

**Διαχείριση και στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα - Ο ρόλος του Διευθυντή**

**Conflict management and resolution strategies between teachers in school - The role of the Headmistress**

Μαγδαληνή Γκιώνη, Διευθύντρια Γενικού Λυκείου Αγίων Θεοδώρων Κορινθίας, maggygkioni@gmail.com

Magdalini Gkioni Headmistress of General Lyceum of Agioi Theodoroi Corinthia, maggygkioni@gmail.com

**Abstract:** This paper studies the conflict management between teachers in the school context and the role of the school leader. The criticality of conflict management for the functioning and development of a school unit is highlighted. The important role of communication and interpersonal relationships between members of the school community in creating a positive school climate is emphasised. It has been observed that conflicts between teachers are an integral part of the school organisation and arise from different perceptions, values and attitudes, but can be dealt with in creative and constructive ways. In the following, the stages of conflict in a school organisation and the strategies for dealing with it are outlined, which need to be adapted to the context and characteristics of each specific situation. Finally, the role of the school leader in both conflict prevention and effective conflict management is highlighted, which includes encouraging teachers' autonomy and creativity.

**Keywords:** *conflict management, teachers, communication, school climate, principal's role.*

**Περίληψη:** Στην παρούσα εργασία μελετάτε η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό συγκείμενο και ο ρόλος που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης. Αναδεικνύεται η κρισιμότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων για τη λειτουργία και ανάπτυξη μιας σχολικής μονάδας. Τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας για τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Έχει παρατηρηθεί ότι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του σχολικού οργανισμού και αναδύονται από διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες και συμπεριφορές, όμως μπορούν να αντιμετωπιστούν με δημιουργικούς και εποικοδομητικούς τρόπους. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα στάδια των συγκρούσεων σε έναν σχολικό οργανισμό και οι στρατηγικές αντιμετώπισής τους που πρέπει να προσαρμοστούν στο πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά κάθε συγκεκριμένης κατάστασης. Τέλος, υπογραμμίζεται ο ρόλος του σχολικού ηγέτη τόσο στην πρόληψη όσο και στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, που περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της αυτονομίας και της δημιουργικότητας των εκπαιδευτικών.

**Λέξεις κλειδιά:** *διαχείριση συγκρούσεων, εκπαιδευτικοί, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, ρόλος διευθυντή.*

## Εισαγωγή

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός που αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων που εργάζονται και αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα σύνολο αξιών και κανόνων, προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί σκοποί και στόχοι. Καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία, ανάπτυξη και εξέλιξη μιας σχολικής μονάδας αποτελεί η επικοινωνία και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της (Slabu & Luru, 2020). Η παρούσα εργασία εστιάζει στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ εκπαιδευτικών και τον ρόλο που διαδραματίζει ο Διευθυντής στη διαχείρισή τους. Στο σχολικό περιβάλλον υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ Διεύθυνσης και εκπαιδευτικών, καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών, με συνέπεια να δημιουργούνται πολύ συχνά πολλών ειδών συγκρούσεις λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων, αξιών και πρότυπων συμπεριφορών (Karim, 2015).

Η σύγκρουση θεωρείται ως μια αρνητική κατάσταση και διαδικασία, καθώς συνήθως συνδέεται με αρνητικά συναισθήματα και αντιφάσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών και δημιουργείται λόγω των διαφόρων τριβών και αποκλίσεων στις απόψεις και τα ενδιαφέροντά τους. Κατά τη διάρκεια των συγκρουσιακών συμβάντων, παρατηρείται έλλειψη σαφούς καθορισμού των στόχων και δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης (Göksoy & Argon, 2016). Όταν όμως οι συγκρούσεις διαχειρίζονται με δημιουργικό τρόπο, δηλαδή με χρήση επικοινωνιακών διαδικασιών και προσεγγίσεων, μπορούν να μετατραπούν σε παραγωγικές εμπειρίες. Αυτό βοηθά στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος και στην ανάπτυξη του σχολείου. Η επίλυση των συγκρούσεων με επικοινωνιακό τρόπο μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού, να βελτιώσει την επικοινωνία και να προάγει την ανάπτυξη του σχολείου ως οργανισμού (Larasati & Raharja, 2020).

Αντίθετα, οι μη λειτουργικές ή μη επικοινωνιακές συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς έχουν αρνητική επίδραση τόσο στο σχολικό κλίμα και την κουλτούρα, όσο και στις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Foghang & Titanji, 2022). Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν αυτές οι συγκρούσεις με επικοινωνιακό τρόπο, προκειμένου να διατηρηθεί ένα θετικό και υγιές εκπαιδευτικό περιβάλλον.

### 1. Η επίδραση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού συλλόγου αποτελούν αναπόφευκτο μέρος της λειτουργίας του σχολικού οργανισμού και προκύπτουν από τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για διάφορα θέματα που εμφανίζονται καθημερινά, καθώς και από τους διάφορους πρακτικούς κανόνες που πρέπει να τηρούνται (Shanka & Thuo, 2017). Ωστόσο στη διαχείριση αυτών των συγκρούσεων κυρίαρχο ρόλο έχει ο σχολικός ηγέτης που είναι απαραίτητο να διαθέτει κατάλληλες δεξιότητες (Kanyip & Chioma, 2023· Kalagbor & Nnokam, 2015) που θα

προάγουν την ποιότητα των σχέσεων δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Aquino και συν., 2021).

Στο παραπάνω πλαίσιο οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση τόσο στο επίπεδο των σχέσεων εργασίας, όσο και στο επίπεδο του λειτουργικού περιβάλλοντος του σχολείου. Όταν οι συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται επαρκώς, μπορούν να προκαλέσουν διάχυτη ανασφάλεια, ένταση και καχυποψία μεταξύ των εκπαιδευτικών, με αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της σχολικής μονάδας επηρεάζοντας τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές (Göksoy & Argon, 2016· Larasati & Raharja, 2020). Για το λόγο αυτό χρειάζεται έγκαιρη διάγνωση της συγκρουσιακής κατάστασης, προκειμένου να αντιμετωπιστεί κατάλληλα, ώστε να μην επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στην εκπαιδευτική και μαθησιακή διαδικασία και γενικά στην εκπαιδευτική κοινότητα (Noordin, 2022). Για να αποφευχθούν αυτές οι επιπτώσεις, είναι σημαντικό να υπάρξει κατάλληλη διαχείριση των καταστάσεων, ενθαρρύνοντας την εποικοδομητική επικοινωνία και προάγοντας την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού.

## **2. Ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων**

Ο Διευθυντής παίζει ζωτικό ρόλο στη σωστή αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ο τρόπος που επιλέγει για να αντιμετωπίσει τέτοια φαινόμενα, καθώς και η χρήση της κατάλληλης μεθόδου για την επίλυσή τους, δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας και προάγει την αρμονική επικοινωνία εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Η προσέγγιση του Διευθυντή με βάση τη μετασχηματιστική ηγεσία προάγει την αυτονομία και τη δημιουργικότητα οδηγώντας στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την καινοτομία και ενισχύει την αίσθηση της κοινότητας, πράγματα που είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία του σχολικού οργανισμού (Marzuki & Lamruasa, 2020). Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι έχουν την ελευθερία να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν τις ιδέες τους, ενθαρρύνονται να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους και να αναζητήσουν νέους τρόπους βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτό μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στον ηγέτη τους και να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησής τους στον εργασιακό τους χώρο (Rarasati & Pramana, 2023).

Τα σύγχρονα σχολεία χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες, ικανούς να αντιμετωπίσουν τις ψυχολογικές εντάσεις, να ακούν και να ανταλλάσσουν απόψεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, να βρίσκουν λύσεις και να τις επιλύουν μέσω ενός συνεργατικού και ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος (Cioke & Goldsmith, 2014) συμβάλλοντας με αυτόν το τρόπο στην πρόοδο και στην εξέλιξη της εκπαιδευτικής μονάδας και των εκπαιδευτικών.

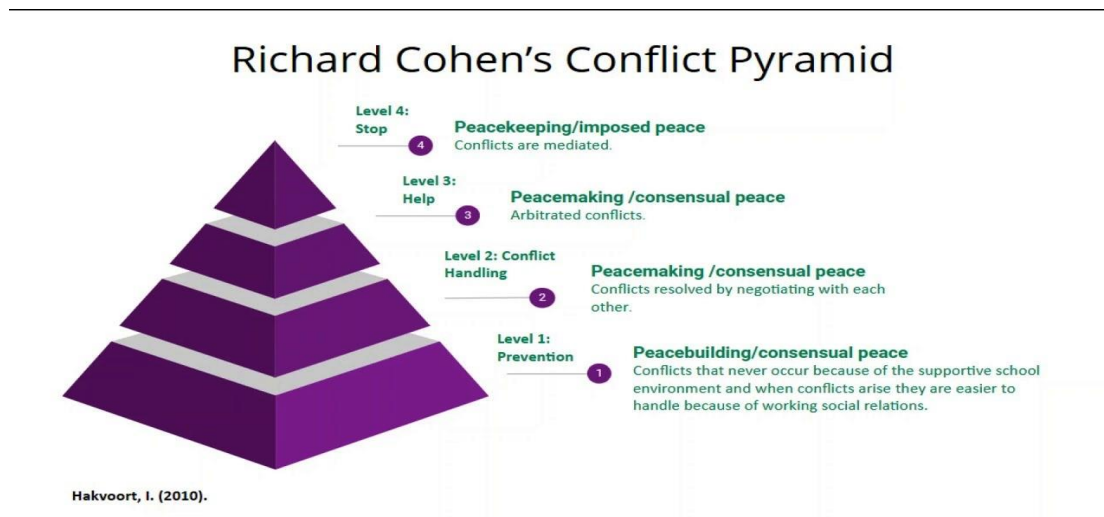
### 3. Στάδια διαχείρισης των συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της απόδοσης εργασίας και τη διατήρηση ενός αρμονικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (Abdul και συν., 2023).

Σύμφωνα με την πυραμίδα του Cohen (1995) τα στάδια διαχείρισης των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον είναι τέσσερα:

- Στη βάση της πυραμίδας είναι η πρόληψη που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ευνοϊκού σχολικού κλίματος, μέσω της ενίσχυσης της επικοινωνίας, της καλλιέργειας δεξιοτήτων, αξιών, αυτοπεποίθησης και ενσυναίσθησης.
- Κατόπιν ακολουθεί η διαχείρισή τους που επιτυγχάνεται με την τεχνική του διαλόγου και της διαπραγμάτευσης, επικεντρώνοντας στην αντιμετώπιση και την επίλυσή τους με εποικοδομητικό και συνεργατικό τρόπο.
- Στο τρίτο στάδιο βρίσκεται η διαμεσολάβηση, όπου έχουμε την παρέμβαση ενός τρίτου προσώπου του διαμεσολαβητή, ο οποίος αποκαθιστά την επικοινωνία ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.
- Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας υπάρχει η διαιτησία που είναι το στάδιο του τερματισμού των συγκρούσεων, μέσω της επιβολής από κάποιο τρίτο πρόσωπο ώστε να επέλθει η ειρήνη στις εργασιακές σχέσεις.

Σε όλα τα παραπάνω στάδια υπάρχει αλληλεξάρτηση με συνέπεια να μην μπορεί κάποιος να παραλειφθεί γιατί κάθε στάδιο αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων (Hakvoort, 2010).



Εικόνα 1: Πυραμίδα Cohen (Hakvoort, 2010)

Μία παρόμοια κατηγοριοποίηση των σταδίων διαχείρισης των συγκρούσεων σύμφωνα με τον Rahim (2002) που παρέχει μία επιπλέον προοπτική, είναι η διάγνωση, δηλαδή η αναγνώριση και ανάλυση του προβλήματος και στη συνέχεια η παρέμβαση η οποία διακρίνεται σε διαρθρωτική και διαδικαστική. Κατά τη διαρθρωτική παρέμβαση αλλάζει ο οργανωτικός σχεδιασμός με σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ενώ κατά τη διαδικαστική προσέγγιση αλλάζει η ένταση και το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης.

Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί μια πρόκληση που απαιτεί την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών ή και συνδυασμό τους ανάλογα με τη φύση και τις περιστάσεις κάθε συγκεκριμένης σύγκρουσης. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι κάθε σύγκρουση είναι μοναδική και απαιτεί ευελιξία, κρίση και την ικανότητα να προσαρμόζεται η προσέγγισή της για την επίτευξη εποικοδομητικών και βιώσιμων αποτελεσμάτων (Μαρμαρά, 2016· Souza και συν., 2023).

#### 4. Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Όσον αφορά τις στρατηγικές αντιμετώπισης της σύγκρουσης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες (Prenzel & Vancley, 2014) ανάλογα με τα αποτελέσματά τους:

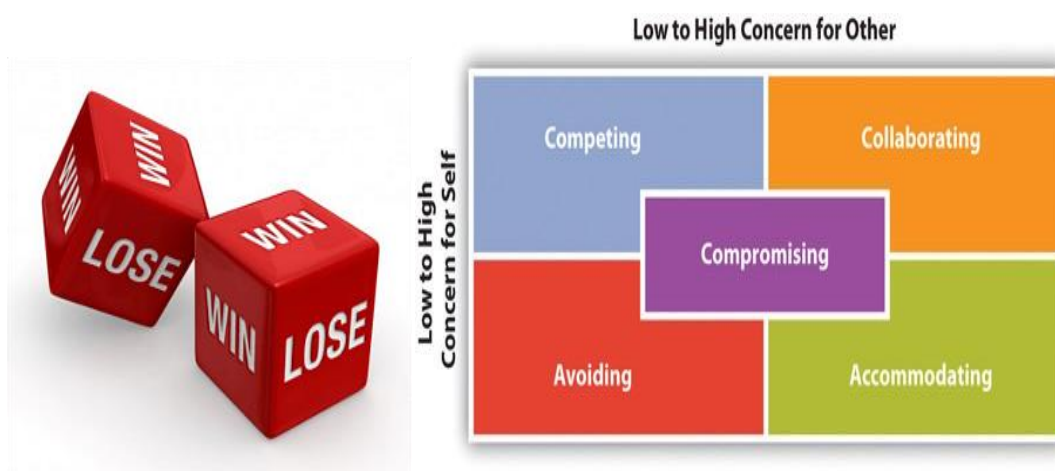
- **Win-Lose (Κερδίζω – Χάνεις):** όπου μία ομάδα κερδίζει ενώ η άλλη χάνει, δηλαδή υιοθετείται μια προσέγγιση όπου ο ένας εκπληρώνει τις ανάγκες ή τους στόχους του σε βάρος των αναγκών ή των στόχων του άλλου. Αυτό συμβαίνει επειδή η μία ή και οι δύο πλευρές αρνούνται να συμβιβαστούν και επιμένουν στις δικές τους θέσεις.
- **Lose-Lose (Χάνω - Χάνεις):** όπου και οι δύο ομάδες υποφέρουν και χάνουν σε σημαντικά θέματα, αν και μπορεί να υπάρχουν και κάποια κέρδη ή οφέλη σε άλλους τομείς. Γενικά όμως και οι δύο πλευρές καταλήγουν να βρίσκονται σε χειρότερη θέση από ότι όταν ήταν πριν τη διαμάχη και αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης συνεργασίας και επικοινωνίας.
- **Win-Win (Κερδίζω - Κερδίζεις):** όπου και οι δύο ομάδες επιτυγχάνουν τους στόχους τους και έχουν κέρδος από την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Θεωρείται η βέλτιστη λύση, καθώς επιτυγχάνεται ισορροπία και αμοιβαιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών και των στόχων των εμπλεκόμενων μελών.

Σύμφωνα με τον Rahim (2002) ο οποίος λαμβάνει υπόψη του την ανησυχία για τον εαυτό και την ανησυχία για τους άλλους, αποδίδει τα εξής πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων:

- **Ενσωμάτωση:** όπου οι αντιτιθέμενες πλευρές επικοινωνούν προκειμένου να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Εφαρμόζεται για να επιλυθούν σύνθετα ζητήματα, όμως χρειάζεται χρόνος και η συνεργασία από όλα τα μέλη.



- **Συγκατάβαση:** σύμφωνα με την οποία γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η ένταση των διαφωνιών ώστε να ικανοποιηθεί η μία πλευρά, δηλαδή η μία από τις δύο πλευρές θυσιάζει κάτι προκειμένου να επιτευχθεί μια αποδεκτή λύση.
- **Επιβολή (ή ανταγωνισμός):** όπου η μία πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση.
- **Αποφυγή:** κατά την οποία προωθείται η αναβολή και η αποφυγή της συζήτησης του προβλήματος με τα εμπλεκόμενα μέλη.
- **Συμβιβασμός:** όπου οι αντιτιθέμενες πλευρές διατηρούν τις διαφορές τους όμως αποδέχονται και οι δύο πλευρές μία λύση, μοιράζοντας τη διαφορά.



Εικόνα 2: Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον απαιτεί προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη την πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία των περιστάσεων. Η κατάλληλη μέθοδος πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά, λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά πρόσωπα, τις διαφορετικές προσεγγίσεις και ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, η ευαισθησία και η επίλυση των συγκρούσεων πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο πλαίσιο του κάθε σχολείου και στις ειδικές δυνατότητες και προκλήσεις που μπορεί να παρουσιάζει (Σαΐτης, 2014). Μέσω αυτής της προσαρμοσμένης προσέγγισης, οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί φορείς μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει την ανοικτή επικοινωνία, την αμοιβαία κατανόηση και την ανάπτυξη κοινών λύσεων για τις ενδεχόμενες συγκρούσεις.

## 5. Σκοπός της παρούσας μελέτης

Η παρούσα μελέτη είναι μια βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει ως στόχο να παρουσιάσει και να συζητήσει μέσα από τη σύγκριση και μελέτη τα αποτελέσματα ερευνών που επικεντρώνονται στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και το ρόλο που

καλείται να παίζει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, προκειμένου να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά, εφαρμόζοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τεχνικές. Επιπλέον, ενδιαφέρεται να εντοπίσει ερευνητικές περιοχές που θα μπορούσαν να διερευνηθούν περαιτέρω για το ρόλο του Διευθυντή στην πρόληψη και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό συγκείμενο.

Πιο αναλυτικά οι στόχοι είναι:

- Η κατανόηση των συνηθέστερων αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις.
- Η διερεύνηση των επιλεγόμενων στρατηγικών-τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών από τη Διεύθυνση του σχολείου.
- Ο ρόλος της επικοινωνίας, στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων αυτών.
- Ο καθοριστικός ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών για μία αποτελεσματική ηγεσία.

## 6. Μεθοδολογία συστηματικής ανασκόπησης

Η συστηματική ανασκόπηση αναφέρεται σε μια εκτενή προσέγγιση της βιβλιογραφίας σχετικά με ένα ερευνητικό θέμα με σκοπό τη σύνθεση των πληροφοριών και την κριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων πρωτογενών μελετών, το οποίο θα συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση του θέματος και στον εντοπισμό νέων ερευνητικών προοπτικών (Saini & Shlonsky, 2012).

Τα στάδια της συστηματικής ανασκόπησης είναι (Keller και συν., 2022):

- Η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων ή καθορισμός του θέματος.
- Ο καθορισμός κριτηρίων για την ένταξη και τον αποκλεισμό μιας μελέτης.
- Η διεξαγωγή μιας βιβλιογραφικής αναζήτησης.
- Η αξιολόγηση και επιλογή σχετικών μελετών.
- Η σύνθεση και καταγραφή των δεδομένων.

Εν κατακλείδι, γίνεται μια συνολική κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση του θέματος και να διαμορφωθούν νέες ερευνητικές κατευθύνσεις.

### 6.1 Στρατηγική αναζήτησης βιβλιογραφίας – Πηγές δεδομένων

Η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου - Μαΐου 2024 και περιελάμβανε αναζήτηση σε ηλεκτρονικές βιβλιογραφικές βάσεις (Google Scholar, Eric Education, Scopus, Jstor κ.α.) σε βάσεις πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και επιλεγμένους διαδικτυακούς τόπους όπως βάσεις διεθνών

εφημερίδων (IISTE, IJRSM, MDPI, SEAHIPAJ, JSSSH κ.α.). Για την αναζήτηση των ερευνών χρησιμοποιήσαμε ως λέξεις κλειδιά τους όρους: effective administration, effects of school principals, conflict management styles and strategies between principals and teachers, teachers' satisfaction, conflicts in schools, resolutions improving schools effectiveness, leadership role of the principal. Επιπλέον η αναζήτηση βασίστηκε σε σχετική βιβλιογραφία επιλεγμένων άρθρων και άλλων εργασιών, με σκοπό να επιτευχθεί ευρύτερη κάλυψη του θέματος και να περιοριστούν πιθανά σφάλματα και παραλείψεις.

## 6.2 Κριτήρια ένταξης – αποκλεισμού ερευνών

Από την ανασκόπηση αποκλείσαμε:

- α) έρευνες που αφορούσαν τη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ μαθητών,
- β) μελέτες που διερευνούσαν τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών,
- γ) έρευνες που μελετούσαν τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων και
- δ) έρευνες που απευθύνονταν μόνο σε Διευθυντές ή το δείγμα ήταν πολύ μικρό.

Αντίθετα, εντάξαμε έρευνες που το δείγμα αποτελούνταν από εκπαιδευτικούς ή εκπαιδευτικούς και Διευθυντές, στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, οι οποίες δημοσιεύτηκαν την τελευταία δεκαετία και διερευνούσαν τις πηγές των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, την επιλογή των επιλεγόμενων στρατηγικών διαχείρισης και το ρόλο που διαδραματίζει ο Διευθυντής σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

## 7. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανασκόπησης

### 7.1 Περιγραφικά στοιχεία των ερευνών της ανασκόπησης

Με βάση τα κριτήρια αποκλεισμού, καταλήξαμε σε 11 έρευνες που προέρχονται από διάφορες χώρες και αποτελούν δημοσιευμένα άρθρα σε περιοδικά. Από τις έρευνες αυτές, μία έχει διεξαχθεί στην Ελλάδα, δύο στην Τουρκία, τρεις στη Νιγηρία, μία στην Κένυα, μία στο Καμερούν, μία στην Αιθιοπία, μία στην Ιορδανία και μία στις Φιλιππίνες (Πίνακας 1). Όλες οι έρευνες είναι ποσοτικές εκτός από μία που είναι ποιοτική και δύο που συνδυάζουν την ποσοτική και την ποιοτική μεθοδολογία και έχουν πραγματοποιηθεί από το 2016 ως το 2023. Στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στη Νιγηρία δεν αναφέρεται το φύλο, η ηλικία και τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, ενώ στις υπόλοιπες αναφέρονται κανονικά.

Στην παρούσα ενότητα αναφερόμαστε αναλυτικά σε εκείνες τις μελέτες που μελετούσαν τα αίτια των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον, την αποτελεσματικότητα των επιλεγόμενων στρατηγικών διαχείρισής τους, καθώς και τον καθοριστικό ρόλο του σχολικού ηγέτη.



Παρακάτω παρατίθεται ο **Πίνακας 1** με τα στοιχεία των ερευνών της ανασκόπησης.

**Πίνακας 1**

*Στοιχεία των ερευνών της ανασκόπησης*

<i>Ερευνητές</i>	<i>Έτος</i>	<i>Είδος έρευνας</i>	<i>Χώρα διεξαγωγής</i>	<i>Πηγή πληροφοριών</i>	<i>Αριθμός συμμετεχόντων</i>	<i>Ηλικία/Έτη υπηρεσίας</i>	<i>Φύλο συμμετεχόντων</i>
<i>Halaman M. R. R. E.</i>	2023	Ποσοτική	Φιλιππίνες	Δάσκαλοι	129 Δάσκαλοι	Ηλικία 20-60 Έτη υπηρεσίας <5 ως >21	Άντρες/γυναίκες
<i>Edo, B. L. &amp; Omunakwe, C.</i>	2021	Ποσοτική	Νιγηρία	Διευθυντές & Εκπαιδευτικοί	51 Διευθυντές & 420 εκπαιδευτικοί	Δεν αναφέρεται	Δεν αναφέρεται
<i>Alabu P. F., Kembo J. &amp; Otara A.</i>	2020	Ποσοτική	Κένυα	Διευθυντές & Εκπαιδευτικοί	319 εκπαιδευτικοί & 29 διευθυντές	Ηλικία 20-60 Έτη υπηρεσίας από 1 ως ≥16	Άντρες/γυναίκες
<i>Maforche T. P., Ebontane N. P., Ekoka M. A.</i>	2020	Ποσοτική & ποιοτική	Καμερούν	Διευθυντές & Εκπαιδευτικοί	372 εκπαιδευτικοί-Ερωτηματολόγιο 40 Διευθυντές-οδηγός συνέντευξης	Ηλικία από 21 ως ≥51 Έτη υπηρεσίας από 1 ως ≥21	Άντρες/γυναίκες
<i>Ugwu, Emegini, Okeke-James, Igbokwe &amp; Oparaji</i>	2020	Ποσοτική	Νιγηρία	Εκπαιδευτικοί	286 εκπαιδευτικοί	Δεν αναφέρεται	Δεν αναφέρεται
<i>Chandolia E. &amp; Anastasiou S.</i>	2020	Ποσοτική	Ελλάδα	Εκπαιδευτικοί	128 εκπαιδευτικοί	Ηλικία ≤30 ως και >50 Έτη υπηρεσίας ≤5 ως >25	Άντρες/γυναίκες
<i>Arop, F. O., Owan, V. J. &amp; Ekprang, M. A.</i>	2018	Ποσοτική	Νιγηρία	Εκπαιδευτικοί	464 εκπαιδευτικοί	Δεν αναφέρεται	Δεν αναφέρεται
<i>Shanka, E. B., &amp; Thuo, M.</i>	2017		Αιθιοπία	Διευθυντές, Υποδιευθυντές, Εκπαιδευτικοί, Επικεφαλής μονάδων &	Ποσοτική: 146 εκπαιδευτικοί & 50 επικεφαλής τμημάτων Ποιοτική: Συνέντευξη 10 διευθυντές, 10 υποδιευθυντές, 20 επικεφαλής		Άντρες/γυναίκες

		Ποσοτική & ποιοτική		μέλη συλλόγων γονέων και εκπαιδευτικών	μονάδων & 30 μέλη συλλόγου γονέων & εκπαιδευτικών	Έτη υπηρεσίας από 1 ως $\geq 21$	
<b>Jubran A. M.</b>	2017	Ποσοτική	Ιορδανία	Εκπαιδευτικοί	123 εκπαιδευτικοί	Έτη υπηρεσίας <5 ως >10	Άντρες/γυναίκες
<b>Uzum, T. &amp; A. Ayic.</b>	2017	Ποσοτική	Τουρκία	Δάσκαλοι	245 Δάσκαλοι	Έτη υπηρεσίας από 1 ως $\geq 16$	Άντρες/γυναίκες
<b>Göksöy S. &amp; Argon T.</b>	2016	Ποιοτική	Τουρκία	Εκπαιδευτικοί	57 εκπαιδευτικοί	Έτη υπηρεσίας <10 ως και 20	Άντρες/γυναίκες
<b>Συνολικά</b>	2016-2023	Ποσοτική: 8 Ποιοτική: 1 Ποσοτική & Ποιοτική: 2	Διεθνείς Χώρες	Εκπαιδευτικοί Δάσκαλοι Διευθυντές, Υποδιευθυντές Επικεφαλείς Μέλη Συλλόγου γονέων & εκπαιδευτικών	Εκπαιδευτικοί: 2689 Διευθυντές-Υποδιευθυντές-Επικεφαλείς: 160 Μέλη Συλλόγου γονέων & εκπαιδευτικών: 30	Έτη υπηρεσίας από 1 ως $\geq 25$ Ηλικία: 20-60	Άντρες/γυναίκες

Συνολικά, στις έρευνες που μελετήσαμε, συμμετείχαν 2689 εκπαιδευτικοί, 160 Διευθυντές, Υποδιευθυντές και Επικεφαλείς τμημάτων, καθώς και 30 μέλη Συλλόγου γονέων και εκπαιδευτικών. Σε 4 έρευνες από αυτές, οι φορείς πληροφόρησης είναι εκπαιδευτικοί, Διευθυντές-Υποδιευθυντές και μέλη Συλλόγου γονέων και εκπαιδευτικών, ενώ στις υπόλοιπες 7 οι φορείς πληροφόρησης είναι εκπαιδευτικοί ή δάσκαλοι (Πίνακας 1).

Στις ποσοτικές έρευνες της ανασκόπησης έγινε χρήση των εξής εργαλείων:

- ✚ Περιγραφικός σχεδιασμός έρευνας για τη λήψη πληροφοριών.
- ✚ Το ερωτηματολόγιο «The Communication Competence Scale» που αναπτύχθηκε από τον Wiemann (1977).
- ✚ Το ερωτηματολόγιο «The Rahim Organizational Conflict Inventory-II» που αναπτύχθηκε από τον Rahim (1983), ή με τροποποίηση και προσαρμογή του από τους ερευνητές.
- ✚ Ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν από τους ίδιους τους ερευνητές και επικυρώθηκαν ως προς την εγκυρότητα τους από ειδικούς.
- ✚ Παραγοντικός ερευνητικός σχεδιασμός, που χρησιμοποιείται συχνά από τους επιστήμονες προκειμένου να κατανοήσουν την επίδραση δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια ενιαία εξαρτημένη μεταβλητή (Cheng, 2016).
- ✚ Ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για εκπαιδευτικούς και αποτελούνταν τόσο από ερωτήσεις κλειστού όσο και από λίγες ανοιχτές ερωτήσεις.

Αντίστοιχα στις ποιοτικές έρευνες χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, οδηγοί συνέντευξης και ημιδομημένα έντυπα συνέντευξης με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου.

## 7.2 Βασικά ευρήματα των ερευνών της ανασκόπησης

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Chandolia και Anastasiou (2020) εξετάστηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με τον τρόπο που οι Διευθυντές αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις στα σχολεία, καθώς και τα αίτια και τις επιπτώσεις αυτών των συγκρούσεων. Το δείγμα ήταν 128 εκπαιδευτικοί από 12 τυχαία επιλεγμένα σχολεία της Άρτας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συγκρούσεις είναι συνηθισμένο φαινόμενο στα σχολεία και οι πηγές τους συνήθως οφείλονται σε διαπροσωπικές σχέσεις, οργανωτική αδυναμία, κακή επικοινωνία, περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων, καθώς και το στύλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τους Διευθυντές. Οι πιο αποτελεσματικές διαχειριστικές πρακτικές που προκύπτουν είναι ο συμβιβασμός και η συνεργασία, οι οποίες συντελούν στη δημιουργία ενός εποικοδομητικού και αποτελεσματικού περιβάλλοντος. Αντίθετα, η μέθοδος της αποφυγής θεωρείται λιγότερο αποτελεσματική και έχει ανεπιθύμητες επιπτώσεις στη λειτουργία του σχολείου και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος. Τέλος, παρατηρείται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία προς την αλλαγή και υποστηρίζει τις συγκρουόμενες ομάδες για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ο Ugwu και οι συνεργάτες του (2020) διεξήγαγαν έρευνα σε δημόσια σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Νιγηρία, σε δείγμα 286 εκπαιδευτικών προκειμένου να μελετήσουν την επίδραση των συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Κύρια συμπεράσματα της μελέτης είναι ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν από διαφωνίες μεταξύ ατόμων λόγω διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων και αναγκών. Σύμφωνα με την έρευνα οι εμπλεκόμενοι στις συγκρούσεις εμφανίζουν μειωμένη εργασιακή απόδοση, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα της εργασίας με αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Ωστόσο, αναδεικνύεται η σημασία των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Τέλος, τονίζεται ότι η διαπραγμάτευση, η συνεργασία, η ανταμοιβή και ο συμβιβασμός αποτελούν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Επιπρόσθετα, η μελέτη των ερευνητών Edo και Omunakwe (2021) που διεξήχθη και αυτή στη Νιγηρία σε δείγμα 51 Διευθυντών και 420 εκπαιδευτικών και επικεντρώθηκε στις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων των Διευθυντών για την αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων, αποκάλυψε ότι οι Διευθυντές των σχολείων θα πρέπει να προσδιορίσουν τις πραγματικές αιτίες και τη φύση της σύγκρουσης, πριν εφαρμόσουν τις διαθέσιμες τεχνικές, στρατηγικές και μεθόδους διαχείρισης. Πιο κατάλληλη θεωρήθηκε η στρατηγική αποφυγής που οδηγεί σε μείωση της έντασης, όπως και η στρατηγική προσαρμογής είναι πιθανό να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Από την άλλη μεριά, η μελέτη της Alabu και των συνεργατών της (2020) που πραγματοποιήθηκε στην Κένυα αναδεικνύει ότι η χρήση της τεχνικής ενσωμάτωσης από τους Διευθυντές είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση

των εκπαιδευτικών, ακολουθούμενη από την υποχρέωση και την κυριαρχία, ενώ η τεχνική αποφυγής είχε τη μικρότερη επίδραση.

Στον ίδιο άξονα βρίσκονται και τα ευρήματα της έρευνας των Uzun και Ayic (2017) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 245 δασκάλων στην Τουρκία, όπου παρατηρήθηκε ότι υπάρχει σημαντική χρήση της συνεργατικής τεχνικής στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ η χρήση της τεχνικής της αποφυγής είναι μέτρια και η χρήση της τεχνικής της επιβολής ή κυριαρχίας είναι ελάχιστη. Είναι αξιοσημείωτο το συμπέρασμα της μελέτης, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων.

Στο παραπάνω πλαίσιο ο Jubran (2017) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε δείγμα 123 εκπαιδευτικών στην Ιορδανία κατέληξε ότι η σχολική Διοίκηση-Διεύθυνση ήταν το κύριο αίτιο των συγκρούσεων, ενώ οι συγκρούσεις που είχαν προσωπικά αίτια ήταν σπάνιες. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η τεχνική συνεργασίας θεωρήθηκε η καλύτερη λύση για την επίλυση των συγκρούσεων και τη διευθέτηση των ζητημάτων, ενώ η τεχνική της αποφυγής δε φάνηκε να έχει τα ίδια θετικά αποτελέσματα.

Αναφορικά με τη μελέτη των Shanka και Thuo (2017) σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Αιθιοπία σε εκπαιδευτικούς και Διευθυντές, διαπιστώθηκε ότι οι αιτίες των συγκρούσεων σχετίζονται τόσο με θεσμικά θέματα, όπως η έλλειψη ή η ανισότητα στην κατανομή πόρων και η έλλειψη υλικοτεχνικών δομών, όσο και με εργασιακά ζητήματα, όπως η χαμηλή απόδοση, ο φόρτος εργασίας και οι διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επίσης, εμφανίζεται σχέση με την ηγεσία και συγκεκριμένα με την κακή εφαρμογή των κανόνων, την ανεπαρκή επικοινωνία με το προσωπικό και την ευνοϊκή μεταχείριση κάποιων εκπαιδευτικών, καθώς και την έλλειψη ηγετικών δεξιοτήτων. Οι ερευνητές συμπέραναν ότι ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται τις πηγές των συγκρούσεων και να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας και τη στρατηγική επίλυσης ανάλογα με τις συνθήκες. Ανάμεσα στις στρατηγικές διαχείρισης περιλαμβάνονται οι συζητήσεις, ο συμβιβασμός και η αποφυγή. Επιπλέον, ο Διευθυντής οφείλει να παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες ανάπτυξης, να τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων, να τους επιβραβεύει, ώστε να κατανοήσουν την ευθύνη τους για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα των Göksoy και Argon (2016) στην Τουρκία, που συμμετείχαν 57 εκπαιδευτικοί, οι συγκρούσεις στον εκπαιδευτικό χώρο πηγάζουν από τη διαμόρφωση ομάδων με διαφορετικές απόψεις και ιδεολογίες, από αντικρουόμενες προσδοκίες και προκαταλήψεις. Τα αρνητικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν αρνητικά συναισθήματα όπως θυμό, έλλειψη επικοινωνίας, ανασφάλεια και δυσαρέσκεια, μείωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Ωστόσο, οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικά αποτελέσματα, όπως ανάπτυξη νέων ιδεών και μεθόδων, βελτίωση της επικοινωνίας και δημιουργία ενός δημοκρατικού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν κυρίως αρνητικά συναισθήματα όπως απογοήτευση, άγχος και ένταση, που οδηγούν σε μείωση της απόδοσής τους και προβλήματα στην επικοινωνία.

Από την έρευνα του Agor και των συνεργατών του (2018) προέκυψε ότι οι τρεις κύριες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων που έχουν σημαντική θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, είναι η προώθηση του διαλόγου, η δημιουργία αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και η επίτευξη εξομάλυνσης. Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο διάλογος φαίνεται να είχε τη μεγαλύτερη επίδραση και ακολουθεί η αποτελεσματική επικοινωνία και η εξομάλυνση.

Μία άλλη πρόσφατη έρευνα της Halaman (2023) στις Φιλιππίνες αναφορικά με τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, όπου συμμετείχαν 129 εκπαιδευτικοί ανέδειξε ότι οι Διευθυντές χρησιμοποιούν συχνά διάφορα στυλ, με το συνεργατικό να ξεχωρίζει ως το πλέον δημοφιλές, ενώ ακολουθεί η χρήση των στυλ του συμβιβασμού και ανταγωνισμού. Οι συγκρούσεις στο σχολείο συχνά δημιουργούνται κατά τη λήψη αποφάσεων, λόγω διαφορετικών στόχων ή αντιλήψεων ή απόψεων και κακής επικοινωνίας. Ως αποτέλεσμα, προτάθηκε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης των Διευθυντών ώστε να ενισχυθούν οι σχετικές δεξιότητες διαχείρισης των συγκρούσεων και να είναι ικανοί να τις αντιμετωπίσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και επίπεδα.

Τέλος, η μελέτη της Maforche και των συνεργατών της (2020) αποκάλυψε την κρίσιμη σημασία των δεξιοτήτων επικοινωνίας και καθοδήγησης των Διευθυντών στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Πολλοί από τους Διευθυντές που συμμετείχαν στη μελέτη επισήμαναν ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας συμβάλλουν στη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων και την καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών, εμποδίζουν την παρεξήγηση, προάγουν τον αποτελεσματικό διάλογο και διασφαλίζουν τη χρήση κατάλληλων προσεγγίσεων. Επιπλέον, οι δεξιότητες καθοδήγησης επιτρέπουν στους Διευθυντές να καθοδηγούν επιτυχώς τους εκπαιδευτικούς τους, με πολλούς από αυτούς να υποστηρίζουν ότι σέβονται τον Διευθυντή όταν διαθέτει καλές δεξιότητες καθοδήγησης.

## 8. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω ευρήματα είναι προφανές ότι οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες. Οι κύριες αιτίες περιλαμβάνουν τις άτυπες ομάδες, τις προσωπικές διαφορές, τους διαφορετικούς στόχους και την έλλειψη επικοινωνίας (Göksoy & Argon, 2016). Η έλλειψη αρμονικού περιβάλλοντος λόγω των συγκρούσεων έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό, όπως τη δημιουργία αισθήματος άγχους και κόπωσης, μείωση της παραγωγικότητας (Göksoy & Argon, 2016) και αναταραχή στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ η διάθεση για συνεργασία μειώνεται (Μαυρογεώργου, 2021). Στις παραπάνω έρευνες οι μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων επικεντρώνονται κυρίως στην τεχνική συνεργασίας και συμβιβασμού και λιγότερο της αποφυγής, επιβολής ή κυριαρχίας, για να περιοριστεί η εμφάνισή τους και να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο ρόλος του Διευθυντή είναι πολυδιάστατος και περιλαμβάνει τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και τη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο οι Διευθυντές



να υποστηριχθούν και να εκπαιδευτούν μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που μπορεί να παρουσιαστούν (Halaman, 2023) με ταυτόχρονη αξιολόγησή τους. Η επιμόρφωση προσφέρει στο σχολικό ηγέτη τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσει τις πολλαπλές πτυχές του έργου του στη σχολική μονάδα και να διασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία της.

Επιπρόσθετα, η καλλιέργεια μιας συνεργατικής κουλτούρας, η προώθηση της ενσυναίσθησης και η αποδοχή της διαφορετικότητας είναι θεμελιώδεις πτυχές για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση στην ορθή επικοινωνία και στην επίλυση των συγκρούσεων αποτελεί κλειδί για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στον οργανισμό, όπως και η εφαρμογή κατάλληλων προσεγγίσεων, με τις δεξιότητες καθοδήγησης των Διευθυντών να παίζουν καθοριστικό ρόλο (Maforche και συν., 2020). Είναι σημαντικό οι σχολικοί ηγέτες να αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις και να εντοπίζουν τις αιτίες τους, υιοθετώντας κατάλληλες μεθόδους αντιμετώπισής τους και ενισχύοντας την ανάπτυξη ενός υγιούς και αποδοτικού οργανισμού (Shanka & Thuo, 2017).

Στο παραπάνω πλαίσιο, η ισονομία και η δημιουργία ενός δημοκρατικού κλίματος είναι σημαντικές για την πρόληψη συγκρούσεων, όπως και η εμπειρία και οι δεξιότητες στη συνεργασία, είναι ουσιώδεις για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των πιθανών συγκρούσεων που ενδέχεται να προκύψουν. Μέσα από την προώθηση αυτών των αρχών και των δεξιοτήτων, οι Διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ανοιχτό, δίκαιο και συνεργατικό, μειώνοντας τον κίνδυνο εμφάνισης συγκρούσεων και προωθώντας την αποδοτικότητα και την ευημερία των μελών του οργανισμού. Η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι κρίσιμη για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που θα δημιουργηθούν (Uzun & Ayic, 2017).

Ένας άλλος θετικός παράγοντας είναι η λήψη συλλογικών αποφάσεων για τα σχολικά θέματα επειδή προάγει την αίσθηση συνεργασίας και συμμετοχής, αλλά και η βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι ουσιαστική για την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Μια πρόταση για τη βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών είναι η στελέχωση των σχολείων με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους, οι οποίοι θα παρέχουν υποστήριξη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη μέσω της καλλιέργειας των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων. Μέσω αυτής της προσέγγισης, μπορεί να ενισχυθεί η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, προωθώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη και την επιτυχία του σχολείου.

Εν κατακλείδι, κρίνεται σκόπιμο να γίνουν περαιτέρω έρευνες για τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος με επεκτάσεις, όπως η εξέταση των τρόπων πρόληψης, των συνεπειών και των βαθύτερων αιτιών των συγκρούσεων σε εκπαιδευτικούς και Διευθυντές. Στο παραπάνω πλαίσιο είναι και η διερεύνηση των περιπτώσεων δημιουργικής αξιοποίησης των συγκρούσεων και οι προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν προκειμένου να επιτευχθεί. Η ανίχνευση της επίδρασης της ενσυναίσθησης και των δεξιοτήτων επικοινωνίας στην αντιμετώπιση των



συγκρούσεων είναι ένα πεδίο που χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση. Επίσης, θα μπορούσαν να διεξαχθούν μελέτες που εστιάζουν στις συγκρούσεις που προκύπτουν λόγω της πολυπολιτισμικής ποικιλομορφίας στα σχολεία και τον ρόλο του Διευθυντή στη διαχείρισή τους, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων και των καλύτερων πρακτικών.

Συνολικά, όλα αυτά θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη μιας καλύτερης κατανόησης των διαδικασιών, των μοντέλων και των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση αυτών των συγκρούσεων για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων για τους μαθητές.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παράθεση των **Πινάκων 2.1 και 2.2** της συνοπτικής παρουσίασης των ευρημάτων των ερευνών ανασκόπησης.

**Πίνακας 2.1**

*Συνοπτική Παρουσίαση Ευρημάτων των ερευνών*

<i>Ερευνητές</i>	<i>Αιτίες συγκρούσεων</i>	<i>Στυλ Διαχείρισης συγκρούσεων</i>	<i>Ρόλος Διευθυντή</i>	<i>Παρατηρήσεις</i>
<i>Halaman M. R. R. E.</i>	Κατά τη λήψη αποφάσεων, λόγω διαφορετικών στόχων ή αντιλήψεων ή απόψεων και κακής επικοινωνίας.	Πιο δημοφιλές το συνεργατικό στυλ, μετά ο συμβιβασμός και ο ανταγωνισμός.	Ενίσχυση δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων, ίση κατανομή καθηκόντων, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και σαφήνεια.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πρόγραμμα επιμόρφωσης.</li> <li>➤ Εμπειρία και γνώση.</li> </ul>
<i>Edo, B. L. &amp; Omunakwe, C.</i>	Δεν αναφέρεται.	Πιο κατάλληλες η στρατηγική αποφυγής και προσαρμογής.	Οι Διευθυντές θα πρέπει να προσδιορίσουν τις πραγματικές αιτίες και τη φύση της σύγκρουσης.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η κατανόηση μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης.</li> <li>➤ Σύσταση χρήσης στρατηγικής win-win.</li> </ul>
<i>Alabu I P. F., Kembo J. &amp; Otara A.</i>	Οι συγκρούσεις συμβαίνουν όταν ορισμένα άτομα ή ομάδες δεν βλέπουν άλλο τρόπο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους ή όταν χρειάζονται κατανόηση, σεβασμό και εκτίμηση των αναγκών τους.	Η τεχνική ενσωμάτωσης είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ακολουθεί η υποχρέωση και η κυριαρχία, ενώ η τεχνική αποφυγής είχε τη μικρότερη επίδραση.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι Διευθυντές θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του προσωπικού μέσω της συνεργασίας και της ενεργητικής ακρόασης.</li> <li>➤ Μεγάλο ρόλο παίζει η εμπειρία στη διαχείριση των συγκρούσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι Διευθυντές αναγνωρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί παραιτούνται από κάποιες απαιτήσεις τους για να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων.</li> <li>➤ Επίσημες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, εκτός από τα σεμινάρια και τα εργαστήρια που διοργανώνονται για τους Διευθυντές.</li> </ul>
<i>Maforche T. P., Ebontane N. P., Ekoka M. A.</i>	Κακή επικοινωνία.	Διάλογος, καθοδήγηση. Ακολουθεί η τεχνική συνεργασίας, προσαρμογής, η διαμεσολάβηση και ο συμβιβασμός. Πολύ λίγη χρήση της τεχνικής αποφυγής και επιβολής.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δεξιότητες επικοινωνίας και καθοδήγησης.</li> <li>➤ Καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η επικοινωνία ένα αποτελεσματικό μέσο επίλυσης συγκρούσεων.</li> </ul>
<i>Ugwu, Emegini, Okeke-James, Igbokwe &amp; Oparaji</i>	Διαφωνίες μεταξύ ατόμων λόγω διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων και αναγκών. Συγκρούσεις ρόλων, ασάφεια ρόλων.	Πιο αποτελεσματικές η διαπραγμάτευση, η συνεργασία, η ανταμοιβή και ο συμβιβασμός.	Η διαχείριση των συγκρούσεων από τους Διευθυντές επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μειωμένη εργασιακή απόδοση, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα της εργασίας έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό.</li> </ul>

<b>Chandolia E. &amp; Anastasiou S.</b>	Διαπροσωπικές σχέσεις, οργανωτική αδυναμία, κακή επικοινωνία, περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων και στυλ ηγεσίας Διευθυντών.	Αποτελεσματικές τεχνικές θεωρούνται ο συμβιβασμός και η συνεργασία, ενώ η τεχνική της αποφυγής λιγότερο αποτελεσματική.	Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η εργασιακή εμπειρία των Διευθυντών και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την εξουσία επηρεάζουν την επιλογή των στρατηγικών.</li> <li>➤ Η αποτελεσματική διαχείριση μπορεί να βελτιώσει το σχολικό κλίμα, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση των εκπαιδευτικών και τις σχολικές επιδόσεις.</li> </ul>
---	---	---	--	--

Πίνακας 2.2

*Συνοπτική Παρουσίαση Ευρημάτων των ερευνών*

Ερευνητές	Αιτίες συγκρούσεων	Στυλ Διαχείρισης συγκρούσεων	Ρόλος Διευθυντή	Παρατηρήσεις
<b>Arop, F. O., Owan, V. J. &amp; Ekpang, M. A.</b>	Διαφορές, ανισότητες.	Μεγαλύτερη επιρροή ο διάλογος, μετά η διαιτησία και η αποτελεσματική επικοινωνία, με σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών.	Οι Διευθυντές με αυτές τις στρατηγικές ενισχύουν το ηθικό των εκπαιδευτικών τους για να εργάζονται αποτελεσματικά.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Πρόληψη:</b> παροχή ευνοϊκού περιβάλλοντος, κίνητρα, κονδύλια, υλικά από το κράτος, θετική στάση, διαπροσωπική αλληλεπίδραση, κατάλληλη χρήση στρατηγικών, σύσταση επιτροπής διαχείρισης συγκρούσεων.</li> </ul>
<b>Shanka, E. B., &amp; Thuo, M.</b>	<b>Θεσμικά θέματα:</b> έλλειψη ή ανισότητα στην κατανομή πόρων, έλλειψη υλικοτεχνικών δομών. <b>Εργασιακά ζητήματα:</b> χαμηλή απόδοση, φόρτος εργασίας και διαφορές μεταξύ εκπαιδευτικών. <b>Ηγεσία:</b> κακή εφαρμογή κανόνων, ανεπαρκής επικοινωνία με προσωπικό, ευνοϊκή μεταχείριση κάποιων εκπαιδευτικών και έλλειψη ηγετικών δεξιοτήτων.	Τεχνικές συζήτησης, συμβιβασμού & αποφυγής.	<b>Ο ηγέτης οφείλει:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ να αντιλαμβάνεται τις πηγές των συγκρούσεων και να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας και τη στρατηγική επίλυσης ανάλογα με τις συνθήκες και να παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες ανάπτυξης, να τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων και να τους επιβραβεύει.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι Διευθυντές χρειάζεται να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες και να διαθέτουν μηχανισμό για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.</li> </ul>
<b>Jubran A. M.</b>	Η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού και σχολικής Διοίκησης αποτελεί το κύριο αίτιο των συγκρούσεων. Σε μέτριο βαθμό τα προβλήματα του εκπαιδευτικού με τον οργανισμό, ακολουθεί η αποτελεσματικότητα και τέλος τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού.	Η τεχνική συνεργασίας θεωρήθηκε η καλύτερη λύση, ενώ η τεχνική της αποφυγής δε φάνηκε να έχει τα ίδια θετικά αποτελέσματα.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ηγετικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.</li> <li>➤ Τάση Διευθυντών να ενισχύουν την πεποίθηση των εκπαιδευτικών ότι οι στόχοι τους είναι συμβατοί και όχι ανταγωνιστικοί ή ανεξάρτητοι μεταξύ τους.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προτείνονται μαθήματα κατάρτισης, διεξαγωγή εργαστηρίων και συναντήσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα.</li> </ul>
<b>Uzum, T. &amp; Ayic.</b>	Το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής, μπορεί να αποτελέσει πηγή για μελλοντικά προβλήματα.	Σημαντική χρήση της συνεργατικής τεχνικής, μέτρια χρήση της τεχνικής της αποφυγής και ελάχιστη χρήση της	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επικοινωνιακή ικανότητα Διευθυντή και ενσυναίσθηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η αποτελεσματική επικοινωνία και το στυλ του Διευθυντή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων.</li> </ul>

		τεχνικής της επιβολής ή κυριαρχίας.		
<b>Göksöy S. &amp; Argon T.</b>	Διαμόρφωση ομάδων με διαφορετικές απόψεις και ιδεολογίες, από αντικρουόμενες προσδοκίες και προκαταλήψεις.	Τεχνική συζήτησης, αποφυγής, συμβιβασμού, αδιαφορίας.	Δεν αναφέρεται.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Αρνητικά αποτελέσματα:</b> θυμός, έλλειψη επικοινωνίας, ανασφάλεια και δυσαρέσκεια, μείωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης.</li> <li>➤ <b>Θετικά αποτελέσματα:</b> ανάπτυξη νέων ιδεών και μεθόδων, βελτίωση της επικοινωνίας και δημιουργία ενός δημοκρατικού περιβάλλοντος.</li> </ul>

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνική

- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2014). *Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας: 10 στρατηγικές για όλους*. Μεταφράστηκε από Δ. Γαβριήλ. Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη.
- Μαρμαρά, Χ. (2016). Ηγεσία και αλλαγή στη σύγχρονη εκπαίδευση: ο ρόλος και η σημασία της δράσης του Διευθυντή. Στο Π. Αγγελίδης & Α. Πέτρου (Επιμ.), *Εκπαίδευση Διοίκηση και Ηγεσία: Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση.
- Μαυρογεώργου, Ε. (2021). Ενδοσχολικές συγκρούσεις εκπαιδευτικών: Αποτελέσματα και λύσεις. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 7, 231–249. <https://doi.org/10.12681/dial.24565>
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

### Ξενόγλωσση

- Abdul, L., Enefu, S. M., & Yunusa, E. (2023). Conflict management and teachers' job performance in senior secondary schools in Kogi State, Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(6), 418-442. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i6.501>
- Alabu, P. F., Kembo, J., & Otara, A. (2020). Influence of Principals' Conflict Management Techniques on Teacher Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in Uriri and Nyatike Sub Counties, Kenya. *East African Journal of Education Studies*, 2(1), 8–17. <https://doi.org/10.37284/eajes.2.1.123>
- Arop, F. O., Owan, V. J., & Ekpang, M. A. (2018). Administrators' Conflict Management Strategies Utilization and Job Effectiveness of Secondary School Teachers in Obubra Local Government Area, Cross River State, Nigeria. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 4(7), 11-21. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3294909](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3294909)
- Aquino, C. J. C., Afalla, B. T., & Fabelico, F. L. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. *International Journal*

*of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4), 1325–1333.  
<https://doi.org/10.11591/ijere.v10i4.21518>

- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Cheng, C. S. (2016). *Theory of factorial design*. Boca Raton, FL, USA: Chapman and Hall/CRC.
- Cohen, R. (1995). *Students Resolving Conflict*. New Jersey: Good Year Books.
- Edo, B. L., & Omunakwe, C. (2021). Principals' conflict resolution strategies on effective management of secondary schools in Port Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Education Research*, 9(3), 100-107.  
<https://seahipaj.org/journals-ci/sept-2021/IJIER/full/IJIER-S-12-2021.pdf>
- Foghang, V. M., & Titanji, P. F. (2022). Interpersonal Conflicts between Teachers: Causes and Effects in Teacher Training Colleges, North West Region, Cameroon. *Journal of Education and Teaching Methods*, 1(2), 18–31. <https://doi.org/10.58425/jetm.v1i2.94>
- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197-205.  
<https://doi.org/10.11114/jets.v4i4.1388>
- Hakvoort, I. (2010). The conflict pyramid: a holistic approach to structuring conflict resolution in schools. *Journal of Peace Education*, 7(2), 157–169.
- Halaman, M. R. R. E. (2023). Conflict Management Styles of Principals in Selected Campuses of a Private Educational System. *Online Submission*, 5(2), 1-7.  
<https://eric.ed.gov/?id=ED644999>
- Jubran, M. A. (2017). Organizational Conflict among Teachers and the Principal's Strategies of Dealing with It from the Teachers' Perspective in Schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), pp. 1-18.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120200.pdf>
- Kalagbor, L. D., & Nnokam, N. C. (2015). Principals' and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students' Conflict Resolution in Rivers State-Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 148–153.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1080516#:~:text=http%3A//iiste.org>
- Kanyip, R. F. D. B. P., Ezeh, R. S., & Chioma, S. (2023). Principals' and Teachers' Perception of the Impact of Conflict Management Strategies on Effective Teaching in Secondary Schools in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Research And Analysis*, 6(1), 121-131. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i1-16>
- Karim, D. (2015). Managing conflict by school leadership: A case study of a school from Gilgit-Biltistan. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*,

2(5), 340-343.  
[https://ecommons.aku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=pakistan\\_ied\\_pdcn](https://ecommons.aku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=pakistan_ied_pdcn)

Keller, C., Heck, T., & Rittberger, M. (2022). How many sources are needed? *Proceedings of the 22nd ACM/IEEE Joint Conference on Digital Libraries*.  
<https://doi.org/10.1145/3529372.3530933>

Larasati, R., & Raharja, S. (2020). Conflict Management in Improving Schools Effectiveness. *Proceedings of the 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education (ICLIQE 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.025>

Maforche, T. P., Ebontane, N. P., & Ekoka, M. A. (2020). The effects of principals' leadership skills on conflict resolution among teachers in secondary schools in the south west region of Cameroon. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 6(3), 1555-1571.  
<https://ijariie.com/FormDetails.aspx?MenuScriptId=181085>

Marzuki, A. G., & Lampuasa, S. (2020). The Roles of School Principal Leadership in Developing English Teachers' Creativities in Palu. *Al-Ta Lim Journal*, 26(3), 267–279. <https://doi.org/10.15548/jt.v26i3.517>

Noordin, Z. B. (2022). Investigating the Conflict Management Styles of Leadership in Secondary Schools through Structural Theory of Conflict. *Open Access Organization and Management Review*, 1(1), 1–15. [https://doi.org/10.59644/oagmr.1\(1\).5](https://doi.org/10.59644/oagmr.1(1).5)

Prenzel, P. V., & Vanclay, F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management. *Environmental Impact Assessment Review*, 45, 30–37.  
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003>

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory II*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rarasati, N., & Pramana, R. P. (2023). *Giving Schools and Teachers Autonomy in Teacher Professional Development Under a Medium-Capability Education System*. RISE Insight Series. 2023/050.

[https://doi.org/10.35489/bsg-rise-ri\\_2023/050](https://doi.org/10.35489/bsg-rise-ri_2023/050)

Saini, M., & Shlonsky, A. (2012). *Systematic synthesis of qualitative research*. OUP USA.

Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63.  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/35449/36470>

Slabu, N., & Lupu, M. L. (2020). A bibliographic study on the use of communication in relation to the school relationship - coordinating institutions [articol]. *Dspace.upt.ro*.

<https://dspace.upt.ro/xmlui/handle/123456789/5716>

- Souza, J. S. de, Teixeira, A. P., Silva, J. M. da, Pessoa, D. A., Costa, L. A. de M., Veras, A. L. C., & Coutinho, D. J. G. (2023). Conflict at school: school environment as a space for embracement/mediation and teacher interventions in the learning relationship. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências E Educação*, 9(6), 1837–1848. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10403>
- Ugwu, S., Emegini, B., Okeke-James, N., Igbokwe, I., & Oparaji, I. (2020). «The influence of principal–teacher conflict on teachers’ job performance in public secondary schools in Awka South of Anambra state». *International Journal of Advanced Education and Research*, 5 (4), pp. 39-42.
- Uzum, T. & Ayic, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, pp. 167-186. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1148906.pdf>
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and Test of a Model of Communicative Competence. *Human Communication Research*, 3, 195–213. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x>