόπηση των προσεγγίσεων που αναφέρονται στις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες και περιγράφεται το περιεχόμενο έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. Στη συνέχεια αναλύονται αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε, η οποία αφορά στα χαρακτηριστικά όσων διαχειρίζονται συγκρούσεις στα δημοτικά σχολεία και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από αυτούς. Στο πλαίσιο μιας γενικής συζήτησης συγκρίνονται τα εν λόγω αποτελέσματα με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών.

### **Summary**

Conflict among human resources in primary education schools is a usual phenomenon. The effective conflict management process contributes to the smooth operation of the school and the achievement of the goals they have been defined. The characteristics of the people manage conflicts as well as the techniques are used play a crucial role to the effective implementation of the solutions. This paper presents a general theoretical overview in relation to the conflict management techniques and research data from the primary education schools of Greece. There are co-relations between the characteristics of the

people managing conflicts in schools and the techniques are used. Finally, there is an attempt to discuss the research data in terms of the relevant literature.

**Λέξεις κλειδιά:** διαχείριση συγκρούσεων, διευθυντής σχολείου, εκπαιδευτικοί, δημοτικά σχολεία.

## 1. Εισαγωγή

Ο χώρος εργασίας των δημοτικών σχολείων είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου αναπτύσσονται διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων εκπαιδευτικών που αναπόφευκτα οδηγούν σε συγκρούσεις. Όπως και σε κάθε εργασιακό χώρο έτσι και στα σχολεία, τις συγκρούσεις προκαλούν μια σειρά από ζητήματα τα οποία δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των συνεργαζομένων ατόμων (Msila 2012). Εμφανίζονται όπου και όποτε υπάρχει ασυμβατότητα μεταξύ των αντιλήψεων ή των συναισθημάτων σε όσους εργάζονται σε ένα οργανισμό ή ένα χώρο (Corvette 2007).

Οι συγκρούσεις στον εκπαιδευτικό χώρο διαφοροποιούνται μεταξύ τους από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και είναι δυνατόν να εμφανιστούν με διαφορετικές μορφές, ενώ στην πλειονότητά τους συνδέονται με το καθήκον κάθε εμπλεκόμενου μέρους ή είναι συναισθηματικές. Σύμφωνα με τον Di Paola (1990) και τους DiPaola & Hoy (2001), οι συνήθεις συγκρούσεις στα σχολεία σχετίζονται περισσότερο με το καθήκον και λιγότερο με το συναίσθημα. Η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία διέρχεται από στάδια, κατά τα οποία είτε κορυφώνεται και προκαλείται συναισθηματική έκρηξη με εκδηλώσεις θυμού των δύο αντιπάλων πλευρών, είτε επιλύεται με ώριμο τρόπο προς κοινή ικανοποίηση πριν η συναισθηματική φόρτιση λάβει μεγάλες διαστάσεις και επηρεάσει την κρίση και την ικανότητα της σωστής αντιμετώπισης του προβλήματος (James & Callister, 1995).

Για τους περισσότερους ανθρώπους ο όρος «σύγκρουση» έχει αρνητικό περιεχόμενο. Ωστόσο οι συγκρούσεις είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν, όχι μόνο για θεωρητικούς σκοπούς, αλλά και για την οργανωτική πρακτική η οποία θα επηρεάσει την επιτυχή κατάληξη του εκπαιδευτικού έργου (Tyrrrell 2002). Καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων επιτελούν τόσο οι διαχειριστές της όσο και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από αυτούς. Η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος και η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων ατόμων. Η

επιρροή όλων αυτών των παραγόντων κάνει τη διαχείριση αυτού του φαινομένου πολύπλοκη και συχνά, καθόλου ανώδυνη.

Η επίλυση και διαχείριση μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό είναι μια διαδικασία σταδιακή. Για αυτό το λόγο οι διευθυντές των οργανισμών πρέπει να παρακολουθούν τις αλληλεπιδράσεις και τις ενέργειες της ομάδας, ώστε να διασφαλίζουν ένα βαθμό λειτουργικότητας συμβατό με τις συγκρούσεις. Επίσης, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως μια αναπόφευκτη πτυχή της λειτουργίας του οργανισμού, η οποία είναι δυνατό να καταστεί ωφέλιμη για τον οργανισμό, γιατί βοηθά στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων λόγω της σύνθεσης διαφορετικών απόψεων, καθώς και σαν ένα μηχανισμό που επιτρέπει την κατανόηση των προτερημάτων της συνεργασίας (Pondy, 1992; Tjosvold, 1998; Tyrrell 2002).

Τα παραπάνω οδηγούν στη γενική άποψη ότι, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του (Callanan et al, 2006). Αυτό, προφανώς ισχύει και για τον εκπαιδευτικό κλάδο, ιδιαίτερα για τα δημοτικά σχολεία, λαμβανομένης υπόψη της υψηλής συχνότητας εμφάνισης των συγκρούσεων σε αυτά, στα οποία η αποτελεσματική διαχείριση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Οι έρευνες για τη διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας και τις χρησιμοποιούμενες τεχνικές είναι σχετικά περιορισμένες. Ένα μικρό μέρος του «κενού» αυτού επιδιώκει να καλύψει το άρθρο αυτό, το οποίο ασχολείται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, το άρθρο επιδιώκει μια εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών των διαχειριστών των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, (φύλο, έτη υπηρεσίας, θέση εξουσίας, μορφωτικό επίπεδο του διαχειριστή) και των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων. Επίσης, στοχεύει στην επισήμανση των ατόμων που διαχειρίζονται τις περισσότερες συγκρούσεις που προκύπτουν στα δημοτικά σχολεία (διευθυντές/ δ/ντριες, εκπαιδευτικοί, τρίτα πρόσωπα) και στην ανάδειξη του συνηθέστερου τρόπου ή μορφής (στυλ) διαχείρισης τόσο των ατομικών συγκρούσεων όσο και των οργανωσιακών που υιοθετεί ο καθένας από αυτούς. Ακόμη, στον προσδιορισμό άλλων πιθανών παραγόντων, εκτός από το στυλ διαχείρισης, οι οποίοι επηρεάζουν τον αποτελεσματικό τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης.

Το υπόλοιπο άρθρο δομείται ως εξής: Στη δεύτερη ενότητα γίνεται μια γενική επισκόπηση των τεχνικών και περιγράφονται οι επικρατέστεροι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων και τα γενικότερα χαρακτηριστικά τους. Στην τρίτη ενότητα περιγράφεται το περιεχόμενο εμπειρικής έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί, τα χαρακτηριστικά της και η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε. Στην επόμενη ενότητα εμφανίζονται τα ευρήματα της έρευνας και συγκεκριμένα οι τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που εφαρμόστηκαν και τα χαρακτηριστικά αυτών που ανέλαβαν τη διαχείρισή τους. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται γενικά συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την ανάλυση που προηγήθηκε.

## 2. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων

### 2.1 Μια γενική επισκόπηση

Οι πέντε επικρατέστεροι τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές των οργανισμών αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις είναι: η αποφυγή, η εξομάλυνση ή παραχώρηση, ο συμβιβασμός, η χρήση εξουσίας και η συνεργασία (Blake & Mouton, 1964; Χυτήρης, 2001; Behfar et al., 2008; Robbins & Judge, 2011, Βακόλα & Ιωάννου, 2011, Greenberg & Baron, 2013).

#### A. Μέθοδος της αποφυγής

Κατά τη μέθοδο της αποφυγής τα συγκρουόμενα μέρη δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι μερικό διαχωρισμό, που επιτρέπει την περιορισμένη επικοινωνία των αντίθετων πλευρών και τον πλήρη διαχωρισμό των εμπλεκομένων. Στην περίπτωση της **ηθελημένης άγνοιας**, η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τη σύγκρουση και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Στην περίπτωση του **μερικού διαχωρισμού**, η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα ή άτομα, δεν θέλει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος και επιβάλλει μερικό διαχωρισμό των διαφωνούντων περιορίζοντας την επαφή ανάμεσα τους. Τέλος, στην περίπτωση του **πλήρους διαχωρισμού** των εμπλεκομένων, επιβάλλεται ένας ολικός φυσικός διαχωρισμός των διαφωνούντων (Thomas, 1976; Παπαστάμου, 1989; Behfar et al., 2008; Βακόλα & Ιωάννου, 2011).

### ***B. Μέθοδος της εξομάλυνσης / προσαρμογής/παραχώρησης***

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η **εξομάλυνση ή παραχώρηση**. Η συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας και στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μειωμένο και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους (Milton, 1981). Αυτό που επικρατεί είναι η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση προκειμένου να επέλθει η εργασιακή ειρήνη (Behfar et al., 2008). Υπάρχει βέβαια πάντα η πιθανότητα πίσω από την επιφανειακή αρμονία να ελλοχεύει το πρόβλημα. Τότε υπάρχει η πιθανότητα η σύγκρουση να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε όμως το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό από ότι στην αρχική σύγκρουση. Στις περιπτώσεις αυτές η μέθοδος είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

### ***Γ. Μέθοδος του συμβιβασμού***

Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς (Chan et al, 2006). Αυτή η τεχνική δίνει μερική ικανοποίηση σε κάθε πλευρά και κανείς δε θεωρείται ολοκληρωτικά νικητής ή ηττημένος. Με άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Για το λόγο αυτό, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Καμία από τις αντίθετες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί απόλυτα και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου (Thomas, 1976; Βακόλα & Ιωάννου, 2011; Greenberg & Baron, 2013).

### ***Δ. Μέθοδος της εξουσίας / κυριαρχίας***

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η μέθοδος επιβολής της εξουσίας ή **κυριαρχίας**, όπου ο ισχυρός επιβάλλει την άποψή του αναφορικά με τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Η άποψη αυτή μπορεί να πηγάζει από (i) την εξουσία στην

ιεραρχική κλίμακα ή την εξουσία θέσης και (ii) την προσωπική εξουσία του στελέχους (Σαΐτης, 2002). Αναλυτικά:

- (i) Η εξουσία θέσης χωρίζεται σε νόμιμη, εξαναγκαστική και εξουσία δύναμης ανταμοιβής. Η νόμιμη εξουσία είναι απρόσωπη, πηγάζει από τη θέση που κατέχει ο ηγέτης και δεν εκφράζει την υπακοή προς ορισμένο άτομο, αλλά προς το νόμιμο κάτοχο μιας νόμιμης θέσης (Κυρίδης, 1999). Η εξαναγκαστική εξουσία πηγάζει από τη δυνατότητα του ηγέτη επιβολής ποινών (τιμωρία) και η εξουσία δύναμης ανταμοιβής πηγάζει από τη δυνατότητα του ηγέτη για παροχή ανταμοιβής (Keltner, et al, 2003).
- (ii) Η προσωπική εξουσία χωρίζεται σε δύναμη του ειδικού και σε δύναμη αναφοράς. Η δύναμη του ειδικού πηγάζει από τις ιδιαίτερες γνώσεις, επιδεξιότητες και την πείρα του ηγέτη. Η δύναμη αναφοράς πηγάζει από την επιθυμία του υφισταμένου να ταυτιστεί με τον ηγέτη.

Η χρήση της νόμιμης εξουσίας, της δύναμης του ειδικού και της αναφοράς σχετίζεται θετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων και την υψηλή απόδοση των υφισταμένων, σε αντίθεση με τη δύναμη ανταμοιβής και του εξαναγκασμού οι οποίες οδηγούν τους εμπλεκόμενους σε αντίσταση και σε σύγκρουση. Σε περίπτωση που ο χρόνος λήψης αποφάσεων είναι πολύ περιορισμένος χρησιμοποιείται η χρήση της εξουσίας ως ταχύτερη και ευκολότερη τεχνική διευθέτησης της σύγκρουσης (Σαΐτης, 2002).

### ***E. Μέθοδος της συνεργασίας ή της άμεσης αντιμετώπισης***

Κατά τη μέθοδο της **συνεργασίας** ή **επίλυσης** των προβλημάτων αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδιασμούς και τις επιφυλάξεις των εμπλεκόμενων αναλυτικά. Αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης και δίνεται βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι των προσωπικών στόχων των αντίθετων πλευρών (Follett, 1973). Αυτή η έμφαση στους στόχους ανώτερου επιπέδου προϋποθέτει τις εξής ενέργειες από την πλευρά της διεύθυνσης:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.
- Η διοίκηση πρέπει να πείσει τις αντίθετες πλευρές ότι καμία από τις δύο ομάδες δεν μπορεί να πετύχει μόνη της τον οργανωτικό στόχο και ότι απαιτείται να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Τα οφέλη της μεθόδου της συνεργασίας υπερτερούν απέναντι στις συναισθηματικές εκρήξεις που εκδηλώνονται. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης.

### Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Ο Κάντας (1998), προτείνει τους παρακάτω τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τα στελέχη του οργανισμού σε περίπτωση μη πρόληψης αυτής:

- Επιδίωξη δημιουργίας ομάδων με εξειδικευμένο προσωπικό, με στόχο την εκπαίδευση των μελών του οργανισμού στην επίλυση των συγκρούσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικότερης επικοινωνίας.
- Μέρμινα από την ηγεσία του οργανισμού για την αгаστή συνεργασία μεταξύ των αντικρουόμενων μερών θέτοντας εκ νέου στόχους με όρια και κανόνες.
- Ενθάρρυνση και των δύο μερών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση.

Μια άλλη κατηγορία μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων είναι αυτή που αξιοποιεί την παρέμβαση τρίτων. Στην κατηγορία αυτή ο Πιντέλογλου (2000), αναφέρει ως πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης τους παρακάτω:

α) Τη **διαιτησία**, όπου η ανάληψη της διαχείρισης της σύγκρουσης γίνεται από κάποιον ειδικό. Στην περίπτωση αυτή η λύση επιβάλλεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, του οποίου η απόφαση είναι δεσμευτική και για τα δυο μέρη (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Masters & Albright, 2002).

β) Τη **διαμεσολάβηση** ενός τρίτου προσώπου το οποίο αναλαμβάνει τη διαχείριση της σύγκρουσης, βοηθώντας τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/ λύση. Η διαμεσολάβηση μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να επιδιώξει λύση με αμοιβαίο όφελος, να πιέσει το ένα μέρος προς μια κατεύθυνση, να εξασφαλίσει κάποια οφέλη στο ένα μέρος προκειμένου εκείνο να κάνει υποχωρήσεις ή να αφήσει τα δυο μέρη να λύσουν μόνα τους τη διαφορά τους, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες (Κάντας, 1995; D'Oosterlinck & Broekaert, 2003; Greenberg & Baron, 2013).



γ) Τη **διευκόλυνση**, η οποία περιλαμβάνει οποιαδήποτε στρατηγική, όπου ένα **“τρίτο”** μέρος βοηθά τους αντίδικους στο να πετύχουν μια συμφωνία (Thomas, 1990; Masters & Albright, 2002).

δ) Τη **διαπραγμάτευση** με την οποία αναφερόμαστε στην επικοινωνία μεταξύ δυο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης (Κάντας, 1995; Robbins & Judge, 2011, Greenberg & Baron, 2013).

Κατά τους Barney & Griffin (1992), η διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει να επικεντρώνεται στο άτομο και να αποσκοπεί στην **«αύξηση της ενημέρωσης πάνω στις πηγές της σύγκρουσης»**, καθώς εκτιμούν ότι η σύγκρουση οφείλεται σε διαπροσωπικές παρεξηγήσεις και σε προβλήματα επικοινωνίας. Επίσης, υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τεχνικές που εξετάζουν το σύνολο της οργάνωσης και προτείνουν δράσεις όπως: (i) **«Αλλαγή στην οργανωτική δομή του οργανισμού»** και (ii) **«Αλλαγή της πηγής της σύγκρουσης»**. Ο Mc Grane et al, (2005) προτείνει τη μέθοδο **«Επίλυση συγκρούσεων ένας προς έναν»** για θέματα εργασίας, συμπεριφοράς, αξιών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη συμφωνίας των αντικρουόμενων μερών, την αναχαίτιση του προβλήματος, τη βελτίωση των σχέσεων και του εργασιακού κλίματος.

## 2.2. Υπάρχουσες έρευνες και διεθνής εμπειρία

Οι υπάρχουσες διεθνείς έρευνες σχετικές με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι σημαντικές και έχουν πραγματοποιηθεί πολλές εμπειρικές διερευνήσεις που καταλήγουν σε συμπεράσματα και προτάσεις για την αποτελεσματικότητα των μέτρων, τα οποία έχουν ληφθεί σε κάθε περίπτωση. Βέβαια, μια ταξινόμηση των προτάσεων που συμπερασματικά διατυπώνονται δεν είναι εύκολη, γιατί κάθε έρευνα αναφέρεται σε διαφορετικό σχολικό περιβάλλον, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και παραμέτρους.

Υπό μια γενική θεώρηση, με ασφάλεια μπορούμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι, η διεθνής βιβλιογραφία που αναφέρεται στη διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, μεταφέρει γενικές ιδέες και τεχνικές που εφαρμόζονται σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Η μεταφορά αυτή πραγματοποιείται με την κατάλληλη προσαρμογή των βασικών μεταβλητών και των προσδιοριστικών των συγκρούσεων παραγόντων, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά και στις ιδιαιτερότητες του σχολικού περιβάλλοντος.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Έρευνα των Fry & Thomas (1996) θεωρεί τη μέθοδο της συνεργασίας ακατάλληλη για τη διαχείριση των συγκρούσεων και ως μειονέκτημα αυτής προβάλλει το χρόνο που απαιτείται, ιδιαίτερα όταν πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις. Επίσης, έρευνα των Τέκου & Ιορδανίδη (2011) αποδεικνύει ότι απαιτείται συγκαταβατικότητα από τα συγκρουόμενα μέρη, καθώς η διατύπωση ακραίων θέσεων με απουσία διάθεσης για συνεννόηση, δεν επιτρέπει να λειτουργήσει η συνεργασία μεταξύ τους. Ακόμη, η υιοθέτηση της στρατηγικής της συνεργασίας ερμηνεύεται ως αδυναμία ή απροθυμία του διαχειριστή της σύγκρουσης να δεσμευτεί και να αναλάβει πρωτοβουλίες (Lippitt, 1982).

Στο χώρο των σχολείων έρευνες αποδεικνύουν ότι οι διαχειριστές των συγκρούσεων χρησιμοποιούν πιο πολύ τη στρατηγική του συμβιβασμού για να επιλύουν τις διενέξεις και οι διαχειριστές πρέπει να λειτουργούν ως μεσολαβητές, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ συγκρουόμενων πλευρών με τη χρήση συμβιβαστικών στρατηγικών (Monchak 1994; Lukasavich 1994; Balay 2006).

Ο Balay (2006) διαπίστωσε σε έρευνά του, ότι οι διαχειριστές αρκετές φορές κάνουν χρήση και άλλων στρατηγικών όπως εξομάλυνσης και καταναγκασμού. Επίσης, οι Huffstutter et al. (1997) υποστηρίζουν τη σημασία της προβαλλόμενης εξουσιαστικής πολιτικής που πρέπει να υιοθετούν οι διαχειριστές μέσω των στρατηγικών της επιβολής για την επίλυση των διαφορών.

Άλλη μελέτη (Chen & Tjosvold 2002), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επικρατέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται είναι η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η επιβολή. Άλλες έρευνες έχουν αποκαλύψει διαφορές στον τρόπο χρήσης στρατηγικών διένεξης από διαχειριστές σε διαφορετικού τύπου σχολεία, ή διαφυλικές διαφορές (Brewer, Mitchell & Weber, 2002; Blackburn, Martin & Hutchinson, 2006).

Έρευνες των Mc Lay a Brown (2000) και Eckman (2004), αποδεικνύουν αντίστοιχα ότι: (α) το διοικητικό στυλ και η διαχείριση των συγκρούσεων ελάχιστα σχετίζονται με το φύλο του διαχειριστή και (β) υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ γυναικών και αντρών διαχειριστών των συγκρούσεων που προκύπτουν στα δημοτικά σχολεία, αναφορικά με την επιλογή των τεχνικών. Ωστόσο, έρευνες: (α) του Erickson (1984), αποδεικνύουν ότι οι διευθύντριες καταφεύγουν στην τεχνική του συμβιβασμού για την επίλυση των συγκρούσεων και (β) του Kruger (1996), σύμφωνα με την οποία οι διευθύντριες

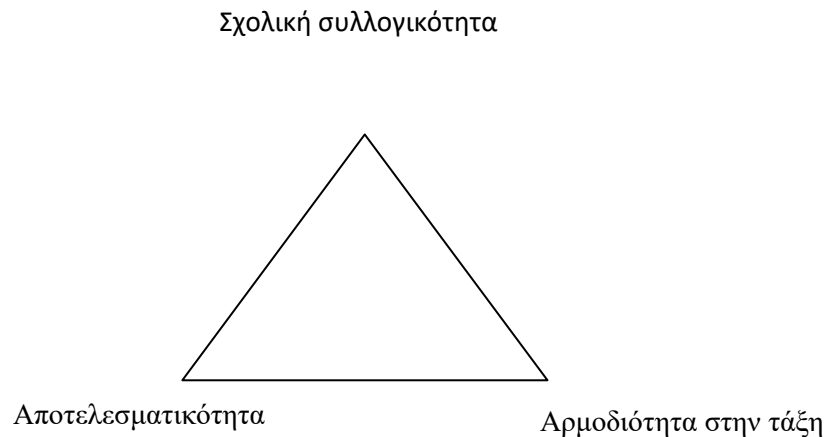
χρησιμοποιούν με επιτυχία την τεχνική της προσαρμογής, αντίθετα με τους διευθυντές οι οποίοι είναι πιο ανταγωνιστικοί.

Ακόμη, έρευνα του Henkin et al. (2000) αποδεικνύει ότι τα χρόνια υπηρεσίας δεν αποτελούν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων από τους διαχειριστές. Κατά την έρευνα του Rahim (2001), το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την επιλογή της τεχνικής κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς σε μεγάλες σχολικές μονάδες που αποτελούνται ταυτόχρονα και από πολυπληθείς συλλόγους διδασκόντων οι συμβιβαστικές λύσεις που απαιτούν χρόνο και καλή διάθεση από τους εμπλεκόμενους, συχνά δεν αποτελούν την κατάλληλη μέθοδο επίλυσης της σύγκρουσης. Σε μικρούς αριθμητικά συλλόγους διδασκόντων οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι διαφορετικές από ότι σε πολυπληθείς συλλόγους, με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση προβλημάτων να είναι διαφορετική (Brewer et al, 2002). Σύμφωνα με τον Corwin (1969), στις μεγάλες σχολικές μονάδες δημιουργούνται περισσότερες συγκρούσεις ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και για αυτό το λόγο οι διαχειριστές των συγκρούσεων χρησιμοποιούν λιγότερο μεθόδους αποφυγής και συμβιβασμού από ότι οι διαχειριστές των μικρότερων σε μέγεθος σχολείων.

Πολλές έρευνες σχετίζουν την αποτελεσματική διαχείριση με την δημιουργία της κατάλληλης σχολικής κουλτούρας και την εμπέδωση ενός κλίματος συλλογικότητας ή συλλογικής δράσης και συνεργασίας (Msila 2012). Ο Sergiovanni (1991) ορίζει τη συλλογικότητα ως την ευθύνη που δίνεται στους εκπαιδευτικούς και τους καθιστά αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών διαχείρισης και της ηγεσίας του σχολείου. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την επίτευξη της συλλογικότητας. Οι Leithwood et al. (2004) υπογραμμίζουν τρεις κρίσιμους παράγοντες που μπορούν να εφαρμοστούν για αυτό: (α) Αναπτύσσοντας την ικανότητα στους εκπαιδευτικούς ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά, (β) Θέτοντας κατευθύνσεις για την ανάπτυξη κοινών στόχων, την παρακολούθηση των επιδόσεων και την προώθηση της επικοινωνίας. (γ) Επανασχεδιάζοντας τις συνεργατικές διαδικασίες για τη δημιουργία μιας παραγωγικής σχολικής κουλτούρας με τροποποίηση των οργανωτικών δομών που υπονομεύουν την εργασία και δομώντας συνεργατικές διαδικασίες.

Κατά τον Martinez (2004) τα επιτυχημένα σχολεία μπορούν να αναπαρασταθούν με ένα τρίγωνο (Σχήμα 1). Για την εμπέδωση διαδικασιών συλλογικής δράσης θα πρέπει να συνυπάρχουν τα τρία χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στις κορυφές του τριγώνου. Σε

περιπτώσεις η ανυπαρξία κουλτούρας συνεργασίας και συλλογικότητας, οδήγησε σε τεταμένες σχέσεις, συγκρούσεις και αναποτελεσματική λειτουργία των σχολείων.



*Σχήμα 1: Το τρίγωνο της συλλογικότητας*

Στο πλαίσιο της συλλογικής δράσης που προαναφέρθηκε, προτείνεται ως ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους που χρησιμοποιούνται από πολλούς διαχειριστές συγκρούσεων η δημιουργία ομάδων. Η ομαδική λειτουργία των εκπαιδευτικών οδηγεί ευκολότερα στην επίτευξη του οράματος και των στόχων που έχουν τεθεί. Σε εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αποδέχτηκαν και αναγνώρισαν τη σημασία της ομαδικής ή συνεργατικής δράσης για τη λειτουργία του σχολείου, πολλοί όμως ανέφεραν την αδυναμία για αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων σε περιόδους συγκρούσεων λόγω της σύνθεσής τους (Msila 2012).

Κατά τον Somech (2008), η εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στην εκπαίδευση πολλές φορές αναδεικνύει ότι τα σχολικά καθήκοντα είναι δομημένα «για το άτομο», με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να «απομονώνονται» μέσα στις τάξεις τους. Η βασική κοινωνικοποίηση των εκπαιδευτικών εντός του πλαισίου του εκπαιδευτικού τους έργου χαρακτηρίζεται από ατομικοκεντρισμό. Η επαγγελματική τους κατάρτιση, η επιμόρφωση και η επαγγελματική τους εξέλιξη στηρίζεται στην εξειδίκευση και η σταδιοδρομία τους είναι ανεξάρτητη της εξέλιξης των λοιπών συναδέλφων τους.

Σε άλλες έρευνες που έχουν γίνει αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της διαιτησίας και της διαμεσολάβησης στις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον, αναφέροντας επιτυχή παραδείγματα εφαρμογής τους σε πολλές χώρες και δημιουργώντας ένα πλαίσιο προτάσεων, κανόνων και χρήσιμων ιδεών ή οδηγιών (guide) για τον τρόπο εφαρμογής τους (UNESCO 2002). Τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν, στα οποία στηρίζονται οι κύριες αρχές εφαρμογής και συναρτώνται με την αποτελεσματικότητα της τεχνικής είναι: (α) Η Θέση (Τι θέλουν τα εμπλεκόμενα μέρη;) (β) Ενδιαφέρον (Γιατί το θέλουν;) (γ) Οι ανάγκες (Ποιες είναι οι βασικές τους ανάγκες;) και (δ) αξιολόγηση των επιλογών. Πολλές χώρες έχουν εμπειρία από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ σε άλλες χώρες (Αυστραλία, Καναδάς, Ν. Αφρική, Νορβηγία) έχουν εισαχθεί σχετικά προγράμματα στα σχολεία (Baginsky 2004).

### **3. Μέθοδος**

#### **3.1 Δειγματοληψία.**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η πολυμεθοδολογική προσέγγιση, δηλαδή ο συνδυασμός ερευνητικών προσεγγίσεων και τεχνικών συλλογής ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων (Silverman, 1993; Παρασκευόπουλος, 1993). Ως ερευνητικά εργαλεία επιλέγηκαν τόσο το ερωτηματολόγιο, όσο και η ημιδομημένη συνέντευξη με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Αναφορικά με το δείγμα που αφορούσε στην ποσοτική έρευνα, αυτό επιλέγηκε με βασικά κριτήρια την εύκολη πρόσβαση στα σχολεία και στους εργαζόμενους σε αυτά εκπαιδευτικούς. Ως βάση χρησιμοποιήθηκε ο προσδιορισμός συγκεκριμένων ομάδων ατόμων που κατέχουν τα σχετικά χαρακτηριστικά με το κοινωνικό φαινόμενο που ερευνάται (Thompson, 1999). Ωστόσο, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η χρήση της βολικής δειγματοληψίας αφορούσε στην επιλογή των σχολείων, δεδομένου ότι αυτή πραγματοποιήθηκε με κριτήριο τη γνωριμία των ερευνητών με τους Διευθυντές/ Διευθύντριες των σχολείων. Όμως, στη συνέχεια διασφαλίστηκε η τυχαία δειγματοληψία, εφόσον τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από τους Διευθυντές σε όλους τους εκπαιδευτικούς των σχολείων τους.

Αναφορικά με τη δειγματοληψία η οποία εφαρμόστηκε κατά την ποιοτική έρευνα ήταν βολική, καθώς οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν από τους ερευνητές με διευθυντές/ διευθύντριες και εκπαιδευτικούς οι οποίοι επελέγησαν από τους ίδιους τους ερευνητές. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι στην περίπτωση της χρήσης των συνεντεύξεων ως

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

ερευνητικό εργαλείο, δεν είναι δυνατή η τυχαία δειγματοληψία, καθώς δεν εξασφαλίζεται η ανωνυμία του ερωτώμενου, εφόσον η συνέντευξη γίνεται δια ζώσης ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο.

Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτελείται από εκπαιδευτικούς (διευθυντές/δ/ντριες, δασκάλους/ες, εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων) που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία των νομών Καρδίτσας, Λάρισας, Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Δράμας, Αττικής και Γρεβενών. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν περίπου 80%, καθώς συμπληρώθηκαν ενενήντα οχτώ (98) ερωτηματολόγια από τα εκατόν είκοσι (120) που διανεμήθηκαν. Ωστόσο, αξιοποιήθηκαν τα ενενήντα δύο (92) εξ αυτών, καθώς τα έξι (6) ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα. Τα τριάντα οχτώ (38) ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από άνδρες και τα πενήντα τέσσερα (54) από γυναίκες, γεγονός το οποίο φανερώνει ότι στα δημοτικά σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται περισσότερες γυναίκες.

Σχετικά με το δείγμα της ποιοτικής έρευνας λήφθηκαν συνεντεύξεις από δέκα (10) διευθυντές/ διευθύντριες (έξι άνδρες και τέσσερις γυναίκες) δημοτικών σχολείων της Καρδίτσας, της Καβάλας και της Αττικής, τα οποία αναφορικά με το μέγεθος ανήκαν στην κατηγορία 6/θέσιο έως 12/θέσιο. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι, στα σχολεία που επιλέγηκαν, θέση διευθυντών κατέχουν περισσότεροι άντρες παρά γυναίκες. Επίσης, λήφθηκαν συνεντεύξεις από τέσσερις (4) εκπαιδευτικούς, οι οποίοι δεν κατέχουν θέση διευθυντή /δ/ντριας (δύο γυναίκες και δύο άνδρες), κατοικούν στις πόλεις Καρδίτσα, Λάρισα, Καβάλα και Δράμα και εργάζονται σε σχολεία με διαφορετικό μέγεθος. Συγκεκριμένα, το ένα σχολείο ανήκε στην κατηγορία >12/θέσιο και τα άλλα τρία στην κατηγορία 6/θέσιο έως 12/θέσιο. Σκοπός αυτών των συνεντεύξεων ήταν η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών που δεν κατέχουν θέση διευθυντών και του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν. Όλες οι συνεντεύξεις ήταν αξιοποιήσιμες.

### 3.2 Μετρήσεις

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν και οι μετρήσεις τους, προέκυψαν από έρευνα που πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου (το οποίο εμφανίζεται στο παράρτημα του άρθρου). Στο παρόν άρθρο αξιοποιήθηκαν οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στα γενικά

και δημογραφικά στοιχεία, καθώς και οι ερωτήσεις που αφορούν στο ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στα δημοτικά σχολεία, ποιες τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως και αν χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε λαμβάνοντας υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά, τα οποία η θεωρητική επισκόπηση ανέδειξε ως παράγοντες επιρροής του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων:

- Η θέση ως διευθυντής/διευθύντρια.
- Το φύλο.
- Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα.
- Έτη υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο.
- Έτη υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή/διευθύντριας.

Η επιλογή χρήσης ερωτηματολογίου για τη συλλογή των δεδομένων της ποσοτικής διερεύνησης στηρίχθηκε στο γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα πλέον και ευρέως χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία, καθώς παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης εμπειρικών δεδομένων από μεγάλες ομάδες πληθυσμού σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα για τα ίδια θέματα (Παρασκευόπουλος, 1993).

Η συγκρισιμότητα, η δυνατότητα ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέγονται καθιστούν το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων μετατρέπονται σε δείκτες των υπό έρευνα κοινωνικών φαινομένων, με σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία και την κατάδειξη εμπειρικών γενικεύσεων.

### 3.3 Έλεγχος

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου που δομήθηκε είναι τα εξής:

(α) Υπάρχουν οι ερωτήσεις, οι οποίες είναι δομημένες σε τέσσερις (4) βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις γενικών στοιχείων που αφορούν στο μέγεθος του σχολείου στο οποίο εκδηλώθηκε η σύγκρουση και στην περιοχή ύπαρξής του. Η δεύτερη περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη συγκέντρωση δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, θέση εργασίας). Οι δύο (2) παραπάνω ενότητες περιλαμβάνουν συνολικά έντεκα (11) ερωτήσεις φίλτρου προκειμένου να καθοριστεί η δυνατότητα των ενδιαφερομένων να συμμετάσχουν στην έρευνα και είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται δώδεκα (12) ερωτήσεις, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν, είτε με κλειστού τύπου ερωτήσεις πεντάβαθμης

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

κλίμακας (ποτέ, σπάνια, μερικές φορές, συχνά, πολύ συχνά), είτε χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert να επιλέξουν ανάμεσα σε προτάσεις ιεραρχώντας αξιολογικά με αριθμούς. Στην τέταρτη ενότητα ζητείται από τους ερωτώμενους να διατυπώσουν τις προτάσεις τους για την αντιμετώπιση και διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, μέσα από μια ανοιχτού τύπου ερώτηση.

(β) Κατά τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου καταβλήθηκαν προσπάθειες, ώστε αυτό να συμφωνεί με τους κανόνες σύνταξης ερωτηματολογίων, όπως διατυπώθηκαν από τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, (2002):

- Το μέγεθος του ερωτηματολογίου να μην είναι πολύ μεγάλο, ώστε να μην κουράζεται ο ερωτώμενος.
- Να μη δημιουργεί δυσκολίες απάντησης στον ερωτώμενο, αλλά να περιέχει ερωτήσεις σαφείς, κατανοητές εντός του πλαισίου των γνώσεών του, ώστε να προθυμοποιηθεί προς συνεργασία συμπληρώνοντάς το.
- Να υπάρχει λογική αλληλουχία των ερωτήσεων.
- Να μην υπάρχουν ερωτήσεις που να εκθέτουν τον ερωτώμενο.
- Σε κάθε ερώτηση η απάντηση να δίνει στον ερευνητή ένα μόνο στοιχείο.
- Οι ερωτήσεις να μην υπαγορεύουν την απάντηση, έτσι ώστε ο ερωτώμενος να έχει τη δυνατότητα να απαντήσει βάσει της δικής του άποψης.
- Να μην υπάρχουν ερωτήσεις που οδηγούν σε παραγωγή συσχετιζόμενων μεταβλητών και οι μεταβλητές που προκύπτουν να είναι διακριτές μεταξύ τους.

(γ) Επιδιώχτηκε η εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στην ερευνητική διαδικασία (Cohen & Manion, 1994). Αναφορικά με τον παράγοντα της εγκυρότητας, αυτή συνίσταται στο βαθμό αντιστοίχισης του σκοπού και των ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας (Κυριαζή, 1998). Προκειμένου για την αξιοπιστία, είναι απαραίτητο να διατυπωθούν με σαφήνεια ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα και να διερευνηθεί αν η έρευνα διεξήχθη σε όλο το εύρος των διαθέσιμων πηγών. Καταβλήθηκε προσπάθεια να γίνουν αντιληπτοί οι στόχοι της έρευνας, δίνοντας έμφαση ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία της συνέντευξης. Επιδιώχθηκε η μη παρέκκλιση από τη μορφή και το σχέδιο της συνέντευξης, με σκοπό την παρεμπόδιση του ερωτώμενου για απομάκρυνσή του από την ουσία των ερωτήσεων.



(δ) Η διακίνηση των ερωτηματολογίων (αποστολή και παραλαβή) πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος (email) στα άτομα τα οποία διέμεναν μακριά από τον τόπο διαμονής των ερευνητών, αλλά και με προσωπική επαφή τους, με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων.

Στην παρούσα έρευνα πεδίου, έχοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, σχεδιάστηκε το έντυπο της ημιδομημένης συνέντευξης με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις για να δοθεί η δυνατότητα στους ερωτώμενους να καταθέσουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους ελεύθερα αναφορικά με την έννοια της σύγκρουσης, αλλά και τη διαχείριση αυτής. Ταυτόχρονα να δίνεται η δυνατότητα στους ερευνητές να κατευθύνουν τους ερωτώμενους σε θέματα που ενδιαφέρουν την έρευνα. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), «η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση».

Το δελτίο της συνέντευξης στο σύνολό του είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στα κοινωνιολογικά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Το δεύτερο μέρος, περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις από τις οποίες οι δύο (2) αφορούν στην αντίληψη του καθενός συνεντευξιζόμενου για το τι σημαίνει σύγκρουση και διαχείριση αυτής. Επίσης, πέντε (5) ερωτήσεις που αφορούν στην περιγραφή μιας σύγκρουσης, στον τρόπο διαχείρισης αυτής, στα χαρακτηριστικά του διαχειριστή της σύγκρουσης, στα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) της διαχείρισης της σύγκρουσης και στο ρόλο του διευθυντή κατά τη διαχείριση αυτής.

Κατά τη ροή της έρευνας πεδίου ακολουθήθηκε συνδυασμός τύπων συνέντευξης ανάλογα με τις ανάγκες της. Υπήρξαν σημεία στα οποία χρησιμοποιήθηκαν ημιδομημένες ερωτήσεις και άλλα στα οποία το ρόλο του «καθοδηγητή» έπαιξε η ροή της συζήτησης με τα υποκείμενα. Κατά μεγάλο ποσοστό όμως, οι ερωτήσεις προσέγγιζαν τη «συνέντευξη σε βάθος». Σύμφωνα με τον Φίλια (1993), «η συνέντευξη είναι το αποτέλεσμα κάποιου είδους μεθοδολογικής στρατηγικής» και «η πληροφορία πραγματοποιείται μέσω δύο συνειδητοποιήσεων». Οι δύο συνειδητοποιήσεις ανήκουν στον ερευνητή και στο υποκείμενο.

### 3.4 Περιεχόμενο στατιστικής ανάλυσης

Όπως προαναφέρθηκε η έρευνα περιελάμβανε την άντληση στοιχείων ποσοτικών και ποιοτικών με τη χρήση ερωτηματολογίων και προσωπικών συνεντεύξεων. Το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων εμφανίζεται στο Παράρτημα του άρθρου. Πρέπει να αναφερθεί ότι, η φύση και τα χαρακτηριστικά των ποσοτικών στοιχείων που αντλήθηκαν δεν επιτρέπουν τη χρήση προχωρημένων στατιστικών μεθόδων (έλεγχος  $\chi^2$ , γραμμική ή μη γραμμική παλινδρόμηση), αλλά τη διαγραμματική απεικόνιση του μεγέθους των μεταβλητών που ερευνήθηκαν. Στην ανάλυση που ακολουθεί, εμφανίζονται οι σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των διαχειριστών των συγκρούσεων και της αποτελεσματικότητας που επιτυγχάνουν.

## 4. Παρουσίαση ευρημάτων

### 4.1. Ποιος διαχειρίζεται τις συγκρούσεις στα δημοτικά σχολεία

Από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας προέκυψε ότι τις συγκρούσεις στα δημοτικά σχολεία τις διαχειρίζεται σε ποσοστό 73,91% ο διευθυντής του σχολείου, καθώς από τους ενενήντα δύο (92) ερωτώμενους οι εξήντα οκτώ (68) επέλεξαν αυτή την επιλογή. Δύο (2) μόνο εκπαιδευτικοί επέλεξαν τον υποδιευθυντή για τη διαχείριση των συγκρούσεων (ποσοστό 2,17%) και οχτώ (8) κάποιον εκπαιδευτικό του σχολείου (ποσοστό 8,69%). Δέκα τέσσερις (14) από τους ερωτώμενους (15,21%) κατέγραψαν ότι κάποιος τρίτος (Διευθυντής Εκπαίδευσης, σχολικός σύμβουλος, κ.α), διαχειρίζεται τις συγκρούσεις στα δημοτικά σχολεία. Στο Σχήμα 2 απεικονίζεται η κατανομή της διαχείρισης των συγκρούσεων ανάμεσα στο διευθυντή, τον υποδιευθυντή, κάποιον εκπαιδευτικό ή άλλο πρόσωπο.



Σχήμα 2: Κατανομή διαχείρισης των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία

#### 4.2. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιήθηκαν

Τόσο κατά την ποσοτική έρευνα, όσο και κατά την ποιοτική, οι τεχνικές που επιλέχθηκαν για τη διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικούς, είναι οι εξής: Ως πρώτη (1<sup>η</sup>) επιλογή των ερωτώμενων εκπαιδευτικών καταγράφηκε η τεχνική της **«Συνεργασίας»** κατά την οποία αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης μέσα από την κατανόηση και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων των θέσεων της κάθε πλευράς, ώστε όλοι μπορούν να είναι νικητές (Follett, 1973). Αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά.

Οι εκπαιδευτικοί προτείνουν την τεχνική του **«Συμβιβασμού»**, ως δεύτερη (2<sup>η</sup>) προτίμηση, όπου κυριαρχεί η διαπραγμάτευση, η επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών και η ανεύρεση ικανοποιητικών ή αποδεκτών λύσεων. Οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό και επιδιώκεται από τον διαχειριστή η εύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση, καθώς θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις, έστω και κατά ένα μέρος, έτσι ώστε να μην υπάρχει ολοκληρωτικά νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο (Chan et al, 2006; Βακόλα & Ιωάννου, 2011).

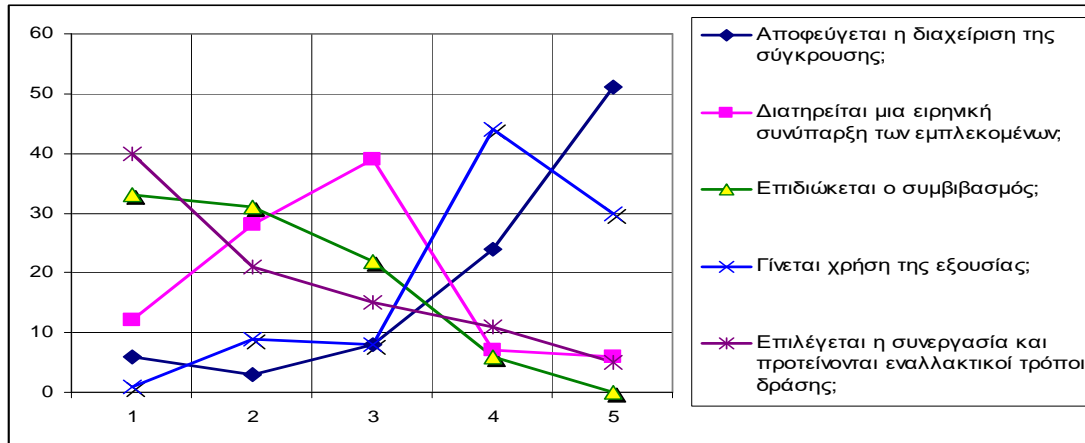
Η τεχνική της **«Παραχώρησης»** επιλέχθηκε ως τρίτη (3<sup>η</sup>) επιλογή επιδιώκοντας με αυτήν την επίλυση των συγκρούσεων από τους διαχειριστές μέσα από αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις στον οργανισμό, δίνοντας έμφαση στις ομοιότητες και στα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι στις διαφορές τους, καθυστερώντας την

επίλυση του προβλήματος. Επικρατεί η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση προκειμένου να επέλθει η εργασιακή ειρήνη και καμιά πλευρά δεν πέτυχε τους στόχους της (τεχνική Lose-Lose) (Milton, 1981).

Η «**Χρήση Εξουσίας**» η οποία μπορεί να πηγάζει είτε από την εξουσία στην ιεραρχική κλίμακα ή την εξουσία θέσης, είτε από την προσωπική εξουσία του διαχειριστή της σύγκρουσης, καταγράφηκε ως τέταρτη (4<sup>η</sup>) επιλογή από τους ερωτώμενους, γεγονός το οποίο καταδεικνύει από την ιεράρχηση της επιλογής ότι οι διαχειριστές των συγκρούσεων δεν διατηρούν ανταγωνιστικό κλίμα ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες του οργανισμού, μέχρι την επικράτηση του ισχυρότερου και δεν επιβάλουν την άποψή τους κάνοντας χρήση της εξουσίας θέσης που κατέχουν (Σαΐτης, 2002). Ωστόσο, σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής μεθόδου σε μικρή κλίμακα έγινε χρήση της νόμιμης εξουσίας η οποία είχε την πηγή της στη θέση του διαχειριστή στην ιεραρχική κλίμακα (τεχνική Win-Lose) και μάλιστα της εξαναγκαστικής εξουσίας με την επιβολή ποινών από την πλευρά του διαχειριστή (Σαΐτης, 2002).

Ως τελευταία (5<sup>η</sup>) προτίμηση δηλώθηκε από τους ερωτώμενους η τεχνική της «**Αποφυγής**», καταγράφοντας ότι οι διαχειριστές των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία δεν αποφεύγουν τη διαχείριση των συγκρούσεων και σύμφωνα με τον Thomas (1976), δεν αγνοούν τις αιτίες της σύγκρουσης, λαμβάνοντας υπόψη την άποψη του Παπαστάμου (1989), ότι η συστηματική αποφυγή κάθε ρήξης αποδυναμώνει τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, μέσω των συνεντεύξεων καταγράφηκε η χρήση της ηθελημένη αποφυγής, καθώς ο Διευθυντής ως διαχειριστής της σύγκρουσης απέφυγε ηθελημένα να διαχειριστεί τη σύγκρουση αγνοώντας τις αιτίες της (Thomas, 1976; Tjosvold & Sun, 1993; Behfar et al., 2008; Βακόλα & Ιωάννου, 2011).

Τα ποσοτικά ευρήματα αποτυπώνονται στο Σχήμα 3 ως εξής:



Σχήμα 3: Επικρατέστερες τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Ωστόσο, από την ποιοτική μέθοδο προέκυψε ότι, οι διαχειριστές των συγκρούσεων κατά την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης χρησιμοποιούν συνδυαστικά περισσότερες από μια τεχνικές. Περιγράφουν τεχνικές που αφορούν στη διαχείριση της σύγκρουσης και στην τελική τεχνική για την επίλυσή της. Τέτοιες δευτερεύουσες τεχνικές είναι:

- Η **«Αύξηση της ενημέρωσης πάνω στις πηγές της σύγκρουσης»**, σύμφωνα με την οποία, επειδή η σύγκρουση πηγάζει από διαπροσωπικές παρεξηγήσεις και προβλήματα επικοινωνίας, αυξάνοντας την ενημέρωση των εργαζομένων πάνω σε αυτό το θέμα βοηθά στη λειτουργική επίλυσή της.
- Η **«Ενθάρρυνση και των δύο μερών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση»**, η οποία προτείνεται από τον Κάντα (1998).
- Η **«Επίλυση συγκρούσεων ένας προς έναν»**, η οποία χρησιμοποιείται περισσότερο για θέματα εργασίας, συμπεριφοράς, αξιών, για την επίτευξη συμφωνίας, για τη βελτίωση των σχέσεων και του εργασιακού κλίματος και λιγότερο για θέματα επικοινωνίας. Επιχειρείται η επίλυση της σύγκρουσης σε προσωπικό επίπεδο με αποτέλεσμα την επίτευξη της συμφωνίας ανάμεσα στους διαφωνούντες και την αναχαίτιση του προβλήματος.
- Η **«Επιδίωξη δημιουργίας ομάδων με εξειδικευμένο προσωπικό»**, με στόχο την εκπαίδευση των μελών του οργανισμού στην επίλυση των συγκρούσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικότερης επικοινωνίας (Κάντας, 1998).

- Η **«Μέριμνα από την ηγεσία του οργανισμού για την αραστή συνεργασία μεταξύ των αντικρουόμενων μερών»**, θέτοντας εκ νέου στόχους με όρια και κανόνες (Κάντας, 1998).
- Η **«Αλλαγή στην οργανωτική δομή»**, όπου γίνεται προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης αλλάζοντας την οργανωτική δομή που χρησιμοποιούνταν μέχρι τώρα στον οργανισμό.
- Η **«μέθοδος της διαμεσολάβησης τρίτου προσώπου»** το οποίο αναλαμβάνει τη διαχείριση της σύγκρουσης, βοηθώντας τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/ λύση (D'Oosterlinck & Broekaert, 2003). Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνεται στα ευρήματα της ποιοτικής μεθόδου με ανεπίσημο, αλλά και με επίσημο χαρακτήρα. Στην πρώτη περίπτωση η επιτυχία της μεθόδου αυτής οφείλεται στο ότι ο διαχειριστής γνωρίζει πολλές πληροφορίες για τα εμπλεκόμενα άτομα πριν εμπλακεί στην διαδικασία μεσολάβησης. Στην δεύτερη περίπτωση στο πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η επίσημη διαδικασία καθώς τηρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις, οι οποίες αφορούν στην επιλογή: (α) ουδέτερου χώρου, (β) παρουσία όλων των απαραίτητων μελών της ομάδας, (γ) ρύθμιση και τήρηση των κανόνων και των πρακτικών, (δ) τήρηση χρονοδιαγράμματος και (ε) επίδειξη ενεργητικής ακρόασης και δεξιοτήτων ανατροφοδότησης σε όλη τη διαδικασία (Scholtes et al, 1996; Greenberg & Baron, 2013).

### **4.3. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά των διαχειριστών**

Αναφορικά με το φύλο και την επιλογή της τεχνικής αντιμετώπισης, από την έρευνα προκύπτει ότι, τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες επιλέγουν περισσότερο την τεχνική της συνεργασίας για να διαχειριστούν την προκύπτουσα σύγκρουση και λιγότερο τις τεχνικές του συμβιβασμού και της εξομάλυνσης. Επίσης, αυτό το οποίο προκύπτει από την ποιοτική έρευνα και συμπληρώνει τα ποσοτικά ευρήματα είναι ότι τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες χρησιμοποιούν περισσότερες από μία τεχνικές για τη διαχείριση και την τελική αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Η διαφοροποίηση της μεθόδου αντιμετώπισης της σύγκρουσης που επιλέγεται από τα δύο φύλα, εντοπίζεται μέσα από την έρευνα στο γεγονός ότι, ο βαθμός χρήσης της

εξουσίας για τη διαχείριση των προβλημάτων είναι μικρότερος στις γυναίκες (διευθύντριες) σε σχέση με τους άνδρες (διευθυντές). Επίσης, οι διευθύντριες δεν επιλέγουν την τεχνική της αποφυγής, ενώ οι διευθυντές σε μικρό ποσοστό κάνουν χρήση αυτής της τεχνικής. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας αποτυπώνονται στον Πίνακα 1 ως εξής:

Πίνακας 1: Τεχνικές διαχείρισης ανάλογα με το φύλο

Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	Διευθύντριες	Διευθυντές	Σύνολο
Αποφυγή	0	1	1
Εξομάλυνση ή Παραχώρηση	1	2	3
Συμβιβασμός	2	2	4
Χρήση εξουσίας	0	1	1
Συνεργασία	3	5	8
<b>Σύνολο</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

Η κατοχή ή μη πρόσθετων ακαδημαϊκών προσόντων πέραν του βασικού πτυχίου, από τους διαχειριστές των συγκρούσεων, σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής μεθόδου δεν επηρέασε την επιλογή του τρόπου διαχείρισής τους. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός, ότι η μέθοδος συνεργασίας η οποία ανάλογα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν για τη σχολική μονάδα κατατάσσεται στις τεχνικές Win-Win, επιλέχθηκε για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, τόσο από ανθρώπους που κατείχαν επιπρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα, όσο και από ανθρώπους που δεν είχαν στην κατοχή τους πρόσθετους τίτλους σπουδών. Το ίδιο καταγράφηκε και για τους διαχειριστές οι οποίοι χρησιμοποίησαν τις τεχνικές της εξομάλυνσης, του συμβιβασμού, της αποφυγής και της χρήσης της εξουσίας. Κατά τη μέθοδο της διαμεσολάβησης τρίτου προσώπου για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, ο ένας από τους διαμεσολαβητές ήταν κάτοχος επιπρόσθετων τίτλων σπουδών ενώ ο δεύτερος όχι. Με διαμεσολάβηση αντιμετωπίστηκε και τρίτη σύγκρουση στο σχολείο, ωστόσο η συνεντευξιαζόμενη εκπαιδευτικός δεν γνώριζε αν ο διαμεσολαβητής ήταν κάτοχος ή μη πρόσθετων ακαδημαϊκών προσόντων. Από την

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

παραπάνω καταγραφή προκύπτει ότι η κατοχή ή μη πρόσθετων τίτλων σπουδών από τον διαχειριστή της σύγκρουσης δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική διαχείρισή της. Η έλλειψη σχέσης μεταξύ της κατοχής πρόσθετων προσόντων και αποτελεσματικής διαχείρισης πιθανολογούμε ότι οφείλεται στην έλλειψη της συνάφειας των ακαδημαϊκών προσόντων με το management ή σχετικά αντικείμενα.

Η εμπειρία η οποία απορρέει από την προϋπηρεσία στη θέση του διευθυντή και από τη διαχείριση προηγούμενων συγκρούσεων καταγράφεται ως σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Η μέθοδος της συνεργασίας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, κατά την οποία ο διαχειριστής δίνει έμφαση στους στόχους του οργανισμού και όχι στους στόχους του ατόμου ή της ομάδας, χρησιμοποιείται περισσότερο από τους διαχειριστές που διαθέτουν εμπειρία σχετική με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Από τους ίδιους διαχειριστές χρησιμοποιούνται και δευτερεύουσες τεχνικές, όπως *«Η ενθάρρυνση και των δύο μερών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση»* και *«Η αύξηση της ενημέρωσης πάνω στις πηγές αυτής»*. Επίσης, άτομα με έλλειψη εμπειρίας είναι αυτά τα οποία αποφεύγουν τη σύγκρουση ή κάνουν χρήση της εξουσίας τους. Επίσης, οι συνεντευξιαζόμενοι κατέγραψαν ότι, η ψυχραιμία, η υπομονή και η επιμονή, η ειλικρινής συμπεριφορά των διαχειριστών απέναντι σε όλους, η αποφασιστικότητά τους και η ανάληψη πρωτοβουλιών στην επίλυση του προβλήματος, το θάρρος και η τόλμη τους να συγκρουστούν με τα εμπλεκόμενα μέλη, συνετέλεσαν στη σωστή διαχείριση της σύγκρουσης. Έδωσαν έμφαση στην επίδειξη ανθρωπιάς, σεβασμού στη διαφορετικότητα, συναδερφικής αλληλεγγύης και αμερόληπτης συμπεριφοράς απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους, από τους διαχειριστές. Επί πλέον, στην επιλογή της συνεργασίας, της ίσης μεταχείρισης, της συζήτησης, της διαφάνειας, της επικοινωνιακής ικανότητας του διαχειριστή και του δημοκρατικού τρόπου αντιμετώπισης κατά τη διαδικασία της διαχείρισης των συγκρούσεων.

Αναφορικά με τη σχέση η οποία υπάρχει ανάμεσα στην ηλικία αυτών που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και στην επιλογή της τεχνικής διαχείρισης, οι νεότεροι λόγω έλλειψης εμπειρίας διακατέχονται από περισσότερο άγχος για τη λειτουργία του σχολείου, παράγοντας αρνητικός για τη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων. Ωστόσο, μπορούμε να καταγράψουμε το συμπέρασμα ότι οι νεαροί διευθυντές με πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε σχέση με τους νέους συναδέλφους τους που δεν κατέχουν πρόσθετους τίτλους σπουδών, γεγονός το οποίο πιθανόν να οφείλεται



στο ότι δημιουργούν πλάνο σταδιοδρομίας και προσωπικό όραμα πριν γίνουν διευθυντές, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί.

#### **4.4. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με το βαθμό αστικοποίησης της έδρας της σχολικής μονάδας**

Από την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων τα οποία αφορούν στη συσχέτιση της επιλογής της τεχνικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης με το βαθμό αστικοποίησης της περιοχής του σχολείου, δεν προέκυψε διαφορά ανάμεσα στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στα σχολεία των αστικών περιοχών με τα σχολεία μικρότερων οικισμών. Συνεπώς, ο βαθμός αστικοποίησης της περιοχής του σχολείου δεν είναι παράγοντας ο οποίος καθορίζει την επιλογή της τεχνικής διαχείρισης. Από τους εξήντα τέσσερις (64) ερωτώμενους που εργάζονται στις σχολικές μονάδες που εδρεύουν σε αστικά κέντρα, το 68,76% επέλεξε την τεχνική της συνεργασίας για τη διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ το 10,9% τη μέθοδο του συμβιβασμού, το 9,40% τη μέθοδο της εξομάλυνσης, το 7,82% τη μέθοδο της χρήσης της εξουσίας και το 3,12% τη μέθοδο της αποφυγής. Τα ίδια αποτύπωσαν και οι είκοσι οχτώ (28) ερωτώμενοι οι οποίοι εργάζονται σε σχολικές μονάδες που εδρεύουν σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές, καθώς το 67,80% επέλεξε την τεχνική της συνεργασίας, το 10,70% τις τεχνικές της εξομάλυνσης και του συμβιβασμού, το 7,20 τη μέθοδο της χρήσης της εξουσίας και το 3,60% τη μέθοδο της αποφυγής. Τα παραπάνω δεδομένα περιέχονται στον Πίνακα 2.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

*Πίνακας 2: Τεχνικές διαχείρισης ανάλογα με το βαθμό αστικοποίησης της περιοχής της σχολικής μονάδας*

Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	Συχνότητα πληθυσμού αστικών σχολείων	Σχετική Συχνότητα	Συχνότητα πληθυσμού σχολείων της περιφέρειας	Σχετική Συχνότητα
Αποφυγή	2	3,12%	1	3,60%
Εξομάλυνση ή Παραχώρηση	6	9,40%	3	10,70%
Συμβιβασμός	7	10,9%	3	10,70%
Χρήση εξουσίας	5	7,82%	2	7,20%
Συνεργασία	44	68,76%	19	67,80%
<b>Σύνολο</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

### **4.5. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με την ομάδα στην οποία προκύπτει**

Ως συμπέρασμα μπορούμε να καταθέσουμε την άποψη ότι υπάρχει κάποια σχέση εξάρτησης ανάμεσα στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης της σύγκρουσης με την ομάδα στην οποία προκύπτει αυτή. Οι διαχειριστές της σύγκρουσης στα σχολεία, τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες υιοθετούν το ανταγωνιστικό στυλ, όταν η σύγκρουση προκύπτει ανάμεσα στους γονείς και την εκπαιδευτική κοινότητα και λιγότερο την τεχνική της συνεργασίας. Αναγνωρίζουν την ανάγκη συνεργασίας και αρμονικών σχέσεων του σχολείου με τις οικογένειες των μαθητών, ωστόσο θέτουν διακριτά όρια στην επέμβασή τους στα εκπαιδευτικά δρώμενα. Αυτό πιθανόν υιοθετείται από τους διευθυντές, γιατί όπως καταδεικνύεται από την έρευνα οι γονείς υποστηρίζουν τα παιδιά τους όταν προκύψει πρόβλημα, χωρίς να επιδιώκουν συζήτηση με τον εκπαιδευτικό ή το διευθυντή του σχολείου και πολλές φορές αμφισβητούν τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και το έργο του σχολείου γενικότερα. Για τις άλλες ομάδες που εμπλέκονται στις συγκρούσεις

χρησιμοποιούνται όλες οι βασικές και δευτερεύουσες τεχνικές, ανάλογα και με άλλους παράγοντες, όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση, τα αίτια και την κατηγορία της σύγκρουσης.

#### **4.6. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με την κατηγορία της σύγκρουσης**

Επίσης, η επιλογή του τρόπου διαχείρισης της σύγκρουσης στα δημοτικά σχολεία σχετίζεται σύμφωνα με την έρευνα και με την κατηγορία της σύγκρουσης. Ιδιαίτερα, μπορούμε να πούμε ότι η σχέση εντοπίζεται περισσότερο στη χρήση των δευτερευουσών τεχνικών και λιγότερο των βασικών. Συγκεκριμένα οι διαχειριστές των συγκρούσεων, κατά τις οργανωσιακές διαπροσωπικές συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα χρησιμοποιούν περισσότερο τη «*μέθοδο της επίλυσης της σύγκρουσης ένας προς έναν*». Στις οργανωσιακές διατμηματικές και οργανωσιακές ενδοτμηματικές χρησιμοποιούν τη «*μέθοδο της συνεργασίας*» σε συνδυασμό με «*την μέριμνα από την ηγεσία του οργανισμού για την αгаστή συνεργασία μεταξύ των αντικρουόμενων μερών*» και «*την ενθάρρυνση και των δύο μερών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση*». Για την μετατροπή μιας δυσλειτουργικής σύγκρουσης σε λειτουργική, οι διευθυντές χρησιμοποιούν την τεχνική «*της αλλαγής στην οργανωτική δομή του οργανισμού*» και μερικές φορές τη μέθοδο «*της διαμεσολάβησης τρίτου προσώπου*».

#### **4.7. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα αίτια της σύγκρουσης**

Τα αίτια που προκαλούν τη σύγκρουση επηρεάζουν τους διαχειριστές στην επιλογή του τρόπου διαχείρισής της. Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση τα διαχειρίζονται με την τεχνική «*της επίλυσης της σύγκρουσης ένας προς έναν*», ενώ για την προβληματική συμπεριφορά των μαθητών και των εκπαιδευτικών, χρησιμοποιούν εκτός από τη μέθοδο αυτή, «*τη μέθοδο της συνεργασίας*» και «*της ενθάρρυνσης και των δύο μερών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση*». Η μέθοδος «*της αύξησης της ενημέρωσης πάνω στις πηγές της σύγκρουσης*» χρησιμοποιείται περισσότερο όταν η σύγκρουση έχει την πηγή της στους συγκρουόμενους στόχους των εργαζομένων και στην κακή επικοινωνία των αλληλοεξαρτώμενων μερών. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η «*μέθοδος της συνεργασίας*» επιδιώκεται από τους περισσότερους διαχειριστές ανεξάρτητα της αιτίας πρόκλησης της σύγκρουσης.

### 5. Συζήτηση

#### 5.1. Θεωρητικές επιπτώσεις

Από την έρευνα προέκυψε ότι, η σειρά προτίμησης των χρησιμοποιούμενων βασικών τεχνικών είναι: (α) της Συνεργασίας, (β) της Εξομάλυνσης ή Παραχώρησης, (γ) του Συμβιβασμού, (δ) της χρήσης της Εξουσίας και (ε) της Αποφυγής. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις που υποστηρίζουν ότι ιδανική λύση για την εύρεση συμβιβαστικών λύσεων είναι η μέθοδος της συνεργασίας. Ωστόσο, είναι αντίθετα με έρευνες κατά τις οποίες οι τεχνικές της αποφυγής, του συμβιβασμού και της εξουσίας είναι οι επικρατέστερες, και με αυτές που δεν θεωρούν τη μέθοδο της συνεργασίας πάντα κατάλληλη για τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς απαιτεί ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των διαχειριστών.

Αντίθετα με τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας αναφορικά με τη χρήση της τεχνικής του συμβιβασμού και της χρήσης της εξουσίας, ήταν τα αποτελέσματα ερευνών κατά τις οποίες οι διαχειριστές χρησιμοποιούν αντίστοιχα το συμβιβασμό για την επίλυση της σύγκρουσης και τη χρήση της εξουσίας.

Σε ότι αφορά στο φύλο του διαχειριστή των συγκρούσεων και στην τεχνική που χρησιμοποιείται από αυτόν, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έδειξαν ιδιαίτερη διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα και βρίσκουν σύμφωνες προαναφερθείσες έρευνες. Η μικρή σε ποσοστό διαφοροποίηση που προκύπτει από την έρευνα αναφέρεται στο μικρότερο βαθμό χρήσης της εξουσίας κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων από τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, καθώς και στη μη επιλογή της τεχνικής της αποφυγής από τις γυναίκες, αντίθετα με τους άνδρες οι οποίοι κάνουν χρήση αυτής της τεχνικής σε ελάχιστα ποσοστά. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Ruble & Schneer (1994) οι συγκρούσεις αποτελούν δυναμικό στοιχείο στην ανάπτυξη και εξέλιξη των οργανισμών και για αυτό διαπιστώνονται διαφορετικά αποτελέσματα ερευνών, όσον αφορά στη σχέση του φύλου του διαχειριστή και της επιλογής της τεχνικής διαχείρισης.

Από την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων προέκυψε ότι, η εμπειρία των διαχειριστών και η προϋπηρεσία σε ανώτερη ιεραρχικά θέση αποδείχτηκε ως σημαντικός παράγοντας ο οποίος συμβάλει στην επιλογή της μεθόδου αντιμετώπισης των συγκρούσεων, καθώς οι διαχειριστές που διέθεταν εμπειρία σχετική με τη διαχείριση των συγκρούσεων έδωσαν έμφαση στους στόχους του οργανισμού και όχι στους στόχους του

ατόμου ή της ομάδας κατά την επίλυσή τους. Ωστόσο, προαναφερθείσες έρευνες είναι αντίθετες στα παραπάνω ευρήματα της έρευνας.

Αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση των συγκρούσεων και στην κατοχή ή μη πρόσθετων ακαδημαϊκών προσόντων πέραν του βασικού πτυχίου από τους διαχειριστές, στην παρούσα έρευνα οι διαχειριστές χρησιμοποίησαν τις ίδιες τεχνικές κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων, ανεξάρτητα από το αν ήταν κάτοχοι ή όχι πρόσθετων τίτλων σπουδών. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στο ότι κανείς από τους διαχειριστές δεν κατείχε τίτλο σπουδών συναφή με τη Διοίκηση και Οργάνωση Σχολικών Μονάδων και τη Διαχείριση των Συγκρούσεων.

Ακόμη, υπάρχει κάποια σχέση εξάρτησης ανάμεσα στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης της σύγκρουσης με την ομάδα στην οποία προκύπτει αυτή, καθώς και με την κατηγορία της σύγκρουσης και τα αίτια που την προκαλούν. Ιδιαίτερα, επισημαίνεται ο εντοπισμός της σχέσης περισσότερο στη χρήση των δευτερευουσών τεχνικών και λιγότερο των βασικών. Θετική σχέση, επίσης, υπάρχει ανάμεσα στην ηλικία των διαχειριστών των συγκρούσεων και στην επιλογή της τεχνικής διαχείρισης, καθώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία διαχειριστές είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε σχέση με τους νέους.

Ο βαθμός αστικοποίησης της περιοχής του σχολικής μονάδας, από τον οποίο εξαρτάται και το μέγεθός της, όπως αποδείχτηκε από την έρευνα δεν είναι καθοριστικός παράγοντας της επιλογής της τεχνικής διαχείρισης της σύγκρουσης από τους διαχειριστές, σε αντίθεση αποτελεσμάτων άλλων ερευνών.

Αναφορικά με τις προσεγγίσεις που υποστηρίζουν την αναγκαιότητα συλλογικής δράσης, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι αυτή δεν υιοθετείται απόλυτα στην περίπτωση των ελληνικών σχολείων. Ο διευθυντής αναδεικνύεται σε κύριο παράγοντα διαχείρισης των συγκρούσεων, επιδιώκει τη μερική συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, αλλά όχι τη συλλογική δράση. Σχετικά με την τεχνική της διαιτησίας και της διαμεσολάβησης που πολλές προσεγγίσεις υιοθετούν, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι τεχνικές αυτές εφαρμόζονται δευτερευόντως στα ελληνικά σχολεία.

### 5.2. Πρακτικές επιπτώσεις:

Οι προτάσεις οι οποίες μπορούν να διατυπωθούν για την αποφυγή και διαχείριση των συγκρούσεων συμπερασματικά ταξινομούνται ως ακολούθως ως προς το περιεχόμενο της απάντησης:

(α) Αναφορικά με το ρόλο του διευθυντή/ διευθύντριας προτείνεται:

- Η οργάνωση της λειτουργίας του σχολείου από τον διευθυντή/ διευθύντρια και ο ξεκάθαρος ορισμός των όρων και κανόνων αυτής της λειτουργίας προς όλους τους εμπλεκόμενους, δηλαδή μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς.
- Ο αρχικός προγραμματισμός, η καταγραφή των στόχων, οι τριμηνιαίοι και εξαμηνιαίοι προγραμματισμοί και ο ξεκάθαρος διαχωρισμός των ρόλων του κάθε μέλους του Συλλόγου Διδασκόντων.
- Η αντικειμενικότητα, η αμεροληψία και η σαφήνεια των αποφάσεών του, η δίκαιη και ίση αντιμετώπιση όλων, η διορατικότητα και η έγκαιρη ενημέρωση ενός προβλήματος με διαφάνεια, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα και η αποφυγή στοχοποίησης και προσωποποίησης μιας σύγκρουσης, είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία αν διαθέτει ο Διευθυντής/ Διευθύντρια περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τις συγκρούσεις στα σχολεία.
- Η δημοκρατική συμπεριφορά του, η επικοινωνιακή του ικανότητα και η καλλιέργεια της ομαδικότητας, της συνεργασίας, της συναδερφικής αλληλεγγύης και του κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων είναι επίσης, προϋπόθεση σωστής διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων.
- Η διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών ημερίδων από τον διευθυντή/ διευθύντρια, με θέματα που αφορούν στη διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία, όπως (η διαχείριση θυμού), είναι όχι μόνο τρόπος διαχείρισης, αλλά και τρόπος πρόληψης των συγκρούσεων.

(β) Αναφορικά με τη διαχείριση των μαθητών προτείνεται:

- Η αποφυγή της επικριτικής στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στα παιδιά.
- Διαλογική συζήτηση και εξεύρεση των αιτιών στα οποία οφείλεται η παραβατική τους συμπεριφορά.

- Εισαγωγή της «Συμβουλευτικής», τόσο ως εργαλείο αντιμετώπισης των συγκρούσεων που προκύπτουν ανάμεσα στις ομάδες, όσο και ως μηχανισμό πρόληψης αυτών.
- Εμπλουτισμός της μαθησιακής διαδικασίας με δραστηριότητες που προσφέρουν την πολύπλευρη δραστηριοποίηση των μαθητών.

*(γ) Αναφορικά με τη διαχείριση των γονέων προτείνεται:*

- Ύπαρξη διακριτών ορίων αναφορικά με την παρέμβαση των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία, δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται τους γονείς αρωγούς και όχι αξιολογητές του έργου τους.
- Έγκαιρη ενημέρωση των γονέων για τον τρόπο εργασίας των εκπαιδευτικών, για τους κανόνες λειτουργίας του σχολείου και τους στόχους της σχολικής μονάδας, τόσο από τους εκπαιδευτικούς των τάξεων, όσο και από το διευθυντή.
- Παρακολούθηση σεμιναρίων από τους γονείς, σχετικών με θέματα προβληματικής συμπεριφοράς των παιδιών και τη διαχείρισή της, ακόμη και η φοίτηση αυτών σε σχολές γονέων.

*(γ) Αναφορικά με τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών προτείνεται:*

- Τυπικότητα των εκπαιδευτικών απέναντι στα καθήκοντά τους, τόσο τα διδακτικά, όσο και τα εξωδιδακτικά.
- Σεβασμός απέναντι στους μαθητές/ τριες.
- Συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.

### **5.3. Περιορισμοί και προτάσεις**

Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας καταβλήθηκε προσπάθεια παρουσίασης των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των δημοτικών σχολείων της Ελλάδας και της σχέσης τους με τα ατομικά χαρακτηριστικά των διαχειριστών και της σχολικής μονάδας. Επειδή η διαχείριση των συγκρούσεων, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο διοίκησης απασχολεί διαχρονικά τους μελετητές και τους οργανισμούς προτείνουμε για μελλοντική έρευνα τη διερεύνηση του φαινομένου της διαχείρισης των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, μέσα από τις απόψεις των μαθητών/ τριών και των γονιών τους, καθώς και μέσα από τις απόψεις των σχολικών συμβούλων και των Διευθυντών Εκπαίδευσης. Επίσης, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί σε μελλοντική έρευνα, να εργάζονται με όλες τις σχέσεις

εργασίας (μόνιμοι, ωρομίσθιοι, αναπληρωτές), ώστε να προκύψει πιο ολοκληρωμένη εικόνα των απόψεών τους για τη διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της διεξαχθείσας έρευνας, τα οποία εμφανίζουν το ρόλο του υποδιευθυντή/ ντριας του σχολείου κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων υποβαθμισμένο, προτείνουμε σε μελλοντική έρευνα να διερευνηθεί περισσότερο ο ρόλος του. Ακόμη, να διερευνηθεί και το σχολικό κλίμα ή κουλτούρα της σχολικής μονάδας ως παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων ή κατά πόσο το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τις διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα.

### **5.4. Συμπεράσματα**

Όπως προαναφέρθηκε, ο στόχος της έρευνας αυτής ήταν η αναζήτηση των τεχνικών που χρησιμοποιούνται στα ελληνικά σχολεία για τη διαχείριση των συγκρούσεων και της σχέσης τους με τα ατομικά χαρακτηριστικά όσων συμμετέχουν σε αυτή. Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε έδωσε χρήσιμα στοιχεία και ανέδειξε τη χρησιμότητα και την κρισιμότητα του φαινομένου για την εκπαιδευτική διαδικασία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, η επιλογή των τεχνικών για τη διαχείριση των εν λόγω συγκρούσεων δεν είναι συστηματική και συνδέεται κατά ένα μέρος με τα ατομικά χαρακτηριστικά του διαχειριστή. Η έλλειψη της συστηματικότητας οδηγεί σε χρήση από τους διαχειριστές περισσότερων της μιας τεχνικών, ακόμα και όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση συγκρούσεων με ίδια χαρακτηριστικά.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Balay R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases* 3(1): 5-27.
- Baginsky W. (2004). Peer mediation in the UK: a guide for schools. NSPCC Publications and Information Unit, London.
- Barney J. B. & Griffin R. W. (1992). *The Management of Organizations, Strategy structure behavior*, Boston: Houghton Mifflin.
- Behfar K., Peterson R., Mannix E., Trochim W. (2008), The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(1), 170–188.
- Blake R. & Mouton J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blackburn C. H., Martin, B. N. and Hutchinson, S. (2006). The role of gender and how it relates to conflict management style and school culture. *Journal of Women in Educational Leadership*, 4(4) 243-252
- Brewer N., Mitchell P. & Weber N. (2002). "Gender role, organizational status, and conflict management styles". *The International Journal of Conflict Management*, 13(1): 78-94.
- Callanan A.G. & Perri F.D. (2006). Teaching conflict management using a scenario-based Approach. *Journal of education for Business*, 81(3) 131-139
- Corvette BAB (2007), *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Corwin R. (1969). "Patterns of Organizational Conflict". *Administrative Science Quarterly*, 14: 507-520.
- 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
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557–72
- Di Paola M. F. (1990). Bureaucratic and professional orientation of teachers: militancy and conflict in public schools, PhD. Diss., The State University of New Jersey.
- DiPaola, M., & Hoy, W. (2001). Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *The International Journal of Educational Management*, 15(5), 238–244
- D’Oosterlinck, F. & Broekaert, E. (2003). Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools. *The Journal of School Health*. 73(6) 222-225
- 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.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

- 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.
- Follett M. P. (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by E. M. Fox and L. Urwick. London: Pitman.
- 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.
- 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): 142-158.
- Huffstutter S. J., Lindelow J.J., Scott S.C. Smith & J. Watters (1997). “Managing Time, Stress, and Conflict”, στο S.C. Smith and P.K. P ele. (eds). *School Leadership Handbook for Excellence*. USA: University of Oregon, 374–400.
- James A. W. Jr. & Callister R. R. (1995). “Conflict and Its Management”. *Journal of Management*, 21(3): 515-558.
- Keltner D., Gruenfeld D.H. & Anderson C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110: 265- 284.
- Kruger M. L. (1996), *Gender issues in school headship: quality versus power*, στο Cubillo & Brown, “Women into educational Leadership and management: international differences”, 2003.
- Leithwood K., Seashore-Louis K., Anderson S., Wahlstrom K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York: The Wallace Foundation Martinez MC 2004. *Teachers Working Together*.
- Lippit L.G. (1982). “Managing conflict in today’s Organizations”. *Training and Development Journal*, 36(7): 67-74.
- Lukasavich P. A. (1994). “Organizational Structure, Conflict Resolution Behavior, and Organizational Commitment, as Perceived by High School Teachers and Principals”, *Dissertation Abstracts International*, 54(7): 2411–A.
- Martinez MC. (2004). *Teachers Working Together for School Success*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Masters M., Albright R. (2002). *The complete guide to Conflict Resolution in the Workplace*, New York: Amacom.
- Mc Grane F., Wilson J., Cammock, T. (2005). “Leading employees in one- to- one dispute resolution”. *Leadership and Organization Development, Journal*, 26(4): 263-279.
- Mc Lay M., Brown M. (2000). “The Under – representation of Women in Senior Management in UK Independent Secondary Schools”. *The International Journal of Education Management*, 14(3): 101- 106 .

- Monchak, P.V. (1994). Relationships Between Organizational Structure, Conflict Resolution, and Organizational Commitment in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*, 54(7), 2413-A.
- Milton C. (1981). *Human Behavior in Organizational*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, Inc.
- Msila V. (2012), Conflict Management and School Leadership, *J Communication*, 3(1): 25-34.
- Pondy L. R. (1992). “Reflections on organizational conflict”. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 257-61.
- Rahim A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd Edn.). Westport, CT: Quorum Books.
- Ruble T. L. & Schneer J. A. (1994). “Gender differences in conflict-handling styles: Less than meets the eye?”, στο A. Taylor & J. B. Miller (Eds.), *Conflict and gender*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 155-167.
- Sergiovanni TJ (1991). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scholtes P., Joiner B., Streibel B. (1996). *The team handbook*. Second edition, Madison: Oriel incorporated.
- Silverman D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Somech A (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3): 359-390.
- Thomas K. W. (1976). “Conflict and conflict management”. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 889-935.
- Thomas K. W. (1990). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, L. M. Hough (Eds.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thompson, C. (1999). “If You Could Just Provide me With a Sample: Examining sampling in qualitative and quantitative research papers”. *Evidence - Based Nursing*, 2: 68-70.
- Tjosvold, D. & Sun, H.F. (1993). “Understanding conflict avoidance: Relationship, motivation, actions, and consequences”. *International Journal of Conflict Management*, 13(2): 142-164.
- Tjosvold D., Tjosvold M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*, New Jersey: Wiley.
- Tjosvold D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3): 285-342.
- Tyrrell J (2002) *Peer Mediation: a process for primary schools*. London: Souvenir Press.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

UNESCO, (2002). Best Practices of Non-Violent Conflict Resolution in and out-of-school: Some examples. Paris, France.

### Ελληνόγλωσση

- Cohen L., Manion L. (1994). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (επιμ. και μτφρ. Αντωνίου, Αλέξανδρος-Σταμάτιος). Αθήνα: Gutenberg.
- Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά (μτφρ. Σαχινίδης, Α.). Αθήνα: Κριτική.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Rossili.
- Ιωσηφίδης Θ. (2003), Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας Α. (1995). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία – Επιλογή Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κυριαζής, Ν. (1998). Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικές επιστημονικές εκδόσεις.
- Κυρίδης, Α. (1999). Η πειθαρχία στο σχολείο- θεωρία και Έρευνα. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαστάμου, Σ. (1989). Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας. Αθήνα: Οδυσσεάς.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, τομ. Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Πιντέλογλου Ν. (2000). Εισαγωγή στις Εργασιακές σχέσεις. Αθήνα: Έλλην.
- Σαΐτης Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη Θεωρία στην Πράξη. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). “Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών”, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 51: 99-217.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2002), Αρχές μάρκετινγκ. Η ελληνική προσέγγιση. Αθήνα: Rosili
- Φίλιας Β. (1993), Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών. Αθήνα: Gutenberg. (Συνεργάτες: Σπουδαστήριο Κοινωνιολογίας ΠΑΣΠΕ και Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών).
- Χυτήρης Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από διευθυντές και εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων)

Παρακαλώ επιλέξτε ή συμπληρώστε κατά περίπτωση:

#### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ: .../θέσιο

2. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:

Αστική  Ημιαστική  Αγροτική

#### B. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3. ΦΥΛΟ: Άνδρας  Γυναίκα

4. ΗΛΙΚΙΑ: < 30  30 - 40  41 – 50  >50 ΕΤΗ

5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ (εκτός του βασικού πτυχίου):

Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ  Εξομοίωση  Διδασκαλείο

Μεταπτυχιακό (Master)  Διδακτορικό

6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Μόνιμος  Αναπληρωτής  Ωρομίσθιος

7. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

<10 ΕΤΗ  11 -15  16 – 20  21 – 25  >25 ΕΤΗ

8. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα: ..... χρόνια

9. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΘΕΣΗ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ: Διευθυντής  Υποδιευθυντής

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

### 10. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:

<4 ΕΤΗ  4-8  >8 ΕΤΗ

### 11. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΣΧΟΛΕΙΟ:

<4 ΕΤΗ  4-8  >8 ΕΤΗ

## Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

12. Ποια είναι η **συχνότητα** με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα:

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

13. Εάν η απάντησή σας είναι **συχνά** ή **πολύ συχνά** ποια πιστεύετε ότι είναι **τα αίτια**;

(Ιεραρχήστε αξιολογικά (π.χ. 1, 2, 3 κλπ) τις παρακάτω αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον)

Ατομικοί παράγοντες

Ο τρόπος διοίκησης από το διευθυντή

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Πολιτιστικές διαφορές- διαφορές στην κουλτούρα

Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συγκρουόμενων μελών ή ομάδων

Η εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο

Διαφορές κοινωνικής θέσης

Η αβεβαιότητα

Η τυπικότητα

Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων

Ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων

Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών

Αδυναμίες οργανωτικές / κατανομή εργασιών

Η σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων/ συνθήκες εργασίας

Οι συγκρουόμενοι στόχοι

Η προβληματική συμπεριφορά των μαθητών

Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών

14. Ανάμεσα σε ποιες **ομάδες** εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις;

(Ιεραρχήστε αξιολογικά (π.χ. 1, 2, 3 κλπ) τις παρακάτω ομάδες ανάμεσα στις οποίες προκαλούνται συγκρούσεις στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον)

Ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα στο διευθυντή και σε εκπαιδευτικό <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα σε εκπαιδευτικό και μαθητή <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα στο Δ/ντή και μαθητή <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα σε μαθητές <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα στο διευθυντή και στα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων <input type="checkbox"/>
Ανάμεσα σε γονείς και την εκπαιδευτική κοινότητα <input type="checkbox"/>

15. **Ποιος διαχειρίζεται** πιο συχνά τις συγκρούσεις στο δημοτικό σχολείο που εργάζεστε;

Ο Διευθυντής  Κάποιος εκπαιδευτικός  Άλλος

16. Σε ποιο **στάδιο** συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία; (Ιεραρχήστε αξιολογικά (π.χ. 1, 2, 3 κλπ) τα παρακάτω στάδια κατά τα οποία γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία).

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης; <input type="checkbox"/>
Όταν τα αντικρουόμενα μέλη αγωνίζονται για τη εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν; <input type="checkbox"/>
Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες; <input type="checkbox"/>
Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας; <input type="checkbox"/>
Γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης; <input type="checkbox"/>

17. Ποιες **τεχνικές** χρησιμοποιούνται συνήθως για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων;

(Ιεραρχήστε αξιολογικά (π.χ. 1, 2, 3 κλπ) τις παρακάτω τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία).

Αποφεύγεται η διαχείριση της σύγκρουσης;
Διατηρείται μια ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκομένων;
Επιδιώκεται ο συμβιβασμός;
Γίνεται χρήση της εξουσίας;
Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης;

18. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου (Σχολικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος, κάποιος άλλος);

ΝΑΙ  ΟΧΙ

19. Αν ναι με ποια συχνότητα γίνεται η μεσολάβηση αυτή;

Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

20. Συνήθως υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης;

ΝΑΙ  ΟΧΙ  ΙΣΩΣ



21. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν **θετικά** την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

22. Εάν η απάντησή σας είναι **συχνά** ή **πολύ συχνά** ποιες συνθήκες επηρεάζονται περισσότερο (ιεραρχήστε αξιολογικά π.χ. 1, 2, 3 κτλ):

Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα.

Εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης.

Η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων.

Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας.

Εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων.

Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων.

Προσωπική ανάπτυξη.

Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων.

Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων.

23. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν **αρνητικά** την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

24. Εάν η απάντησή σας είναι **συχνά** ή **πολύ συχνά** ποιες συνθήκες ή παράμετροι λειτουργίας της σχολικής μονάδας επηρεάζονται περισσότερο (ιεραρχήστε αξιολογικά π.χ. 1, 2, 3 κτλ):

Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων.

Πτώση του ηθικού.

Αύξηση του εργασιακού στρες.

Μείωση της παραγωγικότητας.

#### **Δ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

25. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση / διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο σας;

.....