



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΚΠ62**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΜΑΔΕΜΛΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

A.M. 65182

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΠΑΚΑΣ ΘΩΜΑΣ

ΠΑΤΡΑ

ΜΑΪΟΣ 2015

Δήλωση γνησιότητας της εργασίας

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 αποκλειστικό 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.

Καλλιόπη Μαδεμλή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης για το ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα. Η έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει τις μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, να αναζητήσει τις αιτίες των συγκρούσεων, να επισημάνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τη σύγκρουση και να αναδείξει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων. Η έρευνά μας ανήκει στην κατηγορία των εμπειρικών μελετών. Ως μέθοδο για τη διεξαγωγή της επιλέγουμε την περιγραφική ποσοτική έρευνα. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιούμε μία τεχνική συλλογής δεδομένων, τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για την παρουσίαση και την περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων χρησιμοποιούμε την περιγραφική στατιστική ανάλυση. Από την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

α) στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, β) η λανθάνουσα σύγκρουση εκδηλώνεται πιο συχνά σε σχέση με την αντιληπτή και την πραγματική σύγκρουση, γ) οι διαφορετικές αξίες και νοοτροπίες, οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι πιέσεις και ο φόρτος εργασίας αποτελούν τις πιο σημαντικές αιτίες για την εκδήλωση συγκρούσεων στο περιβάλλον του σχολείου, δ) η τεχνική του συμβιβασμού και η τεχνική του οργανώνει χρησιμοποιούνται από το Διευθυντή με μεγαλύτερη συχνότητα για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης, ε) οι πιο σημαντικές θετικές συνέπειες από την εκδήλωση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, η δυνατότητα για έκφραση νέων ιδεών και η διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος, στ) η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως είναι επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των απλών εκπαιδευτικών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων.

Λέξεις κλειδιά: σύγκρουση, διαχείριση συγκρούσεων, διευθέτηση συγκρούσεων, σχολική μονάδα, εκπαιδευτικοί, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

ABSTRACT

The purpose of this research study is to investigate the views of the directors and teachers of the Secondary Education Directorate of Eastern Thessaloniki on the issue of conflicts between teachers within the school environment. The research seeks to explore the forms in which conflicts occur between teachers, look for the causes of conflict, identify the views of teachers on how they manage the conflict and highlight the views of teachers about the positive effects of conflicts. Our research pertains to the category of the empirical studies. As a method of conducting we chose the descriptive quantitative research. As a research tool we use a data collection technique, the completion of the questionnaire. For the presentation and description of the numeric data we use the descriptive statistical analysis. From the data analysis of this research we get the following results.

a) in the schools of the Secondary Education conflicts between teachers do not often occur, b) latent collision occurs more frequently in relation to the perceived and actual conflict, c) the difference in values and mentality, the different personalities and the workload pressure are the most important causes for the manifestation of conflict in the school environment, d) the techniques of compromise and organizing are used by the Director with greater frequency to resolve a conflict, e) the most important positive effects of the manifestation of conflicts in the school environment are improving relations between teachers as well as the opportunity to express new ideas and create a positive work climate, f) the vast majority of teachers believes that there is an urgent need for further training of both managers and ordinary teachers on communication topics and conflict management.

Key words: conflict, conflict management, conflict resolution, school unit, teachers, Secondary Education

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΜΕΡΟΣ Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 1.1. Το πρόβλημα της έρευνας
- 1.2. Η σημασία του προβλήματος
- 1.3. Προϋποθέσεις και περιορισμοί της έρευνας
- 1.4. Σκοπός της έρευνας
- 1.5. Στόχοι της έρευνας. Ερευνητικά ερωτήματα
- 1.6. Εννοιολογικές προσεγγίσεις
- 1.7. Δυσκολίες της έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις

- 2.1.1. Ορισμός της σύγκρουσης
- 2.1.2. Θεωρίες για τη σύγκρουση στον χώρο της εργασίας
- 2.1.3. Μορφές των συγκρούσεων
- 2.1.4. Τύποι των συγκρούσεων
- 2.1.5. Αιτίες που προκαλούν τη σύγκρουση
- 2.1.6. Θετικές συνέπειες
- 2.1.7. Αρνητικές συνέπειες
- 2.1.8. Τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων
- 2.1.9. Η διαχείριση της σύγκρουσης από τον Διευθυντή

2.2. Προηγούμενες Μελέτες και Έρευνες

ΜΕΡΟΣ Β΄. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 3.1. Επιλογή μεθόδου

3.2. Επιλογή τεχνικής

3.3. Ερωτηματολόγιο

3.4. Συμμετέχοντες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

A. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα

B. Κατηγορίες και μορφές των συγκρούσεων

B1. Κατηγορίες των συγκρούσεων

B2. Μορφές των συγκρούσεων

Γ. Αιτίες των συγκρούσεων

Δ. Τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων

E. Διαχείριση των συγκρούσεων.

E1. Διεύθυνση του Σχολείου και διαχείριση συγκρούσεων

E2. Εκπαιδευτικοί και διαχείριση συγκρούσεων

ΣΤ. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Z. Δεξιότητες επικοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

6.1. Συμπεράσματα

6.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

A. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα

Πίνακας 1.α.

Πίνακας 1.β.

Πίνακας 2.

Πίνακας 3.

Πίνακας 4.

Πίνακας 5.

Πίνακας 6.

Πίνακας 7.

Πίνακας 8.

B. Κατηγορίες και μορφές των συγκρούσεων

B1. Κατηγορίες των συγκρούσεων

Πίνακας 9.

Πίνακας 10.

Πίνακας 11.

Πίνακας 12.

B2. Μορφές των συγκρούσεων

Πίνακας 13.

Πίνακας 14.

Πίνακας 15.

Γ. Αιτίες των συγκρούσεων

Πίνακας 16.

Δ. Τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων

Πίνακας 17.

Πίνακας 18.

Πίνακας 19.

Πίνακας 20.

Πίνακας 21.

Πίνακας 22.

Ε. Διαχείριση των συγκρούσεων

Ε1. Διεύθυνση του Σχολείου και διαχείριση συγκρούσεων

Πίνακας 23.

Ε2. Εκπαιδευτικοί και διαχείριση συγκρούσεων

Πίνακας 24.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Α. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 1.

Γράφημα 2.

Γράφημα 3.

Γράφημα 4.

Γράφημα 5.

ΣΤ. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Γράφημα 6.

Ζ. Δεξιότητες επικοινωνίας

Γράφημα 7.

Γράφημα 8.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα Σύμβουλο - Καθηγητή κ. Θωμά Μπάκα για την καθοδήγηση και την υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης ευχαριστώ την επιβλέπουσα Σύμβουλο – Καθηγήτρια κ. Αγγελική Λαζαρίδου για τη βαθμολόγηση της εργασίας και το χρόνο που διέθεσε.

Πολλές ευχαριστίες οφείλω στους Διευθυντές, στις Διευθύντριες και στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων στις οποίες διεξήχθη η έρευνα. Η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική έρευνα και στην ίδια την ερευνήτρια καθώς και η θετική ανταπόκρισή τους στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της ερευνητικής μελέτης.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τη μητέρα μου για την ηθική υποστήριξη στην προσπάθειά μου.

ΜΕΡΟΣ Α΄. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1. Το πρόβλημα της έρευνας

Η σύγκρουση ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες είναι ένα πραγματικό γεγονός στη ζωή και στις σχέσεις των ανθρώπων. Οι αντίθετες απόψεις, οι διαφορετικές αξίες και ανάγκες, τα συμφέροντα, ο ανταγωνισμός, η κακή οργάνωση, η άγνοια, τα λάθη οδηγούν σε συγκρούσεις (Σαϊτης, 2002). Η σύγκρουση εκδηλώνεται ανάμεσα σε άτομα που συνεργάζονται ή αλληλεξαρτώνται και προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο τα θέματα που αφορούν έναν οργανισμό. Η κάθε πλευρά επιδιώκει να επιβάλλει τη δική της θέση παρεμποδίζοντας το έργο και τη θέση της άλλης πλευράς (Χατζηπαντελή, 1998 :150).

Πολλοί επιστήμονες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό έχουν ασχοληθεί με το θέμα της διαχείρισης και της επίλυσης των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Το ενδιαφέρον των μελετητών είναι δικαιολογημένο, γιατί οι συγκρούσεις εκδηλώνονται πολύ συχνά και η μη σωστή αντιμετώπισή τους δυσχεραίνει την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Έχει υπολογισθεί πως τα στελέχη της διοίκησης δαπανούν περίπου το 20% του χρόνου τους στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Κάντας, 1995:32). Σύμφωνα με τον Σαϊτή οι έρευνες για το ζήτημα των συγκρούσεων ξεκίνησαν κυρίως από τον τομέα της βιομηχανικής διοίκησης και στη συνέχεια επεκτάθηκαν και στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαϊτης, :269).

Τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της πολυπλοκότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών το φαινόμενο της σύγκρουσης εμφανίζεται ολοένα και πιο συχνά σε όλους τους τύπους των εκπαιδευτικών μονάδων. Το γεγονός αυτό δικαιολογεί και το ενδιαφέρον των επιστημόνων για τη μελέτη του φαινομένου στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Σαϊτης, 2002). Οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται σε μία εκπαιδευτική μονάδα και ο τρόπος διευθέτησής τους αποτελούν πολύ σημαντικά ζητήματα για την ομαλή λειτουργία και πρόοδο της εκπαιδευτικής μονάδας (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008:320).

Οι συγκρούσεις σε μία σχολική μονάδα εμφανίζονται συνήθως ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς ή ανάμεσα στους μαθητές. Το ενδιαφέρον της ερευνητικής εργασίας εστιάζεται στις συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ή μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα θα προσπαθήσει να καταγράψει πληροφορίες για τις μορφές με τις οποίες εμφανίζονται οι συγκρούσεις, για τις αιτίες που τις προκαλούν καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο τις διαχειρίζονται οι Διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί. Επίσης

θα διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.

1.2.Η σημασία του προβλήματος

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η αναφορά στο ζήτημα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι περιορισμένη. Στην ελληνική βιβλιογραφία, από όσο είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε, έχουν εκπονηθεί πολύ λίγες εμπειρικές μελέτες για το θέμα των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και αφορούν κυρίως την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Επίσης δεν έχει εντοπισθεί καμία μελέτη για το ζήτημα των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Οι παραπάνω λόγοι, το ενδιαφέρον μας για τη διερεύνηση και την καλύτερη κατανόηση του ζητήματος της σύγκρουσης καθώς και η εμπειρία μας ως εκπαιδευτικού της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μας ώθησαν στη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος.

Η έρευνα πρόκειται να μελετήσει και να διερευνήσει τις απόψεις των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών για τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν και αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία. Οι απόψεις των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών για τα ζητήματα που αναδεικνύονται μέσα από τη σύγκρουση καθώς και τα συμπεράσματα που πρόκειται να εξαχθούν από την παρούσα μελέτη μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Τα στοιχεία της έρευνας μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για την ανάγκη διορθωτικών ενεργειών σε θέματα διοίκησης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Αναμένεται πως μέσα από τη μελέτη θα διαφανεί η ανάγκη για την υιοθέτηση του δημοκρατικού συμμετοχικού στυλ ηγεσίας στη σχολική μονάδα. Αναμένεται ακόμη πως θα αναδειχθεί η αναγκαιότητα για την επιμόρφωση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε θέματα Διοίκησης. Τα στοιχεία της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τους φορείς της εκπαίδευσης και ειδικότερα από τους Σχολικούς Συμβούλους για τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος εκπαιδευτικών σε θέματα επικοινωνίας και διευθέτησης των συγκρούσεων. Επίσης η μελέτη μπορεί να φανεί χρήσιμη σε εκπαιδευτικούς που θα θελήσουν να ενημερωθούν για το θέμα και σε μελετητές που θα θελήσουν στο μέλλον να ασχοληθούν με τη διερεύνηση του ίδιου ή κάποιου παρόμοιου θέματος. Εκτιμάται πως η διεξαγωγή της έρευνας είναι σημαντική , γιατί θα διερευνήσει παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

1.3. Προϋποθέσεις και περιορισμοί της έρευνας

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης υπάγονται οι σχολικές μονάδες που λειτουργούν στους δήμους Θεσσαλονίκης, Χορτιάτη, Θερμαϊκού, Θέρμης και Καλαμαριάς. Από το σύνολο των εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης

επιλέγησαν με τυχαία δειγματοληψία 106 εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία των Δήμων Θεσσαλονίκης και Καλαμαριάς.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπηρετούν σε Γυμνάσια και Γενικά Λύκεια. Η αμφισβήτηση της αξίας της εκπαιδευτικής έρευνας από Διευθυντές Επαγγελματικών Λυκείων και Επαγγελματικών Σχολών δε διευκόλυνε τη διεξαγωγή της έρευνας σε σχολικές μονάδες της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Στην ερευνητική μελέτη οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί είναι στο σύνολό τους μόνιμοι. Όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών (μόνιμος, αναπληρωτής, ωρομίσθιος) δεν τέθηκε κανένας περιορισμός από την αρχή της ερευνητικής διαδικασίας. Στα σχολεία στα οποία διεξήχθη η έρευνα διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια και σε αναπληρωτές εκπαιδευτικούς. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί αν οι απόψεις των αναπληρωτών στο ζήτημα των συγκρούσεων διαφοροποιούνται από εκείνες των μόνιμων εκπαιδευτικών. Όμως η μη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από αναπληρωτές δεν επέτρεψε τη μελέτη και τη διερεύνηση των απόψεων τους.

Ως περιορισμό της παρούσας έρευνας μπορούμε να αναφέρουμε πως δε θα διερευνήσει το φαινόμενο της σύγκρουσης στις περιπτώσεις που εκδηλώνεται ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και σε άτυπες ομάδες εκπαιδευτικών ή ανάμεσα σε άτυπες ομάδες.

Τέλος η ερευνητική εργασία δε θα μελετήσει τις περιπτώσεις των σχολικών μονάδων που αντιμετωπίζουν έντονες και ιδιαίτερες συγκρουσιακές καταστάσεις. Θεωρούμε πως οι περιπτώσεις αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μιας άλλης ερευνητικής μελέτης. Δεν αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα για την έρευνά μας και ως εκ τούτου θα εμποδίσουν την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

1.4. Σκοπός της έρευνας

Ο Σκοπός της ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης για το ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα. Η έρευνα μας πρόκειται να μελετήσει και να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν και αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία.

1.5. Στόχοι της έρευνας. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη θα προσπαθήσει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

1. Με ποιες μορφές παρουσιάζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

2. Σε ποιες αιτίες αποδίδουν οι Διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στον χώρο του Σχολείου;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο ο Διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί διαχειρίζονται τη σύγκρουση στη σχολική μονάδα;
4. Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων;

Η προσδοκία της έρευνας είναι:

- Να διερευνήσει τις μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.
- Να αναζητήσει τις αιτίες των συγκρούσεων .
- Να επισημάνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τη σύγκρουση.
- Να αναδείξει τις απόψεις των ερωτώμενων για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.

1.6. Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Σύγκρουση : Η σύγκρουση είναι μία κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας αποσκοπεί στο να παρεμποδίσει την εκπλήρωση των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας (Μπουραντάς,1992:264, Σαϊτής,2002, Κάντας,1995:32).

Είναι μία κατάσταση διαφωνίας, αντίθεσης ή ανταγωνισμού κατά την οποία η μία πλευρά προσπαθεί να εμποδίσει την άλλη πλευρά στην πραγματοποίηση των στόχων της (Χυτήρης,2013:216).

Σχολείο : Εκπαιδευτικό ίδρυμα που παρέχει παιδεία κυρίως σε παιδιά και εφήβους σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μπαμπινιώτης,1998). Λειτουργεί σύμφωνα με εγκεκριμένο από την πολιτεία αναλυτικό πρόγραμμα.

Εκπαιδευτικός: Ο διδάσκων σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μπαμπινιώτης,1998).

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση : Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αποτελεί τη δεύτερη βαθμίδα εκπαίδευσης του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση παρέχεται σε δύο κύκλους. Στον πρώτο κύκλο εντάσσονται τα Γυμνάσια. Στο δεύτερο κύκλο τα Γενικά Λύκεια, τα Επαγγελματικά Λύκεια και οι Επαγγελματικές Σχολές. Σύμφωνα με τη νομοθεσία «Σκοπός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών» (Νόμος 1566/85, Κεφ. Α, αρθ.1).

1.7.Δυσκολίες της έρευνας

Μία από τις μεγαλύτερες δυσκολίες της έρευνας ήταν η δυσπιστία και η απροθυμία που συναντήσαμε κυρίως από τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων. Υπήρξαν Διευθυντές που δεν επέτρεψαν τη διανομή των ερωτηματολογίων στους εκπαιδευτικούς. Οι Διευθυντές που έδειξαν απροθυμία για τη συμμετοχή τους στην έρευνα προέβαλαν διάφορα εμπόδια, εξέφρασαν την αντίθεσή τους στην εκπόνηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων ή επικαλέσθηκαν φόρτο εργασίας. Επίσης οι εκπαιδευτικοί που αρνήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο εξέφρασαν τη δυσπιστία τους στην αξία της εκπαιδευτικής έρευνας. Υποστηρίζεται πως η καχυποψία και η απροθυμία των εκπαιδευτικών της πράξης να βοηθήσουν στην έρευνα οφείλεται σε ένα βαθμό στην έλλειψη ενημέρωσης σε θέματα δεοντολογίας και μεθοδολογίας της εκπαιδευτικής έρευνας.

Μία δυσκολία συναντήσαμε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Απαιτούσε πολύ καλή γνώση στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξοικείωση με το περιβάλλον του SPSS. Χρειάστηκαν πολλές προσπάθειες και πολλές ώρες δουλειάς προκειμένου να φθάσουμε σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις πολλές φορές δυσχέραιναν το έργο μας. Βέβαια σε μία εποχή που η δια βίου εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου θεωρούμε πως είναι αναγκαίο η πολιτεία να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών για βελτίωση και ανάπτυξη. Σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μελέτης δεν υπήρξε κάποια ανάλογη υποστήριξη.

Εκτός από τις επαγγελματικές και οι οικογενειακές υποχρεώσεις πολλές φορές περιόρισαν το χρόνο που είχαμε στη διάθεσή μας και δυσκόλεψαν την προσπάθειά μας. Κύριο μέλημά μας ήταν η σωστή διαχείριση του χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις

Στην παρούσα έρευνα αξιοποιήθηκαν οι μελέτες που έγιναν για το ζήτημα των συγκρούσεων όχι μόνον στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αλλά γενικότερα στους οργανισμούς.

2.1.1. Ορισμός της σύγκρουσης

Ως σύγκρουση ορίζεται < η έντονη αντίθεση συμφερόντων, νοοτροπιών, απόψεων και αρμοδιοτήτων > (Μπαμπινιώτης, 1998). Είναι < η κατάσταση που δημιουργείται από την ύπαρξη αντίθετων και ασυμβίβαστων επιθυμιών και στόχων > (Τριανταφυλλίδης).

Η σύγκρουση είναι μία κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας αποσκοπεί στο να παρεμποδίσει την εκπλήρωση των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας (Μπουραντάς,1992:264, Σαϊτής,2002, Κάντας,1995:32).

Ο Χυτήρης ορίζει τη σύγκρουση ως μία κατάσταση διαφωνίας, αντίθεσης ή ανταγωνισμού κατά την οποία η μία πλευρά προσπαθεί να εμποδίσει την άλλη πλευρά στην πραγματοποίηση των στόχων της (Χυτήρης ,2013:216).

Υπάρχει σύγκρουση όταν τα άτομα συνειδητοποιούν πως η εκπλήρωση των στόχων τους εμποδίζεται από άλλα άτομα τα οποία επιδιώκουν την υλοποίηση των δικών τους στόχων (Παπασταμάτης, 2005:114).

Η σύγκρουση εμφανίζεται σε έναν οργανισμό όταν δύο ή περισσότερα άτομα πρόκειται να συνεργαστούν μεταξύ τους προκειμένου να λάβουν μία απόφαση , να ολοκληρώσουν ένα έργο ή να διαχειριστούν ένα πρόβλημα (Κάντας,1995:32).

Ως σύγκρουση μπορεί να ορισθεί η διαφωνία που προκύπτει μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων σχετικά με το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού (Patrick.J.Montana,1993:452).

Οι Everard &Morris επισημαίνουν πως η σύγκρουση η οποία εκδηλώνεται από την ειλικρινή διάσταση των απόψεων είναι αναπόφευκτη ,αλλά και σημαντική στη ζωή των ανθρώπων. Η σύγκρουση αυτή δίνει τη δυνατότητα να αναζητηθούν νέοι τρόποι δράσης και να επιλεγούν νέες λύσεις για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος. < Η απουσία σύγκρουσης μπορεί να σημαίνει αποτίναξη ευθυνών, αδιαφορία ή νωθρότητα > (Everard & Morris ,1999:119).

Από τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν οι μελετητές την έννοια της σύγκρουσης φαίνεται να υπάρχει μία ομοφωνία μεταξύ των μελετητών για τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης. Η σύγκρουση ορίζεται ως μία κατάσταση η οποία εκδηλώνεται ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, όταν αλληλεξαρτώνται και καλούνται να συνεργαστούν, να λάβουν αποφάσεις, να διαχειρισθούν ζητήματα ή να υλοποιήσουν

στόχους. Κατά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης κυριαρχεί η διαφωνία, η αντίθεση, ο ανταγωνισμός και η παρεμπόδιση. Σύμφωνα με τους Everard και Morris η σύγκρουση η οποία εμφανίζεται από την ελκρινή διάσταση των απόψεων δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα αναζητώντας νέες λύσεις. Στην άποψη αυτή εκφράζεται η θετική πλευρά της σύγκρουσης.

2.1.2. Θεωρίες για τη σύγκρουση στον χώρο της εργασίας

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές θεωρίες για τη σύγκρουση στον χώρο της εργασίας. Είναι η παραδοσιακή θεωρία, η θεωρία της αλληλεπίδρασης και η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων.

Η παραδοσιακή θεωρία. Η θεωρία αυτή δεν αναγνωρίζει τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων και θεωρεί πως οι συγκρούσεις έχουν μόνον αρνητικές συνέπειες. Για την ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι αναγκαίο να εντοπισθούν οι αιτίες και να αντιμετωπισθούν. Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρία οι Διευθυντές έχουν την κύρια ευθύνη για την εκδήλωση των συγκρούσεων, γιατί δεν είναι σε θέση να διευθετήσουν τις συγκρούσεις και να διοικήσουν την επιχείρηση με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μελών της .

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης. Αναγνωρίζει τις θετικές συνέπειες της σύγκρουσης και επιδιώκει τη σύγκρουση. Θεωρεί πως οι συγκρούσεις εκδηλώνονται εξαιτίας των πολύπλοκων δομών ενός οργανισμού. Κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης τα άτομα ενεργοποιούνται και οι Διευθυντές κρατούν τη σύγκρουση σε « χαμηλό επίπεδο ».

Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων. Θεωρεί τη σύγκρουση ως ένα φυσιολογικό γεγονός στη ζωή και στις σχέσεις των ανθρώπων και εξαίρει τις θετικές επιδράσεις της σύγκρουσης.

2.1.3. Μορφές των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Σύμφωνα με τον Σαΐτη η σύγκρουση εμφανίζεται στον χώρο του σχολείου με τρεις μορφές. Μπορεί να είναι λανθάνουσα, αντιληπτή ή φανερή.

Λανθάνουσα σύγκρουση. « Κάτι δεν πάει καλά στο σχολείο », η σύγκρουση όμως δεν εμφανίζεται. Η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε φανερή σύγκρουση. Η μη δίκαιη κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου ανάμεσα στους διδάσκοντες είναι ένα παράδειγμα λανθάνουσας σύγκρουσης.

Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση. Γίνεται αντιληπτό κάποιο πρόβλημα το οποίο προκαλείται από παρανόηση των απόψεων και των θέσεων της άλλης πλευράς. Η καλή επικοινωνία ανάμεσα στις πλευρές που συγκρούονται μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος και κατ' επέκταση στην επίλυση της σύγκρουσης.

Φανερή ή πραγματική σύγκρουση. Η σύγκρουση εκδηλώνεται φανερά στη συμπεριφορά των συγκρουόμενων πλευρών (Σαΐτης,2011). Η έκφραση αρνητικών

συναισθημάτων καθώς και η λεκτική επίθεση είναι παραδείγματα φανεράς σύγκρουσης.

2.1.4. Τύποι των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα

Οι μελετητές επισημαίνουν πως οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται σε μία σχολική μονάδα μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες. Με βάση τις πλευρές που εμπλέκονται στις συγκρούσεις διακρίνονται σε διαπροσωπικές, διομαδικές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Διαπροσωπικές συγκρούσεις. Είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ομάδας. Εκδηλώνονται συνήθως ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Διομαδικές συγκρούσεις. Είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες του σχολείου. Παραδείγματα τέτοιων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα σε διδάσκοντες και γονείς ή ανάμεσα σε άτυπες ομάδες εκπαιδευτικών.

Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Μπορούν να εκδηλωθούν μεταξύ του Διευθυντή ή ενός εκπαιδευτικού της σχολικής μονάδας και του Συλλόγου των Διδασκόντων.

(Σαϊτης,2011, Αθανασούλα-Ρέππα, 2008 :320, Μπουραντάς, 2002 :264, Patrick. J.Montana, 1993 : 454-456).

2.1.5. Αιτίες που προκαλούν τη σύγκρουση

Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι πολλές και η γνώση των αιτιών αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση και την επίλυση τους. Σύμφωνα με τον Αλεξάκη οι βασικές αιτίες των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι οι διαφορετικοί στόχοι, τα διαφορετικά συμφέροντα, η προσωπικότητα και η νοοτροπία των ατόμων, η κακή οργάνωση και διοίκηση, οι πιέσεις και οι συνθήκες εργασίας, η ελλιπής πληροφόρηση για τα ζητήματα της δουλειάς καθώς και οι προσωπικές εντάσεις (Αλεξάκης, 2006:242). Ο Κατσαλής παρουσιάζει ως αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο τις διαφορετικές προσωπικότητες των ατόμων, τις διαφορές στις απόψεις, στις αξίες, στις προτεραιότητες, στους στόχους και στα συμφέροντα, την αναποτελεσματική επικοινωνία και τον ανταγωνισμό (Κατσαλής, 2000:171).

Οι παρανοήσεις που οφείλονται σε κακή επικοινωνία, οι συγκρουόμενοι στόχοι, οι ανεπαρκείς πόροι και ο ανταγωνισμός για την απόκτησή τους, οι αντίθετες απόψεις για θέματα που αφορούν την οργάνωση και την απόδοση του οργανισμού αποτελούν συχνές αιτίες συγκρούσεων (Patrick. J. Montana, 1993: 457).

Ο Χυτήρης υποστηρίζει πως για τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό ευθύνονται οι διαφορετικοί στόχοι και οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι αντίθετες αξίες, η αδυναμία συνεργασίας, οι διαφωνίες για τους στόχους και το μέλλον του οργανισμού, ο ανταγωνισμός, οι περιορισμένοι πόροι, οι παρεξηγήσεις λόγω

αναποτελεσματικής επικοινωνίας και τα προσωπικά προβλήματα (Χυτήρης, 2013:216).

Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή οι αντίθετες απόψεις για την πορεία ενός οργανισμού, οι παρεξηγήσεις που οφείλονται σε προβληματική επικοινωνία, οι ελλειπείς πόροι, οι αδυναμίες στην οργάνωση καθώς και τα προσωπικά προβλήματα ευθύνονται για την εκδήλωση των συγκρούσεων (Χατζηπαντελή, 1998:150). Για τον Μπουραντά οι κύριες αιτίες των συγκρούσεων είναι οι στόχοι που συγκρούονται, οι ανεπαρκείς πόροι, οι διαφορές στις απόψεις και στις αξίες, τα προβλήματα στην οργάνωση και στην επικοινωνία (Μπουραντάς, 1992:266-268).

Αιτίες συγκρούσεων σε μία εκπαιδευτική μονάδα σύμφωνα με τον Σαϊτή είναι: 1) Η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Η ανεπαρκής πληροφόρηση, η μη σωστή επιλογή χώρου και χρόνου μετάδοσης των πληροφοριών. 2) Οι αδυναμίες στην οργάνωση. Ο μη σαφής προσδιορισμός των καθηκόντων και των ρόλων μεταξύ των διδασκόντων, η κατανομή των μαθημάτων, των τάξεων ή των τμημάτων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. 3) Οι συγκρουόμενοι στόχοι. Οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας επιδιώκουν στόχους που η εκπλήρωση του ενός εμποδίζει την εκπλήρωση του άλλου. Για παράδειγμα δύο εκπαιδευτικοί έχουν κάνει αίτηση για τη θέση του Υποδιευθυντή. 4) Οι περιορισμένοι πόροι. Η ελλιπής υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή. 5) Οι ατομικές διαφορές. Εκπαιδευτικοί με διαφορετικές ηλικίες, ενδιαφέροντα, ειδικότητες, γνώσεις, ιδεολογίες και απόψεις (Σαϊτής, 2002).

Ο Καμπουρίδης επισημαίνει πως βασικές αιτίες αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων σε μία σχολική μονάδα είναι οι οργανωτικές αλλαγές, η απειλή προνομίων και θέσεων, οι διαφορετικοί χαρακτήρες, οι αντίθετες απόψεις και αξίες (Καμπουρίδης, 2002:187). Ο Παπασταμάτης θεωρεί πως συχνές αιτίες συγκρούσεων σε μία σχολική μονάδα είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, ο ασαφής προσδιορισμός των καθηκόντων, οι περιορισμένοι πόροι, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών όπως τα ενδιαφέροντα, η ηλικία, οι ιδεολογικές διαφορές, οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες (Παπασταμάτης, 2005:116-117).

2.1.6. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Σύμφωνα με την άποψη των μελετητών οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι πολλές. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής:

Γίνονται κατανοητές οι αιτίες της σύγκρουσης.

Ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η επικοινωνία.

Λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις.

Εκφράζονται νέες ιδέες, προκύπτουν αλλαγές.

Βελτιώνονται οι σχέσεις των ανθρώπων κυρίως όταν η λύση ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.

Διαμορφώνεται ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

Δίνεται η δυνατότητα στις συγκρουόμενες πλευρές να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τους άλλους.

Εμπλουτίζουν τις γνώσεις και βοηθούν στην ανάπτυξη ικανοτήτων.

Εκτονώνουν φορτισμένες καταστάσεις και βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων.

2.1.7. Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι πολλές. Οι κυριότερες από αυτές σύμφωνα με την άποψη των μελετητών είναι οι εξής:

- Η σύγκρουση ευθύνεται για την καχυποψία και τη δυσπιστία ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες.
- Εμποδίζει την επικοινωνία, την ομαδικότητα, τη συνεργασία και κατά συνέπεια τη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος.
- Μεγεθύνει τις διαφορές.
- Δημιουργεί αντιπαλότητα ανάμεσα στις πλευρές που συγκρούονται.
- Ενθαρρύνει την ανεύθυνη συμπεριφορά και μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση.
- Προκαλεί την αίσθηση της αδικίας, της απογοήτευσης ή και της ήττας.
- Μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία και κατ' επέκταση μειώνει την παραγωγικότητα.
- Απομακρύνει τα άτομα από δημιουργικές ενασχολήσεις και σημαντικά ζητήματα και τα ωθεί σε σπατάλη χρόνου και ενέργειας.

(Σαϊτης, Αθανασούλα –Ρέπα, Καμπουρίδης, Παπασταμάτης, Κατσαλής, Χυτήρης, Αλεξιάκης)

2.1.8. Τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων

Η διευθέτηση των ενδοσχολικών συγκρούσεων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την πρόοδο και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με την άποψη των μελετητών, οι τρόποι διευθέτησης μιας σύγκρουσης είναι πολλοί και εξαρτώνται κάθε φορά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σύγκρουσης.

Οι μελετητές Μπουραντάς , Ζαβλανός και Σαϊτης αναφέρονται στις τεχνικές διευθέτησης. Ειδικότερα αναφέρονται στις τεχνικές της αποφυγής, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης, της χρήσης εξουσίας και στην τεχνική του οργανώνει.

1. Τεχνική της αποφυγής

Στην τεχνική της αποφυγής καθορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι ρόλοι των εκπαιδευτικών. Σε κάποιες συγκρούσεις επιδιώκεται ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων μερών ή αναβάλλεται η διευθέτηση της

σύγκρουσης. Η δίκαιη και με σαφήνεια καθορισμένη κατανομή του εξωδιδακτικού έργου των εκπαιδευτικών μπορεί να εμποδίσει την εκδήλωση μιας σύγκρουσης.

2. Τεχνική του συμβιβασμού

Στην τεχνική του συμβιβασμού τα μέρη που συγκρούονται εξακολουθούν να έχουν τις διαφορές τους, αναγκάζονται όμως να αποδεχθούν μία μέση λύση. Στο συμβιβασμό μοιράζονται οι διαφορές και οι δύο πλευρές ούτε χάνουν ούτε κερδίζουν. Σύμφωνα με το Σαϊτή είναι μία αποτελεσματική τεχνική για τη διευθέτηση της σύγκρουσης στο σχολικό περιβάλλον.

3. Τεχνική της αντιπαράθεσης

Στην τεχνική της αντιπαράθεσης ένα πρόσωπο με κύρος και πειθώ καλεί σε συζήτηση τις συγκρουόμενες πλευρές. Ο στόχος είναι οι δύο πλευρές να επικοινωνήσουν και να αναζητήσουν τρόπους διευθέτησης των διαφορών τους. Η τεχνική αυτή βοηθάει τις δύο πλευρές να κατανοήσουν το πρόβλημα και να δώσουν λύση μέσα από μία λογική διευθέτηση. Το ίδιο το πρόβλημα καθώς και η προσωπικότητα των συγκρουόμενων πλευρών επηρεάζουν το αποτέλεσμα αυτής της τεχνικής.

4. Χρήση της εξουσίας

Στην τεχνική της χρήσης της εξουσίας ο Διευθυντής υποχρεώνει τους εκπαιδευτικούς που συγκρούονται να σταματήσουν τις μεταξύ τους διαφωνίες. Η τεχνική αυτή είναι αποτελεσματική, όταν ο χρόνος πιέζει και πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις. Το μειονέκτημά της είναι ότι οδηγεί σε κερδισμένους και χαμένους με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσaréσκεια μεταξύ των εκπαιδευτικών και να μειώνεται η συνοχή του Συλλόγου των Διδασκόντων. Η γρήγορη διευθέτηση ενός προβλήματος με τρόπο που δεν ικανοποιεί όλες τις πλευρές μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός άλλου προβλήματος.

5. Τεχνική του οργανώνει

Στην τεχνική του οργανώνει αναζητούνται τα αίτια και οι συνθήκες που οδήγησαν στη σύγκρουση. Αποφασίζεται ο τρόπος επίλυσης του προβλήματος. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί συντονισμός μεταξύ των μερών που συγκρούονται. Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη και αποτελεσματική στις περιπτώσεις που η σύγκρουση οφείλεται στην κακή οργάνωση της σχολικής μονάδας. Οφείλεται για παράδειγμα στη χρήση των υπολογιστών, των φωτοτυπικών μηχανημάτων, στην ελλιπή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών για θέματα που τους αφορούν άμεσα.

Οι τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων, όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, μπορούν να βοηθήσουν το έργο του Διευθυντή στην επιτυχή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης. Από την ανάλυση των τεχνικών γίνεται κατανοητό πως όλες οι τεχνικές δεν είναι κατάλληλες για τη διευθέτηση όλων των συγκρούσεων. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας να γνωρίζει πολύ καλά τις τεχνικές, αλλά και τις συνέπειες τους. Είναι σημαντικό ο Διευθυντής

να είναι σε θέση να επιλέγει την κατάλληλη κάθε φορά τεχνική προκειμένου να αντιμετωπίσει μία συγκεκριμένη συγκρουσιακή κατάσταση.

2.1.9. Η διαχείριση της σύγκρουσης από τον Διευθυντή

Η ικανότητα του Διευθυντή να διαχειρίζεται τη σύγκρουση αποτελεί βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Everard & Morris, για να είναι σε θέση ο Διευθυντής να διαχειρίζεται σωστά μία σύγκρουση, επιβάλλεται να καλλιεργήσει ορισμένες δεξιότητες.

Ο Διευθυντής πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, να πείθει ότι επιδιώκει τον διάλογο και τη λύση της σύγκρουσης, να εκφράζει με ηρεμία και ειλικρίνεια τις απόψεις και τα αισθήματά του, να ξέρει να ακούει και να κατανοεί τη θέση και την πίεση του άλλου, να διερευνά όλες τις όψεις του θέματος και να διατυπώνει κοινούς στόχους. Η διατύπωση κοινών στόχων μπορεί να βοηθήσει τις δύο πλευρές να ξεπεράσουν τις αντιθέσεις και να αναζητήσουν τη λύση της σύγκρουσης.

Για τη διαπραγμάτευση της επίλυσης της σύγκρουσης οι Everard & Morris υιοθετούν τις αρχές της θετικής διαπραγμάτευσης, οι οποίες κατά την άποψή τους μπορούν να συμβάλλουν σε αμοιβαίο κέρδος. Ως αρχές της θετικής διαπραγμάτευσης ορίζονται οι εξής:

Να είμαστε δίκαιοι και να ακούμε με προσοχή και κατανόηση την άποψη και τις ανάγκες του άλλου.

Να είμαστε έτοιμοι να κάνουμε κάποια παραχώρηση. Η παραχώρηση μπορεί για τον άλλον να σημαίνει περισσότερα από όσο στοιχίζει σε εμάς.

Να δίνουμε βαρύτητα στα ζητήματα και στα δεδομένα και να μην προσωποποιούμε τη σύγκρουση.

Στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ο Διευθυντής οφείλει να σχεδιάσει τις κινήσεις του και να δείξει ενδιαφέρον για τη διευθέτηση των αντιθέσεων. Επιβάλλεται να εντοπίσει τη σύγκρουση, να διερευνήσει τις αιτίες που την προκαλούν, να συζητήσει με τις δύο πλευρές και να επιδιώξει την επίλυση της σύγκρουσης το συντομότερο δυνατό.

Στις συζητήσεις για την οριστική λύση της σύγκρουσης, σύμφωνα με τους Everard & Morris, οι δύο πλευρές οφείλουν να ακολουθούν ορισμένους βασικούς κανόνες: Να εκφράζονται ελεύθερα για τα πραγματικά γεγονότα, να διατυπώνουν με ήρεμο τρόπο τις απόψεις τους, να δίνουν προσοχή στην άποψη της άλλης πλευράς και να προσπαθούν να την κατανοήσουν, να τους ενδιαφέρει το τι θα γίνει στο μέλλον και όχι το τι έγινε στο παρελθόν, να επιδιώκουν κοινούς στόχους, να θεωρούν τη διαφωνία ως διαδικασία που αποβλέπει στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας, να μην τηρούν αμυντική ή επιθετική στάση, να αξιοποιούν με δημιουργικό

τρόπο τις απόψεις των άλλων , να δείχνουν εμπιστοσύνη στις προθέσεις της άλλης πλευράς, να προγραμματίζουν τις ενέργειες που θα κάνουν μετά τη συζήτηση (Everard & Morris, 1999:124-125).

2.2. Προηγούμενες μελέτες και έρευνες

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε ερευνητικές μελέτες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια από Έλληνες μελετητές και διερευνούν το ζήτημα των συγκρούσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Ο Λεπίδας (2012) μελέτησε τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στις συγκρούσεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις αυτές. Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας. Για τη μελέτη των στάσεων χρησιμοποίησε το μοντέλο προσανατολισμού των συγκρούσεων των Everard και Morris (1999).

Ως παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις έθεσε το ανταγωνιστικό ή συνεργατικό προφίλ των εκπαιδευτικών και το στυλ ηγεσίας. Τα στυλ ηγεσίας διακρίνονται σε υποστηρικτικό, καθοδηγητικό και περιοριστικό.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

- Η συνεργατικότητα είναι κύριο χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών και συνδέεται με την επίλυση των συγκρούσεων. Αντίθετα το ανταγωνιστικό προφίλ οδηγεί στη στάση της αποφυγής.
- Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τον κατευνασμό και την επίλυση των προβλημάτων ενώ το καθοδηγητικό και περιοριστικό στυλ συνδέονται με τη στάση της αποφυγής.

Οι ερευνητές Χαχλάκης και Αποστολοπούλου (2012) έθεσαν ως στόχο της έρευνας να διαπιστώσουν α) το είδος των σχέσεων των εργαζομένων, β) την ύπαρξη ή μη συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και γ) κατά πόσο η οργάνωση του σχολικού περιβάλλοντος επιτρέπει την εκδήλωση συγκρούσεων στο μέγεθος και στο βαθμό που αυτές εκδηλώνονται σε άλλους οργανισμούς.

Οι σημαντικότερες διαπιστώσεις της ερευνητικής μελέτης είναι οι εξής:

- Οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν επιθυμούν τη σύγκρουση και διατηρούν καλές σχέσεις μεταξύ τους.
- Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον δεν είναι συχνές.

- Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως μία σύγκρουση στο χώρο του σχολείου έχει μόνον αρνητικές συνέπειες.
- Οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι πιο συχνές από τις συγκρούσεις μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών.
- Αιτίες για την πρόκληση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι κυρίως η μη αποτελεσματική επικοινωνία, οι προσωπικές φιλοδοξίες, οι συγκρουόμενοι στόχοι και λιγότερο θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων οι εκπαιδευτικοί ανεξάρτητα από το φύλο, επιλέγουν τη διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο πλευρών και προσπαθούν για τη διαλλακτική επίλυση της σύγκρουσης. Ως δεύτερη επιλογή οι γυναίκες επιλέγουν το συμβιβασμό ενώ οι άνδρες την αποφυγή.
- Οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως ο ρόλος του Διευθυντή στην αποφυγή των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικός. Εκτιμούν πως ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας με σωστή οργάνωση, αντικειμενικότητα, αμεροληψία και δικαιοσύνη μπορεί να διαμορφώσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

Η Μητσαρά (2013) έθεσε ως σκοπό της έρευνάς της τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στα Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας οι Διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί ή ένα τρίτο πρόσωπο που δεν ανήκει στη σχολική μονάδα.

Ως βασικά συμπεράσματα της ερευνητικής μελέτης η ερευνήτρια παρουσιάζει τα εξής:

- Στα Δημοτικά Σχολεία οι συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν είναι συχνές.
- Κάθε σύγκρουση μπορεί να οφείλεται σε περισσότερες από μία αιτίες.
- Βασικές αιτίες για την εκδήλωση μιας σύγκρουσης αποτελούν ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης των σχολείων, η κακή επικοινωνία και οι ατομικοί παράγοντες (διαφορετικά ενδιαφέροντα, διαφορετικές ηλικίες, αντιλήψεις, ιδεολογίες, ιδιοσυγκρασίες).
- Δευτερογενείς αιτίες για την πρόκληση συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες είναι οι οργανωτικές αδυναμίες, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, η αδιαφορία των εκπαιδευτικών για τα καθήκοντά τους, οι συγκρουόμενοι στόχοι, η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε άτομα και ομάδες καθώς και οι συγκρούσεις που δεν έχουν επιλυθεί και συνεχίζουν να δημιουργούν προβλήματα.
- Στα Δημοτικά Σχολεία την ευθύνη για τη διαχείριση των συγκρούσεων την αναλαμβάνουν τις περισσότερες φορές οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες.
- Για τη διαχείριση και την επίλυση μιας σύγκρουσης χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία τεχνικές.

- Οι βασικές τεχνικές διαχείρισης που επιλέγονται είναι οι τεχνικές της συνεργασίας, της εξομάλυνσης ή παραχώρησης, του συμβιβασμού, της χρήσης εξουσίας και τέλος της αποφυγής.
- Η επιλογή της τεχνικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης φαίνεται πως δεν επηρεάζεται πολύ από το φύλο του διαχειριστή.
- Σύμφωνα με την έρευνα και οι άνδρες και οι γυναίκες, όταν καλούνται να διαχειριστούν μία σύγκρουση, επιλέγουν κυρίως την τεχνική της συνεργασίας. Οι τεχνικές του συμβιβασμού και της εξομάλυνσης επιλέγονται σε λιγότερες περιπτώσεις.
- Ένα στοιχείο της έρευνας είναι ότι οι Διευθύντριες δε χρησιμοποιούν την τεχνική της αποφυγής ενώ οι Διευθυντές σε μικρό ποσοστό δηλώνουν πως τη χρησιμοποιούν.
- Η έρευνα κατέγραψε ως σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης την προϋπηρεσία στη θέση του Διευθυντή / Διευθύντριας και τη συνακόλουθη εμπειρία από τη διαχείριση προηγούμενων συγκρούσεων. Οι Διευθυντές / Διευθύντριες που διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων επιλέγουν τις περισσότερες φορές την τεχνική της συνεργασίας. Την τεχνική της αποφυγής ή της χρήσης εξουσίας επιλέγουν κυρίως οι Διευθυντές με μικρή ή καθόλου εμπειρία.
- Στην ερευνητική μελέτη οι Διευθυντές / Διευθύντριες χρησιμοποίησαν τις ίδιες τεχνικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων ανεξάρτητα από το αν κατείχαν ή όχι πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα. Στην έρευνα επισημαίνεται πως η επιλογή των ίδιων τεχνικών μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι κανείς από τους Διευθυντές / Διευθύντριες δεν κατείχε τίτλο σχετικό με τη Διοίκηση και Οργάνωση Σχολικών μονάδων και τη Διαχείριση των συγκρούσεων.
- Οι συμμετέχοντες στην ερευνητική μελέτη έχουν την άποψη πως οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται στα Δημοτικά Σχολεία έχουν περισσότερες αρνητικές παρά θετικές συνέπειες.
- Σύμφωνα με την έρευνα ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας εκτιμάται ως βασικός παράγοντας για την επίλυση των συγκρουσιακών καταστάσεων που δημιουργούνται στο χώρο του σχολείου. Η υποστηρικτική συμπεριφορά του Διευθυντή απέναντι σε αυτούς που εμπλέκονται στη σύγκρουση συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείρισή της.
- Στην ερευνητική μελέτη ο ρόλος του Υποδιευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων παρουσιάζεται υποβαθμισμένος.

Ο Παρασκευόπουλος (2008) στην έρευνα του επεχείρησε να διερευνήσει τις στάσεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης απέναντι στις συγκρούσεις οι οποίες εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ο στόχος ήταν να διερευνήσει αν οι στάσεις αυτές διαφοροποιούνται

ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχία, το φύλο, τη μετεκπαίδευση, την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται κυρίως υποχωρητικοί και συνεργατικοί και επιζητούν τη λύση ή την εξομάλυνση των προβλημάτων. Δεν είναι επιθετικοί και πιστεύουν πως η συμφωνία ανάμεσα στις πλευρές που συγκρούονται είναι εφικτή. Η λύση του συμβιβασμού παρουσιάζεται ως μέση λύση στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων εμφανίζονται περισσότερο υποχωρητικοί και συνεργατικοί σε σχέση με τους άλλους εκπαιδευτικούς.

Δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους άνδρες Διευθυντές και τις γυναίκες Διευθύντριες.

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Επιλογή Μεθόδου

Μετά τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας καταλήξαμε στην επιλογή της μεθόδου και της τεχνικής που μας δίνει τη δυνατότητα να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Επιλέξαμε να δώσουμε τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς της πράξης να εκφράσουν τις απόψεις τους για τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν και αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία.

Σύμφωνα με την άποψη των μελετητών οι έρευνες μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας και να διεξάγονται από κάποιο φορέα ή κάποια υπηρεσία ή να είναι μικρής κλίμακας και να διεξάγονται από ένα μεμονωμένο ερευνητή. Η έρευνά μας είναι μικρής κλίμακας και συμμετέχει η ίδια η ερευνήτρια. Ανήκει στην κατηγορία των εμπειρικών μελετών και για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέγεται η περιγραφική ποσοτική έρευνα.

3.2. Επιλογή Τεχνικής

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιούμε στην έρευνά μας μία τεχνική συλλογής δεδομένων, τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την πιο διαδεδομένη τεχνική συλλογής κυρίως ποσοτικών πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Cohen και Manion το ερωτηματολόγιο προσφέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία, γιατί είναι ανώνυμο και δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει με μεγαλύτερη ειλικρίνεια. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης περιλαμβάνει μόνον ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου δίνουν στοιχεία μετρήσιμα και συγκρίσιμα, δεν απαιτούν πολύ χρόνο και ενθαρρύνουν τον ερωτώμενο να απαντήσει.

Στην έρευνά μας επιλέγουμε τη χρήση ενός ερωτηματολογίου που μοιράζεται από την ερευνήτρια < επί τόπου > (in situ), γιατί δίνει τη δυνατότητα στην ερευνήτρια να επικοινωνήσει με τους συμμετέχοντες στην έρευνα και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις. Επιπλέον δεν απαιτείται πολύς χρόνος, για να μοιραστεί και σύμφωνα με την άποψη των μελετητών τα ερωτηματολόγια που μοιράζονται επί τόπου έχουν υψηλότερα ποσοστά ανταπόκρισης από τα ερωτηματολόγια που ταχυδρομούνται.

3.3. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εκπονήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια. Η εκπόνηση του ερωτηματολογίου βασίστηκε στη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, σε προηγούμενες έρευνες με αντίστοιχο θέμα καθώς και στην εμπειρία της ερευνήτριας ως εκπαιδευτικού της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά (7) θεματικές ενότητες και περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις διατυπώνονται με τέτοιο

τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους ερωτώμενους και να μην απαιτούν πολύ χρόνο για την απάντησή τους. Για την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων δίνονται σύντομοι ορισμοί των εννοιών που χρησιμοποιούνται.

3.4. Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετέχουν 106 εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Οι συμμετέχοντες υπηρετούν σε Γυμνάσια και σε Γενικά Λύκεια στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Είναι εκπαιδευτικοί σχεδόν όλων των ειδικοτήτων και είναι όλοι μόνιμοι εκπαιδευτικοί. Η ηλικία τους κυμαίνεται από 30 έως 62 έτη και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι έμπειροι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στην εκπαίδευση από 10 έως 31 έτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Για την παρουσίαση και την περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων χρησιμοποιούμε την περιγραφική στατιστική ανάλυση.

Οι Πίνακες και τα γραφήματα, που παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή, εμφανίζουν τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας όπως προέκυψαν από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων.

Ειδικότερα παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν

- τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα
- τις κατηγορίες και τις μορφές των συγκρούσεων
- τις αιτίες των συγκρούσεων
- τις τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής
- τη διαχείριση των συγκρούσεων από το Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς
- τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων
- τις δεξιότητες επικοινωνίας.

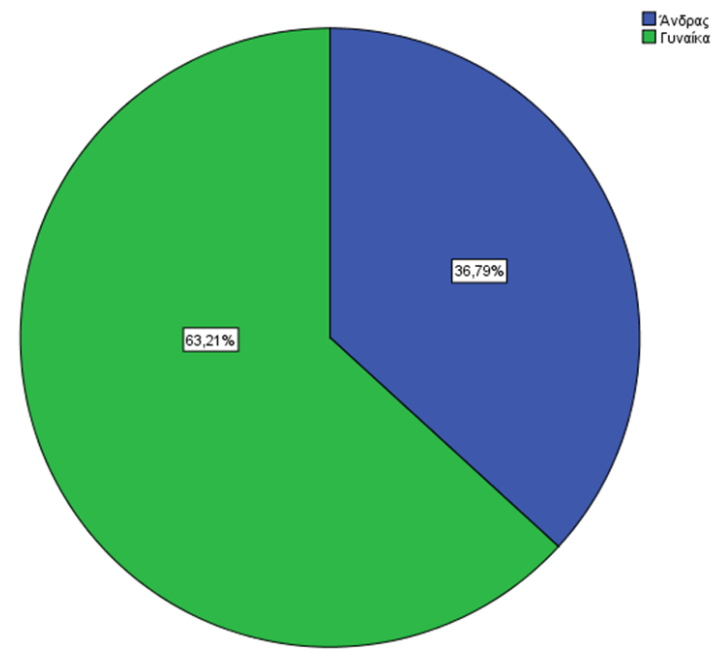
Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Πίνακας 1.α. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Άνδρας	39	36,8
Γυναίκα	67	63,2
Σύνολο	106	100,0

Στην παρούσα έρευνα από τους 106 εκπαιδευτικούς που πήραν μέρος, οι τριάντα εννέα (39), ποσοστό 36,8%, είναι άνδρες και οι εξήντα επτά είναι (67), ποσοστό 63,2% είναι γυναίκες.

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων



Πίνακας 1.β. Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
30-40	7	6,6
41-55	80	75,5
56-62	19	17,9
Σύνολο	106	100,0

Σε ποσοστό 75,5% η ηλικία των συμμετεχόντων είναι από 41 έως 55 έτη. Το 17,9% βρίσκεται στην ηλικία των 56 έως 62 ετών και το 6,6% στην ηλικία των 30 έως 40 ετών.

Όπως παρατηρούμε από τον παρακάτω πίνακα, ο μικρότερος σε ηλικία συμμετέχων είναι 30 ετών και ο μεγαλύτερος 62. Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι τα 50 έτη ($49,85 \pm 6,467$).

Πίνακας. Περιγραφικά μέτρα ηλικίας συμμετεχόντων

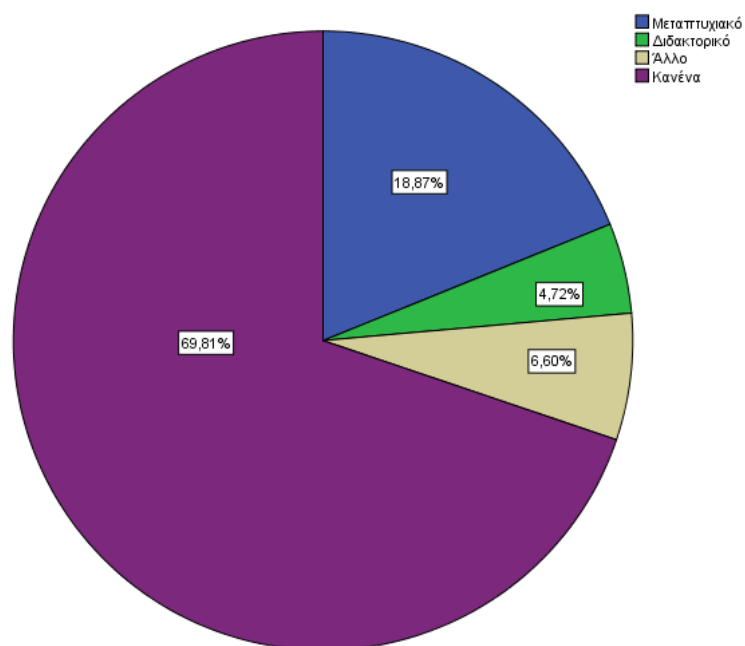
	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	106	30	62	49,85	6,467

Πίνακας 2. Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς την απόκτηση άλλου τίτλου σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου.

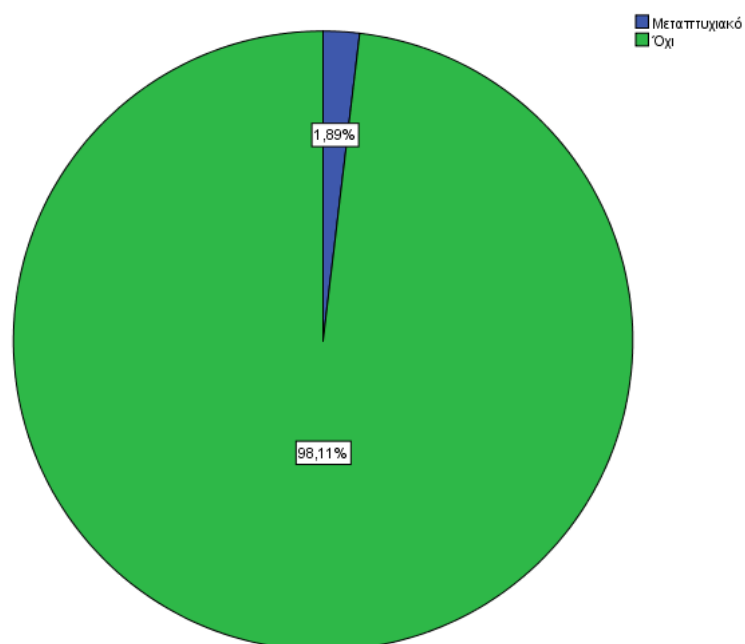
Τίτλος	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Μεταπτυχιακό	20	18,9
Διδακτορικό	5	4,7
Άλλο	7	6,6
Σύνολο	32	30,2
Βασικό πτυχίο	74	69,8
Σύνολο	106	100

Η περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 69,8% δεν κατέχουν άλλο τίτλο σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου. Το 18,9% του δείγματος κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 4,7% διδακτορικό και ένα ποσοστό 6,6% έχει αποκτήσει και δεύτερο πτυχίο. Παρατηρούμε πως το 30,2% του δείγματος κατέχει ακαδημαϊκά προσόντα επιπλέον των βασικών. Η απόκτηση ακαδημαϊκών προσόντων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ενισχύει την ποιότητα της ερευνητικής μας εργασίας.

Γράφημα 2. Απόκτηση άλλου τίτλου σπουδών πέραν του βασικού



Γράφημα 3. Σπουδές στη Διοίκηση των Εκπαιδευτικών Μονάδων



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δύο (2) εκπαιδευτικοί, ποσοστό 1,9%, απάντησαν πως κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση των Εκπαιδευτικών Μονάδων.

Πίνακας 3. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ειδικότητα

Ειδικότητα	Συχνότητα
Θεολόγοι	7
Φιλολόγοι	31
Μαθηματικοί	10
Φυσικών Επιστημών	17
Αγγλικών	7
Γαλλικών	3
Γερμανικών	5
Καλλιτεχνικών	2
Νομικοί	3
Φυσικής Αγωγής	4
Ηλεκτρολόγοι / Μηχανικοί	3
Οικιακής Οικονομίας	3
Μουσικής	3
Τεχνολόγοι	2
Τουριστικών Επιχειρήσεων	1
Εμπορίας και Διαφήμισης	1
Πληροφορικής	4
Σύνολο	106

Στην έρευνα συμμετέχουν εκπαιδευτικοί σχεδόν όλων των ειδικοτήτων. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως στην έρευνά μας εκφράζονται περισσότερο οι απόψεις των φιλολόγων, των εκπαιδευτικών των φυσικών επιστημών και των μαθηματικών.

Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση

Οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί είναι στο σύνολό τους μόνιμοι εκπαιδευτικοί.

Πίνακας 4. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την εκπαιδευτική θέση

Εκπαιδευτική θέση	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Εκπαιδευτικός	93	87,7
Υποδιευθυντής / ντρία	6	5,7
Διευθυντής / ντρία	7	6,6
Σύνολο	106	100,0

Το 87,7% του δείγματος είναι εκπαιδευτικοί, το 5,7% είναι υποδιευθυντές / ντρίες και το 6,6% είναι Διευθυντές / ντρίες. Άρα το 12,3% κατέχει μία θέση ευθύνης.

Πίνακας 5. Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Μέχρι 10	19	17,9
11-20	36	34,0
21-30	45	42,5
31 -33	6	5,7
Σύνολο	106	100,0

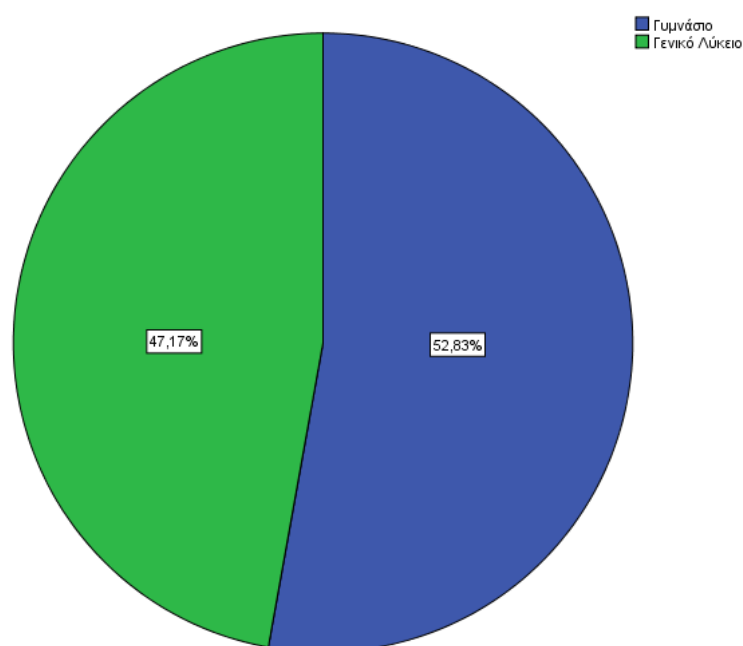
Ένα ποσοστό 42,5% των ερωτώμενων έχει από 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας. Το 34% έχει από 11 έως 20 χρόνια, το 17,9% έχει μέχρι 10 χρόνια και το 5,7% έχει από 31 χρόνια έως 33. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι έμπειροι εκπαιδευτικοί και η άποψή τους έχει βαρύνουσα σημασία στην έρευνα μας.

Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος ως προς τον τύπο του σχολείου

Τύπος Σχολείου	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Γυμνάσιο	56	52,8
Λύκειο	50	47,2
Σύνολο	106	100,0

Από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς το 52,8% υπηρετεί στο Γυμνάσιο και το 47,2% στο Γενικό Λύκειο.

Γράφημα 4. Τύπος σχολείου



Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την περιοχή λειτουργίας του σχολείου

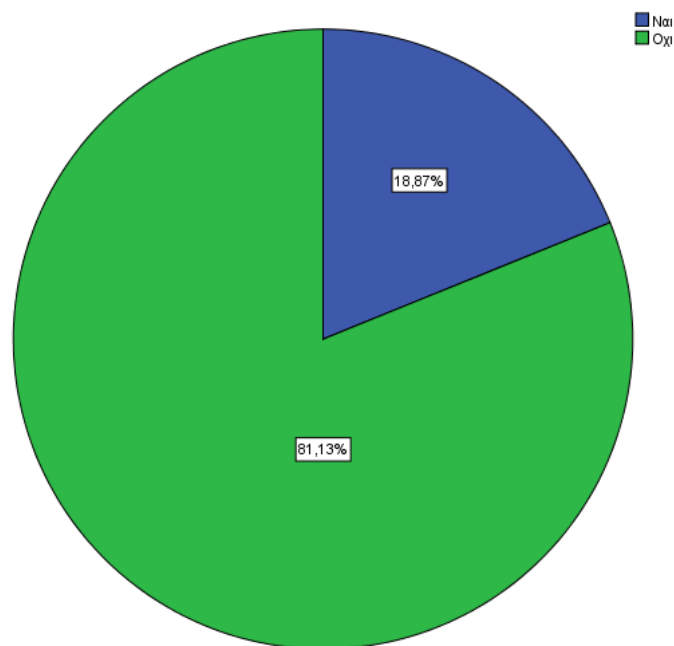
Όλοι οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε σχολεία που λειτουργούν στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Δε συμμετέχουν στην έρευνα εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στην ημιαστική περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος ως προς την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα που σχετίζεται με τις συγκρούσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Παρακολούθηση	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Ναι	20	18,9
Όχι	86	81,1
Σύνολο	106	100,0

Το 81,1% του δείγματος δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα που σχετίζεται με τις συγκρούσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Το 18,9% δηλώνει πως έχει παρακολουθήσει κάποιο αντίστοιχο πρόγραμμα. Το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για το ζήτημα των συγκρούσεων και η παρακολούθηση σχετικών με το θέμα επιμορφωτικών προγραμμάτων ενισχύουν την ερευνητική μας προσπάθεια.

Γράφημα 5. Παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα που σχετίζεται με τις συγκρούσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα



Πίνακας 8. Φορέας επιμόρφωσης

Α.Π.Θ Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής
Α.Π.Θ Τμήμα Γερμανικής Γλώσσας και Φιλολογίας
ΕΑΠ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων
Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης
Ένωση Καθηγητών Καλλιτεχνικών Μαθημάτων
Ε.Ψ.Υ.Π.Ε

Από το σύνολο των 106 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα το 63,2% είναι γυναίκες και το 36,8% είναι άνδρες. Η ηλικία των εκπαιδευτικών κυμαίνεται από 30 έως 62 έτη. Το 75,5% βρίσκεται στην ηλικία των 41 έως 55 ετών. Το 30,2% του δείγματος κατέχει ακαδημαϊκά προσόντα επί πλέον των βασικών και το

1,9% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση των Εκπαιδευτικών Μονάδων. Οι συμμετέχοντες υπηρετούν σε Γυμνάσια και Γενικά Λύκεια στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Είναι εκπαιδευτικοί σχεδόν όλων των ειδικοτήτων και είναι όλοι μόνιμοι εκπαιδευτικοί. Το 12,3% είναι Διευθυντές και Υποδιευθυντές. Το μεγαλύτερο ποσοστό 82,2% είναι έμπειροι εκπαιδευτικοί και υπηρετούν στην εκπαίδευση από 11 έως 33 έτη. Το 17,9% υπηρετεί έως 10 έτη. Τέλος το 18,9% του δείγματος δηλώνει πως έχει παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα με θέμα σχετικό με τις συγκρούσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

B. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

B1. Κατηγορίες των συγκρούσεων

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα .

Πίνακας 9. Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Σχεδόν ποτέ	51	48,1
Μερικές φορές	41	38,7
Συχνά	9	8,5
Πολύ συχνά	5	4,7
Σύνολο	106	100,0

Στο ερώτημα πόσο συχνά εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς το μεγαλύτερο ποσοστό 48,1% απαντά σχεδόν ποτέ, το 38,7% μερικές φορές, το 8,5% απαντά συχνά και το 4,7% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό 86,9% του δείγματος υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς εκδηλώνονται μερικές φορές ή σχεδόν ποτέ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν πως δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου.

Πίνακας 10. Συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στο Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	2	1,9
Σχεδόν ποτέ	50	47,2
Μερικές φορές	40	37,7
Συχνά	9	8,5
Πολύ συχνά	5	4,7
Σύνολο	106	100,0

Στο ερώτημα πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στο Διευθυντή το 1,9% του δείγματος δηλώνει πως δεν έχει άποψη. Το 47,2% δίνει την απάντηση σχεδόν ποτέ, το 37,7% μερικές φορές, το 8,5% συχνά και 4,7% πολύ συχνά. Παρατηρούμε πως και στο ερώτημα αυτό το μεγαλύτερο

ποσοστό 84,9% των εκπαιδευτικών εκτιμά πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στο Διευθυντή εκδηλώνονται μερικές φορές ή σχεδόν ποτέ. Οι ερωτώμενοι εκτιμούν πως δεν εμφανίζονται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στο Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Πίνακας 11. Συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	3	2,8
Σχεδόν ποτέ	62	58,5
Μερικές φορές	33	31,1
Συχνά	6	5,7
Πολύ συχνά	2	1,9
Σύνολο	106	100,0

Στο ερώτημα πόσο συχνά εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων το 2,8% εκτιμά πως δεν έχει άποψη. Το μεγαλύτερο ποσοστό 58,5% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει σχεδόν ποτέ, το 31,1% μερικές φορές, το 5,7% απαντά συχνά και το 1,9% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό 89,6% του δείγματος υιοθετεί την άποψη πως οι συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων εκδηλώνονται σχεδόν ποτέ ή μερικές φορές. Οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν την άποψη πως δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων.

Πίνακας 12. Συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή της Σχολικής μονάδας.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	5	4,7
Σχεδόν ποτέ	44	41,5
Μερικές φορές	37	34,9
Συχνά	14	13,2
Πολύ συχνά	6	5,7
Σύνολο	106	100,0

Στο ερώτημα πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή το 4,7% απαντά πως δεν έχει άποψη. Το 41,5% εκτιμά σχεδόν ποτέ, το 34,9% μερικές φορές, το 13,2% απαντά συχνά και το 5,7% πολύ συχνά. Προκύπτει πως ένα ποσοστό 18,9% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή εμφανίζονται συχνά και πολύ συχνά. Και στο ερώτημα αυτό το μεγαλύτερο ποσοστό 76,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντά πως οι συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή της σχολικής μονάδας εμφανίζονται σχεδόν ποτέ ή μερικές φορές. Οι συμμετέχοντες εκτιμούν πως δεν εμφανίζονται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας για τη συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα προκύπτουν τα εξής στοιχεία.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών και στις τέσσερις κατηγορίες των συγκρούσεων δίνει την απάντηση σχεδόν ποτέ. Ειδικότερα απαντά σχεδόν ποτέ το 58,5% του δείγματος για τις συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο, το 48,1% για τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, το 47,2% για τις συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στο Διευθυντή και το 41,5% για τις συγκρούσεις ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή.

Το μικρότερο ποσοστό του δείγματος υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα εμφανίζονται συχνά και πολύ συχνά. Πιο συγκεκριμένα η άποψη αυτή υποστηρίζεται από το 13,2% για τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και από το ίδιο ποσοστό 13,2% για τις συγκρούσεις ανάμεσα στο Σύλλογο και στο Διευθυντή. Το ποσοστό είναι μικρότερο 7,6% για την εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και του Συλλόγου και είναι μεγαλύτερο 18,9% για την εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και του Διευθυντή.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Όταν παρουσιάζεται κάποια σύγκρουση πιο συχνά πρόκειται για σύγκρουση ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η σύγκρουση ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων φαίνεται να εκδηλώνεται λιγότερο συχνά.

B2. Μορφές των συγκρούσεων

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι τρεις μορφές των συγκρούσεων στο σχολείο, η λανθάνουσα, η αντιληπτή ή εκδηλωμένη και η φανερή ή πραγματική σύγκρουση.

Πίνακας 13. Λανθάνουσα σύγκρουση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	2	1,9
Σχεδόν ποτέ	40	37,7
Μερικές φορές	39	36,8
Συχνά	19	17,9
Πολύ συχνά	6	5,7
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας εμφανίζεται η λανθάνουσα σύγκρουση το 1,9% του δείγματος απαντά πως δεν έχει άποψη. Το 37,7% δίνει την απάντηση σχεδόν ποτέ, το 36,8% μερικές φορές, το 17,9% συχνά και το 5,7% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα φαίνεται πως ένα ποσοστό 23,6% απαντά συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας 14. Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	1	0,9
Σχεδόν ποτέ	35	33,0
Μερικές φορές	51	48,1
Συχνά	15	14,2
Πολύ συχνά	4	3,8
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας παρουσιάζεται η αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση το 33,0% των ερωτώμενων υποστηρίζει σχεδόν ποτέ, το 48,1% μερικές φορές, το 14,2% συχνά και το 3,8% πολύ συχνά. Προκύπτει πως το 18,0% του δείγματος υποστηρίζει συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας 15. Φανερή ή πραγματική σύγκρουση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	2	1,9
Σχεδόν ποτέ	40	37,7
Μερικές φορές	51	48,1
Συχνά	11	10,4
Πολύ συχνά	2	1,9
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας εκδηλώνεται η φανερή ή πραγματική σύγκρουση το 1,9% απαντά πως δεν έχει άποψη. Το 37,7% των εκπαιδευτικών εκτιμά σχεδόν ποτέ, το 48,1% μερικές φορές, το 10,4% συχνά και το 1,9% πολύ συχνά. Προκύπτει πως το 12,3% εκτιμά συχνά και πολύ συχνά.

Από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας για τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι μορφές των συγκρούσεων στο σχολείο προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα υποστηρίζει πως και οι τρεις μορφές των συγκρούσεων εμφανίζονται μερικές φορές ή σχεδόν ποτέ στη σχολική μονάδα. Το μικρότερο ποσοστό του δείγματος και για τις τρεις μορφές των συγκρούσεων δίνει την απάντηση συχνά και πολύ συχνά. Ένα ποσοστό 23,6% των ερωτώμενων υιοθετεί την άποψη πως η λανθάνουσα σύγκρουση εμφανίζεται στο σχολείο συχνά ή πολύ συχνά. Το ποσοστό είναι μικρότερο 18,0% για την εμφάνιση της αντιληπτής ή εκδηλωμένης σύγκρουσης και είναι ακόμη μικρότερο 12,3% στην περίπτωση της φανερής ή πραγματικής σύγκρουσης.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως και οι τρεις μορφές των συγκρούσεων δεν εμφανίζονται συχνά στο περιβάλλον του σχολείου. Όταν παρουσιάζονται κάποιες συγκρούσεις φαίνεται πως η λανθάνουσα σύγκρουση εκδηλώνεται πιο συχνά σε σχέση με τις άλλες μορφές. Η εκδήλωση της φανερής ή πραγματικής σύγκρουσης φαίνεται να είναι λιγότερο συχνή.

Γ. ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τους παράγοντες που αποτελούν σημαντική αιτία για την εκδήλωση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως από αρκετά μεγάλο βαθμό έως πολύ μεγάλο οι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι εξής: Διαφορετικές αξίες-νοοτροπίες ($2,47 \pm 0,948$), Διαφορετικές προσωπικότητες ($2,46 \pm 0,917$), Πιέσεις και φόρτος εργασίας ($2,40 \pm 1,093$), Κακή επικοινωνία ($2,25 \pm 1,052$), Αλλαγές ($2,13 \pm 1,005$), Έλλειψη συνεργασίας ($2,06 \pm 1,040$) και Αδυναμίες οργάνωσης ($2,05 \pm 1,072$). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως από καθόλου έως λίγο οι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι εξής: Συγκρουόμενοι στόχοι ($1,97 \pm 1,037$), Κλίμα ανταγωνισμού ($1,85 \pm 1,012$) και Περιορισμένοι πόροι ($1,81 \pm 0,927$).

Πίνακας 16. Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τους παράγοντες που αποτελούν σημαντική αιτία για την εκδήλωση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν.

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Κακή επικοινωνία	106	2,25	1,052
Αδυναμίες οργάνωσης	106	2,05	1,072
Περιορισμένοι πόροι	106	1,81	,927
Συγκρουόμενοι στόχοι	106	1,97	1,037
Κλίμα ανταγωνισμού	106	1,85	1,012
Έλλειψη συνεργασίας	106	2,06	1,040
Πιέσεις και φόρτος εργασίας	106	2,40	1,093
Αλλαγές	106	2,13	1,005
Διαφορετικές προσωπικότητες	106	2,46	,917

Διαφορετικές αξίες-νοοτροπίες	106	2,47	,948
-------------------------------	-----	------	------

*0=δεν έχω άποψη, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ

Από τα στοιχεία της έρευνας φαίνεται πως οι παράγοντες που αποτελούν, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών, σημαντική αιτία για την εμφάνιση ενδοσχολικών συγκρούσεων είναι με σειρά σημαντικότητας οι εξής:

Διαφορετικές αξίες και νοοτροπίες

Διαφορετικές προσωπικότητες

Πιέσεις και φόρτος εργασίας

Κακή επικοινωνία

Αλλαγές

Έλλειψη συνεργασίας

Αδυναμίες οργάνωσης

Συγκρουόμενοι στόχοι

Κλίμα ανταγωνισμού

Περιορισμένοι πόροι

Δ. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η συχνότητα με την οποία ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί τις τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει τις συγκρουσιακές καταστάσεις που δημιουργούνται στο χώρο του σχολείου.

Πίνακας 17. Τεχνική της αποφυγής

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	11	10,4
Σχεδόν ποτέ	36	34,0
Μερικές φορές	36	34,0
Συχνά	17	16,0
Πολύ συχνά	6	5,7
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της αποφυγής προκειμένου να διευθετήσει τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα το 10,4% απαντά πως δεν έχει άποψη. Το 34% των εκπαιδευτικών εκτιμά σχεδόν ποτέ και το ίδιο ακριβώς ποσοστό 34% δίνει την απάντηση μερικές φορές. Ένα ποσοστό 16% απαντά συχνά και το 5,7% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών 68% εκτιμά πως ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της αποφυγής σχεδόν ποτέ έως μερικές φορές. Το μικρότερο ποσοστό του δείγματος 21,7% δίνει την απάντηση συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας 18. Τεχνική του συμβιβασμού

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	9	8,5
Σχεδόν ποτέ	10	9,4
Μερικές φορές	49	46,2
Συχνά	30	28,3
Πολύ συχνά	8	7,5
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική του συμβιβασμού το 8,5% απαντά πως δεν έχει άποψη. Ένα ποσοστό 9,4% των συμμετεχόντων δίνει την απάντηση σχεδόν ποτέ, το μεγαλύτερο ποσοστό 46,2% απαντά μερικές φορές, το 28,3% συχνά και ένα μικρό ποσοστό 7,5% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών 74,5% εκτιμά πως ο Διευθυντής χρησιμοποιεί την τεχνική του συμβιβασμού από μερικές φορές έως συχνά.

Πίνακας 19. Τεχνική της αντιπαράθεσης

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	9	8,5
Σχεδόν ποτέ	36	34,0
Μερικές φορές	37	34,9
Συχνά	22	20,8
Πολύ συχνά	2	1,9
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της αντιπαράθεσης το 8,5% εκτιμά πως δεν έχει άποψη. Το 34% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει σχεδόν ποτέ, το 34,9% μερικές φορές, το 20,8% συχνά

και το 1,9% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών 68,9% υποστηρίζει πως ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της αντιπαράθεσης σχεδόν ποτέ έως μερικές φορές. Το μικρότερο ποσοστό 22,7% απαντά συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας 20. Τεχνική της χρήσης εξουσίας

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	11	10,4
Σχεδόν ποτέ	48	45,3
Μερικές φορές	25	23,6
Συχνά	19	17,9
Πολύ συχνά	3	2,8
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της χρήσης εξουσίας το 10,4% απαντά πως δεν έχει άποψη. Το μεγαλύτερο ποσοστό 45,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκτιμά σχεδόν ποτέ, το 23,6% μερικές φορές, το 17,9% συχνά και το 2,8% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως το μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων 20,7% εκτιμά πως ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική της χρήσης εξουσίας από συχνά έως πολύ συχνά.

Πίνακας 21. Τεχνική του οργανώνειν

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα
Δεν έχω άποψη	13	12,3
Σχεδόν ποτέ	21	19,8
Μερικές φορές	40	37,7
Συχνά	29	27,4
Πολύ συχνά	3	2,8
Σύνολο	106	100,0

Στην ερώτηση με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική του οργανώνειν το 12,3% εκτιμά πως δεν έχει άποψη. Το 19,8% των εκπαιδευτικών δίνει την απάντηση σχεδόν ποτέ, το 37,7% μερικές φορές, το 27,4% συχνά και το 2,8% πολύ συχνά. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών 65,1% εκτιμά πως ο Διευθυντής, ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική του οργανώνειν από μερικές φορές έως συχνά.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής/ντρία, προκειμένου να διευθετήσει τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα. Μερικές φορές έως συχνά ο Διευθυντής/ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική του συμβιβασμού ($2,17 \pm 1,000$) και την τεχνική του οργανώνειν ($1,89 \pm 1,036$). Σχεδόν ποτέ έως μερικές φορές ο Διευθυντής/ντρία χρησιμοποιεί την τεχνική

της αντιπαράθεσης ($1,74 \pm 0,949$) και της αποφυγής ($1,73 \pm 1,038$), ενώ λιγότερο συχνά κάνει χρήση της εξουσίας του ($1,58 \pm 0,995$).

Πίνακας 22. Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής/ντρια, προκειμένου να διευθετήσει τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Τεχνική της αποφυγής	106	1,73	1,038
Τεχνική του συμβιβασμού	106	2,17	1,000
Τεχνική της αντιπαράθεσης	106	1,74	,949
Χρήση της εξουσίας	106	1,58	,995
Τεχνική του οργανώνει	106	1,89	1,036

*0=δεν έχω άποψη, 1=σχεδόν ποτέ, 2=μερικές φορές, 3=συχνά, 4=πολύ συχνά

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας για τη συχνότητα με την οποία ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας χρησιμοποιεί τις τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων προκύπτουν τα εξής στοιχεία.

Οι Διευθυντές των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης χρησιμοποιούν και τις πέντε τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων, που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως η τεχνική του συμβιβασμού και η τεχνική του οργανώνει χρησιμοποιούνται από το Διευθυντή με μεγαλύτερη συχνότητα σε σχέση με τις άλλες τεχνικές.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστηρίζουν πως μερικές φορές επιλέγονται από τους Διευθυντές οι τεχνικές της αντιπαράθεσης και της αποφυγής, ενώ λιγότερες φορές οι Διευθυντές χρησιμοποιούν την εξουσία τους στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν μία σύγκρουση.

Βέβαια, όπως παρουσιάζεται και στο θεωρητικό μέρος, κάθε τεχνική δεν είναι κατάλληλη να διευθετήσει όλες τις συγκρούσεις. Η επιλογή της τεχνικής εξαρτάται κάθε φορά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σύγκρουσης.

Ε. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ε1. Διεύθυνση του Σχολείου και διαχείριση συγκρούσεων

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το πώς ο διευθυντής διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο χώρο του σχολείου. Σε ελάχιστο προς αρκετό βαθμό ο διευθυντής: ακούει με προσοχή και προσπαθεί να κατανοήσει τις απόψεις και τις ανάγκες του άλλου ($2,83 \pm 1,207$), εκφράζεται με σαφήνεια και ηρεμία ($2,77 \pm 1,275$), εξετάζει όλες τις πλευρές του προβλήματος ($2,71 \pm 1,272$), διερευνά τις αιτίες της σύγκρουσης και δείχνει ενδιαφέρον για την έγκαιρη επίλυσή της ($2,70 \pm 1,266$), ενώ λιγότερο ενθαρρύνει τα συγκρουόμενα μέρη να αναζητήσουν κοινούς στόχους ($2,53 \pm 1,281$).

Πίνακας 23. Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων από τον Διευθυντή

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο διευθυντής διερευνά τις αιτίες της σύγκρουσης και δείχνει ενδιαφέρον για την έγκαιρη επίλυσή της	106	2,70	1,266
Ο διευθυντής εκφράζεται με σαφήνεια και ηρεμία	106	2,77	1,275
Ο διευθυντής ακούει με προσοχή και προσπαθεί να κατανοήσει τις απόψεις και τις ανάγκες του άλλου	106	2,83	1,207
Ο διευθυντής εξετάζει όλες τις πλευρές του προβλήματος	106	2,71	1,272
Ο διευθυντής ενθαρρύνει τα συγκρουόμενα μέρη να αναζητήσουν κοινούς στόχους	106	2,53	1,281

*0=δεν έχω άποψη, 1=δεν ισχύει, 2=ισχύει ελάχιστα, 3=ισχύει αρκετά, 4=ισχύει πλήρως

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών παρατηρούμε πως όλες οι ενέργειες του Διευθυντή γίνονται σε ελάχιστο προς αρκετό βαθμό. Ο Διευθυντής λειτουργεί με δημοκρατικό τρόπο, δε χρησιμοποιεί την εξουσία του, δείχνει σεβασμό στις ανάγκες

και στις απόψεις των άλλων, είναι αντικειμενικός, ενδιαφέρεται όχι μόνον για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, αλλά και για την επίλυση των προβλημάτων που οδήγησαν στη σύγκρουση.

E2. Εκπαιδευτικοί και διαχείριση συγκρούσεων

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το πώς οι εκπαιδευτικοί διαχειρίζονται τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στο χώρο του σχολείου. Σε ελάχιστο προς αρκετό βαθμό οι εκπαιδευτικοί: επιζητούν οριστική και έγκαιρη λύση της σύγκρουσης ($2,75 \pm 0,996$), διατυπώνουν με ηρεμία, με σαφή και κατανοητό τρόπο τις απόψεις τους ($2,68 \pm 0,942$), ακούν προσεκτικά και προσπαθούν να κατανοήσουν τη θέση και την άποψη της άλλης πλευράς ($2,51 \pm 0,949$), αξιοποιούν με δημιουργικό τρόπο τις ιδέες των άλλων και αναζητούν μαζί τους κοινούς στόχους ($2,41 \pm 0,983$), δίνουν σημασία στο παρόν και στο μέλλον και όχι στο παρελθόν ($2,38 \pm 1,046$).

Πίνακας 24. Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι εκπαιδευτικοί επιζητούν οριστική και έγκαιρη λύση της σύγκρουσης	106	2,75	,996
Οι εκπαιδευτικοί εκφράζονται με ηρεμία και σαφήνεια	106	2,68	,942
Οι εκπαιδευτικοί ακούν προσεκτικά και δείχνουν κατανόηση στη θέση και στην άποψη της άλλης πλευράς	106	2,51	,949
Οι εκπαιδευτικοί δίνουν σημασία στο παρόν και στο μέλλον και όχι στο παρελθόν	106	2,38	1,046
Οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν με δημιουργικό τρόπο τις ιδέες των άλλων και αναζητούν μαζί τους κοινούς στόχους	106	2,41	,983

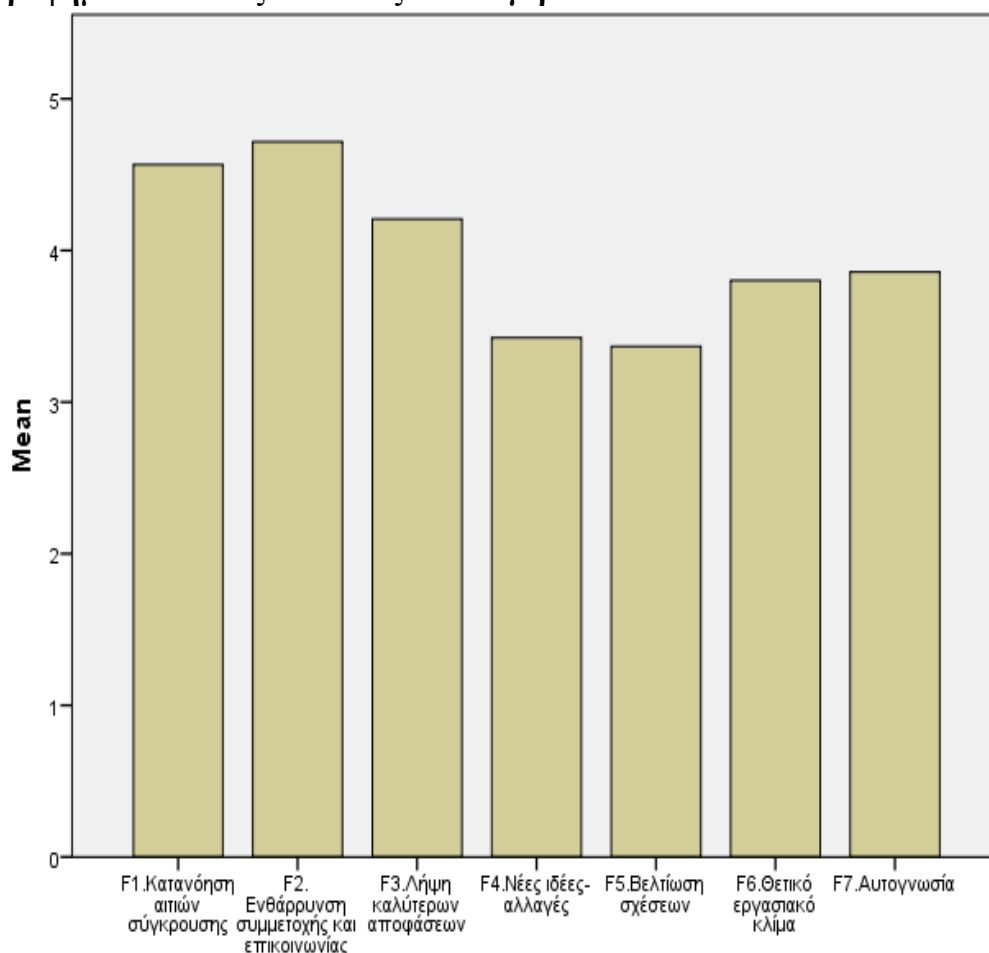
*0=δεν έχω άποψη, 1=δεν ισχύει, 2=ισχύει ελάχιστα, 3=ισχύει αρκετά, 4=ισχύει πλήρως

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών παρατηρούμε πως όλες οι ενέργειες των εκπαιδευτικών γίνονται σε ελάχιστο προς αρκετό βαθμό. Οι εκπαιδευτικοί επιζητούν την οριστική διευθέτηση της σύγκρουσης, εκφράζονται με ηρεμία, σέβονται την άποψη της άλλης πλευράς, δείχνουν διάθεση συνεργασίας και συμβιβασμού και αναζητούν λύσεις χωρίς κερδισμένους και χαμένους

ΣΤ. ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να ιεραρχήσουν τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 δήλωνε την πιο σημαντική θετική συνέπεια, σύμφωνα με την άποψή τους.

Γράφημα 6. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων



Η ιεράρχηση των θετικών συνεπειών των συγκρούσεων βασίζεται στις μέσες τιμές. Η χαμηλότερη μέση τιμή υποδεικνύει τη θετικότερη συνέπεια των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.

Όπως απεικονίζεται και στο γράφημα η ιεράρχηση των θετικών συνεπειών των συγκρούσεων, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών είναι η εξής:

1. Βελτιώνονται οι σχέσεις των ανθρώπων (3,57)
2. Εκφράζονται νέες ιδέες, προκύπτουν αλλαγές (3,63)
3. Διαμορφώνεται ένα θετικό εργασιακό κλίμα (4,03)

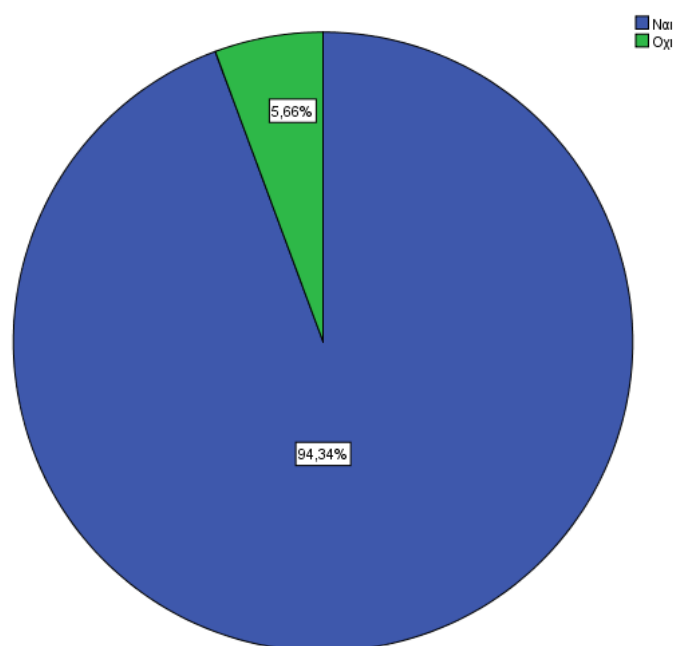
4. Δίνεται η δυνατότητα στις συγκρουόμενες πλευρές να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τους άλλους (4,09)
5. Λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις (4,46)
6. Γίνονται κατανοητές οι αιτίες της σύγκρουσης (4,84)
7. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η επικοινωνία (5,00).

Συμπερασματικά, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως οι πιο σημαντικές θετικές συνέπειες από την εκδήλωση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, η δυνατότητα για έκφραση νέων ιδεών και η διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Οι εκπαιδευτικοί της πράξης υιοθετούν την άποψη πως η εκδήλωση μιας σύγκρουσης στο χώρο του σχολείου μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των σχέσεων και στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, στοιχεία που είναι αναγκαία για την πρόοδο και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Ζ. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

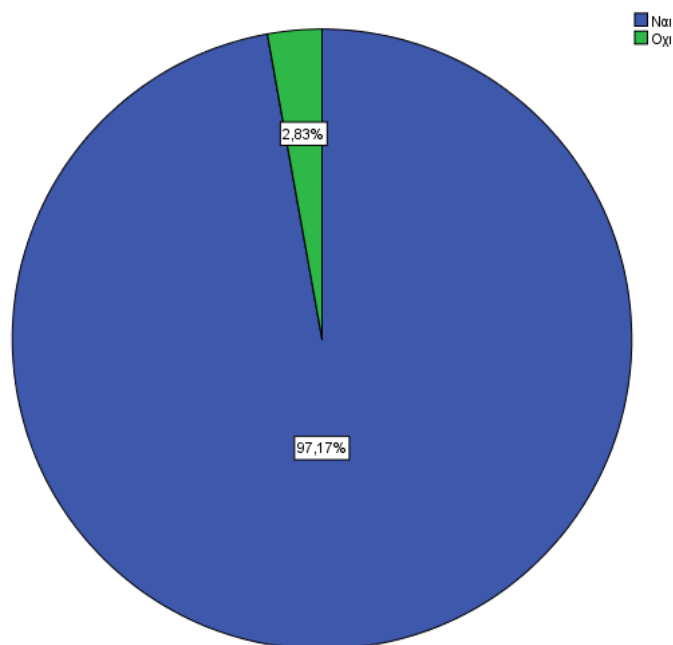
Στο ερώτημα αν είναι αναγκαίο όλοι οι εκπαιδευτικοί να εκπαιδεύονται σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 94,3% απαντά θετικά. Μόλις το 5,7% του δείγματος δίνει αρνητική απάντηση.

Γράφημα 7. Αναγκαιότητα εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων



Στο ερώτημα αν είναι αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να εκπαιδεύονται μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους προκειμένου να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 97,2% εκτιμά πως είναι αναγκαίο. Μόλις το 2,8% των συμμετεχόντων απαντά αρνητικά.

Γράφημα 8. Αναγκαιότητα εκπαίδευσης των Διευθυντών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων.



Από τα στοιχεία της έρευνας φαίνεται πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως είναι επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των απλών εκπαιδευτικών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων. Η εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων θα δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους εκπαιδευτικούς να αποκτήσουν ανάλογες δεξιότητες και θα ενισχύσει την προσπάθειά τους για την επιτυχή αντιμετώπιση των συγκρούσεων που εκδηλώνονται στο χώρο του σχολείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

α) Στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

β) Η λανθάνουσα σύγκρουση εκδηλώνεται πιο συχνά σε σχέση με την αντιληπτή και την πραγματική σύγκρουση.

γ) Οι διαφορετικές αξίες και νοοτροπίες, οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι πιέσεις και ο φόρτος εργασίας αποτελούν τις πιο σημαντικές αιτίες για την εκδήλωση συγκρούσεων στο περιβάλλον του σχολείου.

δ) Η τεχνική του συμβιβασμού και η τεχνική του οργανώνουν χρησιμοποιούνται από το Διευθυντή με μεγαλύτερη συχνότητα για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης.

ε) Οι πιο σημαντικές θετικές συνέπειες από την εκδήλωση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, η δυνατότητα για έκφραση νέων ιδεών και η διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

στ) Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί πως είναι επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των απλών εκπαιδευτικών σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

6.1. Συμπεράσματα

Στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

α) Δεν εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

β) Οι αιτίες για την πρόκληση συγκρούσεων οφείλονται κυρίως σε προσωπικούς λόγους και λιγότερο σε θέματα λειτουργίας και οργάνωσης της σχολικής μονάδας.

γ) Οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται υποχωρητικοί και συνεργατικοί.

δ) Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως είναι αναγκαίο να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης των συγκρούσεων. Θεωρούν πως όχι μόνο οι Διευθυντές, αλλά και οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευθύνη για τη βελτίωση της επικοινωνίας στο σχολικό περιβάλλον.

6.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Με βάση τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας εκτιμούμε πως από την ερευνητική εργασία προκύπτουν θέματα για περαιτέρω έρευνα.

Θα είχε ενδιαφέρον να διεξαχθεί μία ανάλογη έρευνα με τη συμμετοχή μονίμων, αναπληρωτών και ωρομισθίων εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε όλους τους τύπους των Σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρούμε πως η διεξαγωγή μιας ερευνητικής μελέτης με μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα θα έδινε τη δυνατότητα να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα για τη διαδικασία της σύγκρουσης και τη διαχείρισή της στο χώρο της Δευτεροβάθμιας.

Θα είχε επίσης ενδιαφέρον να διερευνηθεί εάν και σε ποιο βαθμό η επιμόρφωση των Διευθυντών και των απλών εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης της σύγκρουσης μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι Διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί διαχειρίζονται και αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση στο σχολικό περιβάλλον.

Αντικείμενο μελέτης για μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι το φαινόμενο της σύγκρουσης στις περιπτώσεις που εκδηλώνεται ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και σε άτυπες ομάδες εκπαιδευτικών ή ανάμεσα σε άτυπες ομάδες.

Τέλος θεωρούμε πως αξίζει να μελετηθεί η επίδραση των ενδοσχολικών συγκρούσεων στο έργο του εκπαιδευτικού και στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Everard K. B., Morris Geoffrey,** (1999), *Αποτελεσματική Διοίκηση και πολιτική*, (μτφ. Δημ. Κίκιζας), ΕΑΠ, Πάτρα. {Το κεφ. 7. Διαχείριση συγκρούσεων, σελ. 119-142}.
- Gordon Th.,** (1999), *Ο αποτελεσματικός δάσκαλος*, (μτφ. Β. Κοντογιώργος-Π. Ορφανίδης), εκδ. Ευρωσπουδή, Εκπαιδευτ. Κωστέα-Γείτονα, Αθήνα. {Το κεφ. VII. Συγκρούσεις στην τάξη, σελ. 207-353}.
- Montana P., Charnov B.,** (1993), *Μάνατζμεντ*, (μτφ. Σοφία Κατσαντώνη, Γιάννης Κατσαντώνης), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.. (σελ. 395-416).
- Perez J. A. & Mugny G.,** (1996), *Η θεωρία της επεξεργασίας της σύγκρουσης: Διαδικασίες Κοινωνικής Επιρροής*, εκδ. Οδυσσέας, Αθήνα.
- Αθανασούλα-Ρέππα Αν.,** (2008), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωτική συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Εκδ. Ιων-Έλλην, Αθήνα. {Το κεφ. 16. Η διαχείριση των συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό, σελ. 319-342}.
- Αθανασούλα-Ρέππα Α.,**(2012), *Συγκρούσεις-Ηγεσία και αποτελεσματικότητα στα σχολεία* , στο Παπαδιαμαντάκη , Π.& Καρακατσάνη, Δ., *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής : Αναζητώντας το Νέο Σχολείο* , εκδ.Επίκεντρο,Αθήνα .
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου , Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος , Γ., Χαλκιώτης, Δ .** *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τομ.Α΄. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική , Πάτρα , Ε.Α.Π.
- Ανδρέου Α., Μαντζούφας Π.,** (1999), *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας* , εκδ. Νέα Σύνορα , Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ.,** (1990), *Οργάνωση και Διοίκηση*, τόμος Β΄, εκδ. Ίων, Αθήνα. (σελ. 145-156).
- Ζαβλανός Μ.,** (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά* , εκδ. Έλλην , Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Στ., Σταματιάδης Γ.,** (1997), *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, (σελ. 71-75).
- Καμπουρίδης Γ.,** (2002),*Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, εκδ.Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** (1990) , *Μάνατζμεντ . Αποτελεσματική Διοίκηση* , τόμος Α΄, εκδ. International Publishing , Αθήνα.

- Κάντας Αρ.,** (1995), *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα. {Το κεφ. 2. Η σύγκρουση στους οργανισμούς, σελ. 32-51}.
- Κατσαλής Α.,** (2000), *Αποτελεσματική Διοίκηση .Σκέψεις και Συμβουλές* , εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Λεπίδας Δ.,** (2012), *Συγκρούσεις στο σχολείο. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας, Διπλωματική Εργασία, Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.*
- Μητσαρά Σ.,** (2013), *Διαχείριση των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.*
- Μπουραντάς Δ.,** (1992), *Management. Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, εκδ. Team, Ε.Π.Ε. (σελ. 264-268).
- Μπουραντάς Δ.,** (2002), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα : Εκδ. Γ.Μπένου.
- Μπρούζος Α., Κουζούνη Κ.,** (2003), *Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις ως μέρος της σχολικής πραγματικότητας , Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων , τχ.16 ,σελ.129-174.*
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.,** (1996), *Διοίκηση προσωπικού: μια σύγχρονη προσέγγιση διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη: [χ.ο].*
- Παπασταμάτης Αδ.,** (2005), *Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων στο Καψάλης Αχ.,* (επιμ), (2005), *Οργάνωση & διοίκηση σχολικών μονάδων*, εκδ. Πανεπιστ. Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, (σελ. 107-122).
- Παρασκευόπουλος Θ.,** (2008), *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*, εκδ. Γρηγόρη, Αθήνα.
- Σαϊτης Χ., Δάρρα Μ., Ψάρρη Σ.,** (1996), *Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις, Νέα Παιδεία, τχ. 79/2006, σελ. 126-142.*
- Σαϊτης Χρ.,** (1994), *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα. (σελ. 87-92).
- Σαϊτης Χρ.,** (2002), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα. (σελ. 215-236)
- Σαϊτή Α., Σαϊτης Χ.,** (2011), *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Τομ.2. Αγία Παρασκευή Αττική :[χ.ο].*
- Σίμωση Μ.,**(2005), *Ο ρόλος του διαμεσολαβητή στη διαχείριση συγκρούσεων, στο βιβλίο των Δ. Μαρκουλή & Μ. Δικαίου (Επιμ.), Πολιτική Ψυχολογία, εκδ. Τυπωθήτω : Δαρδανός , Αθήνα.*

Σκουλάς Ν., (1983), *Η ανθρώπινη Διοίκηση*, εκδ. ΟΑΕΔ, Αθήνα. (σελ. 61-66).

Χατζηπαντελή Παν., (1998), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, (σελ. 150-152).

Χαχλάκης Ι., Αποστολοπούλου Ε., (2012), *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Κρήτη.

Χυτήρης Λ., (2013), *Οργανωσιακή συμπεριφορά . Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* , εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα .

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Απρίλιος 2015

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με θέμα: « **Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του Σχολείου. Έρευνα σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης** » .

Η εργασία εκπονείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος , Σπουδές στην Εκπαίδευση , του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου .

Ο στόχος της ερευνητικής μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των Διευθυντών και των Εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για το ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ των Εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα (αιτίες, αντιμετώπιση, θετικές συνέπειες) .

Οι απαντήσεις θα είναι ανώνυμες και θα παραμείνουν εμπιστευτικές σε όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας .

Μόλις ολοκληρωθεί η επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου θα γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας .

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις
α) σημειώνοντας με (ν) στα αντίστοιχα τετράγωνα ,
β) βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση ,
γ) σημειώνοντας τον αριθμό στο αντίστοιχο τετράγωνο .

Με εκτίμηση

Καλλιόπη Μαδεμλή
Εκπαιδευτικός

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ατομικά Στοιχεία

α. Φύλο : Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

β. Ηλικία : _____

γ. Οικογενειακή Κατάσταση : Άγαμος ,η ☐ Έγγαμος ,η ☐ Διαζευγμένος ,η ☐
Χήρος ,α ☐

2. Σπουδές

Αποκτήσατε άλλο τίτλο σπουδών εκτός του βασικού ;

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐ Άλλο _____

Σπουδές στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐ Άλλο _____

3 . Ειδικότητα : _____

4 . Υπηρεσιακή κατάσταση

Μόνιμος ,η ☐ Αναπληρωτής , ρια ☐ Ωρομίσθιος ,α ☐

5 . Εκπαιδευτική θέση

Εκπαιδευτικός ☐

Υποδιευθυντής / Υποδιευθύντρια ☐

Διευθυντής / Διευθύντρια ☐

6. Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση : _____

7. Χρόνια υπηρεσίας στη Σχολική Μονάδα που υπηρετείτε σήμερα : _____

8 .Χρόνια υπηρεσίας ως Διευθυντής / Διευθύντρια : _____

9. Χρόνια υπηρεσίας ως Διευθυντής /Διευθύντρια στη Σχολική Μονάδα που υπηρετείτε σήμερα : _____

10 . Τύπος Σχολείου

Γυμνάσιο ☐ Γενικό Λύκειο ☐

Πειραματικό Γυμνάσιο ☐ Πειραματικό Λύκειο ☐

Εσπερινό Γυμνάσιο ☐ Εσπερινό Λύκειο ☐

11. Περιοχή Λειτουργίας του Σχολείου

Θεσσαλονίκη ☐

Ημιαστική περιοχή Θεσσαλονίκης ☐

12. Παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος με θέμα που σχετίζεται με τις συγκρούσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα .

Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι , Φορέας Επιμόρφωσης _____

Ωρες παρακολούθησης _____ .

B. Τύποι των συγκρούσεων

Παρακαλώ να αξιολογήσετε όλες τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση .

B1. Κατηγορίες των συγκρούσεων

Στη σχολική σας μονάδα εκδηλώνονται συγκρούσεις

1. Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

2. Ανάμεσα στο Σύλλογο των Διδασκόντων και στον Διευθυντή

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

3. Ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στο Σύλλογο των Διδασκόντων

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

4. Ανάμεσα σε έναν εκπαιδευτικό και στον Διευθυντή

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

B2 . Μορφές των συγκρούσεων

Με ποιο βαθμό συχνότητας εμφανίζονται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στο σχολείο σας .

1.Λανθάνουσα σύγκρουση

« Κάτι δεν πάει καλά στο σχολείο », η σύγκρουση όμως δεν εκφράζεται φανερά .

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

2. Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση

Προκύπτει από παρεξήγηση των απόψεων του άλλου .

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

Φανερή ή πραγματική σύγκρουση

Η σύγκρουση εκδηλώνεται φανερά στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών .

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σχεδόν ποτέ Δεν έχω άποψη

4 3 2 1 0

Γ. Αιτίες των συγκρούσεων

Παρακαλώ να αξιολογήσετε όλες τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση .

Στη σχολική σας μονάδα πόσο σημαντική αιτία συγκρούσεων αποτελούν οι παρακάτω παράγοντες .

Παράγοντες	Πολύ 4	Αρκετά 3	Λίγο 2	Καθόλου 1	Δεν έχω άποψη 0
1.Κακή επικοινωνία	4	3	2	1	0
2.Αδυναμίες στην οργάνωση	4	3	2	1	0
3.Περιορισμένοι πόροι	4	3	2	1	0
4.Συγκρουόμενοι στόχοι	4	3	2	1	0
5.Κλίμα ανταγωνισμού	4	3	2	1	0
6. Έλλειψη συνεργασίας	4	3	2	1	0
7. Πιέσεις και φόρτος εργασίας	4	3	2	1	0
8. Αλλαγές	4	3	2	1	0
9.Διαφορετικές προσωπικότητες	4	3	2	1	0
10.Διαφορετικές αξίες , νοοτροπίες	4	3	2	1	0

Δ . Τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων

Παρακαλώ να αξιολογήσετε όλες τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση .

Με ποιο βαθμό συχνότητας ο Διευθυντής , ρια χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές προκειμένου να διευθετήσει τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στη σχολική σας μονάδα .

1. Τεχνική της αποφυγής

Αναβάλλεται η διευθέτηση της σύγκρουσης .

Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σχεδόν ποτέ	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

2. Τεχνική του συμβιβασμού

Τα μέρη που συγκρούονται εξακολουθούν να έχουν τις διαφορές τους , αναγκάζονται όμως να αποδεχθούν μια μέση λύση .

Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σχεδόν ποτέ	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

3. Τεχνική της αντιπαράθεσης

Ένα πρόσωπο με κύρος καλεί σε συζήτηση τις συγκρουόμενες πλευρές . Ο στόχος είναι οι δύο πλευρές να επικοινωνήσουν και να αναζητήσουν τρόπους διευθέτησης των διαφορών τους .

Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σχεδόν ποτέ	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

4. Χρήση της εξουσίας

Ο Διευθυντής υποχρεώνει τους εκπαιδευτικούς που συγκρούονται να σταματήσουν τις μεταξύ τους διαφωνίες .

Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σχεδόν ποτέ	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

4. Τεχνική του οργανώνει

Αναζητούνται τα αίτια και οι συνθήκες που οδήγησαν στη σύγκρουση . Αποφασίζεται ο τρόπος επίλυσης του προβλήματος . Ο στόχος είναι να επιτευχθεί συντονισμός μεταξύ των μερών που συγκρούονται .

Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σχεδόν ποτέ	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

Ε . Διαχείριση των συγκρούσεων

E1 . Διεύθυνση του Σχολείου και διαχείριση συγκρούσεων

Παρακαλώ να αξιολογήσετε όλες τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση .

1. Ο Διευθυντής διερευνά τις αιτίες της σύγκρουσης και δείχνει ενδιαφέρον για την έγκαιρη επίλυσή της .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

2. Εκφράζει με σαφήνεια και ηρεμία τις απόψεις του .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

3. Ακούει με προσοχή και προσπαθεί να κατανοήσει τις απόψεις και τις ανάγκες του άλλου .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

4. Εξετάζει όλες τις πλευρές του προβλήματος .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

5. Ενθαρρύνει τα συγκρουόμενα μέρη να αναζητήσουν κοινούς στόχους .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

E2 . Εκπαιδευτικοί και διαχείριση συγκρούσεων

Παρακαλώ να αξιολογήσετε όλες τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σας εκτίμηση.

1. Επιζητούν την οριστική και έγκαιρη λύση της σύγκρουσης .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

2. Διατυπώνουν με ηρεμία , με σαφή και κατανοητό τρόπο τις απόψεις τους .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

3. Ακούν προσεκτικά και προσπαθούν να κατανοήσουν τη θέση και την άποψη της άλλης πλευράς .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

4. Τους απασχολεί το παρόν και το μέλλον και όχι το παρελθόν .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

5. Αξιοποιούν με δημιουργικό τρόπο τις ιδέες των άλλων και αναζητούν μαζί τους κοινούς στόχους .

Ισχύει πλήρως	Ισχύει αρκετά	Ισχύει ελάχιστα	Δεν ισχύει	Δεν έχω άποψη
4	3	2	1	0

ΣΤ. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Να ιεραρχήσετε τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων χρησιμοποιώντας την κλίμακα **1-7** . Με **1** να αξιολογήσετε **την πιο σημαντική για σας θετική συνέπεια**.

- 1.Γίνονται κατανοητές οι αιτίες της σύγκρουσης . ☐
- 2.Ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η επικοινωνία . ☐
- 3.Λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις . ☐
- 4.Εκφράζονται νέες ιδέες , προκύπτουν αλλαγές . ☐
5. Βελτιώνονται οι σχέσεις των ανθρώπων ,
όταν η λύση ικανοποιεί και τις δύο πλευρές . ☐
- 6.Διαμορφώνεται ένα θετικό εργασιακό κλίμα . ☐
- 7.Δίνεται η δυνατότητα στις συγκρουόμενες πλευρές
να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τους άλλους . ☐

Ζ. Δεξιότητες επικοινωνίας

1. Θεωρείτε πως είναι αναγκαίο όλοι οι εκπαιδευτικοί να εκπαιδεύονται προκειμένου να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων ; Ναι ☐ Όχι ☐

2. Θεωρείτε πως είναι αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να εκπαιδεύονται μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους προκειμένου να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων ; Ναι ☐ Όχι ☐

Σας ευχαριστώ θερμά για την ανταπόκρισή σας .

