

Η διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: ποιο στυλ υιοθετούν οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;

*Αφροδίτη Παναγιώτου-Χαριλάου,
Ανδρέας Τσιάκκικος*

Εισαγωγή

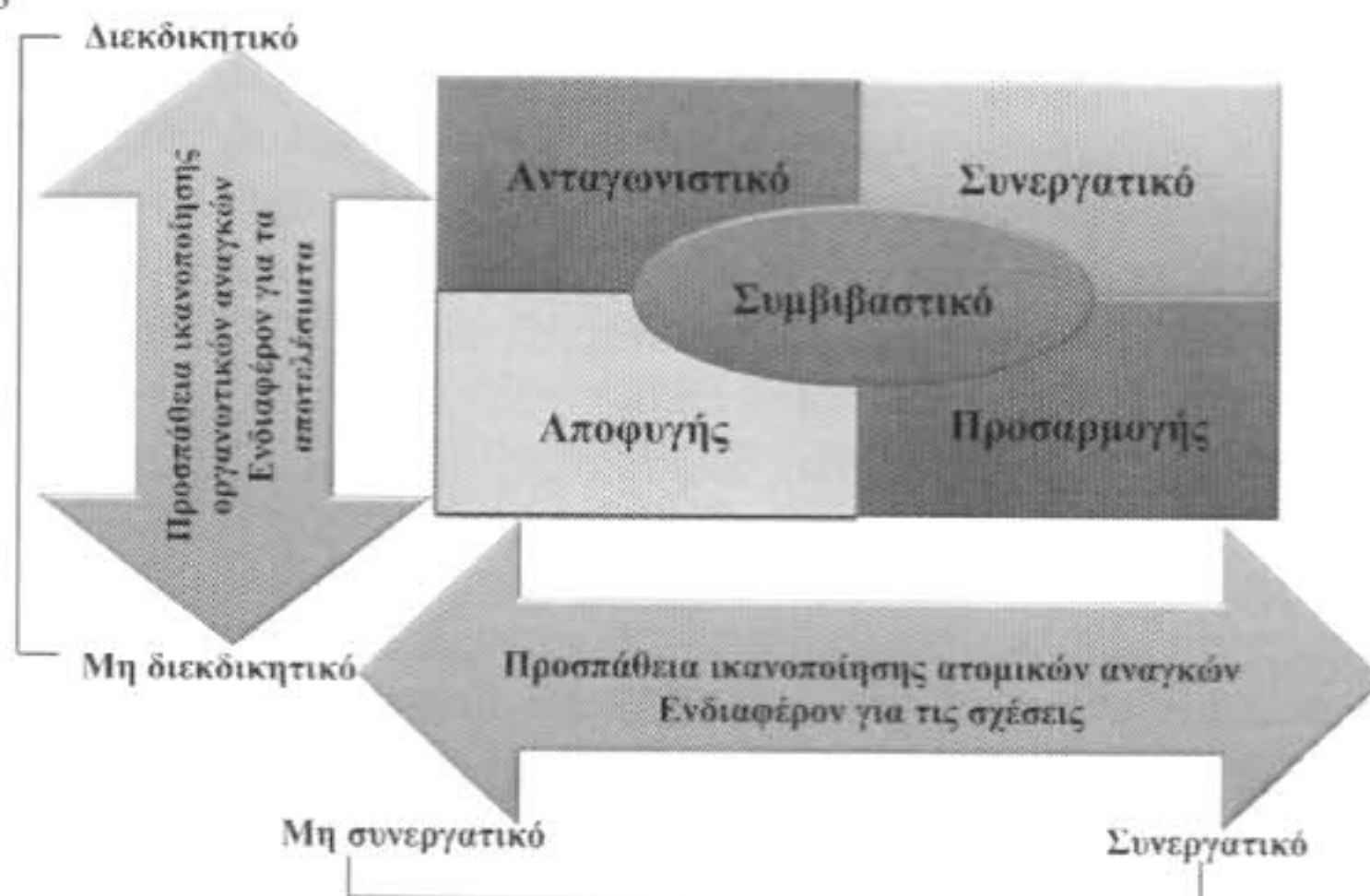
Οι συγκρούσεις ως φυσικό επακόλουθο της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της κοινωνικής ζωής εφόσον αποτελούν καταστάσεις αντίθεσης ή ανταγωνιστικής συμπεριφοράς, που προκύπτουν όταν υπάρχει ασυμβατότητα ή διαφωνία ανάμεσα στα άτομα (Robbins, 2005). Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος και της καθημερινής εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Και αυτό γιατί σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό συνυπάρχουν και συνεργάζονται άτομα διαφορετικών πολιτισμικών και κοινωνικών στρωμάτων, διαφορετικού φύλου, ηλικίας και με διαφορετικά ενδιαφέροντα, όπως μαθητές, εκπαιδευτικοί, διευθυντικά στελέχη, γονείς, παράγοντες της τοπικής κοινωνίας (Φασούλης, 2006). Συχνά αυτή η συνύπαρξη μιας τόσο ανομοιογενούς ομάδας ανθρώπων που έχουν διαφορετικές στάσεις, αντιλήψεις και στόχους οδηγεί στη δημιουργία συγκρούσεων που εκδηλώνονται με τη μορφή διαφωνίας, επιθετικότητας και αντίστασης (Johnson & Short, 1998).

Για την αντιμετώπιση των καταστρεπτικών συνεπειών των συγκρούσεων καθίσταται αναγκαία η αποτελεσματική διαχείρισή τους από το διευθυντή με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών για μείωση των καταστρεπτικών και μεγιστοποίηση των εποικοδομητικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων έτσι ώστε να ενθαρρύνεται η μάθηση και η αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό (Rahim, 2002). Η διαχείριση συγκρούσεων, λοιπόν, αποτελεί βασικό καθήκον του διευθυντή στο πλαίσιο της διοικητικής του δραστηριότητας (Waitchalla & Raduan, 2006), ο οποίος υιοθετώντας το κατάλληλο στυλ κάθε φορά, συγκεκριμένα δηλαδή σχήματα συμπεριφοράς (Somech, 2008), θα πρέπει να διαχειρίζεται τη σύγκρουση προς όφελος του οργανισμού.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Μέχρι σήμερα έχουν προταθεί διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα για να αναλύσουν τον τρόπο κατά τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν τις συγκρούσεις. Το μοντέλο που θεωρείται κλασικό και διαδεδομένο στον τομέα της διαχείρισης συγκρούσεων είναι του Thomas (1977· 2009). Το μοντέλο του Thomas, το οποίο παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1, είναι δισδιάστατο με τις δύο διαστάσεις να αξιολογούν τη συμπεριφορά του ατόμου στις συγκρούσεις διαμορφώνοντας έτσι τον τρόπο που κάποιος τις διαχειρίζεται (Sample, 2008). Η κάθετη διάσταση ορίζεται ως διεκδικητικότητα (*assertiveness*), ο βαθμός δηλαδή στον οποίο κάποιος επιθυμεί να ικανοποιήσει τις οργανωτικές ανάγκες δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα. Η οριζόντια διάσταση ορίζεται ως συνεργατικότητα (*cooperativeness*), ο βαθμός δηλαδή που κάποιος επιθυμεί να ικανοποιήσει τις ατομικές ανάγκες δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις (Thomas, 1977· 2009). Οι δύο διαστάσεις του μοντέλου βρίσκονται σε μια κλίμακα όπου στο ένα άκρο είναι ο μεγάλος βαθμός και στο άλλο άκρο ο μικρός βαθμός ενδιαφέροντος. Από το συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων προκύπτουν πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων καθένα εκ των οποίων θεωρείται κατάλληλο σε συγκεκριμένες περιστάσεις.

Διάγραμμα 1: Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων Σύμφωνα με το Μοντέλο του Thomas



Πηγή: Προσαρμογή από Thomas (1988).

Τα πέντε στυλ είναι της αποφυγής, όπου παρακάμπτεται η σύγκρουση, το ανταγωνιστικό, όπου κυριαρχεί ο προσανατολισμός κερδίζω-χάνεις, της προσαρμογής, όπου το άτομο βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα των άλλων σε βάρος των δικών του, το συμβιβαστικό, όπου αναζητείται η μέση οδός και πρόχειρες λύσεις και τέλος, το συνεργατικό, όπου κυριαρχεί ο προσανατολισμός κερδίζω-κερδίζεις και η εύρεση ποιοτικής λύσης που να ικανοποιεί όλους. Βασική αρχή για την επιλογή της προσέγγισης στη διαχείριση συγκρούσεων είναι να ελαχιστοποιεί την εχθρότητα και «να μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες για ανάπτυξη του οργανισμού» (Σαϊτής, 2007, σ. 285).

Αν και η διεθνής έρευνα για τη διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις είναι εκτενής, στον τομέα της εκπαίδευσης είναι περιορισμένος ο αριθμός των ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα αυτό με τα αποτελέσματά τους να διαφοροποιούνται από μελέτη σε μελέτη. Από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτει ότι έχουν διεξαχθεί έρευνες που διερευνούν το στυλ που υιοθετούν στη διαχείριση συγκρούσεων οι εμπλεκόμενοι φορείς και συγκεκριμένα οι διευθυντές (Eckman, 2004· Henkin, Cistone & Dee, 2000· Park & Park, 2008), οι διευθυντές σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς (Balay, 2006) και οι εκπαιδευτικοί (Cornille, Pestle & Vanwy, 1999· Παρασκευόπουλος, 2008· Rahim, Magner & Shapiro, 2000· Σαϊτής, Δάρρα & Ψάρρη, 1996· Somech, 2008).

Ενώ στο διεθνή χώρο το θέμα των συγκρούσεων στο χώρο της εκπαίδευσης έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας, στην Κύπρο παραμένει ουσιαστικά ανεξερευνήτο αφού δε βρέθηκε καμία αναφορά σε έρευνα για το θέμα στο κυπριακό συγκείμενο. Το γεγονός αυτό προβληματίζει εφόσον, όπως αναφέρθηκε, οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των εκπαιδευτικών οργανισμών και εάν δε γίνει κατάλληλη διαχείρισή τους από το διευθυντή οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η έρευνα που θα παρουσιαστεί στη συνέχεια σκοπό είχε να διερευνήσει το στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου στη διαχείριση των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του ακόλουθου ερευνητικού ερωτήματος: Ποιο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων υιοθετούν οι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου απέναντι στις συγκρούσεις που προκύπτουν στο σχολικό χώρο;

Μεθοδολογία

Στην έρευνα υιοθετήθηκε η μικτή μεθοδολογία η οποία είχε διττό σκοπό. Αρχικά στόχευε στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου μέσα από την υιοθέ-

τηση ενός διερευνητικού μοντέλου έρευνας, του μοντέλου ανάπτυξης εργαλείου δύο φάσεων, της ποιοτικής και ποσοτικής (Creswell & Plano Clark, 2007). Σε αυτό το μεθοδολογικό σχεδιασμό υπάρχει σύνδεση της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας μέσα από την ανάπτυξη του περιεχομένου του ερωτηματολογίου δίνοντας έμφαση στην ποσοτική έρευνα.

Στην πρώτη φάση της ποιοτικής έρευνας η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω των συνεντεύξεων και ακολούθησε η ανάλυσή τους σε θεματικές κατηγορίες με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιεχομένου καθώς και τη σχετική βιβλιογραφία, ακολούθησε η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Στη δεύτερη φάση της ποσοτικής έρευνας έγινε η συλλογή των δεδομένων του ερωτηματολογίου, η ανάλυσή τους και η εύρεση των αποτελεσμάτων. Η ερμηνεία των δεδομένων βασίστηκε κυρίως στα ποσοτικά αποτελέσματα και σε μικρότερο βαθμό στα ποιοτικά.

Η μικτή μεθοδολογία στόχευε, πέρα από την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, στη σύζευξη των ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων (Κυριακίδης, 2000), για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του φαινομένου και για ενίσχυση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας (Kember & Leung, 2008). Συγκεκριμένα, συνεξετάστηκαν τα δεδομένα που προέκυψαν από έξι ημιδομημένες ατομικές συνεντεύξεις, οι οποίες έδωσαν την ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις στα διάφορα ερωτήματα και τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς. Στο πρωτόκολλο της συνέντευξης περιλήφθηκαν τόσο κλειστές ερωτήσεις, όπως τα δημογραφικά στοιχεία, όσο και ανοιχτές ερωτήσεις. Ειδικότερα, στις ανοιχτές ερωτήσεις, οι διευθυντές κλήθηκαν να αναφέρουν τα είδη συγκρούσεων που βίωσαν και στη συνέχεια να περιγράψουν ένα περιστατικό σύγκρουσης μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικού-γονιού και μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικού. Ακολούθως, αναφέρθηκαν στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίστηκαν την κάθε σύγκρουση ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο, που αποτελείτο από δύο βασικά μέρη, διερευνούσε το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων που υιοθετούν οι διευθυντές σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος δόθηκαν τρία σενάρια τα οποία προέκυψαν μέσα από τις συνεντεύξεις και αφορούσαν συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικού-γονιού και διευθυντή-εκπαιδευτικού. Τα τρία αυτά σενάρια παρουσιάζονται στο Παράρτημα. Οι διευθυντές κλήθηκαν να απαντήσουν πώς θα διαχειρίζονταν τη σύγκρουση σε κάθε περίπτωση συμπληρώνοντας το «Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού Συγκρούσεων» των Everard και Morris (1996), το οποίο αναπροσαρμόστηκε για τις ανάγκες της έρευνας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο υιοθετήθηκε όπως έχει μεταφραστεί στην ελληνική του έκδοση (Everard &

Morris, 1999), με ορισμένες ερωτήσεις να έχουν υποστεί τροποποίηση στη διατύπωση, είτε για να ταιριάζουν καλύτερα με την πρωτότυπη εκδοχή στα αγγλικά (Everard & Morris, 1996) είτε για να ταιριάζουν και στα τρία σενάρια συγκρούσεων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 ερωτήματα τα οποία διατυπώνονται με βάση την κλίμακα πέντε σημείων τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στον ελάχιστο και το 5 στο μέγιστο βαθμό. Στο δεύτερο μέρος καταγράφηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων.

Πληθυσμός και Δείγμα

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούσαν όλα τα άτομα που κατείχαν οργανική θέση διευθυντή στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης όλων των επαρχιών της ελεύθερης Κύπρου, κατά τη σχολική χρονιά 2009-2010. Η δειγματοληπτική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η τυχαία δειγματοληψία για να είναι το δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Cohen, Manion & Morriison, 2008). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 200 διευθυντές από όλες τις επαρχίες. Από τα 200 ερωτηματολόγια που στάληκαν παγκύπρια επιστράφηκαν τα 134, δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 67%, αριθμός ο οποίος σύμφωνα με τον Robson (2007) κρίνεται αντιπροσωπευτικός του πληθυσμού, εφόσον υπερβαίνει το 60%. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως το φύλο, η επαρχία στην οποία εργάζονταν οι διευθυντές, οι τρόποι επιμόρφωσής τους και τα έτη υπηρεσίας τους στη θέση του διευθυντή.

Πίνακας 1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος της Έρευνας

Μεταβλητή	Επιλογή	n	%
Φύλο	Άνδρας	46	34,3
	Γυναίκα	88	66,7
Επαρχία	Λευκωσία	51	38,1
	Λεμεσός	32	23,8
	Λάρνακα	23	17,2
	Πάφος	18	13,4
	Ελ. Αμμόχωστος	10	7,5
Τρόποι επιμόρφωσης	Σεμινάρια	130	97
	Συνέδρια	130	97
	Παρακολούθηση μεταπτυχιακού	104	22,4
	Μελέτη παιδαγωγικών βιβλίων	124	92,5
	Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων	129	96,3

Πίνακας 1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος της Έρευνας

Μεταβλητή	Επιλογή	n	%
Διευθυντών			
Έτη υπηρεσίας στη θέση διευθυντή	1-5	81	60,4
	6-10	53	39,6

Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της έρευνας, έγινε αποδεκτή η κατηγοριοποίηση των 25 δηλώσεων του ερωτηματολογίου των Everard και Morris (1996) στα πέντε στυλ, μέσα από την ομαδοποίηση των δηλώσεων και των τριών σεναρίων του ερωτηματολογίου σε πέντε ομάδες. Συνολικά 15 δηλώσεις, πέντε από κάθε σενάριο σύγκρουσης του ερωτηματολογίου, ομαδοποιήθηκαν και δημιούργησαν τις μεταβλητές των πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Η ομαδοποίηση των 25 δηλώσεων των τριών σεναρίων σύγκρουσης παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Ομαδοποίηση Δηλώσεων και των Τριών Σεναρίων με Βάση τα Πέντε Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων

Αποφυγής	Προσαρμογής	Ανταγωνιστικό	Συμβιβαστικό	Συνεργατικό
3	2	1	6	8
4	7	5	13	10
17	12	9	16	11
19	18	14	24	15
23	22	21	25	20

Σημ: Οι αριθμοί στον πίνακα αντιστοιχούν στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου
 Πηγή: Everard & Morris (1996).

Συγκεκριμένα οι δηλώσεις με αριθμό 3, 4, 17, 19, 23 και από τα τρία σενάρια συγκρούσεων του ερωτηματολογίου (συνολικά 15 δηλώσεις), ομαδοποιήθηκαν και δημιούργησαν τη μεταβλητή του στυλ αποφυγής στη διαχείριση συγκρούσεων. Αντίστοιχα ακολουθήθηκε η ίδια μεθοδολογία για

την εύρεση των υπόλοιπων τεσσάρων μεταβλητών (προσαρμογής, ανταγωνιστικό, συμβιβαστικό και συνεργατικό στυλ).

Στη συνέχεια υπολογίστηκε ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για κάθε μια από τις πέντε ομάδες δηλώσεων που περιγράφουν συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας, οι οποίοι παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, κρίνονται ως ικανοποιητικοί εφόσον, σύμφωνα με τη Νόβα-Καλτσούνη (2006), ξεπερνούν το 0,7, εκτός από το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας των δηλώσεων που περιγράφουν το στυλ της προσαρμογής.

Πίνακας 3: Δείκτες Εσωτερικής Αξιοπιστίας για τις Δηλώσεις που Περιγράφουν το Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Cronbach's Alpha
Συνεργατικό	0,74
Αποφυγής	0,72
Ανταγωνιστικό	0,72
Συμβιβαστικό	0,71
Προσαρμογής	0,66

Έπειτα υπολογίστηκαν οι συνθετικοί μέσοι όροι των 15 δηλώσεων κάθε μίας από τις πέντε ομάδες που περιγράφουν συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Ακολούθως έγινε περιγραφική ανάλυση μέσω της εύρεσης του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης. Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Πίνακας 4: Στυλ που Υιοθετούν οι Διευθυντές στη Διαχείριση Συγκρούσεων

Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	M	SD	Σε μικρό βαθμό (0-2.9)		Σε μεγάλο βαθμό (3-5)		ΣΥΝΟΛΟ	
			n	%	n	%	N	%
Συνεργατικό	4,34	0,39	0	0	133	100	133	100
Συμβιβαστικό	3,09	0,48	57	42,9	76	57,1	133	100
Προσαρμογής	2,53	0,44	108	82,4	23	17,6	131	100

Ανταγωνιστικό	2,42	0,44	120	90,2	13	9,8	133	100
Αποφυγής	1,57	0,40	133	100	0	0	133	100

Από την περιγραφική ανάλυση διαφάνηκε ότι το στυλ που προτιμούν να υιοθετούν οι περισσότεροι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων είναι το συνεργατικό ($M=4,34$), του οποίου ο μέσος όρος διαφέρει από το αμέσως επόμενο που είναι το συμβιβαστικό ($M=3,09$). Στη συνέχεια οι διευθυντές υιοθετούν το στυλ της προσαρμογής ($M=2,53$) και έπειτα το ανταγωνιστικό ($M=2,42$). Το στυλ που υιοθετείται λιγότερο στη διαχείριση συγκρούσεων από τους διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου είναι της αποφυγής ($M=1,57$).

Στον ίδιο πίνακα παρουσιάζεται, επίσης, ο βαθμός συμφωνίας των διευθυντών με τις δηλώσεις που περιγράφουν το συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, όλοι οι διευθυντές συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τις δηλώσεις που περιγράφουν το συνεργατικό στυλ, ενώ αντίθετα όλοι συμφωνούν σε μικρό βαθμό με τις δηλώσεις που περιγράφουν το στυλ αποφυγής. Αναφορικά με τα υπόλοιπα στυλ 90% και 82% των διευθυντών συμφωνούν σε μικρό βαθμό με τις δηλώσεις που περιγράφουν το ανταγωνιστικό και το στυλ της προσαρμογής αντίστοιχα. Οι απόψεις για το συμβιβαστικό στυλ μοιράζονται με 58% των διευθυντών να συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό και 42% να συμφωνούν σε μικρό βαθμό με τις δηλώσεις που περιγράφουν το συμβιβαστικό στυλ.

Εκτός από την περιγραφή του στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων, κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθεί κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ καθενός από τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Για το σκοπό αυτό έγινε ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (One-way ANOVA).

Με βάση τα αποτελέσματα, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του στυλ αποφυγής που υιοθετούν οι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ομοίως, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του στυλ της προσαρμογής που υιοθετούν οι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εκτός από την τρίτη διάσταση της επιμόρφωσης. Η ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στην τρίτη διάσταση της επιμόρφωσης, παρακολούθηση μεταπτυχιακού προγράμματος ($F(1, 129)=4,26, p=0,04<0,05$), αναφορικά με το στυλ της προσαρμογής. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές που δεν παρακολουθούν μεταπτυχιακό πρόγραμμα υιοθετούν στατιστικά σημα-

ντικά περισσότερο το στυλ της προσαρμογής στη διαχείριση συγκρούσεων ($M=2,57$), σε σχέση με τους διευθυντές που παρακολουθούν μεταπτυχιακό πρόγραμμα ($M=2,38$). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: Στατιστικά Σημαντική Διαφορά Μεταξύ του Στυλ της Προσαρμογής σε Σχέση με την Παρακολούθηση Μεταπτυχιακού

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Παρακολούθηση μεταπτυχιακού	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Προσαρμογής	Όχι	102	2,57	0,46	4,26	0,04
	Ναι	29	2,38	0,36		

Επιπλέον δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές είτε μεταξύ του ανταγωνιστικού στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είτε μεταξύ του συνεργατικού στυλ σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Όσον αφορά στο συμβιβαστικό στυλ, η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις επαρχίες ($F(4, 128)=4,21, p=0,03<0,05$). Για να εντοπιστεί μεταξύ ποιων επαρχιών υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe (Field, 2005). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6: Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ του Συμβιβαστικού Στυλ σε Σχέση με τις Επαρχίες

Επαρχία	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Λευκωσία	50	3,01	0,47
Λεμεσός	32	2,94	0,42
Λάρνακα	23	3,16	0,45
Πάφος	18	3,44	0,48
Αμμόχωστος	10	3,25	0,51

Οι συγκρίσεις κατέδειξαν ότι οι διευθυντές της επαρχίας Πάφου υιοθετούσαν στατιστικά σημαντικά περισσότερο το συμβιβαστικό στυλ διαχεί-

ρισης συγκρούσεων, σε σχέση με τους διευθυντές της Λευκωσίας ($p=0,03$) και τους διευθυντές της Λεμεσού ($p=0,01$).

Συμπεράσματα

Αποτελέσματα που ενισχύουν υφιστάμενη γνώση και συνεισφέρουν στην έρευνα των συγκρούσεων

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν πως το στυλ που υιοθετούν περισσότερο οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, με βάση το μοντέλο του Thomas (1977· 2009), στη διαχείριση συγκρούσεων είναι το συνεργατικό. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με αποτελέσματα ερευνών τόσο από το χώρο των οργανισμών (Rahim et al., 2000· Stanley & Algert, 2007), όσο και από το χώρο της εκπαίδευσης (Henkin et al., 2000· Παρασκευόπουλος, 2008), τα οποία υποστηρίζουν πως το συνεργατικό στυλ αναγνωρίζεται ως η προτιμημένη προσέγγιση στη διαχείριση συγκρούσεων από τους διευθυντές. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί, επίσης, και με τα αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από τις συνεντεύξεις. Από τις απαντήσεις των διευθυντών προκύπτει πως υπάρχει η τάση να υιοθετείται περισσότερο το συνεργατικό στυλ, εφόσον δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση τόσο των ατομικών, όσο και των οργανωτικών αναγκών. Και αυτό, γιατί παρατηρήθηκε πως επιδιώκεται να διατηρούνται οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και να παράγονται ποιοτικότερες λύσεις προς όφελος του οργανισμού.

Η προτίμηση στην υιοθέτηση του συνεργατικού στυλ από τους διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, σημαίνει πως οι διευθυντές προσπαθούν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο σχολικό χώρο βρίσκοντας μια ποιοτική λύση, η οποία να ικανοποιεί όλα τα συγκρουόμενα μέρη (Sample, 2008) και είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης των εναλλακτικών τρόπων δράσης (Rahim, 2002). Επομένως, οι διευθυντές προτιμούν να επιλέγουν τη στρατηγική προσέγγιση του κερδίζω-κερδίζεις στην επίλυση των συγκρούσεων, η οποία καθορίζει ότι οι συγκρούσεις θα έχουν θετική έκβαση για τον οργανισμό (Owens & Valesky, 2007). Ως εκ τούτου, η λύση θεωρείται αποδεκτή από τα συγκρουόμενα μέρη, εφόσον προέκυψε μέσα από την προσεκτική μελέτη των απόψεων και των συμφερόντων τους, με αποτέλεσμα να δεσμεύονται στην εφαρμογή της, καταβάλλοντας την απαραίτητη προσπάθεια προκειμένου να πετύχει (Παρασκευόπουλος, 2008). Από τα πιο πάνω φαίνεται πως οι διευθυντές αναλαμβάνουν ρόλο διαμεσολαβητή στοχεύοντας στην επίλυση των συγκρούσεων, μέσω της επίτευξης εκούσιας συμφωνίας (Balay, 2006) και στην αποκατάσταση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών.

Από την άλλη, βρέθηκε ότι το στυλ που υιοθετούν λιγότερο οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, με βάση το μοντέλο του Thomas (1977· 2009), στη διαχείριση συγκρούσεων είναι το στυλ της αποφυγής. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με αποτελέσματα ερευνών τόσο από το χώρο των οργανισμών (Rahim et al., 2000· Stanley & Alpert, 2007), όσο και από το χώρο της εκπαίδευσης (Henkin et al., 2000· Παρασκευόπουλος, 2008), τα οποία υποστηρίζουν πως το στυλ της αποφυγής αναγνωρίζεται ως η λιγότερο προτιμημένη προσέγγιση στη διαχείριση συγκρούσεων από τους διευθυντές. Όσοι διευθυντές υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ στη διαχείριση συγκρούσεων, σημαίνει πως παρακάμπτουν τις συγκρούσεις, αναβάλλουν τις αντιπαραθέσεις ελπίζοντας ότι το πρόβλημα θα λυθεί από μόνο του ή τις αγνοούν (Sample, 2008). Δε γίνεται διαχείριση των συγκρούσεων αλλά παραμένουν υπό λανθάνουσα μορφή με κίνδυνο να ξεσπάσουν μεγαλύτερης έντασης συγκρούσεις στο μέλλον, με χειρότερα αποτελέσματα (Waitchalla & Raduan, 2006). Επομένως, οι διευθυντές προτιμούν λιγότερο να επιλέγουν τη στρατηγική προσέγγιση του χάνω-χάνεις στην επίλυση των συγκρούσεων (Owens & Valesky, 2007), εφόσον αποφεύγοντας τη διαχείρισή τους η αντιπαραθέση παραμένει, με κανένα από τα συγκρουόμενα μέρη να κερδίζει. Η άποψη αυτή ενισχύεται από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, εφόσον κανένας διευθυντής δεν υιοθέτησε το συγκεκριμένο στυλ για τη διαχείριση κάποιου από τα 18 περιστατικά συγκρούσεων που αναφέρθηκαν.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ καθενός από τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, περιοχή σχολείου (πόλη ή ύπαιθρος), επιμόρφωση, χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή (λιγότερο ή περισσότερο έμπειροι). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται από την έρευνα των Henkin et al. (2000), οι οποίοι βρήκαν πως το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων δε διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία ή τα χρόνια διοικητικής εμπειρίας των διευθυντών. Ομοίως, στην έρευνα του Παρασκευόπουλου (2008) υποστηρίζεται πως δεν υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το φύλο των διευθυντών, ενώ οι Cornille et al. (1999) υποστηρίζουν πως δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των εκπαιδευτικών των αστικών και αγροτικών σχολείων, αναφορικά με το στυλ που υιοθετούν στις συγκρούσεις.

Όσον αφορά στο συμβιβαστικό στυλ, η ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις επαρχίες. Ειδικότερα, οι συγκρίσεις κατέδειξαν ότι οι διευθυντές της επαρχίας Πάφου υιοθετούν στατιστικά σημαντικά περισσότερο το συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, σε σχέση με τους διευθυντές της Λευκωσίας ($p=0,03$) και της Λεμεσού ($p=0,01$). Η διαφοροποίηση αυτή πι-

θανόν να οφείλεται στο μικρό αριθμό σχολείων που λειτουργούν στην Πάφο σε σχέση με τις δύο άλλες επαρχίες. Με βάση τη στελέχωση των σχολείων της σχολικής χρονιάς 2009-2010, στην Πάφο λειτουργούν 44 δημοτικά σχολεία, στη Λεμεσό 89 και στη Λευκωσία 130. Λόγω του σαφώς λιγότερου αριθμού σχολείων στην Πάφο, οι διευθυντές έχουν αρκετές πιθανότητες να συνεργαστούν με τους ίδιους εκπαιδευτικούς σε διαφορετικά σχολεία, κάτι το οποίο είναι πιο δύσκολο να συμβεί στη Λεμεσό και στη Λευκωσία, λόγω του μεγάλου αριθμού σχολείων. Στην προσπάθειά τους οι διευθυντές να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα γύρω από το πρόσωπό τους και να είναι συμπαθείς στους εκπαιδευτικούς, λόγω της πιθανότητας μελλοντικής συνεργασίας, φαίνεται ότι προτιμούν να υιοθετούν το συμβιβαστικό στυλ στη διαχείριση συγκρούσεων. Και αυτό γιατί στο συμβιβαστικό στυλ για χάρη της συμφωνίας ακολουθείται η μέση οδός που καταλήγει σε ενδιάμεσες λύσεις οι οποίες είναι πρόχειρες και εν μέρει ικανοποιούν αμφότερα τα συγκρουόμενα μέλη (Ρούμπιν, Προύιτ & Χη Κιμ, 1999). Με αυτό τον τρόπο δίνουν γρήγορες και εύκολες λύσεις στις συγκρούσεις που δημιουργούνται, αποκαθιστώντας τις σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων μερών.

Αποτελέσματα που δημιουργούν νέα ερωτήματα

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα, βρέθηκε πως οι διευθυντές που δεν παρακολουθούν μεταπτυχιακό πρόγραμμα υιοθετούν στατιστικά σημαντικά περισσότερο το στυλ της προσαρμογής στη διαχείριση συγκρούσεων ($M=2,57$), σε σχέση με τους διευθυντές που παρακολουθούν μεταπτυχιακό πρόγραμμα ($M=2,38$). Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα του Παρασκευόπουλου (2008), η οποία υποστηρίζει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και της μετεκπαίδευσης των διευθυντών. Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα κατά πόσο το συγκεκριμένο εύρημα αφορά μόνο στο συγκεκριμένο της Κύπρου ή αφορά και στο διεθνές χώρο.

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να εξηγείται από το γεγονός ότι οι διευθυντές που παρακολουθούν μεταπτυχιακό πρόγραμμα, λόγω της επιμόρφωσης που λαμβάνουν, ίσως να θεωρούν ότι το στυλ της προσαρμογής δεν είναι ο καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων. Και αυτό γιατί στο συγκεκριμένο στυλ κυριαρχεί η υποχωρητική διάθεση με το άτομο να βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα των άλλων σε βάρος των δικών του, στοχεύοντας στην εξασφάλιση καλών σχέσεων με τα συγκρουόμενα μέρη (Hanson, 2003) και στις σχέσεις εμπιστοσύνης. Τα άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό πιθανόν να θεωρούν ότι ο ευρύς ορίζοντας γνώσεων που απέκτησαν θα τους βοηθήσει να εξασφαλίσουν καλές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης με τα συγκρουόμενα μέρη αναλαμβάνοντας ρόλο διαμεσολαβητή

στη διαχείριση συγκρούσεων (Balay, 2006), χωρίς να χρειαστεί να υιοθετήσουν το στυλ της προσαρμογής. Αντίθετα, όσοι δεν κατέχουν μεταπτυχιακό πιθανόν να αισθάνονται ανασφάλεια να δημιουργήσουν ένα τέτοιο κλίμα μέσω των γνώσεων και διαμεσολαβητικών τους ικανοτήτων και γι' αυτό να προτιμούν να υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ στη διαχείριση συγκρούσεων.

Όσον αφορά στο συμβιβαστικό στυλ, η ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις επαρχίες. Οι διευθυντές της επαρχίας Πάφου υιοθετούσαν στατιστικά σημαντικά περισσότερο το συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, σε σχέση με τους διευθυντές της Λευκωσίας και της Λεμεσού. Τα αποτελέσματα αυτά προβληματίζουν για το ποιες είναι πραγματικά οι αιτίες διαφοροποίησης του στυλ σε σχέση με τις επαρχίες και κατά πόσο σε περίπτωση επαναδιερεύνησης της συγκεκριμένης διαφοράς, θα προκύψουν παρόμοια αποτελέσματα ή όχι.

Εισηγήσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Από τη στιγμή που οι συγκρούσεις αποτελούν ένα ευαίσθητο θέμα, εφόσον έχουν να κάνουν με θέματα χειρισμού διαπροσωπικών σχέσεων, τα άτομα πιθανόν να μη νιώθουν άνετα να εκφράσουν με ειλικρίνεια τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται διάφορες καταστάσεις, μέσω ενός ερωτηματολογίου. Την άποψη αυτή επιβεβαιώνουν οι Nauta και Kluwer (2004), οι οποίοι τονίζουν την αδυναμία των ερωτηματολογίων να διερευνήσουν θέματα ποιοτικού περιεχομένου, όπως οι συγκρούσεις. Πιθανόν αυτός να ήταν και ο λόγος που οδήγησε άλλους ερευνητές να διερευνήσουν το θέμα συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα, μέσω συνεντεύξεων ή παρατηρήσεων (Chen, Tjosvold & Su Fang, 2005· Stanley & Algert, 2007). Ως εκ τούτου, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο της θεατής μη συμμετοχικής παρατήρησης (*shadowing*), κατά τη διάρκεια της οποίας ο διευθυντής παρακολουθείται από τον ερευνητή-παρατηρητή σε όλες τις μετακινήσεις και συναντήσεις του (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005), με στόχο να καταγραφούν με αντικειμενικότητα τα περιστατικά συγκρούσεων που συμβαίνουν στον εκπαιδευτικό οργανισμό και ο τρόπος διαχείρισής τους.

Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες στην Κύπρο και την Ελλάδα θα ήταν καλά να επιβεβαιώσουν κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του συμβιβαστικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με τις επαρχίες. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα μελλοντικών ερευνών ενισχύσουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, θα πρέπει να διερευνη-

θούν ποιες είναι οι πραγματικές αιτίες που παρατηρείται διαφοροποίηση μεταξύ των επαρχιών.

Στην έρευνα αυτή, δεν εξετάστηκε κατά πόσο το στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου στη διαχείριση συγκρούσεων διαφοροποιείται στα τρία σενάρια που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν κατά πόσο το στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές στη διαχείριση συγκρούσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τους φορείς που εμπλέκονται κάθε φορά στη σύγκρουση (Park & Park, 2008). Σύμφωνα με το Rahim (1986), το στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές οργανισμών στη διαχείριση συγκρούσεων διαφοροποιείται, ανάλογα με το αν το συγκρουόμενο μέρος είναι προϊστάμενος, υφιστάμενος ή συνάδελφος. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν κατά πόσο ισχύει κάτι ανάλογο και στην εκπαίδευση μέσα από συγκεκριμένα σενάρια, τα οποία να είναι περισσότερα από ένα για να εξασφαλιστεί υψηλός βαθμός αξιοπιστίας. Επιπρόσθετα, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν και το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σε διαφορετικά σενάρια, όπως για παράδειγμα μεταξύ διευθυντή-γονιών ή μεταξύ διευθυντή-σχολικής εφορείας.

Επίλογος

Αναμφισβήτητα, δεν υπάρχουν συνταγές για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στα σχολεία. Η ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων αποτελεί μια βασική δεξιότητα που θα πρέπει να αναπτύξουν οι διευθυντές, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις καθημερινές προκλήσεις κατά την εκτέλεση του διοικητικού τους ρόλου. Επομένως, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές διαχειρίζονται φαινόμενα συγκρούσεων στις σχολικές τους μονάδες. Απώτερος στόχος τους θα πρέπει να είναι η μείωση της έντασης και του αρνητικού κλίματος, συμβάλλοντας έτσι στην απρόσκοπτη και εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων προς όφελος των μαθητών τους. Αναντίλεκτα, ο τρόπος που οι διευθυντές διαχειρίζονται συγκρούσεις επιδρά στο σχολικό κλίμα και διαμορφώνει την κουλτούρα του οργανισμού, έχοντας αντίκτυπο στα μαθησιακά αποτελέσματα και στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων από τους διευθυντές εξασφαλίζεται η συνεργασία, η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών και η αναβάθμιση των πρακτικών τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατά συνέπεια τις υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών.

Βιβλιογραφία

- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24.
- Chen, Y., Tjosvold, D., & Su Fang, S. (2005). Working with foreign managers: Conflict management for effective leader relationships in China. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 265-286.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrisson, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, & Μ. Φιλοπούλου, μετάφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο. (Πρωτότυπη έκδοση 2000).
- Cornille, T., Pestle, R. E., & Vanwy, R. W. (1999). Teachers' conflict management styles with peers and students' parents. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 69-79.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366-387.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1996). *Effective school management* (3rd ed.). London: P. Chapman Publication Ltd.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *ΕΚΠ62: Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, μετάφρ.). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. (Πρωτότυπη έκδοση 1993).
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Hanson, M. (2003). *Educational administration and organizational behavior* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Johnson, P. E., & Short, P. M. (1998). Principal's leader power, teacher empowerment, teacher compliance and conflict. *Educational Management and Administration*, 26(2), 147-159.
- Kember, D., & Leung, D. Y. P. (2008). Establishing the validity and reliability of course evaluation questionnaires. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 33(4), 341-353.
- Κυριακίδης, Λ. (2000). Μορφές σύζευξης της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας: Η κατασκευή εννοιολογικού χάρτη κατά το σχεδιασμό μιας αξιολογικής έρευνας. Στο: Σ. Ν. Γεωργίου, Λ. Κυριακίδης, & Κ. Χρίστου (Επιμ.), *Σύγχρονη έρευνα στις επιστήμες της αγωγής* (σσ. 394-402). Λευκωσία.
- Nauta, A., & Kluwer, E. (2004). The use of questionnaires in conflict research. *International Negotiation*, 9(3), 457-470.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες: Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13. Αθήνα: Gutenberg.

- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2007). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform* (9th ed.). Boston: Pearson Education.
- Παπαναστασίου, Κ., & Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Park, H. S., & Park, M. (2008). Multilevel effects of conflict management preferences on satisfaction with group processes. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 57-71.
- Ρούμπιν, Τ. Ζ., Προύιτ, Ν. Γ., & Χη Κιμ, Σ. (1999). *Η διευθέτηση της κοινωνικής σύγκρουσης: Κλιμάκωση - αδιέξοδο - επίλυση*. (Α. Φιλιππάτος, μετάφρ.). Αθήνα: Καστανιώτης. (Πρωτότυπη έκδοση 1986).
- Rahim, A. M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, A. M., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (Β. Νταλάκου, & Κ. Βασιλικού, μετάφρ.). Αθήνα: Gutenberg. (Πρωτότυπη έκδοση 1993).
- Σαϊτης, Χρ. Α. (2007). *Ο διευθυντής στο δημοτικό σχολείο: Από τη θεωρία ... στην πράξη* (3^η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χρ., Δάρρα, Μ. Δ., & Ψάρρη, Κ. (1996). Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωτικής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις. *Νέα Παιδεία*, 79, 126-142.
- Sample, J. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and interpretive report*. Ανακτήθηκε Ιούλιος 4, 2009, από <https://www.cpp.com/Pdfs/smp248248.pdf>
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390.
- Stanley, C. A., & Algert, N. E. (2007). An exploratory study of the conflict management styles of department heads in a research university setting. *Innovative Higher Education*, 32(1), 49-65.
- Thomas, K. W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.
- Thomas, K. W. (1988). The conflict-handling modes: Toward more precise theory. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 430-436.
- Thomas, K. W. (2009). *Making conflict management a strategic advantage*. Ανακτήθηκε Ιούλιος 18, 2009, από <http://www.scribd.com/doc/9657377/Making-Conflict-Management-a-Strategic-Advantage>

- Φασούλης, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. Στο: *Κριτική, δημιουργική, διαλεκτική σκέψη στην εκπαίδευση: Θεωρία και πράξη. Πρακτικά 3^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευση* (σσ. 520-525). Αθήνα. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 4, 2009, από http://www.elliepek.gr/documents/3o_synedrio_eisigiseis/fasoulis.pdf
- Waitchalla, R. V., & Raduan, C. R. (2006). A competence-based view to conflict management. *American Journal of Applied Sciences*, 3(7), 1905-1910.

Παράρτημα

Οδηγίες: Υποθέστε ότι τα ακόλουθα τρία σενάρια έχουν λάβει χώρα στη δική σας σχολική μονάδα κατά τη διάρκεια της περσινής χρονιάς. Αφού διαβάσετε το κάθε σενάριο απαντήστε πώς θα διαχειριζόσασταν τη σύγκρουση σε κάθε περίπτωση, σημειώνοντας σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις δηλώσεις που ακολουθούν, βάζοντας σε κύκλο τον αντίστοιχο αριθμό στην κλίμακα που βρίσκεται δεξιά όπου:

1= σε ελάχιστο βαθμό	2= σε μικρό βαθμό	3= σε κάποιο βαθμό	4= σε μεγάλο βαθμό	5= σε μέγιστο βαθμό
----------------------	-------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Παρακαλούμε πολύ να τοποθετηθείτε πώς θα αντιδρούσατε σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τα υποθετικά αυτά σενάρια.

Σενάριο 1: Σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών

Ας υποθέσουμε ότι στην αρχή της σχολικής χρονιάς υπάρχει πρόβλημα στο σχολείο που διευθύνετε με την ανάληψη της πρώτης τάξης. Υπάρχουν δύο πρώτες τάξεις και τέσσερις εκπαιδευτικοί, οι οποίες έχουν αναλάβει παλαιότερα πρώτη τάξη, αλλά καμιά δε θέλει φέτος να την αναλάβει, λόγω του μεγάλου αριθμού αλλόγλωσσων μαθητών. Οι δύο εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας λένε στις νεαρότερες πως θα πρέπει εκείνες να αναλάβουν την πρώτη τάξη, εφόσον ως παλαιότερες απαιτούν να ικανοποιηθούν οι δικές τους προτιμήσεις. Οι δύο νεαρότερες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι δε θα αντεπεξέλθουν αν αναλάβουν την πρώτη τάξη εφόσον δεν έχουν την εμπειρία των μεγαλύτερων. Δημιουργείται λοιπόν ένα κλίμα ψυχρότητας και μια λεκτική αντιπαράθεση μεταξύ τους, γιατί οι μεγαλύτερες αρνού-

νται να αναλάβουν αυτή την ευθύνη, ενώ οι νεαρότερες φοβούνται ότι δε θα τα καταφέρουν με τις δύσκολες συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν. Ως διευθυντής θα πρέπει να βρείτε μια λύση στη σύγκρουση που δημιουργήθηκε. Τις καλείτε λοιπόν στο γραφείο σας....

	Σε ελάχιστο βαθμό					Σε μέγιστο βαθμό				
1.	Κάνετε ξεκάθαρες τις απόψεις και τις απαιτήσεις σας από την αρχή					1	2	3	4	5
2.	Αρχίζετε ρωτώντας τα συγκρουόμενα μέρη τι λάθος έκανε η άλλη πλευρά					1	2	3	4	5
3.	Αποφεύγετε να συναντήσετε τα συγκρουόμενα μέρη					1	2	3	4	5
4.	Συζητάτε με άλλα άτομα για το πρόβλημα που προέκυψε					1	2	3	4	5
5.	Αναζητείτε την υποστήριξη άλλων ατόμων					1	2	3	4	5
6.	Προσπαθείτε να μοιράσετε τη διαφορά					1	2	3	4	5
7.	Ζητάτε από τα συγκρουόμενα μέρη να ζητήσουν συγγνώμη επειδή προκάλεσαν θέμα					1	2	3	4	5
8.	Ακούτε προσεκτικά τι λέει κάθε πλευρά					1	2	3	4	5
9.	Γίνεστε επιθετικοί					1	2	3	4	5
10.	Διατηρείτε την ψυχραιμία σας					1	2	3	4	5
11.	Διερευνάτε την άποψη κάθε συγκρουόμενου μέρους					1	2	3	4	5
12.	Προσπαθείτε να ηρεμήσετε τα συγκρουόμενα μέρη					1	2	3	4	5
13.	Επιδιώκετε μια γρήγορη συμφωνία					1	2	3	4	5
14.	Μιλάτε περισσότερο από τα συγκρουόμενα μέρη					1	2	3	4	5
15.	Επικεντρώνεστε σε μια σειρά πιθανών λύσεων					1	2	3	4	5
16.	Αναζητάτε μια δίκαιη λύση					1	2	3	4	5
17.	Αφήνετε τη μία από τις δύο πλευρές να επιβάλει το δικό της					1	2	3	4	5
18.	Υποβαθμίζετε τη σημασία της σύγκρουσης					1	2	3	4	5
19.	Αντιδράτε ή ενεργείτε σαν να μην υπάρχει πρόβλημα					1	2	3	4	5

	Σε ελάχιστο βαθμό			Σε μέγιστο βαθμό	
20. Υπενθυμίζετε τα κοινά συμφέροντα	1	2	3	4	5
21. Προσπαθείτε να περάσετε το δικό σας	1	2	3	4	5
22. Βάζετε τα συγκρουόμενα μέρη να απολογη- θούν	1	2	3	4	5
23. Αποποιείστε τις ευθύνες	1	2	3	4	5
24. Προσπαθείτε να βρείτε συμβιβασμό	1	2	3	4	5
25. Βάζετε τα συγκρουόμενα μέρη να υποχωρή- σουν σε κάποια σημεία έναντι ανταλλάγμα- τος	1	2	3	4	5

Σενάριο 2: Σύγκρουση γονιού-εκπαιδευτικού

Ας υποθέσουμε ότι στο σχολείο που διευθύνετε ένας γονιός μαθητή έρχεται εξαγριωμένος ένα πρωινό και συναντά συγκεκριμένο εκπαιδευτικό, που βρίσκεται στην τάξη του. Με έντονο και επιθετικό ύφος του ζητά το λόγο που την προηγούμενη ημέρα χρησιμοποίησε μια αρνητική και υποτιμητική έκφραση για να χαρακτηρίσει το γιο του. Συγκεκριμένα ο πατέρας κατηγόρησε τον εκπαιδευτικό ότι είπε στο γιο του «να μην κάνεις σαν τον κλόουν». Ο εκπαιδευτικός αρνήθηκε πως χρησιμοποίησε ένα τέτοιο χαρακτηρισμό, αλλά πως του είπε να μην ενοχλεί κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Ο πατέρας συνεχίζει να φωνάζει και να λέει στον εκπαιδευτικό πως δεν έχει δικαίωμα να προσβάλλει το γιο του με αυτό τον τρόπο. Οι φωνές τους ακούγονται μέχρι το γραφείο του διευθυντή...

Σενάριο 3: Σύγκρουση διευθυντή-εκπαιδευτικού

Ας υποθέσουμε ότι στο σχολείο που υπηρετείτε υπάρχει συγκεκριμένος εκπαιδευτικός, ο οποίος αργεί το πρωί να έρθει στο σχολείο. Αυτή η καθυστέρηση επαναλαμβάνεται κάποιες φορές από τις πρώτες ημέρες. Από την πρώτη κιόλας συνεδρία έχετε ήδη αναφέρει το θέμα της προσέλευσης στο σχολείο και λέτε στους εκπαιδευτικούς ότι πρέπει να είναι συνεπείς, γιατί τίθεται θέμα ασφάλειας των παιδιών και τήρησης των κανονισμών λειτουργίας των σχολείων. Ο συνάδελφος, όμως, συνεχίζει να αργοπορεί να έρθει σχολείο. Τότε τον καλείτε προσωπικά στο γραφείο σας και του λέτε πως είναι υποχρέωσή μας να βρισκόμαστε έγκαιρα στο σχολείο. Αυτός αντιδρά, σας

βρίσκει πρόφαση ότι προσπαθεί να είναι συνεπής αλλά δυσκολεύεται με το παιδί του το οποίο καθημερινά κλαίει και δε θέλει να πηγαίνει νηπιαγωγείο. Τότε εσείς του απαντάτε πως τίθεται θέμα ασφάλειας των παιδιών του σχολείου όταν αυτός αργεί να έρθει και ως διευθυντής, θεωρείστε εσείς υπεύθυνος γι' αυτό.

Σημείωση: Οι διευθυντές στα Σενάρια 2 και 3 καλούνταν να τοποθετηθούν στην ίδια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για το Σενάριο 1.

Abstract

The purpose of this research was to investigate the conflict management styles of headteachers in Cyprus primary schools. It was decided that the descriptive research would be the best source for the first phase of the investigation. A mixed methods research was adopted for a dual purpose. Firstly, it aimed to develop the questionnaire. Secondly, it combined quantitative data of questionnaires with the qualitative data of semi-structured interviews, which created a more comprehensive investigation of the phenomenon that enhances the reliability and the validity of the research. The sample of the research consisted of 200 primary school headteachers who were randomly selected. The headteachers' response rate came up to 67%. The research results indicate that headteachers prefer to adopt more the collaborating conflict management style rather than the avoiding style, which is rarely employed.

Αφροδίτη Παναγιώτου-Χαριλάου
Εκπαιδευτικός Δημοτικής Εκπαίδευσης
Μάρκου Δράκου 9
2310 Λακατάμεια, Κύπρος
Τηλ.: +357-99743036
E-mail:
aphrodite.panayiotou@st.ouc.ac.cy

Δρ Ανδρέας Τσιάκκιρος
Μέλος Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού
Προσωπικού
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Τ.Θ. 24801, 1304 Λευκωσία
Κύπρος
Τηλ.: +357-22411600, +357-99634344
Φαξ: +357-22411971
E-mail: tsiakkiros@ouc.ac.cy