

## Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων

Dr. Χρίστος Πατσάλης - Δρ. Κ. Παπουτσάκη

Σχολικοί Σύμβουλοι Π.Ε. Αττικής

[stospa@otenet.gr](mailto:stospa@otenet.gr) [krarouts@primedu.uoa.gr](mailto:krarouts@primedu.uoa.gr)

Ανακοίνωση στο : 2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ) , ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 27-29 ΜΑΡΤΙΟΥ 2014

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, και βασίζεται σε δείγμα 27 Διευθυντών/ντριών της 9ης και η 45<sup>ης</sup> Περιφέρειας Π.Ε Σχολικών Συμβούλων Αττικής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η πρόληψη χρησιμοποιείται ως μέτρο αποφυγής των συγκρούσεων, καθώς και η εξασφάλιση καλών σχέσεων στο περιβάλλον του σχολείου. Οι συγκρούσεις εκδηλώνονται, στην πλειοψηφία τους, μεταξύ των μαθητών. Για τη διαχείριση συμβάντων σύγκρουσης οι σχολικές μονάδες εμπλέκουν το Σχολικό Σύμβουλο ως διαμεσολαβητή. Ως πλέον συχνή στρατηγική, για την επίλυση των συγκρούσεων εφαρμόζεται η συνεργασία. Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις έχουν θετικές και αρνητικές επιδράσεις στη σχολική μονάδα, και προτείνουν τη διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων για τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

### Εισαγωγικές επισημάνσεις

Το περιβάλλον των οργανισμών όπου απασχολείται πλήθος εργαζομένων, χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις σχεδόν σε καθημερινή βάση (Σαΐτης, 2002). Στη σχολική μονάδα, νοούμενη ως εκπαιδευτικός οργανισμός ή ως δυνάμει αυτορυθμιζόμενη κοινότητα διαφορετικών ομάδων, συμφερόντων και αξιών, όπου το εργασιακό περιβάλλον, γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο, οι συγκρούσεις είναι αναπόδραστες. Θα μπορούσαν να προκληθούν αυτές, όχι μόνο μεταξύ των ιεραρχικά δομημένων οργάνων της εκπαίδευσης, αλλά και ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς, σε εκπαιδευτικούς και μαθητές, μεταξύ εκπαιδευτικών, και ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντή (Αθανασούλα -Ρέππα, 2008). Η εκδήλωσή τους δεν είναι κατ' ανάγκην αρνητικό γεγονός γιατί θα μπορούσαν να αποτελέσουν ευκαιρία για αλλαγή, εφελτήριο βελτιώσεων, πηγή ενέργειας και δράσης.

Αυτό συμβαίνει με τις λειτουργικές συγκρούσεις, οι οποίες, όταν ανακύπτουν ενισχύουν το οργανωσιακό κλίμα, δεν επηρεάζουν αρνητικά τις συναισθηματικές

αντιδράσεις των μελών, ενώ επιδρούν θετικά στη λειτουργία του οργανισμού.

Όμως υπάρχουν και συγκρούσεις, που ενδέχεται να αποβούν ιδιαίτερα βλαπτικές για τον οργανισμό, οι δυσλειτουργικές. Συμβαίνουν όταν η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων μερών εμποδίζει την επίτευξη ατομικών, ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων. Έτσι τραυματίζουν το οργανωσιακό κλίμα, αυξάνουν το εργασιακό άγχος, ελαττώνουν τη συνεργατικότητα μεταξύ των μελών, επηρεάζουν αρνητικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων, μειώνοντας την ευεξία τους, και επιδρούν βλαπτικά στο σχολείο (Medina et al., 2002), λειτουργώντας ως τροχοπέδη στις όποιες προσπάθειες αλλαγής (Πετράκης Θαλασσοχώρης, 2006).

Στην τόσο σύνθετη εποχή που ζούμε, όπου η περιπλοκότητα των συνθηκών στις οποίες εκτυλίσσονται συγκρούσεις αυξάνονται, γίνεται προφανής η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης μέσα από την έρευνα. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι αυτό, για τους εμπλεκόμενους σε διαδικασίες διαχείρισης. Στη διαδικασία αυτή εκτός από το διευθυντή, και ο Σχολικός Σύμβουλος ως εκ του ρόλου του, ενδέχεται να εμπλακεί σε συγκρούσεις. Έτσι τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ευελπιστούμε να εισφέρουν στον εμπλουτισμό της γνώσης γύρω από το φάσμα, που περικλείει το φαινόμενο των συγκρούσεων στη σχολική κοινότητα και περαιτέρω να προκαλέσουν στοχασμό, και να διαφωτίσουν τους εμπλεκόμενους.

### **Ορίζοντας τη σύγκρουση**

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός της σύγκρουσης. Ωστόσο για να υφίσταται αυτή, ως μια κατάσταση, είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαφορετικών, ασυμβίβαστων μεταξύ τους απόψεων, που εκδηλώνονται από ανταγωνιστικά αλληλεπιδρώντα άτομα ή ομάδες, και προκαλούν διαμάχες - αντιπαραθέσεις, επηρεάζοντας το εργασιακό περιβάλλον και τη δομή των σχέσεων των μελών του οργανισμού. Ο Rahim (2001, σελ.18), θεωρεί επιπλέον την αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών ως συστατικό στοιχείο της σύγκρουσης. Δεν παύει όμως το φαινόμενο αυτό να αποτελεί μια σημαντική όψη της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών.

### **Στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα**

Ανάλογα με το βαθμό διεκδίκησης ή έμφασης στη συνεργασία διακρίνονται οι παρακάτω στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων:

**Η συνεργασία ως τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης** δημιουργεί συνθήκες εγγύτητας στα συγκρουόμενα μέρη, φέρνει αρμονία μεταξύ τους (Hodgetts, 1993, σελ. 403) και έτσι, μια από κοινού αποδεκτή λύση είναι πιο πιθανή. Είναι όμως η πιο χρονοβόρα στρατηγική.

**Η αποφυγή** θεωρείται μη συνεργατικός τρόπος. Με την εφαρμογή της, που είναι ανώδυνη δίνεται αναβολή στην αντιπαράθεση, χωρίς να ικανοποιούνται ούτε οι ατομικοί στόχοι, ούτε οι στόχοι τρίτων (Rahim et al, 2000). Δημιουργεί δυσαρέσκεια και απογοήτευση σε καθένα από τα συγκρουόμενα μέρη (Mag. Karl Wimmer, 2006, σελ. 24). Αν συνεχιστεί επί μακρόν, υπάρχει κίνδυνος κλιμάκωσης της σύγκρουσης. Επιλέγεται ως τρόπος διαπραγμάτευσης, όταν η διαφωνία είναι ελάχιστης σημασίας και πολλές φορές, όταν πρόκειται για θέματα τακτικής ή ελιγμών σε σχέση με τους διαφωνούντες.

**Η προσαρμογή** κινείται στη λογική του χάνω - κερδίζεις. Θετικό πρόσημο στην προσφυγή σε αυτή τη μέθοδο, υπάρχει μόνο, όταν γίνεται για την εξασφάλιση καλών σχέσεων στο περιβάλλον του σχολείου, ή όπου η κατάληξη της σύγκρουσης δεν θεωρείται τόσο σημαντική.

**Ο ανταγωνισμός** δημιουργεί συνθήκες εξουσιαστικής επιβολής μακροπρόθεσμα. Συνήθως η σύγκρουση περατώνεται, με την αποδοχή της άποψης του ιεραρχικά ανώτερου. Μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της έντασης, ενώ δεν δημιουργεί συνθήκες για μια αυθεντική συνεργασία μεταξύ τους (Mag. Karl Wimmer, 2006, σελ. 22).

**Ο συμβιβασμός ή «ελάχιστη συναίνεση»,** ως προσέγγιση επίλυσης των συγκρούσεων δεν είναι συνώνυμος του εξαναγκασμού, γι' αυτό απαιτείται περισσότερη επικοινωνία και διαπραγμάτευση από ότι στην αποφυγή και στην προσαρμογή. Χρησιμοποιείται, συνήθως, όταν υπάρχει ισορροπία δύναμης μεταξύ των μερών και αδιέξοδο (Rahim, 1985). Δεν δημιουργεί κλίμα νικητή και ηττημένου, αφού στη διαπραγμάτευση κυριαρχεί το «πάρε- δώσε», έως ότου γίνουν αμοιβαίως αποδεκτά τα συμφωνηθέντα (Πολυχρονίου, 2006). Στα επίμαχα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές βρίσκεται η χρυσή τομή και δημιουργείται μια καλή βάση για συνεργατική δράση.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Οι έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για το θέμα των συγκρούσεων στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης εστιάζουν κατά κύριο λόγο στους εκπαιδευτικούς. Ερευνητικά αποτελέσματα για τις διάφορες πτυχές του προβλήματος που αφορούν στο ρόλο των διευθυντών και ιδιαίτερα στο πλαίσιο ανάλυσης αναγκών είναι ελάχιστα. Οι περισσότερες μελέτες διερευνούν το φαινόμενο μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών. Η μελέτη του Anderson (2005) στο εξωτερικό και μια έρευνα των Παναγιώτου και Τσιακκίρου (2011) στην Κύπρο εστιάζουν στο Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και σχετίζονται εν μέρει με την παρούσα.

### **Σκοπός - Ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα, μικρής κλίμακας επισκοπική μελέτη, σκοπεύει να διερευνήσει το ζήτημα των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (είδος, έκταση, επιπτώσεις, στρατηγικές επίλυσης), εστιάζοντας στις σχολικές μονάδες της 9ης και 45ης Περιφέρειες Σχολικών Συμβούλων Αττικής. Για την πραγμάτωση του ανωτέρω σκοπού, και κατά συνέπεια για την κατανόηση και ερμηνεία του φαινομένου της σύγκρουσης, ως εφαλτήριο σχεδιασμού μιας ανάλογης επιμορφωτικής παρέμβασης στις εν λόγω σχολικές μονάδες, διατυπώθηκαν τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στο συνολικό εύρος της σύγκρουσης: Ποια η συχνότητα, με την οποία ανακύπτουν συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες και από ποια αιτία; Εμπλέκεται ο Σχολικός Σύμβουλος στη διαχείρισή τους και με ποιο τρόπο; Η πρόβλεψη χρησιμοποιείται ως δυνατότητα πρόληψης της σύγκρουσης; Μεταξύ ποιών ομάδων εκδηλώνονται συνήθως οι συγκρούσεις; Πότε επιχειρείται η διευθέτηση μιας σύγκρουσης αναφορικά με τη φάση στην οποία αυτή βρίσκεται; Ποιες στρατηγικές εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων; Πιστεύουν οι διευθυντές/ντρίες ότι οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν, με οποιονδήποτε τρόπο, τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και σε ποιους τομείς; Είναι ενημερωμένοι/επιμορφωμένοι οι διευθυντές/ντρίες σχετικά με το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και τι έχουν να προτείνουν για την αντιμετώπισή τους;

Τα διατυπωθέντα ερευνητικά ερωτήματα, αποκτούν λειτουργική υπόσταση με την μετουσίωσή τους σε μετρήσιμους δείκτες – ερωτήσεις, που επιτρέπουν τη συλλογή του συνόλου των πληροφοριών για τις οποίες αυτά τέθηκαν. Ενδεικτικά, στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχούν οι ερωτήσεις - Items: 9η και 10η του ερωτηματολογίου, μέσω των οποίων παρέχονται στα υποκείμενα της έρευνας, προκωδικοποιημένα, τέσσερις δυνατότητες επιλογής και δέκα εφτά κατάταξης-ιεράρχησης, αντίστοιχα, για να απαντήσουν σύμφωνα με αυτό, που τα εκφράζει.

### **Δειγματοληψία - Εργαλείο έρευνας**

Ομάδα εστίασης ήταν οι διευθυντές των περιφερειών, που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίοι αποτελούν ταυτόχρονα και τη μονάδα δειγματοληψίας. Έγινε χρήση της δειγματοληψίας ειδικών ή μεμονωμένων περιπτώσεων (Sampling Special or Unique Cases), (Maxwell, 1997), αφού η μέθοδος αυτή, ανταποκρίνεται στον σκοπό της έρευνας, που απαιτεί τη συλλογή πληροφοριών, από χαρακτηριστικές περιπτώσεις πληθυσμού. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο.

Οι ερωτήσεις στο σώμα του εργαλείου είναι διατυπωμένες κατά τρόπον κατανοητό, χαρακτηρίζονται από «ουδετερότητα», δεν είναι πολλές, δεν εμπεριέχουν διφορούμενες λέξεις, υπακούουν σε μια λογική σειρά, παρωθούν στη συμπλήρωση, αφού δεν απαιτείται προς τούτο πολύς χρόνος, και έτσι του προσδίδουν

χρηστικότητα και λειτουργικότητα. Πέραν των άλλων ερωτημάτων (πραγματικών δεδομένων, κλειστές ερωτήσεις) περιλαμβάνει και μία ερώτηση ανοικτού τύπου.

### **Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου**

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας επαναληπτικών μετρήσεων (test- retest reliability) έγινε με τη διπλή χορήγηση του ερωτηματολογίου σε 4 Διευθυντές από την Α΄ και Δ΄ Διεύθυνση, αντίστοιχα (Letwin, 1995). Ο δείκτης συσχέτισης των απαντήσεων ήταν πολύ ικανοποιητικός (89%). Επειδή η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής, λόγω του μικρού αριθμού ερωτηματολογίων δεν ήταν εφικτή, έγινε εκτίμηση της εγκυρότητας περιεχομένου με τον έλεγχο αντιπροσωπευτικότητας των στοιχείων (ερωτημάτων - δηλώσεων) από άτομα με χαρακτηριστικά, όμοια με εκείνα του δείγματος του ερωτηματολογίου (Polit & Beck, 2008). Τα ερωτήματα αυτά είχαν δημιουργηθεί από τους ερευνητές με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις τους και βέβαια τη χρήση της κατάλληλης βιβλιογραφίας, αναφορικά με την έννοια της σύγκρουσης.

### **Το δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα λήφθηκε από τα 12 Δημοτικά Σχολεία της 9ης Περιφέρειας Σχολικών Συμβούλων (Α΄ Διεύθυνσης) και από τα 15 Δημοτικά Σχολεία της 45ης Περιφέρειας (Δ΄ Διεύθυνσης). Από τους 27 Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 13 (48,15%) είναι άνδρες (69,2% -Δ΄/νση και 39,8% -Α΄Δ/νση) και οι 14 (51,85%) είναι γυναίκες (42,9% -Δ΄Δ/νση και 57,1% -Δ/νση). Από το σύνολο του δείγματος ο ένας Διευθυντής είναι ηλικίας μέχρι 40 ετών, οι 11 ηλικίας 41-50 και οι 12 ηλικίας από 50 και άνω. Από τους 27 Διευθυντές οι 9 έχουν πτυχίο ΑΕΙ, οι 18 έχουν εξομοίωση, οι 19 έχουν Μετεκπαίδευση, οι 13 έχουν μεταπτυχιακό, ο 1 διδακτορικό και οι 7 έχουν παρακολουθήσει το Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης. Οι 15 Διευθυντές έχουν πάνω από 25 έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, οι 13 από αυτούς υπηρετούν ως Διευθυντές για πρώτη τετραετία, οι 9 υπηρετούν για δεύτερη τετραετία και οι 5 από αυτούς πάνω από δύο τετραετίες. Οι 10 Διευθυντές είναι πάνω από μία τετραετία στο ίδιο σχολείο.

### **Ανάλυση δεδομένων - Αποτελέσματα της έρευνας**

Κατά την ανάλυση έγινε ταξινόμηση, ποσοτική - ποιοτική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν, και επιδιώχθηκε ο εντοπισμός των τιμών με την υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης, ως και η ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών. Τα ποσοτικά αποτελέσματα προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των κλειστών απαντήσεων. Στην ανοικτού τύπου ερώτηση εφαρμόστηκε η προσέγγιση της ποσοτικής ανάλυσης περιεχομένου (λήψη λεκτικού μη ποσοτικού ντοκουμέντου και ο μετασχηματισμός του σε ποσοτικά δεδομένα). Τα ποσοτικά δεδομένα εμφανίζονται με τη μορφή απόλυτων και σχετικών

συχνοτήτων, καθώς δεν υπήρχε η δυνατότητα περαιτέρω στατιστικών αναλύσεων λόγω του περιορισμένου αριθμού των υποκειμένων του δείγματος. Συσχετίσεις έγιναν εκεί που ήταν δυνατόν να αποδώσουν αποτέλεσμα. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη σειρά, που τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

### **1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Συχνότητα συγκρούσεων και αιτίες**

Η συχνότητα, που ανακύπτουν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον στο σύνολο του δείγματος κυμαίνεται, κατά κύριο λόγο, από «σπάνια» (51,9%) έως «μερικές φορές» (29,6%). Ειδικότερα, στην περιφέρεια της Α΄ Δ/σης, η συχνότητα, που ανακύπτουν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον κυμαίνεται στην πλειοψηφία τους από «μερικές φορές» (75%) έως «συχνά» (16,7%). Κανένας Διευθυντής δεν απάντησε στο σχολείο του ότι δεν ανακύπτουν «ποτέ» συγκρούσεις, ένας απάντησε ότι προκύπτουν «συχνά» και ένας απάντησε «πολύ συχνά».

Στην περιφέρεια της Δ΄ Δ/σης οι 5 (33,33%) Διευθυντές απάντησαν ότι ανακύπτουν συγκρούσεις στη σχολική μονάδα «σπάνια» και 6 (40%) «μερικές φορές», ενώ ένας διευθυντής απάντησε «συχνά». Η συγκεκριμένη περίπτωση αφορά ένα 12/θέσιο σχολείο με συγκρούσεις που εκδηλώνονται από ομάδες μαθητών με δύσκολες μορφές συμπεριφοράς και με αρκετούς μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες που υποστηρίζονται με παράλληλη στήριξη (8 μαθητές). Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα ότι τα σχολεία με οργανικότητα από 6θέσια έως 10θέσια δεν αναφέρεται από τους Διευθυντές ότι ανακύπτουν «συχνά» συγκρούσεις, ενώ στα 12/θέσια έως 14/θέσια επαναλαμβάνεται «συχνά» (16,7%). Έτσι θα μπορούσε να διατυπώσει κανείς την άποψη, που αποτυπώνεται και στη βιβλιογραφία ότι το μέγεθος του σχολείου αποτελεί μια σημαντική πηγή σύγκρουσης. Όσον αφορά στα αίτια των συγκρούσεων οι Διευθυντές τα κατέταξαν ως εξής: Πρωταρχική αιτία των συγκρούσεων στη σχολικές τους μονάδες θεωρούν ότι είναι η προβληματική συμπεριφορά των μαθητών (30,4%), ακολουθεί ο τρόπος διοίκησης από το Διευθυντή (21,7%), οι ατομικοί παράγοντες (21,7%), η αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων (12,5%), η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (4,3%) και στη συνέχεια με μικρότερα ποσοστά ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων (4,2%), η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συγκρουόμενων μελών (4,1%), οι πολιτιστικές διαφορές (4,1%), η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (4%). Μικρότερο ποσοστό δηλώσεων αναφέρεται, στους συγκρουόμενους στόχους (3,9%) στις διαφορές της κοινωνικής τάξης (3,9%), στην αβεβαιότητα (3,3%), στην τυπικότητα (3,2%), στην εισαγωγή καινοτομιών στο εργασιακό χώρο (3,2%) στην κακή επικοινωνία/παρανόηση πληροφοριών (3,1%), στις οργανωτικές αδυναμίες /κατανομή εργασιών (3,1%) και στη σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων (3%).

Στην Α΄ Διεύθυνση οι Διευθυντές εστιάζουν περισσότερο στην προβληματική συμπεριφορά των μαθητών, στους ατομικούς παράγοντες, στην αλληλεξάρτηση

μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων, στις πολιτιστικές διαφορές στην κουλτούρα και στις διαφορές της κοινωνικής θέσης. Στη Δ' Διεύθυνση οι Διευθυντές εστιάζουν περισσότερο στην προβληματική συμπεριφορά των μαθητών, στον τρόπο διοίκησης από τους Διευθυντές, στους ατομικούς παράγοντες, στην αντιπαράθεση μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων, στους συγκρουόμενους στόχους.

#### **2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Εμπλοκή σχολικού συμβούλου στη διαχείριση συγκρούσεων**

Η πλειοψηφία των Διευθυντών (77,8%) εμπλέκει το Σχολικό Σύμβουλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, για να λάβει γνώση «συχνά» (40,7%), για να αναλάβει διαμεσολάβηση «μερικές φορές» (51,9%). Διευθυντές με αυξημένα προσόντα μεταπτυχιακό και διδακτορικό φαίνεται να ενημερώνουν το Σχολικό Σύμβουλο «συχνά» για τη διαχείριση των συγκρούσεων (84,6%) και να τον εμπλέκουν στην επίλυση των συγκρούσεων «μερικές φορές» (61,5%).

#### **3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Πρόβλεψη ως δυνατότητα πρόληψης της σύγκρουσης**

Η πλειοψηφία των Διευθυντών του συνόλου του δείγματος χρησιμοποιεί την πρόβλεψη ως δυνατότητα πρόληψης «συχνά» (25,9%) και «πολύ συχνά» (66,7%). Τα σχολεία της Α' Διεύθυνσης χρησιμοποιούν «συχνά» (16,7%) και «πολύ συχνά» (75%) την πρόβλεψη ως δυνατότητα πρόληψης της σύγκρουσης και της Δ' Διεύθυνσης «συχνά» (33,3%) και «πολύ συχνά» (60%). Παρατηρούμε ότι τα σχολεία της Α' Διεύθυνσης χρησιμοποιούν την πρόβλεψη για πρόληψη των συγκρούσεων σε μεγάλο ποσοστό «πολύ συχνά» σε σχέση με τα σχολεία της Δ' Διεύθυνσης, τα οποία η διακύμανση των τιμών βρίσκεται ανάμεσα στο «συχνά» και στο «πολύ συχνά».

#### **4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Συνήθεις εκδηλώσεις συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων**

Η πλειοψηφία των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον προκαλείται μεταξύ των μαθητών (88,9%), γονέων και εκπαιδευτικής κοινότητας (40,7%), εκπαιδευτικών και μαθητών (22,2%), εκπαιδευτικών (18,5%), Διευθυντή και μαθητών (7,4%) και Διευθυντή και μελών του Συλλόγου Διδασκόντων (7,4%). Τα αποτελέσματα δεν διαφοροποιούνται στις δύο περιοχές, καθώς οι δηλώσεις των Διευθυντών δεν διαφέρουν ως προς την προαναφερθείσα ταξινόμηση.

#### **5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Διευθέτηση της σύγκρουσης σε συνάφεια με την εξελικτική της φάση**

Η πλειοψηφία των Διευθυντών επιλαμβάνεται τη διευθέτηση των συγκρούσεων, όταν εμφανίζονται οι πρώτες διαφοροποιήσεις ως προς τους στόχους μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης (48,1%), όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες σε αυτή (44,4%), όταν η

σύγκρουση γίνεται πρόδηλη μέσω της επικοινωνίας (33,3%) και όταν η σύγκρουση κλιμακώνεται (29,6%). Οι παραπάνω δηλώσεις αναφέρονται σύμφωνα με την αξιολογική κατάταξη των Διευθυντών.

#### **6<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων**

Η πλειοψηφία των Διευθυντών χρησιμοποιεί ως στρατηγική για την επίλυση της σύγκρουσης την εξασφάλιση καλών σχέσεων στο περιβάλλον του σχολείου (77,8%), την επιλογή της συνεργασίας και τη διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων (51,9%), την εφαρμογή της αποφυγής της σύγκρουσης (37%), την επιδίωξη συμβιβασμού (33,3) και την επιβολή της εξουσίας (11,1%). Οι παραπάνω δηλώσεις αναφέρονται σύμφωνα με την αξιολογική κατάταξη των Διευθυντών και δε διαφοροποιούνται στις δύο περιφέρειες. Ανάλογα είναι τα ευρήματα της έρευνας των Παναγιώτου Α. και Τσιάκκιρου Α. (2011) που δείχνουν τη συνεργασία να κατισχύει της αποφυγής. Όσον αφορά στην ιεραρχική κατάταξη των επιλογών που δίνονται από το ερωτηματολόγιο για τη χρήση στρατηγικών φαίνεται να αποτυπώνεται μια διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, με προεξάρχουσα την επιλογή των γυναικών ως προς την συνεργασία και τη διατύπωση προτάσεων, καθώς και την επιδίωξη συμβιβασμού για την επίλυση της σύγκρουσης.

#### **7<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Απόψεις των διευθυντών σχετικά με την επίδραση των συγκρούσεων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας**

Η πλειοψηφία των Διευθυντών (59,3%) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν θετικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ το 29,6% δίνει αρνητική απάντηση. Διαφοροποίηση ως προς το φύλο δεν φαίνεται να υπάρχει. Διαφορές φαίνεται να υπάρχουν ως προς τις απαντήσεις των Διευθυντών των δύο περιφερειών. Στην Α΄ Διεύθυνση 41,7% των Διευθυντών θεωρεί ότι η σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει θετικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ στη Δ΄ Διεύθυνση το ποσοστό των σχετικών απαντήσεων είναι κατά πολύ μεγαλύτερο (73,3%), σύμφωνα με τους Πίνακες 2 και 3. Η διαφορά αυτή πιθανώς να οφείλεται στο είδος και στη φύση των συγκρουσιακών καταστάσεων. Οι Διευθυντές κατέταξαν αξιολογικά τις εξής προτάσεις, που αφορούν στη θετική επίδραση των συγκρούσεων: την αναζήτηση ενδεδειγμένων λύσεων (31,3%), τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων (25%), τη βελτίωση της ποιότητας των λύσεων (20%), τη δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα (18,8%), την ενίσχυση της συνεργασίας των εναλλακτικών τρόπων δράσεων (18,8%), την προσωπική ανάπτυξη εκάστου μέλους (12,5%), την εξασθένιση μιας πιο σοβαρής σύγκρουσης (6,7%), την αξιολόγηση των ικανοτήτων των ομάδων (6,7%), την αύξηση της αφοσίωσης και της αποδοχής της ηγεσίας της σχολικής μονάδας (6,7%) και την καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων (6,7%).



Επιπλέον, το 85,2% των Διευθυντών θεωρεί ότι η σύγκρουση έχει και αρνητικές συνέπειες και δεν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις ως προς το φύλο και την περιφέρεια. Στις τοποθετήσεις τους αναφορικά με την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων δηλώνουν : τη διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων (54,2%), τη μείωση της συνεργατικής διάθεσης (33,3%), την πτώση του ηθικού (8,3%), την αύξηση του εργασιακού άγχους (4,2%) και τη μείωση της παραγωγικότητας (4,2%).

**Πίνακας 2.** Απόλυτες και σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των Διευθυντών της Α΄ Διεύθυνσης που αφορούν στη θετική επίδραση της σύγκρουσης

	Απόλυτες συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Ναι	5	41,7
Όχι	4	33,3
Total	9	75,0
Χαμένες τιμές	3	25,0
Σύνολο	12	100,0

**Πίνακας 3.** Απόλυτες και σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των Διευθυντών της Δ΄ Διεύθυνσης που αφορούν στη θετική επίδραση της σύγκρουσης

	Απόλυτες συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Ναι	11	73,3
Όχι	4	26,7
Σύνολο	15	100,0

**8<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Επιμόρφωση των διευθυντών και αντιμετώπιση συγκρούσεων**

Το 66,7% δήλωσε ότι έχει κάποια ενημέρωση/επιμόρφωση. Διαφορά δεν προκύπτει ως προς τις περιφέρειες, ενώ αντίθετα προκύπτει ως προς το φύλο, καθώς η πλειοψηφία των γυναικών (66,1%) έχει επιμόρφωση σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με το ποσοστό των ανδρών (Πίνακας 4.)

**Πίνακας 4.** Απόλυτες και σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των Διευθυντών που αφορούν στην επιμόρφωση ως προς το φύλο

	Έχετε επιμορφωθεί για τη διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική τάξη		Σύνολο
	Ναι %	Όχι %	

Φύλο	Άνδρας	7	38,9	6	66,7	13	48,1
	Γυναίκα	11	61,1	3	33,3	14	51,9
Σύνολο		18	100	9	100	27	100

### 9<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Προτάσεις των Διευθυντών για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Πρώτη σε ποσοστά πρόταση για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα, που αφορούν τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων (57,7%) . Αυτό έρχεται ίσως ως λογική συνέπεια του ευρήματος , που δείχνει ότι στο θέμα των εμπλεκόμενων ομάδων την πρώτη θέση κατέχουν οι συγκρούσεις μεταξύ μαθητών. Στη συνέχεια, αναφέρουν την πρόληψη των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών, μέσα από την εφαρμογή projects, που να αφορούν στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων και στον τρόπο διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων (40,7%). Προτείνουν επίσης : τη δημιουργία ενδοσχολικών ομάδων (30,8%), την καλλιέργεια δημοκρατικού κλίματος στη σχολική μονάδα (30,8%), τη διαμόρφωση κατάλληλων προϋποθέσεων για τη διευθέτηση των συγκρούσεων πριν η σύγκρουση λάβει έκταση (25,9%), την καλλιέργεια αγαστών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και την επίλυση των συγκρούσεων μέσα από τη συνεργασία και το διάλογο (20%).

### Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν οι παρακάτω διαπιστώσεις: Όπως και σε άλλες μελέτες, έτσι και σε αυτή φαίνεται ότι οι συγκρούσεις είναι σύμφυτο, με τη λειτουργία, των σχολείων, στοιχείο, με συνεχή παρουσία σε αυτά. Εκείνο, που μπορεί να διαφοροποιείται είναι η μορφή, το είδος, η έκταση, η φύση, η διάρκεια, οι επιπτώσεις.

Από το περιεχόμενο και το εύρος των θεματικών κατευθύνσεων των επιμορφωτικών δράσεων, που προτείνουν οι Διευθυντές/τριες για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων φαίνεται έμμεσα, να μην θεωρούν το εαυτόν τους ως απόλυτα υπεύθυνο διαχειριστή των συγκρούσεων, αφού δεν προτείνουν ξεχωριστή επιμόρφωση για το άτομό τους. Οι προτεινόμενες επιμορφωτικές προτάσεις, αντανακλούν εφάμηλα και τις ανάγκες, που προκαλούνται με βάση την ταυτότητα των συγκρουόμενων ομάδων, έτσι όπως αυτές αναπαριστώνται ταξινομημένες στα αποτελέσματα που απαντούν στο 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα. Από τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και ιδιαίτερα στο 5<sup>ο</sup> φαίνεται , οι αποκρινόμενοι, να υιοθετούν το μοντέλο του «αρμονικού

υποδείγματος» εναρμονιζόμενοι με την προτροπή της κοινωνικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο θέμα. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, συνάγεται ότι οι διευθυντές δεν μένουν μόνον στο τυπικό μέρος της σχέσης τους με το Σχολικό Σύμβουλο, αλλά του αναγνωρίζουν το ρόλο καθοδηγητή και διαμεσολαβητή εμπράκτως.

### **Περιορισμοί – προτάσεις**

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αφορούν στο συγκεκριμένο πληθυσμό. Το μικρό δείγμα και ο κίνδυνος παράθεσης από τους συμμετέχοντες, απαντήσεων, που είναι κοινωνικά αποδεκτές, τα καθιστά μη γενικεύσιμα. Αμφότεροι οι περιορισμοί, όμως, θα ήταν δυνατόν να αρθούν σε σημαντικό βαθμό, με τη διενέργεια νέας έρευνας με πολύ μεγαλύτερο δείγμα.

Μια επέκταση της μελέτης με συμπερίληψη στους στόχους της, συσχέτισης μεταξύ διαμεσολάβησης εκ μέρους του Σχολικού Συμβούλου και του τύπου της σύγκρουσης, από άποψη εμπλεκόμενων ομάδων και άλλων παραμέτρων, θεωρείται ενδεδειγμένη. Τέλος, τα ευρήματα αυτά, εκλαμβανόμενα ως υλικό διερεύνησης αναγκών, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πολύτιμα στοιχεία, για ανάδειξη θεματικών επιμόρφωσης στα σχολεία.

### **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Παναγιώτου -Χαριλάου Α., Τσιάκκιρος Α. (2012). Οι Αντιλήψεις των Διευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Κύπρου για τις Συγκρούσεις στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς και το Στιλ που Υιοθετούν στη Διαχείρισή τους. *Δελτίο ΚΟΕΔ*. 26. (18-20)

Πετράκης, Π.Ε. & Θαλασσοχώρης, Χ. (2006). *Διαπραγματευτική ικανότητα και ικανότητα διαμεσολάβησης στην επίλυση συγκρούσεων- διαχείριση συγκρούσεων*. Αθήνα: Ε.Κ.Π.Α.

Πολυχρονίου, Π. (2006) *Διοίκηση Συγκρούσεων*. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Anderson, M. (2005). *Conflict management and the prospective principal*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [www.FindArticles.com](http://www.FindArticles.com). Τελευταία ανάκτηση 15/10/2011.

Hodgetts, R.M. (1993). *Modern human relations at work*. Fort Worth Philadelphia: The Dyden Press, Harcourt Brace Jovanovich College Publisher.

Litwin, M.S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. London: Sage Publications.

Mag. Karl. Wimmer. (2006). *Konflikt Kooperation*. [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)  
Τελευταία προσπέλαση 31-1-2015.

Maxwell, J. (1997). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.) *Handbook of applied social research methods* (87). Thousand Oaks, CA: Sage.

Medina F., Dorado M., Munduate L., Martinez I., Cisneros I. (2002). Types of conflict and Personal and Organizational Consequences. Submitted to the 15th *Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM)*. Utah

Neave G. (1998) *Οι Εκπαιδευτικοί. Προοπτικές για το Εκπαιδευτικό επάγγελμα στην Ευρώπη*. Αθήνα: Έκφραση.

Polit, DF & Beck, CT. (2008). *Nursing research: Principles and methods*. 8<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Rahim A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books: Westport, Connecticut. London.

Rahim, A., Magner, R. & Shapiro, L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions precisely? *International Journal of Conflict Management*. 11: 9-31.

Rahim, A., (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*. v.38 (1).(81-89).

Runde, C. & Flanagan, T. (2010). *Developing Your Conflict Competence: A Hands-on Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams*. San Francisco: Wiley and Sons.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*.