

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων

Κατράνα Γλυκερία

Εκπαιδευτικός ΠΕ70
M.Ed. Επιστήμες της Αγωγής
glikeriakatrana@gmail.com

Αλεξανδρόπουλος Γεώργιος

Καθηγητής - Σύμβουλος, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
galexand72@gmail.com

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που αναφέρονται ανάμεσά τους. Σε αυτήν ακολουθήθηκε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Το δείγμα αποτέλεσαν 160 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κυκλάδων. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι βασικότεροι παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων είναι η έλλειψη επικοινωνίας, η αρνητική λειτουργία των άτυπων ομάδων των εκπαιδευτικών, καθώς και ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή. Οι πρακτικές μέσω των οποίων μία σχολική μονάδα μπορεί να αντιμετωπίσει τις διαφωνίες είναι η σωστή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών, ο ουσιαστικός διάλογος μέσα στον σύλλογο διδασκόντων, η δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων, ο συνεχής συντονισμός της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή, καθώς και η επιλογή από αυτόν του καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας. Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι ο ρόλος του τελευταίου είναι καθοριστικός.

Λέξεις – Κλειδιά: Σύγκρουση, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διευθυντής, τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Εισαγωγή

Το σχολείο αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό, όπου συνυπάρχουν άτομα και ομάδες που θα πρέπει να αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους, να προωθούν τον ανοικτό διάλογο και τη διαμόρφωση θετικού κλίματος μέσα σε αυτό. Φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης αυτής είναι η εμφάνιση συγκρούσεων. Αυτές μπορούν να αποβούν ωφέλιμες ή επιζήμιες για μια σχολική μονάδα. Ο Deutch (2006), σε έρευνα που διεξήγαγε, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στη μοναδικότητα των ατόμων και στις ήδη διαμορφωμένες εμπειρίες τους. Κάθε μέλος μιας σχολικής μονάδας έχει τους δικούς του προσωπικούς στόχους, καθιστώντας τη συνεργασία δύσκολη και αρκετές φορές αναποτελεσματική. Ο τρόπος, λοιπόν, διαχείρισης των συγκρούσεων είναι μείζονος σημασίας. Σε αυτόν σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, αλλά, κυρίως, ο διευθυντής.

Οι συγκρούσεις και η διαχείρισή τους

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της σχολικής πραγματικότητας. Άλλωστε οι σχολικές μονάδες δεν αποκλίνουν από τους υπόλοιπους επαγγελματικούς χώρους, στο σύνολο των οποίων εντοπίζονται διαφωνίες και εντάσεις. Επομένως, ως συγκρούσεις, ορίζονται οι διαφωνίες γύρω από τη διαχείριση των θεμάτων που ανακύπτουν κατά την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, διαφωνίες σχετικά με τους κανόνες που εφαρμόζονται στη ρύθμιση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, καθώς επίσης και διαφωνίες που άπτονται αποκλειστικά και μόνο των εκπαιδευτικών (Mayer & Law, 2012· Πατσάλης &

Παπουτσάκη, 2015). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), κάθε εκπαιδευτικός ερμηνεύει με διαφορετικό τρόπο τόσο τα καθημερινά όσο και τα γενικότερα θέματα που προκύπτουν. Δημιουργούνται, λοιπόν, αντιπαραθέσεις μέσα στον σύλλογο διδασκόντων, εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων. Άμεση συνέπεια της κατάστασης αυτής είναι η διατάραξη της αρμονικής συνύπαρξης του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και η αδυναμία ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων (Μπουραντάς, 2002· Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2015). Έτσι, το φαινόμενο των συγκρούσεων αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και αναδεικνύεται σε μείζον ζήτημα το οποίο χρήζει άμεσης επίλυσης. Κι αυτό επειδή, όπως είναι αντιληπτό από τον ίδιο τον χαρακτηρισμό της σχολικής μονάδας ως οργανισμού, λειτουργεί βάσει της συντονισμένης συνεργασίας των μελών που την αποτελούν. Εάν διαταραχθούν οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας της, κλονίζεται σημαντικά η λειτουργία στο σύνολό της. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο η ύπαρξη μίας ισχυρής διαφωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών έχει αναδειχθεί σε ζήτημα εξαιρετικού επιστημονικού ενδιαφέροντος (Othaka, 2017:10).

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αντιμετώπιση των διαφωνιών (Jubran, 2017). Ειδικότερα, αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που υλοποιούνται από τον διευθυντή ή / και τους εκπαιδευτικούς, οι οποίες έπονται των συγκρουσιακών φαινομένων και είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτά, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μεθόδους διαχείρισης στην κατάλληλη περίπτωση (McGill & Beaty, 2001· Rahim, 2002). Επιπρόσθετα, η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει και το στοιχείο της προσπάθειας επίτευξης ενός συγκεκριμένου, προκαθορισμένου αποτελέσματος. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να γίνεται λόγος μόνο για τα στοιχεία που συνθέτουν τη διαδικασία μέσω της οποίας επιχειρείται η διαχείριση των σχέσεων των εκπαιδευτικών, αλλά, πολύ περισσότερο, θα πρέπει να μνημονεύεται η επίτευξη της διαχείρισης. Δηλαδή, της διασφάλισης της αρμονικής συνύπαρξης των εκπαιδευτικών και, συνεπώς, της ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Alexander, 2001:88).

Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας

Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων αφιερώνουν πολύτιμο χρόνο στο φαινόμενο των συγκρούσεων. Όπως αναφέρουν οι Everard & Morris (1999), τον ρόλο του διαχειριστή των συγκρούσεων αναλαμβάνει ο διευθυντής, ο οποίος για να ανταπεξέλθει σε αυτόν είναι αναγκαίο να ασκεί μεγάλη επιρροή τους εκπαιδευτικούς. Η συμβολή του είναι σε κάθε περίπτωση καθοριστική, αφού αυτός συντονίζει το σύνολο των μελών της σχολικής μονάδας και μεριμνά για την αρμονία των μεταξύ τους σχέσεων (Makaye & Ndofigeri, 2012:109).

Ο διευθυντής, είναι μείζονος σημασίας να γνωρίζει τους εμπλεκόμενους, να εντοπίζει τα αίτια της σύγκρουσης, να προωθεί τον ανοικτό διάλογο και τη συζήτηση. Να ενισχύει τη συνεργασία για την επίλυση των συγκρούσεων, να είναι γνώστης των τεχνικών διαχείρισής τους, να παρακολουθεί την προαναφερόμενη διαδικασία επίλυσης, να αντιμετωπίζει τα συναισθηματικά ζητήματα που προκύπτουν και, τέλος, να είναι ευέλικτος (Σαϊτής, 2002β). Ακόμη, πρέπει να παρέχει συμβουλές και υποστήριξη στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να είναι ικανός να συλλέγει πληροφορίες και να αμφισβητεί δυσλειτουργικές πρακτικές, οργανωτικές αρχές και καταστάσεις (Hayes, 2002:157).

Τέλος, σύμφωνα με τον Σαϊτή (2007), ο διευθυντής μπορεί να εμπλακεί σε μια σύγκρουση με διαφορετικό ρόλο: α) του ενορχηστρωτή, υποκινώντας διαφωνίες με απώτερο σκοπό την αλλαγή στη σχολική μονάδα, β) του εναγόμενου της σύγκρουσης, όταν οι εκπαιδευτικοί του ασκούν κριτική για τις ενέργειές του και τον τρόπο διοίκησης και γ) του διαμεσολαβητή, όταν καλείται να μεσολαβήσει στις διαφωνίες των εκπαιδευτικών, προσπαθώντας μέσω του διαλόγου να αποφύγει τις αρνητικές συνέπειες για τη σχολική μονάδα, της οποίας έχει την ευθύνη.

Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία οι έρευνες που μελετούν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και τον ρόλο του διευθυντή είναι αρκετές. Δεν υπάρχουν, όμως, πολλές έρευνες δημοσιευμένες που να αναφέρονται σε μια νησιωτική περιοχή, καθώς και για το πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις. Κι αυτό, επειδή οι τελευταίοι δυσκολεύονται να εκφράσουν τις απόψεις τους πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, ακόμη και σε ανώνυμη έρευνα. Ειδικότερα, οι σχετικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κυκλάδων είναι από ελάχιστες έως ανύπαρκτες. Συνεπώς, η παρούσα επιδιώκει να καλύψει τα προαναφερόμενα κενά. Πιο συγκεκριμένα, έχει σκοπό να μελετήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας των Κυκλάδων για τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσά τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία αναζητήσαμε απαντήσεις ήταν:

- Ποιοι παράγοντες, κατά την άποψη των εκπαιδευτικών, προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ τους;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις τους για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων;
- Πώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην επίλυσή τους;
- Με ποιους τρόπους μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας τις συγκρούσεις που αναφύονται εντός της;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το φαινόμενο της σύγκρουσης και για τον ρόλο του διευθυντή με τα δημογραφικά/επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη εργασίας κ.ά.);

Μεθοδολογία της έρευνας

Πληθυσμός - Δείγμα-Συλλογή δεδομένων

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας ήταν οι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κυκλάδων. Το δείγμα συγκροτήθηκε από μια υποομάδα του πληθυσμού - στόχου και αποτελούνταν από 160 εκπαιδευτικούς, από τα 53 δημοτικά σχολεία της προαναφερόμενης περιφερειακής ενότητας. Ακολουθήθηκε η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, και ειδικότερα η βολική δειγματοληψία. Η συγκεκριμένη επιλογή περιορίζει τις δυνατότητες γενίκευσης των ευρημάτων μας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Μάρτιο έως τον Απρίλιο του 2019. Η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο απεστάλη ηλεκτρονικά στις σχολικές μονάδες. Αυτό περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου, δηλαδή προκαθορισμένων απαντήσεων. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert "ποτέ", "σπάνια", "μερικές φορές", "συχνά", "πολύ συχνά". Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα με τη συμμετοχή 15 εκπαιδευτικών, προκειμένου να ελεγχθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου. Η πιλοτική έρευνα συμβάλλει στον εντοπισμό σφαλμάτων διατύπωσης, σαφήνειας και ακρίβειας των ερωτήσεων του ερευνητικού εργαλείου. Ακολούθησε η διανομή του στο σύνολο των συμμετεχόντων.

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics 24.0 for Windows. Περιλάμβανε τεχνικές περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να δώσει μια γενικότερη εικόνα

των δεδομένων. Αναφορικά με τις περιγραφικές μεθόδους, χρησιμοποιήθηκαν τα μέσα θέσης και διασποράς (μέσος και τυπική απόκλιση), καθώς και οι κατανομές απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων.

Η επαγωγική στατιστική ανάλυση αξιοποιήθηκε με σκοπό να γίνει βαθύτερη και λεπτομερής επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι, ώστε να διερευνηθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τις σπουδές και την ειδικότητα. Η χρήση μη παραμετρικών μεθόδων επιλέχθηκε καθώς μετά από έλεγχο των μεταβλητών με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov διαπιστώθηκε ότι δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι μη παραμετρικοί έλεγχοι που έγιναν ήταν οι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis. Ο πρώτος πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί αν για τα χαρακτηριστικά /μεταβλητές με δυο επίπεδα (φύλο, κατοχή μεταπτυχιακού) διαφοροποιούνται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Παρόμοια, μέσω του Kruskal-Wallis επιδιώξαμε να μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά / μεταβλητές με περισσότερα από δυο επίπεδα (ηλικία, προϋπηρεσία, μορφωτικό επίπεδο, ειδικότητα).

Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach alpha, ο οποίος για το σύνολο του ερωτηματολογίου ήταν 0,891. Επιπλέον, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους ήταν 95% ($p < 0,05$).

Αποτελέσματα

Σε ότι αφορά τους παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες εκφράζουν την άποψη ότι οι συχνότεροι είναι: ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή ($M=3,72$, $T.A=1,02$), οι άτυπες ομάδες (κλίκες) των εκπαιδευτικών που υπάρχουν στο σχολείο ($M=3,66$, $T.A=1,01$) και η έλλειψη επικοινωνίας ($M=3,56$, $T.A=0,83$).

Οι συνέπειες των συγκρούσεων ομαδοποιήθηκαν σε αρνητικές και θετικές. Αναφορικά με τις αρνητικές, αυτές που με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών φαίνεται να έχουν μεγάλη συχνότητα είναι η διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων, ($M=3,96$, $T.A=0,86$), η έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ή μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή ($M=3,78$, $T.A=0,82$), η εμφάνιση εργασιακού άγχους ($M=3,77$, $T.A=1,04$), και η δημιουργία αρνητικού κλίματος μέσα στη σχολική μονάδα ($M=3,76$, $T.A=0,94$). Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών για τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων στα σχολεία, εκείνες που αναφέρθηκαν με μεγαλύτερη συχνότητα ήταν: η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων πάνω σε ζητήματα που προκύπτουν ($M=2,94$, $T.A=0,86$), ο περιορισμός των συγκρούσεων στο μέλλον, αφού τα προβλήματα έχουν λυθεί, ($M=2,84$, $T.A=0,72$), η εκδήλωση ή η λύση ενός υπάρχοντος προβλήματος, το οποίο χρόνιζε, ($M=2,81$, $T.A=0,83$) και η ανεύρεση δημιουργικών λύσεων σε εκπαιδευτικά ζητήματα ($M=2,72$, $T.A=0,85$).

Ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, από τους μέσους όρους (Πίνακας 1) προκύπτει ότι οι επικρατέστεροι είναι: Ο αμερόληπτος τρόπος διοίκησης του διευθυντή-ντριας και η σωστή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών από αυτόν / αυτήν (και για τους δυο $M=4,42$).

Πίνακας 1. Τρόποι αποτελεσματικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων

	N	Μέσος όρος	T.A.
1. Η πραγματική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων.	160	4,21	0,78
2. Ο ουσιαστικός διάλογος μέσα στον σύλλογο διδασκόντων.	160	4,33	0,81
3. Η δίκαιη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς.	160	4,32	0,79
4. Ο αμερόληπτος τρόπος διοίκησης του διευθυντή-ντριας.	160	4,42	0,76
5. Όταν οι πόροι υλικοτεχνικής υποδομής που διατίθενται στη σχολική μονάδα, διανέμονται ισάξια στους εκπαιδευτικούς.	160	3,86	0,91
6. Ο σαφής καθορισμός των στόχων της σχολικής μονάδας.	160	4,04	0,82
7. Ο συνεχής συντονισμός της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή-ντρια.	160	4,27	0,77
8. Η σωστή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών από τη διοίκηση.	160	4,42	0,70

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων για τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι οι απόψεις των αντρών διαφέρουν από αυτές των γυναικών (Πίνακας 2). Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «Συμβιβάζει τις συγκρουόμενες πλευρές, χωρίς κανείς να χάνει ή να κερδίζει», παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($U=2084,500$, $Z=-2,814$, $p=0,005$), με τις γυναίκες να απαντούν ότι αυτό συμβαίνει περισσότερο (Διάταξη μέσου = 87,20) από ότι οι άνδρες (Διάταξη μέσου = 66,59). Παρόμοια, οι γυναίκες απαντούν σε μεγαλύτερο βαθμό ($U=2040,000$, $Z=-2,971$, $p=0,003$) από τους άνδρες ότι ο διευθυντής «Εξομαλύνει διπλωματικά τη σύγκρουση των δυο πλευρών» (Διάταξη μέσου = 87,61 για τις γυναίκες Διάταξη μέσου = 65,73 για τους άνδρες).

Επίσης, οι γυναίκες εξέφρασαν πιο έντονα την άποψη ότι «Προσπαθεί να πετύχει την ειρηνική συνύπαρξη των συγκρουόμενων μερών» ($U=2160,000$, $Z=-2,498$, $p=0,012$, Διάταξη μέσου = 86,50 για τις γυναίκες Διάταξη μέσου = 68,04 για τους άνδρες). Προς την ίδια κατεύθυνση, οι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν σε σημαντικό βαθμό ($U=2085,500$, $Z=-2,759$, $p=0,006$) ότι ο διευθυντής «Αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από τη συλλογική συμμετοχή και τη δημιουργική συζήτηση» (Διάταξη μέσου = 87,19 για τις γυναίκες Διάταξη μέσου = 66,61 για τους άνδρες). Αντίθετα οι άνδρες απάντησαν με μεγαλύτερη έμφαση (αν και σε χαμηλά επίπεδα, όπως φάνηκε από την περιγραφική ανάλυση) ότι «Επιτρέπει τον ανταγωνισμό μέχρι να επικρατήσει η ισχυρότερη πλευρά» ($U=2277,000$, $Z=-2,066$, $p=0,039$, Διάταξη μέσου = 75,58 για τις γυναίκες Διάταξη μέσου = 90,71 για τους άνδρες).

Πίνακας 2. Έλεγχος των διαφορών (Mann - Whitney U) στις αντιλήψεις ανδρών και γυναικών για τον ρόλο του διευθυντή στην επίλυση των συγκρούσεων

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
1. Μεσολαβεί για την επίλυση του προβλήματος των συγκρουόμενων πλευρών.	2343,000	3721,000	-1,836	0,066
2. Χρησιμοποιεί την εξουσία του, ώστε να συμμορφωθούν οι συγκρουόμενες πλευρές.	2701,500	8587,500	-0,406	0,684
3. Υποκινεί τις διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν τα προσωπικά του συμφέροντα.	2420,000	8306,000	-1,502	0,133
4. Αποστασιοποιείται αφήνοντας τους εκπαιδευτικούς να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματά τους / τις διαφωνίες τους.	2406,500	8292,500	-1,552	0,121
5. Συμβιβάζει τις συγκρουόμενες πλευρές, χωρίς κανείς να χάνει ή να κερδίζει.	2084,500	3462,500	-2,814	0,005
6. Εξομαλύνει διπλωματικά τη σύγκρουση των δυο πλευρών.	2040,000	3418,000	-2,971	0,003
7. Προσπαθεί να πετύχει την ειρηνική συνύπαρξη των συγκρουόμενων μερών.	2160,000	3538,000	-2,498	0,012
8. Αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από τη συλλογική συμμετοχή και τη δημιουργική συζήτηση.	2085,500	3463,500	-2,759	0,006
9. Αποφεύγει τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης, αφήνοντας την επίλυση του προβλήματος στην τύχη της ή για το μέλλον.	2482,500	8368,500	-1,242	0,214
10. Επιτρέπει τον ανταγωνισμό μέχρι να επικρατήσει η ισχυρότερη πλευρά.	2277,000	8163,000	-2,066	0,039

Σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην επίλυση των συγκρούσεων, οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διαφοροποιούνται οριακά από τους μη κατόχους στην ερώτηση / δήλωση «Αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από τη συλλογική συμμετοχή και τη δημιουργική συζήτηση» ($U=2594,000$, $Z=-1,970$, $p=0,049$), με τους πρώτους να έχουν πιο θετική άποψη (Διάταξη μέσου = 88,41) από τους δεύτερους (Διάταξη μέσου = 74,51).

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τις συγκρούσεις διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος σχολείου στο οποίο υπηρετούν (Πίνακας 3). Κυρίως, στις ερωτήσεις «Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στην εκπαιδευτική σας μονάδα;» ($H(2) = 7,874$, $p=0,020<0,05$) και «Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας;» ($H(2) = 8,655$, $p=0,013<0,05$). Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε μεγαλύτερα σχολεία απάντησαν ότι οι συγκρούσεις εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα (διάταξη μέσου για 4-6/θέσιο: 68,69, για 7-9/θέσιο: 82,49 και για 10/θέσιο και άνω: 91,43). Επίσης, οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν σε μεγαλύτερα σχολεία εξέφρασαν με μεγαλύτερη έμφαση ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (διάταξη μέσου για 4-6/θέσιο: 68,46, για 7-9/θέσιο: 81,50 και για 10/θέσιο και άνω: 92,42).

Πίνακας 3. Μέσες διατάξεις (Kruskal - Wallis H), ανά μέγεθος σχολείου, των απόψεων των εκπαιδευτικών για τις συγκρούσεις

	Μέγεθος σχολικής μονάδας	N	Mean Rank	p
Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στην εκπαιδευτική σας μονάδα;	4/θεσιο έως 6/θεσιο	60	68,69	0,020
	7/θεσιο έως 9/θεσιο	43	82,49	
	10/θεσιο και άνω	57	91,43	
	Σύνολο	160		
Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας;	4/θεσιο έως 6/θεσιο	60	68,46	0,013
	7/θεσιο έως 9/θεσιο	43	81,50	
	10/θεσιο και άνω	57	92,42	
	Σύνολο	160		

Συζήτηση

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι μεταξύ των παραγόντων πρόκλησης συγκρούσεων συγκαταλέγονται: η έλλειψη επικοινωνίας, οι άτυπες ομάδες (κλίκες) των εκπαιδευτικών που υπάρχουν στο σχολείο και ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή-ντρια. Επίσης, σε μικρότερο βαθμό, οι συγκρουόμενοι στόχοι των εκπαιδευτικών, οι οργανωτικές αδυναμίες της σχολικής μονάδας, οι άδειες των εκπαιδευτικών, οι διαφωνίες σχετικά με την κατανομή των τάξεων, η ύπαρξη ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, η ανάθεση οργάνωσης των εκδηλώσεων του σχολείου, η εισαγωγή καινοτομιών και οι αλλαγές της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα συμφωνούν με αυτά των Παπαγεωργάκη κ. συν. (2016), οι οποίοι αναφέρουν ότι τα αίτια των συγκρούσεων είναι ένας συνδυασμός προσωπικών (η κακή επικοινωνία, η έλλειψη συνοχής της σχολικής κοινότητας, το διαφορετικό σύστημα αξιών, ο ανταγωνισμός) και υπηρεσιακών παραγόντων (η κατανομή τάξεων, η κατανομή μαθημάτων, οι απουσίες εκπαιδευτικών, η χρήση εποπτικών μέσων, η έλλειψη κανονισμού λειτουργίας του σχολείου, η ανάθεση των εφημεριών και του ολοήμερου σχολείου).

Επίσης, ανάλογα ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας των Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015), στην οποία αναδείχτηκαν ως κυριότεροι, κατά σειρά, παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων ο τρόπος διοίκησης, τα ατομικά χαρακτηριστικά, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η κακή επικοινωνία και οι οργανωτικές αδυναμίες. Ομοίως, οι έρευνες των Κεχαγιά (2014), Okotoni & Okotoni (2003), Makaye & Ndofirepi (2012), Σαΐτη, Ιορδανίδη & Μπάκα (2012) υποστηρίζουν πως συγκρούσεις προκαλούν η έλλειψη επικοινωνίας σε μία σχολική μονάδα, ο τρόπος διοίκησης που υιοθετεί ο διευθυντής, οι οργανωτικές αδυναμίες, προσωπικοί και υπηρεσιακοί λόγοι.

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας δε φαίνεται να συμφωνούν με την παραδοχή ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Από τις αρνητικές συνέπειες εκείνες που οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν ως περισσότερο συχνές ήταν η εμφάνιση εργασιακού άγχους, η διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων, η έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ή μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και η δημιουργία αρνητικού κλίματος στη σχολική μονάδα. Οι θετικές συνέπειες που καταγράφηκαν ήταν, κυρίως: α) η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων πάνω σε προβλήματα που προκύπτουν και β) η ανεύρεση δημιουργικών λύσεων σε εκπαιδευτικά ζητήματα.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από προγενέστερες έρευνες. Ειδικότερα, η έρευνα των Παπαγεωργάκη κ. συν. (2016) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι Oruk-Asare et al. (2015) και οι Takyi et. al. (2015) αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως οι μεταξύ τους συγκρούσεις επιδρούν αρνητικά στη λειτουργία του σχολείου.

Οι τρόποι με τους οποίους μια σχολική μονάδα μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν, με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σε δυο ομάδες: στους πολύ αποτελεσματικούς και στους λιγότερο αποτελεσματικούς. Στην πρώτη κατηγορία αναφέρονται ο αμερόληπτος τρόπος διοίκησης του διευθυντή-ντριας, η σωστή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών από τη διοίκηση, ο ουσιαστικός διάλογος μέσα στον σύλλογο διδασκόντων, η δίκαιη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και ο συνεχής συντονισμός της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή-ντρια. Στη δεύτερη ομάδα εντάσσονται η πραγματική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων, ο σαφής καθορισμός των στόχων της σχολικής μονάδας και ο δίκαιος διαμοιρασμός των πόρων (υλικοτεχνική υποδομή). Η επικοινωνία και η συζήτηση, επίσης, συνιστούν αποτελεσματικές πρακτικές, κάτι που διαφάνηκε και στην έρευνα των Siew & Scott (2018).

Ο ρόλος του διευθυντή στην επίλυση των συγκρούσεων σκιαγραφείται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε δράσεις και ενέργειες που ακολουθούνται συχνά, σε εκείνες που κάποιες φορές επιστρατεύονται και σε εκείνες που αποτελούν σπάνια ή ποτέ τη βασική μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων. Σε κάθε περίπτωση θεωρείται καθοριστικός. Είναι εκείνος που πρωταρχικά μεσολαβεί για την επίλυση του προβλήματος και προσπαθεί να επιτύχει την ειρηνική συνύπαρξη των συγκρουόμενων μερών. Αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από συλλογικές διαδικασίες και δημιουργική συζήτηση, εξομαλύνει διπλωματικά τη σύγκρουση και συμβιβάζει τις συγκρουόμενες πλευρές, χωρίς κανείς να χάνει ή να κερδίζει.

Ως προς το φύλο, παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή στην επίλυση των συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες απαντούν με μεγαλύτερη έμφαση ότι συμβιβάζει τις συγκρουόμενες πλευρές, χωρίς κανείς να χάνει ή να κερδίζει, εξομαλύνει διπλωματικά τη σύγκρουση, προσπαθεί να επιτύχει την ειρηνική συνύπαρξη των συγκρουόμενων μερών και αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από τη συλλογική συμμετοχή και τη δημιουργική συζήτηση. Οι άνδρες συμμετέχοντες, αν και συμφωνούν με τα παραπάνω, είναι σε μικρότερο βαθμό. Επίσης, αν και οι άνδρες εξέφρασαν σε χαμηλό βαθμό την άποψη ότι ο διευθυντής επιτρέπει τον ανταγωνισμό μέχρι να επικρατήσει η ισχυρότερη πλευρά, εν τούτοις ο βαθμός αυτός ήταν υψηλότερος από αυτόν που εξέφρασαν οι γυναίκες.

Διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις σημειώθηκαν μεταξύ των συμμετεχόντων που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και αυτών που δεν έχουν. Σε ότι αφορά τον ρόλο του διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό, από τους μη έχοντες, ότι αναζητά τις καλύτερες δυνατές λύσεις μέσα από συλλογικές διαδικασίες και δημιουργική συζήτηση.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σχετικά με τις συνεργατικές μεθόδους που επιστρατεύει ο διευθυντής διαφωνούν, έως ένα βαθμό, με αυτά των Chen & Tjosvold (2002, 2014), οι οποίοι μελέτησαν τους τρόπους που αξιοποιούν οι διευθυντές για τη διαχείριση / επίλυση των συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι προαναφερόμενοι ερευνητές αναφέρουν ότι οι τεχνικές που επιλέγονται περισσότερο είναι η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η επιβολή. Αντίθετα, ο Balay (2006) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές προτιμούν πρωτίστως την τεχνική του συμβιβασμού και δευτερευόντως της εξομάλυνσης και της εξουσίας, παρά της αποφυγής και της επιβολής.

Από την άλλη, η εμπλοκή του διευθυντή σε περιστατικά συγκρούσεων είναι ένα θέμα που ανέλυσαν και οι Okotoni & Okotoni (2003). Σύμφωνα με αυτούς, παρατηρείται έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων στους διευθυντές. Επομένως, δεν προωθούνται η συνεργασία και η επικοινωνία από την πλευρά τους. Παρόμοια πορίσματα αναφέρει και έρευνα του Msila (2012), η οποία ανέδειξε ότι η πλειονότητα των διευθυντών δεν είναι ανάλογα προετοιμασμένοι για τη διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ θεωρούν τις τελευταίες ως κάτι που πρέπει να αποφεύγεται.

Τέλος, το μέγεθος του σχολείου δεν διαφοροποιεί τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής. Επηρεάζει, όμως, τις απαντήσεις τους σχετικά με τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων. Οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν σε μεγαλύτερα σχολεία θεωρούν ότι οι συγκρούσεις (μπορεί να) επηρεάζουν και θετικά την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Ακόμη, ανέφεραν υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων στα σχολεία τους. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι σε μεγαλύτερα σχολεία, που έχουν να διαχειριστούν μεγαλύτερο αριθμό μαθητών και συνυπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι, οι πιθανότητες συγκρούσεων αυξάνονται.

Συμπεράσματα

Οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως βασικότερους παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων θεωρούν την έλλειψη επικοινωνίας, τις άτυπες ομάδες των εκπαιδευτικών και τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή. Επίσης, έχουν την άποψη ότι οι συγκρούσεις έχουν περισσότερο αρνητικές παρά θετικές συνέπειες, με τις πρώτες να επηρεάζουν τα επίπεδα του εργασιακού τους άγχους, τη συνεργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Ακόμη, οι συγκρούσεις σπάνια δημιουργούν θετικό κλίμα στο σχολικό περιβάλλον και βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών του ή την προσωπική και συλλογική τους ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, δε συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών και του σχολείου. Παράλληλα, οι τρόποι με τους οποίους μια σχολική μονάδα μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις είναι ο αμερόληπτος τρόπος διοίκησης, η σωστή πληροφόρηση των εκπαιδευτικών, ο ουσιαστικός διάλογος στον σύλλογο διδασκόντων, η δίκαιη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και ο συνεχής συντονισμός της σχολικής μονάδας από τον διευθυντή. Επιπρόσθετα, διαφαίνεται ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διεύθυνση των συγκρούσεων από τον τελευταίο είναι ο καλύτερος δυνατός. Σκιαγραφείται από τους εκπαιδευτικούς η εικόνα ενός συνεργατικού και δίκαιου ηγέτη, που προσπαθεί να βρει τις καλύτερες λύσεις, ή ενός διευθυντή που ελίσσεται και κινείται διπλωματικά για το καλό του συνόλου. Ορισμένες φορές μπορεί να δείχνει σημεία αποστασιοποίησης ή και χρήσης της εξουσίας του, αλλά σπάνια αποφεύγει την επίλυση ή προτάσσει το προσωπικό του συμφέρον.

Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μεγαλύτερο δείγμα ή / και την επέκτασή του στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, προκειμένου να προσθέσουν ερευνητικά συμπεράσματα στην περιορισμένη βιβλιογραφία σχετικά με τις συγκρούσεις στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς σε μια νησιωτική περιοχή. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να γίνει σύγκριση των δυο βαθμίδων εκπαίδευσης. Θα ήταν εποικοδομητικό να συμπεριληφθούν και οι απόψεις των διευθυντών για τα συγκρουσιακά φαινόμενα, ώστε να γίνει συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των δύο πλευρών (εκπαιδευτικοί-διευθυντές).

Αναφορές

Ξενόγλωσση

Alexander, N. (2001). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. *The ADR Bulletin*, 4(6), 87-88.

Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24.

Deutsch, M. (2006). Cooperation and Competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of conflict Resolution: Theory and practice*, 23- 42. San Francisco: Jossey- Bass.

DiPaola, M., & Hoy, W. (2001). Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *The International Journal of Educational Management*, 15(5), 238-244.

Hayes, J. (2002). *Interpersonal Skills at Work*. London and New York: Routledge.

Jubran, 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), 54-71.

Makaye, J., & Ndofirepi, A. P. (2012). Conflict Resolution between Heads and Teachers: The Case of 4 Schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 2(4), 105-110.

Mayer, C. H., & Law, L. (2012). Managing cross-cultural conflict in organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12 (1), 3-8.

McGill, I., & Beaty, L. (2001). *Action Learning: A Guide for Professional, Management & Educational Development*. UK: Psychology Press.

Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.

Ohaka, N. (2017). *Conflict Management in Schools. The Role of the Teacher as an Inloco-Parentis*. Munich: GrinVerlag.

Okotoni, O., & Okotoni, A. (2003). Conflict Management in Secondary Scholl in Osun State Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.

Opuke-Asare, N.F.A., Takyi, H., Owusu-Mensah, M. (2015). Conflict Prevalence in Primary School and How It Is Understood to Affect Teaching and Learning in Ghana. *Sage Open*, 5(3), 1-11.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Rahim, M. A. (2002). *Managing Conflict in Organizations*. USA: Transaction Publishers.

Scott, J., & Siew, N. (2018). Training approaches for improving school managers' conflict. Resolution skills: A case study. *Problems of Education in the 21st Century*, 76(5), 720-738.

Tjosvold, D., & Chen, G. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 557-572.

Tjosvold, D. Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545-568. Doi:10.1146/annurev-orgpsysch-031413-091306.

Ελληνόγλωσση

Everard, K., & B. Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: ΕΑΠ.

Κεχαγιά, Δ. (2014). *Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης για τον ρόλο και το έργο του διευθυντή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων* (Διπλωματική εργασία). ΕΑΠ, Πάτρα.

Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, 3, 57-96.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *MANATZMENT. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι. Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαγεωργιάκης, Π., Παπαδάτου, Ε., Προκοπιάδου, Γ., & Σαΐτης, Χ., (2016). Στάσεις και αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων. Εισήγηση στην 8η Επιστημονική Διημερίδα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Ρόδος.

Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2015). *Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων*. Στο Γ. Αλεξανδράτος, Α. Τσιβάς, & Τ. Αρβανίτη-Παπαδοπούλου (Επιμ.), 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας

Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ). Εκπαιδευτικές Πολιτικές για το Σχολείο του 21ου Αιώνα, 27-29 Μαρτίου. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Σαΐτης, Χ. (2002β). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (2η εκδ.). Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α., Ιορδανίδης, Γ., & Μπάκας, Θ. (2012). *Στάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων τους*. Πρακτικά 8ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Ελληνικής Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας, Ιωάννινα.

Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, 199-217.