

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΓΟΝΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ PARENT-TEACHER CONFLICTS

Δήμητρα Γκιόκα

ΠΕ70, Διευθύντρια 6/θ Δημοτικού Σχολείου

Ασπροκκλησίου Σαγιάδας, Θεσπρωτία

giokadim@gmail.com

Περίληψη

Το άρθρο πραγματεύεται το σημαντικό ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, τη δεύτερη πιο συχνή κατηγορία συγκρούσεων στο σχολείο. Αναλύονται τα αίτια αυτών των συγκρούσεων, όπως οι διαφορετικές μεταξύ τους αντιλήψεις για τις ικανότητες των μαθητών, η φτωχή επικοινωνία και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Εξετάζεται η τυπολογία των συγκρούσεων και στη συνέχεια η διαχείρισή τους, υπογραμμίζοντας την ανάγκη καλλιέργειας επικοινωνιακών δεξιοτήτων στους εκπαιδευτικούς, την υιοθέτηση συνεργατικών προσεγγίσεων και τον καθοριστικό ρόλο του διευθυντή. Παρουσιάζονται στρατηγικές και μοντέλα διαχείρισης συγκρούσεων, όπως το μοντέλο της Epstein για την εμπλοκή των γονέων, το βιοοικολογικό μοντέλο του Bronfenbrenner και η θεωρία Παιγνίων. Τέλος, ενδιαφέρον έχει η πρόταση για τη θεσμοθέτηση χρηματικού προστίμου σε ‘δικομανείς’ γονείς που υποβάλλουν συστηματικά αβάσιμες και αστήρικτες καταγγελίες εναντίον εκπαιδευτικών.

Λέξεις κλειδιά

Συγκρούσεις γονέων – εκπαιδευτικών, Αίτια, Τυπολογία, Διαχείριση.

Abstract

The article deals with the significant issue of conflicts between parents and teachers, the second most frequent category of conflicts in schools. It analyzes the causes of these conflicts, such as different perceptions of students' abilities, poor communication, and lack of trust. The typology of conflicts is examined, followed by their management, emphasizing the need to cultivate communication skills in teachers, adopt collaborative approaches, and the crucial role of the principal. Five conflict management strategies are presented, and models such as Epstein's model for parental involvement, Bronfenbrenner's bioecological model, and Game Theory are proposed as additional management tools. Finally, the article suggests the institutionalization of a financial penalty for parents who systematically file baseless complaints.

Key words*Parent-teacher conflicts, Causes, Typology, Management.***0. Εισαγωγή**

Το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα λειτουργεί σε ένα πολυσύνθετο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές, αυξημένες απαιτήσεις και εντεινόμενη αμφισβήτηση του παιδαγωγικού ρόλου του εκπαιδευτικού (Collinson et al., 2010). Οι σημερινοί εκπαιδευτικοί καλούνται όχι μόνο να διδάξουν, αλλά και να διαχειριστούν ποικίλες σχέσεις με γονείς, μαθητές και συναδέλφους, υπό συνθήκες συχνά αντίξοες. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι οι συγκρούσεις με γονείς, οι οποίες επηρεάζουν τόσο το ψυχολογικό κλίμα όσο και τη συνολική λειτουργία του σχολείου (Göksoy & Argon, 2016).

Η παρουσία συγκρούσεων μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών δεν είναι ένα παροδικό φαινόμενο, αλλά ένα πρόβλημα που αναδεικνύεται με αυξανόμενη ένταση τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία (Handayani, 2023). Η υπονόμηση του κύρους του εκπαιδευτικού, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι διαφορετικές αντιλήψεις για τη μάθηση και τη συμπεριφορά των παιδιών, καθώς και η δυσλειτουργική επικοινωνία, δημιουργούν ένα πρόσφορο έδαφος για σύγκρουση (Γκόντοβος, 1985). Επιπλέον, η κοινωνική μετάβαση από τη νεωτερικότητα στη μετανεωτερικότητα φαίνεται να εντείνει την ατομικιστική στάση γονέων, που διεκδικούν χωρίς όρια, προκαλώντας εντάσεις και αντιπαραθέσεις στον χώρο του σχολείου (Bauman, 2002).

Η παρούσα δημοσίευση επικεντρώνεται στη διερεύνηση των συγκρούσεων μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, ενός φαινομένου που, σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες, αποτελεί τη δεύτερη συχνότερη μορφή σύγκρουσης στο σχολικό περιβάλλον μετά τις συγκρούσεις μεταξύ μαθητών (Manesis, Vlachou & Mitropoulou, 2019). Επιχειρεί να αναδείξει τα αίτια των συγκρούσεων, να διαμορφώσει μια τυπολογία τους και να διερευνήσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί για τη διαχείρισή τους. Βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο της ελληνόγλωσσης όσο και της διεθνούς αρθρογραφίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη δεν περιορίζεται στην απλή περιγραφή του φαινομένου, αλλά προτείνει θεωρητικές προσεγγίσεις και εργαλεία για την πρόληψη και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, στην καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας με τους γονείς και στον κρίσιμο ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας. Επιπλέον, εξετάζονται θεωρητικά εργαλεία, όπως το μοντέλο της Epstein, το βιοοικολογικό μοντέλο του Bronfenbrenner και η Θεωρία Παιγνίων, ως εν δυνάμει χρήσιμα πλαίσια ανάλυσης και διαχείρισης.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα βασικά αίτια που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον;
2. Πώς μπορεί να τυποποιηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ των δύο αυτών πλευρών, βάσει των χαρακτηριστικών, της έντασης και των μορφών έκφρασής του;
3. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτικοί, με σκοπό τη βελτίωση του σχολικού κλίματος και της σχέσης σχολείου-οικογένειας;

1. Θεωρητικό πλαίσιο συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο φαινόμενο σε κάθε οργανισμό και σε αυτό δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση το σχολείο (Manesis et al., 2019). Μια πολύ συνηθισμένη περίπτωση σύγκρουσης, είναι αυτή μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων. Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική, όταν οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση και βελτίωση της συνεργασίας, ή αρνητική, όταν δημιουργεί εντάσεις και επηρεάζει αρνητικά τη σχολική κοινότητα (Manesis et al., 2019).

Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για τη σύγκρουση. Οι Μπρούζος και Κουζούνη (2003) ορίζουν τη σύγκρουση ως την ταυτόχρονη παρουσία και πρόκληση αντιτιθέμενων τάσεων, ορμών και επιθυμιών με ισόποση ισχύ σε ένα άτομο ή η πρόκληση αντικρουόμενων και ασυμβίβαστων απόψεων, κινήτρων, σκοπών και στόχων ανάμεσα σε άτομα ή σε ομάδες.

Η σύγκρουση έχει οριστεί ως κοινωνικό φαινόμενο (Rubin, 1994) και ως διαδικασία που προκύπτει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του παρεμποδίζονται (Wall & Callester, 1995). Οι συγκρούσεις άλλοτε αποδίδονται σε διαφορετικές στάσεις και αντιλήψεις, ανάγκες, αξίες, καθήκοντα και πολιτικές, σε ανταγωνισμό, λάθη ή άγνοια (Saiti, 2015). Οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων μπορεί να θεωρηθούν είτε ως λειτουργικές - προάγουν την ανάπτυξη, είτε ως δυσλειτουργικές - προκαλούν προβλήματα (Manesis et al., 2019).

Είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα των τελευταίων χρόνων, που απασχολούν τους εκπαιδευτικούς, με αξιοσημείωτα αυξητική τάση. Οι γονείς αναφέρονται ως οι κύριοι 'δράστες' παρενόχλησης των εκπαιδευτικών (Καράμπελας, 2016). Το ζήτημα των συγκρούσεων άλλωστε, θεωρείται ένα σημαντικό αίτιο εγκατάλειψης του επαγγέλματος (Göksoy & Argon, 2016).

Το φαινόμενο τείνει να αποκτήσει παγκόσμιες διαστάσεις, κάτι που αποτυπώνεται στην αύξηση σχετικών ερευνών τα τελευταία χρόνια (Hakvoort, Lindahl & Lundström, 2022). Πλήθος ερευνών σε Η.Π.Α., Αγγλία, Αυστραλία, και Καναδά, δείχνουν ότι οι συγκρούσεις αυξάνουν τα επίπεδα στρες των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική τους εξουθένωση, με αποτέλεσμα την μεγάλη αύξηση εκπαιδευτικών που εγκαταλείπουν το επάγγελμα (Hapdayani, 2023).

Η σύγκρουση εκπαιδευτικών και γονέων, όπως και κάθε είδος σύγκρουσης στο χώρο του σχολείου, εντάσσεται στην παιδαγωγική αλληλεπίδραση, η οποία μελετάει κάθε είδος αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της σχολικής πραγματικότητας (Γκόντοβος, 1985· Μπασέτας, 2011).

Στο πεδίο της σχολικής πραγματικότητας έρχονται σε επαφή ενήλικες (εκπαιδευτικοί – γονείς) με ξεχωριστές και διαφορετικές κοινωνικές και ατομικές ταυτότητες, που πρέπει να ανταποκριθούν θετικά σε προκλήσεις με μια πληρότητα πράξης (Γκόντοβος, 1985), δίνοντας δηλαδή μια θετική απάντηση στα προβλήματα. Αυτό προϋποθέτει μια πληρότητα επικοινωνίας (Γκόντοβος, 1985), σύμφωνα με τη θεωρία του επικοινωνιακού πράττειν (Habermas, 1984).

Στην πράξη όμως, θα παρατηρηθεί συχνά ότι η Χαμπερμασιανή θεωρία δεν απαντάται ως εμπρόθετη ορθολογική δράση (Περπερίδης, 2008). Ενώ η θεωρία του Habermas προτείνει την υιοθέτηση μιας επικοινωνιακής προσέγγισης, όπου οι δύο πλευρές επιδιώκουν την αμοιβαία κατανόηση και τη συναίνεση μέσω του διαλόγου, αντίθετα προκύπτουν πολλές συγκρούσεις, όταν οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς υιοθετούν μια εργαλειακή προσέγγιση, εστιάζοντας αποκλειστικά στην επίτευξη των δικών τους στόχων (υψηλές επιδόσεις, πειθαρχία, κτλ).

Άλλωστε στα πλαίσια της παιδαγωγικής αλληλεπίδρασης, υπάρχει και η επικοινωνιακή διάσταση των δρώντων. Η επικοινωνιακή διάσταση εμπεριέχει τον πομπό, τον δέκτη, το μήνυμα και το κανάλι επικοινωνίας. Επίσης, όλους τους παράγοντες (γλωσσικούς και εξωγλωσσικούς), που δυσχεραίνουν την επικοινωνία και επηρεάζουν την ικανότητα των δρώντων να αποκωδικοποιούν σωστά το μήνυμα (Verderber, 1998).

Στην προβληματική που αναπτύσσεται γύρω από τη σύγκρουση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι κατακλυσμιαίες αλλαγές στο κοινωνικό πεδίο, που μοιραία επηρεάζουν και το εκπαιδευτικό πεδίο.

Για παράδειγμα, το δίπολο νεωτερικότητα – μετανεωτερικότητα: Η νεωτερικότητα έφερε ακλόνητα τα χαρακτηριστικά της πίστης στην ανθρωπίνη λογική, της αλήθειας και του ορθολογισμού, τις τεκμηριωμένες ηθικές κρίσεις. Όλο αυτό το σχήμα, δέχτηκε κριτική στα πλαίσια της μετανεωτερικότητας, μια κριτική που διατυπώθηκε όχι με ενιαίο τρόπο, αλλά με πολλές διαφοροποιήσεις και συχνά χωρίς συγκροτημένη πρόταση (Κατσαρού, 2016). Η μετανεωτερικότητα δίνει προτεραιότητα στην ατομική θέληση για ευτυχία, ακόμα και όταν αυτή παραβιάζει τον ορθολογισμό (Bauman, 2002).

Μια κοινωνική αλλαγή, που συνδέεται επίσης με τις συγκρούσεις, είναι και η αμφισβήτηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού. Αρχικά αυτή εκλήφθηκε – και ήταν – ως αμφισβήτηση σε ένα καταπιεστικό μοντέλο εκπαίδευσης. Στη συνέχεια όμως, από τη φράση ‘το είπε ο δάσκαλος’, φτάσαμε στο άλλο άκρο, που υποδηλώνει η φράση ‘και ποιος είναι ο δάσκαλος;’, σπάζοντας αυτό που ο Γκόντοβος ονόμασε ροή γνώσης (1985). Προφανώς θα πρέπει να παίζουν όρια σε αυτόν που έχει την εξουσία ή βρίσκεται σε θέση ισχύος. Σήμερα όμως,

είναι συχνό φαινόμενο το απλό αίτημα ενός εκπαιδευτικού, όπως να καθαριστεί η αυλή από σκουπίδια, να προκαλεί συγκρούσεις.

Αυτή η *de facto* αλλοίωση της ταυτότητας του εκπαιδευτικού, πολλοί θεωρούν ότι αντι-καταστάθηκε από μία άλλη, στην οποία οι γονείς δεν αναγνωρίζουν δικαιώματα παρεμβάσεων στον εκπαιδευτικό (Collinson et al., 2010), αλλά τον υποτελή ρόλο του τεχνικού της σχολικής γνώσης (Γκόντοβος, 1985). Η εικόνα αυτή ενισχύεται από ένα επάγγελμα, που μπορεί η κοινωνία να έχει απαιτήσεις, όμως θεωρείται και είναι ένα κακοπληρωμένο επάγγελμα (Garcia & Weiss, 2019).

Έτσι για παράδειγμα, βλέπουμε όλο και συχνότερα σήμερα, γονείς υπερπροστατευτικούς με τα παιδιά τους. Δεν δέχονται την άσκηση του παιδαγωγικού ρόλου των εκπαιδευτικών και συγκρούονται μαζί τους, προκειμένου να επιβάλλουν την άποψη τους. Η παρέμβασή τους, χαρακτηρίζεται συχνά από ξαφνική εισβολή στο χώρο του σχολείου, που με τρόπο θορυβώδη θα συγκρουστούν και θα αποχωρήσουν, αδιαφορώντας για τη συνέχεια. Για αυτό και η βιβλιογραφία τους ονομάζει ‘γονείς – ελικόπτερα’ (Calarco, 2020). Είναι και αυτό ένα μετανεωτερικό χαρακτηριστικό γνώρισμα.

Όλα τα παραπάνω έχουν ενδιαφέρον, στο βαθμό που επηρεάζουν την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, προκαλώντας συγκρούσεις. Στο πλαίσιο της παιδαγωγικής αλληλεπίδρασης, η εμφάνιση ρωγμών στο επικοινωνιακό πλαίσιο εκπαιδευτικών και γονέων θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε μια μορφή μετα-επικοινωνίας, δηλαδή μια διαφορετική μορφή επικοινωνίας, που αν δεν αποκατασταθεί η ρωγμή, θα προκύψουν πιθανόν εκατέρωθεν πλήγματα ταυτότητας, όπου η μια πλευρά δεν θα αναγνωρίζει την αξία ή το δικαίωμα της άλλης (Γκόντοβος, 1985). Άλλωστε, σύμφωνα με το 1^ο αξίωμα της επικοινωνίας (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967), η επικοινωνία είναι αναπόφευκτη. Αυτό σημαίνει πως ακόμα και σε συνθήκες μετα- επικοινωνίας, η κάθε πλευρά δεν παύει να στέλνει με τον τρόπο της μηνύματα στην άλλη πλευρά.

2. Μέθοδος

Η παρούσα μελέτη αφορά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για το ζήτημα των συγκρούσεων και ειδικότερα το ζήτημα των συγκρούσεων που αφορά το εκπαιδευτικό πλαίσιο, μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων (Πίνακας 1). Η βιβλιογραφία, ελληνική και ξενόγλωσση, αναζητήθηκε κυρίως στο διαδίκτυο. Περιλαμβάνει κυρίως άρθρα (19) και βιβλία (11), αλλά και κάποια ελάχιστα διδακτορικά (2) και μεταπτυχιακά (1).

Στην ηλεκτρονική αναζήτηση εφαρμόστηκαν κυρίως δυο φίλτρα, η γλώσσα *συγγραφής* και οι *αναφορές (cited by)*. Η γλώσσα συγγραφής ήταν ελληνική ή αγγλική. Το βιβλιογραφικό εύρημα επιλέχθηκε μεταξύ αυτών που είχε υψηλότερο δείκτη αναφορών (*cited by*) και η αναζήτηση έγινε αποκλειστικά μέσω του *μελετητή* της Google. Πιο συγκεκριμένα, αν γίνει αναζήτηση με τη φράση ‘Conflicts in schools’ θα ληφθούν 5+ εκατομμύρια αποτελέσματα. Από αυτά, το άρθρο με τίτλο *Conflicts in schools, conflict management styles and*

the role of the school leader: A study of Greek primary school educators εμφανίζει τον υψηλότερο δείκτη αναφορών (cited by), με ένδειξη 222.

Το χρονικό όριο αφέθηκε ελεύθερο, γιατί κριτήριο ήταν η συνεισφορά του ευρήματος στην έρευνα και όχι ο χρόνος συγγραφής, για παράδειγμα το άρθρο με τίτλο *Models of conflict in management* (1994), αν και είναι τριάντα και πλέον ετών, κρίθηκε σημαντικό.

Επίσης το φίλτρο της επιστημονικής περιοχής αφέθηκε και αυτό ελεύθερο, δηλαδή δεν περιορίστηκε στα Παιδαγωγικά, στην Ψυχολογία ή σε κάποιον συγκεκριμένο επιστημονικό τομέα. Το ζήτημα των συγκρούσεων είναι ένα ζήτημα που αφορά πλήθος επιστημών, όπως φιλοσοφία, κοινωνιολογία, κ.ά. και συνδέεται με ένα τεράστιο εύρος πεδίων, όπως οι επιχειρήσεις ή ο τρόπος επικοινωνίας. Με αυτά υπόψη επιλέχθηκαν και τίτλοι όπως *Η μετανεωτερικότητα και τα δεινά της*, του Bauman ή *The theory of communicative action*, του Hamerbas, που η συμβολή τους στην ανάλυση του πλαισίου κρίθηκε σημαντική.

Πίνακας 1: Ανάλυση βιβλιογραφικών ευρημάτων

Σύνολο αναφορών	33
Ελληνικές - Ξένες	11 - 22
Άρθρα	19 (1-18)
Βιβλία	11 (8-3)
Διδακτορικά	2 (1-1)
Μεταπτυχιακά	1 (1-0)
Γλώσσα	Ελληνικά, αγγλικά
Δείκτης αναφορών (cited by)	>= 10
Αναζήτηση	Google scholar
Έτος	Free
Τομέας	Free

3. Αποτελέσματα

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, σκοπός του άρθρου είναι να αναζητήσει τα αίτια και τα είδη των συγκρούσεων, επιχειρώντας την καταγραφή προτάσεων για τη διαχείρισή τους.

3.1. Αίτια

Οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στο σχολικό περιβάλλον είναι ένα συχνό φαινόμενο, το οποίο αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες, τόσο διαπροσωπικούς όσο και οργανωτικούς (Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009). Το σχολείο άλλωστε, ως ένα εσωστρεφές σύστημα, είναι εύκολο να παράγει συγκρούσεις (Γεωργίου, 2000). Αυτές οι συγκρούσεις, όχι

τυχαία, εμφανίζονται κυρίως σε αστικά σχολεία, όπου η ποικιλομορφία των απόψεων και η πολυπλοκότητα του σχολικού συστήματος ενισχύουν τις εντάσεις (Saiti, 2015).

Ένας από τους βασικούς λόγους σύγκρουσης είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις για τις ικανότητες των μαθητών και τις προσδοκίες απόδοσής τους (Handayani, 2023· Lasater, 2016). Οι γονείς συχνά έχουν υψηλότερες ή διαφορετικές προσδοκίες από αυτές των εκπαιδευτικών, γεγονός που οδηγεί σε διαφωνίες σχετικά με τη μαθησιακή πρόοδο και τη συμπεριφορά των παιδιών (Hakvoort et al., 2022).

Η φτωχή επικοινωνία είναι ένα ακόμα σημαντικό αίτιο. Η έλλειψη πληροφόρησης, η κακή κωδικοποίηση των μηνυμάτων, το λάθος timing και η ύπαρξη προκαταλήψεων συχνά προκαλούν παρεξηγήσεις (Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009). Επιπλέον, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών ενισχύει τις συγκρούσεις, καθώς κάθε πλευρά μπορεί να θεωρεί ότι η άλλη δεν λειτουργεί προς το συμφέρον του παιδιού. Ο Σαΐτης (2002) έχει αναφέρει επίσης ως σημαντικές αιτίες συγκρούσεων την έλλειψη χρόνου και γνώσεων από την πλευρά των γονέων.

Οι οργανωτικές και διοικητικές διαφορές, σε ζητήματα όπως οι κανόνες του σχολείου, μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Οι γονείς μπορεί να διαφωνούν με τις σχολικές πολιτικές, ενώ οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι οι γονείς παρεμβαίνουν στο έργο τους (Göksoy & Argon, 2016).

Οι διαφορετικές αξίες, προσωπικότητες και ιδεολογικές αντιλήψεις δημιουργούν συγκρουόμενες αντιλήψεις για την εκπαίδευση και την ανατροφή των παιδιών, περιπλέκοντας ακόμα περισσότερο τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας (Göksoy & Argon, 2016).

Τέλος, υπάρχουν δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που επηρεάζουν τις συγκρούσεις. Τέτοια είναι: το φύλο, πχ οι γυναίκες εκπαιδευτικοί ανέφεραν περισσότερες συγκρούσεις από τους άνδρες, η ηλικία, πχ μεγάλοι και έμπειροι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις και η ειδικότητα του εκπαιδευτικού (Manesis et al., 2019).

3.2. Τυπολογία συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων αποτελούν όπως αναφέρθηκε ένα συχνό φαινόμενο στη σχολική κοινότητα, με σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία του σχολείου και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Αναφέρεται ως η δεύτερη σε συχνότητα κατηγορία συγκρούσεων στο σχολικό πλαίσιο, μετά από τις συγκρούσεις μεταξύ μαθητών (Manesis et al., 2019). Λέγοντας συγκρούσεις δεν εννοούμε τις απλές διαφωνίες, αλλά καταστάσεις που μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορους τρόπους, όπως εντάσεις κατά τη διάρκεια συναντήσεων γονέων-εκπαιδευτικών, ανταλλαγή εχθρικών μηνυμάτων, καταγγελίες προς τη διεύθυνση του σχολείου ή ακόμα και νομικές διαμάχες (Hakvoort et al., 2022).

Στη βιβλιογραφία, οι συγκρούσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών κατατάσσονται στις διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν διαφωνίες μεταξύ εκπαιδευτικών, συγκρούσεις μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών, καθώς και αντιπαραθέσεις μεταξύ γονέων

και σχολικής ηγεσίας (Σαϊτής, 2002). Σύμφωνα με τον Johnson (2008), τουλάχιστον οι μισοί εκπαιδευτικοί έχουν έρθει σε σύγκρουση με γονείς, γεγονός που αναδεικνύει την αναγκαιότητα της κατανόησης και διαχείρισης τέτοιων καταστάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συγκρούσεις εκπαιδευτικών-γονέων μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το στάδιο εκδήλωσής τους. Η λανθάνουσα σύγκρουση αφορά την ύπαρξη έντασης που δεν έχει ακόμα εκδηλωθεί, ενώ η αντιληπτή σύγκρουση σχετίζεται με την κατανόηση ότι οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αντικρουόμενοι, συχνά λόγω παρερμηνειών ή ελλιπούς επικοινωνίας. Η φανερή σύγκρουση είναι εμφανής και μπορεί να περιλαμβάνει λεκτικές ή ακόμα και σωματικές αντιπαραθέσεις. Η αισθητή σύγκρουση σηματοδοτεί τη φάση όπου οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να επιλύσουν τη διαφωνία, ενώ η επακόλουθη σύγκρουση αναφέρεται στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που μπορεί να έχει η σύγκρουση στον οργανισμό του σχολείου (Σαϊτής, 2002).

Άλλοι ερευνητές (Karakus & Savas, 2012) χωρίς να ασχολούνται με μια ξεκάθαρη τυπολογία των συγκρούσεων, κατατάσσουν τις συγκρούσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών σε συγκρούσεις διαφορετικών προσδοκιών και αξιών, συγκρούσεις έλλειψης εμπιστοσύνης και συγκρούσεις ρόλων.

Αν και δεν υπάρχει μια κοινά αποδεκτή τυπολογία, η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί κεντρικό ζήτημα για τη διατήρηση ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος. Η καλλιέργεια ανοιχτής επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων μπορεί να λειτουργήσει ως προληπτικός μηχανισμός ενάντια στις εντάσεις και να συμβάλει στη δημιουργία μιας συνεργατικής σχέσης, που θα εξυπηρετεί το συμφέρον των μαθητών και του σχολείου. Το σχολείο, σύμφωνα με τους Σαϊτή και Σαϊτή (2012), αποτελεί έναν κοινωνικό οργανισμό που δεν πρέπει να περιορίζεται στο εσωτερικό του περιβάλλον, αλλά να ενισχύει τη συνεργασία του με το οικογενειακό περιβάλλον των μαθητών.

3.3. Διαχείριση

Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον είναι αναπόφευκτες λόγω της πολυπλοκότητας των αλληλεπιδράσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών. Τα σχολεία, ως κοινωνικοί οργανισμοί, είναι ιδιαίτερα ευάλωτα στις συγκρούσεις λόγω της φύσης της εργασίας τους και της εσωστρέφειας στη λειτουργία τους (Γεωργίου, 2000• Σαϊτή & Σαϊτής, 2012). Ωστόσο, οι συγκρούσεις δεν είναι απαραίτητα αρνητικές. Όταν διαχειρίζονται σωστά, μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας, της επικοινωνίας και στη διαμόρφωση πιο αποτελεσματικής διοίκησης (Manesis et al., 2019).

Η σύγχρονη προσέγγιση στη διαχείριση συγκρούσεων αναγνωρίζει ότι αυτές μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων ιδεών, τη διάγνωση προβλημάτων και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ σχολείου και οικογένειας (Göksoy & Argon, 2016). Επιπλέον, η σχολική κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς μπορεί είτε να λειτουργήσει αποτρεπτικά, είτε να τις ενισχύσει (Erdogan, 2016). Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων έχει βρεθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στους μαθητές,

όσο και στη συνολική λειτουργία των σχολείων. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη συγκρούσεων μπορεί να καταστήσει δύσκολη αυτή τη συνεργασία (Lasater, 2016).

Μια βασική προϋπόθεση για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η καλλιέργεια των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν τη διαλογική επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση και την ενσυναίσθηση (Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009). Η χρήση συνεργατικών προσεγγίσεων μπορεί να διευκολύνει την επίλυση συγκρούσεων και να συμβάλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων (Hakvoort et al., 2022).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός στη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς επηρεάζει άμεσα τη σχολική κουλτούρα και τις σχέσεις μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, 2002). Ο διευθυντής πρέπει να ενθαρρύνει την εμπλοκή των γονέων, να προωθεί τη συνεργασία και να λαμβάνει πρωτοβουλίες για την αποφυγή διόγκωσης των προβλημάτων μέσω έγκαιρης παρέμβασης (Balay, 2006). Η έγκαιρη αναγνώριση και διαχείριση μικρών προβλημάτων αποτρέπει την κλιμάκωσή τους σε μεγαλύτερες συγκρούσεις, διευκολύνοντας τη διατήρηση ενός θετικού σχολικού περιβάλλοντος (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012).

Επιπλέον, για τη βελτίωση της διαχείρισης των συγκρούσεων, προτείνεται η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων (Göksoy & Argon, 2016). Σήμερα πολλά πανεπιστήμια, όπως το διάσημο Harvard, δίνουν τη δυνατότητα online δωρεάν παρακολούθησης με πιστοποίηση, σχετικών σεμιναρίων που εμπλέκουν την οικογένεια στη σχολική ζωή, προκειμένου να ενισχυθούν οι δεσμοί και η επικοινωνία μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών (Introduction to Family Engagement in Education - <https://pll.harvard.edu/course/introduction-family-engagement-education>).

Πολλοί ερευνητές αναφέρουν πέντε βασικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, που συνήθως παρατηρούνται στο σχολικό περιβάλλον (Göksoy & Argon, 2016; Karakus & Savas, 2012; Saiti, 2015):

Προσέγγιση συνεργασίας/ενσωμάτωσης (Collaboration/integration approach). Επιδιώκεται η ανοιχτή επικοινωνία και η εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης που ωφελεί και τις δύο πλευρές. Η στρατηγική αυτή θεωρείται η πιο αποτελεσματική, καθώς μειώνει τις εντάσεις και ενισχύει την επικοινωνία (Saiti, 2015).

Ανταγωνιστική προσέγγιση (Forcing/competing approach). Το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλει τη θέλησή του, στη λογική 'νίκης-ήττας', αδιαφορώντας για την άλλη πλευρά.

Κατευνασμός/προσαρμογή (Smoothing/accommodating approach). Δίνεται προτεραιότητα στη διατήρηση καλών σχέσεων, ακόμα και αν αυτό απαιτεί υποχώρηση μόνο από τη μία πλευρά.

Συμβιβασμός (Compromise approach). Τα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους, αλλά κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις για να βρεθεί μια μέση λύση.

Αποφυγή (Avoidance approach). Η σύγκρουση αγνοείται ή αναβάλλεται, με την ελπίδα ότι θα επιλυθεί με τον χρόνο.

Επιπλέον, στη διαχείριση των συγκρούσεων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μοντέλα και θεωρίες, που δεν αναπτύχθηκαν για αυτόν τον σκοπό, αλλά μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμα εργαλεία. Τέτοια είναι το Epstein's Model, το Βιοοικολογικό Μοντέλο του Bronfenbrenner και η Θεωρία Παιγνίων.

Το μοντέλο της Epstein προτείνει έξι τύπους γονικής εμπλοκής, προάγοντας τη συνεργασία μεταξύ σχολείου, οικογένειας και κοινότητας, με την υποστήριξη των εκπαιδευτικών. *Γονική φροντίδα*: οι εκπαιδευτικοί βοηθάνε τους γονείς να διαμορφώσουν υποστηρικτικό περιβάλλον στο σπίτι. *Επικοινωνία*: οι εκπαιδευτικοί ενημερώνουν τους γονείς σταθερά και με συνέπεια. *Εθελοντισμός*: οι εκπαιδευτικοί ενισχύουν τη συμμετοχή γονέων σε σχολικές δράσεις. *Μάθηση στο σπίτι*: οι εκπαιδευτικοί καθοδηγούν τους γονείς στο πώς να βοηθούν τα παιδιά τους στις σχολικές εργασίες. *Λήψη αποφάσεων*: το σχολείο εμπλέκει τους γονείς σε σχολικές αποφάσεις και *Συνεργασία με την κοινότητα*: το σχολείο έρχεται πιο κοντά σε εξωτερικούς φορείς.

Το μοντέλο της Joyce L. Epstein είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα παγκοσμίως στον τομέα της εκπαίδευσης και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολιτικές σχολικής συνεργασίας. Βελτιώνει την επικοινωνία μέσω συστηματικών ενημερώσεων, μειώνει τις παρεξηγήσεις και ενισχύει την εμπιστοσύνη. Η εμπλοκή των γονέων στις αποφάσεις, τους κάνει να νιώθουν ενεργό μέρος της σχολικής κοινότητας, περιορίζοντας την αμφισβήτηση. Επιπλέον, η συμμετοχή τους σε δραστηριότητες βοηθά στην κατανόηση των εκπαιδευτικών προκλήσεων, μειώνοντας την καχυποψία και τις συγκρούσεις (Caño et al. 2016).

Το Βιοοικολογικό Μοντέλο του Urie Bronfenbrenner, που εξηγεί το πώς η ανάπτυξη του ατόμου επηρεάζεται από διαφορετικά οικοσυστήματα περιβαλλοντικών αλληλεπιδράσεων, είναι ένα άλλο μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση συγκρούσεων. Το μοντέλο περιγράφει πέντε συστήματα, σαν ομόκεντρους κύκλους, όπου το κάθε επόμενο σύστημα είναι ευρύτερο από το προηγούμενο. Το σχολείο μπορεί να παρέμβει αποτελεσματικά στα δυο πρώτα συστήματα: Στο μικροσύστημα (άμεσο περιβάλλον, π.χ. οικογένεια, σχολείο) και το μεσοσύστημα (αλληλεπίδραση μικροσυστημάτων, π.χ. σχέση γονέων-εκπαιδευτικών), βελτιώνοντας την επικοινωνία με τους γονείς και ενισχύοντας τη συνεργασία εκπαιδευτικών-οικογένειας. Η καλή σχέση μεταξύ των δύο συστημάτων, μειώνει τις συγκρούσεις, ενισχύει την εμπιστοσύνη και περιορίζει τις παρεξηγήσεις (Bronfenbrenner & Ceci, 1994).

Η Θεωρία Παιγνίων (ΘΠ), αν και κλάδος των μαθηματικών, χρησιμοποιείται γενικότερα στη διαχείριση συγκρούσεων (Raporport, 2012) και προτείνεται για το σχολικό πλαίσιο (Cruz-Barba & Rojo-Zárate, 2023). Μελετά στρατηγικές αποφάσεις σε καταστάσεις όπου δύο ή περισσότεροι 'παίκτες' αλληλεπιδρούν, έχοντας συγκρουόμενα ή κοινά συμφέροντα.

Με βάση τη ΘΠ αν οι δύο πλευρές (γονείς και εκπαιδευτικοί) επιλέξουν τη σύγκρουση, χάνουν και οι δυο, αν όμως συνεργαστούν, πετυχαίνουν αμοιβαία οφέλη (δίλημμα του φυλακισμένου). Επίσης, αν οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί βλέπουν τη σχέση τους ως ανταγωνιστική ('αν εγώ κερδίσω, εσύ χάνεις'), τότε η σύγκρουση ενισχύεται (παίγνια μηδενικού αθροίσματος'), ενώ αν αναγνωρίσουν ότι η συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει κέρδος και για τους δύο, τότε μειώνονται οι συγκρούσεις (συνεργατικά παίγνια). Ακόμα, οι δυο πλευρές πρέπει να αντιλαμβάνονται τότε είναι προς το συμφέρον τους να 'σπάνε' καταστάσεις ισορροπίας, δηλαδή καταστάσεις στις οποίες η κάθε πλευρά έχει επιλέξει τη στρατηγική της, με βάση τη στρατηγική της άλλης πλευράς, παραμένοντας σε κατάσταση σταθερότητας (ισορροπία Νας). Η κατάσταση αυτή, μπορεί να εγκλωβίσει τις δυο πλευρές σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα.

4. Συζήτηση - Συμπεράσματα

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων είναι συχνό φαινόμενο στο σχολικό περιβάλλον, με τις κύριες αιτίες να εντοπίζονται σε διαφορές αντιλήψεων, φτωχή επικοινωνία και οργανωτικές δυσλειτουργίες (Manesis et al., 2019). Αυτές οι διαπιστώσεις συμφωνούν με πλήθος ερευνών, που υπογραμμίζουν ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν από διαφορετικές προσδοκίες και αξίες, την έλλειψη εμπιστοσύνης και τις διαφωνίες ρόλων. Ειδικά η διαφοροποίηση των αντιλήψεων για τις ικανότητες και την πρόοδο των μαθητών φαίνεται να αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες έντασης, όπως έχει καταγραφεί και στη διεθνή βιβλιογραφία (Lasater, 2016).

Η τυπολογία των συγκρούσεων ανέδειξε ότι αυτές κυμαίνονται από λανθάνουσες έως φανερές αντιπαραθέσεις, κάτι που επιβεβαιώνουν τα μοντέλα των Σαϊτ (2002) και Hakvoort et al. (2022), που αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις ως πολυεπίπεδες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ανεξάρτητες μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία και η ειδικότητα του εκπαιδευτικού επηρεάζουν τις συγκρούσεις με γονείς (Manesis et al., 2019).

Η διαχείριση των συγκρούσεων αναδείχθηκε ως κρίσιμο ζήτημα, με τις στρατηγικές συνεργασίας και συμβιβασμού να θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικές. Ωστόσο, πολλές συγκρούσεις δεν επιλύονται, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη καλλιέργειας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και τεχνικές διαμεσολάβησης στο σχολικό περιβάλλον (Saiti, 2015).

Σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής, τα σχολεία μπορούν να υιοθετήσουν προσεγγίσεις όπως το μοντέλο της Epstein, που προάγει τη συνεργασία εκπαιδευτικών-γονέων, και το Βιοοικολογικό Μοντέλο του Bronfenbrenner, που αναδεικνύει τη σημασία του κοινωνικού περιβάλλοντος στις συγκρούσεις. Επιπλέον, η εφαρμογή τεχνικών από τη Θεωρία Παιγνίων, όπως η αποφυγή στρατηγικών μηδενικού αθροίσματος, μπορεί να συμβάλει στη μείωση των εντάσεων.

Τέλος, ίσως η πολιτεία θα πρέπει να αντιμετωπίσει 'δικομανείς' γονείς κατά το άρθρο 580 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (Ν4620/2019). Το άρθρο 580 προβλέπει αυστηρά χρηματικά πρόστιμα σε όσους με δόλο ή ψευδώς υποβάλλουν μηνύσεις. Αντίστοιχη πρόβλεψη λοιπόν, να υπάρξει και για 'δικομανείς' γονείς, που συστηματικά καταθέτουν αβάσιμες και αστήριχτες καταγγελίες στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, στις Αστυνομικές Διευθύνσεις και στις Εισαγγελίες, δημιουργώντας 'στοκ' υποθέσεων, σε βαθμό που δημιουργούν πρόβλημα στη λειτουργία των αντίστοιχων υπηρεσιών.

Με το σκεπτικό αυτό, θα μπορούσε να θεσμοθετηθεί ένας πίνακας χρονοχρέωσης άσκησης απασχόλησης δημόσιων λειτουργών (εκπαιδευτικών, αστυνομικών και δικαστικών αρχών), από τον οποίο θα προκύπτει η χρηματική ποινή. Το πρόστιμο ίσως λειτουργήσει αποτρεπτικά σε 'δικομανείς' γονείς. Η παραπάνω πρόταση αποτελεί προσωπική άποψη, που στηρίζεται στην επαγγελματική εμπειρία της γράφουσας.

Για μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η ανάπτυξη παρεμβατικών προγραμμάτων που θα ενισχύουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των εκπαιδευτικών και η συνεισφορά των σχολών γονέων στη μείωση των συγκρούσεων. Επιπλέον, θα μπορούσε να διερευνηθεί η επίδραση του νομικού πλαίσιο (δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας και πειθαρχικό δίκαιο) στις συγκρούσεις. Τέλος, η διερεύνηση του πολιτισμικού πλαισίου των συγκρούσεων θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη διαμόρφωση πολιτικών πρόληψης και διαχείρισης στο σχολικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

- Bauman, Z. (2002) *Η μετανεωτερικότητα και τα δεινά της*. Αθήνα: Ψυχογιός.
- Verderber, F. R. (1998) *Η τέχνη της επικοινωνίας*. (μτφρ. Ν. Σαρρή), Αθήνα: Έλλην.
- Γεωργίου, Σ. Ν. (2000) *Σχέση σχολείου-οικογένειας και ανάπτυξη του παιδιού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Γκότοβος, Ε., Α. (1985) *Παιδαγωγική Αλληλεπίδραση – Επικοινωνία και κοινωνική μάθηση στο σχολείο*. Αθήνα: Gutenberg.
- Καράμπελας, Αθ. (2016) *Η εργασιακή βία που ασκείται στους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κατσαρού, Ε. (2016) *Εκπαιδευτική έρευνα-δράση. Πολυπαραδειγματική διερεύνηση για την αναμόρφωση της εκπαιδευτικής πράξης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπασέτας, Κ. (2011) *Παιδαγωγική αλληλεπίδραση στο σχολείο*. Αθήνα: Διάδραση.
- Μπρούζος, Α. & Κουζούνη, Κ. (2003) Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις ως μέρος της σχολικής πραγματικότητας. *Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ. Ε. του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 16, 129-174.

- Περπερίδης, Π. (2008) *Το επικοινωνιακό μοντέλο του J. Habermas και η συμβολή του στην κριτική παιδαγωγική θεωρία* (Doctoral dissertation, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ). Σχολή Φιλοσοφική. Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής. Τομέας Φιλοσοφίας).
- Σαϊτίης, Χ. (2002) *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτή, Α. Χ. & Σαϊτίης, Χ. Α. (2012) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Balay, R. (2006) Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-27.
- Bronfenbrenner, U. & Ceci, S. J. (1994) Nature-nuture reconceptualized in developmental perspective: A bioecological model. *Psychological review*, 101(4), 568 - 586.
- Calarco, J. M. (2020) Avoiding us versus them: How schools' dependence on privileged "helicopter" parents influences enforcement of rules. *American Sociological Review*, 85(2), 223-246.
- Caño, K. J., Cape, M. G., Cardosa, J. M., Miot, C., Pitogo, G. R., Quinio, C. M. & Merin, J. (2016) Parental involvement on pupils' performance: Epstein's framework. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 6(4), 143-150.
- Collinson, V., Kozina, E., Lin Y-H.K., Ling, L., Newcombe, L. & Zogla I. (2010) Professional development for teachers: a world of change. *European Journal of Teacher Education*, 32(1), 3-19.
- Cruz-Barba, E. & Rojo-Zárate, M. F. (2023) The Role of teachers in adolescence: An interdisciplinary approach to school conflict using game theory. *Revista Electrónica Educare*, 27(2), 220-237.
- Erdogan, C. (2016) Analysis on the Relationship Between Trust Culture and prejudices in Primary Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 63,153-168.
- Garcia, E. & Weiss, E. (2019) Low relative pay and high incidence of moonlighting play a role in the teacher shortage, particularly in high-povertyschools. The third report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series. *Washington DC: Economic Policy Institute*. epi.org/161908.
- Göksoy, S. & Argon, T. (2016) Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training studies*, 4(4), 197-205.
- Habermas, J. (1984) *The theory of communicative action I*, (trans. Th. McCarthy). Boston: Bacon Press.
- Hakvoort, I., Lindahl, J. & Lundström, A. (2022) Research from 1996 to 2019 on approaches to address conflicts in schools: A bibliometric review of publication activity and research topics. *Journal of Peace Education*, 19(2), 129-157.

- Handayani, Y. S. (2023) Management of Teachers-Parents Relationship to Improve Teacher Subjective Well-Being: A Literature Review. *Psychological Research on Urban Society*, 6(1), 10-16.
- Johnson, J. E. (2008) *Do parents try to bully teachers through confrontation?* (Doctoral Dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Karakus, M. & Savas, A. C. (2012) The effects of parental involvement, trust in parents, trust in students and pupil control ideology on conflict management strategies of early childhood teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2977-2985.
- Lasater, K. (2016) Parent-Teacher Conflict Related to Student Abilities: The Impact on Students and the Family-School Partnership. *School Community Journal*, 26(2), 237-262.
- 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.
- Rahim, M. A. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rapoport, A. (Ed.) (2012) *Game theory as a theory of conflict resolution* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Rubin, J. Z. (1994) Models of conflict in management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45
- Wall, J. & Callester, R. (1995) Conflicts and its management. *Journal Of Management*, 21(3), 515-558.
- 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.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1967) *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes* (pp. 48-71). New York, NY: W. W. Norton & Company.