



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

website: manedu.teiwest.gr, email: manedu@teiwest.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION
MANAGEMENT

Πανεπιστήμιο Πατρών

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκησης Εκπαίδευσης / **Education Management**»

Διπλωματική Εργασία

«Οργανωσιακές συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες: αιτίες, συνέπειες και στρατηγικές διαχείρισης. Μελέτη περίπτωσης των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αιτωλοακαρνανίας.

Organizational conflict in schools: causes, consequences and management strategies. Case study of principals of Primary Education schools in Aitoloakarn»

Μακρυγιάννης Παναγιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Ραφαηλίδης Απόστολος

Α' Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Δρ. Γεωργιάδη Νίκη

Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Παπαδόπουλος Δημήτρης

Πάτρα, Οκτώβριος 2019

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο **8** του Ν. **1599/1986** και τα άρθρα **2,4,6** παρ. **3** του Ν. **1256/1982**, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών , 2019

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

«Ευχαριστίες ή Αφιέρωση»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν σήμερα ένα αναπόφευκτο φαινόμενο που σημειώνεται στους οργανισμούς και, κατά συνέπεια, και στις σχολικές μονάδες. Ποικίλοι παράγοντες φαίνεται να είναι υπεύθυνοι για την πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, εκ των οποίων κάποιοι από αυτούς γίνονται αντιληπτοί ως περισσότερο απειλητικοί και κάποιοι από αυτούς λιγότερο. Οι συγκρούσεις μέσα στις σχολικές μονάδες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες για όλα τα μέλη και να επιφέρουν σοβαρά προβλήματα εκτός και αν διαχειριστούν με τον κατάλληλο τρόπο, γεγονός που πιθανώς θα οδηγήσει σε θετικές συνέπειες.

Σκοπός: Παρόλο που οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν τμήμα της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, η έρευνα γύρω από αυτές είναι περιορισμένη με αποτέλεσμα να εντοπίζεται ερευνητικό κενό. Η παρούσα ερευνητική εργασία επιδιώκει να συνεισφέρει στην κάλυψη του κενού αυτού, καθώς έχει ως στόχο να διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης πάνω στις οργανωσιακές συγκρούσεις.

Υλικό και μέθοδος: Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στην έρευνα συμμετείχαν 120 διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας.

Αποτελέσματα: Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι η κύρια αιτία πρόκλησης οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες είναι η κακή ποιότητα επικοινωνίας, ενώ ακολουθούν οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών και οι διαφορετικές αντιλήψεις τους. Επίσης, έγινε σαφές ότι οι περισσότεροι διευθυντές αντιλαμβάνονται πως οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό χαρακτήρα επηρεάζοντας με εξίσου αρνητικό τρόπο το κλίμα και τις διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς επίσης και ότι επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική της συνεργασίας για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι διευθυντές, παρόλο που αισθάνονται έτοιμοι να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, αισθάνονται ότι χρειάζονται επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο. Τέλος, δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των προσωπικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών

τους και των στάσεων και των αντιλήψεών τους, σχετικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες.

Συμπεράσματα: Η πρόκληση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες είναι αναπόφευκτη και απαιτείται η σωστή τους διαχείριση από την πλευρά των διευθυντών. Παρόλο που οι διευθυντές έχουν εμπειρία και προσπαθούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, πρέπει να λαμβάνουν την κατάλληλη επιμόρφωση ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικοί.

Λέξεις – Κλειδιά

Οργανωσιακές Συγκρούσεις στις Σχολικές Μονάδες, Αίτια και Συνέπειες Οργανωσιακών Συγκρούσεων, Στρατηγικές Διαχείρισης Οργανωσιακών Συγκρούσεων, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

ABSTRACT

Introduction: Nowadays, organizational conflict is an inevitable phenomenon that is observed in organizations, and in school units, as a result. Various factors seem to be responsible for causing conflict in school units, some of which are perceived as more threatening, and some of them as less. Conflict within school units can have negative implications for all the members, and give rise to serious problems, unless it is managed in an appropriate manner, which will have positive effects.

Objective: Although organizational conflict is part of the actual situation in education, research about it is limited, and as a result, a research gap can be identified. This research paper attempts to contribute to covering this gap, since its objective is to investigate the attitudes and perceptions of principals of Primary Education school units with regard to organizational conflict.

Material and method: In order to conduct research, the quantitative research approach is used, by making use of the questionnaire. 120 Primary Education principals from the Regional Unit of Aetolia-Acarmania took part in the survey.

Results: The principals who participated in the survey believe that the main cause of organizational conflict in school units is poor quality of communication, while this is followed by the personal ambition of principals and teachers, and their different views. Moreover, it was made clear that most of the principals believe that conflict has a negative character, affecting in an equally negative way the climate and interpersonal relationships, as well as that they choose to use a strategy of cooperation to manage conflict. Although the principals feel prepared to manage conflict, they believe that they need further training on the subject. Finally, no statistically significant difference was identified between their personal and professional traits and their attitudes and their perceptions, about organizational conflict in school units.

Conclusions The emergence of conflict in school units is inevitable, and proper management by the principals is required. In spite of the fact that the principals have experience and make an effort to manage conflict effectively, they should receive appropriate further training, in order for them to become more effective.

Keywords

Organizational Conflict in School Units, Causes and Effects of Organizational Conflict, Organizational Conflict Management Strategies, Primary Education

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	14
1.1 Ορισμός και τύποι συγκρούσεων.....	14
1.2 Τα στάδια εκδήλωσης των οργανωσιακών συγκρούσεων	15
1.3 Αίτια πρόκλησης οργανωσιακών συγκρούσεων.....	16
1.4 Συνέπειες των οργανωσιακών συγκρούσεων	19
1.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	24
2.1 Οι συγκρούσεις μέσα στις σχολικές μονάδες και τα αίτια που τις προκαλούν	24
2.2 Οι συνέπειες των οργανωσιακών συγκρούσεων στη σχολική μονάδα και στα μέλη της	26
2.3 Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων.....	27
2.4 Ερευνητικά αποτελέσματα σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.....	30
2.4.1 Διαφοροποίηση των στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διαχειριστών τους	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	34
3.1 Σκοπός της έρευνας	34
3.2 Επιμέρους στόχοι.....	34
3.3 Ερευνητικά ερωτήματα	35
3.4 Δείγμα της έρευνας.....	36
3.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	36
3.6 Ζητήματα δεοντολογίας	37
3.7 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	38
3.8 Στατιστική επεξεργασία	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4.1 Δημογραφικά στοιχεία	41
4.2 Παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις.....	43
4.3 Συνέπειες συγκρούσεων.....	44
4.4 Είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.....	45
4.4. Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	46
4.6. Συνεργασίες διευθυντών για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	48

4.7. Ετοιμότητα και ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες	49
4.8. Διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ	52
5.1 Συζήτηση ευρημάτων.....	52
5.1.1 Παράγοντες που ευθύνονται για την πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες	54
5.1.2 Συνέπειες των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.....	56
5.1.3 Είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες	58
5.1.4 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	59
5.1.5 Συνεργασίες των διευθυντών για την επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων	61
5.1.6 Ετοιμότητα και ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες	61
5.1.7 Διαφοροποίηση των αντιλήψεων και των στάσεων των διευθυντών ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους	63
5.2 Περιορισμοί και προτάσεις διενέργειας μελλοντικής έρευνας.....	64
5.3 Προτάσεις αξιοποίησης των ευρημάτων της εργασίας στον χώρο της εκπαίδευσης..	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	40
Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διευθυντών.....	43
Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τους παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις.....	44
Διάγραμμα 3. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις συνέπειες των συγκρούσεων	45
Διάγραμμα 4. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τα είδη των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.	46
Διάγραμμα 5. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων.....	47
Διάγραμμα 6. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις συνεργασίες των διευθυντών για τη διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων	49
Διάγραμμα 7. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για την ετοιμότητα των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.....	50
Διάγραμμα 8. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες.....	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σχολικές μονάδες είναι οργανισμοί, και μάλιστα ιδιόμορφοι, που παρουσιάζουν ιδιαίτερη πολυπλοκότητα, καθώς δεν ακολουθούν το κλασικό μοντέλο των λοιπών οργανισμών και επιχειρήσεων όπου οι εργαζόμενοι παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα που καταναλώνουν οι πελάτες. Στην περίπτωση των σχολικών μονάδων, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους, με τους μαθητές και με την κοινωνία προκειμένου να παράγουν εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές υπηρεσίες που θα βοηθήσουν τους μαθητές να αναπτυχθούν και να γίνουν μέλη της κοινωνίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η αλληλοεπίδραση των μελών των σχολικών μονάδων είναι μεγάλη και αναγκαία προκειμένου να μπορεί να επιτυγχάνεται ο σκοπός τους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε οργανωσιακές συγκρούσεις, καθώς αυτές εκδηλώνονται εύκολα σε οργανισμούς όπου συνυπάρχουν άτομα με διαφορετικούς στόχους, με διαφορετικές ανάγκες και φιλοδοξίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Μπουραντάς, 2015; Robbins & Judge, 2018).

Πληθώρα διαφορετικών παραγόντων φέρονται ως υπεύθυνοι για την πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες εκ των οποίων κάποιοι από τους πλέον γνωστούς και επιβεβαιωμένους είναι η κακή ποιότητα επικοινωνίας, οι διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις των μελών τους, οι περιορισμένοι πόροι και οι αντικρουόμενοι στόχοι, το άσχημο σχολικό κλίμα που ευνοεί την αδικία και την άνιση μεταχείριση, όπως επίσης και τα προσωπικά προβλήματα των μελών τους (Catana, 2017; Johdi & Apitree, 2012; Saiden & Makawa, 2017). Ανεξαρτήτως των παραγόντων που ευθύνονται για την πρόκληση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν είτε σε θετικά είτε σε αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία θα επηρεάσουν ανάλογα και τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014).

Η επίδραση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον τρόπο με τον οποίο τις διαχειρίζονται οι διευθυντές τους (Makaye & Mdofirepi, 2012). Πιο απλά, υποστηρίζεται ότι η επίδραση των συγκρούσεων στην πορεία των οργανισμών καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάμειξη των εμπλεκόμενων και από την προθυμία τους να επιλύσουν τη σύγκρουση (Μπουραντάς, 2015). Όλα τα παραπάνω ζητήματα τα οποία

σχετίζονται με τις οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Ειδικότερα, μέσα από την εργασία αυτή επιδιώκεται η διερεύνηση των αιτιών, των συνεπειών και των στρατηγικών διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων στις ελληνικές σχολικές μονάδες, σύμφωνα με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών τους.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 120 διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αιτωλοακαρνανίας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας έχει κατασκευαστεί από την Τσάρα (2018) που πραγματοποίησε έρευνα με ανάλογο περιεχόμενο. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από την εργασία αυτή αναμένεται να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, καθώς μπορούν να αξιοποιηθούν από το Υπουργείο Υγείας προς όφελος της επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τέλος, πρέπει να γίνει αναφορά στη δομή της εργασίας, η οποία ουσιαστικά αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας όπου πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις οργανωσιακές συγκρούσεις και παρατίθενται ευρήματα ερευνών που έχουν υλοποιηθεί στον χώρο της εκπαίδευσης, τόσο της Ελλάδας όσο και των χωρών του εξωτερικού με στόχο τη διερεύνηση του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων. Το δεύτερο μέρος είναι το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας, στο οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά ο μεθοδολογικός σχεδιασμός της έρευνας και τα αποτελέσματα αυτής, όπως προέκυψαν μετά τη στατιστική επεξεργασία με τη χρήση του SPSS. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των ευρημάτων και με την πρόταση για διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών ώστε να υπάρξει μία πιο ολοκληρωμένη κάλυψη του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός και τύποι συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015, σελ. 552) ως σύγκρουση ορίζεται «η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας». Στη βάση του ορισμού αυτού, εύκολα διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις που μπορεί να σημειωθούν μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι είτε διαπροσωπικές, δηλαδή μεταξύ μεμονωμένων προσώπων είτε ομαδικές, δηλαδή μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφορετικών ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των οργανωσιακών συγκρούσεων οι συγκρούσεις αναπτύσσονται είτε μεταξύ των εργαζόμενων που ανήκουν στο ίδιο τμήμα, είτε μεταξύ των εργαζόμενων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού (Jokanovic et al., 2017; Montana & Charnov, 2005). Εντός των οργανισμών οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες, εκ των οποίων η πρώτη είναι αυτή των ιεραρχικών συγκρούσεων, η δεύτερη είναι αυτή των λειτουργικών συγκρούσεων, η τρίτη είναι η κατηγορία των επιτελικών συγκρούσεων και τέλος η τέταρτη αυτή των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης (Montana & Charnov, 2005; Μπουραντάς, 2015).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις με την πάροδο του χρόνου, γύρω από τις συγκρούσεις που σημειώνονται στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την πρώτη και παραδοσιακή προσέγγιση, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα γεγονός το οποίο επιβαρύνει σημαντικά τη λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά η αποτελεσματικότητά τους (Robbins & Judge, 2018). Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση θεωρεί ότι οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να αποφευχθούν μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με την προϋπόθεση ότι θα γίνονταν οι κατάλληλες ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης και της ηγεσίας. Ακόμη, η παραδοσιακή προσέγγιση θεωρεί πως οι συγκρούσεις προκαλούν δυσλειτουργίες στον οργανισμό και οδηγούν στην εκδήλωση προβλημάτων που έχουν ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες (Μπουραντάς, 2015).

Από την άλλη πλευρά, η πιο σύγχρονη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η εκδήλωση συγκρούσεων είναι αναμενόμενη μέσα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς και μπορεί να φέρει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, αν γίνει σωστή διαχείρισή τους. Με πιο απλά λόγια, η σύγχρονη προσέγγιση υποστηρίζει ότι μέσα από τις συγκρούσεις τα μέλη ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης μπορούν να αποκομίσουν σημαντικό κέρδος μέσα από την εμπλοκή τους με τη διαχείρισή τους (Robbins & Judge, 2018). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) η σύγχρονη προσέγγιση θεωρεί ότι μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον είναι αναπόφευκτη η εκδήλωση συγκρούσεων και πως δεν είναι απόλυτο ότι οδηγούν σε προβλήματα που έχουν αρνητικές συνέπειες. Ειδικότερα, είναι πιθανόν οι συγκρούσεις που σημειώνονται να ενεργοποιήσουν τα μέλη του οργανισμού ώστε να αναλάβουν δράση αλλά και να αναμειχθούν με τη διαδικασία επίλυσής τους, που θα τα βοηθήσει να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Μπουραντάς, 2015).

1.2 Τα στάδια εκδήλωσης των οργανωσιακών συγκρούσεων

Είναι γεγονός ότι η εκδήλωση μίας οργανωσιακής σύγκρουσης δεν λαμβάνει χώρα από τη μία στιγμή στην άλλη, αλλά αντιθέτως είναι ένα αποτέλεσμα που επέρχεται σταδιακά ως αποτέλεσμα της ύπαρξης διαφόρων καταστάσεων και της εκδήλωσης διαφόρων γεγονότων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) και τους Omisore και Abiodun (2014) η εκδήλωση μίας οργανωσιακής σύγκρουσης περνάει μέσα από πέντε διαφορετικά στάδια, εκ των οποίων το πρώτο στάδιο είναι εκείνο της ενδεχόμενης εναντίωσης, κατά το οποίο γίνονται αντιληπτοί κάποιοι παράγοντες που κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις δύνανται να αποτελέσουν στο μέλλον πηγή πρόκλησης οργανωσιακών συγκρούσεων. Πρέπει να υπογραμμιστεί, ότι ενώ οι παράγοντες αυτοί αναγνωρίζονται από τα μέλη του οργανισμού, δεν μπορούν ακόμα να ταυτιστούν ως μελλοντικές πηγές πρόκλησης συγκρούσεων, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης ή ακόμη και αντικείμενο εξάλειψης.

Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο της επίγνωσης και της προσωποποίησης, κατά το οποίο τα μέλη του οργανισμού αρχίζουν να αναγνωρίζουν κάποιους από τους παραπάνω παράγοντες και να αντιλαμβάνονται ότι σε μελλοντικό χρόνο θα τους προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα. Υπογραμμίζεται ότι στο δεύτερο στάδιο κάποια μέλη αρχίζουν να βιώνουν τη σύγκρουση και κάποια άλλα που βρίσκονται κοντά να

την παρακολουθούν. Το τρίτο στάδιο είναι αυτό των προθέσεων, κατά το οποίο η διοίκηση του οργανισμού καθώς και οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην οργανωσιακή σύγκρουση αναπτύσσουν συγκεκριμένες προθέσεις που σχετίζονται με τον τρόπο που θα διαχειριστούν τη σύγκρουση. Το τέταρτο στάδιο της σύγκρουσης είναι αυτό της συμπεριφοράς και το πέμπτο των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, στο τέταρτο στάδιο όλα τα μέλη που εμπλέκονται στη σύγκρουση, όπως και τα αρμόδια διοικητικά στελέχη, υιοθετούν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά διαχείρισης, η οποία με τη σειρά της επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την τακτική διαχείρισης που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς όσο πιο δυναμική είναι η τακτική τόσο πιο άμεση και ριζική θα είναι η αντιμετώπιση της σύγκρουσης (Omisore & Abiodun, 2014; Robbins & Judge, 2018).

1.3 Αίτια πρόκλησης οργανωσιακών συγκρούσεων

Διάφορες αιτίες μπορούν να οδηγήσουν στην πρόκληση οργανωσιακών συγκρούσεων, εκ των οποίων οι βασικότερες είναι η ύπαρξη διαφορετικών στόχων μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων σε έναν οργανισμό, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση των απαραίτητων πόρων, η χαμηλής ποιότητας επικοινωνία και κατ' επέκταση η παρανόηση των πληροφοριών, ο ζωτικός χώρος, η διαφωνία των εργαζόμενων σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης, οι διαφωνίες που σημειώνονται αναφορικά με την οργανωτική δομή, η αλληλεξάρτηση εργασιών και οι προηγούμενες ανεπίλυτες συγκρούσεις (Montana & Charnov, 2005; Polat et al., 2017; Uhl-Bien et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα, μία σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί όταν οι στόχοι που έχει το κάθε τμήμα του οργανισμού είναι αντικρουόμενοι (Μπουραντάς, 2015; Nastase, 2008; Uhl-Bien et al., 2016). Με πιο απλά λόγια, είναι πολύ πιθανόν οι στόχοι που έχουν τα τμήματα που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο ή τα στελέχη που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα να μη συμβαδίζουν, με αποτέλεσμα να προκαλούνται συγκρούσεις (Montana & Charnov, 2005).

Η δεύτερη πολύ βασική αιτία που επιφέρει συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς είναι ο ανταγωνισμός για την απόκτηση πόρων. Δεδομένου, ότι οι πόροι που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό είναι περιορισμένοι, δεν είναι εφικτή η ταυτόχρονη ικανοποίηση όλων των αναγκών όλων των τμημάτων, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ανταγωνισμός μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2015). Πιο αναλυτικά, τα

διάφορα τμήματα μέσα σε έναν οργανισμό διεκδικούν την απόκτηση ενός περιορισμένου σχετικά αριθμού διαθέσιμων πόρων, όπως είναι τα χρηματικά κεφάλαια, οι χώροι μέσα στα κτίρια, ο χρόνος που αφιερώνει η διοίκηση για την επίλυση προβλημάτων και την καθοδήγηση του έργου τους, η αξιοποίηση του διαθέσιμου εξοπλισμού, οι ευκαιρίες για νέες επενδύσεις που αφορούν στο τμήμα καθώς και τα μέσα που διατίθενται για την επεξεργασία των δεδομένων που χρησιμοποιούν (Montana & Charnov, 2005; Nastase, 2007; Uhl-Bien et al., 2016).

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι η διοίκηση ενός οργανισμού που διαθέτει συγκεκριμένους πόρους προχωρά στην κατανομή τους σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει υλοποιήσει. Ακόμη και αν αυτή η κατανομή είναι σύμφωνη με τους στόχους του οργανισμού, είναι πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αδικημένοι και ότι οι πόροι που τους δόθηκαν δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους και δεν τους επιτρέπουν να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Όπως είναι αναμενόμενο, μία τέτοια κατάσταση μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και στις σχέσεις των μελών τους. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που μπορεί να αισθάνονται αδικημένοι μπορεί να προχωρήσουν σε μία συμπεριφορά που θα προκαλέσει προβλήματα στους άλλους εργαζόμενους που θεωρούν πως έχουν λάβει περισσότερους πόρους από τους ίδιους. Μία τέτοια συμπεριφορά δύναται να χαρακτηρίζεται από απροθυμία συνεργασίας, με την απόκρυψη σημαντικών δεδομένων και πληροφοριών και με παραγωγή έργου χαμηλής ποιότητας (Montana & Charnov, 2005).

Η κακή επικοινωνία και, κατά συνέπεια, η παρανόηση των πληροφοριών και των μηνυμάτων είναι μία ακόμη ιδιαίτερα σημαντική αιτία που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού (Umair et al., 2018). Η μεταφορά των μηνυμάτων από τον πομπό προς τον δέκτη μπορεί να φαίνεται ιδιαίτερα απλή και εύκολη διαδικασία, ωστόσο είναι πιθανόν διάφοροι λόγοι να οδηγήσουν στην παρανόηση αυτών και τελικά να δώσουν μία τελείως διαφορετική ερμηνεία στην πληροφορία που λαμβάνουν. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο δύναται να αποτελέσει σοβαρό πρόβλημα για έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να προκληθεί σύγκρουση μεταξύ του πομπού και του δέκτη σχετικά με το σημείο στο οποίο έχει γίνει το λάθος. Όμως, δεν είναι απαραίτητο να έχει γίνει κάποιο συγκεκριμένο λάθος κατά την μεταφορά της πληροφορίας αλλά είναι αρκετά πιθανόν να έχει ερμηνευθεί με λάθος τρόπο το μήνυμα, λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων που έχουν τα άτομα μέσα σε έναν

οργανισμό ή λόγω των συνθηκών που επικρατούν μέσα στον οργανισμό τη στιγμή της μεταφοράς της πληροφορίας. Βέβαια, όταν σε έναν οργανισμό δεν έχουν γίνει οι κατάλληλες ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης για τη διασφάλιση αποτελεσματικών καναλιών ροής των πληροφοριών, τότε η εκδήλωση συγκρούσεων είναι ένα ακόμη πιο αναμενόμενο φαινόμενο (Μπουραντάς, 2015).

Μία ακόμη αιτία πρόκλησης συγκρούσεων, όπως ήδη σημειώθηκε, είναι η ύπαρξη διαφωνιών σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης. Σε πολλούς οργανισμούς παρατηρείται ότι η απόδοση ενός τμήματος επηρεάζει την απόδοση ενός άλλου, με συνέπεια οι διοικήσεις να πρέπει να θέτουν πρότυπα για τα τμήματα, τα οποία είναι συμβατά μεταξύ τους. Όμως πρέπει να αναφερθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις, ακόμη και αν κάποιος μέλος του οργανισμού συμφωνεί σχετικά με τα πρότυπα, μπορεί να έρθει σε ρήξη τόσο με τη διοίκηση όσο και με τα άλλα μέλη του ίδιου τμήματος (Montana & Charnov, 2005). Ιδιαίτερη αναφορά, πρέπει να γίνει και στην αλληλεξάρτηση των εργασιών ως πηγή πρόκλησης συγκρούσεων μέσα στους οργανισμούς. Χαρακτηριστικά, η επίδραση που έχει το έργο ενός ατόμου πάνω στο έργο κάποιου άλλου αποτελεί έναν βασικό λόγο πρόκλησης συγκρούσεων μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον καθώς μπορεί το έργο του πρώτου να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του δεύτερου και τελικά ο δεύτερος να μην μπορεί να φέρει εις πέρας το έργο του με τον τρόπο που επιθυμεί (Uhl-Bien et al., 2016).

Η διαφωνία σχετικά με την οργανωτική δομή του οργανισμού αποτελεί ακόμη μία πηγή πρόκλησης συγκρούσεων (Umair et al., 2018). Χαρακτηριστικά, έχει παρατηρηθεί ότι μεταξύ των διαφόρων επιπέδων στην ιεραρχία ενός οργανισμού είναι πιθανό να υπάρχουν διαστάσεις απόψεων και διαφωνίες, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που είναι τα εκτελεστικά όργανα να διαφωνούν με τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Με πιο απλά λόγια, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μπορεί να αισθάνονται ότι οι εντολές που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους δεν ανταποκρίνονται στην καθημερινότητα τους και δεν διευκολύνουν το έργο τους, με αποτέλεσμα να εκδηλώνουν άρνηση και να προκαλούνται συγκρούσεις (Montana & Charnov, 2005). Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν δηλώνουν άρνηση αλλά προσαρμόζουν τις εντολές που λαμβάνουν με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν στην αντίληψη τους, η οποία θα τους βοηθήσει και στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) κάποιες οργανωτικές αδυναμίες χαρακτηρίζονται ως υπεύθυνες

για την πρόκληση συγκρούσεων, όπως είναι η μη σαφής κατανόηση των στόχων που έχει ο οργανισμός τόσο συνολικά, όσο και τα εκάστοτε τμήματα που τον απαρτίζουν, καθώς επίσης και ο μη ξεκάθαρος καθορισμός των καθηκόντων των μελών των διαφόρων τμημάτων.

Η παραβίαση του ζωτικού χώρου των εργαζόμενων μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί παράγοντα που επιφέρει την εκδήλωση οργανωσιακών συγκρούσεων. Πιο απλά, μέσα σε έναν οργανισμό ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι έχει έναν συγκεκριμένο χώρο, δηλαδή ένα συγκεκριμένο εύρος εργασιών-δραστηριοτήτων στον οποίον μπορεί να λειτουργήσει και επίσης έναν συγκεκριμένο ρόλο. Όταν ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι κάποιο άλλο μέλος του οργανισμού παρεμβαίνει και επηρεάζει το έργο του, μπορεί να αντιδράσει με αρνητικό τρόπο και να προκληθεί ένταση που θα μετατραπεί στην πορεία σε σύγκρουση (Μπουραντάς, 2015). Τέλος, η ύπαρξη προηγούμενων ανεπίλυτων συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για να προκληθούν νέες μεγαλύτερες εντάσεις που θα οδηγήσουν με τη σειρά τους σε συγκρούσεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Uhl-Bien et al. (2016) στις περιπτώσεις εκείνες που τα προβλήματα δεν επιλύονται και οι προηγούμενες συγκρούσεις υποβόσκουν, είναι πολύ πιθανόν να εκδηλωθούν νέα προβλήματα και νέες συγκρούσεις ακόμη μεγαλύτερης έντασης.

1.4 Συνέπειες των οργανωσιακών συγκρούσεων

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να είναι είτε λειτουργικές είτε δυσλειτουργικές που σημαίνει ότι μπορούν να έχουν είτε θετικές είτε αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους τους ίδιους και για τον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Jokanovic et al., 2017; Omisore & Abiodun, 2014). Χαρακτηριστικά, οι λειτουργικές συγκρούσεις δύναται να ενεργοποιούν το ενδιαφέρον και την εμπλοκή των μελών στη διαχείριση τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται σημαντικά οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες αλλά και η ετοιμότητά τους για να αντιμετωπίσουν μία κρίση, να αυξάνεται η δημιουργικότητά τους αλλά και να μαθαίνουν να σέβονται τις διαφορετικές απόψεις των συναδέλφων τους (Omisore & Abiodun, 2014). Ακόμη, είναι πιθανόν να βελτιώσουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών που εμπλέκονται στη διαχείριση τους, γεγονός που ευνοεί τη δημιουργία σταθερών διαπροσωπικών σχέσεων που στηρίζονται στο ομαδικό πνεύμα και στην υποστήριξη (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Επίσης, παρατηρείται ότι η συμμετοχή στη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να λάβουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία παράλληλα θα συμβάλουν και στη βελτίωση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους όπως και την επιθυμία τους να παραμείνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον (Awan & Anjum, 2015). Ακόμη, σύμφωνα με τον Ongori (2008), η εμπλοκή με τις οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσει στη λήψη κοινών αποφάσεων υψηλής ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες, που σημαίνει ότι έχουν ως αποτέλεσμα τη μειωμένη αποδοτικότητα των μελών του οργανισμού, τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, τον αυξημένο αριθμό απουσιών και τη δημιουργία προθυμίας εγκατάλειψης της θέσης εργασίας (Awan & Anjum, 2015; Khan et al., 2016; Omisore & Abiodun, 2014; Ongori, 2008). Επιπλέον, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις είναι πιθανόν να αυξήσουν τα επίπεδα άγχους και έντασης που βιώνουν οι εργαζόμενοι, καθώς επίσης και τα άτομα που αναγκάζονται να υποχωρήσουν να εκλαμβάνουν ότι είναι χαμένοι με συνέπεια να αισθάνονται έντονη λύπη (Jokanovic et al., 2017). Πρέπει να τονιστεί, ότι στο πλαίσιο των δυσλειτουργικών συγκρούσεων είναι πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τα υπόλοιπα μέλη και να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας. Επίσης, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αποστάσεις μεταξύ των εργαζόμενων οι οποίες με τη σειρά τους θα επιφέρουν μελλοντικές εντάσεις και συγκρούσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στην αρνητική επίδραση που μπορεί να έχουν οι οργανωσιακές συγκρούσεις στην αφοσίωση των εργαζόμενων απέναντι στους στόχους του οργανισμού. Με πιο απλά λόγια, όταν οι οργανωσιακές συγκρούσεις είναι δυσεπίλυτες και δεν μπορούν να τις διαχειριστούν τα μέλη του οργανισμού, είναι πιθανόν να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους αλλά και να αδιαφορούν για τους στόχους που έχουν τεθεί, με απώτερο αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η επίδοσή τους και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Chigozie, 2017). Οι Omisore και Abiodun (2014) υποστηρίζουν πως οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα και στην ψυχολογία, στην υγεία και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων στην προσωπική τους ζωή. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε

οργανωσιακές συγκρούσεις είναι πιθανόν να εκδηλώνουν υψηλά επίπεδα άγχους, να γίνονται απόμακροι και να κλείνονται στον εαυτό τους, να κάνουν χρήση αλκοολούχων ποτών και να αυξάνουν την ποσότητα τσιγάρων που καπνίζουν, να καταναλώνουν αυξημένη ποσότητα τροφής, να αντιμετωπίζουν προβλήματα υπέρτασης και πονοκεφάλους (Omisore & Abiodun, 2014).

Από όλα τα παραπάνω εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η εκδήλωση οργανωσιακών συγκρούσεων μπορεί να έχει είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα και αυτό σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο με τον οποίο οι διοικήσεις των οργανισμών θα τις διαχειριστούν (Ongori, 2008). Στις περιπτώσεις εκείνες που οι διοικήσεις αντιλαμβάνονται την εκδήλωση συγκρούσεων ως μέσο για τη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών, οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Αντιθέτως, στις περιπτώσεις εκείνες που οι διοικήσεις πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις δεν θα πρέπει να υπάρχουν και θα πρέπει να εξαλείφονται άμεσα, ακόμη και αν οι χειρισμοί δεν είναι κατάλληλοι, τότε οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2015; Ongori, 2008).

1.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Στο πλαίσιο της σύγχρονης προσέγγισης περί οργανωσιακών συγκρούσεων είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι είναι απαραίτητο μέσα σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό η διοίκηση όχι μόνον να καταφέρνει να επιλύει μία σύγκρουση αλλά και να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αποτελέσματά της, ώστε να είναι εφικτή η αξιοποίησή της (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Για τη διαχείριση αυτών των συγκρούσεων διάφορες στρατηγικές φαίνεται ότι υπάρχουν και αξιοποιούνται, ανάλογα με τις συνθήκες και την κουλτούρα που επικρατεί μέσα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις (Μπουραντάς, 2015; Polat et al., 2017; Χυτήρης, 2001). Στη συνέχεια παρουσιάζονται αυτές οι στρατηγικές, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι κατάλληλες οι στρατηγικές αυτές, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τα μέλη και τον οργανισμό στο σύνολο.

Η πρώτη στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η στρατηγική της αποφυγής, κατά την οποία η σύγκρουση δεν αντιμετωπίζεται και δεν ελέγχεται μέσω χειρισμών αλλά αφήνεται να επιλυθεί από μόνη της (Kodikal et al., 2014; Polat et al., 2017). Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατάλληλη σε

αρκετά περιορισμένες και συγκεκριμένες καταστάσεις. Ειδικότερα, η στρατηγική της αποφυγής είναι ορθή όταν το ζήτημα που έχει προκληθεί δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς επίσης και όταν κρίνεται σκόπιμο να μεσολαβήσει χρόνος ώστε να ηρεμήσουν τα πνεύματα μέχρι και τη στιγμή της διαπραγμάτευσης (Uhl-Bien et al., 2016). Ακόμη, η επιλογή αυτής της στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί σωστή στις περιπτώσεις εκείνες όπου η αναστάτωση και η σύγχυση που θα προκύψει από τη διαδικασία της επίλυσης και της διαχείρισης της σύγκρουσης με πιο ενεργό τρόπο, θα επιφέρει πιο προβληματικές καταστάσεις (Momanyi & Juma, 2016). Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το αποτέλεσμα δεν είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, θετικό για τα μέλη του οργανισμού και για τον ίδιον τον οργανισμό, καθώς όλα τα μέλη που εμπλέκονται στη σύγκρουση φαίνεται να είναι χαμένα από τη διαδικασία αφού δεν είχαν κάποιο τελικό όφελος, με συνέπεια να υπάρχει κίνδυνος εκδήλωσης ανάλογης σύγκρουσης σε μελλοντικό χρόνο (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η δεύτερη στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η υποχώρηση, κατά την οποία η μία πλευρά εργαζόμενων που εμπλέκεται σε μία σύγκρουση αποφασίζει να υποχωρήσει (Χυτήρης, 2001). Υπογραμμίζεται, ότι η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να είναι κατάλληλη όταν η θέση του ενός μέλους που εμπλέκεται στη σύγκρουση μπορεί να είναι λανθασμένη και πρέπει να ακουστούν και άλλες τεκμηριωμένες θέσεις. Επιπλέον, η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να επιλεγεί όταν το ένα μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση προσδοκά μέσα από αυτή την επιλογή μία ανάλογη κίνηση από την άλλη πλευρά. Ακόμη, αυτή η στρατηγική μπορεί να εφαρμόζεται με σκοπιμότητα από το ένα εμπλεκόμενο μέλος και συγκεκριμένα όταν πιστεύει ότι δεν έχει πολλές πιθανότητες να κερδίσει στη διαδικασία της διαχείρισης της σύγκρουσης. Όπως είναι αναμενόμενο, το αποτέλεσμα μίας τέτοιας στρατηγικής είναι η μία πλευρά που εμπλέκεται στη σύγκρουση να υποχωρεί και να χάνει και η άλλη πλευρά να κερδίζει (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η τρίτη στρατηγική είναι της επιβολής, κατά την οποία το ένα μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση επιβάλλει την άποψή του χωρίς να αφήνει περιθώρια αντίδρασης στο άλλο μέλος (Kodikal et al., 2014; Χυτήρης, 2001). Στόχος των εργαζόμενων εκείνων που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική είναι η επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των υπόλοιπων εργαζόμενων και του οργανισμού (Momanyi & Juma, 2016). Ουσιαστικά, είναι μία στρατηγική που επιλέγεται ορθώς μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που είναι

απαραίτητη η άμεση δράση από την πλευρά των εμπλεκόμενων, καθώς επίσης και όταν η μία πλευρά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και δεν δείχνει διάθεση συνεργασίας ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή. Όπως και στην περίπτωση της στρατηγικής της υποχώρησης έτσι και στην στρατηγική της επιβολής, όφελος έχει μόνον το ένα μέλος, με συνέπεια το μέλος που επιβάλλεται να κερδίζει και το άλλο μέλος να χάνει (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η τέταρτη στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η στρατηγική του συμβιβασμού, κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέλη στη σύγκρουση αναγκάζονται να συμβιβαστούν και να αποδεχτούν μία μέση λύση (Salami, 2010; Χυτήρης, 2001). Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν όλες οι άλλες που έχουν εφαρμοστεί δεν έχουν καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς ακόμη και όταν τα μέλη που συγκρούονται έχουν την ίδια ισχύ και είναι βέβαιο ότι δεν θα δεχτούν να υποχωρήσουν. Επιπρόσθετα, η στρατηγική αυτή κρίνεται ως ιδανική στην περίπτωση που τα ζητήματα για τα οποία έχει επέλθει η σύγκρουση είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και δεν μπορούν να επιλυθούν άμεσα. Εύκολα διαπιστώνεται ότι η συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης οδηγεί στην ισοπαλία μεταξύ των μελών που εμπλέκονται στη διαχείριση αυτή (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η πέμπτη και τελευταία στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η στρατηγική της συνεργασίας όπου οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση καλούνται να συνεργαστούν και να οδηγηθούν σε από κοινού αποφάσεις που θα συμβάλουν στη διαχείριση της (Kodikal et al., 2014; Momanyi & Juma, 2016; Salami, 2010). Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν δεν υπάρχει πίεση χρόνου, καθώς και όταν τα εμπλεκόμενα μέλη δεν θα μπορούσαν με κάποιον άλλον τρόπο να επιλύσουν τη σύγκρουση (Uhl-Bien et al., 2016). Ακόμη, η στρατηγική αυτή είναι ενδεδειγμένη όταν το ζήτημα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και όταν πρέπει να υπάρξει σύμπραξη ώστε να προκύψουν οι καλύτερες δυνατές αποφάσεις και λύσεις. Παρόλο που η συγκεκριμένη στρατηγική απαιτεί σημαντικό χρόνο είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, καθώς όλοι οι συμβαλλόμενοι καταφέρνουν να αποκομίσουν κάποιο όφελος από την εμπλοκή τους στη διαδικασία αυτή (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Τέλος, ο Μπουραντάς (2015) όπως και οι Momanyi και Juma, (2016) υποστηρίζουν πως, όταν επιλέγεται αυτή η στρατηγική, είναι ευκολότερη η επίτευξη των στόχων των συμβαλλόμενων και του οργανισμού και παράλληλα επιτυγχάνεται υψηλότερη ικανοποίηση από τη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

2.1 Οι συγκρούσεις μέσα στις σχολικές μονάδες και τα αίτια που τις προκαλούν

Όπως ήδη σημειώθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φαινόμενο που εκδηλώνεται αναπόφευκτα σε όλους τους οργανισμούς, γεγονός που καθιστά σαφές ότι είναι ένα φαινόμενο το οποίο εντοπίζεται και στις σχολικές μονάδες (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015). Χαρακτηριστικά, οι Πατσάλης και Παπουτσάκη (2014) υποστηρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες είναι πιθανόν να εκδηλωθούν διάφορες συγκρούσεις οι οποίες μπορεί να προκαλούνται μεταξύ των μαθητών, μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ανάμεσα στον διευθυντή και στους μαθητές και ανάμεσα στον διευθυντή και στο σύλλογο γονέων και κηδεμόνων. Εύκολα γίνεται αντιληπτό, ότι οι συγκρούσεις μπορούν να προκληθούν μέσα σε μία σχολική μονάδα ως αποτέλεσμα διάφορων γεγονότων ή σχεδιασμών, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο εύκολη την εκδήλωσή τους. Επίσης, η Saiti (2014) μέσα από την πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας σε 414 εκπαιδευτικούς της Ελλάδας, διαπίστωσε ότι οι συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες μπορεί να οφείλονται τόσο στις συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτές, όσο και σε προσωπικούς παράγοντες όπως είναι οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες.

Ο Jubran (2017) διαπίστωσε μέσα από την έρευνα του ότι οι συνηθέστερες μορφές συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες είναι αποτέλεσμα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης, των προσωπικών προβλημάτων των εκπαιδευτικών που μεταφέρονται στη σχολική μονάδα, καθώς επίσης και των προβλημάτων που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί μέσα σε αυτή. Επίσης, η Catana (2015) μέσα από τη διεξαγωγή έρευνας σε 139 εκπαιδευτικούς της Ρουμανίας κατέληξε σε 17 διαφορετικές αιτίες που μπορούν να επιφέρουν συγκρούσεις μέσα στις σχολικές μονάδες, οι οποίες μάλιστα κατανέμονται σε 3 μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι αυτή των προσωπικών παραγόντων, όπως είναι τα

διαφορετικά ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών, οι διαφορετικές αντιλήψεις πάνω σε κοινά θέματα και οι διαφορετικές εμπειρίες που έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση των πεποιθήσεών τους. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή των οργανωσιακών ζητημάτων μέσα στη σχολική μονάδα όπως είναι η κακή επικοινωνία, η έλλειψη διαφάνειας και καθαρότητας στις αποφάσεις, οι περιορισμένοι πόροι, έλλειψη διακριτών στόχων και διαδικασιών. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει άλλα αίτια που ουσιαστικά δεν έχουν κοινά μεταξύ τους στοιχεία όπως είναι η έλλειψη υποστήριξης καινοτόμων διαδικασιών, η απουσία δυνατότητας προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, η αδυναμία εξέλιξης, η απουσία ενός σταθερού κανονιστικού πλαισίου, η δημιουργία άτυπων ομάδων και η περιθωριοποίηση μεμονωμένων ατόμων.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Johdi και Aritree (2012) σχετικά με τα αίτια που οδηγούν στην πρόκληση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες καθώς παρατηρείται διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν ότι η κύρια αιτία που οδηγεί σε συγκρούσεις είναι η απουσία διακριτών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, ενώ άλλες αιτίες πολύ σημαντικές είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις των μελών της σχολικής μονάδας και η χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας. Ο διαφορετικός τρόπος εργασίας των μελών της σχολικής μονάδας και ο διαφορετικός προσανατολισμός είναι ακόμη μία αιτία που προκαλεί συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες αλλά όχι τόσο σημαντική όσο οι προαναφερθείσες, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών. Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως κυριότερη αιτία πρόκλησης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες τις διαφορετικές αντιλήψεις των μελών και ακολουθούν η απουσία διακριτών καθηκόντων και ευθυνών και το διαφορετικό στυλ εργασίας. Τέλος, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, η αιτία που προκαλεί συγκρούσεις αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό είναι η χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας.

Η διερεύνηση των αιτιών που οδηγούν στην εκδήλωση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες ήταν επίσης το αντικείμενο της έρευνας των Saiden και Makawa (2017). Πρόκειται για μία έρευνα που διαφοροποιείται από τις παραπάνω καθώς σε αυτήν συμμετείχαν πέρα από τους εκπαιδευτικούς και διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και μαθητές. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή παρουσιάζουν μία σειρά παραγόντων που φέρονται ως υπεύθυνοι για την εκδήλωση

συγκρούσεων. Οι παράγοντες αυτοί είναι η έλλειψη πόρων, η λασπολογία και τα κακοπροαίρετα σχόλια εις βάρος κάποιων μελών της σχολικής κοινότητας, ο εκφοβισμός, η άδικη και άνιση μεταχείριση που οδηγεί στην ανάπτυξη μεροληπτικών συμπεριφορών και η αγενής στάση και συμπεριφορά. Από τα ευρήματα όλων των παραπάνω ερευνών εύκολα γίνεται αντιληπτό, ότι διάφορες αιτίες που δεν σχετίζονται μεταξύ τους μπορούν να πυροδοτήσουν την έναρξη μίας σύγκρουσης που μπορεί να οδηγήσει σε μία νέα κατάσταση τη σχολική μονάδα, η οποία μπορεί να είναι καλύτερη ή χειρότερη ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της σύγκρουσης και τις συνέπειες της.

2.2 Οι συνέπειες των οργανωσιακών συγκρούσεων στη σχολική μονάδα και στα μέλη της

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις δύναται να οδηγούν τόσο σε αρνητικές όσο και σε θετικές συνέπειες, που σημαίνει ότι μπορεί να είναι είτε δυσλειτουργικές είτε λειτουργικές (Μπουραντάς, 2015; Uhl-Bien et al., 2016). Χαρακτηριστικά, οι Πατσάλης και Παπουτσάκη (2014) μέσα από την έρευνα τους διαπίστωσαν πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν, στην πλειοψηφία τους, ότι η εκδήλωση και η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές υποστήριξαν πως θετικές συνέπειες των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι η αναζήτηση των καλύτερων δυνατών λύσεων, η βελτίωση των διαθέσιμων και κατά συνέπεια των εφαρμόσιμων λύσεων, η βελτίωση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, η ενίσχυση του βαθμού συνεργασίας των μελών της σχολική μονάδας στην προσπάθεια εύρεσης της καλύτερης δυνατής επιλογής, η προσωπική ανάπτυξη τους λόγω της καλλιέργειας της σκέψης τους και συναφών δεξιοτήτων, η αφοσίωση των μελών στη σχολική μονάδα και η ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων.

Στην ίδια έρευνα, έγινε αναφορά και στις αρνητικές συνέπειες που έχει η εκδήλωση οργανωσιακών συγκρούσεων. Χαρακτηριστικά, από τις απαντήσεις των διευθυντών διαπιστώθηκε ότι οι συγκρούσεις είναι πολύ πιθανόν να διαταράξουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της σχολικής μονάδας, να περιορίσουν τη διάθεση τους να συνεργαστούν και να λειτουργήσουν ομαδικά, να αυξήσουν το επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών και να περιορίσουν σημαντικά την

παραγωγικότητά τους (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Ως αρνητικές φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται τις συνέπειες των συγκρούσεων και οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα των Okotoni και Okotoni (2003). Πιο αναλυτικά, από τις απαντήσεις που δόθηκαν έγινε εμφανές ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται πως οι συγκρούσεις περιορίζουν την ευημερία τους και πολλές φορές τους οδηγούν σε αναζήτηση νέας εργασίας, στην οποία επικρατούν καλύτερες συνθήκες.

Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων εντοπίζονται και στην έρευνα των Cain και du Plessis (2013) που πραγματοποιήθηκε σε 59 εκπαιδευτικούς και διευθυντές σχολικών μονάδων της Νότιας Αφρικής, ωστόσο οι περισσότεροι από αυτούς φαίνεται να πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις έχουν σαφώς περισσότερο αρνητικό από ότι θετικό ρόλο στην εξέλιξη των σχολικών μονάδων. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες υποστήριζαν ότι οι συγκρούσεις προκαλούν εντάσεις στις σχέσεις των μελών των σχολικών μονάδων και χαλούν το ομαδικό κλίμα που επικρατεί, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να λειτουργούν ατομικά και χωρίς να ενδιαφέρονται για το έργο των συναδέλφων τους. Επίσης, οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ευεξία των εκπαιδευτικών, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την εκπαιδευτική διαδικασία και κατά συνέπεια την ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών. Στις θετικές συνέπειες τονίζουν τη βελτίωση των σχέσεων των μελών της σχολικής μονάδας λόγω της αναγκαιότητας για συνεργασία και την καλλιέργεια δεξιοτήτων που οδηγεί στην προσωπική ανάπτυξη τους.

2.30 ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων

Ο Σαΐτης (2002, όπως αναφέρεται στους Παπαγεωργάκη & Σισμανίδου, 2016) υποστηρίζει ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να πάρει τρεις διαφορετικές μορφές. Αρχικά, ο διευθυντής μπορεί να είναι ο υποκινητής των συγκρούσεων που μπορεί να σημαίνει ότι δύναται να είναι το άτομο που θα υποκινήσει τις συγκρούσεις, ο εναγόμενος που σημαίνει ότι μπορεί να είναι αυτός που κατηγορείται από τα υπόλοιπα μέλη ως υπεύθυνος για την πρόκληση συγκρούσεων και τέλος ως μεσολαβητής, δηλαδή ως το άτομο εκείνο που θα μεσολαβήσει προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση.

Σύμφωνα με τους Makaye και M道府epi (2012) ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός, τόσο πριν την εκδήλωση μίας σύγκρουσης

όσο και μετά από αυτή. Χαρακτηριστικά, ο διευθυντής μέσα από τις καθημερινές ενέργειές του μπορεί να διασφαλίσει τον περιορισμό των συγκρούσεων. Πιο αναλυτικά, όταν ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας υιοθετεί αντικειμενική στάση απέναντι στους εκπαιδευτικούς, όταν δημιουργεί συνθήκες δικαιοσύνης και δεν προχωρά σε διακρίσεις εις βάρος των αναγκών τους, όταν αναπτύσσει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα τότε υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες να εκδηλωθούν συγκρούσεις. Ουσιαστικά, μέσα από τη θέση αυτή καθίσταται σαφές γιατί ο διευθυντής μπορεί να έχει τον ρόλο του υποκινητή των συγκρούσεων όπως υποστηρίζει και ο Σαΐτης (2002, όπως αναφέρεται στους Παπαγεωργάκη & Σισμανίδου, 2016).

Όμως πέρα από τον ρόλο του υποκινητή, ο διευθυντής αναλαμβάνει και τον ρόλο του μεσολαβητή ή αλλιώς του διαχειριστή της σύγκρουσης που σημειώνεται μέσα στη σχολική μονάδα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν η Saiti (2014) και οι Μητσαρά και Ιορδανίδης (2015) υπεύθυνος μέσα σε μία σχολική μονάδα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι ο διευθυντής της. Με πιο απλά λόγια, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι το άτομο που, χάρη στις γνώσεις και στις δεξιότητες του, θα μπορέσει να αναλάβει πρωτοβουλίες ώστε να επιλυθεί άμεσα το πρόβλημα και μέσα από τη σύγκρουση να προκύψουν θετικά αποτελέσματα (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015; Makaye και M道府epi, 2012; Msila, 2012; Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016; Saiti, 2014).

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας για να καταφέρει να επιλύσει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που σημειώνονται θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και να έχει αναπτύξει παράλληλα αρκετές δεξιότητες και ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορεί να κατανοεί τις αιτίες που έχουν οδηγήσει στη σύγκρουση και να μπορεί να αντιδρά απέναντι στην κατάσταση που έχει προκληθεί. Επίσης, πρέπει να έχει αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και να παρακινεί τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση να συζητούν, να ανταλλάσσουν απόψεις και τελικά να καταλήγουν σε μία κοινή απόφαση. Ακόμη, είναι σημαντικό να ακούει τους εμπλεκόμενους και να κατανοεί τη συναισθηματική τους φόρτιση, ώστε να υιοθετεί την ανάλογη στάση και συμπεριφορά (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ο διευθυντής να έχει τις απαραίτητες γνώσεις πάνω σε ζητήματα διαχείρισης των συγκρούσεων, τις οποίες μπορεί να αποκτήσει μέσα από τη συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα και σε μεταπτυχιακά προγράμματα διοίκησης (Msila, 2012). Επιπρόσθετα, ο διευθυντής οφείλει να μπορεί να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες μέσα στις οποίες θα επιλυθούν οι συγκρούσεις, που σημαίνει ότι θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την εισαγωγή καινοτομιών καθώς και τέλος να παρακολουθεί προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίον συμπεριφέρονται οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην επίλυση της σύγκρουσης, ώστε να μπορεί να παρέμβει (Παπαγεωργιάκης & Σισμανίδου, 2016).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως παρατηρείται ότι πολλοί διευθυντές δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που σημειώνονται μέσα στις σχολικές μονάδες και αυτό αποτελεί ένα ιδιαίτερα σοβαρό πρόβλημα που αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα πολλών χωρών. Όπως χαρακτηριστικά διαπιστώνει η Msila (2012) από την έρευνα που πραγματοποίησε σε σχολεία της Νότιας Αφρικής, οι διευθυντές δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και τις δεξιότητες καθώς και ότι δεν νιώθουν έτοιμοι να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Ακόμη, τα ευρήματα των Okotoni και Okotoni (2003) επιβεβαιώνουν πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων αλλά λειτουργούν κυρίως σύμφωνα με την εμπειρία τους.

Ομοίως, μέσα από την έρευνα της Obuobisa-Darko (2014) διαπιστώνεται το χαμηλό επίπεδο ετοιμότητας των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις, γεγονός που καταδεικνύει ότι είναι αναγκαίο να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης σε θέματα διοίκησης ώστε να βελτιωθούν σημαντικά οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους. Όπως και στις παραπάνω έρευνες έτσι και στην έρευνα των Tshuma και Ndlovu (2016) επιβεβαιώθηκε πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες πάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι Siew και Jones (2018) μέσα από μία πειραματική διαδικασία κατέστησαν σαφές ότι η επιμόρφωση των διευθυντών πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων, μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα στην εύρυθμη λειτουργία

των σχολικών μονάδων. Ειδικότερα, από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές που λαμβάνουν επιμόρφωση και εκπαίδευση πάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι αποτελεσματικότεροι και οδηγούνται σε καλύτερα αποτελέσματα. Υπογραμμίζεται ότι οι Siew και Jones (2018) υποστηρίζουν ότι το αντικείμενο της διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να είναι υποχρεωτικό στις παιδαγωγικές σχολές και απαραίτητο προσόν για τους διευθυντές.

2.4 Έρευνητικά αποτελέσματα σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Ο τρόπος με τον οποίον οι διευθυντές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα με τα οποία έχουν ασχοληθεί οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Χαρακτηριστικά, η έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) κατέληξε ότι στην πλειοψηφία των οργανωσιακών συγκρούσεων, οι διαχειριστές είναι συνήθως οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές, οι οποίοι επιλέγουν την τεχνική της συνεργασίας προκειμένου να επιλύσουν τα προβλήματα που εντοπίζονται και να διαχειριστούν επιτυχώς τις συγκρούσεις. Η τεχνική του συμβιβασμού είναι η επόμενη τεχνική που φαίνεται ότι επιλέγεται από τους διευθυντές και τους διευθυντές των σχολικών μονάδων στο πλαίσιο της διαχείρισης των συγκρούσεων ενώ η τεχνική της παραχώρησης είναι η τεχνική που ακολουθεί. Σε μικρότερο βαθμό, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές επιλέγουν τη στρατηγική της χρήσης εξουσίας και της αποφυγής, προκειμένου να επιφέρουν την ηρεμία και την τάξη στο σχολική μονάδα.

Ακόμη μία έρευνα που είχε ως στόχο να διερευνήσει τις τεχνικές που επιλέγουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις είναι η έρευνα των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014). Ειδικότερα, πρόκειται για μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 27 Διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με στόχο τη διερεύνηση των οργανωσιακών συγκρούσεων και της διαχείρισής τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η πλέον διαδεδομένη στρατηγική επίλυσης των συγκρούσεων που ακολουθούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι η συνεργασία και η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων, προκειμένου να βρεθεί μία λύση που ικανοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους. Σε μικρότερο ποσοστό, οι διευθυντές επιλέγουν την αποφυγή, τον συμβιβασμό και τη χρήση εξουσίας.

Ο Jubran (2017) μέσα από τη διεξαγωγή έρευνας σε 123 εκπαιδευτικούς προσπάθησε να εντοπίσει ποιες είναι εκείνες οι στρατηγικές που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, στην προσπάθεια τους να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν κατά κύριο λόγο τη συνεργασία ώστε να μπορέσει να βρεθεί μία λύση μόνιμου χαρακτήρα. Σε μέτριο βαθμό επιλέγουν να χρησιμοποιούν τη στρατηγική της υποχώρησης και της επιβολής, ενώ σε αρκετά μικρό βαθμό χρησιμοποιούν τη στρατηγική της αποφυγής.

Επιπλέον, η Catana (2015) μέσα από την έρευνά της οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως η στρατηγική της συνεργασίας είναι μία ιδιαίτερα δημοφιλής στρατηγική που επιλέγεται στον χώρο της εκπαίδευσης. Ωστόσο, αντιθέτως με τις παραπάνω έρευνες κατέληξε πως η στρατηγική της αποφυγής, μπορεί να μην είναι η πιο δημοφιλής στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Ρουμανίας, αλλά επιλέγεται σε μεγάλο βαθμό από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Η συνεργασία αποτελεί τη στρατηγική που επιλέγεται και σε μεγάλο βαθμό στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας, όπως διαπιστώνεται μέσα από την έρευνα της Saiti (2014) ενώ ακολουθούν οι υπόλοιπες στρατηγικές, χωρίς ωστόσο να είναι τόσο διαδεδομένες.

Από την έρευνα των Tshuma και Ndlovu (2016) που πραγματοποιήθηκε σε 48 συνολικά εκπαιδευτικούς και διευθυντές σχολικών μονάδων της Ζιμπάμπουε, έγινε εμφανές ότι η στρατηγική διαχείρισης που επιλέγεται σε μεγαλύτερο ποσοστό είναι η στρατηγική της αποφυγής, καθώς οι διευθυντές επιλέγουν μία πιο παθητική στάση. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει σε όλες τις σχολικές μονάδες της χώρας καθώς, τόσο η στρατηγική της συνεργασίας, όσο και η στρατηγική χρήσης εξουσίας φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς. Η στρατηγική του συμβιβασμού φαίνεται ότι δεν επιλέγεται από τους διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα των Tshuma και Ndlovu (2016).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα των Arop et al. (2018), η οποία δεν εστίασε στις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, αλλά προσπάθησε να εντοπίσει τις στρατηγικές εκείνες που αφενός

συμβάλουν στη διαχείριση των συγκρούσεων και, αφετέρου, αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων στις συγκρούσεις φαίνεται πως είναι οι πλέον αποτελεσματικές στρατηγικές και ότι μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και πιο παραγωγικοί. Το εύρημα αυτό, καθιστά σαφές το γιατί η πλειοψηφία των διευθυντών των σχολικών μονάδων επιλέγει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της συνεργασίας και ουσιαστικά καταδεικνύει ότι δεν πρόκειται για μία τυχαία επιλογή, αλλά για μία επιλογή που είναι σχεδιασμένη και μελετημένη.

2.4.1 Διαφοροποίηση των στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διαχειριστών τους

Κάποιες από τις παραπάνω έρευνες που παρουσιάστηκαν προσπάθησαν να διερευνήσουν αν, και σε ποιον βαθμό, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ασκούν επίδραση στην επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων που θα επιλέξουν. Το φύλο φαίνεται να είναι ένα από τα πρώτα χαρακτηριστικά των διευθυντών που εξετάζονται ως προς την επίδραση που έχουν πάνω στην επιλογή τους. Ειδικότερα, στην έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) παρατηρήθηκε διαφοροποίηση ως προς τις επιλογές που πραγματοποιούν οι γυναίκες διευθύντριες και οι άντρες διευθυντές, καθώς οι διευθύντριες δεν χρησιμοποιούν τη τεχνική της αποφυγής και της χρήσης εξουσίας, τεχνικές που οι διευθυντές επιλέγουν έστω και σε μικρό βαθμό. Ο Obuobisa-Darko (2014) κατέληξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των διευθυντών και τις στρατηγικές που επιλέγονται, καθώς οι άντρες διευθυντές είναι πιο πιθανόν να επιλέξουν τη στρατηγική της αποφυγής από ότι οι γυναίκες συνάδελφοι τους. Ομοίως, στην έρευνα των Akinnubi et al. (2012) κατέστη σαφές ότι το φύλο επηρεάζει τις επιλογές των διευθυντών ως προς τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων.

Το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών και, ουσιαστικά, η κατοχή πρόσθετων κριτηρίων πέραν του βασικού τίτλου σπουδών αποτελεί ένα ακόμη δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε ως προς την επίδραση που έχει στην επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Αξίζει να τονιστεί ότι στην έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) δεν εντοπίστηκε καμία διαφοροποίηση

ως προς το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών και τις επιλογές στρατηγικής. Παρομοίως, στην έρευνα των Obuobisa-Darko (2014) δεν παρατηρήθηκε ύπαρξη σχέσης μεταξύ των πρόσθετων εκπαιδευτικών προσόντων των διευθυντών και των στρατηγικών που επιλέγουν για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Αντιθέτως, στην έρευνα των Akinnubi et al. (2012) διαπιστώθηκε ότι οι πρόσθετες γνώσεις και πιστοποιήσεις που λαμβάνουν οι διευθυντές συμβάλουν σημαντικά στην επιλογή στρατηγικών διαχείρισης.

Ο χρόνος προϋπηρεσίας των διευθυντών αποτελεί για κάποιους ερευνητές ακόμη ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να επηρεάσει τις επιλογές τους ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης. Χαρακτηριστικά οι Μητσαράς και Ιορδανίδης (2015) μέσα από την έρευνα τους κατέληξαν ότι οι διευθυντές που έχουν μεγάλη εμπειρία επιλέγουν στρατηγικές που στηρίζονται στη συζήτηση και στη συνεργασία, καθώς αυτός πιστεύουν ότι είναι ο τρόπος με τον οποίον μία σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί οριστικά και κατά συνέπεια να συμβάλει στην ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας. Παρομοίως, οι Akinnubi et al. (2012) κατέληξαν πως οι διευθυντές που εργάζονται χρόνια στον χώρο της εκπαίδευσης και κατέχουν για μεγάλο χρονικό διάστημα τη θέση του διευθυντή επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων από ότι οι διευθυντές με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Αντιθέτως, από την έρευνα του Obuobisa-Darko (2014) δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του χρόνου προϋπηρεσίας και των επιλεγόμενων στρατηγικών.

Η ηλικία των διευθυντών δεν φαίνεται να επηρεάζει τις επιλογές τους ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων σύμφωνα με την έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015), ωστόσο διαπιστώνεται ότι οι νέοι διευθυντές αισθάνονται μεγαλύτερες πιέσεις και περισσότερο άγχος κατά τη διαδικασία αυτή. Τέλος, ο βαθμός αστικοποίησης της σχολικής μονάδας αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα τον οποίον εξετάζουν οι ερευνητές ως προς τη σχέση που έχει με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών. Μέσα από την έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) δεν φαίνεται να σχετίζεται με τις στρατηγικές που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Οι συγκρούσεις είναι ένα ιδιαίτερα σύνηθες φαινόμενο το οποίο εκδηλώνεται σε όλους τους οργανισμούς, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των σχολικών μονάδων. Ωστόσο, η έρευνα γύρω από την εκδήλωση και τη διαχείριση των συγκρούσεων στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, καθώς μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισε να βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ειδικών. Ο περιορισμένος αριθμός σχετικών ερευνών αποτελεί και το έναυσμα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής εργασίας, της οποίας ο σκοπός είναι διερεύνηση των αιτιών, των συνεπειών και των στρατηγικών διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων στις ελληνικές σχολικές μονάδες, σύμφωνα με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών τους.

3.2 Επιμέρους στόχοι

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

1. Να εντοπιστούν οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν στην εκδήλωση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της χώρας.

2. Να εντοπιστούν τα είδη των συγκρούσεων που εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στις σχολικές μονάδες της χώρας.
3. Να εντοπιστούν οι στρατηγικές που επιλέγονται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων της χώρας στο πλαίσιο της επίλυσης των συγκρούσεων που σημειώνονται σε αυτές.
4. Να εντοπιστούν η ετοιμότητα και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των διευθυντών των σχολικών μονάδων της χώρας, προκειμένου να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις.
5. Να εντοπιστούν τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της χώρας, προκειμένου να μπορούν να επιλύουν με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που σημειώνονται.
6. Να διερευνηθεί αν και σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις των διευθυντών διαφοροποιούνται, ανάλογα με τα επαγγελματικά και προσωπικά χαρακτηριστικά τους.

3.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω επιμέρους ερευνητικοί στόχοι και ο σκοπός της εργασίας, σχεδιάζονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία και αναμένεται να απαντηθούν μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας:

1. Ποια είναι τα αίτια που οδηγούν στην πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών τους;
2. Ποιες είναι οι αρνητικές και θετικές συνέπειες που απορρέουν από τις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών τους;
3. Ποια είναι τα είδη των συγκρούσεων που εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στις σχολικές μονάδες της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών τους;
4. Ποιες είναι οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας;

5. Ποιες είναι οι συνεργασίες που αναπτύσσουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας, προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις;
6. Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας, σχετικά με την ετοιμότητά τους και τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες;
7. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας;
8. Πώς διαφοροποιούνται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας της Αιτωλοακαρνανίας ανάλογα με τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους;

3.4 Δείγμα της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιείται για τον σκοπό της εργασίας αυτής απευθύνεται σε όλους τους διευθυντές των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αιτωλοακαρνανίας. Αυτό σημαίνει ότι ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η έρευνα είναι το σύνολο των διευθυντών των παραπάνω σχολικών μονάδων. Ωστόσο, στην έρευνα δεν συμμετείχαν όλοι οι διευθυντές αλλά ένα σημαντικό μέρος αυτών, καθώς το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε στους 120 διευθυντές από το σύνολο των 182. Ουσιαστικά, διαπιστώνεται ότι το δείγμα της έρευνας ανέρχεται στο 66% του πληθυσμού της έρευνας. Πρέπει να τονιστεί ότι ως διευθυντές λογίζονται και οι υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από τις 30 Μαΐου 2019 έως τις 20 Ιουνίου 2019, όπου ο ερευνητής προσέγγισε προσωπικά τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους παρότρυνε να συμμετέχουν στην έρευνα, έπειτα από την πλήρη ενημέρωσή τους για τον σκοπό της έρευνας.

3.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Τα απαραίτητα πρωτογενή δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας συγκεντρώθηκαν με τη χρήση του ερωτηματολογίου, στο πλαίσιο της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης που επιλέχθηκε. Η πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών με τη χρήση ερωτηματολογίου

είναι ενδεδειγμένη όταν σκοπός των ερευνητών είναι η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων του δείγματος τους (Creswell, 2011). Το στοιχείο αυτό οδηγεί στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης καθώς σκοπός ουσιαστικά της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αιτωλοακαρνανίας σχετικά με τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε από τους ίδιους τους διευθυντές χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία του ερευνητή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα το οποίο δεν υπερβαίνει τα 20 λεπτά. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, ώστε να προκύψουν οι κατάλληλοι πίνακες και τα κατάλληλα διαγράμματα.

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας

Η τήρηση των ζητημάτων δεοντολογίας σε μία έρευνα είναι καθοριστικής σημασίας καθώς πρέπει οι ερευνητές να εξασφαλίζουν ότι διενεργούν μία έρευνα, της οποίας η συνεισφορά στην επιστημονική γνώση θα είναι μεγάλη αλλά δεν θα εκθέτει κανέναν από τους συμμετέχοντες και τους άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενους (Cohen et al., 2007). Χαρακτηριστικά, οι ερευνητές πρέπει να πραγματοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ερευνητική διαδικασία που ακολουθείται είναι σύμφωνη με τα ζητήματα δεοντολογίας. Αρχικά, οι ερευνητές οφείλουν να ενημερώνουν όλους τους συμμετέχοντες αλλά και τους φορείς που εμπλέκονται με την έρευνα για το σκοπό για τον οποίον διεξάγεται. Στη συνέχεια οφείλουν να ενημερώνουν τους συμμετέχοντες πως η έρευνα δεν είναι υποχρεωτική και ότι συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία αν το επιθυμούν. Υπογραμμίζεται ότι οι συμμετέχοντες ενημερώνονται πως έχουν δικαίωμα να διακόψουν τη συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία, χωρίς να έχουν κάποια επίπτωση. Επιπλέον, η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων είναι ακόμη ένα βασικό ζήτημα δεοντολογίας καθώς δεν πρέπει να διαρρέουν τα προσωπικά στοιχεία τους. Τέλος, πρέπει να λαμβάνονται όλα τα μέτρα και οι προφυλάξεις από την πλευρά των ερευνητών ώστε κανένας από τους συμμετέχοντες να μην μπορεί να υποστεί κάποια βλάβη στην ψυχική ή τη σωματική υγεία του (Cohen et al., 2007; Creswell, 2011).

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της έρευνας στην περίπτωση αυτή στηρίχθηκε στις αρχές της δεοντολογίας της έρευνας και για τον λόγο αυτό ο ερευνητής τοποθέτησε ένα εισαγωγικό σημείωμα στο ερωτηματολόγιο όπου οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας, για τον εθελοντικό χαρακτήρα και για τη διασφάλιση του απόρρητου των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Τέλος, λόγω της ίδιας της φύσης της ερευνητικής διαδικασίας κανένας από τους συμμετέχοντες δεν διέτρεξε κάποιον κίνδυνο που θα επηρέαζε τη σωματική και την ψυχική του υγεία.

3.7 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Όπως ήδη σημειώθηκε παραπάνω, η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, που αποτελεί μία διαδομένη επιλογή στις ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο αυτό δεν κατασκευάστηκε από τον ερευνητή αλλά από προγενέστερη ερευνήτρια που έχει ανάλογο σκοπό. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε κατασκευάστηκε από την Τσάρα (2018) με στόχο να διερευνήσει τις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες μέσα από την οπτική των διευθυντών των σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Ευβοίας και παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα 1. Η Τσάρα (2018) προκειμένου να διασφαλίσει την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου της, δηλαδή την ικανότητα του να εξετάζει πραγματικά τις διάφορες διαστάσεις των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες, στηρίχθηκε σε προηγούμενες έρευνες όπως είναι αυτή των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) και των Ramani και Zhimin (2010).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από επτά ενότητες, οι οποίες παρουσιάζονται λεπτομερώς:

1. Πρώτη ενότητα: Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου που εξετάζουν τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των διευθυντών που συμμετέχουν στην έρευνα. Ειδικότερα, εξετάζουν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση και τα χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντές στον χώρο της εκπαίδευσης.
2. Δεύτερη ενότητα: Περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις-προτάσεις που διερευνούν τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην πρόκληση συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες. Πρόκειται για ερωτήσεις-προτάσεις που ζητούν από τους

συμμετέχοντες να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίον πιστεύουν ότι ισχύουν. Χαρακτηριστικά, οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία απάντηση κλίμακας Likert που ανταποκρίνεται περισσότερο στις αντιλήψεις τους.

3. Τρίτη ενότητα: Περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις-προτάσεις που διερευνούν τις θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες. Πρόκειται για ερωτήσεις-προτάσεις που ζητούν από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίον πιστεύουν ότι ισχύουν. Χαρακτηριστικά, οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία απάντηση κλίμακας Likert που ανταποκρίνεται περισσότερο στις αντιλήψεις τους.
4. Τέταρτη ενότητα: Περιλαμβάνει 5 προτάσεις με διαφορετικά είδη οργανωσιακών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στις σχολικές μονάδες και ζητούν από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τη συχνότητα στην οποία πιστεύουν ότι σημειώνονται. Όπως και στις προηγούμενες ενότητες οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία απάντηση κλίμακας Likert που ανταποκρίνεται περισσότερο στις αντιλήψεις τους.
5. Πέμπτη ενότητα: Περιλαμβάνει 9 προτάσεις με διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές προκειμένου να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες. Οι συμμετέχοντες καλούνται να σημειώσουν σε κλίμακα Likert τον βαθμό στον οποίον χρησιμοποιούν τις στρατηγικές αυτές. Επίσης, στην ενότητα αυτή υπάρχει και μία ακόμη ερώτηση που διερευνά τον βαθμό στον οποίον οι στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αποτελεσματικές και έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
6. Έκτη ενότητα: Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι συνεργασίες που αναπτύσσονται μεταξύ των διευθυντών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών προκειμένου να είναι εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Χαρακτηριστικά, παρατίθενται 7 κατηγορίες εσωτερικών μελών της σχολικής μονάδας και εξωτερικών φορέων και ζητείται από τους διευθυντές να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίον πιστεύουν ότι η συνεργασία με τους φορείς αυτούς είναι χρήσιμη. Όπως και στις άλλες ενότητες χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert.
7. Έβδομη ενότητα: Περιλαμβάνει 10 προτάσεις που εξετάζουν την ετοιμότητα και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των διευθυντών πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να σημειώσουν σε κλίμακα Likert

τον βαθμό στον οποίον πιστεύουν ότι είναι έτοιμοι να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που σημειώνονται στη σχολική μονάδα αλλά και τα προσόντα που πιστεύουν ότι πρέπει να διαθέτουν.

Υπογραμμίζεται ότι πραγματοποιήθηκε και έλεγχος αξιοπιστίας προκειμένου να διερευνηθεί αν το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει εσωτερική συνέπεια, που σημαίνει ότι οι ερωτήσεις δεν μπερδεύουν τους συμμετέχοντες και δεν τους οδηγούν σε απαντήσεις που δεν εκφράζουν πραγματικά τις θέσεις τους. Για τον έλεγχο αυτόν χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's α που είναι μεγαλύτερος από 0,7 σε 4 από τις 6 διαστάσεις ενώ οι άλλες δύο είναι πολύ κοντά στο όριο αποδοχής (Γαλάνης, 2013; Creswell, 2011). Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει ότι πρόκειται για ένα αξιόπιστο εργαλείο. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας με τις τιμές του συντελεστή για κάθε μία από τις ενότητες του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Ενότητα	Τιμή α
Παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις	0.807
Συνέπειες συγκρούσεων	0.776
Είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες	0.701
Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	0.624
Συνεργασίες διευθυντών για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	0.767
Ετοιμότητα και εκπαιδευτικές ανάγκες	0.672

3.8 Στατιστική επεξεργασία

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS. Για την παρουσίαση των στάσεων και των αντιλήψεων των διευθυντών πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες και τη διαχείρισή τους, επιλέχθηκε η περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα η χρήση της μέσης τιμής και των τυπικών αποκλίσεων. Για τον έλεγχο της επίδρασης των προσωπικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των διευθυντών στις στάσεις και στις αντιλήψεις τους αναφορικά με τις συγκρούσεις, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ANOVA που εντάσσεται στο φάσμα της επαγωγικής στατιστικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

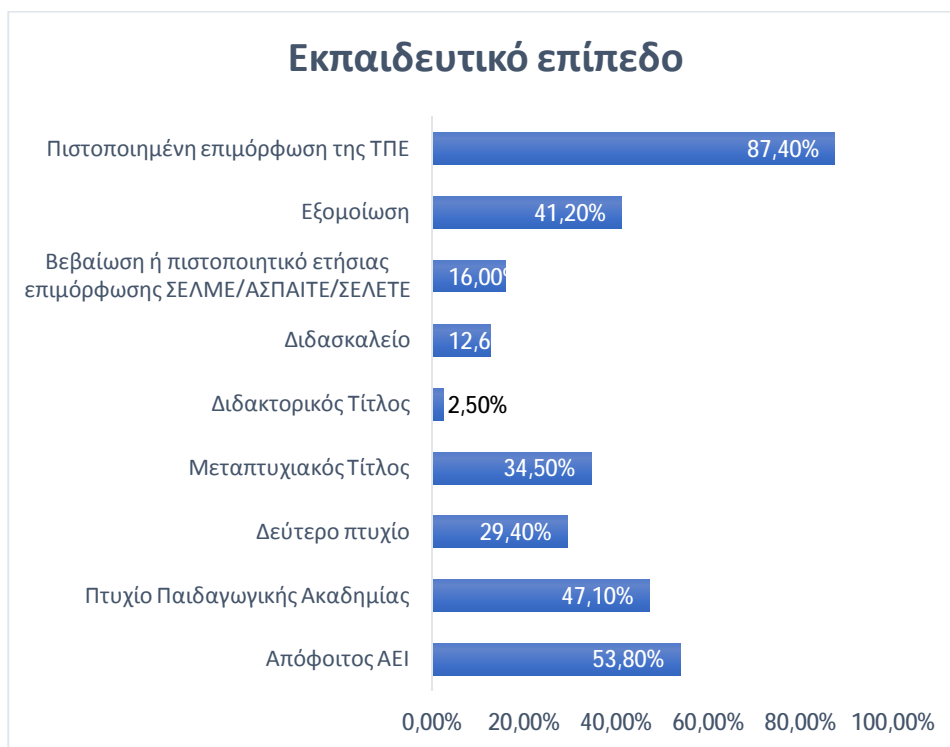
Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 120 διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα. Η πλειοψηφία των διευθυντών ήταν γυναίκες (v=62, 51.7%). Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος έδειξαν ότι το 32.5% (v=39) ήταν ηλικίας 46 έως 55 ετών, το 32.5% (v=39) ήταν ηλικίας από 56 ετών και άνω ενώ μικρότερη συμμετοχή προέκυψε για τους διευθυντές με ηλικία έως 35 ετών (v=18, 15%) και 36 έως 45 ετών (v=24, 20%). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 35.9% (v=42) των διευθυντών είχαν προϋπηρεσία συνολικά στην εκπαίδευση από 10 έως 20 έτη, το 34.2% (v=40) είχαν προϋπηρεσία συνολικά στην εκπαίδευση από 21 έως 30 έτη και το 29.9% (v=35) είχαν προϋπηρεσία συνολικά στην εκπαίδευση από 31 έως 40 έτη. Τέλος, προέκυψε

ότι το 72.4% (n=76) είχαν προϋπηρεσία ως διευθυντές από 0 έως 10 έτη και το 23.8% (n=25) είχαν προϋπηρεσία ως διευθυντές από 11 έως 20 έτη.

Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

		n	%
Φύλο	Άντρας	58	48.3%
	Γυναίκα	62	51.7%
Ηλικία	Έως 35 ετών	18	15.0%
	36-45	24	20.0%
	46-55	39	32.5%
	56 και άνω	39	32.5%
Προϋπηρεσία	10-20	42	35.9%
	21-30	40	34.2%
	31-40	35	29.9%
Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής	0-10	76	72.4%
	11-20	25	23.8%
	21-30	4	3.8%

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 53.8% (n=64) των διευθυντών είχαν βασικό τίτλο σπουδών από ΑΕΙ και το 47.1% (n=56) είχαν πτυχίο παιδαγωγικής ακαδημίας. Επιπλέον, προέκυψε ότι το 34.5% (n=41) των διευθυντών είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 29.4% (n=35) των διευθυντών είχαν δεύτερο πτυχίο και το 2.5% (n=3) ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Τέλος, προέκυψε ότι το 87.4% (n=104) είχαν λάβει πιστοποίηση επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε., το 41.2% (n=49) είχαν λάβει μέρος σε εξομοίωση και το 16% (n=19) είχαν βεβαίωση ή πιστοποίηση ετήσιας επιμόρφωσης από ΣΕΛΜΕ/ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ.



Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διευθυντών

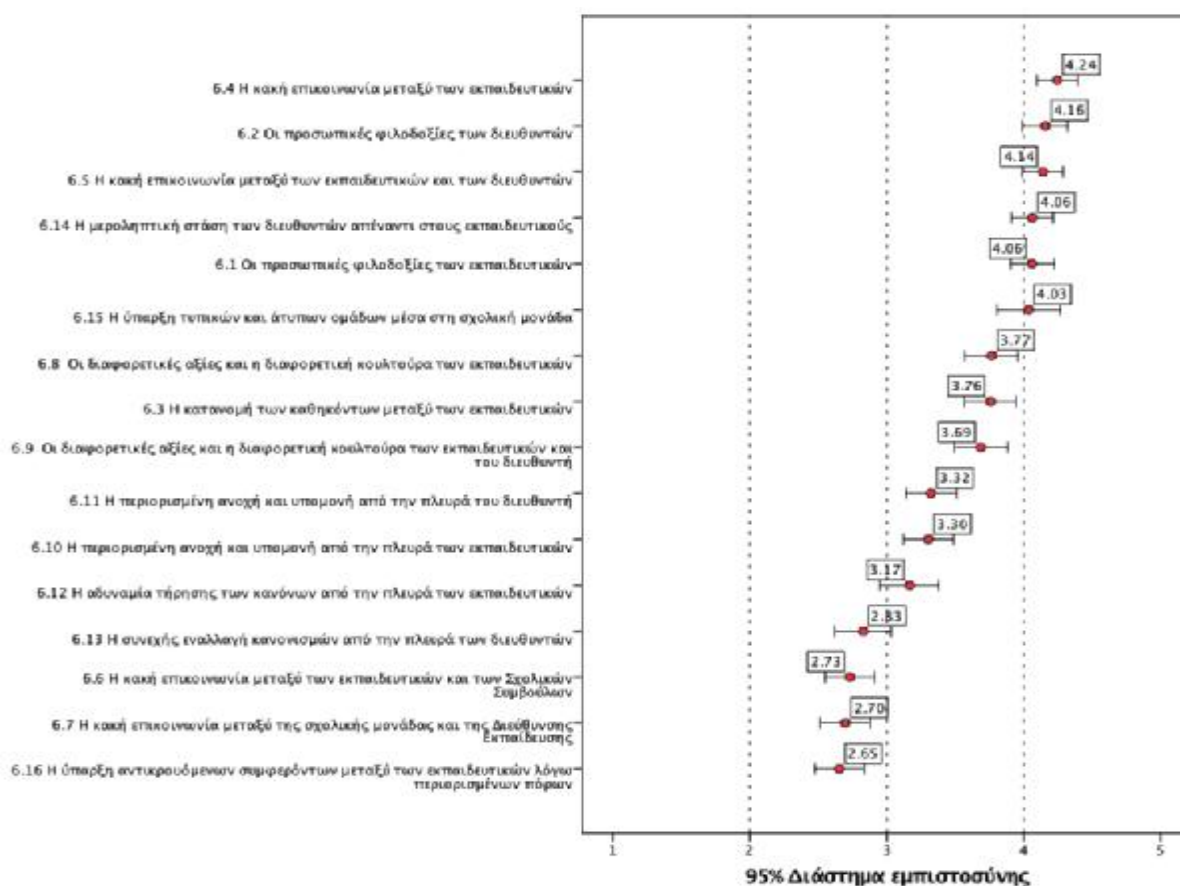
4.2. Παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τους παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως σημαντικότερο τον αντίστοιχο παράγοντα που αναφέρεται. Από το Διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι παράγοντες με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 4 (πολύ) και 5 (πάρα πολύ), ήταν η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών (μ.τ.¹=4.24, τ.α.= 0.85), οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών (μ.τ.=4.16, τ.α.= 0.9), η κακή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους διευθυντές (μ.τ.=4.14, τ.α.= 0.80), η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς (μ.τ.=4.06, τ.α.= 0.82), οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών (μ.τ.=4.06, τ.α.= 0.87), και η ύπαρξη τυπική και άτυπων ομάδων στη σχολική μονάδα (μ.τ.=4.03, τ.α.= 1.24). Αυτοί είναι οι

¹ μ.τ.=μέση τιμή, τ.α.=τυπική απόκλιση

παράγοντες που οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως σημαντικότερους στην δημιουργία συγκρούσεων εντός σχολικής μονάδας.

Επιπλέον, οι διευθυντές αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ως παράγοντες δημιουργίας συγκρούσεων εντός σχολικής μονάδας τις διαφορετικές αξίες και την διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.77, τ.α.= 1.07), την κατανομή των καθηκόντων των εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.76, τ.α.= 1.02), διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα εκπαιδευτικών και διευθυντών (μ.τ.=3.69, τ.α.= 1.05), η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά του διευθυντή (μ.τ.=3.32, τ.α.= 1.00), η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά των εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.30, τ.α.= 0.98) και η αδυναμία τήρησης των κανόνων από την πλευρά των εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.17, τ.α.= 1.18).

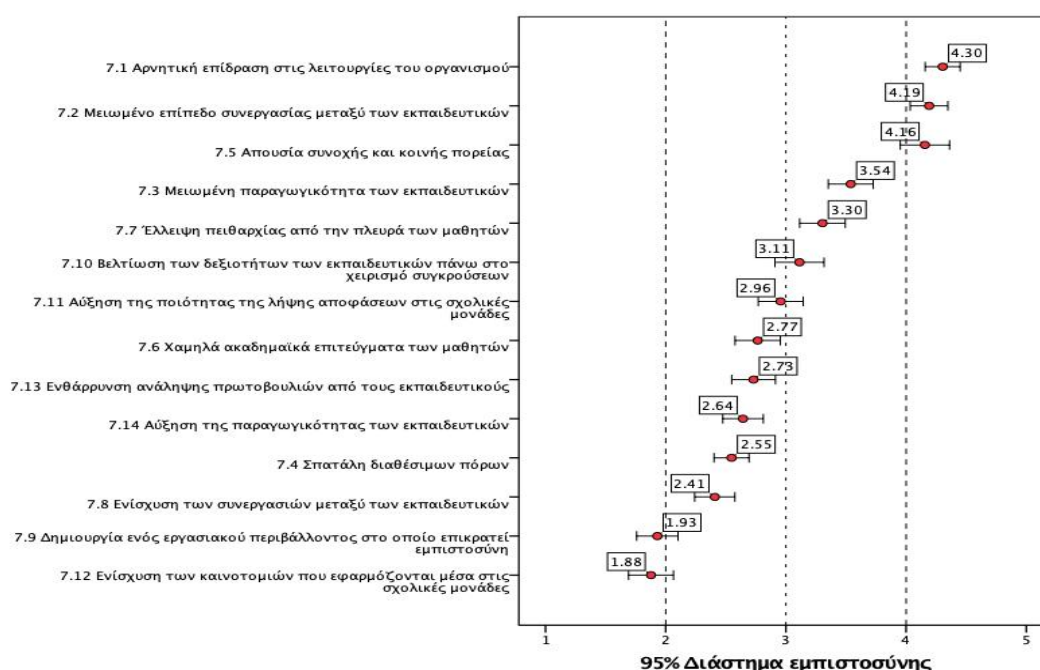


Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τους παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις

4.3. Συνέπειες συγκρούσεων

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τις συνέπειες που δημιουργούν οι συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης

τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως σημαντικότερη την αντίστοιχη συνέπεια που αναφέρεται. Από το Διάγραμμα 3 προκύπτει ότι οι συνέπειες με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 4 (πολύ) και 5 (πάρα πολύ), ήταν η αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού (μ.τ.=4.30, τ.α.= 0.80), το μειωμένο επίπεδο συνεργασίας των εκπαιδευτικών (μ.τ.=4.19, τ.α.= 0.87) και η απουσία συνοχής και κοινής πορείας (μ.τ.=4.16, τ.α.= 1.10). Αυτές είναι οι συνέπειες οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως σημαντικότερες απο την δημιουργία συγκρούσεων εντός σχολικής μονάδας. Επιπλέον, οι διευθυντές αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ως συνέπειες των συγκρούσεων εντός σχολικής μονάδας τη μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.54, τ.α.= 1.03), την έλλειψη πειθαρχίας από πλευράς μαθητών (μ.τ.=3.30, τ.α.= 1.06), και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο χειρισμό συγκρούσεων (μ.τ.=3.11, τ.α.= 1.11).

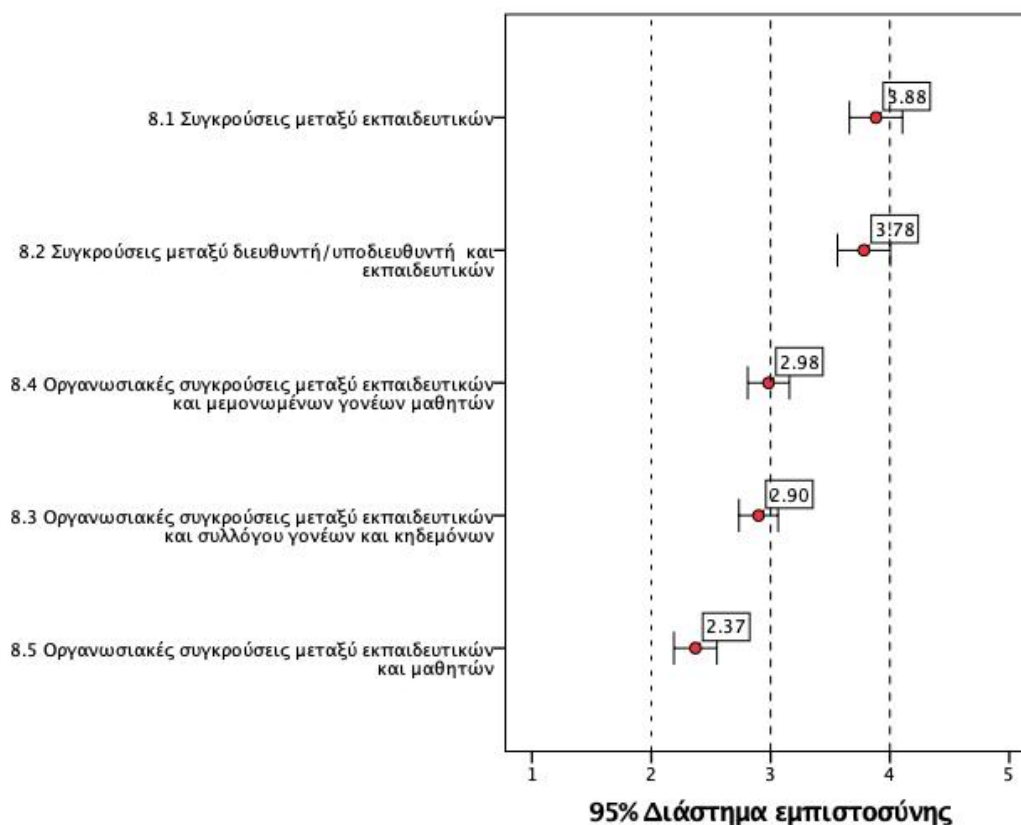


Διάγραμμα 3. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμής και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις συνέπειες των συγκρούσεων

4.4. Είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τα είδη οργανωσιακών συγκρούσεων που εμφανίζονται πιο συχνά εντός της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα

παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Ποτέ, 5=Πολύ συχνά). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως πιο συχνή την εμφάνιση του αντίστοιχου είδους σύγκρουσης. Από το Διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι συγκρούσεις με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 3 (ούτε σπάνια/ούτε συχνά) και 4 (συχνά), ήταν οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.88, τ.α.=1.22) και οι συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή/υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών (μ.τ.=3.78, τ.α.=1.22). Οι διευθυντές δήλωσαν ότι πιο σπάνια εμφανίζονται συγκρούσεις εκπαιδευτικών και μεμονωμένων γονέων μαθητών (μ.τ.=2.98, τ.α.=0.97), συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων (μ.τ.=2.90, τ.α.=0.91) και συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών (μ.τ.=2.37, τ.α.=0.99).

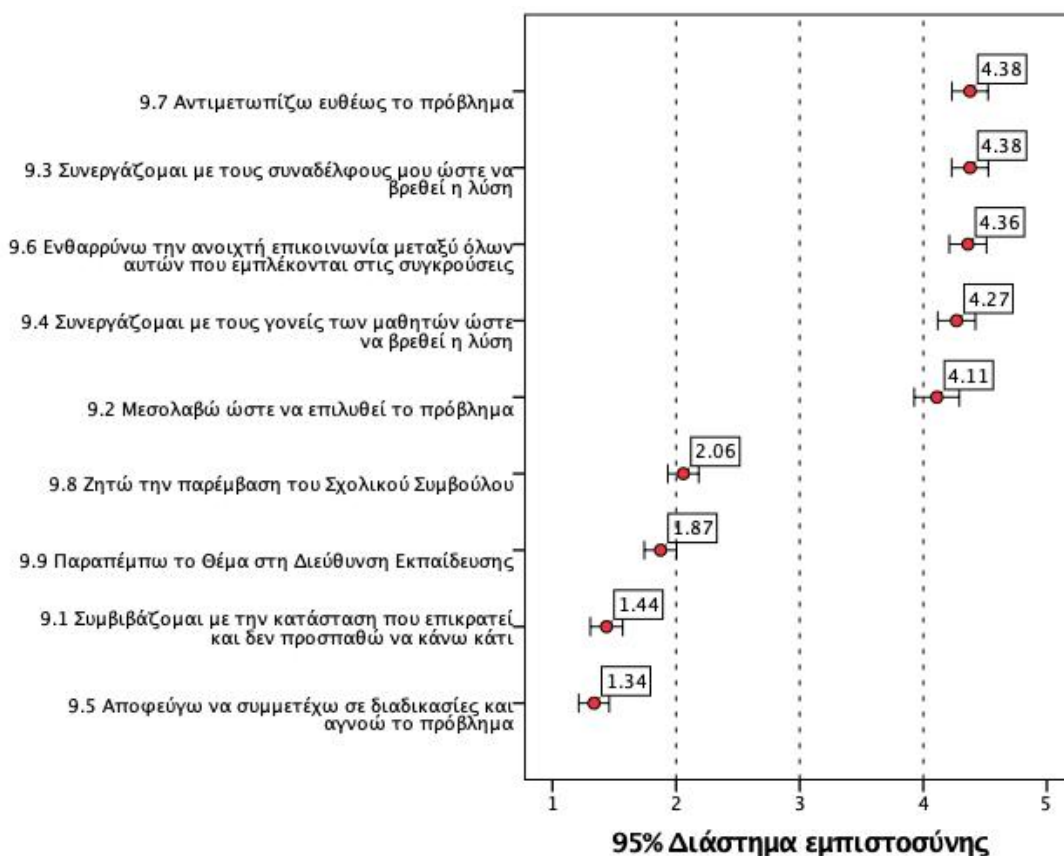


Διάγραμμα 4. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμής και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τα είδη των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

4.4. Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που υιοθετούν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής

απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό την αντίστοιχη στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων. Από το Διάγραμμα 5 προκύπτει ότι οι στρατηγικές με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 4 (πολύ) και 5 (πάρα πολύ), ήταν η αντιμετώπιση του προβλήματος ευθέως (μ.τ.=4.38, τ.α.=0.80), η συνεργασία με τους συναδέλφους με σκοπό την επίλυση του προβλήματος (μ.τ.=4.38, τ.α.=0.81), η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ αυτών που εμπλέκονται (μ.τ.=4.36, τ.α.=0.83), η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών (μ.τ.=4.27, τ.α.=0.84) και η μεσολάβηση για την επίλυση του προβλήματος (μ.τ.=4.11, τ.α.=1.01). Αντίθετα, σε μικρότερο βαθμό οι διευθυντές απευθύνονται στο Σχολικό σύμβουλο (μ.τ.=2.06, τ.α.=0.69), παραπέμπουν το θέμα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης (μ.τ.=1.87, τ.α.=0.72), συμβιβάζονται με την κατάσταση που επικρατεί (μ.τ.=1.44, τ.α.=0.72) και αποφεύγουν αν συμμετέχουν σε διαδικασίες και αγνοούν το πρόβλημα (μ.τ.=1.34, τ.α.=0.68).

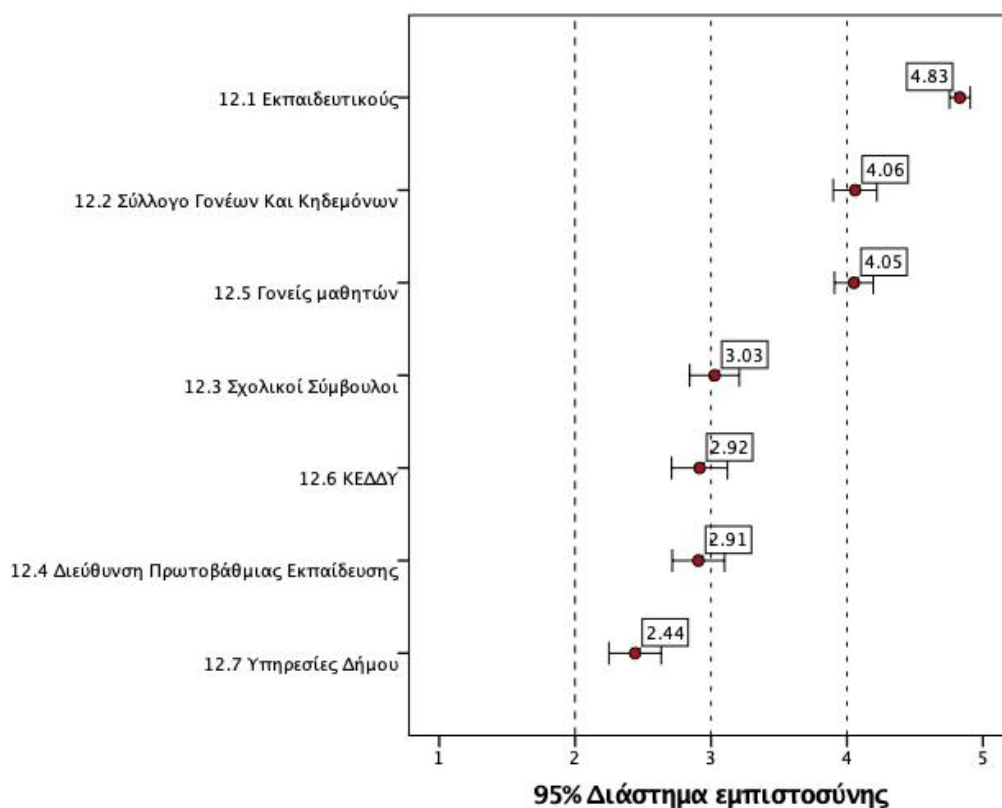


Διάγραμμα 5. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Τέλος, οι διευθυντές θεωρούν ότι σε αρκετό βαθμό ήταν αποτελεσματικές οι στρατηγικές που έχουν υιοθετήσει στην πλειοψηφία των οργανωσιακών συγκρούσεων που έχουν διαχειριστεί (μ.τ.=3.55, τ.α.=0.79). Ενώ η πλειοψηφία τους (n=80, 66.7%) απάντησαν ότι αν θα άλλαζαν κάτι στον τρόπο με τον οποίο έχουν διαχειριστεί τις οργανωσιακές συγκρούσεις που έχουν αντιμετωπίσει το τελευταίο χρονικό διάστημα δεν θα πετύχαιναν καλύτερα αποτελέσματα.

4.6. Συνεργασίες διευθυντών για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τις συνεργασίες που αναπτύσσουν για την επίλυση και διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό την αντίστοιχη στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων. Από το Διάγραμμα 6 προκύπτει ότι οι συνεργασίες με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 4 (πολύ) και 5 (πάρα πολύ), ήταν με τους εκπαιδευτικούς (μ.τ.=4.83, τ.α.=0.42), το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων (μ.τ.=4.06, τ.α.=0.88) και τους γονείς των μαθητών (μ.τ.=4.05, τ.α.=0.78). Αντίθετα, σε μέτριο βαθμό οι διευθυντές συνεργάζονται με τους σχολικούς συμβούλους (μ.τ.=3.03, τ.α.=1.00), το ΚΕΔΔΥ (μ.τ.=2.92, τ.α.=1.05) και τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (μ.τ.=2.91, τ.α.=1.05).

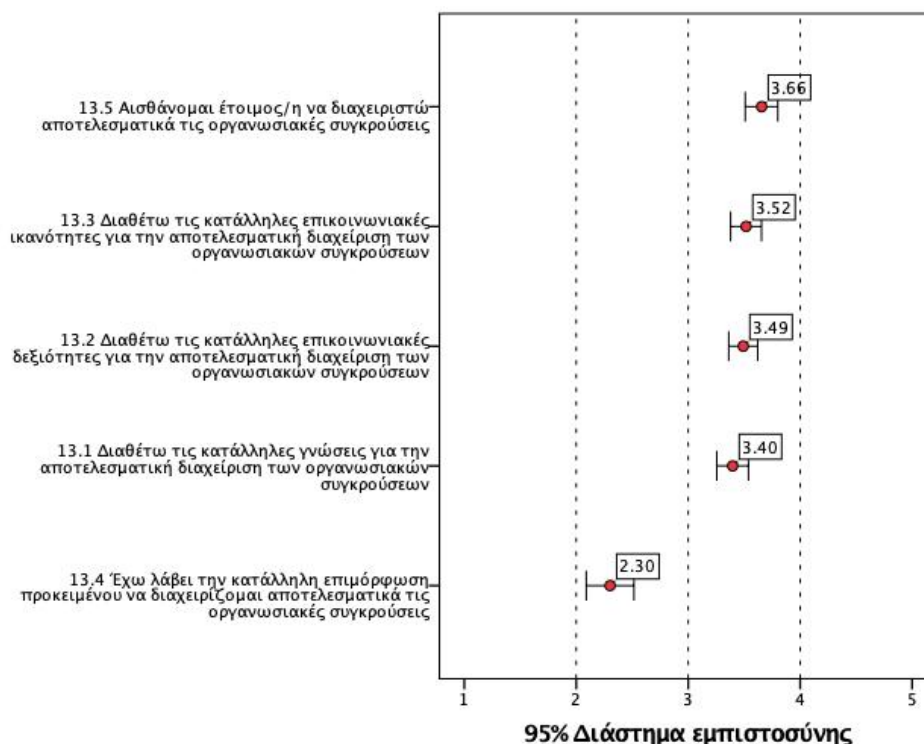


Διάγραμμα 6. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμής και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις συνεργασίες των διευθυντών για τη διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων

4.7. Ετοιμότητα και ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για την ετοιμότητα τους και τις ανάγκες τους για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές συμφωνούν περισσότερο με την αντίστοιχη δήλωση. Από το Διάγραμμα 7 προκύπτει ότι οι διευθυντές συμφωνούν αρκετά με το ότι αισθάνονται έτοιμοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις (μ.τ.=3.88, τ.α.=0.80), διαθέτουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων (μ.τ.=3.52, τ.α.=0.75), διαθέτουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές

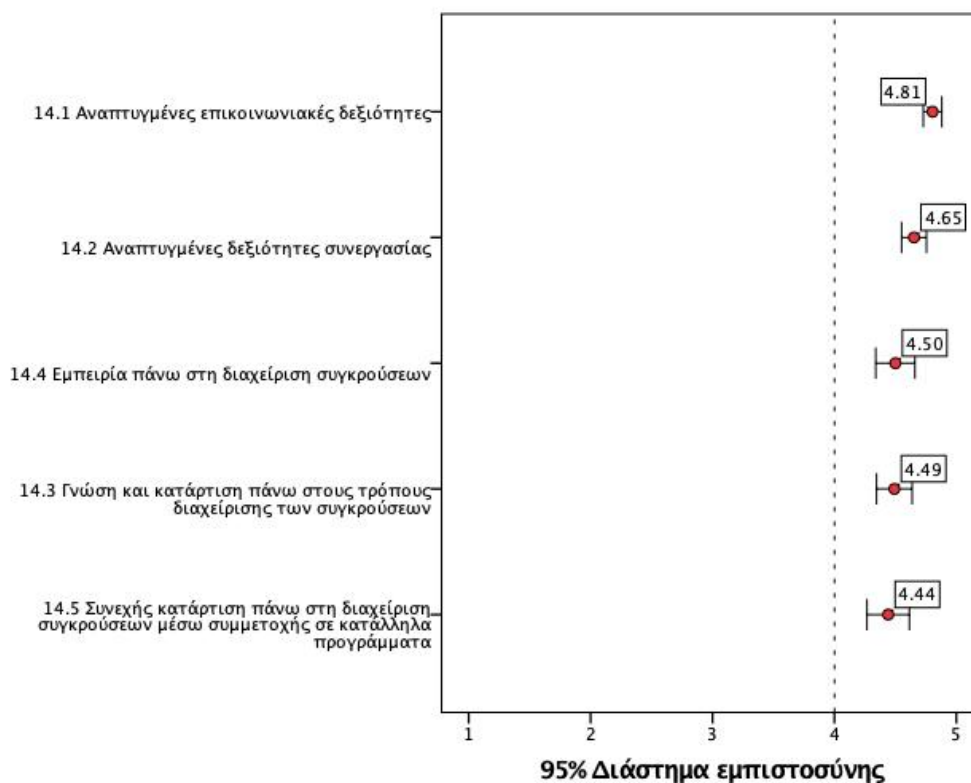
δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων (μ.τ.=3.49, τ.α.=0.70) και διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων (μ.τ.=3.40, τ.α.=0.77). Αντίθετα, οι διευθυντές διαφώνησαν με το ότι έχουν λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση για να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις (μ.τ.=2.30, τ.α.=1.17).



Διάγραμμα 7. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμής και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για την ετοιμότητα των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Η τελευταία ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για τις ανάγκες τους για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης και του αντίστοιχου 95% διαστήματος εμπιστοσύνης καθώς οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ). Υψηλότερη μέση τιμή δείχνει ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αντίστοιχη ανάγκη. Από το Διάγραμμα 8 προκύπτει ότι οι ανάγκες με την υψηλότερη μέση τιμή, μεταξύ 4 (πολύ) και 5 (πάρα πολύ), ήταν οι ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες (μ.τ.=4.81, τ.α.=0.42), οι ανεπτυγμένες δεξιότητες συνεργασίας (μ.τ.=4.65, τ.α.=0.56), η εμπειρία

στην διαχείριση συγκρούσεων (μ.τ.=4.50, τ.α.=0.80), η γνώση και κατάρτιση πάνω στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων (μ.τ.=4.49, τ.α.=0.80) και η συνεχής κατάρτιση πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα (μ.τ.=4.44, τ.α.=0.96)



Διάγραμμα 8. Αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμή και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για τις ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

4.8. Διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα αποτελέσματα για τις συγκρίσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών δίνονται αναλυτικά στο παράρτημα της εργασίας. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ANOVA για συγκρίσεις ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντές. Από την ανάλυση δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$ καθώς όλες οι τιμές p-value ήταν μεγαλύτερες από 0.05 ($p>0.05$). Οι πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα 2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συζήτηση ευρημάτων

Η πρόκληση συγκρούσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού είναι αναπόφευκτη καθώς τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις και διαμορφώνουν διαφορετικές συμπεριφορές (Montana & Charnov, 2005; Μπουραντάς, 2015). Οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να έχουν τόσο αρνητικές όσο και θετικές συνέπειες, ανάλογα με τον τρόπο που θα διαχειριστούν από τα μέλη του οργανισμού και του τρόπου συμμετοχής τους. Χαρακτηριστικά, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι

συγκρούσεις προκαλούν μεγάλα προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι συγκρούσεις ενθαρρύνουν τη συνεργασία των μελών προκειμένου να είναι εφικτή η επίλυσή της και βελτιώνουν την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητά τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Μπουραντάς, 2015; Uhl-Bien et al., 2016).

Ομοίως, οι συγκρούσεις σημειώνονται και στον χώρο της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στις σχολικές μονάδες (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015). Πληθώρα διαφορετικών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μέσα στις σχολικές μονάδες, οι οποίες αν δεν διαχειριστούν με τον πλέον κατάλληλο τρόπο μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και συνακόλουθα με την ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών (Catana, 2015; Johdi & Aritree, 2012; Jubran, 2017; Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι κύριος είναι ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων ώστε να μπορέσει η σχολική μονάδα να αποκομίσει μόνο τα θετικά στοιχεία των συγκρούσεων και να μπορέσει να αναπτυχθεί περισσότερο και να οδηγηθεί σε μία πιο λειτουργική και αποδοτική κατάσταση (Makaye & Mdofirepi, 2012; Παπαγεωργάκη & Σισμανίδου, 2016). Όμως για να μπορέσει ένας διευθυντής να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που σημειώνονται μέσα στη σχολική μονάδα, θα πρέπει να έχει την ανάλογη ετοιμότητα (Okotoni & Okotoni, 2003; Obuobisa-Darko, 2014; Tshuma & Ndlovu, 2016).

Σε αυτή την ερευνητική εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι οργανωσιακές συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες μέσα από τον τρόπο που τις αντιλαμβάνονται οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ειδικότερα, μέσα από τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 120 Διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αιτωλοακαρνανίας έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν τα αίτια που θεωρούνται ως υπεύθυνα για την εκδήλωση συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες, οι συνέπειες που απορρέουν μέσα από την εκδήλωση αυτών, τα είδη των οργανωσιακών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στις σχολικές μονάδες, οι στρατηγικές που επιλέγονται για τη διαχείρισή τους και οι συνεργασίες που πραγματοποιούν οι διευθυντές προκειμένου να διαχειριστούν αυτές τις συγκρούσεις. Τέλος, επιδίωξη της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με την ετοιμότητα που οι ίδιοι έχουν πάνω σε

θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις.

5.1.1 Παράγοντες που ευθύνονται για την πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Αναφορικά με τους παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές παρουσιάζουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον καθώς μπορούν να δώσουν μία πρώτη εικόνα σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών όπως και η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους διευθυντές βρίσκονται μεταξύ εκείνων των παραγόντων που χαρακτηρίζονται ως οι κυριότεροι για την πρόκληση συγκρούσεων. Το συγκεκριμένο εύρημα έχει επιβεβαιωθεί από αρκετούς ειδικούς του χώρου της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ερευνητών στον χώρο της εκπαίδευσης (Catana, 2015; Μπουραντάς, 2015; Umair et al., 2018). Πρόκειται για ένα εύρημα ιδιαίτερα αναμενόμενο καθώς όταν υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, ανεξάρτητα της θέσης στην ιεραρχία που βρίσκονται, οι πληροφορίες μεταφέρονται ελλιπείς και προκαλούνται λάθη και προβλήματα τα οποία εμποδίζουν τον οργανισμό να λειτουργήσει με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο (Montana & Charnov, 2005). Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι τα ευρήματα της έρευνας δεν υποστηρίζουν πως η επικοινωνία της σχολικής μονάδας με το εξωτερικό της περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει αιτία πρόκλησης συγκρούσεων. Το στοιχείο αυτό προκύπτει εύκολα μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα καθώς δεν πιστεύουν ότι η προβληματική επικοινωνία με τους Σχολικούς Συμβούλους ή με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης αποτελεί παράγοντα πρόκλησης συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα.

Άλλος παράγοντας που φαίνεται να συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικότερων που προκαλούν συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες είναι οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Οι προσωπικές φιλοδοξίες των μελών φαίνεται να αποτελεί σημαντική αιτία πρόκλησης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες και μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας της Saiti (2014) που πραγματοποιήθηκε και αυτή στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Ουσιαστικά, το εύρημα αυτό καταδεικνύει πως όταν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί εστιάζουν στις προσωπικές τους ανάγκες και στις προσωπικές τους φιλοδοξίες, διεκδικούν χωρίς να δίνουν έμφαση στις ανάγκες του συνόλου της σχολικής μονάδας με αποτέλεσμα να προκαλούνται εντάσεις και διαφωνίες, που τελικά οδηγούν σε συγκρούσεις.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στο εύρημα το οποίο καταδεικνύει ότι οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών όπως και των διευθυντών αποτελούν αιτία συγκρούσεων. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των λοιπών μελών των σχολικών μονάδων εντοπίστηκαν και από την Catana (2015) και από τους Johdi και Arpitree (2012) ως μία από τις βασικές αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων, γεγονός που δείχνει ότι πρόκειται για ένα καθολικό ζήτημα και όχι για ένα ζήτημα που αφορά στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Το εύρημα αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, καθώς είναι δύσκολο οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και διαφορετικά πιστεύω να επικοινωνήσουν πραγματικά και να προχωρήσουν σε κοινές ενέργειες.

Επιπλέον, η μεροληπτική στάση που μπορεί να υιοθετούν κάποιοι διευθυντές είναι ένα ακόμη κύριο αίτιο πρόκλησης συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες. Αυτό σημαίνει πως όταν οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι δεν υπάρχει διαφάνεια και αντικειμενικότητα στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την πλευρά των διευθυντών, αντιδρούν και αυτό οδηγεί στην εκδήλωση συγκρούσεων. Η μεροληπτική στάση και η απουσία διαφάνειας είναι αίτια πρόκλησης συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες που έχουν επιβεβαιωθεί και από προγενέστερες έρευνες (Catana, 2015; Saiden & Makawa, 2017). Ειδικότερα, στις προαναφερθείσες έρευνες διαπιστώθηκε πως η άνιση αντιμετώπιση και η μεροληπτική συμπεριφορά προκαλούν εντάσεις στο σχολικό περιβάλλον και οδηγούν σε οργανωσιακές συγκρούσεις.

Κάποιοι από τους παράγοντες που φαίνεται σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών ότι δεν μπορούν συγκαταλεχθούν μεταξύ των βασικότερων αιτιών πρόκλησης συγκρούσεων είναι η περιορισμένη ανοχή και υπομονή που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές στην καθημερινότητά τους και η συνεχής εναλλαγή των κανονισμών που ισχύουν από την πλευρά των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Το σημείο που παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον αφορά στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη αντικρουόμενων

συμφερόντων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού διαθέσιμων πόρων δεν αποτελεί βασική αιτία πρόκλησης συγκρούσεων. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με πολλούς ειδικούς του χώρου της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ερευνητών που υποστηρίζουν ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας συγκαταλέγεται μεταξύ των πλέον σημαντικών για την πρόκληση οργανωσιακών συγκρούσεων (Montana & Charnov, 2005; Μπουραντάς, 2015; Nastase, 2008; Uhl-Bien et al., 2016).

5.1.2 Συνέπειες των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Μέσα από τη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις που σημειώνονται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι δυσλειτουργικές που σημαίνει ότι μπορεί να έχουν αρνητικές επιδράσεις ή μπορεί να είναι λειτουργικές που σημαίνει ότι δύναται να έχουν θετικές συνέπειες στη λειτουργία του (Μπουραντάς, 2015; Uhl-Bien et al., 2016). Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν και σε ποιον βαθμό οι διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες επιφέρουν αρνητικές ή θετικές συνέπειες. Η επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν κατέδειξε ότι κατά κύριο λόγο οι διευθυντές υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις είναι δυσλειτουργικές και ότι επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στις σχολικές μονάδες. Πιο αναλυτικά, γίνεται εμφανές ότι οι διευθυντές πιστεύουν ότι η εκδήλωση συγκρούσεων επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό και με αρνητικό τρόπο όλες τις λειτουργίες που επιτελούνται μέσα στις σχολικές μονάδες, πεποίθηση που μπορεί να έχει δημιουργηθεί λόγω της πιθανής αδυναμίας τους να επιλύσουν πραγματικά τη σύγκρουση. Την παραπάνω αρνητική εικόνα σχετικά με τις συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες, φαίνεται να έχουν και οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα των Cain και du Plessis (2013) και στην έρευνα Okotoni και Okotoni (2003). Είναι πιθανόν να προκύπτει αυτό το συμπέρασμα, λόγω του ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δεν είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις συγκρούσεις και ουσιαστικά δεν γνωρίζουν και να δεν αντιλαμβάνονται ότι οι συγκρούσεις μπορεί να συμβάλουν και στη βελτίωση των σχέσεων των μελών της σχολικής μονάδας καθώς και στην αύξηση της δημιουργικότητάς τους.

Επίσης, παρατηρείται εύκολα ότι οι διευθυντές υποστηρίζουν ότι η εκδήλωση συγκρούσεων μειώνει σημαντικά το επίπεδο συνεργασίας των εκπαιδευτικών και

οδηγεί στην απουσία συνοχής και κοινής πορείας. Η αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στο επίπεδο συνεργασίας των μαθητών έχει εντοπιστεί και μέσα από άλλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό (Cain & du Plessis, 2013; Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014). Χαρακτηριστικά, φαίνεται ότι η αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στην ομαδικότητα και στο κλίμα συνεργασίας των μελών μίας σχολικής μονάδας είναι ένα εύρημα που εντοπίζεται σε όλες τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί γύρω από τις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες. Ακόμη, ιδιαίτερα υψηλός φαίνεται να είναι ο βαθμός συμφωνίας των διευθυντών με την αρνητική επίδραση που έχουν οι συγκρούσεις στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών και στην πειθαρχία των μαθητών. Η αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών έχει επιβεβαιωθεί και από την έρευνα των Πατσάλης και Παπουτσάκη (2014), γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητα του ευρήματος.

Ωστόσο μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, δεν φαίνεται πως οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών καθώς και ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν τη σπατάλη των διαθέσιμων πόρων. Παρόλο που στην έρευνα αυτή διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν την ακαδημαϊκή πορεία και τα επιτεύγματα των μαθητών, πρέπει να αναφερθεί ότι αυτό το εύρημα δεν είναι καθολικό. Χαρακτηριστικά, στην έρευνα των Cain και du Plessis (2013) φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές που έλαβαν μέρος πιστεύουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιδράσεις στην πορεία των μαθητών. Η διαφορά στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα των Cain και du Plessis (2013) και στην παρούσα έρευνα δύναται να οφείλεται σε διαφορετικές πεποιθήσεις και σε διαφορετικά βιώματα που έχουν, λόγω της κουλτούρας και άλλων πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων των εκπαιδευτικών συστημάτων των δύο χωρών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των διευθυντών σχετικά με τις θετικές συνέπειες που έχουν οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε πως οι διευθυντές εν μέρει ενστερνίζονται ότι οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες αποτελούν πρόκληση για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πάνω στη διαχείρισή τους, καθώς δεν φαίνεται μεγάλος βαθμός συμφωνίας. Επίσης, φαίνεται πως δεν πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, να αυξήσουν την

παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, να ενισχύουν τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, να συμβάλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται για τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης που επικρατούν καθώς και την ενίσχυση των καινοτομιών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στις σχολικές μονάδες. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν αντιλαμβάνονται με ιδιαίτερα θετικό τρόπο τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες έρχεται σε αντίθεση με τους Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014). Η διαφορετική φιλοσοφία και η διαφορετική προσέγγιση πάνω στις οργανωσιακές συγκρούσεις δύναται να οφείλεται αφενός στην ενημέρωση που έχουν λάβει σχετικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις και, αφετέρου, στις διαφορετικές εμπειρίες που έχουν αποκομίσει λόγω των συνθηκών που επικρατούν στις σχολικές μονάδες που εργάζονται.

Ουσιαστικά, από την επεξεργασία των παραπάνω απαντήσεων διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα δεν αποδέχονται πως η εκδήλωση μίας σύγκρουσης στη σχολική μονάδα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα και σε ευκαιρίες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τα μέλη της, προκειμένου να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Αντιθέτως, γίνεται εμφανές ότι οι διευθυντές νιώθουν και υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες αποτελούν βασικό εμπόδιο για τη λειτουργία τους και τροχοπέδη στην εξέλιξή τους.

5.1.3 Είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Στη συνέχεια, οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις σχετικά με τα είδη των συγκρούσεων που εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στις σχολικές μονάδες. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται εμφανές ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό οι διευθυντές των σχολικών μονάδων υποστηρίζουν ότι οι πλέον συχνές και συνηθισμένες συγκρούσεις που σημειώνονται μέσα σε αυτές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ακολουθούν οι συγκρούσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Τα είδη των συγκρούσεων που φαίνεται πως εκδηλώνονται με αρκετή συχνότητα είναι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων όπως και μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι το είδος συγκρούσεων

που σημειώνεται με μικρότερη συχνότητα στις σχολικές μονάδες είναι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών.

Η συχνότητα των παραπάνω μορφών συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες των διευθυντών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, φαίνεται να διαφοροποιούνται από τη συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται οι ίδιες συγκρούσεις στην έρευνα των Πατσάλης και Παπουτσάκη (2014). Οι διαφορές ως προς τη συχνότητα είναι ένα φυσιολογικό εύρημα καθώς κάθε σχολείο έχει το δικό του περιβάλλον. Με πιο απλά λόγια, σε κάποιες σχολικές μονάδες μπορεί να είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, ενώ σε κάποιες άλλες σχολικές μονάδες μπορεί να είναι αναπτυγμένες οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών με αποτέλεσμα να μην προκαλούνται εντάσεις και συγκρούσεις. Ουσιαστικά, το είδος των συγκρούσεων που αναπτύσσεται με μεγαλύτερη συχνότητα σε μία σχολική μονάδα σχετίζεται με το περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μέσα σε αυτή.

5.1.4 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τις απαντήσεις που δώσανε καταδεικνύουν ότι υιοθετούν ιδιαίτερα ενεργό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα δείχνουν πως οι διευθυντές επιλέγουν να αντιμετωπίζουν ευθέως το πρόβλημα και να επιλύουν την κατάσταση που έχει προκληθεί άμεσα, καθώς επίσης και ότι συνεργάζονται με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας ώστε να βρεθεί μία άμεση λύση που θα επιτρέψει στη σχολική μονάδα να επιστρέψει στην καθημερινότητά της. Υπογραμμίζεται ότι η συνεργασία αποτελεί τη στρατηγική που φαίνεται ότι επιλέγουν οι περισσότεροι σήμερα διευθυντές στις σχολικές μονάδες για να επιλύσουν τις συγκρούσεις. Χαρακτηριστικά, σε πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού, διαπιστώνεται ότι η στρατηγική της συνεργασίας είναι η πλέον διαδεδομένη και αποτελεσματική, παρόλο που απαιτεί περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας (Arop et al., 2018; Catana, 2015; Jubran, 2017; Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015; Πατσάλη & Παπουτσάκη, 2014; Saiti, 2014).

Ακόμη, σε πολύ μεγάλο βαθμό οι διευθυντές ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία με τα μέλη της σχολικής μονάδας που εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα με

τις συγκρούσεις και όταν χρειάζεται συνεργάζονται με τους γονείς των μαθητών προκειμένου να επιλυθεί άμεσα το πρόβλημα. Ακόμη, διαπιστώνεται ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό οι διευθυντές μεσολαβούν ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα με δραστικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Υπογραμμίζεται ότι οι απαντήσεις των διευθυντών καταδεικνύουν ότι προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που σημειώνονται δεν επιζητούν τη βοήθεια ή την παρέμβαση εξωσχολικών φορέων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι σπάνια οι διευθυντές ζητούν από τον Σχολικό Σύμβουλο να παρέμβει προκειμένου να επιλυθεί μία σύγκρουση και ότι σπάνια παραπέμπουν το θέμα που έχει προκληθεί στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Είναι πιθανόν, οι διευθυντές να μην επιλέγουν την ανάμειξη τρίτων στην επίλυση των συγκρούσεων λόγω ότι πιστεύουν πως δεν γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας όπως και τον χαρακτήρα των μελών τους, με συνέπεια να προτιμούν την επίλυση μόνο με μέλη της σχολικής μονάδας. Επίσης, μπορεί να πιστεύουν πως η προσφυγή σε τρίτους τους καθιστά ανεπαρκείς ως προς την επίλυση των συγκρούσεων και να επιθυμούν να αποφύγουν τον σχηματισμό μίας τέτοιας εικόνας.

Τέλος, είναι πολύ ενδιαφέροντα τα ευρήματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των διευθυντών, καθώς δείχνουν ότι δεν συμβιβάζονται με την κατάσταση που επικρατεί και κατά συνέπεια δεν αφήνουν την επίλυση της σύγκρουσης στην τύχη. Ακόμη, γίνεται εμφανές ότι οι διευθυντές αποφεύγουν να υιοθετούν έναν παθητικό ρόλο, που τους αφήνει απλούς παρατηρητές στις διαδικασίες που σημειώνονται στη σχολική μονάδα στην προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν, ότι οι διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα έχουν ιδιαίτερα ενεργό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση των σχολικών μονάδων και δεν αποφεύγουν να έρθουν αντιμέτωποι με προκλήσεις και με πιθανές αντιδράσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με πολλές ακόμη έρευνες που υποστηρίζουν ότι αρκετά περιορισμένος αριθμός διευθυντών επιλέγει σήμερα να χρησιμοποιήσει παθητικές στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων (Jubran, 2017; Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015; Πατσάλη & Παπουτσάκη, 2014). Η περιορισμένη χρήση της στρατηγικής της αποφυγής δύναται να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές κατανοούν πόσο σημαντικό είναι οι συγκρούσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και να μην μένουν

κατάλοιπα τα οποία θα οδηγήσουν σε μελλοντικό χρόνο σε ακόμη μεγαλύτερες εντάσεις και, κατά συνέπεια, σε εντονότερες συγκρούσεις.

5.1.5 Συνεργασίες των διευθυντών για την επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων

Οι διευθυντές των σύγχρονων σχολικών μονάδων μπορούν να αναπτύξουν συνεργασίες τόσο με μέλη από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και με φορείς από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ωστόσο, μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει εύκολα το συμπέρασμα πως οι διευθυντές επιλέγουν να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς, με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων καθώς επίσης και με τους γονείς των μαθητών προκειμένου να επιλύσουν άμεσα πιθανές συγκρούσεις. Σε μικρότερο βαθμό φαίνεται πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων συνεργάζονται με φορείς του εξωτερικού τους περιβάλλοντος όπως είναι οι σχολικοί σύμβουλοι, τα ΚΕΔΔΥ και η Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Σε πολύ μικρότερο βαθμό φαίνεται πως οι διευθυντές στρέφονται προς τις υπηρεσίες του Δήμου στον οποίο εντάσσεται η σχολική μονάδα, ώστε να αντιμετωπιστεί άμεσα κάποια σύγκρουση που έχει προκληθεί. Τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν μία εσωστρέφεια των σχολικών μονάδων και των μελών τους, καθώς οι διευθυντές επιλέγουν να μην εκθέτουν τα προβλήματά τους σε φορείς που δεν έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον των σχολικών μονάδων. Ενδέχεται η συγκεκριμένη συμπεριφορά να είναι αποτέλεσμα των πεποιθήσεων των διευθυντών σχετικά με τη διαφύλαξη των προβλημάτων της σχολικής μονάδας από τρίτους, ώστε να μην εκτεθούν κάποια μέλη τους ή ακόμη και οι ίδιοι.

5.1.6 Ετοιμότητα και ανάγκες των διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Σημαντικό μέρος της έρευνας εστίασε στην ετοιμότητα και στις ανάγκες που έχουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων αναφορικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Τα ευρήματα που προέκυψαν δείχνουν ότι οι διευθυντές συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό πως είναι έτοιμοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του επιπέδου της ετοιμότητάς τους. Επίσης, φαίνεται πως συμφωνούν εν μέρει ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες σε επίπεδο επικοινωνίας για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, χωρίς όμως να πιστεύουν

ότι δεν χρειάζεται να τις αναπτύξουν ακόμη περισσότερο ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Ακόμη, παρατηρείται ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν ότι έχουν κάποιες γνώσεις πάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων χωρίς όμως να πιστεύουν ότι είναι πλήρως ενημερωμένοι και καταρτισμένοι πάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το εύρημα που αφορά στην επιμόρφωση που έχουν λάβει πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι παρατηρείται υψηλότερος βαθμός ετοιμότητας των διευθυντών που έλαβαν μέρος στην έρευνα σε σχέση με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλες χώρες (Msila, 2012; Okotoni & Okotoni, 2003).

Χαρακτηριστικά, φαίνεται ότι οι διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν έχουν λάβει την απαραίτητη επιμόρφωση που κρίνεται αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, εύρημα το οποίο εντοπίζεται σε πολλές ανάλογες έρευνες όπως είναι αυτή των Tshuma και Ndlovu (2016), των Okotoni και Okotoni (2003) και της Msila (2012). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό, καθώς δείχνει πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων δεν έχουν λάβει την απαραίτητη υποστήριξη από τους αρμόδιους φορείς στην εκπαίδευση προκειμένου να διοικούν τις σχολικές μονάδες και να διαχειρίζονται προβλήματα και καταστάσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό τους και τα λοιπά μέλη, όπως είναι οι μαθητές και οι γονείς. Επίσης, το γεγονός ότι πιστεύουν ότι είναι επαρκείς ως προς την επίλυση των συγκρούσεων ενώ δεν έχουν λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη ικανότητας εκτίμησης των προσόντων τους. Η αντιμετώπιση αυτών των ελλείψεων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ειδικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε διευθυντές και έχουν ως στόχο τον εντοπισμό των αιτιών που οδηγούν σε συγκρούσεις, την αναγνώριση των συνεπειών τους και την επιλογή στρατηγικών που θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

Τέλος, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που έλαβαν μέρος στην έρευνα συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό πως η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα δεν είναι μία απλή διαδικασία, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τους Παπαγεωργιάκης και Σισμανίδου (2016) και από την Msila, (2012). Αντιθέτως, μέσα από τα αποτελέσματα που προέκυψαν φαίνεται ότι οι διευθυντές πιστεύουν πως η διαχείριση των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

χρειάζεται πλήθος διαφορετικών προσόντων και ικανοτήτων από την πλευρά των διευθυντών. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές συμφωνούν απόλυτα ότι ένας διευθυντής για να μπορέσει να διαχειριστεί αποτελεσματικά μία σύγκρουση θα πρέπει να διαθέτει αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και δεξιότητες συνεργασίας. Επιπλέον, πιστεύουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι πρέπει να έχουν ανάλογη εμπειρία σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων καθώς επίσης και να έχουν λάβει την απαραίτητη γνώση και κατάρτιση. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι να τονιστεί ότι οι διευθυντές πιστεύουν ότι πρέπει να λαμβάνουν συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση ώστε να είναι ενημερωμένοι και αποτελεσματικοί.

Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των διευθυντών πάνω σε θέματα που αφορούν στις οργανωσιακές συγκρούσεις και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού των σχολικών μονάδων έχει τονιστεί και από αρκετούς ειδικούς του χώρου. Χαρακτηριστικά, η Msila (2012), Okotoni και Okotoni (2003), η Obuobisa-Darko (2014) και οι Siew και Jones (2018) καθιστούν σαφές ότι η επιμόρφωση των διευθυντών είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς μόνο με τον τρόπο αυτό θα αποκτήσουν τα εφόδια που θα τους επιτρέψουν να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και της μετάβασής της σε μία πιο αποτελεσματική κατάσταση.

5.1.7 Διαφοροποίηση των αντιλήψεων και των στάσεων των διευθυντών ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους

Μέσα από τη διενέργεια στατιστικών ελέγχων δεν προέκυψαν διαφοροποιήσεις στις στάσεις και στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες. Ειδικότερα, σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα που αφορά στη διαφοροποίηση των στρατηγικών διαχείρισης που επιλέγουν οι διευθυντές ανάλογα με τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους, έχουν γίνει κάποιες περιορισμένες έρευνες εκ των οποίων κάποιες δείχνουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών και των στρατηγικών που επιλέγουν, ενώ κάποιες άλλες όχι. Χαρακτηριστικά, στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο εντόπισαν οι έρευνες των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015), του Obuobisa-Darko (2014) και των Akinnubi et al. (2012). Στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών εντόπισε μόνο η έρευνα των Akinnubi et al. (2012) και όχι οι έρευνες των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) και του

Obuobisa-Darko (2014). Επίσης, στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τον χρόνο προϋπηρεσίας εντοπίστηκαν στις έρευνες Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015) και των Akinnubi et al. (2012) ενώ δεν εντοπίστηκε στην έρευνα του Obuobisa-Darko (2014). Τέλος, η ηλικία και ο βαθμός αστικοποίησης της σχολικής μονάδας εξετάστηκε μόνο από τους Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015), οι οποίοι δεν εντόπισαν κάποια στατιστικά σημαντική σχέση. Εύκολα διαπιστώνεται ότι η επίδραση των δημογραφικών και των επαγγελματικών χαρακτηριστικών πάνω στις στάσεις και στις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων αναφορικά με τις συγκρούσεις χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση καθώς δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.

5.2 Περιορισμοί και προτάσεις διενέργειας μελλοντικής έρευνας

Μέσα από τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψαν πολύ χρήσιμα ευρήματα που βοηθούν στη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας γύρω από τις οργανωσιακές συγκρούσεις στον χώρο της εκπαίδευσης. Βέβαια, τα αποτελέσματα που προέκυψαν αφορούν μόνο σε μία γεωγραφική περιοχή της χώρας και όχι στο σύνολο της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ευρήματα τα οποία προέκυψαν από πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αιτωλοακαρνανίας. Αυτό σημαίνει, ότι τα ευρήματα δεν αφορούν στις στάσεις και στις αντιλήψεις όλων των διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας αλλά μόνο της συγκεκριμένης περιοχής. Συνεπώς, ο περιορισμός αυτός δημιουργεί την αναγκαιότητα διεξαγωγής ανάλογης έρευνας σε δείγμα διευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από όλη τη χώρα.

Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα αφορά τις αντιλήψεις μόνο των διευθυντών και όχι των εκπαιδευτικών που στελεχώνουν τις σχολικές μονάδες. Είναι πιθανόν, οι αντιλήψεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών να παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις από τις αντίστοιχες αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντών καθώς έχουν διαφορετική οπτική και διαφορετική εξουσία σχετικά με τη διαχείριση τους. Ως αποτέλεσμα αυτού του περιορισμού κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή μίας ανάλογης έρευνας στους εκπαιδευτικούς της χώρας και μάλιστα θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διενεργηθεί συνδυαστική έρευνα τόσο σε διευθυντές όσο και σε εκπαιδευτικούς.

Μια μελλοντική προσπάθεια που θα χρησιμοποιήσει το ίδιο ερευνητικό εργαλείο σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή, θα μπορούσε να επιχειρήσει τον

εντοπισμό τυχόν στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στους διευθυντές ανά περιοχή και να διερευνήσει τα αίτιά τους. Ωστόσο, λόγω ότι στις δύο κλίμακες του ερωτηματολογίου ο συντελεστής αξιοπιστίας βρίσκεται ελάχιστα κάτω από το αποδεκτό όριο, θα πρέπει να γίνουν κάποιες σχετικές τροποποιήσεις στη διατύπωση των ερωτήσεων.

Τέλος, λόγω ότι η έρευνα αφορά στον χώρο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν προκύπτουν ευρήματα για τον αντίστοιχο χώρο της Δευτεροβάθμιας. Αυτό σημαίνει ότι μελλοντικά μπορεί να γίνει αντίστοιχη έρευνα και στα γυμνάσια και στα λύκεια της χώρας για να προκύψει μία ολοκληρωμένη εικόνα.

5.3 Προτάσεις αξιοποίησης των ευρημάτων της εργασίας στον χώρο της εκπαίδευσης

Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν σε αυτήν έχουν αποκομίσει μία ιδιαίτερα αρνητική εικόνα σχετικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες. Μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις συγκρούσεις με σκοπό την ανάπτυξη των μελών και τη μετάβαση της μονάδας σε μία πιο αποτελεσματική κατάσταση, καθώς δεν αναγνωρίζουν τον λειτουργικό τους ρόλο. Το στοιχείο αυτό καθιστά σαφές ότι είναι αναγκαίο οι διευθυντές να λάβουν ενημέρωση στο πλαίσιο επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με τον ρόλο και τις επιδράσεις που έχουν οι οργανωσιακές συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες και συγκεκριμένα κάτω από ποιες συνθήκες.

Επιπρόσθετα, οι διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα υποστήριξαν ότι δεν έχουν λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση και επιστημονική κατάρτιση προκειμένου να μπορούν να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Ουσιαστικά, μέσα από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι από τους διευθυντές συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση των συγκρούσεων με γνώσεις που στηρίζονται στην εμπειρία και όχι σε επιστημονικά ευρήματα. Αυτό σημαίνει, ότι το Υπουργείο Παιδείας, αφενός, πρέπει να σχεδιάσει επιμορφωτικά προγράμματα ενημέρωσης και διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων και, αφετέρου, να δημιουργήσει προγράμματα μέσα από τα οποία οι διευθυντές θα αποκτήσουν τις

γνώσεις σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να λειτουργούν ώστε να περιορίζεται η εκδήλωση συγκρούσεων.

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό η ενημέρωση, η επιμόρφωση και η κατάρτιση των διευθυντών σε διοικητικά ζητήματα είναι απαραίτητη, προκειμένου οι διευθυντές να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους σε όλα τα επίπεδα. Αν οι διευθυντές αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις πάνω σε διοικητικά ζητήματα και αν καλλιεργήσουν δεξιότητες και ικανότητες που τους βοηθούν να διαχειρίζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο τις συγκρούσεις που σημειώνονται μέσα στις μονάδες που διευθύνουν είναι βέβαιο ότι θα βελτιωθεί σημαντικά η ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η αναγκαιότητα αυτή έχει επισημανθεί και από πολλούς ακόμη ερευνητές στον χώρο της εκπαίδευσης, σε παγκόσμιο επίπεδο (Msila, 2012; Okotoni & Okotoni, 2003; η Obuobisa-Darko, 2014; Siew & Jones, 2018).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akinnubi, O.P., Oyeniran, S., Fashiku, O. & Durosaro, I.A. (2012). Principal's Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 167-174.
- Arop, F. O., Owan, V. J., & Ekpang, M. A. (2018). Administrators' conflict management strategies utilization and job effectiveness of secondary school teachers in Obubra Local Government Area, Cross River State, Nigeria. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 4(7), 11 – 21.
- Awan, A.G. & Anjum, K. (2015). Cost of High Employees Turnover Rate in Oil industry of Pakistan. *Information and Knowledge Management*, 5(2), 92-102.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογεώργος, Γ. & Χαλκιάτης, Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Cain, G. & du Plessis, A. (2013). Teachers' perceptions of the consequences of interpersonal conflict: a case study in three primary schools. *Problems of Management in the 21st Century*, 8, 25-41.
- Catana, L. (2015). Conflicts between teachers: causes and effects. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/313580991_Conflicts_between_Teachers_Causes_and_Effects
- Chigozie, N.E. (2017). Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria). *Turizam*, 21(1), 45-64.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων/ Έλλην.
- Johdi, S.M. & Apitree, A. (2012). Causes of Conflict and Effective Methods to Conflict Management at Islamic Secondary Schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15-21.
- Jokanović, B., Tomić, I. & Duđak, L. (2017). Organizational conflict resolution. *XVII International Scientific Conference on Industrial Systems*, 17, 446-451.
- Jubran, M. (2017). Organizational Conflict among Teachers and the Principal's Strategies of Dealing with It from the Teachers' Perspective in Schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54-71.
- Καραγιάννη, Ε., & Ρουσσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015, 547-558.
- Khan, K., Hussainy, S. & Iqbal, Y. (2016). Causes, effects and remedies in conflict management. *The South East Asian Journal of Management*, 10(2), 152-172.
- Kodikal, R., Rahiman, H. & Pakkeerrappa, P. (2014). Conflict Management Strategies – A Comparative Analysis of the Employees Working for Service Sectors. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 1-12.
- Makaye, J. & Ndofirepi, A.P. (2012). Conflict Resolution between Heads and Teachers: The Case of 4 Schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 2(4), 105-110.
- Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96.
- Momanyi, D.K. & Juma, D. (2016). The influence of conflict management strategies on employee satisfaction: A case study of KCB Bank Kenya limited, head office. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(2), 130-144.
- Montana, P. & Charnov, B. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.
- Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *J Communication*, 3(1), 25-34.
- Nastase, M. (2007). Types of organizational conflicts. *Revista de Management Comparat Internațional*, 8(4), 80-91.
- Obuobisa-Darko, T. (2014). Conflict among Teachers in Junior High Schools in a Developing Country. *Journal of Educational and Practice*, 5(31), 41-49.
- Okotoni, O. & Okotoni, O. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.
- Omisore, B.O. & Abiodun, A.R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Ongori, H. (2008). Organizational Conflict and its effects on Organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 2(1), 16-24.
- Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε. (2016). Ο ρόλος του Διευθυντή- Ηγέτη στη Διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων. *Πρακτικά του 3^{ου} Συνεδρίου: Νέος Παιδαγωγός*, Αθήνα.
- Πατσάλης, Χ. & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. *2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ)*, Θεσσαλονίκη.
- Polat, S., Sen, H.T., Sakarya, S.A. & Yildirim, T.O. (2017). The Management Strategies used for Conflicts Resolution: A Study on the Chief Physician and the Directors of Health Care Services. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 6(8), 105-110.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική
- Saiden, T. & Makawa, J.D. (2017). A comparative analysis of perceptions of teachers and pupils of causes of conflict in primary schools in Zimbabwe: Case studies

- of Gweru and Shurugwi districts. *Academia Journal of Educational Research*, 5(9), 288-296.
- Saiti, A. (2014). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Salami, S. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: the moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 38(1), 75-86.
- Siew, N.M. & Jones, S. (2018). Training approaches for improving school managers' conflict resolution skills: A case study. *Problems of education in the 21st Century*, 76(5), 720-738.
- Tshuma, R. & Ndlovu, S. (2016). Strategies of Resolving Conflict Among School Personnel In Urban And Peri-Urban Secondary Schools In Gwanda District, Zimbabwe. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 21(6), 82-90.
- Τσάρα, Α. (2018). *Οργανωσιακές συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες: αιτίες, συνέπειες και στρατηγικές διαχείρισης, μέσα από τις απόψεις των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Ευβοίας*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.
- Uhl-Bien, M., Schermehorn, J. & Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Broken Hill Publishers Ltd.
- Umair, M., Aslam, S. & Yousaf, H. (2018). The Effect of Conflicts in Organizational Sectors in Pakistan. *Science, Technology & Public Policy*, 2(1), 1-4.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Μακρυγιάννης Παναγιώτης και παρακολουθώ το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Εκπαίδευσης στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Για την εκπλήρωση των φοιτητικών μου υποχρεώσεων διενεργώ την ερευνητική Μεταπτυχιακή εργασία μου, της οποίας ο στόχος είναι να διερευνήσει την έκταση του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, υπό την οπτική των διευθυντών/διευθυντριών τους. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, εμπιστευτική και διασφαλίζεται η ανωνυμία σας. Τέλος τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας,

Μακρυγιάννης Παναγιώτης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΩΝ

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 35 ετών	
36-45	
46-55	
56 και άνω	

3. Εκπαίδευση (Σημειώστε όσα Ισχύουν)

Απόφοιτος ΑΕΙ	
Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας	
Δεύτερο πτυχίο	
Μεταπτυχιακός Τίτλος	
Διδακτορικός Τίτλος	
Διδασκαλείο	
Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης ΣΕΛΜΕ/ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ	
Εξομοίωση	
Πιστοποιημένη επιμόρφωση της ΤΠΕ	

4. Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία στο χώρο της εκπαίδευσης;

10-20	
21-30	
31-40 έτη προϋπηρεσίας	

5. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής/ντρια

0-10	
11-20	
21-30	
31-40 έτη προϋπηρεσίας	

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι ακόλουθοι παράγοντες οδηγούν σε συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες. Παρακαλώ σημειώστε με X το τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
6.1 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών					
6.2 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών					
6.3 Η κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών					
6.4 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών					
6.5 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών					
6.6 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Σχολικών Συμβούλων					
6.7 Η κακή επικοινωνία μεταξύ της σχολικής μονάδας και της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης					
6.8 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών					
6.9 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή					
6.10 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά των εκπαιδευτικών					
6.11 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά του διευθυντή					
6.12 Η αδυναμία τήρησης των κανόνων από την πλευρά των εκπαιδευτικών					
6.13 Η συνεχής εναλλαγή κανονισμών από την πλευρά των διευθυντών					
6.14 Η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς					
6.15 Η ύπαρξη τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στη σχολική μονάδα					
6.16 Η ύπαρξη αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών λόγω περιορισμένων πόρων					

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

7. Κατά τη γνώμη σας σε ποιο βαθμό οι συγκρούσεις επιφέρουν τα ακόλουθα αποτελέσματα μέσα στις σχολικές μονάδες Παρακαλώ σημειώστε με X το τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5

7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού					
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών					
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών					
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων					
7.5 Απουσία συνοχής και κοινής πορείας					
7.6 Χαμηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών					
7.7 Έλλειψη πειθαρχίας από την πλευρά των μαθητών					
7.8 Ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών					
7.9 Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επικρατεί εμπιστοσύνη					
7.10 Βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο χειρισμό συγκρούσεων					
7.11 Αύξηση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες					
7.12 Ενίσχυση των καινοτομιών που εφαρμόζονται μέσα στις σχολικές μονάδες					
7.13 Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς					
7.14 Αύξηση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών					

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

8. Με ποια συχνότητα πιστεύετε ότι εμφανίζονται τα παρακάτω είδη οργανωσιακών συγκρούσεων στη μονάδα που υπηρετείτε; Παρακαλώ σημειώστε με X το τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας (1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=ούτε σπάνια/ούτε συχνά, 4=συχνά, 5=πολύ συχνά)

	1	2	3	4	5
8.1 Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών					
8.2 Συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή/υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών					
8.3 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων					
8.4 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μεμονωμένων γονέων μαθητών					
8.5 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών					

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

9. Σε ποιο βαθμό αξιοποιείτε συνήθως τις ακόλουθες στρατηγικές προκειμένου να διαχειριστείτε τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα, που υπηρετείτε;

Παρακαλώ σημειώστε με X το τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας
(1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
9.1 Συμβιβάζομαι με την κατάσταση που επικρατεί και δεν προσπαθώ να κάνω κάτι					
9.2 Μεσολαβώ ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα					
9.3 Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου ώστε να βρεθεί η λύση					
9.4 Συνεργάζομαι με τους γονείς των μαθητών ώστε να βρεθεί η λύση					
9.5 Αποφεύγω να συμμετέχω σε διαδικασίες και αγνοώ το πρόβλημα					
9.6 Ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών που εμπλέκονται στις συγκρούσεις					
9.7 Αντιμετωπίζω ευθέως το πρόβλημα					
9.8 Ζητώ την παρέμβαση του Σχολικού Συμβούλου					
9.9 Παραπέμπω το θέμα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης					

10. Κατά τη γνώμη σας σε ποιο βαθμό ήταν αποτελεσματικές οι στρατηγικές που έχετε υιοθετήσει στην πλειοψηφία των οργανωσιακών συγκρούσεων που έχετε διαχειριστεί;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

11. Πιστεύετε ότι αν αλλάζατε κάτι στον τρόπο με τον οποίο έχετε διαχειριστεί τις οργανωσιακές συγκρούσεις που έχετε αντιμετωπίσει το τελευταίο χρονικό διάστημα, θα πετυχαίνατε καλύτερα αποτελέσματα;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

12. Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τους ακόλουθους φορείς και τα ακόλουθα πρόσωπα, προκειμένου να διαχειριστείτε τις οργανωσιακές συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες που υπηρετείτε; Παρακαλώ σημειώστε με X το τετράγωνο που αντιστοιχεί στην άποψή σας (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
12.1 Εκπαιδευτικούς					
12.2 Σύλλογο Γονέων Και Κηδεμόνων					
12.3 Σχολικοί Σύμβουλοι					
12.4 Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης					
12.5 Γονείς μαθητών					
12.6 ΚΕΔΔΥ					
12.7 Υπηρεσίες Δήμου					

ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

13. Σε ποιο βαθμό σας χαρακτηρίζουν οι ακόλουθες προτάσεις οι οποίες αφορούν στην ικανότητα σας να διαχειριστείτε τις οργανωσιακές συγκρούσεις που σημειώνονται στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε; (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
13.1 Διαθέτω τις κατάλληλες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων					
13.2 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων					
13.3 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων					
13.4 Έχω λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση προκειμένου να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις					
13.5 Αισθάνομαι έτοιμος/η να διαχειριστώ αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις					

14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα ακόλουθα είναι απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά

τις οργανωσιακές συγκρούσεις που σημειώνονται στις σχολικές μονάδες;
(1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
14.1 Αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες					
14.2 Αναπτυγμένες δεξιότητες συνεργασίας					
14.3 Γνώση και κατάρτιση πάνω στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων					
14.4 Εμπειρία πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων					
14.5 Συνεχής κατάρτιση πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΝΟΒΑ

Συγκρίσεις ως προς το φύλο

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6.1 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών	Between Groups	.191	1	.191	.251	.618
	Within Groups	88.597	116	.764		
	Total	88.788	117			
6.2 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών	Between Groups	1.749	1	1.749	2.200	.141
	Within Groups	92.192	116	.795		
	Total	93.941	117			
6.3 Η κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.045	1	.045	.042	.837
	Within Groups	122.880	117	1.050		
	Total	122.924	118			
6.4 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.210	1	.210	.289	.592
	Within Groups	84.950	117	.726		
	Total	85.160	118			
6.5 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών	Between Groups	.001	1	.001	.001	.975
	Within Groups	74.529	115	.648		
	Total	74.530	116			
6.6 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Σχολικών Συμβούλων	Between Groups	.488	1	.488	.513	.475
	Within Groups	111.361	117	.952		
	Total	111.849	118			
6.7 Η κακή επικοινωνία μεταξύ της σχολικής μονάδας και της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	Between Groups	.477	1	.477	.472	.493
	Within Groups	118.229	117	1.011		
	Total	118.706	118			
6.8 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών	Between Groups	.233	1	.233	.203	.653
	Within Groups	134.204	117	1.147		
	Total	134.437	118			
6.9 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή	Between Groups	1.189	1	1.189	1.079	.301
	Within Groups	127.828	116	1.102		
	Total	129.017	117			
6.10 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Between Groups	.364	1	.364	.373	.542
	Within Groups	113.922	117	.974		
	Total	114.286	118			
6.11 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά του διευθυντή	Between Groups	.170	1	.170	.170	.681
	Within Groups	116.940	117	.999		
	Total	117.109	118			
6.12 Η αδυναμία τήρησης των κανόνων από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Between Groups	1.236	1	1.236	.892	.347
	Within Groups	162.058	117	1.385		
	Total	163.294	118			
6.13 Η συνεχής εναλλαγή κανονισμών από την πλευρά των διευθυντών	Between Groups	1.370	1	1.370	1.098	.297
	Within Groups	145.907	117	1.247		
	Total	147.277	118			
6.14 Η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς	Between Groups	2.349	1	2.349	3.606	.060
	Within Groups	76.239	117	.652		
	Total	78.588	118			
6.15 Η ύπαρξη τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στη σχολική μονάδα	Between Groups	2.445	1	2.445	1.550	.216
	Within Groups	184.547	117	1.577		
	Total	186.992	118			

6.16 Η ύπαρξη αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών λόγω περιορισμένων πόρων	Between Groups	.890	1	.890	.933	.336
	Within Groups	110.703	116	.954		
	Total	111.593	117			
7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού	Between Groups	.017	1	.017	.026	.871
	Within Groups	76.269	117	.652		
	Total	76.286	118			
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.033	1	.033	.043	.836
	Within Groups	88.522	117	.757		
	Total	88.555	118			
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	Between Groups	.040	1	.040	.038	.847
	Within Groups	125.237	117	1.070		
	Total	125.277	118			
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων	Between Groups	.013	1	.013	.020	.887
	Within Groups	73.382	117	.627		
	Total	73.395	118			
7.5 Απουσία συνοχής και κοινής πορείας	Between Groups	1.253	1	1.253	1.042	.309
	Within Groups	140.713	117	1.203		
	Total	141.966	118			
7.6 Χαμηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών	Between Groups	.006	1	.006	.005	.943
	Within Groups	123.294	115	1.072		
	Total	123.299	116			
7.7 Έλλειψη πειθαρχίας από την πλευρά των μαθητών	Between Groups	1.560	1	1.560	1.401	.239
	Within Groups	130.289	117	1.114		
	Total	131.849	118			
7.8 Ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.695	1	.695	.837	.362
	Within Groups	95.425	115	.830		
	Total	96.120	116			
7.9 Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επικρατεί εμπιστοσύνη	Between Groups	.727	1	.727	.835	.363
	Within Groups	101.861	117	.871		
	Total	102.588	118			
7.10 Βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο χειρισμό συγκρούσεων	Between Groups	.051	1	.051	.041	.840
	Within Groups	143.924	116	1.241		
	Total	143.975	117			
7.11 Αύξηση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες	Between Groups	.023	1	.023	.022	.881
	Within Groups	121.439	117	1.038		
	Total	121.462	118			
7.12 Ενίσχυση των καινοτομιών που εφαρμόζονται μέσα στις σχολικές μονάδες	Between Groups	.004	1	.004	.004	.951
	Within Groups	117.845	117	1.007		
	Total	117.849	118			
7.13 Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	.477	1	.477	.489	.486
	Within Groups	114.229	117	.976		
	Total	114.706	118			
7.14 Αύξηση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών	Between Groups	.310	1	.310	.370	.544
	Within Groups	97.909	117	.837		
	Total	98.218	118			
8.1 Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	Between Groups	.056	1	.056	.037	.847
	Within Groups	176.297	117	1.507		
	Total	176.353	118			
8.2 Συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή/υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών	Between Groups	.203	1	.203	.136	.713
	Within Groups	174.117	117	1.488		
	Total	174.319	118			
8.3 Οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	.103	1	.103	.124	.725
	Within Groups	96.687	117	.826		

μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	Total	96.790	118			
8.4 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μεμονωμένων γονέων μαθητών	Between Groups	.037	1	.037	.039	.844
	Within Groups	109.930	117	.940		
	Total	109.966	118			
8.5 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	Between Groups	3.317	1	3.317	3.452	.066
	Within Groups	112.415	117	.961		
	Total	115.731	118			
9.1 Συμβιβάζομαι με την κατάσταση που επικρατεί και δεν προσπαθώ να κάνω κάτι	Between Groups	.811	1	.811	1.569	.213
	Within Groups	60.466	117	.517		
	Total	61.277	118			
9.2 Μεσολαβώ ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα	Between Groups	1.306	1	1.306	1.292	.258
	Within Groups	118.274	117	1.011		
	Total	119.580	118			
9.3 Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου ώστε να βρεθεί η λύση	Between Groups	.010	1	.010	.016	.901
	Within Groups	77.973	117	.666		
	Total	77.983	118			
9.4 Συνεργάζομαι με τους γονείς των μαθητών ώστε να βρεθεί η λύση	Between Groups	.004	1	.004	.005	.943
	Within Groups	83.391	117	.713		
	Total	83.395	118			
9.5 Αποφεύγω να συμμετέχω σε διαδικασίες και αγνοώ το πρόβλημα	Between Groups	1.726	1	1.726	3.823	.053
	Within Groups	52.829	117	.452		
	Total	54.555	118			
9.6 Ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών που εμπλέκονται στις συγκρούσεις	Between Groups	.066	1	.066	.095	.758
	Within Groups	81.396	117	.696		
	Total	81.462	118			
9.7 Αντιμετωπίζω ευθέως το πρόβλημα	Between Groups	.007	1	.007	.010	.919
	Within Groups	75.977	117	.649		
	Total	75.983	118			
9.8 Ζητώ την παρέμβαση του Σχολικού Συμβούλου	Between Groups	.448	1	.448	.933	.336
	Within Groups	56.140	117	.480		
	Total	56.588	118			
9.9 Παραπέμπω το θέμα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης	Between Groups	1.288	1	1.288	2.519	.115
	Within Groups	59.821	117	.511		
	Total	61.109	118			
12.1 Εκπαιδευτικούς	Within Groups	25.312	116	.218		
	Total	25.763	117			
	Between Groups	.038	1	.038	.208	.649
12.2 Σύλλογο Γονέων Και Κηδεμόνων	Within Groups	21.256	117	.182		
	Total	21.294	118			
	Between Groups	.444	1	.444	.572	.451
12.3 Σχολικοί Σύμβουλοι	Within Groups	90.140	116	.777		
	Total	90.585	117			
	Between Groups	.071	1	.071	.071	.791
12.4 Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Within Groups	116.852	116	1.007		
	Total	116.924	117			
	Between Groups	.003	1	.003	.003	.957
12.5 Γονείς μαθητών	Within Groups	129.971	116	1.120		
	Total	129.975	117			
	Between Groups	.150	1	.150	.243	.623
12.6 ΚΕΔΔΥ	Within Groups	71.545	116	.617		
	Total	71.695	117			
	Between Groups	.907	1	.907	.710	.401
	Within Groups	148.246	116	1.278		
	Total	149.153	117			

12.7 Υπηρεσίες Δήμου	Between Groups	.000	1	.000	.000	.984
	Within Groups	131.084	116	1.130		
	Total	131.085	117			
13.1 Διαθέτω τις κατάλληλες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	.001	1	.001	.002	.964
	Within Groups	68.473	116	.590		
	Total	68.475	117			
13.2 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	.008	1	.008	.017	.896
	Within Groups	57.492	116	.496		
	Total	57.500	117			
13.3 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	.304	1	.304	.535	.466
	Within Groups	64.662	114	.567		
	Total	64.966	115			
13.4 Έχω λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση προκειμένου να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	.500	1	.500	.364	.548
	Within Groups	159.610	116	1.376		
	Total	160.110	117			
13.5 Αισθάνομαι έτοιμος/η να διαχειριστώ αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	.004	1	.004	.007	.935
	Within Groups	75.758	116	.653		
	Total	75.763	117			
14.1 Αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	Between Groups	.000	1	.000	.002	.962
	Within Groups	20.517	116	.177		
	Total	20.517	117			
14.2 Αναπτυγμένες δεξιότητες συνεργασίας	Between Groups	.001	1	.001	.004	.949
	Within Groups	36.753	116	.317		
	Total	36.754	117			
14.3 Γνώση και κατάρτιση πάνω στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων	Between Groups	.309	1	.309	.477	.491
	Within Groups	75.183	116	.648		
	Total	75.492	117			
14.4 Εμπειρία πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων	Between Groups	.076	1	.076	.097	.756
	Within Groups	91.424	116	.788		
	Total	91.500	117			
14.5 Συνεχής κατάρτιση πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα	Between Groups	.576	1	.576	.627	.430
	Within Groups	106.509	116	.918		
	Total	107.085	117			

Συγκρίσεις ως προς την ηλικία

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6.1 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών	Between Groups	.633	3	.211	.273	.845
	Within Groups	88.155	114	.773		
	Total	88.788	117			
6.2 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών	Between Groups	3.530	3	1.177	1.484	.223
	Within Groups	90.410	114	.793		
	Total	93.941	117			
6.3 Η κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	9.637	3	3.212	3.261	.094
	Within Groups	113.287	115	.985		
	Total	122.924	118			
	Between Groups	1.760	3	.587	.809	.491

6.4 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Within Groups	83.400	115	.725		
	Total	85.160	118			
6.5 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών	Between Groups	1.048	3	.349	.537	.658
	Within Groups	73.482	113	.650		
6.6 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Σχολικών Συμβούλων	Total	74.530	116			
	Between Groups	3.254	3	1.085	1.149	.333
6.7 Η κακή επικοινωνία μεταξύ της σχολικής μονάδας και της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	Within Groups	108.594	115	.944		
	Total	111.849	118			
6.8 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών	Between Groups	1.792	3	.597	.588	.624
	Within Groups	116.914	115	1.017		
6.9 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή	Total	118.706	118			
	Between Groups	4.908	3	1.636	1.452	.231
6.10 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Within Groups	129.529	115	1.126		
	Total	134.437	118			
6.11 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά του διευθυντή	Between Groups	13.787	3	4.596	2.547	.105
	Within Groups	115.230	114	1.011		
6.12 Η αδυναμία τήρησης των κανόνων από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Total	129.017	117			
	Between Groups	2.802	3	.934	.964	.413
6.13 Η συνεχής εναλλαγή κανονισμών από την πλευρά των διευθυντών	Within Groups	111.483	115	.969		
	Total	114.286	118			
6.14 Η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς	Between Groups	3.227	3	1.076	1.086	.358
	Within Groups	113.882	115	.990		
6.15 Η ύπαρξη τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στη σχολική μονάδα	Total	117.109	118			
	Between Groups	15.774	3	5.258	2.099	.108
6.16 Η ύπαρξη αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών λόγω περιορισμένων πόρων	Within Groups	147.520	115	1.283		
	Total	163.294	118			
7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού	Between Groups	11.417	3	3.806	2.221	.125
	Within Groups	135.860	115	1.181		
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	Total	147.277	118			
	Between Groups	.323	3	.108	.158	.924
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	Within Groups	78.265	115	.681		
	Total	78.588	118			
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων	Between Groups	9.480	3	3.160	2.047	.111
	Within Groups	177.512	115	1.544		
7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού	Total	186.992	118			
	Between Groups	3.079	3	1.026	1.078	.361
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	Within Groups	108.514	114	.952		
	Total	111.593	117			
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	Between Groups	3.754	3	1.251	1.984	.120
	Within Groups	72.531	115	.631		
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων	Total	76.286	118			
	Between Groups	1.674	3	.558	.738	.531
7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού	Within Groups	86.881	115	.755		
	Total	88.555	118			
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	2.132	3	.711	.664	.576
	Within Groups	123.145	115	1.071		
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	Total	125.277	118			
	Between Groups	.508	3	.169	.267	.849
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων	Within Groups	72.887	115	.634		
	Total	73.395	118			

7.5 Απουσία συνοχής και κοινής πορείας	Between Groups	12.645	3	2.215	1.748	.113
	Within Groups	129.322	115	1.125		
	Total	141.966	118			
7.6 Χαμηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών	Between Groups	2.533	3	.844	.790	.502
	Within Groups	120.766	113	1.069		
	Total	123.299	116			
7.7 Έλλειψη πειθαρχίας από την πλευρά των μαθητών	Between Groups	3.349	3	1.116	.999	.396
	Within Groups	128.500	115	1.117		
	Total	131.849	118			
7.8 Ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	1.347	3	.449	.535	.659
	Within Groups	94.773	113	.839		
	Total	96.120	116			
7.9 Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επικρατεί εμπιστοσύνη	Between Groups	4.999	3	1.666	1.964	.123
	Within Groups	97.589	115	.849		
	Total	102.588	118			
7.10 Βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο χειρισμό συγκρούσεων	Between Groups	6.234	3	2.078	1.720	.167
	Within Groups	137.741	114	1.208		
	Total	143.975	117			
7.11 Αύξηση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες	Between Groups	6.216	3	2.072	2.068	.108
	Within Groups	115.246	115	1.002		
	Total	121.462	118			
7.12 Ενίσχυση των καινοτομιών που εφαρμόζονται μέσα στις σχολικές μονάδες	Between Groups	11.233	3	2.744	2.039	.109
	Within Groups	106.616	115	.927		
	Total	117.849	118			
7.13 Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	1.711	3	.570	.581	.629
	Within Groups	112.995	115	.983		
	Total	114.706	118			
7.14 Αύξηση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών	Between Groups	.647	3	.216	.254	.858
	Within Groups	97.572	115	.848		
	Total	98.218	118			
8.1 Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	Between Groups	9.999	3	3.333	2.304	.081
	Within Groups	166.354	115	1.447		
	Total	176.353	118			
8.2 Συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή/υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών	Between Groups	8.397	3	2.799	1.940	.127
	Within Groups	165.922	115	1.443		
	Total	174.319	118			
8.3 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	Between Groups	1.011	3	.337	.405	.750
	Within Groups	95.779	115	.833		
	Total	96.790	118			
8.4 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μεμονωμένων γονέων μαθητών	Between Groups	6.039	3	2.013	2.227	.089
	Within Groups	103.928	115	.904		
	Total	109.966	118			
8.5 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	Between Groups	3.511	3	1.170	1.199	.313
	Within Groups	112.220	115	.976		
	Total	115.731	118			
9.1 Συμβιβάζομαι με την κατάσταση που επικρατεί και δεν προσπαθώ να κάνω κάτι	Between Groups	2.433	3	.811	1.585	.197
	Within Groups	58.844	115	.512		
	Total	61.277	118			
9.2 Μεσολαβώ ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα	Between Groups	5.637	3	1.879	1.896	.134
	Within Groups	113.943	115	.991		
	Total	119.580	118			
9.3 Συνεργάζομαι με τους	Between Groups	3.311	3	1.104	1.700	.171
	Within Groups	74.672	115	.649		

συναδέλφους μου ώστε να βρεθεί η λύση	Total	77.983	118			
	Between Groups	1.758	3	.586	.825	.483
9.4 Συνεργάζομαι με τους γονείς των μαθητών ώστε να βρεθεί η λύση	Within Groups	81.637	115	.710		
	Total	83.395	118			
9.5 Αποφεύγω να συμμετέχω σε διαδικασίες και αγνοώ το πρόβλημα	Between Groups	2.993	3	.998	2.225	.089
	Within Groups	51.562	115	.448		
	Total	54.555	118			
9.6 Ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών που εμπλέκονται στις συγκρούσεις	Between Groups	7.196	3	1.399	2.714	.114
	Within Groups	74.266	115	.646		
	Total	81.462	118			
9.7 Αντιμετωπίζω ευθέως το πρόβλημα	Between Groups	5.955	3	1.985	2.260	.124
	Within Groups	70.028	115	.609		
	Total	75.983	118			
9.8 Ζητώ την παρέμβαση του Σχολικού Συμβούλου	Between Groups	.416	3	.139	.284	.837
	Within Groups	56.172	115	.488		
	Total	56.588	118			
9.9 Παραπέμπω το Θέμα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης	Between Groups	3.993	3	1.331	2.680	.010
	Within Groups	57.117	115	.497		
	Total	61.109	118			
12.1 Εκπαιδευτικούς	Between Groups	.208	3	.069	.378	.769
	Within Groups	21.086	115	.183		
	Total	21.294	118			
12.2 Σύλλογο Γονέων Και Κηδεμόνων	Between Groups	5.558	3	1.853	2.484	.064
	Within Groups	85.027	114	.746		
	Total	90.585	117			
12.3 Σχολικοί Σύμβουλοι	Between Groups	2.528	3	.843	.840	.475
	Within Groups	114.396	114	1.003		
	Total	116.924	117			
12.4 Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Between Groups	4.574	3	1.525	1.386	.251
	Within Groups	125.401	114	1.100		
	Total	129.975	117			
12.5 Γονείς μαθητών	Between Groups	2.406	3	.802	1.320	.271
	Within Groups	69.288	114	.608		
	Total	71.695	117			
12.6 ΚΕΔΔΥ	Between Groups	10.638	3	3.546	2.918	.097
	Within Groups	138.514	114	1.215		
	Total	149.153	117			
12.7 Υπηρεσίες Δήμου	Between Groups	1.998	3	.666	.588	.624
	Within Groups	129.087	114	1.132		
	Total	131.085	117			
13.1 Διαθέτω τις κατάλληλες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	7.345	3	1.448	2.566	.105
	Within Groups	61.130	114	.536		
	Total	68.475	117			
13.2 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	2.357	3	.786	1.625	.188
	Within Groups	55.143	114	.484		
	Total	57.500	117			
13.3 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	.700	3	.233	.407	.749
	Within Groups	64.266	112	.574		
	Total	64.966	115			
13.4 Έχω λάβει την κατάλληλη	Between Groups	10.673	3	3.558	2.714	.078
	Within Groups	149.438	114	1.311		

επιμόρφωση προκειμένου να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Total	160.110	117			
13.5 Αισθάνομαι έτοιμος/η να διαχειριστώ αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	12.907	3	2.302	2.803	.090
	Within Groups	62.856	114	.551		
	Total	75.763	117			
14.1 Αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	Between Groups	.299	3	.100	.562	.641
	Within Groups	20.218	114	.177		
	Total	20.517	117			
14.2 Αναπτυγμένες δεξιότητες συνεργασίας	Between Groups	1.307	3	.436	1.401	.246
	Within Groups	35.447	114	.311		
	Total	36.754	117			
14.3 Γνώση και κατάρτιση πάνω στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων	Between Groups	10.508	3	2.503	5.144	.201
	Within Groups	64.984	114	.570		
	Total	75.492	117			
14.4 Εμπειρία πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων	Between Groups	9.319	3	2.106	2.309	.106
	Within Groups	82.181	114	.721		
	Total	91.500	117			
14.5 Συνεχής κατάρτιση πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα	Between Groups	.561	3	.187	.200	.896
	Within Groups	106.524	114	.934		
	Total	107.085	117			

Συγκρίσεις ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6.1 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών	Between Groups	.078	2	.039	.054	.948
	Within Groups	73.307	101	.726		
	Total	73.385	103			
6.2 Οι προσωπικές φιλοδοξίες των διευθυντών	Between Groups	.168	2	.084	.109	.897
	Within Groups	78.632	102	.771		
	Total	78.800	104			
6.3 Η κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	6.331	2	3.166	3.107	.089
	Within Groups	103.916	102	1.019		
	Total	110.248	104			
6.4 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.316	2	.158	.252	.777
	Within Groups	63.742	102	.625		
	Total	64.057	104			
6.5 Η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών	Between Groups	.674	2	.337	.553	.577
	Within Groups	61.547	101	.609		
	Total	62.221	103			
6.6 Η κακή επικοινωνία μεταξύ	Between Groups	4.819	2	2.410	3.066	.061
	Within Groups	80.171	102	.786		

των εκπαιδευτικών και των Σχολικών Συμβούλων	Total	84.990	104			
	Between Groups	3.855	2	1.927	2.089	.129
6.7 Η κακή επικοινωνία μεταξύ της σχολικής μονάδας και της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	Within Groups	94.107	102	.923		
	Total	97.962	104			
	Between Groups	2.296	2	1.148	1.043	.356
6.8 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών	Within Groups	112.237	102	1.100		
	Total	114.533	104			
	Between Groups	3.724	2	1.862	1.801	.170
6.9 Οι διαφορετικές αξίες και η διαφορετική κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή	Within Groups	104.430	101	1.034		
	Total	108.154	103			
	Between Groups	2.578	2	1.289	1.321	.271
6.10 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Within Groups	99.479	102	.975		
	Total	102.057	104			
	Between Groups	1.077	2	.538	.543	.583
6.11 Η περιορισμένη ανοχή και υπομονή από την πλευρά του διευθυντή	Within Groups	101.171	102	.992		
	Total	102.248	104			
	Between Groups	3.893	2	1.947	1.497	.229
6.12 Η αδυναμία τήρησης των κανόνων από την πλευρά των εκπαιδευτικών	Within Groups	132.640	102	1.300		
	Total	136.533	104			
	Between Groups	1.962	2	.981	.881	.417
6.13 Η συνεχής εναλλαγή κανονισμών από την πλευρά των διευθυντών	Within Groups	113.599	102	1.114		
	Total	115.562	104			
	Between Groups	3.397	2	1.699	2.744	.069
6.14 Η μεροληπτική στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς	Within Groups	63.136	102	.619		
	Total	66.533	104			
	Between Groups	.789	2	.395	.250	.779
6.15 Η ύπαρξη τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στη σχολική μονάδα	Within Groups	160.868	102	1.577		
	Total	161.657	104			
	Between Groups	.480	2	.240	.279	.757
6.16 Η ύπαρξη αντικρουόμενων	Within Groups	86.741	101	.859		

συμφερόντων μεταξύ των εκπαιδευτικών λόγω περιορισμένων πόρων	Total	87.221	103			
7.1 Αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού	Between Groups	.140	2	.070	.127	.881
	Within Groups	56.374	102	.553		
	Total	56.514	104			
7.2 Μειωμένο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	2.475	2	1.237	1.752	.179
	Within Groups	72.039	102	.706		
	Total	74.514	104			
7.3 Μειωμένη παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	Between Groups	5.767	2	2.384	2.339	.099
	Within Groups	103.366	102	1.013		
	Total	110.133	104			
7.4 Σπατάλη διαθέσιμων πόρων	Between Groups	3.953	2	1.977	3.582	.031
	Within Groups	56.294	102	.552		
	Total	60.248	104			
7.5 Απουσία συνοχής και κοινής πορείας	Between Groups	2.090	2	1.045	.823	.442
	Within Groups	129.472	102	1.269		
	Total	131.562	104			
7.6 Χαμηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών	Between Groups	1.635	2	.817	.788	.458
	Within Groups	104.827	101	1.038		
	Total	106.462	103			
7.7 Έλλειψη πειθαρχίας από την πλευρά των μαθητών	Between Groups	.511	2	.256	.234	.792
	Within Groups	111.336	102	1.092		
	Total	111.848	104			
7.8 Ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups	.885	2	.443	.550	.578
	Within Groups	81.230	101	.804		
	Total	82.115	103			
7.9 Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επικρατεί εμπιστοσύνη	Between Groups	1.588	2	.794	1.116	.331
	Within Groups	72.545	102	.711		
	Total	74.133	104			
7.10 Βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο χειρισμό συγκρούσεων	Between Groups	5.038	2	2.519	2.150	.122
	Within Groups	118.347	101	1.172		
	Total	123.385	103			
7.11 Αύξηση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες	Between Groups	2.138	2	1.069	1.072	.346
	Within Groups	101.710	102	.997		
	Total	103.848	104			
	Between Groups	.353	2	.177	.184	.832

7.12 Ενίσχυση των καινοτομιών που εφαρμόζονται μέσα στις σχολικές μονάδες	Within Groups	97.837	102	.959		
	Total	98.190	104			
	Between Groups	2.226	2	1.113	1.326	.270
7.13 Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς	Within Groups	85.622	102	.839		
	Total	87.848	104			
	Between Groups	1.546	2	.773	1.162	.317
7.14 Αύξηση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών	Within Groups	67.844	102	.665		
	Total	69.390	104			
	Between Groups	4.528	2	2.264	1.656	.196
8.1 Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	Within Groups	139.434	102	1.367		
	Total	143.962	104			
	Between Groups	4.796	2	2.398	1.841	.164
8.2 Συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή/υποδιευθυντή και εκπαιδευτικών	Within Groups	132.861	102	1.303		
	Total	137.657	104			
	Between Groups	1.756	2	.878	1.009	.368
8.3 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	Within Groups	88.777	102	.870		
	Total	90.533	104			
	Between Groups	4.759	2	2.380	2.704	.072
8.4 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μεμονωμένων γονέων μαθητών	Within Groups	89.774	102	.880		
	Total	94.533	104			
	Between Groups	.726	2	.363	.367	.694
8.5 Οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	Within Groups	100.931	102	.990		
	Total	101.657	104			
	Between Groups	.146	2	.073	.153	.859
9.1 Συμβιβάζομαι με την κατάσταση που επικρατεί και δεν προσπαθώ να κάνω κάτι	Within Groups	48.844	102	.479		
	Total	48.990	104			
	Between Groups	.952	2	.476	.507	.604
9.2 Μεσολαβώ ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα	Within Groups	95.848	102	.940		
	Total	96.800	104			
	Between Groups	.017	2	.008	.013	.987
9.3 Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου ώστε να βρεθεί η λύση	Within Groups	65.831	102	.645		
	Total	65.848	104			
	Between Groups	.419	2	.209	.301	.741

9.4 Συνεργάζομαι με τους γονείς των μαθητών ώστε να βρεθεί η λύση	Within Groups	71.010	102	.696		
	Total	71.429	104			
	Between Groups	.049	2	.024	.076	.927
9.5 Αποφεύγω να συμμετέχω σε διαδικασίες και αγνοώ το πρόβλημα	Within Groups	32.942	102	.323		
	Total	32.990	104			
	Between Groups	1.416	2	.708	1.152	.320
9.6 Ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών που εμπλέκονται στις συγκρούσεις	Within Groups	62.642	102	.614		
	Total	64.057	104			
	Between Groups	.239	2	.119	.234	.792
9.7 Αντιμετωπίζω ευθέως το πρόβλημα	Within Groups	51.990	102	.510		
	Total	52.229	104			
	Between Groups	1.584	2	.792	1.895	.156
9.8 Ζητώ την παρέμβαση του Σχολικού Συμβούλου	Within Groups	42.644	102	.418		
	Total	44.229	104			
	Between Groups	.681	2	.341	.707	.496
9.9 Παραπέμπω το Θέμα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης	Within Groups	49.166	102	.482		
	Total	49.848	104			
	Within Groups	22.949	102	.225		
	Total	23.333	104			
12.1 Εκπαιδευτικούς	Between Groups	.085	2	.043	.310	.734
	Within Groups	14.048	102	.138		
	Total	14.133	104			
	Between Groups	1.892	2	.946	1.538	.220
12.2 Σύλλογο Γονέων Και Κηδεμόνων	Within Groups	62.736	102	.615		
	Total	64.629	104			
	Between Groups	.335	2	.168	.183	.833
12.3 Σχολικοί Σύμβουλοι	Within Groups	93.627	102	.918		
	Total	93.962	104			
	Between Groups	1.312	2	.656	.635	.532
12.4 Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Within Groups	105.316	102	1.033		
	Total	106.629	104			
	Between Groups	3.266	2	1.633	2.628	.105
12.5 Γονείς μαθητών	Within Groups	47.724	102	.468		
	Total	52.990	104			
	Between Groups	8.921	2	4.460	3.878	.024
12.6 ΚΕΔΔΥ	Within Groups	117.327	102	1.150		
	Total	126.248	104			

	Between Groups	3.706	2	1.853	1.958	.146
12.7 Υπηρεσίες Δήμου	Within Groups	96.542	102	.946		
	Total	100.248	104			
13.1 Διαθέτω τις κατάλληλες γνώσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	2.986	2	1.493	2.765	.068
	Within Groups	55.072	102	.540		
	Total	58.057	104			
13.2 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	2.559	2	1.279	2.860	.062
	Within Groups	45.632	102	.447		
	Total	48.190	104			
13.3 Διαθέτω τις κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων	Between Groups	6.269	2	4.135	2.139	.103
	Within Groups	51.577	101	.511		
	Total	57.846	103			
13.4 Έχω λάβει την κατάλληλη επιμόρφωση προκειμένου να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	8.254	2	4.627	52210	.107
	Within Groups	129.736	102	1.272		
	Total	142.990	104			
13.5 Αισθάνομαι έτοιμος/η να διαχειριστώ αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις	Between Groups	2.552	2	1.276	2.551	.083
	Within Groups	51.010	102	.500		
	Total	53.562	104			
14.1 Αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	Between Groups	.226	2	.113	.664	.517
	Within Groups	17.336	102	.170		
	Total	17.562	104			
14.2 Αναπτυγμένες δεξιότητες συνεργασίας	Between Groups	1.301	2	.650	2.031	.136
	Within Groups	32.661	102	.320		
	Total	33.962	104			
14.3 Γνώση και κατάρτιση πάνω στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων	Between Groups	.511	2	.255	.396	.674
	Within Groups	65.737	102	.644		
	Total	66.248	104			
14.4 Εμπειρία πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων	Between Groups	1.398	2	.699	.860	.426
	Within Groups	82.831	102	.812		
	Total	84.229	104			
	Between Groups	3.127	2	1.563	1.722	.184

14.5 Συνεχής κατάρτιση πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα	Within Groups	92.587	102	.908
	Total	95.714	104	
