



**Πανεπιστήμιο Κρήτης**

**Σχολής Επιστημών της Αγωγής**

**Παιδαγωγικό Τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Ειδικότητας «Διοίκηση και  
Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση»**

**Ειδικότητα: Διοίκηση κ Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση**

**Διπλωματική εργασία**

**Οι σχολικές συγκρούσεις από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων  
εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή**

***(Διερεύνηση στάσεων και απόψεων των εκπαιδευτικών στους Νομούς Ρεθύμνης και  
Λασιθίου)***

Φοιτητής: Μιχαήλ Κοτσάφτης (Α.Μ. 503)

Επιβλέπουσα: Σοφία Χατζηστεφανίδου

**Ρέθυμνο 2022**

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Λέξεις κλειδιά:.....	4
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ.....	5
Κεφάλαιο 1.....	5
1.1. Διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος.....	5
1.2. Η σημασία του προς διερεύνηση θέματος.....	5
1.3. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις της σύγκρουσης.....	7
1.4. Περιορισμοί και προϋποθέσεις.....	13
Κεφάλαιο 2.....	14
Οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα.....	14
2.1. Οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα.....	14
2.2. Μορφές συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	16
2.3. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	16
2.4. Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.....	17
2.5. Συνέπειες Συγκρούσεων.....	18
2.5.1. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων.....	18
2.5.2. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων.....	19
2.6. Διαχείριση συγκρούσεων.....	19
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ.....	21
Κεφάλαιο 3.....	21
Μεθοδολογία της έρευνας.....	21
3.1. Σκοπός και στόχος της έρευνας.....	21
3.2. Σημαντικότητα της έρευνας.....	22
3.3. Τα διερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.....	23
3.4. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.....	23
3.5. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας.....	24
3.6. Μέσα συλλογής δεδομένων.....	24
3.7. Πληθυσμός και δείγμα.....	25
3.8. Η ταυτότητα της έρευνας.....	25
Κεφάλαιο 4.....	32
Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	32
4.1. Ανάλυση και παρουσίαση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.....	33
4.2. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.....	45

4.3. Ανάλυση και παρουσίαση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος .....	56
Κεφάλαιο 5 .....	85
Σχολιασμός και ανάλυση των ευρημάτων – Συμπεράσματα.....	85
5.1. Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα .....	85
5.2. Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.....	86
5.3. Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα .....	87
Προτάσεις για παραπέρα έρευνα .....	88
Βιβλιογραφία .....	89
Παράρτημα .....	93

## **Περίληψη**

Το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα δυναμικό και μεταβαλλόμενο, καθώς σε αυτό δρουν και επιδρούν ποικίλοι παράγοντες (εκπαιδευτική νομοθεσία, εκπαιδευτικοί, διευθυντές σχολείων, διευθυντές εκπαίδευσης, συντονιστές εκπαίδευσης, γονείς, μαθητές, τοπική κοινωνία, αυτοδιοίκηση). Αυτό διαμορφώνει ένα πεδίο διαφορετικών στρατηγικών και επιδιώξεων από τα εμπλεκόμενα μέρη, που συχνά οδηγούνται στη σύγκρουση, όταν οι επιδιώξεις, οι αξίες ή τα συμφέροντα ομάδων ή ατόμων διαφέρουν και κάθε μία επιθυμεί την κυριαρχία του δικού της λόγου. Οι συγκρούσεις αυτές καταστρέφουν το σχολικό κλίμα και υποσκάπτουν τους εκπαιδευτικούς σκοπούς του σχολείου. Σημαντική παράμετρος στην επίτευξη κλίματος ηρεμίας και αποτελεσματικότητας στο σχολικό περιβάλλον είναι ο/η διευθυντής/α της κάθε σχολικής μονάδας. Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τις συγκρούσεις από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και τον ρόλο του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου Κρήτης.

### **Λέξεις κλειδιά:**

Διαχείριση συγκρούσεων, διοίκηση, διευθυντές/ες Δημοτικών, σχολικό κλίμα, αναπληρωτές και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί.

## **ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

### **Κεφάλαιο 1**

#### **1.1. Διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος**

Για την εύρυθμη λειτουργία κάθε ανθρώπινης οργάνωσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της. Αν θέλουμε λοιπόν να εξετάσουμε την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού όπως το σχολείο, θα πρέπει να διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι σχέσεις εντός της σχολικής μονάδας και που αναπόφευκτα καθορίζει το κλίμα που επικρατεί (Getzels & Guba, 1957).

Εξετάζοντας όμως τη σχολική μονάδα, διαπιστώνουμε ότι δεν είναι μια τυχαία συγκέντρωση ατόμων, αλλά ένα κοινωνικό σύστημα με ιδιαίτερη διάρθρωση, μια ομάδα που εμφανίζει κάποια χαρακτηριστικά κοινά με άλλες κοινωνικές ομάδες, ταυτόχρονα όμως εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες (Μαυροσκούφης, 2007).

Τα μέλη αυτής της κοινωνικής ομάδας αναλαμβάνουν τυπικούς και άτυπους ρόλους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των σχολικών συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου.

Ο σκοπός καθορίζει και τον στόχο της μελέτης (Creswell, 2011).

Για το λόγο αυτό συγκεντρώσαμε με τη χρήση ερωτηματολογίων και επεξεργαστήκαμε τις σχετικές απόψεις των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και τον ρόλο του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου.

#### **1.2. Η σημασία του προς διερεύνηση θέματος**

Για κάθε σχολική μονάδα ο διευθυντής αποτελεί βασικό συντελεστή αποτελεσματικότητας (Σαΐτης, 2008). Οι συχνότερες τροποποιήσεις που υφίσταται η σχετική νομοθεσία με την οποία ρυθμίζονται οι διαδικασίες επιλογής των εκπαιδευτικών στελεχών αποτελεί ένα δείκτη της σημασίας που αποδίδεται στη

σχολική διεύθυνση εκ μέρους των εκάστοτε κυβερνήσεων στη χώρα μας (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Για να μπορέσουν τα σχολεία να ικανοποιήσουν τις εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές ανάγκες της κοινωνίας παράγοντας το άυλο αγαθό της γνώσης με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων τους, θα πρέπει να διοικηθούν αποτελεσματικά. Σημαντικό συστατικό σε κάθε προσπάθεια αλλαγής και βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας, καθώς ο διευθυντής παίζει το ρόλο του καταλύτη στη σχολική βελτίωση και στην επιτυχή αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Σε ένα περιβάλλον, όπως το σχολικό, που διακρίνεται από ρευστότητα και από έντονη αλληλεπίδραση πολλών διαφορετικών ατόμων, ο διευθυντής έχει το ρόλο του διαχειριστή των παραμέτρων του και της ομαλής λειτουργίας του συστήματος (Αργυροπούλου, 2015).

Κατανοούμε λοιπόν ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και στην οργάνωση και διοίκησή του έχοντας πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες, διοικητικές, διαχειριστικές, οικονομικές, εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διδακτικές (Στραβάκου, 2003).

Επιδρά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σχολείου, επηρεάζοντας τα κίνητρα και τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών και δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και περιβάλλον εργασίας (Σαΐτης, 2008).

Είναι εύλογο λοιπόν ότι και στην διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών που συμβαίνουν εντός του σχολικού πλαισίου καθοριστικός θα είναι ο ρόλος που θα διαδραματίσει ο διευθυντής της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας.

Αν και μελετώντας τη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία (Σαΐτης, 2017) παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με το θέμα των συγκρούσεων εντός του σχολικού περιβάλλοντος και το ρόλο του διευθυντή, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, καθώς το σχολείο είναι ένας διαρκώς μεταβαλλόμενος οργανισμός και επηρεάζεται άμεσα από την κοινωνικοπολιτική συγκυρία, το θέμα δεν έχει εξαντληθεί και παρουσιάζει έντονο επιστημονικό ενδιαφέρον.

Αυτό προκύπτει εύκολα ως συμπέρασμα, αν αναλογιστούμε την παρούσα συγκυρία της πανδημίας και τη διαμάχη που έχει ξεσπάσει μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και εκπαιδευτικών σχετικά με την εξ αποστάσεως μετάδοση του μαθήματος

που διεξάγεται εκτός σχολικής τάξης με τη χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας, γεγονός που διαταράσσει το ομαλό εκπαιδευτικό κλίμα και αυξάνει τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ή μεταξύ εκπαιδευτικών, ΥΠΕΠΘ και κοινωνίας. Επίσης, τα νέα προγράμματα σπουδών και η προωθούμενη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δημιουργούν διαφορετικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, γεννούν νέες εστίες συγκρούσεων εντός σχολείου και αναμένεται να επηρεάσουν άμεσα τις σχέσεις των εκπ/κών και κατά συνέπεια την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τέλος οι αλλαγές που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια σε κοινωνικοοικονομικό και εργασιακό επίπεδο (οικονομική κρίση, μείωση προσλήψεων, αύξηση διδακτικού ωραρίου, άφιξη προσφύγων) επιδρούν στο σχολείο και διαμορφώνουν νέα πεδία συγκρούσεων.

Συνεπώς, η διερεύνηση των αντιλήψεων στις σχολικές συγκρούσεις από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή στους Ν. Ρεθύμνης-Λασιθίου είναι χρήσιμη και θα αναδείξει νέα δεδομένα βοηθώντας στην επικαιροποίηση των στοιχείων για τη μελέτη της σχετικής επιστημονικής περιοχής, ενώ θα βοηθήσει τους ίδιους τους διευθυντές οι οποίοι καλούνται να οργανώσουν τον σχεδιασμό της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής μιας σχολικής μονάδας.

### **1.3.Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις της σύγκρουσης**

Οι Getzels και Guba είναι οι πρώτοι που έκαναν συστηματική έρευνα σχετικά με τη θεωρία των κοινωνικών συστημάτων και την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τη θεωρία των κοινωνικών συστημάτων των Getzels και Guba (1957, 1968) μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεί ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα. Ως κοινωνικά συστήματα τα σχολεία είναι ανθρώπινα και όχι μηχανιστικά, ενώ το εκπαιδευτικό προσωπικό που στελεχώνει ένα σχολείο δρα με βάση τα προσωπικά πιστεύω, του στόχους και τους ρόλους του καθενός από τους συμμετέχοντες. Οι άνθρωποι αυτοί δεν κατέχουν απλά γραφειοκρατικές θέσεις, αλλά επιδρούν σημαντικά στην ισορροπία του συστήματος. Τα σχολεία απαρτίζονται από άτομα με διαμορφωμένες προσωπικότητες, τα οποία δεν επιτελούν απλά κάποιους ρόλους, αλλά έχουν τη δική τους συμπεριφορά. Προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες, οι οποίες σε περίπτωση που δεν εναρμονίζονται με τους στόχους του συστήματος είναι πιθανόν να πυροδοτήσουν εντάσεις και συγκρούσεις (Σαΐτης,

2002). Το σχολείο έχει ως σκοπό τη μόρφωση και τη διαπαιδαγώγηση των μαθητών και για την επίτευξη αυτού του σκοπού οφείλει να είναι αποτελεσματικό και να εξασφαλίζει συνεργασία μεταξύ των μελών που λειτουργούν μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Η μοναδική προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού και η ανάγκη που υπάρχει για συνεργασία και κοινή δράση για την επίτευξη των επιδιώξεων του σχολείου συχνά οδηγούν σε αντιθέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, ως συνέπεια της καθολικής προσπάθειας που καταβάλλεται για την επίτευξη των στόχων λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2002), αντιθέσεις που συχνά φτάνουν στο επίπεδο της σύγκρουσης.

Με τον όρο «σύγκρουση» ορίζουμε την κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ακόμα και μίας ολόκληρης ομάδας στοχεύει στην σκόπιμη παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων που θέτει ένα άλλο άτομο ή μία άλλη ομάδα (Μπουραντάς, 2002). Συγκρούσεις οι οποίες εκδηλώνονται στο πλαίσιο μιας κοινωνικής οργάνωσης, όπως για παράδειγμα στο εσωτερικό μιας σχολικής μονάδας, εντάσσονται στην κατηγορία των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Το συγκεκριμένο είδος συγκρούσεων μπορεί να επηρεάσει τόσο την δομή όσο και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Korsgaard, Brodt, & Sapienza, 2003). Σύμφωνα με τον όρο οργανωσιακή ή ομαδική/διομαδική σύγκρουση εννοούμε εκείνο το είδος της σύγκρουσης, που προκαλείται λόγω της διαφωνίας μεταξύ δύο ή και περισσότερων οργανωσιακών μελών ή ομάδων. Εντός του σχολείου οι συγκρούσεις μπορεί να είναι συγκρούσεις συμφερόντων, να αφορούν προσωπικούς ή επαγγελματικούς στόχους, διαφορετικές γνώμες και απόψεις, ζήλια και εχθρότητα που πηγάζουν από καταστάσεις προσωπικής φύσεως ή και από τις συνθήκες που επικρατούν σε μια σχολική μονάδα (Σαϊτής, 2014) και επηρεάζουν αρνητικά τόσο την ομαλή λειτουργία όσο και την αποτελεσματικότητά του.

Μελετώντας το φαινόμενο των σχολικών συγκρούσεων διαπιστώνουμε ότι, όταν ένα μέλος της κοινότητας ή μια ομάδα συγκρούεται με ένα άλλο μέλος ή μια άλλη ομάδα, αναδύεται μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται να παρεμποδιστούν σκόπιμα οι στόχοι κάποιου ατόμου ή μιας ομάδας (Μπουραντάς, 1992), καθώς αυτοί γίνονται αντιληπτοί ως απειλή για τα συμφέροντα και τις ανάγκες αντίπαλων είτε ατόμων είτε ομάδων (Κολιάδης, 2010). Η διαφωνία αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους και να έχει διαφορετικά αποτελέσματα, καθώς ενδέχεται να πρόκειται για μια διαφωνία ήπιας μορφής ή για έναν κλονισμό των σχέσεων μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών. Σημαντικός



παράγοντας τόσο στην έναρξη της σύγκρουσης όσο και στην έντασή της είναι η υποκειμενική πρόσληψη της πραγματικότητας από το κάθε άτομο, καθώς κάθε ένας από τους δρώντες εντός του σχολικού χώρου επεξεργάζεται τα γεγονότα από τη δική του οπτική γωνία (Κολιάδης, 2010).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό, που ενισχύει την πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων εντός του σχολικού περιβάλλοντος, αποτελεί το ότι από τη μια τα σχολεία ανήκουν στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών και οι εκπαιδευτικοί ωθούνται να επιτύχουν και να διατηρήσουν τα πρότυπα απόδοσης για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες της κοινότητας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, γεγονός που απαιτεί ομαδική λειτουργία εκ μέρους των εκπαιδευτικών, και από την άλλη, από τον τρόπο οργάνωσης του σχολείου δεν ενισχύεται η ανάπτυξη της ομαδικής λειτουργίας των εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον, ενώ είναι έντονη η εξειδίκευση του εκπαιδευτικού προσωπικού, που το οδηγεί σε μια ατομική προσέγγιση της σχολικής πραγματικότητας (Somech, 2008).

Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό μπορεί να προκληθεί από μεμονωμένα χαρακτηριστικά του ατόμου που σχετίζονται με την προσωπικότητα, την εκτίμηση της αξίας που αποδίδεται στη σύγκρουση, τους στόχους, το άγχος, τον θυμό και την επιθυμία του ατόμου για αυτονομία (Wall & Callister, 1995). Οι ατομικές διαφορές, όπως οι πολιτικές απόψεις, η διαφορετική αντίληψη του εκπαιδευτικού συστήματος, η προσωπικότητα και το φύλο μπορούν να συντελέσουν στην πρόκλησή της (Dogan, 2016). Τη σύγκρουση στηρίζουν και διαπροσωπικοί παράγοντες, που αφορούν στο ιστορικό αλληλεπιδράσεων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Wall & Callister, 1995) και τα εμπόδια στην επικοινωνία, που καθιστούν αδύνατη την ομαλή συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2002. Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Αίτιο σύγκρουσης μεταξύ των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας συνιστά και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου, που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ασάφεια (Wall & Callister, 1995. Αθανασούλα – Ρέππα, 2008, σελ. 324), που το ισχύον νομικό πλαίσιο λειτουργίας δεν αποσαφηνίζει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι η ανάθεση μαθημάτων στην αρχή του διδακτικού έτους ή η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος των καθηγητών (Σαΐτης, 2002). Επίσης λεπτομέρειες σημαντικές για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, που δεν ορίζονται νομοθετικά με ακρίβεια, αλλά επιδρούν σημαντικά στην καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας, αποτελούν

σημεία τριβής και συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, όπως οι διαφορές στον τρόπο διαχείρισης της τάξης ή της διδασκαλίας, η ώρα προσέλευσης στην τάξη και η σχολική πειθαρχία (Dogan, 2016).

Μέσα σε ένα τέτοιο ασαφές και διαδραστικό περιβάλλον ένας καθοριστικός παράγοντας που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι ο διευθυντής του και ο τρόπος που αυτός ασκεί το έργο του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας. Αποτελεσματική ηγεσία σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης ασκεί επιρροή στη σκέψη, τη δράση, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων, έχοντας ως στόχο την εκούσια και πρόθυμη συμμετοχή στην αποτελεσματική υλοποίηση επιδιώξεων της ομάδας, με σκοπό την εκπλήρωσή τους. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να επιλέγει και να προσαρμόζει τον κατάλληλο τύπο ηγεσίας, ανάλογα με τους εργαζομένους και τα χαρακτηριστικά της ομάδας, με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού. Άρα ο διευθυντής του σχολείου ως ηγέτης, πέραν των άλλων χαρακτηριστικών, πρέπει να διακρίνεται και από την ικανότητά του να μελετά και να αποκρυπτογραφεί την προσωπικότητα καθενός από το προσωπικό του (Ασπρίδης, Μαλέτσκος, 2017) και να προσαρμόζει ανάλογα τη δράση του, ιδιαιτέρως όταν στον οργανισμό που διοικεί υφέρπει ή έχει εκφραστεί ανοικτά μια σύγκρουση.

Συνοπτικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο διευθυντής είναι κομβικής σημασίας παράγοντας για την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και την επίτευξη των εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών του στόχων. Γι' αυτό απαραίτητο είναι να έχει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση από μέρους του των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι οποίες αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα (Masters & Albright, 2002).

<p>Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή διαχείριση συγκρούσεων από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας</p> <p>(Πηγή: Masters &amp; Albright, 2002)</p>		
Γνώσεις	Ικανότητες	Δεξιότητες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οργανωσιακοί στόχοι</li> <li>• Οργανωσιακή κουλτούρα</li> <li>• Σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων</li> <li>• Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων</li> <li>• Διαδικασίες συστήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικοινωνία</li> <li>• Κατανόηση</li> <li>• Ενσυναίσθηση</li> <li>• Ανάλυση</li> <li>• Συσχέτιση</li> <li>• Λήψη αποφάσεων</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργητική ακρόαση</li> <li>• Διαχείριση συγκρούσεων</li> <li>• Διαπραγμάτευση</li> <li>• Διευκόλυνση</li> <li>• Διαμεσολάβηση</li> <li>• Διαιτησία</li> </ul>

Ο όρος σύγκρουση συνοδεύεται σε εννοιολογικό επίπεδο από μια σύγκυση, προϊόν των μελετών των συγκρούσεων σε διάφορες επιστημονικές ειδικότητες, και είναι φαινόμενο των κοινωνικών σχέσεων τόσο φυσικό, όσο και η αρμονία, και τόσο σημαντικό, όσο και η ομοφωνία.

Αναλυτικότερα, η σύγκρουση είναι μια διαδικασία επικοινωνίας αμφίδρομη μεταξύ ατόμων και ομάδων, δηλαδή κοινωνικών οντοτήτων, η οποία χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα, δυσπιστία και διαφωνία (Rahim, 2001). Συγκεκριμένα, οι Masters & Albright (2002) αναφέρουν ότι η σύγκρουση υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν. Η αλληλεξάρτηση υπάρχει υπό την έννοια ότι η επίλυση της σύγκρουσης προς κοινή ικανοποίηση δεν μπορεί να επέλθει χωρίς αμοιβαία προσπάθεια.

Επιπροσθέτως, ο Robins (1989) αναφέρει ότι είναι ένα φαινόμενο κατά το οποίο το υποκείμενο Α επιδιώκει εκουσίως να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια του υποκειμένου Β . Ο Boulding (1969) ορίζει τη σύγκρουση ως παρατηρούμενες διαπροσωπικές ασυμβατότητες ή ασύμφωνες αντιλήψεις των εμπλεκόμενων μερών.

Σύμφωνα με τους Di Paola & Hoy, (2001:238) η σύγκρουση ξεκινάει όταν ένα άτομο ή μία ομάδα αισθάνεται την αρνητική επίδραση ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.

Γενικότερα η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία διέρχεται από στάδια, κατά τα οποία είτε κορυφώνεται και προκαλείται συναισθηματική έκρηξη με εκδηλώσεις θυμού των δύο αντιπάλων πλευρών, είτε επιλύεται με ώριμο τρόπο προς κοινή ικανοποίηση, πριν η συναισθηματική φόρτιση λάβει μεγάλες διαστάσεις και επηρεάσει την κρίση και την ικανότητα της σωστής αντιμετώπισης του προβλήματος (James & Callister, 1995).

Επιπροσθέτως, είναι ένα σύνθετο φαινόμενο και μπορεί να είναι διαπροσωπική (interpersonal) ή επικεντρωμένη στο έργο (task focused), καταστροφική ή παραγωγική και μπορεί κάποιος να τη διαχειρισθεί, να την αγνοήσει ή απλώς να την ανεχθεί (Jehn, 1997).

Με την παραδοσιακή προσέγγιση, η σύγκρουση ως οργανωσιακό φαινόμενο πρέπει να αποφεύγεται, καθώς προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις και δυσλειτουργίες στον οργανισμό και συμβάλλει στην ανάδυση προβλημάτων ηγεσίας του οργανισμού και των προσωπικοτήτων που τον στελεχώνουν. Επιπλέον η ύπαρξη της σύγκρουσης αντιμετωπίζεται ως στοιχείο που διακόπτει την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και ως αποτυχία εκ μέρους της διοίκησης να ασκήσει ικανοποιητικό έλεγχο, καθώς αδυνατεί να επιβάλει τους κατάλληλους κανόνες στην ομάδα (Mullins, 1996).

Η παραδοσιακή αυτή αντίληψη έρχεται να αναβαθμιστεί με την εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, όταν υποστηρίζεται ότι οι συγκρούσεις είναι πλέον αναπόφευκτες στους οργανισμούς, οφείλονται στην πολυπλοκότητα των δομών, των τεχνικών, των κανόνων και διαδικασιών τους και έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες ενώ επιλύονται με τη φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων.

Σε όλους όμως τους ορισμούς, η κοινή συνισταμένη είναι ότι για να υπάρξει σύγκρουση, θα πρέπει να έχουμε δύο πράγματα:

- 1) αποκλίνουσες μεταξύ τους συμπεριφορές (διαφορετικές ή προφανώς διαφορετικές απόψεις) και
- 2) ασυμβατότητα αυτών των απόψεων, άρα να έχουμε μια ανεπιθύμητη κατάσταση, που προέρχεται από την ενέργεια ενός ατόμου ή ομάδας που στόχο έχει να επηρεάσει την επιθυμητή ενέργεια άλλου ατόμου ή ομάδας (Owens 2007:306).

#### **1.4. Περιορισμοί και προϋποθέσεις**

Για μια καλύτερη προσέγγιση του θέματος της διερεύνησης των σχολικών συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών της Α/θμιας Εκπαίδευσης και τον ρόλο του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου απαιτείται πιο συστηματική έρευνα, με τη συλλογή περισσότερων δεδομένων.

Στην έρευνα αυτή τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα περιορίζονται στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου.

Από τους εκπαιδευτικούς τονίζεται η πολυπλοκότητα του θέματος της διαχείρισης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

Σε νέες έρευνες σχετικά με την ύπαρξη και διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων θα παρουσίαζε ενδιαφέρον η άποψη των γονέων σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς.

Επιπρόσθετα θα μπορούσε να ερευνηθεί και το φαινόμενο των συγκρούσεων συγκριτικά, μεταξύ δύο ή περισσότερων περιοχών.

## Κεφάλαιο 2

### Οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα

#### 2.1. Οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα

Το σχολείο, για να πετύχει τους στόχους του, πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά. Τα σχολεία, δηλαδή οι οργανισμοί που παρέχουν διάφορες μορφές εκπαίδευσης, έχουν κάποια μορφή διοίκησης: *«Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπινων πόρων-μαθητών, δασκάλων, βοηθητικού προσωπικού- δραστηριοτήτων και υπάρχόντων μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με πιο αποτελεσματικό τρόπο»* (Κουτούζης, 2008α:34).

Είναι συνεχής διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και των δραστηριοτήτων με χρήση και αξιοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Κουτούζης, 1999:16).

Για τον Σαΐτη (2001:24) «η διοίκηση της εκπαίδευσης ορίζεται ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαίδευσης».

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (Ν.1566/1985, άρθρο 11) περί δομής και λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων.

Όπως αναφέρεται στη σχετική νομοθεσία, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων.

Μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τα ΠΕΚΕΣ. Καθοδηγεί, κατευθύνει, συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς, παίρνει πρωτοβουλίες, επιτηρεί και ελέγχει την πορεία των εργασιών του εκπαιδευτικού οργανισμού (ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167,τ.Α' & Υ.Α. 105657/2002, ΦΕΚ 1340, τ.Β).

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Υ.Α. 105657/2002, άρθρα 27, 28, 29), «ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι ο διοικητικός, επιστημονικός αλλά και παιδαγωγικά υπεύθυνος στο χώρο του σχολείου».

Συγκεκριμένα:

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- Καθοδηγεί και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
- Διευθύνει τους εκπαιδευτικούς και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης . Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ ' αυτούς.
- Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους σκοπούς οι οποίοι περιγράφονται στο άρθρο 8 παρ.4.

Ακόμη, ο διευθυντής έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και φροντίζει για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός και απαιτητικός και οφείλει να συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος.

Ωστόσο η αλληλεπίδραση πολλές φορές καταλήγει σε διαφωνίες και προστριβές, οι οποίες δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Οι σχολικές συγκρούσεις αποτελούν πολύπλοκη διαδικασία, της οποίας η διαχείριση και διευθέτηση περιλαμβάνονται στις αρμοδιότητες του διευθυντή (Σαΐτης, 2008:26).

## 2.2. Μορφές συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Στο σχολείο οι συγκρούσεις αποτελούν συνηθισμένο φαινόμενο. Ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς, φυσικό είναι να έχουν διαφορετικές απόψεις και προσδοκίες, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία της σχολικής μονάδας και προκαλούν συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Κουτούζη, οι συγκρούσεις, αν τις διαχειριστούμε αποτελεσματικά, μπορεί να είναι μια πολύτιμη «πηγή» δημιουργικότητας για τον οργανισμό (Κουτούζης, 2008:2).

Είναι φυσικό να δημιουργούνται διαφωνίες και αντιθέσεις στη σχολική κοινότητα. Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής (Ανθης & Κακλαμάνης, 2007:1):

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις: μεταξύ δύο ατόμων της ίδιας ομάδας (Μπρίνια, 2010:44).
- Ομαδικές-διομαδικές συγκρούσεις: ανάμεσα σε διάφορες ομάδες ή υποομάδες μέσα στο σχολείο (Παπασταμάτης, 2010:116).
- Μεταξύ ατόμων και ομάδων: ανάμεσα στο διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων, σε έναν εκπαιδευτικό και τους μαθητές κ.λπ. (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008α :95).
- Σχολικής κοινότητας: ανακύπτουν ανάμεσα στο σχολείο και φορείς της τοπικής κοινωνίας (Σαΐτης, 2002:221).
- Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις: αφορούν το ίδιο το άτομο και προκύπτουν μέσα από την ασυμφωνία δύο ή περισσότερων ρόλων, τους οποίους καλείται το άτομο αυτό να εκτελέσει (Μουχάγιερ, 1985:12).

## 2.3. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Το σχολικό περιβάλλον αποτελεί πεδίο για την ανάπτυξη συγκρούσεων οι οποίες εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως εξής:

- Λανθάνουσα: εμφανίζεται με τη μορφή μιας δυσχερούς κατάστασης, σύμφωνα με την οποία κάτι δεν είναι σωστό, χωρίς ωστόσο αυτό να είναι εμφανές.
- Αντιληπτή: αναφέρεται στην παρεξήγηση των απόψεων ή των θέσεων του άλλου.



- Φανερή: όταν εξωτερικεύεται στη συμπεριφορά των δύο μερών (Σαΐτης 2007:220-221).

#### **2.4. Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών**

Από τη βιβλιογραφία φάνηκε ότι έχουν καταγραφεί αρκετές αιτίες για τη δημιουργία συγκρούσεων στο σχολείο (Μπρίνια, 2010:43 · Μπουραντάς, 2001:421-422).

- Περιορισμένοι πόροι: Στο σχολείο οι συμμετέχοντες είναι υποχρεωμένοι να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι, όταν είναι περιορισμένοι, αποτελούν πηγή συγκρούσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).
- Συγκρουόμενοι στόχοι: όταν δύο άτομα ή ομάδες έχουν αντίθετους στόχους, με την κάθε πλευρά να επιδιώκει την υλοποίηση των στόχων της (Μπουραντάς, 2001).
- Διαφορετικές αντιλήψεις - αξίες: Στο σχολείο υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι με διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες και επόμενο είναι να δημιουργούνται συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2001).
- Οργάνωση του σχολείου: Οι αδυναμίες της οργάνωσης, όπως ο καθορισμός καθηκόντων και ρόλων των μελών της, αποτελούν παράγοντα συγκρούσεων. Στο σχολείο ο ασαφής καθορισμός των καθηκόντων μεταξύ του διδακτικού προσωπικού οδηγεί σε σημαντικές συγκρούσεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).
- Η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών: Η κακή επικοινωνία μεταξύ των δασκάλων στο σχολείο αποτελεί πηγή αντιθέσεων και συγκρούσεων.
- Εργασιακό καθεστώς: Οι συχνές μετακινήσεις προσωπικού διαταράσσουν τη σταθερότητα και πλήττουν τη συνοχή της σχολικής μονάδας. Αναπληρωτές προσωρινά τοποθετημένοι στο σχολείο, εκπαιδευτικοί που συμπληρώνουν ωράριο σε άλλα σχολεία καθώς και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να ενσωματωθούν στην ομάδα του συλλόγου διδασκόντων, συνεργάζονται λιγότερο με τους συναδέλφους τους και επιβαρύνονται περισσότερο από τις ιδιαίτερες δυσμενείς συνθήκες κάθε σχολείου.

- Διοίκηση: Η μορφή διοίκησης παίζει ρόλο στη δημιουργία θετικού ή αρνητικού κλίματος και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Υπάρχουν τέσσερα είδη ηγεσίας: (Παπασταμάτης, 2005:112-113): το αυταρχικό, το πειστικό, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

## **2.5. Συνέπειες Συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις χαρακτηρίζουν όλους τους οργανισμούς και μπορεί να επιφέρουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Μια σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως εποικοδομητική ή καταστροφική, διότι η αξία της είναι ουδέτερη και ανάλογα με τον τρόπο επίλυσής της χαρακτηρίζεται ως λειτουργική ή μη λειτουργική (Σαΐτης, 2011:256).

### **2.5.1. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων**

- Τα μέλη των ομάδων στην προσπάθειά τους να αιτιολογήσουν τις αποφάσεις ή τις επιλογές τους οδηγούνται στην παραγωγή νέων, περισσότερων και ευφυέστερων ιδεών και την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών (Χυτήρης, 2001).
- Η σύγκρουση που προκύπτει από έναν υγιή ανταγωνισμό αυξάνει το ενδιαφέρον και αναπτύσσει τη δημιουργικότητα βοηθώντας τις ομάδες να βελτιώνονται συνεχώς, για να πετύχουν τελικά τους στόχους τους (Χυτήρης, 2001).
- Η σύγκρουση παραδοσιακά πηγάζει από μια αδυναμία. Με την εμφάνιση της σύγκρουσης γίνεται εμφανής και η αδυναμία αυτή και δίνεται παράλληλα το έρεισμα για την οριστική της αντιμετώπιση (Παπαδοπούλου, 2012).
- Η σύγκρουση οδηγεί τα αντίπαλα μέρη στη λήψη σωστότερων αποφάσεων, αφού αναγκάζονται να παρουσιάσουν και να αναλύσουν τις θέσεις τους για την επίλυση ενός ζητήματος (Παρασκευόπουλος, 2008).
- Οι συγκρούσεις βοηθούν τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες της επικοινωνίας και της κατανόησης, της διαπραγμάτευσης και της επίλυσης προβλημάτων, του σεβασμού και της ενσυναίσθησης. Αυτό μελλοντικά βοηθάει στην αποφυγή νέων συγκρούσεων και στην υγιή επικοινωνία (Παρασκευόπουλος, 2008).

### **2.5.2. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων**

Η σύγκρουση έχει αρνητική σημασία, διότι οδηγεί σε συναισθηματική διαταραχή μεταξύ των εμπλεκόμενων, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη πίεσης και ανεπιθύμητων συμπεριφορών ( Παπασταμάτης, 2005).

Οι κυριότερες αρνητικές επιπτώσεις είναι:

- Η δυσπιστία, η προκατάληψη και η καχυποψία που αναπτύσσονται ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη δυσκολεύουν τη μεταξύ τους επικοινωνία και διαταράσσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, με αποτέλεσμα να καλλιεργείται αρνητικό κλίμα μέσα στον οργανισμό (Μπρίνια, 2010).
- Δημιουργούν πόλωση μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων και μειώνουν σημαντικά την ικανότητα της ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας τους (Μπρίνια, 2010).
- Οι συγκρούσεις προκαλούν δυσλειτουργίες στον οργανισμό, γιατί μειώνουν την επικοινωνία, εμποδίζουν τη συνεργασία, ενισχύουν τις διαφορές, οδηγούν σε βιαστικές και προκατειλημμένες αποφάσεις (Μπρίνια, 2010).
- Τα συγκρουόμενα μέρη αναπτύσσουν νόμιμη αντίδραση για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και δράσεων ως τιμωρία από το έτερο εμπλεκόμενο μέρος της σύγκρουσης (Παρασκευόπουλος, 2008).

### **2.6. Διαχείριση συγκρούσεων**

Από αρκετές έρευνες έχει καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.

Σε έρευνά του ο Balay (2006) διαπίστωσε ότι οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τον συμβιβασμό ή την αποφυγή. Σύμφωνα με τον Adams (1990), οι διευθυντές που χρησιμοποιούν την επιβολή ή την αποφυγή για τη διαχείριση της σύγκρουσης πολύ πιθανό να προκαλέσουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης στα σχολεία τους (Balay, 2006).

Έρευνα των Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007) απέδειξε ότι οι διευθυντές δεν αδιαφορούν και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, όταν

αυτές λαμβάνουν χώρα στο σχολικό περιβάλλον, ανεξαρτήτως εάν καταφέρνουν να το κάνουν αποτελεσματικά ή όχι (Ποτούρη, 2013).

Επίσης, στην έρευνα του Αντωνάκη βρέθηκε ότι οι συγκρούσεις είναι πιο σπάνιες, όταν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι αποτελεσματικός (Αντωνάκης, 2012).

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **Κεφάλαιο 3**

#### **Μεθοδολογία της έρευνας**

##### **3.1. Σκοπός και στόχος της έρευνας**

Σε όλους τους οργανισμούς η συχνή αλληλεπίδραση των μελών οδηγεί σε συγκρούσεις, οι οποίες εκφράζουν την εχθρότητα, τον ανταγωνισμό ή την παρανόηση που μπορεί να προκύψει από την αλληλεπίδραση. Οι συγκρούσεις στα σχολεία μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2014) στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να εμφανιστούν συγκρούσεις διαπροσωπικές, ομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων και συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, όπως για παράδειγμα ανάμεσα στους δασκάλους του σχολείου ή ανάμεσα στους δασκάλους και τον διευθυντή του σχολείου. Οι δάσκαλοι δυσκολεύονται να υπακούσουν στους διευθυντές ή να ακολουθήσουν κανόνες ή να αποδεχτούν επιπλέον εργασία, ενώ οι διευθυντές τους πιέζουν για πολλές σχολικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις ανάμεσα στους δασκάλους και τους διευθυντές να είναι συχνές (Ghaffar, 2009).

Οι ομαδικές συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες του σχολείου. Έτσι μπορεί να παρατηρηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και, καθώς σε κάθε οργανισμό δημιουργούνται άτυπες ομάδες, εμφανίζονται συγκρούσεις και μεταξύ αυτών των ομάδων.

Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων προκύπτουν ανάμεσα σε ένα άτομο και μια ομάδα. Συγκεκριμένα μπορεί να εμφανιστούν συγκρούσεις ανάμεσα στον διευθυντή του σχολείου και τον σύλλογο διδασκόντων ή ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και τους μαθητές μιας σχολικής τάξης.

Οι συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας εμφανίζονται ανάμεσα στο σχολείο και την τοπική κοινωνία. Το σχολείο είναι ένα ανοιχτό σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το ευρύτερο περιβάλλον του. Αναπόφευκτα η αλληλεπίδραση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, όπως για παράδειγμα ανάμεσα στον σύλλογο διδασκόντων και τον σύλλογο γονέων ή την τοπική αυτοδιοίκηση.

Επομένως, οι συγκρούσεις μέσα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να είναι συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών, μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων, μεταξύ των δασκάλων ή ακόμα και ανάμεσα στη σχολική μονάδα και την τοπική αυτοδιοίκηση ή τους γονείς (Henkin & Holliman, 2009).

Η επίλυση και διαχείριση μιας σύγκρουσης σε ένα σχολικό οργανισμό είναι μια διαδικασία δύσκολη (Μαυροσκούφης, 2004).

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των σχολικών συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή σε αυτές. Ειδικότερα πρόκειται να διερευνηθούν οι στάσεις και απόψεις της συγκεκριμένης κατηγορίας εκπαιδευτικών στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου. Ο σκοπός καθορίζει και τον στόχο της μελέτης (Creswell, 2011).

### **3.2.Σημαντικότητα της έρευνας**

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι στην ελληνική εκπαίδευση το ζήτημα σχολικές συγκρούσεις από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή στις συγκρούσεις αυτές δεν έχει προσεγγιστεί, γεγονός που αναδεικνύει την αναγκαιότητα της έρευνας.

### **3.3. Τα διερευνητικά ερωτήματα της έρευνας**

- Ποια είναι η αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου και ποιος ο ρόλος του διευθυντή σε αυτές;
- Ποιες μορφές σύγκρουσης εκδηλώνονται στα δημοτικά σχολεία των δύο αυτών νομών;
- Σε ποιους τομείς εντοπίζονται τα αίτια των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου;
  - α) οι πόροι και η κατανομή τους, β) ο σχεδιασμός διαδικασιών, με αποτέλεσμα την εμφάνιση σημείων τριβής, γ) οι διαφορετικές απόψεις για το τι πρέπει να γίνει στο σχολείο, δ) η επικοινωνία.

### **3.4. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα, έχοντας κατά νου τα θέματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας, έγινε σειρά ενεργειών, των εξής :

- Το ερωτηματολόγιο συνόδευε επιστολή, η οποία αναφερόταν στον σκοπό της έρευνας και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.
- Η πιλοτική έρευνα συνέβαλε στον περιορισμό θεμάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας.
- Ο αριθμός του δείγματος (N= 113) κρίνεται ικανοποιητικός.

### **3.5. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας**

Στους συμμετέχοντες αποστάλθηκε ηλεκτρονικός σύνδεσμος, που παρέπεμπε στο ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη. Με τη διαδικασία αυτή οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν ελεύθερα να διατυπώνουν τις απόψεις τους, χωρίς να φοβούνται την ταύτιση των απαντήσεών τους με το πρόσωπό τους και να επηρεάζονται αρνητικά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά ενώ στο δεύτερο μέρος υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν στη διαχείριση συγκρούσεων στον χώρο του σχολείου. Οι ερωτήσεις του δεύτερου μέρους είναι ένας συνδυασμός κλειστών (στην πλειονότητά τους) και ανοικτών ερωτήσεων. Στις κλειστού τύπου ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων, ενώ στις ανοικτού τύπου ο ερωτώμενος απαντά στην ερώτηση συμπληρώνοντας το κενό περιθώριο που προβλέπεται για να καταχωρίσει την απάντησή του. Έτσι η επιλογή της μορφής των ερωτήσεων γίνεται με κριτήριο την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία, το ενδιαφέρον, την ομοιογένεια και κυρίως την καταλληλότητα στην επεξεργασία των δεδομένων (Χαλικιάς, Λάλου, Μανωλέσου, 2015). Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου δεκαπέντε (15) λεπτά. Η έρευνα διεξήχθη τους μήνες Ιούνιο και Ιούλιο του 2021.

### **3.6. Μέσα συλλογής δεδομένων**

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο συνοδευόταν από εισαγωγική σελίδα, η οποία πληροφορούσε τους συμμετέχοντες σχετικά με το σκοπό της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο μετά από πιλοτική φάση θεωρήθηκε κατάλληλο για χρήση στο δείγμα μας.

Οι κλειστές ερωτήσεις είναι είτε διχοτομικές (απαντήσεις Ναι ή Όχι) είτε συνοδεύονται από εναλλακτικές προκαθορισμένες απαντήσεις (κλίμακα Likert),



από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει εκείνη που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα. Οι κλειστές ερωτήσεις βοηθούν τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς χαρακτηριστικό τους στοιχείο είναι ότι ο ερευνητής επιβάλλει συγκεκριμένο φάσμα απαντήσεων στον ερωτώμενο και ο τελευταίος οργανώνει τις σκέψεις του στο πλαίσιο του σχήματος που του παρουσιάζεται (Κυριαζή, 1999). Για την ενσωμάτωση απαντήσεων που δεν προβλέπονται συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο, στις ερωτήσεις κλειστού τύπου συμπεριλαμβάνεται η υπολειμματική γενική κατηγορία «άλλο» (Κυριαζή, 1999).

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου έγινε ανασκόπηση άλλων ερευνών, από τις οποίες δανειστήκαμε στοιχεία, ερωτήματα και απόψεις (Ανθής, & Κακλαμάνης, Θ. 2007. Αργυροπούλου, 2015. Αργυροπούλου, Συμεωνίδης, 2017. Αργυροπούλου, 1999. Ασπρίδης, Μαλέτσκος, 2017).

### **3.7. Πληθυσμός και δείγμα**

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι συσχετιστικός με τυχαία δειγματοληψία (Αθανασίου, 2007).

Έτσι, δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι αναπληρωτές και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση από τους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου. Η έρευνα διενεργήθηκε σε όλα σχεδόν τα δημοτικά σχολεία των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου.

### **3.8. Η ταυτότητα της έρευνας**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της ποσοτικής προσέγγισης, με το ειδικό λογισμικό SPSS. Στην αρχή πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών σε όλες τις μεταβλητές. Η τελική στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει:

- έλεγχο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου,

- κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών,
- αναλύσεις (ttest και anova ανεξάρτητων δειγμάτων).

Για τον καθορισμό της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η αξιοπιστία της δομής, όπου υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha, τιμές του οποίου μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται ικανοποιητικές (Cronbach, Lee Shavelson & Richard, 2004). Στο ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας η διάσταση του Cronbach's Alpha βρέθηκε αξιόπιστη (Cronbach  $\alpha$  0,81).

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής: Αρχικά μέσω της δειγματοληψίας ελέγχθηκε η διάσταση του Cronbach's Alpha σε σύνολο απαντήσεων 50 υποκειμένων στο ερωτηματολόγιο, η οποία βρέθηκε σχετικά αξιόπιστη (Cronbach  $\alpha$  0,75).

Μετά από 15 ημέρες ξαναέδωσα στα ίδια υποκείμενα με άλλη σειρά τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και σύμφωνα με τον μαθηματικό τύπο του Cronbach's Alpha το αποτέλεσμα βρέθηκε (Cronbach  $\alpha$  0,81).

Από την περιγραφική στατιστική θα χρησιμοποιηθούν ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δεδομένων. Από τη συσχετιστική ανάλυση θα χρησιμοποιηθούν τα τεστ αξιοπιστίας (reliability test) για όλες τις δηλώσεις μαζί, το t-test για ανεξάρτητα δείγματα για όλες τις δηλώσεις με μεταβλητή δύο επιλογών (όπως το φύλο) και η ανάλυση διακύμανσης (One Way Anova test) για όλες τις δηλώσεις με μεταβλητή πάνω από δύο επιλογές, για να διαπιστωθεί αν οι διαφορές τους είναι στατιστικά σημαντικές (Χαλικιάς, Λάλου, Μανωλέσου, 2015. Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, από τους 113 εκπαιδευτικούς οι 28, ποσοστό δηλαδή 24,8%, ήταν άνδρες, και οι 85, ποσοστό 75,2%, ήταν γυναίκες.

Πίνακας 1

1. Φύλο

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Άνδρας	28	24,8
Γυναίκα	85	75,2
Σύνολο	113	100,0

Στη συνέχεια καταγράψαμε την οργανικότητα των μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου, από τις οποίες προήλθε το τελικό δείγμα.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, φάνηκε ότι σε ποσοστό 31,9% δηλώθηκαν τα 6/θέσια σχολεία σε σχέση με την οργανικότητα και ακολουθούν σε ποσοστό 38,1% τα 12/θέσια σχολεία και ακολουθούν σε μικρότερα ποσοστά από 5/θέσια μέχρι 1/θέσια.

Πίνακας 2

2. Οργανικότητα σχολείου:

...../θέσιο Δημ. Σχολείο	Συχνότητα N	Ποσοστό %
1	2	1,8
2	3	2,7
3	7	6,2
4	5	4,4
5	8	7,1
6	36	31,9
7	5	4,4
9	1	,9
10	2	1,8
11	1	,9
12	43	38,1
Σύνολο	113	100,0

Ένα ακόμα στοιχείο, το οποίο θελήσαμε να καταγράψουμε στην παρούσα έρευνα, ήταν η ηλικία των εκπαιδευτικών. Από την αντίστοιχη ανάλυση

φάνηκε ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 40,7%, έχουν ηλικία άνω των 31 - 40 ετών, και ακολουθούν σε μικρότερο ποσοστό της τάξης του 30,1% η κατηγορία των 41 - 50 ετών, σε ποσοστό της τάξης του 21,2% η κατηγορία των 20-30 ετών και σε ποσοστό 8,0% η κατηγορία των άνω των 51 ετών.

Πίνακας 3

### 3. Ηλικία:

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
20-30	24	21,2
31-40	46	40,7
41-50	34	30,1
51 και άνω	9	8,0
Σύνολο	113	100,0

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα. Από την ανάλυση φάνηκε ότι το 60,2% από αυτούς είναι έγγαμοι, 2,7% διαζευγμένοι και το 37,2% άγαμοι.

Πίνακας 4

### 4. Οικογενειακή κατάσταση:

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Έγγαμος-η	68	60,2
Άγαμος-η	42	37,2
Διαζευγμένος-η	3	2,7
Σύνολο	113	100,0

Τα συνολικά έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση αποτυπώνονται από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα. Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 29,2%

των συμμετεχόντων υπηρετεί στην εκπαίδευση 5 έτη, το 23,9% των συμμετεχόντων υπηρετεί στην εκπαίδευση 3 και 4 έτη το 15,9% των συμμετεχόντων υπηρετεί στην εκπαίδευση έως 2 έτη, και σε μικρότερα ποσοστά υπηρετεί στην εκπαίδευση από 6 έως 7 έτη.

Πίνακας 5

5.Συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
2	18	15,9
3	27	23,9
4	27	23,9
5	33	29,2
6	7	6,2
7	1	,9
Σύνολο	113	100,0

Σε ό,τι αφορά τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο, φάνηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων υπηρετεί ως 2 έτη στο ίδιο σχολείο.

Πίνακας 6

6. Χρόνια υπηρεσίας στο τωρινό σχολείο

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
1	43	38,1
2	40	35,4
3	23	20,4
4	2	1,8
5	5	4,4
Σύνολο	113	100,0

Η καταγραφή του επιπέδου σπουδών των συμμετεχόντων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ποσοστό της τάξης του 60,2% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 33,6% διαθέτει κι άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 3,5% έχει μετεκπαιδευτεί, ενώ το 2,7% διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα.

Πίνακας 7

7. Εκτός από το βασικό πτυχίο τι άλλες σπουδές έχετε κάνει;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ	38	33,6
Μεταπτυχιακό (Master)	68	60,2
Διδακτορικό	3	2,7
Μετεκπαίδευση	4	3,5
Σύνολο	113	100,0

Η καταγραφή της σχέσης εργασίας των συμμετεχόντων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ποσοστό της τάξης του 85,8% εργάζονται ως αναπληρωτές, ενώ το 14,2% εργάζονται ως ωρομίσθιοι.

Πίνακας 8

8. Σχέση εργασίας στο σχολείο:

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
αναπληρωτής/α	97	85,8
ωρομίσθιος/α	16	14,2
Σύνολο	113	100,0

Στο τελευταίο ερώτημα καταγράψαμε την εργασιακή κατάσταση των ερωτώμενων. Έτσι η καταγραφή της σχέσης εργασίας των συμμετεχόντων στο σχολείο φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ποσοστό της τάξης του 66,9% εργάζονται ως αναπληρωτές δάσκαλοι και δασκάλες, ενώ το 33,1% εργάζονται σύμφωνα με την ειδικότητά τους.

Πίνακας 9

9. Εργάζομαι στο σχολείο ως:

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό
Αναπληρωτής Δάσκαλος/α	99	66,9	70,3
Ειδικότητα	49	33,1	100,0
Σύνολο	148	100,0	

## **Κεφάλαιο 4**

### **Παρουσίαση των αποτελεσμάτων**

Όπως είδαμε, τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου αφορούν στη διερεύνηση των σχολικών συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και τον ρόλο του διευθυντή σε αυτές.

Τα ερευνητικά μας ερωτήματα απαντούν στα εξής:

- Ποια είναι η αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του διευθυντή σε αυτές στους Ν. Ρεθύμνης-Λασιθίου;
- Ποιες μορφές σύγκρουσης εκδηλώνονται στα δημοτικά σχολεία των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου;
- Σε ποιους τομείς εντοπίζονται τα αίτια των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου; α) οι πόροι και η κατανομή τους, β) ο σχεδιασμός διαδικασιών, με αποτέλεσμα την εμφάνιση σημείων τριβής, γ) οι διαφορετικές απόψεις για το τι πρέπει να γίνει στο σχολείο, δ) η επικοινωνία.



#### 4.1. Ανάλυση και παρουσίαση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος

Τα αντίστοιχα ερωτήματα, τα οποία αναλύονται παρακάτω, απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: *«Ποια είναι η αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και ποιος ο ρόλος του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου;»*

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό η αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου και αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Το πρώτο ερώτημα της ενότητας αυτής τέθηκε στα υποκείμενα ως εξής: *«1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;»*.

- *μεταξύ δασκάλων, δασκάλων και γονέων, δασκάλων και διεύθυνσης, διεύθυνσης και γονέων και διεύθυνσης και μαθητών*

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T-test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με το υποερώτημα αυτό (*μεταξύ δασκάλων*). ( $F = 0,55 - df = 146 - Sig = ,943$ ).

## Πίνακας 1

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

### 1. μεταξύ δασκάλων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	5	4,4
Συχνά	14	12,4
Μερικές Φορές	30	26,5
Σπάνια	51	45,1
Ποτέ	13	11,5
Σύνολο	113	100,0

Πολύ συχνά σε συνολικό ποσοστό 4,4% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την θέση αυτή, ότι δηλαδή μεταξύ δασκάλων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο, όπως επίσης στην κατηγορία «συχνά» σε ποσοστό 12,4% οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν.

Στην ουδέτερη θέση των υποκειμένων παρατηρούμε ότι στην κατηγορία «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 26,5% οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Στον αρνητικό βαθμό συμφωνίας παρατηρούμε ότι στην αντίστοιχη αξιολογική κατηγορία «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 45,1% οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με την θέση αυτή, ενώ στην αξιολογική κατηγορία «Ποτέ» σε ποσοστό 11,5% παρατηρούμε ότι, οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν ότι μεταξύ δασκάλων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι μεταξύ δασκάλων δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με το υποερώτημα αυτό (μεταξύ δασκάλων και γονέων. ( $F = 1,00 - df = 146 - Sig = ,65$ ).

## Πίνακας 2

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

2. μεταξύ δασκάλων και γονέων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	6	5,3
Συχνά	14	12,4
Μερικές Φορές	49	43,4
Σπάνια	42	37,2
Ποτέ	2	1,8
Σύνολο	113	100,0

Πολύ συχνά σε συνολικό ποσοστό 5,3% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την θέση αυτή, ότι δηλαδή μεταξύ δασκάλων και γονέων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο, όπως επίσης στην κατηγορία «συχνά» σε ποσοστό 12,4% οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν.

Στην ουδέτερη θέση των υποκειμένων παρατηρούμε ότι στην κατηγορία «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 43,4% οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Στον αρνητικό βαθμό συμφωνίας παρατηρούμε ότι στην αντίστοιχη αξιολογική κατηγορία «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 37,2% οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με την θέση αυτή, ενώ στην αξιολογική κατηγορία «Ποτέ» σε

ποσοστό 1,8% παρατηρούμε ότι, οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν ότι μεταξύ δασκάλων και γονέων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι μεταξύ δασκάλων και γονέων δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με το υποερώτημα αυτό (μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης. ( $F = ,023 - df = 146 - Sig = ,425$ ).

### Πίνακας 3

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

3· μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	10	8,8
Συχνά	12	10,6
Μερικές Φορές	32	28,3
Σπάνια	36	31,9
Ποτέ	23	20,4
Σύνολο	113	100,0

Πολύ συχνά σε συνολικό ποσοστό 8,8% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την θέση αυτή, ότι δηλαδή μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο, όπως επίσης στην κατηγορία «συχνά» σε ποσοστό 10,6% οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν.

Στην ουδέτερη θέση των υποκειμένων παρατηρούμε ότι στην κατηγορία «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 28,3% οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Στον αρνητικό βαθμό συμφωνίας παρατηρούμε ότι στην αντίστοιχη αξιολογική κατηγορία «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 31,9% οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με την θέση αυτή, ενώ στην αξιολογική κατηγορία «Ποτέ» σε ποσοστό 20,4% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν ότι μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με το υποερώτημα αυτό (μεταξύ διεύθυνσης και γονέων. ( $F = 1,57 - df = 146 - Sig = ,602$ ).

#### Πίνακας 4

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

4· μεταξύ διεύθυνσης και γονέων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	10	8,8
Συχνά	7	6,2
Μερικές Φορές	40	35,4
Σπάνια	44	38,9
Ποτέ	12	10,6
Σύνολο	113	100,0

Πολύ συχνά σε συνολικό ποσοστό 8,8% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την θέση αυτή, ότι δηλαδή μεταξύ διεύθυνσης και γονέων

παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο, όπως επίσης στην κατηγορία «συχνά» σε ποσοστό 6,2% οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν.

Στην ουδέτερη θέση των υποκειμένων παρατηρούμε ότι στην κατηγορία «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 35,4% οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Στον αρνητικό βαθμό συμφωνίας παρατηρούμε ότι στην αντίστοιχη αξιολογική κατηγορία «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 38,9% οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με την θέση αυτή, ενώ στην αξιολογική κατηγορία «Ποτέ» σε ποσοστό 10,6% παρατηρούμε ότι, οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν ότι μεταξύ διεύθυνσης και γονέων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι μεταξύ διεύθυνσης και γονέων δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με το υποερώτημα αυτό (μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών). ( $F = ,818 - df = 146 - Sig = 0,73$ ).

## Πίνακας 5

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

5· μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	10	8,8
Συχνά	7	6,2
Μερικές Φορές	45	39,8
Σπάνια	39	34,5
Ποτέ	12	10,6
Σύνολο	113	100,0

Πολύ συχνά σε συνολικό ποσοστό 8,8% παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την θέση αυτή, ότι δηλαδή μεταξύ δασκάλων παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο, όπως επίσης στην κατηγορία «συχνά» σε ποσοστό 6,2% οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν.

Στην ουδέτερη θέση των υποκειμένων παρατηρούμε ότι στην κατηγορία «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 39,8% οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Στον αρνητικό βαθμό συμφωνίας παρατηρούμε ότι στην αντίστοιχη αξιολογική κατηγορία «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 34,5% οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με την θέση αυτή, ενώ στην αξιολογική κατηγορία «Ποτέ» σε ποσοστό 10,6% παρατηρούμε ότι, οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν ότι μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Πίνακας 6

Ανάλυση διακύμανσης (T-test) ως προς τη μεταβλητή φύλο των υποκειμένων, σε σχέση με τα υπο-ερωτήματα του άξονα «Στοιχεία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα»

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B2_A	Άνδρες	28	5,40	2,509	,397
	Γυναίκες	85	4,17	2,080	,200

Το δεύτερο ερώτημα της ενότητας αυτής τέθηκε ως εξής: «Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο της εργασίας σας;».

Πίνακας 7

2. Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο της εργασίας σας;

(Ιεραρχήστε με βάση τη σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω αιτίες).

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
1.η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	4	3,5
2.οι περιορισμένοι πόροι (σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό)	14	12,4
3.η διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας	34	30,1
4.οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των μελών	19	16,8
5.ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων	9	8,0
6.η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων	13	11,5
7.η κατανομή των τάξεων	5	4,4
8.ο τρόπος διοίκησης του σχολείου	6	5,3



9.η αντιπαράθεση μεταξύ διαφόρων ομάδων	6	5,3
10.η εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών στον εργασιακό χώρο	3	2,7
Σύνολο	113	100,0

Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι οι αιτίες που θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο της εργασίας τους είναι αρχικά η διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας, οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των μελών, η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων, οι περιορισμένοι πόροι (σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό).

Το τρίτο ερώτημα της ενότητας αυτής τέθηκε ως εξής: «Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στο χώρο της εργασίας σας;».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, φάνηκε ότι η ιεραρχική σειρά με την οποία απάντησαν στις προτάσεις αυτές διαμορφώθηκε ως εξής:

- |   |       |
|---|-------|
| 1. η ελλιπής συμμετοχή και η αδιαφορία των γονέων για το παιδαγωγικό έργο του σχολείου            | 55,8% |
| 2. ο τρόπος διοίκησης του σχολείου  | 16,8% |
| 3. η διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων | 15,9% |
| 5. η παρέμβαση των γονέων στο παιδαγωγικό τους έργο   | 6,2%  |
| 4. η κακή επικοινωνία μεταξύ τους   | 5,3%  |

## Πίνακας 8

3. Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στο χώρο της εργασίας σας;

(Ιεραρχήστε βάσει της σειράς σημαντικότητας τις παρακάτω αιτίες.)

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
1. η ελλιπής συμμετοχή και η αδιαφορία των γονέων για το παιδαγωγικό έργο του σχολείου	63	55,8
2. ο τρόπος διοίκησης του σχολείου	19	16,8
3. η διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας μεταξύ νηπιαγωγών και γονέων	18	15,9
4. η κακή επικοινωνία	6	5,3
5. η παρέμβαση των γονέων στο παιδαγωγικό έργο	7	6,2
Σύνολο	113	100,0

Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, φάνηκε να δηλώνουν ότι οι αιτίες που θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο της εργασίας τους είναι:

1. η ελλιπής συμμετοχή και η αδιαφορία των γονέων για το παιδαγωγικό έργο του σχολείου,

2. ο τρόπος διοίκησης του σχολείου,

3. η διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων.

Σε επόμενο ερώτημα της ενότητας αυτής, τους ζητήθηκε να δηλώσουν ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο σχολείο.

Φάνηκε ότι η διεύθυνση σε ποσοστό 66,2% διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο σχολείο ενώ ακολουθεί σε μικρότερο ποσοστό, της τάξης του 28,4%, η συμβολή των ίδιων των δασκάλων.

Πίνακας 9

4. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο σχολείο που εργάζεστε;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό
Η διεύθυνση	98	66,2	66,2
Οι δάσκαλοι	42	28,4	94,6
Κάποιος άλλος	8	5,4	100,0
Σύνολο	148	100,0	

Επίσης σε άλλο ερώτημα για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι αυτό συμβαίνει «Πολύ συχνά» σε συνολικό ποσοστό 2,7%, «Συχνά» σε συνολικό ποσοστό 13,1%, «Μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 13,5%, «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 31,0% και «Ποτέ» σε συνολικό ποσοστό 46,9%.

Οι εκπαιδευτικοί, φάνηκε να δηλώνουν ότι για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας δεν χρειάζεται συνήθως μεσολάβηση τρίτου - «άλλου» προσώπου.

Πίνακας 10

5. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας χρειάζεται μεσολάβηση τρίτου προσώπου (ΠΕΚΕΣ, Δ/ντής Εκπαίδευσης);

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	3	2,7
Συχνά	7	6,2
Μερικές φορές	15	13,3
Σπάνια	35	31,0
Ποτέ	53	46,9
Σύνολο	113	100,0

## 4.2. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος

Τα αντίστοιχα ερωτήματα, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια, απαντούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες μορφές σύγκρουσης εκδηλώνονται στα δημοτικά σχολεία των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου;

Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ήταν το εξής: «Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;». Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι αυτό συμβαίνει «πολύ συχνά» σε συνολικό ποσοστό 13,3%, «συχνά» σε συνολικό ποσοστό 13,3%, «μερικές φορές» σε συνολικό ποσοστό 26,5%, «σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 28,3% και «ποτέ» σε συνολικό ποσοστό 18,6%.

Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σε ένα ποσοστό 26,5% ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

### Πίνακας 11

1.Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	15	13,3
Συχνά	15	13,3
Μερικές φορές	30	26,5
Σπάνια	32	28,3
Ποτέ	21	18,6
Σύνολο	113	100,0

Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ήταν να αναδείξουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν στις εξής θετικές συνέπειες (Πίνακας 21):

1. Στη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου	24,8%
2. Στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μετά την επίλυσή τους	30,1%
3. Στη συμβολή τους στην εύρεση δημιουργικών λύσεων στα προβλήματα	35,4%
4. Στην αύξηση της παραγωγικότητας των δασκάλων λόγω του ανταγωνισμού	23,0%
5. Στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων	28,3%
6. Στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας	26,5%
7. Στην ενίσχυση των δεξιοτήτων επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ενσυναίσθησης	32,7%
9. Στη συμβολή τους στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων από τις οποίες μπορούν να προκύψουν νέοι τρόποι δράσης	36,3%
10. Στη συμβολή τους στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών	27,4%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με τα υποερωτήματα αυτά. (Πίνακας 21)

Πίνακας 21

Ανάλυση διακύμανσης (T test) ως προς τη μεταβλητή φύλο των υποκειμένων σε σχέση με τα υποερωτήματα του άξονα «Στοιχεία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα»

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C2_1	Άνδρες	28	3,05	1,176	,186
	Γυναίκες	85	3,41	1,103	,106
C2_2	Άνδρες	28	3,15	1,122	,177
	Γυναίκες	85	3,22	1,088	,105
C2_3	Άνδρες	28	3,05	1,085	,172
	Γυναίκες	85	3,09	1,098	,106
C2_4	Άνδρες	28	3,65	1,075	,170
	Γυναίκες	85	3,43	1,232	,119
C2_5	Άνδρες	28	3,20	1,091	,172
	Γυναίκες	85	3,11	1,202	,116
C2_6	Άνδρες	28	3,20	1,091	,172
	Γυναίκες	85	3,28	1,183	,114
C2_7	Άνδρες	28	3,05	1,037	,164
	Γυναίκες	85	3,09	1,242	,120
C2_8	Άνδρες	28	3,25	1,193	,189
	Γυναίκες	85	2,93	1,266	,122
C2_9	Άνδρες	28	3,15	1,167	,184
	Γυναίκες	85	3,19	1,269	,122

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
C2_1	Equal variances assumed	,120	,729	-1,720	146	,088
	Equal variances not assumed			-1,670	65,997	,100
C2_2	Equal variances assumed	,704	,403	-,356	146	,723
	Equal variances not assumed			-,351	67,893	,727
C2_3	Equal variances assumed	,335	,564	-,210	146	,834
	Equal variances not assumed			-,211	70,526	,833
C2_4	Equal variances assumed	4,534	,035	1,015	146	,312
	Equal variances not assumed			1,081	79,303	,283
C2_5	Equal variances assumed	,971	,326	,409	146	,683
	Equal variances not assumed			,428	76,360	,670
C2_6	Equal variances assumed	1,482	,225	-,363	146	,717
	Equal variances not assumed			-,376	75,164	,708
C2_7	Equal variances assumed	3,068	,082	-,193	146	,847
	Equal variances not assumed			-,210	82,962	,834
C2_8	Equal variances assumed	,182	,670	1,404	146	,162
	Equal variances not assumed			1,443	73,634	,153
C2_9	Equal variances assumed	,131	,718	-,153	146	,879
	Equal variances not assumed			-,159	75,377	,874

Στη συνέχεια τέθηκε στους εκπαιδευτικούς άλλο, παρόμοιο ερώτημα, το εξής: «Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;» Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι αυτό συμβαίνει «Πολύ συχνά» σε συνολικό ποσοστό 30,1%, «Συχνά» σε συνολικό ποσοστό 26,5%, «Μερικές



φορές» σε συνολικό ποσοστό 27,4%, «Σπάνια» σε συνολικό ποσοστό 12,4% και «Ποτέ» σε συνολικό ποσοστό 3,5%.

Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Πίνακας 22

3.Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	34	30,1
Συχνά	30	26,5
Μερικές φορές	31	27,4
Σπάνια	14	12,4
Ποτέ	4	3,5
Σύνολο	113	100,0

Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος το ερώτημα που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ήταν να αναδείξουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ειδικότερα σε θετικό βαθμό οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν στις εξής συνέπειες:

- |   |       |
|---|-------|
| 1.Αξιολόγηση σημαντικότητας αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων (Πίνακας 23 - 31) | 72,6% |
| 2.η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων μεταξύ των συναδέλφων                      | 76,1% |
| 3.η δυσχέρεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων          | 64,6% |

4.η παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων του σχολείου	71,7%
5.η αρνητική επίδραση στη συνοχή της ομάδας	56,6%
6.η μείωση της απόδοσης των συναδέλφων	62,8%
7.η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων	70,8%
8.η αύξηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης	64,6%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με τα υποερωτήματα αυτά.

Οι εκπαιδευτικοί, φάνηκε να δηλώνουν ότι θεωρούν ότι οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Από τις αρνητικές αυτές, αναφερόμαστε στην αξιολόγηση σημαντικότητας αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων, τη δυσχέρεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, τη παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων του σχολείου, στην αρνητική επίδραση στη συνοχή της ομάδας ,στη δυσκολία λήψης αποφάσεων, και στην αύξηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### Πίνακας 23

4.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

1.Αξιολόγηση σημαντικότητας αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	53	46,9
Πολύ	29	25,7
Αρκετά	15	13,3
Λίγο	16	14,2
Καθόλου		
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 24

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

2. η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων μεταξύ των συναδέλφων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	53	46,9
Πολύ	33	29,2
Αρκετά	15	13,3
Λίγο	10	8,8
Καθόλου	2	1,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 25

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

3. η δυσχέρεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	46	40,7
Πολύ	27	23,9
Αρκετά	21	18,6
Λίγο	17	15,0
Καθόλου	2	1,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 26

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

4. η παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων του σχολείου

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	51	45,1
Πολύ	30	26,5
Αρκετά	18	15,9
Λίγο	12	10,6
Καθόλου	2	1,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 27

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

5. η αρνητική επίδραση στη συνοχή της ομάδας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	41	36,3
Πολύ	23	20,4
Αρκετά	21	18,6
Λίγο	24	21,2
Καθόλου	4	3,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 28

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

6. η μείωση της απόδοσης των συναδέλφων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	36	31,9
Πολύ	35	31,0
Αρκετά	24	21,2
Λίγο	18	15,9
Καθόλου		
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 29

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

7. η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	54	47,8
Πολύ	26	23,0
Αρκετά	23	20,4
Λίγο	10	8,8
Καθόλου		
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 30

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

8. η αύξηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	47	41,6
Πολύ	26	23,0
Αρκετά	28	24,8
Λίγο	12	10,6
Καθόλου		
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 31

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

9. η μείωση του ηθικού και τα αυτοπεποίθησης των ηττημένων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	24	21,2
Πολύ	42	37,2
Αρκετά	25	22,1
Λίγο	13	11,5
Καθόλου	9	8,0
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 32

Ανάλυση διακύμανσης (T test) ως προς τη μεταβλητή φύλο των υποκειμένων, σε σχέση με τα υποερωτήματα του άξονα «Στοιχεία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα»

Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C4_1 Άνδρες	28	1,95	1,037	,164
Γυναίκες	85	1,87	1,042	,100
C4_2 Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
Γυναίκες	85	1,78	,960	,092
C4_3 Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
Γυναίκες	85	2,15	1,134	,109
C4_4 Άνδρες	28	1,80	1,137	,180
Γυναίκες	85	2,02	,995	,096
C4_5 Άνδρες	28	2,20	1,305	,206
Γυναίκες	85	2,43	1,247	,120
C4_6 Άνδρες	28	2,10	1,008	,159
Γυναίκες	85	2,22	1,035	,100
C4_7 Άνδρες	28	1,75	,899	,142
Γυναίκες	85	1,91	,991	,095
C4_8 Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
Γυναίκες	85	2,02	,995	,096

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
C4_1	Equal variances assumed	1,156	,284	,413	146	,680
	Equal variances not assumed			,414	70,083	,680
C4_2	Equal variances assumed	1,301	,256	1,198	146	,233
	Equal variances not assumed			1,121	61,910	,267
C4_3	Equal variances assumed	,321	,572	-,710	146	,479
	Equal variances not assumed			-,717	71,149	,476
C4_4	Equal variances assumed	2,826	,095	-1,141	146	,256
	Equal variances not assumed			-1,073	62,446	,287
C4_5	Equal variances assumed	,089	,766	-,967	146	,335
	Equal variances not assumed			-,947	67,055	,347
C4_6	Equal variances assumed	,172	,679	-,642	146	,522
	Equal variances not assumed			-,650	71,469	,517
C4_7	Equal variances assumed	,037	,848	-,879	146	,381
	Equal variances not assumed			-,920	76,386	,361
C4_8	Equal variances assumed	3,728	,055	-,097	146	,923
	Equal variances not assumed			-,093	63,648	,926

P = 0,005

### 4.3. Ανάλυση και παρουσίαση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος

Τα αντίστοιχα ερωτήματα τα οποία αναλύονται παρακάτω απαντούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Σε ποιους τομείς εντοπίζονται τα αίτια των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου;»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα φάνηκε ότι τα αίτια των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευση στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου εντοπίζονται σε τομείς όπως οι ανεπαρκείς πόροι και η κατανομή τους, ο κακός σχεδιασμός των διαδικασιών, που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη συντονισμού και την εμφάνιση σημείων τριβής, οι διαφορετικές αντιλήψεις, που οδηγούν σε διαφορετικές απόψεις για το τι πρέπει να γίνει μέσα στον οργανισμό.

Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ήταν σχετικό με το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε σχέση με την διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα τα ερωτήματα αναφέρονται στη διεύθυνση του σχολείου και το ρόλο της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με τα υποερωτήματα αυτά. (Πίνακας 49).

Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι ο ρόλος του/της διευθυντή/ας στο σχολείο σε σχέση με τη διαχείριση συγκρούσεων είναι αρκετά σημαντικός και μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ειδικότερα σε θετικό βαθμό οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν στις εξής ενέργειες της διεύθυνσης:

- |   |       |
|---|-------|
| 1.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα (Πίνακας 33 - 48). | 35,4% |
| 2. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.  | 33,6% |
| 3. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.             | 17,7% |
| 4. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.  | 33,6% |



5. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	15,9%
6. Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη.	48,7%
7. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	46,9%
8. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	66,4%
9. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	21,2%
10. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	35,4%
11. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	48,7%
12. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	31,0%
13. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	41,6%
14. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	38,9%
15. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	18,6%
16. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. (Πίνακας 48).	14,2%

Οι εκπαιδευτικοί, θεωρούν ότι η διεύθυνση του σχολείου μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Θεωρούν ότι η διεύθυνση προβαίνει σε ενέργειες, όπως το να επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα, το να μην παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, το να εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards, να αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα, να αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις, να μην είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη, να αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Πίνακας 33

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

1.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	17	15,0
Πολύ	23	20,4
Αρκετά	36	31,9
Λίγο	29	25,7
Καθόλου	8	7,1
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 34

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

2.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	17	15,0
Πολύ	21	18,6
Αρκετά	34	30,1
Λίγο	27	23,9
Καθόλου	14	12,4
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 35

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

3.Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	11	9,7
Πολύ	9	8,0
Αρκετά	27	23,9
Λίγο	23	20,4
Καθόλου	43	38,1
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 36

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

4.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	17	15,0
Πολύ	21	18,6
Αρκετά	23	20,4
Λίγο	43	38,1
Καθόλου	9	8,0
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 37

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

5.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	11	9,7
Πολύ	7	6,2
Αρκετά	16	14,2
Λίγο	18	15,9
Καθόλου	61	54,0
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 38

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

6.Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	28	24,8
Πολύ	27	23,9
Αρκετά	33	29,2
Λίγο	15	13,3
Καθόλου	10	8,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 39

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

7.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	22	19,5
Πολύ	31	27,4
Αρκετά	36	31,9
Λίγο	11	9,7
Καθόλου	13	11,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 40

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

8.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	35	31,0
Πολύ	40	35,4
Αρκετά	17	15,0
Λίγο	10	8,8
Καθόλου	11	9,7
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 41

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

9.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	11	9,7
Πολύ	13	11,5
Αρκετά	26	23,0
Λίγο	15	13,3
Καθόλου	48	42,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 42

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

10.Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	13	11,5
Πολύ	27	23,9
Αρκετά	24	21,2
Λίγο	22	19,5
Καθόλου	27	23,9
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 43

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

11.Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	17	15,0
Πολύ	38	33,6
Αρκετά	32	28,3
Λίγο	15	13,3
Καθόλου	11	9,7
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 44

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

12.Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	12	10,6
Πολύ	23	20,4
Αρκετά	29	25,7
Λίγο	29	25,7
Καθόλου	20	17,7
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 45

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

13. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	23	20,4
Πολύ	24	21,2
Αρκετά	28	24,8
Λίγο	16	14,2
Καθόλου	22	19,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 46

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

14. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	16	14,2
Πολύ	28	24,8
Αρκετά	30	26,5
Λίγο	17	15,0
Καθόλου	22	19,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 47

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

15. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	9	8,0
Πολύ	12	10,6
Αρκετά	22	19,5
Λίγο	22	19,5
Καθόλου	48	42,5
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 48

1.Ο/η διευθυντής/ντρια στο σχολείο:

16.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	12	10,6
Πολύ	4	3,5
Αρκετά	37	32,7
Λίγο	24	21,2
Καθόλου	36	31,9
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 49

Ανάλυση διακύμανσης (T test) ως προς τη μεταβλητή φύλο των υποκειμένων, σε σχέση με τα υποερωτήματα του άξονα «Στοιχεία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα»

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1_1	Άνδρες	28	2,55	1,085	,172
	Γυναίκες	85	3,02	1,168	,112
D1_2	Άνδρες	28	3,00	1,281	,203
	Γυναίκες	85	3,04	1,267	,122
D1_3	Άνδρες	28	3,40	1,374	,217
	Γυναίκες	85	3,81	1,269	,122
D1_4	Άνδρες	28	2,95	1,260	,199
	Γυναίκες	85	3,04	1,237	,119
D1_5	Άνδρες	28	3,95	1,339	,212
	Γυναίκες	85	3,91	1,424	,137
D1_6	Άνδρες	28	2,85	1,167	,184
	Γυναίκες	85	2,57	1,247	,120
D1_7	Άνδρες	28	2,80	1,137	,180
	Γυναίκες	85	2,69	1,265	,122
D1_8	Άνδρες	28	2,25	1,428	,226
	Γυναίκες	85	2,35	1,270	,122
D1_9	Άνδρες	28	3,45	1,377	,218
	Γυναίκες	85	3,72	1,373	,132
D1_10	Άνδρες	28	3,20	1,305	,206



	Γυναίκες	85	3,20	1,386	,133
D1_11	Άνδρες	28	3,15	1,122	,177
	Γυναίκες	85	2,67	1,192	,115
D1_12	Άνδρες	28	3,40	1,257	,199
	Γυναίκες	85	3,20	1,229	,118
D1_13	Άνδρες	28	2,65	1,210	,191
	Γυναίκες	85	2,91	1,463	,141
D1_14	Άνδρες	28	3,15	1,167	,184
	Γυναίκες	85	3,00	1,408	,135
D1_15	Άνδρες	28	3,75	1,276	,202
	Γυναίκες	85	3,81	1,327	,128
D1_16	Άνδρες	28	3,30	1,436	,227
	Γυναίκες	85	3,80	1,134	,109

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
D1_1	Equal variances assumed	,092	,762	-2,208	146	,029
	Equal variances not assumed			-2,285	74,657	,025
D1_2	Equal variances assumed	,797	,374	-,157	146	,875
	Equal variances not assumed			-,157	69,090	,876
D1_3	Equal variances assumed	1,413	,237	-1,727	146	,086
	Equal variances not assumed			-1,665	65,172	,101
D1_4	Equal variances assumed	,027	,869	-,378	146	,706
	Equal variances not assumed			-,375	68,657	,709
D1_5	Equal variances assumed	,058	,810	,164	146	,870
	Equal variances not assumed			,169	73,825	,866
D1_6	Equal variances assumed	1,636	,203	1,216	146	,226
	Equal variances not assumed			1,254	74,142	,214
D1_7	Equal variances assumed	2,270	,134	,503	146	,615
	Equal variances not assumed			,529	77,083	,598
D1_8	Equal variances assumed	,544	,462	-,419	146	,676
	Equal variances not assumed			-,397	63,235	,693
D1_9	Equal variances assumed	,012	,915	-1,071	146	,286
	Equal variances not assumed			-1,069	69,585	,289
D1_10	Equal variances assumed	,375	,541	-,015	146	,988
	Equal variances not assumed			-,015	73,709	,988
D1_11	Equal variances assumed	,769	,382	2,225	146	,028
	Equal variances not assumed			2,288	73,715	,025
D1_12	Equal variances assumed	,000	,992	,858	146	,392

	Equal variances not assumed			,849	68,373	,399
D1_13	Equal variances assumed	3,850	,052	-,993	146	,322
	Equal variances not assumed			-1,084	83,730	,282
D1_14	Equal variances assumed	4,411	,037	,601	146	,548
	Equal variances not assumed			,655	83,525	,514
D1_15	Equal variances assumed	,183	,670	-,267	146	,790
	Equal variances not assumed			-,271	72,253	,787
D1_16	Equal variances assumed	2,910	,090	-2,195	146	,030
	Equal variances not assumed			-1,970	57,963	,054

Άλλο ερώτημα στην ενότητα αυτή που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ήταν σχετικό τόσο με το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε σχέση με την διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, όσο και με το βαθμό που ο /η διευθυντής/α στο σχολείο χρησιμοποιεί τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας.

Συγκεκριμένα τα ερωτήματα αναφέρονται σε τεχνικές της διεύθυνσης του σχολείου και το ρόλο της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου T test παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δύο επιμέρους ομάδες του δείγματός μας σε σχέση με τα υποερωτήματα αυτά. (Πίνακας 62)

Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι ο/η διευθυντής/α στο σχολείο σε σχέση με τη διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα είναι αρκετά σημαντικός/ή και μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ειδικότερα σε θετικό βαθμό οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν στις εξής τεχνικές της διεύθυνσης:

1. Αποφεύγει να διαχειριστεί τη σύγκρουση. (Πίνακας 50- 55) 15,9%
2. Συμβιβάζει τις δύο πλευρές, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση. 47,8%

3. Εξομαλύνει την κατάσταση πείθοντας τη μία πλευρά να υποχωρήσει και δίνοντας έμφαση στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. 25,7%
4. Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να αναγκάσει τις δύο αντικρουόμενες πλευρές να σταματήσουν τη σύγκρουση. 22,1%
5. Συνεργάζεται με τις δύο πλευρές για να βρει την καλύτερη λύση και για τους δύο. 56,6%

Πίνακας 50

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/ντρια στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας και σε ποιο βαθμό θα θέλατε να τις χρησιμοποιεί;

1.αποφεύγει να διαχειριστεί τη σύγκρουση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	9	8,0
Πολύ	9	8,0
Αρκετά	20	17,7
Λίγο	31	27,4
Καθόλου	44	38,9
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 51

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/ντρια στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας και σε ποιο βαθμό θα θέλατε να τις χρησιμοποιεί;

2.συμβιβάζει τις δύο πλευρές, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	15	13,3
Πολύ	39	34,5
Αρκετά	37	32,7
Λίγο	12	10,6
Καθόλου	10	8,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 52

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/ντρια στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας και σε ποιο βαθμό θα θέλατε να τις χρησιμοποιεί;

3.εξομαλύνει την κατάσταση πείθοντας τη μία πλευρά να υποχωρήσει δίνοντας έμφαση στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	12	10,6
Πολύ	17	15,0
Αρκετά	42	37,2
Λίγο	27	23,9
Καθόλου	15	13,3
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 53

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/ντρια στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας και σε ποιο βαθμό θα θέλατε να τις χρησιμοποιεί;

4.χρησιμοποιεί την εξουσία του για να αναγκάσει τις δύο αντικρουόμενες πλευρές να σταματήσουν τη σύγκρουση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	12	10,6
Πολύ	13	11,5
Αρκετά	16	14,2
Λίγο	34	30,1
Καθόλου	38	33,6
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 54

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/ντρια στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας και σε ποιο βαθμό θα θέλατε να τις χρησιμοποιεί;

5.συνεργάζεται με τις δύο πλευρές για να βρει την καλύτερη λύση και για τους δύο

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	34	30,1
Πολύ	30	26,5
Αρκετά	25	22,1
Λίγο	13	11,5
Καθόλου	11	9,7
Σύνολο	113	100,0

Οι εκπαιδευτικοί φάνηκε να θεωρούν ότι η διεύθυνση του σχολείου μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Επίσης, θεωρούν ότι εάν η διεύθυνση προβαίνει σε τεχνικές όπως το να αποφεύγει να διαχειριστεί τη σύγκρουση, να συμβιβάζει τις δύο πλευρές, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση, να εξομαλύνει την κατάσταση πείθοντας τη μία πλευρά να υποχωρήσει και δίνοντας έμφαση στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων, να χρησιμοποιεί την εξουσία της για να αναγκάσει τις δύο αντικρουόμενες πλευρές να σταματήσουν τη σύγκρουση και να συνεργάζεται με τις δύο πλευρές για να βρει την καλύτερη λύση και για τους δύο, τότε θα υπάρχει σημαντικό αποτέλεσμα και μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Σε άλλο ερώτημα ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν αν θα υπάρξουν συγκρούσεις στο σχολείο με δεδομένη την υποχρεωτικότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής. Από τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι συμφωνούν ότι θα υπάρξουν συγκρούσεις στο σχολείο με δεδομένη την υποχρεωτικότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής από τη νέα χρονιά και δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις αυτές θα προκύψουν από τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς ανάλογα με τη θέση του σχολείου και την πληροφόρηση που θα έχουν.

Πίνακας 55

4. Με δεδομένη την εισαγωγή του προγράμματος της σεξουαλικής αγωγής από το ΥΠΕΠΘ για την επόμενη χρονιά, πιστεύετε ότι θα υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
ΝΑΙ	60	53,1
ΟΧΙ	53	46,9
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 56

5. Αν ΝΑΙ από ποιους;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Από παλιούς εκπαιδευτικούς	4	3,5
Από κάποιους θρησκόληπτους συναδέλφους	1	,9
Από μαθητές	2	1,8
Από μερίδα γονέων	1	,9
Από ορισμένους μόνο γονείς (θρησκόληπτους - αλλοδαπούς)	2	1,8
Από το σύνολο των εκπαιδευτικών	15	13,3
Από τους μόνιμους Διευθυντές	2	1,8
Από τους νέους εκπαιδευτικούς που δεν επιμορφώθηκαν	1	,9
Σύνολο	113	100,0

Σε άλλο ερώτημα ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν αν πιστεύουν στην αναγκαιότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής. Από τις

απαντήσεις τους φάνηκε ότι συμφωνούν ότι θα πρέπει να διδαχθεί η σεξουαλική αγωγή από τη νέα χρονιά και δήλωσαν ότι πιστεύουν στην αναγκαιότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής σε ποσοστό 83,2%. Τα ίδια ποσοστά 83,2 ΝΑΙ, έδωσαν και στο επόμενο ερώτημα: Αν πιστεύουν ότι η ανάθεση παιδαγωγικών προγραμμάτων από το ΥΠΕΠΘ, χωρίς σωστή ενημέρωση - καθοδήγηση, καθώς και η από μέρους τους ανάληψη και παρουσίασή τους, τους δημιουργεί επιπρόσθετο άγχος και συγκρούσεις.

Πίνακας 57

6. Πιστεύετε στην αναγκαιότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
ΝΑΙ	94	83,2
όχι	19	16,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 58

6. Η εκπόνηση παιδαγωγικών προγραμμάτων από το ΥΠΕΠΘ (σεξουαλική αγωγή, περιβαλλοντική αγωγή, διατροφή και υγεία κ.ά.), η ελλιπής ενημέρωση, η επεξεργασία κ η παρουσίασή τους, δημιουργούν πιστεύετε επιπρόσθετο άγχος και συγκρουσιακές καταστάσεις;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
ΝΑΙ	96	85,0
ΟΧΙ	17	15,0
Σύνολο	113	100,0

Σε άλλο ερώτημα ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν αν πιστεύουν ότι η πολύχρονη "αδιοριστία" και η "αβεβαιότητα" είναι παράγοντας άγχους γι' αυτούς και κατ' επέκταση και συγκρούσεων. Από τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι συμφωνούν σε ποσοστό 83,8%.



Σε άλλο ερώτημα ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν αν πιστεύουν ότι η γραφειοκρατία και οι απαιτήσεις σε συμπλήρωση εγγράφων από την Υπηρεσία τους προσθέτει επιπλέον φόρτο εργασίας.

Από τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι συμφωνούν σε ποσοστό 59,5% και ότι το θέμα αυτό αποτελεί κάποιες φορές παράγοντα σύγκρουσης σε ποσοστό 90,3%.

Πίνακας 59

8. Η γραφειοκρατία και οι απαιτήσεις σε συμπλήρωση εγγράφων από την Υπηρεσία σας προσθέτει επιπλέον φόρτο εργασίας;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
ΝΑΙ	64	56,6
ΟΧΙ	49	43,4
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 60

9. Αυτό αποτελεί κάποιες φορές παράγοντα σύγκρουσης;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
ΝΑΙ	102	90,3
ΟΧΙ	11	9,7
Σύνολο	113	100,0

Από τις απαντήσεις τους, επίσης, φάνηκε ότι συμφωνούν σε ποσοστό 66,2% και 77,0% αντίστοιχα, οι παλιοί εκπαιδευτικοί, καθώς και οι παλιοί αναπληρωτές, όπως και οι διευθυντές σε ποσοστό 28,3% τους αντιμετωπίζουν θετικά.

Πίνακας 61

10. Οι παλιοί εκπαιδευτικοί πώς σας αντιμετωπίζουν;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Πάρα πολύ καλά	50	44,2
Πολύ καλά	32	28,3
Αρκετά καλά	24	21,2
Λίγο καλά	5	4,4
Καθόλου καλά	2	1,8
Σύνολο	113	100,0

Σε άλλο ερώτημα ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν αν πιστεύουν ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στα ολιγοθέσια-επαρχιακά και στα πολυθέσια αστικά σχολεία;

Από τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι συμφωνούν σε ποσοστό 91,2%.

Πίνακας 62

12. Πιστεύετε ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στα ολιγοθέσια-επαρχιακά και στα πολυθέσια αστικά σχολεία;

	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Ναι	103	91,2
Όχι	10	8,8
Σύνολο	113	100,0

Πίνακας 63

Group Statistics					
	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	Άνδρες	28	3,45	,986	,156
	Γυναίκες	85	3,46	,980	,094
B2	Άνδρες	28	3,20	,883	,140
	Γυναίκες	85	3,13	,844	,081
B3	Άνδρες	28	3,55	1,176	,186
	Γυναίκες	85	3,37	1,227	,118
B4	Άνδρες	28	3,40	1,172	,185
	Γυναίκες	85	3,30	1,035	,100
B5	Άνδρες	28	3,25	1,149	,182
	Γυναίκες	85	3,31	1,001	,096
B2_A	Άνδρες	28	5,40	2,509	,397
	Γυναίκες	85	4,17	2,080	,200
B3_A	Άνδρες	28	1,50	1,038	,164
	Γυναίκες	85	2,00	1,253	,121
B4_A	Άνδρες	28	1,35	,580	,092
	Γυναίκες	85	1,41	,597	,057
B5_A	Άνδρες	28	4,30	,853	,135
	Γυναίκες	85	3,98	1,184	,114
C1	Άνδρες	28	2,85	1,292	,204
	Γυναίκες	85	3,41	1,261	,121
C2_1	Άνδρες	28	3,05	1,176	,186
	Γυναίκες	85	3,41	1,103	,106
C2_2	Άνδρες	28	3,15	1,122	,177

	Γυναίκες	85	3,22	1,088	,105
C2_3	Άνδρες	28	3,05	1,085	,172
	Γυναίκες	85	3,09	1,098	,106
C2_4	Άνδρες	28	3,65	1,075	,170
	Γυναίκες	85	3,43	1,232	,119
C2_5	Άνδρες	28	3,20	1,091	,172
	Γυναίκες	85	3,11	1,202	,116
C2_6	Άνδρες	28	3,20	1,091	,172
	Γυναίκες	85	3,28	1,183	,114
C2_7	Άνδρες	28	3,05	1,037	,164
	Γυναίκες	85	3,09	1,242	,120
C2_8	Άνδρες	28	3,25	1,193	,189
	Γυναίκες	85	2,93	1,266	,122
C2_9	Άνδρες	28	3,15	1,167	,184
	Γυναίκες	85	3,19	1,269	,122
C3	Άνδρες	28	2,45	1,300	,206
	Γυναίκες	85	2,22	1,035	,100
C4_1	Άνδρες	28	1,95	1,037	,164
	Γυναίκες	85	1,87	1,042	,100
C4_2	Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
	Γυναίκες	85	1,78	,960	,092
C4_3	Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
	Γυναίκες	85	2,15	1,134	,109
C4_4	Άνδρες	28	1,80	1,137	,180
	Γυναίκες	85	2,02	,995	,096

C4_5	Άνδρες	28	2,20	1,305	,206
	Γυναίκες	85	2,43	1,247	,120
C4_6	Άνδρες	28	2,10	1,008	,159
	Γυναίκες	85	2,22	1,035	,100
C4_7	Άνδρες	28	1,75	,899	,142
	Γυναίκες	85	1,91	,991	,095
C4_8	Άνδρες	28	2,00	1,109	,175
	Γυναίκες	85	2,02	,995	,096
C4_9	Άνδρες	28	2,75	1,104	,174
	Γυναίκες	85	2,43	1,217	,117
D1_1	Άνδρες	28	2,55	1,085	,172
	Γυναίκες	85	3,02	1,168	,112
D1_2	Άνδρες	28	3,00	1,281	,203
	Γυναίκες	85	3,04	1,267	,122
D1_3	Άνδρες	28	3,40	1,374	,217
	Γυναίκες	85	3,81	1,269	,122
D1_4	Άνδρες	28	2,95	1,260	,199
	Γυναίκες	85	3,04	1,237	,119
D1_5	Άνδρες	28	3,95	1,339	,212
	Γυναίκες	85	3,91	1,424	,137
D1_6	Άνδρες	28	2,85	1,167	,184
	Γυναίκες	85	2,57	1,247	,120
D1_7	Άνδρες	28	2,80	1,137	,180
	Γυναίκες	85	2,69	1,265	,122
D1_8	Άνδρες	28	2,25	1,428	,226

	Γυναίκες	85	2,35	1,270	,122
D1_9	Άνδρες	28	3,45	1,377	,218
	Γυναίκες	85	3,72	1,373	,132
D1_10	Άνδρες	28	3,20	1,305	,206
	Γυναίκες	85	3,20	1,386	,133
D1_11	Άνδρες	28	3,15	1,122	,177
	Γυναίκες	85	2,67	1,192	,115
D1_12	Άνδρες	28	3,40	1,257	,199
	Γυναίκες	85	3,20	1,229	,118
D1_13	Άνδρες	28	2,65	1,210	,191
	Γυναίκες	85	2,91	1,463	,141
D1_14	Άνδρες	28	3,15	1,167	,184
	Γυναίκες	85	3,00	1,408	,135
D1_15	Άνδρες	28	3,75	1,276	,202
	Γυναίκες	85	3,81	1,327	,128
D1_16	Άνδρες	28	3,30	1,436	,227
	Γυναίκες	85	3,80	1,134	,109
D2_1	Άνδρες	28	3,70	1,159	,183
	Γυναίκες	85	3,83	1,308	,126
D2_2	Άνδρες	28	2,75	1,006	,159
	Γυναίκες	85	2,74	1,179	,113
D2_3	Άνδρες	28	3,30	,911	,144
	Γυναίκες	85	3,13	1,208	,116
D2_4	Άνδρες	28	3,55	1,339	,212
	Γυναίκες	85	3,63	1,358	,131

D2_5	Άνδρες	28	2,55	1,300	,206
	Γυναίκες	85	2,48	1,391	,134
D4	Άνδρες	28	1,45	,504	,080
	Γυναίκες	85	1,46	,501	,048
D6	Άνδρες	28	1,05	,221	,035
	Γυναίκες	85	1,20	,405	,039
D7	Άνδρες	28	1,20	,405	,064
	Γυναίκες	85	1,15	,357	,034
D8	Άνδρες	28	1,20	,405	,064
	Γυναίκες	85	1,48	,502	,048
D9	Άνδρες	28	1,10	,304	,048
	Γυναίκες	85	1,13	,337	,032
D10	Άνδρες	28	2,25	,954	,151
	Γυναίκες	85	2,15	1,066	,103
D11	Άνδρες	28	1,90	,778	,123
	Γυναίκες	85	1,96	,966	,093
D11_1	Άνδρες	28	2,25	,954	,151
	Γυναίκες	85	1,89	1,088	,105
D12	Άνδρες	28	1,15	,362	,057
	Γυναίκες	85	1,07	,263	,025

Πίνακας 64

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B1	Equal variances assumed	,057	,812	-,071	146	,943	-,013	,182	-,372	,346
	Equal variances not assumed			-,071	69,414	,943	-,013	,182	-,376	,350
B2	Equal variances assumed	1,006	,318	,445	146	,657	,070	,158	-,242	,383
	Equal variances not assumed			,436	67,055	,664	,070	,161	-,252	,393
B3	Equal variances assumed	,023	,879	,800	146	,425	,180	,225	-,264	,624
	Equal variances not assumed			,816	72,535	,417	,180	,220	-,259	,619
B4	Equal variances assumed	1,576	,211	,522	146	,602	,104	,199	-,289	,496
	Equal variances not assumed			,493	62,836	,624	,104	,210	-,317	,524
B5	Equal variances assumed	,818	,367	-,336	146	,738	-,065	,193	-,446	,317
	Equal variances not assumed			-,315	62,228	,754	-,065	,206	-,476	,346
B2_A	Equal variances assumed	2,395	,124	3,025	146	,003	1,233	,408	,427	2,039
	Equal variances not assumed			2,775	59,961	,007	1,233	,444	,344	2,122
B3_A	Equal variances assumed	3,350	,069	-2,252	146	,026	-,500	,222	-,939	-,061
	Equal variances not assumed			-2,456	83,605	,016	-,500	,204	-,905	-,095
B4_A	Equal variances assumed	,541	,463	-,524	146	,601	-,057	,110	-,274	,159
	Equal variances not assumed			-,531	71,590	,597	-,057	,108	-,273	,158
B5_A	Equal variances assumed	2,905	,090	1,557	146	,122	,319	,205	-,086	,723



	Equal variances not assumed			1,804	96,538	,074	,319	,177	-,032	,669
C1	Equal variances assumed	,002	,961	-2,373	146	,019	-,557	,235	-1,022	-,093
	Equal variances not assumed			-2,346	68,265	,022	-,557	,238	-1,031	-,083
C2_1	Equal variances assumed	,120	,729	-1,720	146	,088	-,357	,208	-,768	,053
	Equal variances not assumed			-1,670	65,997	,100	-,357	,214	-,785	,070
C2_2	Equal variances assumed	,704	,403	-,356	146	,723	-,072	,203	-,474	,329
	Equal variances not assumed			-,351	67,893	,727	-,072	,206	-,483	,339
C2_3	Equal variances assumed	,335	,564	-,210	146	,834	-,043	,203	-,443	,358
	Equal variances not assumed			-,211	70,526	,833	-,043	,201	-,444	,359
C2_4	Equal variances assumed	4,534	,035	1,015	146	,312	,224	,221	-,212	,660
	Equal variances not assumed			1,081	79,303	,283	,224	,207	-,188	,637
C2_5	Equal variances assumed	,971	,326	,409	146	,683	,089	,217	-,340	,518
	Equal variances not assumed			,428	76,360	,670	,089	,208	-,325	,502
C2_6	Equal variances assumed	1,482	,225	-,363	146	,717	-,078	,214	-,502	,346
	Equal variances not assumed			-,376	75,164	,708	-,078	,207	-,489	,334
C2_7	Equal variances assumed	3,068	,082	-,193	146	,847	-,043	,220	-,478	,393
	Equal variances not assumed			-,210	82,962	,834	-,043	,203	-,446	,361
C2_8	Equal variances assumed	,182	,670	1,404	146	,162	,324	,231	-,132	,780
	Equal variances not assumed			1,443	73,634	,153	,324	,225	-,123	,771
C2_9	Equal variances assumed	,131	,718	-,153	146	,879	-,035	,230	-,490	,419
	Equal variances not assumed			-,159	75,377	,874	-,035	,221	-,476	,406
C3	Equal variances assumed	3,741	,055	1,107	146	,270	,228	,206	-,179	,635
	Equal variances not assumed			,997	58,301	,323	,228	,228	-,229	,685
C4_1	Equal variances assumed	1,156	,284	,413	146	,680	,080	,193	-,301	,460
	Equal variances not assumed			,414	70,083	,680	,080	,192	-,304	,463
C4_2	Equal variances assumed	1,301	,256	1,198	146	,233	,222	,186	-,144	,589

	Equal variances not assumed			1,121	61,910	,267	,222	,198	-,174	,619
C4_3	Equal variances assumed	,321	,572	-,710	146	,479	-,148	,209	-,561	,264
	Equal variances not assumed			-,717	71,149	,476	-,148	,207	-,560	,264
C4_4	Equal variances assumed	2,826	,095	-1,141	146	,256	-,219	,192	-,597	,160
	Equal variances not assumed			-1,073	62,446	,287	-,219	,204	-,626	,189
C4_5	Equal variances assumed	,089	,766	-,967	146	,335	-,226	,234	-,688	,236
	Equal variances not assumed			-,947	67,055	,347	-,226	,239	-,702	,250
C4_6	Equal variances assumed	,172	,679	-,642	146	,522	-,122	,190	-,498	,254
	Equal variances not assumed			-,650	71,469	,517	-,122	,188	-,497	,252
C4_7	Equal variances assumed	,037	,848	-,879	146	,381	-,157	,179	-,511	,196
	Equal variances not assumed			-,920	76,386	,361	-,157	,171	-,498	,183
C4_8	Equal variances assumed	3,728	,055	-,097	146	,923	-,019	,190	-,394	,357
	Equal variances not assumed			-,093	63,648	,926	-,019	,200	-,418	,381
C4_9	Equal variances assumed	1,371	,243	1,474	146	,143	,324	,220	-,110	,758
	Equal variances not assumed			1,542	76,377	,127	,324	,210	-,094	,743
D1_1	Equal variances assumed	,092	,762	-2,208	146	,029	-,469	,212	-,888	-,049
	Equal variances not assumed			-2,285	74,657	,025	-,469	,205	-,877	-,060
D1_2	Equal variances assumed	,797	,374	-,157	146	,875	-,037	,235	-,502	,428
	Equal variances not assumed			-,157	69,090	,876	-,037	,236	-,509	,435
D1_3	Equal variances assumed	1,413	,237	-1,727	146	,086	-,415	,240	-,890	,060
	Equal variances not assumed			-1,665	65,172	,101	-,415	,249	-,912	,083
D1_4	Equal variances assumed	,027	,869	-,378	146	,706	-,087	,230	-,542	,368
	Equal variances not assumed			-,375	68,657	,709	-,087	,232	-,550	,376
D1_5	Equal variances assumed	,058	,810	,164	146	,870	,043	,259	-,470	,555
	Equal variances not assumed			,169	73,825	,866	,043	,252	-,460	,545
D1_6	Equal variances assumed	1,636	,203	1,216	146	,226	,276	,227	-,173	,724

	Equal variances not assumed			1,254	74,142	,214	,276	,220	-,163	,714
D1_7	Equal variances assumed	2,270	,134	,503	146	,615	,115	,228	-,336	,566
	Equal variances not assumed			,529	77,083	,598	,115	,217	-,317	,547
D1_8	Equal variances assumed	,544	,462	-,419	146	,676	-,102	,243	-,583	,379
	Equal variances not assumed			-,397	63,235	,693	-,102	,257	-,615	,411
D1_9	Equal variances assumed	,012	,915	-1,071	146	,286	-,272	,254	-,775	,230
	Equal variances not assumed			-1,069	69,585	,289	-,272	,255	-,780	,236
D1_10	Equal variances assumed	,375	,541	-,015	146	,988	-,004	,253	-,503	,496
	Equal variances not assumed			-,015	73,709	,988	-,004	,246	-,493	,486
D1_11	Equal variances assumed	,769	,382	2,225	146	,028	,483	,217	,054	,913
	Equal variances not assumed			2,288	73,715	,025	,483	,211	,062	,904
D1_12	Equal variances assumed	,000	,992	,858	146	,392	,196	,229	-,256	,649
	Equal variances not assumed			,849	68,373	,399	,196	,231	-,265	,658
D1_13	Equal variances assumed	3,850	,052	-,993	146	,322	-,257	,259	-,770	,255
	Equal variances not assumed			-1,084	83,730	,282	-,257	,238	-,730	,215
D1_14	Equal variances assumed	4,411	,037	,601	146	,548	,150	,249	-,343	,643
	Equal variances not assumed			,655	83,525	,514	,150	,229	-,305	,605
D1_15	Equal variances assumed	,183	,670	-,267	146	,790	-,065	,243	-,545	,416
	Equal variances not assumed			-,271	72,253	,787	-,065	,239	-,541	,411
D1_16	Equal variances assumed	2,910	,090	-2,195	146	,030	-,496	,226	-,943	-,049
	Equal variances not assumed			-1,970	57,963	,054	-,496	,252	-1,000	,008
D2_1	Equal variances assumed	,750	,388	-,567	146	,571	-,133	,235	-,598	,331
	Equal variances not assumed			-,600	78,113	,550	-,133	,222	-,576	,309
D2_2	Equal variances assumed	,768	,382	,044	146	,965	,009	,210	-,406	,425
	Equal variances not assumed			,047	81,090	,962	,009	,195	-,380	,398
D2_3	Equal variances assumed	5,085	,026	,810	146	,419	,170	,210	-,245	,586

	Equal variances not assumed			,920	92,064	,360	,170	,185	-,197	,538
D2_4	Equal variances assumed	,016	,899	-,318	146	,751	-,080	,250	-,574	,415
	Equal variances not assumed			-,320	70,626	,750	-,080	,249	-,576	,416
D2_5	Equal variances assumed	,585	,446	,271	146	,787	,069	,253	-,432	,569
	Equal variances not assumed			,279	74,217	,781	,069	,245	-,420	,557
D4	Equal variances assumed	,088	,767	-,140	146	,889	-,013	,093	-,196	,171
	Equal variances not assumed			-,139	69,397	,890	-,013	,093	-,199	,173
D6	Equal variances assumed	29,164	,000	-2,277	146	,024	-,154	,068	-,287	-,020
	Equal variances not assumed			-2,940	125,589	,004	-,154	,052	-,257	-,050
D7	Equal variances assumed	2,151	,145	,756	146	,451	,052	,069	-,084	,187
	Equal variances not assumed			,713	62,757	,478	,052	,073	-,093	,197
D8	Equal variances assumed	58,534	,000	-3,181	146	,002	-,281	,088	-,456	-,107
	Equal variances not assumed			-3,509	85,854	,001	-,281	,080	-,441	-,122
D9	Equal variances assumed	,988	,322	-,487	146	,627	-,030	,061	-,150	,091
	Equal variances not assumed			-,511	76,929	,611	-,030	,058	-,145	,086
D10	Equal variances assumed	,080	,777	,530	146	,597	,102	,192	-,278	,481
	Equal variances not assumed			,558	77,385	,578	,102	,182	-,261	,465
D11	Equal variances assumed	,167	,684	-,370	146	,712	-,063	,170	-,399	,273
	Equal variances not assumed			-,408	86,043	,684	-,063	,154	-,369	,244
D11_1	Equal variances assumed	,003	,958	1,851	146	,066	,361	,195	-,024	,747
	Equal variances not assumed			1,967	78,943	,053	,361	,184	-,004	,727
D12	Equal variances assumed	7,514	,007	1,402	146	,163	,076	,054	-,031	,183
	Equal variances not assumed			1,214	55,022	,230	,076	,063	-,049	,201

## **Κεφάλαιο 5**

### **Σχολιασμός και ανάλυση των ευρημάτων – Συμπεράσματα**

#### **5.1. Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα**

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση και παρουσίαση των επιμέρους ερωτημάτων τα οποία απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: «Ποια είναι η αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ο ρόλος του διευθυντή στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου;», έχουν συνοπτικά ως εξής:

Οι εκπαιδευτικοί, φάνηκε να δηλώνουν ότι:

- μεταξύ δασκάλων, δασκάλων και γονέων, δασκάλων και διεύθυνσης, διεύθυνσης και γονέων και μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών δεν παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στο σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι οι αιτίες που θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολείο είναι η διαφορετικότητα αξιών, αντιλήψεων και κουλτούρας, οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των μελών, η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων, οι περιορισμένοι πόροι (σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό).

Η διεύθυνση διαχειρίζεται συχνά τις συγκρούσεις στο σχολείο ενώ ακολουθεί η συμβολή των ίδιων των δασκάλων.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας δεν χρειάζεται συνήθως μεσολάβηση τρίτου προσώπου.

## 5.2. Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση και παρουσίαση των επιμέρους ερωτημάτων τα οποία απαντούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: «Ποιες μορφές σύγκρουσης εκδηλώνονται στα δημοτικά σχολεία των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου;» έχουν συνοπτικά ως εξής:

Οι εκπαιδευτικοί, φάνηκε να θεωρούν ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό περιβάλλον δεν μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Θεωρούν ότι οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων, όπως η ενίσχυση της συνοχής της ομάδας, η ενίσχυση των δεξιοτήτων, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ενσυναίσθησης, η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου, η αύξηση της παραγωγικότητας των δασκάλων λόγω του ανταγωνισμού, η βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η συμβολή τους στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών, η συμβολή τους στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων από τις οποίες μπορούν να προκύψουν νέοι τρόποι δράσης, είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Δήλωσαν ότι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και απαντούν ότι οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων όπως: η αξιολόγηση σημαντικότητας αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων, η δυσχέρεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, η παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων του σχολείου, η αρνητική επίδραση στη συνοχή της ομάδας, η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και η αύξηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

### 5.3. Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση και παρουσίαση των επιμέρους ερωτημάτων τα οποία απαντούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Σε ποιους τομείς εντοπίζονται τα αίτια των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου;» έχουν ως εξής:

Οι εκπαιδευτικοί, θεωρούν ότι τα αίτια των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των Νομών Ρεθύμνης και Λασιθίου εντοπίζονται σε διάφορους τομείς, που είναι: η έλλειψη συντονισμού και η εμφάνιση σημείων τριβής, οι διαφορετικές αντιλήψεις, που οδηγούν σε διαφορετικές απόψεις για το τι πρέπει να γίνει μέσα στο σχολείο, η κακή επικοινωνία, που οδηγεί σε παρεξηγήσεις, ο ανταγωνισμός και τα προσωπικά προβλήματα και η ανεπαρκής σύνδεση των μελών της σχολικής κοινότητας.

Επίσης, θεωρούν ότι η διεύθυνση του σχολείου μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι θα υπάρξουν συγκρούσεις στο σχολείο με δεδομένη την εισαγωγή του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής από τη νέα χρονιά και οι συγκρούσεις αυτές θα προκύψουν από τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς ανάλογα με τη θέση του σχολείου και την πληροφόρηση/ ενημέρωση που θα έχουν.

Θεωρούν ότι η ανάληψη και παρουσίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από μέρους τους, χωρίς κατάλληλη επιμόρφωση, δημιουργεί και άγχος και συγκρούσεις.

Συμφωνούν ότι θα πρέπει να διδαχθεί η σεξουαλική αγωγή από τη νέα χρονιά και δήλωσαν ότι πιστεύουν στην αναγκαιότητα του μαθήματος.

Επιβεβαιώνουν ότι η πολύχρονη "αδιοριστία" και η "αβεβαιότητα" είναι παράγοντες άγχους για αυτούς και κατ' επέκταση και συγκρούσεων.

## **Προτάσεις για παραπέρα έρευνα**

Σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση των σχολικών συγκρούσεων από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του Διευθυντή (Διερεύνηση στάσεων και απόψεων των αναπληρωτών-ωρομισθίων εκπαιδευτικών στους Ν. Ρεθύμνης και Λασιθίου)

Επειδή πραγματοποιήθηκε σε μια μόνο νησιωτική περιοχή και σε μικρό αντιπροσωπευτικό δείγμα εκπαιδευτικών, δεν μπορούν τα αποτελέσματα να γενικευτούν.

Τα νέα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία διαμορφώνονται και μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο άλλων ερευνών είναι τα εξής:

- Διερεύνηση των απόψεων των ίδιων των διευθυντών για τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα.
- Συγκριτική διερεύνηση των απόψεων των γονέων και των εκπαιδευτικών για τις συγκρούσεις.
- Διερεύνηση των αιτιών για τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα.
- Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

Θεωρούμε ότι, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για νέες προσπάθειες στον τομέα αυτό.



## Βιβλιογραφία

- Di Paola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (5), 238-244.
- Dogan, S. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.
- Getzels, J.W., Guba, E.G. (1957). Social behavior and the administrative process. *The School review*, 4, 423-441.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Korsgaard, A., Brodt, E. & Sapienza, J. (2003). Trust, identity, and individual attachment: Promoting individual's cooperation in groups (pp. 113-130). Στο M.A. West, D. Tjosvold, and K.D. Smith (eds.). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. Chichester, UK: Wiley.
- Montana, P., Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ: κλασική θεωρία Μάνατζμεντ, δομές οργανισμών, Μάνατζμεντ προσωπικού και δυναμική ομάδων εργασίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mullins, L. (1996<sup>4</sup>). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.
- Owens, R .G. (1998). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2007<sup>9</sup>). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson Education.
- Rahim, A. (2001<sup>3</sup>). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Wall, J. A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21 (3), 515-558.

- Somech A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008α). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α'. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2012). Συγκρούσεις-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία. Στο Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής* (σσ. 183-200). Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Ανθής, Χ., & Κακλαμάνης, Θ. (2007). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Ανακτήθηκε 20/12/2014 από [http:// srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14\\_.pdf](http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14_.pdf)
- Αργυροπούλου, Ε. (2015). *Προσεγγίζοντας το αβέβαιο μέλλον – Η λειτουργία του προγραμματισμού στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δίσιγμα.
- Αργυροπούλου, Ε., Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6, (1), 53 – 72, ανακτήθηκε από τον ιστότοπο <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/10846/11993>
- Αργυροπούλου, Κ. (1999). Επαγγελματικό άγχος στους δασκάλους. Η προσέγγιση του όρου και η ανάγκη άμεσης παρέμβασης. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 106, 101-104.
- Ασπρίδης, Γ., Μαλέτσκος, Α. (2017). Ηθική και αποτελεσματικότητα στην εκπαιδευτική ηγεσία: Χαρακτηριστικά ασύμβατα ή αλληλοεξαρτώμενα; *Εισήγηση στο 1<sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Εκπαιδευτική ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες, Τόμος Α',* σελ. 19 – 30, Θεσσαλονίκη, 24 - 26 Νοεμβρίου 2017. Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_1.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_1.pdf)
- Κολιάδης, Ε. (2010). *Συμπεριφορά στο σχολείο. Αξιοποιούμε δυνατότητες, αντιμετωπίζουμε προβλήματα*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ.

- Κουτούζης, Μ. (2008α). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός. Στο: Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Ε. Μαυρογιώργος, Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α ' (σελ. 36-48). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2007). *Στρατηγικές για τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων και προβληματικών συμπεριφορών στη σχολική τάξη*, Επιμορφωτικό Σεμινάριο «Ανάπτυξη κινήτρων και διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο». Κιλκίς, 29 Ιανουαρίου, 5 & 12 Φεβρουαρίου 2007.
- Μουχάγιερ, Χ. (1985). *Συγκρούσεις ρόλων στο έργο του εκπαιδευτικού: Μια έρευνα για τον Έλληνα εκπαιδευτικό της Μέσης Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Τόμος Α'.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Παπασταμάτης, Α. (2005). Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων. Στο Α. Καψάλης (επιμ.). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρης..
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Ίων.
- Πάσχου, Κ. (2012). *Διαχείριση συγκρούσεων και πολυπολιτισμικότητα σε οργανισμούς μάθησης*. (Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά).
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από την 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: Αυτοέκδοση.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*.  
Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ν.1566/1985 (Φ.Ε.Κ.167/30-9-1985,τ.Α') «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Ν.3848/2010 ( Φ.Ε.Κ. 71/19-5-2010 ,αρ.11,12,14) «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού- καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».

Υ.Α. αριθ. 105657/2002 (Φ.Ε.Κ 1340/16-10-2002 τ. Β) «Καθορισμός ειδικότερων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των στελεχών εκπαίδευσης».

## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

[https://docs.google.com/presentation/d/1hv4O6yUY1b6LYgV\\_IVaP6aAPDzicf1j0CqzCAB3BFb0/mobilepresent?slide=id.p7](https://docs.google.com/presentation/d/1hv4O6yUY1b6LYgV_IVaP6aAPDzicf1j0CqzCAB3BFb0/mobilepresent?slide=id.p7)

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πανεπιστήμιο Κρήτης - Σχολή Επιστημών της Αγωγής - Παιδαγωγικό Τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης - Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Ειδικότητας «Διοίκηση και Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση» με θέμα:

**Οι σχολικές συγκρούσεις από την οπτική των αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών στην Α/θμια Εκπαίδευση και ο ρόλος του Διευθυντή**

*(Διερεύνηση στάσεων και απόψεων των εκπαιδευτικών στους Νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου)*

Απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Σχολικών Μονάδων Α/θμιας Εκπαίδευσης στους νομούς Ρεθύμνης και Λασιθίου και η συμπλήρωσή του είναι προαιρετική.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με ειλικρίνεια, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και δεν απαιτεί πάνω από 15 λεπτά από τον χρόνο σας.

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία**

**Μιχαήλ Κοτσάφτης**

**Εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής (ΠΕ 11)**

**Ρέθυμνο**

**Α΄ Δημογραφικά χαρακτηριστικά** (Σημειώστε στο κατάλληλο κουτάκι)

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα
2. Οργανικότητα σχολείου: ...../θέσιο/Δημ. Σχολείο
3. Ηλικία: 20-30  31-40  41-50  51 και άνω
4. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος  Άγαμος  Διαζευγμένος
5. Συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:
6. Χρόνια υπηρεσίας στο τωρινό σχολείο

7. Εκτός από το βασικό πτυχίο τι άλλες σπουδές έχετε κάνει;

- Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό (Master)
- Διδακτορικό
- Μετεκπαίδευση
- Άλλες σπουδές: .....

8. Σχέση εργασίας στο σχολείο:

- αναπληρωτής/α
- ωρομίσθιος/α
- με απόσπαση

9. Εργάζομαι στο σχολείο ως:

- Δάσκαλος/α
- Ειδικότητα

### **Β'. Στοιχεία συγκρούσεων στη σχολική μονάδα**

1. Σε ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στο σχολείο σας μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

		Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
1.	μεταξύ δασκάλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	μεταξύ δασκάλων και γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	μεταξύ δασκάλων και διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	μεταξύ διεύθυνσης και γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	μεταξύ διεύθυνσης και μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	άλλο (προσδιορίστε): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο χώρο της εργασίας σας;

(Ιεραρχήστε με βάση τη σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω αιτίες.)

1.	κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	
2.	περιορισμένοι πόροι (σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό)	
3.	διαφορετικότητα των αξιών, των αντιλήψεων και της κουλτούρας	
4.	συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των εκπαιδευτικών	
5.	ασαφής καθορισμός καθηκόντων	
6.	άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων	
7.	κατανομή των τάξεων	
8.	τρόπος διοίκησης του σχολείου	
9.	αντιπαράθεση μεταξύ διαφόρων ομάδων	
10.	εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών στον εργασιακό χώρο	

3. Ποιες από τις παρακάτω αιτίες θεωρείτε ότι είναι περισσότερο σημαντικές για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στο χώρο της εργασίας σας;

(Ιεραρχήστε βάσει της σειράς σημαντικότητας τις παρακάτω αιτίες.)

1	ελλιπής συμμετοχή και αδιαφορία των γονέων για το παιδαγωγικό έργο του σχολείου	
2	τρόπος διοίκησης του σχολείου	
3	διαφορετικότητα αξιών, αντιλήψεων και κουλτούρας μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων	
5	παρέμβαση των γονέων στο παιδαγωγικό έργο των εκπαιδευτικών	
6	έλλειψη συνεργασίας μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	

4. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο σχολείο που εργάζεστε;

Η διεύθυνση  Οι δάσκαλοι  Κάποιος άλλος;

5. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας χρειάζεται μεσολάβηση τρίτου προσώπου (ΠΕΚΕΣ, Δ/ντής Εκπαίδευσης, Συντονιστής Εκπ/σης);

Πολύ συχνά  Συχνά  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

### Γ'. Συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

1. Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

Πολύ συχνά  Συχνά  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
1	Συμβολή στην επίτευξη των στόχων του σχολείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μετά την επίλυση των συγκρούσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Συμβολή των συγκρούσεων στην εύρεση δημιουργικών λύσεων στα προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Αύξηση της παραγωγικότητας των δασκάλων λόγω του ανταγωνισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ενίσχυση των δεξιοτήτων επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ενσυναίσθησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Συμβολή τους στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων από τις οποίες μπορούν να προκύψουν νέοι τρόποι δράσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Συμβολή τους στην εισαγωγή αλλαγών και	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



καινοτομιών						
-------------	--	--	--	--	--	--

3.Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολικό σας περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

Πολύ συχνά  Συχνά  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

4.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι σημαντικές;

		Πάραπολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
1	Δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων μεταξύ των συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Δυσχέρεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Παραμπόδιση της επίτευξης των στόχων του σχολείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Αρνητική επίδραση στη συνοχή της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Μείωση της απόδοσης των συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Αύξηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Μείωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης των ηττημένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Δ'. Εκπαιδευτική ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

1.Ο/η διευθυντής/α στο σχολείο:

		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
1	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Είναι απών /απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Κάνει ξεκάθαρο το αποτέλεσμα που περιμένει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ακολουθεί την τακτική τού ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε ποιο βαθμό ο /η διευθυντής/α στο σχολείο σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας σας

		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
1	Αποφεύγει να διαχειριστεί τη σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Συμβιβάζει τις δύο πλευρές, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Εξομαλύνει την κατάσταση πείθοντας τη μία πλευρά να υποχωρήσει, δίνοντας έμφαση στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να αναγκάσει τις δύο αντίπαλες πλευρές να σταματήσουν τη σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Συνεργάζεται με τις δύο πλευρές για να βρει την καλύτερη λύση και για τους δύο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Με δεδομένη την υποχρεωτικότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής από το ΥΠΕΠΘ για την επόμενη χρονιά, πιστεύετε ότι θα υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

5. Αν ΝΑΙ από ποιες πλευρές πιστεύετε ότι θα υπάρξουν αρνητικές αντιδράσεις;

.....  
 .....

6. Η εκπόνηση παιδαγωγικών προγραμμάτων από το ΥΠΕΠΘ ( Σεξ Αγωγή, Περιβαλλοντική, Διατροφή κ Υγεία κα), η ελλιπής ενημέρωση- επιμόρφωση, η ανάληψη, επεξεργασία και

παρουσίασή τους από μέρους σας, πιστεύετε ότι σας δημιουργούν επιπρόσθετο άγχος και συγκρουσιακές καταστάσεις;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

7. Πιστεύετε στην αναγκαιότητα του μαθήματος της σεξουαλικής αγωγής;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

8. Η πολύχρονη "αδιοριστία" και η "αβεβαιότητα" είναι παράγοντας άγχους για εσάς και κατ' επέκταση και συγκρούσεων;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

9. Η γραφειοκρατία και οι απαιτήσεις για συμπλήρωση εγγράφων από την Υπηρεσία σας προσθέτει επιπλέον φόρτο εργασίας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

10. Αυτό αποτελεί κάποιες φορές παράγοντα σύγκρουσης;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

11. Οι παλιοί μόνιμοι εκπαιδευτικοί πώς σας αντιμετωπίζουν;

Πάρα πολύ καλά  Πολύ καλά  Αρκετά καλά  Λίγο καλά  Καθόλου καλά

12. Οι παλιοί αναπληρωτές εκπαιδευτικοί πώς σας αντιμετωπίζουν;

Πάρα πολύ καλά  Πολύ καλά  Αρκετά καλά  Λίγο καλά  Καθόλου καλά

13. Οι διευθυντές/ες πώς σας αντιμετωπίζουν;

Πάρα πολύ καλά  Πολύ καλά  Αρκετά καλά  Λίγο καλά  Καθόλου καλά

12. Πιστεύετε ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στα ολιγοθέσια-επαρχιακά και στα πολυθέσια αστικά σχολεία;