

Κείμενα Παιδείας

Τόμ. 1, Αρ. 1 (2021)

Κείμενα Παιδείας



**Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια
Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών-
Έρευνα**

ΠΑΡΘΕΝΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΡΙΑΝΤΗ

doi: [10.12681/keimena-paideias.25198](https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.25198)

Βιβλιογραφική αναφορά:

ΤΡΙΑΝΤΗ Π. Δ. (2021). Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών-Έρευνα. *Κείμενα Παιδείας*, 1(1). <https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.25198>

Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών- Έρευνα

Παρθένα Τριάντη¹ Πέλα Στραβάκου²

¹ MEd

² Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Π.Τ.Δ.Ε., Δ.Π.Θ

Περίληψη

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα θεωρητική και ερευνητική μελέτη είναι η διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων από τον διευθυντή. Βασικός σκοπός της εργασίας ήταν να καταγραφούν και να διερευνηθούν οι απόψεις των διευθυντών δημοτικών σχολείων σχετικά με τα είδη, τα αίτια και τις συνέπειες των συγκρούσεων, καθώς και με το ρόλο που αναλαμβάνουν οι ίδιοι στη διαχείριση και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν. Μετά την εκτενή θεωρητική ανάλυση του θέματος, ακολούθησε η ερευνητική μελέτη με τη διεξαγωγή δέκα συνεντεύξεων από διευθυντές δημοτικών σχολείων των νομών Έβρου, Ξάνθης και Καβάλας. Η μεθοδολογία με την οποία έγινε η ανάλυση του ερευνητικού υλικού ήταν η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι συγκρούσεις συμβαίνουν συχνά στο σχολικό χώρο και μπορεί να είναι διαπροσωπικές, ομαδικές, ομάδων και ατόμων και της σχολικής κοινότητας με τους γονείς. Τα αίτια αυτών ποικίλουν και εξαρτώνται από την πληθυσμιακή ομάδα στην οποία προκύπτει η σύγκρουση. Υποστηρίχθηκε πως οι συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές συνέπειες σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, ωστόσο μέσω της κατάλληλης διαχείρισης μπορούν να μειωθούν οι συνέπειες αυτές και ενδέχεται να δημιουργηθούν και θετικές επιπτώσεις για τη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής αναδείχθηκε ως το αρμόδιο πρόσωπο διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου και συνήθως αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Ως παράγοντες που ενισχύουν τον διευθυντή στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων παρουσιάστηκαν οι επικοινωνιακές, ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες, η επιμόρφωση και η εμπειρία. Η επιλογή της τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από το είδος, τα αίτια και τα μέλη της σύγκρουσης. Παρ' όλα αυτά η τεχνική της συνεργασίας αναγνωρίστηκε ως η πιο εποικοδομητική μέθοδος αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Λέξεις κλειδιά: σχολικές συγκρούσεις, διαχείριση συγκρούσεων, διευθυντές δημοτικών σχολείων

Abstract

The present theoretical and research dissertation deals with the issue of school conflicts management by the school principal. The main target of this dissertation is to record and examine the views of elementary school principals on the types, causes and consequences of these conflicts, as well as the role they assume themselves and the methods they use. After the extensive theoretical analysis, the research study followed with ten interviews from elementary school principals of the municipality of Evros, Xathi and Kavala. The methodology followed for the analysis of the research material was content quality analysis. The results of the study showed that conflicts occur often in the school environment and that they can be interpersonal, among groups, between groups and people and between the school community and parents. The reasons for them vary and depend on the population group in which the conflict occurs. It has been argued that conflicts induce a negative impact on all the members of the school unit, yet, through the proper management, these consequences can be reduced and may even induce positive effects for the school unit. The principal emerged as the appropriate person handling conflict in the school environment, usually assuming the role of the mediator. Factors that strengthen the principal in effectively handling conflict include communication skills, leadership and management administration skills, education and experience. The choice of the management technique depends on the type, the causes and the members of the conflict. Nonetheless, the method of co-operation was deemed as the most constructive one for handling conflict.

Key words: school conflicts, conflicts management, elementary school principals

1. Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού, καθώς για την επίτευξη των στόχων του χρειάζεται να συνεργαστούν πολλά άτομα, τα οποία ενδέχεται να έχουν έντονες διαφορές μεταξύ τους. Φυσικά, ο σχολικός οργανισμός δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση διότι μέσα σ' αυτόν το χώρο συνυπάρχουν και συνεργάζονται ομάδες διαφορετικών φύλων, ηλικιών, ενδιαφερόντων, αντιλήψεων και αξιών (DiPaola & Hoy, 2001). Η σύγκρουση στους οργανισμούς ορίζεται ως μια αλληλεπιδραστική διαδικασία που επιδιώκει την παρεμπόδιση των στόχων της αντίπαλης πλευράς και εκδηλώνεται με κάθε μορφή διαφωνίας ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες που αλληλοεξαρτώνται (Rahim, 2002· Robbins, 1978).

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο που εμφανίζονται (ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, ενδοομαδική και σε σύγκρουση ανάμεσα σε δύο οργανισμούς) ή με τις επιπτώσεις που έχουν αυτές στον οργανισμό και διακρίνονται σε «λειτουργικές» και «δυσλειτουργικές» (Rahim, 2001· Robbins & Judge, 2013). Στο σχολείο μπορεί να αναπτυχθούν συγκρούσεις ανάμεσα στην ομάδα των εκπαιδευτικών, στην ομάδα των μαθητών, στους εκπαιδευτικούς με το διευθυντή, στους εκπαιδευτικούς ή το διευθυντή με τους μαθητές, τους γονείς, τις τοπικές αρχές κ.ά. (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Τα αίτια των σχολικών συγκρούσεων μπορεί να σχετίζονται με διάφορα θέματα. Στα αποτελέσματα της έρευνας των Iordanides, Bakas, Saiti και Ifanti (2014), η οποία εξέταζε τις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (χίλιοι σαράντα τρεις δάσκαλοι και τριακόσιοι σαράντα διευθυντές) για τις σχολικές συγκρούσεις, διαπιστώθηκε πως η *προβληματική επικοινωνία* είναι ο κυριότερος λόγος διενέξεων ανάμεσα στα μέλη του σχολείου. Μία ακόμη πηγή συγκρούσεων αποτελούν και τα *ατομικά χαρακτηριστικά*, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου παρουσιάζει ανομοιογένεια, γεγονός που μπορεί να αυξήσει τις εντάσεις και τις αντιπαράθεσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Παράλληλα, στα αίτια των σχολικών συγκρούσεων συγκαταλέγονται και τα *ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης* (Πετρίδου, 2011), οι *ασυμβίβαστοι στόχοι* (Tjosvold, 1998) και οι *ελλείψεις σε πόρους* (Aminu & Marfo, 2010).

Η σύγχρονη θεωρία για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς υποστηρίζει πως η σύγκρουση από μόνη της δε θεωρείται κάτι καλό ή κακό, αλλά οι επιπτώσεις αυτής εξαρτώνται από τη διαχείρισή της (Robbins & Judge, 2013). Οι σχολικές συγκρούσεις μπορούν να επιφέρουν τόσο αρνητικές, όσο και θετικές συνέπειες στο σχολικό οργανισμό (Göksoy & Argon, 2016). Από τη μια πλευρά, οι συγκρούσεις ενδέχεται να δυσχεράνουν

τη συνεργασία των μελών του οργανισμού, να βλάψουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και να τους προκαλέσουν αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις (Jackson & Schuler, 1985· Rahim, 2001). Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις μπορεί να θεωρηθούν ως ευκαιρία για βαθύτερη μελέτη των προβληματισμών, πολύπλευρη θεώρηση του ζητήματος και αναζήτηση της καταλληλότερης λύσης, στοιχεία που ευνοούν την εργασιακή απόδοση τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Rahim, 2002· Tjosvold, 2007).

Η διαχείριση των συγκρούσεων στους οργανισμούς σχετίζεται με την επιλογή κατάλληλων μεθόδων ή στρατηγικών που στοχεύουν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων και στην αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων (Rahim, 2002). Στο χώρο του σχολείου, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και συνεπώς οφείλει να παρατηρεί και να αντιμετωπίζει ορθά πιθανές συγκρούσεις (Στραβάκου, 2003). Αυτός για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο ρόλο του, θα πρέπει να μεριμνεί για τη διατήρηση ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος, μέσα στο οποίο τα μέλη του θα ενθαρρύνονται να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν, καθώς και να διαθέτει θεωρητικές γνώσεις περί των συγκρούσεων (Dipaola & Hoy, 2001). Εξίσου σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι και ορισμένες δεξιότητες, όπως η προσεκτική ακρόαση, η παροχή συμβουλών, η αμφισβήτηση και η συλλογή δεδομένων (Hayes, 2002).

Οι κυριότερες τεχνικές που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η αποφυγή, η επιβολή, η συνεργασία, ο συμβιβασμός και η παραχώρηση (Blake & Mouton, 1981· Rahim, 1983· Thomas, 1992):

- Η μέθοδος της *αποφυγής* δηλώνει πως οι συγκρούσεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και να συζητούνται (Chen & Tjosvold, 2002).
- Η μέθοδος της *επιβολής* περιγράφει πως η επίλυση της σύγκρουσης έρχεται με την απόφαση του πιο ισχυρού είτε σε ιεραρχική θέση, είτε λόγω μεγαλύτερης εμπειρίας (Rahim & Bonoma, 1979).
- Η μέθοδος της *συνεργασίας* στοχεύει στη βαθύτερη ανάλυση των αιτιών της σύγκρουσης και στην εύρεση μιας λύσης που θα ικανοποιεί και τις δυο πλευρές (Everard & Morris, 1999).
- Η μέθοδος του *συμβιβασμού* επιδιώκει μια ενδιάμεση λύση που θα ικανοποιεί σε ένα ορισμένο βαθμό και τις δυο πλευρές (Behfar, et al., 2008).
- Η μέθοδος της *παραχώρησης* εστιάζει στη διατήρηση αρμονικών σχέσεων και για να επιτευχθεί αυτό, η μια από τις δυο πλευρές δε διστάζει να προχωρήσει σε υποχώρηση των επιθυμιών της (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

2. Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις διευθυντών δημοτικών σχολείων αναφορικά με τις σχολικές συγκρούσεις (είδη, αίτια, συνέπειες) και τον ρόλο που αναλαμβάνουν οι ίδιοι στη διαχείρισή τους. Για την πραγμάτωση του ανωτέρου σκοπού, τέθηκαν οι εξής επιμέρους στόχοι:

1. Να ανιχνευτεί η συχνότητα σχολικών συγκρούσεων, να εντοπιστούν οι ομάδες ανάμεσα στις οποίες αναπτύσσονται και να καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση ή μη των συγκρούσεων.
2. Να προσδιοριστούν τα πιθανά κύρια αίτια που προκαλούν συγκρούσεις στο σχολικό χώρο και να εξεταστούν οι αιτίες που μπορούν να επιφέρουν τις ισχυρότερες συγκρούσεις.
3. Να διευκρινιστούν ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων σε όλους τους τομείς της σχολικής μονάδας και κατά πόσο αυτές επηρεάζονται από τη διαχείριση των συγκρούσεων.
4. Να διερευνηθεί ο ρόλος και οι παράγοντες που ευνοούν τον διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων.
5. Να περιγραφούν οι τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές διαχειρίζονται τις σχολικές συγκρούσεις, να αναδειχθούν οι κυριότεροι τρόποι, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών.

3. Μεθοδολογία της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση και συγκεκριμένα επιλέχθηκε το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων. Η ημιδομημένη συνέντευξη περιελάμβανε είκοσι ερωτήσεις, οι οποίες στηριζόταν σε πέντε θεματικές ενότητες που αφορούσαν τη συχνότητα και τα είδη των σχολικών συγκρούσεων, τις αιτίες τους, τις συνέπειες τους, τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείρισή τους, καθώς και τις τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιεί.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δέκα διευθυντές που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία των νομών Έβρου, Ξάνθης και Καβάλας. Επιλέχθηκε η μέθοδος της βολικής δειγματοληψίας και για την ενίσχυση της αξιοπιστίας διατηρήθηκε στο δείγμα των διευθυντών αναλογία ως προς το φύλο τους. Η συλλογή του ερευνητικού υλικού ξεκίνησε στα μέσα Απριλίου του 2020 και ολοκληρώθηκε στα μέσα Μαΐου του 2020. Οι συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικώς διότι τα δημοτικά σχολεία ήταν κλειστά, λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού Covid-19 που εμφανίστηκε και εξαπλώθηκε στη χώρα μας από τα τέλη Φεβρουαρίου του 2020.

Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων έγινε με την τεχνική της δόμησης, η οποία στοχεύει στην ανάδειξη συγκεκριμένων σημείων του ερευνητικού υλικού και στην ανάλυσή του με καθορισμένα κριτήρια. Αφού το ερευνητικό υλικό αποδελτιώθηκε και ταξινομήθηκε βάση του συστήματος κατηγοριών, έπειτα μέσω της δόμησης περιγράφηκε με παράφραση η ουσία των παραθεμάτων. Για να ενισχυθούν οι παραφράσεις, ακριβώς από κάτω τοποθετήθηκαν σχετικές αυτούσιες αναφορές των ερωτώμενων (Μπονίδης, 2004).

4. Παρουσίαση ευρημάτων

Από την ανάλυση των ατομικών στοιχείων του δείγματος προέκυψε πως στην έρευνά μας συμμετείχαν δέκα διευθυντές δημοτικών σχολείων εκ των οποίων οι πέντε ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι πέντε άνδρες. Σε ό,τι αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας τους ως διευθυντές, οι τρεις υπηρετούν δύο χρόνια σε αυτή τη θέση, οι δύο υπηρετούν τέσσερα χρόνια, ένας υπηρετεί πέντε χρόνια, οι δύο υπηρετούν έξι χρόνια, ένας υπηρετεί οκτώ χρόνια και ένας διευθυντής υπηρετεί συνολικά δεκατέσσερα χρόνια. Σχετικά με την επιστημονική συγκρότηση των ερωτώμενων διαπιστώθηκε πως οι επτά διευθυντές διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο, οι δύο είναι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου και ένας διευθυντής έχει κάνει εξομοίωση του πτυχίου του.

4.1 Συχνότητα και είδη συγκρούσεων

Οι περισσότεροι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνά μας δήλωσαν πως οι συγκρούσεις αποτελούν ένα σύνθετο φαινόμενο στο σχολικό χώρο. Μάλιστα, υπογράμμισαν πως ο βαθμός συχνότητας τους εξαρτάται από το σχολικό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Χαρακτηριστικά ορισμένοι διευθυντές αναφέρουν: «Δ2: Εε σίγουρα υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση των συγκρούσεων. Πρώτα θεωρώ πως πρέπει να εξετάσουμε το κλίμα του σχολείου. Υπάρχουν ανταγωνισμοί; Καταλαβαίνετε πως όπου υπάρχουν ανταγωνισμοί σίγουρα γεννιούνται συγκρούσεις», «Δ4: ...όταν λειτουργούμε ως ομάδα, ενδιαφερόμαστε για τους άλλους, τους νοιαζόμαστε τότε μειώνουμε τις συγκρούσεις...» και «Δ10: Η καλή διοίκηση της σχολικής μονάδας νομίζω πως μειώνει τις συγκρούσεις, φυσικά στον τομέα αυτό το πρόσωπο κλειδί είναι ο διευθυντής. Αν εκείνος από την αρχή δηλώσει στα πρόσωπα του σχολείου τους κανόνες και τα καθήκοντά τους, θεωρώ πως ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες διαφωνιών και εκρήξεων».

Αναφορικά με τα άτομα ή τις ομάδες που εμφανίζονται οι συγκρούσεις και τη συχνότητα αυτών διατυπώθηκε πως πολύ συχνά προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές και συχνά ανάμεσα στους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, ως λιγότερο συχνές δηλώθηκαν οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και ως σπάνιες ανάμεσα σε διευθυντή με γονέα, γονέα με γονέα και διευθυντή με εκπαιδευτικό. Συγκεκριμένα οι διευθυντές αναφέρουν: «Δ5: Πρώτα πιο συχνά γίνονται μεταξύ των παιδιών, μετά μεταξύ γονέων και δασκάλων και τελευταίων των εκπαιδευτικών» και «Δ10: ...και τέλος τις συγκρούσεις διευθυντή με γονέα ή γονέα με γονέα».

4.2 Αιτίες συγκρούσεων

Πολλοί διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνά μας αναφέρουν πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές οφείλονται κυρίως στον παιδικό εγωκεντρισμό, στο αίσθημα της μοναξιάς και απόρριψης, στη ζήλια και στη μη τήρηση κανόνων του παιχνιδιού. Οι διευθυντές σε συναφή αποσπάσματα της συνέντευξη δηλώνουν: «Δ1: ...Οι μαθητές πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση διότι θέλουν να είναι στο επίκεντρο ή λόγω της απόρριψης από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας...» και «Δ10: Οι μαθητές συνήθως συγκρούονται τις ώρες του διαλείμματος και η αιτία είναι το παιχνίδι, μπορεί να αφορά κανόνες που δεν τηρούνται, υβριστικά σχόλια για τις δεξιότητες κάποιου ή απομόνωση κάποιου παιδιού από την ομάδα...».

Από τις απαντήσεις του δείγματός μας αναδείχθηκε πως τα θέματα των συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς πηγάζουν από εργασιακά, παιδαγωγικά και προσωπικά ζητήματα. Χαρακτηριστικά ένας διευθυντής διατυπώνει: «Δ1: Οι εκπαιδευτικοί πολλές φορές έχουν διαφωνίες αναφορικά με τις μορφές διδασκαλίας. Ο τρόπος διεξαγωγής του μαθήματος μπορεί να προκαλέσει μια αντίρρηση του ενός εκπαιδευτικού με τον άλλον. Άλλη αιτία είναι η κατανομή της τάξης (π.χ. αν θα πάρω την Πρώτη ή την Τετάρτη τάξη). Οι συγκρούσεις βέβαια, δυστυχώς, γίνονται και για ανταγωνιστικούς σκοπούς...». Αξίζει να αναφερθεί ότι δύο διευθυντές επισήμαιναν πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς τις περισσότερες φορές προκύπτουν λόγω προσωπικών ζητημάτων, ενώ λίγες φορές αφορούν εργασιακά καθήκοντα. Ακολουθεί συναφές απόσπασμα: «Δ7: Ε τις περισσότερες φορές ειδικά στην περίπτωση των εκπαιδευτικών τα αίτια ίσως και να οφείλονται στις διαπροσωπικές σχέσεις, ίσως και σε ανεξήγητους λόγους. Αναφορικά με τα καθήκοντα τους σπάνια δημιουργούνται συγκρούσεις, αυτά είναι προδιαγεγραμμένα...».

Σχετικά με τα αίτια των συγκρούσεων μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών, οι διευθυντές δήλωσαν πως αυτά μπορεί να είναι κάποια παράπονα των γονέων για το διδακτικό έργο ή τη συμπεριφορά του εκπαιδευτικού. Παράλληλα, ενδέχεται να αφορούν και προβλήματα που αναπτύσσονται ανάμεσα στους ίδιους μαθητές. Ειδικότερα οι διευθυντές ισχυρίστηκαν: «Δ1:...Με τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς υπάρχει σύγκρουση για τον τρόπο διεξαγωγής του μαθήματος και για τη στάση του εκπαιδευτικού απέναντι στο παιδί τους» και «Δ3: ... Προκειμένου να καλύψουν αυτό το (μαθησιακό) κενό τους γίνονται επιθετικά, πειράζουν τους συμμαθητές τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χαλάει η εύρυθμη λειτουργία της τάξης και πολλοί γονείς να διαμαρτύρονται γιατί τα παιδιά τους δεν μπορούν να παρακολουθήσουν το μάθημα ή δηλώνουν πως τα παιδιά τους φοβούνται τους συγκεκριμένους μαθητές».

4.3 Συνέπειες συγκρούσεων

Όλοι οι διευθυντές αποφάνθηκαν ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Αναφορικά με τους μαθητές διαταράσσεται η ροή του μαθήματος και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ένας διευθυντής δηλώνει: «Δ1: ...μπορεί να σημαίνει καθυστέρηση προσέλευσης στο μάθημα, γιατί η διευθύντρια κάλεσε τον μαθητή στο γραφείο της, μπορεί να είναι ένα θέμα που θα επηρεάσει όλη την τάξη, δηλαδή οι συγκρούσεις δημιουργούν αλυσιδωτές αντιδράσεις, οι οποίες πολλές φορές επηρεάζουν αρνητικά όλο το σχολείο». Σχετικά με τους εκπαιδευτικούς δημιουργείται άσχημο κλίμα, αδυναμία συνεργασίας και μπορεί να υπάρξουν και ψυχολογικές επιπτώσεις. Χαρακτηριστικά ένας διευθυντής ισχυρίστηκε: «Δ9...Εε ψυχραίνεται η σχέση των εκπαιδευτικών γιατί η σχέση μέσα σε ένα σχολείο στηρίζεται στη συνεργασία, όποτε αυτό διαταράσσεται. Ο εκπαιδευτικός που προκάλεσε τη σύγκρουση μπορεί να στοχοποιηθεί, να απομονωθεί, εξαρτάται βέβαια και από το περιστατικό...». Παράλληλα, οι συγκρούσεις προκαλούν αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις και στον ίδιο τον διευθυντή. Ένας συμμετέχων στην έρευνα αναφέρει: «Δ1: Προσωπικά οι συγκρούσεις μου προκαλούν έντονο άγχος διότι ως κεφαλή του σχολείου πρέπει να είμαι ακριβοδικαίως στη διαχείριση...».

Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις ευνοούν ή βλάπτουν το σχολείο, οι τέσσερις από τους δέκα διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνά μας απάντησαν πως αυτές έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στο σχολικό οργανισμό. Συνήθως στα εργασιακά θέματα οι συγκρούσεις είναι εποικοδομητικές, καθώς όλοι προσπαθούν για το καλύτερο αποτέλεσμα. Αντίθετα, οι προσωπικές συγκρούσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο. Ενδεικτική απάντηση ενός διευθυντή: «Δ2: Έχω βιώσει συγκρούσεις που έχουν ευνοήσει τη σχολική μονάδα. Όταν υπάρχουν διαφωνίες για θέματα του σχολείου, εκεί ανταλλάσσουμε έντονες απόψεις, ώστε να βρεθεί η καλύτερη λύση για το σχολείο. Από την άλλη πλευρά, εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου, προκύπτουν καθυστερήσεις, δεν υλοποιούνται όπως θα έπρεπε τα μαθήματα και υπάρχει αδυναμία

συνεργασίας». Από τους υπόλοιπους διευθυντές οι τέσσερις απάντησαν πως έχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις, ενώ δύο δήλωσαν πως έχουν μόνο θετικές συνέπειες.

Ομόφωνα όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως η διαχείριση επηρεάζει σίγουρα το αποτέλεσμα της σύγκρουσης. Από τις αναλύσεις προκύπτει πως οι διευθυντές θεωρούν πολύ σημαντική την επιλογή του κατάλληλου τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, καθώς τους βοηθάει να επιλύσουν άμεσα τα θέματα και να μειώσουν όσο είναι εφικτό τις αρνητικές συνέπειες. Αντίθετα, αναδείχθηκε ότι η αποφυγή των συγκρούσεων μπορεί να φανεί επιζήμια για το σχολικό οργανισμό. Συγκεκριμένα ένας διευθυντής δήλωσε: «Δ5: *Ναι βεβαίως. Σε όλα τα θέματα παίζει μεγάλο ρόλο ο τρόπος. Αν διαχειριστούμε με τον κατάλληλο τρόπο την εκάστοτε σύγκρουση, σίγουρα τότε θα μειώσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις. Αν πάλι αποφύγουμε τη διαχείριση, τότε θα δούμε πολύ άσχημα πράγματα μπροστά μας*».

4.4 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων

Από τις αναλύσεις των συνεντεύξεων προέκυψε πως ο διευθυντής αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή στη διαχείριση των συγκρούσεων. Κατά κύριο λόγο αποτελεί το τρίτο πρόσωπο που θα μεσολαβήσει ανάμεσα στις δυο πλευρές, ώστε να βρεθεί μια λύση. Εάν δεν επιλυθεί το θέμα, τότε θα προτείνει ο ίδιος τη λύση. Ενδεικτικά παρουσιάζονται οι απαντήσεις δυο διευθυντών: «Δ2: *Εγώ συνήθως αναλαμβάνω το ρόλο του διαμεσολαβητή. Όταν τα άτομα δεν μπορούν να λύσουν τις συγκρούσεις τους, απευθύνονται στο γραφείο μου. Εγώ είμαι υπεύθυνος για την επίλυση της σύγκρουσης. Προσπαθώ να διατηρώ τις ισορροπίες ανάμεσα στις πλευρές που συγκρούονται*» και «Δ6: *Ε αν οι συγκρούσεις δεν επιλύονται από τα άτομα που εμπλέκονται, είμαι αυτός που πρέπει να πάρει θέση στο τέλος. Ξέρετε κάποιες φορές είναι άβολο, έρχομαι κατά κάποιο τρόπο στη θέση του δικαστή, πρέπει να πω ποιο είναι το σωστό και ποιο όχι. Είμαι στη δύσκολη θέση να αποφασίσω, όταν τα μέλη της αντιπαράθεσης δεν μπορούν να βρουν κάποια λύση*».

Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνά μας ανέδειξαν ορισμένες δεξιότητες που συμβάλουν στην ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, οι οποίες είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, οι ηγετικές δεξιότητες και οι διοικητικές δεξιότητες. Ειδικότερα κάποιοι διευθυντές αναφέρουν: «Δ1: *...Ο διευθυντής θα πρέπει να μπορεί να αγγίζει τα προβλήματα, να είναι επικοινωνιακός και σίγουρα να υποστηρίζει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας*», «Δ4: *Θα πρέπει να έχει ηγετικές δεξιότητες ώστε να μπορεί να διαμορφώσει ένα κλίμα αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης. Να ευαισθητοποιεί τα μέλη της σχολικής κοινότητας, να μπορεί να ακούσει τις ανάγκες τους, να συνεργαστεί μαζί τους*» και «Δ9: *Θα πρέπει να γνωρίζει πως διοικείται μια σχολική μονάδα και δε μια μεγάλη σχολική μονάδα...*».

Αρκετοί διευθυντές τόνισαν ως άλλο σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων την επιμόρφωση και την εμπειρία. Συγκεκριμένα αποσπάσματα αναφέρουν: «Δ1: *...Θα πρέπει διαρκώς να επιμορφώνεται. Καλό θα ήταν, κάτι που κάνω και εγώ στο σχολείο, να υλοποιούνται ομιλίες ή διαλέξεις με ειδικούς ψυχολόγους και να είναι ανοικτές προς όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Το άγχος της ζωής μας μπορεί να αποτελεί ένα λόγο που αυξάνονται οι συγκρούσεις...*» και «Δ2: *Η εμπειρία είναι πολύ σημαντική. Μετά από ένα διάστημα γνωρίζεις καλύτερα τα πράγματα και σίγουρα μπορείς να τα διαχειριστείς αποτελεσματικότερα*».

4.5 Τεχνικές διαχείρισης

Ένα μεγάλο μέρος του δείγματος ανέφερε ότι πριν επιλέξει τον τρόπο που θα διαχειριστεί τη σύγκρουση, προσπαθεί να εντοπίσει τα αίτια αυτής και να εξετάσει τη σπουδαιότητα του θέματος, καθώς με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουν μια στοχευμένη λύση. Ακολουθούν δυο απαντήσεις τους: «Δ2: *Εε εξετάζω τη σπουδαιότητα του θέματος, τα αίτια...*» και «Δ10: *Η κάθε περίπτωση είναι διαφορετική για αυτό το πρώτο βήμα είναι να ακούσω τις πλευρές και των δύο και να βρω τα αίτια. Αν η λύση είναι αυθαίρετη και δεν εστιάζει στα αίτια δεν ξέρω αν θα είναι αποτελεσματική*».

Από τις απόψεις των διευθυντών διαφάνηκε ότι οι συγκρούσεις των μαθητών, επιλύονται μέσω της συνεργασίας, του διαλόγου, των συζητήσεων με το σύλλογο διδασκόντων ή με τους γονείς και σε κάποιες περιπτώσεις μέσω της τεχνικής της επιβολής. Συγκεκριμένα ένας διευθυντής αναφέρει: «Δ6: *Πάντα επιλέγω το διάλογο και τη συζήτηση, πολλές φορές συνεδριάζουμε με το σύλλογο διδασκόντων, μοιραζόμαστε μαζί τα προβλήματα και προσπαθούμε να βρούμε λύση. Τώρα όταν οι συγκρούσεις είναι επανειλημμένες από τα ίδια*

άτομα και αναφέρομαι κυρίως στην ομάδα των παιδιών, αφού έχουμε συζητήσει ξανά και ξανά, έχουμε φωνάζει και τους γονείς, τότε εκεί θα επιβάλουμε μια τιμωρία, ως έσχατη λύση συμμόρφωσης. Στο σημείο αυτό λόγω της θέσης μου αποφασίζω πιο κάθετα, αλλά είναι λίγες οι φορές». Οι διευθυντές ισχυρίστηκαν πως τις περισσότερες φορές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με διάλογο και κατ' ιδίαν συζητήσεις. Ενδεικτική απάντηση ενός ερωτώμενου: «Δ3: Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις των ενήλικων λύνονται συνήθως με διάλογο κατ' ιδίαν στο γραφείο μου. Αλλά σας ξανά λέω δεν έχουμε ιδιαίτερες συγκρούσεις, έχουμε ένα όμορφο κλίμα στο σχολείο μας». Στην περίπτωση των συγκρούσεων των γονέων με κάποιο μέλος του εκπαιδευτικού προσωπικού πέρα από τη συζήτηση αναφέρθηκε και η υποχώρηση ως μέθοδος αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Η αναφορά ενός διευθυντή: «Δ7: Κάποιες φορές ιδιαίτερα στην περίπτωση των γονέων είμαστε και διατεθειμένοι να υποχωρήσουμε, ώστε να λήξει η σύγκρουση. Αλλά το να αποφύγεις τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το χειρίστο, μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτες ζημιές».

Από τις απαντήσεις των διευθυντών διαφάνηκε πως δεν υπάρχει ένα ιδανικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων. Ωστόσο, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος διατύπωσε πως επιλέγει τις περισσότερες φορές ως μέθοδο διαχείρισης των συγκρούσεων τη συνεργασία και το διάλογο, καθώς πιστεύουν πως αυτός ο τρόπος θα τους οδηγήσει στην καλύτερη λύση. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η απάντηση ενός διευθυντή: «Δ1: Υποστηρίζω τη συνεργασία στην επίλυση των συγκρούσεων, μπορεί να έχει ο καθένας την τάξη του, αλλά προς τα έξω είναι η σχολική μονάδα, αν δεν υπάρξει μια ομαδοσυνεργατική επικοινωνία δεν θα μπορέσουμε να αποφύγουμε τις συγκρούσεις. Οπότε οποιαδήποτε στιγμή, οποιαδήποτε ώρα να υπάρξει ένας ειλικρινής διάλογος. Για να φέρω ένα παράδειγμα, όταν κάτι θα προκύψει στους μαθητές, σχεδόν αμέσως θα το μάθω, θα ενδιαφερθώ, θα πάω στην τάξη, θα μιλήσω με τον εκπαιδευτικό της τάξης. Θα κάνουμε ότι είναι ανθρωπίνως δυνατόν για να λυθεί αυτό».

Οι διευθυντές ανέφεραν πως η συνεργασία και ο διάλογος έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Υπάρχει δυνατότητα να ακουστούν και οι δύο πλευρές, να εξεταστούν εις βάθος τα αίτια της κατάστασης και να συναποφασίσουν τη λύση. Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος αυτή δηλώθηκε από μερικούς ως ιδιαίτερα χρονοβόρα και ότι κάποιες φορές ο διάλογος δεν είναι εφικτός, όταν τα άτομα είναι ταραγμένα. Ειδικότερα ένας διευθυντής αναφέρει: «Δ2: Στο διάλογο ακούγονται οι απόψεις, εξετάζονται τα βαθύτερα αίτια και μπορεί να βρεθεί η αποτελεσματικότερη λύση. Βέβαια, υπάρχει ο κίνδυνος κάποιο μέλος να μην πειστεί και να μην εφαρμόσει τη λύση που προτείνουμε. Επίσης, απαιτούν αρκετό χρόνο».

5. Διαπιστώσεις και συζήτηση

Από τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύεται ότι οι συγκρούσεις αποτελούν ένα σύνηθες φαινόμενο για τα δημοτικά σχολεία, ωστόσο ο βαθμός συχνότητάς τους ποικίλει και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Το ανταγωνιστικό κλίμα, οι αδικίες και ορισμένα αρνητικά στοιχεία της προσωπικότητας των ατόμων αναδείχθηκαν ως κύριοι λόγοι που πυροδοτούν τις συγκρούσεις. Η θέση αυτή επιβεβαιώνεται και στα αποτελέσματα της έρευνας των De Dreu και Beersma (2005). Αντίθετα, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος ειπώθηκε πως λειτουργούν ως προληπτικοί παράγοντες των συγκρούσεων. Σύμφωνα είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας των Μητσάρα και Ιορδανίδη (2015).

Οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν ανάμεσα σε όλα τα άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας. Αυτές μπορεί να είναι διαπροσωπικές (π.χ. μαθητής με μαθητή, εκπαιδευτικός με μαθητή, εκπαιδευτικός με εκπαιδευτικό και εκπαιδευτικός με διευθυντή), ομάδων κα ατόμων (μαθητές με εκπαιδευτικό και εκπαιδευτικοί με διευθυντή) και της σχολικής κοινότητας με τους γονείς (Σαΐτης, 2002). Από τις απόψεις των διευθυντών διαπιστώθηκε πως τις περισσότερες φορές προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές. Δεύτερες σε συχνότητα παρουσιάστηκαν οι συγκρούσεις των γονέων με τους εκπαιδευτικούς, ενώ οι αντιπαραθέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς δηλώθηκαν ως λιγότερο συχνές. Σπάνια αναφέρθηκε πως εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα στο διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ή τους γονείς. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η ποσοτική έρευνα των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014).

Οι αιτίες των σχολικών συγκρούσεων ποικίλουν και εξαρτώνται από την πληθυσμιακή ομάδα στην οποία προκύπτει η σύγκρουση. Οι μαθητές πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση λόγω του παιδικού

εγωκεντρισμού, της μοναξιάς, της απόρριψης, της ζήλιας και της μη τήρησης κανόνων του παιχνιδιού (Πουρσανίδου, 2016). Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς διαπιστώθηκε πως οι λόγοι των αντιπαραθέσεων είναι *εργασιακοί* (ωρολόγιο πρόγραμμα, κατανομή τάξεων, διοργάνωση εορτών και άγνοια της νομοθεσίας), *παιδαγωγικοί* και *προσωπικοί* (ανταγωνισμοί, πίεση και απροθυμία συνεργασίας). Μάλιστα, αρκετοί διευθυντές υποστήριζαν πως οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών είναι κυρίως για προσωπικούς λόγους, ωστόσο άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν πως είναι δύσκολο να διαχωρίσουμε τους λόγους σε εργασιακούς και προσωπικούς, καθώς αυτοί οι δύο αλληλοεξαρτώνται (Iordanides, Bakas, Saiti & Ifanti, 2014).

Σε ό,τι αφορά τις συγκρούσεις των γονέων και των εκπαιδευτικών διαπιστώθηκε πως αυτές δημιουργούνται από τις παρεμβάσεις των γονέων στο εκπαιδευτικό έργο του δασκάλου ή από τα κοινωνικά προβλήματα που αναπτύσσονται μεταξύ των μαθητών. Αυτοί οι λόγοι επιβεβαιώνονται και στην έρευνα των Lareau και Munoz (2012). Ευρύτερα, από τις απαντήσεις των διευθυντών διαφάνηκε πως η ισχυρότερη σύγκρουση μπορεί να προκύψει είτε λόγω προσωπικών ζητημάτων, είτε λόγω έλλειψης επικοινωνίας. Η προσωπικότητα του καθενός, τα εξωσχολικά προβλήματα, η ασυνεννοησία, η έλλειψη ακρόασης του άλλου, η έντονη υπεράσπιση των ατομικών συμφερόντων και η έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί να οδηγήσουν σε έντονες αντιπαραθέσεις.

Οι συνέπειες των συγκρούσεων έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα μέλη της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε πως οι συγκρούσεις των μαθητών συχνά διαταράσσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, εμποδίζουν τη ροή του σχολικού προγράμματος και κάποιες φορές επηρεάζουν και τη σχολική επίδοσή τους. Η σχετική έρευνα των Johnson και Johnson (1996) καταλήγει σε συναφή αποτελέσματα. Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς, οι αντιπαραθέσεις μπορεί να επιφέρουν αρνητικό κλίμα, αδυναμία συνεργασίας, άσχημες ψυχολογικές επιπτώσεις και να οδηγήσουν σε περιθωριοποίηση των ατόμων που προκάλεσαν τις συγκρούσεις. Στοιχεία που αναφέρονται και σε άλλες έρευνες (Jackson & Schuler, 1985· Rahim, 2001). Παράλληλα, οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες και στους διευθυντές, προκαλώντας τους άγχος και ψυχολογική αναστάτωση, καθώς είναι τα άτομα που καλούνται να τις διαχειριστούν.

Σχετικά με τη σχολική μονάδα, οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο αρνητικές, όσο και θετικές συνέπειες. Στις αρνητικές επιπτώσεις συγκαταλέγονται το αρνητικό κλίμα, η αδυναμία συνεργασίας και η μείωση της εργασιακής απόδοσης, στοιχεία που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση μπορεί να εκληφθεί ως ευκαιρία επανεξέτασης των σχέσεων και επιμόρφωσης για τα προβλήματα του σχολείου. Η θέση ότι οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά, όσο και θετικά τη σχολική μονάδα διατυπώθηκε και στην έρευνα των Göksoy και Argon (2016). Ειδικότερα, οι συγκρούσεις που αφορούν τα εργασιακά θέματα έχουν χαρακτηριστεί ως κερδοφόρες, καθώς εξετάζονται όλες οι απόψεις και αναζητείται η καλύτερη λύση που θα ευνοήσει το σχολείο.

Από τις απαντήσεις των διευθυντών διαφάνηκε πως οι συνέπειες των συγκρούσεων επηρεάζονται από την διαχείρισή τους. Η ορθή αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη σχολική μονάδα και να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις. Επιπρόσθετα, στα αποτελέσματα της έρευνας της Saiti (2015) αναφέρεται πως η ορθή διεύθετηση των συγκρούσεων μπορεί να αποφέρει θετικές συνέπειες στο σχολικό οργανισμό. Αντίθετα, όταν οι συγκρούσεις παραμένουν άλυτες και δεν υπάρχει πρόθεση για τη διαχείρισή τους, τότε αυτές μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα επιζήμιες για τη σχολική κοινότητα.

Στη διαχείριση των συγκρούσεων σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος λειτουργεί τις περισσότερες φορές ως διαμεσολαβητής. Ένας ρόλος που χαρακτηρίστηκε ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει διαρκώς να μεριμνά για την αντιμετώπιση και την πρόληψη των συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, στην έρευνα των Ghaffar, Zaman, Naz, Mehmood και Idrees (2013), υποστηρίχθηκε πως ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διεύθετηση των συγκρούσεων. Η διαχείριση των συγκρούσεων από τον διευθυντή είναι μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία και πολλές φορές αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές να παραμερίζουν άλλα καθήκοντά τους. Παρόμοια ευρήματα εντοπίζονται και στην έρευνα της Saiti (2015).

Από τα δεδομένα της έρευνάς μας προέκυψε πως οι επικοινωνιακές, ηγετικές και διοικητικές δεξιότητες βοηθάνε τον διευθυντή να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Δεξιότητες που

διαφάνηκαν και στα πορίσματα άλλων ερευνών (Αργυρίου, Ανδρεάδου & Αθανασούλα– Ρέππα, 2013· Uzun & Ayic, 2017). Παράλληλα, στα πορίσματά μας αναδείχθηκαν και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, όπως η επιμόρφωση και η εμπειρία. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και οι έρευνες των Καραγιάννη και Ρουσάκης (2015) και των Μητσάρα και Ιορδανίδη (2015).

Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως δεν υπάρχει ένα ιδανικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, αλλά αυτό κάθε φορά διαμορφώνεται ανάλογα με τα αίτια, τη σπουδαιότητα του θέματος και το προφίλ των εμπλεκόμενων. Σε συναφή πορίσματα κατέληξε και η έρευνα των Shanka και Thuo (2017). Συνήθως, οι διευθυντές επιλέγουν τις τεχνικές του διαλόγου και της συζήτησης στο σύλλογο διδασκόντων ή με τους γονείς για τις συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές. Παρόμοιους τρόπους χρησιμοποιούν και στις συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Οι τεχνικές αυτές επιβεβαιώνονται και στην έρευνα των Μητσάρα και Ιορδανίδη (2015), όπου επισημαίνεται πως κατά την επίλυση των συγκρούσεων ο διευθυντής επιλέγει ένα συνδυασμό τεχνικών και δεν περιορίζεται μόνο σε μια.

Σχετικά με τις συγκρούσεις των γονέων με τους εκπαιδευτικούς ή τον διευθυντή αναφέρθηκαν οι τεχνικές του διαλόγου και της υποχώρησης. Ωστόσο, η έρευνα των Μητσάρα και Ιορδανίδη (2015) κατέδειξε πως οι διευθυντές στις συγκρούσεις αυτές υιοθετούν πιο ανταγωνιστικά στυλ διαχείρισης, καθώς οι γονείς πολλές φορές έρχονται με επιθετική διάθεση. Από τις απαντήσεις των διευθυντών σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης συμπεραίνουμε πως αυτοί τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούν την τεχνική της συνεργασίας, έπειτα ακολουθούν οι τεχνικές του συμβιβασμού και της υποχώρησης, στην συνέχεια για εργασιακά θέματα κυρίως χρησιμοποιείται η τεχνική της εξουσίας και ελάχιστες φορές αποφεύγεται η διαχείριση των συγκρούσεων. Στην ίδια κατάταξη κατέληξε και η έρευνα των Μητσάρα και Ιορδανίδη (2015).

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω η τεχνική της συνεργασίας αναδείχθηκε ο κυριότερος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων. Υποστηρίχθηκε πως αυτή η μέθοδος έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, καθώς δίνεται η ευκαιρία να εκφραστούν οι θέσεις και των δυο πλευρών, να εξεταστούν εις βάθος τα αίτια της σύγκρουσης και να βρεθεί μια ευνοϊκή λύση και για τις δυο πλευρές. Από την άλλη πλευρά, κρίθηκε ως μια χρονοβόρα διαδικασία και κάποιες φορές είναι αδύνατον να εφαρμοστεί, καθώς τα άτομα βρίσκονται σε ψυχολογική αναστάτωση. Παρόμοια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αναφέρθηκαν στην έρευνα του Balay (2006).

Αναφορικά με την επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διαχείρισης των σχολικών συγκρούσεων διαπιστώθηκε πως αυτή απουσιάζει. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνονται και στην έρευνα των Παπαϊωάννου, Γιαβρίμη, Βαλκάνου και Κατσαφούρου (2013), όπου διαπιστώθηκε ελλιπής επιμόρφωση των διευθυντών σε διοικητικά θέματα. Μάλιστα, οι μισοί συμμετέχοντες ανέφεραν ως ύψιστη ανάγκη την επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων.

Βιβλιογραφία:

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Aminu, D. & Marfo, C. (2010). Managing workplace conflict in the school environment: Challenges, rewards and the way forward. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 2 (2), 31-48. Ανακτήθηκε στις 08/09/2020 από: https://www.researchgate.net/publication/272327382_Managing_workplace_conflict_in_the_school_environment_Challenges_rewards_and_the_way_forward
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2013). Συμβουλευτική παρέμβαση στη διευθέτηση των συγκρούσεων στο σχολείο από τον/την διευθυντή/τρια. *Επιστήμες Αγωγής*, 1-2, 125-140. Ανακτήθηκε στις 24/09/2020 από: http://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/7466/Teuhos_12_2013epistimesagogiskriti.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3WmlJLcVJl979s2gLskNUcZAfAj19Fy8HxyH2rLk6G5Mq0lDI5pK5UQ
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24. Ανακτήθηκε στις 10/10/2020 από: <https://doi.org/10.1177/097282010500300103>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. & Trochim, W. M. K. (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*, 93(1), 170–188. Ανακτήθηκε στις 16/09/2020 από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1981). Management by grid® principles or situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455. Ανακτήθηκε στις 10/10/2020 από: <https://doi.org/10.1177/00140139810600404>
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict management and team effectiveness in China: The mediating role of justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (4), 557–572. Ανακτήθηκε στις 12/10/2020 από: DOI: [10.1023/A:1020573710461](https://doi.org/10.1023/A:1020573710461)
- De Dreu, C. & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117. Ανακτήθηκε στις 07/10/2020 από: https://www.researchgate.net/publication/228079738_Conflict_in_organizations_Beyond_effectiveness_and_performance
- Dipaola, M. F. & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15(5), 238–244. Ανακτήθηκε στις 18/09/2020 από: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005512>
- Everard, M. & Morris, T. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφ. Δ. Κικίτζας). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ghaffar, A., Zaman, A., Naz, A., Mehmood, S. & Idrees (2013). Interpersonal conflict management strategies in private schools of Kpk, Pakistan. *Research Journal of Educational Sciences*, 1(6), 1-7. Ανακτήθηκε στις 27/09/2020 από: https://www.academia.edu/5509204/Conflict_Management
- Göksoy, S. & Argon, T., (2016). Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4 (4), 197-205. Ανακτήθηκε στις 26/09/2020 από: <http://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/1388/1514>
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Ανακτήθηκε στις 03/10/2020 από: https://www.academia.edu/20882035/Hayes_Interpersonal_Skills_at_Work
- 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. Ανακτήθηκε στις 03/10/2020 από: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=95A873F2F4E8F0FA0651C3AE1339689B?doi=10.1.1.679.7927&rep=rep1&type=pdf>

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. Ανακτήθηκε στις 20/09/2020 από: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)

Johnson, D. & Johnson, R. (1996). Teaching All Students How to Manage Conflicts Constructively: The Peacemakers Program. *The Journal of Negro Education*, 65 (3), 322-335. Ανακτήθηκε στις 20/09/2020 από: <https://www.jstor.org/stable/2967349?seq=1>

Καραγιάννη, Ε. & Ρουσσάκης, 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). Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 28/09/2020 από: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/243/208>

Lareau, A. & Munoz, V. (2012). You’ re not going to call the shots: Structural conflicts between the principal and PTO at a suburban public elementary school. *Sociology of Education*, 85(3), 201-218. Ανακτήθηκε στις 25/09/2020 από: https://www.researchgate.net/publication/258188694_You're_Not_Going_to_Call_the_Shots

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 16/09/2020 από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/8848/9070>

Μπονίδης, Κ.Θ. (2004). *Το περιεχόμενο του σχολικού βιβλίου ως αντικείμενο έρευνας. Διαχρονική εξέταση της σχετικής έρευνας και μεθοδολογικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παπαϊωάννου, Α., Γιαβρίμης, Π., Βαλκάνος, Ε. & Κατσαφούρος, Κ. (2013). Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: Μία διερευνητική μελέτη. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών*, 61, 167-186. Ανακτήθηκε στις 23/09/2020 από: <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/view/9/7>

Πατσάλης, Χρ. & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ). Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε στις 19/09/2020 από: <http://users.sch.gr/patsalis/wp/wp-content/uploads/essays/syγκrouseis.pdf>

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση- Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Πουρσανίδου, Ε. (2016). Προβλήματα συμπεριφοράς στην τάξη και παρέμβαση του δασκάλου. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 5, 62-75. Ανακτήθηκε στις 19/09/2020 από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/9380/10247>

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376. Ανακτήθηκε στις 29/09/2020 από: <https://doi.org/10.2307/255985>

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Quorum Books. Ανακτήθηκε στις 13/10/2020 από: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFL ICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. Ανακτήθηκε

στις 12/09/2020 από: https://www.researchgate.net/publication/228182312_Toward_a_Theory_of_Managing_Organizational_Conflict

- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323–1344. Ανακτήθηκε στις 14/09/2020 από: <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict Management” and “Conflict Resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75. Ανακτήθηκε στις 19/09/2020 από: <https://doi.org/10.2307/41164809>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organisational behavior*. Boston:Pearson. Ανακτήθηκε στις 07/10/2020 από: http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609. Ανακτήθηκε στις 08/10/2020 από: <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- 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. Ανακτήθηκε στις 26/09/2020 από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133021.pdf>
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. Ανακτήθηκε στις 17/10/2020 από: <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Tjosvold D. (1998) The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review* 47(3), 285–313. Ανακτήθηκε στις 08/10/2020 από: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00025.x>
- Tjosvold, D. (2007). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. Ανακτήθηκε στις 12/10/2020 από: <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Uzun, T. & Ayic, A. (2017) Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186. Ανακτήθηκε στις 27/09/2020 από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1148906.pdf>