



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΗΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΝΗΣΙΑΓΩΓΩΝ ΑΠΟ ΤΗ
ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ.»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΕΥΤΥΧΙΑ ΔΙΓΑΛΑΚΗ

Α.Μ.:391

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:Β. ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ

ΡΕΘΥΜΝΟ 2021

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και την ευγνωμοσύνη στους ανθρώπους που με υποστήριξαν αυτά τα χρόνια .

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Β. Οικονομίδη για την καθοδήγηση του και τη βοήθεια του, που ήταν πολύτιμη για την υλοποίηση της εργασίας μου. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος (Ε. Γουργιώτου, Ε. Αργυροπούλου, Ε. Συνώδη, Β. Γραμματικόπουλος, Ε. Ελευθεράκης και Σ. Χατζηστεφανίδου).

Ακόμα, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, που με ειλικρίνεια και προθυμία απάντησαν στο ερωτηματολόγιο διότι χωρίς τη δική τους συνδρομή δε θα ήταν εφικτή η εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη τους όλο αυτό το διάστημα, την κατανόηση τους και την πίστη τους σε μένα.

Στους γονείς μου και στον Πολύκαρπο που πάντα
με στηρίζουν στις προσπάθειες μου!!!

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract	9
Εισαγωγή.....	11
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ»	13
1.1 Ορισμός της σύγκρουσης.....	13
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις	15
1.3 Τύποι συγκρούσεων.....	17
1.4 Αιτίες συγκρούσεων.....	21
1.5 Στάδια της σύγκρουσης.....	25
1.6 Συνέπειες της σύγκρουσης.....	27
1.6.1. Αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης	28
1.6.2 Θετικές συνέπειες συγκρούσεων.....	30
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ « Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ ».....	32
2.1 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	32
2.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα	37
2.3 Τακτικές που λαμβάνονται από κάποιο τρίτο πρόσωπο	39
2.4 Σχετικές έρευνες για τη διαχείριση των συγκρούσεων	42
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ»	45
3.1 ορισμός επικοινωνίας	45
3.2 Μορφές επικοινωνίας	47
3.3 Σκοποί της επικοινωνίας	49
3.4 Το επικοινωνιακό πλαίσιο στο σχολείο	50
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ « ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
4.1 Λόγοι που συντέλεσαν στην εξαγωγή της έρευνας	54
4.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	56
4.3 Σκοπός της έρευνας.....	56
4.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	57
4.5 Υποθέσεις.....	58
Ειδικότερα, με βάση το σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας οι υποθέσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:.....	58
4.6 Ερευνητικό εργαλείο	58
4.7 Δείγμα	60
4.8 Χρονοδιάγραμμα.....	67

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ»	68
5.1 Στοιχεία που αφορούν το επικοινωνιακό πλαίσιο του νηπιαγωγείου.....	68
5.2 Δ' Στοιχεία συγκρούσεων στο νηπιαγωγείο.....	72
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ T-TEST	80
6.1 Η ανίχνευση της συσχέτισης της προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος με τη συχνότητα παρουσίασης προστριβών	80
6.2 Η εξέταση της συσχέτισης των αιτιών εμφάνισης των συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι) με τη συχνότητα εμφάνισης αυτών	80
6.3 Η διερεύνηση της συσχέτισης της σχέσης εργασίας με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.	82
6.4 Η εξέταση του βαθμού στο οποίο το επίπεδο επιμόρφωσης επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.....	82
7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	84
8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	88
Περιορισμοί έρευνας	90
Προτάσεις.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
Παράρτημα.....	106

Ευρετήριο γραφημάτων και πινάκων

Διάγραμμα 1: Τύπος νηπιαγωγείου	59
Διάγραμμα 10: Βαθμός επίδρασης επικοινωνιακού επικοινωνίας	67
Διάγραμμα 11: Συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου που υπηρετούν	70
Διάγραμμα 12: Παράγοντες συγκρούσεων	71
Διάγραμμα 13: Διαχειριστής των διενέξεων που οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους	73
Διάγραμμα 14: Διαχειριστής των συγκρούσεων που οφείλονται σε «προσωπικούς» παράγοντες	76
Διάγραμμα 2: Περιοχή νηπιαγωγείου υπηρετήσης	59
Διάγραμμα 3 :οικογενειακή κατάσταση νηπιαγωγών	60
Διάγραμμα 4: Ηλικία ερωτωμένων	61
Διάγραμμα 5 : επιπλέον σπουδές	62
Διάγραμμα 6 : Σχέση εργασίας.....	62
Διάγραμμα 7 : Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία.....	63
Διάγραμμα 8: Προϋπηρεσία ως προϊστάμενος-η	64
Διάγραμμα 9 : έτη προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος-η	65
Πίνακας 1: Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο νηπιαγωγείο.....	60
Πίνακας 10 «η διερεύνηση της συσχέτισης των αιτίων εμφάνισης των συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι) με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων	78
Πίνακας 11 « Η διερεύνηση της συσχέτισης της σχέσης εργασίας με την εμφάνιση της συχνότητας των συγκρούσεων»	80
Πίνακας 12 «Η διερεύνηση της συσχέτισης της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.....	80
Πίνακας 2 : έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα.....	63
Πίνακας 3: Συνθήκες νηπιαγωγείου	68
Πίνακας 4: Παράγοντες διαμόρφωσης επικοινωνιακού πλαισίου	69
Πίνακας 5 :Υπηρεσιακοί παράγοντες συγκρούσεων.....	72
Πίνακας 6: Τρόποι αντιμετώπισης υπηρεσιακών συγκρούσεων.....	73
Πίνακας 7: «Προσωπικοί» λόγοι που προκαλούν τις διενέξεις στο εργασιακό χώρο	75
Πίνακας 8: Τρόποι αντιμετώπισης προσωπικών συγκρούσεων.....	76
Πίνακας 9 «έλεγχος της συσχέτισης της προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος με τη συχνότητα παρουσίασης προστριβών»	78

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά τις πεποιθήσεις των νηπιαγωγών του Νομού Χανίων όσον αφορά τις προστριβές που αναφύονται εντός της σχολικής μονάδας και τον τρόπο διαχείρισής τους από τη σχολική κοινότητα. Συγκεκριμένα η εργασία αυτή αποτελείται από το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο αναφέρεται στον ορισμό της σύγκρουσης που προκύπτει μεταξύ των εκπαιδευτικών. Διερευνάται το επικοινωνιακό πλαίσιο το οποίο υπάρχει στη σχολική κοινότητα. Ακόμα αναλύεται ο ορισμός της σύγκρουσης, τα είδη του και ποιες είναι οι αιτίες που δημιουργήθηκαν μέσα στη σχολική κοινότητα. Τα στάδια τα οποία θα περάσει η σύγκρουση αλλά και τις συνέπειες τις οποίες μπορεί να προκαλέσει. Επιπλέον θα δούμε ποιες είναι οι τεχνικές τις οποίες επιλεγούν τα άτομα της σχολικής κοινότητας για τη διαχείριση τους .

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, διευκρινίζεται ο σκοπός και διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Επιπρόσθετα αναφέρεται το ερευνητικό εργαλείο και το δείγμα το οποίο συμμετείχε στην έρευνα. Η έρευνα ξεκίνησε τον Μάιο 2019 και τελείωσε το Δεκέμβριο 2019. Το δείγμα της έρευνας ήταν οι νηπιαγωγοί, οι οποίοι εργάζονται σε δημόσια, ιδιωτικά και ειδικά νηπιαγωγεία, του Νομού Χανίων. Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν ήταν 120 και επιστραφήκαν συμπληρωμένα τα 80. Στη συνέχεια, τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια σταλθήκαν μέσω E-mail και απαντήθηκαν αυτόματα μέσω της εφαρμογής Google docs. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν τόσο προϊστάμενοι όσο και νηπιαγωγοί, για να διαπιστώσουμε ποια τεχνική λαμβάνουν όταν συμβαίνουν συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο των σχολικών μονάδων. Τα αποτελέσματα αναλυθήκαν και επεξεργαστήκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21,0.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σε ένα μεγάλο βαθμό υπάρχει ένα θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο στις σχολικές μονάδες του Νομού Χανίων, κάτι αποδεικνύει ότι δημιουργούνται σπάνια οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το άτομο το οποίο διαχειρίζεται τις προστριβές είναι ο προϊστάμενος του σχολείου όταν οι λόγοι είναι υπηρεσιακοί, ενώ όταν πρόκειται για προσωπικούς λόγους, οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι αντιμετωπίζουν τις μεταξύ τους εντάσεις για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι τεχνικές που

λαμβάνουν είναι της ενσωμάτωσης και του συμβιβασμού και της συνεργασίας ενώ στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται της αποφυγής και της εξουσίας και στις δυο περιπτώσεις. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις συσχετίσεις που έγιναν, παρατηρήσαμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη σχέση εργασίας (μόνιμος ή αναπληρωτής) με την εμφάνιση διενέξεων στη σχολική μονάδα. Ακόμα δεν είδαμε να επηρεάζεται από την ανάληψη της θέσης προϊστάμενου από τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο εκεί που υπήρχε συσχέτιση είναι στην επιμόρφωση που έχουν οι εκπαιδευτικοί.

Λέξεις κλειδιά: σύγκρουση, επικοινωνία, τεχνικές διαχείρισης

Abstract

The present study investigates the beliefs of kindergarten teachers in the prefecture of Chania regarding the frictions that arise within the school unit and how they are managed by the school community. More specifically, this work consists of the theoretical framework, which refers to the definition of conflict that arises between teachers. The communication framework that exists in school community is explored. The definition of conflict, its types and what are the causes that were created within the school unit are also analyzed. The stages that the conflict will go through but also the consequences that it can cause. In addition, we will explore what techniques are chosen by individuals inside the school community to manage them.

In the second part of the research the method is analyzed, the purpose is clarified, and the research questions of the research are formulated. In addition, the research tool and the sample that participated in the research are mentioned. The research started in May 2019 and ended in December 2019. The sample of the research was the kindergarten teachers, who work in public, private and special kindergartens, in the Prefecture of Chania. The questionnaires that were given were 120 and were returned completed back to 80. Then, the rest of the questionnaires were sent via E-mail and were answered automatically through the Google docs application. The questionnaire was answered by both the principals and the kindergarten teachers, in order to find out what technique they use when there are conflicts between teachers in the area of the school units.

The results were analyzed and processed with the statistical program SPSS 21.0. The results of the research showed that to a large extent there is a positive communication framework in the schools of the prefecture of Chania, something that proves that conflicts between colleagues are rarely created. According to the results, the person who manages the frictions is the head of the school when the reasons are official, while when it comes to personal reasons, the stakeholders themselves face tensions with each other for the smooth operation of the school unit. The techniques they take are of integration and compromise and cooperation while in the last positions they are of avoidance and power in both cases. In addition, according to the correlations made, we observed that there is no correlation between the employment relationship (permanent or alternate) with the occurrence of conflicts in the school

unit. We have not yet seen him affected by the assumption of the position of head teacher. However, where there was a correlation is in the training that teachers have.

Keywords: conflict, communication, conflict management strategies

Εισαγωγή

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Όταν υπάρχουν θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συναδέλφων στη σχολική μονάδα, οι περισσότερες αρμοδιότητες υποχρεώσεις διεκπεραιώνονται με σύνεση και αλληλοϋποστήριξη. Ωστόσο η σχολική μονάδα αποτελείται συνήθως από πολλούς εκπαιδευτικούς που συνυπάρχουν μεταξύ τους έχοντας διαφορετικές αξίες και στόχους, έτσι πολλές φορές μπορεί να οδηγηθούν σε συγκρούσεις μεταξύ τους. Οι αιτίες μπορεί να είναι είτε προσωπικοί είτε υπηρεσιακοί λόγοι. Στην παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε το είδος των αιτιών που δημιουργούνται οι συγκρούσεις αλλά και το άτομο το οποίο τις διαχειρίζεται.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ο ορισμός της σύγκρουσης και τα είδη της σύγκρουσης που δημιουργούνται μέσα στο σχολικό περιβάλλον καθώς επίσης και τα στάδια που μεσολαβούν μέχρι την οριστική εξάλειψή τους. Εξετάζεται, επίσης ποια είναι τα είδη των προστριβών μεταξύ των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης βαθμίδας και ποιες είναι οι συνέπειες που μπορεί να επιφέρουν -θετικές ή αρνητικές- εντός της σχολικής μονάδας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ανιχνεύονται οι τεχνικές των συγκρούσεων και οι τρόποι διαχείρισης, που είναι οι παρακάτω: Τεχνική του συμβιβασμού, της αποφυγής, της συνεργασίας, της επιβολής και της ενσωμάτωσης. Επιπλέον, θα διερευνηθούν και οι τεχνικές που λαμβάνονται από κάποιο τρίτο άτομο για τη διαχείριση των προστριβών όπως αυτές της διαμεσολάβησης, της διαιτησίας, της διαπραγμάτευσης και της διευκόλυνσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται έρευνα της επικοινωνίας και των μορφών και των σκοπών της. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στο επικοινωνιακό πλαίσιο του σχολείου και διερευνάται ο τρόπος κατά τον οποίο η θετική επικοινωνία βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τέλος, διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο η επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των προστριβών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα μελέτη. Αναλύεται ο σχεδιασμός, οι σκοποί, τα ερευνητικά ερωτήματα, οι υποθέσεις, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα, τη μέθοδο δειγματοληψίας. Η έρευνα αυτή καθ' αυτή εξετάσει το τις προστριβές που αναφύονται μεταξύ των νηπιαγωγών μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον.

Στο πέμπτο κεφαλαίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων.

Στο έκτο αναλύονται και παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που έγιναν.

Στο έβδομο κεφάλαιο έρευνας παρουσιάζεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και περιγράφονται περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για τυχόν μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να γίνουν.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ»

1.1 Ορισμός της σύγκρουσης

Η σύγκρουση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης φύσης, αφού κάποια στιγμή στη ζωή τους, οι άνθρωποι θα υπάρξουν ηττημένοι ή όχι, πρωταγωνιστές συγκρούσεων. Αν και θεωρείται ως ένα αρνητικό γεγονός, μπορεί να επιφέρει μια θετική αλλαγή. Ωστόσο πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε μια καταστρεπτική κατάσταση όταν δεν αντιμετωπιστεί με τον κατάλληλο τρόπο.

Συνήθως, μια διένεξη εκφράζεται λεκτικά μέσα από κατηγορίες, απειλές, συκοφαντίες, δυσφημίσεις αλλά και μέσα από τη σωματική βία την οποία συναντούμε λιγότερο συχνά μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον (Παρασκευόπουλος, 2008 : 23). Η διένεξη θεωρείται σαν διαδικασία που εξελίσσεται σταδιακά και βασίζεται σε προηγούμενα γεγονότα και δεν αποτελεί ένα απλό, τυχαίο συμβάν (Isabu, 2017). Η κοινωνία του σχολείου αποτελείται από διαφορετικές προσωπικότητες ανθρώπων, οι οποίοι έχουν διαφορετικούς στόχους και υπόβαθρο. Αυτή η διαφορετικότητα είναι που ορισμένες φορές δημιουργεί συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων. Οι προστριβές που αναφύονται μεταξύ τους, οφείλονται στη δυναμική που πρέπει να δείξουν για τη διευθέτηση σημαντικών ζητημάτων, πάνω στη λειτουργία του σχολείου αλλά και στην τήρηση πρακτικών κανόνων. Σύμφωνα με τον Καντ οι συγκρούσεις αυτές κατηγοριοποιούνται είτε σε «διαμάχες» όταν πρόκειται για διαφορετικές απόψεις είτε σε «συγκρούσεις κανονισμών» όσον αφορά τις συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τους τυπικούς κανόνες μιας ομάδας. Ο West κάνει αναφορά στις «διαπροσωπικές συγκρούσεις» που είναι οι συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

Σύμφωνα με τον Deutsch (1973), η διένεξη είναι η κατάληξη των μη κοινών, των αντίθετων αναγκών μεταξύ ατόμων ή μιας ομάδας, με αποτέλεσμα οι ανάγκες της μιας πλευράς να καταλήγουν σε βάρος της αντικρουόμενης πλευράς. Άλλες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η προστριβή έρχεται στην επιφάνεια όταν δεν έχουν οριστεί από την αρχή οι σκοποί της ομάδας, τούτο έχει σαν αντίκτυπο τη δημιουργία εντάσεων μεταξύ των μελών της ομάδας (Russell & Jerome, 1976). Στο σχολικό χώρο αναπτύσσονται διενέξεις συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη, αφού κάθε εκπαιδευτικός προασπίζει το ατομικό του συμφέρον, για να πετύχει τους δικούς του στόχους όπως: το χωρισμό των τμημάτων, τις υπερωρίες, τις επιπλέον αμοιβές, τα καθήκοντα και τις άδειες του (Λεπίδας, Σταυρόπουλος & Τεντζέρης, 2015). Ο Thomas (1982) όπως

αναφέρει και η Αντωνίου, κάνει λόγο για τις διαμάχες των εκπαιδευτικών οργανισμών ισχυριζόμενος ότι για να μην υπάρχουν διενέξεις στο σχολείο, είναι σημαντικό να καθορίζονται από την αρχή της χρονιάς οι στόχοι και οι ανάγκες, επίσης, να προσδιορίζονται επακριβώς οι παράγοντες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια προστριβή (Αντωνίου, 2018).

Οι Göksoy και Argon αναφέρουν ότι η σύγκρουση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα συνειδητοποιεί ότι τα συμφέροντα της εμποδίζονται αρνητικά από τους άλλους και βιώνεται μέσω των διαφωνιών στις διαπροσωπικές σχέσεις (Göksoy & Argon, 2016).

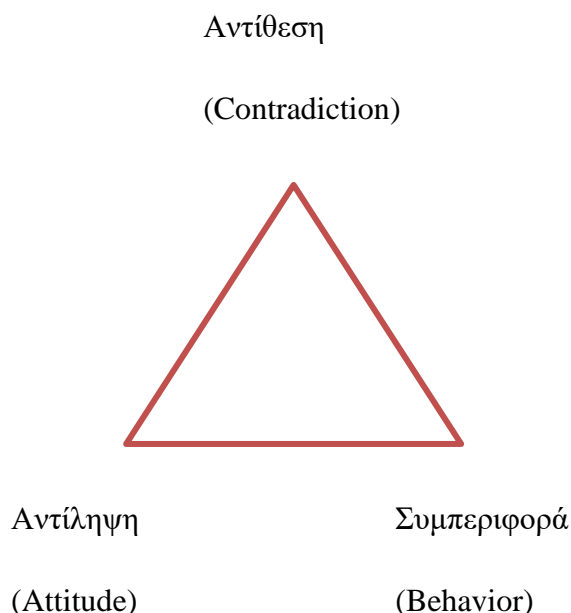
Επιπρόσθετα, ένας ακόμη ορισμός που έχει δοθεί είναι ο εξής: η προστριβή φανερώνεται κάθε φορά που προκύπτουν διαφορές σε ένα κοινωνικό περιβάλλον πάνω σε σημαντικά θέματα ή κάθε φορά που η συναισθηματική αντιμαχία διαμορφώνει προστριβές μεταξύ ατόμων ή ομάδων (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016: 358).

Όπως είδαμε παραπάνω υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που υποστηρίζουν τον ορισμό της διένεξης. Ωστόσο, μόνο η λέξη «σύγκρουση» μας προδιαθέτει για κάτι αρνητικό. Ως σύγκρουση μπορεί να οριστεί η αντιπαράθεση μεταξύ δυο ατόμων ή ομάδων. Οι συγκρούσεις μπορεί να δημιουργηθούν όταν οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι στόχοι είναι διαφορετικές ανάμεσα στις ομάδες. Είναι μια έννοια που εμπεριέχει την αλληλεπίδραση ατόμου-κοινωνίας αλλά και κοινωνικών ομάδων μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι σχέσεις των ατόμων, είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο (Ανδρεάδου και συνεργάτες, 2013).

Επιπρόσθετα, ο Ηρακλείδης, εστιάζοντας στις συγκρούσεις εστιάζει στο «τρίγωνο της σύγκρουσης» του Galtung που αναφέρεται στις σοβαρές συγκρούσεις οι οποίες θα πρέπει να έχουν τα τρία εξής στοιχεία«1.αντίθεση, ασυμβίβαστη αξία, 2. Αντίληψη της διαφοράς και αρνητικές αντιλήψεις για τον αντίπαλο,3. Συγκρουσιακή συμπεριφορά, πολιτική διεκδικητική ή αμυντική που στοχεύει στην απόκτηση της αξίας και στην αποστέρησή της από το άλλο μέρος.» (Ηρακλείδης, 2009 : 15).

Συνοψίζοντας, ως σύγκρουση ορίζεται οποιαδήποτε συμπεριφορά εμφανίζει κάποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Αρχικά τα αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ ατόμων ή ομάδων, όπου αναγνωρίζονται κατά τη σύγκρουση. Επίσης η εμπλοκή των πιστεύω μια ομάδας, η οποία αναιρεί τα πιστεύω της άλλης. Εν κατακλείδι οι προστριβές είναι μια διαδικασία, όπου δημιουργούνται έξω από τις «υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και επηρεάζουν τις

προηγούμενες αλληλεπιδράσεις τους σε πλαίσιο μέσα στο οποίο έλαβαν χώρα. Επιπρόσθετα, οι δράσεις της μιας ή και των δυο πλευρών ματαιώνουν στην πραγματικότητα τους στόχους της άλλης αντίστοιχα» (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008) .



Το τρίγωνο της σύγκρουσης του Galtung (.Ηρακλείδης, 2009 : 16).

1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι προστριβές είναι ένα υπαρκτό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες, που επηρεάζουν τους σκοπούς και τους στόχους της ομάδας. Οι διενέξεις έχουν μελετηθεί και αναλυθεί από την παραδοσιακή (κλασσική), νεοκλασική (συμπεριφορική) και αλληλεπιδραστική (σύγχρονη) θεωρία.

Παραδοσιακή (κλασσική) θεώρηση

Η παραδοσιακή άποψη θεωρεί ότι η προστριβή είναι αρνητική και επιβλαβής για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας και γι' αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται (Ariani & Chashmi, 2011). Επιπλέον υποστηρίζει ότι η διένεξη είναι αποτέλεσμα της μηδαμινής επικοινωνίας, της δυσπιστίας αλλά και της αδυναμίας του ηγέτη να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εργαζομένων του (Robbins & Judge, 2011: 432). Σύμφωνα με Thomas (2006) αναφέρεται ότι η προστριβή θα πρέπει να αποφεύγεται, καθότι έχει αρνητικές επιπτώσεις για το σύνολο της ομάδας. Η αντιμετώπισή της χρειάζεται υψηλό επίπεδο διαχείρισης και πόρων. Οι Καραγιάννη & Ρουσσάκης (2016) τονίζουν ότι για την εξάλειψη των εντάσεων πρέπει να έχουμε την απομάκρυνση και των δυο πλευρών ή την παρέμβαση κάποιου τρίτου προσώπου.

Βασικός στόχος για την αντιμετώπιση των προστριβών είναι να βρεθούν τα

αίτια ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν και να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι (Robbins & Judge, 2011:433).

Συμπεριφορική (νεοκλασική) προσέγγιση

Η νεοκλασική σχολή αμφισβήτησε τις επιστημονικές αρχές της διοίκησης, «τη μηχανιστική όψη των οργανισμών και τη συνακόλουθη εργασιακή αντιμετώπιση της ανθρώπινης εργασίας» (Μαυρικάκης, 2018: 32). Συγκεκριμένα, δίνει έμφαση στις ανάγκες των εργαζόμενων, τονίζοντας τη σημασία του θετικού κλίματος. Η σχολή αυτή εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, στην εξασφάλιση των αναγκών και την εργασιακή συμπεριφορά (Μαυρικάκης, 2018). Ο εκφραστής της συμπεριφορικής προσέγγισης Mayo αναφέρει ότι βασική αίτια των προστριβών στον εργασιακό χώρο αποτελεί η μη ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Ο Argyris (1957) θεωρεί ότι η εξειδίκευση μειώνει το ενδιαφέρον και την απόδοση των εργαζομένων, γι' αυτό υποστηρίζει ότι η λιγότερη εξειδίκευση, θα έχει τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Λαλούμης, 2015: 20-21).

Οι εκπρόσωποι του συμπεριφορισμού αποδέχονται ότι οι εντάσεις δεν έχουν πάντα αρνητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, μερικές φορές φέρνουν στην επιφάνεια τις αντιξοότητες οι οποίες μπορούν να γίνουν διαχειρίσιμες προς όφελος του οργανισμού. Κλείνοντας για την κλασική και τη νεοκλασική σχολή, οφείλουμε να δεχτούμε ότι οι προστριβές είναι ολέθριες για τους οργανισμούς και για αυτό θα πρέπει να αμβλύνονται, η δε διαχείρισή τους να γίνεται άμεσα (Αντωνίου, 2018: 10-11).

Η Αλληλεπιδραστική (Σύγχρονη) θεώρηση της σύγκρουσης

Βασικό στοιχείο της σύγχρονης οργανωτικής επιστήμης είναι η σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον καθώς και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. «Η συστημική θεωρία με κύριους εκπροσώπους τους Katz και Kahn θεωρεί τον οργανισμό ως ένα ανοιχτό σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να διατηρείται σε κατάσταση ισορροπίας» (Αντωνίου, 2018: 11).

Η αλληλεπιδραστική θεώρηση ευνοεί τις διενέξεις, στην περίπτωση που η ομάδα τείνει να γίνεται στάσιμη και απαθής απέναντι στην ανάγκη για αλλαγή και πρωτοπορία. Θεωρούν ότι ένα μικρό επίπεδο συγκρούσεων μπορεί να βοηθήσει στην

εξέλιξη και τη δημιουργικότητα της ομάδας (Robbins & Judge, 2011: 433).

Σύμφωνα με τον Friedman οι οπαδοί της θεωρίας της αλληλεπίδρασης υποστηρίζουν ότι η διένεξη είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι για τους ανθρώπους και μια φυσική κατάσταση για τους οργανισμούς. Τις κατηγοριοποιούν ως λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Στο χαμηλό επίπεδο οι προστριβές μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο όταν είναι καίρια θα πρέπει η διαχείρισή τους να γίνεται άμεσα για να μην υπάρξουν καταστρεπτικά αποτελέσματα στην οργάνωση (Friedman, 2000).

1.3 Τύποι συγκρούσεων

Οι προστριβές είναι ένα φαινόμενο το οποίο θα δημιουργηθεί κάποια στιγμή σε κάθε επαγγελματικό χώρο. Ανάλογα με την αιτία και την ένταση της σύγκρουσης, προκύπτουν διαφορετικοί τύποι καθώς και διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης. Ο Σαΐτης (2002) αναγνωρίζει τους παρακάτω τύπους α) διαπροσωπικές συγκρούσεις β) ομαδικές συγκρούσεις γ) συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Στον πρώτο τύπο αναφέρονται οι διενέξεις οι οποίες αναφύονται όταν υπάρχει διάσταση μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας. «Επιπλέον όταν δημιουργούνται μεταξύ ισχυρών ατόμων, είναι πολύ ολέθριες για την ομαλή οργάνωση του σχολείου». Οι ομαδικές συγκρούσεις δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων π.χ. δάσκαλοι με εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων. Ο τελευταίος τύπος αναφέρεται στις προστριβές που δημιουργούνται π.χ. Μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και του συλλόγου των εκπαιδευτικών (Παπασταμάτης, 2005: 115-116).

Τα παραπάνω είδη συγκρούσεων τα αναφέρει και ο Παρασκευόπουλος (2008) κατηγοριοποιώντας τα σε διομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων) και σε ενδοομαδικές, όπου οι συγκρούσεις γίνονται μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα ή μεταξύ ατόμων και ομάδων. Αναλύοντας τις διομαδικές εντάσεις, πρέπει πρώτα να ανιχνεύσουμε τις πηγές που προκαλούν τις συγκρούσεις αυτής της κατηγορίας ο Ratzburg (1999) αναφέρει ως κύριες αιτίες την ανεπάρκεια προσανατολισμού, «την αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομάδων και των ατόμων μέσα στον οργανισμό αλλά και την έλλειψη πολιτικής και η ομαδική/οργανωτική ποικιλομορφία». Παρασκευόπουλος (2008)

Οι Ενδοομαδικές συγκρούσεις αναφέρονται στις προστριβές που δημιουργούνται μεταξύ των ατόμων μιας εργασιακής ομάδας, οι οποίες οφείλονται συνήθως στις διαφορετικές προσωπικότητες και επιδιωκόμενους στόχους. Η

αλληλεξάρτηση που έχουν μεταξύ τους τα μέλη της ομάδας για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους, συνδέεται με το πόσο υψηλή ή χαμηλή θα είναι ένταση που θα πάρει μια ενδεχόμενη σύγκρουση. Όταν είναι στενά συνδεδεμένη θα είναι υψηλότερη η σύγκρουση από ότι αν είναι ελάχιστα αλληλεξαρτώμενη. Η έλλειψη συνεργασίας αλλά και η μη αντιμετώπιση των προβλημάτων αυξάνει τη δημιουργία των συγκρούσεων.

Επιπλέον, οι προστριβές θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: α. ενδοπροσωπικές και β. μονόπλευρες. Δημιουργούνται όταν οι ενέργειες του μέλους έρχονται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις του (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008).

Ακόμα, ο Robbins (1998) ξεχωρίζει τη διαμάχη σε χαμηλή και υψηλή με γνώμονα την ένταση της, όμως τα παραπάνω επίπεδα θα πρέπει να αποφεύγονται καθώς έχουν καταστρεπτικά αποτελέσματα σ' ένα οργανισμό όπως πχ έλλειψη νέων ιδεών, στασιμότητα, αποδιοργάνωση και μη συνεργασία. Το επίπεδο το οποίο φέρνει θετικά αποτελέσματα είναι το βέλτιστο επίπεδο σύγκρουσης, στο οποίο λειτουργεί θετικά για τη συνεργασία αλλά και την απόδοση των εργαζομένων (Αντωνίου, 2018: 15).

Ο Pondy (1967) αναφέρει τα παρακάτω είδη συγκρούσεων: **τη λανθάνουσα σύγκρουση** την οποία χαρακτηρίζει ως μια προβληματική συγκυρία η οποία υπάρχει στο σχολείο αλλά δε φανερώνεται με τη μορφή της σύγκρουσης, καθώς τα άτομα μπορεί να την αποφεύγουν, ωστόσο όταν εκδηλωθεί, θα έχει σοβαρές συνέπειες. Ένα άλλο είδος είναι η **αντιληπτή ή εκδηλωμένη προστριβή**. Αυτή είναι ένα είδος λανθάνουσας διαμάχης, που μπορεί να δημιουργηθεί από παρεξήγηση των στάσεων ενός ατόμου της σχολικής κοινότητας ή από ελλιπή γνώση των γεγονότων (Σαϊτης, 2007). Σ' αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει πραγματικό πρόβλημα, αλλά η φανέρωση της προστριβής οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τα πράγματα τα άτομα της σχολικής κοινότητας. Γι' αυτό αν υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία μπορούν να αποφευχθούν τέτοιες συγκρούσεις. Επιπλέον υπάρχει η **φανερή ή πραγματική** σύγκρουση, την οποία συναντούμε στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας και είναι είδος ανοιχτής επίθεσης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων (Πετρίδου, 2011). Στην περίπτωση αυτή, τα μέλη του συλλόγου των διδασκόντων κατανοούν την προστριβή, τη βιώνουν και προσπαθούν να την εξοστρακίσουν. Σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να δημιουργείται μια καλή συνεργασία και να οδηγούνται όλοι σε μια μορφή συνεργασίας, ώστε να επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα που αρμόζουν σε μια υγιή σχολική

μονάδα (Φασουλής, 2006). Επιπλέον σύμφωνα με την Catană (2015) η οποία υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται ως χαμηλού ή ως μεσαίου βαθμού θα μπορούσαν να τονώσουν και να έχουν ένα θετικό αντίκτυπο για τη διδασκαλία, τη δημιουργικότητα αλλά και την επαγγελματική απόδοση. Αντίθετα, οι υψηλές συγκρούσεις χαρακτηρίζονται από έναν αρνητικό χαρακτήρα που δεν είναι ωφέλιμες για καμία από τις αντιμαχόμενες πλευρές (Catană, 2015).

Διαφορετικό είδος είναι η **σύγκρουση διαμάχης**, η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάγκη που έχουν οι αντικρουόμενες ομάδες να τιμωρήσουν τον αντίπαλο. Ουσιαστικά η μια ομάδα ή το άτομο, προσπαθεί να ικανοποιήσει τους στόχους του, επιβαρύνοντας της αντικρουόμενη πλευρά (Ghaffar, 2009).

Η **εκτοπισμένη σύγκρουση**, κατά την οποία τα συγκρουόμενα μέρη εστιάζουν τις αντιπαραθέσεις τους, σε δευτερεύοντες αιτίες, αντί να εστιάζουν στις ουσιώδεις (Ghaffar, 2009).

Η **ουσιαστική σύγκρουση** συνδέεται με τις σημαντικές διαφωνίες επί των τελικών στόχων και αναγκών που πρέπει να υλοποιηθούν π.χ. ο τρόπος διευθέτησης μιας δράσης θα μπορούσε να αποτελέσει μια σύγκρουση είτε με τον προϊστάμενο είτε με κάποιο άλλο μέλος της ομάδας (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016 : 358). Ουσιαστικά αυτό το είδος, εστιάζει στις διαφωνίες που έχουν τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη ενός έργου (Ghaffar, 2009).

Η **συναισθηματική σύγκρουση** αφορά διαπροσωπικά προβλήματα που δημιουργούνται από συναισθήματα όπως ο θυμός, η καχυποψία, ο φόβος, η απογοήτευση, η υποτίμηση, η προσβολή, η αντιπάθεια (Νικολόπουλος, 2014: 48). Στη βιβλιογραφία μπορεί να τη συναντήσουμε και ως «σύγκρουση προσωπικοτήτων». Από τα σημαντικότερα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει είναι ο αποπροσανατολισμός των στόχων (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016: 358).

Η **ενδοπροσωπική σύγκρουση** φανερώνεται « στο εσωτερικό του ατόμου ως απόρροια πραγματικών ή αντιλαμβανομένων πιέσεων λόγω της ασυμβατότητας στόχων ή προσδοκιών» (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016: 359). Σ' αυτή την προστριβή μπορεί να δημιουργηθεί η σύγκρουση προσέγγιση-προσέγγιση κατά την οποία το μέλος πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δυο θετικές εναλλακτικές. Η σύγκρουση αποφυγή-αποφυγή κατά την οποία το άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δυο αρνητικές εναλλακτικές (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016 : 359). Σ' αυτό το είδος προστριβής οι αιτίες μπορεί να είναι οι ιδέες, οι σκέψεις, τα

συναίσθημα, οι αξίες, οι προδιαθέσεις ή οι παρορμήσεις που μπορεί να βρίσκονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους (Lewicki, Saunders & Minton, 2001: 43).

Η **λειτουργική σύγκρουση** ή αλλιώς εποικοδομητική σύγκρουση επισύρει θετικά αποτελέσματα στα μέλη και στην ομάδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυτή η διένεξη μπορεί να φέρει στην επιφάνεια σημαντικά ζητήματα τα οποία πρέπει να διευθετηθούν ούτως ώστε να έχουμε και την ικανοποίηση των ατόμων αλλά και τη βελτίωση της κατάστασης.

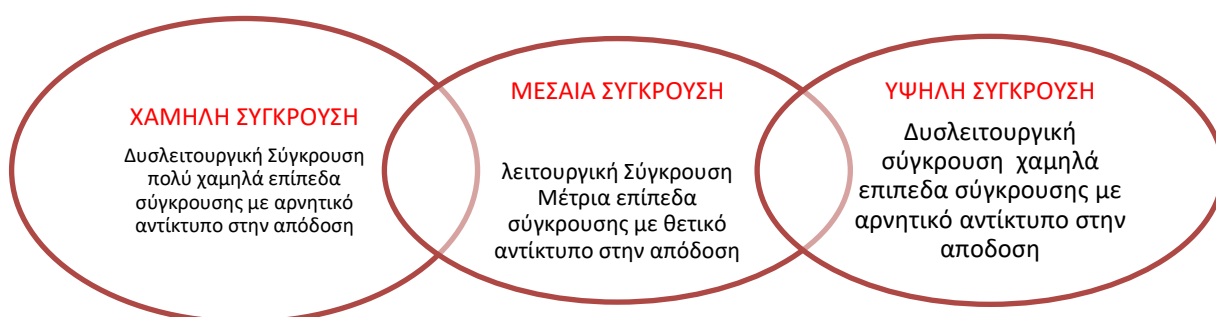
Η **δυσλειτουργική σύγκρουση** ή καταστρεπτική σύγκρουση, ενεργεί σε βάρος του ατόμου ή της ομάδας. Αυτό το είδος διένεξης προκύπτει συνήθως από τις διαπροσωπικές διαφορές και θεωρείται από τις πιο καταστρεπτικές. Κύρια αποτελέσματα είναι η απώλεια της ομαδικής συνοχής, η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος, η έλλειψη της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων και η μείωση της απόδοσης των ατόμων. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιλύει τέτοιου είδους προστριβές ώστε να δημιουργούνται όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές συνέπειες (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016 : 359-361).

Οι **συγκρούσεις σχέσεων** αναφέρονται στις προστριβές που δημιουργούνται από προσωπικούς λόγους σε αντίθεση με της συγκρούσεις εργασίας που σχηματίζονται από τις διαφορετικές ιδέες, αντιλήψεις πάνω σε θέματα εργασίας. Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικό αντίκτυπο επειδή εκφράζονται διαφορετικές ιδέες, διευκρινίζονται οι έννοιες, αυξάνεται η κατανόηση των εργασιών και λαμβάνονται απόψεις υψηλότερης ποιότητας (Rispen, Jehn & Steinel, 2020).

Ο Μουχάγιερ (1985) εστιάζει σε δυο ισχυρούς τύπους συγκρούσεων-ρόλων. Ο πρώτος αναφέρεται ως «**η διαρρολική σύγκρουση**» η οποία σχηματίζεται από την ασυμφωνία δυο η περισσότερων ρόλων, τους οποίους ένα πρόσωπο προσπαθεί να ολοκληρώσει. «*Η ταυτόχρονη κατοχή δυο η περισσότερων θέσεων με ασυμβίβαστες προσδοκίες για καθένα από τους δυο ρόλους που συνεπάγονται, είναι η βασική πηγή της διαρρολικής σύγκρουσης*» (Μουχάγιερ, 1985: 12). Ο άλλος τύπος που αναφέρεται είναι η ενδορρολική προστριβή, η οποία αποτελείται από τις διαφορετικές ή ασυμβίβαστες φιλοδοξίες που έχουν τα άτομα ενός «πλέγματος» ρόλων για τον κομιστή ενός ρόλου που ανήκει και αυτός στο πλέγμα (Μουχάγιερ, 1985: 12).

Οι συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας, εστιάζουν στις διενέξεις που γίνονται μεταξύ των ατόμων του σχολείου με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας π.χ. οι γονείς μπορεί να έρθουν σε αντιπαράθεση με το διευθυντή ή ακόμα και με το σύλλογο διδασκόντων (Σαΐτης, 2014:176).

Συνοψίζοντας, οι διενέξεις είτε συμβαίνουν στα άτομα είτε ανάμεσα στις ομάδες επηρεάζουν στο σύνολο όλους τους εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει γιατί κανείς δε θέλει να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που υπάρχουν συνεχώς εντάσεις και αυτό θα έχει επιπτώσεις στην απόδοσή τους, είτε είναι εμπλεκόμενος είτε απλώς παρατηρητής. Ωστόσο οι συγκρούσεις δεν έχουν πάντα αρνητικό χαρακτήρα, αφού όταν ανήκουν στη λειτουργική επικοινωνιακή πλευρά μπορεί να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται τα επίπεδα της σύγκρουσης.



Το σχεδιάγραμμα υιοθετήθηκε από το Unl-Bien, Schermerhorn και Osborn., (2016) » σελ. 361.

1.4 Αιτίες συγκρούσεων

Οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις στο σχολικό χώρο είναι αρκετές. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν ότι για να μπορέσουν να εξαλειφτούν, θα πρέπει να εντοπιστεί η βαθύτερη ριζά της προστριβής μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αν δεν ανευρεθεί η γενεσιουργός αιτία, η σύγκρουση θα αντιμετωπιστεί προσωρινά ενώ θα συνεχίσει να υποβόσκει, μέχρις ότου να επανέλθει με ίσως εντονότερα.

Σύμφωνα με τον Mayer (2000) η βάση των συγκρούσεων οφείλεται στους διαφορετικούς στόχους και ανάγκες των ανθρώπων. Για παράδειγμα, οι ανάγκες επιβίωσης ενός ανθρώπου είναι διαφορετικές από τις ανάγκες ενός άλλου ανθρώπου, πάντοτε σύμφωνα με τον τρόπο προσδιορισμού και ιεράρχησης με βάση την

προσωπικότητά του (Παρασκευόπουλος, 2008 : 25). Συνεπώς οι αίτιες που προκαλούν τις προστριβές είναι αρκετές και διαφορετικές, κάποιες φορές μπορεί να είναι συνδυασμός δυο ή και παραπάνω πηγών. Οι κυριότερες πηγές που συναντάμε είναι οι παρακάτω:

Κακή επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση καλού σχολικού κλίματος. Η ελλιπής, όμως, επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας πιθανόν να οδηγήσει στην παρανόηση κάποιων λέξεων ή φράσεων, οπότε θα επέλθει ρήξη μεταξύ των συνάδελφων. (Παρασκευόπουλος, 2008: 26) Επιπρόσθετα η κακή επικοινωνία θα έχει αρνητικά αποτελέσματα και στη μεταξύ τους συνεργασία. (Καραγιάννη & Κλαδάκης, 2012). Θεωρείται ότι είναι από τις κυριότερες πηγές συγκρούσεων, αφού ο ένας συνάδελφος δε μπορούν να κατανοήσει τον άλλο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων. Επιπλέον, η μη έγκυρη ενημέρωση για σημαντικά ζητήματα αλλά και η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών αρχών μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Ένας εκπαιδευμένος σύμβουλος, μπορεί να αποτελέσει κλειδί γι' αυτού του είδους διενέξεις (Παπασταμάτης , 2005:114). Η κακή επικοινωνία οφείλεται στην αδυναμία που έχουν τα άτομα να ακούν το συνάνθρωπο τους (Spraho, 2013).

Διαφορετικές προσωπικότητες

Οι διαφορετικές προσωπικότητες των ανθρώπων, δημιουργούνται από τα αρχικά στάδια της ζωής, μιας και οι άνθρωποι μεγαλώνουν και αναπτύσσονται με διαφορετικά πρότυπα, συμπεριφορές και αξίες. Αποτέλεσμα τούτου είναι δημιουργία συγκρούσεων καθώς οι στόχοι και οι συμπεριφορές που εν τω μεταξύ διαμορφώθηκαν είναι εντελώς διαφορετικές (Rusell & Jerome, 1976). Ο κάθε άνθρωπος διαφέρει ως προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, ενώ δεν πρέπει να αψηφήσουν αρνητικά συναισθήματα όπως δυσπιστία, θυμός, ζήλεια, αίσθημα κατωτερότητας καθώς και ψυχολογικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιο άτομο και αναπόφευκτα θα επηρεάζουν την κοινωνική του συμπεριφορά. (Barsky, 2002).

Οι περισσότεροι άνθρωποι προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ή έχουν διαφορετικές κοσμοθεωρίες, οι οποίες μπορεί να είναι αντίθετες ή απλά να μη συνάδουν με κάποιων άλλων (Demirdag και Kalafat 2016). Οι

συγκρούσεις που προκύπτουν από τις προσωπικές αντιπαραθέσεις είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν από οποιαδήποτε άλλη πηγή συγκρούσεων. Για να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν θα πρέπει να εστιάσουμε στις ιδεολογικές διαφορές και αξίες των αντιμαχόμενων, ούτως ώστε να βρεθεί κάποιου είδους συμβιβασμός, ο οποίος σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ευνοεί μια πλευρά σε βάρος κάποιας άλλης. (Παπασταμάτης, 2005: 117). Κάποια χαρακτηριστικά ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας μέλους της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι η αυταρχική προσωπικότητα, ο δογματικός χαρακτήρας και η χαμηλή αυτοεκτίμηση. Αυτά, είναι ικανά να πυροδοτήσουν πιο εύκολα μια διαμάχη στον εργασιακό χώρο (Türk & Ceylan, 2020). Τέλος, κάποια άτομα έχουν ατομικές διαφορές με άλλα, ενώ, ορισμένα μπορεί να ικανοποιούνται με το να δημιουργούν συγκρούσεις (Ghaffar, 2009).

Οι διαφορές αξιών

Μια από τις σημαντικότερες πηγές σύγκρουσης είναι οι διαφορετικές ιδεολογίες και αξίες που διαθέτει ένα άτομο. Κανένας δεν επιθυμεί να αμφισβητούνται τα ιδανικά του. (Russell & Jerome, 1976). Οι διαφορές αξιών και στόχων ανήκουν στην κατηγορία των προσωπικών μεταβλητών οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε διένεξη. Αυτό συμβαίνει επειδή «οι διαφορετικές αξίες και στόχοι, που έχουν τα διάφορα μέρη όσον αφορά στους στόχους του οργανισμού και τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα κτλ. είναι συχνά αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων» (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Οι άνθρωποι ή ομάδες έχουν την ανάγκη να βρουν την ταυτότητα τους, την αξιοπρέπεια, την ασφάλεια, την ισότητα και να τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Η απογοήτευση στα παραπάνω θα μπορούσε να αποτελέσει μια σημαντική πηγή προστριβών μεταξύ των μελών (Ghaffar, 2009).

Οι διαφορετικοί στόχοι

Οι διαφορετικοί στόχοι μπορούν να αποτελέσουν σημαντική αιτία προστριβής. Τούτο συμβαίνει κυρίως όταν πιθανά θα υλοποιηθεί ένας στόχος και όχι κάποιος άλλος (Ρουμπιν, Προυιτ & Κιμ, 1999: 40). Με αποτέλεσμα ο στόχος που θα επιτευχθεί να είναι εις βάρος του άλλου, έτσι λογικό επακόλουθο θα είναι η σύγκρουση. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό η ομάδα και τα μέλη της, να γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι τους, διότι πολλές φορές μέσα στην ίδια ομάδα υπάρχουν κοινοί

στόχοι οπότε δε θα δημιουργηθούν αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008).

Οι περιορισμένοι πόροι

Στις μέρες μας, δυστυχώς, οι πόροι δεν είναι ατελείωτοι και ο καθένας προσπαθεί να εξασφαλίσει για τον ίδιο όσο περισσότερους μπορεί σε βάρος των υπολοίπων. Οι περιορισμένοι πόροι, θεωρούνται μια από τις πιο σημαντικές πηγές δημιουργίας έντασης μεταξύ των συναδέλφων (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί αυτή η αντιπαράθεση θα πρέπει ο διευθυντής να δώσει ίσους πόρους και παράλληλα να συνεργάζεται το ίδιο στενά με όλους, χωρίς εξαιρέσεις. (Παπασταμάτης, 2005 : 117-118). Ο διευθυντής, επίσης, θα πρέπει να καθορίζει όλες τις οικονομικές υποχρεώσεις του σχολείου και να τις κατατάσσει κατά σειρά προτεραιότητας και αναγκαιότητας (Σαϊτής, 2008: 125). Όσο λιγότεροι είναι οι πόροι που διαθέτει το σχολείο, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να δημιουργηθούν συγκρούσεις (Isabu, 2017).

Η οργάνωση

Η κακή οργάνωση μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, αυτό μπορεί να οφείλεται στους αόριστους κανόνες, στόχους αλλά και στα αόριστα καθήκοντα τα οποία θα επιβληθούν στα μέλη. Επιπλέον η έλλειψη διαδικασιών και ενημέρωσης για σημαντικά θέματα θα οδηγήσει κάποια στιγμή σε σύγκρουση (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Επίσης, θα πρέπει να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια οι στόχοι για να γνωρίζουν και οι εργαζόμενοι ποια είναι τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους. Ωστόσο η ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος θα επιφέρει κάποια στιγμή προστριβές, οι οποίες μπορούν να επιλυθούν όταν τα αντικρουόμενα άτομα έρθουν σε επαφή και συζητήσουν τους λόγους για τους οποίους ήρθαν σε ρήξη. Τα οργανωτικά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με την υιοθέτηση του δημοκρατικού μοντέλου λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, η συμμετοχή των διδασκόντων στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να αυξήσει τις εντάσεις, αλλά περιορίζονται οι σημαντικές συγκρούσεις (Παπασταμάτης, 2005: 116-117). Επιπλέον, είναι πιθανό να δημιουργηθεί διομαδική σύγκρουση, όταν οι διευθυντές διακατέχονται από ελλιπή συναδελφικότητα (Ρουμπιν, Προυιτ & Κιμ, 1999: 55). Ο διευθυντής του σχολείου, οφείλει πάντοτε να είναι αρκετά σαφής και να προβαίνει σε δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να μην αποτελέσει κάποια στιγμή

εφαλτήριο προστριβής μεταξύ των συναδέλφων που θα νιώθουν πιο αδικημένοι (Ghaffar, 2009).

Περιβαλλοντικές αιτίες

Η αμοιβαιότητα μεταξύ έργου και εργασιακής ροής δημιουργεί εντάσεις και διενέξεις ανάμεσα στα άτομα που έχουν να επιτελέσουν δύσκολους στόχους (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016: 364). Σύμφωνα με τον Παπακωνσταντίνου (2007) το σχολικό περιβάλλον πολλές φορές δέχεται κάποιες επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον (σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, σύλλογος τοπικής αυτοδιοίκησης) οπότε μπορεί να επηρεαστεί με αρνητικό τρόπο και να δημιουργηθούν εντάσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Ο διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρεί καλές σχέσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπακωνσταντίνου, 2007).

1.5 Στάδια της σύγκρουσης

Η διαδικασία της διένεξης περνά μέσα από κάποια στάδια σύμφωνα με τους Robbins&Judge τα στάδια αυτά είναι τα εξής πέντε: σαν πρώτο στάδιο αναγνωρίζουν την «ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα. Στο στάδιο αυτό έρχονται στην επιφάνεια κάποια ερεθίσματα που μπορούν να οδηγήσουν στη σύγκρουση. Τα ερεθίσματα αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: της επικοινωνίας, της δομής και των προσωπικών μεταβλητών. Η επικοινωνία θεωρείται από τις σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται στην ελλιπή επικοινωνία αλλά και στην παρανόηση που θα οδηγήσει στην παρεξήγηση. Η δομή εστιάζει στο μέγεθος, στα καθήκοντα τα οποία δίνονται στα άτομα, ωστόσο όσο μεγαλύτερη είναι μια ομάδα τόσο μεγαλύτερες είναι οι ασάφειες που μπορούν να δημιουργηθούν, οδηγώντας την ομάδα σε συγκρούσεις. Οι προσωπικές μεταβλητές όπως αναφέρονται στις πηγές που δημιουργούνται από τις προσωπικές αντιπαραθέσεις, από τους διαφορετικούς στόχους αλλά και τα διαφορετικά συναισθήματα που έχει ο καθένας μπορεί να αποτελέσουν μια προστριβή μεταξύ των συναδέλφων.

Δεύτερο στάδιο είναι η «επίγνωση και εξατομίκευση». Αν οι καταστάσεις που αναφέρθηκαν στο πρώτο στάδιο επηρεαστούν αρνητικά, τότε υλοποιείται το δεύτερο στάδιο. Μια **αντιληπτή σύγκρουση** δεν είναι πάντα προσωποποιημένη, από την άλλη, στη **βιούμενη σύγκρουση** τα μέλη εμπλέκονται συναισθηματικά και

μπορεί να νιώθουν νευρική, ένταση, απόγνωση ή εχθρική. Αυτό το στάδιο είναι αρκετά σημαντικό καθώς καθορίζει ποιες είναι οι αιτίες που προκαλούν τη σύγκρουση ενώ ακόμα μας δείχνει τα συναισθήματα που έχουν που διαμορφώνουν είτε θετικά είτε αρνητικά μια σύγκρουση. Το τρίτο στάδιο εστιάζει στις «**προθέσεις**». Πρόκειται για τις αποφάσεις που παίρνει ένα άτομο ώστε να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Σ' αυτό το στάδιο προσπαθεί να υποθέσει τις προθέσεις της άλλης μεριάς, ώστε να μπορέσει να τροποποιήσει αντίστοιχα τη συμπεριφορά του. Πρέπει να σημειωθεί ότι από τις προθέσεις και την εξωτερική της συμπεριφοράς μπορεί να μεσολαβήσει ένα μικρό ή και μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι προθέσεις του ατόμου μπορούν να επηρεαστούν από τη συμπεριφορά της συγκρουόμενης πλευράς και να διαφοροποιηθούν. Υπάρχουν πέντε ειδή προθέσεων για τη διαχείριση της σύγκρουσης: ο ανταγωνισμός, η συνεργατικότητα, η αποφυγή, η προσαρμοστικότητα και η συμβιβαστικότητα. Η πρόθεση του ανταγωνισμού αναφέρεται στα άτομα τα οποία φέρονται ανταγωνιστικά και ενδιαφέρονται για την υλοποίηση μονάχα των δικών τους στόχων. Αντίθετα στην πρόθεση του συνεργισμού τα μέλη προσπαθούν να συνεργαστούν και να βρουν από κοινού μια λύση. Από την άλλη η πρόθεση της αποφυγής οδηγεί του εργαζόμενους στην αγνόηση του προβλήματος, παρόλο που γνωρίζουν ότι υπάρχει ένταση. Η πρόθεση της προσαρμοστικότητας εστιάζει στον κατευνασμό που δείχνει η μια μεριά υλοποιώντας το συμφέρον του άλλου ώστε να διατηρηθεί η σχέση που έχουν. Τέλος, η πρόθεση του συμβιβασμού προσπαθούν να βρουν μια κοινή λύση ακόμα και αν δεν ικανοποιούνται οι στόχοι τους.

Το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στην «**συμπεριφορά**», σ' αυτό το στάδιο τα συγκρουόμενα άτομα οδηγούνται σε κάποιες δηλώσεις, ενέργειες και αντιδράσεις. Σημαντικό ρόλο παίζει αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι τα «**αποτελέσματα**». Παρατηρούμε ότι η αλληλεπίδραση δράσης-αντίδρασης ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέλη έχει κάποιες συνέπειες. Τα αποτελέσματα θα είναι θετικά ή αρνητικά και τούτο συμβαίνει εάν η σύγκρουση θα είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική (Robbins & Judge, 2011 : 435-440, Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 359-360).

Ο Pondy (1967) όπως αναφέρεται στον Παρασκευόπουλο σκιαγραφεί τα πέντε στάδια μια σύγκρουσης με τον εξής τρόπο: Το πρώτο στάδιο είναι η «**λανθάνουσα σύγκρουση**» όπου τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ένταση μεταξύ τους, ωστόσο υπάρχουν κάποια στοιχεία, αιτίες και διαφορές μεταξύ των

μελών. Στο δεύτερο στάδιο ανήκει η «**αντιληπτή σύγκρουση**» κατά την οποία τα εμπλεκόμενα άτομα αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει η ένταση μεταξύ τους και προσπαθούν να βρουν κοινούς στόχους. Στο τρίτο στάδιο γίνεται «**αισθητή η σύγκρουση**» κατά το οποίο τα άτομα που συμμετέχουν στη διένεξη διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα. Στο τέταρτο πλέον «**στάδιο δράσης**» τα μέρη διατυπώνουν της στρατηγικές τους για να αντιμετωπίσουν τη μεταξύ τους προστριβή. Η Spaho αναφέρει ως τέταρτο στάδιο το αντιληπτό κατά το οποίο εκδηλώνονται οι αρνητικές συμπεριφορές -η μια εναντίον τις άλλης- που έχουν οι δυο πλευρές (Spaho, 2013). Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο έχουμε τα «**αποτελέσματα**». Αυτό το στάδιο θεωρείται πολύ σημαντικό, καθώς αν το πρόβλημα δεν έχει επιλυθεί εξολοκλήρου και δεν έχουν αναγνωριστεί όλες οι αίτιες και τα προβλήματα, πολύ πιθανόν η διένεξη να ξαναεμφανιστεί αργότερα (Παρασκευόπουλος, 2008: 50-51).

1.6 Συνέπειες της σύγκρουσης

Κάθε ενέργεια έχει μια συνέπεια θετική ή αρνητική. Έτσι και οι συγκρούσεις έχουν και θετικό αλλά και αρνητικό χαρακτήρα, το είδος τους καθορίζει αν θα έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει διαχείριση της σύγκρουσης θα επιφέρει τα αντίστοιχα θετικά αν αντιμετωπιστεί με δημιουργικό τρόπο ή αντίθετα, αρνητικά αποτελέσματα. Ακρογωνιαίο λίθο συντελεί η επιρροή που ασκεί σε κάθε μέλος ή ομάδα. (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015). Πιο συγκεκριμένα, όταν πρόκειται για λειτουργικές συγκρούσεις θα έχουμε θετικά αποτελέσματα αφού ενισχύουν το κλίμα και δεν επηρεάζουν αρνητικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των μελών. Αντίθετα, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις έχουν αρνητικό χαρακτήρα, αφού δεν επιτρέπεται να επιτευχθούν κάποιοι ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το αρνητικό εργασιακό κλίμα, δεν επιτρέπεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, υπάρχουν αρνητικά συναισθήματα μεταξύ τους, τα οποία αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα σε οποιαδήποτε σκοπούμενη αλλαγή (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Από την άλλη πλευρά, κάποια μέλη της ομάδας με τη δημιουργία διενέξεων, στοχεύουν, στην παραγωγή ανταγωνισμού αλλά τούτο όχι σπάνια συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτοί θεωρούν ότι με τη δημιουργία προστριβών ο οργανισμός δε μένει σε αδράνεια αλλά αντίθετα εξελίσσεται συνεχώς (Λεπίδα, Σταυρόπουλου και Τεντζέρης, 2015).

1.6.1.Αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο θεωρούνται από πολλούς σαν αρνητικό γεγονός, το οποίο μπορεί να διαταράξει την ηρεμία της ομάδας και να οδηγήσει στην παρακώλυση των στόχων της. Σύμφωνα με την κλασική αντίληψη του επιστημονικού management, που υποστηρίζει ότι οι διενέξεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με ορθολογική οργάνωση, καθιέρωση σωστών διαδικασιών ή με εξαναγκαστικές ποινές στα μέλη που προκαλούν προβλήματα στη συλλογική προσπάθεια (Σαΐτης, 2014: 174).

Από τις σημαντικές αρνητικές συνέπειες είναι η απομάκρυνση των ατόμων από τις προτεραιότητες που έχουν θέσει, οδηγώντας τα μέλη της ομάδας στην απομάκρυνσή τους από τους αρχικούς στόχους με αποτέλεσμα να παραμένουν στάσιμα. Επιπλέον την παραπάνω συνέπεια ακολουθεί και η ελλιπής συνεργασία, αφού οι συνάδελφοι δεν αισθάνονται κατανόηση και εμπιστοσύνη ανά μεταξύ τους ώστε να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας το έργο τους. Ακόμα, μειώνεται σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων, ενώ πολλές φορές μπορεί τα πράγματα να ξεφύγουν τελείως από τον έλεγχο και να έχουμε μέχρι και βωμολοχίες και απειλές ακόμα μεταξύ των συναδέλφων που μπορεί να καταλήξουν σε σωματικό αλλά κυρίως σε ψυχολογικό τραυματισμό (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Ο αρνητικός χαρακτήρας, μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα στην οργάνωση της σχολικής κοινότητας (Bayraktar & Yilmaz,2016). Πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι μορφές σύγκρουσης προκαλούν τη μείωση της ικανοποίησης των ατόμων μέσα στην ομάδα αλλά και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Από τις πιο σοβαρές συνέπειες που μπορεί να οδηγήσει μια σύγκρουση είναι στην οριστική διάλυση της ομάδας (Robbins & Judge,2011: 441). Πιθανά επίσης να παρατηρηθεί δημιουργία νόμιμης αντίδρασης από τις αντιμαχόμενες πλευρές σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα επιχειρείται (Σαΐτης, 2014: 175).

Η Καραγιάννη και ο Ρουσσάκης (2015) σε έρευνα που πραγματοποίησαν εστίασαν στις παρακάτω αρνητικές συνέπειες, στις οποίες μπορεί να καταλήξει μια αρνητική σύγκρουση μεταξύ των συναδέλφων. Κατά πρώτον αναφέρεται η εχθρική συμπεριφορά μεταξύ των μελών, όπου καμία από τις αντικρουόμενες ομάδες δεν έχει θετική άποψη για την άλλη, ενώ μπορεί να υπάρξουν *«διαστρεβλώσεις σχετικά με τα θετικά χαρακτηριστικά και αρετές που παρουσιάζει η ομάδα με την οποία συγκρούονται»* (Καραγιάννη & Ρουσσάκη, 2015: 552).

Κατά δεύτερον, αρχίζουν να δημιουργούνται αρνητικά στερεότυπα μεταξύ των συναδέλφων, τα οποία, όπως είναι φυσικό, θα επηρεάσουν και το σύνολο της ομάδας. Η ελλιπής επικοινωνία θεωρείται από της πιο σημαντικές αρνητικές συνέπειες αφού τα άτομα σταδιακά κόβουν της επαφές και τη συνεργασία τους. Οι παραπάνω αρνητικές συνέπειες σχηματίζουν ένα αρνητικό κλίμα το οποίο θα επηρεάσει και την ατομική επίδοση των εργαζομένων (Καραγιάννη & Ρουσσάκη, 2015).

Η ανάπτυξη μιας δυσλειτουργικής διένεξης υπάρχει πιθανότητα να επιφέρει άγχος και ανασφάλεια μεταξύ των ατόμων της ομάδας, και να οδηγήσει σε αίτηση απόσπασης για την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος. Οι συνέπειες αυτές είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσουν και στη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. (Παπά 2006) Αφού όπως είναι φυσικό ένα αρνητικό περιβάλλον δε μπορεί να ευνοήσει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων (Παπασταμάτης , 2005 : 115).

Μια ακόμα αρνητική συνέπεια είναι η δημιουργία δυσπιστίας μεταξύ των αντικρουόμενων ομάδων και αναπόφευκτα η έλλειψη εμπιστοσύνης, οπου συνήθως δημιουργεί ένα αίσθημα «ήττας» ενώ μπορεί να ενισχύσει και τις μεταξύ των μελών της ομάδας έντονες παρεξηγήσεις. Με τις αρνητικές συνέπειες θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι πεποιθήσεις αλλά και οι αξίες που έχουν τα αντικρουόμενα άτομα, μπορούν να καθορίσουν την έννοια της σύγκρουσης. Το βασικό ζήτημα είναι ο τρόπος που θα ανταποκριθούν τα άτομα, αλλά και η σημασία που θα δώσουν στη διένεξη (Rusell & Jerome, 1976).

Σύμφωνα με τον Deutsch, από τις πιο δυσμενείς συνέπειες είναι οι ανταγωνιστικές διαδικασίες, αφού το κάθε μέλος θεωρεί ότι έχει διαφορετικούς στόχους και ότι δε μπορούν να υλοποιηθούν ταυτόχρονα. Η παρανόηση και η προκατάληψη, αποτελούν αρνητική εικόνα διένεξης, αφού οι απόψεις στρεβλώνονται και ο καθένας βλέπει με διαφορετικό τρόπο τη σύγκρουση. Επίσης έχουμε τη μείωση μέχρι και εξάλειψη της επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους. Τότε, τα σημαντικά ζητήματα της προστριβής γίνονται ασαφή και λιγότερο κατανοητά. Ακόμα, έχουμε τη μεγιστοποίηση των διαφορών και την ελαχιστοποίηση των ομοιοτήτων, τα μέλη της ομάδας εφευρίσκουν περισσότερες διαφορές σε σχέση με την αντικρουόμενη ομάδα, ενώ θεωρούν ότι δεν έχουν πλέον κάποιο κοινό σημείο επικοινωνίας (Lewiski, Saunders, Minton, 2001: 44-45).

Σύμφωνα με τον Ghaffar η διαφωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι αρνητική όταν δε μπορεί να τη διαχειριστεί με ευνοϊκό τρόπο. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας, αφού τα μέλη θα ασχολούνται με την προστριβή και με την επίτευξη ατομικών στόχων, παραμελώντας το κοινό καλό της ομάδας, δηλαδή τον κοινό στόχο. Τα παραπάνω συντελούν στη μείωση του ηθικού της ομάδας, την ανάπτυξη φαύλων συμπεριφορών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ενώ είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν και να ενισχυθούν και άλλου είδους συγκρούσεις (Ghaffar, 2009). Οι συγκρουσιακές αξίες μπορούν να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς, σε τέτοιο βαθμό, μέχρι του να εγκαταλείψουν ακόμα και το επάγγελμά τους (Manesis, Vlachoroulou & Mitropoulou, 2019).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι αρνητικές συνέπειες των προστριβών έκτος από την απρεπή και ανάρμοστη συμπεριφορά μεταξύ των συναδέλφων, μπορεί να επιβαρύνουν τη διάθεση και την υγεία τους. Επιπλέον οι πόροι και οι λοιπές διαθέσιμες πηγές, ίσως καταναλωθούν ή να γίνει κακή χρήση τους με αποτέλεσμα να μην αξιοποιηθούν σωστά. Από τις πιο σημαντικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουμε είναι η μη εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων (Παρασκευόπουλος, 2008:29).

1.6.2 Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις έκτος από αρνητικό, μπορεί να έχουν και θετικό χαρακτήρα, αφού κάποιες φορές μια κατάσταση πρέπει να ξεπεράσει την κρίση για να οδηγηθεί στην ανάπτυξη. Αρκετοί, μόνο στο άκουσμα της λέξης «διένεξη» σκέφτονται κάτι αρνητικό, ωστόσο αν οι άνθρωποι την εκμεταλλευτούν σωστά, ίσως να μπορέσουν να αποκομίσουν μονάχα τα θετικά αποτελέσματα όπως προσωπική ανάπτυξη και ενθάρρυνση στο να συζητούν για τα προβλήματα που υπάρχουν ώστε να μπορέσουν να τα αντιμετωπιστούν (Doğan, 2006).

Σύμφωνα με τον Ghaffar από τις πιο ευνοϊκές συνέπειες που μπορεί να έχουμε από τη διένεξη είναι οι παρακάτω: ενεργοποιεί την εργασία για τα πιο σημαντικά ζητήματα, ενισχύει τη συμμετοχή των μελών, βοηθά τους ανθρώπους να μαθαίνουν, να αναγνωρίζουν τις προστριβές μεταξύ τους και να τις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά, αποτρέποντας έτσι την ανάπτυξη μιας πιο αρνητικής σύγκρουσης (Ghaffar, 2009) .

Μια σύγκρουση μπορεί να είναι ευνοϊκή όταν γεννά το ενδιαφέρον των ατόμων της ομάδας, συνιστά ως μέσο καταγραφής προβλημάτων και αποσυμφόρησης

διενέξεων, ώστε να μπορέσει να αναπτυχτεί ένα περιβάλλον αυτό-αξιολόγησης και αλλαγής. (Robbins & Judge, 2011: 441). Όπως είναι φυσικό, όταν τα προβλήματα βγαίνουν στην επιφάνεια, μπορούν καλύτερα και ευκολότερα να αντιμετωπιστούν και μ' αυτό τον τρόπο να εξομαλυνθεί η ένταση. Ακόμα, μπορεί να έχουμε αύξηση της δημιουργικότητας, εξαιτίας του ανταγωνισμού, ενώ ακόμα η εξωτερική διένεξη ενισχύει συχνά την εσωτερική ενότητα της ομάδας (Σαΐτης, 2014: 174).

Σύμφωνα με τον Durbin (1974) όπως αναφέρει ο Παρασκευόπουλος, μια από τις πιο σημαντικές θετικές συνέπειες που μπορεί να έχουμε από μια σύγκρουση, είναι οι νέες ή τροποποιημένες ανάγκες που μπορούν να εξελιχτούν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να ικανοποιεί και τις δυο πλευρές και να μη μένει κανείς δυσαρεστημένος. Υπάρχει νέα συμμετοχή, δέσμευση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ενώ οι θέσεις που προβάλλονται μπορεί να γίνουν πιο ξεκάθαρες. Επιπρόσθετα, τα μέλη της ομάδας, μπορούν να αναπτύξουν πιο στενές διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο θα τους βοηθήσει σε πιθανή μελλοντική διένεξη. Επίσης, θα βελτιωθεί η ενσυναίσθηση των μελών και των ομάδων, αφού θα μπουν στη διαδικασία να σκεφτούν πως θα νιώσει ο συνεργάτης τους μέσα στη σύγκρουση (Παρασκευόπουλος, 2008: 29).

Από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία μπορεί να επιφέρει η διένεξη μεταξύ των συναδέλφων είναι η αύξηση της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων, ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί η υπάρχουσα αρνητική κατάσταση. Ακόμα, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια νέα θέματα για συζήτηση ενώ μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τη δημιουργία αλλαγών (Παπασταμάτης, 2006: 115). Μπορεί να λειτουργήσει ως έναυσμα για να δει το άτομο ποιο είναι πραγματικά το πρόβλημα που τον απασχολεί έτσι ώστε να μπορέσει να βρει τη λύση (Μουχάγιερ, 1985).

Σε έρευνα που έχουν πραγματοποιήσει οι Σπυράκη και Σπυράκη έχουν διαπιστώσει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ένα ανοικτό διάλογο οπού πιθανά να είναι μια η ευκαιρία για να επιλυθούν όλοι οι λόγοι που οδήγησαν στη διένεξη, ώστε να έρθουν σε επανασύνδεση και να διορθωθούν οι σχέσεις ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές. Τα παραπάνω, αυτόματα θα οδηγήσουν σε εξάλειψη του άγχους και των διενέξεων, αφού ο καθένας θα αναφέρει και θα συζητά το πρόβλημα που έχει, ενισχύοντας την παραγωγικότητα αλλά και ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων. Τα άτομα τα οποία έχουν συγκρουσθεί, είτε ως πρωταγωνιστές, είτε ως παρατηρητές, θα μπορούν να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη ευκολία την επομένη πιθανή διένεξη (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008).

Άλλες θετικές συνέπειες που μπορούν να δημιουργηθούν από μια προστριβή

είναι η ανάπτυξη ενός δημιουργικού κλίματος. Τα μέλη θα αναθεωρήσουν και θα δουν ποια κοινά προβλήματα έχουν ώστε να τα αντιμετωπίσουν απολύτως, προβαίνοντας στις απαραίτητες αλλαγές. Η αύξηση της έντασης για την επίλυση της διένεξης θα κάνει τους συγκρουόμενους να κινητοποιηθούν περισσότερο. Από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα είναι η αυξημένη κινητοποίηση της ηγεσίας, του διευθυντή, ώστε να επιλύσει με καινοτόμες μεθόδους τη σύγκρουση που δημιουργήθηκε στη σχολική μονάδα που διευθύνει (Καραγιάννη & Ρουσσάκη, 2015).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ « Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ »

2.1 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Οι σχολικές μονάδες αντιμετωπίζουν συχνά το φαινόμενο της σύγκρουσης μεταξύ των συναδέλφων, γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην αντιμετώπιση των διενέξεων. Θα πρέπει να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά προκειμένου να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των εκπαιδευτικών με τον καλύτερο τρόπο (Riasi & Asadzadeh, 2015). Η διαχείριση των προστριβών απαιτεί διαπραγματεύσεις μεταξύ των ανταγωνιστικών ομάδων με αποκλίνουσες απόψεις για την εξάλειψη των προβλημάτων που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών (Wainaina, Magoma & Mange, 2020). Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων θα βοηθήσει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος και στη σύσφιξη των σχέσεων. Αντίθετα η αναποτελεσματική αντιμετώπιση των διενέξεων θα οδηγήσει σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές και σε χαμηλή παραγωγικότητα (Risens, Jehn & Steinel, 2020).

Το πιο σημαντικό βήμα για την επίλυση ενδοσχολικής έντασης είναι η κατανόηση των γεγονότων (Παπασταματης, 2005). Η επιτυχημένη αντιμετώπιση των προστριβών «είναι το κλειδί της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων» (Παπαδοπούλου, 2015). Η σχολική μονάδα στοχεύει στη δημιουργία θετικού και παραγωγικού κλίματος, μέσα στο οποίο τα διάφορα μέλη θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό, καθώς μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια που θα δυσκολέψουν την ομαλή λειτουργία.

Η διευθέτηση των συγκρούσεων είναι αρκετά καθοριστική για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, καθώς κάποια στιγμή, αναπόφευκτα, θα υπάρξουν συγκρούσεις οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ομαλά και

αποτελεσματικά για να μην παρεμποδιστεί η λειτουργία του σχολείου. (Σαΐτης, 2014:178). Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων έχει διττό σκοπό αρχικά τον εξοστρακισμό των δυσλειτουργιών και αφετέρου την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων. Ουσιαστικά, στοχεύει στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και της αποτελεσματικότητας. (Γιαννίκας, 2014). Σύμφωνα με τους Bateman & Snall όπως αναφέρονται στην Παπαδοπούλου, για να επιλυθεί εξ' ολόκληρου μια προστριβή θα πρέπει να ακολουθηθούν τέσσερα στάδια: το πρώτο στάδιο αφορά την αναζήτηση των πληροφοριών για να περάσουν στο επόμενο στάδιο που είναι η επιλογή της τεχνικής επίλυσης, κατόπιν στο τρίτο στάδιο που είναι η «ανάληψη δράσης» και τέλος γίνεται η «παρακολούθηση» κατά την οποία καταγράφεται η διένεξη και οι τρόποι αντιμετώπισης της, παρακολουθώντας τα αποτελέσματα με τους εμπλεκομένους. (Παπαδοπουλου,2015).

Υπάρχουν πέντε τεχνικές με τις οποίες κάποιος μπορεί να επιλύσει τις συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων: η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική της εξομάλυνσης ή παραχώρησης, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της εξουσίας και η τεχνική της συνεργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να επηρεαστεί από τον παράγοντα της φιλίας (Cemaloğlu & Duykuluoğlu, 2019) Η ευελιξία και σωστή διαχείριση των προστριβών είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Doğan, 2016)

Τεχνική της αποφυγής (avoidance)

Η τεχνική της «αποφυγής» αναφέρεται σε περιπτώσεις που κάποιος αποφεύγει την επίλυση της διένεξης, καθώς δεν υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον. Η κοινωνιοψυχολογία αναφέρει ότι η σύγκρουση μπορεί να αποφεύγεται για να μην καταστραφεί η ομοφωνία και η ομοιογένεια της ομάδας, ενώ η αποφυγή μπορεί να επιφέρει την αποδυνάμωση της λήψης των αποφάσεων (Καραγιάννη & Ρουσακη,2016). Αυτό το είδος διαχείρισης είναι γνωστό ως «στύλ απόσυρσης», το χρησιμοποιούν άτομα που δεν επιθυμούν τις εντάσεις (Kiran, Kayani & Lone,2019). Σύμφωνα με τον Jurban (2017) το άτομο το οποίο αποφεύγει τη σύγκρουση, παραβλέπει τα αίτια που την προκάλεσαν, χρησιμοποιώντας την αμέλεια και έχοντας περιορισμένη αλληλεπίδραση (Jurban 2017). Σ' αυτό το είδος, και οι δυο πλευρές αποφεύγουν τη διένεξη με στόχο να μειωθεί σταδιακά(Cemaloğlu & Duykuluoğlu,2019). Ακόμα, έχει αναφερθεί ότι αυτή η μέθοδος είναι σημαντική και

απαραίτητη, όταν ο λόγος της διένεξης είναι ασήμαντος ή όταν οι δυο πλευρές προσπαθούν να κατευνάσουν τα πνεύματα (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 364). Η τεχνική της αποφυγής μπορεί να είναι είτε σε ηθελημένη άγνοια, είτε σε διαχωρισμό. Στη φάση της ηθελημένης άγνοιας, ο διευθυντής αγνοεί ηθελημένα τη διένεξη και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Αντίθετα, στην περίπτωση του μερικού διαχωρισμού, δεν αγνοεί την ύπαρξη της, αλλά δε μπορεί να αντιμετωπίσει τις αιτίες που προκάλεσαν τη διένεξη, γι' αυτό περιορίζει τις επαφές μεταξύ των διαφωνούντων. Στον πλήρη διαχωρισμό, επιβάλλει την απομάκρυνση των διαφωνούντων (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Όταν ένα μέλος της ομάδας τείνει να χρησιμοποιεί συνεχώς την τεχνική της αποφυγής, θα αποσπάσει αρνητικές αντιδράσεις από τους συνάδελφους του (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 364).

Τεχνική συμβιβασμού (compromising)

Η τεχνική του συμβιβασμού είναι μια τεχνική του Μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει στόχο να ικανοποιήσει κάποιες από τις ανάγκες κάθε πλευράς. Αυτή η τεχνική βοηθά έτσι ώστε να μένουν όλοι κατά κάποιο τρόπο ικανοποιημένοι, χωρίς να υπάρχουν νικητές και ηττημένοι. Έτσι, ο συμβιβασμός αναζητά την επίλυση της σύγκρουσης. Ωστόσο, καμιά από τις δυο συγκρουόμενες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί πλήρως (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Σ' αυτή την τεχνική, τα συγκρουόμενα μέρη διατηρούν τις εντάσεις που έχουν, ωστόσο, βρίσκουν μια μέση λύση. Ουσιαστικά γίνεται καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ατόμων ή ομάδων. Η στρατηγική αυτή, θα επιτύχει μονάχα αν επιδειχθεί ωριμότητα από τα συγκρουόμενα μέλη. (Σαΐτης,2014:179) Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί όταν οι στόχοι και η ισχύς και των δύο πλευρών έχουν ίση σημασία και όταν είναι απαραίτητο να βρεθεί μια προσωρινή και έγκαιρη λύση (Kiran, Kayani & Lone,2019). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά ως εναλλακτική, όταν δεν έχουν επιτευχθεί οι τεχνικές της συνεργασίας και της επιβολής. Συνήθως, υιοθετείται αυτή η τεχνική όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί και ελλοχεύει ο κίνδυνος για πρόκληση αναστάτωσης. Τα αποτελέσματα που δίνονται από αυτή τη μέθοδο είναι προσωρινά και δεν βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών (Βακόλα & Νικολάου 2012 : 364).

Τεχνική της εξουσίας/κυριαρχίας/ επιβολής (competing)

Θεωρείται η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας προστριβής αφού ένα ανώτερο μέλος της ομάδας επιβάλλει την άποψη του, η οποία μπορεί να πηγάζει από την εξουσία της ιεραρχικής κλίμακας ή την εξουσία θέσης και την προσωπική εξουσία του στελέχους. Η τεχνική αυτή, χωρίζεται σε νόμιμη, εξαναγκαστική και εξουσία δύναμης ανταμοιβής. Η πρώτη είναι απρόσωπη. Προέρχεται από τη θέση που έχει ο διευθυντής και δεν εκφράζει την υπακοή προς ορισμένο άτομο, αλλά προς το κάτοχο μιας νόμιμης θέσης. Η εξαναγκαστική εξουσία πηγάζει από τη δυνατότητα του διευθυντή να επιβάλλει ποινές. Τέλος, η εξουσία δύναμης ανταμοιβής αναβλύζει «από τη δυνατότητα του ηγέτη για παροχή ανταμοιβής.» (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Αυτή η στρατηγική αποσκοπεί στην επίλυση της διένεξης το συντομότερο δυνατό μέσω της παρέμβασης της ανώτερης αρχής. (Jurban , 2017)/ Ωστόσο, θεωρείται ότι αυτό το στυλ δε μπορεί να εξαλείψει τη διένεξη καθώς λαμβάνονται τα συμφέροντα μόνο από τη μια πλευρά (Cemaloğlu & Duykuluoğlu, 2019). Δείχνει την απροθυμία ενός μέλους που έχει συγκρουστεί, να ικανοποιήσει στο ελάχιστο τις επιθυμίες του άλλου μέλους και να ανταποκριθεί στις ανησυχίες του. Θεωρείται χρήσιμη όταν γίνεται σε άτομα τα οποία είναι ανταγωνιστικά και επιθυμούν να επιβάλλονται συνεχώς (Βακόλα & Νικόλαου:363). Συνοψίζοντας, αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση σύντομα και δεν επιδιώκει συμβιβασμούς. Η τακτική αυτή μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους ακόμα και στην απόλυση (Williams, Moore, Jones, Bell&Holloway, 2019).

Τεχνική της εξομάλυνσης/παραχώρησης/ενσωμάτωσης (accommodating)

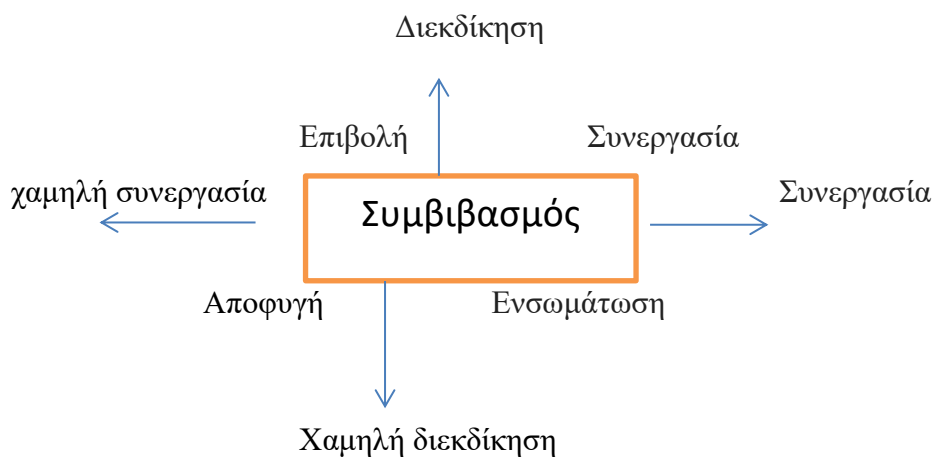
Σ' αυτή την τεχνική η συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και για τα συμφέροντα της αντικρουόμενης, με στόχο την εξασφάλιση της ειρήνης και την επίλυση της σύγκρουσης η οποία μπορεί να φανεί με την υποχώρηση. Εδώ η διοικητική ομάδα τονίζει τα κοινά χαρακτηριστικά και δεν αναφέρεται στις διαφορές που έχουν οι δυο αντικρουόμενες ομάδες. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η σύγκρουση μπορεί να έχει παραμεριστεί και η επαναφορά της στην επιφάνεια ίσως να επιφέρει περισσότερα προβλήματα (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Σ' αυτή τη μέθοδο έχουμε ένα μέλος το οποίο συνειδητοποιεί ότι κάνει λάθος και θέλει να ακούσει και την άλλη πλευρά. Ορισμένοι εκπαιδευτικοί τη χρησιμοποιούν, καθώς συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν επιχειρήματα και θα χάσουν ή επειδή δεν είναι τόσο σημαντική για αυτούς, όσο είναι για

την άλλη πλευρά (Βακόλα & Νικολάου: 363). Η συγκεκριμένη τεχνική βοηθά τα άτομα να αναγνωρίσουν τις διαφορές τους, ώστε να μπορέσουν να βρουν μια κοινή λύση (Cemaloğlu & Duykuluoğlu, 2019). Σ' αυτή τη μέθοδο «ένα τρίτο πρόσωπο που διαθέτει κύρος και πειθώ» προσπαθεί να λύσει τις παρεξηγήσεις στις αντικρουόμενες πλευρές. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής θα κριθεί από το είδος του προβλήματος, αλλά και κατά πόσο οι συγκρουόμενες πλευρές είναι διατεθειμένες να κάνουν ανακωχή (Σαϊτής, 2014 :179). Πρέπει να τονισθεί ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν συχνά αυτή την τεχνική οδηγούνται σε απογοήτευση καθώς οι δίκες τους ανάγκες δε θα ικανοποιούνται ποτέ, και τούτο ίσως έχει επίπτωση και στην αυτοεκτίμησή τους. Επίσης μια αρνητική συνέπεια την οποία μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος που τη χρησιμοποιεί τακτικά, είναι η απώλεια του σεβασμού και της αξιοπιστίας εκ μέρους των συνάδελφων του (Βακόλα & Νικολάου: 363).

Τεχνική της συνεργασίας (collaborating)

Την τεχνική αυτή χρησιμοποιούν κυρίως οι διευθυντές οι οποίοι έχουν υιοθετήσει ένα δημοκρατικό στυλ και στοχεύουν στην αντιμετώπιση των αιτίων της σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών όπως αναφέρει ο Follet. Η υιοθέτηση αυτής της τεχνικής προϋποθέτει την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Επιπλέον, σε αυτή τη στρατηγική, ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες προκειμένου να πείσει τους εργαζόμενους ότι έχουν κοινούς στόχους και δε θα πρέπει να αντιμάχονται ο ένας τον άλλο. Έτσι, μ' αυτό τον τρόπο οι δυο πλευρές θα συζητήσουν ώστε να βρουν καινοτόμες λύσεις, για να μπορέσουν να υλοποιήσουν τους στόχους τους (Jurban, 2017). Κατ' αυτή την τεχνική, δίνεται βάση στα κοινά τους στοιχεία αδιαφορώντας για τις διαφορές που έχουν (Cemaloğlu & Duykuluoğlu, 2019). Αν τα άτομα συνεργαστούν αρμονικά για την επίλυση της σύγκρουσης, θα αποκτήσουν μια σχέση αφοσίωσης μεταξύ τους (Williams, Moore, Jones, Bell & Holloway, 2019)/ Γι' αυτό, τα δύο μέρη συνεργάζονται δημιουργικά ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους και τα επιθυμητά αποτελέσματα που ωφελούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, μέσα στον οργανισμό (Kiran, Kayani & Lone, 2019). Για να μπορέσει να είναι επιτυχημένη αυτή η τακτική θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη αλλά και μια ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών. Η τεχνική αυτή βοηθά στη διατήρηση της καλής σχέσης αλλά και στην επίλυση του προβλήματος. Η μέθοδος αυτή χρειάζεται πολύ χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια, ενώ η άλλη πλευρά μπορεί να

την εκμεταλλευτεί ώστε να περάσει τους δικούς της στόχους. Γι' αυτό το λόγο δε μπορεί να υιοθετηθεί όταν πρόκειται για ένα απλό ζήτημα, όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για τη διαπραγμάτευση ή όταν η μια από τις δυο πλευρές δεν έχει τη διάθεση να συνεργαστεί και να υποχωρήσει (Βακόλα & Νικόλαου:364).



Σχεδιάγραμμα: Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων (Βακόλα & Νικόλαου: 366).

Το παραπάνω σχεδιάγραμμα δείχνει πως οι τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων μπορούν να οριστούν βάσει του άξονα διεκδικητικότητας και συνεργασίας. Για να υιοθετηθεί η κατάλληλη τεχνική θα πρέπει να ληφθούν οι παράγοντες του χρόνου δηλαδή αν είναι μια καταστροφική σύγκρουση που θα αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για τα κοινά οφέλη της ομάδας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί αντίστοιχα της εξουσίας. Από την άλλη μεριά αν υπάρχει χρόνος και το ζήτημα δεν επηρεάζει τα κοινά οφέλη θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η τεχνική της συνεργασίας (Βακόλα & Νικόλαου,366).

2.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα

Το σημαντικότερο βήμα στην επίλυση των διενέξεων είναι ο εντοπισμός των αιτίων και των αφορμών που δημιούργησαν τη σύγκρουση, έτσι ώστε να υιοθετηθεί η κατάλληλη τεχνική που θα αντιμετωπίσει τη διένεξη. Τα αποτελέσματα των στρατηγικών οι οποίες θα ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση της διένεξης, θα είναι τα ακόλουθα: όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διένεξη θα είναι κερδισμένοι (Win-Win), ή όλοι θα είναι ηττημένοι (Lose-lose) ή η μια πλευρά θα είναι κερδισμένη και η άλλη χαμένη (Win- Lose) (Βακόλα& Νικόλαου: .365)

Η στρατηγική της ήττας-ήττας (lose-lose) έχει ως αποτέλεσμα καμία πλευρά να μη κερδίσει αυτό το οποίο επιδιώκει από μια κατάσταση διαμάχης. Τις περισσότερες φορές οι τεχνικές των προστριβών που ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία δεν έχουν κάποιο δυναμισμό όπως η τεχνική της αποφυγής κατά την οποία όλοι αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση με την ελπίδα ότι θα εξαλειφτεί. Η τεχνική της εξομάλυνσης έχει ως κύριο στόχο την υποβάθμιση των διαφορών μεταξύ των δύο αντικρουόμενων ομάδων και να τονίσει τα κοινά χαρακτηριστικά που υπάρχουν μεταξύ τους αλλά μ' αυτό τον τρόπο δεν αντιμετωπίζεται ο ουσιαστικός λόγος της διένεξης. Στην τεχνική του συμβιβασμού, έχουμε μέτρια διεκδίκηση και διάθεση συνεργασίας, που δείχνει την καλή διάθεση της μιας πλευράς να προβεί σε παραχωρήσεις προς την άλλη. Σ' αυτή την τεχνική καμία από τις δυο πλευρές δεν ικανοποιείται πλήρως με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προϋποθέσεις για μελλοντικές νέες διενέξεις (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn:371). Η διαλεκτική προσέγγιση αυτής της στρατηγικής βοηθά στη βαθύτερη αναζήτηση των λόγων της διένεξης και οδηγεί σε εποικοδομητικές λύσεις, σχηματίζοντας δημιουργικές καταστάσεις για μελλοντικές αλληλεπιδράσεις (Φασουλής, 2006). Σ' αυτή την τακτική ανήκουν οι εντολές του ανωτέρου προς τους υφιστάμενους του για καθημερινά ζητήματα τα οποία πρέπει να λυθούν το συντομότερο δυνατό (Γιαννίκας, 2014).

Η στρατηγική της νίκης-ήττας (win-lose) χαρακτηρίζεται από την κατάσταση κατά την οποία εκπληρώνονται οι ανάγκες της μιας πλευράς εις βάρος των αναγκών της άλλης. Η στρατηγική win-lose, σκιαγραφείται από έντονο δυναμισμό και χαμηλή συνεργασία. Η τεχνική της επιβολής, κερδίζει τις επιθυμίες της, λόγω ισχύος (Rahim & Magner, 1995). Πολλές φορές, ο διευθυντής, είναι εκείνος που θα επιλύσει τη σύγκρουση, προσδιορίζοντας το μέγεθος των κερδών και των απωλειών της κάθε πλευράς. Η στρατηγική αυτή, δεν εξαλείφει εξ' ολόκληρου τη σύγκρουση, αφού η μια πλευρά δεν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες της, με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να επανεμφανιστεί η προστριβή, για το ίδιο ζήτημα (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn:371-372). Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι προωθεί τη συνοχή της ομάδας που βρίσκεται σε διένεξη. Από την άλλη, το μειονέκτημα είναι ότι πάντα υπάρχει ένας νικητής κι ένας χαμένος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της επικοινωνίας και της μυστικότητας μεταξύ των δυο αντικρουόμενων ομάδων (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Η στρατηγική αυτή θεωρείται κατάλληλη όταν πρέπει ο διευθυντής να λάβει άμεσα μια απόφαση για να επιλυθεί η προστριβή (Rahim

&Magner, 1995).

Η στρατηγική νίκη-νίκη (win-win) απαιτεί ένα συνδυασμό υψηλής συνεργασίας και δυναμισμού. Η τεχνική της συνεργασίας αναγνωρίζει την ύπαρξη του προβλήματος και προσοχή που απαιτείται για την επίλυσή του. Για την ορθότερη αντιμετώπιση, γίνεται αναζήτηση των αιτίων της σύγκρουσης, και μ' αυτόν τον τρόπο θα εξαλειφτούν οι λόγοι της που τη δημιούργησαν ώστε ν' αντιμετωπιστεί κατάλληλα και να μην επανεμφανιστεί. Απαραίτητο είναι να ικανοποιούνται οι στόχοι κάθε πλευράς και τούτο να γίνει αποδεκτό και από τις δυο πλευρές. Αν επιτευχθούν τα παραπάνω, υπάρχει η πιθανότητα της επίλυσης της σύγκρουσης εξ' ολόκληρου (Unl-Bien, Schermerhorn & Osborn,; 372-373). Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας, η κατανόηση του κοινού στόχου, τα οφέλη και οι ανάγκες που θα επωμιστούν και οι δυο πλευρές (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008).

2.3 Τακτικές που λαμβάνονται από κάποιο τρίτο πρόσωπο

Κάποιες φορές για να μπορέσει να επιλυθεί μια σύγκρουση χρειάζεται η επέμβαση από κάποιο τρίτο πρόσωπο, καθώς οι δυο αντικρουόμενες ομάδες δε μπορούν να συμφωνήσουν σε κάποια κοινή λύση. Συνήθως τη διαχείριση των συγκρούσεων θα κληθεί να την αντιμετωπίσει ο διευθυντής του σχολείου και θεωρείται μια από τις κυριότερες πηγές άγχους γι' αυτόν (Higgibottom, 2019) ή κάποιος άλλος συνάδελφος ενώ και σε ορισμένες περιπτώσεις ο συντονιστής. Ο ικανός διευθυντής ,έχει την ικανότητα ν' αναγνωρίζει τις αίτιες που προκάλεσαν την προστριβή ώστε να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες τεχνικές μεθόδους για την αντιμετώπιση της. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να επιφέρει ένα θετικό αποτέλεσμα και όχι αρνητικό. (Chandolia & Anastasiou, 2019). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι παρακάτω είναι πιο συνηθισμένες τακτικές που χρησιμοποιούνται: της διαπραγμάτευσης, της διαιτησίας, της διαμεσολάβησης και της διευκόλυνσης.

Η τακτική της **διαπραγμάτευσης**. Αναφέρεται σαν διαδικασία κατά την οποία γίνεται η αναζήτηση μιας κοινής λήψης αποφάσεων, όταν οι αντικρουόμενες πλευρές έχουν διαφορετική άποψη. Θεωρείται ως βασική μέθοδος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, ενώ είναι αποτελεσματική όταν εξουδετερώνει τις ρωγμές που υπάρχουν μεταξύ των μελών και οι σχέσεις τους διατηρηθούν ή βελτιωθούν. Υπάρχουν δυο κριτήρια αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης: α) «Η ποιότητα αποτελεσμάτων» κατά την οποία η διαπραγμάτευση φτάνει σε μια «ποιότητα» που είναι συνετή και ικανοποιητική για όλες της πλευρές. β) « Αρμονία

στις σχέσεις όπου η διαπραγμάτευση είναι αρμονική και προάγει αντί να παρακωλύει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις» (Unl- Bien, Schermerhorn & Osborn:373-374). Η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται από τις βασικές μεθόδους της διαπραγμάτευσης για την επιτυχή αντιμετώπιση των διενέξεων (Κουτούζης, 1999: 246, Yusuf & Ibrahim, 2019).

Τα είδη της διαπραγμάτευσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες α. τη διανεμητική και β. την ολοκληρωμένη. Η διανεμητική, είναι ο τύπος της διαπραγμάτευσης, κατά τον οποίο εξαλείφεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των δυο πλευρών για τη διανομή ενός συγκεκριμένου συνόλου αξιών. Η ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση, εστιάζει στη συνεργασία των δυο πλευρών, έτσι ώστε να πετύχουν το μεγαλύτερο όφελος, συνοψίζοντας τις ανάγκες τους σε μια κοινή συμφωνία (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Η τακτική της **διαιτησίας** υλοποιείται από κάποιο άλλο ειδικό άτομο ώστε να κατορθωθεί να επιλυθεί η ένταση ανάμεσα στις δυο άλλες πλευρές. Πρέπει να αναφερθεί ότι η απόφαση που θα πάρει το τρίτο πρόσωπο για την επίλυση της σύγκρουσης θα είναι καθοριστική και για τις δυο πλευρές (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Ουσιαστικά, η αποκατάσταση των σχέσεων θα έρθει από ένα εξωτερικό παράγοντα. Η επίλυση των διενέξεων από τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια θεωρείται από τις πιο συνηθισμένες στο χώρο των οργανισμών. Ωστόσο, μια σχολική μονάδα για να είναι λειτουργική και επιτυχημένη θα πρέπει ο διευθυντής να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα (Αντωνίου, 2018: 36). Η μέθοδος της διαιτησίας επιλέγεται όταν έχει αποτύχει η τεχνική της διαμεσολάβησης (Πιντέλογλου, 2000: 109).

Η **διαμεσολάβηση** είναι η τακτική κατά την οποία ένα τρίτο άτομο παρεμβαίνει μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών για να προωθήσει τη συμφιλίωση, τη διευθέτηση ή το συμβιβασμό (Yusuf & Ibrahim, 2019). Ο διαμεσολαβητής μπορεί να πετύχει «κοινό όφελος και για τις πλευρές, η να πείσει τη μια πλευρά προς μια κατεύθυνση, ώστε να εξασφαλιστούν κάποια οφέλη στη μία πλευρά προκειμένου εκείνη να κάνει υποχωρήσεις ή να αφήσει τα δυο μέρη να λύσουν μόνα τους τη διαφορά τους, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες » (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Η διαμεσολάβηση θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική καθώς προωθεί την εποικοδομητική διαχείριση των προστριβών, ενώ επιτρέπει την αμοιβαία αναγνώριση με βάση το διάλογο, την ενεργή ακρόαση και την ετερότητα (Costa & Costa, 2020).

Η διαμεσολάβηση έχει κύριο στόχο τον καθορισμό των εντάσεων, στις

χρονιές διαμάχες, τη διευθέτηση των διαφορών των δυο πλευρών για ένα συγκεκριμένο θέμα με συγκεκριμένους στόχους. Αν η διαμεσολάβηση δεν είναι ικανή να επιλύσει την ένταση, θα πρέπει να αναληφθεί κάποια άλλη τακτική. Βοηθά στη διαπραγμάτευση ούτως ώστε, οι αντικρουόμενες πλευρές, με τη βοήθεια του διαμεσολαβητή, να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν θετικό κλίμα, ώστε να βρουν κοινούς στόχους. (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008).

Τέλος, «**η διευκόλυνση**» είναι η τακτική κατά την οποία τρίτο πρόσωπο χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στη διαχείριση της προστριβής και να επιτύχει μια κοινή συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Κατ' αυτή την τακτική, το άτομο που βοηθά στη διευκόλυνση, προσπαθεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων ατόμων, ουσιαστικά στοχεύει στην διευκόλυνση ενός συμβιβασμού χωρίς να μπορεί να ελέγχει το αποτέλεσμα. Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη όταν υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων ή όταν υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ των δυο πλευρών και η εξάλειψη της σύγκρουσης θα αποφέρει οφέλη και στις δύο πλευρές (Αντωνίου, 2018: 31).

2.4 Σχετικές έρευνες για τη διαχείριση των συγκρούσεων

Η διερεύνηση των συγκρούσεων είναι θέμα που έχει μελετηθεί από αρκετούς επιστήμονες, οι οποίοι έχουν εστιάσει στους παράγοντες που οφείλονται οι διενέξεις αλλά και στους τρόπους που θα επιλεγούν ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι προστριβές οφείλονται κυρίως στις διαφορετικές προσωπικότητες που έχουν διαφορετικούς στόχους, ανάγκες, ιδεολογίες, πολιτικές αλλά και εκπαιδευτικές απόψεις αλλά και στην έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων (Doğan, 2013).

Οι διενέξεις όταν επιλύονται με αποτελεσματικό τρόπο, μπορούν να αποτελέσουν αρωγή για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Συνήθως αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις τεχνικές του συμβιβασμού και τις ενσωμάτωσης. Σύμφωνα με τους Cemaloğlu & Duykuluoğlu, που θεωρούν ως προτέρημα για την διαχείριση των συγκρούσεων, τη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος, το οποίο θα βοηθήσει στην καλύτερη αντιμετώπιση των προστριβών (Cemaloğlu & Duykuluoğlu, 2019).

Η Καραγιάννη και ο Ρουσσάκης σ' έρευνα που έχουν πραγματοποιήσει για τις προστριβές, ανακάλυψαν ότι έχουν ένα αρνητικό χαρακτήρα για το σχολείο, αφού λειτουργεί αρνητικά και συντελεί στο να μην υπάρχει ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του. Συνήθως, εμφανίζεται λεκτικά μέσα από τις ύβρεις ή από τη μη συναίνεση και την απόκλιση των κοινών στόχων. Οι τεχνικές τις οποίες χρησιμοποιούν για τη διαχείριση των εντάσεων είναι της εξομάλυνσης και σε μικρότερο επίπεδο του συμβιβασμού και της αποφυγής (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2016).

Η αντιμετώπιση των διενέξεων έχει μελετηθεί και από τους Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015), όπου διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές του σχολείου είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο σχολείο. Η τεχνική που προτιμά η πλειονότητα είναι εκείνη της συνεργασίας, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το πρόβλημα και να επιτύχουν τους κοινούς στόχους. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί την τεχνική της εξουσίας, ίσως αυτό γίνεται επειδή πρέπει να δοθεί γρήγορα κάποια λύση, ώστε να μην επηρεαστεί η αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών, το οποίο θα έχει επιπτώσεις και στους κοινούς στόχους των εργαζομένων (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015).

Οι Τέκος και Ιορδανίδη, σε αντίστοιχη έρευνα, διαπίστωσαν ότι οι

διευθυντές του σχολείου διαχειρίζονται τις συγκρούσεις επιλέγοντας την τεχνική του συμβιβασμού (Τέκος & Ιοραδανίδης,2011). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν όσον αφορά το άτομο που αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις οι έρευνες των Πατσάλη και Παπουτσάκη, αναφέροντας ότι ο διευθυντής είναι αυτός οποίος αναλαμβάνει συνήθως τη διευθέτηση των συγκρούσεων, οι οποίοι επιλεγούν την τεχνική της συνεργασίας για την εξάλειψη των συγκρούσεων ενώ πολύ μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιεί την τεχνική της εξουσίας. Επιπρόσθετα, προκειμένου να προληφθούν οι προστριβές προτείνουν την επιμόρφωση πάνω σε θέματα ενδοσχολικών διενέξεων και την καλλιέργεια ενός δημοκρατικού κλίματος (Πατσάλη & Παπουτσάκη, 2014). Στην ίδια τεχνική, της συνεργασίας, καταλήγει και η Catană (2015) αναγνωρίζοντας ότι είναι αποτελεσματικότερη, αφού επιτυγχάνεται μέσα από τη συλλογική προσπάθεια, ενώ αντίθετα η στρατηγική της αποφυγής εφαρμόζεται όταν δεν υπάρχουν προσωπικά συμφέροντα καθώς το θετικό σχολικό κλίμα θεωρείται σημαντικότερο (Catana 2015).

Σύμφωνα με τον Bayraktar και Yilmaz το 2016, σ' έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία, διαπίστωσαν ότι ο διευθυντής-ηγέτης του σχολείου υιοθετεί περισσότερο την τεχνική της ενσωμάτωσης ή αλλιώς της συνεργασίας, καθώς το άτομο καθοδηγείται τόσο από τα δικά του συμφέροντα όσο και για τα συμφέροντα των άλλων. Στην ίδια έρευνα, το φύλο δεν παίζει κάποια ιδιαίτερη σημασία όσο τα χρόνια προϋπηρεσίας. Αυτό είναι αυτό που επηρεάζει την τεχνική την οποία εκείνοι θα ακολουθούσαν (Bayraktar & Yilmaz,2016).

Μια στρατηγική που δε συναντήσαμε σ' άλλες έρευνες είναι ο διάλογος μεταξύ του ηγέτη του σχολείου και των εκπαιδευτικών, η οποία αναγνωρίζεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματική καθώς αντιμετωπίζονται οι προστριβές αποτελεσματικά. Αυτό οφείλεται στην ειλικρινή συζήτηση που έχουν μεταξύ του τα μέλη της σχολικής μονάδας, οπότε εξηγούν τους λόγους της συμπεριφοράς τους και τις αιτίες που δημιούργησαν τις αναμεταξύ τους εντάσεις. Σημαντική είναι η παρέμβαση του διευθυντή καθώς θα βοηθήσει και τις δυο πλευρές να βρουν μια λύση κοινά αποδεκτή ώστε να αντιμετωπίσουν την όποια αντιπαράθεση είχαν (Adeyemi, 2009).

Ο Jurban σ' έρευνα που πραγματοποίησε στην Ιορδανία, αναφέρει ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ήταν μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης του σχολείου. Απέδειξε ότι για τη διαχείριση των εντάσεων υιοθετείται περισσότερο η τεχνική της συνεργασίας ενώ ως τελευταία τεχνική βλέπουμε να χρησιμοποιείται εκείνη της αποφυγής.

Αξίζει να σημειωθεί και η άποψη του Φασουλή για τη διαχείριση των προστριβών, ο οποίος θεωρεί ότι μέσα από τη διαλεκτική σκέψη και τη συνεργασία μπορούμε να έχουμε θετικό αποτέλεσμα στις διενέξεις (Φασουλής, 2006).

Σύμφωνα με τον Γιαννίκα, ανάλογα με τον τύπο των εντάσεων θα πρέπει να επιλέγεται και η κατάλληλη τεχνική για την επίλυση των διενέξεων. Αρχικά, για την αντιμετώπιση των προσωπικών συγκρούσεων, σαν καταλληλότερες τεχνικές θεωρούνται η τεχνική της εξουσίας, ως εκ του λόγου ότι οι αιτίες που έχουν έρθει σε πρόσκρουση είναι προσωπικές αντιλήψεις και ιδέες για τις οποίες είναι πιο δύσκολο να υπάρξει μια κοινή απόφαση. Ωστόσο, η τεχνική του συμβιβασμού, θεωρείται αποτελεσματικότερη αφού αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά στοιχεία της πειθούς και της διαλεκτικότητας, η κάθε πλευρά θα προσπαθήσει να πετύχει τους στόχους της, κάνοντας βέβαια της απαραίτητες υποχωρήσεις (Γιαννίκα, 2014).

Κάποιες άλλες απόψεις των εκπαιδευτικών για τον εξοστρακισμό των εντάσεων μεταξύ τους, δίνει ο Doğan, (2016) υποστηρίζοντας ότι υιοθετούν στο μεγαλύτερο βαθμό τη στρατηγική της συνεργασίας και της ενσωμάτωσης, αφού θεωρούν ότι πρέπει να επιλύουν οποιοδήποτε πρόβλημα, χρησιμοποιώντας μια κοινή λύση, αφού συνεργάζονται καθημερινά μαζί. Στη συνέχεια, ακολουθεί η τεχνική της εξουσίας. Οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν την άποψη τους μέχρι να την αποδεχτούν οι άλλοι. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό προσεγγίζει τη στάση της αποφυγής και καθώς όπως αναφέρεται μειώνεται η αποδοτικότητα της εργασίας τους, το οποίο έχει επιπτώσεις στους κοινούς στόχους (Doğan, 2019).

Σε ακόμα μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον ελληνικό χώρο, καταγράφηκε ότι οι εκπαιδευτικοί σε καταστάσεις διενέξεων στο σχολικό χώρο, προτιμούν να τις διαχειριστούν με συνεργατικό τρόπο βρίσκοντας μια κοινή λύση που θα είναι αποδέκτη και από τις δυο πλευρές, ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα με κοινή συναίνεση. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό είναι αυτοί που επιλεγούν τις μεθόδους της εξουσίας και της αποφυγής. Το ότι συγκαταλέγονται στις τελευταίες τους επιλογές αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ατομικές συμπεριφορές, διεκδικώντας τα προσωπικά τους συμφέροντα, αλλά ενδιαφέρονται για το κοινό κάλο της ομάδας (Λεπίδας, Σταυρόπουλου & Τεντζέρης, 2015).

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ»

3.1 ορισμός επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι ο τρόπος κατά τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα μεταδίδει πληροφορίες ή μηνύματα. Είναι ένας τρόπος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αλλά και για να μπορέσει να επιβιώσει. Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, τα άτομα εκλαμβάνουν κάποια μηνύματα, των οποίων η μετάβαση γίνεται με τη χρήση κάποιων συμβόλων (Καραντζά, 2018: 12). Είναι μια σύνθετη έννοια και δε μπορεί να δοθεί μονάχα από ένα απλό ορισμό, καθώς αποτελείται από μια «αλληλοκεντρική-ετεροκετρική» λειτουργία. «Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις σκέψεις, τις θέσεις, τη συμπεριφορά, το ηθικό των ανθρώπων ή μιας ομάδας καθώς και την απόδοση του σχολείου και συνδέεται με τις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί αυτές οι σχέσεις διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση απόψεων, σκέψεων, θέσεων και άλλων πληροφοριών» (Τζωτζου, Αναστασόπουλος, 2013). Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις φαντάζουν ουτοπικές χωρίς την επικοινωνία (Spraho, 2013). Συνεπώς, η επικοινωνία είναι μια πολυ-διαδικασία καθώς είναι απαραίτητη για την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Günbayı, 2007).

Η επικοινωνία χαρακτηρίζει την ομαλή λειτουργία της κάθε ομάδας και τη βάση των εργασιακών και κοινωνικών σχέσεων. Θεωρείται απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, καθώς αν δε λειτουργεί ομαλά, θα υπάρξει πρόβλημα ανάμεσα στις σχέσεις των συναδέλφων αλλά και στην οργάνωση. Ένας συνοπτικός ορισμός που μπορεί να δοθεί για την επικοινωνία είναι *«η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή ενός αποτελέσματος»* (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009: 108). Από τον παραπάνω ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία κατά την οποία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά είναι μια κατάσταση αλληλοεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων, αλληλοεπηρεασμού και αλληλοκατανόησης (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009). Σύμφωνα με τον Μαγκλάρα τα μέλη συλλαμβάνονται ως υποκείμενα ανταλλαγής νοημάτων μεταξύ τους και με το περιβάλλον τους. Ουσιαστικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επικοινωνία

αποσκοπεί στην αρμονική κοινωνική συνύπαρξη των ανθρώπων (Μαγκλάρας , 2013: 112-113).

Η επικοινωνία στους οργανισμούς είναι η προσέγγιση κατά την οποία τα μέλη διεγείρουν το νόημα στα μυαλά των άλλων μελών με μέσα των λεκτικών ή μη λεκτικών μηνυμάτων (Sraho, 2013).

Οι Hulria και Devos επισημαίνουν ότι η επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, καθώς όταν τα μέλη μιας ομάδας εκφράζουν τα συναισθήματα τους, είτε συμφωνώντας είτε διαφωνώντας, μιλώντας ανοιχτά υπάρχει μια αμοιβαία εμπιστοσύνη που βοηθά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Hulria & Devos, 2010).

Υπάρχουν δυο στάδια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Το πρώτο στάδιο εστιάζει στο «περιεχόμενο» δηλαδή στα αντικειμενικά στοιχεία της επικοινωνίας (τι λέγεται, πού λέγεται, ποια στιγμή). Το δεύτερο στάδιο εστιάζει στη «σχέση ανάμεσα στον πομπό και στον δεκτή» το οποίο γίνεται ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα. *«Το περιεχόμενο και η σχέση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και επηρεάζουν ταυτόχρονα το πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά την επικοινωνία »* (Βασιλείου & Κεχαόγλου, 2015: 39). Το στάδιο της σχέσης θεωρείται αρκετά σημαντικό και καθοριστικό, καθώς είναι αυτό το οποίο σηματοδοτεί το πώς θα εκλάβουν και θα ερμηνεύσουν ένα μήνυμα οι δυο πλευρές πχ. αν οι σχέσεις που έχουν οι δυο πλευρές είναι θετικές, το οποιοδήποτε μήνυμα θα ληφθεί θετικά, αντίθετα αν οι σχέσεις τους είναι αρνητικές θα ληφθεί ως παράπονο ή ως κριτική (Βασιλείου & Κεχαόγλου, 2015: 39).

Η επικοινωνία, υποστηρίζεται, ότι είναι πολύ σημαντική για τους ανθρώπους καθώς αισθάνονται πιο άνετα όταν μπορούν να εκφράσουν λεκτικά τα συναισθήματα τους και όταν μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των άλλων και τα γεγονότα τα οποία μπορούν να συμβούν. Η έλλειψη επικοινωνίας και πληροφοριών πολύ συχνά προκαλεί άγχος, δυσαρέσκεια και εντάσεις στους χώρους εργασίας. Ουσιαστικά η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μια ποικιλία συμπεριφορών που έχουν σχέση με την επικοινωνία η οποία όταν είναι αποτελεσματική βοηθά τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν τους στόχους και τις ανάγκες τους (Abdullah & Hui, 2014). Στη βιβλιογραφία, η παραγωγικότητα των οργανισμών είναι συνδεδεμένη με την επικοινωνιακή ικανοποίηση. Όταν υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, θα επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού (Glomo-Narzoles, 2012).

3.2 Μορφές επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελείται από σύμβολα που στηρίζονται είτε σε λεκτικούς είτε μη λεκτικούς κώδικες. Η λεκτική επικοινωνία είναι οποιαδήποτε προσπάθεια επικοινωνίας γίνεται με τη χρήση συμβολών, μπορεί να υλοποιηθεί είτε με την προφορική επικοινωνία είτε με το γραπτό λόγο. Η λεκτική επικοινωνία σηματοδοτεί την επικοινωνία που γίνεται μέσω της «λεκτικής οδού» δηλαδή υλοποιείται στο πλαίσιο ενός γλωσσικού κώδικα που βασίζεται σε έννοιες που έχουν μια κοινή αποδοχή απ' όλους.

Από την άλλη μεριά η μη λεκτική επικοινωνία, υποστηρίζεται, ότι προϋπάρχει της λεκτικής επικοινωνίας και ότι είναι συμπληρωματική. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι οποιαδήποτε έκφραση του ανθρώπου για να επικοινωνήσει χωρίς λόγια (Φραγγελδάκη, 2009).

Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό, να κεντρίσει το ενδιαφέρον των μαθητών του, να περιορίσει την επιθετικότητα τους και να εξασφαλίσει την ηρεμία μέσα στην τάξη. Ωστόσο η υπερβολική μη λεκτική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε άγχος. (Βρεττός, 2010) Επιπρόσθετα, στη μη λεκτική επικοινωνία τα μέλη του σώματος γίνονται οι διάλογοι της επικοινωνίας και βοηθούν τα άτομα να επικοινωνήσουν χωρίς να χρησιμοποιήσουν το λόγο τους (Argyle, 1988).

Σύμφωνα με τη Τζώτζου & Αποστολάκη, (2013) η επικοινωνία στο σχολικό χώρο μπορεί να έχει θετική ή αρνητική σημασία. Ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί μέσα στο σχολικό χώρο, θα τον προσδιορίσει με δυο διαφορετικές μορφές: με «το ανοιχτό και με το κλειστό επικοινωνιακό κλίμα.»

Το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα δίνει το δικαίωμα στα άτομα της σχολικής μονάδας να εκφράζονται και να λειτουργούν ελεύθερα. Δημιουργείται ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας μεταξύ των συναδέλφων «οι διαπροσωπικές και ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι ισορροπημένες» (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013). Βασικοί πυλώνες του ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος είναι ο αλληλοσεβασμός, συνεργασία και η αλληλοκατανόηση μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013). Αντίθετα, το κλειστό επικοινωνιακό πλαίσιο δεν επιτρέπει την άμεση επικοινωνία και τα άτομα του οργανισμού φοβούνται να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Δεν υπάρχει ένα

ευνοϊκό και ενθαρρυντικό κλίμα και είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν προστριβές μεταξύ των συναδέλφων (Παπασάββας, 2005). Η άλλη μορφή την οποία μπορεί να συναντήσουμε μέσα στο σχολικό χώρο είναι «η οριζόντια επικοινωνία» η οποία πραγματώνεται «μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών κατά την οποία θεωρείται ότι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ενεργειών για την αποτελεσματικότερη δράση του σχολείου »(Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013). Μ' αυτό τον τρόπο επικοινωνίας εξασφαλίζονται οι καλές και εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και η σχέση μεταξύ διευθυντή- εκπαιδευτικού για την πραγματοποίηση των στόχων, αναγκών του σχολείου (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013).

Άλλη μορφή είναι «η ανιούσα επικοινωνία» κατά την οποία πραγματοποιείται η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που ανήκουν σε κατώτερη θέση με τα άτομα που ανήκουν σε ανώτερη θέση, όπου κατά τη διαδικασία αυτή πολύ σημαντική είναι η εμπιστοσύνη που νιώθουν τα πρώτα άτομα προς τα δεύτερα (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009).

Μια διαφορετική μορφή επικοινωνίας είναι η «διαγώνια επικοινωνία» και υιοθετείται όταν έχουν αποτύχει η καθετή και η οριζόντια επικοινωνία ή όταν δεν υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος γι' αυτές. Στη διαγώνια επικοινωνία, η πληροφορία, μεταφέρεται μέσω του οργανισμού με το φόβο να τροποποιηθεί, αλλοιωθεί αλλά και με το να μη φτάσει στον παραλήπτη της. Σημαντικό ρόλο παίζει ξανά η αμοιβαία εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων.

Οι Ανδρουλάκης και Σταμάτης αναφέρουν τις εξής μορφές επικοινωνίας που υπάρχουν στο σχολικό χώρο: τη διαπροσωπική επικοινωνία η οποία βασίζεται στην ύπαρξη τουλάχιστον δυο ατόμων, του αποστολέα και του αποδέκτη. Οι κινήσεις που παίρνει το σώμα αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χρωματίζει τη φωνή, δίνει τις πληροφορίες στον αποδέκτη, θεωρείται επιτυχημένη μονάχα όταν ο αποδεκτής κατανοήσει πλήρως την πληροφορία που του δόθηκε.

Η οργανωσιακή επικοινωνία σχετίζεται με το πώς τα άτομα μπορούν να συνεργαστούν και να θέσουν και να επιτύχουν κοινούς στόχους. Ουσιαστικά είναι η μορφή επικοινωνίας η οποία βοηθά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των προστριβών και βοηθά έτσι ώστε να υπάρχει μια εύρυθμη και ομαλή λειτουργία στον οργανισμό. Η επικοινωνία στις σύγχρονες ομάδες σκιαγραφείται με κριτήριο την υλοποίησή της και διακρίνεται σε άμεση και έμμεση (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009).

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να είναι μονοδρομική ή αμφιδρομική. Στην πρώτη, ένα μήνυμα μεταφέρεται προς κάποιο μέλος χωρίς να περιμένουμε την ανταπόκριση, ενώ στη δεύτερη εμπλέκονται περισσότερα άτομα τα οποία στέλνουν και δέχονται μηνύματα (Πασιαρδής, 2001: 42).

3.3 Σκοποί της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική στους οργανισμούς, καθότι όταν τα μηνύματα που λαμβάνει κάποιος είναι κατανοητά, δημιουργείται μια κοινή συν-αντίληψη για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να πάρει η κάθε πλευρά (Φωτόπουλος, 2007: 30).

Ο κυριότερος στόχος τον οποίο θέτει η επικοινωνία σε κάθε οργανισμό είναι η πληροφόρηση, η συμμετοχή και η λήψη αποφάσεων για τα κοινά ζητήματα, παρακίνηση των εργαζομένων και έλεγχος των δραστηριοτήτων (Τριανταφυλλάκη, 2019: 30). Οι Ανδρουλάκης και Σταμάτης διατυπώνουν ότι η επικοινωνία αποσκοπεί στην ομαλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, στην ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος εργασίας που θα δίνεται έμφαση στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού, ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν τους κοινούς στόχους. Επιπλέον αναφέρουν ότι η δημιουργία ενός αποδοτικού κλίματος θα βοηθήσει στην ενεργοποίηση τους (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009).

Σύμφωνα με την Λεμπέση η επικοινωνία έχει τρεις βασικούς σκοπούς:

1.την υλοποίηση της συντονισμένης δράσης. Με την επικοινωνία, μέσα τον οργανισμό μπορούν να υλοποιηθούν οι κοινοί στόχοι, και ο διευθυντής, σαν κύριος συντονιστής της προσπάθειας επίλυσης διαφορών, οφείλει ν' αντιλαμβάνεται τις απόψεις και τις επιθυμίες των υφιστάμενων του.

2.τη μεταφορά της πληροφορίας. Η επικοινωνία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική στη λήψη αποφάσεων. Με τη διανομή της πληροφορίας μπορούν να εξακριβωθούν τα προβλήματα αλλά και να προταθούν εναλλακτικές λύσεις.

3.Η επικοινωνία είναι μέσο έκφρασης συναισθημάτων. Με την επικοινωνία μπορούμε να εκφράσουμε συναισθήματα χαράς, λύπης, εμπιστοσύνης, απογοήτευσης κ.α. Άτομα που δουλεύουν σε οργανισμούς, πολύ συχνά εκφράζουν τα συναισθήματα που νοιώθουν, ώστε να καλλιεργηθεί κλίμα συναίνεσης και συνεργασίας (Λεμπέση,

2018: 8).

Οι Τζώτζου & Αναστασόπουλος αναφέρουν ότι η επικοινωνία στο νέο σχολείο ενισχύει τις στάσεις και τις απόψεις και φέρνει νέες ιδέες και γνώσεις στο σχολείο (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013).

Επίσης, η επικοινωνία στη σχολική μονάδα ευνοεί τη λειτουργία και τους σκοπούς του σχολείου αλλά και στην υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών που θα λειτουργήσουν θετικά στη διαμόρφωση θετικού κλίματος μέσα στη σχολική μονάδα (Πασιαρδή, 2001 : 45).

Όταν δημιουργείται μια θετική αλληλεπίδραση η επικοινωνία στο χώρο εργασίας μπορεί να ευνοήσει τους εργαζόμενους στη λήψη πρωτοβουλιών και την κατάθεση καινοτόμων ιδεών προς τους συνάδελφους και τους ανωτέρους τους (Downs & Hazen). Επιπλέον τα μέλη του οργανισμού ενθαρρύνονται να ανταποκριθούν σε στόχους και σκοπούς που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός (Glampitt & Girard, 1993).

3.4 Το επικοινωνιακό πλαίσιο στο σχολείο

Η σχολική μονάδα αποτελεί ένα οργανισμό που συνυπάρχουν πολλά μέλη με διαφορετικές προσωπικότητες, που καθημερινά επικοινωνούν και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η βιβλιογραφία κάνει αναφορά στους παράγοντες που διαμορφώνουν το επικοινωνιακό πλαίσιο μέσα στο σχολικό χώρο.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2001) δε μπορεί να συσταθεί οργανισμός ή φορέας χωρίς ένα σύστημα επικοινωνίας. Έτσι, η επικοινωνία μέσα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς καθορίζει την ύπαρξη θετικού ή αρνητικού κλίματος (Πασιαρδή, 2001:43-44). Η αποτελεσματική, θετική επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου. (Alanezi, 2015: 35).

Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η ενεργητική ακρόαση που θεμελιώνεται σε συγκεκριμένες αρχές –δεξιότητες (αναγνώριση προβλήματος, παρατηρητικότητα και ενσυναίσθηση). Αποσκοπεί στην προώθηση της επικοινωνίας μέσα από την ευνοϊκή καλλιέργεια και καλή συνεργασία μέσα στην ομάδα. Η παραπάνω τεχνική αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος επικοινωνίας, όπου τα μέλη θα ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις με στόχο τη διαχείριση των διενέξεων. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία της αίσθησης του «ανήκειν» σε μια ομάδα (Φωτόπουλος, 2007: 32). Σύμφωνα με τον Slater(2008), όπως αναφέρει ο Παπαγεωργόπουλος, τα άτομα της

σχολικής μονάδας οφείλουν να συνεργάζονται και να αλληλοϋποστηρίζονται. Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να έχουν τη γνώση και την ικανότητα να εφαρμόσουν στρατηγικές διαπραγμάτευσης με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, οπότε, μέσα από το διάλογο, να μπορούν να επιλυθούν προστριβές και τυχόν ζητήματα τα οποία θα παρουσιάζονται. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει ο κάθε εκπαιδευτικός να είναι ένας καλός ακροατής που θα ακούει τις σκέψεις και τους προβληματισμούς των συνάδελφων του (Παπαγεωργόπουλος, 2019: 22).

Μια ωφέλιμη συζήτηση μεταξύ των συναδέλφων αποτελεί αρωγή για τη διαμόρφωση και τη διατήρηση ενός ευνοϊκού επικοινωνιακού κλίματος. Η καθημερινή επικοινωνία με τους συνεργάτες βοηθά την εκπαιδευτική κοινότητα να εξελίσσεται και να αυξάνεται η αποδοτικότητά της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι καλλιεργείται η ανταλλαγή των απόψεων, ενώ παράλληλα υπάρχει μια στενή και δυναμική σχέση με τους συνάδελφους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη θετικού κλίματος (Χατζηπαναγιώτου, 2012).

Το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο μέσα σε ένα οργανισμό βοηθά στην παραγωγικότητα και στην απόδοση της εργασίας των ατόμων που τον αποτελούν. Χάρη στην επικοινωνία, μπορούν να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι των εργαζομένων. (Danebeth Tristeza Glomo-Narzoles, 2012). Σύμφωνα με τους Abdulah & Hui (2014), η επικοινωνία, εστιάζει τόσο στο οργανωτικό όσο και στο προσωπικό επίπεδο. Επιπλέον η καλή επικοινωνία βοηθά στην επίλυση των εκπαιδευτικών ζητημάτων χωρίς άγχος και πιο αποτελεσματικά. Αντίθετα, όταν η επικοινωνία δεν είναι ευνοϊκή, έχουμε έλλειψη ενδιαφέροντος για το αντικείμενο, ενώ αρκετές είναι οι φορές που φτάνουν στα όρια της εξουθένωσης (Αναγνωστοπούλου, 2005: 70).

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου, όσον αφορά το επικοινωνιακό κλίμα, καθώς είναι εκείνος που θα βοηθήσει ουσιαστικά στην υλοποίηση της αμφίδρομης επικοινωνίας. Κύριος στόχος του αποτελεί η πλήρης ενημέρωση και πληροφόρηση προς όλη τη σχολική κοινότητα αλλά και το όραμα που έχει ο ίδιος για το σχολείο το οποίο διευθύνει. Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν τα παραπάνω, απαιτείται κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, η μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων, ύπαρξη σχέσης ήθους, ειλικρίνειας, ευαισθησίας αλλά και αξιοπρέπειας (Πασιαρδής, 2001: 48-51).

Όταν έχει δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό επικοινωνιακό πλαίσιο, υπάρχει και καλή συνεργασία μεταξύ των συνάδελφων, και καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και θετικών διαπροσωπικών σχέσεων (Πασιαρδής, 2001: 53). Το θετικό επικοινωνιακό

πλαίσιο εκτός του ότι αποτελεί αρωγή για τις ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, βοηθά στην ενεργή συμμετοχή των μαθητών αλλά και γενικότερα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο εκπαιδευτικός που διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες και είναι σε θέση να αξιολογήσει τις τεχνικές και το επίπεδο των μαθητών του, μπορεί να βελτιώσει τις τεχνικές του, αλλά και να ενισχύσει την εκπαιδευτική του διαδικασία, ενώ δίνει κίνητρα και σκοπούς στους μαθητές του (Παπαγεωργόπουλος, 2019: 24). Ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα διευκολύνει την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ενώ τα άτομα του σχολείου ανταλλάσσουν πληροφορίες και συζητούν νέες μεθόδους αξιολόγησης (Lee, Park & Choi, 2011). Συνοψίζοντας, πρέπει να τονιστεί η σημασία της επικοινωνίας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αφού έκτος από τις συναδελφικές σχέσεις επηρεάζονται και οι σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών αλλά και εκπαιδευτικών – γονιών.

3.5 Επικοινωνία και συγκρούσεις

Σημαντικός παράγοντας για ένα αποτελεσματικό σχολείο αποτελεί η καλλιέργεια της συνεργασίας, της κατανόησης και η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Η παράλειψη κάποιου από τα παραπάνω, θα μπορούσε να οδηγήσει την ομάδα σε προστριβές που θα επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (Τσιαπλής, 2015). Η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών της μονάδας θεωρείται από τις σημαντικότερες πηγές δημιουργίας προστριβών (Καραγιάννη & Κλαδάκης, 2012).

Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν καλλιεργήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις που ανακύπτουν μεταξύ των συναδέλφων, μέσα στο σχολείο. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που επιλύουν επιτυχώς τις συγκρούσεις, διακρίνονται από αυτοπεποίθηση, προθυμία συνεργασίας και ικανότητα να αναφέρονται ανοιχτά στις διαμάχες που αντιμετωπίζουν. Αντίθετα, τα ανασφαλή άτομα που είναι αδιάλλακτα, δεν επικοινωνούν με επιτυχία, με συνέπεια την ανικανότητα αντιμετώπισης των διενέξεων. Συνεπώς, μια κακή επικοινωνία, οδηγεί στη δημιουργία συγκρούσεων (Isik, Sunay & Sengiz, 2018).

Τις περισσότερες φορές, αυτός που καλείται να διαχειριστεί τις συγκρούσεις είναι ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος οφείλει να ακούει και να συμβουλεύει, ενώ το σημαντικότερο είναι να έχει καλλιεργήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορεί να επιλύει τις διενέξεις που δημιουργούνται στη σχολική μονάδα (Uzun & Ayık, 2017).

Πιο συνοπτικά, η επικοινωνία θεωρείται τόσο πηγή συγκρούσεων όσο και αποτελεσματικό μέσο για τη διαχείριση των συγκρούσεων (Isik, Sunay & Sengiz, 2018). Πρέπει να αναφερθεί ότι η επαρκής επικοινωνία, μειώνει τις συγκρούσεις και μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα, αυξάνοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (Yusuf & Imbrahim, 2019) και (Argiani & Chashmi, 2011). Η καλή επικοινωνία δεν αποτελεί εγγύηση ότι θα βελτιώσει ή θα επιλύσει τη διένεξη. Η κακή επικοινωνία, όμως, σίγουρα αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα επιδείνωσης των διενέξεων (Sahin & Özdemir, 2018).

. Ακόμα αναφέρουν την έλλειψη πόρων ως ένα σημαντικό παράγοντα που αποτελεί τροχοπέδη στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς αναπτύσσει μεταξύ τους έναν έντονο ανταγωνισμό (Shanka & Thuo, 2017). Αντίθετα, στην έρευνα που υλοποιήσαμε, ένα μικρό ποσοστό θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα τη διαχείριση του υλικού σαν πηγή συγκρούσεων. Επίσης, ένας παράγοντας που θεωρεί η πλειονότητα σαν κύρια πηγή προστριβών είναι το εργασιακό άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε, διαπιστώθηκε ότι το άτομο το οποίο αποτελεί αρωγό για τη διαχείριση των προστριβών είναι ο διευθυντής του σχολείου όπως αναφέρουν οι Ιορδανίδης και Μητσαρά (2015) σε δική τους έρευνα που διενέργησαν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στη δική μας έρευνα, ο προϊστάμενος-η του σχολείου, επιλύει τις διενέξεις που αφορούν τους υπηρεσιακούς λογούς ενώ όταν πρόκειται για προσωπικές αιτίες οι εμπλεκόμενοι διαχειρίζονται τη μεταξύ τους διαφωνία. Οι Wainaina, Magoma και Mange (2020) αναφέρουν ότι ο διευθυντής είναι αυτός οποίος επιλύει τις προστριβές μέσα στο σχολείο, ωστόσο θεωρούν ότι πρέπει να υπάρξει κάποια εκπαίδευση στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν κυρίως για τη διαχείριση των προστριβών είναι της συνεργασίας και του συμβιβασμού κάτι το οποίο συναντήσαμε και στην έρευνα του Λεπίδα (2015). Αυτό, ίσως, οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός στον οποίο οι διαμάχες πρέπει να εξαλείφονται με συνεργατικό τρόπο ώστε να μην επηρεάζεται το σχολικό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες έρευνες που μελετήθηκαν, όπως και στην έρευνα που υλοποιήσαμε, στις τελευταίες θέσεις συναντήσαμε την τεχνική της εξουσίας και της αποφυγής, κάτι το οποίο αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να επιλύσουν τις εντάσεις που έχουν και δεν τις αποφεύγουν, ώστε να συνεχίσει η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ « ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Λόγοι που συντέλεσαν στην εξαγωγή της έρευνας

Η σχολική μονάδα αποτελείται από πολλές και διαφορετικές προσωπικότητες που αναγκαστικά συνυπάρχουν μεταξύ τους. Καθημερινά αλληλοεπιδρούν και τούτο δεν γίνεται πάντοτε αρμονικά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις. Τούτο

οφείλεται κυρίως στο ότι είναι διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες που έχουν διαφορετικές ανάγκες και σκοπούς. Επιπλέον, άλλος ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο οφείλεται η δημιουργία των προστριβών είναι η κακή οργάνωση των μονάδων.

Διένεξη χαρακτηρίζεται η ένταση που επικρατεί ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς και ανάγκες, και που η κάθε πλευρά προσπαθεί να επιτύχει τους δικούς της στόχους και σκοπούς, αδιαφορώντας ή ακόμα παρεμποδίζοντας τους στόχους και σκοπούς της άλλης πλευράς (Γιαννίκας, 2014). Πρώτο βήμα για να αντιμετωπισθούν οι ενδοσχολικές διενέξεις είναι η διερεύνηση της ρίζας τους. Δηλαδή η πηγή των αιτίων που δημιούργησαν τις προστριβές μεταξύ των συναδέλφων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, κύριοι παράγοντες που προκαλούν τις προστριβές είναι οι διαφορετικές προσωπικότητες των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, οι αντιλήψεις αλλά και οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει το σχολείο (Ghaffar, 2009).

Ανάλογα με την αιτία της έντασης θα πρέπει να υιοθετηθεί και η κατάλληλη τεχνική αντιμετώπισης του προβλήματος. Οι τεχνικές που υιοθετούνται για τον εξοστρακισμό των διενέξεων είναι οι εξής: α. Τεχνική της αποφυγής, β. Τεχνική της εξομάλυνσης, γ. Τεχνική της συνεργασίας, δ. Τεχνική του συμβιβασμού και ε. Τεχνική της εξουσίας (Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015). Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προέκυψε από την ανάγκη να μελετηθούν οι διενέξεις που υπάρχουν μεταξύ των νηπιαγωγών στα σχολεία των Χανίων. Πιο συγκεκριμένα θα μελετηθούν αν οι λόγοι είναι προσωπικοί ή υπηρεσιακοί αλλά και ποια θεμελιώδη τεχνική χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση τους.

Η επιλογή των νηπιαγωγείων, ως πεδίο έρευνας, βασίστηκε στο ότι δεν έχουν γίνει τόσες έρευνες όσες τα δημοτικά σχολεία της περιοχής, ενώ επιπλέον ένας ακόμα παράγοντας είναι να διερευνηθεί αν δημιουργούνται προστριβές μεταξύ των συναδέλφων σε μικρές σχολικές μονάδες όπως αυτές των νηπιαγωγείων.

4.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται με σαφήνεια το ερευνητικό πρόβλημα και ο σκοπός της εργασίας. Στη συνέχεια, περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται πληροφορίες για την επιλογή του δείγματος και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας και περιγράφονται οι στατιστικές τεχνικές με τις οποίες αναλύθηκαν αυτά τα δεδομένα.

Θα χρησιμοποιηθεί ένας σχεδιασμός ποσοτικής έρευνας. Προτείνεται να πραγματοποιηθεί η ποσοτική έρευνα, διότι για τη διερεύνηση του προβλήματος πρέπει να προσδιοριστούν και να εξηγηθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιηθεί ο συσχετιστικός ερευνητικός σχεδιασμός. Μ' αυτό το σχεδιασμό θα διαπιστωθεί πώς τα αίτια και το είδος της σύγκρουσης επηρεάζουν την τεχνική που θα υιοθετηθεί για την αντιμετώπιση των διενέξεων. Μ' αυτό τον τρόπο, θα μπορέσουμε να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Επιπλέον, ο χειρισμός της ανεξάρτητης μεταβλητής δεν είναι άμεσος, αλλά γίνεται μέσω επιλογής, κατά τη συλλογή δεδομένων, ενός εύρους τιμών της μεταβλητής (Creswell, 2002: 21). Ως μειονέκτημα αυτού του ερευνητικού σχεδιασμού, θεωρείται το ότι δεν γνωρίζουμε εάν υπάρχει αιτιότητα και προς ποια κατεύθυνση.

4.3 Σκοπός της έρευνας

Ο χώρος του σχολείου αποτελεί μια μικρο-κοινωνία που όπως είναι φυσικό, κάποια χρονική στιγμή, θα εμφανιστούν οι προστριβές και οι εντάσεις μεταξύ των συναδέλφων, αφού αποτελείται από διαφορετικές προσωπικότητες που έχουν διαφορετικές ανάγκες και σκοπούς. Οι διενέξεις μπορεί να οφείλονται είτε σε υπηρεσιακούς είτε σε προσωπικούς παράγοντες, ωστόσο, η σχολική κοινότητα θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις αυτές, ώστε να μη διαταραχθεί η ομαλή λειτουργία του σχολείου, υιοθετώντας την πλέον κατάλληλη τεχνική.

Οι τεχνικές που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία είναι εκείνη της συνεργασίας, κατά την οποία και οι δυο πλευρές είναι κερδισμένες, αφού προσπαθούν να βρουν μια κοινή λύση για να επιτύχουν τους στόχους τους. Τη στρατηγική της αποφυγής, χρησιμοποιούν όταν πρόκειται για ασήμαντο γεγονός, ενώ και οι δυο πλευρές

βγαίνουν ουσιαστικά χαμένες. Αντίθετα, στις τεχνικές της ενσωμάτωσης και της επιβολής έχουμε τη μια πλευρά κερδισμένη και την άλλη χαμένη. Στην τεχνική του συμβιβασμού, οι δυο μεριές υποχρεώνονται να βρουν μια κοινή λύση, καμιά πλευρά, όμως δεν είναι χαμένη ή κερδισμένη. Κατ' αυτή την περίπτωση, έχουμε ίσες αποστάσεις κέρδους-απώλειας. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πεποιθήσεων των νηπιαγωγών του Νομού Χανίων όσον αφορά τις προστριβές που αναφύονται εντός των σχολικών μονάδων και ο τρόπος διαχείρισής τους από τη σχολική κοινότητα.

4.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Ειδικότερα, με βάση το σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Ποιες είναι οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού επικοινωνιακού περιβάλλοντος ;
- Ποια είναι η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων ανάμεσα στους συναδέλφους και ποιες είναι οι πιθανές αιτίες δημιουργίας αυτών;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις οι οποίες οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους ;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις που οφείλονται σε προσωπικούς λόγους ;
- Ποια είναι η συμβολή της σχολικής κοινότητας στη διαχείριση των συγκρούσεων ;
- Ποιες είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί για την εξομάλυνση των προστριβών όταν οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους ;
- Ποια είναι η τεχνική που επιλέγεται για την αντιμετώπιση των διενέξεων όταν οφείλονται σε προσωπικούς λόγους;
- Ποια είναι η συσχέτιση της προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος με τη συχνότητα παρουσίασης προστριβών ;
- Πώς το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων ;
- Ποια είναι η συσχέτιση των αιτιών εμφάνισης των συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι) με τη συχνότητα εμφάνισης αυτών ;

- Ποια είναι η συσχέτισης της σχέσης εργασίας με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων ;

4.5 Υποθέσεις

Ειδικότερα, με βάση το σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας οι υποθέσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Οι συνθήκες και οι παράγοντες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού επικοινωνιακού περιβάλλοντος.
- Η συχνότητα των συγκρούσεων ανάμεσα στους συναδέλφους συσχετίζεται με τις αιτίες των συγκρούσεων.
- Οι παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις συσχετίζονται σε προσωπικούς λόγους.
- Η σχολική κοινότητα συσχετίζεται στη διαχείριση των συγκρούσεων.
- Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί για την εξομάλυνση των προστριβών όταν συσχετίζονται σε υπηρεσιακούς λόγους .
- Η τεχνική που επιλέγεται για την αντιμετώπιση των διενέξεων όταν συσχετίζονται σε προσωπικούς λόγους.
- Η προϋπηρεσία των προϊστάμενων σχετίζεται με την εμφάνιση των διενέξεων
- Το επίπεδο μόρφωσης των εκπαιδευτικών συσχετίζεται με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.
- Οι αιτίες εμφάνισης συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί) συσχετίζονται με τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων.
- Η σχέση εργασίας συσχετίζεται με την εμφάνιση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

4.6 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή των δεδομένων, είναι το ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το παρόν ερωτηματολόγιο, βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της Αντωνίου (2019) (το οποίο τροποποιήθηκε και προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της έρευνας. Οι λόγοι που επιλέχτηκε το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων είναι οι παρακάτω: Αρχικά, η ανάλυση του ερωτηματολογίου είναι πιο απλή και λιγότερο χρονοβόρα σε σχέση με την ανάλυση της συνέντευξης, διότι

χρειάζεται περισσότερο χρόνο. Το δείγμα, νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια όσον αφορά την ανωνυμία, σε σχέση με τη συνέντευξη και αυτό μας δίνει μεγαλύτερη αξιοπιστία καθώς το δείγμα απάντα στα ερωτήματα με μεγαλύτερη ειλικρίνεια. Ως μειονέκτημα θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει πιθανότητα να μην απαντηθούν όλα τα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει είναι κλειστού τύπου και χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά στα γενικά στοιχεία για παράδειγμα τον τύπο του σχολείου και τον αριθμό των νηπιαγωγών. Το δεύτερο μέρος αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Το τρίτο μέρος αφορά τα στοιχεία που αφορούν το επικοινωνιακό πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Το τέταρτο μέρος αφορά τα στοιχεία που δημιουργούν οι συγκρούσεις αλλά και τις τεχνικές που υιοθετούνται για να επιλυθούν τόσο αν οφείλονται σε υπηρεσιακές όσο και σε προσωπικές αιτίες. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται με βάση την κλίμακα Likert με λεκτικά στοιχεία: καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, παρά πολύ.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε τόσο μέσω προσωπικής επαφής με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα όσο και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σταe-mail των ερωτώμενων. Οι απαντήσεις δόθηκανon-line ανώνυμα. Ο παραπάνω τρόπος έρευνας, όπως περιγράφεται θα ολοκληρωθεί με τη βοήθεια ενός form του Google docs. Σε κάθε περίπτωση, το ερωτηματολόγιο, συνοδευόταν από ενημερωτική επιστολή στην οποία αναφερόταν το θέμα και ο σκοπός της έρευνας και επισημαινόταν η ανωνυμία των συμμετεχόντων προκειμένου να καταγραφούν οι ειλικρινείς απόψεις τους και να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Ο χρόνος που υπολογίζεται να διαρκέσουν οι πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, δεν είναι παραπάνω από 10 λεπτά και τελειώνει με την αυτόματη υποβολή του στον ερευνητή.

Μετά τη συγκέντρωση του συνόλου των ερωτηματολογίων ακολουθήθηκε η κωδικοποίησή και η στατιστική τους επεξεργασία με το Πακέτο Στατιστικής Ανάλυσης Κοινωνικών Επιστημών SPSS 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

4.7 Δείγμα

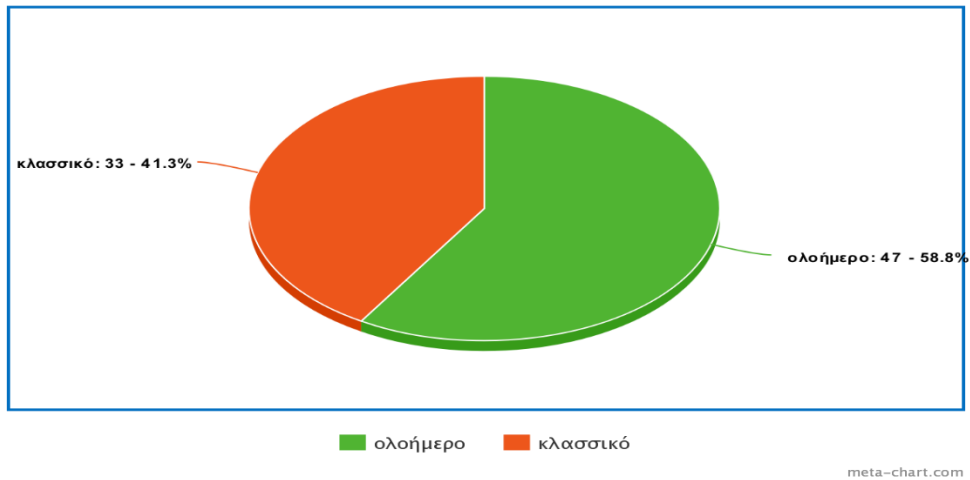
Ο πληθυσμός από τον οποίο θα επιλεγεί το δείγμα της προτεινομένης έρευνας, θα είναι οι εκπαιδευτικοί δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων καθώς και εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στα «ειδικά νηπιαγωγεία» του Νομού Χανίων.

Το δείγμα της έρευνας επιλέχτηκε με την τεχνική που ονομάζεται δειγματοληψία ευκολίας. Αρχικά δόθηκαν ερωτηματολόγια σε οικεία πρόσωπα τα οποία ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και αργότερα απάντησαν στο ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια. Στη συνέχεια, τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια σταλήθηκαν μέσω E-mail. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν τόσο προϊστάμενοι όσο και νηπιαγωγοί, για να διαπιστώσουμε ποια τεχνική λαμβάνουν όταν συμβαίνουν συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο των σχολικών μονάδων. Από τα 110 άτομα που έλαβαν το παρόν ερωτηματολόγιο ,επιστράφηκαν 80 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στα σχολεία που προωθήθηκε το ερωτηματολόγιο υπήρχε και μια συνοδευτική επιστολή που τους ενημέρωνε για τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, ενώ παράλληλα μέσα στην επιστολή υπήρχε ένα link που τους παρέπεμπε στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, τονίστηκε η εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των πληροφοριών και ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Παρακάτω αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτωμένων.

Στο Διάγραμμα 1 παρατηρούμε ότι από τα 80 άτομα, τα 33 (41,3%) υπηρετούν σε ολοήμερο και τα 44 (58,8%) (σε κλασσικό) νηπιαγωγείο.

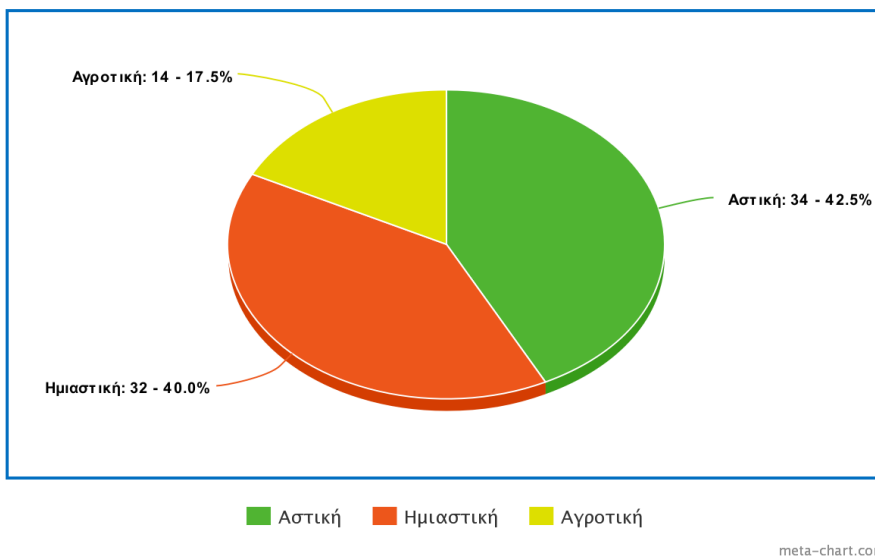
Διάγραμμα 1: τύπος νηπιαγωγείου υπηρετήσης



Διάγραμμα 1: Τύπος νηπιαγωγείου

Το Διάγραμμα 2 αναφέρεται στην περιοχή που βρίσκεται το νηπιαγωγείο. Τα 34 άτομα (42,5%) υπηρετούν σε αστική τα 32 (40%) σε ημιαστική και τα 14 (17,5 %) υπηρετούν σε αγροτική περιοχή.

Περιοχή νηπιαγωγείου υπηρετήσης



Διάγραμμα 2: Περιοχή νηπιαγωγείου υπηρετήσης

Στον παρακάτω Πίνακα βλέπουμε ότι ο μέσος ορός των εκπαιδευτικών στην είναι 3 άτομα ανά τάξη. Το ελάχιστο είναι ένα άτομο ανά σχολική κοινότητα ενώ το μέγιστο είναι 7 εκπαιδευτικοί ανά σχολική μονάδα.

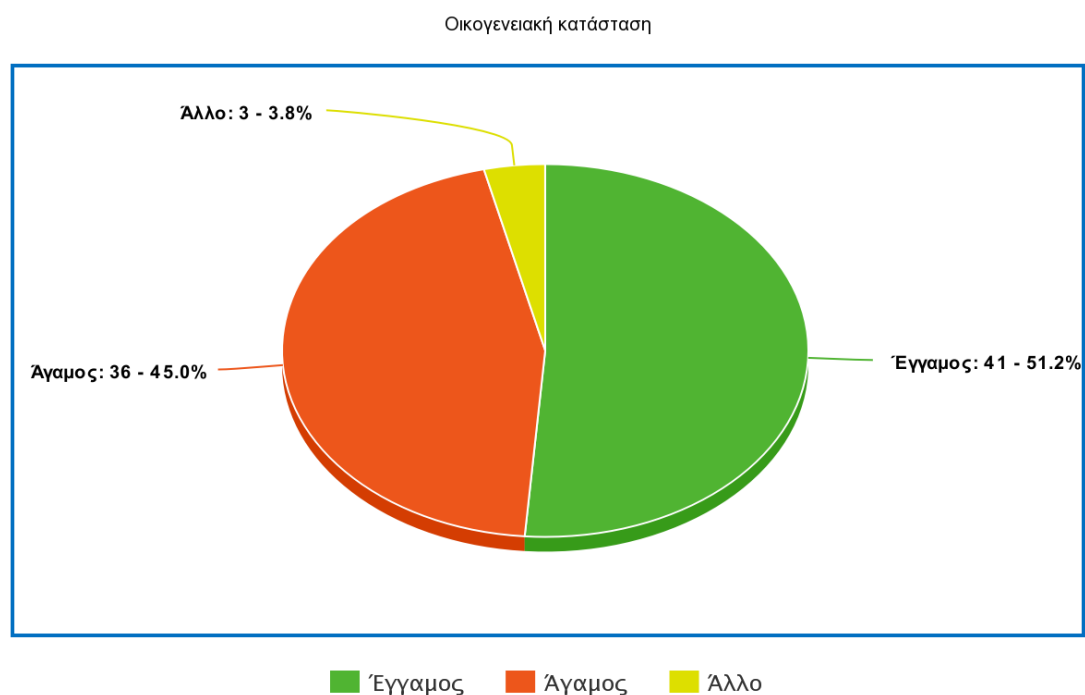
Πίνακας 1: Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο νηπιαγωγείο.

	N	Ελάχιστο	Περισσότερο	M.O	Τυπική Απόκλιση
Αριθμός εκπαιδευτικών	80	1,00	7,00	3,65	1,44169

Δημογραφικά στοιχεία

Οικογενειακή κατάσταση

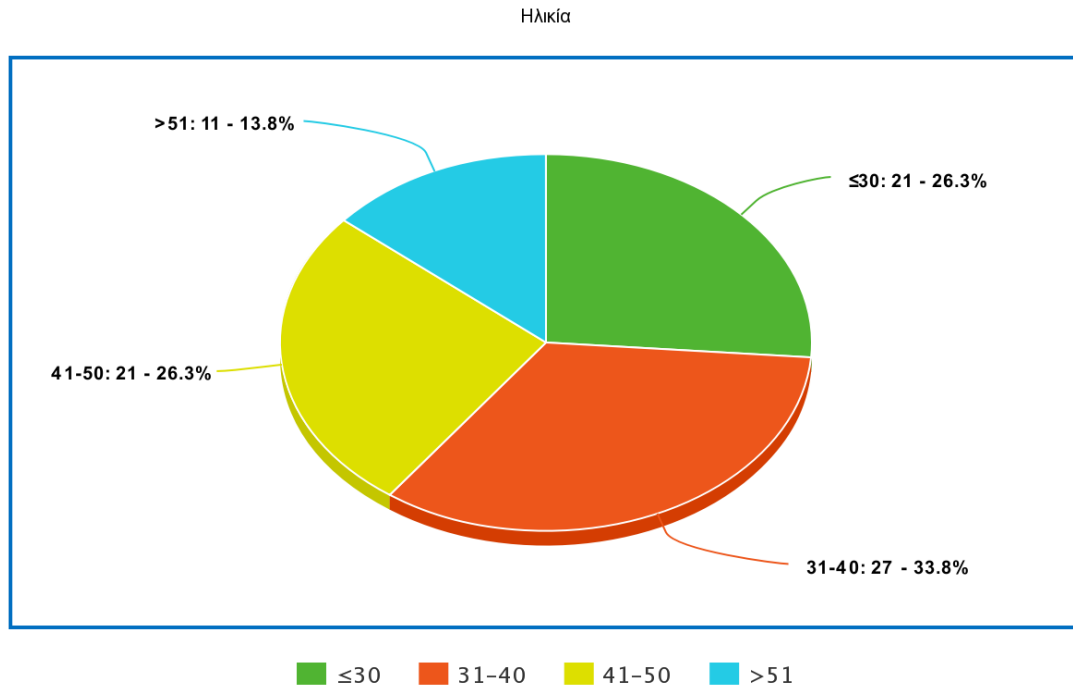
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3, η οικογενειακή κατάσταση των νηπιαγωγών είναι η εξής. τα 41 (51,2) άτομα είναι έγγαμα, τα 36 (45%) είναι άγαμα, και 3 (3,8%) άτομα δήλωσαν «άλλο».



meta-chart.com

Διάγραμμα 3 :οικογενειακή κατάσταση νηπιαγωγών

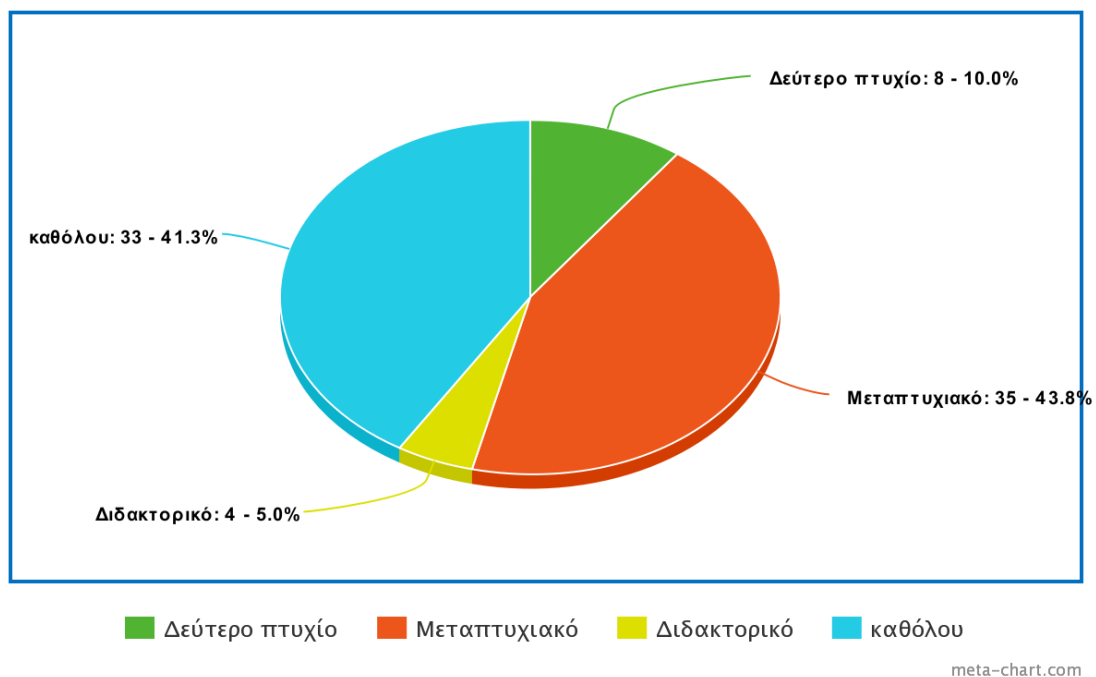
Στο Διάγραμμα 4 οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούν την ηλικία των ερωτωμένων. Το 33,8% δήλωσε ότι είναι μεταξύ 31-40 χρονών ενώ ποσοστό 13,8% δήλωσε ότι ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51+.



Διάγραμμα 4: Ηλικία ερωτωμένων

Το Διάγραμμα 5 αναφέρεται στο είδος των επιπλέον σπουδών που μπορεί να έχουν οι ερωτώμενοι. Το 43,8% απάντησε ότι έχει παρακολουθήσει κάποιου είδους μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, το 10% έχει στην κατοχή του δεύτερο πτυχίο και το 5% έχει διδακτορικό δίπλωμα. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι το 41,3 % δεν έχει επιπλέον σπουδές πέραν του βασικού πτυχίου .

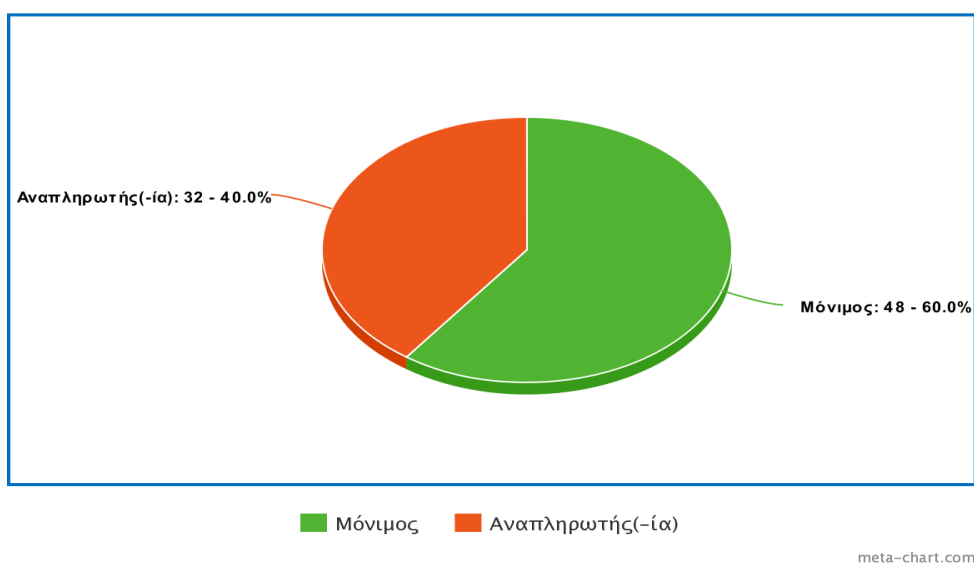
Επιπλέον σπουδές



Διάγραμμα 5 : επιπλέον σπουδές

Στο Διάγραμμα 6 φαίνεται το είδος της σχέσης εργασίας με τη σχολική μονάδα. Το 60% εργάζεται ως μόνιμο προσωπικό, δηλαδή ως διορισμένος εκπαιδευτικός, ενώ το 40% δουλεύει ως αναπληρωτής εκπαιδευτικός.

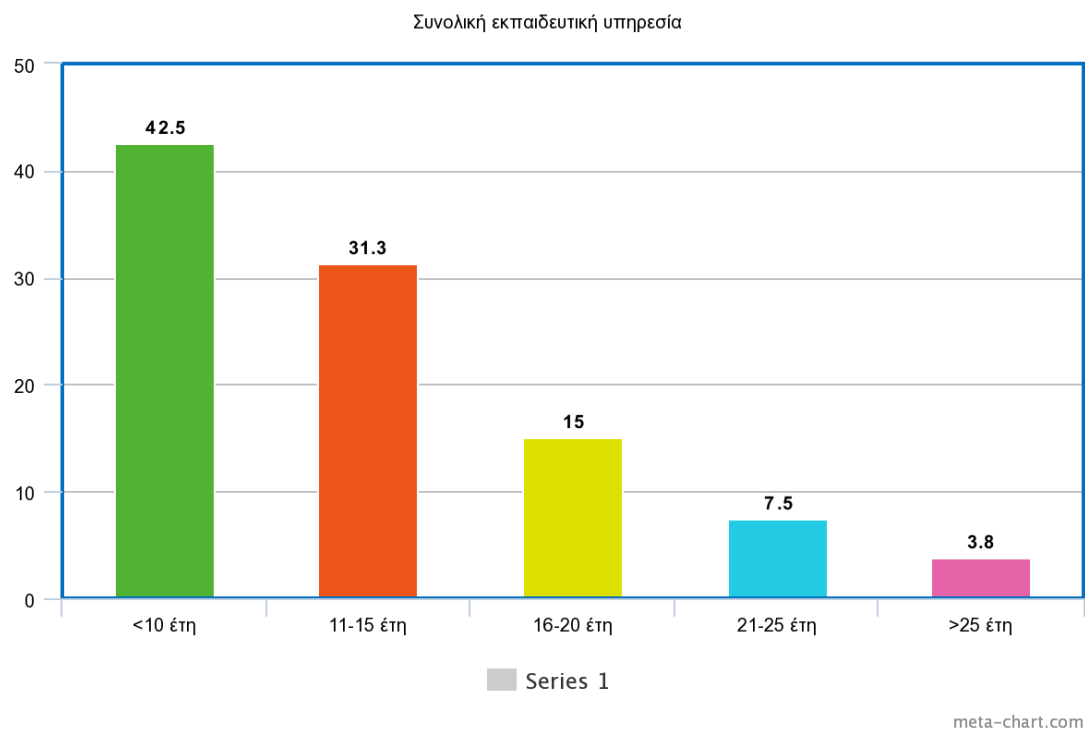
Σχέση εργασίας



Διάγραμμα 6 : Σχέση εργασίας

Στο παρακάτω Διάγραμμα 7 παρατηρούμε τη συνολική προϋπηρεσία που έχουν οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο. Τα

Τα 42,5% απάντησε ότι η συνολική του προϋπηρεσία είναι μικρότερη από τα 10 έτη, ενώ ποσοστό 3,8% απάντησε ότι εργάζεται στα σχολεία πάνω από 25 έτη.



Διάγραμμα 7 : Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία.

Στον Πίνακα 2 οι ερωτώμενοι έδωσαν απάντηση για την προϋπηρεσία που έχουν στο σχολείο που υπηρετούν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, το ελάχιστο χρονικό διάστημα ήταν κάτι λιγότερο από ένα χρόνο, ενώ σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, το περισσότερο χρονικό διάστημα ήταν 14 έτη στο ίδιο σχολείο . Ο μέσος ορός ήταν τα 3 χρόνια .

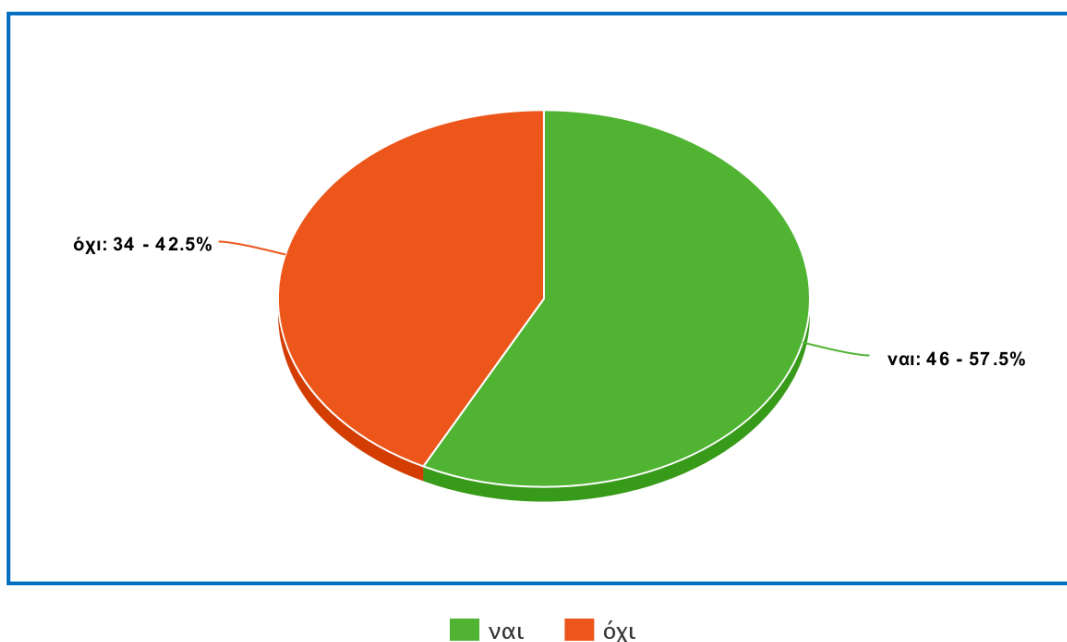
Πίνακας 2 : έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα

	N	Ελάχιστο	Περισσότερο	M.O	Τυπική Απόκλιση
Έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο που	80	,00	14,00	3,1818	2,80379

υπηρετείτε σήμερα					
----------------------	--	--	--	--	--

Στο Διάγραμμα 8 οι ερωτώμενοι έχουν απαντήσει στο ερώτημα αν έχουν υπηρετήσει ως προϊστάμενοι του νηπιαγωγείου. Το 57,5% έχει διατελέσει κάποια φορά ως προϊστάμενος του σχολείου, ενώ το 42,5% απάντησε αρνητικά.

Έχετε υπηρετήσει ή υπηρετείτε ως Προϊστάμενος-η του σχολείου;

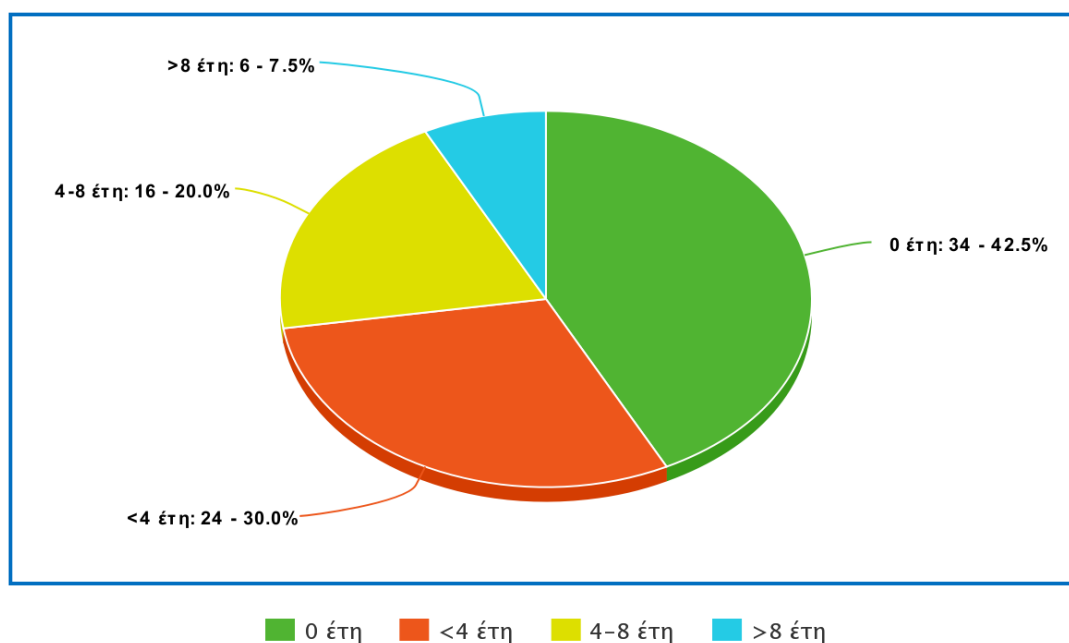


meta-chart.com

Διάγραμμα 8: Προϋπηρεσία ως προϊστάμενος-η

Στο Διάγραμμα 9 παρατηρούμε πόσα έτη έχουν υπηρετήσει ως προϊστάμενοι. Ποσοστό 30% έχει υπηρετήσει για λιγότερο από 4 έτη, ενώ ποσοστό 20% έχει υπηρετήσει 4-8 έτη και ποσοστό 7,5% για περισσότερα από 8 έτη. Τέλος το 42,5% δεν έχει υπηρετήσει καθόλου ως προϊστάμενος –η σε νηπιαγωγείο.

Υπηρεσία ως Προϊστάμενος-η



meta-chart.com

Διάγραμμα 9 : έτη προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος-η

4.8 Χρονοδιάγραμμα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε εντός 4 ακαδημαϊκών εξαμήνων, μεταξύ Οκτωβρίου 2018 και Σεπτεμβρίου 2020. Συγκεκριμένα, ενώ γίνεται συλλογή δεδομένων, συγχρόνως γίνεται και βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αφού συνελέγησαν τα δεδομένα, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση και κατόπιν η συγγραφή της εργασίας.

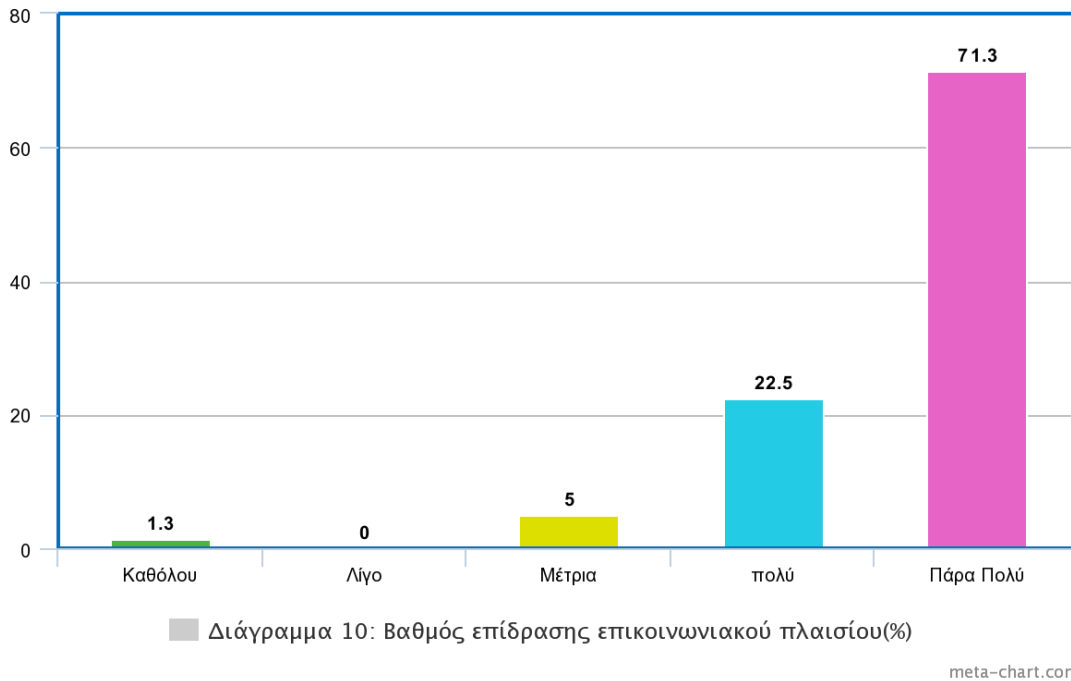
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ»

Στο κεφαλαίο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της εργασίας. Αρχικά, θα εξετάσουμε τα στοιχεία που αφορούν το επικοινωνιακό πλαίσιο του νηπιαγωγείου, και στη συνέχεια θα αναλυθούν τα στοιχεία των συγκρούσεων στο νηπιαγωγείο.

5.1 Στοιχεία που αφορούν το επικοινωνιακό πλαίσιο του νηπιαγωγείου.

Στο Διάγραμμα 10 παρατηρούμε κατά πόσο το επικοινωνιακό πλαίσιο επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των νηπιαγωγών στο χώρο του νηπιαγωγείου. Ποσοστό 71,3% θεωρεί ότι επηρεάζει πάρα πολύ το επικοινωνιακό πλαίσιο τις συναδελφικές σχέσεις, ποσοστό 5% θεωρεί ότι επηρεάζει σε μέτριο επίπεδο της διαπροσωπικές τους σχέσεις και ποσοστό 1,3% θεωρεί ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο δεν επηρεάζει τις μεταξύ τους σχέσεις στον εργασιακό χώρο, κάτι που δείχνει ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο συμβάλει για την εύρυθμη λειτουργία μεταξύ των νηπιαγωγών.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του νηπιαγωγείου σας;



Διάγραμμα 10: βαθμός επίδρασης επικοινωνιακού επικοινωνίας

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι συνθήκες που επικρατούν στο νηπιαγωγείο μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι νηπιαγωγοί βαθμολόγησαν τις συνθήκες σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Όπως διαπιστώνουμε, ποσοστό το 78,8% εργάζεται σε ένα περιβάλλον που επικρατούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ενώ αντίθετα, ένα το 5% έχουν ελάχιστες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους.

Ποσοστό 72,5% δήλωσε ότι υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων, αντίθετα ποσοστό της τάξης του 8,8% θεωρεί ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Επίσης όσον αφορά τον προϊστάμενο-η το 66,3% εμπιστεύεται πολύ τις δράσεις του ενώ το 10,1% εμπιστεύεται καθόλου έως και λίγο τις δράσεις της προϊστάμενης της σχολικής μονάδας.

Το 67,5% θεωρεί ότι συμμετέχουν πολύ έως παρά πολύ στη λήψη των αποφάσεων του σχολείου ενώ το 6,3% θεωρεί ότι συμμετέχει καθόλου έως ελάχιστα στη συλλογική λήψη των αποφάσεων εντός του σχολείου.

Το 55,3 % των νηπιαγωγών απάντησε ότι ο σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει πολύ συχνά, ενώ αντίθετα το 20,1% απάντησε ότι ο σύλλογος συνεδριάζει σπάνια .

Το 71,3% θεωρεί ότι συζητούν πολύ ανοιχτά και επικοινωνούν μεταξύ τους ενώ ποσοστό 5% θεωρεί ότι επικοινωνούν ανοιχτά μεταξύ τους λίγο έως και καθόλου.

Ποσοστό 57,6 % εφαρμόζει πολύ συχνά καινοτόμες ιδέες στη σχολική μονάδα, ενώ ποσοστό 15% εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες κατά αραιά χρονικά διαστήματα.

Τέλος, παρατηρούμε ότι οι στόχοι του νηπιαγωγείου και ο ρόλος του κάθε μέλους, και ποσοστό 52,6% δήλωσε ότι στη σχολική τους μονάδα έχουν σαφείς στόχους . Αντίθετα ποσοστό 16,3% δήλωσε ότι δεν έχει καθόλου σαφείς στόχους του νηπιαγωγείου αλλά και του ρόλου του.

Πίνακας 3: Συνθήκες νηπιαγωγείου

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	0	0	4	5	13	16,3	31	38,8	32	40
Εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	1,3	6	7,5	15	18,8	28	35	30	37,5
Εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον προϊστάμενο του νηπιαγωγείου	1	1,3	7	8,8	19	23,8	31	38,8	22	27,5
Συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	2	2,5	3	3,8	21	26,3	32	40	22	27,5
Συχνές συνεδριάσεις του Συλλόγου των εκπαιδευτικών	3	3,8	13	16,3	20	25	29	36,3	15	18,8
Ανοιχτή επικοινωνία και έκφραση διαφορετικών απόψεων	2	2,5	2	2,5	19	23,8	36	45	21	26,3

Εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	0	0	12	15	22	27,5	35	43,8	11	13,8
Σαφής γνώση των στόχων του νηπιαγωγείου, καθώς και του ρόλου κάθε μέλους	3	3,8	10	12,5	25	31,3	21	26,3	21	26,3

Η επομένη ερώτηση ερευνά την πηγή στην οποία οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν το θετικό ή αρνητικό επικοινωνιακό πλαίσιο που επικρατεί στο νηπιαγωγείο τους. Ποσοστό 58,8% θεωρεί ότι επηρεάζεται πολύ από τις ενέργειες του/της προϊστάμενου-ης ενώ ποσοστό 17,5% θεωρεί ότι δεν επηρεάζει τις συνθήκες του νηπιαγωγείου. Οι νηπιαγωγοί, σε ποσοστό 81,3% θεωρούν ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει πολύ, ενώ ποσοστό 5% δήλωσε ότι επηρεάζει λίγο.

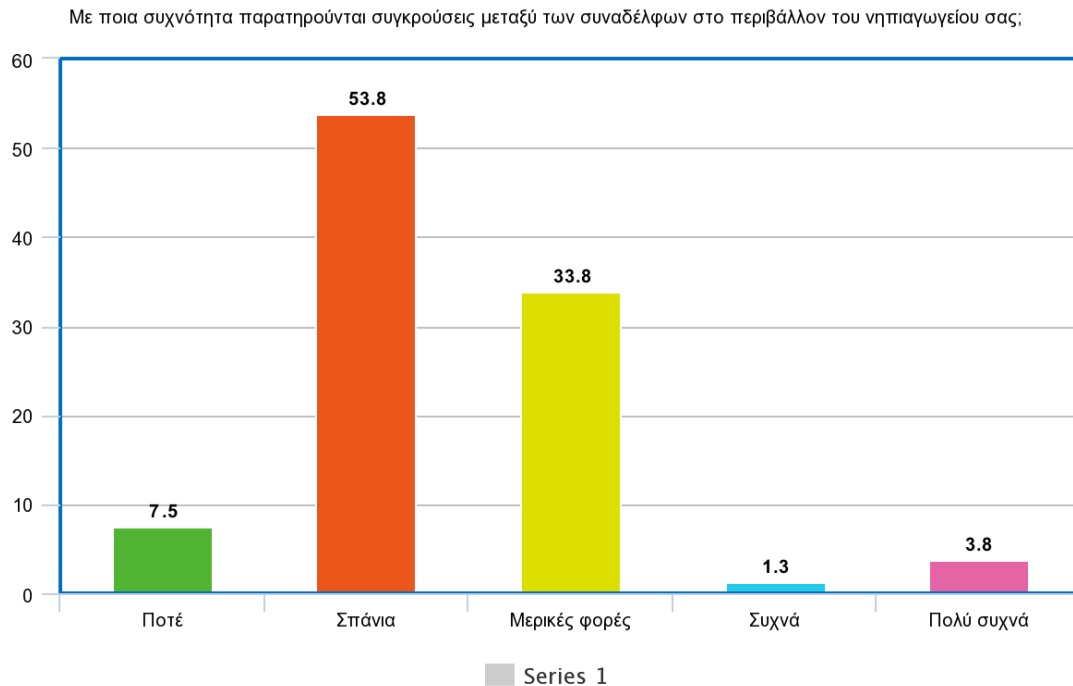
Τέλος, το 13,8% θεωρεί ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο οφείλεται σε άλλους παράγοντες. Αντίθετα, το 78,8% δε θεωρεί ότι το επικοινωνιακό πλαίσιο στηρίζεται σε άλλους παράγοντες.

Πίνακας 4: Παράγοντες διαμόρφωσης επικοινωνιακού πλαισίου

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Παρά πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Στις ενέργειες του προϊστάμενου-ης	4	5	10	12,5	19	23,8	26	32,5	21	26,3
Στις στάσεις των εκπαιδευτικών	0	0	4	5	11	13,8	25	31,3	40	50
Σε άλλους παράγοντες	58	72,5	5	6,3	6	7,5	6	6,3	5	7,5

5.2 Δ' Στοιχεία συγκρούσεων στο νηπιαγωγείο

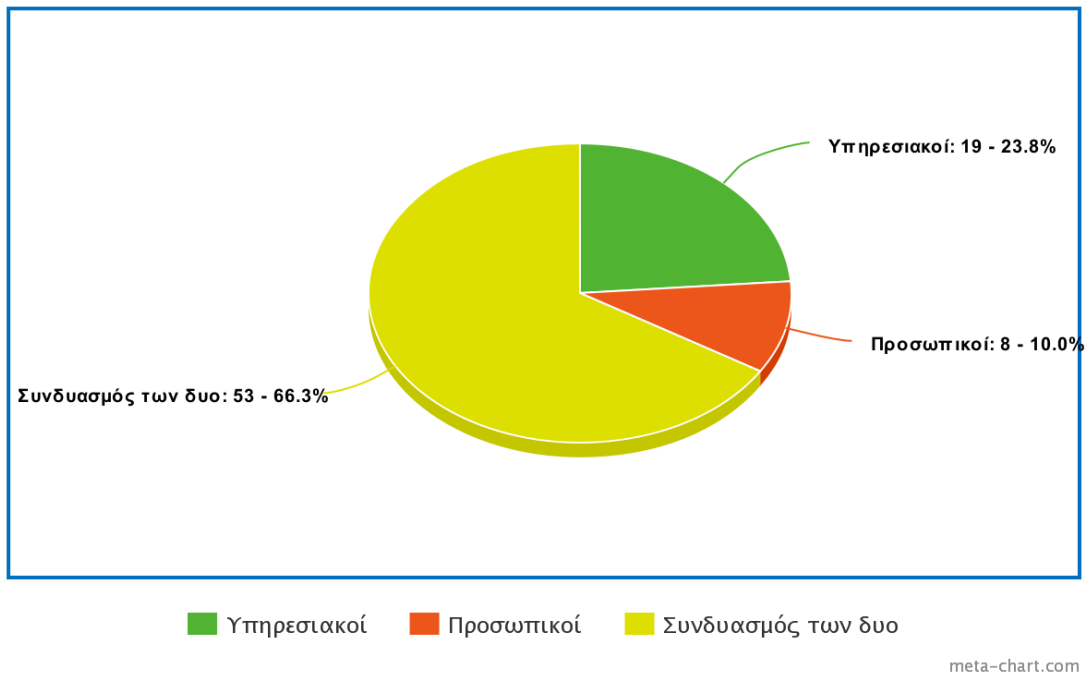
Στο Διάγραμμα 11 παρουσιάζεται η συχνότητα των διενέξεων μεταξύ των νηπιαγωγών στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Ποσοστό 61,3% θεωρεί ότι σπάνια υπάρχουν προστριβές μεταξύ των συναδέλφων, ενώ μονάχα 5,1% θεωρεί ότι είναι ένα συχνό φαινόμενο στη σχολική τους μονάδα .



Διάγραμμα 11: Συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου που υπηρετούν.

Στο Διάγραμμα 12 που ακολουθεί, σκιαγραφούνται οι αιτίες των προστριβών μεταξύ των νηπιαγωγών. Ποσοστό 66,3% δήλωσε ότι είναι συνδυασμός προσωπικών και υπηρεσιακών λόγων, ενώ ποσοστό 10% δήλωσε ότι οφείλονται σε προσωπικούς λόγους και ένα ποσοστό 23,8% θεωρεί ότι δημιουργούνται εξαιτίας υπηρεσιακών αιτίων.

Ποια είναι η φύση για τους οποίους παρουσιάζονται οι συγκρούσεις ;



Διάγραμμα 12: Παράγοντες συγκρούσεων

Στον παρακάτω Πίνακα αναφέρονται οι υπηρεσιακοί παράγοντες που δημιουργούν τις προστριβές μεταξύ των συναδέλφων. Η πλειονότητα δε θεωρεί την κατανομή των τάξεων ως σοβαρό λόγος για τη δημιουργία των συγκρούσεων αφού 48,8% απάντησε ότι αποτελεί καθόλου ως λίγο αιτία για τη δημιουργία των συγκρούσεων. Ενώ το 21,3% θεωρεί ότι είναι ένας λόγος που δημιουργεί συγκρούσεις .

Όσον αφορά η διαχείριση του υλικού το 50% θεωρεί ότι δεν αποτελεί αιτία για τη δημιουργία προστριβών, ενώ το 30,1% πιστεύει ότι αποτελεί παράγοντα για τη δημιουργία των συγκρούσεων. Η ανάθεση εξωδίδακτικού έργου δηλώθηκε ως μια αιτία που δε δημιουργεί ιδιαίτερα συγκρούσεις καθώς το 42,5% δήλωσε ότι λίγο έως και καθόλου ότι αποτελεί παράγοντα για τη δημιουργία διενέξεων, ενώ 30.1% θεωρεί ότι είναι ένας λόγους που δημιουργούνται πολύ έως παρά πολύ οι συγκρούσεις .

Η χρήση των χώρων της σχολικής μονάδας , δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία εντάσεων , αφού το 58,8% απάντησε ότι λίγο έως καθόλου δημιουργούνται συγκρούσεις απ' αυτή την αιτία. Ωστόσο 11,3% απάντησε ότι αυτός ο λόγος δημιουργεί εντάσεις .

Η μη εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας του σχολείου δηλώθηκε ως

ένας παράγοντας που δημιουργεί λίγο έως καθόλου συγκρούσεις σύμφωνα το 42,6% ενώ το 27,6% θεωρεί ότι αποτελεί λόγο για τη δημιουργία συγκρούσεων.

Όσον αφορά την απασχόληση των παιδιών λόγω απουσίας του εκπαιδευτικού το 62,6% δήλωσε ότι δεν αποτελεί παράγοντα για τη δημιουργία συγκρούσεων, ενώ 17,6% δήλωσε ότι αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία συγκρούσεων. Η επικοινωνία με τους γονείς δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα σύμφωνα με το 47,5% ενώ μόνο το 23,8% θεωρεί ότι είναι σημαντικός παράγοντας.

Τέλος, οι νηπιαγωγοί σε ποσοστό 78,8% δεν αποδίδει σε κάποιον άλλο λόγο τη δημιουργία των συγκρούσεων, ενώ το 8,8% θεωρεί ότι υπάρχουν κάποιοι άλλοι λόγοι.

Πίνακας 5 :Υπηρεσιακοί παράγοντες συγκρούσεων

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Κατανομή τάξεων/τμημάτων	17	21,3	22	27,5	24	30	11	13,8	6	7,5
Διαχείριση Υλικού	20	25	20	25	16	20	17	21,3	7	8,8
Ανάθεση εξωδιδασκτικού έργου και αρμοδιοτήτων	12	15	22	27,5	22	27,5	17	21,3	7	8,8
Χρήση χώρων	20	25	27	33,8	24	30	8	10	1	1,3
Έλλειψη / μη εφαρμογή κανονισμού λειτουργίας του σχολείου	15	18,8	19	23,8	24	30	17	21,3	5	6,3
Απασχόληση παιδιών λόγω απουσίας εκπαιδευτικού	31	38,8	19	23,8	16	20	11	13,8	3	3,8
Επικοινωνία με γονείς	16	20	22	27,5	23	28,8	14	17,5	5	6,3
Άλλος λόγος	58	72,5	5	6,3	10	12,5	4	5	3	3,8

Στο Διάγραμμα 13, με βάση τις απαντήσεις, εντοπίζουμε το άτομο που διαχειρίζεται τις προστριβές που δημιουργούνται, εξαιτίας των υπηρεσιακών λόγων. Το 52,5% δήλωσε ότι ο προϊστάμενος-η του νηπιαγωγείου επιλύει τη διένεξη που

δημιουργείται. Το 5% δήλωσε ότι κάποιο άλλο πρόσωπο αντιμετωπίζει τις διαμάχες που δημιουργούνται μεταξύ των νηπιαγωγών.

Διάγραμμα 13: διαχειριστής των διενέξεων που οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι τρόποι αντιμετώπισης των υπηρεσιακών συγκρούσεων. Όπως διαπιστώνουμε, ποσοστό 76,3% χρησιμοποιεί τη τεχνική της συνεργασίας για να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα. Αντίθετα το 10% την υιοθετεί ελάχιστα. Επιπλέον, οι νηπιαγωγοί του Νομού Χανίων επιλέγουν πολύ έως παρά πολύ τη τεχνική του συμβιβασμού αφού το 67,5%. Αντίθετα, το 8,8% δε χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη τεχνική. Ακολουθεί η τεχνική της εξομάλυνσης, όπου το 63,8% τη χρησιμοποιεί για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Απ' την άλλη το 8,8% την επιλέγει λίγο έως και καθόλου. Η τεχνική της αποφυγής επιλέγεται από ένα μικρό ποσοστό 23,8%, αφού ένα μεγάλο ποσοστό 47,6% δεν τη χρησιμοποιεί για την αντιμετώπιση των προστριβών. Τέλος, τη τεχνική της εξουσίας, την επιλέγει το 21,3%. Αντίθετα το 68,8% δεν την επιλέγει για την εξάλειψη των συγκρούσεων.

Πίνακας 6: Τρόποι αντιμετώπισης υπηρεσιακών συγκρούσεων.

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Παρά πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Αποφεύγεται η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	23	28,8	15	18,8	23	28,8	8	10	11	13,8
Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	2	2,5	5	6,3	19	23,8	32	40	22	27,5
Γίνεται χρήση της εξουσίας	36	45	19	23,8	8	10	13	16,3	4	5
Διατήρηση	1	1,3	6	7,5	22	27,5	32	40	19	23,8

της ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων										
Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης	2	2,5	6	7,5	11	13,8	31	38,8	30	37,5

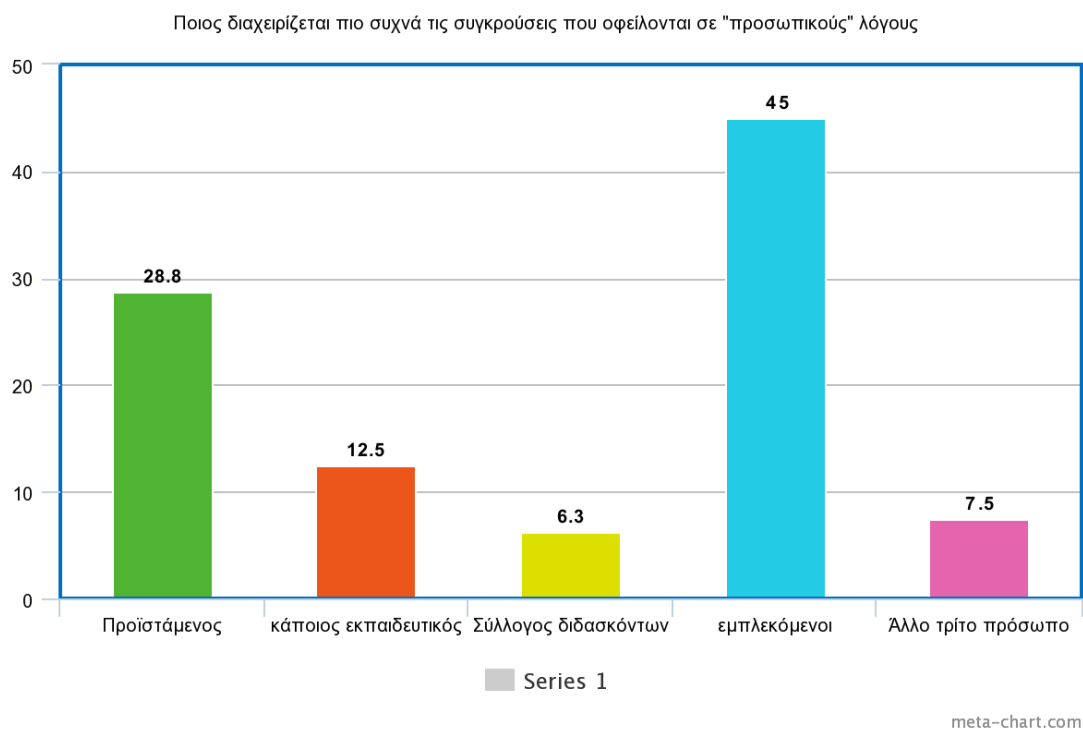
Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί, παρατίθενται οι αιτίες των προστριβών που οφείλονται σε «προσωπικούς» παράγοντες. Οι εκπαιδευτικοί δηλώσαν με ποσοστό 37,6% ότι έχουν κακή επικοινωνία μεταξύ τους. Ωστόσο το 40% δήλωσε ότι λίγο έως και καθόλου η επικοινωνία που έχουν δεν είναι καλή. Όσον αφορά τις ατομικές διαφορές (αξίες, αντιλήψεις και πιστεύω) το 52,5% θεωρεί πολύ έως παρά πολύ ότι αποτελεί παράγοντα διενέξεων. Αντίθετα, το 21,3% θεωρεί ότι αποτελεί σπάνια αυτός ο παράγοντας διενέξεις. Η έλλειψη συνοχής της σχολικής κοινότητας δόθηκε ως λόγο συγκρούσεων από το 32,5%. Αντίθετα το 46,3% θεωρεί ότι δεν είναι λόγος για δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Το εργασιακό άγχος θεωρούν το 40% ότι αποτελεί πολύ έως παρά πολύ αιτία για τη δημιουργία προστριβών. Αντίθετα, το 27,5% θεωρεί ότι αποτελεί λίγο έως και καθόλου λόγο για τη δημιουργία συγκρούσεων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών θεωρεί το 38,8% ότι αποτελεί πολύ έως παρά πολύ αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων. Αντίθετα το 33,8% θεωρεί λίγο έως καθόλου ότι αποτελεί αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων. Τέλος, το 78,8% των νηπιαγωγών δήλωσαν, ότι λίγο έως καθόλου ότι υπάρχουν άλλοι λόγοι που δημιουργούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο ενώ, το 13,8% απάντησε ότι υπάρχουν κάποιοι άλλοι λόγοι.

Πίνακας 7: «Προσωπικοί» λόγοι που προκαλούν τις διενέξεις στο εργασιακό χώρο .

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	16	20	16	20	18	22,5	17	21,3	13	16,3
Ατομικές διαφορές (αξίες, αντιλήψεις, πιστεύω, φιλοδοξίες)	2	2,5	15	18,8	21	26,3	22	27,5	20	25
Έλλειψη συνοχής της σχολικής κοινότητας	18	22,5	19	23,8	17	21,3	14	17,5	12	15
Εργασιακό άγχος	4	5	18	22,5	26	32,5	24	30	8	10
Ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών	14	17,5	13	16,3	22	27,5	18	22,5	13	16,3
Άλλο	58	72,5	5	6,3	6	7,5	6	7,5	5	6,3

Στο Διάγραμμα 14 παρουσιάζεται το άτομο που επιλύει τις διενέξεις οι οποίες οφείλονται σε προσωπικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, το άτομο που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στη σχολική μονάδα, με ποσοστό 45%, είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, ενώ, σε ποσοστό 7.5% το άτομο που διαχειρίζεται σε μικρότερο επίπεδο είναι κάποιο τρίτο πρόσωπο. Πρέπει να σημειωθεί ότι το άτομο που αντιμετωπίζει τις διενέξεις που οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους είναι ο προϊστάμενος-η, ενώ όσον αφορά τους προσωπικούς λόγους, είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι. Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και γι' αυτό επιλύει τις διενέξεις που οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους. Αντίθετα οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να βρουν μια κοινή λύση όταν οφείλονται οι προστριβές σε προσωπικούς λόγους.



Διάγραμμα 14: Διαχειριστής των συγκρούσεων που οφείλονται σε «προσωπικούς» παράγοντες.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται το είδος της τεχνικής που χρησιμοποιείται στη διαχείριση των προστριβών που οφείλονται σε προσωπικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, παρατηρούμε ότι ποσοστό 70,1% υιοθετεί πολύ συχνά την τεχνική της συνεργασίας για την αντιμετώπιση μιας διένεξης ενώ ποσοστό το 15% δεν τη χρησιμοποιεί. Ποσοστό 67,6% υιοθετεί τη διατήρηση της ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκόμενων ενώ το 10% δεν την υιοθετεί.. Τη τεχνική του συμβιβασμού την υιοθετεί το 63,8% ενώ το 16,3% δεν τη χρησιμοποιεί για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Αντίθετα, ποσοστό 50% δε χρησιμοποιούν καθόλου την τεχνική της αποφυγής, ενώ το 27,6% τη χρησιμοποιεί . Ακόμα, ποσοστό 71,3% δεν χρησιμοποιεί την τεχνική της εξουσίας., ενώ 17,5% τη χρησιμοποιεί .Όπως παρατηρήσαμε και παραπάνω, η τεχνική της αποφυγής και της εξουσίας είναι αυτές που επιλέγονται λιγότερο είτε οι λόγοι που δημιουργούν τις συγκρούσεις είναι προσωπικοί είτε υπηρεσιακοί.

Πίνακας 8: Τρόποι αντιμετώπισης προσωπικών συγκρούσεων **Error! Bookmark not defined.**

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Παρά πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Αποφεύγεται η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	28	35	12	15	18	22,5	13	16,3	9	11,3
Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	2	2,5	11	13,8	16	20	30	37,5	21	26,3
Γίνεται χρήση της εξουσίας	35	43,8	22	27,5	9	11,3	12	15	2	2,5
Διατήρηση της ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων	4	5	4	5	18	22,5	35	43,8	19	23,8
Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης	8	10	4	5	12	15	31	38,8	25	31,3

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ T-TEST

6.1 Η ανίχνευση της συσχέτισης της προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος με τη συχνότητα παρουσίασης προστριβών

Πίνακας 9 «έλεγχος της συσχέτισης της προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος με τη συχνότητα παρουσίασης προστριβών»

Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;					
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	N	%	M.O. ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	T.A ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ t=0.447 df=78 p=0.656
ΝΑΙ	46	57,5	2,43	0,86	
ΟΧΙ	34	42,5	2,35	0,73	

Με βάση τον παραπάνω Πίνακα, γίνεται σαφές ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων στο συγκεκριμένο ερώτημα, των εκπαιδευτικών που έχουν προϋπηρεσία ως προϊστάμενοι με τη συχνότητα παρουσίασης συγκρούσεων (M.O=2,43, T.A=0,86) δεν έχει στατιστικά ιδιαίτερη απόκλιση (t=0.4, Df=78, p=0.656) από το μέσο όρο των εκπαιδευτικών που δεν έχουν προϋπηρεσία ως προϊστάμενοι σχολείου. (M.O= 2,35, T.A=0,73). Επομένως, η συχνότητα της εμφάνισης των συγκρούσεων δεν επηρεάζεται από τη λήψη υπηρεσίας ως προϊστάμενος-η του σχολείου.

6.2 Η εξέταση της συσχέτισης των αιτιών εμφάνισης των συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι) με τη συχνότητα εμφάνισης αυτών

Πίνακας 10 «η διερεύνηση της συσχέτισης των αιτιών εμφάνισης των συγκρούσεων (προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι) με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων .

Οι αιτίες που εμφανίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας; (υπηρεσιακοί-προσωπικοί λόγοι)					
Λόγοι συγκρούσεων	N	%	M.O. ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	T.A ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ t=1,70 df=25 p=0,102
Υπηρεσιακοί	19	23,8	2,42	0,50	

Προσωπικοί	8	10	2,00	0,75	
Οι αιτίες που εμφανίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας; (υπηρεσιακοί-συνδυασμός και των δυο)					
Λόγοι συγκρούσεων	N	%	Μ.Ο ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	Τ.Α ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Υπηρεσιακοί	19	23,8	2,42	0,50	t=0.14 df=70 p=0.88
Συνδυασμός και των δυο	53	66,3	2,45	0,88	
Οι αιτίες που εμφανίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας; (Προσωπικοί-συνδυασμός και των δυο)					
Λόγοι	N	%	Μ.Ο ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	Τ.Α ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Προσωπικοί	8	10	2,00	0,755	t=1,36 df=59 p=0.177
Συνδυασμός και των δυο	53	66,3	2,45	0,889	

Στην παραπάνω ερώτηση που αφορά τους λόγους της συχνότητας της εμφάνισης των συγκρούσεων οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε σχέση με τους υπηρεσιακούς και με τους προσωπικούς λόγους , οι εκπαιδευτικοί που θεωρούν ότι οι αιτίες είναι υπηρεσιακοί (Μ.Ο=2,42, Τ.Α.=0,50) δεν έχουν σημαντική στατιστική απόκλιση ($t=1.70$, $df=25$, $p=0.88$) από τους εκπαιδευτικούς που θεωρούν ότι οι λόγοι είναι προσωπικοί (Μ.Ο= 2,00 Τ.Α=0,75). Επομένως, οι αιτίες αν είναι προσωπικοί-υπηρεσιακοί δεν επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

Όσον αφορά τις αιτίες των προστριβών με τη συχνότητα τη συχνότητα των συγκρούσεων όταν οι λόγοι είναι υπηρεσιακοί και όταν γίνεται συνδυασμός και των δυο, το 66,3% νηπιαγωγοί απάντησαν ότι είναι περισσότερο συνδυασμός και των δυο (Μ.Ο=2,45, Τ.Α=0,88) ωστόσο, δεν έχει σημαντική στατιστική απόκλιση ($t=0.14$ $df=70$, $p=0.88$) από τους εκπαιδευτικούς που απάντησαν ότι οι λόγοι είναι υπηρεσιακοί (Μ.Ο=2,42, Τ.Α=0,50)Συνεπώς, όταν οι λόγοι αν είναι υπηρεσιακοί ή συνδυασμός και των δυο δεν επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης των προστριβών μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τον Πίνακα στο ερώτημα που αφορά τη συσχέτιση των προσωπικών αιτίων και το συνδυασμό των δυο, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι ο συνδυασμός και των δυο(Μ.Ο=2,45, Τ.Α=0,889) δεν έχει σημαντική

στατιστική απόκλιση ($t=1.36$, $Df=59$, $p=0.177$) Από τους νηπιαγωγούς που πιστεύουν ότι είναι προσωπικοί οι λόγοι που εμφανίζονται οι συγκρούσεις ($M.O= 2,00$, $T.A=0,75$) Επομένως, όταν οι λόγοι αν είναι προσωπικοί ή υπηρεσιακοί δεν επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης των προστριβών μεταξύ των προστριβών.

6.3 Η διερεύνηση της συσχέτισης της σχέσης εργασίας με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.

Πίνακας 11 « Η διερεύνηση της συσχέτισης της σχέσης εργασίας με την εμφάνιση της συχνότητας των συγκρούσεων»

Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;					
Σχέση εργασίας	N	%	M.O. ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	T.A ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ t=0,621 df=78 p=0,536
Μόνιμοι	48	60	2,354	0,78	
Αναπληρωτές	32	40	2,468	0,84	

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα , παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των εκπαιδευτικών που εργάζονται ως αναπληρωτές με τη συχνότητα των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ($M.O=2,468$, $T.A= 0,84$) δεν έχει σημαντική στατιστική απόκλιση ($t=0.621$, $Df=78$, $p=0.536$) από το μέσο όρο των εκπαιδευτικών που εργάζονται ως μόνιμοι στη σχολική μονάδα ($M.O=2,35$, $T.A.=0,78$). Συνεπώς, η σχέση εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα δεν επηρεάζεται από τη συχνότητα εμφάνισης προστριβών.

6.4 Η εξέταση του βαθμού στο οποίο το επίπεδο επιμόρφωσης επηρεάζει τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων

Πίνακας 12 «Η διερεύνηση της συσχέτισης της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών με την συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.

Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;					
Επιμόρφωση	N	%	M.O. ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	T.A ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ t=1,25 df=39 p=0,21
Καμία	33	41,3	2,21	0,89	
Δεύτερο πτυχίο	8	10	2,62	0,51	

συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;					
Επιμόρφωση	N	%	Μ.Ο ΑΠΑΝΤ ΗΣΕΩΝ	Τ.Α ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Καμία	33	41,3	2,21	0,89	t=1,74 df=66 p=0,24
Μεταπτυχιακό	35	43,8	2,42	0,60	
Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;					
Επιμόρφωση	N	%	Μ.Ο ΑΠΑΝΤ ΗΣΕΩΝ	Τ.Α ΑΠΑΝ ΤΗΣΕ ΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Δεύτερο πτυχίο	8	10	2,62	0,51	t=0,849 df=41 p=0,403
Μεταπτυχιακό	35	43,8	2,42	0,60	

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα, παρατηρούμε κατά πόσο η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συσχετίζεται με την εμφάνιση των διενέξεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν λάβει κάποια επιμόρφωση (Μ.Ο.=2,21, Τ.Α.=0,89) συγκριτικά μ' αυτούς που έχουν δεύτερο πτυχίο (Μ.Ο=2,62, Τ.Α=0,51) ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερος από το 0,05 ($t=1.25$, $df=39$, $p=0.21$) συνεπώς, τα άτομα που δεν έχουν κάποια επιμόρφωση σε σχέση με τα άτομα που έχουν δεύτερο πτυχίο , θεωρούν ότι δεν εμφανίζονται συχνά οι συγκρούσεις στη σχολική τους μονάδα .

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν κάποια επιμόρφωση και αυτούς που έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα παρατηρούμε τα εξής: οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν κάποια επιμόρφωση (Μ.Ο=2,21, Τ.Α=0,89) συγκριτικά μ' αυτούς που έχουν μεταπτυχιακό (Μ.Ο=2,42, Τ.Α=0,60) ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερος από το 0,05 ($t=1.17$, $df=66$, $p=0.24$), επομένως , τα άτομα που δεν έχουν κάποια επιπλέον επιμόρφωση σε σύγκριση με τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό δεν εμφανίζουν κάποια συσχέτιση με την εμφάνιση των συγκρούσεων.

Ακόμα στο ερώτημα που αφορά την επιμόρφωση που έχουν οι εκπαιδευτικοί με δεύτερο πτυχίο και στους νηπιαγωγούς που έχουν μεταπτυχιακό, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με δεύτερο πτυχίο (Μ.Ο=2,64, Τ.Α=0,51) σε σύγκριση με τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό (Μ.Ο=2,42, Τ.Α=0,60) δεν έχει σημαντική στατιστική απόκλιση ($t=0,84$, $Df=41$, $p=0.403$). Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι τα άτομα που έχουν δεύτερο πτυχίο σε σχέση με τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό δε

συσχετίζονται με την εμφάνιση των προστριβών στη σχολική μονάδα.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1 Το επικοινωνιακό πλαίσιο και οι συγκρούσεις στο σχολείο

Η επιμόρφωση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εκπαιδευτικούς, καθώς τους βοηθά τόσο στη προσωπική όσο και στην εκπαιδευτική τους ανέλιξη. Σύμφωνα με την έρευνα που υλοποιήσαμε, διαπιστώσαμε ότι το 43,8% δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, το 5% έχει ολοκληρώσει διδακτορικό και το 10% έχει παρακολουθήσει και ολοκληρώσει ένα δεύτερο πτυχίο, σε αντίθεση με το 41,3 % το οποίο δεν έχει λάβει κάποια περαιτέρω επιμόρφωση. Αυτό αποδεικνύει ότι οι νηπιαγωγοί έχουν την ανάγκη για εξειδίκευση και επιπλέον επιμόρφωση. Σύμφωνα με τις συσχετίσεις που έγιναν διαπιστώθηκε ότι η επιπρόσθετη επιμόρφωση δεν επηρεάζει τη συχνότητα των συγκρούσεων. Κάτι το οποίο είδαμε και στην έρευνα που υλοποίησαν οι Μητσαρά και Ιορδανίδης 2016 σε αφού θεωρούν ότι τα ακαδημαϊκά προσόντα δεν επηρεάζουν τη συχνότητα των συγκρούσεων αλλά ούτε και την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής για τη διαχείριση των διενέξεων.

Όσον αφορά τη σχέση της εργασίας του , το 60% εργάζεται ως μόνιμο προσωπικό, ενώ το 40% εργάζεται ως αναπληρωτές, η συσχέτιση που έγινε σχετικά με τη σχέση εργασίας έδειξε ότι η σχέση εργασίας δεν επηρεάζει τη συχνότητα των διενέξεων. Πρέπει να αναφερθεί ότι το 57,5% έχει περάσει από τη θέση του προϊστάμενου του σχολείου ενώ το 42,5% δεν έχει εργαστεί ως προϊστάμενος του σχολείου. Ακόμα σύμφωνα με τις συσχετίσεις που έγιναν, συμπεράναμε ότι η ανάληψη της θέσης ως προϊστάμενος-η του σχολείου δεν επηρεάζει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα, κάτι το οποίο το συναντήσαμε και στην έρευνα της Μαυρίδου (2017). Όπως και στην έρευνα των Bayraktar&Yilmaz, (2016) που υλοποιήθηκε στην Τουρκία, διαπίστωσαν και αυτοί ότι η προϋπηρεσία και η θέση του διευθυντή δεν επηρεάζει τη συχνότητα των

συγκρούσεων.

Το επικοινωνιακό πλαίσιο αποτελεί σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία και τη διαχείριση των προστριβών. Η Τσαντούκα αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική για το επικοινωνιακό πλαίσιο, καθώς όσο βελτιώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να ενισχυθεί η επικοινωνία στο χώρο εργασίας και ταυτόχρονα να εξαλειφτούν οι διενέξεις μεταξύ των συναδέλφων (Τσαντούκα, 2018). Σύμφωνα με την έρευνα που υλοποιήθηκε, το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζεται σε ένα θετικό περιβάλλον όπου υπάρχει ένα ευνοϊκό επικοινωνιακό πλαίσιο, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων και έχουν δημιουργήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Ίσως αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα και δημιουργούνται σπάνια συγκρούσεις μεταξύ τους. Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Μποζικά, συμφωνεί με τα αποτελέσματα τις παρούσας έρευνας, αναφέροντας ότι η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αντιμετώπιση των προστριβών, ενώ παρατηρούμε ότι προσεγγίζει συνεργατικούς τρόπους π.χ. την τεχνική της συνεργασίας, του συμβιβασμού, της παραχώρησης (Μποζικά, 2015). Ο Ustuner (2014) αναφέρει ότι όταν υπάρχει ένα θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, μπορούν να προβλεφθούν και να αντιμετωπιστούν πιο ευνοϊκά οι προστριβές. Επιπλέον η Μαυρίδου σε αντίστοιχη έρευνα που υλοποίησε ανέδειξε τη σημασία της επικοινωνίας, αναφέροντας ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη μείωση των προστριβών, ενώ ως σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση ενός θετικού επικοινωνιακού πλαισίου αναφέρει το σωστό καταμερισμός ρόλων και η κατάλληλη επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης θα έχουν ακόμα πιο βέλτιστο αποτέλεσμα (Μαυρίδου, 2017). Ακόμα, για την ανάπτυξη ενός θετικού επικοινωνιακού πλαισίου ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής - προϊστάμενος του σχολείου (Abdulah & Hui, 2014). Κάτι το οποίο είδαμε και στην έρευνα που κάναμε, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο οφείλεται στις ενέργειες του προϊστάμενου. Ο διευθυντής θα πρέπει να αναπτύσσει μια καλή επικοινωνία και να έχει κοινές αξίες με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου καθώς αυτό θα τον καθιστά ικανό να επηρεάζει θετικά το επικοινωνιακό πλαίσιο και να δημιουργεί ένα συνεργατικό περιβάλλον (Halawan, 2015). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Lee, Park&Choi (2011) ο διευθυντής του σχολείου έχει την ευθύνη για την καλή οργάνωση, την επικοινωνία αλλά και την εξάλειψη των συγκρούσεων όταν δημιουργούνται μέσα στη σχολική μονάδα.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, τα ευρήματα απέδειξαν ότι οι συγκρούσεις δημιουργούνται σπάνια μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ένα θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο, αλλά επιπλέον, ότι το νηπιαγωγείο αποτελεί μια μικρή σχολική μονάδα που αποτελείται συνήθως από μονοψήφιο αριθμό εκπαιδευτικών. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Manesis, Vlachoy και Mitropoulou (2019) διαπιστώνουν και αυτοί, ότι οι διενέξεις αποτελούν ένα σπάνιο φαινόμενο στα δημοτικά σχολεία. Όπως και ο Ευγενικός (2019) σε έρευνα που υλοποίησε εντόπισε ότι οι συγκρούσεις δημιουργούνται σπάνια στη σχολική μονάδα, ενώ όταν δημιουργούνται οι εκπαιδευτικοί έχουν μια θετική στάση. Αντίθετα, σε έρευνα που έγινε από τους Chandolia και Anastasiou αναφέρεται ότι οι προστριβές μεταξύ των συναδέλφων είναι ένα συχνό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες των δημοτικών σχολείων. Επιπλέον σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε, όταν δημιουργούνται συγκρούσεις οφείλονται σε ένα συνδυασμό προσωπικών και υπηρεσιακών λόγων κάτι το οποίο το είδαμε και στην έρευνα της Αντωνίου (2018). Σύμφωνα με τη συσχέτιση που πραγματοποιήσαμε δεν υπάρχει ιδιαίτερη συσχέτιση αν οι συγκρούσεις οφείλονται σε προσωπικούς ή υπηρεσιακούς λόγους. Αντίθετα στην έρευνα του Jurban 2016 παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των υπηρεσιακών αιτίων και της εμφάνισης των διενέξεων.

Οι πιο συχνές πηγές διενέξεων που συναντούμε στο σχολικό χώρο μεταξύ των συναδέλφων και αφορούν προσωπικούς λόγους είναι οι εξής, είναι η κακή επικοινωνία που μπορεί να οφείλεται στη μη έγκυρη ενημέρωση για σημαντικά ζητήματα, στην παρανόηση κάποιων λέξεων τα οποία θα οδηγήσουν στη διαμάχη μεταξύ των εκπαιδευτικών. (Isabu, 2017), το οποίο απαντήθηκε και στην παρούσα έρευνα. Επίσης, ένας παράγοντας που θεωρεί η πλειονότητα στην έρευνα μας σαν κύρια πηγή προστριβών είναι το εργασιακό άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε ένταση μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επιπλέον στην παρούσα βιβλιογραφία συναντήσαμε τον ανταγωνισμό και τις ατομικές διαφορές ως από τους κυριότερους παράγοντες στη δημιουργία των συγκρούσεων (Σπυράκη & Σπυράκη, 2009). Κάλι το οποίο το είδαμε και στην έρευνα που υλοποιήσαμε. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι νηπιαγωγοί στην έρευνα μας η έλλειψη της συνοχής της σχολικής κοινότητας δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία συγκρούσεων.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τους υπηρεσιακούς λόγους που δημιουργούν συγκρούσεις στη σχολική μονάδα είναι οι εξής : η κακή οργάνωση, η οποία μπορεί να χαρακτηρίζεται από τους αόριστους κανόνες, τη μη ξεκάθαρη ανάθεση των

αρμοδιοτήτων οδηγεί στις παρεξηγήσεις και στη δημιουργία εντάσεων (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Σύμφωνα με την έρευνα μας, οι νηπιαγωγοί θεωρούν ότι η μη ξεκάθαρη ανάθεση αρμοδιοτήτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία συγκρούσεων. Σε έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Shanka και Thuo τα ευρήματα ήταν ταυτόσημα καθώς εντοπίστηκε ότι η υπερφόρτωση των αρμοδιοτήτων αλλά και η μη ξεκάθαρη στόχοι, είναι από τις κύριες πηγές που προκαλούν τις εντάσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ακόμα αναφέρουν την έλλειψη πόρων ως ένα σημαντικό παράγοντα που αποτελεί τροχοπέδη στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς αναπτύσσει μεταξύ τους έναν έντονο ανταγωνισμό (Shanka & Thuo , 2017). Σύμφωνα με την Catană (2016) αναφέρει την έλλειψη πόρων ως μια από τις κυριότερες πηγές διενέξεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Κάτι το οποίο το είδαμε και στην έρευνα που υλοποιήσαμε, ένα μεγάλο ποσοστό θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα τη διαχείριση του υλικού σαν πηγή συγκρούσεων. Αντίθετα, η απασχόληση των παιδιών λόγω απουσίας του εκπαιδευτικού δεν αποτελεί αιτία για τη δημιουργία προστριβών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας. Ωστόσο η χρήση των χώρων και η κατανομή των τάξεων μπορούν να θεωρηθούν ως κάποιοι μικροί παράγοντες για τη δημιουργία εντάσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε, διαπιστώθηκε ότι το άτομο το οποίο αποτελεί αρωγό για τη διαχείριση των προστριβών είναι ο διευθυντής του σχολείου όπως αναφέρουν οι Ιορδανίδης και Μητσαρά (2015) σε δική τους έρευνα που διενέργησαν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στη δική μας έρευνα, ο προϊστάμενος-η του σχολείου, επιλύει τις διενέξεις που αφορούν τους υπηρεσιακούς λογούς ενώ όταν πρόκειται για προσωπικές αιτίες οι εμπλεκόμενοι διαχειρίζονται τη μεταξύ τους διαφωνία. Οι Wainaina, Magoma & Mange (2020) αναφέρουν ότι ο διευθυντής είναι αυτός οποίος επιλύει τις προστριβές μέσα στο σχολείο, ωστόσο θεωρούν ότι πρέπει να υπάρξει κάποια εκπαίδευση στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα της Ανδρεάδου 2013 ο διευθυντής του σχολείου διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ των εκπαιδευτικών χρησιμοποιώντας τη συμβουλευτική μέθοδο.

Στην έρευνα που υλοποιήσαμε, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως για τη διαχείριση των προστριβών είναι της συνεργασίας και του συμβιβασμού κάτι το οποίο συναντήσαμε και στην έρευνα του Λεπίδα (2015). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Doğan (2016), οι διευθυντές χρησιμοποιούν τις τεχνικές της συμφιλίωσης και της ένταξης για την αντιμετώπιση

των συγκρούσεων , κάτι το οποίο βλέπουμε και στη δική μας έρευνα. Ακόμα στην έρευνα που έκαναν οι Riazi και Asadzeh (2015) βρήκαν ότι οι διευθυντές χρησιμοποιούν την τεχνική της συνεργασίας για την εξάλειψη των συγκρούσεων . Αφού θεωρούν ότι η διευθέτηση των συγκρούσεων συζητώντας τα ζητήματα απευθείας με τους συνεργάτες ήταν πιο αποτελεσματική. Αντίθετα όπως και στη δική μας την έρευνα η τεχνική της αποφυγής και της εξουσίας παραμένουν στις τελευταίες θέσεις είτε αφορά προσωπικούς είτε υπηρεσιακούς λόγους. Αυτό, ίσως, οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός στον οποίο οι διαμάχες πρέπει να εξαλείφονται με συνεργατικό τρόπο ώστε να μην επηρεάζεται το σχολικό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες έρευνες που μελετήθηκαν, όπως και στην έρευνα που υλοποιήσαμε, στις τελευταίες θέσεις συναντήσαμε την τεχνική της εξουσίας και της αποφυγής, κάτι το οποίο αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να επιλύσουν τις εντάσεις που έχουν και δεν τις αποφεύγουν, ώστε να συνεχιστεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Οι Cemaloğlu & Duykuluoğlu (2019) υποστηρίζουν και αυτοί ότι συγκρούσεις στο σχολείο επιλύονται μέσω μορφών συμφιλίωσης και συμβιβασμού κάτι το οποίο θα έχει θετικά αποτελέσματα για τη σχολική μονάδα. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι στην έρευνα του Doğan 2016 οι εκπαιδευτικοί προτιμούν μετά τη στρατηγική της συμφιλίωσης τη στρατηγική της αποφυγής.

8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Στην παρούσα έρευνα απάντησαν ογδόντα εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε δημόσια, ιδιωτικά και ειδικά νηπιαγωγεία στο Νομό Χανίων. Κάποιοι απ' αυτούς υπηρετούν ως προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων και κάποιοι από αυτούς δεν έχουν υπηρετήσει ποτέ στη θέση του προϊσταμένου , πρέπει να αναφερθεί ότι η προϋπηρεσία ως προϊστάμενοι δε δείχνει να επηρεάζει την εμφάνιση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι έχουν κάποια επιμόρφωση πχ δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό και διδακτορικό, πρέπει να αναφερθεί ότι η επιπλέον επιμόρφωση που έχουν οι νηπιαγωγοί συσχετίζεται σ' ένα μικρό βαθμό με την εμφάνιση των προστριβών, καθώς τις παρατηρούν κυρίως τα άτομα που έχουν μεταπτυχιακό. Ακόμα όσον αφορά τη σχέση εργασία τους, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι εργάζεται ως μόνιμο προσωπικό, κάτι το οποίο δεν επηρεάζει την

εμφάνιση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, συμπεραίνουμε τα παρακάτω: Αρχικά παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο στα νηπιαγωγεία, αφού οι εκπαιδευτικοί σε ένα μεγάλο ποσοστό συνεργάζονται άψογα μεταξύ τους, ενώ υπάρχει και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επιπλέον, συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν. Πρέπει να αναφερθεί ότι το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο οφείλεται τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στις ενέργειες των προϊστάμενων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι σπάνια η δημιουργία εντάσεων και προστριβών μεταξύ των νηπιαγωγών, ενώ οσάκις δημιουργούνται, οφείλονται σε συνδυασμό προσωπικών και υπηρεσιακών αιτιών. Οι πιο διαδεδομένοι υπηρεσιακοί παράγοντες που δημιουργούν τις προστριβές μεταξύ των συναδέλφων είναι η διαχείριση του υλικού και η ανάθεση του εξωδιδασκτικού έργου. Ωστόσο, δε συντρέχει λόγος δημιουργίας εντάσεων, όταν κάποιος εκπαιδευτικός πρέπει να αναλάβει την απασχόληση των παιδιών λόγω της απουσίας του εκπαιδευτικού της τάξης. Το άτομο που επιλύει τις υπηρεσιακές διαφορές είναι ο προϊστάμενος του σχολείου. Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι σαν υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου στο οποίο προϊσταται, φροντίζει να αντιμετωπίζει έγκαιρα και αποτελεσματικά οποιαδήποτε διένεξη. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις είναι πιο δημοκρατικός, αφού υιοθετούνται οι τεχνικές του συμβιβασμού, της συνεργασίας και της παραχώρησης, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί τη τεχνική της εξουσίας. Οι πιο συχνές προσωπικές αιτίες προστριβών είναι οι ατομικές διαφορές, δηλαδή οι διαφορετικές αξίες και τα πιστεύω που έχει ο καθένας από τους εκπαιδευτικούς αλλά παράλληλα και το εργασιακό άγχος σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό μεταξύ των εκπαιδευτικών, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικές πηγές συγκρούσεων. Σε ένα μικρό βαθμό παρατηρούμε την έλλειψη της σχολικής κοινότητας. Τέλος, αναγκαίο κρίνεται να αναφερθεί ότι εκείνοι που επιλύουν τις διενέξεις που αφορούν τους προσωπικούς παράγοντες είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, γεγονός που οφείλεται στο ότι υπάρχει ένα θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο στο σχολείο και προσπαθούν να επιλύσουν με ειρηνικό τρόπο την οποιαδήποτε σύγκρουση που θα δημιουργηθεί, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές του συμβιβασμού και της συνεργασίας και της παραχώρησης, πρέπει να αναφερθεί ότι δε χρησιμοποιούν της τεχνικές της αποφυγής και της εξουσίας, κάτι που αποδεικνύει ότι θέλουν να επιλύσουν οριστικά και με ειρηνικό τρόπο τις εντάσεις μεταξύ τους.

Περιορισμοί έρευνας

Παρακάτω, σημειώνονται μερικοί περιορισμοί που διαπιστώθηκαν κατά τη διαδικασία της διενέργειας της έρευνας. 1. το μέγεθος της έρευνας να είναι μικρό διότι δεν απάντησαν όλοι όσοι έλαβαν το ερωτηματολόγιο, θα ήταν καλύτερα εάν είχαν δοθεί και σε άλλους Νομούς, ούτως ώστε το δείγμα να είναι μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό του συνόλου των νηπιαγωγών της Ελλάδας αξιόπιστο. 2. η δειγματοληψία ευκολίας δε θεωρείται αρκετά αξιόπιστη όσο άλλο είδος ερευνών, όμως, ήταν η λιγότερο χρονοβόρα. Το δείγμα της έρευνας για να είναι πιο αντιπροσωπευτικό θα έπρεπε να ήταν μεγαλύτερο και με ευρύτερη συμμετοχή για να έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία και πληρέστερη προσέγγιση και 3.τέλος, θα έπρεπε να είχαν υλοποιηθεί και συνεντεύξεις με τους ερωτώμενους για μεγαλύτερη αξιοπιστία, κάτι το οποίο δεν ήταν εφικτό λόγω περιορισμού του χρόνου αλλά και επειδή υπήρξε ο σκεπτικισμός, μήπως υπήρχαν τυχόν αρνήσεις συμμετοχής.

Προτάσεις

Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε κάποιες προτάσεις. Αρχικά, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό, στο μέλλον, να μελετηθεί εάν η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει το σχολικό κλίμα και ευνοεί την ανάπτυξη των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Ακόμα θα πρέπει να μελετηθεί κατά πόσο η επιμόρφωση πάνω σε θέματα σχολικών συγκρούσεων μπορεί να βοηθήσει τον προϊστάμενο-η να μετατρέπει μια προβληματική κατάσταση σε γόνιμη και λειτουργική μέσα σε έναν οργανισμό, οδηγώντας τους εμπλεκόμενους σε ουσιαστική λήξη της σύγκρουσης. Ακόμα μέσα από την επιμόρφωση οι εκπαιδευτικοί θα μπορούν να προσεγγίσουν και να αναγνωρίσουν τις αιτίες των προστριβών και να παρέμβουν έγκαιρα και αποτελεσματικά στην επίλυση αυτών. Επίσης όσον αφορά την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των προϊστάμενων για την εξάλειψη των διενέξεων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς δε θα δουν μόνο τους αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης, αλλά θα εστιάσουν και στη δημιουργία ενός θετικού εκπαιδευτικού κλίματος, το οποίο είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Συγχρόνως, θα μπορούσε να δοθεί η κατάλληλη προσέγγιση, ώστε να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίες και εποικοδομητικής επικοινωνίας με τους συνεργάτες στη σχολική μονάδα, το οποίο αυτόματα θα οδηγήσει στην εξάλειψη των διενέξεων.

Ακόμα μια πρόταση που μπορεί να υλοποιηθεί μελλοντικά είναι να γίνει μια προσέγγιση στη σχολική κουλτούρα ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο επηρεάζονται από τις διενέξεις που προκύπτουν στον σχολικό χώρο.

Θα ήταν σκόπιμο η επανάληψη της έρευνας σε περίοδο αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, ώστε να διερευνηθούν τυχόν αλλαγές στο συνεργατικό και ανταγωνιστικό προφίλ των εκπαιδευτικών και των τεχνικών που υιοθετούν οι εκπαιδευτικοί στις διενέξεις που δημιουργούνται μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να μελετηθεί το εύρος των διενέξεων μεταξύ των μαθητών αλλά και μεταξύ των μαθητών και εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών και γονέων.

Ακόμα μια πρόταση που μπορεί να υλοποιηθεί στο μέλλον είναι να ελεγχτεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα και πως οι παραπάνω στάσεις επηρεάζουν την τεχνική διαχείρισης των προστριβών που χρησιμοποιούν. Επιπλέον θα μπορούσαμε να δούμε πως μέσα από τις συγκρούσεις οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενισχυθεί και να είναι πιο ενεργή η συμμετοχή τους στις εκπαιδευτικές και διοικητικές δράσεις.

Επίσης, θα μπορούσε να ερευνηθεί το στυλ ηγεσίας, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και το σχολικό κλίμα ως παράγοντες ενίσχυσης ή αποδυνάμωσης των σχολικών συγκρούσεων, με βάση ότι τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν το κλίμα της σχολικής μονάδας.

Τέλος, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να ερευνηθεί κατά πόσο η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τη δημιουργία προστριβών στο σχολείο. Έτσι, θα μπορούσαμε να διαπιστώσουμε, αν οι εκπαιδευτικοί που δεν νιώθουν ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, εμπλέκονται συχνότερα σε διαμάχες από εκπαιδευτικούς που νιώθουν απόλυτη ή και σχετική έστω ικανοποίηση από την εργασία τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ., Αθανασούλα-Ρεππα, Α. (2013). Συμβουλευτική παρέμβαση στη διευθέτηση των συγκρούσεων στο σχολείο από το/τη Διευθυντή/τρια . *Επιστήμες της αγωγής*, 1(2), 125-139 Ανακτήθηκε στις 4/5/2019

(https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/7466/Teuhos_1-2_2013-epistimes-agogis-kriti.pdf?sequence=1)

Ανδρουλάκης, Ε., & Σταμάτης, Π., (2009). Μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων : μελέτη περίπτωσης. *Επιστημονικό Βήμα*, 10, 107-118 Ανακτήθηκε στις 10/2/2020 <https://docplayer.gr/29628727-Morfes-epikoinonias-ton-ekpaideytikon-kata-ti-diarkeia-ton-synedriaseon-toy-sylogoy-didaskonton-meleti-periptosis.html>

Αντωνίου, Φ. (2019) *Διαχείριση συγκρούσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση* . Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Ανακτήθηκε στις 10/2/2019 <http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4208/%ce%94%ce%99%ce%91%ce%a7%ce%95%ce%99%ce%a1%ce%99%ce%a3%ce%97%20%ce%a3%ce%a5%ce%93%ce%9a%ce%a1%ce%9f%ce%a5%ce%a3%ce%95%ce%a9%ce%9d%20%ce%a3%ce%a4%ce%97%20%ce%94%ce%95%ce%a5%ce%a4%ce%95%ce%a1%ce%9f%ce%92%ce%91%ce%98%ce%9c%ce%99%ce%91%20%ce%95%ce%9a%ce%a0%ce%91%ce%99%ce%94%ce%95%ce%a5%ce%a3%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Βακόλα, Μ & Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili

Βασιλείου, Α. & Κεχαόγλου, Ν., (2015) *Διαχείριση συγκρούσεων και επικοινωνία*. ΓΣΕΕ – Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής <https://www.openbook.gr/diaxeirisi-syggrousewn-kai-epikoinwnia/>

Βρεττός, Γ. Ε. (1996). Αποκωδικοποίηση της μη λεκτικής συμπεριφοράς του εκπαιδευτικού από μαθητές του Δημοτικού Σχολείου. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 24(96), 103-124 Ανακτήθηκε στις 12/12/2019 <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/6735/6764>

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. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 136-147 Ανακτήθηκε στις 17/10/2019 https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf

Ηρακλείδης, Α. (2009) *Συγκρούσεις : η υποκειμενική διάσταση*. Αθήνα : Σιδέρης

Καραγιάννη, Ε., & Ρουσσάκης, Ι. (2016). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(1),547-558. Ανακτήθηκε στις 4/11/2019 (<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/243/208>)

Καραγιάννη, Ε. & Κλαδάκης, Ι. (2012 Οκτώβριος) Συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των δασκάλων. Πρακτικά του 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.) Ανακτήθηκε στις 18/4/2019 http://www.elliepek.gr/documents/6o_synedrio_eisigiseis/61_karagianni_kladakis.pdf

Καραντζά, Ν. (2018). *Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών των σχολείων. Η περίπτωση των Σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία : ΕΑΠ Ανακτήθηκε στις 14/1/2020 <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/39865>

Καψάλης , Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ

Λεπίδας, Δ., Σταυρόπουλος, Β., & Τέντζερης, Ε.(2015). Το συνεργατικό και ανταγωνιστικό προφίλ εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η συμβολή του στον προσανατολισμό των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου. *Πρακτικά του 6ου Συνεδρίου Νέος Παιδαγωγός* (σ.σ.. 1315-1323). Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 20/3/2020

https://www.academia.edu/12822103/%CE%A4%CE%9F_%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%99%CE%9B_%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D_%CE%A0%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%9F%CE%92%CE%91%CE%98%CE%9C%CE%99%CE%91%CE%A3_%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97%CE%A3_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%97_%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%92%CE%9F%CE%9B%CE%97_%CE%A4%CE%9F%CE%A5_%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%9D_%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F_%CE%A4%CE%A9%CE%9D_%CE%A3%CE%A5%CE%93%CE%9A%CE%A1%CE%9F_%CE%A5%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D_%CE%A3%CE%A4%CE%9F_%CE%A7%CE%A9%CE%A1%CE%9F_%CE%A4%CE%9F%CE%A5_%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθηνά : Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο Ανακτήθηκε στις 2/4/2020

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5295/2/00_master_document-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf

Νικολόπουλος, Α.Γ. (2014) *Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων: μόνος εναντίον όλων* . Αθήνα: ΟΠΑ

Μαγκλαράς, Β. (2013). *Θεωρίες κοινωνικών συστημάτων. Parsons, Luhmann, Habermas*. Αθήνα: Σιδέρης.

Μαυρίδου, Κ. (2017). Διαχείριση των συγκρούσεων με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας: Ο ρόλος του σχολικού Ηγέτη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20472/4/MauridouKorniliaMsc2017.pdf>

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωτικών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20(2), 107-119. Ανακτήθηκε στις 10/11/2019

https://www.researchgate.net/profile/Despina_Papadopoulou5/publication/290193558_Methodoi_diacheirises_organosiakon_synkrouseon/links/56954dfd08aeab58a9a4dd31.pdf

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2007). Διοίκηση της εκπαίδευσης: Τάσεις νέο – τειλορισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Διοικητική ενημέρωση*, 41, 62-72

Παπασάββας, Α. (2005). Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών Αρχές, όροι και προϋποθέσεις. Ανακτήθηκε στις 7/2/2020
https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PDE1376/epaggelm_anapt_t_ekpaideyt_telis.pdf

Παπασταμάτης, Α. (2005). Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων. Στο Καψάλης, Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 106 – 120). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 11, 135-142. Ανακτήθηκε στις 18/12/201 <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos11/f14.pdf>

Πασιάρδη, Γ., (2001) *Το σχολικό κλίμα : Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθηνά :Τυπωθήτω

Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. *2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ)*. Ανακτήθηκε στις 10/12/2019 <http://users.sch.gr/patsalis/wp/wp-content/uploads/essays/syngkrouseis.pdf>

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Πιντέλογλου, Ν.(2000) *Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ.(2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Σαΐτης, Χ. (2014) *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Χ.Ο

Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση των συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. *Διοικητική ενημέρωση*. 44, 32-50 Ανακτήθηκε στις 4/3/2019
https://www.researchgate.net/publication/282442364_Antimetopise_ton_Synkrouseon_stous_Organismous_Apo_ten_Epilyse_Synkrouseon_ste_Diacheirise_Synkrouseon

Τέκος, Γ., Ιορδανίδης, (2011) Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική επιθεώρηση* 51, 199-217 Ανακτήθηκε στις 14/3/2019
<https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/7043/7072>

Τζώτζου, Μ., & Αναστασόπουλος, Μ. (2013). Νέο Σχολείο: Μορφές Επικοινωνίας και ο Επικοινωνιακός Ρόλος του Διευθυντής Σχολικής Μονάδας. Στο: *Πρακτικά 16ου Διεθνούς Συνεδρίου Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Διαπολιτισμικότητα και τα Ελληνικά ως Ξένη Γλώσσα, Τόμος II*, 239-251. Ανακτήθηκε στις 12/1/2020
https://www.researchgate.net/publication/274959434_Neo_Scholeio_Morphes_Epikoinonias_kai_o_Epikoinoniakos_Rolos_tou_Diethynte_tes_Scholikes_Monadas

Τριανταφυλλάκη, Ε., (2019) Το επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών και η επικοινωνία στο σχολείο: οι απόψεις των εκπαιδευτικών γενικής αγωγής της Αττικής. Πάτρα :Εαπ. Ανακτήθηκε στις 10/2/2020
https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/43663/1/90083_%ce%a4%cf%81%ce%b9%ce%b1%ce%bd%cf%84%ce%b1%cf%86%cf%85%ce%bb%ce%bb%ce%ac%ce%ba%ce%b7_%ce%95%cf%85%ce%b3%ce%b5%ce%bd%ce%af%ce%b1.pdf

Τσιαπλές Ν.,(2015) Οι συγκρούσεις και η συμβολή τους στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών στο ολιγοθέσιο Δημοτικό Σχολείο. Ευρωπαϊκό συνέδριο ECER https://www.researchgate.net/publication/321386604_Oi_synkrouseis_kai_e_symbole_tous_sten_exelixe_ton_ekpaideutikon_sto_oligothesio_Demotiko_Scholeio

Τσαντούκα, Μ. (2020). Επικοινωνία και συγκρούσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ.

<http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/11876/1/Tsantouka.pdf>

Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης*, Αθήνα. Ανακτήθηκε στις

http://www.elliepek.gr/documents/3o_synedrio_eisigiseis/fasoulis.pdf

Φραγγεδάκη, Μ. (2009). Η μη λεκτική επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων στην ομάδα. *Πρακτικά του 5ου Διεθνούς Συνεδρίου της Ανοικτής και Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευσης* (σσ.218-225). Αθήνα: Νοέμβριος Ανακτήθηκε στις

18/3/2020 <http://edu4adults.blogspot.gr/2012/06/blog-post.html#axzz25UplLmx0>

Φωτόπουλος, Ν., Κουλαουζίδης, Γ., Κόκκος, Α., Παυλάκης, Μ., & Κωσταρά, Ε. (2007). Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Ανακτήθηκε στις 26/3/2020 <https://docplayer.gr/219566-Apotelesmatiki-igesia-stin-ergasia.html>

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). Διαμόρφωση και διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών: ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*, 203-212. Ανακτήθηκε στις 26/3/2020

<https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/SEP126/%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82%20CF%84%CE%BF%20CE%9D%CE%B5%CE%BF%20CE%A3%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF.pdf>

Ξενογλώσσα από μετάφραση

Creswell, J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση : Σχεδιασμός Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα :Ιών

Lewicki, R., Saunders, D., Minton, J. (2004) *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων* (Παπαμιχάηλ Κ. μτφ.) Αθήνα: Κριτική

Howitt, D. &Cramer. D. (2008) *Στατιστική με το SPSS 16*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Mertens, D. (2005). *Έρευνα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση και στην ψυχολογία*, (μτφ.) Κυρανακης, Σ., Μαυρακη, Μ., Μπιθαρα, Π. (Επιμ) Γιαννακοπουλου, Ε.. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφρ. Σαχινίδης, Α.). Αθήνα: Κριτική.

Rubin, Jeffrey Z.,(1999) *Η διευθέτηση της κοινωνικής σύγκρουσης : κλιμάκωση, αδιέξοδο, επίλυση*. Αθήνα : Καστανιώτης

Uhl-Bien M., Schermerhorn J.R., OsbornR., (2016) *Οργανωσιακή συμπεριφορά* (Κατσέλη Ι. μτφ.). Αθήνα: Πασχαλίδης

Ξένη βιβλιογραφία

Abdullah, Z., & Jong, H. (2014). The relationship between communication satisfaction and teachers' job satisfaction in the Malaysian primary school. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS)*, 2(2), 58-71. Ανακτήθηκε στις 12/2/2020 <http://ajhss.org/pdfs/Vol2Issue2/7.pdf>

Adeyemi, T. O. (2009). Principals' management of conflicts in public secondary schools in Ondo State, Nigeria: A critical survey. *Educational Research and Review*, 4(9), 418-426. Ανακτήθηκε στις 26/3/2019 <http://www.teo-education.com/teophotos/albums/userpics/Adeyemi.pdf>

Alanezi, A. S. (2015). *Communication satisfaction and its relationship to organizational commitment among secondary teachers in Kuwait*. PhD. Ανακτήθηκε στις 26/3/2020 <http://scholars.indstate.edu/bitstream/handle/10484/8081/Aleanezi,%20Ahmad.PDF?sequence=2&isAllowed=y>

Ariani, M. G., & Chashmi, A. N. (2011). Conflict management styles and communication quality: two parallel approaches to dysfunctional conflict. In *Third International Conference on Advanced Management Science, IPEDR* (19)., 83-87 Ανακτήθηκε στις 24/5/2020 <http://ipedr.com/vol19/16-ICAMS2011-A00035.pdf>

Barsky, A. (2002). "Structural Sources of Conflict in a University Context", *Conflict Resolution Quarterly*, 20(2), p.p. 161-176 Ανακτήθηκε στις 15/11/2019 <https://onlelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/crq.18>

Bayakart, H.V., Yilmaz, K.O. (2016). Investigation of Primary School Teachers' Conflict Resolution Skills in Terms of Different Variables. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 222-231 Ανακτήθηκε στις 10/8/2019 (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1111362.pdf>)

Catana, L. (2016). Conflicts between teachers causes and effects. *New Approaches in Social and Humanistic Sciences*, ,89-93. Ανακτήθηκε στις 25/5/2019

https://www.researchgate.net/profile/Luminita_Catana4/publication/313580991_Conflicts_between_Teachers_Causes_and_Effects/links/589f01d6a6fdccf5e96cffb5/Conflicts-between-Teachers-Causes-and-Effects.pdf

Cemaloğlu, N., Duykuluoğlu, A., & Lisesi, K. F. (2019). Relationship Between Teachers' Workplace Friendship Perceptions and Conflict Management Styles. *International Education Studies*, 12(9), 42-53 Ανακτήθηκε στις 10/3/2019 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1226591.pdf>

Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and Conflict Management Style are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus,

NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468. Ανακτήθηκε στις 21/5/2020 <https://www.mdpi.com/2254-9625/10/1/34>

Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication satisfaction: a useful construct? *Atlantic Journal of Communication*, 1(2), 84-102. Ανακτήθηκε στις http://imetacomm.com/wpcontent/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_UsefulConstruct.pdf

Costa, E. P., & Costa, I. V. (2020). Continuing Teacher training in conflict mediation: a socio- educational strategy for the current school. 52 nd International Scientific Conference on Economic and Social Development, *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 617-625. Ανακτήθηκε στις 21/5/2020 https://www.researchgate.net/profile/Samar_Rahi/publication/340884582_INVESTIGATING_THE_ROLE_OF_EMPLOYEE_READINESS_TO_CHANGE_ON_EFFECTIVE_ORGANIZATIONAL_CHANGE_IMPLEMENTATION_A_THEORETICAL_PERSPECTIVE/inks/5ea26a2ca6fdcc88fc3a1b8c/INVESTIGATING-THE-ROLE-OF-EMPLOYEE-READINESS-TO-CHANGE-ON-EFFECTIVE-ORGANIZATIONAL-CHANGE-IMPLEMENTATION-A-THEORETICAL-PERSPECTIVE.pdf#page=626

Cook, V. S., & Johnston, L. (2008). Where Does Conflict Management Fit in the System's Leadership Puzzle? *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 4(4), 11-17 Ανακτήθηκε στις 17/3/2020 <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4001&context=facpubs>

Dermidag, S., Kalafat, S., (2016). Applying School Administrators' Authentic Leadership Skills in Conflict Situations: The Perceptions of Substitute Teachers. *Universal Journal of Educational Research* 4(7):1641-1651 Ανακτήθηκε στις 10/8/2019 (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1106228.pdf>)

Dogan, S. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219 Ανακτήθηκε στις 11/11/2019 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097381.pdf>

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. Ανακτήθηκε στις 31/3/2020 [file:///C:/Users/user/Downloads/communicationsatisfaction%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/communicationsatisfaction%20(2).pdf)

Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S.C., & Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of conflict Management*, 11(1), 32-55 Ανακτήθηκε στις 8/4/2020 <file:///C:/Users/user/Downloads/WhatgoesaroundcomesaroundRayFriedmanandsteve.pdf>

Ghaffar, A. (2010). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227 Ανακτήθηκε στις 15/1/2019 (http://qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_2/05_ghaffar.pdf)

Glomo-Narzoles, D. T. (2012). Communication climate: Its relation to institutional productivity. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(4), 196-205. Ανακτήθηκε στις 15/3/2020 [http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.1\(4\)/AJSSH2012\(1.4-24\).pdf](http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.1(4)/AJSSH2012(1.4-24).pdf)

Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197-205. Ανακτήθηκε στις 11/11/2019 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091453.pdf>

Günbayi, I. (2007). The organizational communication process in schools. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 7(2), 787.-798 Ανακτήθηκε στις 29/3/2020 <https://search.proquest.com/openview/1fc066d8846840fe41e25b5f29fbc61/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28575>

Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2). Ανακτήθηκε στις 30/3/2020 <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Effective-Communication-of-Halawah/4e8361bea93ba311def60f08df787bee02ec3d40?p2df>

Higginbottom, K. (2019). Managing Bad Teachers: The Hows and the Whys. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 190, 26-31. Ανακτήθηκε στις 13/3/2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1223890.pdf>

Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and teacher education*, 26(3), 565-575 Ανακτήθηκε στις 10/2/2020 <https://biblio.ugent.be/publication/955117/file/6828753>

Isabu, M. O. (2017). Causes and Management of School Related Conflict. *African Educational Research Journal*, 5(2), 148-151. Ανακτήθηκε στις 10/3/2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1214170.pdf>

Isik, U., Sunay, H., & Cengiz, R. (2018). The Relationship between School Administrators' In-House Communication and Conflict Management Strategies According to Physical Education Teachers' Perceptions. *Asian Journal of Education and Training*, 4(4), 266-271 Ανακτήθηκε στις 24/5/2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1188951.pdf>

Jurban, A., M. (2017). Organizational Conflict among Teachers and the Principal's Strategies of Dealing with It from the Teachers' Perspective in Schools of Jordan, *Journal of Education and Learning* 6 (1),54-69 Ανακτήθηκε στις 17/9/2019. (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120200.pdf>)

Kiran, S., Kayani, A. I., & Lone, S. W. (2019). Relationship between conflict management strategies of teaching staff and emotional intelligence of students at higher education level. *Academic research international*, 10(3), 73-82 Ανακτήθηκε στις 10/10/2019 [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.10\(3\)/ARInt.2019\(10.3-10\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.10(3)/ARInt.2019(10.3-10).pdf)

Lee, S. A., Park, H. S., & Choi, J. (2011). The relationship between communication climate and elementary teachers' beliefs about alternative assessment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 5(1), 11-18. Ανακτήθηκε στις 31/3/2020 <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/BF68B1E5307395F13950BAC165106FF5/S1834490900000520a.pdf/the-relationship-between-communication-climate-and-elementary-teachers-beliefs-about-alternative-assessment.pdf>

- 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. Ανακτήθηκε στις 30/9/2019 file:///C:/Users/user/Downloads/2019_EUROPEANJOURNALEDUCATIONALRESEARCH_CONFLICTS.pdf
- Rusell, P. & Jerome, P. (1976), Conflicts in organization: good or bad. *Air University Review*, 13, 13-21. Ανακτήθηκε στις 26/8/2019 <https://pdfs.semanticscholar.org/b4f8/44b1188f0bc628b98626e417b830b4f4f558.pdf>
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80(1), 122-132 Ανακτήθηκε στις 7/4/2020 <https://pdfs.semanticscholar.org/2feb/ca7f8eccd59c16a4024ffcdf4a2febe0777e.pdf>
- Riasi, A., & Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument. *Management Science Letters*, 5(6), 611-618. Ανακτήθηκε στις 15/10/2019 http://m.growingscience.com/msl/Vol5/msl_2015_46.pdf
- Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2020). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 1-23 Ανακτήθηκε στις 21/5/2020 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1046496419894637>
- Sabancı, A., Sahin, A., & Özdemir, I. (2018). The Correlation between Interpersonal Communication Skills of Inspection Groups and Their Conflict Management Strategies. *Online Submission*, 4(4), 176-196. Ανακτήθηκε στις 23/5/2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED581894.pdf>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118. Ανακτήθηκε στις 15/3/2020 [file:///C:/Users/user/Downloads/6_Spaho%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/6_Spaho%20(2).pdf)

Thomas, K. W. (2006). Making conflict management a strategic advantage. *White paper of Psychometrics*, 1-9. Ανακτήθηκε στις 3/4/2020 <https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2017/02/ConflictWhitepaper.pdf>

Türk, Y. K., & Ceylan, M. (2020). The relationship between the personality traits of prospective teachers and their conflict management styles. *Elementary Education Online*, 19(2), 445-464. Ανακτήθηκε στις 21/5/2020 <http://ilkogretim-online.org.tr/index.php/io/article/view/3312>

Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186. Ανακτήθηκε στις 24/4/2020 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1148906.pdf>

Williams, C., Moore, E., Williams, C., Jones, R., Bell, R., & Holloway, R. (2019). Using an Integrated System Approach to Manage Conflict. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 16(4). Ανακτήθηκε στις 15/11/2019 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3453507

Wainaina, R. N., Magoma, C., & Mange, D. (2020). Influence of principal's conflict management strategies on conflict resolutions in secondary schools in Murang'a county Kenya. *European Journal of Education Studies*, 7(4), 100-112 <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/3040>

Yusuf, L. A., & Ibrahim, Y. (2019). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness among Tertiary Institutions in Sokoto Metropolis. *Makerere Journal of Higher Education*, 10(2), 83-91. Ανακτήθηκε στις 21/5/2020 <https://www.ajol.info/index.php/majohe/article/view/188667>

Παράρτημα

Αγαπητέ/ή συνάδελφε

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο τμήμα Διοικητικές και επιμορφωτικές λειτουργίες στην εκπαίδευση με θέμα « Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών στο νηπιαγωγείο και η σύνδεσή της με την κοινωνικό-συναισθηματική ανάπτυξη των νηπίων». Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πεποιθήσεων των νηπιαγωγών του Νομού Χανίων όσον αφορά τις προστριβές που αναφέρονται εντός της σχολικής μονάδας, καθώς και η εξέταση του βαθμού στον οποίο οι συνθήκες που επικρατούν στο νηπιαγωγείο επηρεάζουν την κοινωνικό-συναισθηματική ανάπτυξη των νηπίων.

Η έρευνα αυτή απευθύνεται αποκλειστικά σε νηπιαγωγούς γενικής και ειδικής εκπαίδευσης. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν μονάχα για την έρευνα. Είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Εάν έχετε κάποια απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε στην ηλεκτρονική διεύθυνση.

eutuxiadi@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

Ευτυχία Διγαλάκη

Ερωτηματολόγιο

Α' Γενικά στοιχεία

1. Νηπιαγωγείο που υπηρετείτε ολοήμερο κλασσικό
2. Περιοχή Νηπιαγωγείου Αστική Ημιαστική Αγροτική
3. Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο Νηπιαγωγείο

Β' Δημογραφικά στοιχεία

4. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
5. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος (-η) Άγαμος (-η) Άλλο
6. Ηλικία: ≤30 31-40 41-50 51 και πάνω
7. Επιπλέον σπουδές: Δεύτερο πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
8. Σχέση εργασίας: Μόνιμος Αναπληρωτής(-ία)
9. Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία:
<10 έτη 11-15 16-20 21-25 >25 έτη
10. Προϋπηρεσία στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα:.....
11. Έχετε υπηρετήσει ή υπηρετείτε ως Προϊστάμενος -η του σχολείου
Ναι Όχι
12. Υπηρεσία ως Προϊστάμενος-η :
<4 έτη 4-8 >8 έτη

Γ' Στοιχεία που αφορούν το επικοινωνιακό πλαίσιο του νηπιαγωγείου

15. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του νηπιαγωγείου σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

16. Σε ποιο βαθμό επικρατούν οι παρακάτω συνθήκες στη σχολική σας μονάδα;

Συνθήκες νηπιαγωγείου	κ α θ ό λ ο υ	Λ ί γ ο	Μ έ τ ρ ι α	Π ο λ ύ	Π ά ρ α Π ο λ ύ
1) Καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
2) Εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
3) Εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον Προϊστάμενο-η του νηπιαγωγείου	1	2	3	4	5
4) Συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
5) Συχνές συνεδριάσεις του Συλλόγου των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
6) Ανοικτή επικοινωνία και έκφραση διαφορετικών απόψεων	1	2	3	4	5
7) Εφαρμογή καινοτόμων ιδεών	1	2	3	4	5
8) Σαφής γνώση των στόχων του νηπιαγωγείου καθώς και του ρόλου κάθε μέλους	1	2	3	4	5

17. Σε ποιο βαθμό αποδίδετε το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο (παραπάνω συνθήκες):

Συνθήκες θετικού επικοινωνιακού πλαισίου	Καθ όλο υ	Λίγο	Μέτ ρια	Πολ ύ	Πάρ α Πολ ύ
1 Στις ενέργειες του Προϊστάμενου-η	1	2	3	4	5
2 Στη στάση των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
3. Σε άλλους παράγοντες (διευκρινίστε).....	1	2	3	4	5

Δ' Στοιχεία συγκρούσεων στο νηπιαγωγείο

18. Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στο περιβάλλον του νηπιαγωγείου σας;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

19. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι;

Υπηρεσιακοί Προσωπικοί Συνδυασμός των δύο

20. Αν οι λόγοι είναι «υπηρεσιακοί», σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω παράγοντες προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Υπηρεσιακοί παράγοντες συγκρούσεων	Κ α θ ό λ ο υ	Λ ί γ ο	Μ έ τ ρ ι α	Π ο ύ	Π α ρ ά πο λύ
1)Κατανομή τάξεων/ τμημάτων	1	2	3	4	5
2) Διαχείριση Υλικού	1	2	3	4	5
3)Ανάθεση εξωδιδασκτικού έργου και αρμοδιοτήτων	1	2	3	4	5
4)Χρήση χώρων	1	2	3	4	5
5)Έλλειψη/ μη εφαρμογή κανονισμού λειτουργίας του σχολείου	1	2	3	4	5
6)Απασχόληση παιδιών λόγω απουσίας εκπαιδευτικού	1	2	3	4	5
7)επικοινωνία με τους γονείς	1	2	3	4	5
8)Άλλος λόγος (διευκρινίστε).....	1	2	3	4	5

21. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις που οφείλονται σε «υπηρεσιακούς» λόγους;

Ο Προϊστάμενος-η Κάποιος εκπαιδευτικός Ο Σύλλογος διδασκόντων Οι εμπλεκόμενοι Άλλο τρίτο πρόσωπο (π.χ. Προϊστάμενος/ η Γραφείου εκπαίδευσης)

22. Ποιοι τρόποι χρησιμοποιούνται συνήθως για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που οφείλονται σε υπηρεσιακούς λόγους;

Τρόποι αντιμετώπισης υπηρεσιακών συγκρούσεων	Κ α θ ό λ ο υ	Λ ί γ ο	Μ έ τ ρ ι α	Π ο ύ	Π α ρ ά πο

					λ ύ
1)Αποφεύγεται η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	1	2	3	4	5
2)Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	1	2	3	4	5
3)Γίνεται χρήση της εξουσίας	1	2	3	4	5
4)Διατήρηση της ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων (παραχώρηση	1	2	3	4	5
5)Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης	1	2	3	4	5
6) Άλλο προσδιορίστε.....					

23. Αν οι λόγοι είναι «προσωπικοί», σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω παράγοντες προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Προσωπικοί παράγοντες συγκρούσεων	Κ α θ ό λ ο υ	Λ ί γ ο	Μ έ τ ρ ι α	Πο λύ	Π α ρ ά πο λύ
1)Κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
2)Ατομικές διαφορές (αξίες, αντιλήψεις, πιστεύω, φιλοδοξίες)	1	2	3	4	5
3)Έλλειψη συνοχής της σχολικής κοινότητας	1	2	3	4	5
4)Εργασιακό άγχος	1	2	3	4	5
5)Ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
6)Άλλο (προσδιορίστε).....	1	2	3	4	5

24. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις που οφείλονται σε «προσωπικούς» λόγους;

Ο Προϊστάμενος-η Κάποιος εκπαιδευτικός Ο Σύλλογος διδασκόντων Οι εμπλεκόμενοι Άλλο τρίτο πρόσωπο (π.χ. Προϊστάμενος/ η Γραφείου εκπαίδευσης)

25. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διαχείριση των συγκρούσεων που οφείλονται σε προσωπικούς λόγους;

Τρόποι αντιμετώπισης προσωπικών συγκρούσεων	Κ	Λ	Μ	Π	Π
---	---	---	---	---	---

	α θ ό λ ο υ	ί γ ο	έ τ ρ ι α	ο λ ύ	α ρ ά π ο λ ύ
1)Αποφεύγεται η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	1	2	3	4	5
2)Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	1	2	3	4	5
3)Γίνεται χρήση της εξουσίας	1	2	3	4	5
4)Διατήρηση της ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκομένων (παραχώρηση	1	2	3	4	5
5)Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια σας!!!