

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ CONFLICTS AMONG PRIMARY SCHOOL EDUCATORS: CAUSES, EFFECTS AND MANAGEMENT STYLES

Ελένη Τσεκούρα
Μεταπτυχιακός τίτλος:
Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων ΠΑΔΑ,
Καθηγήτρια Αγγλικών
Α/βάθμια Εκπαίδευση
elenitsekoura@yahoo.gr

Περίληψη

Η σύγκρουση αποτελεί καθημερινό φαινόμενο στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ενώ σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες η ορθή διαχείρισή και η διατήρησή της σε ένα βέλτιστο επίπεδο ενδέχεται να έχει θετικό πρόσημο. Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, τους τρόπους που επιλέγουν να διαχειριστούν μια ενδεχόμενη σύγκρουση αλλά και τις συνέπειες των συγκρούσεων, θετικές ή αρνητικές, σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν με μεγαλύτερη επιτυχία τις παρελθοντικές συγκρούσεις σε σχέση με τις παροντικές. Ως πρωταρχική αιτία των συγκρούσεων αναδείχθηκαν οι ατομικές διαφορές. Οι εκπαιδευτικοί φάνηκε ότι υιοθετούν κατά κύριο λόγο τη μέθοδο της συνεργασίας για τη διαχείριση των μεταξύ τους συγκρούσεων, οι γυναίκες δείχνουν αυξημένη προτίμηση στη μέθοδο της αποφυγής και οι εκπαιδευτικοί με την λιγότερη εκπαιδευτική εμπειρία απέχουν αισθητά από τη χρησιμοποίηση της μεθόδου της κυριαρχίας. Τέλος, αναφορικά στις συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι μια σύγκρουση έχει περισσότερες αρνητικές συνέπειες, παρά θετικές.

Λέξεις κλειδιά

Συγκρούσεις εκπαιδευτικών, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διαχείριση σύγκρουσης, αιτίες συγκρούσεων, συνέπειες συγκρούσεων.

Abstract

Conflict among educators constitutes a daily phenomenon within educational organizations yet, according to modern theories, its successful management along with sustaining conflict at an optimum level could benefit them. This study attempted to investigate the causes of conflict

among primary school educators, the methods applied to deal with a potential conflict as well as the effects, both positive and negative, that conflicts bring about at a school unit level. The findings of this research indicate that educators can successfully identify past rather than present conflict. The primary cause of conflict seems to originate from personal differences. Primary school teachers tend to apply the method of cooperation to resolve conflict among them, women significantly choose the method of avoidance while teachers with limited working experience notably distance themselves from the use of the dominance method. As for the consequences that conflict entails for primary schools, the majority of teachers advocate that negative ones outweigh the positive ones.

Key words

School conflict, educators, primary school, conflict management, causes of conflict, effects of conflict.

0. Εισαγωγή

Το φαινόμενο της σύγκρουσης μπορεί να θεωρηθεί σύγχρονο της ανθρώπινης ύπαρξης ενώ παρατηρείται σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας. Στις σημερινές απαιτητικές, σύνθετες και ετερογενείς κοινωνίες οι εκπαιδευτικοί θεσμοί καλούνται να παρέχουν εκπαιδευτικά αγαθά με όρους ποιότητας και δικαιοσύνης, εξυπηρετώντας στόχους κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης ενώ παράλληλα οφείλουν να σέβονται τις πολλαπλές ταυτότητες όπως αυτές εκφράζονται στο σχολικό περιβάλλον. Η διαπραγμάτευση αυτών των, ετερόκλητων πολλές φορές, στόχων συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις ενώ ταυτόχρονα η επίτευξή τους προϋποθέτει συναινέσεις στον ευρύτερο εκπαιδευτικό χώρο αλλά και στο χώρο της σχολικής μονάδας, ειδικότερα.

Η επιστημονική διερεύνηση των αιτιών, των θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων στα πλαίσια της σχολικής μονάδας έχει ιδιαίτερη αξία και βαρύτητα αφού φιλοδοξεί να οδηγήσει σε τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης των ζητημάτων που τις προκαλούν, κάνοντας το σχολείο πιο αποτελεσματικό, εστιασμένο και αποδοτικό στο εκπαιδευτικό του έργο.

Η παρούσα έρευνα ευελπιστεί να εισφέρει στην καλύτερη κατανόηση των αιτιών που οδηγούν στη σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην βαθμίδα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, τον τρόπο που επιλέγουν οι ίδιοι να τη διαχειριστούν αλλά και τα αποτελέσματα των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Άλλωστε, η καλύτερη κατανόηση των σχολείων ως οργανισμών προϋποθέτει την κατανόηση των συγκρούσεων που συμβαίνουν μέσα σε αυτά και πως όσο πιο πολύπλοκος γίνεται ένας εκπαιδευτικός οργανισμός τόσο περισσότερες αναμένεται να είναι οι διαφωνίες στο εσωτερικό του.

Η μελέτη αυτή χωρίζεται σε δύο διακριτά μέρη · το πρώτο είναι το θεωρητικό και το δεύτερο το ερευνητικό. Στο πρώτο και θεωρητικό μέρος διασαφηνίζεται ο όρος της σύγκρουσης,

αναλύονται οι τυπολογίες σύγκρουσης, οι αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις, οι συνέπειες θετικές και αρνητικές που απορρέουν από την ύπαρξή των συγκρούσεων καθώς οι τρόποι διαχείρισής τους. Τέλος, παραθέτονται συναφείς έρευνες και δεδομένα που εισφέρουν στη μελέτη του ερευνητικού ζητήματος. Το δεύτερο, ερευνητικό μέρος, παρουσιάζει τον σκοπό και το είδος, τα ερευνητικά εργαλεία, το δείγμα, τη μέθοδο και την ανάλυση της έρευνας και ακολούθως η συζήτηση των ευρημάτων, τα συμπεράσματα και προτάσεις. Στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τους μεθοδολογικούς σκοπούς της ερευνάς.

1. Θεωρητικό μέρος

1.1. Ορισμός σύγκρουσης

Η έννοια της σύγκρουσης ορίζεται γενικά ως κατάσταση ή συμπεριφορά έναντι εμπλεκόμενων μερών η οποία λαμβάνει ιδιαίτερες διαστάσεις ανάλογα με τα εμπλεκόμενα μέρη στα οποία αφορά. Έτσι υπάρχει η σύγκρουση συμφερόντων, την κοινωνική σύγκρουση, την ένοπλη σύγκρουση, την σύγκρουση οχημάτων, σωματιδίων και άλλων. Σε κοινωνιολογικούς όρους η σύγκρουση ορίζεται ως η ανθρώπινη συμπεριφορά, σε κοινωνική αλληλεπίδραση, όπου αποδίδεται στην Ελληνική γλώσσα με τους όρους «διαμάχη», «πάλη», «αγώνας», «ανταγωνισμός» ακόμα και ως «αντίθεση», με ακριβέστερο όρο αυτόν της διαμάχης (Wikipedia, 2023). Παρόλο που αρκετοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική οριοθέτηση του όρου «Σύγκρουση», όμως μέχρι σήμερα δεν υφίσταται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Rahim, 2001, Thomas, 1992).

1.2. Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς

Σχετικά με τη σύγκρουση στο επαγγελματικό περιβάλλον, αξίζει να σημειωθεί πως παραδοσιακά η σύγκρουση θεωρούνταν ανεπιθύμητος εισβολέας από μελετητές όπως οι Taylor (1911), Weber (1947) και Fayol (1949) σύμφωνα με την κυρίαρχη θεώρηση της εποχής για τους οργανισμούς. Όμως υπό το πρίσμα της νεότερης συστημικής θεώρησης πιστεύεται πως οι οργανισμοί μπορεί να ωφεληθούν από μια σύγκρουση, όταν αυτή αφορά σε λειτουργικά θέματα, ζητήματα στρατηγικών επιλογών ή πολύπλοκων νοητικών διεργασιών ή όταν εντάσσεται σε ένα συνολικότερο πλάνο του οργανισμού που αποβλέπει να εκπαιδεύσει τα στελέχη του μέσα από μια συμβουλευτική διαδικασία, αυτή της διοικητικής των συγκρούσεων (Πίνακας 1). Έτσι, από την αρχική επιταγή «κατάπνιξε τη σύγκρουση» οι οργανισμοί μεταφέρονται στη λογική του «διαχειρίσου τη σύγκρουση» και τελικά την προτροπή «αύξησε τη σύγκρουση, υπό προϋποθέσεις». Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως σύμφωνα με τα όσα αναφέρουν οι Γαλανάκης, Κυριάζος και Στάλικας (2017) σχετικά με τη σύγκρουση στο επαγγελματικό περιβάλλον, κάθε μέρα συμμετέχουμε κατά μέσο όρο σε πέντε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μας ενώ ο χρόνος που αφιερώνει ένας/μία μάνατζερ καθημερινά στη διαχείριση των συγκρούσεων ανέρχεται στο 18-25% του ωραρίου του/της. Όλα τα παραπάνω

καταδεικνύουν τη σημασία του φαινομένου αυτού, μια που για τη διαχείρισή του δαπανώνται χρόνος, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Πίνακας 1: Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Παραδοσιακές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Drucker, 1974)	Σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Robbins, 1998)
Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν	Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία	Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά εκρηκτικές συνέπειες	Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες ή και τα δύο ταυτόχρονα
Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων	Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων

Πηγή: Καραγιάννη & Ρουσσάκης (2015)

Παρόλο που η σύγκρουση συχνά θεωρείται λειτουργική για τους οργανισμούς, οι περισσότερες προτάσεις για την οργανωσιακή σύγκρουση ακόμη σχετίζονται με την επίλυση, την μείωση ή την ελαχιστοποίηση της. Η σύγκρουση σε επίπεδο οργανισμού δεν πρέπει απαραίτητα να μειώνεται ή να απαλείφεται αλλά να γίνεται αντικείμενο διαχείρισης (Rahim, 1985).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, οφείλονται στην πολυπλοκότητα των οργανισμών, έχουν αρνητικές αλλά και θετικές συνέπειες και μπορούν να αντιμετωπιστούν θετικά μέσα από την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν.

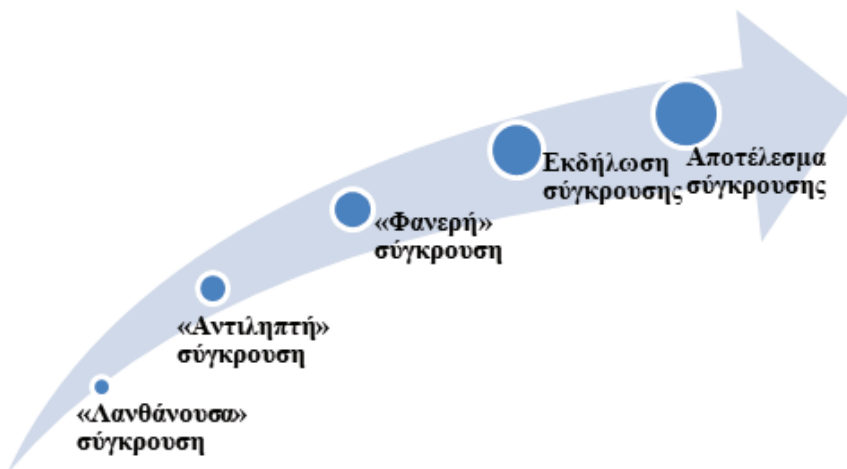
Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν ως μια κοινωνική οργάνωση, εντός της οποίας εντοπίζονται πολλοί δρώντες παράγοντες (εκπαιδευτικοί, διευθυντές, μαθητές, γονείς μαθητών κτλ) προκειμένου να εκπληρώσουν τους τιθήμενους στόχους, μέσα από τη συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ τους (Saiti 2015: 582). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που πλαισιώνει το σχολείο, έχει οδηγήσει σε μεταβολή του ρόλου των εκπαιδευτικών η οποία σε συνδυασμό με

την ετερογένεια των μελών της σχολικής μονάδας και των αντιλήψεών τους οδηγούν στην εκδήλωση συγκρούσεων οι οποίες ανάμεσα στους επαγγελματίες της εκπαίδευσης αποτελούν μια καθημερινή κατάσταση.

1.3. Τυπολογίες συγκρούσεων

Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τα χαρακτηριστικά και κατ' επέκταση την κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων. Ο Pondy (1967) αναφέρει πέντε στάδια στα οποία αποτυπώνεται η εξέλιξη μιας σύγκρουσης (Εικόνα 1). Στο πρώτο στάδιο η σύγκρουση «λανθάνει», υποβόσκει δηλαδή συνήθως όταν προκύπτει κάποια αλλαγή αλλά δεν εκδηλώνεται. Τα μέλη του οργανισμού συνειδητοποιούν ότι κάτι δεν πάει καλά. Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση «γίνεται αντιληπτή» ωστόσο συνήθως τα άτομα ή ομάδες δεν νιώθουν άμεσα να απειλούνται τα συμφέροντά τους. Σε αυτό το στάδιο παρατηρείται ανησυχία και ένταση. Στο τρίτο στάδιο η σύγκρουση «βιώνεται» και πλέον τα άτομα εμπλέκονται συναισθηματικά, νιώθουν την ανάγκη να υπερασπιστούν τη θέση τους η οποία θεωρούν ότι απειλείται και επικρατεί ένταση στις σχέσεις τους. Η σύγκρουση σε αυτό το στάδιο ονομάζεται «φανερή» (πραγματική) σύγκρουση αφού είναι πλέον έκδηλη στην καθημερινή συμπεριφορά των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή. Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση «εκδηλώνεται» είτε με μικρές διαφωνίες είτε με πιο επιθετικό τρόπο. Σε αυτό το στάδιο η σύγκρουση έχει υπερβεί ένα κρίσιμο σημείο έντασης και τα μέλη του σχολικού οργανισμού την έχουν αντιληφθεί, τη βιώνουν και αντιδρούν με ποικίλους τρόπους επιλέγοντας ανάμεσα στην ανοιχτή σύγκρουση ή την προσπάθεια επίλυσης του ζητήματος με διάθεση επικοινωνίας και λογική. Στο πέμπτο στάδιο της σύγκρουσης έχουμε το «αποτέλεσμα» της σύγκρουσης το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό και η έκβαση λειτουργική ή δυσλειτουργική. Αξίζει να σημειωθεί πως η σύγκρουση είναι ευκολότερο να λυθεί ή να προληφθεί στα αρχικά στάδια της.

Εικόνα 1: Τα στάδια της σύγκρουσης σύμφωνα με τον Pondy (1967)



1.4. Αιτίες συγκρούσεων

Οι βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

Ένας από τους βασικούς λόγους που οδηγούν στη δημιουργία ενδοσχολικών συγκρούσεων φέρεται να είναι η αναποτελεσματική ή ελλιπής επικοινωνία, η οποία οφείλεται, μεταξύ άλλων σε λάθος επιλογή χρόνου ή/και χώρου μετάδοσης μηνύματος, σε παρανοήσεις που σχετίζονται με λανθασμένη μετάδοση, αντίληψη και μετάφραση του μηνύματος (Σαϊτίς, 2007) αλλά επίσης και στην αδιαφορία, την έλλειψη σεβασμού και την αρνητική κριτική (Göksoy & Argon, 2016).

Μία ακόμη πηγή συγκρούσεων είναι οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ ατόμων ή ομάδων καθώς η πραγματοποίησή τους συχνά αποβαίνει εις βάρος άλλων ατόμων ή ομάδων δημιουργώντας διαμάχες, διαφωνίες και αντιπαραθέσεις (Μπουραντάς, 2002).

Μια επίσης συχνή αιτία διαμάχης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας αποτελούν οι εξωγενείς παράγοντες. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αποτελεί η άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής εκ μέρους της πολιτείας και της κοινωνίας (Saiti, 2014).

Οι ατομικές διαφορές αποτελούν συχνά αιτία έριδας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στην οποία υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι ατομικές διαφορές όπως οι διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις, προσδοκίες, ανάγκες και οι διαφορετικές προσωπικότητες των εκπαιδευτικών συχνά οδηγούν σε διαφωνίες και συγκρούσεις (Οκοth & Yambo, 2016).

Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν εξαιτίας των οργανωτικών αδυναμιών που σχετίζονται με την έλλειψη συντονισμού, την αδυναμία αναπλήρωσης ενός συναδέλφου που απουσιάζει, την μη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη λήψη αποφάσεων, τη μη σαφή κατανόηση των στόχων της σχολικής μονάδας (Μπουραντάς, 2002).

Σε αυτή την κατηγορία κατατάσσεται επίσης η έλλειψη συνοχής του προσωπικού η οποία προκύπτει από τις συνεχείς μεταβολές στη σύνθεση ή τις συχνές μετακινήσεις εκπαιδευτικών που στην Ελλάδα αποτελούν συχνό φαινόμενο.

Η μη αποτελεσματική ηγεσία δύναται να δημιουργήσει συγκρουσιακά αποτελέσματα. Οι συγκρούσεις που οφείλονται στον τρόπο διοίκησης του/ της διευθυντή/ντριας σχετίζονται με διακρίσεις, έλλειψη επιβράβευσης, άνιση μεταχείριση, αυταρχισμό και άλλα. Επιπρόσθετα, η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων σε μόνιμη βάση δεν είναι επιθυμητή καθώς δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν επίσης λόγω ανεπαρκών σχολικών πόρων και ακατάλληλων κτιριακών υποδομών (Μπουραντάς, 2002). Η έλλειψη επαρκών πόρων δημιουργεί ανταγωνισμό και διάσπαση λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων. Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε περιορισμένους πόρους αφορούν στην ελλιπή χρηματοδότηση, τα περιορισμένα οπτικοακουστικά μέσα, την έλλειψη προσωπικού, την ανεπαρκή υλικοτεχνική υποδομή και άλλα.

Οι συγκρούσεις επίσης οφείλονται στην δημιουργία και κατόπιν την ύπαρξη διαφορετικών ομάδων εκπαιδευτικών που δημιουργούνται με βάση τα κοινά ενδιαφέροντα, τα κοινά συμφέροντα, τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες στην σχολική μονάδα και συχνά οδηγούν στην αλληλοϋποστήριξη των μελών μεταξύ τους, την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων αποκλείοντας τη συνεργασία με τους υπόλοιπους και άλλα (Ιορδανίδης, 2014).

Τέλος, μια σύγκρουση μπορεί να οφείλεται σε περισσότερες από μια αιτίες ή μπορεί να ε-
ποπιστεί σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού σύμφωνα με τους Okoth & Yambo (2016).

1.5. Συνέπειες των συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι μια έννοια που ενέχει την αλληλεπίδραση του ατόμου με την κοινωνία αλλά και γενικότερα την αλληλεπίδραση μεταξύ κοινωνικών ομάδων και ως τέτοια έχει άμεσο αντίκτυπο, είτε θετικό είτε αρνητικό, στις σχέσεις ατόμων και ομάδων (Αργυρίου, Ανδρεάδου & Αθανασούλα-Ρέππα, 2013).

Οι συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορούν να έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα (Πίνακας 2), αφού πηγάζουν από διαφορετικές αιτίες και εκδηλώνονται με ποικίλους τρόπους. Στις αρνητικές συνέπειες συγκαταλέγονται η μείωση της διάθεσης για συνεργασία, η δημιουργία αρνητικού κλίματος, το αυξημένο εργασιακό άγχος, η δυσχέρεια στην επικοινωνία ενώ στις θετικές συνέπειες εντάσσονται η ενεργοποίηση των ατόμων, η κινητοποίηση τους για την εξεύρεση λύσεων καθώς και η παραγωγή νέων και καινοτόμων ιδεών. Η χρονική διαχείριση της σύγκρουσης στα αρχικά τη στάδια, οι προϋπάρχουσες σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, ο τρόπος που επιλέγεται να γίνει η διαχείριση τους και ο τρόπος που θα εκδηλωθούν είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη θετικών ή αρνητικών συνεπειών στη σχολική μονάδα.

Πίνακας 2: Οι αρνητικές και θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων	Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μείωση της διάθεσης για συνεργασία ✓ Δημιουργία αρνητικού κλίματος ✓ Αύξηση εργασιακού άγχους ✓ Δυσχέρεια στην επικοινωνία και επιδείνωση της υπάρχουσας κατάστασης ✓ Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων ✓ Αναστολή της διάθεσης για ανάληψη δραστηριότητας και πρωτοβουλιών 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ενεργοποίηση των ατόμων για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων ✓ Κινητοποίηση προς αναζήτηση καλύτερων τρόπων επίλυσης προβλημάτων ✓ Παραγωγή δημιουργικών ιδεών και καινοτομιών ✓ Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας ✓ Ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων ✓ Εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης

1.6. Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων

Η διαχείριση της σύγκρουσης σε επίπεδο μεγάλων οργανισμών περιλαμβάνει της σωστή διάγνωση και την παρέμβαση σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό, ενδοομαδικό και διαομαδικό επίπεδο. Η διάγνωση οφείλει να περιλαμβάνει τη διαπίστωση αν χρειάζεται παρέμβαση και ποιού τύπου. Γενικά, μια παρέμβαση σχεδιάζεται με σκοπό να διατηρεί ένα μέτριο βαθμό σύγκρουσης καθιστώντας τα μέλη του οργανισμού ικανά να διαχειρίζονται τη σύγκρουση έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνολική αποδοτικότητα του.

Σύμφωνα με την Saiti (2015) και με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάνει η ίδια έχοντας λάβει υπόψη της τους Blake and Mouton (1964), όπως παρατίθεται από τον Rahim (2001: 27), τους Dean (1995: 142), Frisby & Westerman (2010), Gross & Guerrero (2000), Hunt (1981: 94-95) και Rahim (1983), όπως παρατίθεται από τον Rahim (2001: 27) και τέλος τους Rahim (2001, 2002), Rahim & Bonoma (1979) όπως παρατίθεται από τον Rahim (2001: 27-28), τους Rahim et al. (1992), Tjosvold & Hui (2001), Walton (1969), προσδιορίζει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης (Εικόνα 2).

Εικόνα 2: Τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης



Η τακτική της αποφυγής συνιστάται στην αποφυγή οποιασδήποτε συζήτησης από τα εμπλεκόμενα μέρη σχετικά με το πρόβλημα και στην καθυστέρηση μιας κατάστασης που μπορεί να επιφέρει τη σύγκρουση. Στο πλαίσιο αυτής της τακτικής το άτομο που την υιοθετεί επιλέγει να μείνει ουδέτερο, αδιάφορο για τη σύγκρουση και απαθές υποβαθμίζοντας την διαφορά που έχει προκύψει.

Η τακτική του συμβιβασμού. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης οι εμπλεκόμενοι διατηρούν τις διαφορές τους είναι όμως υποχρεωμένα στην εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης κινούμενα σε μια μέση οδό ώστε ούτε να χάσει ούτε να κερδίσει κανείς. Ο συμβιβασμός θεωρείται ως μια επιφανειακή λύση.

Η τακτική της συνεργασίας/ ενσωμάτωσης. Η σύγκρουση αντιμετωπίζεται κατά μέτωπο και όλοι οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να φτάσουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση που θα ικανοποιεί όλους. Στα πλαίσια αυτής της τεχνικής αναζητούνται όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις οι οποίες είναι αποδεκτές από όλα τα αντιτιθέμενα μέλη και παρόλο που είναι χρονοβόρα θεωρείται η ενδεδειγμένη για την επίλυση πολύπλοκων ζητημάτων.

Η τακτική της κυριαρχίας/ ανταγωνισμού. Όταν υιοθετείται αυτή η προσέγγιση το ένα από τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη χρησιμοποιεί την χρήση εξουσίας για την επίλυση της διαφοράς.

Η τακτική της εξομάλυνσης/ προσαρμογής. Η εξομάλυνση υπαγορεύει τη σταδιακή εκτόνωση της σύγκρουσης και την συνεπακόλουθη εκτόνωση των πλευρών που αφορά έχοντας ως απώτερο σκοπό την ανάδειξη των κοινών συμφερόντων που μπορούν να ικανοποιήσουν το ένα μέρος. Επιπλέον σχετίζεται με χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους.

Υπάρχει γενικότερη συμφωνία από τους θεωρητικούς πως ο μέτριος βαθμός σύγκρουσης εννοεί την βέλτιστη αποδοτικότητα των οργανισμών (Rahim, 1985).

1.7. Ερευνητικά δεδομένα σχετικά με τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών στο εργασιακό τους περιβάλλον

Στην αναζήτηση σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν έρευνες που σχετίζονταν κατά κύριο λόγο με τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και προϊσταμένων συσχετίζοντάς τις με το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται σε κάθε σχολική μονάδα. Η μελέτη των συγκρούσεων γενικότερα στη σχολική μονάδα, ανάμεσα σε γονείς- εκπαιδευτικούς, ομάδες μαθητών και μαθητές- εκπαιδευτικούς δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο μεγάλου αριθμού ερευνών. Υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός μελετών που διερευνούν ξεχωριστά τις αιτίες, τη διαχείριση και τις συνέπειες των ενδοσχολικών συγκρούσεων και ελάχιστες δυο από αυτές τις παραμέτρους μαζί και ακόμη σπανιότερα όλες τους. Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία το ζήτημα απαντάται σπάνια και οι περισσότερες έρευνες που έχουν δημοσιευτεί στην Αγγλική γλώσσα έχουν εκπονηθεί από Έλληνες ερευνητές. Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί πως το θέμα των συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, γενικότερα, αλλά και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ειδικότερα, δεν έχει τύχει ακόμη ζωηρού ενδιαφέροντος από ερευνητικής πλευράς.

Οι Καραμούτσας και Καραμούτσα (2020) μελέτησαν τις πηγές συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Καβάλας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, το οποίο απαντήθηκε από 120 εκπαιδευτικούς του νομού. Αναφορικά στους λόγους πρόκλησης συγκρούσεων

τα ευρήματα έδειξαν πως η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρούσε πως οφείλονται σε συνδυασμό υπηρεσιακών και προσωπικών παραγόντων. Στους υπηρεσιακούς παράγοντες ως πρωταρχική πηγή συγκρούσεων αναδείχθηκε η κατανομή των τάξεων/ τμημάτων και κατόπιν η απασχόληση των μαθητών λόγω απουσίας του εκπαιδευτικού και η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος. Στις συχνότερες αιτίες των προσωπικών συγκρούσεων συγκαταλέχθηκαν τα σχόλια που μεταφέρονται από τους εκπαιδευτικούς, ο χαρακτήρας, και η προσωπικότητα των συναδέλφων, που είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επίτευξη της επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ένα αξιοσημείωτο εύρημα της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί η διαπίστωση ότι οι συγκρούσεις μεταξύ γυναικών είναι συχνότερες ενώ οι διενέξεις μεταξύ ατόμων του αντίθετου φύλου παρατηρούνται σε μικρότερο βαθμό.

Η Παπαγεωργάκη (2021) μελέτησε την διαχείριση των συγκρούσεων των δασκάλων στα Ελληνικά πρωτοβάθμια σχολεία με εργαλείο εκούσιο δομημένο και ανώνυμο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ηλεκτρονικά και απαντήθηκε από 154 εκπαιδευτικούς πολλών ειδικοτήτων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούσαν σε διάφορα σχολεία της χώρας. Τα ευρήματα αναλύθηκαν περιγραφικά αλλά και με την υιοθέτηση μιας συναφειακής οπτικής προκείμενου να διαπιστωθούν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διαφόρων μεταβλητών. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι οι αιτίες συγκρούσεων σε ελληνικά σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά σειρά αξιολόγησης των ερωτηθέντων είναι: έλλειψη συνεργασίας, έλλειψη επικοινωνίας συγκρουόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι, αδυναμίες στην οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, ελλείψεις προσωπικού, ατομικές διαφορές, επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/ δικαιώματα και τέλος οι ανταγωνισμοί/προσωπικές φιλοδοξίες ή συμφέροντα των εκπαιδευτικών. Από τη συσχέτισή τους ως προς τη διαχείριση από τον διευθυντή/ ντρια συμπεραίνεται ότι πρέπει να ληφθούν αποφάσεις από μέρους τους που να καλλιεργούν την ειλικρινή επικοινωνία, την ενδελεχή εξέταση των διαφωνιών και τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Ως προς τους τομείς των σχολικών μονάδων που επηρεάζονται, προέκυψε ότι δημιουργείται αρνητικό εργασιακό κλίμα και διαταραγμένες διαπροσωπικές σχέσεις, που κατά συνέπεια οδηγούν σε πτώση του ηθικού, μείωση της αποτελεσματικότητας του σχολικού έργου και αύξηση του εργασιακού άγχους. Παράλληλα, ωστόσο παρατηρήθηκαν και κάποια θετικά αποτελέσματα όπως η αύξηση της συνοχής της ομάδας, καλύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων, αναζήτηση ενδεδειγμένων λύσεων, βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων, βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται, η αύξηση της αποδοχής του διευθυντή ως ηγέτη. Τελικά, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το έργο της διεύθυνσης και της αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Η Μαυρογεώργου (2021) μελέτησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τα αποτελέσματα των ενδοσχολικών συγκρούσεων και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Η ερευνά της υιοθέτησε την ποσοτική μέθοδο, με εργαλείο το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και δείγμα 126 εκπαιδευτικούς Γυμνασίων και Λυκείων του νομού Καρδίτσας. Η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως οι ενδοσχολικές συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν και μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών

και της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας επιδρώντας με θετικό αλλά και αρνητικό τρόπο στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ως θετικά αποτελέσματα των ενδοσχολικών συγκρούσεων οι εκπαιδευτικοί κατέδειξαν την εν γένει βελτίωση των σχέσεών τους και την επίλυση προβλημάτων, ενώ ως αρνητικά το χαμηλό επίπεδο συνεργασίας, την αναποτελεσματική διοίκηση και τα αρνητικά συναισθήματα.

2. Ερευνητικό μέρος

2.1. Σκοπός και είδος της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις αιτίες των μεταξύ τους συγκρούσεων, τη διαχείριση και τα αποτελέσματα τους. Επιμέρους στόχοι της συγκεκριμένης μελέτης είναι η διερεύνηση του κατά πόσο οι αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών έχουν περισσότερο προσωπική ή επαγγελματική χροιά, η μελέτη του κατά πόσο οι απόψεις των εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται, ανάλογα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους, όπως παραδείγματος χάρη το φύλο, η ηλικία, και τα έτη υπηρεσίας και, τέλος, το κατά πόσο η διαχείριση των συγκρούσεων επηρεάζεται από την ιδιότητα των εκπαιδευτικών, δηλαδή η κατοχή θέσης ευθύνης στη σχολική μονάδα, ή ακόμη και τον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η ανάδειξη όλων των παραπάνω παραμέτρων αποβλέπει στη έγερση του ενδιαφέροντος για την διαχείριση των συγκρούσεων μέσα από τη δημιουργία νέων συσχετισμών και ίσως προτάσεων για την ορθότερη αντιμετώπισή τους από όλους τους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, κρίνεται επιθυμητή και αναγκαία η εισφορά περισσότερων δεδομένων σε ένα ζήτημα όπως αυτό που ενώ είναι καθημερινό και εκτεταμένο δεν έχει τύχει αντίστοιχης ερευνητικής προσοχής.

Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος και η έρευνά πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο 2022 με εκούσιο δομημένο και ανώνυμο ερωτηματολόγιο που εστάλη ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο όποτε διασφάλιζε την ειλικρινή απάντηση από τους συμμετέχοντες και η συμπλήρωση του απαιτούσε περίπου δέκα λεπτά, γεγονός που το καθιστούσε εύκολο και γρήγορο στην ολοκλήρωσή του.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες δεοντολογίας. Μέσα από το εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου που καταρτίστηκε, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ρητά πως η συμμετοχή τους είναι προαιρετική, ανώνυμη και μη δεσμευτική καθώς και για το γεγονός πως τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα είναι στην διάθεσή τους αν το θελήσουν. Η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ηλεκτρονικής αυτοσυμπλήρωσης και διευκρινίστηκε πως δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

2.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στις αιτίες, την αντιμετώπιση και τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων συγκρούσεων και συνοψίζονται ως εξής:

1. Οι αιτίες από τις οποίες πηγάζουν οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης συνδέονται περισσότερο με προσωπικούς παράγοντες (όπως τους ατομικούς παράγοντες, τους συγκρουόμενους στόχους και την ύπαρξη διαφορετικών ομάδων) παρά με υπηρεσιακούς παράγοντες (όπως οι οργανωτικές αδυναμίες, ο τρόπος διοίκησης και οι περιορισμένοι πόροι);
2. Οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας αναγνωρίζουν με μεγαλύτερη επιτυχία την ύπαρξη σύγκρουσης;
3. Το φύλο, το επίπεδο σπουδών και η εκπαιδευτική εμπειρία επηρεάζουν την επιλογή τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
4. Όσοι εκπαιδευτικοί κατέχουν θέσεις ευθύνης, υπηρετώντας ως διευθυντές/ ντριες ή υποδιευθυντές/ντριες στη σχολική τους μονάδα, επιλέγουν τη μέθοδο της «αποφυγής» για τη διαχείριση των συγκρούσεων;
5. Οι εκπαιδευτικοί που θεωρούν ότι η σύγκρουση έχει περισσότερο θετικές παρά αρνητικές συνέπειες υιοθετούν τη μέθοδο της «συνεργασίας» για τη διαχείριση των μεταξύ τους συγκρούσεων;

2.3. Ερευνητικά εργαλεία

Η παρούσα έρευνά επιχειρεί να παρέχει απαντήσεις σε προκαθορισμένα ερωτήματα με τη χρήση τυποποιημένων ερευνητικών εργαλείων. Έτσι, για τους σκοπούς της μελέτης αυτής δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς με κλειστού τύπου ερωτήσεις το οποίο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους διευθυντές/ ντριες των σχολείων με την παράκληση να το προωθήσουν στους εκπαιδευτικούς, δασκάλους και εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων, που υπηρετούν στα σχολεία τους.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε δομικά σε τέσσερις διακριτές ενότητες με στόχο την ομαδοποίηση των 29 ερωτήσεων που περιελάμβανε σε κατηγορίες με βάση το περιεχόμενό τους. Η πρώτη ενότητα αποσκοπούσε στη συλλογή δεδομένων σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων η δεύτερη διερευνούσε τη συχνότητα, τη χρονική εκδήλωση και τις αιτίες των συγκρούσεων η τρίτη τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και η τέταρτη στόχευε στην άντληση δεδομένων σχετικών με τα αποτελέσματα των συγκρούσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Για τη διερεύνηση των μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς, στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις από το ερωτηματολόγιο του Rahim Organizational Conflict Inventory –II (ROCI-II) του Rahim που αποτελεί ένα πολύ δημοφιλές εργαλείο αξιολόγησης αναφορικά στα στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι σύντομο, αφού αποτελείται από 28 ερωτήματα στα οποία η απάντηση δίνεται με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert, ενώ συνοδεύεται από οδηγό χρήσης για τον υπολογισμό και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α (alpha) ή δείκτης

εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient), για τα 28 ερωτήματα του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου ισούται με 0.776 που θεωρείται τιμή αποδεκτή.

Τέλος, κρίθηκε δόκιμο οι μέθοδοι να κατηγοριοποιηθούν και να δοθούν παραδείγματα εντός παρενθέσεων τα οποία αντλήθηκαν από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να γίνουν πρακτικά αντιληπτές οι έννοιες της αποφυγής, της εξομάλυνσης, της κυριαρχίας, του συμβιβασμού και της συνεργασίας.

2.4. Δείγμα

Το δείγμα αποτελούνταν από 212 εκπαιδευτικούς, δασκάλους και εκπαιδευτικούς ειδικότητων, που υπηρετούσαν σε 125 Δημόσια σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Πειραιά κατά το ακαδημαϊκό έτος 2021-2022. Τα δημοτικά σχολεία που ανήκουν στην συγκεκριμένη διεύθυνση είναι 157 στον αριθμό και οι εκπαιδευτικοί ανάλογοι σε αριθμό, γεγονός που παρέχει ένα ικανοποιητικό δείγμα για την εκπόνηση της έρευνας. Επειδή, μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση διαπιστώθηκε πως υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων στα αστικά σχολεία τα οποία θεωρούνται πιο ευάλωτα από τις εξωτερικές κοινωνικές συνθήκες αλλά και πιο επιρρεπή στις ασταθείς καταστάσεις όπως η προσπάθεια καθορισμού καθηκόντων τα σχολεία που ανήκουν μεν στην πρωτοβάθμια Πειραιά αλλά βρίσκονται εκτός του αστικού ιστού, όπως λόγου χάρη τα σχολεία των Κυθήρων, της Αίγινας και της Σαλαμίνας, αποκλείστηκαν από το δείγμα της έρευνας, μειώνοντας σε 125 τα σχολεία στα οποία απευθύνθηκε το ερωτηματολόγιο.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνά ήταν στην συντριπτική τους πλειοψηφία γυναίκες. Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες είχαν επίπεδο σπουδών μεγαλύτερο του βασικού πτυχίου και διέθεταν από 11 ως 20 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται στο 37,7% επί του συνόλου. Αναφορικά στα έτη υπηρεσίας που έχουν παραμείνει στη σχολική μονάδα που βρίσκονται το 63,7% απάντησαν ότι η παραμονή τους περιορίζεται στα 1 ως 5 έτη. Οι συμμετέχοντες ήταν κατά κύριο λόγο μόνιμοι εκπαιδευτικοί και στην πλειοψηφία τους άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα από 31 ως 40 ετών. Οι ειδικότητες των συμμετεχόντων παρουσίασαν αρκετή ποικιλία όμως οι περισσότεροι ήταν δάσκαλοι/ες, πιο συγκεκριμένα 133 στο σύνολο των 212 συμμετεχόντων (62,2%). Τέλος, οι συμμετέχοντες ήταν στην πλειοψηφία τους εκπαιδευτικοί χωρίς κάποια διοικητική ιδιότητα στο σχολείο υπηρετήσής τους, σε ποσοστό 88,7%.

2.5. Μέθοδος και ανάλυση

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος. Τα ευρήματα αναλύθηκαν περιγραφικά αλλά και με την χρήση μιας συναφειακής οπτικής προκειμένου να διαπιστωθούν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών. Μετά τη συλλογή των απαντημένων ερωτηματολογίων έγινε ομαδοποίηση και στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 17.0 για Windows. Για την εισαγωγή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, κατασκευάστηκαν πίνακες συχνοτήτων

και σχετικών συχνοτήτων καθώς και πίνακες διπλής εισόδου με τη χρήση της εντολής (crosstabs). Ακολούθως για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση και περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων. Επίσης, δημιουργήθηκαν ραβδογράμματα και γραφήματα σε μορφή πίτας και δακτυλίου για την καλύτερη οπτική παρουσίαση των δεδομένων.

3. Αποτελέσματα-Συζήτηση

3.1. Αιτίες και συχνότητα συγκρούσεων

Αναφορικά στη συχνότητα και τις αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως αναγνωρίστηκαν μέσα από τη συμπλήρωση του ερευνητικού ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν αντιληφθεί συγκρούσεις σε σχολεία που έχουν υπηρετήσει στο παρελθόν «αρκετά» σε ποσοστό 34,9%, «μέτρια» σε ποσοστό 31,6%, «λίγο» σε ποσοστό 27,8%, «πολύ» 3,8 και «καθόλου» 1,9%.

Οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν την ύπαρξη παρελθοντικών συγκρούσεων σε συνολικό ποσοστό που φτάνει το 38,7%. Αντίθετα, μόνο το 17,6% επιβεβαίωσε την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στο παρόν (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Ύπαρξη παρελθοντικών και παροντικών συγκρούσεων

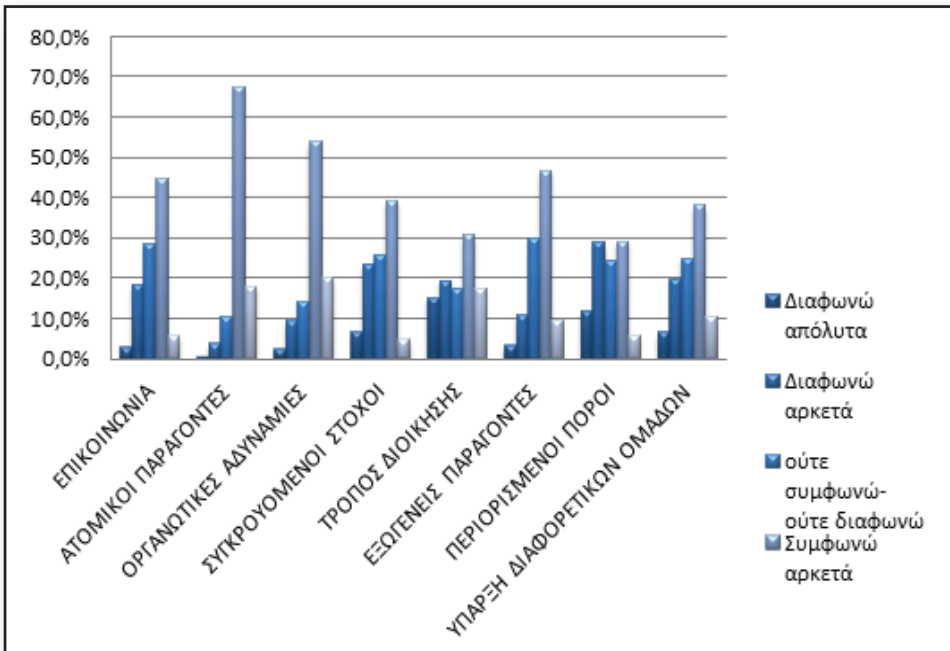
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Παρελθοντικές συγκρούσεις	1,9%	27,8%	31,6%	34,9%	3,8%
Παροντικές συγκρούσεις	7,5%	44,3%	30,2%	16%	1,9%

Οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 51 ως 60 ετών δήλωσαν πως παρατηρούν την ύπαρξη συγκρούσεων «λίγο» ή και «καθόλου» σε ποσοστό 63,26% (31 από τους 49 ερωτηθέντες) και από το σύνολο όσων εκπαιδευτικών ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 61 ετών και άνω. Στις ηλικιακές ομάδες εκπαιδευτικών ως 31 ετών και από 31 ως 40 ετών το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 59,3% και 48,6%. Τέλος, όσοι είχαν ηλικία από 41 ως 50 έτη απάντησαν πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται «λίγο» ή «καθόλου» σε ποσοστό που ανέρχεται στο 38,18% επί του συνόλου.

Σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τα ερευνητικά δεδομένα έδειξαν πως το 85,4% των συμμετεχόντων αναγνώρισε τους ατομικούς παράγοντες όπως η διαφορετική ιδεολογία, οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες, η διαφορετική συμπεριφορά, η ηλικία και η διάσταση ενδιαφερόντων ως βασική αιτία των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην βαθμίδα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολούθως με ποσοστό 74,1% αναδείχθηκαν ως αιτία των συγκρούσεων οι οργανωτικές αδυναμίες που περιλαμβάνουν την αναπλήρωση ενός συναδέλφου που απουσιάζει,

τη μη τήρηση των κανόνων, τις εφημερίες, τον ασαφή καθορισμό ή την επικάλυψη δραστηριοτήτων, την κατανομή εξω-διδακτικών καθηκόντων και την έλλειψη συντονισμού. Οι εξωγενείς παράγοντες έπονται συγκεντρώνοντας ποσοστό 56,1% και η επικοινωνία ακολουθεί με ποσοστό 50,5%. Το 48,6% των συμμετεχόντων αναγνώρισε την ύπαρξη διαφορετικών ομάδων ως αιτία των συγκρούσεων και το 48,2% τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Οι συγκρουόμενοι στόχοι αναγνωρίστηκαν ως αιτία των συγκρούσεων σε ποσοστό 43,9% και οι περιορισμένοι πόροι σε ποσοστό 34% (Εικόνα 3).

Εικόνα 3: Οι αιτίες της σύγκρουσης



3.2. Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Ως πιο δημοφιλής τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας βαθμίδας εκπαίδευσης αναδείχθηκε η συνεργασία σε ποσοστό 87,2%, ακολούθως η μέθοδος του συμβιβασμού με ποσοστό 65,6% και η μέθοδος της αποφυγής με ποσοστό 59%. Η μέθοδος της εξομάλυνσης σε ποσοστό 53,3% αντίστοιχα. Ως λιγότερο δημοφιλή μέθοδο διαχείρισης των συγκρούσεων οι συμμετέχοντες ανέδειξαν την μέθοδο της κυριαρχίας η οποία συγκέντρωσε ποσοστό 14,2% στις προτιμήσεις τους (Εικόνα 4).

Εικόνα 4: Τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης

Η μέθοδος της συνεργασίας συγκέντρωσε τα υψηλότερα ποσοστά και για τα δυο φύλα αφού επιλέχθηκε σε ποσοστό 86,6% από τις γυναίκες και σε ποσοστό 90,6% από τους άνδρες συμμετέχοντες. Ο συμβιβασμός αποτέλεσε την αμέσως πιο δημοφιλή επιλογή για τις γυναίκες σε ποσοστό 65,5% και 65,6% για τους άνδρες. Όπως παρατηρούμε, το ποσοστό των γυναικών που συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα με τη χρησιμοποίηση της αποφυγής για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι 62,2%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 40,6%. Οι γυναίκες επιλέγουν τη μέθοδο της κυριαρχίας για να διαχειριστούν μια ενδεχόμενη σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων σε ποσοστό 12,7 % ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 21,8% (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων και φύλλο

Φύλο	Συνεργασία	Συμβιβασμός	Αποφυγή	Εξομάλυνση	Κυριαρχία
Άνδρας	90,6%	65,6%	40,6%	53,1%	21,8%
Γυναίκα	86,6%	65,5%	62,2%	53,3%	12,7%

Σχετικά με τη μέθοδο που επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας για τη διαχείριση των μεταξύ τους συγκρούσεων σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους, η μέθοδος της συνεργασίας έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων αφού το 92,3% των κατόχων βασικού πτυχίου δήλωσε την προτίμηση του στη χρησιμοποίηση της. Το αντίστοιχο ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου που συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα με τη χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης μεθόδου συγκρούσεων ανέρχεται στο 81,7%. Ακολουθεί η μέθοδος του συμβιβασμού των συγκρούσεων συγκεντρώνοντας το 71,4% των κατόχων βασικού πτυχίου και το 61,5% όσων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Για τη μέθοδο της αποφυγής τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 65,9% και 51,9% και για τη μέθοδο της εξομάλυνσης 57,7% και

49%. Τέλος, το ποσοστό των κατόχων βασικού πτυχίου που συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα με τη χρησιμοποίηση της κυριαρχίας είναι 13,1%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού είναι 14,4% (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης και επίπεδο σπουδών

Επίπεδο σπουδών	Συνεργασία	Αποφυγή	Συμβιβασμός	Εξομάλυνση	Κυριαρχία
Βασικό πτυχίο	92,3%	65,9%	71,4%	57,7	13,1%
Δεύτερο πτυχίο	100%	81%	54,5%	63,6%	0%
Μεταπτυχιακό	81,7%	51,9%	61,5%	49%	14,4%
Διδακτορικό	80%	20%	60%	40%	0%

Όπως διαφαίνεται από τα ευρήματα της έρευνας, το ποσοστό των εχόντων 1-5 έτη προϋπηρεσία που συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα με τη χρησιμοποίηση της συνεργασίας ως τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι 80,4%, των εχόντων 6-10 έτη είναι 88,8%, των εχόντων 11-20 έτη είναι 85%, είναι 91,8% για τους έχοντες 21-30 έτη προϋπηρεσία και τέλος 100% για τους έχοντες άνω των 31 ετών προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, αναδεικνύοντας την συγκεκριμένη μέθοδο κορυφαία στις προτιμήσεις όλων των συμμετεχόντων ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής εμπειρίας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως επιλέγουν τη μέθοδο της κυριαρχίας σε ένα πολύ μικρό ποσοστό που ανέρχεται στο 2,1% δηλώνοντας τη μεγάλη απόσταση που τηρούν από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης μεθόδου (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων και εκπαιδευτική προϋπηρεσία

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία	Συν/σια	Συμβ/μός	Εξομάλυνση	Αποφυγή	Κυριαρχία
1-5 έτη	80,4%	56,5%	52,1%	69,5%	2,1%
6-10 έτη	88,8%	66,6%	55,5%	59,2%	44,4%
11-20 έτη	85%	68,7%	47,5%	53,7%	15%
21-30 έτη	91,8%	78,3%	54%	56,7%	10,8%
31 έτη και άνω	100%	50%	72,7%	59%	10%

Τέλος, οι διευθυντές/ντριες τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αποφυγής, οι υποδιευθυντές/ντριες που συμφωνούν απόλυτα ή αρκετά αποτελούν

το 60% του δείγματος και οι εκπαιδευτικοί χωρίς διοικητική ιδιότητα συμφωνούν απόλυτα ή αρκετά σε ποσοστό 61,1%.

3.3. Συνέπειες συγκρούσεων

Ως πιο δημοφιλή συνέπεια των συγκρούσεων οι συμμετέχοντες κατέδειξαν την δημιουργία αρνητικού κλίματος σε ποσοστό 93,3%, ακολουθούμενη από την μείωση της διάθεσης για συνεργασία με 91,5%, την αύξηση του εργασιακού άγχους σε ποσοστό 87,7%, την διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων 84%, τη δυσχέρεια στην επικοινωνία σε ποσοστό 75,4% και την αναστολή της διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών. Ως δευτερευούσης σημασίας ή/και ελάσσονος κρίθηκαν η ανάδειξη και η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η αναζήτηση καλύτερων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων και η ενεργοποίηση των ατόμων. Τέλος, σύμφωνα με τις δηλώσεις προτιμήσεων των συμμετεχόντων η εξασθένιση μιας σοβαρής διαμάχης, η παραγωγή δημιουργικών ιδεών και καινοτομιών και η αύξηση συνοχής της ομάδας δεν φάνηκε να διαδραματίζουν κάποιο αξιοσημείωτο ρόλο στην έκβαση μιας σύγκρουσης μεταξύ εκπαιδευτικών (Πίνακας 7).

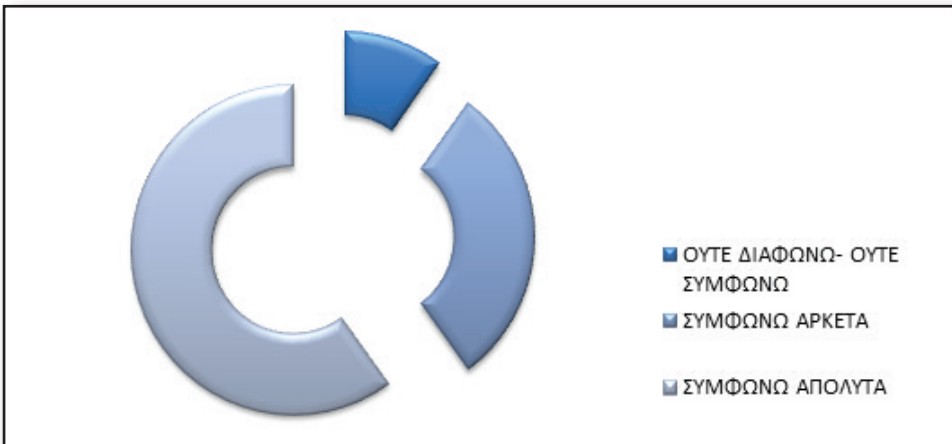
Πίνακας 7: Οι συνέπειες των συγκρούσεων

Συνέπειες των συγκρούσεων	Ποσοστό
Δημιουργία αρνητικού κλίματος	93,3%
Μείωση της διάθεσης για συνεργασία	91,5%
Αύξηση εργασιακού άγχους	87,7%
Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων	84%
Δυσχέρεια στην επικοινωνία	75,4%
Αναστολή διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών	70,8%
Αναζήτηση καλύτερων τρόπων επίλυσης	38,7%
Ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων	32,1%
Ενεργοποίηση των ατόμων	28,3%
Εξασθένιση μιας πιο σοβαρής διαμάχης	24%
Παραγωγή δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών	12,7%
Αύξηση συνοχής της ομάδας	9%

Ερωτώμενοι σχετικά με τις συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, οι εκπαιδευτικοί απαντούν στην συντριπτική τους πλειοψηφία ότι οι αρνητικές συνέπειες είναι περισσότερες σε ποσοστό 90,6%, ενώ το υπόλοιπο 9,4% απαντά όχι.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που θεωρεί ότι η σύγκρουση έχει περισσότερες θετικές συνέπειες και παράλληλα συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου συνεργασίας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι 90% (18 από τους 20 ερωτηθέντες) όπως φαίνεται στην *Εικόνα 5*.

Εικόνα 5: Σχέση θετικών συνεπειών των συγκρούσεων και χρησιμοποίησης της μεθόδου της συνεργασίας



Οι εκπαιδευτικοί που θεωρούν ότι η σύγκρουση έχει περισσότερο θετικές παρά αρνητικές συνέπειες υιοθετούν κατά κύριο λόγο τη μέθοδο της «συνεργασίας» για τη διαχείριση των μεταξύ τους συγκρούσεων.

3.4. Συμπεράσματα

Σε επίπεδο συχνότητας εμφάνισης συγκρούσεων αλλά και των αιτιών τους, διαπιστώθηκε ότι η εμφάνιση συγκρούσεων δεν αναγνωρίζεται ως συχνό φαινόμενο από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Η ύπαρξη παρελθοντικών συγκρούσεων αναγνωρίστηκε με μεγαλύτερη επιτυχία σε σχέση με την ύπαρξη των συγκρούσεων στο παρόν, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην χρονική απόσταση που έχει μεσολαβήσει και έχει καταστήσει την παρουσία συγκρούσεων σαφέστερη για τους εκπαιδευτικούς.

Όσον αφορά στις μεθόδους διαχείρισης των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς, συμπεραίνεται ότι οι επικρατέστερες μέθοδοι είναι η συνεργασία και ο συμβιβασμός, ενώ οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι της αποφυγής και της κυριαρχίας.

3.4.1. Αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Από την ανάλυση των δεδομένων, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι αιτίες που συνδέονται περισσότερο με προσωπικούς παράγοντες όπως τους ατομικούς παράγοντες, τους

συγκρουόμενους στόχους και την ύπαρξη διαφορετικών ομάδων παρά με υπηρεσιακούς παράγοντες όπως είναι οι οργανωτικές αδυναμίες, ο τρόπος διοίκησης και οι περιορισμένοι πόροι. Ως πρωταρχική αιτία των συγκρούσεων αναδείχθηκαν οι ατομικές διαφορές όπως η διαφορετική ιδεολογία, οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες, η διαφορετική συμπεριφορά, η ηλικία και η διάσταση ενδιαφερόντων και ακολούθως οι οργανωτικές αδυναμίες που περιλαμβάνουν την αναπλήρωση ενός συναδέλφου που απουσιάζει, τη μη τήρηση των κανόνων, τις εφημερίες, τον ασαφή καθορισμό ή την επικάλυψη δραστηριοτήτων, την κατανομή εξω-διδασκικών καθηκόντων και την έλλειψη συντονισμού.

3.4.2. Ηλικία και αναγνώριση της ύπαρξης συγκρούσεων

Οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας αναγνωρίζουν την ύπαρξη συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον με μικρότερη επιτυχία σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους οδηγώντας μας στο συμπέρασμα πως η ηλικία έχει αντιστρόφως ανάλογη σχέση με τη αντίληψη των συγκρούσεων.

3.4.3. Ηλικία και αναγνώριση της ύπαρξης συγκρούσεων

Όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως φύλου εκδήλωσαν την προτίμηση τους στη μέθοδο της συνεργασίας όμως οι γυναίκες έδειξαν αυξημένη προτίμηση στη μέθοδο της αποφυγής σε σχέση με τους άνδρες. Από την ανάλυση των δεδομένων δεν διαπιστώθηκε ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών και την επιλογή μεθόδου διαχείρισης των συγκρούσεων. Η μέθοδος της συνεργασίας αναδείχθηκε κορυφαία στις προτιμήσεις όλων των συμμετεχόντων ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής εμπειρίας.

3.4.4. Θέσης ευθύνης και μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων

Οι εκπαιδευτικοί που κατέχουν θέσεις ευθύνης, υπηρετώντας ως διευθυντές/ ντριες ή υποδιευθυντές/ντριες στη σχολική τους μονάδα, δεν φαίνεται να επιλέγουν τη μέθοδο της αποφυγής για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

3.4.5. Η μέθοδος της συνεργασίας και οι συνέπειες των συγκρούσεων

Τέλος, αναφορικά στις συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι μια σύγκρουση έχει περισσότερες αρνητικές συνέπειες παρά θετικές, επιβεβαιώνοντας την διαπίστωση πως σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό πρόσημο. Ως κυριότερες συνέπειες των συγκρούσεων αναδείχθηκαν η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η μείωση της διάθεσης των εκπαιδευτικών για συνεργασία, η αύξηση του εργασιακού άγχους αλλά και η διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί που πιστεύουν στην υπεροχή των θετικών συνεπειών των συγκρούσεων σε σχέση με τις αρνητικές φαίνεται να υιοθετούν τη μέθοδο της συνεργασίας για την διαχείριση των μεταξύ τους συγκρούσεων.

3.5. Προτάσεις

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας μελέτης ανέδειξε νέες πτυχές σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και κάποιες που ήδη έχουν διερευνηθεί. Τα πορίσματα θα ήταν σκόπιμο να δώσουν τροφή σε νέες ανάλογες μελέτες ίσως ακόμη μεγαλύτερης κλίμακας που δεν θα εστιάζουν μονάχα στο συλ ηγεσίας των διευθυντών/ ντριών.

Οι συγκρούσεις, όπως διαπιστώθηκε από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας, απορρέουν κατά κύριο λόγο από ατομικούς παράγοντες ενώ το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας την ίδια τη σύγκρουση ως φαινόμενο φαίνεται ότι υπαγορεύει και τον προσφορότερο τρόπο διαχείρισης της. Μια πρόταση που απορρέει από αυτό είναι μια ανάλογη έρευνα να συγκεραστεί με τη διερεύνηση των ατομικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών ώστε να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο τα ατομικά χαρακτηριστικά επιδρούν στη αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της μελέτης μας βασίζονταν στη μέθοδο της αυτό-αναφοράς. Γνωρίζοντας την ανθρώπινη τάση για ωραιοποίηση παραμένει ανοιχτό το ενδεχόμενο οι απαντήσεις που δόθηκαν να μην είναι στο σύνολό τους ρεαλιστικές. Έτσι, προτείνεται η διεξαγωγή ανάλογων μελετών μέσα από τη διερεύνηση των προθέσεων των εκπαιδευτικών με τη χρήση υποθετικών σεναρίων που θα προσομοίωσαν καθημερινές προβληματικές καταστάσεις μεταξύ εκπαιδευτικών. Με τον τρόπο αυτό, ίσως αναδύονταν τυχόν διαφοροποιήσεις στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων.

Τέλος, το Υπουργείο Παιδείας θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα πορίσματα ανάλογων ερευνών για να προχωρήσει σε υλοποίηση προγραμμάτων βιωμάτων συνεργατικών τεχνικών με στόχο την ενίσχυση των επικοινωνιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά και των στελεχών της εκπαίδευσης, με παράλληλη επιμόρφωση των τελευταίων σε ρεαλιστικά σενάρια διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης κρίσεων.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Balay R. (2006) Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases* 3(1): 5-27. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097282010500300103>
- Catana, L. (2015) *Conflicts between teachers: causes and effects*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/313580991_Conflicts_between_Teachers_Causes_and_Effects.
- Everard, K. & Morris, G. (1999) *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Μετάφραση: Δημήτρης Κίκιζας. Πάτρα: ΕΑΠ.

- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Ghaffar, A. (2009) Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences* 3 (2): 212-227. Retrieved from: https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_2/05_ghaffar.pdf
- Göksoy, S. & Arkon, T. (2016) Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4): 197-205. doi:10.11114/jets.v4i4.1388.
- Hakvoort, Ilse (2010) *The conflict pyramid: A holistic approach to structuring conflict resolution* in schools. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/17400201.2010.498997>
- Hakvoort, I., Larsson, K. & Lundström, A. (2020) Teachers' understandings of emerging conflicts. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64 (1): 37-51.
- Manesis, N., Vlachou, E. & Mitropoulou, F. (2019) Greek teachers' perceptions about the types and the consequences of conflicts within school context. *European Journal of Educational Research*, 8(3): 781-799. Retrieved from <http://doi.org/10.12973/eujer.8.3.781>
- Mohamad Johdi, S. & Apitree, A. (2012) Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1): 15-22.
- Obraztsova, O. (2018) Teachers' beliefs on conflict and conflict resolution. *Education in the North*, 25 (1 - 2): 259-274.
- Okoth, A., Yambo, J. & Onyango, M. (2016) Determining causes of conflicts in secondary schools. *Journal of Harmonized Research in Management*, 2(2): 135-142.
- Pondy, L.R. (1967) Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2): 296-320. Sage Publications. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>
- Rahim MA (1983) A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376.
- Rahim M. A. (1985) *A strategy for managing conflict in complex organizations*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/247716433>
- Rahim, M.A. (1992) *Managing conflict in organizations* (2nd Ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M.A. (2001) *Managing conflict in organizations* (3rd ed.) Westport, CT: Quorum.
- Rahim M.A. (2003) Toward a theory of managing conflict. *International Journal of conflict Management* 13(3): 206-235.
- Rahim Organizational Conflict Inventory-II, Form C. Retrieved from http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/roci_conflict_questionnaire_2.pdf
- Saiti, A. (2014) Conflicts in schools, conflict management styles and the role of school leader A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*: 1-28. doi: 10.1177/1741143214523007

- 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. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Taylor, F. (1911) *The Principles of scientific Management*. New York, NY: Harper and Row.
- Thapa, T. (2015) Impact of conflict on teaching learning process in schools. *Academic Voices*, 5(1): 73-78.
- Thomas, K.W. (1992) Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (σ. 651-717). Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thuo, M. & Shanka, E. B. (2017) Conflict and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*. 8 (4): 63-74. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/35449>
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organisation*. Oxford: Oxford University Press.
- Volakaki, M. (2015) *Teachers' attitudes and perceptions about the phenomenon of conflicts in schools of primary and secondary education in municipality of Attica. A comparative evaluation* (Thesis, Harokopio University of Athens). Retrieved from <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/15916/theFile>.

Ελληνική

- Αβραμίδης, Θ. (2016) *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012) *Συγκρούσεις - Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ορισμός του όρου «Σύγκρουση», Wikipedia ανακτήθηκε στις 12 /01/2023 <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%8D%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B7>
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (2013) *Συμβουλευτική παρέμβαση στη διευθέτηση των συγκρούσεων στο σχολείο από τον/την Διευθυντή/τρια*. Ανακτήθηκε Φεβρουάριος, 2, 2022, από: https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/7466/Teuhos_1-2_2013-epistimes-agogis-kriti.pdf?sequence=1.
- Βολακάκη, Μ. (2015) *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το φαινόμενο των συγκρούσεων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του*

- νομού Αττικής. *Μία συγκριτική αποτίμηση* (Μεταπτυχιακή εργασία). Διαθέσιμη από το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης ΕΣΤΙΑ.
- Γαλανάκης Μ., Κυριάζος Θ. και Στάλικας, Α. (2007) *Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Πατάκης.
- Γιαννίκας, Α. (2014) Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, 3: 136-147.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014) *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Καραγιάννη, Ε. & Ρουσσάκης, Ι. (2015) Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: *Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική*. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015: 547-558.
- Καραμούτας Α. & Καραμούτα Α. (2020) Πηγές Συγκρούσεων μεταξύ Εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Καβάλας. *International Journal of Educational Innovation*, 2 (7): 32-41.
- Μελισσάς, Μ. (2020) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Κέρκυρας για τις αιτίες συγκρούσεων στο σύλλογο διδασκόντων. *International Journal of Educational Innovation*, 2 (5): 223-232.
- Μάνεσης, Ν., Βλάχου Ε., Μητροπούλου, Φ. & Παντελοπούλου Κ. (2019) Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συχνότητα και τις αιτίες των μεταξύ τους συγκρούσεων. *4^ο Πανελλήνιο Συνέδριο: “Εκπαίδευση στον 21^ο αιώνα : Σχολείο και Πολιτισμός”*. σσ407-418. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/340051423_Antilepseis_ton_ekpaideutikon_gia_te_sychnoteta_kai_tis_aities_ton_metaxy_tous_synkrouseon
- Μαυρογεώργου Ε. (2021) Ενδοσχολικές συγκρούσεις εκπαιδευτικών: Αποτελέσματα και λύσεις. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 7, 231-249. <https://doi.org/10.12681/dial.24565>
- Μητσαρά: & Ιορδανίδης, Γ. (2015) Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3: 57-96. doi:<https://doi.org/10.12681/hjre.8848>
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαγεωργάκη, Δ. Π. (2021) Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία. *Κείμενα Παιδείας*, 2 (2). doi:<https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.27262>
- Παππά, Β. (2006) Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 11: 135-142.

Σαΐτης, Χ. (2007) *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008) *Οργάνωση και διοίκηση δομών εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε στις 3/10/2022
http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1377&bitstream=1377_01#page/1/mode/2up

Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011) Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51: 99-217.

Τσιπά Σ. & Αθανασούλα- Ρέππα Α. (2021) *Διαχείριση Συγκρούσεων στα ολοήμερα ολιγοθέσια και πολυθέσια Δημοτικά σχολεία* *Επιστήμες Αγωγής*, 1/2021, 51-72.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας για τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών

Συγκρούσεις σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης μεταξύ των εκπαιδευτικών:
Αιτιολογικοί παράγοντες, συνέπειες και τρόποι διαχείρισης.



Αγαπητοί/αγαπητές εκπαιδευτικοί,

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής για την κτήση του μεταπτυχιακού τίτλου “ Διοίκηση Σχολικών Μονάδων” και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης όλων των ειδικοτήτων.

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι η συλλογή δεδομένων σχετικά με τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών. Φρονώ πως η επιστημονική διερεύνηση των αιτιών, των θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων στα πλαίσια της σχολικής μονάδας έχει ιδιαίτερη αξία και βαρύτητα αφού φιλοδοξεί να οδηγήσει σε τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης των ζητημάτων που τις προκαλούν, κάνοντας το σχολείο πιο αποτελεσματικό, εστιασμένο και αποδοτικό στο εκπαιδευτικό του έργο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη συλλέγει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, η δεύτερη διερευνά τη συχνότητα και τις αιτίες των συγκρούσεων, η τρίτη τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων και η τέταρτη ασχολείται με τα αποτελέσματα των συγκρούσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα δέκα λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι προαιρετική, ανώνυμη και μη δεσμευτική. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα είναι στη διάθεσή σας εάν το θελήσετε.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση
Ελένη Τσεκούρα
dem2047@uniwa.gr

Δημογραφικά στοιχεία

1. Καθορίστε το φύλο σας Άνδρας Γυναίκα
2. Καθορίστε την ηλικία σας
ως 30 ετών 31-40 41-50 51-60 61 και άνω
3. Ορίστε το επίπεδο σπουδών σας (επιλέξτε τον μεγαλύτερο τίτλο)
κάτοχος βασικού πτυχίου κάτοχος δεύτερου πτυχίου
κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου κάτοχος διδακτορικού τίτλου
Άλλο.....
4. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση
1-5 έτη 6-10 έτη 11-20 έτη 21-30 έτη 31 έτη και άνω
5. Έτη υπηρεσίας στη σχολική μονάδα που βρίσκεστε το τρέχον σχολικό έτος
1-5 έτη 6-10 έτη 11-20 έτη 21-30 έτη 31 έτη και άνω
6. Σχέση εργασίας
Μόνιμος/η Αναπληρωτής/τρια Ωρομίσθιος
7. Ιδιότητα
Διευθυντής/ ντρια Υποδιευθυντής/ ντρια Εκπαιδευτικός
8. Ειδικότητα : ΠΕ.....

Συχνότητα και αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών

Καθορίστε με βάση την μέχρι τώρα εμπειρία σας

9. Πόσο συχνά έχετε παρατηρήσει να συμβαίνουν συγκρούσεις σε σχολεία που έχετε υπηρετήσει στο παρελθόν
Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

10. Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα
καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ
11. Πότε παρατηρούνται χρονικά οι περισσότερες συγκρούσεις
Στην αρχή της σχολικής χρονιάς Κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς
Στο τέλος της σχολικής χρονιάς Άλλο
12. Πόσο συχνά συνεδριάζει ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο που υπηρετείτε;
Περίπου μια φορά το μήνα Τουλάχιστον μια φορά το μήνα
Στη λήξη κάθε τριμήνου Εκτάκτως Άλλο
13. Οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες οφείλονται σε προβλήματα στην επικοινωνία (μη επαρκής πληροφόρηση, παρανόηση πληροφοριών, κακή επιλογή χρόνου μετάδοσης μηνύματος κ.ά)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
14. Οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών οφείλονται σε ατομικούς παράγοντες (διαφορετική ιδεολογία, αντιλήψεις, αξίες, συμπεριφορά, ηλικία, ενδιαφέροντα κ.α.)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
15. Οι συγκρούσεις οφείλονται σε οργανωτικές αδυναμίες (αναπλήρωση συναδέλφου που απουσιάζει, μη τήρηση κανόνων, εφημερίες, ασαφής καθορισμός ή επικάλυψη αρμοδιοτήτων, κατανομή εξω-διδακτικών καθηκόντων, έλλειψη συντονισμού κ.α.)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
16. Οι συγκρούσεις οφείλονται σε συγκρουόμενους στόχους (διάσταση προσωπικών ή στόχων σχολικής μονάδας, για τη διεκδίκηση μιας θέσης, ενός τμήματος κ.α.)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
17. Οι συγκρούσεις οφείλονται στον τρόπο διοίκησης του/ της διευθυντή/ ντριας (διακρίσεις, έλλειψη επιβράβευσης, άνιση μεταχείριση, αυταρχισμός κ.α.)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
18. Οι συγκρούσεις οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες (το συνεχώς μεταβαλλόμενο και κάποιες φορές ασαφές νομικό πλαίσιο, οι σχέσεις με τους γονείς, η εισαγωγή καινοτομιών, η αξιολόγηση, η πανδημία του κορωνοϊού κ.α.)
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι συγκρούσεις οφείλονται σε περιορισμένους πόρους (ελλιπής χρηματοδότηση, περιορισμένα οπτικοακουστικά μέσα, έλλειψη προσωπικού, ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή κ.α.)
 Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
20. Οι συγκρούσεις οφείλονται στην ύπαρξη διαφορετικών ομάδων με βάση τα κοινά ενδιαφέροντα, τα κοινά συμφέροντα, τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες στην σχολική μονάδα (την αλληλοϋποστήριξη των μελών μεταξύ τους, την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων αποκλείοντας τη συνεργασία με τους υπόλοιπους κ.α.)
 Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα

Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς

Ποιες στρατηγικές πιστεύετε ότι χρησιμοποιείτε προκειμένου να διαχειριστείτε τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας σας. Προσπαθήστε να φέρετε στη μνήμη σας όσο το δυνατόν πιο πρόσφατες καταστάσεις και επιλέξτε ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας σας.

21. Χρησιμοποιώ τη μέθοδο της αποφυγής (προσπαθώ να ευχαριστώ τους άλλους, αποφεύγω να θίγω ζητήματα που θα δημιουργήσουν διαφωνίες, δεν μου αρέσει η δημιουργία δυσάρεστου κλίματος, προσπαθώ να κατευνάζω τα έντονα συναισθήματα του άλλου ώστε να διατηρήσω αρμονία στις σχέσεις μας κ.α.)
 Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
22. Χρησιμοποιώ τη μέθοδο της εξομάλυνσης (δηλαδή της ειρηνικής συνύπαρξης και για αυτό προσπαθώ να ικανοποιώ τις προσδοκίες των συναδέλφων μου, συχνά ακολουθώ τις προτάσεις τους και μεριμνώ για την ικανοποίηση των συμφερόντων των άλλων ώστε να επιλυθεί ένα ζήτημα)
 Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
23. Χρησιμοποιώ τη μέθοδο της κυριαρχίας (είμαι σταθερός/ η στην επίτευξη των στόχων μου, χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να πείσω τους άλλους για τις ιδέες μου, προσεγγίζω τα προβλήματα άμεσα και χωρίς υπεκφυγές, προωθώ και συζητώ τα προβλήματα για δικό μου όφελος)
 Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα

24. Χρησιμοποιώ τη μέθοδο του συμβιβασμού (κάνω παραχωρήσεις για το καλό της ομάδας, πιστεύω ότι δεν πρέπει πάντα να ανησυχούμε για τις διαφορές που παρουσιάζονται, θεωρώ πως σε μια διένεξη όλοι πρέπει να υποχωρούμε από τους ισχυρισμούς μας, πιστεύω στη διαπραγμάτευση και στην ιδέα ότι πρέπει να δώσω για να πάρω)
- Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
25. Χρησιμοποιώ τη μέθοδο της συνεργασίας (εργάζομαι προς μια κοινά αποδεκτή λύση, ανταλλάσσω πληροφορίες και ιδέες για να παρθεί μια απόφαση που θα συμφέρει και θα εξυπηρετεί όλους, αναφέρω όλους τους προβληματισμούς και τις σκέψεις μου στους συναδέλφους μου ώστε να λάβουμε τη σωστή απόφαση)
- Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα
26. Σε ποιο στάδιο πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στα σχολεία;
- Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς
Όταν αντικρουόμενα μέλη αγωνίζονται για εξεύρεση των αιτιών που τις προκάλεσαν
Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες
Όταν η σύγκρουση γίνεται «φανερή» μέσω της επικοινωνίας
Αφού η σύγκρουση ολοκληρωθεί γίνεται διαχείριση των αποτελεσμάτων της
Άλλο
27. Σε ποιον απευθύνεστε όταν αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα στη σχολική σας ομάδα;
- Στον διευθυντή/ντρια Σε έναν οποιοδήποτε συνάδελφο
Σε έναν συνάδελφο εμπιστοσύνης
Σε κανέναν, το διαχειρίζομαι μόνος/η μου
Άλλο

Συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιθανές συνέπειες των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Επιλέξτε σύμφωνα με το βαθμό συμφωνίας σας.

28. Οι συγκρούσεις οδηγούν σε...

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε διαφωνώ- ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Μείωση της διάθεσης για συνεργασία					
Δημιουργία αρνητικού κλίματος					
Ενεργοποίηση των ατόμων για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων					
Κινητοποίηση προς αναζήτηση καλύτερων τρόπων επίλυσης προβλημάτων					
Αύξηση του εργασιακού άγχους					
Παραγωγή δημιουργικών ιδεών και καινοτομιών					
Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας					
Ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων					
Δυσχέρεια στην επικοινωνία και επιδείνωση της υπάρχουσας κατάστασης					
Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων					
Αναστολή της διάθεσης για ανάληψη δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών					
Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης					

29. Θεωρείτε ότι η σύγκρουση αποτελεί ένα φαινόμενο με περισσότερες αρνητικές παρά θετικές συνέπειες για τη λειτουργία του σχολείου που υπηρετείτε;

Ναι Όχι