

**Ο ρόλος του Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου στη διαχείριση συγκρούσεων**

**The role of the Primary School's Principal in conflict management**

**Δάφνη Πολυκάρπου**, Δασκάλα στο Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού και Νεολαίας Κύπρου,  
*dafnipolykarpou@gmail.com.*

**Χρήστος Παπαδημητρίου**, Επίκουρος Καθηγητής Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση, Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις Πάφος, *c.papademetriou@nup.ac.cy.*

**Αθανάσιος Κριεμάδης**, Καθηγητής Στρατηγικού Σχεδιασμού, Τμήμα Διοίκησης, Επιστήμης και Τεχνολογίας,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, *a.kriemadis@nup.ac.cy.*

**Γεώργιος Ιορδανίδης**, Καθηγητής ΠΤΔΕ, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, *g.iordanidis@nup.ac.cy.*

**Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα**, Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος,  
*a.reppa@nup.ac.cy.*

**Dafni Polykarpou**, Teacher at the Cyprus Ministry of Education, Sport and Youth,  
*dafnipolykarpou@gmail.com.*

**Christos Papademetriou**, Assistant Professor in Management - Human Resources Management, Neapolis  
University Pafos, *c.papademetriou@nup.ac.cy.*

**Athanasios Kriemadis**, Strategic planning professor, Management, Science and Technology Department,  
University of Peloponnese, *a.kriemadis@nup.ac.cy.*

**George Iordanidis**, Professor at the Department of Primary Education, University of Western Macedonia,  
Florina, Greece, *g.iordanidis@nup.ac.cy.*

**Anastasia Athanasoula-Reppas**, Professor of Educational Administration, Deputy Head of the Department of  
Economics and Business, Neapolis University Pafos, *a.reppa@nup.ac.cy.*

**Abstract:** The aim of this research is to investigate the style which Cyprus Primary School Principals choose to manage interpersonal conflicts. Investigation focuses on conflicts which appear between Principals and educational staff or between staff. To study the aforementioned subject quantitative investigation methods were used. Three thousand twenty-nine (329) questionnaires were sent to all Cyprus Primary School's Principals. The sample was 161 questionnaires, 49% of the total population. Using IBM SPSS v.25 program statistical analysis of the collected data was conducted. Statistical analysis of the results showed no significant difference between male and female Principals in choosing the style of conflict management. Referring to the location of the schools, Principals of rural schools prefer Compromising. Older in age Principals (more than 56 years old), prefer to avoid conflicts. From the 5 styles of managing conflicts they first prefer Integrating. Obliging, Compromising, Dominating and Avoiding followed their options.

**Keywords:** conflicts, conflict management, School Principals, Integrating, Obliging, Compromising, Dominating, Avoiding.

**Περίληψη:** Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του στυλ που επιλέγουν οι Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου για να διαχειριστούν διαπροσωπικές συγκρούσεις οι οποίες συμβαίνουν ανάμεσα στον Διευθυντή Σχολείου και εκπαιδευτικό/ούς ή μεταξύ εκπαιδευτικών. Για τη μελέτη του πιο πάνω θέματος, υιοθετήθηκαν μέθοδοι ποσοτικής έρευνας. Στάλθηκαν 329 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε όλα τα Δημοτικά Σχολεία της Κύπρου, προς όλους τους Διευθυντές. Το τελικό δείγμα ήταν 161 ερωτηματολόγια, ποσοστό 49% του πληθυσμού. Στα δεδομένα που συλλέχθηκαν έγινε στατιστική ανάλυση, μέσω του προγράμματος IBM SPSS v.25. Τα συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, έδειξαν ότι το φύλο των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου δεν έχει καμιά στατιστικά σημαντική διαφορά στην επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Αναφορικά με την τοποθεσία του σχολείου, οι Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της υπαίθρου, προτιμούν τον Κατευνασμό της σύγκρουσης. Η μεγαλύτερη ηλικιακή κατηγορία, αυτή των 56 και πάνω, προτιμά την Αποφυγή της σύγκρουσης. Ανάμεσα στα 5 στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, οι Διευθυντές προτιμούν πρώτα τη Λύση Προβλημάτων. Στις επιλογές τους ακολουθούν ο Κατευνασμός, ο Συμβιβασμός, η Μάχη και η Αποφυγή.

**Λέξεις κλειδιά:** συγκρούσεις, διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων, Διευθυντής Σχολείου, Λύση Προβλημάτων, Κατευνασμός, Συμβιβασμός, Μάχη, Αποφυγή.

## 1. Εισαγωγή

### 1.1 Διατύπωση προβλήματος

Η κατάθεση καθημερινών εμπειριών των εκπαιδευτικών, κάνει φανερό ότι οι διαφωνίες, οι αντιπαραθέσεις και οι συγκρούσεις στον χώρο του σχολείου είναι εξαιρετικά συχνές και αναπόφευκτες. Κοινό σημείο αναφοράς αρκετών ερευνητών είναι ότι η διαχείριση των διαπροσωπικών συγκρούσεων που προκύπτουν, αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα ενός Διευθυντή Σχολείου, καθώς επηρεάζουν το σχολικό κλίμα και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Επιδιώκοντας την ενδυνάμωση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στον ρόλο του Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου στη διαχείριση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στον σχολικό οργανισμό και συμβαίνουν ανάμεσα στον Διευθυντή και έναν ή περισσότερους εκπαιδευτικούς, ή μεταξύ εκπαιδευτικών.

### 1.2 Ο σκοπός, οι στόχοι και η σπουδαιότητα της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι μέσα από τη μέτρηση των μεταβλητών, να μελετηθεί το στυλ διαχείρισης ενδοσχολικών, διαπροσωπικών συγκρούσεων που επιλέγουν οι Διευθυντές

Δημοτικών Σχολείων, ανάμεσα στην Αποφυγή, τη Μάχη, την Εξομάλυνση, τον Συμβιβασμό και τη Λύση Προβλήματος.

Επιπλέον, ελέγχεται η επιρροή των γενικών στοιχείων που αφορούν στα σχολεία που υπηρετούν οι Διευθυντές (αριθμός εκπαιδευτικών του σχολείου, αριθμός μαθητών του, τοποθεσία του σχολείου) και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των Διευθυντών (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, εκπαιδευτική προϋπηρεσία, έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο), στην επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η έρευνα γύρω από το θέμα με το οποίο καταπιάνεται η παρούσα εργασία είναι εξαιρετικά περιορισμένη, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

### 1.3 Το βασικό ερευνητικό ερώτημα

Οι σκέψεις που αποτυπώθηκαν πιο πάνω, οδήγησαν στο ακόλουθο βασικό ερευνητικό ερώτημα, το οποίο καθοδηγεί τη συγκεκριμένη έρευνα: «Ποιο είναι το στυλ που επιλέγουν οι Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων, ώστε να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που συμβαίνουν ανάμεσα στους ίδιους και έναν ή περισσότερους εκπαιδευτικούς ή ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς;»

## 2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «σύγκρουση»

Οι συγκρούσεις είναι κομμάτι της καθημερινής ζωής, αναπόφευκτο μέρος των ανθρώπινων σχέσεων και κατ' επέκταση συχνό φαινόμενο μέσα σε έναν οργανισμό. Στη βιβλιογραφία υπάρχει υπερπληθώρα ορισμών για τη σύγκρουση. Παρόλο, που δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός, ωστόσο, μελετώντας λεπτομερώς τους ορισμούς, οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα ότι όλοι οι μελετητές συμφωνούν με το γεγονός ότι για να υφίσταται σύγκρουση, θα πρέπει να υπάρχει διαφωνία απόψεων, η οποία εκδηλώνεται από ανταγωνιστικά αλληλοεπιδρώντα άτομα ή ομάδες, μέσα σε περιβάλλον έντασης και δυσπιστίας, με αντίθετες δυνάμεις να αναμετριούνται (Blake et al., 1964; Everard, n.d.; Holton and Holton, 1992; Pruitt, 1998; Rahim and Bonoma, 1979). Οι Chen και Tjosvold (Chen et al., 2001), σωστά υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση είναι ασυμβατότητα σε δραστηριότητες, συμπεριφορές και δράσεις.

Σύμφωνα με τους Mahvar, Farahani και Aryankhesal (2018) η σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη ατόμων ή ομάδων για διαφορές που θεωρούν αγεφύρωτες, οι οποίες αναφέρονται σε στόχους, πεποιθήσεις και αξίες. Είναι η κατάσταση στην οποία κάθε άτομο αποφασίζει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένου τύπου συμπεριφορές, ώστε να ανταπεξέλθει στη σύγκρουση που συμβαίνει. Ο Msila (2012) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση συμβαδίζει με την περίπτωση όπου υπάρχει ασυμφωνία ως προς τους στόχους ή και τα συναισθήματα, σε επίπεδο ατόμου ή ομάδας. Τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, καλύπτει η άποψη του Balay (2006) ότι το βάρος

της ευθύνης για τη διαχείριση της σύγκρουσης βαρύνει κυρίως τη διοίκηση αλλά και τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, οι οποίοι απαιτείται να δείξουν την ανάλογη ευαισθησία στις σχέσεις που αναπτύσσονται στον χώρο αυτό, με στόχο μέσω επικοινωνιακής διαχειριστικής διαδικασίας, να οδηγηθούν στην επίλυση προβλημάτων.

#### **2.2.4 Κατηγοριοποίηση ενδοσχολικών συγκρούσεων**

Άρα, μπορούμε να πούμε ότι η σύγκρουση είναι η διαφορά στους στόχους, στις ενέργειες και τα συναισθήματα που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, τα οποία αποκτούν υπόσταση μέσα από αντιθετικές ενέργειες. Αφαιρηρία της είναι παράγοντες όπως το καθεστώς εργασίας, το στυλ ηγεσίας, η έλλειψη υλικών πόρων, οι αδυναμίες στην οργάνωση, οι ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών. Εμφανίζονται με εξαιρετικά μεγάλη συχνότητα σε έναν οργανισμό, όπως το σχολείο και πρέπει μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των αιτιών τους, να τύχουν σωστής διαχείρισης, ώστε τα αρνητικά τους αποτελέσματα να μειωθούν και τα θετικά να μεγιστοποιηθούν. Με τον τρόπο αυτό, η κουλτούρα του σχολείου καθίσταται θετική, συνεργατική και η περιρρέουσα ατμόσφαιρα είναι ειρηνική.

Η ταξινόμηση των συγκρούσεων σε κατηγορίες είναι σημαντική γιατί βοηθά στην κατανόηση του φαινομένου και τον εντοπισμό της πηγής του λάθους. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων έχει πολύ μεγάλο εύρος. Οι συχνότερα εμφανιζόμενες μορφές των εργασιακών συγκρούσεων στη βιβλιογραφία γίνονται ανάλογα με το πλήθος των εμπλεκόμενων, την ένταση της εκδήλωσης, την ιεραρχική θέση των εμπλεκόμενων, τη δημοσιότητα και τα αίτιά τους.

##### **2.2.4.1 Κατηγοριοποίηση ως προς το πλήθος των εμπλεκόμενων**

Η κατηγοριοποίηση που προτείνει ο Rahim (2017), με βάση το πεδίο εμφάνισης θεωρείται πλήρης και προσφέρει σαφή επεξήγηση των τριών μεγάλων κατηγοριών συγκρούσεων που βασίζονται στο πλήθος των εμπλεκόμενων:

i.Ενδοπροσωπικές / Διαπροσωπικές: Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις αφορούν την εσωτερική, ψυχική κατάσταση ενός ατόμου. Συγκεκριμένα, οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις αφορούν συγκρούσεις εσωτερικές που βιώνει ένα άτομο και αφορούν συνήθως τις αξίες του και τις πεποιθήσεις του.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συντελούνται όταν οι αντιθέσεις βρίσκονται σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας (για παράδειγμα του συλλόγου διδασκόντων) (Saiti, 2015; Saitis and Saiti, 2018). Οι συγκρούσεις αυτές, υπάρχει πιθανότητα να αναπτυχθούν είτε μεταξύ των διδασκόντων, είτε μεταξύ των διοικητικών στελεχών του σχολείου (Διευθυντής, Υποδιευθυντής) ή ανάμεσα σε ένα διοικητικό στέλεχος και έναν ή περισσότερους εκπαιδευτικούς.

ii. Ενδοομαδικές / Διομαδικές: Είναι οι συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ προσώπων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (μαθητές – μαθητές, εκπαιδευτικοί – μαθητές).

iii. Ενδοοργανωσιακές-διοργανωσιακές. Λαμβάνοντας υπόψιν τις συγκρουόμενες πλευρές και τα όρια ενός οργανισμού, οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδοοργανωσιακές, που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού και σε διοργανωσιακές, που μπορεί να εκδηλωθούν μεταξύ δύο οργανισμών.

### **2.2.5 Αιτίες – πηγές των σχολικών συγκρούσεων**

Με βάση τη βιβλιογραφία, οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων που εμφανίζονται στο σχολικό περιβάλλον επιγραμματικά είναι: η κακή επικοινωνία, οι συγκρουόμενοι στόχοι, οι περιορισμένοι πόροι, οι οργανωτικές δυσκολίες, οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες, οι προσωπικές διαφορές, οι επιβαλλόμενες αλλαγές σε μια σχολική μονάδα, το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή του σχολείου, το εξωτερικό περιβάλλον, το εργασιακό καθεστώς και οι αντιθέσεις των ομάδων.

### **2.2.6 Η διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων και ο ρόλος του Διευθυντή**

#### **2.2.6.1 Η έννοια του όρου της διαχείρισης συγκρούσεων**

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια στρατηγική διαδικασία που αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιδρούν στις συγκρούσεις που συμβαίνουν. Κάθε άτομο ακολουθεί δικούς του τρόπους για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Υιοθετώντας την παραπάνω άποψη, γίνεται αποδεκτό ότι οι δεξιότητες διαχείρισης της σύγκρουσης καθίστανται απαραίτητες για τους σύγχρονους οργανισμούς (Rahim, 2017).

Ειδικά στους σχολικούς οργανισμούς, η άμεση και σωστή διαχείριση της σύγκρουσης μέσω συνεργασίας, συνιστά κομβικό παράγοντα για την ανεμπόδιστη περάτωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Μητσαρά and Ιορδανίδης, 2015). Μέσω της διαχείρισης συγκρούσεων, τα άτομα ενθαρρύνονται να ανταλλάζουν απόψεις γύρω από το θέμα που τους απασχολεί, να γεφυρώνουν διαφορές και να επιλύουν μια προβληματική κατάσταση.

#### **2.2.6.2 Πρόληψη συγκρούσεων**

Το κλειδί για τη διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί η πρόληψη της εμφάνισής τους (Algert et al., 2021). Σύμφωνα με τους Khan, Hussainy και Iqbal (2017), αν η διοίκηση ενός οργανισμού δεν ανταποκριθεί σωστά στα συμπτώματα έκρηξης μιας σύγκρουσης, τότε ενδεχομένως οι συγκρούσεις να φτάσουν σε τόσο μεγάλη συχνότητα και ένταση που να διοικούν οι ίδιες ολόκληρο τον οργανισμό. Στην περίπτωση του σχολικού οργανισμού, η ευθύνη της πρόληψης των διαπροσωπικών συγκρούσεων βαραίνει τον Διευθυντή.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, για σκοπούς πρόληψης της σύγκρουσης, είναι εξαιρετικά σημαντικό ο Διευθυντής να προσέξει τον καταμερισμό των καθηκόντων των μελών του οργανισμού, την έμφαση στον κοινό σκοπό και στην από κοινού προσπάθεια για την επίτευξή του, στην προώθηση της συνεργασίας και του διαλόγου των ατόμων που απαρτίζουν τον σύλλογο διδασκόντων, στην ισότητα και αμεροληψία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς μέσω της εξάλειψης των αδικιών από μέρους του Διευθυντή μειώνουν τις τριβές και τις εντάσεις.

### 2.2.6.3 Μοντέλα διαχείρισης συγκρούσεων

Οι εφικτοί τρόποι διαχείρισης των διαπροσωπικών (και ομαδικών) συγκρούσεων διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ταξινόμησης ανάλογα με τα αποτελέσματα, οι οποίες παρατίθενται πιο κάτω (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012; Ιορδανίδης, 2014):

i. Κέρδος – Ζημιά (win-lose): Μέσω των μεθόδων αυτών εκφράζεται ο ανταγωνισμός. Οι διαφορές επιλύονται με την επικράτηση του ισχυρότερου. Παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η χρήση της εξουσίας-θέσης, η προσωπική εξουσία και η απόφαση της πλειοψηφίας (για παράδειγμα αποφάσεις συλλόγου διδασκόντων).

ii. Ζημιά – ζημιά (lose-lose): Η επίλυση της σύγκρουσης είναι αμοιβαία ζημιογόνα γιατί κανέναν από τα δύο μέρη δε μετακινείται από τις θέσεις του. Βασικές μέθοδοι χειρισμού της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι: ο συμβιβασμός, η διαιτησία (δηλαδή όταν η λύση έρχεται από ένα τρίτο μέρος), οι κανονισμοί, η αποφυγή και η δωροδοκία.

iii. Κέρδος – κέρδος (win-win): Μέθοδοι όπου και οι δύο πλευρές κερδίζουν. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιδιώκει την εξάλειψη των πηγών των συγκρούσεων και τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των επιδιώξεων όλων των μερών της σύγκρουσης.

Τα πλέον γνωστά θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης συγκρούσεων (Blake et al., 1964; Rahim and Bonoma, 1979; Thomas, 2008), σε σύννοψη, προβλέπουν για τους εμπλεκόμενους τα ακόλουθα πέντε στυλ διαχείρισης:

- Παραχωρητικό (Smoothing, Accommodating, Εξυπηρέτηση): Κατά το παραχωρητικό στυλ οι ανάγκες της άλλης πλευράς μπαίνουν σε προτεραιότητα σε σχέση με τις ανάγκες για τον εαυτό. Δίνεται η ευκαιρία στην άλλη πλευρά να κερδίσει (lose-win). Ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης χρησιμοποιείται όταν κάποιος δεν ενδιαφέρεται σε τόσο μεγάλο βαθμό για το ζήτημα που τίθεται, όταν η επίλυση του ζητήματος δεν αξίζει τη διάθεση του χρόνου ή όταν η άλλη πλευρά έχει δίκαιο. Επέρχεται η ειρήνη μεταξύ των δύο πλευρών. Παρόλο που φαίνεται λύση με αδυναμίες, μπορεί να είναι η καλύτερη επιλογή για μικρών διαστάσεων συγκρούσεις.

- Αποφευκτικό (Withdrawing, Avoiding): Όταν επιλέγεται η αποφυγή της σύγκρουσης, οι αντιμαχόμενες πλευρές απομακρύνονται η μια από την άλλη. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι εάν δοθεί στις δύο πλευρές η ευκαιρία να ηρεμήσουν, τότε η επίλυση μπορεί να είναι αποτελεσματική καθώς το ζήτημα επαναπροσδιορίζεται. Ο ρόλος της ηγεσίας μπαίνει σε δεύτερη μοίρα, μέσα από την εμπιστοσύνη που δείχνει προς τους υφιστάμενους. Η μελέτη του τρόπου της αποφυγής έχει αναδείξει ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος η σύγκρουση να επανεμφανιστεί

σε μελλοντικό στάδιο με σοβαρότερη μορφή, γεγονός που θα οδηγήσει σε πολύ σοβαρά προβλήματα οργάνωσης και απόδοσης.

- Συμβιβαστικό (Compromising): Ο υιοθέτηση της διαχείρισης της σύγκρουσης μέσω του συμβιβασμού των δύο πλευρών, αντιστοιχεί στην υιοθέτηση της λύσης της υποχώρησης και των δύο πλευρών που παρουσιάζεται στο μέσο των διαστάσεων του ενδιαφέροντος για τον εαυτό και του ενδιαφέροντος για τον άλλο (lose-lose).
- Ανταγωνιστικό (Forcing, Competing, Κυριαρχία): Η Κυριαρχία είναι ο τρόπος διαχείρισης που αφορά στα αποτελέσματα και περιορίζεται στην ικανοποίηση των θέσεων της κυρίαρχης πλευράς. Η συγκεκριμένη οδός ακολουθείται όταν ο χρόνος δεν επαρκεί, ώστε να υπάρξει συζήτηση διαφορετικών λύσεων ή όταν η επιδιωκόμενη λύση δυσχεραστεί τους υφιστάμενους. Συνιστάται στην ηγεσία του οργανισμού, να αποφεύγει την ευρεία χρήση της Κυριαρχίας (win-lose), καθώς η εμπιστοσύνη στην ηγεσία μειώνεται, κάτι που είναι δύσκολο να αποκατασταθεί.
- Συνεργατικό (Collaborating, Problem Solving, Integrating, Ενσωμάτωση): Η Ενσωμάτωση είναι χρονοβόρα διαδικασία και δύσκολη στην εφαρμογή, αλλά επιφέρει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με την ικανοποίηση και των δύο πλευρών (win-win). Όπως γίνεται κατανοητό, κύρια εργαλεία της Ενσωμάτωσης γίνονται ο εποικοδομητικός διάλογος και η διαπραγμάτευση. Καταλήγοντας, επισημαίνεται ότι η Ενσωμάτωση επιλέγεται και εφαρμόζεται σε σοβαρής σημασίας ζητήματα.

#### 2.2.6.5 Επιπτώσεις των συγκρούσεων

Τα τελευταία χρόνια οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση από μόνη της δε θεωρείται κάτι καλό ή κακό, αλλά οι επιπτώσεις αυτής εξαρτώνται από τη διαχείρισή της (Robbins and Judge, 2011).

Η επίλυση της σύγκρουσης στα πρώτα της στάδια και πριν οι διαστάσεις των προβλημάτων μεγαλώσουν, οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα από τη σύγκρουση (Saitis and Saiti, 2018). Η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων αμβλύνει τις εντάσεις δίνοντας ευκαιρίες για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Από την άλλη πλευρά, μια σύγκρουση όταν είναι παρατεταμένη ή υψηλής έντασης, μπορεί να μετασχηματιστεί σε δυσλειτουργική και δυσεπίλυτη. Επομένως, ενδέχεται να δυσχεράνουν τη συνεργασία των μελών του οργανισμού, βλάπτοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και προκαλώντας τους αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις, όπως στρες και έλλειψη κινήτρων (Rahim, 2017).

### 3.1 Η μεθοδολογική προσέγγιση

#### 3.1.1 Ο πληθυσμός, το ερευνητικό εργαλείο, η δειγματοληψία και το δείγμα

Ως πληθυσμός-στόχος (ή πλαίσιο δειγματοληψίας) της έρευνας, καθορίστηκε το σύνολο των Διευθυντών και των Διευθυνόντων των Δημόσιων Δημοτικών Σχολείων Κύπρου, που στο σύνολό τους είναι 329.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε έτοιμο ερωτηματολόγιο, χωρίς να γίνουν οποιεσδήποτε αλλαγές στο περιεχόμενο ή τη δομή του. Αρχικά οι ερωτώμενοι καλούνταν να δώσουν στοιχεία του σχολείου στο οποίο υπηρετούσαν, σχετικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν στη σχολική μονάδα, τον αριθμό των μαθητών και την τοποθεσία του σχολείου. Ακολουθούσαν ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής (φύλο, ηλικία, ανώτερος τίτλος σπουδών που κατέχουν, συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές στην εκπαιδευτική υπηρεσία).

Για την επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων που επιλέγουν οι Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων, επιλέχθηκε η «Κλίμακα προσανατολισμού συγκρούσεων» των Everard και Morris (2004) που υπάρχει στο παράρτημα του βιβλίου «Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση». Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη κλίμακα μέσα από ερωτήσεις επιδιώκει να μετρήσει τις στρατηγικές που επιλέγονται κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων. Αποτελείται από 25 κλειστού τύπου δομημένες ερωτήσεις, με απαντήσεις σε τετράβαθμη κλίμακα τύπου Likert. (1=Σχεδόν ποτέ, 2=Μερικές φορές, 3=Συχνά, 4=Πολύ συχνά). Οι απαντήσεις αξιολογούν τις πέντε στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων (Αποφυγή, Κατευνασμός, Μάχη, Συμβιβασμός και Λύση Προβλημάτων). Η άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε από τον καθηγητή Δρ.Σταυρόπουλο Βασίλειο. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε στην εργασία του κου Σταγκώνη Παύλου (2018) σε ελληνικό πληθυσμό.

Μια από τις βασικότερες παραμέτρους της ερευνητικής διαδικασίας είναι η συγκέντρωση του δείγματος και η πρόσβαση στο δείγμα, ώστε να συλλεχθούν τα πρωτογενή στοιχεία και μετά την επεξεργασία τους να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η συλλογή των δεδομένων έγινε τον Σεπτέμβριο του 2021 και διήρκεσε 4 εβδομάδες, μέσω του προγράμματος Google Forms. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω της εφαρμογής «google.docs» στα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία των 329 Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου.

## Κεφάλαιο 4: Στατιστική ανάλυση

### 4.1 Η ανάλυση των αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS v.25, περιγραφική και επαγωγική στατιστική.



## 4.2 Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης

### 4.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το τελικό δείγμα της έρευνας ήταν 161 Διευθυντές/Διευθύνοντες Δημόσιων Δημοτικών Σχολείων, οι οποίοι ζουν και εργάζονται στην Κύπρο.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά για την κατανομή των δημογραφικών μεταβλητών, σε μορφή απόλυτων και ποσοστιαίων συχνοτήτων. Παρατηρείται ότι το 31,7% των συμμετέχοντων ήταν άντρες και το υπόλοιπο 68,3% ήταν γυναίκες. Το 57,1% εργάζονται σε σχολεία της υπαίθρου, ενώ το υπόλοιπο 42,9% σε σχολεία της πόλης. Το 1,2% ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία από 36 έως 45 ετών, το 73,9% από 46 έως 55 ετών και το 24,8% ήταν 56 ετών και άνω. Η πλειοψηφία των συμμετέχοντων δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (68,9%). Το 18,0% δήλωσαν ότι έχουν κάνει εξομείωση, το 9,9% ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, ενώ το 3,1% ότι είναι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου. Η συντριπτική πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι έχουν 26 ή περισσότερα έτη υπηρεσίας (98,8%). Το 31,1% δήλωσαν ότι έχουν από 1 έως και 3 έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές στην Εκπαιδευτική Υπηρεσία, το 10,6% δήλωσαν ότι έχουν από 3 έως και 6 έτη, ενώ το 58,4% δήλωσαν ότι έχουν πέραν των 6 ετών υπηρεσίας ως Διευθυντές στην Εκπαιδευτική Υπηρεσία.

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζονται δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς των μεταβλητών: αριθμός εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας και αριθμός μαθητών σχολικής μονάδας. Παρατηρείται ότι ο μέσος αριθμός εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας είναι 16,30 και στα μισά σχολεία ο αριθμός των εκπαιδευτικών είναι 15 ή λιγότερα. Αντίστοιχα, ο μέσος αριθμός μαθητών σχολικής μονάδας είναι 150,07 και στα μισά σχολεία ο αριθμός των μαθητών είναι 124 ή λιγότεροι.

**Πίνακας 1:** Κατανομή απόλυτων και ποσοστιαίων συχνοτήτων στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

		Αριθμός	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	51	31,7%
	Γυναίκα	110	68,3%
	Σύνολο	161	100,0%
Τοποθεσία σχολείου	Πόλη	69	42,9%
	Ύπαιθρος	92	57,1%
	Σύνολο	161	100,0%
Ηλικία	36-45	2	1,2%
	46-55	119	73,9%

	πάνω από 56	40	24,8%
	Σύνολο	161	100,0%
Ανώτερος τίτλος σπουδών	Εξομοίωση	29	18,0%
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ	5	3,1%
	Μεταπτυχιακό	111	68,9%
	Διδακτορικό	16	9,9%
	Σύνολο	161	100,0%
Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία	11 – 20	1	0,6%
	21 – 25	1	0,6%
	26 +	159	98,8%
	Σύνολο	161	100,0%
Ετη υπηρεσίας Διευθυντής/τρια εκπαιδευτική υπηρεσία	1 – 3	50	31,1%
	ως 3 – 6	17	10,6%
	στην > 6	94	58,4%
	Σύνολο	161	100,0%

**Πίνακας 2:** Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς των μεταβλητών αριθμός εκπαιδευτικών και αριθμός μαθητών σχολικής μονάδας.

Παράγοντας	N	M.O.	Διάμεσος	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Αριθμός εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας	161	16,30	15,00	7,39	3	37
Αριθμός μαθητών σχολικής μονάδας	161	150,07	124,00	91,12	16	424

#### 4.2.2 Αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης

Η αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης των ερωτημάτων και των παραγόντων, έχει μελετηθεί με χρήση της τιμής του κριτηρίου Cronbach's Alpha.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται ο αριθμός των ερωτημάτων, οι τιμές του κριτηρίου Cronbach's Alpha και του Cronbach's Alpha Based on Standardized Items. Από τον έλεγχο εσωτερικής αξιοπιστίας που διενεργήθηκε στο δείγμα της έρευνας για την κλίμακα μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων, διαφάνηκε ότι για τον παράγοντα Αποφυγή υπήρχε χαμηλή εσωτερική αξιοπιστία (Cronbach's alpha= 0,386). Όμοια για τον παράγοντα Κατευνασμός (Cronbach's alpha= 0,300), Μάχη (Cronbach's alpha= 0,476), Συμβιβασμός

(Cronbach's alpha= 0,584) και Λύση Προβλημάτων (Cronbach's alpha= 0,495) διαφάνηκε χαμηλή εσωτερική αξιοπιστία.

**Πίνακας 3:** Cronbach's Alpha για την αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης προσανατολισμού των συγκρούσεων στο δείγμα.

Παράγοντας	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items
Αποφυγή	5	0,386	0,400
Κατευνασμός	5	0,300	0,367
Μάχη	5	0,476	0,452
Συμβιβασμός	5	0,584	0,558
Λύση Προβλημάτων	5	0,495	0,561

#### 4.2.3 Κατασκευή παραγόντων και περιγραφικά στατιστικά της κλίμακας μέτρησης

Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί, παρουσιάζονται δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς των αντιλήψεων για τους παράγοντες που έχουν εξαχθεί από τις κλίμακες μέτρησης προσανατολισμού των συγκρούσεων.

Παρατηρείται ότι η μέση Αποφυγή ισούται με 1,70 (M.O.=1,70), γεγονός που υποδεικνύει χαμηλά επίπεδα Αποφυγής στους Διευθυντές. Οι μισοί ερωτηθέντες (Διάμεσος=1,60) είχαν Αποφυγή μικρότερη του 1,60. Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι ο μέσος Κατευνασμός ισούται με 2,93 (M.O.=2,93), το οποίο υποδεικνύει μέτρια επίπεδα Κατευνασμού. Οι μισοί ερωτηθέντες (Διάμεσος=3,00) είχαν Κατευνασμό μικρότερο του 3. Παρατηρείται ότι ο μέσος Κατευνασμός είναι 3, το οποίο δείχνει μέτρια προς ψηλά επίπεδα Κατευνασμού. Η μέση Μάχη ήταν 2,35 (M.O.=2,35), το οποίο δείχνει μέτρια επίπεδα Μάχης. Οι μισοί Διευθυντές (Διάμεσος=2,20) είχαν Μάχη μικρότερη του 2,20. Ο μέσος Συμβιβασμός ήταν 2,86 (M.O.=2,86), το οποίο δείχνει μέτρια προς ψηλά επίπεδα Συμβιβασμού. Οι μισοί Διευθυντές (Διάμεσος=2,80) είχαν Συμβιβασμό μικρότερο του 2,80. Η Λύση Προβλημάτων ήταν 3,60 (M.O.=3,60) που δείχνει ψηλά επίπεδα Λύσης Προβλημάτων. Οι μισοί Διευθυντές (Διάμεσος=3,60) είχαν Λύση Προβλημάτων μικρότερη του 3,60.

**Πίνακας 4:** Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς των αντιλήψεων για τους παράγοντες που έχουν εξαχθεί από τις κλίμακες μέτρησης των συγκρούσεων στο δείγμα

Παράγοντας	N	M.O.	Διάμεσος	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Αποφυγή	161	1,70	1,60	0,41	1,00	3,20
Κατευνασμός	161	2,93	3,00	0,39	1,80	4,00
Μάχη	161	2,35	2,20	0,40	1,60	3,40
Συμβιβασμός	161	2,86	2,80	0,46	1,40	4,00
Λύση Προβλημάτων	161	3,60	3,60	0,34	2,60	4,00

#### 4.2.6 Διαφορές των παραγόντων των τριών κλιμάκων μέτρησης ανάμεσα στις κατηγορίες του φύλου, της τοποθεσίας σχολείου και τις ηλικιακές κατηγορίες

Επειδή στην παρούσα έρευνα κάθε άτομο συμμετέχει μόνο σε μία ομάδα ο σχεδιασμός που ακολουθείται είναι αυτός των ανεξάρτητων δειγμάτων. Κατ' ακολουθίαν, θα χρησιμοποιηθεί το κριτήριο t, το οποίο είναι κατάλληλο για ανεξάρτητα δείγματα, ώστε να μελετηθούν διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές για κανέναν από τους παράγοντες των τριών εργαλείων μέτρησης ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Άρα, το φύλο δεν είναι σημαντικό να εξηγήσει τις συγκρούσεις.

**Πίνακας 5:** Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων, αυτο-αποτελεσματικότητας Διευθυντή Σχολείου και τρόπου έκφρασης θυμού, ανάμεσα σε άνδρες (n=51) και γυναίκες (n=110).

	Άντρας		Γυναίκα		t	d.f.	p
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Αποφυγή	1,65	0,36	1,72	0,44	-0,98	159,00	,328
Κατευνασμός	2,89	0,31	2,95	0,42	-1,06	127,32	,292
Μάχη	2,34	0,37	2,36	0,41	-0,28	159,00	,778
Συμβιβασμός	2,83	0,49	2,87	0,45	-0,56	159,00	,577
Λύση Προβλημάτων	3,62	0,29	3,59	0,36	0,43	159,00	,671

Το κριτήριο  $t$  για δύο ανεξάρτητα τμήματα χρησιμοποιήθηκε για ακόμη μια φορά, ώστε να μελετηθούν διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα σε Διευθυντές που εργάζονται σε σχολεία της πόλης ( $n=69$ ) και της υπαίθρου ( $n=92$ ).

Τα αποτελέσματα ελέγχου  $t$  για δύο ανεξάρτητα δείγματα, παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον Κατευνασμό ( $t(159) = -2,03, p=0,044$ ), ανάμεσα σε Διευθυντές που εργάζονται σε σχολεία της πόλης και της υπαίθρου. Οι Διευθυντές στα σχολεία της υπαίθρου, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερες μέσες τιμές για τον Κατευνασμό από τους Διευθυντές της πόλης.

**Πίνακας 6:** Έλεγχος  $t$  για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων, ανάμεσα σε Διευθυντές που εργάζονται σε σχολεία της πόλης ( $n=69$ ) και σε σχολεία της υπαίθρου ( $n=92$ ).

	Πόλη		Υπαίθρος		t	d.f.	p
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Αποφυγή	1,68	0,37	1,71	0,45	-0,53	159,00	,600
Κατευνασμός	2,86	0,40	2,98	0,38	-2,03	159,00	,044
Μάχη	2,30	0,37	2,39	0,41	-1,52	159,00	,131
Συμβιβασμός	2,78	0,47	2,92	0,45	-1,87	159,00	,063
Λύση Προβλημάτων	3,58	0,40	3,61	0,29	-0,58	120,08	,560

Για ακόμη μια φορά, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο  $t$  για δύο ανεξάρτητα τμήματα, ώστε να μελετηθούν διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα σε Διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 46 έως 55 ετών ( $n=119$ ) και Διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 56 ετών και άνω ( $n=40$ ). Αναφέρεται ότι δύο παρατηρήσεις, οι οποίες ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία των 36-45 ετών, δεν έχουν χρησιμοποιηθεί για τη συγκεκριμένη ανάλυση, αφού θα ήταν άστοχο να γίνει σύγκριση τόσο μικρής ομάδας.

Τα αποτελέσματα του εν λόγω ελέγχου  $t$  για δύο ανεξάρτητα δείγματα, παρουσιάζονται στον Πίνακα 7. Παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Αποφυγή ( $t(157) = -3,32, p=0,001$ ), όπου οι Διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 56 ετών και άνω παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη μέση Αποφυγή από αυτούς της ηλικιακής κατηγορίας 46 έως 55 ετών.

**Πίνακας 7:** Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα στις ηλικιακές διευθυντών από 46 έως 55 ετών (n=119) και 56 ετών και άνω (n=40).

	46-55		56 και άνω		t	d.f.	p
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Αποφυγή	1,63	0,38	1,88	0,45	-3,32	157,00	,001
Κατευνασμός	2,92	0,39	2,96	0,38	-0,52	157,00	,601
Μάχη	2,33	0,38	2,41	0,44	-1,10	157,00	,271
Συμβιβασμός	2,83	0,47	2,96	0,43	-1,53	157,00	,129
Λύση Προβλημάτων	3,58	0,35	3,67	0,28	-1,48	157,00	,140

#### 4.2.7 Διαφορές των παραγόντων της κλίμακας ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας ως Διευθυντές και του ανώτερου τίτλου σπουδών

Πιο κάτω, ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, αντίστοιχος του one-way between-groups ANOVA (ανάλυση διασποράς μονής κατεύθυνσης), χρησιμοποιήθηκε για να μελετήσει πιθανές διαφορές στους παράγοντες των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα σε τρεις κατηγορίες ετών υπηρεσίας ως Διευθυντές (1-3 έτη, 3-6 έτη και περισσότερα από 6 έτη). Η επιλογή του ελέγχου αυτού έγινε λόγω απουσίας κανονικής κατανομής και του σχετικά μικρού δείγματος σε μια υποκατηγορία της ανεξάρτητης μεταβλητής (3-6 έτη υπηρεσίας). Συγκεκριμένα, στη μελέτη αυτή λήφθηκαν παρατηρήσεις σε τρεις κατηγορίες ετών υπηρεσίας ως Διευθυντές, 1 έως 3 έτη (n=50), 3 έως 6 έτη (n=17) και άνω των 6 ετών (n=94).

Ο έλεγχος Kruskal Wallis, ο οποίος παρουσιάζεται στον Πίνακα 8, εισηγείται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη Λύση Προβλημάτων ( $H(2) = 7,052, p = 0,029 < 0,05$ ) ανάμεσα στις κατηγορίες ετών υπηρεσίας. Οι Διευθυντές με 1 έως 3 έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές, παρουσιάζουν σημαντικά μικρότερη μέση κατάταξη για τη Λύση Προβλημάτων (Mean Rank=66,93) από τις άλλες δύο κατηγορίες. Οι Διευθυντές με 3 έως 6 έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές έχουν μέση κατάταξη ίση με 82,79 και αυτοί με περισσότερα από 6 έτη έχουν μέση κατάταξη ίση με 88,16.

Όμοια, ο έλεγχος Kruskal Wallis, ο οποίος παρουσιάζεται στον Πίνακα 9, έχει χρησιμοποιηθεί για να μελετηθούν διαφορές των παραγόντων ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες ανώτερου τίτλου σπουδών των Διευθυντών. Η επιλογή του ελέγχου αυτού έγινε λόγω απουσίας κανονικής κατανομής και σχετικά μικρού δείγματος στις υποκατηγορίες Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ (n=5) και Διδακτορικό (n=6). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τους παράγοντες, ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες Ανώτερου Τίτλου Σπουδών των Διευθυντών, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

**Πίνακας 81:** Έλεγχος Kruskal Wallis, για διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα στις τρεις κατηγορίες ετών υπηρεσίας ως Διευθυντές.

	<b>Kruskal-Wallis H</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Αποφυγή	0,159	2	,924
Κατευνασμός	1,200	2	,549
Μάχη	3,119	2	,210
Συμβιβασμός	5,727	2	,057
Λύση Προβλημάτων	7,052	2	,029

**Πίνακας 9:** Έλεγχος Kruskal Wallis, για διαφορές των παραγόντων των κλιμάκων μέτρησης του προσανατολισμού των συγκρούσεων ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες ανώτερου τίτλου σπουδών.

	<b>Kruskal-Wallis H</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Αποφυγή	3,245	3	,355
Κατευνασμός	3,406	3	,333
Μάχη	6,826	3	,078
Συμβιβασμός	0,872	3	,832
Λύση Προβλημάτων	0,205	3	,977

## Κεφάλαιο 5: Συζήτηση συμπερασμάτων

Από την αναλυτική έκθεση των ευρημάτων της έρευνας, η οποία παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προέκυψε μια σειρά από διαπιστώσεις που συνθέτουν την εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι Διευθυντές των Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου επιλέγουν να διαχειριστούν τις ενδοσχολικές, διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η τοποθεσία του σχολείου εξηγεί μερικώς την επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων. Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι Διευθυντές των σχολείων της υπαίθρου προτιμούν περισσότερο τον Κατευνασμό σε σχέση με τους Διευθυντές των πόλεων. Επεξηγώντας, στα μικρά σχολεία οι Διευθυντές επενδύουν περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, παρά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Έρευνα, συγκρίνοντας τους τρεις τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων (Επιβολή, Αποφυγή, Συμβιβασμός) έχει δείξει ότι εκπαιδευτικοί που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στην Ελλάδα υιοθετούν τρόπους Συμβιβασμού και Αποφυγής στα μικρά σχολεία (Τέκος, 2009). Η πιο πάνω άποψη ενδυναμώνεται από τα ευρήματα έρευνας ότι οι Διευθυντές μικρών σχολείων, καταφεύγουν στην όχι και τόσο αποδεκτή λύση της Αποφυγής, μετατοπίζοντας τη σύγκρουση

ή δίνοντας προσωρινή λύση (Τσιπά and Αθανασούλα-Ρέππα, 2021). Ερμηνεύοντας τα ευρήματα, αναφέρεται ότι η πλειονότητα των ολιγοθέσιων Δημοτικών Σχολείων είναι μικρές εκπαιδευτικές ομάδες συνεργασίας στις οποίες επικρατούν η εγγύτητα και η εμπιστοσύνη στοιχεία που συμβάλλουν θετικά στην οργάνωση και στη συλλογικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Προηγούμενη έρευνα έρχεται σε αντίθεση με τα πιο πάνω συμπεράσματα, υποστηρίζοντας ότι δεν υπάρχουν διαφορές στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων (Henkin et al., 2000). Επεξηγώντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι υπηρετούντες στα ολιγοθέσια σχολεία δεν είναι τόσο σίγουροι για τις συμπεριφορές που πρέπει να αναπτυχθούν στην προσπάθεια επίλυσης των διενέξεων.

Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν παίζει κανέναν ρόλο στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων που συμβαίνουν στον χώρο του σχολείου. Η διατριβή της Χατζηδιάκου (2011), υποστηρίζει το συμπέρασμα της παρούσας έρευνας, αφού σε μια σύγκριση Ελληνίδων Διευθυντριών και Καναδέζων, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι οι Ελληνίδες βρίσκονταν σε ψηλότερα επίπεδα διαχείρισης με στόχο την ικανοποίηση του άλλου προσώπου (Κατευνασμός) σε σχέση με τις Καναδέζες.

Έρευνες έρχονται σε αντίθεση με το πιο πάνω εύρημα, υποστηρίζοντας ότι οι γυναίκες σε σχέση με τους άντρες, εμφανίζονται τόσο με αυξημένο συνεργατικό προσανατολισμό στη διαχείριση συγκρούσεων (Kilmann and Thomas, 2008), όσο και πιο ανταγωνιστικές. Τα ευρήματα συμφωνούν με έρευνες όπου έχουν εντοπίσει αυξημένη υιοθέτηση της Ενσωμάτωσης, της Αποφυγής και του Συμβιβασμού από μέρους των γυναικών (Rahim, 1983). Πιθανόν οι γυναίκες Διευθύντριες να υιοθετούν ρόλους και στάσεις στερεοτυπικά «ανδρικές» προκειμένου να εδραιωθούν στη Διεύθυνση του σχολείου τους.

Το συμπέρασμα ότι το φύλο του Διευθυντή δεν παίζει ρόλο στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία (Μητσαρά and Ιορδανίδη, 2015). Σύμφωνα με την έρευνα των Μητσαρά και Ιορδανίδη (2015), τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες προτιμούν την επιλογή της Επίλυσης Προβλήματος και λιγότερο του Συμβιβασμού και της Εξομάλυνσης.

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι Διευθύντριες καταφεύγουν στον Συμβιβασμό (Reynolds, 2002) και την Επίλυση Προβλήματος (Erichson, 1984). Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά Διευθυντές, προτιμούν να αποφεύγουν μια σύγκρουση σε σχέση με τους ηλικιακά μικρότερους Διευθυντές. Το συμπέρασμα αυτό φαίνεται λογικό και πιθανόν να εξηγείται λόγω της μεγάλης εμπειρίας που έχουν οι μεγαλύτεροι Διευθυντές, οι οποίοι προτιμούν να επιλέγουν ποιες εντάσεις θα διαχειριστούν.

Ο Balay (2007) επιβεβαιώνει ότι είναι πιθανότερο οι μεγάλης ηλικίας εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιούν στρατηγικές Επίλυσης Προβλήματος στις συγκρούσεις τους σε σχέση με τους νεότερους. Όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του ατόμου, τόσο λιγότερο ανταγωνιστικά ή με Επιβολή διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, ενώ οι νεότεροι σε ηλικία είναι πιθανότερο να



επιδείξουν συμπεριφορά ανταγωνιστική. Οι πιο έμπειροι Διευθυντές, έχουν δεξιότητες διαχείρισης εντάσεων και τις χρησιμοποιούν, κρατώντας το κλίμα του σχολείου θετικό.

Τα έτη υπηρεσίας του Διευθυντή φαίνεται να παίζουν ρόλο στην επιλογή της Λύσης Προβλημάτων. Κανένας άλλος τρόπος διαχείρισης δεν επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας που έχει κάποιος ως Διευθυντής, εκτός από τη Λύση Προβλημάτων. Επεξηγώντας το συγκεκριμένο συμπέρασμα, φαίνεται ότι όσο πιο έμπειροι είναι οι Διευθυντές, τόσο περισσότερες δεξιότητες επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, οργάνωσης και διοίκησης έχουν. Άρα, λοιπόν, φαίνεται ότι οι Διευθυντές με λίγα χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πιθανόν λόγω έλλειψης εμπειρίας, στρατηγικής ή από ανασφάλεια κάνουν ευκολότερες επιλογές διαχείρισης.

Το εύρημα ότι οι Διευθυντές, κατά τη διαχείριση συγκρούσεων προσανατολίζονται κυρίως στην επίλυση του προβλήματος, δημιουργεί αισιόδοξες προοπτικές. Η μεγάλη συχνότητα επιλογής της συγκεκριμένης στρατηγικής, δικαιολογείται από την υψηλή επιστημονική κατάρτιση που έχουν. Η επίλυση χρειάζεται δεξιότητες για συνεργασία, διάγνωση και διαμεσολάβηση του Διευθυντή, επανεξέταση εναλλακτικών, εντοπισμό αιτιών της σύγκρουσης και ξεκαθάρισμα παρεξηγήσεων. Η ικανοποίηση αμφοτέρων των εμπλεκόμενων μερών, οδηγεί σε μέγιστα δυνατά αποτελέσματα, προϋποθέτοντας επάρκεια χρόνου και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Επιβεβαιωτικές είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τη χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Έρευνα έχει δείξει ότι οι Διευθυντές των Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιούν τη Συνεργασία περισσότερο και λιγότερη την Αποφυγή (Παναγιώτου-Χαριλάου and Τσιάκκιρος, 2011).

Δεύτερη επιλογή των Διευθυντών για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι ο Κατευνασμός. Η συγκεκριμένη επιλογή φανερώνει χαμηλό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και ψηλό για τις σχέσεις. Τα συμφέροντα της άλλης πλευράς ικανοποιούνται. Η μεγάλη εμφάνιση της συγκεκριμένης επιλογής δικαιολογείται στην περίπτωση που ο Διευθυντής δε γνωρίζει καλά το ζήτημα ή όταν η άλλη πλευρά έχει δίκαιο και η έκβαση του ζητήματος είναι μείζονος σημασίας για αυτήν. Εξηγείται, επίσης, επειδή η διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι σημαντική για τους Διευθυντές ή όταν οι ίδιοι βρίσκονται σε αδύναμη διαπραγματευτική θέση.

Τρίτη επιλογή των Διευθυντών είναι ο Συμβιβασμός, με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τις σχέσεις, όσο και για το αποτέλεσμα της σύγκρουσης. Η συναλλαγή, η αμοιβαία παραίτηση από διεκδικήσεις στοχεύουν σε μια από κοινού άμεσα αποδεκτή λύση. Πιθανόν οι Διευθυντές να προτιμούν αυτή τη μέθοδο ως μέθοδο προστασίας.

Τέταρτη επιλογή, με μικρή διαφορά από τον Συμβιβασμό είναι η Μάχη αντικατοπτρίζοντας ψηλό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και χαμηλό για τις σχέσεις. Διαφαίνεται ο ανταγωνιστικός τύπος Διευθυντή, με έκδηλη συμπεριφορά τον εξαναγκασμό εκχώρησης δικαιωμάτων από τους άλλους. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι άτομα με θέση ευθύνης, συχνά χρησιμοποιούν την ισχύ που τους παρέχει η θέση, προκειμένου να επιβάλουν τη θέλησή τους στους εκπαιδευτικούς και απαιτούν την υποταγή τους. Το γεγονός εξηγείται για θέματα για τα οποία απαιτείται

γρήγορη απόφαση, όταν οι εκπαιδευτικοί που εμπλέκονται είναι άπειροι ή όταν επιδεικνύουν έντονες συμπεριφορές.

Σύμφωνα με έρευνα που συγκρίνει τις επιλογές Διευθυντών ανάμεσα σε τρία στυλ διαχείρισης της Αποφυγής, της Επιβολής και του Συμβιβασμού, οι Διευθυντές προτιμούν και υιοθετούν το στυλ του Συμβιβασμού, ακολούθως της Αποφυγής και σε λιγότερο βαθμό της Επιβολής (Τσιπά and Αθανασούλα-Ρέππα, 2021).

Οι Διευθυντές φαίνεται να μην αποφεύγουν τη σύγκρουση. Δεν αποκρύπτουν, ούτε καταστέλλουν το πρόβλημα. Φαίνεται λογικό το συμπέρασμα αυτό, καθώς η μετάθεση ευθυνών, η απόσυρση, η απομάκρυνση, η σκόπιμη αναβολή ή η επίπλαστη άγνοια ως προς την ύπαρξη της σύγκρουσης, δε συνάδουν με την αναμενόμενη συμπεριφορά στελέχους, καθώς υποδηλώνουν αδιαφορία με δυσλειτουργικές συνέπειες.

Οι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα ανήκουν στις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες ενώ ήταν γνωστό ότι τα ευρήματα της έρευνας επηρεάζονταν, δεν ήταν εύκολο να ελεγχθούν. Όμως, για την πρόληψη παρερμηνειών και για καλύτερη αξιολόγηση των συμπερασμάτων είναι σημαντικό να αναφερθούν. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα καταπατίστηκε με συγκρούσεις που συμβαίνουν ανάμεσα σε εκπαιδευτικό/κούς και τον Διευθυντή ή ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς τις οποίες διαχειρίζεται ο Διευθυντής, ενώ χρίζει έρευνας και το φαινόμενο των συγκρούσεων που συμβαίνουν ανάμεσα σε μαθητές, σε γονείς/κηδεμόνες των μαθητών με εκπαιδευτικούς ή τον Διευθυντή. Επίσης, δε μελετήθηκε η οπτική των εκπαιδευτικών γύρω από τα ζητήματα αυτά. Δεύτερος περιορισμός είναι ότι τα ευρήματα της έρευνας αφορούν στο δείγμα της έρευνας, το οποίο δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, παρά μόνο την απόδοση τάσεων που αφορούν την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, μελλοντικές έρευνες χρειάζεται να εστιάσουν σε δείγμα Διευθυντών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Καταλήγοντας, αναφέρεται ότι η παρούσα έρευνα αποτέλεσε προσπάθεια ενδυνάμωσης των ερευνών που ήδη έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν τη διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων από μέρος του Διευθυντή Σχολείου. Θεωρείται χρήσιμη και απαραίτητη γιατί ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων είναι εξαιρετικά σημαντικός για την ομαλή λειτουργία κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Algert, N.T., Yep, C.L.-H., Rogers, K.S., Stanley, C.A., 2021. *Conflict Management and Dialogue in Higher Education* (3<sup>rd</sup> edition). Charlotte NC: Information Age Publishing.
- Balay, R., 2006. Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/097282010500300103>
- Blake, R.R., Mouton, J.S., Louis B., Barnes, Larry E., Greiner, 1964. Breakthrough in organization development. Graduate School of Business Administration, *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.

- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict management and team effectiveness in China: The mediating role of justice. *Asia pacific journal of management*, 19(4), 557-572.
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective school management* (4<sup>th</sup> edition). London: Sage.
- Henkin, A.B., Cistone, P.J., Dee, J.R., (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Holton, B. & Holton, C., (1992). *The managers short course: A complete Course in Leadership Skills for the First-time manager*. New York: John Wiley and sons.
- Khan, K., Hussainy, S.K. & Iqbal, Y. (2017). Causes, effects, and remedies in conflict management. *The South East Asian Journal of Management*, 10(2), 152-172.
- Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (2008). *Thomas-kilmann conflict mode. TKI profile and Interpretie Report*, 1-11.
- Mahvar, T., Farahani, M.A., Aryankhesal, A. (2018). Conflict management strategies in coping with students' disruptive behaviors in the classroom: Systematized review. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism* 6(3), 102-114.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of communication* 3(1), 25-34.
- Pruitt, D.G. (1998). Social conflict, in: *The Handbook of Social Psychology*, Vols. 1-2, 4th Ed. McGraw-Hill, New York, NY, US, 470-503.
- Rahim, A., Bonoma, T.V., 1979. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports* 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M.A., 2017. Research Note Reducing Job Burnout Through Effective Conflict Management Strategy, in: *Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*. Routledge, pp. 201-212. New York: Routledge.
- Rahim, M.A., 1983. Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology* 109(2), 189-199.
- Reynolds, C., 2002. Changing gender scripts and moral dilemmas for women and men in education, 1940-1970. *Women and school leadership: International perspectives* 29-48. USA: State University of New York Press.
- Robbins, S., Judge, T., 2021. *Organizational Behavior* (updated 18<sup>th</sup> edition), ebook. Pearson.
- Saiti, A., 2015. Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Saitis, C., Saiti, A. (2018). Conflict Resolution and Complaint Management at School, in: *Initiation of Educators into Educational Management Secrets*. Springer, pp. 129-143.

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., 2012. Συγκρούσεις-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία. Στο: Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*, (σ.1-16). Αθήνα: Επίκεντρο.
- Ιορδανίδης, Γ., 2014. *Διαχείριση Συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Μητσαρά, Σ., Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση* 3, 57–96.
- Παναγιώτου-Χαριλάου, Α., Τσιάκκρος, Α., 2011. Η διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: ποιο στίλ υιοθετούν οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 52.
- Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2009). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, σ.199-217.
- Τσιπά, Σ. & Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2021). Διαχείριση Συγκρούσεων στα Ολοήμερα Ολιγοθέσια και Πολυθέσια Δημοτικά Σχολεία. *Επιστήμες Αγωγής* 2021, 51–72.