

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΟΛΟΗΜΕΡΑ
ΟΛΙΓΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΘΕΣΙΑ
ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

**CONFLICT MANAGEMENT IN ALL-DAY SMALL
RURAL AND ONE-AGE CLASSROOM
PRIMARY SCHOOLS**

Σπιριδούλα Τσιπά
Εκπαιδευτικός Π.Ε. 70, Μ. Ed.
Υποψήφια Διδάκτωρ
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου Κύπρου
Συνεπίβλεψη Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
iristsipa66@gmail.com

Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα
Καθηγήτρια
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου Κύπρου
a.reppa@nup.ac.cy

Περίληψη

Η διερεύνηση της συμπεριφοράς των ηγετών ή/και εν δυνάμει ηγετών στη διαχείριση των συγκρούσεων στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία αποτέλεσε τη βάση της έρευνας. Η περιγραφική ανάλυση απόδειξε, ότι οι ερωτηθέντες ακολουθούν την ίδια ακριβώς τάση επιλογής στα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία, με κυρίαρχο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων το συμβιβασμό, σε μικρότερο βαθμό κάποιες πρακτικές της αποφυγής και τελευταία την επιβολή. Η συγκριτική μελέτη ανέδειξε διαφορά στη σειρά επιλογής του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων για τους υποδιευθυντές/ριες, έναντι των διευθυντών/ριών και εκπαιδευτικών, οι οποίοι υιοθετούν ως δεύτερη επιλογή την επιβολή, επιβεβαιώνοντας την επιστημονική θεώρηση για το στυλ εφεδρείας που ακολουθεί η υποδιεύθυνση. Επίσης, αποδεικνύεται, ότι μόνον για το στυλ της αποφυγής διαφοροποιούνται στατιστικά οι μέσες τιμές των αντιλήψεων των ερωτηθέντων στα ολιγοθέσια σχολεία, έναντι εκείνων στα πολυθέσια σχολεία. Βεβαίως, είναι ενθαρρυντικό η υιοθέτηση διαχειριστικών-συμβιβαστικών, έναντι των μετριοπαθών και δυναμικών πρακτικών από τους ερωτηθέντες, εξίσου όμως σημαντικό είναι η διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων να εξετάζει κάθε περίπτωση στο υφιστάμενο κοινωνικό-πολιτισμικό πλαίσιο και την επικρατούσα σχολική κουλτούρα.

Λέξεις κλειδιά

Διαχείριση συγκρούσεων, συμβιβασμός, αποφυγή, επιβολή, ολιγοθέσιο - πολυθέσιο δημοτικό σχολείο.

Abstract

To investigate the behavior of leaders and/or potential leaders in conflict management in all-day primary schools was the basis of the study. The descriptive analysis demonstrated that respondents follow exactly the same trend of choice in small rural and one-age classroom, with dominant conflict management compromising style, to a lesser extent some avoiding practices and lastly the competing style. The comparative study revealed a difference in the selection range of choice of the conflict management style for sub-headmasters versus headmasters and teachers, who adopt competing style as second choice, confirming the scientific consideration of the 'backup style' that the sub-directory follows. Also, it turns out that only about avoiding style differ statistically average values of the respondents perceptions in small rural compared to those in one-age classroom primary schools. Admittedly, the adoption of management- compromise practices versus moderate and dynamic practices by respondents is encouraging, but it is equally important that the management of in-school conflicts to consider each case in the specific socio-cultural context and prevailing school culture.

Key words

Conflict management, compromising, competing, avoiding, small rural - one age classroom primary school.

0. Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στο χώρο των οργανισμών, χωρίς να απουσιάζουν από τους σχολικούς οργανισμούς, ενώ είναι γνωστόν ότι αποτελούν μια πραγματικότητα στο ελληνικό σχολείο επηρεάζοντας την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του. Είναι γνωστόν, ότι οι συγκρούσεις παρουσιάζουν τόσο θετικές, όσο και αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό, ενώ το κλειδί για το αν θα πολλαπλασιασθούν οι θετικές επιπτώσεις σε βάρος των αρνητικών είναι η ορθή διαχείρισή τους. Παρά την αρνητική έννοια του όρου οι συγκρούσεις υπό κατάλληλες προϋποθέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού, ενώ η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει σε αποτίναξη ευθυνών, ή αδιαφορία ή νωθρότητα και γενικά σε στασιμότητα του οργανισμού (Παρασκευόπουλος, 2008, Rahim 2011, Αθανασούλα-Ρέππα, 2012, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Σημαντικό κομμάτι στη βιβλιογραφία (Chen & Tjosvold, 2002, Montana & Charnov, 2006, Thomas & Thomas, 2008, Rahim, 2011, Robbins & Judge, 2012, Σαΐτης, 2014) αποτέλεσε ο τρόπος χειρισμού και αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων και έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για τους κατέχοντες διοικητικές θέσεις, όσο και για τους εκπαιδευτικούς, αξιοποιώντας τα μοντέλα για την στρατηγική αντιμετώπιση των διενέξεων που έχει αναπτύξει η διοικητική επιστήμη.

Ποια στρατηγική υιοθετούν οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις και οι εκπαιδευτικοί, όταν βιώνουν μια διένεξη στο δημοτικό σχολείο που υπηρετούν; Το λειτούργημα που ασκεί ένας εκπαιδευτικός είναι δύσκολο, αφού έχει να επιτελέσει ένα αρκετά πολύπλοκο και απαιτητικό έργο, ενώ καθημερινά, έρχεται αντιμέτωπος με πληθώρα προβλημάτων και διλημμάτων τα οποία καλείται να ξεπεράσει, ώστε να επιτύχει τους εκπαιδευτικούς του στόχους. Επιπλέον, η ιεραρχική δομή και η γραφειοκρατία του εκπαιδευτικού μας συστήματος καθώς και άλλοι παράγοντες, όπως οι συνεχείς νομοθετικές εκπαιδευτικές αλλαγές επηρεάζουν το πλαίσιο άσκησης της διοικητικής συμπεριφοράς των ηγετών ή/και εν δυνάμει σχολικών ηγετών στη διαχείριση των συγκρούσεων. Η παρούσα εργασία καλείται, σύμφωνα με τις θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις να καταγράψει τις πρακτικές αντιμετώπισης των ενδοσχολικών συγκρούσεων, όταν προκύπτουν διαφορές στο σύλλογο διδασκόντων ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία και να διερευνήσει τυχόν διαφοροποιήσεις στη καθημερινή σχολική πρακτική στη διαχείριση των διενέξεων στα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία.

1. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

1.1. Ολιγοθέσια - πολυθέσια δημοτικά σχολεία

Υπάρχουν ποικίλες παιδαγωγικές προσεγγίσεις για τα θετικά και τα αρνητικά των ολιγοθέσιων σε σχέση με τα πολυθέσια δημοτικά σχολεία. Η συζήτηση για τους δύο τύπους δημοτικών σχολείων εστιάζεται στο κατά πόσον τα ολιγοθέσια υστερούν ή υπερτερούν έναντι των πολυθέσιων σχολείων με απόψεις και επιχειρήματα τα οποία δίστανται, ανάλογα κάθε φορά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Bell & Singworth, 1987). Επιχειρήματα, όπως ο περιορισμός στην εφαρμογή του προγράμματος μαθημάτων επικρίνουν την αποτελεσματικότητα των ολιγοθέσιων σχολείων. Αντίθετα, ο ευεργετικός ρόλος της προσωπικής ατμόσφαιρας, η συνύπαρξη μαθητών από διαφορετικές ηλικίες μπορεί να δημιουργήσει πολλαπλές ευκαιρίες μάθησης που δεν υπάρχουν στα πολυθέσια σχολεία. Επίσης, η εκπαιδευτική έρευνα διαπίστωσε, ότι η ατμόσφαιρα του ολιγοθέσιου προσφέρει θετικότερο μαθησιακό περιβάλλον τόσο για τους μαθητές, όσο και για τους εκπαιδευτικούς, ενώ σε όλους τους τύπους σχολείων η μαθητική επίδοση επηρεάζεται από άλλους παράγοντες, όπως το επάγγελμα των γονέων, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, ο αριθμός των μελών της οικογένειάς τους, κ.ά., (Galton et al., 1998, Φύκαρης, 2002, Pincas, 2007, Ekonomopoulos & Brouzos, 2017). Γενική διαπίστωση είναι, ότι τα ολιγοθέσια είναι εφάμιλλα των πολυθέσιων σχολείων και έχουν τη δυναμική να παρέχουν ουσιαστική εκπαίδευση αν χρησιμοποιούν σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους και διαμορφώσουν κατάλληλη οργανωτική δομή και κουλτούρα (Galton et al., 1998, Φύκαρης, 2002, Γούπος & Μπέτσελος, 2009, Gianakos & Vlamos, 2012).

Σ' ότι αφορά τους δασκάλους ή/και διευθυντές στα ολιγοθέσια σχολεία, αυτοί έχουν να επιτελέσουν πολυδιάστατο έργο, πολυπλοκότερο από το αντίστοιχο των συναδέλφων τους στα πολυθέσια σχολεία και γι' αυτό απαιτούνται ειδικά προσόντα και δεξιότητες, όπως η υπομονή, η προσαρμοστικότητα, πολύ καλή οργάνωση, ενθουσιασμός, καλές διοικητικές ικανότητες και μια ποικιλία των τρόπων προσέγγισης των προβλημάτων, για να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί στα ολιγοθέσια σχολεία (Galton et al., 1998). Οι δάσκαλοι που υπηρετούν σε ολιγοθέσια σχολεία είναι συνήθως πολύ νέοι, χωρίς σημαντική εμπειρία, ενώ αφήνονται μόνοι χωρίς τα απαραίτητα μέσα και υποστήριξη, γεγονός που μπορεί να έχει σοβαρότατες αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία τους, στη στάση τους και στην αποδοτικότητα του διδακτικού τους έργου. Επιπλέον, πολλοί εκπαιδευτικοί έχουν ανησυχίες ως προς τον επαγγελματισμό τους λόγω καινοτομίας-μεταρρυθμίσεων, ασαφείς στόχους, δυσκολίες στην αξιολόγηση και έλλειψη χρόνου, άρα έχουν ανάγκη κατανόησης, παρακίνησης, τακτικής ανατροφοδότησης και κατάλληλων κινήτρων- ανταμοιβών (Macaulay & Cook, 1994). Γίνεται αντιληπτό, ότι στο ολιγοθέσιο δημοτικό σχολείο, παρά τον μικρό αριθμό μαθητών και εκπαιδευτικών δεν μπορεί να απουσιάζουν οι διενέξεις, διότι είναι ένα περίπλοκο και απαιτητικό εκπαιδευτικό σύστημα, ιδιαίτερα για τον εκπαιδευτικό που καλείται να διοικήσει (Φύκαρης, 2002, Τσιαπλές, 2015).

1.2. Διαχείριση ενδοσχολικών συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της ανθρώπινης ζωής είναι κάτι φυσικό και παρατηρούνται σε όλες τις σχέσεις, τις ομάδες και τους πολιτισμούς. Ακόμα κι αν η σύγκρουση μπορεί να είναι πολύ δυσάρεστη, μπορεί να είναι μια θετική δύναμη για την αλλαγή σε οργανισμούς ή σε διαταραγμένες σχέσεις. Μπορεί, ωστόσο, να είναι και καταστροφική, αν δεν αντιμετωπιστεί σωστά. Η όποια δε κλιμάκωση της σύγκρουσης κατά κανόνα έχει αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα των μελών της ομάδας ή του οργανισμού (Παρασκευόπουλος, 2008). Οι διενέξεις δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν και από τις σχολικές μονάδες που συναντώνται και αλληλεπιδρούν άτομα διαφορετικών πολιτισμικών-κοινωνικών στρωμάτων, φύλου, ηλικίας με διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα (Φασουλής, 2006). Εστιάζοντας στο εκπαιδευτικό προσωπικό, αυτό εμπλέκεται σε στρεσογόνες καταστάσεις εξαιτίας του περιβάλλοντος και του εργασιακού κλίματος, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ενδο-διαπροσωπικές εντάσεις και αντιπαραθέσεις (Μπρούζος, 1999). Ρόλο στην διαχείριση των συγκρούσεων έχει η διεύθυνση και οι εκπαιδευτικοί, διότι οι αποφάσεις τους στο πλαίσιο της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας, έχουν άμεσο αντίκτυπο στο σχολικό κλίμα και στη μάθηση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού οργανισμού και όχι των μελών του, γι' αυτό μπορεί να επηρεάσει τις διενέξεις και να λειτουργήσει σαν ρυθμιστικός παράγοντας στις οργανωσιακές συγκρούσεις (Chaung et al., 2004).

Με τον όρο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων εννοούμε τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι συμμετέχοντες όταν έρχονται σε διένεξη, εξαιτίας διαφορετικών απόψεων και αντιλήψεων για ένα θέμα (Thomas, 1976, Balay, 2006, Παρασκευόπουλος, 2008, Rahim, 2011, Robbins & Judge, 2012, Σαΐτης, 2014). Υπάρχουν διάφοροι τύποι σύγκρουσης που οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες, όπως οι ενδοπροσωπικές, οι διαπροσωπικές, οι ομαδικές οι διαομαδικές και οργανωσιακές συγκρούσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Μέχρι σήμερα έχουν προταθεί διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα που αναλύουν το τρόπο προσέγγισης των συγκρούσεων και ανάλογα με τις πηγές, το είδος και το επίπεδο της σύγκρουσης επιλέγεται κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ διαχείρισής της από τα ηγετικά στελέχη. Αρχικά, οι Blake και Mouton το 1964 στηριζόμενοι σε δύο διαστάσεις, το ενδιαφέρον για παραγωγή και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους διαμόρφωσαν τελικά το «συγκρουσιακό πλέγμα» διακρίνοντας πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων: την κυριαρχία, την εξομάλυνση, την αποφυγή, τον συμβιβασμό και την επίλυση του προβλήματος (Blake & Mouton, 1970). Ως καταλληλότερο στυλ διαχείρισης συγκρουσιακής συμπεριφοράς θεωρείται εκείνο που συνδυάζει και επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τους υφιστάμενους και τη παραγωγικότητα (Montana & Charnov, 2006). Μετέπειτα, ο Thomas (1976) παρουσίασε ένα διδιάστατο παρόμοιο πλέγμα με εκείνο των Blake και Mouton βασιζόμενο στη συνεργασία και στη θετικότητα ή επιβολή που καταλήγει στους πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων: συνεργασία, προσαρμογή, ανταγωνισμό, αποφυγή, συμβιβασμό (Thomas & Thomas, 2008). Στη συνέχεια ο Rahim το 1983 προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δύο βασικές διαστάσεις: Το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων καταλήγει σε πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων: ενσωμάτωση, υποχρεωτική υπακοή, κυριαρχία, αποφυγή και συμβιβασμός (Rahim & Magner, 1995). Τέλος η μελέτη των Chen & Tjosvold, (2002), εστιάζει σε τρεις επικρατέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση των συγκρούσεων οι οποίες είναι: ο συμβιβασμός, η αποφυγή και η επιβολή-κυριαρχία.

Κάθε περίπτωση σύγκρουσης είναι διαφορετική και η εκπαιδευτική έρευνα έδειξε, ότι η επιλογή του καταλληλότερου τύπου ποικίλει. Προηγούμενες μελέτες έδειξαν, ότι άλλοι διευθυντές χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές ή της αποφυγής (Adams, 1990), άλλοι ακολουθούν το στυλ διαχείρισης του συμβιβασμού (Balay, 2006, Τέκος & Ιορδανίδης, 2011, Βασιλοπανάγου, 2016, Αντωνίου, 2018, Μαλιάρα, 2018) ή της συνεργασίας (Λεπίδας, 2012, Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015, Χασιώτη, 2019, Ευγενικός, 2019) και άλλοι κάνουν χρήση των στρατηγικών της εξομάλυνσης και καταναγκασμού (Balay, 2006). Αρκετές έρευνες, σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία έχουν πραγματοποιηθεί που αφορούν εκπαιδευτικούς οργανισμούς, σχετικά με την επιλογή του τρόπου επίλυσης των διενέξεων με την ηλικία, το φύλο και άλλους παράγοντες (Rahim, 1983, Balay, 2006, Rahim, 2011, Robbins & Judge, 2012). Στην Ελλάδα

η έρευνα εστιάζεται κυρίως στα αίτια των συγκρούσεων, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, προσωπικοί - υπηρεσιακοί λόγοι, ανεπάρκεια, μορφή άσκησης της ηγεσίας, (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Περιορισμένες και οι μελέτες για τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Παρασκευόπουλος, 2008, Τέκος & Ιορδανίδης, 2011, Λεπίδας, 2012, Μπατσούλα, 2015, Βασιλοπανάγου, 2016, Αντωνίου, 2018, Μαλιάρα, 2018, Σούγια 2018, Ευγενικός, 2019, Κοχλιαρίδου, 2019, Χασιώτη, 2019).

1.3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των ηγετών ή των εν δυνάμει ηγετών (διευθυντών/ριων, υποδιευθυντών/ριων, εκπαιδευτικών ή εκπαιδευτικών ειδικοτήτων) σχετικά με πως διαμορφώνεται η ηγετική τους συμπεριφορά η οποία σχετίζεται με το ποιο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων επιλέγουν (συμβιβασμός, επιβολή, αποφυγή) στα ολοήμερα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία. Επιπλέον η συγκριτική προσέγγιση ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο και τον τύπο της σχολικής μονάδας, θα αναδείξει την δυναμική των ηγετικών πρακτικών που αυτοί υιοθετούν στη διαχείριση των σχολικών διενέξεων που είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίηση των οργανωτικών, παιδαγωγικών και εκπαιδευτικών στόχων. Για να διερευνηθούν οι προβληματισμοί που αναπτύχθηκαν στην εισαγωγή κατά τη προσέγγιση του θέματος, στηριζόμενοι στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία σχεδιάσαμε τα ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις:

- Ερευνητικό ερώτημα (ΔΕ1): Ποιο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων επιλέγουν οι ηγέτες ή/και οι εν δυνάμει ηγέτες (διευθυντές/ριες, υποδιευθυντές/ριες, εκπαιδευτικοί ή εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων) στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία,
- Ερευνητικό ερώτημα (ΔΕ2): Ποιο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί ως ηγέτες ή/και εν δυνάμει ηγέτες στα ολοήμερα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία,
- Ερευνητική υπόθεση (Hο1): Έστω ότι δεν διαφέρουν οι αντιλήψεις των ηγετών ή/και εν δυνάμει ηγετών στο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που υιοθετούν σε σχέση με τη θέση στη σχολική μονάδα στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία.
- Ερευνητική υπόθεση (Hο2): Έστω ότι δεν διαφέρουν οι απόψεις των ηγετών ή/και εν δυνάμει ηγετών στο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που υιοθετούν σε σχέση με το τύπο της σχολικής μονάδας στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία.

2. Μεθοδολογία έρευνας

2.1. Δείγμα έρευνας και Ερευνητικό εργαλείο

Σκέψη μας ήταν το δείγμα να είναι Πανελλαδικό και όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερο και πληροφοριακό γι' αυτό δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη γεωγραφική

διαστρωμάτωση του σε επίπεδο Περιφέρειας - Νομού. Να τονισθεί, ότι από το σχολικό έτος 2017-2018 έγινε επέκταση του ολοήμερου προγράμματος διδασκαλίας εκτός των περίπου 3. 600 πολυθέσιων δημοτικών σχολείων της χώρας και στα 834 ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία. Έτσι, ένας μεγάλος αριθμός ολιγοθέσιων σχολείων ακόμη και με οργανικότητα 1, 2 και 3 θέσεων και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της χώρας λειτουργούν με ολοήμερο πρόγραμμα διδασκαλίας εμπλουτισμένο με νέα γνωστικά αντικείμενα. Στην παρούσα έρευνα την ομάδα μελέτης αποτελούσαν οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις και εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων στα επιλεγμένα με τυχαίο τρόπο ολοήμερα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία κατά το σχολικό έτος 2018-2019.

2.2. Ερευνητικό εργαλείο

Για την διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο στο οποίο πλην των δημογραφικών χαρακτηριστικών οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους χρησιμοποιώντας μια 5-βάθμια κλίμακα που υπολογίζει τα στοιχεία κάθε διάστασης με: 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ αρκετά, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ αρκετά, 5 = συμφωνώ απόλυτα για τις στρατηγικές που ακολουθούν όταν βιώνω μια διένεξη στο σχολείο που υπηρετώ.

Για την εκτίμηση του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο 'Conflict Management Strategies Scale's' (C. M. S. S's) των Holton and Holton (1992), τροποποιημένο από τον Balay (2006) που στηρίζεται στο μοντέλο των Chen and Tjosvold (2002). Το ερωτηματολόγιο καταγράφει τις επικρατέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση των συγκρούσεων που είναι ο συμβιβασμός, όπου αναζητείται η μέση οδός και πρόχειρες λύσεις του «δούναι και λαβείν», στην οποία και οι δύο πλευρές παραιτούνται από κάτι, με σκοπό να έρθουν σε αμοιβαία συμφωνία (Havenga & Visagie, 2006), η αποφυγή όπου παρακάμπτεται η σύγκρουση και η επιβολή, όπου κυριαρχεί ο προσανατολισμός «κερδίζω-χάνεις». Αποτελείται από 32 στοιχεία που αξιολογούν το στυλ του συμβιβασμού (13 ερωτήσεις), το στυλ της αποφυγής (9 ερωτήσεις) και το στυλ της επιβολής (10 ερωτήσεις), μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα από το πρωτότυπο, ελέγχθηκε η αξιοπιστία του και εξασφαλίστηκε η άδεια της χρήσης του από τον ερευνητή Γεώργιο Τέκο. Η διανομή και η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της εφαρμογής Google Drive με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενώ το τελικό προς επεξεργασία δείγμα περιλάμβανε (N=782) ορθώς απαντημένα ερωτηματολόγια.

2.3. Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου επεξεργάστηκαν με τη χρήση των παρακάτω εργαλείων του στατιστικού πακέτου S.P.S.S.V.22. (Μακράκης, 2005).

- i. Ο Δείκτης Cronbach's Alpha και ο έλεγχος κανονικότητας του ερωτηματολογίου.
- ii. Μέθοδοι περιγραφικής ανάλυσης και περιγραφικών μέτρων των μεταβλητών
- iii. Το Independent Samples T-test για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές δύο ανεξάρτητων δειγμάτων.
- iv. Η Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-way Ανοva)

Ως επίπεδο σημαντικότητας των στατιστικών ελέγχων ορίζεται το $p=0,05$.

Προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου C. M. S. S's υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's $\alpha=0,753$ που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του, διότι τιμές δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές (Field, 2005). Το δείγμα υποβλήθηκε σε ανάλυση με το test κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov και διαπιστώσαμε, ότι η κατανομή του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται το δείγμα μας προσεγγίζει τη κανονική.

3. Αποτελέσματα έρευνας

3.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Από την επεξεργασία των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων του δείγματος της έρευνας (πίνακας 1) προκύπτει, ότι το 40,2% (314) είναι άνδρες και το 59,8% (468) είναι γυναίκες. Ως προς την ηλικία, το 29,5% (231) είναι έως 35 ετών, το 38,8% (241) είναι 36-45 ετών, το 28,4% (222) είναι 45-55 ετών και το 11,3% (88) είναι άνω των 56 ετών, ενώ ως προς τα έτη υπηρεσίας η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (74,4%) έχει από 1 έως 20 έτη υπηρεσίας. Σε σχέση με τον τύπο δημοτικού σχολείου στο οποίο υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί το 47,4% (371) υπηρετεί σε ολιγοθέσιο και το 52,6% (411) σε πολυθέσιο. Σε σχέση με την θέση στη σχολική μονάδα το 18,3% (143) είναι διευθυντές/ριες, το 12,9% (101) υποδιευθυντές/ριες και το 68,8% (538) δάσκαλοι και εκπαιδευτικοί ειδικότητας. Σε σχέση με την ειδικότητα το 62,8% (491) είναι ΠΕ70, το 9,5% (74) ΠΕ70. 50/71, το 10,2% (80) ΠΕ05-07, το 6,4% (50) ΠΕ08, το 5,6% (44) ΠΕ11 και το 5,5 (43) είναι άλλης ειδικότητας. Σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης το 29,4% (230) έχει βασικό πτυχίο, το 16,8% (131) δεύτερο πτυχίο, το 10,1% (79) επιμόρφωση διδασκαλείου, το 41,8% (327) μεταπτυχιακό και το 1,9% (15) έχει διδακτορικό δίπλωμα. Σχετικά με την γνώση ξένης γλώσσας και νέων τεχνολογιών (ΓΠΕ) το 75,3% (589) και 89,1% (697) αντίστοιχα, έχουν πιστοποιημένη κατάρτιση, ενώ το 24,7% (193) και 10,9% (85) αντίστοιχα, όχι.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Χαρακτηριστικά		Συχνότητα εμφάνισης	Σχετικό ποσοστό (%)
Φύλο	Ανδρας	314	40,2 %
	Γυναίκα	468	59,8 %
Ηλικία	22 - 35	231	29,5 %
	35 - 45	241	38,8 %
	46 - 55	222	28,4 %
	56 - 67	88	11,3 %
Έτη υπηρεσίας	0 - 5	128	16,4 %
	6 - 10	261	33,4 %
	11 - 20	192	24,5 %
	21 - 30	78	10,0 %
	30 και άνω	123	15,7 %
Τύπος δημοτικού σχολείου	Ολιγοθέσιο	371	47,4 %
	Πολυθέσιο	411	52,6 %
Θέση στη σχολική μονάδα	Διευθυντής/τρια	143	18,3 %
	Υποδιευθυντής/τρια	101	12,9 %
	Εκπαιδευτικός	538	68,8 %
Ειδικότητα εκπαιδευτικού	ΠΕ70-Δάσκαλοι	491	62,8 %
	ΠΕ70.50/71-Ε. αγωγής	74	9,5 %
	ΠΕ05-07-Ξ. γλωσσών	80	10,2 %
	ΠΕ08-Καλλιτεχνικών	50	6,4 %
	ΠΕ11-Φυσικής αγωγής	44	5,6 %
	Άλλης ειδικότητας	43	5,5 %
Πρόσθετες σπουδές	Βασικό πτυχίο	230	29,4 %
	Δεύτερο πτυχίο	131	16,8 %
	Διδακταλείο	79	10,1 %
	Μεταπτυχιακό	327	41,8 %
	Διδακτορικό	15	1,9 %
Γνώση ξένης γλώσσας	Ναι	589	75,3 %
	Όχι	193	24,7 %
Γνώση ΤΠΕ	Ναι	697	89,1 %
	Όχι	85	10,9 %

3.2. Απόψεις των ερωτηθέντων για το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που επιλέγουν, όταν βιώνουν μια διένεξη στη σχολική μονάδα που υπηρετούν

Εξετάζοντας τις προτιμήσεις των ερωτηθέντων στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία που μελετήθηκαν (**πίνακας 2**) για το στυλ διαχείρισης της επιβολής η μέση τιμή είναι ($M. T=3,00$) με τυπική απόκλιση ($T. A=0,57$). Οι περισσότεροι προτιμούν αυτό το στυλ σε βαθμό 2,50, ενώ οι μισοί το πολύ μέχρι 3,00 και οι υπόλοιποι από τον βαθμό αυτό και πάνω. Τέλος, το την αξιολογούν μέχρι το 2,50, ενώ το εκείνων που την έχουν ενσωματώσει περισσότερο από όλους τους άλλους, την αποτυπώνουν τουλάχιστον σε βαθμό 3,40. Παρόλη την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών, με την ελάχιστη τιμή να είναι 1,60 ενώ τη μέγιστη να είναι 4,60, η σχετικά υψηλή μέση τιμή 3,00 υποδηλώνει την διάθεση προτίμησης του στυλ της επιβολής, της κυριαρχίας και του ανταγωνισμού εκ μέρους των ερωτηθέντων, χωρίς βέβαια να αποτελεί την πρώτη τους προτίμηση.

Πίνακας 2: Περιγραφικά μέτρα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων

		Συμβιβασμός	Αποφυγή	Επιβολή
Μέση τιμή		3,83	3,29	3,00
Τυπική απόκλιση		0,35	0,46	0,57
Διάμεσος		3,85	3,33	3,00
Επικρατούσα τιμή		3,90	3,15	2,50
Ελάχιστη τιμή		2,70	1,70	1,60
Μέγιστη τιμή		4,90	4,90	4,60
Ενδοτεταρτημοριακό εύρος		0,50	0,60	0,90
Ποσοστιαία σημεία	25% ή Q25	3,55	2,95	2,50
	75% ή Q75	4,05	3,55	3,40

Για το στυλ διαχείρισης της αποφυγής η μέση τιμή ήταν ($M. T= 3,29$) και τυπική απόκλιση ($T. A=0,46$) με τους περισσότερους ερωτηθέντες να προτιμούν αυτό το στυλ σε βαθμό 3,15, ενώ οι μισοί το πολύ μέχρι 3,33 και οι υπόλοιποι από τον βαθμό αυτό και πάνω. Τέλος, το την αξιολογούν μέχρι το 2,95, ενώ το εκείνων που την έχουν ενσωματώσει περισσότερο από όλους τους άλλους, την αποτυπώνουν τουλάχιστον σε βαθμό 3,55. Παρόλη την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών, με την ελάχιστη τιμή να είναι 1,70 ενώ τη μέγιστη να είναι 4,90, η υψηλή μέση τιμή 3,29 υποδηλώνει την επικράτηση της διάθεσης προτίμησης αυτού του στυλ έναντι της επιβολής εκ μέρους των ερωτηθέντων.

Για το στυλ διαχείρισης του συμβιβασμού η μέση τιμή ήταν ($M. T=3,83$) και τυπική απόκλιση ($T. A=0,35$) με τους περισσότερους ερωτηθέντες να προτιμούν αυτό το στυλ σε βαθμό 3,90, ενώ οι μισοί το πολύ μέχρι 3,85 και οι υπόλοιποι από τον βαθμό αυτό και πάνω. Τέλος, το το προτιμούν μέχρι το 3,55, ενώ το εκείνων που την έχουν ενσωματώσει περισσότερο από όλους τους άλλους, την αποτυπώνουν τουλάχιστον σε βαθμό 4,05. Παρόλη την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών, με την ελάχιστη τιμή να είναι 2,70 ενώ τη μέγιστη να είναι 4,90, η πολύ υψηλή μέση τιμή 3,83 υποδηλώνει την επιλογή του στυλ του συμβιβασμού, ως πρώτη προτίμηση διαχείρισης των ενδοσχολικών συγκρούσεων εκ μέρους των ερωτηθέντων.

3.3. Απόψεις ερωτηθέντων για το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που επιλέγουν στα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία

Από την ανάλυση των δεδομένων (πίνακας 3) συμπεραίνουμε, ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων στους δύο τύπους σχολείων ακολουθούν την ίδια ακριβώς γενική τάση υιοθέτησης των τριών στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, δηλώνοντας την προτίμησή τους στο στυλ του συμβιβασμού ($M. T=3,84$ για τα ολιγοθέσια και $M. T=3,86$ για τα πολυθέσια σχολεία), ενώ φαίνεται να υιοθετούν σε μικρότερο βαθμό το στυλ της αποφυγής ($M. T=3,23$ για τα ολιγοθέσια και $M. T=3,36$ για τα πολυθέσια σχολεία). Αντίθετα, διαπιστώνεται, ότι οι ερωτηθέντες κρίνουν και αξιολογούν το στυλ της επιβολής ως λιγότερο αποτελεσματικό τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς ($M. T=3,06$ για τα ολιγοθέσια και $M. T=3,13$ για τα πολυθέσια σχολεία) για την αντιμετώπιση των διενέξεων και στους δύο τύπους σχολείων.

Πίνακας 3: Στατιστικοί δείκτες επιλογής του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων στα ολιγοθέσια και πολυθέσια σχολεία

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	
	Ολιγοθέσια	Πολυθέσια	Ολιγοθέσια	Πολυθέσια
Συμβιβασμός	3,84	3,86	0,452	0,436
Αποφυγή	3,23	3,33	0,527	0,561
Επιβολή	3,06	3,13	0,724	0,585

3.4. Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων με το κριτήριο One - way Anova

Η μηδενική υπόθεση στη μέθοδο ANOVA υποθέτει ότι δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους, ενώ για την απόρριψη, η τιμή σημαντικότητας p-value θα πρέπει να είναι $<0,05$. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει, ότι υπάρχει διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση στην σχολική μονάδα

για το στυλ επιβολή και αποφυγή η οποία είναι στατιστικά σημαντική, όπως έδειξαν οι τιμές p-value <0,05 (πίνακας 4).

Πίνακας 4: Έλεγχος ANOVA του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με τη θέση στη σχολική μονάδα

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Θέση στη σχολική μονάδα	Μέση τιμή	Sum of Squares	df	F	P-value
Συμβιβασμός	Διευθυντής/α	3,85				
	Υποδιευθυντής/α	3,77				
	Εκπαιδευτικός	3,86				
Διακύμανση μεταξύ Ομάδων			0,722	2	1,840	0,160
Διακύμανση εντός Ομάδων			152,773	779		
Σύνολο			153,495	781		
Αποφυγή	Διευθυντής/α	3,35				
	Υποδιευθυντής/α	3,39				
	Εκπαιδευτικός	3,25				
Διακύμανση μεταξύ Ομάδων			2,325	2	3,919	0,020
Διακύμανση εντός Ομάδων			231,083	779		
Σύνολο			233,407	781		
Επιβολή	Διευθυντής/α	3,08				
	Υποδιευθυντής/α	3,42				
	Εκπαιδευτικός	3,04				
Διακύμανση μεταξύ Ομάδων			12,213	2	14,738	0,000
Διακύμανση εντός Ομάδων			322,784	779		
Σύνολο			334,997	781		

Πραγματοποιώντας πολλαπλές συγκρίσεις κάνοντας χρήση του κριτηρίου Bonferroni διαπιστώθηκε, ότι για το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων η στατιστικά σημαντική διαφορά για το στυλ επιβολή ευθύνεται η διαφορά μεταξύ των υποδιευθυντών/ριών-διευθυντών/ριών και υποδιευθυντών/ριών-εκπαιδευτικών, ενώ για το στυλ αποφυγή ο έλεγχος Bonferroni έδειξε ότι υπάρχει στατιστική σημαντική σχέση μεταξύ υποδιευθυντών/ριών-εκπαιδευτικών.

3.5. Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων με το κριτήριο T-test

Η μηδενική υπόθεση στη μέθοδο T-test υποθέτει, ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές, ενώ για την απόρριψη, η τιμή σημαντικότητας p-value θα πρέπει να είναι $<0,05$. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου T - test, όπως παρουσιάζονται στον **πίνακα 5** προκύπτει για το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων αποφυγή τιμή p-value = 0,014, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των αντιλήψεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στα ολιγοθέσια και πολυθέσια δημοτικά σχολεία. Αντίθετα, για το στυλ συμβιβασμός και επιβολή προέκυψαν τιμές p-value $>0,05$, αποτέλεσμα που υποδηλώνει, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τους δύο τύπους σχολείων. Να τονισθεί, ότι οι τιμές σημαντικότητας του ελέγχου Levene έδειξε, ότι ισχύει η υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων μόνον για το στυλ του συμβιβασμού (sig. = 0,257 $>0,05$), ενώ δεν ισχύει για το στυλ της αποφυγής (sig. = 0,003 $<0,05$) και της επιβολής (sig. = 0,000 $<0,05$).

Πίνακας 5: Έλεγχος T-test του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με τον τύπο της σχολικής μονάδας

	Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Levene's - T		t	df	p-value
		F	Sig.			
Τύπος σχολικής μονάδας	Συμβιβασμός	1,289	0,257	-0,564	780	0,573
	Αποφυγή	8,790	0,003	-2,470	779	0,013
	Επιβολή	22,025	0,000	-1,544	712	0,127

4. Συζήτηση - Συμπεράσματα

Το αυξημένο ποσοστό του γυναικείου φύλου που συμμετέχει στην έρευνα αποδεικνύει την «γυναίκοποίηση» του εκπαιδευτικού επαγγέλματος, φαινόμενο που υφίσταται διεθνώς, καθότι τόσο στην ελληνική, όσο και στην Ευρωπαϊκή εκπαίδευση υπηρετούν περισσότερες γυναίκες στη βαθμίδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Eurydice, 2013). Σχετικά με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας το προφίλ των εκπαιδευτικών δείχνει, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των μελών βρίσκεται στις πιο παραγωγικές ηλικίες στη βαθμίδα της δημοτικής εκπαίδευσης, έχουν μια συσσωρευμένη εκπαιδευτική εμπειρία η οποία λειτούργησε εποικοδομητικά και όχι ανασταλτικά για τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Τέλος, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προσόντα, υψηλό αποδεικνύεται το επίπεδο εξειδίκευσής τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις αυξημένες απαιτήσεις της σύγχρονης διδακτικής και οργανωτικής των σχολείων. Σχετικά με τη γνώση ξένων γλωσσών τα στοιχεία αυτά αποτελούν ένα αισιόδοξο μήνυμα για το διδακτικό δυναμικό, διότι δίνει τη δυνατότητα εύκολης

πρόσβασης στη ξενόγλωσσα βιβλιογραφία και αποτελεί κίνητρο-πλεονέκτημα για την συμμετοχή σε καινοτόμα Ευρωπαϊκά και διεθνή εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε σχέση με τη γνώση των ΤΠΕ, τα στοιχεία αποδεικνύουν τη δυνατότητα αξιοποίησης ενός εκπαιδευτικού εργαλείου, ιδιαίτερα στα oligothésia σχολεία για τη παροχή ουσιαστικής εκπαίδευσης που στηρίζεται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους (Γούπος & Μπέτζελος, 2009, Giannakos & Vlamos, 2012). Τόσο τα εκπαιδευτικά προσόντα, όσο και πρόσθετα εκπαιδευτικά προσόντα επιβεβαιώνουν την προηγούμενη θεώρηση για τη θετική στάση που τηρούν όλοι οι εκπαιδευτικοί, ως προς την επαγγελματική τους εξέλιξη και ανάπτυξη.

Ως αναφορά το ερευνητικό ερώτημα (ΔΕ1) σκιαγραφώντας τις αντιλήψεις του συνόλου των ερωτηθέντων (N=782) διαπιστώθηκε, ότι η επιλογή του συμβιβασμού ως πρώτη προτίμηση υποδηλώνει, ότι οι στόχοι των εμπλεκόμενων μερών αποκλείονται αμοιβαία, οι διαπραγματεύσεις τους έχουν φτάσει σε αδιέξοδο και αναζητούν μια ενδιάμεση στάση όσον αφορά το ενδιαφέρον για προσωπικούς στόχους και για τους στόχους των τρίτων (Chan et al., 2006). Αν και θεωρείται απλή και αποτελεσματική μέθοδος για την αντιμετώπιση συγκρούσεων, η επίλυση είναι επιφανειακή διότι παρακάμπτεται η αναζήτηση των βαθύτερων επιθυμιών και αναγκών των δύο ομάδων, προκειμένου να αποφευχθεί η παρατεταμένη σύγκρουση, όπως αναφέρουν προηγούμενες έρευνες (Rahim, 2001, Montana & Charnov, 2006).

Η επιλογή της αποφυγής σε χαμηλότερο βαθμό απεικονίζει το χαμηλό ενδιαφέρον από τα αντικρουόμενα μέρη τόσο για τους προσωπικούς στόχους, όσο και για τους στόχους των άλλων, ενώ εμπεριέχει το στοιχείο της αγνότητας και το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτό το τύπο αδιαφορεί για τη σύγκρουση, παραμένει ουδέτερο, προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά ή αισθάνεται αδυναμία για την επίλυση της σύγκρουσης (Chen & Tjosvold, 2002, Chan et al., 2006). Ωστόσο, η επιλογή αυτού του στυλ συμπεριφοράς διατηρεί τη διάθεση για σύγκρουση σε λανθάνουσα κατάσταση και μπορεί να εμφανιστεί διαφορετικά με μεγαλύτερη ένταση και δυσμενέστερη έκβαση κάποια άλλη στιγμή, σύμφωνα με άλλες έρευνες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).

Η υιοθέτηση του στυλ της επιβολής ως τρίτη προτίμηση φανερώνει, ότι οι ερωτηθέντες δεν προτάσσουν τις προσωπικές απόψεις και τους ατομικούς στόχους, προσπαθώντας να επιβάλλουν τα συμφέροντά τους με κάθε κόστος, αγνοώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες των άλλων. Επιπλέον, δεν χρησιμοποιούν την εξουσία που απορρέει λόγω της θέσης-ιεραρχίας ή εμπειρίας και εξειδίκευσης και δεν ασκούν πίεση για την διευθέτηση της σύγκρουσης διότι σε διαφορετική περίπτωση είναι αυξημένη η πιθανότητα επανάληψης της στο μέλλον με άλλη μορφή, όπως έδειξαν προηγούμενες έρευνες (Chen & Tjosvold, 2002).

Σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα (ΔΕ2) τα αποτελέσματα για τα πολυθέσια σχολεία επιβεβαιώνουν εν μέρει προηγούμενες έρευνες, όπου οι διδάσκοντες ανεξαρτήτως

ιεραρχικής βαθμίδας χρησιμοποιούν πρωτίστως συμβιβαστικούς τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων (Balay, 2006, Τέκος & Ιορδανίδης, 2011, Αντωνίου, 2018, Μαλιάρα, 2018) και τρόπους συνεργασίας και συμβιβασμού (Αργυρίου κ.ά., 2011, Λεπίδας, 2012, Βασιλοπανάγου, 2016, Σούγια, 2018, Ευγενικός, 2019).

Ακολουθεί στις προτιμήσεις η τεχνική της αποφυγής, με μικρή διαφορά από την κυριαρχία ως τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων, εύρημα που συμφωνεί με άλλες μελέτες (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011, Λεπίδας, 2012, Βασιλοπανάγου, 2016, Σούγια, 2018, Ευγενικός, 2019), σε αντίθεση με άλλη μελέτη όπου επιλέγεται ως τελευταία προτίμηση το στυλ της αποφυγής (Μαλιάρα, 2018).

Αν και η υιοθέτηση του στυλ του συμβιβασμού θεωρείται ως καταλληλότερη για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων, σε αντίθεση με τα άλλες τεχνικές που ενδείκνυνται για στη διευθέτηση καθημερινών και τακτικών προβλημάτων (Rahim, 2001), όταν χρησιμοποιείται δεν αντιμετωπίζονται οι βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, με κίνδυνο να προκαλέσουν μελλοντική σύγκρουση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Επιπλέον, όταν υιοθετείται συχνά, μπορεί να ερμηνευτεί ως αδυναμία δέσμευσης και να ανάληψης πρωτοβουλιών (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011).

Αντίθετα, η αποφυγή και η επιβολή γενικά θεωρούνται αναποτελεσματικές τεχνικές, καθώς επιφέρουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης και οδηγούν σε συναισθηματική φόρτιση και αύξηση του επιπέδου άγχους για τους εμπλεκόμενους. Βέβαια, οι ερωτηθέντες δεν απορρίπτουν εντελώς την τεχνική της αποφυγής, καθώς η μετάθεση για το μέλλον της αντιμετώπισης της σύγκρουσης βοηθά στην εκτόνωση της κατάστασης, ενώ σε πολύ λίγες περιπτώσεις κάνουν χρήση της εξουσίας τους για να επιβάλουν την άποψή τους, στρατηγικές οι οποίες σε διαφορετική περίπτωση θα προκαλούσαν αυξημένα επίπεδα έντασης και συγκρούσεων (Adams, 1990).

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα για τα oligothésia δημοτικά σχολεία διαπιστώνουμε, ότι συμφωνούν εν μέρει με προηγούμενες έρευνες, όπου οι επικοινωνιακές πρακτικές του συμβιβασμού που προϋποθέτουν την διάθεση για συνεργασία των αντιμαχόμενων μερών επικρατούν των αποφασιστικών πρακτικών της επιβολής, όπου οι δύο πλευρές εμμένουν στις αρχικές τους θέσεις και αρνούνται να συμβιβαστούν, ενώ η αναβολή της σύγκρουσης δια της αποφυγής δεν τυγχάνει της αποδοχής των ερωτηθέντων, εύρημα που επιβεβαιώνεται από προηγούμενες μελέτες σε oligothésia δημοτικά σχολεία στην Κύπρο (Τσιαπλής, 2015) και σε ολόημερα oligothésia-πολυθέσια νηπιαγωγεία στην Ελλάδα (Μπατσούλα, 2015).

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση (H01) διαπιστώθηκε, ότι οι διευθυντές/ριες και οι εκπαιδευτικοί προτιμούν και υιοθετούν για την διαχείριση των διενέξεων το στυλ του συμβιβασμού, ακολούθως το στυλ της αποφυγής και σε ακόμη χαμηλότερο βαθμό το στυλ της επιβολής, ενώ οι παρατηρούμενες μέσες τιμές των απόψεων τους γι' αυτές τις επιλογές διαφοροποιούνται ελαφρώς, χωρίς όμως να είναι στατιστικά σημαντικές. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με άλλες έρευνες που καταγράφουν,

την ίδια σειρά επιλογής του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων από τους ερωτηθέντες στην πρωτοβάθμια (νηπιαγωγεία, δημοτικά) και δευτεροβάθμια (γυμνάσια, λύκεια) εκπαίδευση (Παρασκευόπουλος, 2008, Τέκος & Ιορδανίδης, 2011, Μπατσούλα, 2015, Βασιλοπανάγου, 2016, Ευγενικός, 2019, Χασιώτη, 2019), διαφοροποιούνται ως προς την δεύτερη και τρίτη επιλογή σε σχέση με άλλους ερευνητές (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015, Αντωνίου, 2018, Μαλιάρα, 2018), ενώ έρχονται σε αντίθεση ως προς την πρώτη και δεύτερη επιλογή σε πρόσφατη έρευνα στα δημοτικά σχολεία όπου οι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν, ότι οι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης υιοθετούν στρατηγικές διαχείρισης συνυφασμένες με χαρακτηριστικά του στυλ αποφυγής, ενώ κάποιες φορές και συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης (Κοχλιαρίδου, 2019).

Σκιαγραφώντας τα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι και οι εκπαιδευτικοί που δεν κατέχουν διευθυντικές θέσεις είναι περισσότερο πρόθυμοι να συμβιβασθούν και να καταλήξουν σε μία αμοιβαία λύση που να ικανοποιεί και τα δύο μέρη, αν και αυτή η αντίληψη έρχεται σε αντίθεση με την άποψη, ότι οι εκπαιδευτικοί και ιδιαίτερα οι νέοι, γενικά είναι πιο ανταγωνιστικοί και μαχητικοί, υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό το στυλ της επιβολής (Παρασκευόπουλος, 2008) και με αντίστοιχες έρευνες που υποστηρίζουν, ότι οι διευθυντές/ριες δημοτικών σχολείων είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν διαχειριστικές-συμβιβαστικές στρατηγικές από ότι οι εκπαιδευτικοί (Balay, 2006, Τέκος & Ιορδανίδης, 2011).

Αντίθετα, οι υποδιευθυντές/ριες επιλέγουν και υιοθετούν μετά το στυλ του συμβιβασμού, της επιβολής και σε οριακά χαμηλότερο βαθμό το στυλ της αποφυγής. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με πρόσφατες έρευνες που υποστηρίζουν, ότι οι κατέχοντες διευθυντικές θέσεις - χωρίς βέβαια να αναφέρεται, ότι σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι υποδιευθυντές/ριες - ακολουθούν τις ίδιες επιλογές (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015, Αντωνίου, 2018, Μαλιάρα, 2018).

Συγκρίνοντας τη μέση τιμή των αντιλήψεων των υποδιευθυντών/ριών με εκείνες των διευθυντών/ριών και εκπαιδευτικών για το στυλ της επιβολής διαπιστώθηκε, ότι είναι στατιστικά σημαντικές. Η εξήγηση που μπορεί να δοθεί γι' αυτό το εύρημα είναι ότι στην περίπτωση της υποδιεύθυνσης τα αποτελέσματα επηρεάζονται από το ιεραρχικό επίπεδο τους αλλά και την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα η οποία καταφεύγει στην επιλογή του ονομαζόμενου «*στυλ εφεδρείας*» (Rahim, 2001), μια επιστημονική θεώρηση που συμφωνεί και με άλλες μελέτες, αφού ο τρόπος της επιβολής έχει να κάνει με την ανάδειξη της ισχύος που στην περίπτωση των υποδιευθυντών, προέρχεται από τη θέση που κατέχουν και ασκείται σε ομότιμους, υφιστάμενους ή ακόμη και σε προϊστάμενους (Havenga & Visagie, 2006). Η υποδιεύθυνση είναι «*συμπιεσμένη*» ανάμεσα σε δύο ιεραρχικά επίπεδα, έχοντας σύνθετα και συχνά αντικρουόμενα καθήκοντα, αλλά και περιορισμένες ελευθερίες, εξαιτίας του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Σε μια ενδεχόμενη διένεξη υποστηρίζεται, ότι αν η άλλη πλευρά αρχίζει να αναπτύσσει

ανισόρροπη ισχύ, τότε αρχίζει να μειώνεται το ενδεχόμενο επίλυσης μέσω του συμβιβαστικού τρόπου και εφαρμόζεται ο τρόπος της επιβολής (Munduate et al., 1997). Να τονισθεί επίσης, ότι για άμεσες λύσεις και την ταχεία αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης, ο τρόπος της επιβολής θεωρείται κατάλληλος, σύμφωνα με κάποιους επιστήμονες (Rahim, 2001) και ακολουθείται από άτομα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, καταλαμβάνοντας διευθυντικές θέσεις στα ανώτερα οργανωσιακά επίπεδα (Thomas & Thomas, 2008), απόψεις που μπορεί να ερμηνεύσουν τη διάθεση και τις αντιλήψεις των υποδιευθυντών/ριών.

Επιπλέον, συγκρίνοντας τη μέση τιμή των αντιλήψεων των υποδιευθυντών/ριών με εκείνες των διευθυντών/ριών και εκπαιδευτικών για το στυλ της αποφυγής διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνον για τις μέσες τιμές των αντιλήψεων μεταξύ υποδιευθυντών/ριών και εκπαιδευτικών. Το εύρημα αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι ο τρόπος διαχείρισης της αποφυγής από τους υποδιευθυντές/ριες που ακολουθούν αυτή τη θεώρηση, ότι «*αποφασίζω να μην αποφασίσω*» συνδέεται με τη γραφειοκρατία του δημόσιου σχολείου (Balay, 2006, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012) και δημιουργεί αναποτελεσματικότητα στον σχολείο και στην ομάδα επειδή αναπτύσσει αισθήματα αδικίας (Chen & Tjosvold, 2002). Αυτό πιθανό να τους οδηγεί στην υιοθέτηση αυτής της παθητικής στάσης, ενώ μερικές φορές είναι θεμιτή ως μέσο, όταν η σύγκρουση σχετίζεται με ένα επουσιώδες ζήτημα ή εμφανίζεται σε ακατάλληλη χρονική συγκυρία για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Rahim, 2001). Η άποψη, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις επιλογές της υποδιεύθυνσης, ενισχύεται από πρόσφατη έρευνα μας η οποία διαπίστωσε διαφορές στατιστικά σημαντικές στις αντιλήψεις των υποδιευθυντών για κάποιες πρακτικές που διαμορφώνουν την συνεργατική κουλτούρα στα ολόημερα δημοτικά σχολεία σε σχέση με τους διευθυντές/ριες και εκπαιδευτικούς (Τσιπά & Αθανασούλα-Ρέππα, 2019).

Σχετικά με την ερευνητική υπόθεση (H02) διαπιστώθηκε, ότι οι ερωτηθέντες στο ολιγοθέσιο σχολεία σημειώνουν μικρότερες μέσες τιμές στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου συγκρινόμενες με εκείνες των ερωτηθέντων στα πολυθέσια. Επίσης, αποδεικνύεται, ότι μόνον για το στυλ της αποφυγής διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά οι μέσες τιμές των αντιλήψεων των ερωτηθέντων στα πολυθέσια σχολεία, έναντι εκείνων στα ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία.

Προσπαθώντας να ερμηνεύσουμε αυτά τα ευρήματα θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι σε μικρούς συλλόγους διδασκόντων η σχέση των συναδέλφων μεταξύ τους είναι διαφορετικές από ότι σε μεγάλους συλλόγους με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση προβλημάτων να είναι διαφορετική. Προηγούμενες έρευνες αναφέρουν, ότι δεν υπάρχουν διαφορές (Henkin et al., 2000), σε αντίθεση με άλλες που υποστηρίζουν την ύπαρξη διαφορών στη διαχείριση του στυλ διενέξεων από διευθυντές/ριες διαφορετικών επιπέδων σχολείων (Τέκος & Ιορδανίδης 2011; Βασιλοπανάγου, 2016). Μπορούμε λοιπόν να θεωρήσουμε, ότι οι υπηρετούντες στα ολιγοθέσια σχολεία δεν είναι

τόσο απόλυτοι για τις συμπεριφορές που πρέπει να αναπτυχθούν στην προσπάθεια επίλυσης των διενέξεων και δεν πρέπει να αγνοούμε, ότι οι επιλογές των ερωτηθέντων μπορεί να επηρεάζονται από την σχολική οργανωσιακή κουλτούρα και το ευρύτερο οικονομικό-κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον. Να τονισθεί, ότι οι διδάσκοντες στα ολιγοθέσια σχολεία έχουν να επιτελέσουν ένα πολυδιάστατο έργο συνήθως χωρίς σημαντική εμπειρία, επαγγελματισμό, σαφείς στόχους, απαραίτητα μέσα, υλικοτεχνική υποδομή και ενίοτε απόμακρα από τις διοικητικές και υποστηρικτικές δομές της εκπαίδευσης, υπολείπονται ελαφρώς στη καλλιέργεια συμπεριφορών οργανωσιακής κουλτούρας (Galton et al., 1998). Ωστόσο, η πλειονότητα των ολιγοθέσιων δημοτικών σχολείων στην πραγματικότητα αποτελούν μικρές εκπαιδευτικές ομάδες συνεργασίας και συνυπάρχουν πιο εύκολα η εγγύτητα και η εμπιστοσύνη, στοιχεία που συμβάλλουν θετικά στην οργάνωση παιδαγωγικών και οργανωτικών διαδικασιών και στη συλλογικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού (Jorge, 2001).

Αντίθετα, σε μία μεγάλη σε μαθητικό δυναμικό σχολική μονάδα δημιουργούνται περισσότερες διενέξεις μεταξύ των εκπαιδευτικών του συλλόγου διδασκόντων και της διεύθυνσης. Επομένως, ο προγραμματισμός καθίσταται δύσκολος, οι εμπλεκόμενοι έχουν να λάβουν υπόψη τους πιο πολλούς παραμέτρους στην επίλυση των προβλημάτων και επιπλέον αν και έχουν ως προτεραιότητά τους την συμβιβαστική πρακτική, πιθανότατα να καταφεύγουν στην όχι και τόσο αποδεκτή λύση της αποφυγής, μετατοπίζοντας τη σύγκρουση ή δίνοντας μια προσωρινή λύση.

5. Γενικό συμπέρασμα - Προτάσεις

Γενική διαπίστωση είναι, ότι οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις και οι εκπαιδευτικοί στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία, όταν βιώνουν μία σύγκρουση ακολουθούν πρωτίστως στρατηγικές που είναι συνυφασμένες με εποικοδομητικές-συμβιβαστικές πρακτικές. Σε δεύτερο βαθμό επιλέγουν την στρατηγική της αποφυγής αναγνωρίζοντας ότι, σε κάποιες περιπτώσεις αυτή βοηθά στην εκτόνωση της κατάστασης, με εξαίρεση την υποδιεύθυνση η οποία υιοθετεί πιο αποφασιστικές-δυναμικές τεχνικές συνυφασμένες με την αυτοπεποίθηση (επιβολή) η οποία αν και αναποτελεσματική διότι χρησιμοποιεί την εξουσία για να επιβάλει την άποψή της, αποτελεί μία στρατηγική η οποία σε διαφορετική περίπτωση θα προκαλούσε αυξημένα επίπεδα έντασης. Παρόμοια τάση που αφορούν τις αντιλήψεις διευθυντών/ριων και εκπαιδευτικών στην επιλογή της στρατηγικής των συγκρούσεων για τα ολοήμερα δημοτικά σχολεία παρατηρήθηκε και στους δύο τύπους σχολείων, ενώ εμφανής είναι η στατιστικά σημαντική υπεροχή των αντιλήψεων των ερωτηθέντων για το στυλ της αποφυγής στα πολυθέσια σχολεία. Αναμφισβήτητα, δεν υπάρχουν συνταγές για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στα σχολεία, ενώ σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που επηρεάζουν την διαχείρισή τους. Η ικανότητα λοιπόν χειρισμού

συγκρούσεων αποτελεί μια αναγκαία και βασική δεξιότητα που θα πρέπει να αναπτύξουν οι ηγέτες ή/και εν δυνάμει ηγέτες, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στις καθημερινές προκλήσεις κατά την εκτέλεση του διοικητικού τους ρόλου.

Πρόταση μας είναι ο προσανατολισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής σε ένα πιο ευέλικτο και αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο θα ενισχύει το διάλογο και την αποδοτική αντιμετώπιση των σχολικών προβλημάτων-συγκρούσεων. Επιβάλλεται ο σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης αποκλειστικά για τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης ή για όσους μελλοντικά πρόκειται να διεκδικήσουν προκειμένου να γίνουν κοινωνοί των θετικών και αρνητικών πτυχών των αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης των διενέξεων. Ειδικά οι σχολικοί ηγέτες ή/και εν δυνάμει ηγέτες να πεισθούν να καλλιεργήσουν ένα κλίμα επαγγελματισμού στα σχολεία τους, που θα επιτρέπει σχετική αυτονομία στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να μπορεί να εφαρμόσει εποικοδομητικές πρακτικές για την διευθέτηση των εντάσεων - κρίσεων.

Αναμφίβολα, η εφαρμογή των πλέον ενδεδειγμένων τεχνικών κατά περίπτωση από μέρους όλων, αμβλύνουν τα περιθώρια εξέλιξης των συγκρούσεων, ελαχιστοποιούν τυχόν δυσλειτουργίες στο σχολείο, συντελώντας παράλληλα στην αποκόμιση της μέγιστης δυνατής ωφέλειας για την σχολική κοινότητα.

Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008) *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012) Συγκρούσεις - ηγεσία και αποτελεσματικότητα στα σχολεία. Στο: Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ). *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το νέο σχολείο*. Αθήνα: Επίκεντρο, (σ. σ. 185-202).
- Adams, D. C. (1990) Perceptions of conflict, conflict management styles and commitment in middle level school. *Ph. D Dissertation Abstracts International*, 50(7): 1854-A.
- Αντωνίου, Φ. (2018) *Διαχείριση συγκρούσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Μεταπτυχιακή ερευνητική διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Αργυρίου, Α. Ανδρεάδου, Δ. & Α. Αθανασούλα-Ρέππα (2013) Συμβουλευτική παρέμβαση στη διευθέτηση των συγκρούσεων στο σχολείο από τον/την διευθυντή/ρια. *Επιστήμες Αγωγής*, 1: 125-135.
- Balay, R. (2006) Conflict management strategies of administrations and teachers. *Asian Journal of management cases*, 3: 5-24.

- Βασιλοπανάγου, Α. (2016) *Τρόποι διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.*
- Bell, A. & A. Singsworth (1987) *The small rural primary school*. Sussex: The Falmer press.
- Blake, R.R. & J.S. Mouton (1970) The fifth achievement. *Journal of applied behavioral science*, 6: 413-416.
- Chan, C. C. A., Monroe, G., Ng, J. & R. Tan (2006) Conflict management styles of male and female Junior accountants. *International Journal of management*, 23(2): 289-295.
- Chen, G. & D. Tjosvold (2002) Conflict management and team effectiveness in China: The mediating role of justice. *Asia pacific J of management*, 19: 557-572.
- Chung, Y., Church, R. & J. Zick (2004) Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team performance management*, 10(1/2): 26-34.
- Γούπος, Θ. & Ν. Μπέτζελος (2009) Νέες μορφές εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής παρέμβασης με τη βοήθεια των Τ. Π.Ε. για την αντιμετώπιση προβλημάτων στα ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία. 1^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο «Ένταξη και χρήση των Τ. Π.Ε. στην εκπαιδευτική Διαδικασία». Βόλος, 24-26 Απριλίου 2009.
- Ekonomopoulos, D. & A. Brouzos (2017) An investigation of teacher' perceptions of Multi-grade school functioning. *Education Sciences*, 2: 64-83.
- Ευγενικός, Ν. Ι. (2019) *Διαχείριση συγκρούσεων και τεχνικές αντιμετώπισής τους από τους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Αθηνών.*
- Eurydice, (2013) *Αριθμοί κλειδιά για εκπαιδευτικούς και διευθυντές*. www.Eurydice.org
- Field, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE (2nd edn).
- Galton, M., Hargreaves, L. & C. Comber (1998) Classroom practice and the national curriculum in small rural primary schools. *British educational research journal*, 24(1): 43-61.
- Giannakos, M. & P. Vlamos (2012) Using educational webcasts in small multigrade schools of isolated islands. *International journal of education and development using information and communication technology*, 8(2): 131-141.
- Jorge, A. (2001) Forgetting about friendship: using conflict in teacher communities as a catalyst for school change. *Journal of educational change*, 2: 97-122.
- Havenga, W. & J. Visagie (2006) Interpersonal conflict- handling styles used in public and private sector organizations: a comparative study. *SA Journal of industrial psychology*, 32 (1): 60-65.
- Henkin, A. B., Cistone, P J. & J. R. Dee (2000) Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational administration*, 38(2): 142-158.

- Holton, B. & C. Holton (1992) *The manager's short course: A complete course in leadership skills for the first-time manager*. John Wiley & Sons, Inc.
- Μητσαρά, Σ. & Γ. Ιορδανίδης (2015) Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, 3: 57-96.
- Κοχλιαρίδου, Μ. (2019) *Ο διευθυντής ως διαχειριστής συγκρούσεων. Διερευνώντας τις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ξάνθης*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. ΕΑΠ Πάτρας.
- Λεπίδας, Δ. (2012) *Συγκρούσεις στο σχολείο: Ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Macaulay, S. & S. Cook (1994) *How to improve your customer service*. London: Kogan Page.
- Μακράκης, Β. (2005) *Χρήση του SPSS. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μαλιάρα, Δ. (2018) *Στυλ ηγεσίας και στυλ διαχείρισης συγκρούσεων στο σχολείο: Αντιλήψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Βόλου*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Montana, J. P. & H. B. Charnov (2006) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπατσούλα, Ο. (2015) *Ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγείου στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μπρούζος, Α. (1999) Ο εκπαιδευτικός και κοινωνικός αποκλεισμός στα ολιγοθέσια σχολεία. Μύθοι και πραγματικότητα. *Πρακτικά 8ου διεθνούς συνεδρίου παιδαγωγικής εταιρείας Ελλάδος*. Αθήνα, (σ. σ. 263-279).
- Munduate, L., Luque, P. & M. Bar n (1997) Styles of handling interpersonal conflict: an observational study. *Psicothema*, 9(1): 145-153.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008) *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου: Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Pincas, A. (2007) *Overview of reported methods of teaching Multi-grade classes in the developing world*. [www.ea.gr/95589507826368 International_Teaching_methods_summary.doc](http://www.ea.gr/95589507826368%20International_Teaching_methods_summary.doc)
- Rahim, M. A. (1983) A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management Journal*, 26: 368-376.
- Rahim, A. (2001) *Managing conflict in organizations*. London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2011) *Managing conflict in organization*. New Brunswick, New Jersey: Transaction publishers, (4th edition).

- Rahim, M. A. & N. R. Magner (1995) Convergent and discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory II. *Psychologists reports*, 74: 35-38.
- Robbins, S. P. & T. A. Judge (2012) *Essentials of organizational behavior*. Pearson education, Inc., (12th edition).
- Σαΐτη, Α. & Χ. Σαΐτης (2012) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση,
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σούγια, Λ. (2018) *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον: ο ρόλος του Διευθυντή*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. ΕΑΠ Πάτρας.
- Τέκος, Γ. & Γ. Ιορδανίδης (2011) Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 51: 199-217.
- Thomas, K. W. (1976) Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. & G. F. Thomas (2008) Conflict styles of men and women at six organization levels. *International journal of conflict management*, 14(2): 1-38.
- Τσιαπλής, Ν. (2015) Οι συγκρούσεις και η συμβολή τους στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών στο ολιγοθέσιο δημοτικό σχολείο. *Κυπριακός Οργανισμός Εκδοτών Διαδικτύου*, 30: 7-9.
- Τσιπά, Σ. & Α. Αθανασούλα-Ρέππα (2019) Η διερεύνηση της συνεργατικής κουλτούρας ως μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς στα ολοήμερα δημοτικά σχολεία *Πρακτικά 27^{ου} Διεθνούς εκπαιδευτικού συνεδρίου στην διαπολιτισμική αγωγή και εκπαίδευση*. Συνεδριακό και Πολιτιστικό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα, 28-30 Ιουνίου 2019, (σ. σ. 483-504).
- Φύκαρης, Ι. (2002) *Τα Ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία και Ελληνική εκπαίδευση, θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Φασουλής, Κ. (2006) Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσον αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *Πρακτικά 3^{ου} Πανελληνίου συνεδρίου*. Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης. Αθήνα, 13-14 Μαΐου 2006, (σ. σ. 520-525).
- Χασιώτη, Τ. (2019) *Ο ρόλος των διευθυντών/τριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.