



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 962870, 2610 962868

website: [manedu.upatras.gr](http://manedu.upatras.gr), email: [manedu@upatras.gr](mailto:manedu@upatras.gr)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION  
MANAGEMENT



Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση Εκπαίδευσης / EducationManagement»

Διπλωματική Εργασία

**«Ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας  
στην διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ  
εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια  
Εκπαίδευση»**

**«The role of the effective approach in  
management of conflicts between teachers in  
Primary Education»**

«Ζωή Σκαρλάτου»

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Ραφαηλίδης Α.

Πάτρα, Φεβρουάριος 2022

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματά αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον σύζυγο και την οικογένειά μου για την ψυχολογική και ηθική στήριξή τους, καθώς και για την κατανόηση, που υπέδειξαν κατά το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, χωρίς τη συμβολή και την καθοδήγηση του κ. Ραφαηλίδη, θα ήταν ανέφικτη η ολοκλήρωση του παρόντος πονήματος. Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές για τον χρόνο, που διέθεσαν.

## Περίληψη

Η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος θεωρείται ενδιαφέρουσα, διότι εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και την επικοινωνία, παράμετροι που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη της συνεργασίας και των στόχων, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Επιπροσθέτως, η διεξαγωγή έρευνας σχετικά με την ύπαρξη συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, τους τρόπους αντιμετώπισής της και τον ρόλο της επικοινωνίας στην επίλυση προβλημάτων, θεωρείται αρκετά ενδιαφέρουσα, καθώς πρόκειται να επικεντρωθεί σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αιτωλοακαρνανίας.

Κύριος στόχος εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα, αλλά και η σύνδεσή τους με την εφαρμογή τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, το ενδιαφέρον στρέφεται στα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και στους τρόπους επίλυσής τους. Ολοκληρώνοντας, η στοχοθεσία περιλαμβάνει τη διερεύνηση των απόψεων των εμπλεκομένων σχετικά με το ζήτημα.

Από την καταγραφή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί, που συμμετείχαν στην έρευνα δεν αντιμετωπίζουν συχνά συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες, που δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, οι συγκρούσεις που προκύπτουν αφορούν κυρίως εκπαιδευτικούς και γονείς, ενώ ο διάλογος αποτελεί μέσο αντιμετώπισής τους. Ένα ακόμα εύρημα της έρευνας αφορά τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων τα οποία σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας, τον άνισο καταμερισμό αρμοδιοτήτων και την έλλειψη προσωπικού. Ακόμα, διαπιστώνεται ότι το αρνητικό κλίμα ενισχύει τις συγκρούσεις, ενώ η ύπαρξη συγκρούσεων φαίνεται ότι έχει αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Επικοινωνία, Συγκρούσεις, Αποτελεσματική Επικοινωνία, Διαχείριση Συγκρούσεων, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

## **Abstract**

The study of this topic is considered interesting because it focuses on the relationships between teachers and the communication, parameters that are considered necessary to achieve cooperation and goals, both at individual and at school level. In addition, conducting research on the existence of conflicts in the school unit, the ways of dealing with it and the role of communication in problem solving, is considered quite interesting, as it focuses on Primary Education teachers in the Prefecture of Etoloakarnania.

The main purpose of the paper is to investigate the existence or non-existence of conflicts between teachers in the school unit, but also their connection with the application of effective communication techniques. In addition, the focus is on the causes of conflicts between teaching staff, as well as on ways to resolve them. In conclusion, the goal is to explore the views of those involved on the issue.

From the recording and analysis of the results, it is concluded that teachers participated in the research do not often face conflicts in their schools. In addition, the conflicts that arise mainly concern teachers and parents, while dialogue is a means of dealing with them. Another finding of the research concerns the causes of conflicts which are related to workload, unequal division of responsibilities and lack of staff. It is also found that a negative climate exacerbates conflicts, while the existence of conflicts seems to have a negative effect on the development of cooperation between teachers and management.

**Keywords:** Communication, Conflict, Effective Communication, Conflict Management, Primary Education.

## Περιεχόμενα

	Σελίδα
<b>Περίληψη</b>	4
<b>Abstract</b>	5
<b>Περιεχόμενα</b>	6
<b>Κατάλογος Εικόνων</b>	8
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	14
<b>Εισαγωγή</b>	25

## Γενικό Μέρος

<b>1ο Κεφάλαιο – Συγκρούσεις</b>	27
1.1 Ο ορισμός της έννοιας των ‘συγκρούσεων’	27
1.2 Τα στάδια κλιμάκωσης των συγκρούσεων	28
1.3 Τρόποι αντιμετώπισης και αποφυγής συγκρούσεων	29
<b>2ο Κεφάλαιο - Επικοινωνία</b>	33
2.1 Ο ορισμός της επικοινωνίας	33
2.2 Μορφές και είδη επικοινωνίας	34
2.3 Προβλήματα επικοινωνίας	37
<b>3ο Κεφάλαιο – Επικοινωνία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση</b>	41
3.1 Η επικοινωνία στην εκπαίδευση	41
3.2 Ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην εκπαίδευση	42
3.3 Μορφές επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης	44

<b>4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο - Αποτελεσματική Επικοινωνία και Διαχείριση Συγκρούσεων</b>	<b>49</b>
<b>στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση</b>	
4.1 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων	49
4.2 Η σύνδεση της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τη διαχείριση συγκρούσεων	50
4.3 Συγκρούσεις στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	51
4.4 Τα αίτια των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών	53
4.5 Τρόποι αντιμετώπισης και αποφυγής των συγκρούσεων στην εκπαίδευση	54
4.6 Ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	55
4.7 Εμπόδια και προϋποθέσεις εφαρμογής της αποτελεσματικής επικοινωνίας	57
στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	

### **Ερευνητικός Μέρος**

<b>5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο- Μεθοδολογία της έρευνας</b>	<b>61</b>
5.1 Μεθοδολογία της έρευνας	61
5.2 Δείγμα της έρευνας	62
5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	63
<b>6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο – Αποτελέσματα της έρευνας</b>	<b>64</b>
6.1 Ανάλυση αξιοπιστίας	64
6.2 Περιγραφικά στατιστικά	66
6.3 Έλεγχος συσχετίσεων των επιθυμητών μεταβλητών	138
<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>	<b>158</b>
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές</b>	<b>161</b>
<b>Παράρτημα</b>	<b>165</b>

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Φύλο	67
Εικόνα 2- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Ηλικιακή Ομάδα	68
Εικόνα 3- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Μορφωτικό Επίπεδο	69
Εικόνα 4- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Χρόνος Προϋπηρεσίας	70
Εικόνα 5- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο	71
Εικόνα 6- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια	72
Εικόνα 7- Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε	73
Εικόνα 8- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε	74
Εικόνα 9- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών	75
Εικόνα 10- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας	76
Εικόνα 11- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	77
Εικόνα 12- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών	78
Εικόνα 13- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	79
Εικόνα 14- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε	80



τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους	
Εικόνα 15- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε	81
τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους	
Εικόνα 16- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των	82
περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας	
Εικόνα 17- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των	83
περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού	
Εικόνα 18- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των	84
περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διαλογο και κατανόηση	
Εικόνα 19- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συγκρούσεις χωρίς επίλυση	85
Εικόνα 20- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των	86
συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων	
Εικόνα 21- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των	87
συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού	
Εικόνα 22- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των	88
συγκρούσεων είναι ο άνισος καταμερισμός καθηκόντων	
Εικόνα 23- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των	89
συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας	
Εικόνα 24- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των	90
συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας	
Εικόνα 25- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την	91
εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση	
Εικόνα 26- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την	92

εμφάνιση συγκρούσεων είναι ο λανθασμένος καταμερισμός	
Εικόνα 27- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού	93
Εικόνα 28- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας	94
Εικόνα 29- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος	95
Εικόνα 30- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων	96
Εικόνα 31- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας	97
Εικόνα 32- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων	98
Εικόνα 33- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος	99
Εικόνα 34- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων	100
Εικόνα 35- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας	101
Εικόνα 36- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας	102
Εικόνα 37- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων	103

Εικόνα 38- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων	104
είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας	
Εικόνα 39- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	105
μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου	
Εικόνα 40- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	106
μπορεί να γίνει με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας	
Εικόνα 41- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	107
μπορεί να γίνει μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων	
Εικόνα 42- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	108
μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών	
Εικόνα 43- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	109
μπορεί να γίνει μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης	
Εικόνα 44-. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	110
μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή	
Εικόνα 45- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση	111
των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι	
Εικόνα 46- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση	112
των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια	
Εικόνα 47- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση	113
των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων	
Εικόνα 48- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση	114
των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός	
Εικόνα 49- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή	115

στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	
Εικόνα 50- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	116
Εικόνα 51- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	117
Εικόνα 52- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	118
Εικόνα 53- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	119
Εικόνα 54- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	120
Εικόνα 55- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	121
Εικόνα 56- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	122
Εικόνα 57- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα	123
Εικόνα 58- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά	124
Εικόνα 59- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή	125
Εικόνα 60- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η κατανόηση/διαλλακτικότητα	126

Εικόνα 61- Εικόνα 1. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ενσυναίσθηση	127
Εικόνα 62- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο διάλογος	128
Εικόνα 63- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα	129
Εικόνα 64- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ευελιξία	130
Εικόνα 65- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επιχειρηματολογία	131
Εικόνα 66- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια	132
Εικόνα 67- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενεργητική ακρόαση	133
Εικόνα 68- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ανάπτυξη επιχειρηματολογία	134
Εικόνα 69- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου	135
Εικόνα 70- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση	136
Εικόνα 71- Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας	137

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών.	64
Πίνακας 2. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας που αφορά τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων (εκπαιδευτικών, διευθυντικής ομάδας, γονέων και κηδεμόνων και μαθητών)	65
Πίνακας 3. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας των αιτίων εμφάνισης συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας.	65
Πίνακας 4. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας των αποτελεσμάτων και της αντιμετώπισης των συγκρούσεων	66
Πίνακας 5. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Φύλο	67
Πίνακας 6. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ηλικιακή Ομάδα	68
Πίνακας 7. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Μορφωτικό Επίπεδο	69
Πίνακας 8. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χρόνος Προϋπηρεσίας	70
Πίνακας 9. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο	71
Πίνακας 10. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια	72
Πίνακας 11. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε	73
Πίνακας 12. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε	74
Πίνακας 13. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών	75
Πίνακας 14. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές	76

έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας	
Πίνακας 15. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	77
Πίνακας 16. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών	78
Πίνακας 17. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	79
Πίνακας 18. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους	80
Πίνακας 19. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους	81
Πίνακας 20. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας	82
Πίνακας 21. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού	83
Πίνακας 22. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διαλογο και κατανόηση	84
Πίνακας 23. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συγκρούσεις χωρίς επίλυση	85
Πίνακας 24. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων	86
Πίνακας 25. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού	87
Πίνακας 26. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης	88

των συγκρούσεων είναι ο άνισος καταμερισμός καθηκόντων	
Πίνακας 27. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας	89
Πίνακας 28. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας	90
Πίνακας 29. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η ελλιπής οργάνωση	91
Πίνακας 30. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι ο λανθασμένος καταμερισμός	92
Πίνακας 31. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού	93
Πίνακας 32. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η έλλειψη προσωπικού/φόρτος εργασίας	94
Πίνακας 33. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος	95
Πίνακας 34. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων	96
Πίνακας 35. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας	97
Πίνακας 36. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων	98
Πίνακας 37. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των	99



συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος	
Πίνακας 38. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων	100
Πίνακας 39. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας	101
Πίνακας 40. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας	102
Πίνακας 41. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων	103
Πίνακας 42. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας	104
Πίνακας 43. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου	105
Πίνακας 44. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας	106
Πίνακας 45. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων	107
Πίνακας 46. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών	108
Πίνακας 47. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης	109
Πίνακας 48. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από τον διευθυντή	110

Πίνακας 49. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι	111
Πίνακας 50. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι ο διευθυντής/ντρια	112
Πίνακας 51. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι ο σύλλογος διδασκόντων	113
Πίνακας 52. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός	114
Πίνακας 53. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	115
Πίνακας 54. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	116
Πίνακας 55. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	117
Πίνακας 56. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	118
Πίνακας 57. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	119
Πίνακας 58. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	120
Πίνακας 59. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις	121
Πίνακας 60. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να	122

διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις	
Πίνακας 61. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα	123
Πίνακας 62. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά	124
Πίνακας 63. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή	125
Πίνακας 64. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η κατανόηση/διαλλακτικότητα	126
Πίνακας 65. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ενσυναίσθηση	127
Πίνακας 66. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο διάλογος	128
Πίνακας 67. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα	129
Πίνακας 68. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ευελιξία	130
Πίνακας 69. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επιχειρηματολογία	131
Πίνακας 70. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια	132
Πίνακας 71. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενεργητική ακρόαση	133

Πίνακας 72. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ανάπτυξη επιχειρηματολογία	134
Πίνακας 73. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου	135
Πίνακας 74. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση	136
Πίνακας 75. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση	137
Πίνακας 76. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.	138
Πίνακας 77. Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.	138
Πίνακας 78. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.	139
Πίνακας 79. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.	139
Πίνακας 80. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.	140
Πίνακας 81. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.	140

- Πίνακας 82. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. 141
- Πίνακας 83. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. 141
- Πίνακας 84. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας και της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο 142
- Πίνακας 85. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. 142
- Πίνακας 86. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε. 143
- Πίνακας 87. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε. 143
- Πίνακας 88. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά του και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο 144
- Πίνακας 89. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις ως προς την ένταση και τη διάρκειά και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. 144
- Πίνακας 90. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης 145

συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας.	
Πίνακας 91. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Τα αίτια εμφάνισης	145
συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας	
Πίνακας 92. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει	146
την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.	
Πίνακας 93. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που	146
ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.	
Πίνακας 94. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που	147
ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας	
Πίνακας 95. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που	147
ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας	
Πίνακας 96. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που	148
ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας.	
Πίνακας 97. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που	148
ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας.	
Πίνακας 98. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει	149
την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Είστε διευθυντής/ντρια.	
Πίνακας 99. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που	149

ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 100. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που 150

ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 101. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που 150

ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 102. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει 151

την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας.

Πίνακας 103. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που 151

ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας

Πίνακας 104. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των 152

συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 105. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα 152

των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 106. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των 153

συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 107. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα 153

των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 108. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των 154

συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 109. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα 154

των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 110. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Η αντιμετώπιση 155

των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 111. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Η αντιμετώπιση 155

των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

Πίνακας 112. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Η αντιμετώπιση 156

των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

Πίνακας 113. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Η αντιμετώπιση 156

των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

Πίνακας 114. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αρμόδιος για την 157

αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Πίνακας 115. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αρμόδιος για 158

την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.



## Εισαγωγή

Εστιάζοντας στην προβληματική του παρόντος πονήματος κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί ότι βασίστηκε στην εμβάθυνση του ζητήματος εμφάνισης συγκρούσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Επιπλέον, κύριος στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση των αιτιών εμφάνισης και ενίσχυσης παραγόντων που εντείνουν τις συγκρούσεις, καθώς και η διερεύνηση του ρόλου της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην αποφυγή και την αντιμετώπισή τους. Πρόκειται για μία αρκετά ενδιαφέρουσα θεματική, καθώς οι σχολικές μονάδες αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς. Ως οργανισμοί, αποτελούνται από ένα σύνολο εμπλεκομένων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους. Επιπλέον, όσον αφορά τη συστημική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, η διερεύνηση των συγκρούσεων αποτελεί ενδιαφέρουσα θεματική, καθώς περιλαμβάνεται πλήθος διαδράσεων, γνώσεων, απόψεων και εμπλεκομένων με διαφορετικές προσωπικότητες και κουλτούρες. Συνεπώς, η ύπαρξη συγκρούσεων αποτελεί μία υπαρκτή πραγματικότητα, καθώς οι συγκρούσεις είναι άμεσα συνυφασμένες με την ανθρώπινη ύπαρξη (Παπαγεωργάκη & Παπαγεωργάκης, 2021). Επιπροσθέτως, η σημασία διερεύνησης του εν λόγω θέματος έγκειται και στο γεγονός ότι το σχολικό περιβάλλον αποτελεί ένα δυναμικό περιβάλλον. Ωστόσο, οι συγκρούσεις δεν έχουν αποκλειστικά αρνητικά αποτελέσματα, αλλά μπορούν να αξιοποιηθούν για την εξέλιξη της εκπαιδευτικής μονάδας και των μελών της. Βέβαια, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπισή τους, ώστε να αποφευχθούν οι εντάσεις και η δημιουργία αρνητικού κλίματος (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Προχωρώντας, λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα διερεύνησης του ζητήματος των συγκρούσεων σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κατέστη σαφής η αναγκαιότητα μελέτης του αντίστοιχου βιβλιογραφικού πλαισίου. Συγκεκριμένα, δόθηκε έμφαση στη διερεύνηση όρων μεταξύ των οποίων οι συγκρούσεις και η επικοινωνία, καθώς και στην σύνδεση τους. Ακολούθως, αναδείχθηκε η ανάγκη εμβάθυνσης στο θέμα μέσω της έρευνας. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας στην οποία συμμετείχαν αποκλειστικά εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Λαμβάνοντας υπόψη προγενέστερες έρευνες, αλλά και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη έρευνα συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην εξέταση του ζητήματος ύπαρξης συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Πρόκειται για μία έρευνα από την οποία προέκυψε ότι η ύπαρξη συγκρούσεων δεν αφορά αποκλειστικά το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά δύναται να εντοπιστεί μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων. Επομένως, με βάση το εύρημα αυτό, ενισχύεται η σπουδαιότητα διερεύνησης των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων σε επόμενες έρευνες.

Ξεκινώντας από το Γενικό Μέρος, παρουσιάζεται αρχικά το περιεχόμενο των συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στα στάδια εμφάνισής τους, καθώς και στην εφαρμογή τεχνικών για την αντιμετώπιση ή ακόμα και την πρόληψή τους. Ακολούθως, στο δεύτερο κεφάλαιο το ενδιαφέρον στρέφεται στο περιεχόμενο και της μορφές επικοινωνίας. Επιπλέον, παρουσιάζονται συχνά επικοινωνιακά προβλήματα, που ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Επιπρόσθετα, η τρίτη ενότητα εστιάζει στην επικοινωνία στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας και οι μορφές, που λαμβάνει, σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Ολοκληρώνοντας, το Γενικό Μέρος ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, τα αίτια εμφάνισής τους σε επίπεδο σχολικής μονάδας και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Τέλος, γίνεται αναφορά στον ρόλο του/της διευθυντή/τριας στο πλαίσιο διαχείρισης των συγκρούσεων, καθώς και στα εμπόδια που συναντώνται στην προσπάθεια διεξαγωγής της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας, όπου παρουσιάζονται ο σκοπός, οι στόχοι, οι ερευνητικές υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, περιγράφεται το δείγμα των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο, που χρησιμοποιήθηκε. Συνεχίζοντας, στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα, που προέκυψαν και διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## Γενικό Μέρος

### 1ο Κεφάλαιο – Συγκρούσεις

#### 1.1 Ο ορισμός της έννοιας των ‘συγκρούσεων’

Στην παρούσα ενότητα κρίνεται σκόπιμη η αποσαφήνιση της έννοιας των συγκρούσεων. Αρχικά, διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των ανθρώπινων σχέσεων σε προσωπικό, οικογενειακό, επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο. Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους ορισμούς οι συγκρούσεις προσδιορίζονται ως διαμάχες μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων οι οποίες προκύπτουν λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, αξιών, πεποιθήσεων, στόχων, αρμοδιοτήτων και επιθυμιών. Συνήθως, οι συγκρούσεις περιλαμβάνουν δύο αντιμαχόμενες πλευρές, ενώ παράλληλα αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, καθώς και την αλληλεξάρτησή τους. Οι στάσεις και οι ενέργειες ενός ατόμου επηρεάζουν άμεσα και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη. Βέβαια, οι συγκρούσεις χαρακτηρίζονται και από έντονη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων, που εμπλέκονται σε αυτές. Συχνά, γεννούν συναισθήματα όπως θλίψη, εκνευρισμό, φόβο, θυμό, δυσφορία και αβεβαιότητα (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, οι συγκρούσεις αποτελούν διαμάχη μεταξύ διαφορετικών ατόμων, ομάδων ατόμων ή ακόμα και ενός ατόμου με τον ίδιο του τον εαυτό. Προκύπτουν από την ύπαρξη διαφορετικών στόχων ή όταν η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας δυσχεραίνει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου προσώπου ή ομάδας. Γίνονται εντονότερες όταν τίθενται οικονομικά ζητήματα, ζητήματα κοινωνικής θέσης και εξουσίας (Μπουραντάς, 2001). Επιπλέον, οι συγκρούσεις αποτελούν μία μορφή ανοιχτών ή κλειστών αντιπαραθέσεων οι οποίες δεν έχουν αντιμετωπιστεί με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιλυθούν (Γιαννίκας, 2014).

Ακολούθως, με βάση το περιεχόμενό τους οι συγκρούσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν ως διαπροσωπικές, εσωτερικές ή κοινωνικές. Διαπροσωπικές χαρακτηρίζονται όταν εμπλέκονται δύο οι περισσότερα άτομα, ενώ εσωτερικές όταν αφορούν το ίδιο το άτομο. Τέλος, ως κοινωνικές χαρακτηρίζονται οι συγκρούσεις, που αφορούν κοινωνικούς ρόλους (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Ακόμα, δεν θα πρέπει να διαφεύγει της προσοχής ότι οι σύγκρουση στο εσωτερικό των οργανισμών αφορά μία διαδικασία αλληλεπίδρασης, όπου συχνά παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της αντίπαλης πλευράς. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με μία διαφορετική προσέγγιση, οι συγκρούσεις διαχωρίζονται σε επιμέρους κατηγορίες με βάση το επίπεδο στο οποίο επικεντρώνονται. Έτσι, ταξινομούνται σε ενδοπροσωπικές, διαπροσωπικές, ενδοομαδικές και συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών. Ολοκληρώνοντας, σε επίπεδο οργανισμού, με βάση τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους για τον οργανισμό, διαχωρίζονται σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές (Τριάντη & Στραβάκου, 2021).

## **1.2 Τα στάδια κλιμάκωσης των συγκρούσεων**

Εστιάζοντας στην εμφάνιση των συγκρούσεων, διαπιστώνεται ότι αποτελούν μία πολύπλοκη διαδικασία η οποία κλιμακώνεται σταδιακά. Αναλυτικότερα, οι συγκρούσεις συνήθως έχουν ως σημείο εκκίνησης την ύπαρξη αισθήματος δυσφορίας και ενόχλησης. Ακολούθως, εκδηλώνεται ένα περιστατικό, που πυροδοτεί τη σύγκρουση μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων ατόμων. Προκαλούνται αρνητικά και έντονα συναισθήματα και ενδεχομένως να υπάρχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα, όπως έντονοι διαπληκτισμοί και παρακώληση επίτευξης στόχων. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρεξήγηση, όπου κατανοούνται οι προθέσεις των εμπλεκόμενων με λανθασμένο τρόπο, ενώ ερμηνεύονται εσφαλμένα γεγονότα και περιστατικά. Αναδύεται ένα πρόβλημα, ενώ παράλληλα υπάρχει ένταση, καθώς οι σχέσεις των εμπλεκόμενων επιφορτίζονται, παρουσιάζονται αρνητικές στάσεις, καθώς και ακλόνητες απόψεις (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Βέβαια, σύμφωνα με μία διαφορετική προσέγγιση, οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σε 5 στάδια. Ξεκινά με την εφαρμογή μίας αλλαγής η οποία αποτελεί κινητήριο μοχλό εμφάνισης μίας σύγκρουσης. Προχωρώντας, η σύγκρουση ξεκινά να γίνεται αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέλη όταν ξεκινήσουν να αναδύονται προβλήματα, που αφορούν την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους. Στο τρίτο στάδιο, εμφανίζεται η συναισθηματική εμπλοκή των μελών, ενώ παράλληλα διαταράσσονται οι σχέσεις μεταξύ τους. Στο τέταρτο στάδιο, οι συγκρούσεις εκδηλώνονται μέσω διαφωνιών ή επιθετικών συμπεριφορών. Ολοκληρώνοντας, στο τελευταίο στάδιο

προκύπτει το αποτέλεσμα των συγκρούσεων, το οποίο έχει είτε αρνητικό, είτε θετικό πρόσημο (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

### **1.3 Τρόποι αντιμετώπισης και αποφυγής των συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο μέρος της καθημερινότητας στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Ωστόσο, η άμεση αντιμετώπιση αλλά και η πρόληψη εμφάνισής τους συμβάλουν στην αποφυγή εντάσεων και προάγουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, ακολούθως παρουσιάζονται οι εξής τεχνικές και μέθοδοι πρόληψης και καταπολέμησης συγκρούσεων:

#### **❖ Μέθοδος της αποφυγής**

Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη επικοινωνίας, καθώς τα εμπλεκόμενα μέλη αδιαφορούν για την επίτευξη των στόχων της αντίπαλης ομάδας. Η αποφυγή περιλαμβάνει τη σκόπιμη άγνοια των μελών ή ακόμα και του/της διευθυντή/τριας σχετικά με τα αίτια εμφάνισης της σύγκρουσης. Επιπλέον, εάν οι συγκρούσεις είναι αρκετά έντονες και δεν δύναται να επιλυθούν, ενδέχεται να υπάρξει μερικός ή ολικός διαχωρισμός των μελών ή των ομάδων, ώστε να περιοριστούν οι μεταξύ τους εντάσεις. Η εφαρμογή της εν λόγω τακτικής μπορεί να οφείλεται στην αδιαφορία των μελών ή και της διοίκησης σχετικά με το περιεχόμενο της σύγκρουσης, στο αίσθημα αποστροφής των μελών για τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος ή ακόμα και στην έλλειψη ικανοτήτων διευθέτησης της σύγκρουσης (Γιαννίκας, 2014).

#### **❖ Μέθοδος της εξομάλυνσης**

Η μέθοδος της εξομάλυνσης γνωστή και ως μέθοδος της παραχώρησης, εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου οι αντικρουόμενες ομάδες λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των υπολοίπων, ενώ παράλληλα επιδιώκεται η αρμονική συμβίωσή τους. Ωστόσο, η επίτευξη στρατηγικών στόχων δεν βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της διοίκησης, ενώ δίνεται έμφαση στην αμοιβαία υποχώρηση και συμμόρφωση προκειμένου να αποφευχθούν οι εντάσεις. Βέβαια, πρόκειται για ένα επιφανειακά θετικό εργασιακό κλίμα, καθώς ενδέχεται να αναδεχθεί οποιαδήποτε στιγμή μία σύγκρουση λόγω της μη επίλυσης του ζητήματος. Σε αυτήν την

περίπτωση, το πρόβλημα θα είναι διογκωμένο και θα είναι δυσκολότερη η αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

#### ❖ Μέθοδος του συμβιβασμού

Η εν λόγω μέθοδος αποβλέπει στην ικανοποίηση μέρους των απαιτήσεων κάθε ομάδας. Αναλυτικότερα, μέσω της εφαρμογής της δεν υπερτερεί κάποια από τις αντικρουόμενες πλευρές, αλλά προωθείται ο συμβιβασμός προκειμένου να υπάρξει μία κοινά αποδεκτή λύση στο πρόβλημα. Οι λύσεις που δίνονται συνήθως πηγάζουν από τα κοινά σημεία των αντιμαχόμενων μερών και στοχεύουν στον συμβιβασμό των αντίθετων απόψεών τους. Βέβαια, δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση, διότι πρόκειται για ‘μετριασμό’ των διαφορών μέσω της λήψης κοινά αποδεκτών αποφάσεων. Πρόκειται για μία μέθοδο, που προσφέρει επιφανειακή λύση στο πρόβλημα, καθώς δεν εξετάζονται οι βαθύτερες ανάγκες και επιθυμίες των ομάδων, γεγονός που καθιστά τη μέθοδο αναποτελεσματική για την αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων (Γιαννίκας, 2014).

#### ❖ Μέθοδος της χρήσης εξουσίας

Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία στηρίζεται στην επιβολή της εξουσίας, καθώς ο/η διευθυντής επιβάλλεται στους εκπαιδευτικούς κάνοντας χρήση της ιεραρχικής του/της θέσης. Αρχικά, κρίνεται ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι η εξουσία διαχωρίζεται σε εξουσία θέσης και σε προσωπική εξουσία. Αναφορικά με την εξουσία θέσης διαπιστώνεται ότι χαρακτηρίζεται ως νόμιμη, εξαναγκαστική ή ως δύναμη ανταμοιβής. Η νόμιμη διάσταση της εξουσίας θέσης προέρχεται από τη νομιμότητα της θέσης που κατέχει και έχει απρόσωπο χαρακτήρα. Ακολούθως, η εξαναγκαστική μορφή εξουσίας επιβάλλεται από τον/την διευθυντή/τρια μέσω ποινών. Ακόμα, η εξουσία δύναμης ανταμοιβής προέρχεται από την ανταμοιβή που παρέχει ο διευθυντής/τρια στους υφισταμένους του/της. Επιπρόσθετα, η προσωπική εξουσία διαχωρίζεται στην εξουσία δύναμης του ειδικού και στην εξουσία δύναμης αναφοράς. Στην πρώτη περίπτωση, η εξουσία προέρχεται από τις γνώσεις και τις δεξιότητες του/της διευθυντή/τριας, ενώ στη δεύτερη στην επιθυμία των μελών του

οργανισμού να ακολουθήσουν το άτομο, που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας. Βέβαια, δεν έχουν όλες οι μορφές εξουσίας την ίδια αποτελεσματικότητα κατά την προσπάθεια επίλυσης συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι μέθοδοι όπως η χρήση της νόμιμης εξουσίας ή της δύναμης του ειδικού, κρίνονται αποτελεσματικότερες έναντι μεθόδων, όπως ο εξαναγκασμός ή η ανταμοιβή (Σαΐτης, 2002).

#### ❖ Μέθοδος της συνεργασίας

Στο πλαίσιο εφαρμογής της μεθόδου συνεργασίας τα εμπλεκόμενα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ώστε να προτείνουν και να αξιολογήσουν εναλλακτικές προτάσεις αντιμετώπισης του ζητήματος. Επιπλέον, η λήψη των αποφάσεων έχει συλλογικό χαρακτήρα, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στους στόχους του οργανισμού. Βέβαια, για να καταστεί αυτό εφικτό θα πρέπει πρωτίστως ο/η διευθυντής/τρια να βεβαιωθεί ότι όλα τα μέλη κατανοούν τους στόχους και ότι μόνο με τη συνεργασία είναι δυνατή η επίτευξή τους. Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία προϋποθέτει τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων, ενώ ταυτόχρονα ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Γενικά, εκτός από τις προαναφερθείσες τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων, σύμφωνα με το αντίστοιχο βιβλιογραφικό πλαίσιο προτείνεται η εφαρμογή επιμέρους μέτρων, ώστε να καταστεί αποτελεσματική η αντιμετώπισή ή ακόμα και να υπάρξει πρόληψή τους. Αναλυτικότερα, προτείνεται η δημιουργία υπο-ομάδων εντός του οργανισμού με εξειδίκευση σε ορισμένα ζητήματα, προκειμένου να εκπαιδεύει το προσωπικό και να ενισχύεται η αποτελεσματική επικοινωνία. Επιπροσθέτως, ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να προωθεί την συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού, να θέτει κοινούς στόχους και όρια, αλλά και να ενθαρρύνει τον διάλογο και την επικοινωνία. Ένας ακόμα τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι η μεσολάβηση ενός τρίτου προσώπου, το οποίο αναλαμβάνει διαιτητικό ρόλο και χαρακτηρίζεται από αμεροληψία (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Εν συνεχεία, στο πλαίσιο περιορισμού και αντιμετώπισης των συγκρούσεων στο εσωτερικό του σχολικού οργανισμού, θεωρείται αναγκαία η προώθηση της

αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παράλληλα, η ηγεσία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, οργάνωση και υπευθυνότητα, ενώ οι εκπαιδευτικοί να διακατέχονται από επαγγελματισμό και ενσυναίσθηση. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων, καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι η τεχνική της συνεργασίας θεωρείται αποτελεσματικότερα, ιδίως στον εκπαιδευτικό κλάδο, καθώς μέσω αυτής μειώνονται οι προστριβές και υπάρχει ικανοποίηση των αντιμαχόμενων πλευρών, περιορίζοντας το αίσθημα της αδικίας και της ήττας (Παπαγεωργάκη & Παπαγεωργάκης, 2021).

Προχωρώντας, διαπιστώνεται ότι η αντιμετώπιση των συγκρούσεων αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία, καθώς εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σημαντική η χαρτογράφηση των συγκρούσεων πριν από την επιλογή της μεθόδου αντιμετώπισής τους. Αναλυτικότερα, η χαρτογράφηση παρέχει μία συνολική αντίληψη στους εμπλεκόμενους σχετικά με το ζήτημα και συμβάλει στην καταγραφή προτάσεων για την επίλυση του προβλήματος. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας τα άτομα που εμπλέκονται είναι σε θέση να αποστασιοποιηθούν από την κατάσταση και να αντιμετωπίσουν με αντικειμενικότητα και καθαρότητα το ζήτημα. Επιπλέον, κατά τη χαρτογράφηση λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι ενστάσεις όλων των μελών του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στον σχεδιασμό για την εφαρμογή αλλαγών προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές συγκρούσεις. Βέβαια, για να καταστεί αποτελεσματική η χαρτογράφηση θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία όλων των μελών και να ακολουθηθούν οι εξής διαδικασίες: να καθοριστεί το πρόβλημα, να καταγραφούν τα άτομα που εμπλέκονται, να καταγραφούν οι ανάγκες και οι προβληματισμοί των αντικρουόμενων πλευρών, να αναζητηθούν τα αίτια της σύγκρουσης και να χρησιμοποιηθεί ο καταγιγισμός ιδεών ως μέσο καταγραφής πιθανών λύσεων (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).



## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο – Επικοινωνία

### 2.1 Ο ορισμός της επικοινωνίας

Στο παρόν κεφάλαιο κρίνεται σκόπιμη η αποσαφήνιση του όρου ‘επικοινωνία’. Αναλυτικότερα, ως επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία μεταβιβάζονται μηνύματα από τον πομπό προς τον δέκτη. Παράλληλα, η επικοινωνιακή διαδικασία περιλαμβάνει και την αλληλεπίδραση μεταξύ πομπού και δέκτη κατά την μετάδοση των μηνυμάτων. Επιπλέον, η επικοινωνία εξετάζεται με βάση το περιεχόμενο των μηνυμάτων, όσο και με τις σχέσεις ανάδρασης μεταξύ των επικοινωνούντων (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015). Πρόκειται για μία πολυδιάστατη και σύνθετη διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα σε λεκτικό και μη λεκτικό επίπεδο και διαφοροποιείται ανάλογα με τις σκέψεις και τα συναισθήματα των εμπλεκομένων αντικατοπτρίζοντας τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους (Βαρδακώστα, 2001).

Προχωρώντας, η επικοινωνία αποβλέπει στη μετάδοση μηνυμάτων με στόχο την ενημέρωση, την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών. Τα μηνύματα αυτά είναι είτε προφορικά είτε γραπτά, όσον αφορά τη λεκτική επικοινωνία και επικεντρώνονται στην κατανόηση του περιεχομένου τους από τον δέκτη (Λούτας, 2002). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, η επικοινωνία εστιάζει στη μετάδοση πληροφοριών μέσα από την χρήση κοινών συμβόλων μεταξύ πομπού και δέκτη. Πρόκειται για μία ανθρώπινη ανάγκη κατά την οποία αξιοποιείται ένα σύστημα κοινών συμβόλων (Bateman & Snell, 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα και ανατρέχοντας στο αντίστοιχο βιβλιογραφικό πλαίσιο θεωρείται άξιο αναφοράς το γεγονός ότι το περιεχόμενο ενός μηνύματος μπορεί να ερμηνευθεί με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το άτομο στο οποίο απευθύνεται. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία αποτελεί μία διαδικασία, που λαμβάνει χώρα καθημερινά, επομένως το άτομο επικοινωνεί διαρκώς με τους γύρω του και το ευρύτερο περιβάλλον, καθιστώντας την αναπόφευκτη ακόμα και αν δεν λαμβάνει χώρα σε λεκτικό επίπεδο. Ακόμα, τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω αυτής δεν μπορούν να ανακληθούν. Εστιάζοντας στη μη λεκτική μορφή επικοινωνίας, διαπιστώνεται ότι περιλαμβάνει μηνύματα, που εκπέμπονται ακόμα και χωρίς τη χρήση του λόγου. Επί της ουσίας, μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας αντανακλώνονται τα συναισθήματα και η διάθεση του ατόμου. Παράγοντες όπως το

βλέμμα, η στάση του σώματος, οι μορφασμοί, η σωματική εγγύτητα, οι κινήσεις των χεριών, η ένταση και ο ρυθμός της φωνής, συχνά δηλώνουν περισσότερα για τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου σε σχέση με το λόγο. Βέβαια, σε περίπτωση όπου η μη λεκτική επικοινωνία δεν συνάδει με το περιεχόμενο του λεκτικού μηνύματος, τότε υπερισχύει η πρώτη, καθώς μέσω αυτής εκφράζεται αμεσότερα το ουσιαστικό περιεχόμενο των μηνυμάτων (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

## 2.2 Μορφές και είδη επικοινωνίας

Αναφορικά με τις μορφές της επικοινωνίας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, τη λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία. Αρχικά, ως λεκτική ορίζεται η επικοινωνία κατά την οποία χρησιμοποιείται ο λόγος σε γραπτό και προφορικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, τα μηνύματα, που μεταβιβάζονται περιλαμβάνουν λεκτικά σύμβολα. Επιπλέον, η λεκτική επικοινωνία συντελείται είτε μέσω δια ζώσης συνάντησης, είτε με τη χρήση τηλεφώνου, μέσων μαζικής ενημέρωσης και του διαδικτύου. Σε επίπεδο γραπτού λόγου τα μέσα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι επιστολές, έντυπα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η αποστολή μηνυμάτων σε διάφορες ψηφιακές πλατφόρμες (Κουτούζης, 2013).

Ακολούθως, η μη λεκτική επικοινωνία δεν στηρίζεται αποκλειστικά στη χρήση λέξεων με απώτερο στόχο την επικοινωνία, αλλά υλοποιείται μέσω της χρήσης της γλώσσας του σώματος. Συμπληρώνει την λεκτική επικοινωνία και αρκετές φορές συμβάλει στη μετάδοση περισσότερων μηνυμάτων. Μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, ο πομπός μεταδίδει συχνά περισσότερα μηνύματα απ' ό,τι πιστεύει ο ίδιος, καθώς η γλώσσα του σώματος φανερώνει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του. Βέβαια, η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει μεταξύ άλλων χαρακτηριστικά, όπως η στάση και οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, ο τόνος της φωνής και η βλεμματική επαφή μεταξύ πομπού και δέκτη (Κουτούζης, 2013). Συμπερασματικά, τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας ενδέχεται να συμπληρώνουν και να υποστηρίζουν τα λεγόμενα του πομπού ή ακόμα και να έρχονται σε αντίθεση με αυτά. Τέλος, τα μη λεκτικά μηνύματα επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον αποδέκτη αναφορικά με τη συναισθηματική κατάσταση και τις προθέσεις του συνομιλητή του (Παυλάκης, 2013).

Προχωρώντας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μορφές, που λαμβάνει η επικοινωνία ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα, τους συμμετέχοντες και το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Αρχικά, εντοπίζεται η πληροφοριακή επικοινωνία, η οποία αφορά τη μετάδοση πληροφοριών με στόχο την κάλυψη αναγκών και την ενημέρωση. Περιλαμβάνει μηνύματα, που αφορούν την αντικειμενική μετάδοση πληροφοριών και δεν μπορούν να διαστρεβλωθούν από την προσωπική κρίση του πομπού. Τέλος, συναντάται αρκετά συχνά στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών, προκειμένου να καταστεί εφικτή η ολοκλήρωση των εργασιών και η επίτευξη των στόχων (Παυλάκης, 2013).

Συνεχίζοντας, η συναισθηματική επικοινωνία συντελείται με στόχο την έκφραση των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων για τρίτα πρόσωπα, καταστάσεις ή γεγονότα. Μέσω της συναισθηματικής επικοινωνίας ενισχύονται ή διαταράσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων και καθίσταται εφικτή η ενίσχυση της ενσυναίσθησης. Παράλληλα, εντοπίζεται στην καθημερινότητα του ατόμου, τόσο στο εργασιακό, όσο και το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον. Ωστόσο, δεν χαρακτηρίζεται από αμεροληψία, καθώς η μετάδοση μηνυμάτων στηρίζεται ως επί το πλείστον στην συναισθηματική κατάσταση του ατόμου και ενέχει ο κίνδυνος διαστρέβλωσης του περιεχομένου του μηνύματος (Χυτήρης, 2001).

Ακολούθως, εντοπίζεται η επικοινωνία με στόχο τη διέγερση της φαντασίας κατά την οποία ο πομπός μεταδίδει φανταστικά γεγονότα, εικόνες ή καταστάσεις στο πλαίσιο ψυχαγωγίας του αποδέκτη. Σε αυτό το επικοινωνιακό είδος κυριαρχεί η φαντασία, ενώ ταυτόχρονα εφαρμόζονται παιχνίδια ρόλων με απώτερο σκοπό την δημιουργία ενός ευχάριστου πλαισίου εντός της καθημερινότητας. Αντιθέτως, η πειστική επικοινωνία ο πομπός προσπαθεί να πείσει τον αποδέκτη για την εγκυρότητα των λεγομένων του και να τον οδηγήσει στα συμπεράσματα, που ο ίδιος επιθυμεί. Αυτού του είδους η επικοινωνία εντοπίζεται στον κλάδο της νομικής και της πολιτικής, όπου χρησιμοποιείται και η λεγόμενη 'ξύλινη γλώσσα' προκειμένου να επηρεαστεί συναισθηματικά ο αποδέκτης (Χυτήρης, 2001).

Εν συνεχεία, εντοπίζεται η οργανωτική επικοινωνία η οποία συντελείται εντός των οργανισμών και αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων του, καθώς και στην ομαλή λειτουργία του. Μέσω αυτής επιχειρείται η κατανομή αρμοδιοτήτων, η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού, ο συντονισμός των εργασιών, η

επίλυση ζητημάτων, η ενημέρωση σχετικά με ελλείψεις κ.ά. Επιπλέον, εντός του οργανισμού είναι εφικτή και η ύπαρξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας η οποία ενισχύει τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, που δραστηριοποιούνται σε έναν οργανισμό. Η διαπροσωπική επικοινωνία συμβάλει στην ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων και στη βαθύτερη κατανόηση των σκέψεων και των συναισθημάτων τους. Τέλος, εκτός από τη διαπροσωπική επικοινωνία, το άτομο μπορεί να είναι ταυτόχρονα πομπός και αποδέκτης στο πλαίσιο της ενδοπροσωπικής επικοινωνίας (Μπόκα-Καρτέρη, 2007).

Ολοκληρώνοντας, δύο μορφές επικοινωνίας, που εντοπίζονται στο βιβλιογραφικό πλαίσιο είναι η δημόσια και η μαζική επικοινωνία. Ως δημόσια νοείται η επικοινωνία, που λαμβάνει χώρα δημοσίως και εντοπίζεται μεταξύ δημοσίων λειτουργών και πολιτών για την κάλυψη δημόσιων αναγκών. Αποβλέπει μεταξύ άλλων στην ενημέρωση και την πληροφόρηση των πολιτών, στην γνωστοποίηση εγγράφων και αλλαγών. Ωστόσο, πρόκειται για μία μονόδρομη μορφή επικοινωνίας, καθώς στηρίζεται κυρίως στη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών. Σε επίπεδο μαζικής επικοινωνίας, προάγεται η μετάδοση μηνυμάτων από έναν πομπό σε μία μεγάλη μάζα ατόμων. Συντελείται κυρίως μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης και απευθύνεται σε διαφορετικούς ανθρώπους οι οποίοι ενδιαφέρονται για το περιεχόμενο του μηνύματος. Το μήνυμα είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, ώστε να εξυπηρετεί τους σκοπούς του πομπού και να ικανοποιεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό τους αποδέκτες. Βέβαια, οι αποδέκτες δεν έχουν άμεση πρόσβαση στον πομπό, ούτε είναι σε θέση να απαντήσουν άμεσα σε αυτόν, λόγω ενδεχόμενης φυσικής και χρονικής απόστασης. Επομένως, πρόκειται για μία ακόμη μορφή μονόδρομης επικοινωνίας (Χυτήρης, 2001).

Ωστόσο, η επικοινωνία περιλαμβάνει επιπρόσθετες μορφές, όταν συντελείται στο πλαίσιο των οργανισμών. Οι μορφές αυτές περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την κάθετη και την οριζόντια επικοινωνία. Ως κάθετη επικοινωνία νοείται η επικοινωνία που έχει ως σημείο εκκίνησης τα ανώτερα ηγετικά στελέχη και καταλήγει στους υφισταμένους. Η εν λόγω μορφή επικοινωνίας χαρακτηρίζεται ως μονόδρομη και στοχεύει στην εκτέλεση εργασιών, των καταμερισμό καθηκόντων και την επίτευξη επιμέρους στόχων. Ακολούθως, η οριζόντια επικοινωνία περιλαμβάνει τη μετάβαση μηνυμάτων και πληροφοριών εντός ενός συγκεκριμένου ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού. Συγκεκριμένα, πρόκειται για μία μορφή επικοινωνίας μεταξύ

εργαζομένων του ίδιου τμήματος ή μεταξύ προϊσταμένων, η οποία αποβλέπει στην άμεση επίλυση προβλημάτων και την ανεξάρτητη λειτουργία κάθε τμήματος στο πλαίσιο της ευρύτερης λειτουργίας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, ο βαθμός ύπαρξης της οριζόντιας επικοινωνίας καθορίζεται από τον βαθμό ανεξαρτησίας κάθε τμήματος. Ακόμα, η εν λόγω μορφή επικοινωνίας παρουσιάζει πλήθος πλεονεκτημάτων, καθώς συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας των εμπλεκομένων, στην επίτευξη κοινών στόχων και την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων. Παράλληλα, προωθεί την ύπαρξη ομοιογένειας στο εσωτερικό του οργανισμού και προάγει την αντικειμενική αξιολόγηση του παραγόμενου έργου. Επιπλέον, συμβάλει στην βελτίωση του οργανισμού και της αποδοτικότητας των μελών του, στην ενίσχυση του συντονισμού, αλλά και την καλλιέργεια θετικού κλίματος (Μπρίνια, 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα έχουν ήδη αναφερθεί, καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία αποτελεί μία σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία. Η άποψη αυτή αιτιολογείται αν αναλογιστεί κανείς ότι ανάλογα με τη μορφή, που λαμβάνει ενδέχεται να απευθύνεται σε περισσότερα από ένα άτομα, ενώ ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο πραγματώνεται, τους επικοινωνιακούς στόχους, τις διαπροσωπικές και τις εργασιακές σχέσεις των εμπλεκομένων μπορεί να λάβει διαφορετική μορφή. Σε κάθε περίπτωση, είναι γεγονός ότι μεταβιβάζονται μηνύματα κατά την επικοινωνιακή διαδικασία τα οποία σχετίζονται με τη συναισθηματική κατάσταση, τους στόχους και τις απόψεις του πομπού.

### **2.3 Προβλήματα επικοινωνίας**

Στην παρούσα ενότητα το ενδιαφέρον στρέφεται στην εμφάνιση πιθανών προβλημάτων επικοινωνίας. Αναλυτικότερα, λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα της επικοινωνίας και το σύνολο των αλληλεπιδράσεων, που περιλαμβάνει καθίσταται σαφές ότι ενδέχεται να προκύψουν ορισμένα επικοινωνιακά ζητήματα. Ως κυριότερο επικοινωνιακό πρόβλημα θεωρείται η λανθασμένη κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος. Βέβαια, σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει το ενδεχόμενο μη επαρκούς διατύπωσης του μηνύματος από τον πομπό ή/και παρερμηνείας του μηνύματος από την πλευρά του αποδέκτη. Έτσι, η επικοινωνία καθίσταται αναποτελεσματική και ενδέχεται να δημιουργηθούν εντάσεις και

συγκρούσεις. Ωστόσο, η επικοινωνία μπορεί να επηρεαστεί από πλήθος παραγόντων ή συνδυασμό αυτών.

Προχωρώντας, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ενδέχεται να κλονιστεί λόγω της μη αξιοπιστίας των λεγομένων του πομπού, καθώς και της στάσης του δέκτη προς αυτόν. Σε περίπτωση όπου ο αποδέκτης του μηνύματος δεν θεωρεί ότι αυτό είναι αξιόπιστο ή θεωρεί το άτομο, που το μεταδίδει αναξιόπιστο, τότε η επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματική. Επιπλέον, εάν οι απόψεις και οι στάσεις του πομπού και του αποδέκτη διαφέρουν ιδεολογικά, τότε δεν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους με αποτέλεσμα να σημειώνονται εντάσεις ή να υπάρχει απροθυμία συνέχισης της επικοινωνίας. Ωστόσο, εκτός από παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τις αντιλήψεις των επικοινωνιακών μελών, εντοπίζονται και τα εξής επικοινωνιακά ζητήματα (Κουτούζης, 2013):

- Ζητήματα, που σχετίζονται με το περιεχόμενο του μηνύματος προς μετάδοση. Τα συγκεκριμένα ζητήματα αφορούν τα γλωσσικά και εννοιολογικά χαρακτηριστικά του μηνύματος, όπως η επιλογή των κατάλληλων λέξεων και όρων, ώστε να διασφαλιστεί η σαφήνεια του μηνύματος. Σε αντίθετη περίπτωση, ελλοχεύει ο κίνδυνος παρερμηνείας του μηνύματος, λόγω ελλιπούς κατανόησης του περιεχομένου, ασαφούς διατύπωσής του ή ακόμα και άγνοιας των όρων, που περιλαμβάνει.
- Ζητήματα, που αφορούν θέματα εκφοράς και ροής του λόγου, όπως ο ρυθμός και η ένταση της ομιλίας, ο τονισμός των λέξεων, οι παύσεις και ο τρόπος εκφοράς του μηνύματος, ώστε να δοθεί έμφαση στα σημεία με βαρύνουσα σημασία. Πρόκειται για στοιχεία, που αφορούν τη μη λεκτική επικοινωνία και ενδέχεται να μεταδίδουν περισσότερες πληροφορίες απ' ότι οι λέξεις του μηνύματος.
- Προβλήματα, που σχετίζονται με την προφορά των λέξεων και την ενδεχόμενη παρερμηνεία τους με άλλες ομόηχες. Τέτοιου είδους ζητήματα εντοπίζονται κυρίως όταν η γλώσσα επικοινωνίας δεν είναι η μητρική ενός από τους δύο εμπλεκόμενους ή και των δύο πλευρών.
- Προβλήματα λανθασμένης ταξινόμησης των πληροφοριών του μηνύματος. Σχετίζονται με την υπερφόρτωση πληροφοριών ή των αυξημένο βαθμό

πολυπλοκότητάς τους. Όταν το περιεχόμενο του μηνύματος είναι σύνθετο και πολύπλοκο ο αποδέκτης δίνει έμφαση στις αρχικές πληροφορίες ή στις πληροφορίες, που μεταδίδονται στο τέλος του μηνύματος, καθώς αδυνατεί να συγκρατήσει και να κατανοήσει τον όγκο των πληροφοριών.

- Ζητήματα κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του περιεχομένου των μηνυμάτων λόγω κοινωνικών ή/και πολιτισμικών διαφορών.
- Προβλήματα, που πηγάζουν από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται ζητήματα, που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και επηρεάζουν την αισθητηριακή κατανόηση του μηνύματος. Συγκεκριμένα, ενδεχόμενοι εξωτερικοί ήχοι επηρεάζουν την ακοή, επομένως και την κατανόηση του μηνύματος, όπως και οπτικά εμπόδια την οπτική επαφή πομπού και αποδέκτη, άρα και τη μη λεκτική επικοινωνία. Βέβαια, στους εξωτερικούς παράγοντες εντάσσονται και οι συχνές διακοπές της επικοινωνίας, που έχουν ως επακόλουθο την αποδιοργάνωση πομπού και αποδέκτη.
- Θέματα, που αφορούν την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων, όπως οι δυσχερείς σχέσεις μεταξύ τους ή η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα λεγόμενα του πομπού.
- Τέλος, ζητήματα που περιλαμβάνουν την λανθασμένη επιλογή τόπου και χρόνου επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου ή η μη καταλληλότητα του χώρου διεξαγωγής της επικοινωνίας, ενδέχεται να την επηρεάσουν αρνητικά.

Ακολούθως, γίνεται αντιληπτό ότι η επικοινωνία ενδέχεται να διαταραχθεί από πολλαπλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων βρίσκονται και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί 'θόρυβοι'. Ως 'θόρυβοι' νοούνται όλα τα εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα, που προσδίδουν αρνητικό πρόσημο στην επικοινωνιακή διαδικασία και πηγάζουν είτε από τον πομπό, είτε από τον αποδέκτη του μηνύματος ή ακόμα και από ένα τρίτο εξωτερικό παράγοντα. Τα ερεθίσματα αυτά δυσχεραίνουν τη μετάδοση του μηνύματος, την ορθή κατανόηση του, καθώς και τη συνέχιση της επικοινωνιακής διαδικασίας. Όπως έχει αναφερθεί ήδη, η στάση του αποδέκτη του μηνύματος προς τον πομπό και ο βαθμός αξιοπιστίας και σεβασμού του διαδραματίζουν καθοριστικό

ρόλο ως προς τη στάση και την αντίδραση του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος. Επιπλέον, το μήνυμα θα πρέπει να είναι σαφές και περιεκτικό, χωρίς να περιλαμβάνει περιττές πληροφορίες, που ενδεχομένως στρέψουν την προσοχή του αποδέκτη σε δευτερεύοντα ζητήματα. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλισθεί ένα κοινό επικοινωνιακό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει την επιλογή μίας γλώσσας την οποία γνωρίζουν επαρκώς οι εμπλεκόμενοι. Ακόμα, λαμβάνοντας υπόψη την ενδεχόμενη ύπαρξη πολιτισμικών και κοινωνικών διαφορών θα πρέπει να υπάρχει αμεροληψία και από τις δύο πλευρές, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να παραγκωνιστούν τυχόν ρατσιστικές και στερεότυπες αντιλήψεις. Ολοκληρώνοντας, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα εσφαλμένης επιλογής χωροχρονικού πλαισίου επικοινωνίας, ο πομπός καλείται ανάλογα με το περιεχόμενο του μηνύματος, που επιδιώκει να μεταδώσει, να επιδιώξει την επικοινωνία, όταν ο αποδέκτης θα είναι διαθέσιμος, θα διαθέτει επαρκή χρόνο και θα έχει εξασφαλισθεί ο κατάλληλος χώρος για τη διεξαγωγή της επικοινωνίας (Παυλάκης, 2013).

Επομένως, αναλογιζόμενος κανείς όσα έχουν ήδη αναφερθεί, διαπιστώνει ότι σε περίπτωση εμφάνισης επικοινωνιακών προβλημάτων θα πρέπει να αναζητηθούν τα αίτια από την πλευρά του πομπού ή του αποδέκτη, είτε ελέγχοντας την επάρκεια του μέσου μετάδοσης και τη σαφήνεια του μηνύματος ή ακόμα και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτό μεταδίδεται. Με αυτόν τον τρόπο, θα καταστεί εφικτή η επίλυση των επικοινωνιακών ζητημάτων, ενώ παράλληλα θα μπορέσει να ολοκληρωθεί η επικοινωνία με επιτυχία και να υπάρξει αλληλεπίδραση μεταξύ πομπού και αποδέκτη. Σε κάθε περίπτωση, ο πομπός θα πρέπει να διαμορφώνει το περιεχόμενο του μηνύματος και τη γλώσσα μετάδοσής του με βάση το άτομο στο οποίο απευθύνεται και να λαμβάνει υπόψη ότι υπάρχει το ενδεχόμενο εκδήλωσης αρνητικών αντιδράσεων από την πλευρά του αποδέκτη του μηνύματος.



## 3ο Κεφάλαιο – Επικοινωνία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

### 3.1 Η επικοινωνία στην εκπαίδευση

Η επικοινωνία στην εκπαίδευση θεωρείται πρωταρχικής σημασίας, όχι μόνο κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και κατά την ενημέρωση των γονέων και τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Στην παρούσα ενότητα το ενδιαφέρον στρέφεται στην επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και του/της διευθυντή/τριας της εκπαιδευτικής μονάδας. Συγκεκριμένα, εστιάζοντας στη μελέτη της βιβλιογραφίας καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι ο/η διευθυντής/τρια διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση και τη διατήρηση ενός θετικού επικοινωνιακού κλίματος, καθώς και στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Αποτελεί 'ηγέτη' για τη σχολική μονάδα, ενώ παράλληλα καλείται να επικοινωνεί διαρκώς με το εκπαιδευτικό προσωπικό, να συζητά και να παρέχει κίνητρα για επικοινωνία. Παράλληλα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αρμονική συνεργασία των εκπαιδευτικών θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην καλλιέργεια θετικού κλίματος (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

Εμβαθύνοντας στην επικοινωνία διευθυντή/τριας και του λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού, η μεταξύ τους επικοινωνία μπορεί να διευκολυνθεί με την κοινοποίηση γραπτών ανακοινώσεων, οι οποίες αναρτώνται σε ειδικό πίνακα ανακοινώσεων και αποστέλλονται μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπλέον, εάν το περιεχόμενο των ανακοινώσεων αφορά προσωπικά δεδομένα, θεωρείται αναγκαία η ενημέρωση των εκπαιδευτικών μέσω του βιβλίου σχολικής ζωής (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011). Επιπρόσθετα, η επικοινωνία είτε σε προφορικό, είτε σε γραπτό επίπεδο, θα πρέπει να διεξάγεται συστηματικά. Μέσω της καθημερινής επικοινωνίας επιτυγχάνεται όχι μόνο η έγκαιρη ενημέρωση των εμπλεκόμενων σχετικά με ζητήματα, που αφορούν τη σχολική μονάδα, αλλά και ενισχύονται οι μεταξύ τους σχέσεις. Μέσω της έγγραφης επικοινωνίας η επικοινωνία αποκτά επισιμότητα και εξασφαλίζεται η καταγραφή του περιεχομένου. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε επικοινωνιακό επίπεδο προτιμάται η εφαρμογή μορφών επικοινωνίας, όπως η οριζόντια προκειμένου να εξασφαλισθεί ισότητα μεταξύ των συμμετεχόντων και να επιτευχθεί η συνεργασία τους στον μέγιστο βαθμό. Ολοκληρώνοντας, η οριζόντια επικοινωνία συμβάλει στη μετάδοση γνώσεων και ειδήσεων μεταξύ του

εκπαιδευτικού προσωπικού και του διευθυντικού στελέχους με στόχο την επίλυση αποριών και την ενίσχυση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011).

### **3.2 Ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην εκπαίδευση**

Όπως έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες ενότητες η επικοινωνία αποτελεί το ‘κλειδί’ για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και για την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, η επικοινωνία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως ‘αποτελεσματική’ προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Αναλυτικότερα, η αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να στηρίζεται στην ύπαρξη ενός ‘ανοιχτού’ και θετικού επικοινωνιακού κλίματος, όπου ο κάθε εμπλεκόμενος θα μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις και τους προβληματισμούς του αναφορικά με τη σχολική μονάδα. Βέβαια, προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό θα πρέπει να παρέχεται από τη διεύθυνση η απαραίτητη ελευθερία έκφρασης, να ενισχύεται η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εμπλεκόμενοι θα γνωρίζουν ότι τα λεγόμενά τους δεν θα κατακριθούν και ότι θα μπορούν να υποστηρίξουν τις απόψεις τους χρησιμοποιώντας λογικά επιχειρήματα. Ωστόσο, στο πλαίσιο της αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες εκτός από το δικαίωμα ελευθερίας της έκφρασης, έχουν και την υποχρέωση να ακροάζονται προσεκτικά και να αποδέχονται τις απόψεις των υπολοίπων, χωρίς να ασκούν κριτική σε αυτές (Πολέμη – Τολούδου, 2012).

Προχωρώντας, η βάση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στηρίζεται στην ορθή μεταφορά και κατανόηση των μηνυμάτων με στόχο την αποδοτική επικοινωνία. Ωστόσο, προκειμένου να χαρακτηριστεί η επικοινωνία αποτελεσματική και αποδοτική θα πρέπει οι συμμετέχοντες να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες μεταξύ των οποίων η ενεργητική ακρόαση και η σαφήνεια ως προς το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Στην περίπτωση της επικοινωνίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ο/η διευθυντής/τρια οφείλει να προωθεί την επικοινωνία εντός και εκτός αυτής και να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, που θα του/της επιτρέψουν να αποφύγει μελλοντικές συγκρούσεις (Schermerhorn, 2012).

Ωστόσο, ανακύπτει ένα καίριο ερώτημα αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία: ‘Από ποιους παράγοντες εξαρτάται;’ Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα δίνεται ακολούθως μέσω της αναφοράς ενός συνδυασμού παραγόντων, που

οδηγούν στην αποτελεσματική ή μη επικοινωνία. Αναλυτικότερα, βασικό παράγοντα επίτευξης της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί η ενεργητική ακρόαση. Κατά την ενεργητική ακρόαση ο αποδέκτης του μηνύματος δεν ακούει απλώς το μήνυμα, αλλά προσπαθεί να κατανοήσει το περιεχόμενό του παρακολουθώντας με προσοχή και αφοσίωση των δέκτη. Παράλληλα, ο δέκτης θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει τις προθέσεις και τα συναισθήματα του συνομιλητή του και όχι απλώς να ακούει παθητικά. Επιπλέον, ο αποδέκτης θα πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση, να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του να εκφράσει τις απόψεις του, να μην τον διακόπτει και να μην τον επικρίνει. Η μη λεκτική επικοινωνία συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην ενεργητική ακρόαση, καθώς μέσω αυτής ο πομπός λαμβάνει μηνύματα αναφορικά με το επίπεδο προσοχής του συνομιλητή του (Schermerhorn, 2012).

Εν συνεχεία, κατά τη διεξαγωγή της προφορικής επικοινωνίας, πρωταρχικής σημασίας θεωρείται και η ανατροφοδότηση μεταξύ δέκτη και πομπού. Συγκεκριμένα, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης του περιεχομένου των μηνυμάτων μεταξύ των εμπλεκόμενων, ο αποδέκτης των μηνυμάτων καλείται να αναπαράγει συνοπτικά το περιεχόμενο τους και να διατυπώσει τις απόψεις του σχετικά με αυτό. Βέβαια, για να υπάρξει δημιουργική ανατροφοδότηση θα πρέπει να υφίσταται εμπιστοσύνη μεταξύ των επικοινωνούντων μερών και σαφήνεια ως προς το περιεχόμενο όσων λέγονται. Επιπλέον, στο πλαίσιο της δημιουργικής ανατροφοδότησης, οι απόψεις των συμμετεχόντων θα πρέπει να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί ο αρχικός πομπός να τις κατανοήσει και να τις αποδεχτεί και να μην έχουν προσβλητικό και επιθετικό χαρακτήρα (Robbins et al, 2017).

Ακολούθως, έμφαση δίνεται στο περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία. Αναλυτικότερα, προκειμένου η επικοινωνία να διεξάγεται απρόσκοπτα και χωρίς παρεμβολές, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα χώρο ειδικά σχεδιασμένο εντός της σχολικής μονάδας. Ο εν λόγω χώρος θα πρέπει να έχει καλή ακουστική, ενώ οι συμμετέχοντες να έχουν άμεση οπτική επαφή μεταξύ τους (Schermerhorn, 2012). Ολοκληρώνοντας, ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι οι σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Οι μεταξύ τους σχέσεις αντικατοπτρίζονται κατά την επικοινωνία, ιδίως όταν έχουν αρνητικό πρόσημο, όπου ασκείται έντονη κριτική στα λεγόμενα του συνομιλητή και υπάρχει πιθανότητα εντάσεων. Για το λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες

θα πρέπει να αποφεύγουν οποιαδήποτε κριτική ή έντονη αντιπαράθεση κατά τη διατύπωση των απόψεων του συνομιλητή τους, να είναι αντικειμενικοί και να μην επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Ζεργιώτης, 2007).

### **3.3 Μορφές επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης**

Αρχικά, ο πολυσύνθετος χαρακτήρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς και η διαφορετικότητα μεταξύ των απόψεων και των στάσεων του διδακτικού προσωπικού, λειτουργούν καταλυτικά στην ενίσχυση της διαρκούς επικοινωνίας. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται μεταξύ του εκπαιδευτικού και της διεύθυνσης, αλλά αφορά και το σύνολο των εκπαιδευτικών. Συγκριμένα, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επικοινωνούν και να συνεργάζονται όσον αφορά τη διεξαγωγή δράσεων και προγραμμάτων στο πλαίσιο διαθεματικών προσεγγίσεων. Η συνεργασία τους σχετίζεται τόσο με τη στοχοθεσία, όσο και με τις επιμέρους δραστηριότητες και την τελική αξιολόγηση. Υπό αυτές τις συνθήκες, καλούνται να εργαστούν ομαδικά και να ανταλλάξουν απόψεις αναφορικά με μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίας, σχετικές γνώσεις και εκπαιδευτικό υλικό. Βέβαια, στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επικοινωνία τους θα πρέπει να είναι συστηματική και να διεκπεραιώνεται είτε κατά τη σύγκληση του συλλόγου διδασκόντων, είτε σε μικρότερες ομάδες (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2011).

Εν συνεχεία, δεδομένου ότι η σχολική μονάδα αποτελεί ένα πολύπλοκο σύστημα, λόγω του μεγάλου αριθμού εμπλεκομένων και των πολυάριθμων αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους, υπάρχει ιεραρχία. Ο/η διευθυντής/τρια βρίσκεται σε ρόλο συντονιστή, αποτελεί ηγετική μορφή και αποβλέπει στην ισότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, αναλαμβάνει την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, θα πρέπει και ο/η ίδιος/α να συμμετάσχει απρόσκοπτα στην επικοινωνιακή διαδικασία, να μην την παρακωλύει και να μην την υπονομεύει (Μπίκος, 2011).

Προχωρώντας, κρίνεται αναγκαία η αναφορά στις μορφές επικοινωνίας, που λαμβάνουν χώρα εντός ενός οργανισμού, στην προκειμένη περίπτωση της σχολικής μονάδας. Αναλυτικότερα, η επικοινωνία διαχωρίζεται σε τυπική και άτυπη. Ως τυπική νοείται η επικοινωνία που αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων εντός του οργανισμού μέσω των επικοινωνιακών καναλιών, που έχουν διαμορφωθεί με στόχο την

προώθηση της επικοινωνίας και τον διαμοιρασμό μηνυμάτων με βάση την οργανωτική δομή. Αντιθέτως, εάν τα μηνύματα μεταδίδονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική δομή του οργανισμού, τότε πρόκειται για άτυπη επικοινωνία. Η άτυπη επικοινωνία θεωρείται γενικά άμεση και αποτελεσματική, καθώς ο πομπός μπορεί να μεταφέρει απευθείας το μήνυμα στον τελικό αποδέκτη προσπερνώντας τον προϊστάμενό του. Ωστόσο, η άτυπη επικοινωνία ευθύνεται συχνά για την ύπαρξη εντάσεων και προβλημάτων στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Βέβαια, η εφαρμογή της τυπικής ή της άτυπης επικοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιεχόμενο και την ποιότητα του μηνύματος (Λούτας, 2002).

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία ενδέχεται να είναι μονόδρομη ή αμφίδρομη. Η μονόδρομη μορφή επικοινωνίας σχετίζεται με τη μεταφορά μηνυμάτων, χωρίς να περιμένει απάντηση ο πομπός από τον αποδέκτη. Πρόκειται για μία μορφή επικοινωνίας, που αξιοποιείται για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων και όταν ο χρόνος δεν επαρκεί για τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η αμφίδρομη επικοινωνία συνδέεται με την αλληλεπίδραση και την ανατροφοδότηση μεταξύ πομπού και δέκτη, όπου καθένας από τους συμμετέχοντες μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του σχετικά με το ζήτημα, να υπάρξει συζήτηση και διαπραγμάτευση. Μέσω αυτού του είδους επικοινωνίας καλλιεργείται η συνεργασία των μελών του οργανισμού και η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων. Ωστόσο, κατά την επιλογή του είδους επικοινωνίας, τόσο η διεύθυνση, όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό, θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες (Λούτας, 2002) :

- το περιεχόμενο του μηνύματος,
- το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο για τη διάδοση του μηνύματος και για τη λήψη αποφάσεων,
- τη δομή της εκπαιδευτικής μονάδας,
- τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εκπαιδευτικών,
- τους στόχους, που ανακύπτουν με βάση το περιεχόμενο του μηνύματος.

Σε κάθε περίπτωση, η επικοινωνιακή προσέγγιση εκ μέρους της διεύθυνσης ή του διδακτικού προσωπικού θα πρέπει να ανταποκρίνεται στη γενικότερη

επικοινωνιακή φιλοσοφία του οργανισμού. Επιπλέον, δεδομένου ότι κάθε μήνυμα διαφέρει ως προς το περιεχόμενο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη εάν απαιτείται η συνεργασία ή όχι των μελών της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Ολοκληρώνοντας, έχοντας κατά νου τη δομή της εκπαιδευτικής μονάδας, διαπιστώνεται ότι η διεύθυνση είναι κατά κύριο λόγο ‘αρμόδια’ για την επιλογή του επικοινωνιακού πλαισίου, καθώς καλείται να αξιοποιήσει διαφορετικές επικοινωνιακές μορφές ανάλογα με την περίπτωση.

Μία ακόμη μορφή επικοινωνίας, που αναφέρεται στη βιβλιογραφία, αφορά την κάθετη ή καθοδική επικοινωνία. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η κάθετη επικοινωνία αφορά τη μεταβίβαση μηνυμάτων από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη προς τα άτομα, που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία και το αντίστροφο. Συναντάται κυρίως σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, όπως και οι σχολικές μονάδες και αποβλέπει στη μεταφορά μηνυμάτων από και προς τον/την διευθυντή/τρια προς τον/την υποδιευθυντή/τρια, από τον/την υποδιευθυντή/τρια προς το διδακτικό προσωπικό και από τους εκπαιδευτικούς στους μαθητές. Εστιάζοντας στη σχολική μονάδα, τα μηνύματα, που μεταβιβάζονται στο πλαίσιο της κάθετης μορφής επικοινωνίας αφορούν την ενημέρωση των εμπλεκόμενων σχετικά με δράσεις, τον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων και την ενημέρωση των εμπλεκόμενων για τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας (Μπρίνια, 2008).

Παραμένοντας στην κάθετη επικοινωνία, υπογραμμίζεται ότι εκτός από το γεγονός ότι περιορίζει τον βαθμό επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων, παράλληλα αποτελεί μία διαδικασία η οποία απαιτεί αρκετό χρόνο για να διεκπεραιωθεί, ενώ συχνά τα μηνύματα δεν μεταφέρονται με ακρίβεια. Αναλυτικότερα, συχνά διαπιστώνεται υπερφόρτωση των εκπαιδευτικών με πλήθος μηνυμάτων, τα οποία δεν προλαβαίνουν να κατανοήσουν και να επεξεργαστούν με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται το περιεχόμενό τους και να μην επιτυγχάνονται οι επιμέρους στόχοι. Επιπλέον, αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία, καθώς εάν το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι μεγάλο και περιλαμβάνει αρκετούς εκπαιδευτικούς, τότε το μήνυμα καθυστερεί να φτάσει από και προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στους εκπαιδευτικούς ή τους μαθητές. Τέλος, διαπιστώνεται ότι η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας δυσχεραίνει την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού (Σαΐτης, 2002).

Εν συνεχεία, η οριζόντια μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνει ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των ατόμων, που δραστηριοποιούνται στο ίδιο ιεραρχικά κλιμάκιο εντός του οργανισμού. Συναντάται κυρίως στις χαμηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας και σχετίζεται με την κάλυψη βασικών αναγκών του οργανισμού. Σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συντονισμένων δράσεων ή την καταγραφή και προσθήκη νέου εξοπλισμού. Μέσω του συγκεκριμένου τύπου επικοινωνίας οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες, όπως και να δώσουν λύσεις σε κοινά προβλήματα, που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, η οριζόντια επικοινωνία συμβάλει στη βελτίωση και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και ενισχύεται με βάση τον βαθμό αυτονομίας και αυτενέργειας των εμπλεκόμενων. Εκτός όμως από την επικοινωνία σε επίπεδο εκπαιδευτικών, η οριζόντια επικοινωνία στην εκπαίδευση συναντάται και μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας σχολικών μονάδων. Βέβαια, θα πρέπει να επισημανθεί ότι αυτού του είδους η επικοινωνία δεν είναι εφικτό να ελεγχθεί από ανώτερα ηγετικά μέλη του οργανισμού, διότι στηρίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπόλοιπων μελών και σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται ακόμα και να διαταράξει τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Ιδίως σε περιπτώσεις όπου οι σχέσεις των εκπαιδευτικών είναι τεταμένες, υπάρχει το ενδεχόμενο παρεξηγήσεων ή ακόμα και η ύπαρξη ανταγωνιστικού κλίματος (Μπρίνια, 2008).

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα πολυσύνθετο ζήτημα για την εκπαιδευτική μονάδα, όπως και για κάθε οργανισμό. Η πολυπλοκότητά της έγκειται στο γεγονός ότι διαμορφώνεται με βάση τις απόψεις, τις σχέσεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα επηρεάζει το κλίμα και τις επιμέρους σχέσεις εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο βαθμός πολυπλοκότητας ενισχύεται, όταν ο αριθμός των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στην εκάστοτε σχολική μονάδα αυξάνεται. Εντούτοις, παρά την περιπλοκότητα από την οποία διακατέχεται η επικοινωνία, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Χωρίς την ύπαρξή της, καθίσταται ανέφικτη η συνεργασία και η επίτευξη στόχων. Επομένως, ο/η διευθυντής/τρια οφείλει να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να προάγεται η επικοινωνία οποιασδήποτε μορφής στον βαθμό, που δεν θίγονται οι εμπλεκόμενοι και δεν υπάρχουν εντάσεις.

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι λειτουργικές συγκρούσεις, τόσο σε επίπεδο οργανισμών, όσο και επίπεδο σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, ο/η διευθυντής/τρια της εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να αντιμετωπίσει τυχόν λειτουργικές συγκρούσεις αποδίδοντας θετικό πρόσημο σε αυτές, καθώς έτσι εντείνεται η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράλληλα, μέσω των λειτουργικών συγκρούσεων παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μελών της, αλλά και η ενίσχυση της ικανότητας αντιμετώπισης κρίσεων. Τέλος, υπάρχει το ενδεχόμενο ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων των συμμετεχόντων μέσω της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της υποστήριξης (Μακρυγιάννης, 2019).



## 4ο Κεφάλαιο – Αποτελεσματική Επικοινωνία και Διαχείριση Συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

### 4.1 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, η αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων σχετίζεται με την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών του. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι ένα από τα βασικότερα αίτια διατάραξης των σχέσεων των εμπλεκομένων είναι η αδυναμία ή η αναποτελεσματική προσπάθεια επίλυσης συγκρούσεων. Ως αποτελεσματική νοείται η διαχείριση συγκρούσεων, που συμβάλει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, όπως και στον κατευνασμό των εντάσεων. Στο επίκεντρο της αποτελεσματικής διαχείρισης βρίσκεται ο περιορισμός των δυσλειτουργιών του οργανισμού και η επικέντρωση στα ενδεχόμενα οφέλη, που ανακύπτουν από κάθε σύγκρουση. Τα οφέλη των συγκρούσεων σχετίζονται με διαδικασίες ανατροφοδότησης και αξιολόγησης, ενώ παράλληλα αποβλέπουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και του ίδιου του οργανισμού (Ιορδανίδης, 2014).

Εστιάζοντας στις στρατηγικές και τις μεθόδους αντιμετώπισης συγκρούσεων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι διαφοροποιούνται ανάλογα με τα αίτια και το περιεχόμενο των συγκρούσεων, το κλίμα του οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους και την χρονική πίεση. Ωστόσο, οι πιο συνηθισμένες τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, που συναντώνται στο σύνολο των οργανισμών, αλλά και στις σχολικές μονάδες περιλαμβάνουν την μέθοδο της αποφυγής, τη μέθοδο της επιβολής και τέλος τη μέθοδο του συμβιβασμού. Βέβαια, με βάση τα αποτελέσματα κάθε μεθόδου, οι ανωτέρω τεχνικές διαχωρίζονται σε επιμέρους κατηγορίες, ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, μεταξύ των οποίων: οι περιπτώσεις όπου και οι δύο αντικρουόμενες πλευρές κερδίζουν, καταστάσεις όπου χάνουν και καταστάσεις, όπου υπερτερεί μόνο η μία πλευρά (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Πλήρης αντιμετώπιση της σύγκρουσης επιτυγχάνεται κυρίως, όταν και τα δύο αντιμαχόμενα μέρη αποκομίζουν κάποιο όφελος-κέρδος. Βέβαια, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται συχνά, λόγω της ιδιαιτερότητας και της διαφορετικότητας κάθε μορφής σύγκρουσης. Ένας ακόμα παράγοντας μη επίτευξης

του εν λόγω αποτελέσματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς οι εμπλεκόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από προσωπικά κίνητρα και την προσωπικότητά τους. Στο σημείο αυτό ανακύπτει το εξής ερώτημα: Τι περιλαμβάνει τελικά ο όρος ‘διαχείριση συγκρούσεων’; Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα δίνεται ανατρέχοντας στο αντίστοιχο βιβλιογραφικό πλαίσιο, όπου αναφέρεται ότι η διαχείριση συγκρούσεων είναι εφικτό να εφαρμοστεί από ένα ή περισσότερα μέλη της οργάνωσης και περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφευχθεί ή να αντιμετωπιστεί άμεσα μία σύγκρουση. Σύμφωνα με την ανωτέρω προσέγγιση, εντοπίζεται διαφορά μεταξύ της διαχείρισης και της επίλυσης συγκρούσεων ως προς το τελικό αποτέλεσμα και τον σχεδιασμό των κατάλληλων ενεργειών (Rahim,2002).

Σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαπιστώνεται ότι ο/η διευθυντής/τρια καλείται επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους διαχείρισης και αντιμετώπισης συγκρούσεων και στην συνέχεια να σχεδιάσει και να υλοποιήσει με τη βοήθεια μέρους ή όλου του διδακτικού προσωπικού δράσεις, που αποβλέπουν στην επίτευξη των επιμέρους στόχων. Επομένως, η διεύθυνση μίας εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί και να κατανοήσει το περιεχόμενο των συγκρούσεων αναζητώντας τα βαθύτερα αίτια και προσπαθώντας να εφαρμόσει τεχνικές με στόχο όχι μόνο την άμεση αντιμετώπισή τους, αλλά και την μελλοντική τους πρόληψη. Πρόκειται για μία πολυσύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί οργάνωση, αντίληψη, ενσυναίσθηση, επικοινωνιακές και ηγετικές δεξιότητες.

## **4.2 Η σύνδεση της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τη διαχείριση συγκρούσεων**

Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των συγκρούσεων πηγάζει ή εντείνεται λόγω της περιορισμένης ή ‘κακής’ επικοινωνίας, καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί συστατικό στοιχείο για την διαχείριση και την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Τα προβλήματα εντός του οργανισμού αναδύονται κυρίως εξαιτίας της μετάδοσης λανθασμένων πληροφοριών, της διαστρέβλωσης τους ή ακόμα και λόγω της ανεπαρκούς κατανόησης και αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ή συμβάλει στην διατάραξη του κλίματος εντός του οργανισμού.

Προχωρώντας, διαπιστώνεται ότι η αποτελεσματική επικοινωνία περιορίζεται σε περιπτώσεις μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών, όπως οι εκπαιδευτικές μονάδες, που απαρτίζονται από πλήθος εκπαιδευτικών. Οι επικοινωνιακοί διάλογοι αυξάνονται, όπως αυξάνονται και οι πιθανότητες αναμετάδοσης και τελικά διαστρέβλωσης ή εσφαλμένης κατανόησης του μηνύματος. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε εμπλεκόμενος στην επικοινωνιακή διαδικασία ερμηνεύει με διαφορετικό τρόπο το περιεχόμενο των μηνυμάτων δίνοντας έμφαση σε διαφορετικές πληροφορίες. Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα θετικό κλίμα με έμφαση στην προώθηση της επικοινωνίας και κύριο γνώμονα τη βελτίωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και της σχολικής μονάδας στο σύνολό της. Σε αντίθετη περίπτωση, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων δεν πρόκειται να καταστεί εφικτή, εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο επικοινωνιακό πλαίσιο. Χωρίς την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας δεν είναι δυνατό να αποκωδικοποιηθεί το περιεχόμενο της σύγκρουσης, να καταστούν σαφείς οι απόψεις, οι προβληματισμοί και οι ενστάσεις κάθε πλευράς. Επιπλέον, άνευ επικοινωνίας καθίσταται ανέφικτη η συζήτηση για ανεύρεση λύσεων και η διατύπωση προτάσεων, ώστε να ικανοποιηθούν τα αιτήματα και των δύο πλευρών (Μπουραντάς, 2001).

### **4.3 Συγκρούσεις στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση**

Είναι γεγονός ότι οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους. Για το λόγο αυτό, δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν από τις εκπαιδευτικές μονάδες και πιο συγκεκριμένα τις εκπαιδευτικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Συχνά, παρατηρούνται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (διευθυντή/τριας και εκπαιδευτικού). Σε αυτήν την περίπτωση οι συγκρούσεις συντελούνται σε διαπροσωπικό επίπεδο, σε επίπεδο κοινωνικών ρόλων και σε εσωτερικό επίπεδο. Σε διαπροσωπικό επίπεδο παρουσιάζεται διαφωνία ως προς τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις αρμοδιότητες των αντιμαχόμενων πλευρών, ενώ σε επίπεδο κοινωνικών ρόλων τίθεται το ζήτημα των αρμοδιοτήτων και των εξουσιών. Εν συνεχεία, οι συγκρούσεις αποκτούν εσωτερικό χαρακτήρα, καθώς πηγάζουν από τη στάση, που εκπροσωπεί ο/η διευθυντής/τρια και ο/η εκπαιδευτικός (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Σύμφωνα με το αντίστοιχο βιβλιογραφικό πλαίσιο, διαπιστώνεται ότι η ύπαρξη συγκρούσεων εντός των σχολικών μονάδων επηρεάζει διάφορους τομείς. Συγκεκριμένα, μέσω των συγκρούσεων δημιουργείται αρνητικό κλίμα, ενώ παράλληλα διαταράσσονται οι προσωπικές σχέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται ακόμα και μείωση της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο εκπαιδευτικού και σχολικής μονάδας. Βέβαια, εκτός από τις παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, μέσω αυτών αναδύονται και θετικά στοιχεία, όπως η αξιολόγηση του συνολικού έργου και των αδυναμιών της σχολικής μονάδας. Στόχος μίας τέτοιου είδους αξιολόγησης είναι η επίλυση και η πρόληψη εμφάνισης συγκρούσεων, καθώς και η βελτίωση της συνεργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού (Παπαγεωργάκη & Παπαγεωργάκης, 2021).

Προχωρώντας, δεδομένου ότι οι συγκρούσεις, που σημειώνονται εντός της σχολικής μονάδας είναι συνήθως δια-ομαδικές και ενδο-ομαδικές, κρίνεται αποτελεσματική η εφαρμογή τεχνικών αντιμετώπισής τους, όπως η τεχνική της ενσωμάτωσης, της συνεργασίας ή της επίλυσης προβλημάτων. Η επιλογή των συγκεκριμένων τεχνικών στηρίζεται στο γεγονός ότι η ιεραρχία της σχολικής μονάδας είναι οριζόντια, εκκινεί από τον/την διευθυντή/τρια και καταλήγει στον σύλλογο διδασκόντων. Αρχικά, μέσω της ενσωμάτωσης επιδιώκεται η αντιμετώπιση της αντιπαράθεσης και ακολούθως η επίλυση των προβλημάτων. Μέσω της εν λόγω τεχνικής επιδιώκεται η άμεση επικοινωνία των εμπλεκόμενων με στόχο την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων για την επίλυση της σύγκρουσης. Παράλληλα, υπάρχει ενσωμάτωση των επιδιωκόμενων στόχων, καθώς οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές αποβλέπουν στην ικανοποίηση των επιδιώξεών τους και την επίτευξη του κοινού καλού. Με βάση τη συγκεκριμένη προσέγγιση, προτείνεται η εφαρμογή ενός νέου εκπαιδευτικού σχεδίου εργασίας με στόχο την ανάδειξη προτάσεων –λύσεων για τις συγκρούσεις, που εμφανίζονται. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την εν λόγω μέθοδο ο/η Σχολικός/η Σύμβουλος είναι αρμόδιος/ια για τον έλεγχο της διαδικασίας και την εξεύρεση δίκαιων λύσεων (Γιαννίκας, 2014).

Επιπρόσθετα, δεδομένου ότι αρκετές από τις συγκρούσεις, που σημειώνονται στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση πηγάζουν από την έλλειψη οργάνωσης και τον άνισο καταμερισμό καθηκόντων, κρίνεται σκόπιμη η εφαρμογή τεχνικών οργάνωσης.

Μέσω τεχνικών οργάνωσης της σχολικής μονάδας ενδέχεται να υπάρξει πρόληψη εμφάνισης συγκρούσεων και άμεση αντιμετώπισή τους. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι οι εν λόγω τεχνικές συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και των συντονισμό των μελών του. Βέβαια, δεν θα πρέπει να διαφεύγει της προσοχής η εφαρμογή τεχνικών, όπως η δημοκρατική, η οποία θεωρείται κατάλληλη για τον εκπαιδευτικό τομέα, διότι εστιάζει στον δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων και στηρίζεται στην υλοποίηση επιμέρους στόχων, όπου η ευθύνη είναι συλλογική και όχι ατομική. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν ενεργά σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους με την παράλληλη εφαρμογή της συμβουλευτικής μεθόδου. Κατά την εφαρμογή της συμβουλευτικής, το εκπαιδευτικό προσωπικό καλείται να παρουσιάσει τις ιδέες του σχετικά με ένα ζήτημα στον/στην προϊστάμενο/νη, ώστε να καταγραφούν όλες οι πλευρές του ζητήματος πριν τη λήψη της τελικής απόφασης. Παράλληλα, ο/η διευθυντής/τρια ή ο/η σχολικός σύμβουλος καλείται να παρουσιάσει ένα κοινό όραμα σχετικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας και να προωθήσει στρατηγικές για την ανάπτυξη της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων (Γιαννίκας, 2014).

Γενικά, διαπιστώνεται ότι τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων σχετίζονται με την ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και του/της διευθυντή/τριας, την έλλειψη επικοινωνίας και τον άνισο καταμερισμό αρμοδιοτήτων. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες που έχουν λάβει χώρα τα προηγούμενα χρόνια, αναφέρεται ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν πρωτίστως μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών και δευτερευόντως μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ακόμα, σύμφωνα με το αντίστοιχο βιβλιογραφικό πλαίσιο καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων και θετικού σχολικού κλίματος, αλλά και η ενεργή συμμετοχή του διευθυντή ασκούν θετική επίδραση στην πρόληψη εμφάνισης συγκρούσεων (Τριάντη & Στραβάκου, 2021).

#### **4.4 Τα αίτια των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών**

Εξετάζοντας τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση διαπιστώνεται

ότι πρόκειται για ένα σύνθετο ζήτημα. Ως αίτια σύμφωνα με προγενέστερες έρευνες ορίζονται η έλλειψη υλικών και άυλων πόρων, η ανεπαρκής χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων, η έλλειψη οργάνωσης και συνοχής, η κινητικότητα και η συχνή αλλαγή του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και η διαρκής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπαγεωργάκη & Παπαγεωργάκης, 2021). Επιπρόσθετα, ως βασική αιτία εμφάνισης συγκρούσεων καταγράφεται και η προβληματική επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Τριάντη & Στραβάκου, 2021).

Επιπλέον, στα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων εκτός από την προβληματική επικοινωνία, εντάσσονται η έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης, καθώς και η απουσία ικανότητας διαχείρισης εντάσεων και συγκρούσεων, τόσο από την πλευρά των εκπαιδευτικών, όσο και από την πλευρά του/της διευθυντή/τριας. Παράλληλα, η έλλειψη ικανοτήτων του/της διευθυντή/τριας που σχετίζονται με την πρόβλεψη, την κατανόηση και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη σχολική μονάδα στο σύνολό της και να δυσχεράνουν την κατάσταση. Ολοκληρώνοντας, η ύπαρξη ή μη των προαναφερθέντων δεξιοτήτων εκ μέρους της διεύθυνσης, θεωρείται καθοριστικής σημασίας, διότι μέσω αυτής ενεργοποιούνται μηχανισμοί επίλυσης ή κλιμάκωσης των συγκρούσεων οδηγώντας σε διαδικασίες ανατροφοδότησης ή δυσχεραίνοντας την κατάσταση (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2016).

#### **4.5 Τρόποι αντιμετώπισης και αποφυγής των συγκρούσεων στην εκπαίδευση**

Η ύπαρξη συγκρούσεων εντός μίας σχολικής μονάδας ενδέχεται να επιφέρει πολλαπλά αρνητικά αποτελέσματα, τόσο στο εκπαιδευτικό προσωπικό, όσο και στους μαθητές, αλλά και στη συνολική της ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό, η πρόληψη και η διευθέτηση των συγκρούσεων αποβλέπει στον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών και δυσλειτουργιών για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, αλλά και την ανάδειξη των θετικών στοιχείων, όπως η αυτοαξιολόγηση και η βελτίωση. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων θα πρέπει να είναι άμεση προκειμένου να περιοριστεί η έκταση του προβλήματος και η ύπαρξη αρνητικού κλίματος (Γιαννίκας, 2014).

Ωστόσο, η διευθέτηση τέτοιου είδους καταστάσεων αποτελεί μία σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι της σχολικής μονάδας και η προάσπιση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Ο/η διευθυντής/τρια της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί πρόσωπο-κλειδί κατά τη διαδικασία διευθέτησης, καθώς από εκείνον/η ορίζεται ο τρόπος αντιμετώπισης των ζητημάτων, που αναδύονται. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων χρησιμοποιούν συχνότερα μεθόδους μεταξύ των οποίων: η αποφυγή, η εξομάλυνση, ο συμβιβασμός, η χρήση εξουσίας και η συνεργασία (Ιορδανίδης, 2014).

#### **4.6 Ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων**

Ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας μίας εκπαιδευτικής μονάδας είναι πολυδιάστατος και χαρακτηρίζεται από το πλήθος ευθυνών και δεξιοτήτων, που θα πρέπει να κατέχει το άτομο, που βρίσκεται στη συγκεκριμένη θέση. Αρχικά, η διεύθυνση του σχολείου είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και την οργάνωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και του σχολείου, καθώς και για την αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων. Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να διακατέχεται από αποφασιστικότητα, διαλλακτικότητα, δημοκρατικότητα, υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, διοικητικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Παράλληλα, όσον αφορά την αντιμετώπιση συγκρούσεων, ο/η διευθυντής/τρια οφείλει μεταξύ άλλων να (Παπαγεωργάκη & Παπαγεωργάκης, 2021):

- αντιδρά άμεσα και να αναζητά τα βαθύτερα αίτια των συγκρούσεων,
- να είναι επικοινωνιακά προσιτός/η και να ενθαρρύνει τον διάλογο μεταξύ των εκπαιδευτικών,
- να κατανοεί τις απόψεις και τις ανάγκες των εμπλεκομένων,
- να είναι σε θέση να εφαρμόζει τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων,
- να προωθεί τη συνεργασία κατά την προσπάθεια επίλυσης των συγκρούσεων,
- να θέτει σαφείς και εφικτούς στόχους,
- να προωθεί διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης,

- να λαμβάνει μέριμνα για την πρόληψη μελλοντικών συγκρούσεων.

Συμπληρωματικά, εκτός από τις προαναφερθείσες δεξιότητες, η διεύθυνση της σχολικής μονάδας, όπως και τα στελέχη της εκπαίδευσης, καλούνται να εκφράζουν ένα κοινό όραμα θέτοντας στόχους και οργανώνοντας σχέδια δράσης και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συγκεκριμένες διαδικασίες. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να προωθούν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, να ηγούνται των εκπαιδευτικών αλλαγών και να ενισχύουν την ομαδικότητα όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ολοκληρώνοντας, οφείλουν να εμπνέουν θετικά συναισθήματα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, όπως ασφάλεια, ισότητα, εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα (Κατσαρός, 2008).

Ακολουθως, η διεύθυνση καλείται να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους ή συνδυασμούς μεθόδων, ώστε να σταματήσει τις συγκρούσεις και να περιοριστούν τα αρνητικά αποτελέσματα για τους εμπλεκόμενους και τη σχολική μονάδα. Οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, με αποτελεσματικό τρόπο και να λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να μην εμφανιστούν μελλοντικά. Επομένως, θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε δεξιότητες μεταξύ των οποίων η προσεκτική ακρόαση, η συμβουλευτική και η ενδοσκόπηση της κατάστασης. Ο ρόλος της διεύθυνσης είναι κατά κύριο λόγο διαμεσολαβητικός και διαχειριστικός (Τριάντη & Στραβάκου, 2021).

Δεδομένου ότι ο/η διευθυντής/τρια της εκπαιδευτικής μονάδας αποβλέπει στην επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητάς της, κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση ενός κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Βέβαια, υπογραμμίζεται ότι οι συγκρούσεις δεν έχουν πάντα αρνητικό πρόσημο, διότι μέσω αυτών ενδέχεται να υπάρξουν αλλαγές στη σχολική μονάδα οι οποίες θα συμβάλουν στη συνολική της βελτίωση (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016). Ωστόσο, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία η οποία θα πρέπει να εξελίσσεται σταδιακά (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Συνοπτικά, η διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων από την πλευρά της διεύθυνσης ακολουθεί τα εξής στάδια (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016):

1. Κατανόηση της κατάστασης και των παραγόντων, που οδήγησαν στη σύγκρουση.



2. Συζήτηση σχετικά με τη σύγκρουση και τα συναισθήματα των εμπλεκομένων.
3. Επιλογή τεχνικών διαχείρισης της σύγκρουσης.
4. Εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών για την επίλυση των συγκρούσεων.
5. Παρακολούθηση της διαδικασίας επίλυσης της σύγκρουσης.
6. Αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος και ανατροφοδότηση.

Συμπερασματικά, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να διαθέτει ένα συνονθύλευμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μία σύγκρουση. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματική επικοινωνία φαίνεται ότι αποτελούν δεξιότητες- κλειδιά, καθώς μέσω αυτών η διεύθυνση είναι σε θέση να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα και να αναδειχθούν τα πραγματικά αίτια των συγκρούσεων. Ακόμα, δεδομένου ότι οι συγκρούσεις συνοδεύονται από έντονα συναισθήματα, θεωρείται απαραίτητη η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο από τη διεύθυνση, όσο και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Χριστοφορίδου & Πλατσίδου, 2020).

#### **4.7 Εμπόδια και προϋποθέσεις εφαρμογής της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση**

Δεδομένου ότι η επικοινωνία επηρεάζει και επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις απόψεις του εκπαιδευτικού προσωπικού και λαμβάνοντας υπόψη ότι σχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι τυχόν επικοινωνιακά ζητήματα και συγκρούσεις θα πρέπει να επιλύονται άμεσα. Στο πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικών με στόχο τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εμπλεκομένων θα πρέπει να λαμβάνονται άμεσα μέτρα από την πλευρά της διεύθυνσης. Ο/η διευθυντής/τρια οφείλει να ενημερώσει το διδακτικό προσωπικό αναφορικά με τα οφέλη της επικοινωνίας και της συνεργασίας, όπως η αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών, καθώς και να παρέχει κίνητρα συμμετοχής. Ωστόσο, για να καταστεί αυτό εφικτό, θα πρέπει πρωτίστως να υπάρξει συντονισμός ενεργειών και συστηματική ενημέρωση από τη διεύθυνση. Επιπλέον, προκειμένου να

βελτιωθεί το επικοινωνιακό επίπεδο μεταξύ των συμμετεχόντων, θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνιακή ισότητα μεταξύ τους, ελευθερία, σεβασμός, αλλά και φιλική διάθεση από την πλευρά του/της διευθυντή/τριας (Σαϊτης, 2002).

Ως κεντρικός στόχος θα πρέπει να τίθεται η αμφίδρομη επικοινωνία, όπου εκδηλώνεται ενδιαφέρον από όλους τους εμπλεκόμενους και δίνεται έμφαση στην εξωτερίκευση των απόψεων και των συναισθημάτων τους, ώστε να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες τους. Επιπρόσθετα, προκειμένου να υπάρξει βελτίωση στην επικοινωνιακή διαδικασία θα πρέπει να αναγνωριστούν και να ξεπεραστούν τα εμπόδια, που εμφανίζονται κατά τη διεξαγωγή της. Τα εμπόδια αυτά ενδέχεται να είναι φυσικά ή βιολογικά, όπως έλλειψη ακοής ή η έντονη κούραση (έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης), περιβαλλοντικά, όταν σχετίζονται με εξωτερικές παρεμβάσεις, όπως η κακή ακουστική του χώρου και οι εξωτερικοί ήχοι, προσωπικά όταν αφορούν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και ψυχολογικά εφόσον σχετίζονται με τη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων και αφορούν αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος, ο θυμός ή το άγχος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2003).

Επιπλέον, παράγοντες που ενδέχεται να παρακωλύουν την επικοινωνιακή διαδικασία σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου για επικοινωνία, την παραπληροφόρηση και τη λανθασμένη κατανόηση του επικοινωνιακού μηνύματος. Δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες όλων των βαθμίδων απαρτίζονται στην πλειοψηφία τους από αρκετούς εκπαιδευτικούς, κατανοεί κανείς την πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την αναγκαιότητα προγραμματισμού και βελτίωσης της επικοινωνίας. Παράλληλα, φαίνεται ότι οι ελλειπείς επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/τριας και του εκπαιδευτικού προσωπικού, όπως και η απουσία ενεργητικής ακρόασης, ενδέχεται να δυσχεράνουν την κατάσταση. Βέβαια, ένας παράγοντας που ενδεχομένως να επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνία, σχετίζεται με την υπερπληροφόρηση, τη συνεχή μεταβίβαση μηνυμάτων, τα οποία δεν προλαβαίνει να κατανοήσει και να επεξεργαστεί ο αποδέκτης. Η υπερπληροφόρηση γίνεται εντονότερη όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2003).

Εστιάζοντας στους τρόπους βελτίωσης και ενίσχυσης της επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, διαπιστώνει κανείς ότι ο/η

διευθυντής/τρια της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί πρόσωπο-κλειδί. Αναλυτικότερα, ο/η διευθυντής/τρια είναι αρμόδιος/α για την προετοιμασία ενός θετικού επικοινωνιακού κλίματος, όπου ο/η ίδιος/α από τη θέση του πομπού θα αποβλέπει στη σαφήνεια και τον καθορισμό των στόχων των μηνυμάτων, που μεταβιβάζονται στους υπόλοιπους. Επομένως, θα πρέπει να επεξεργάζεται τον τρόπο μετάδοσης των μηνυμάτων, ειδικά όταν αυτά έχουν πολλούς αποδέκτες, ώστε να καταστούν πλήρως κατανοητά από όλους. Βέβαια, το περιεχόμενο των μηνυμάτων θα πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζεται και να διατυπώνεται με βάση το υπόβαθρο των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλίζονται οι κατάλληλες επικοινωνιακές συνθήκες. Ως επικοινωνιακές συνθήκες νοούνται η ύπαρξη επαρκούς χρόνου για επικοινωνία από όλους τους συμμετέχοντες, ο περιορισμός εξωτερικών παραγόντων, που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την επικοινωνιακή διαδικασία, καθώς και το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων για το ζήτημα. Στο σημείο αυτό ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να αναρωτηθεί κατά πόσο το ζήτημα υπό συζήτηση κεντρίζει το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και αν το ζήτημα σχετίζεται με κοινωνικά θέματα, που ενδεχομένως επηρεάζουν την ελευθερία έκφρασης των συμμετεχόντων. Τέτοιου είδους θέματα αφορούν κοινωνικές και ιεραρχικές διαφορές, προκαταλήψεις και στερεότυπα αναφορικά με το φύλο ή την παλαιότητα των εκπαιδευτικών. Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, δίνεται βαρύνουσα σημασία στο ρόλο του/της διευθυντή/τριας στο πλαίσιο προσπάθειας βελτίωσης της επικοινωνίας εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Συγκεκριμένα, ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να προνοεί, ώστε το περιεχόμενο των μηνυμάτων που εκπέμπει ως πομπός στους εκπαιδευτικούς να είναι κατανοητό και να τους αφορά άμεσα. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εξασφαλισθεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν το θέμα ή διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να το κατανοήσουν πλήρως. Επιπλέον, θα πρέπει να προβλέπονται ενδεχόμενες αντιδράσεις και ενστάσεις από την πλευρά των αποδεκτών. Ολοκληρώνοντας, η διεύθυνση καλείται να ενημερώνει εγκαίρως τους εκπαιδευτικούς αναφορικά με τα θέματα προς συζήτηση, να τους παρέχει επαρκή χρόνο και χώρο, όπως και να προωθεί την ελευθερία έκφρασης σε λογικά πλαίσια, χωρίς να θίγονται οι συμμετέχοντες (Robbins et al, 2017).

Βέβαια, δεδομένου ότι η επικοινωνία είναι αμφίδρομη διαδικασία, θα πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις και από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εφαρμόζουν επικοινωνιακές πρακτικές

μέσω των οποίων προωθείται ο διάλογος και η συνεργασία, να είναι ειλικρινής και επικοινωνιακά διαθέσιμοι. Παράλληλα, η επικοινωνία ενισχύεται μέσω της έκφρασης των συναισθημάτων των συμμετεχόντων, της ενσυναίσθησης, της διακριτικότητας και της αποδοχής των διαφορετικών απόψεων. Ακόμα, οι επικοινωνιακοί συμμετέχοντες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία και να αποφεύγουν την παραπληροφόρηση των υπολοίπων, όπως και την παρασκηνακή δράση. Με αυτόν τον τρόπο, θα επιτευχθεί η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα θα αναμένεται να ενισχυθεί η εχεμύθεια, η συνέπεια και η ευθύτητα μεταξύ των εμπλεκόμενων (Robbins et al, 2017).

Συμπερασματικά, συνοψίζοντας όσα έχουν αναφερθεί στην παρούσα ενότητα, καταλήγει εύλογα κανείς στο συμπέρασμα ότι η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού αποτελεί πρωτίστως έργο της διεύθυνσης. Ωστόσο, ο/η διευθυντής/τρια δεν είναι ο/η μόνος/η αρμόδιος/α για τη διασφάλιση ενός θετικού επικοινωνιακού κλίματος, καθώς στην επικοινωνιακή διαδικασία εμπλέκονται και αρκετοί εκπαιδευτικοί. Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους θα πρέπει να είναι επικοινωνιακά προσιτοί, δεκτικοί και δημοκρατικοί ως προς την επεξεργασία και αξιολόγηση των μηνυμάτων. Η ειλικρίνεια, η αμεσότητα και η συνέπεια μεταξύ λεγομένων, στάσεων και πράξεων φαίνεται ότι ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την ελευθερία έκφρασης και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των συμμετεχόντων. Εν κατακλείδι, κρίνεται σκόπιμη η συνετή επιλογή των διαύλων επικοινωνίας, καθώς και η επεξεργασία του περιεχομένου των μηνυμάτων, με τέτοιον τρόπο, ώστε να γίνουν κατανοητά από όλους και να μην επιδέχονται παρανοήσεων ή παραποιήσεων.

## 5ο Κεφάλαιο- Μεθοδολογία της έρευνας

### 5.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Αρχικά, διαπιστώνεται ότι πρόκειται για μία έρευνα η οποία στο πρώτο της μέρος στηρίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο τη μελέτη του θέματος και τον σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου. Στόχος της εν λόγω έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράλληλα, το ερευνητικό ενδιαφέρον στρέφεται στη διερεύνηση της ύπαρξης σύνδεσης μεταξύ συγκρούσεων και της επίλυσής τους μέσω της εφαρμογής τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όσον αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, μετά την ολοκλήρωση της μελέτης του βιβλιογραφικού πλαισίου ακολούθησε η διατύπωση των επιμέρους στόχων της έρευνας, καθώς και των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, οι στόχοι που καταγράφηκαν είναι οι ακόλουθοι:

- Να εντοπιστεί η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.
- Να διαπιστωθεί σε ποιόν βαθμό οι συγκρούσεις επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Να εντοπιστούν τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.
- Να αναζητηθούν οι τρόποι επίλυσης τους.
- Να αποτυπωθούν τα αποτελέσματα των συγκρούσεων για τη σχολική μονάδα.
- Να εντοπιστούν οι τρόποι αντιμετώπισής τους, καθώς και το άτομο που είναι υπεύθυνο για αυτή τη διαδικασία.
- Να αποκωδικοποιηθεί το περιεχόμενο και να καταγραφούν τα αποτελέσματα της αποτελεσματικής επικοινωνίας για τη σχολική μονάδα.

Με βάση τους ανωτέρω στόχους διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκαν ακολούθως τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκε η έρευνα καταγράφονται ως εξής:

1. Η ύπαρξη συγκρούσεων εντός των σχολικών μονάδων.
2. Η επίλυση των συγκρούσεων μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.
3. Το αρνητικό κλίμα αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.
4. Η συμβολή του/της διευθυντή/τριας στην επίλυση και την πρόληψη των συγκρούσεων.

Ακολούθως, διαμορφώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, που συνδέονται άμεσα με τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας και διατυπώνονται ως εξής:

- Πόσο συχνές είναι οι συγκρούσεις εντός των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ποιος είναι ο βαθμός σοβαρότητάς τους ;
- Ποια είναι τα αίτια εμφάνισής τους;
- Ποια είναι τα αποτελέσματά τους και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;

Εν συνεχεία, ακολούθησε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου που διαμοιράστηκε διαδικτυακά στους συμμετέχοντες και η συλλογή των αποτελεσμάτων. Η διαδικασία συλλογής των αποτελεσμάτων διήρκησε δύο εβδομάδες, ώστε να συγκεντρωθεί επαρκής αριθμός ερωτηματολογίων και να υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για την επεξεργασία και την καταγραφή των αποτελεσμάτων. Ολοκληρώνοντας, μετά τη συλλογή και την καταγραφή των αποτελεσμάτων ακολούθησε ο σχολιασμός τους με στόχο την αποτύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων αναφορικά με τα κυριότερα σημεία της έρευνας.

## **5.2 Δείγμα της έρευνας**

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 57 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Όλοι οι εκπαιδευτικοί εργάζονται σε σχολικές μονάδες του Ν. Αιτωλοακαρνανίας και κυρίως σε Νηπιαγωγεία Γενικής Εκπαίδευσης. Ο συγκεκριμένος Νομός επιλέχθηκε με βάση τον τόπο διαμονής και εργασίας της ερευνήτριας. Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί

ότι όλοι οι συμμετέχοντες ήταν πρόθυμοι να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Ολοκληρώνοντας, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελούνταν από γυναίκες εκπαιδευτικούς, ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι εκπαιδευτικοί, που δεν κατέχουν διευθυντική θέση στις σχολικές μονάδες, που δραστηριοποιούνται.

### 5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Δεδομένου ότι πρόκειται για μία ποσοτική έρευνα, το ερευνητικό εργαλείο, που επιλέχθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά την καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων (φύλο, ιδιότητα, ηλικία, προϋπηρεσία κ.ά.) και αποτελείται από συνολικά 7 ερωτήσεις. Στη συνέχεια, ακολουθεί το 2ο μέρος, που περιλαμβάνει τις κυρίως ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις του 2ου μέρους είναι συνολικά 16, εκ των οποίων οι 15 στηρίζονται στην κλίμακα βαθμολόγησης Likert (καθόλου, λίγο μέτρια, πολύ, πάρα πολύ), ενώ η τελευταία ερώτηση είναι ανοιχτού τύπου. Ο περιορισμένος αριθμός ερωτήσεων ανοιχτού τύπου αιτιολογείται, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ερωτήσεις τέτοιου τύπου απαιτούν περισσότερο χρόνο, ώστε να απαντηθούν.

Όσον αφορά τον διαμοιρασμό του ερευνητικού εργαλείου, θα πρέπει να αναφερθεί ότι διαμοιράστηκε μέσω του Google Forms ([docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfAJhcRhm\\_56xTl1nsWfmzN2ZgeT3Q3loTEc9suy64PS0-BKA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfAJhcRhm_56xTl1nsWfmzN2ZgeT3Q3loTEc9suy64PS0-BKA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0)). Προτιμήθηκε ο ηλεκτρονικός διαμοιρασμός του, καθώς η ηλεκτρονική συμπλήρωση είναι πιο σύντομη και μέσω αυτής επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συμμετοχή δείγματος. Στους λόγους επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου διαμοιρασμού συγκαταλέγονται η έξαρση της πανδημίας, καθώς και η επικείμενη περίοδος των Χριστουγέννων, κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί ήταν αρκετά επιφορτισμένοι με τις προετοιμασίες για την Χριστουγεννιάτικη γιορτή. Επιπλέον, δόθηκε περιθώριο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εντός δύο εβδομάδων, έτσι ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος για να συμπληρωθεί, αλλά και για να συλλεχθούν τα αποτελέσματα και να πραγματοποιηθεί η επεξεργασία τους. Τέλος, η ανάλυση των αποτελεσμάτων διεξήχθη μέσω του στατιστικού λογισμικού IBM SPSS 25.

## 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο- Αποτελέσματα έρευνας

### 6.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Στο σύνολο της η έρευνα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, καθώς σε σύνολο 71 μεταβλητών-ερωτήσεων, ο βαθμός της αξιοπιστίας είναι 0,95, όταν είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία ότι η ελάχιστη αποδεκτή τιμή για το βαθμό αξιοπιστίας είναι εμπειρικά 0,70.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	98,2
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,8
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	71

Πίνακας 116. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας του συνόλου των μεταβλητών.

Αναφορικά με τις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου, η πρώτη ενότητα που αφορά τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων (εκπαιδευτικών, διευθυντικής ομάδας, γονέων και κηδεμόνων και μαθητών) εντός της σχολικής μονάδας, παρουσιάζει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, καθώς σε σύνολο 8 μεταβλητών-ερωτήσεων, ο βαθμός της αξιοπιστίας είναι 0,759.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	57	100,0



a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	8

Πίνακας 117. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας που αφορά τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων (εκπαιδευτικών, διευθυντικής ομάδας, γονέων και κηδεμόνων και μαθητών) εντός της σχολικής μονάδας.

Η επόμενη ενότητα η οποία αφορά τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας παρουσιάζει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, καθώς σε σύνολο 13 μεταβλητών, ο βαθμός της αξιοπιστίας είναι 0,872.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	13

Πίνακας 118. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας των αιτίων εμφάνισης συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας.

Τέλος, η ενότητα που αφορά στα αποτελέσματα των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας και την αντιμετώπισή τους, παρουσιάζει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, καθώς σε σύνολο 16 μεταβλητών, ο βαθμός αξιοπιστίας είναι 0,871.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	16

*Πίνακας 119. Πίνακας Ανάλυσης Αξιοπιστίας των μεταβλητών της ενότητας των αποτελεσμάτων και της αντιμετώπισης των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας.*

## 6.2 Περιγραφικά

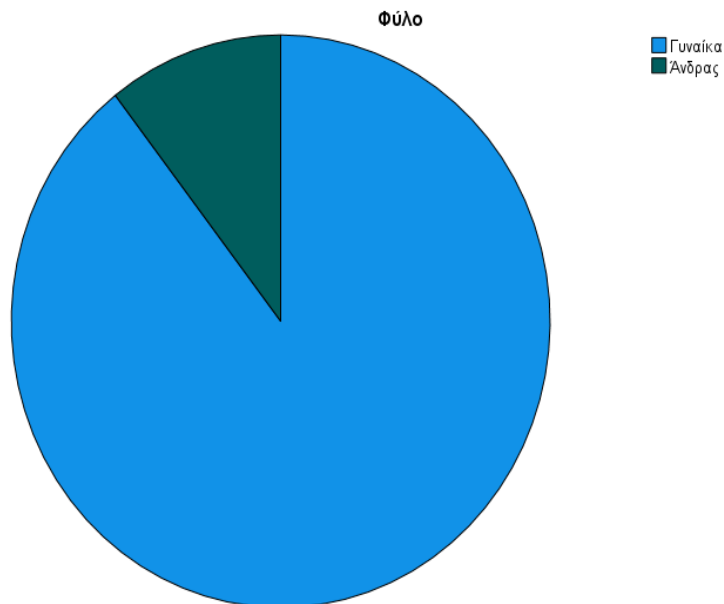
## στατιστικά

Στην παρούσα ενότητα, θα παρουσιαστούν τα περιγραφικά στατιστικά όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, ερωτήθηκαν 57 εκπαιδευτικοί Α'βάθμιας εκπαίδευσης σε ένα σύνολο από 72 ερωτήσεις που αφορούσαν τις συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας.

Από το σύνολο των 57 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία (89,5%) ήταν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 10,5% ήταν άνδρες.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	51	89,5	89,5	89,5
	Ανδρας	6	10,5	10,5	100,0
Total		57	100,0	100,0	

Πίνακας 120. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Φύλο

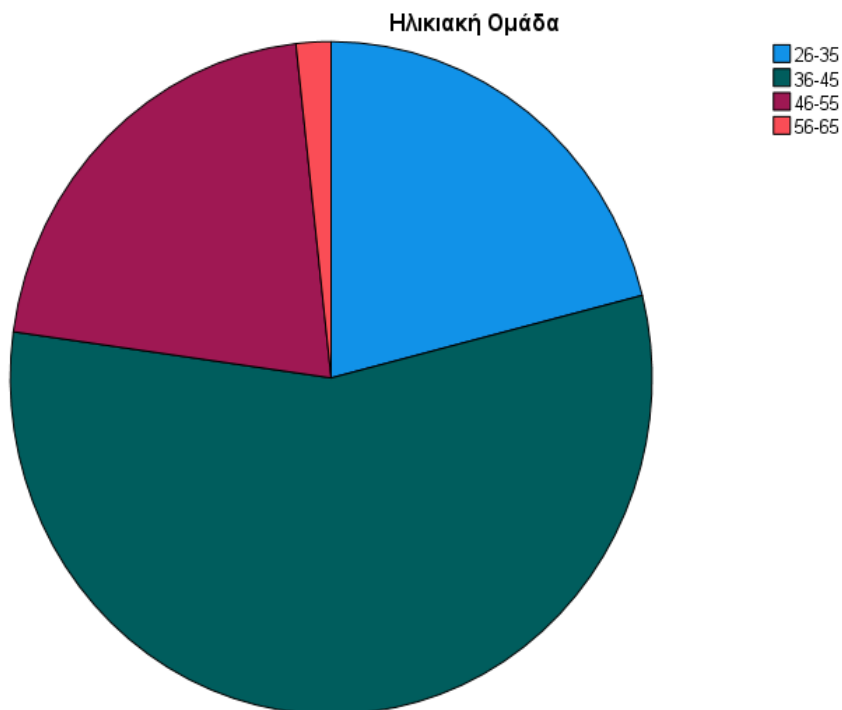


Εικόνα 2. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Φύλο

Στην πλειοψηφία τους, οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν ηλικίας 36-45 ετών (56,1%), ενώ σε ποσοστό 21,1% ήταν ηλικίας 26-35 και 46-55 ετών. Ένας από τους συμμετέχοντες απάντησε ότι η ηλικία του είναι στο διάστημα 56-65 ετών (1,8%).

		Ηλικιακή Ομάδα			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	26-35	12	21,1	21,1	21,1
	36-45	32	56,1	56,1	77,2
	46-55	12	21,1	21,1	98,2
	56-65	1	1,8	1,8	100,0
Total		57	100,0	100,0	

Πίνακας 121. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ηλικιακή Ομάδα



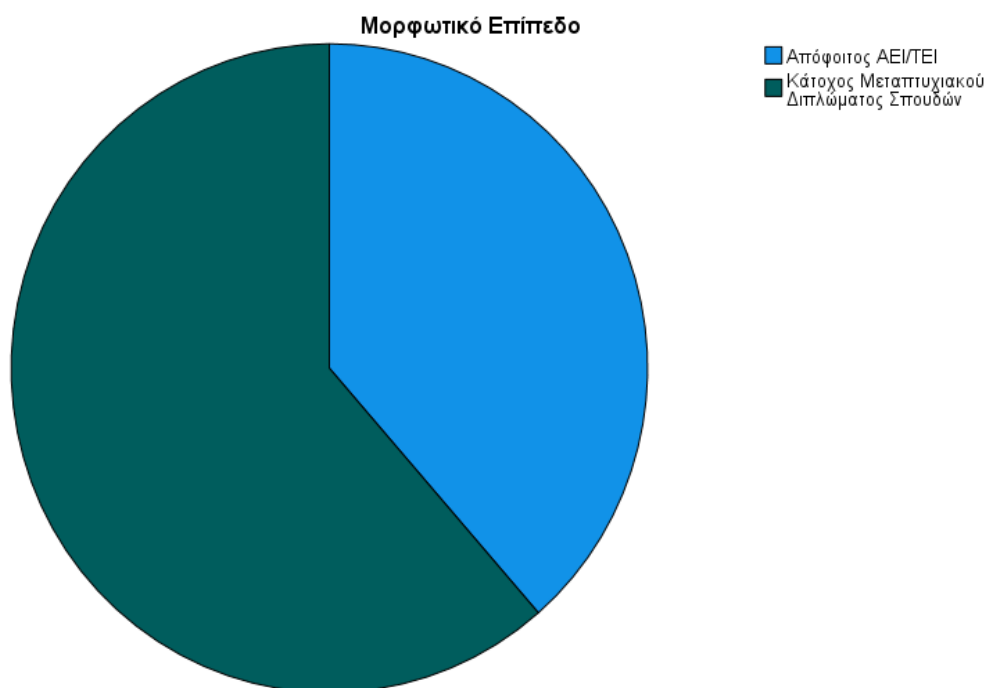
Εικόνα 3. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Ηλικιακή Ομάδα

Αν και οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δείχνουν να συνεχίζουν τις σπουδές τους και μετά το πρώτο πτυχίο, αφού δηλώνουν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 61,4%, δεν προχωρούν σε Διδακτορικό τίτλο, αφού κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δήλωσε ότι είναι κάτοχος Διδακτορικού. Οι υπόλοιποι 38,6% δηλώνουν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.

### Μορφωτικό Επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	22	38,6	38,6	38,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών	35	61,4	61,4	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 122. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Μορφωτικό Επίπεδο



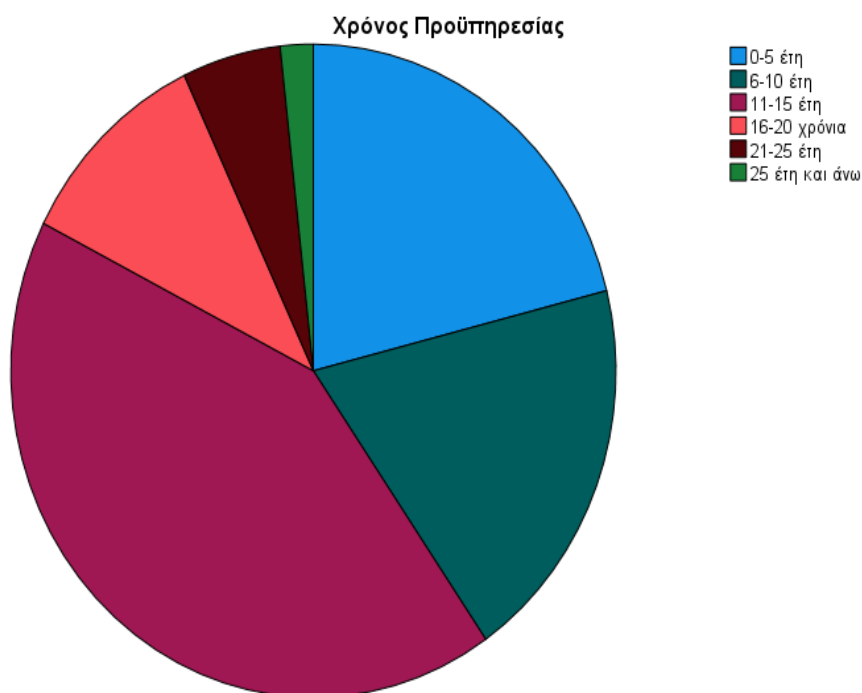
Εικόνα 4. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Μορφωτικό Επίπεδο

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας τους είναι 11-15 έτη (42,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά δηλώνουν 0-5 έτη (21,1%), 6-10 έτη (19,3%), 16-20 έτη (10,5%) 21-25 έτη (5,3%) και 25 και άνω (1,8%).

### Χρόνος Προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	12	21,1	21,1	21,1
	6-10 έτη	11	19,3	19,3	40,4
	11-15 έτη	24	42,1	42,1	82,5
	16-20 χρόνια	6	10,5	10,5	93,0
	21-25 έτη	3	5,3	5,3	98,2
	25 έτη και άνω	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 123. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χρόνος Προϋπηρεσίας



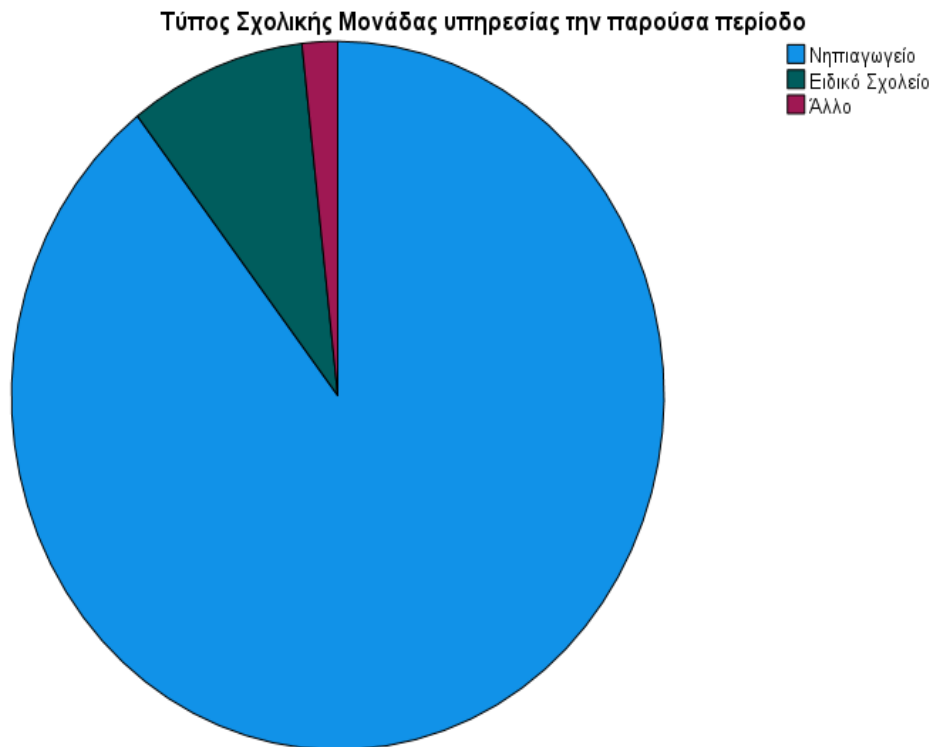
Εικόνα 5. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Χρόνος Προϋπηρεσίας

Αναφορικά με τον τύπο σχολικής μονάδας που υπηρετούν την παρούσα περίοδο, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απαντά ότι υπηρετούν σε Νηπιαγωγείο (89,5%) και το 8,8% απαντά ότι υπηρετούν σε Ειδικό Σχολείο. Μόλις το 1,8% απαντά ότι υπηρετεί σε Άλλο τύπο σχολικής μονάδας.

### Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Νηπιαγωγείο	51	89,5	89,5	89,5
	Ειδικό Σχολείο	5	8,8	8,8	98,2
	Άλλο	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 124. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο



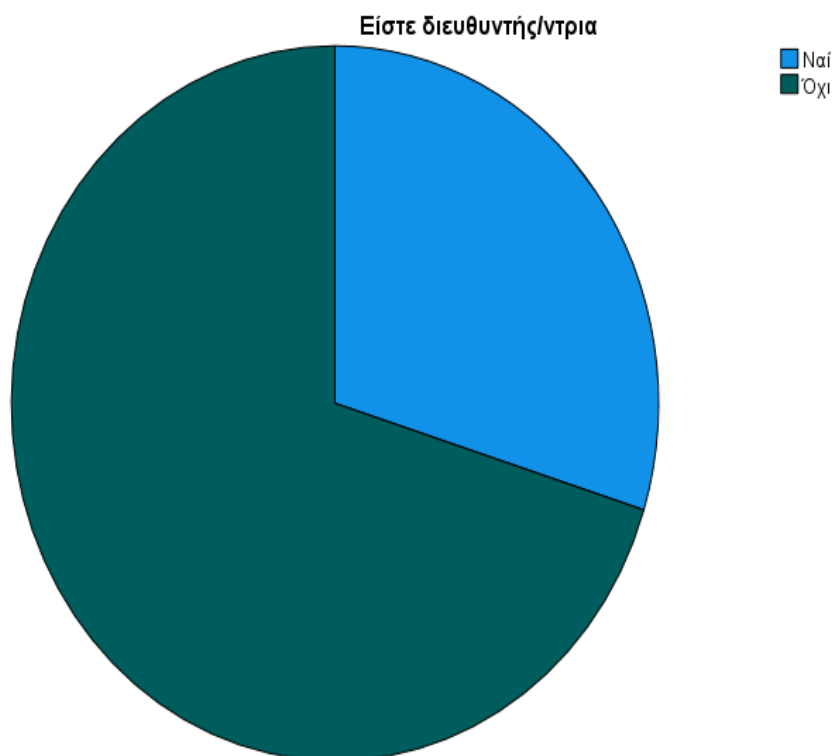
Εικόνα 6. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο

Στην ερώτηση εάν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή ο ερωτώμενος είναι διευθυντής στη σχολική μονάδα που υπηρετεί, η πλειοψηφία απαντά ότι δεν είναι διευθυντής (70,2%) ενώ το υπόλοιπο 29,8% απαντά ότι είναι διευθυντής.

### Είστε διευθυντής/ντρια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	17	29,8	29,8	29,8
	Όχι	40	70,2	70,2	100,0
Total		57	100,0	100,0	

Πίνακας 125. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια



Εικόνα 7. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια

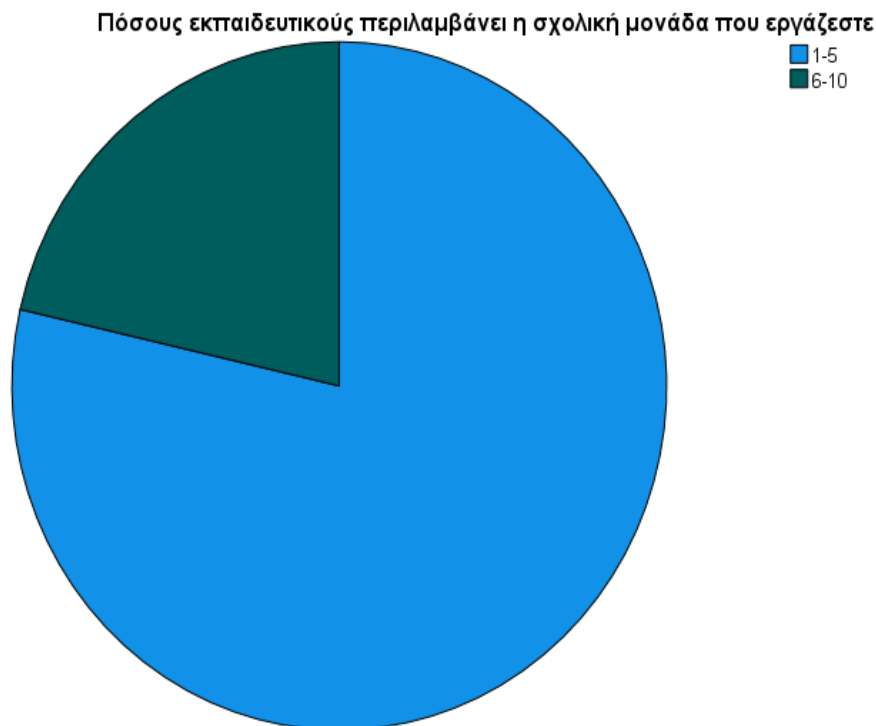
Αναφορικά με το πλήθος των εκπαιδευτικών που περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που υπηρετούν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί, στην πλειοψηφία τους απαντούν ότι περιλαμβάνει 15 εκπαιδευτικούς (77,2%), ενώ το υπόλοιπο 21,1% απαντά ότι περιλαμβάνει 6-10 εκπαιδευτικούς. Ένας από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς δεν έχει δώσει απάντηση στο ερώτημα αυτό.



**Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	44	77,2	78,6	78,6
	6-10	12	21,1	21,4	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	999	1	1,8		
Total		57	100,0		

Πίνακας 126. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε



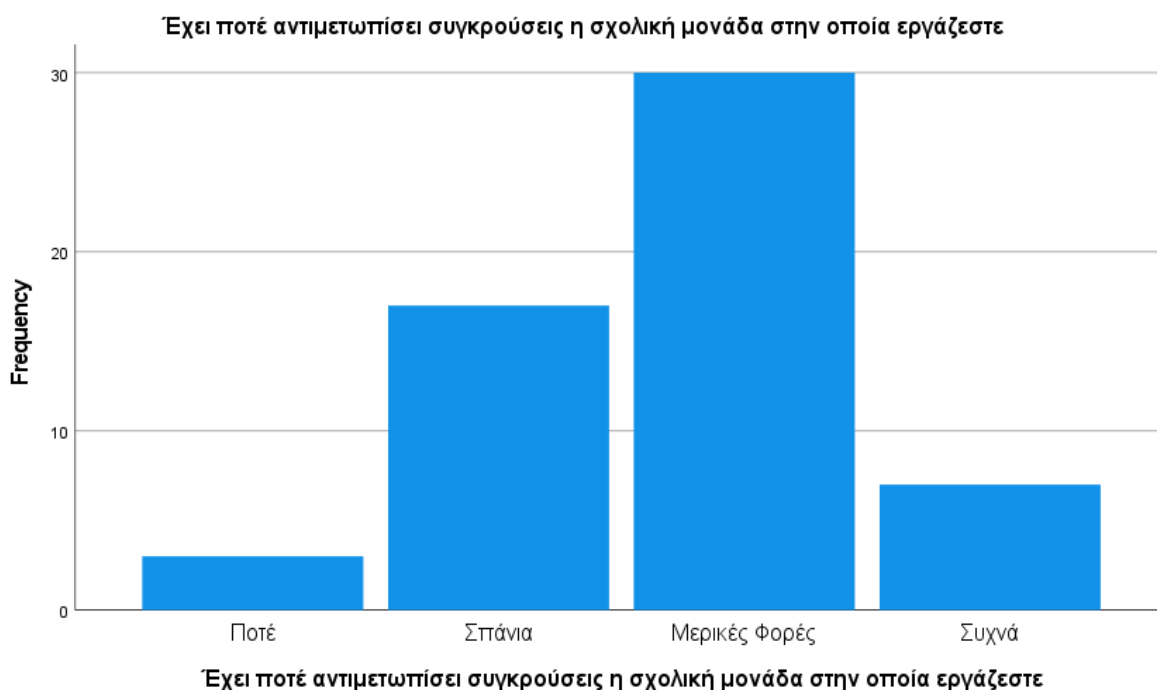
Εικόνα 8. Κυκλικό γράφημα της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε

Στην ερώτηση εάν έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί, η πλειοψηφία απαντά Μερικές Φορές (52,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (5,3%), Σπάνια (29,8%) και Συχνά (12,3%). Κανείς από τους εκπαιδευτικούς δεν απάντησε Πολύ Συχνά.

**Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	3	5,3	5,3	5,3
	Σπάνια	17	29,8	29,8	35,1
	Μερικές Φορές	30	52,6	52,6	87,7
	Συχνά	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 127. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε



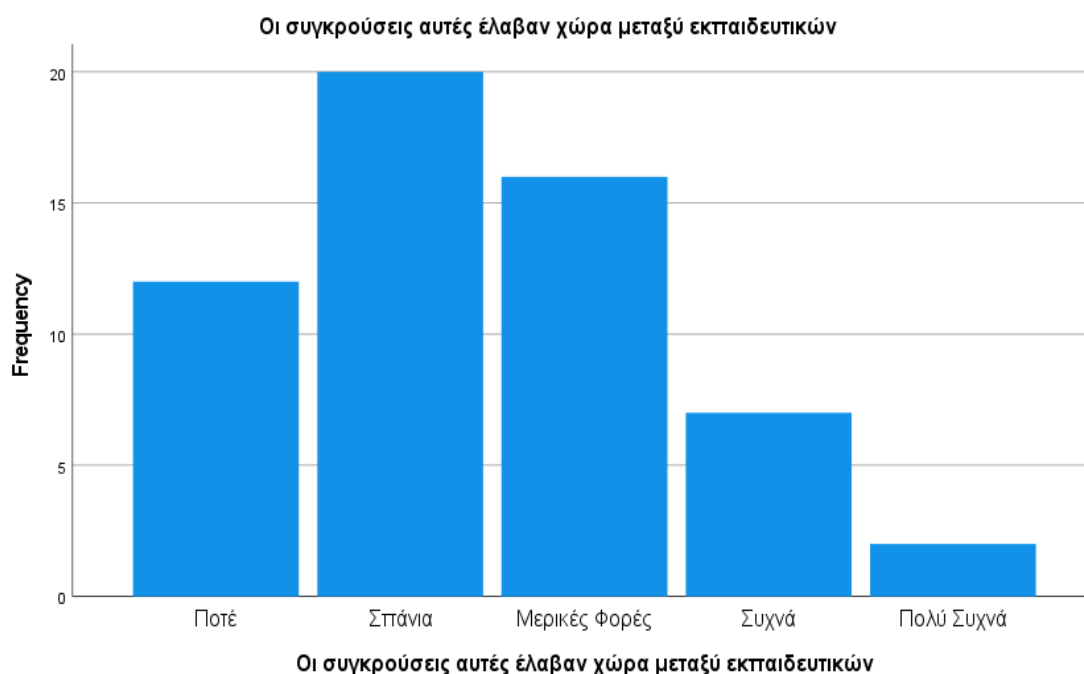
Εικόνα 9. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε

Αναφορικά με τη συχνότητα που οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Σπάνια (35,1%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (5,3%), Μερικές Φορές (52,6%), Συχνά (12,3%) και Πολύ Συχνά (3,5%).

### Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	12	21,1	21,1	21,1
	Σπάνια	20	35,1	35,1	56,1
	Μερικές Φορές	16	28,1	28,1	84,2
	Συχνά	7	12,3	12,3	96,5
	Πολύ Συχνά	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 128. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών



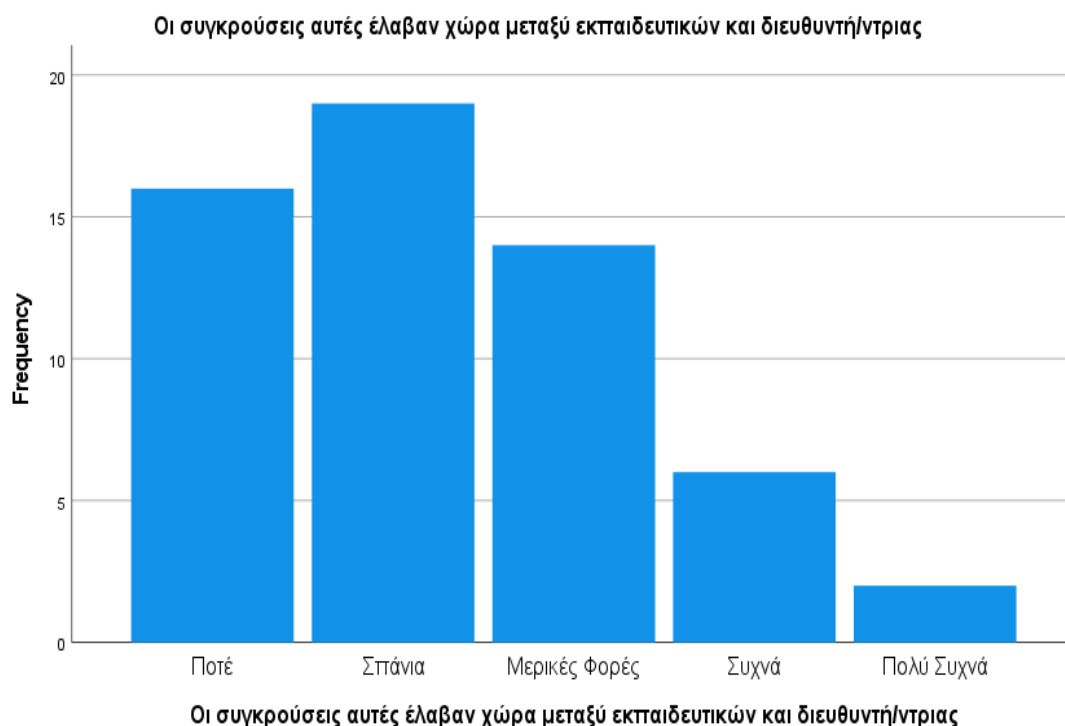
Εικόνα 10. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση σχετικά με τη συχνότητα που οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Σπάνια (33,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (28,1%), Μερικές Φορές (24,6%), Συχνά (10,5%) και Πολύ Συχνά (3,5%).

**Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	16	28,1	28,1	28,1
	Σπάνια	19	33,3	33,3	61,4
	Μερικές Φορές	14	24,6	24,6	86,0
	Συχνά	6	10,5	10,5	96,5
	Πολύ Συχνά	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 129. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας*



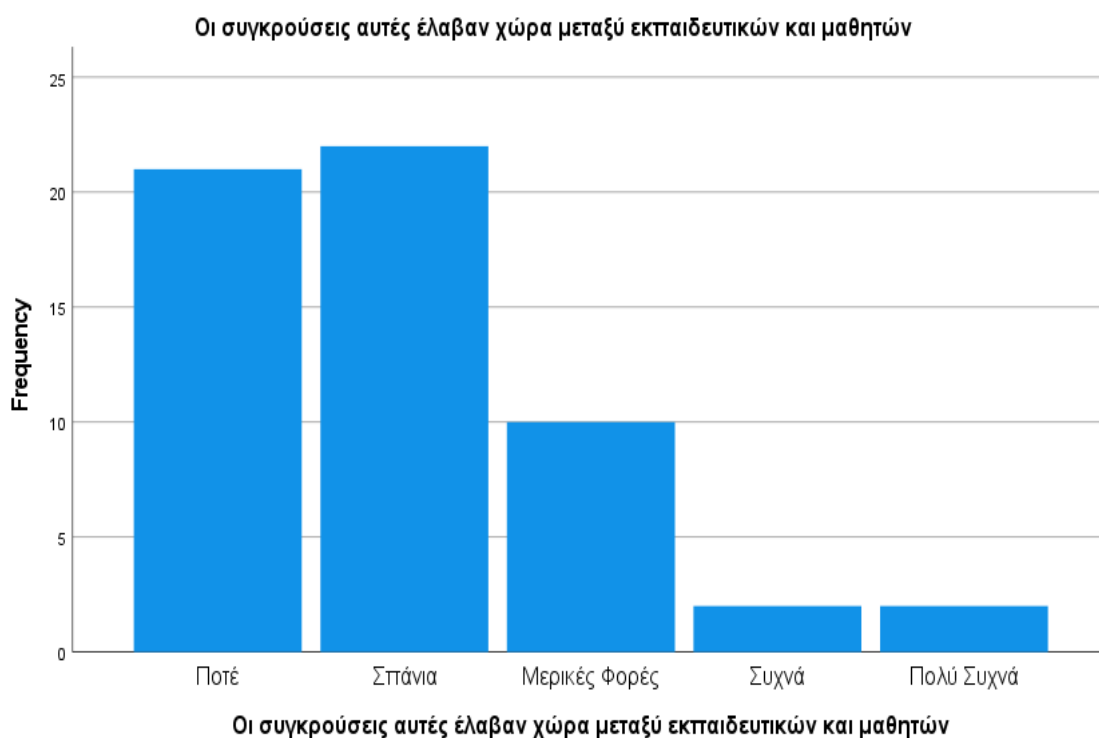
*Εικόνα 11. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας*

Αναφορικά με τη συχνότητα που οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Σπάνια (38,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (36,8%), Μερικές Φορές (17,5%), Συχνά (3,5%) και Πολύ Συχνά (3,5%)

**Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	21	36,8	36,8	36,8
	Σπάνια	22	38,6	38,6	75,4
	Μερικές Φορές	10	17,5	17,5	93,0
	Συχνά	2	3,5	3,5	96,5
	Πολύ Συχνά	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 130. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών*



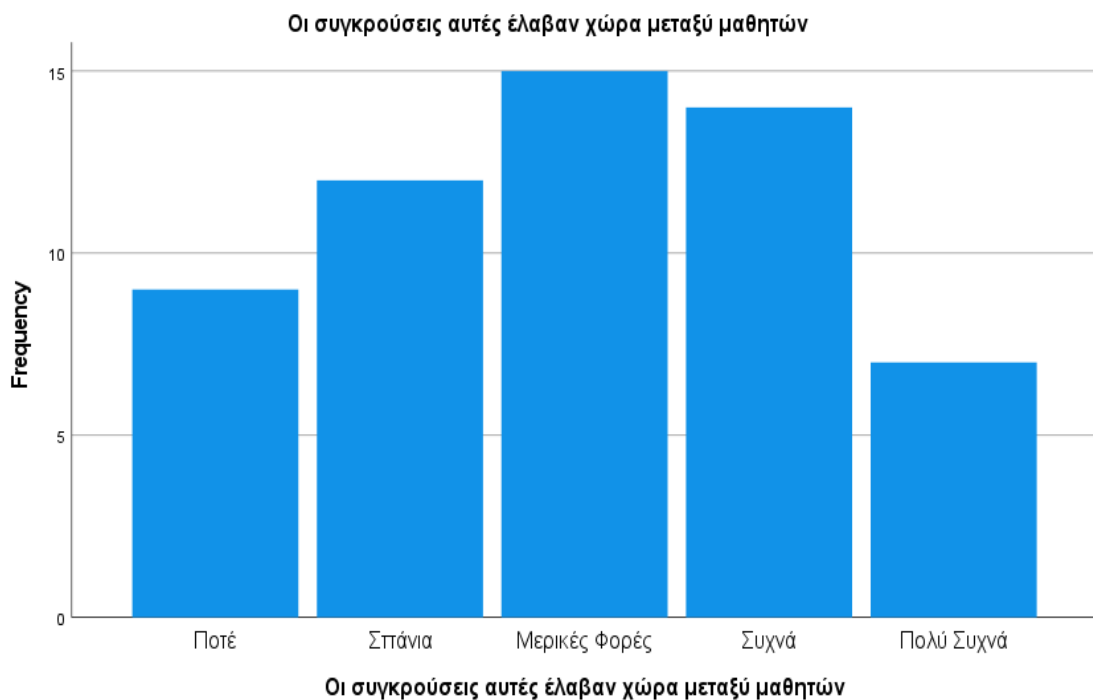
*Εικόνα 12. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών*

Στην ερώτηση σχετικά με τη συχνότητα που οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μερικές Φορές (26,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (15,8%), Σπάνια (21,1%), Συχνά (24,6%) και Πολύ Συχνά (12,3%).

### Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	9	15,8	15,8	15,8
	Σπάνια	12	21,1	21,1	36,8
	Μερικές Φορές	15	26,3	26,3	63,2
	Συχνά	14	24,6	24,6	87,7
	Πολύ Συχνά	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 131. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών



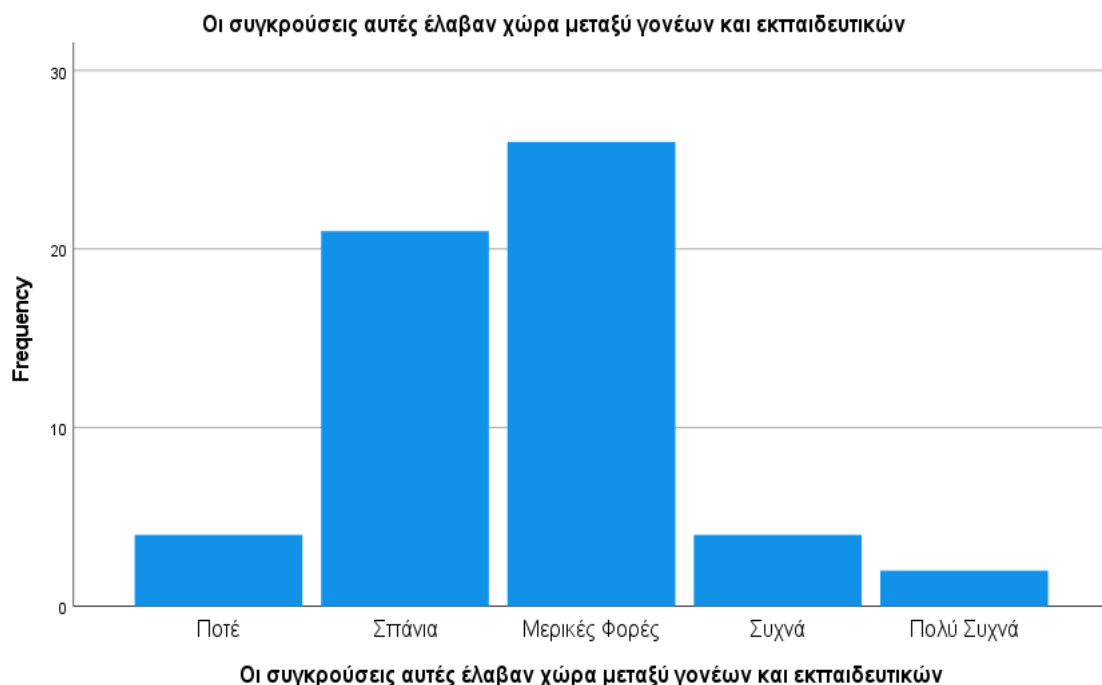
Εικόνα 13. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ μαθητών

Αναφορικά με τη συχνότητα που οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μερικές Φορές (45,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Ποτέ (7 %), Σπάνια (36,8%), Συχνά (7 %) και Πολύ Συχνά (3,5%).

**Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	4	7,0	7,0	7,0
	Σπάνια	21	36,8	36,8	43,9
	Μερικές Φορές	26	45,6	45,6	89,5
	Συχνά	4	7,0	7,0	96,5
	Πολύ Συχνά	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 132. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών*



*Εικόνα 14. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών*

Στη συνέχεια οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο σοβαρές θα χαρακτήριζαν τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (49,1%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (12,3 %), Λίγο (31,6%), και Καθόλου (7%).

**Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	18	31,6	31,6	38,6
	Μέτρια	28	49,1	49,1	87,7
	Πολύ	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 133. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους*



**Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους**

*Εικόνα 15. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους*

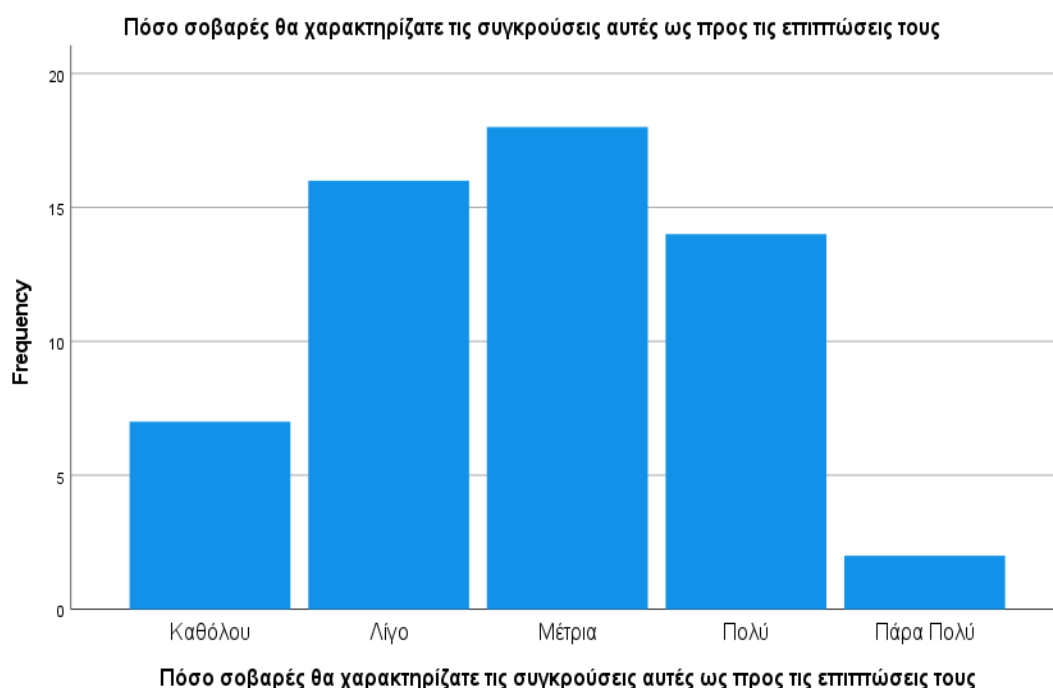
Σχετικά με την ερώτηση πόσο σοβαρές θα χαρακτήριζαν τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Λίγο (28,1 %), Πολύ (24,6%), Καθόλου (12,3%) και Πάρα Πολύ (3,5%).



**Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	12,3	12,3	12,3
	Λίγο	16	28,1	28,1	40,4
	Μέτρια	18	31,6	31,6	71,9
	Πολύ	14	24,6	24,6	96,5
	Πάρα Πολύ	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 134. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους



Εικόνα 16. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους

Στην ερώτηση για τη συνήθη επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Λίγο (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Καθόλου (21,1 %), Μέτρια (19,3%), Πολύ (17,5%) και Πάρα Πολύ (10,5%).

**Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	21,1	21,1	21,1
	Λίγο	18	31,6	31,6	52,6
	Μέτρια	11	19,3	19,3	71,9
	Πολύ	10	17,5	17,5	89,5
	Πάρα Πολύ	6	10,5	10,5	100,0
	Total		57	100,0	100,0

*Πίνακας 135. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας*



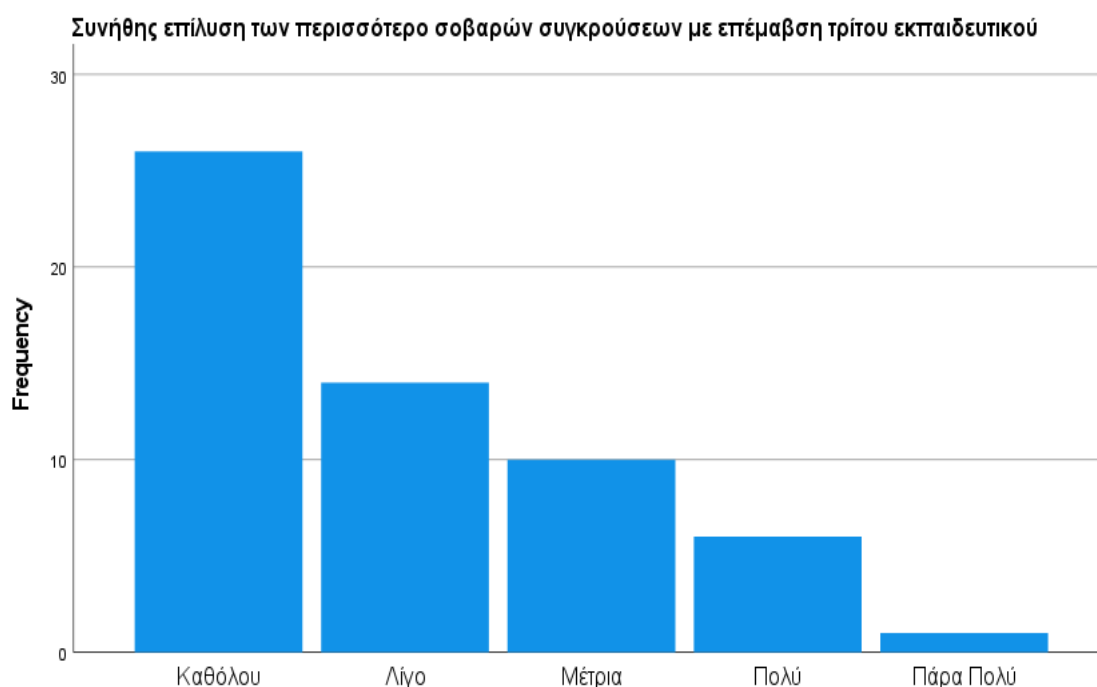
*Εικόνα 17. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση διευθυντή/ντριας*

Στην ερώτηση για τη συνήθη επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Καθόλου (45,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Λίγο (24,6 %), Μέτρια (17,5%), Πολύ (10,5%) και Πάρα Πολύ (1,8%).

**Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	45,6	45,6	45,6
	Λίγο	14	24,6	24,6	70,2
	Μέτρια	10	17,5	17,5	87,7
	Πολύ	6	10,5	10,5	98,2
	Πάρα Πολύ	1	1,8	1,8	100,0
	Total		57	100,0	100,0

*Πίνακας 136. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού*



**Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού**

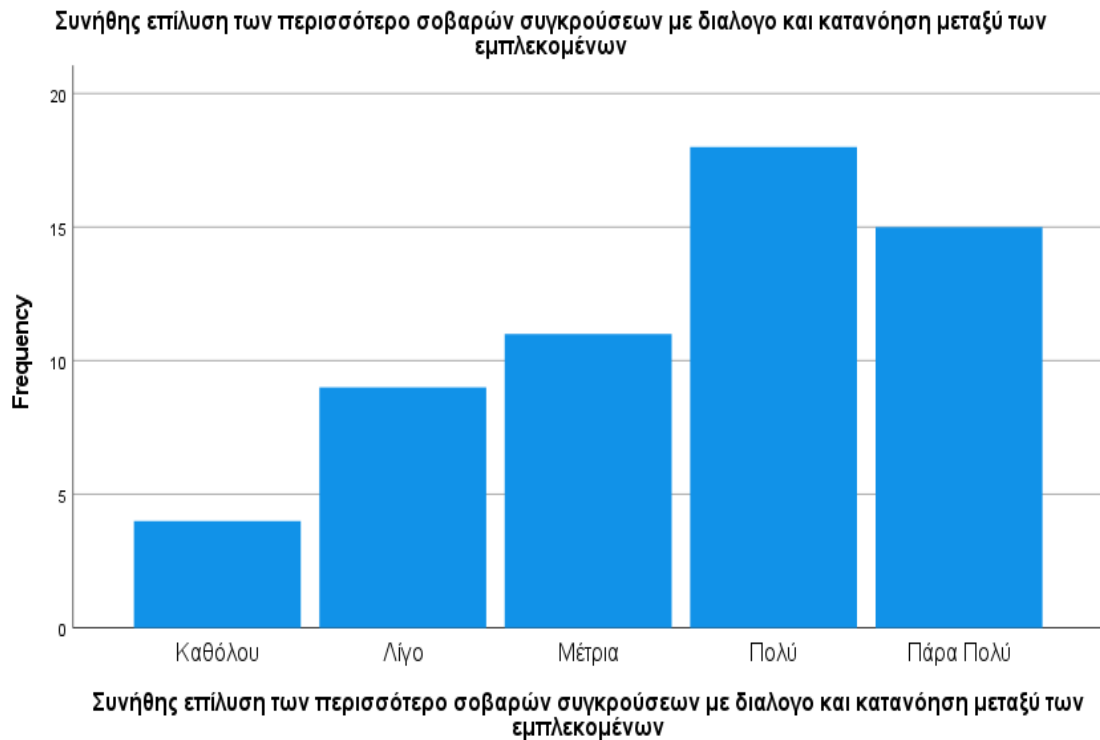
*Εικόνα 18. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού*

Στην ερώτηση για τη συνήθη επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διάλογο και κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (26,3 %), Μέτρια (19,3%), Λίγο (15,8%) και Καθόλου (7%).

**Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διάλογο και κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	9	15,8	15,8	22,8
	Μέτρια	11	19,3	19,3	42,1
	Πολύ	18	31,6	31,6	73,7
	Πάρα Πολύ	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 137. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διάλογο και κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων*



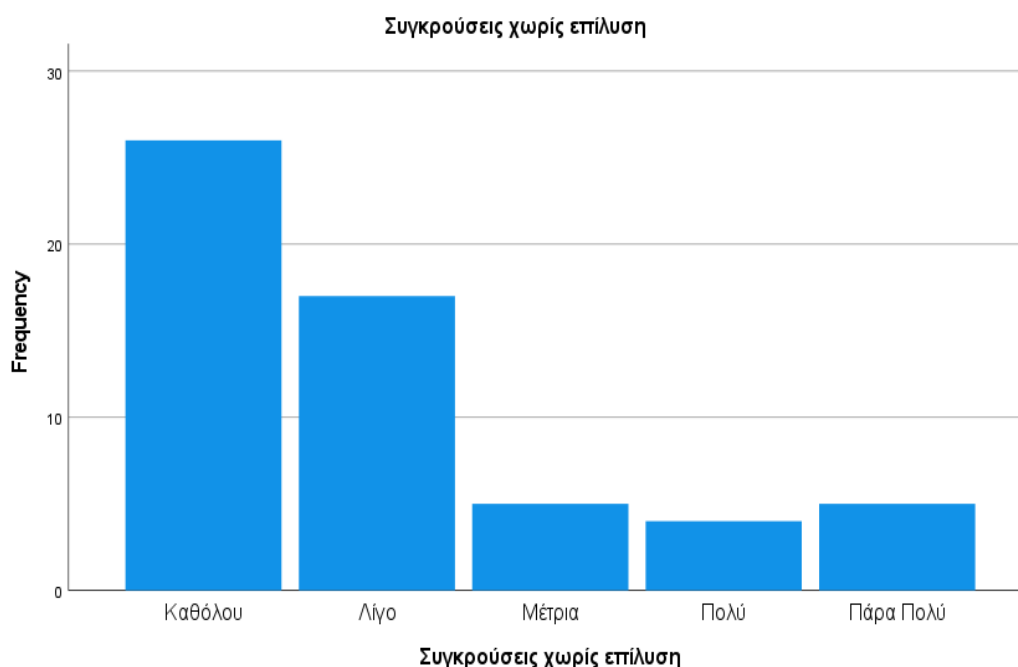
*Εικόνα 19. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συνήθης επίλυση των περισσότερο σοβαρών συγκρούσεων με διάλογο και κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων*

Στην ερώτηση για τις συγκρούσεις χωρίς επίλυση, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Καθόλου (45,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Λίγο (29,8 %), Μέτρια (8,8%), Πολύ (7%) και Πάρα Πολύ (8,8 %).

### Συγκρούσεις χωρίς επίλυση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	45,6	45,6	45,6
	Λίγο	17	29,8	29,8	75,4
	Μέτρια	5	8,8	8,8	84,2
	Πολύ	4	7,0	7,0	91,2
	Πάρα Πολύ	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 138. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συγκρούσεις χωρίς επίλυση



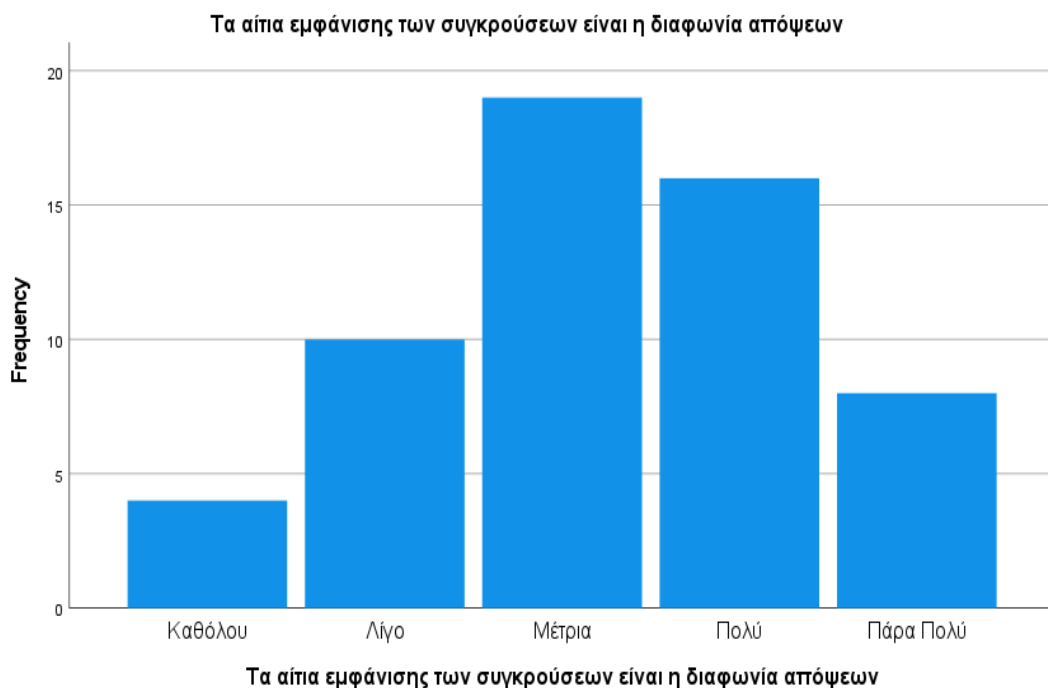
Εικόνα 20. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Συγκρούσεις χωρίς επίλυση

Στο επόμενο τμήμα του ερωτηματολογίου, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να απαντήσουν αν τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (33,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Καθόλου (7%), Λίγο (17,5%), Πολύ (28,1%) και Πάρα Πολύ (14%).

**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	10	17,5	17,5	24,6
	Μέτρια	19	33,3	33,3	57,9
	Πολύ	16	28,1	28,1	86,0
	Πάρα Πολύ	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 139. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων



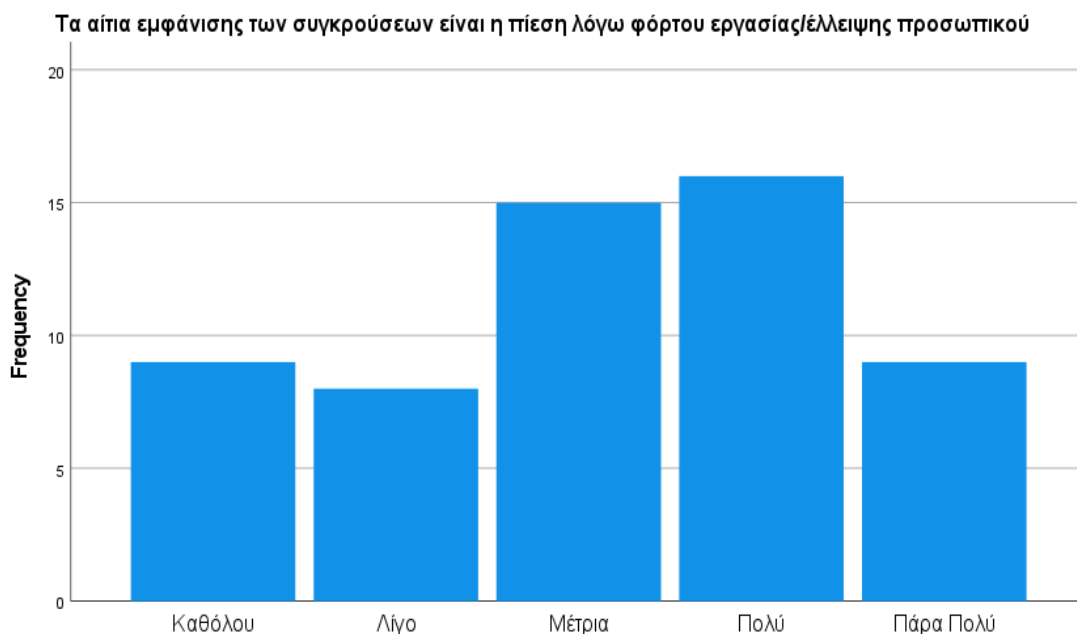
Εικόνα 21. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων

Σχετικά με το αν τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/ έλλειψης προσωπικού, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (28,1%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Μέτρια (26,3 %), Πάρα Πολύ (15,8%), Λίγο (14%) και Καθόλου (15,8 %).

**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	15,8	15,8	15,8
	Λίγο	8	14,0	14,0	29,8
	Μέτρια	15	26,3	26,3	56,1
	Πολύ	16	28,1	28,1	84,2
	Πάρα Πολύ	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 140. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού



**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού**

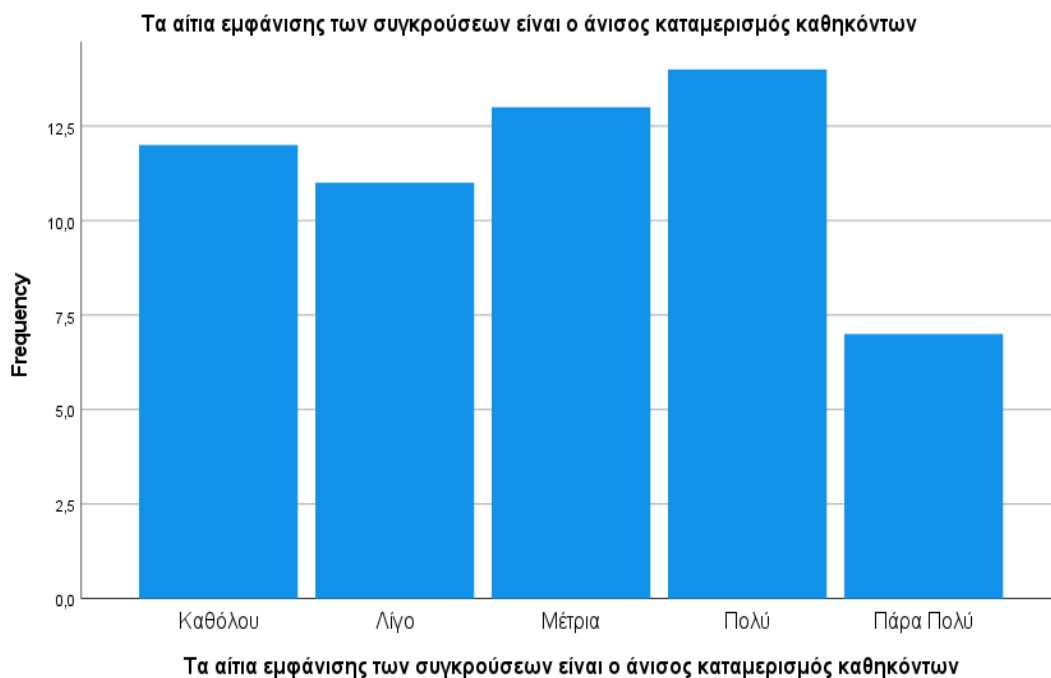
Εικόνα 22. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού

Σχετικά με το αν τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι άνισος καταμερισμός καθηκόντων, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (24,6%), Μέτρια (22,8 %), Πάρα Πολύ (12,3%), Λίγο (19,3%) και Καθόλου (21,1 %).

**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι ο άνισος καταμερισμός καθηκόντων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	21,1	21,1	21,1
	Λίγο	11	19,3	19,3	40,4
	Μέτρια	13	22,8	22,8	63,2
	Πολύ	14	24,6	24,6	87,7
	Πάρα Πολύ	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 141. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι ο άνισος καταμερισμός καθηκόντων



Εικόνα 23. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι ο άνισος καταμερισμός καθηκόντων

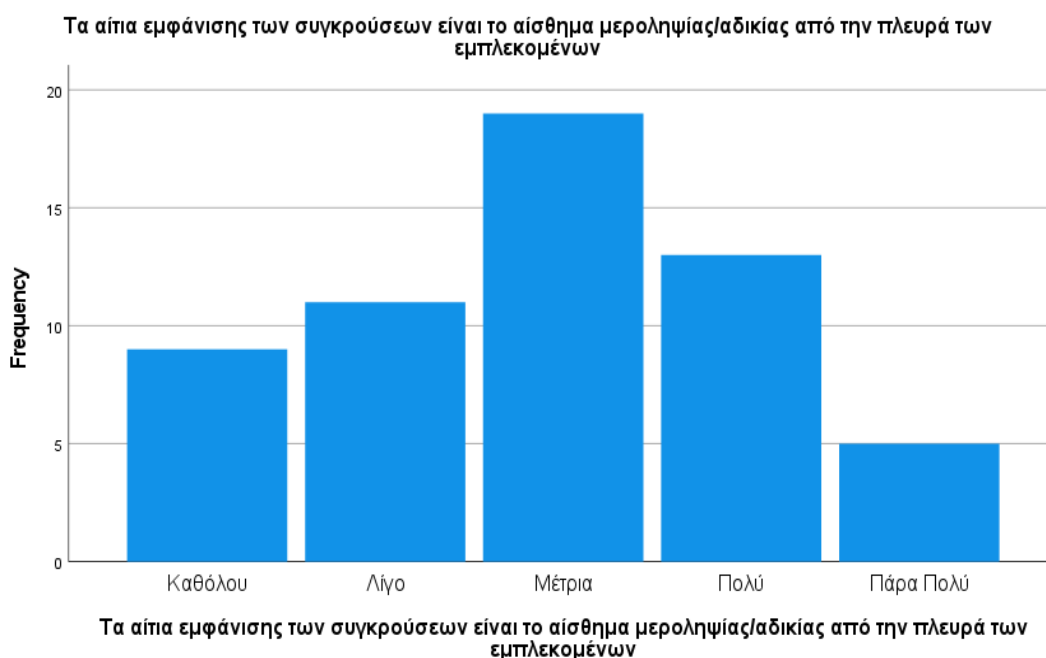
Σχετικά με το αν τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας από την πλευρά των εμπλεκόμενων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (33,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (22,8 %), Πάρα Πολύ (8,8%), Λίγο (19,3%) και Καθόλου (15,8 %).



**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας από την πλευρά των εμπλεκομένων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	15,8	15,8	15,8
	Λίγο	11	19,3	19,3	35,1
	Μέτρια	19	33,3	33,3	68,4
	Πολύ	13	22,8	22,8	91,2
	Πάρα Πολύ	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 142. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας από την πλευρά των εμπλεκομένων



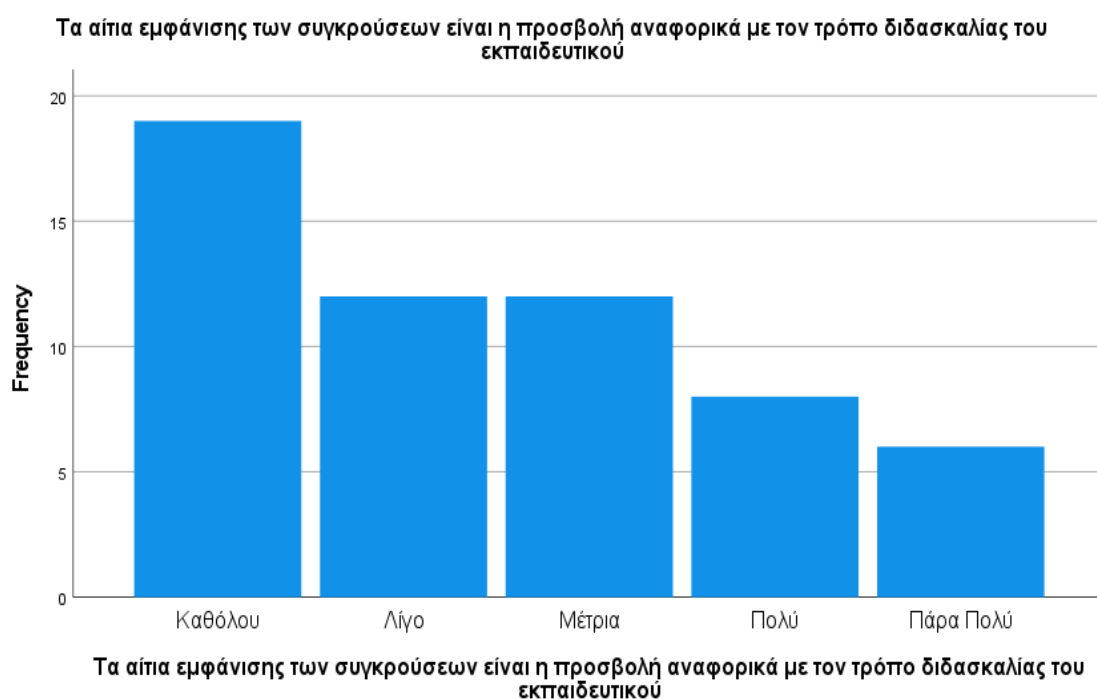
Εικόνα 24. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι το αίσθημα μεροληψίας/αδικίας από την πλευρά των εμπλεκομένων

Σχετικά με το αν τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας του εκπαιδευτικού, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Καθόλου (33,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (10,5 %), Πολύ (14%), Λίγο (21,1%) και Μέτρια (21,1 %).

**Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας του εκπαιδευτικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	33,3	33,3	33,3
	Λίγο	12	21,1	21,1	54,4
	Μέτρια	12	21,1	21,1	75,4
	Πολύ	8	14,0	14,0	89,5
	Πάρα Πολύ	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 143. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας του εκπαιδευτικού



Εικόνα 25. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας του εκπαιδευτικού

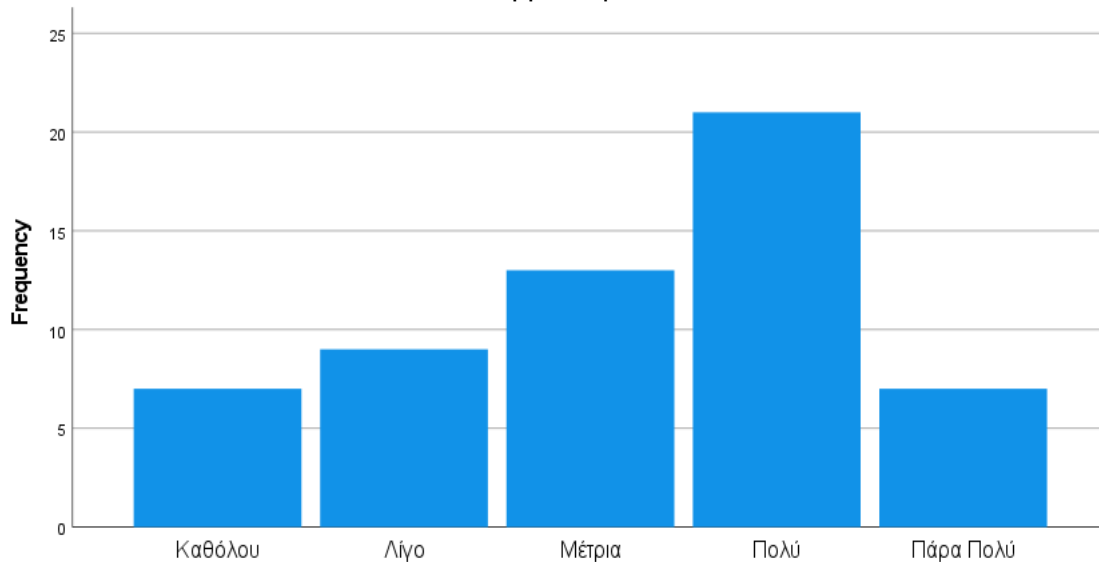
Το επόμενο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορά στους παράγοντες ενίσχυσης της εμφάνισης των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας. Στην ερώτηση εάν αυτός ο παράγοντας είναι η ελλιπής οργάνωση, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (36,8%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (12,3 %), Μέτρια (22,8%), Λίγο (15,8%) και Καθόλου (12,3 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	12,3	12,3	12,3
	Λίγο	9	15,8	15,8	28,1
	Μέτρια	13	22,8	22,8	50,9
	Πολύ	21	36,8	36,8	87,7
	Πάρα Πολύ	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 144. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση**

Εικόνα 26. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση

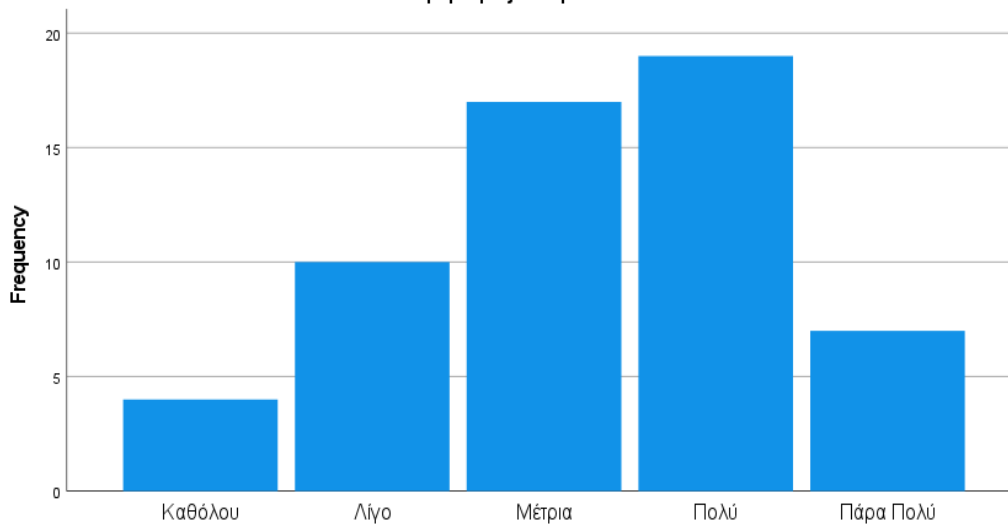
Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (33,3%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (12,3 %), Μέτρια (29,8%), Λίγο (17,5%) και Καθόλου (7 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	10	17,5	17,5	24,6
	Μέτρια	17	29,8	29,8	54,4
	Πολύ	19	33,3	33,3	87,7
	Πάρα Πολύ	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 145. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός*

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων**

*Εικόνα 27. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός*

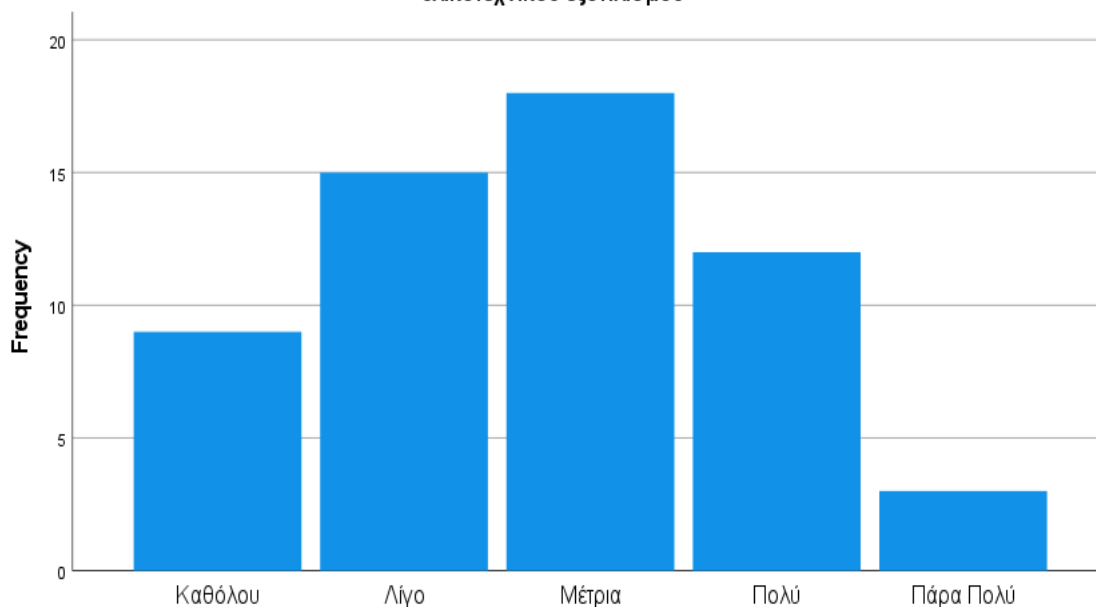
Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (5,3 %), Πολύ (21,1%), Λίγο (26,3%) και Καθόλου (15,8 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	15,8	15,8	15,8
	Λίγο	15	26,3	26,3	42,1
	Μέτρια	18	31,6	31,6	73,7
	Πολύ	12	21,1	21,1	94,7
	Πάρα Πολύ	3	5,3	5,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 146. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού**

Εικόνα 28. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού

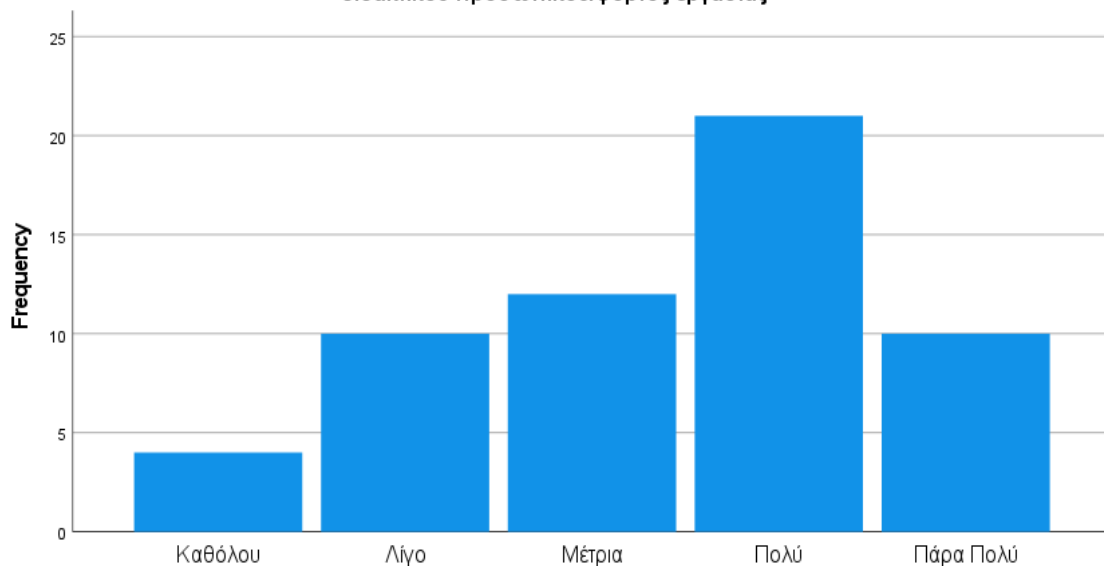
Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (36,8%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (17,5 %), Μέτρια (21,1%), Λίγο (17,5%) και Καθόλου (7 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	10	17,5	17,5	24,6
	Μέτρια	12	21,1	21,1	45,6
	Πολύ	21	36,8	36,8	82,5
	Πάρα Πολύ	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 147. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας*

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας**

*Εικόνα 29. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας*

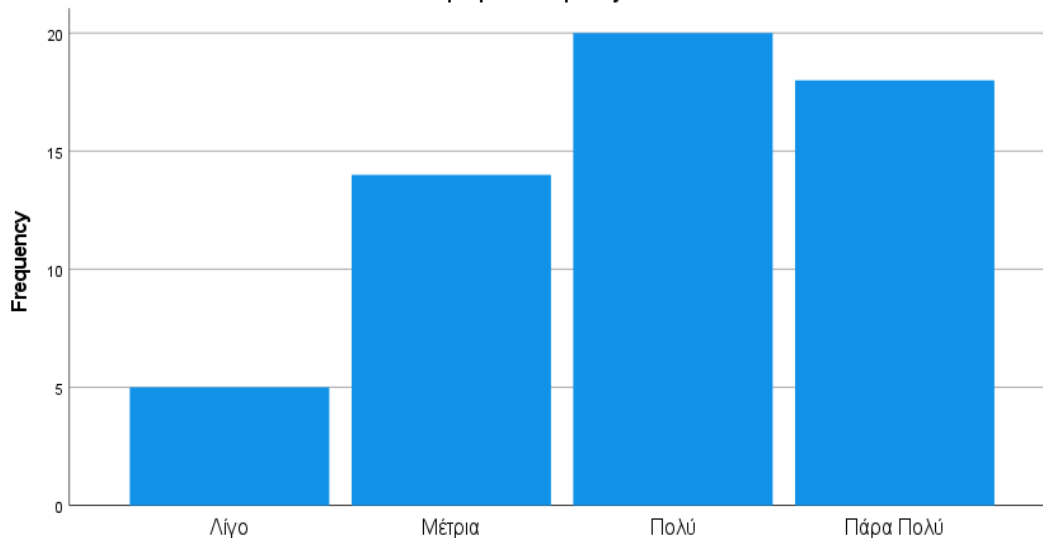
Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (35,1%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (31,6%), Μέτρια (24,6%) και Λίγο (8,8%).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	5	8,8	8,8	8,8
	Μέτρια	14	24,6	24,6	33,3
	Πολύ	20	35,1	35,1	68,4
	Πάρα Πολύ	18	31,6	31,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 148. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος**

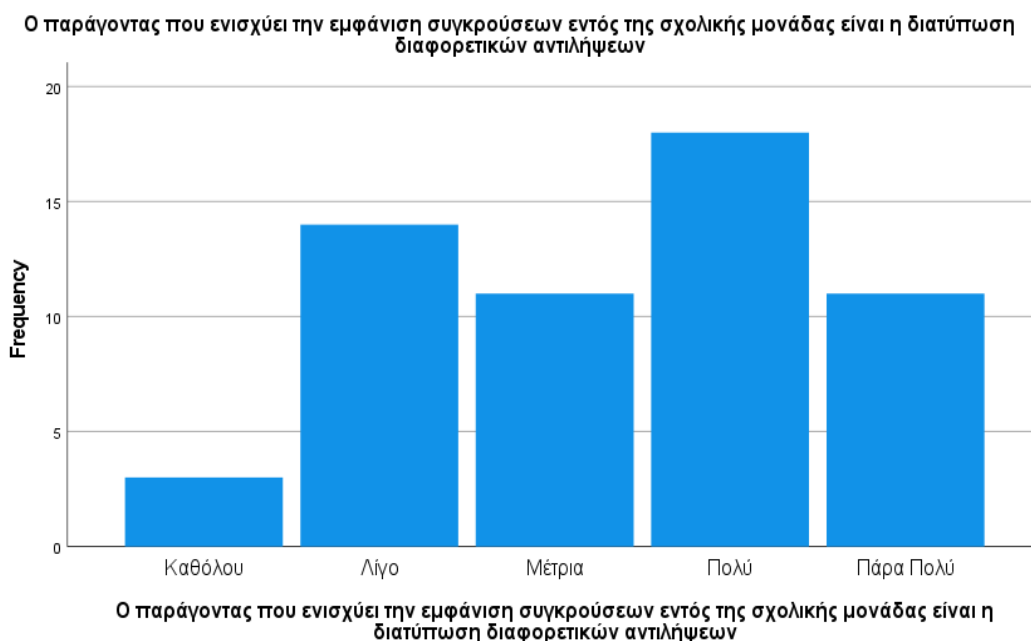
Εικόνα 30. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος

Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (19,3 %), Μέτρια (19,3%), Λίγο (24,6%) και Καθόλου (5,3 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5,3	5,3	5,3
	Λίγο	14	24,6	24,6	29,8
	Μέτρια	11	19,3	19,3	49,1
	Πολύ	18	31,6	31,6	80,7
	Πάρα Πολύ	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 149. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων



Εικόνα 31. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών αντιλήψεων

Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (10,5 %), Πολύ (19,3%), Λίγο (22,8%) και Καθόλου (15,8 %).

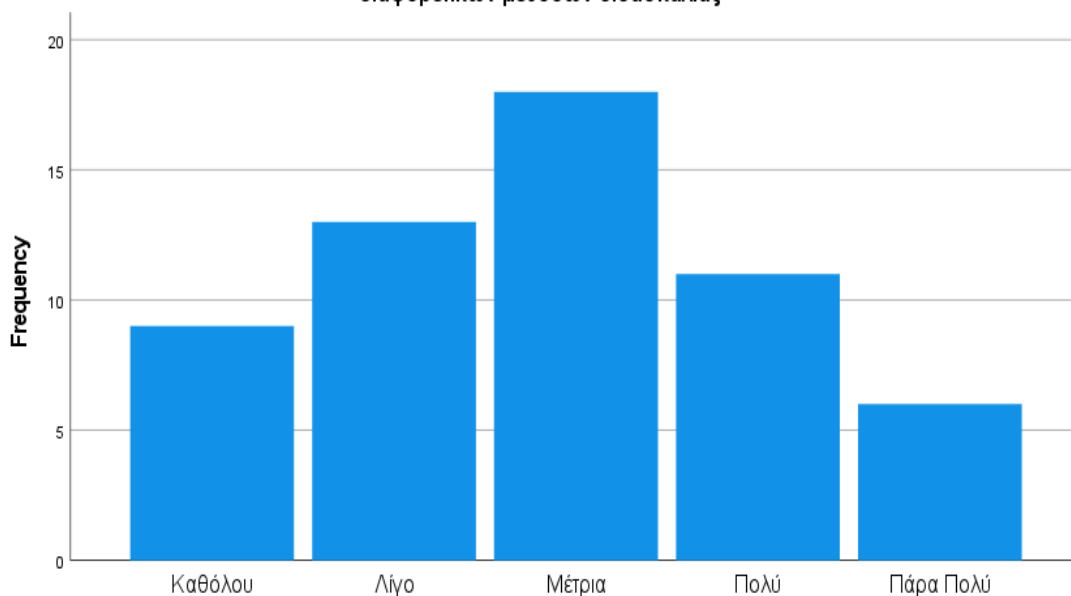
**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	15,8	15,8	15,8
	Λίγο	13	22,8	22,8	38,6
	Μέτρια	18	31,6	31,6	70,2
	Πολύ	11	19,3	19,3	89,5
	Πάρα Πολύ	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 150. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας**



**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας**

Εικόνα 32. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας

Στην ερώτηση εάν ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (31,6%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (10,5 %), Πολύ (19,3%), Λίγο (22,8%) και Καθόλου (15,8 %).

**Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	10	17,5	17,5	19,3
	Μέτρια	13	22,8	22,8	42,1
	Πολύ	15	26,3	26,3	68,4
	Πάρα Πολύ	18	31,6	31,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 151. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων



Εικόνα 33. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων

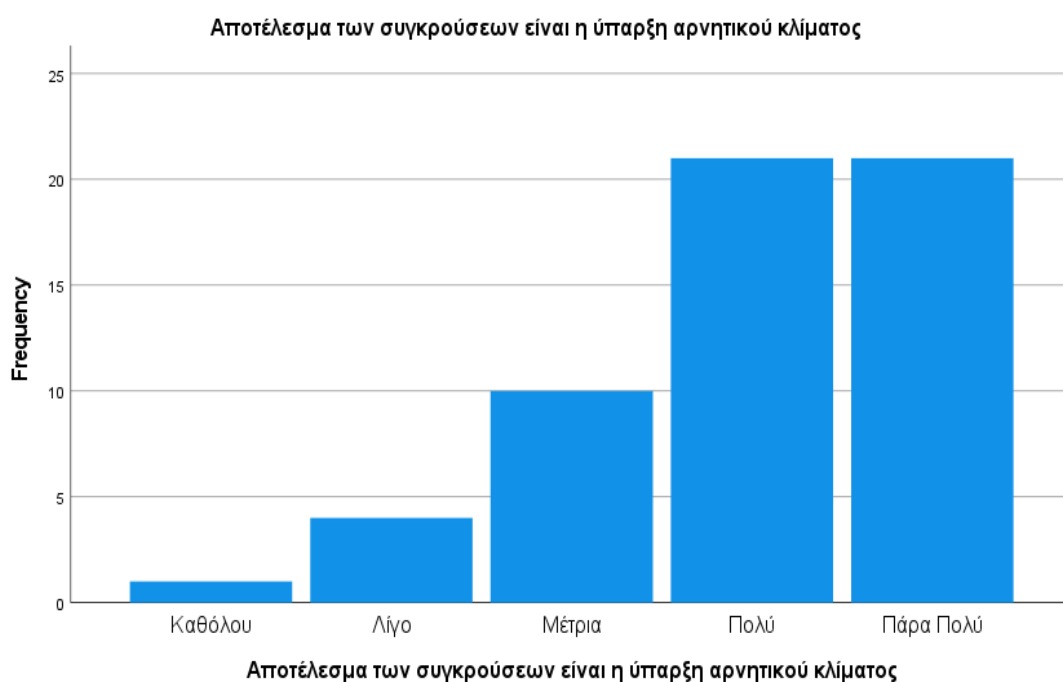
Στο επόμενο τμήμα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ερωτώνται αναφορικά με τα αποτελέσματα των συγκρούσεων και συγκεκριμένα εάν η ύπαρξη αρνητικού κλίματος είναι αποτέλεσμα των συγκρούσεων.

Στην ερώτηση αυτή, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (36,7%) και Πολύ (36,7%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Μέτρια (17,5%), Λίγο (7%) και Καθόλου (1,8 %).

**Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	4	7,0	7,0	8,8
	Μέτρια	10	17,5	17,5	26,3
	Πολύ	21	36,8	36,8	63,2
	Πάρα Πολύ	21	36,8	36,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 152. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος



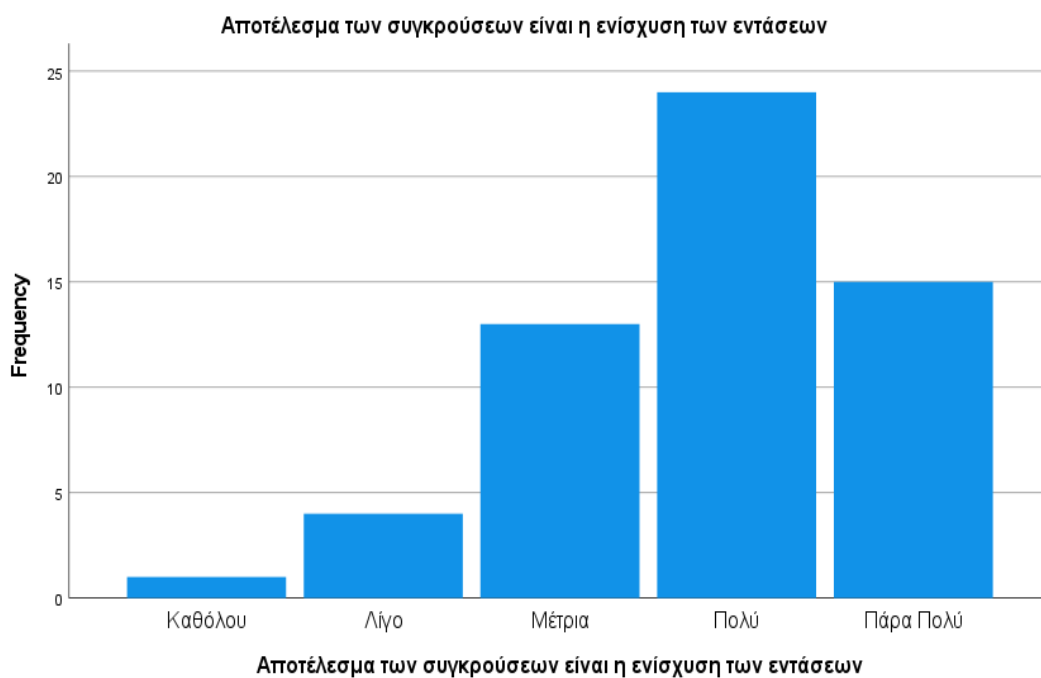
Εικόνα 34. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος

Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (42,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (26,3%), Μέτρια (22,8%), Λίγο (7%) και Καθόλου (1,8 %).

### **Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	4	7,0	7,0	8,8
	Μέτρια	13	22,8	22,8	31,6
	Πολύ	24	42,1	42,1	73,7
	Πάρα Πολύ	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 153. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων



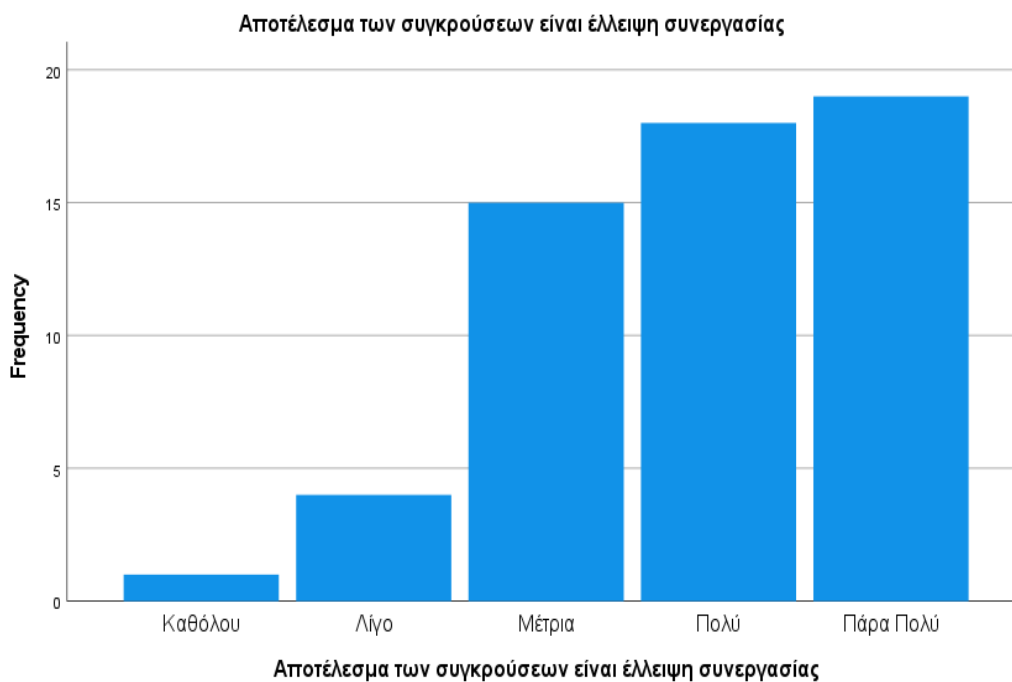
Εικόνα 35. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων

Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (33,3%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (31,6%), Μέτρια (26,3%), Λίγο (7%) και Καθόλου (1,8 %).

**Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	4	7,0	7,0	8,8
	Μέτρια	15	26,3	26,3	35,1
	Πολύ	18	31,6	31,6	66,7
	Πάρα Πολύ	19	33,3	33,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 154. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας



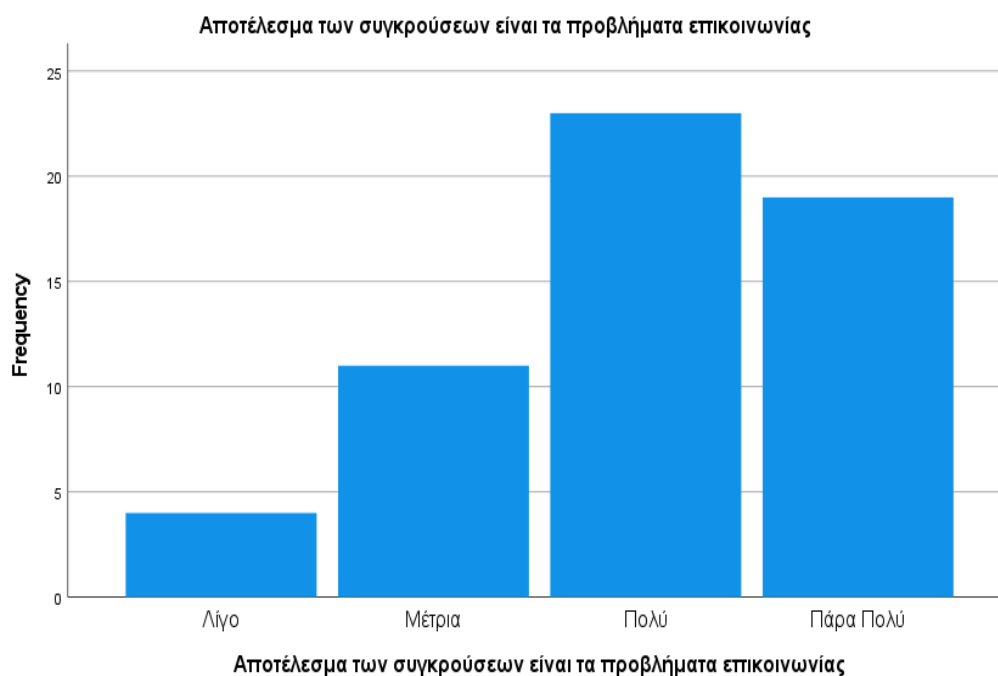
Εικόνα 36. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας

Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (40,4%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (33,3%), Μέτρια (19,3%) και Λίγο (7%).

**Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα  
επικοινωνίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	7,0	7,0	7,0
	Μέτρια	11	19,3	19,3	26,3
	Πολύ	23	40,4	40,4	66,7
	Πάρα Πολύ	19	33,3	33,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 155. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας*



*Εικόνα 37. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι τα προβλήματα επικοινωνίας*

Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (36,8%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (28,1%), Μέτρια (22,8%), Λίγο (8,8%) και Καθόλου (3,5 %).

**Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3,5	3,5	3,5
	Λίγο	5	8,8	8,8	12,3
	Μέτρια	13	22,8	22,8	35,1
	Πολύ	21	36,8	36,8	71,9
	Πάρα Πολύ	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 156. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων



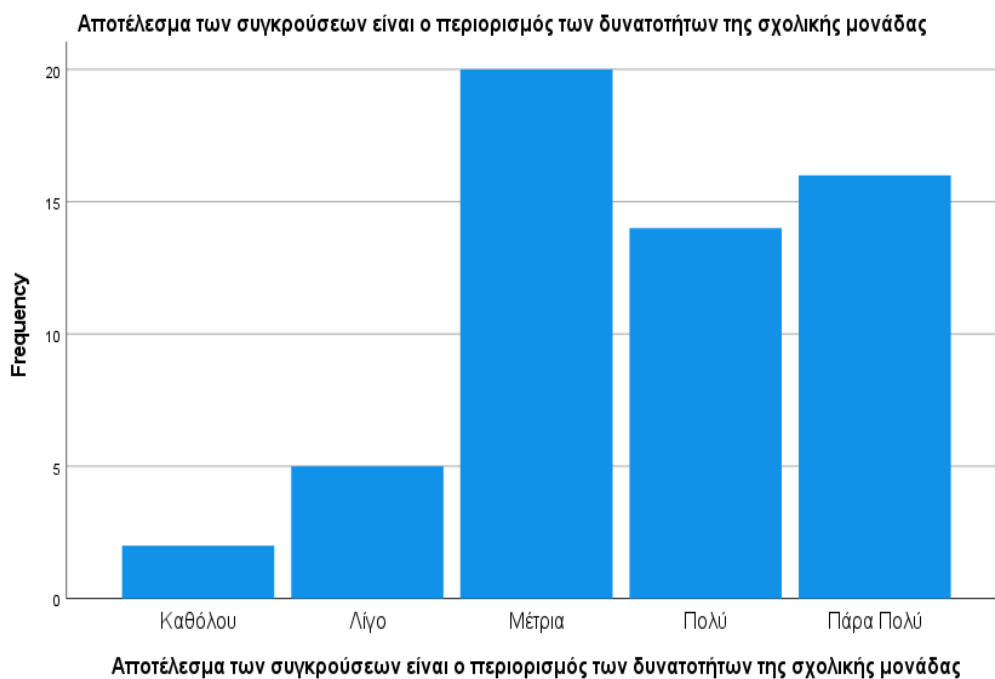
Εικόνα 38. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων

Στην ερώτηση εάν το αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (35,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (28,1%), Πολύ (24,6%), Λίγο (8,8%) και Καθόλου (3,5 %).

**Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3,5	3,5	3,5
	Λίγο	5	8,8	8,8	12,3
	Μέτρια	20	35,1	35,1	47,4
	Πολύ	14	24,6	24,6	71,9
	Πάρα Πολύ	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 157. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας*



*Εικόνα 39. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι ο περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας*

Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Λίγο (35,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (8,8%), Πολύ (22,8%), Μέτρια (28,1%) και Καθόλου (5,3 %).

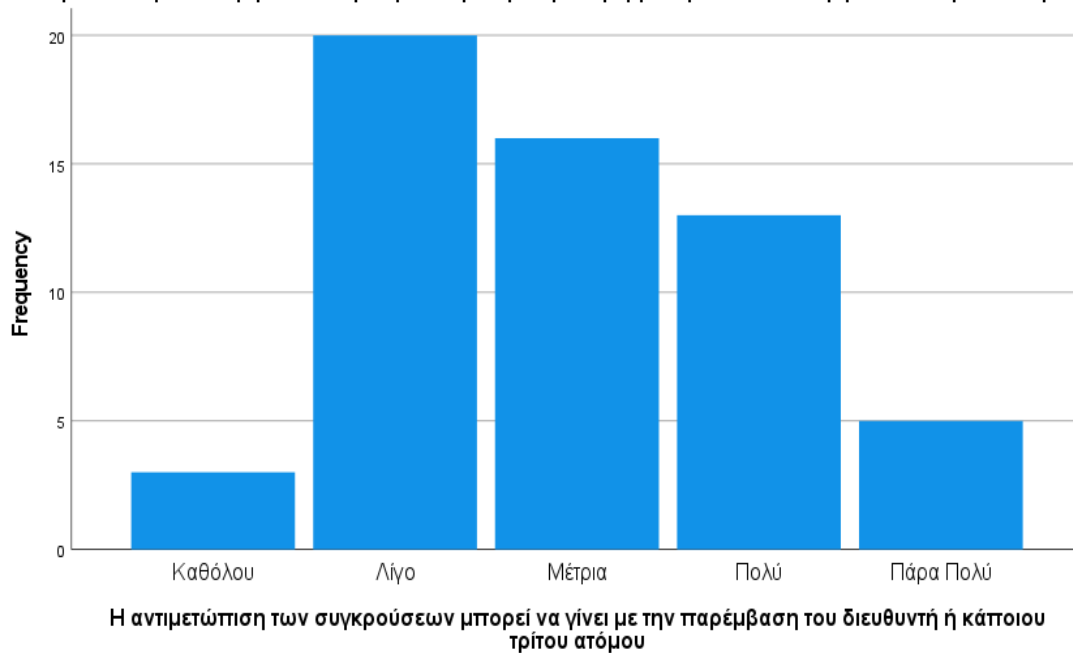


**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5,3	5,3	5,3
	Λίγο	20	35,1	35,1	40,4
	Μέτρια	16	28,1	28,1	68,4
	Πολύ	13	22,8	22,8	91,2
	Πάρα Πολύ	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 158. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου**



Εικόνα 40. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου

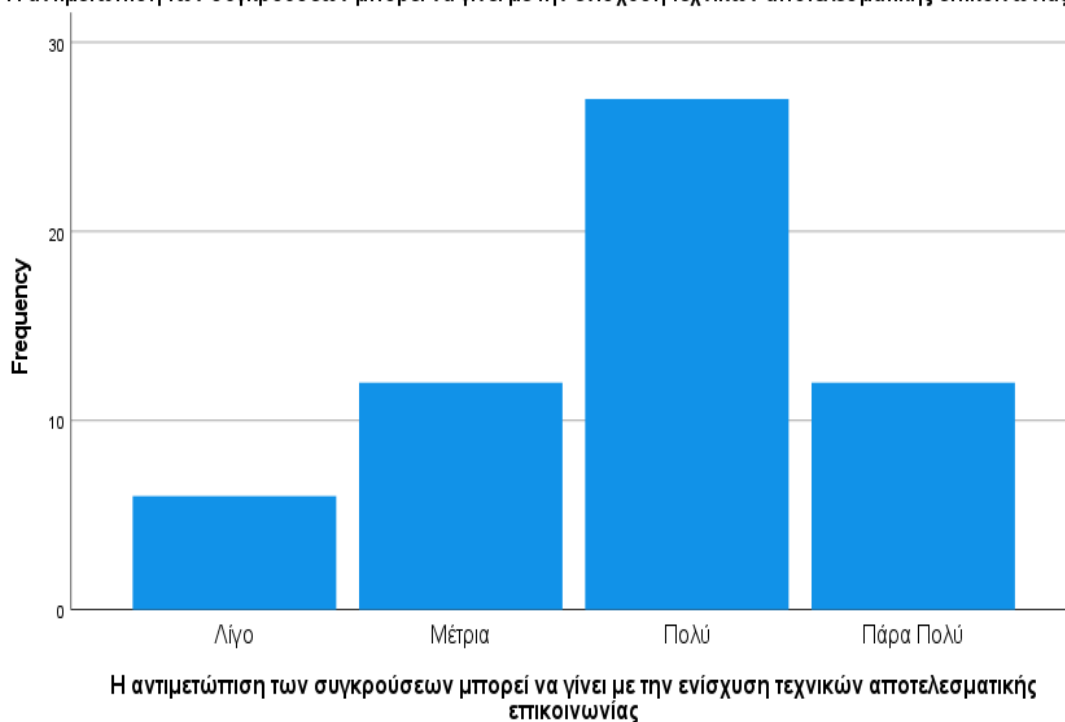
Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (47,4%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (21,1%), Μέτρια (21,1%) και Λίγο (10,5 %).

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	6	10,5	10,5	10,5
	Μέτρια	12	21,1	21,1	31,6
	Πολύ	27	47,4	47,4	78,9
	Πάρα Πολύ	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 159. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας**



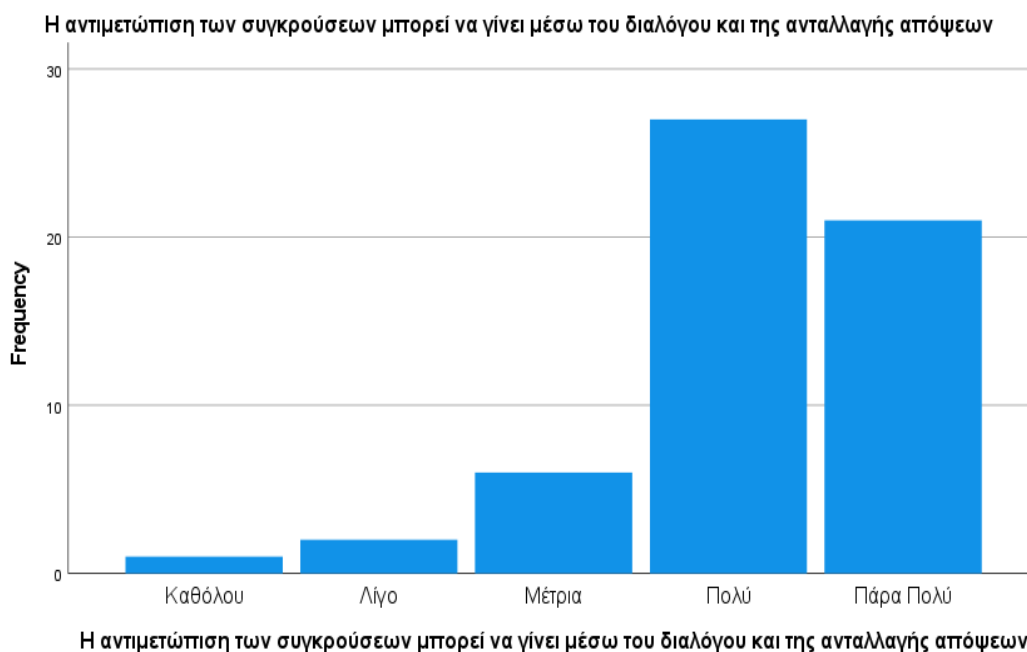
Εικόνα 41. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας

Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (47,4%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (36,8%), Μέτρια (10,5%), Λίγο (3,5 %) και Καθόλου (1,8%).

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	2	3,5	3,5	5,3
	Μέτρια	6	10,5	10,5	15,8
	Πολύ	27	47,4	47,4	63,2
	Πάρα Πολύ	21	36,8	36,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 160. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων



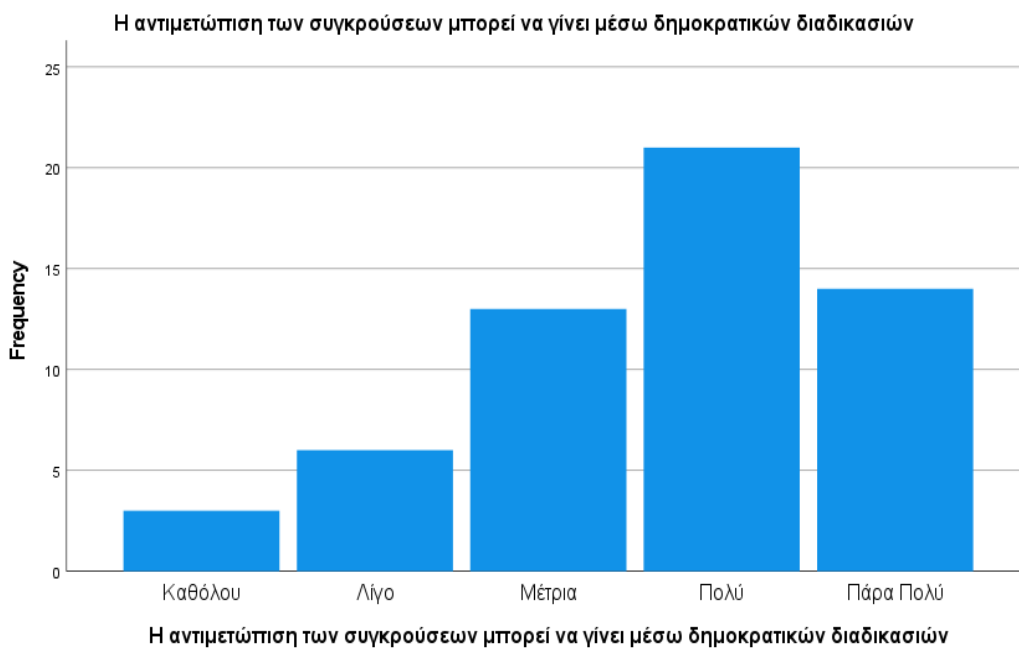
Εικόνα 42. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων

Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω δημοκρατικών διαδικασιών, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (36,8%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (24,6%), Μέτρια (22,8%), Λίγο (10,5%) και Καθόλου (5,3%).

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5,3	5,3	5,3
	Λίγο	6	10,5	10,5	15,8
	Μέτρια	13	22,8	22,8	38,6
	Πολύ	21	36,8	36,8	75,4
	Πάρα Πολύ	14	24,6	24,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 161. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών*



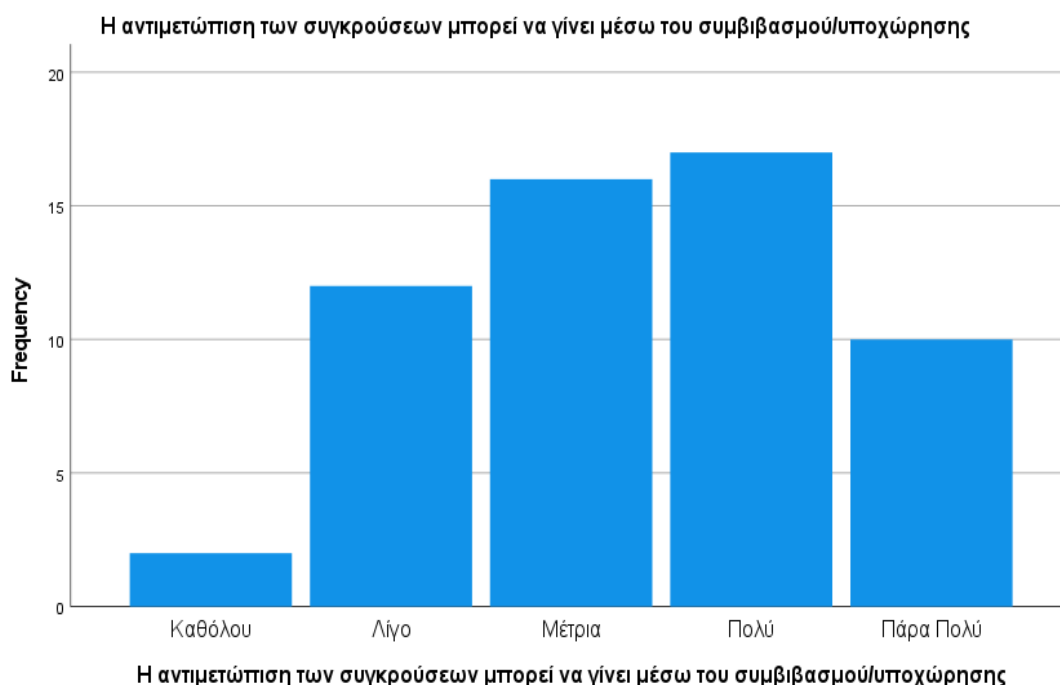
*Εικόνα 43. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών*

Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (29,8%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (17,5%), Μέτρια (28,1%), Λίγο (21,1 %) και Καθόλου (3,5%).

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3,5	3,5	3,5
	Λίγο	12	21,1	21,1	24,6
	Μέτρια	16	28,1	28,1	52,6
	Πολύ	17	29,8	29,8	82,5
	Πάρα Πολύ	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 162. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης



Εικόνα 44. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης

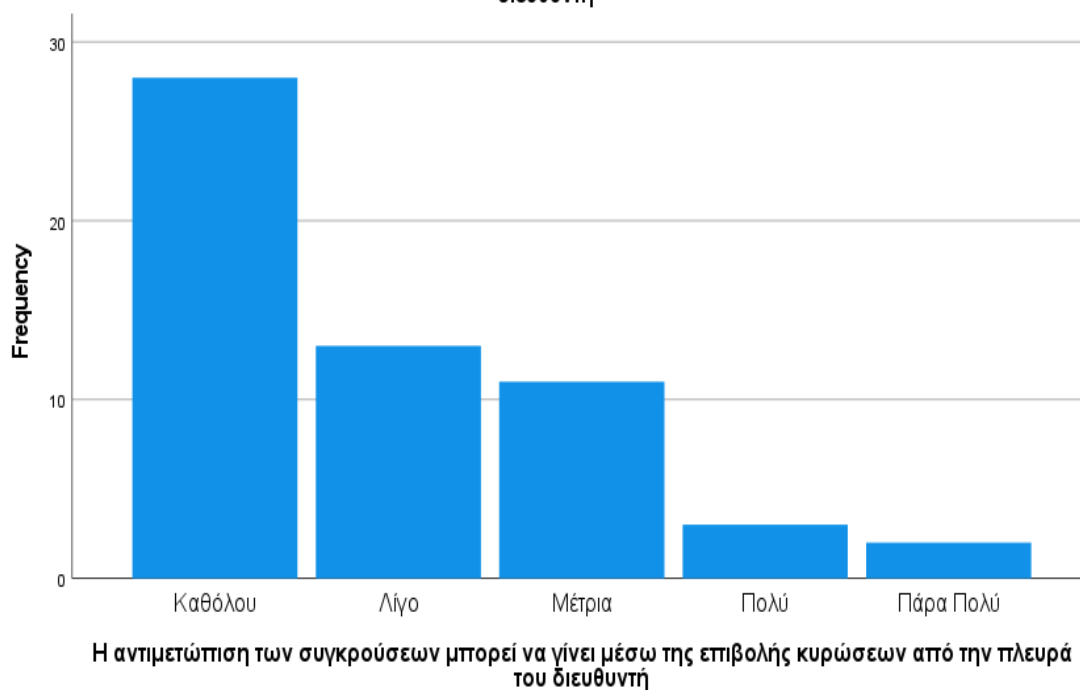
Στην ερώτηση εάν οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Καθόλου (49,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (3,5%), Πολύ (5,3%), Μέτρια (19,3 %) και Λίγο (22,8%).

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	49,1	49,1	49,1
	Λίγο	13	22,8	22,8	71,9
	Μέτρια	11	19,3	19,3	91,2
	Πολύ	3	5,3	5,3	96,5
	Πάρα Πολύ	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 163. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή*

**Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή**



*Εικόνα 45. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή*

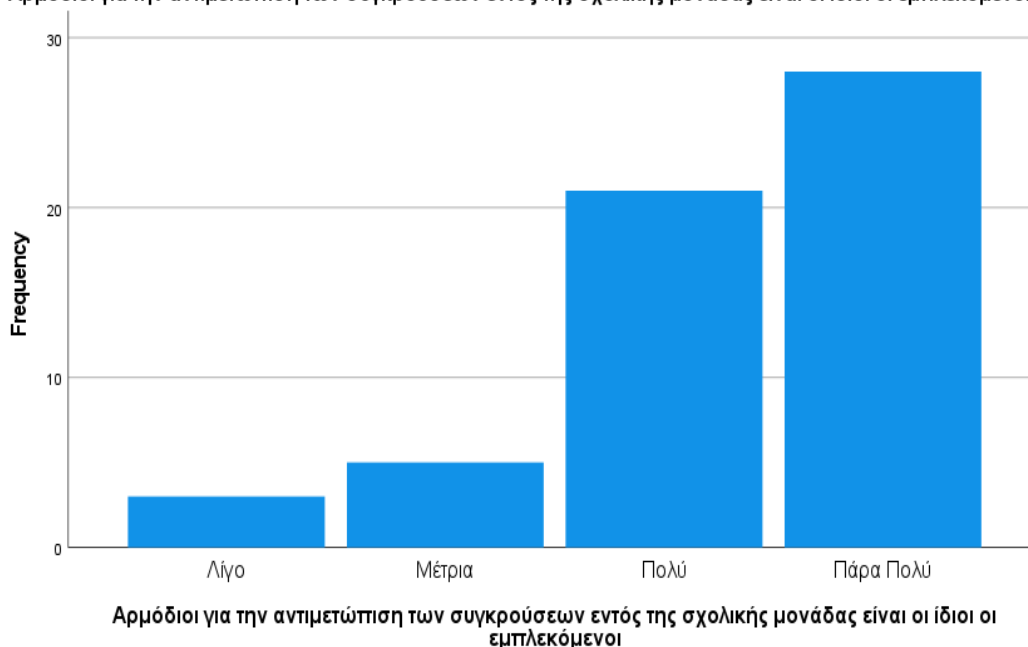
Αναφορικά με τους αρμόδιους για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και κατά πόσο είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους απαντούν Πάρα Πολύ (49,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (36,8%), Μέτρια (8,8 %) και Λίγο (5,3%).

**Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της  
σχολικής μονάδας είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	5	8,8	8,8	14,0
	Πολύ	21	36,8	36,8	50,9
	Πάρα Πολύ	28	49,1	49,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 164. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι*

**Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι**



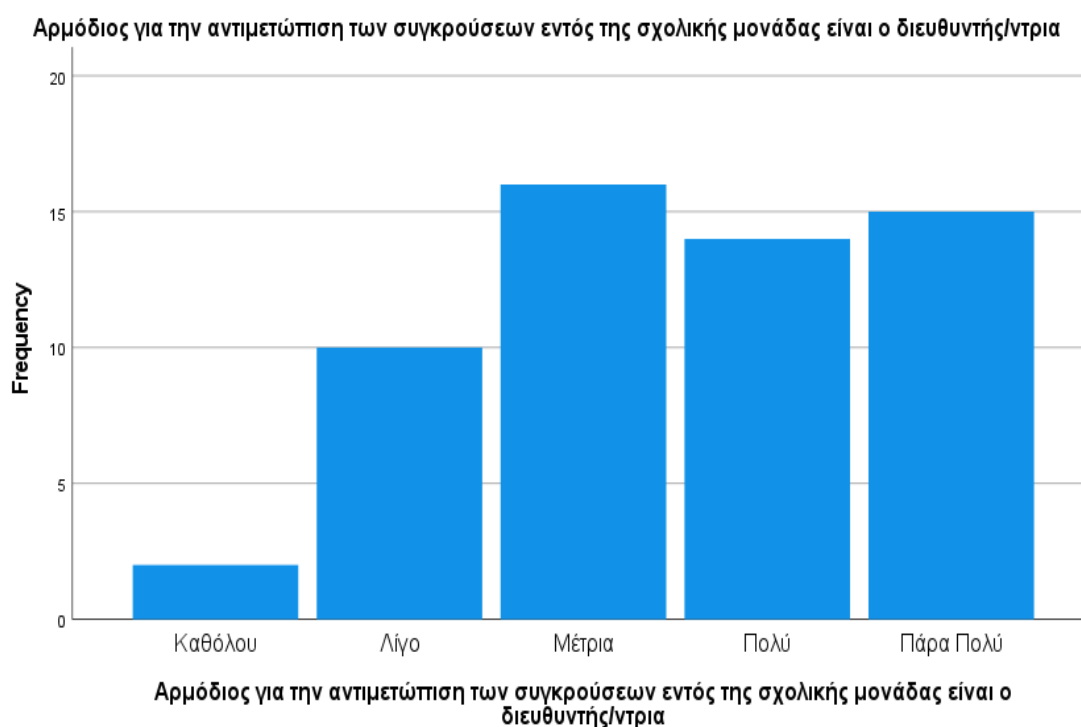
*Εικόνα 46. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι*

Στην ερώτηση εάν αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (28,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (26,3%), Πολύ (24,6%), Λίγο (17,5 %) και Καθόλου (3,5%).

**Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της  
σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3,5	3,5	3,5
	Λίγο	10	17,5	17,5	21,1
	Μέτρια	16	28,1	28,1	49,1
	Πολύ	14	24,6	24,6	73,7
	Πάρα Πολύ	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 165. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια



Εικόνα 47. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια

Στην ερώτηση εάν αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (42,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (17,5%), Μέτρια (22,8%), Λίγο (14 %) και Καθόλου (3,5%).

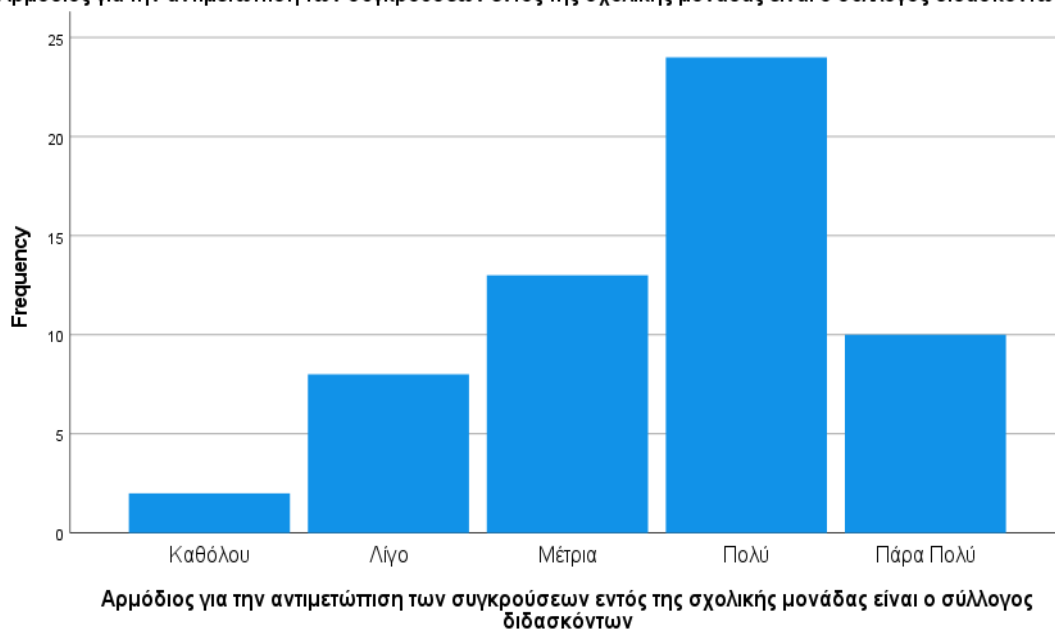


**Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της  
σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3,5	3,5	3,5
	Λίγο	8	14,0	14,0	17,5
	Μέτρια	13	22,8	22,8	40,4
	Πολύ	24	42,1	42,1	82,5
	Πάρα Πολύ	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 166. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων

**Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων**



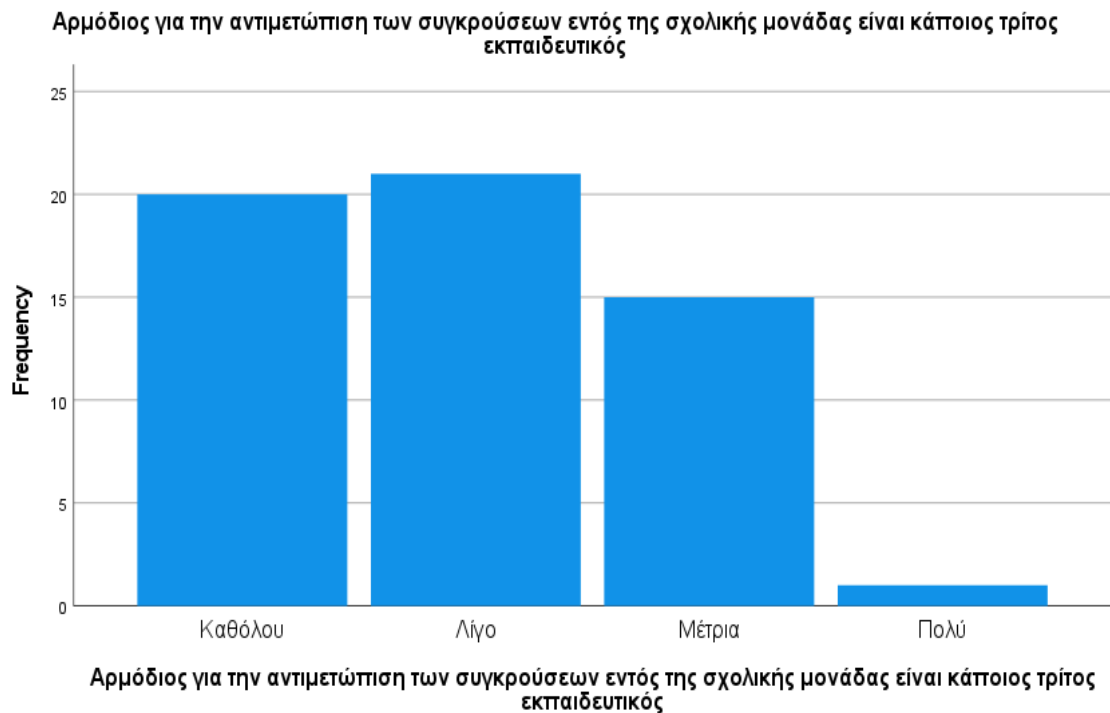
Εικόνα 48. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο σύλλογος διδασκόντων

Στην ερώτηση εάν αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Λίγο (36,8%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (1,8%), Μέτρια (26,3 %) και Καθόλου (35,1%).

**Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της  
σχολικής μονάδας είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	35,1	35,1	35,1
	Λίγο	21	36,8	36,8	71,9
	Μέτρια	15	26,3	26,3	98,2
	Πολύ	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 167. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός*



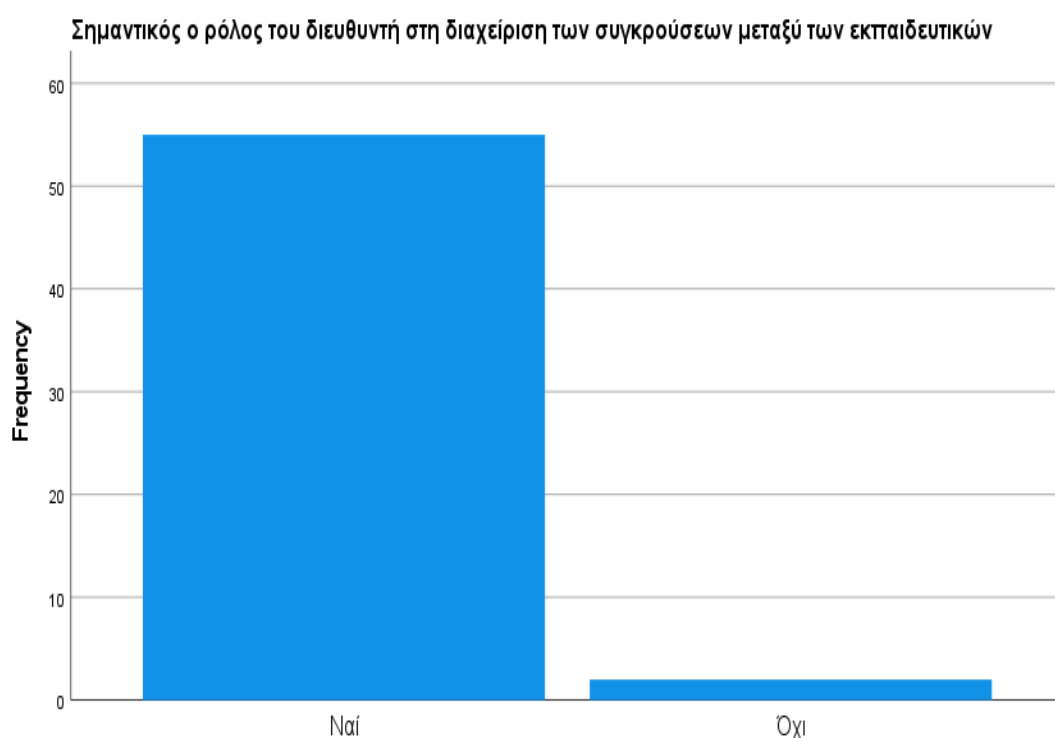
*Εικόνα 49. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός*

Στην ερώτηση εάν είναι σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων εκπαιδευτικών απαντά ΝΑΙ (96,5%), ενώ ΟΧΙ απαντά το υπόλοιπο 3,5%.

**Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	55	96,5	96,5	96,5
	Όχι	2	3,5	3,5	100,0
Total		57	100,0	100,0	

Πίνακας 168. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών



**Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών**

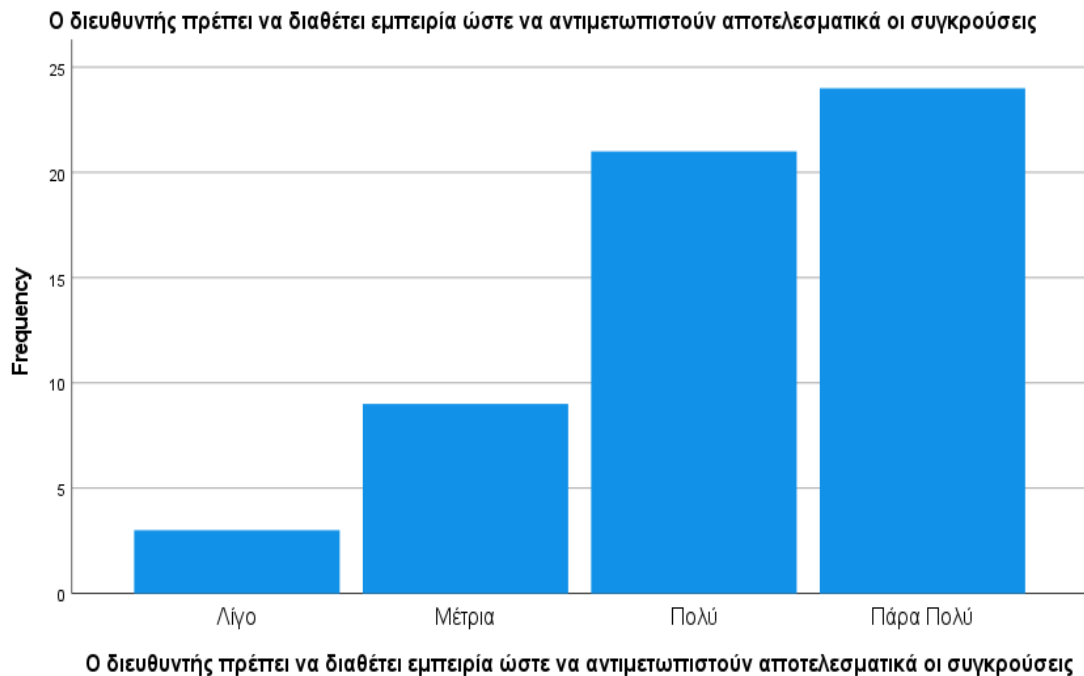
Εικόνα 50. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών

Στο επόμενο τμήμα του ερωτηματολογίου ζητείται η γνώμη των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σχετικά με τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις. Στο προσόν της εμπειρίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (42,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (36,8%), Μέτρια (15,8%) και Λίγο (5,3%).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	9	15,8	15,8	21,1
	Πολύ	21	36,8	36,8	57,9
	Πάρα Πολύ	24	42,1	42,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 169. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις



Εικόνα 51. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

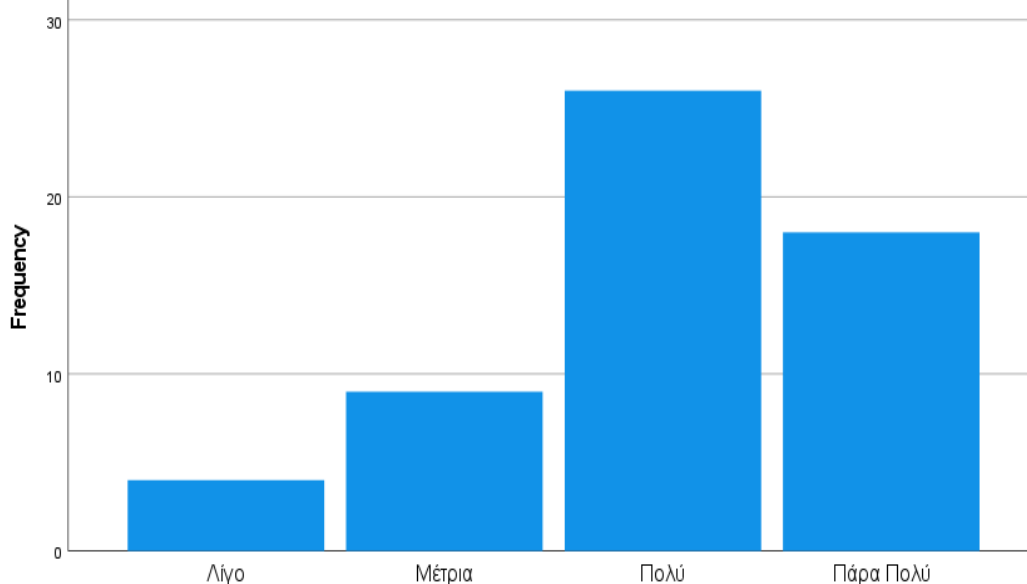
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (45,6%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (31,6%), Μέτρια (15,8%) και Λίγο (7 %).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	7,0	7,0	7,0
	Μέτρια	9	15,8	15,8	22,8
	Πολύ	26	45,6	45,6	68,4
	Πάρα Πολύ	18	31,6	31,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 170. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**



**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

Εικόνα 52. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πυγμή ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

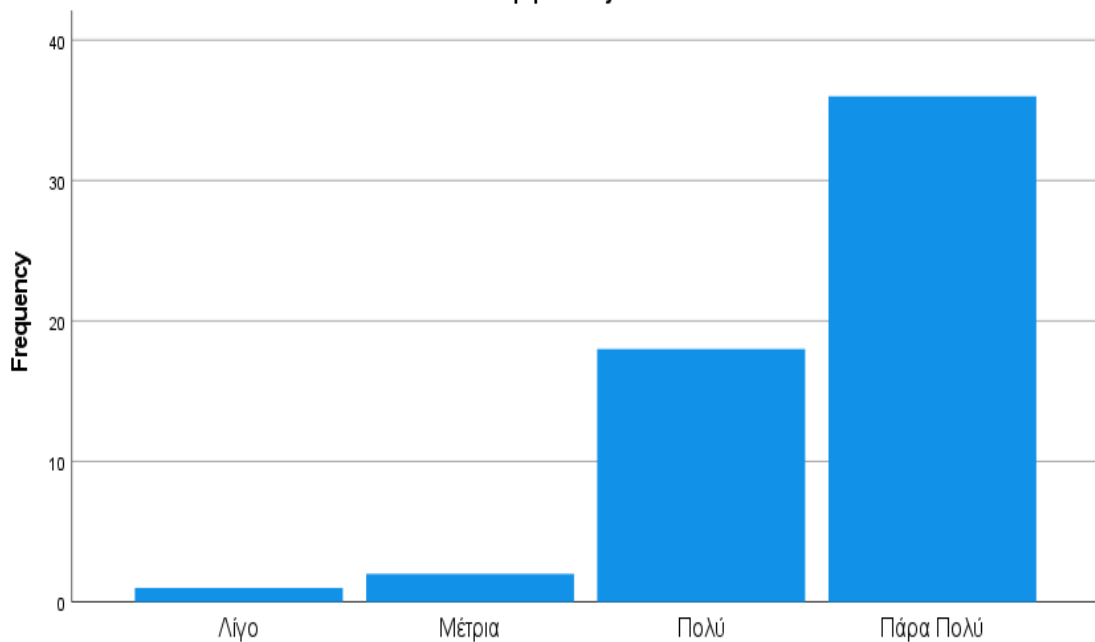
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (63,2%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (31,6%), Μέτρια (3,5%) και Λίγο (1,8 %).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του  
ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	2	3,5	3,5	5,3
	Πολύ	18	31,6	31,6	36,8
	Πάρα Πολύ	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 171. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι  
συγκρούσεις**



**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν  
αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

Εικόνα 53. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κατανόηση στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

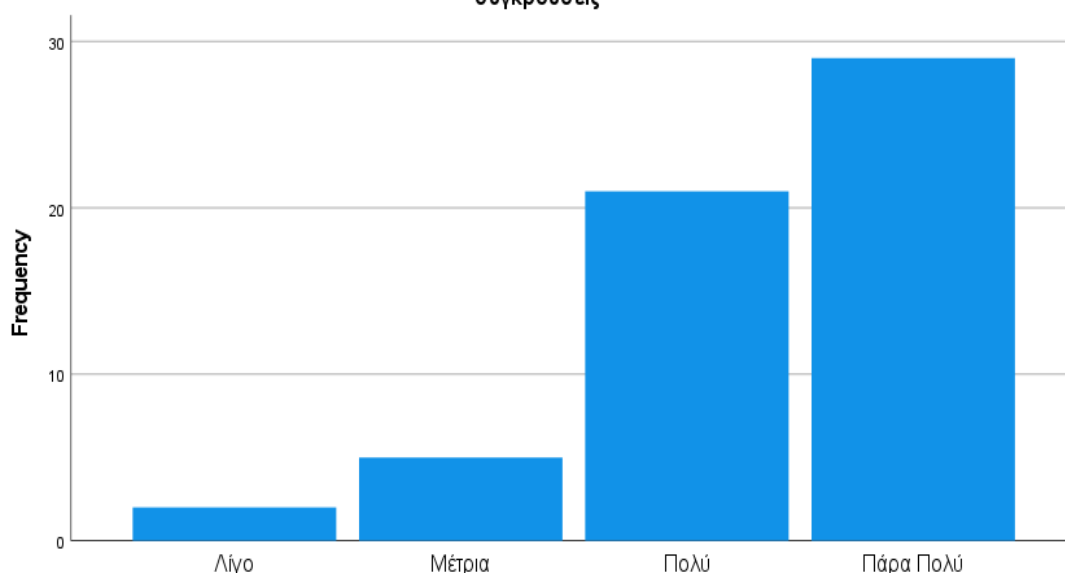
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (50,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (36,8%), Μέτρια (8,8%) και Λίγο (3,5 %).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του  
ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,5	3,5	3,5
	Μέτρια	5	8,8	8,8	12,3
	Πολύ	21	36,8	36,8	49,1
	Πάρα Πολύ	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 172. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι  
συγκρούσεις**



**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν  
αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

Εικόνα 54. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει σταθερότητα στις απόψεις του ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

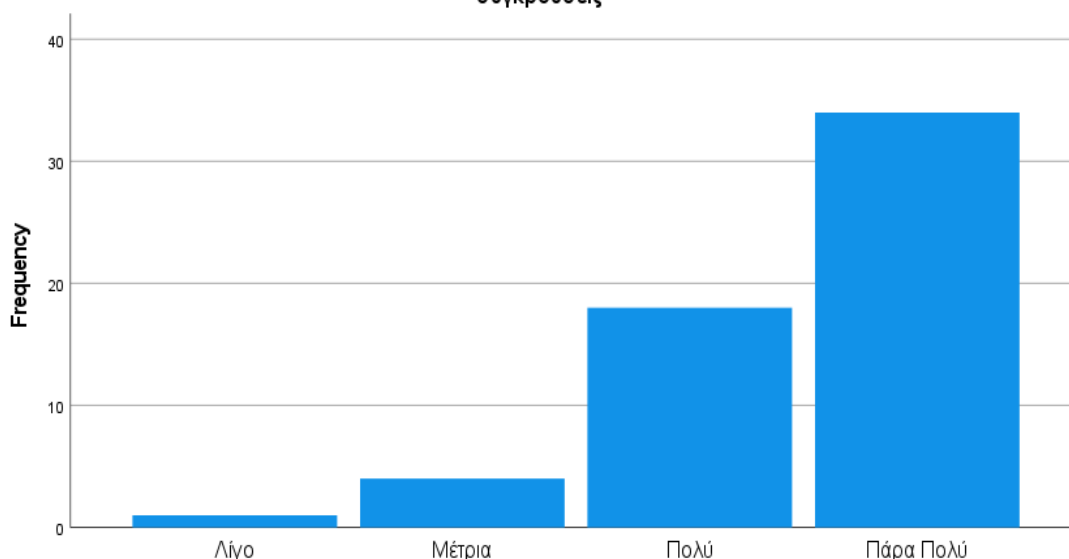
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (59,6%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (31,6%), Μέτρια (7%) και Λίγο (1,8 %).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	4	7,0	7,0	8,8
	Πολύ	18	31,6	31,6	40,4
	Πάρα Πολύ	34	59,6	59,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 173. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις*

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**



**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

*Εικόνα 55. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις*

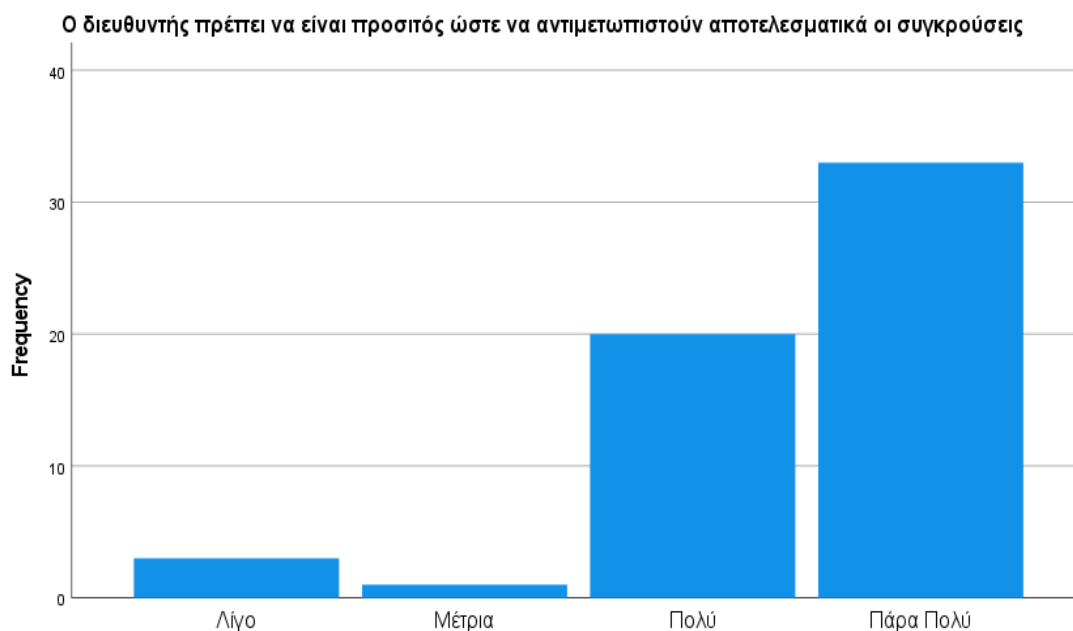
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (57,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (35,1%), Μέτρια (1,8%) και Λίγο (5,3 %).



**Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	1	1,8	1,8	7,0
	Πολύ	20	35,1	35,1	42,1
	Πάρα Πολύ	33	57,9	57,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 174. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις



**Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

Εικόνα 56. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να είναι προσιτός ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

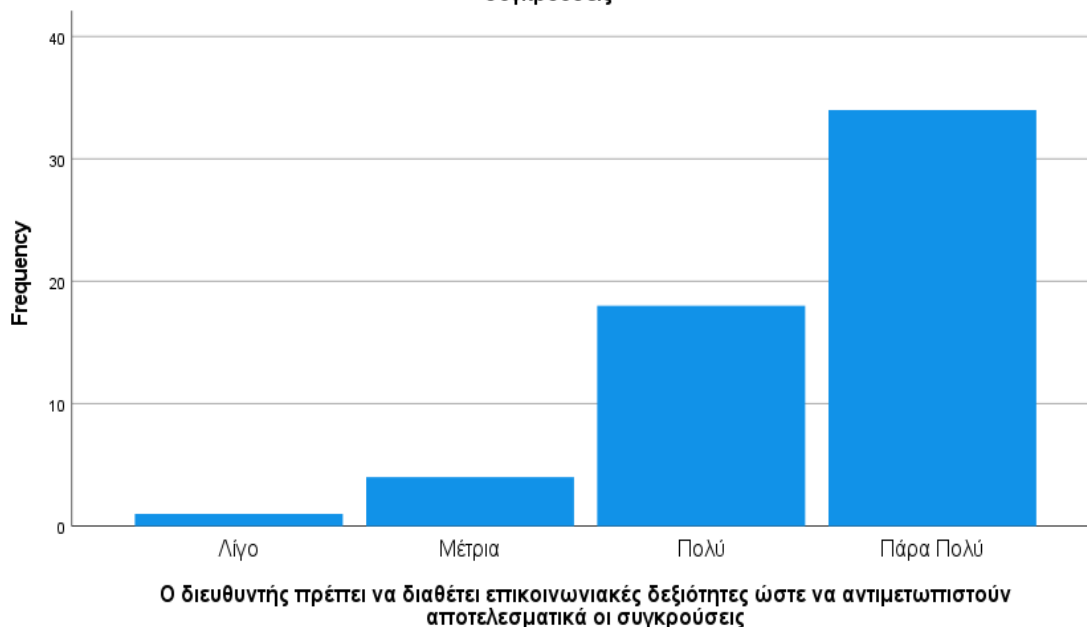
Στην ερώτηση εάν ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (59,6%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (31,6%), Μέτρια (7%) και Λίγο (1,8 %).

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	4	7,0	7,0	8,8
	Πολύ	18	31,6	31,6	40,4
	Πάρα Πολύ	34	59,6	59,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 175. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

**Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις**



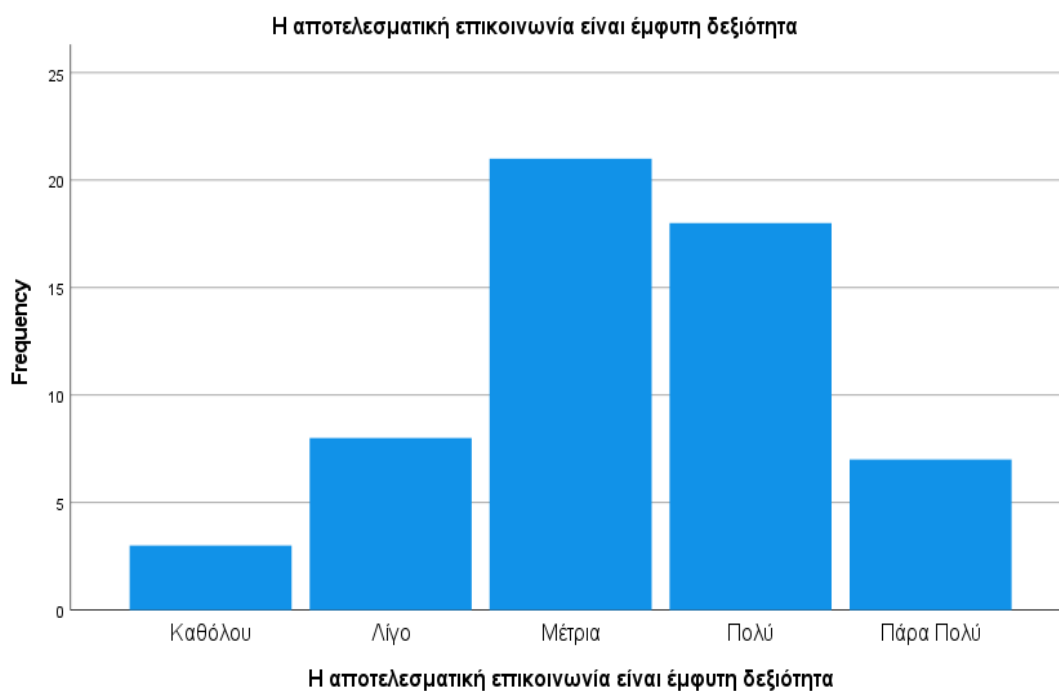
Εικόνα 57. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις

Στην ερώτηση εάν η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Μέτρια (36,8%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (12,3%), Πολύ (31,6%), Λίγο (14 %) και Καθόλου (5,3%).

### Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5,3	5,3	5,3
	Λίγο	8	14,0	14,0	19,3
	Μέτρια	21	36,8	36,8	56,1
	Πολύ	18	31,6	31,6	87,7
	Πάρα Πολύ	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 176. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα



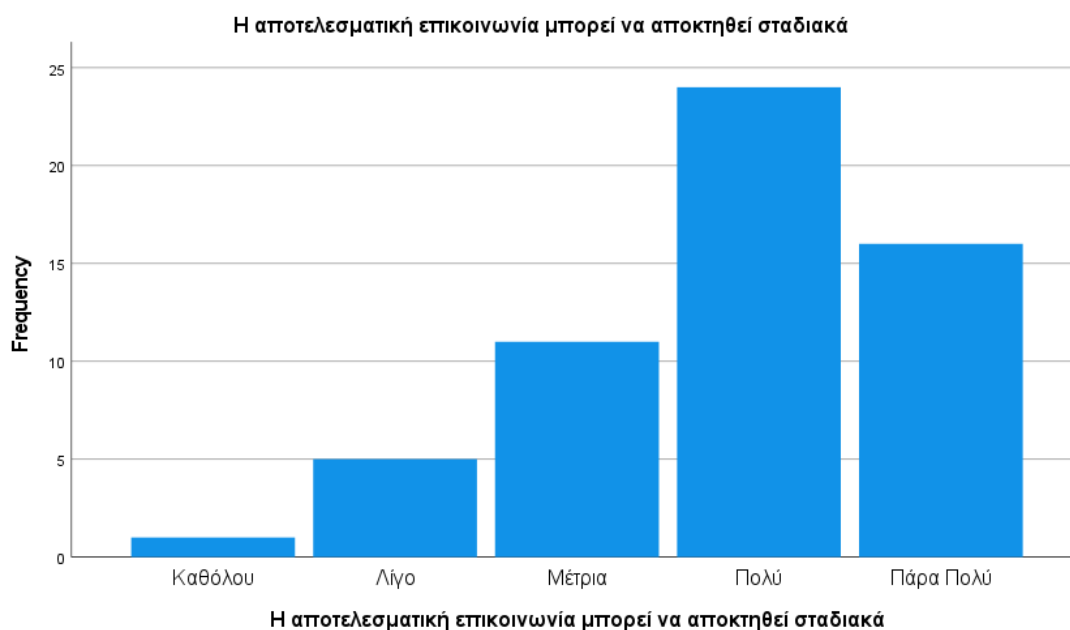
Εικόνα 58. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι έμφυτη δεξιότητα

Στην ερώτηση εάν η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (42,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (28,1%), Μέτρια (19,3%), Λίγο (8,8 %) και Καθόλου (1,8%).

### Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	5	8,8	8,8	10,5
	Μέτρια	11	19,3	19,3	29,8
	Πολύ	24	42,1	42,1	71,9
	Πάρα Πολύ	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 177. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά



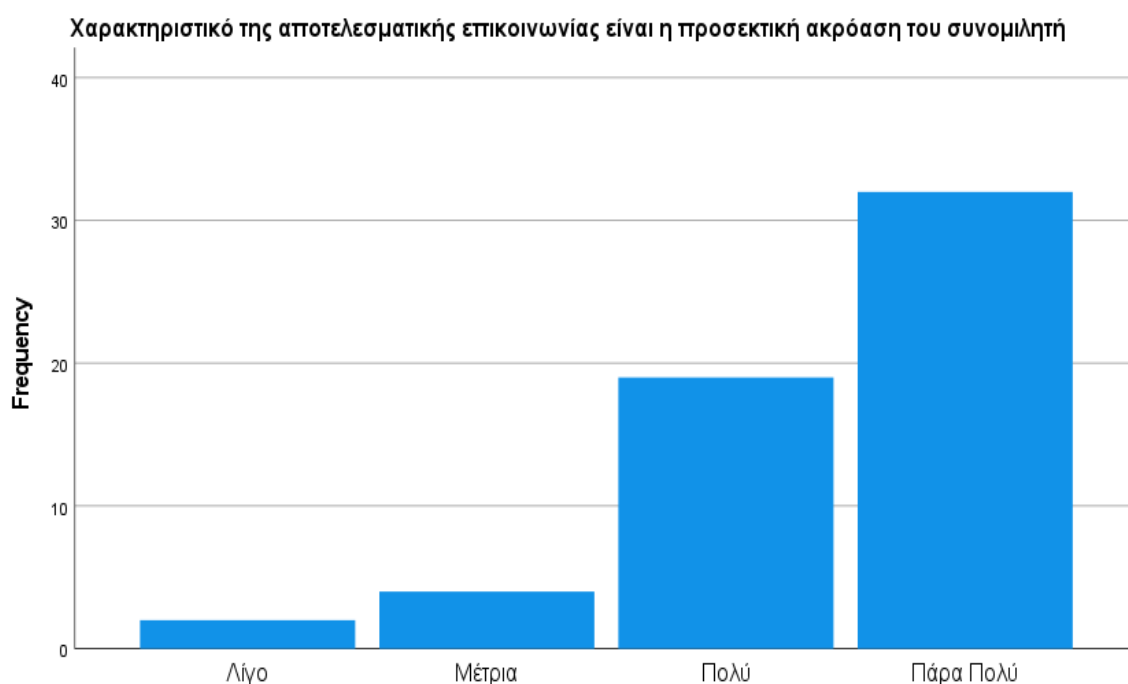
Εικόνα 59. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποκτηθεί σταδιακά

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (56,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (33,3%), Μέτρια (7 %) και Λίγο (3,5 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,5	3,5	3,5
	Μέτρια	4	7,0	7,0	10,5
	Πολύ	19	33,3	33,3	43,9
	Πάρα Πολύ	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 178. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή*



**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή**

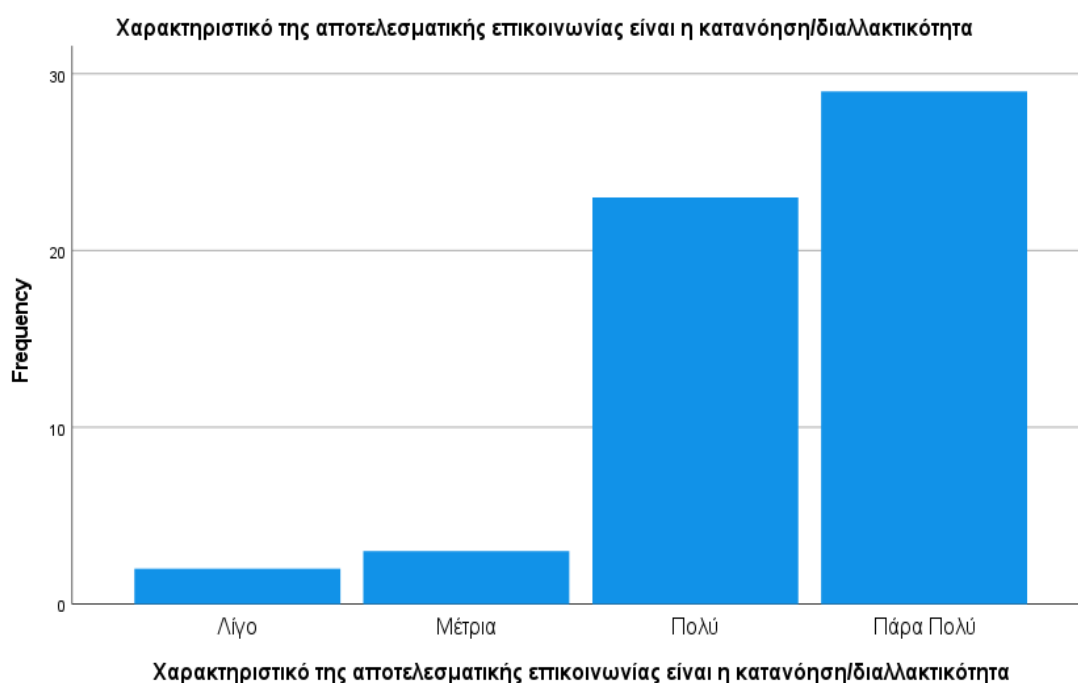
*Εικόνα 60. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή*

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η κατανόηση/διαλλακτικότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (50,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (40,4%), Μέτρια (5,3 %) και Λίγο (3,5 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η  
κατανόηση/διαλλακτικότητα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,5	3,5	3,5
	Μέτρια	3	5,3	5,3	8,8
	Πολύ	23	40,4	40,4	49,1
	Πάρα Πολύ	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 179. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η κατανόηση/διαλλακτικότητα*



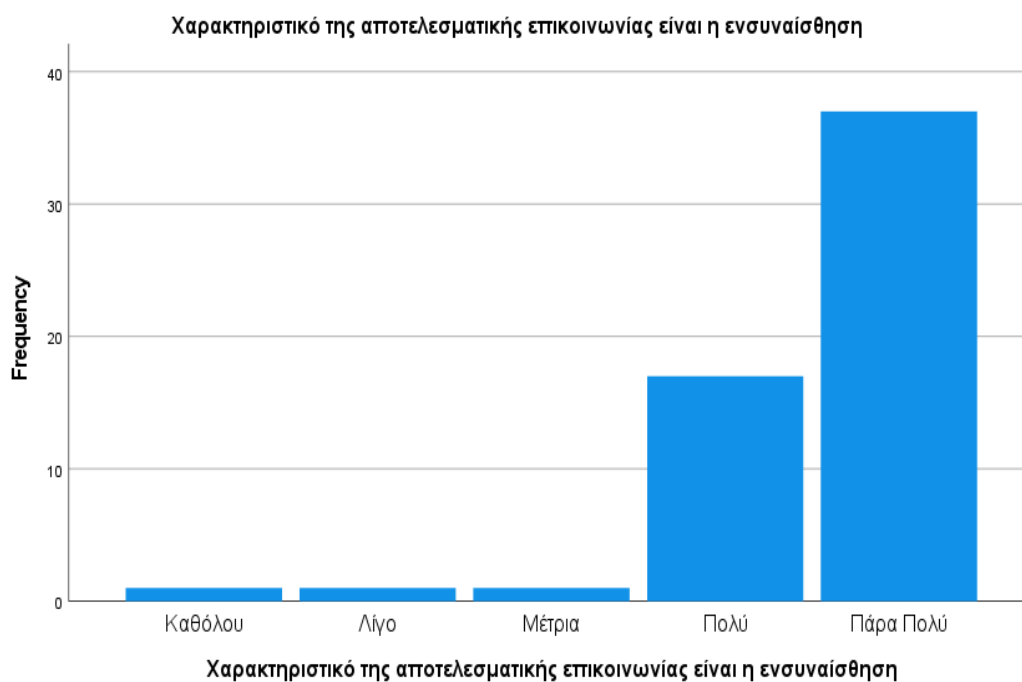
*Εικόνα 61. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η κατανόηση/διαλλακτικότητα*

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η ενσυναίσθηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (64,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (29,8%), Μέτρια (1,8 %), Λίγο (1,8 %) και Καθόλου (1,8 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ενσυναίσθηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	1	1,8	1,8	3,5
	Μέτρια	1	1,8	1,8	5,3
	Πολύ	17	29,8	29,8	35,1
	Πάρα Πολύ	37	64,9	64,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 180. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ενσυναίσθηση*



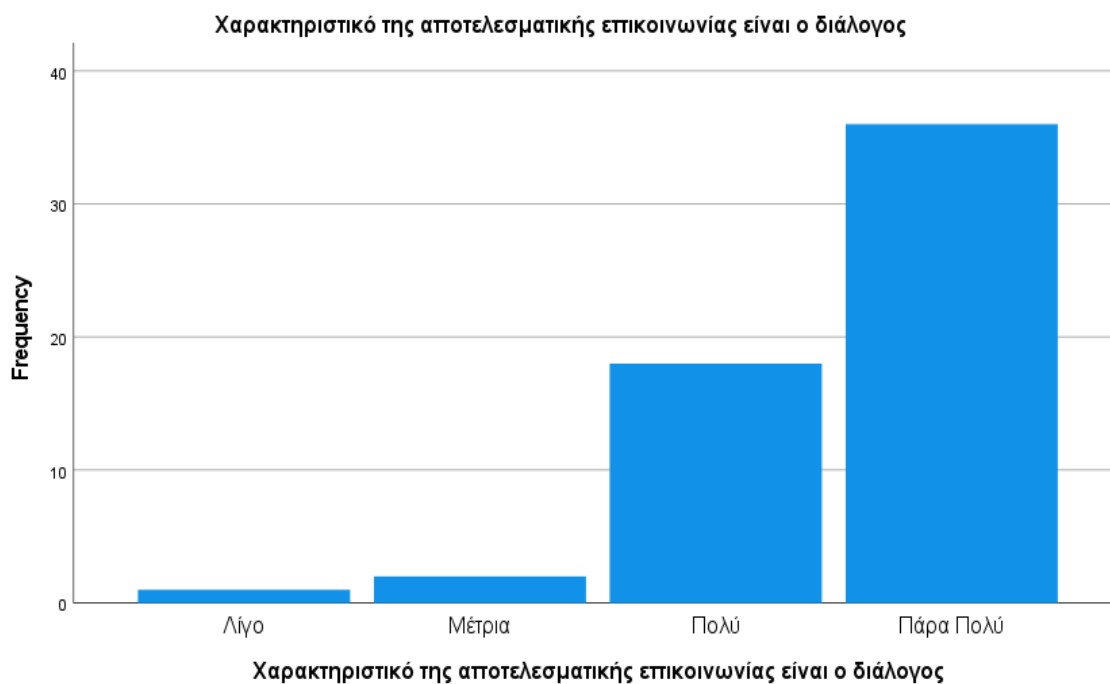
*Εικόνα 62. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ενσυναίσθηση*

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας ο διάλογος, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (63,2%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (31,6%), Μέτρια (3,5 %) και Λίγο (1,8 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο διάλογος**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	2	3,5	3,5	5,3
	Πολύ	18	31,6	31,6	36,8
	Πάρα Πολύ	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 181. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο διάλογος*



*Εικόνα 63. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο διάλογος*

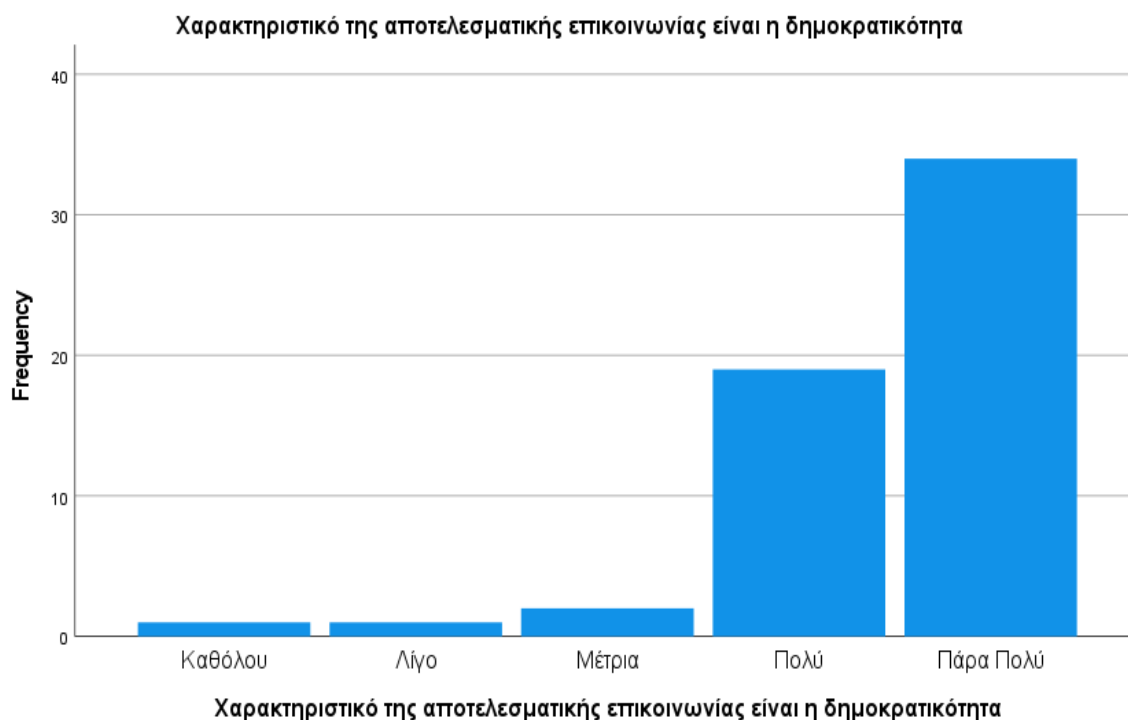
Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η δημοκρατικότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (59,6%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (33,3%), Μέτρια (3,5 %), Λίγο (1,8 %) και Καθόλου (1,8 %).



**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	1	1,8	1,8	3,5
	Μέτρια	2	3,5	3,5	7,0
	Πολύ	19	33,3	33,3	40,4
	Πάρα Πολύ	34	59,6	59,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 182. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα*



*Εικόνα 64. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα*

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η ευελιξία, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (50,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (42,1%), Μέτρια (5,3 %) και Λίγο (1,8 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ευελιξία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	3	5,3	5,3	7,0
	Πολύ	24	42,1	42,1	49,1
	Πάρα Πολύ	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 183. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ευελιξία*



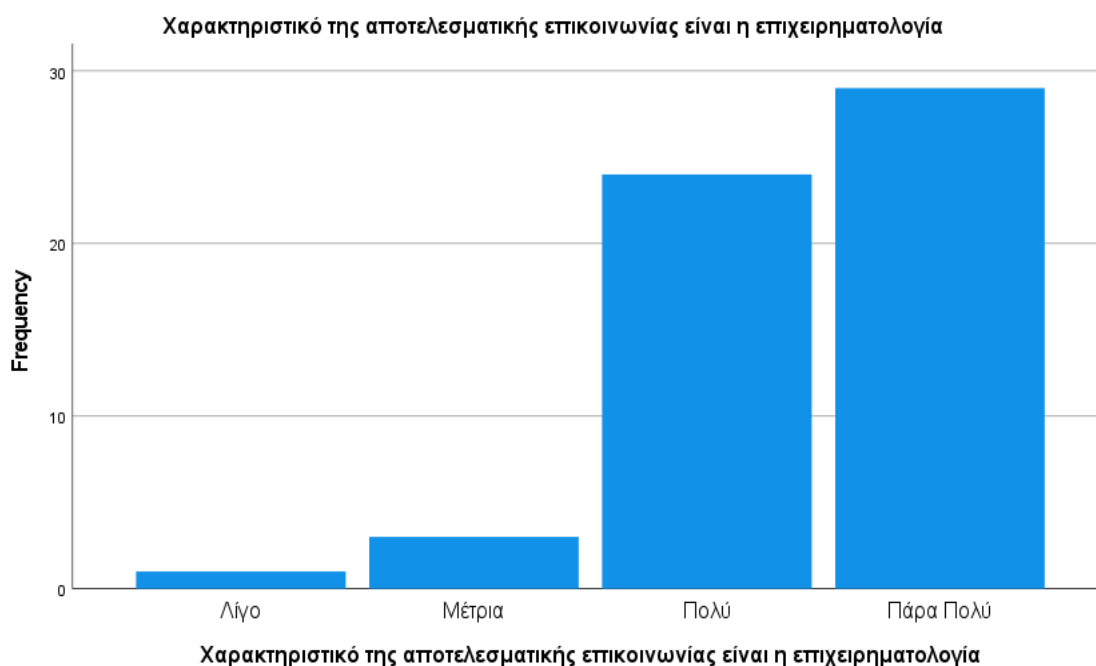
*Εικόνα 65. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ευελιξία*

Στην ερώτηση εάν είναι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας η επιχειρηματολογία, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (50,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (42,1%), Μέτρια (5,3 %) και Λίγο (1,8 %).

**Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επιχειρηματολογία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτρια	3	5,3	5,3	7,0
	Πολύ	24	42,1	42,1	49,1
	Πάρα Πολύ	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 184. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επιχειρηματολογία*



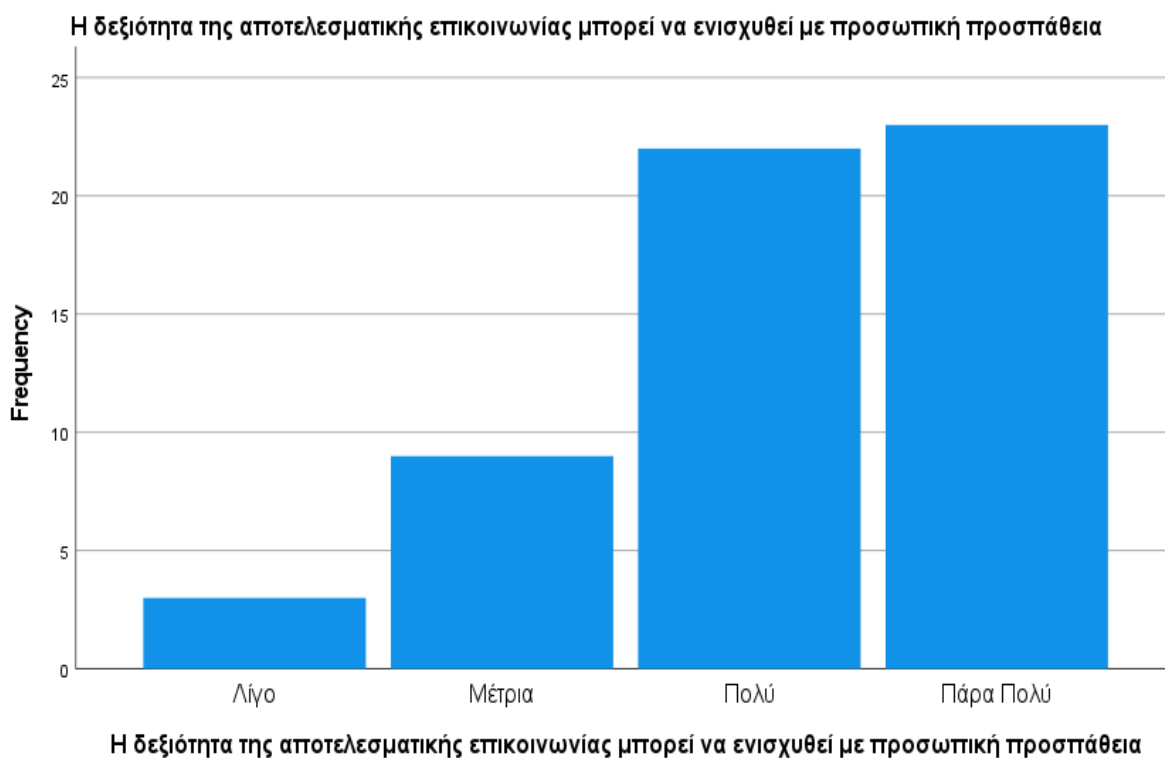
*Εικόνα 66. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επιχειρηματολογία*

Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δίνουν τη γνώμη τους σχετικά με τις δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (40,4%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (38,6%), Μέτρια (15,8 %) και Λίγο (5,3 %).

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	9	15,8	15,8	21,1
	Πολύ	22	38,6	38,6	59,6
	Πάρα Πολύ	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 185. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια.*



*Εικόνα 67. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προσωπική προσπάθεια.*

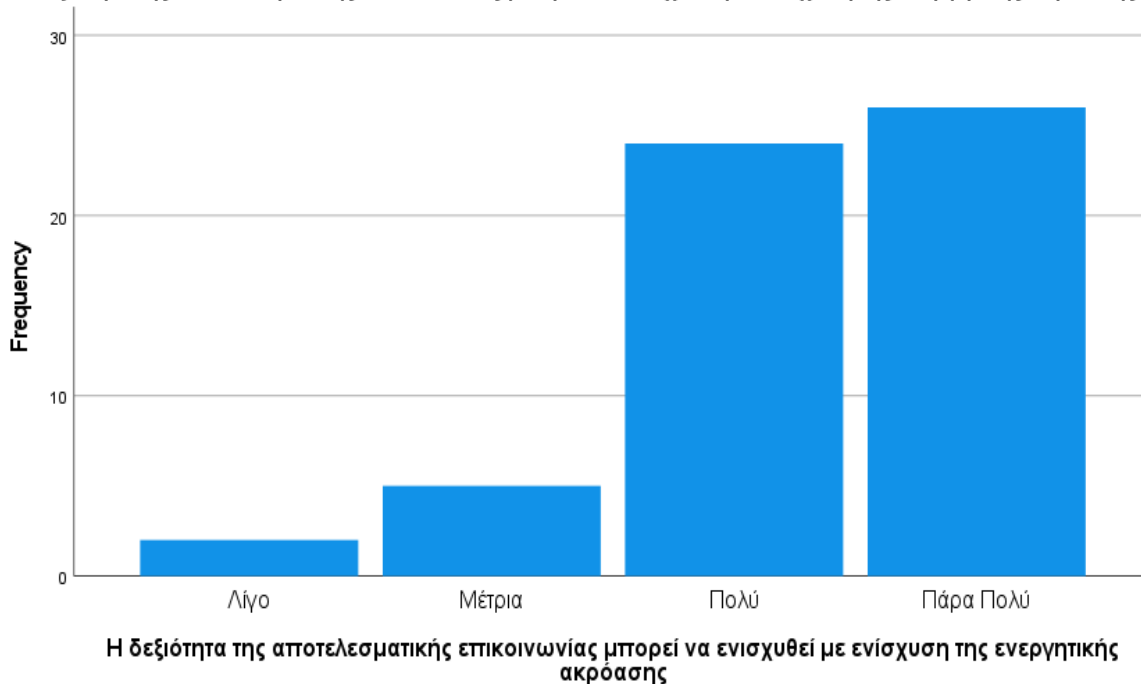
Στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πάρα Πολύ (45,6%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πολύ (42,1%), Μέτρια (8,8 %) και Λίγο (3,5 %).

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,5	3,5	3,5
	Μέτρια	5	8,8	8,8	12,3
	Πολύ	24	42,1	42,1	54,4
	Πάρα Πολύ	26	45,6	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 186. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης*

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης**



*Εικόνα 68. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης*

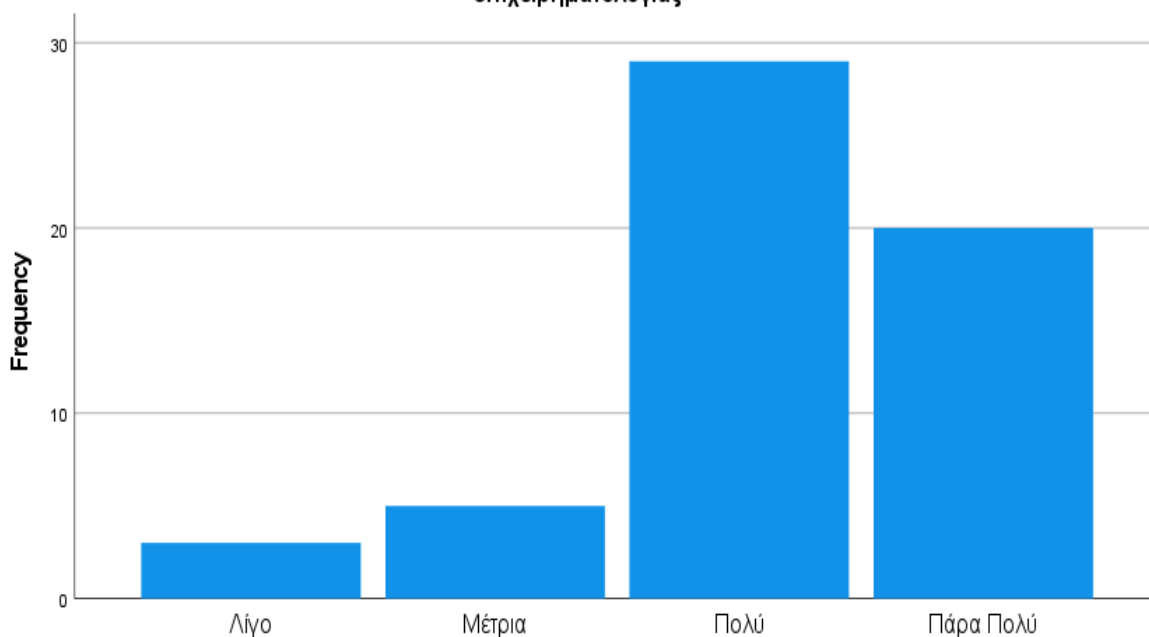
Στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (50,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (35,1%), Μέτρια (8,8 %) και Λίγο (5,3 %).

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	5	8,8	8,8	14,0
	Πολύ	29	50,9	50,9	64,9
	Πάρα Πολύ	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 187. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας*

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας**



**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας**

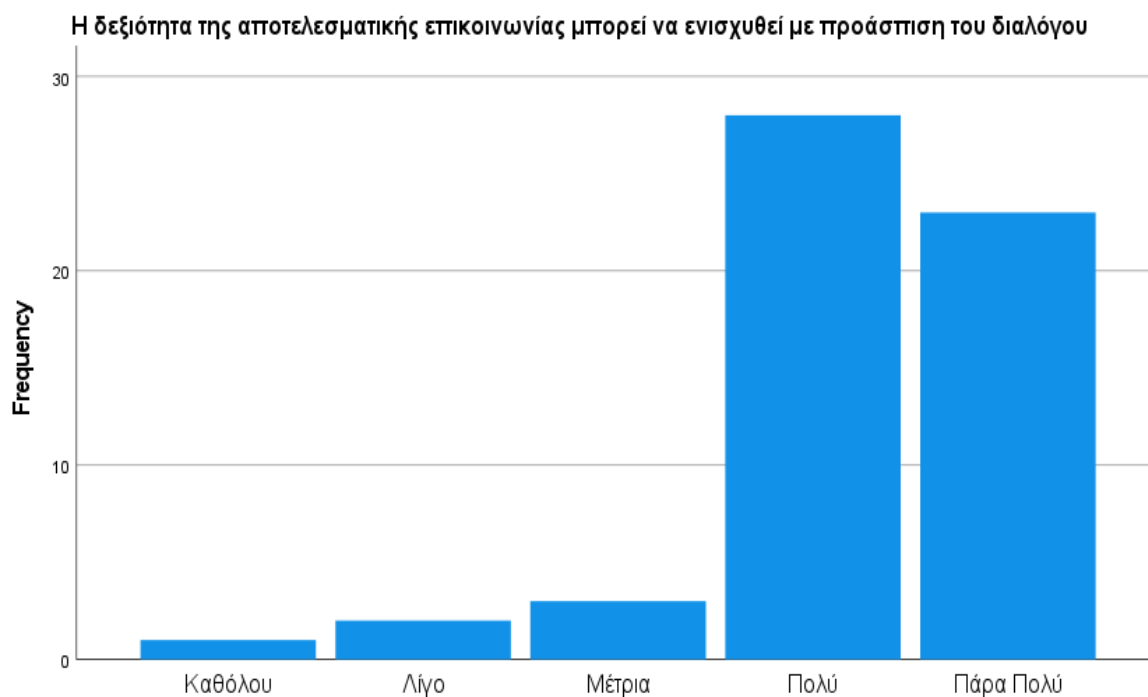
*Εικόνα 69. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας*

Στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (49,1%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (40,4%), Μέτρια (5,3 %), Λίγο (3,5 %) και Καθόλου (1,8%).

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,8	1,8	1,8
	Λίγο	2	3,5	3,5	5,3
	Μέτρια	3	5,3	5,3	10,5
	Πολύ	28	49,1	49,1	59,6
	Πάρα Πολύ	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 188. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου*



**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου**

*Εικόνα 70. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με προάσπιση του διαλόγου*

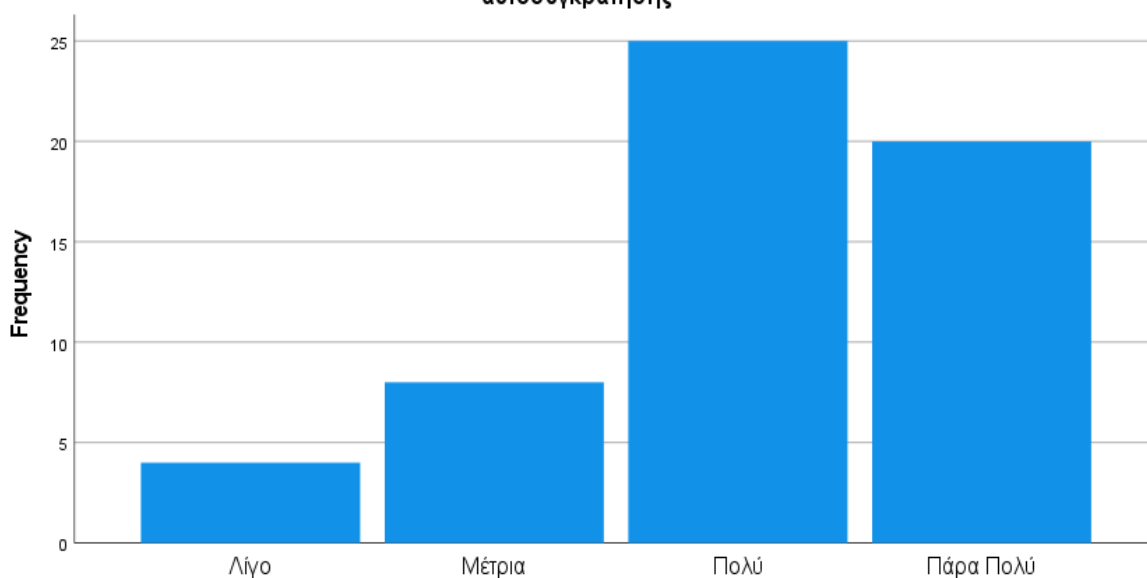
Στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (43,9%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (35,1%), Μέτρια (14 %) και Λίγο (7 %).

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	7,0	7,0	7,0
	Μέτρια	8	14,0	14,0	21,1
	Πολύ	25	43,9	43,9	64,9
	Πάρα Πολύ	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

*Πίνακας 189. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης*

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης**



**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης**

*Εικόνα 71. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης*

Στην ερώτηση εάν η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απαντά Πολύ (54,4%) ενώ σε μικρότερα ποσοστά απαντούν Πάρα Πολύ (35,1%), Μέτρια (14,0%) και Λίγο (7,0%).

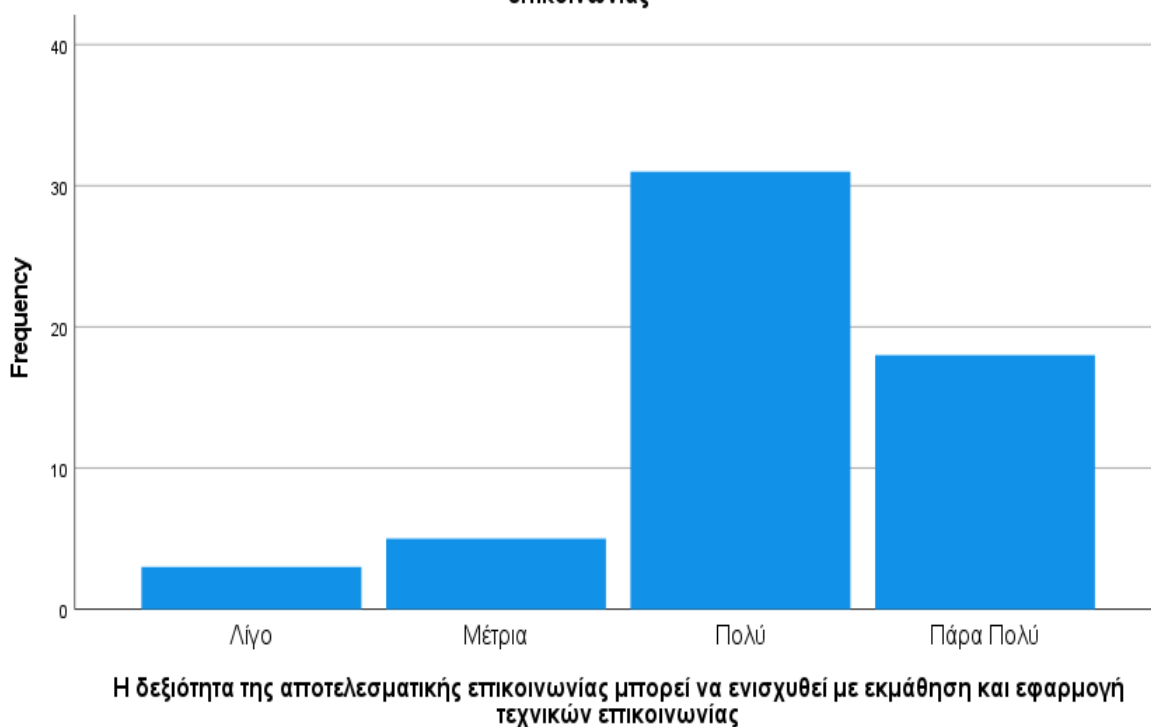


**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5,3	5,3	5,3
	Μέτρια	5	8,8	8,8	14,0
	Πολύ	31	54,4	54,4	68,4
	Πάρα Πολύ	18	31,6	31,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Πίνακας 190. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας

**Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας**



Εικόνα 72. Ραβδόγραμμα της μεταβλητής Η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχυθεί με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας

### 6.3 Έλεγχος συσχετίσεων των επιθυμητών μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα, εξετάζεται η ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ δυο μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Στο μέρος αυτό, το ενδιαφέρον στρέφεται στη συχνότητα των συγκρούσεων και το βαθμό σοβαρότητά τους. Επιπλέον, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε με τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,319 <sup>a</sup>	3	,016
Likelihood Ratio	10,549	3	,014
Linear-by-Linear Association	4,463	1	,035
N of Valid Cases	57		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Πίνακας 191. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,016. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε με τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,289.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,289	,131	2,204	,028
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 192. Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.

Στη συνέχεια, μελετάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε με τη μεταβλητή του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,144 <sup>a</sup>	6	,041
Likelihood Ratio	10,882	6	,092
Linear-by-Linear Association	5,382	1	,020
N of Valid Cases	57		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

*Πίνακας 193. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,041. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε με τη μεταβλητή του τύπου σχολική μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,333.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,333	,089	2,485	,013
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 194. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,186 <sup>a</sup>	4	,037
Likelihood Ratio	11,017	4	,026
Linear-by-Linear Association	8,231	1	,004
N of Valid Cases	57		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

Πίνακας 195. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,037. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών με τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,349.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,349	,105	3,225	,001
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 196. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

Στη συνέχεια, μελετάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,273 <sup>a</sup>	8	,006
Likelihood Ratio	17,069	8	,029
Linear-by-Linear Association	2,749	1	,097
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

*Πίνακας 197. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,006. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών με τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,272.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,272	,141	1,687	,092
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 198. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας και της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,856 <sup>a</sup>	8	,004
Likelihood Ratio	17,991	8	,021
Linear-by-Linear Association	3,712	1	,054
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

*Πίνακας 199. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας και της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,004. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας και της μεταβλητής Τύπος Σχολικής Μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,290.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,290	,137	1,804	,071
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 200. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, ερευνάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,059 <sup>a</sup>	4	,026
Likelihood Ratio	15,227	4	,004
Linear-by-Linear Association	,005	1	,945
N of Valid Cases	56		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

*Πίνακας 201. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,026. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή αρνητική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι -0,052.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,052	,152	-,341	,733
N of Valid Cases	56			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 202. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και της μεταβλητής Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική ομάδα που εργάζεστε*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά του και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,686 <sup>a</sup>	6	,048
Likelihood Ratio	9,300	6	,157
Linear-by-Linear Association	3,726	1	,054
N of Valid Cases	57		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

*Πίνακας 203. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά του και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,048. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά του και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,259.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,259	,120	1,799	,072
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 204. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά του και της μεταβλητής του τύπου της σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*



Στη συνέχεια , ερευνάται η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, για το μέρος των αιτίων εμφάνισης των συγκρούσεων. Αρχικά, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,272 <sup>a</sup>	12	,010
Likelihood Ratio	22,492	12	,032
Linear-by-Linear Association	7,728	1	,005
N of Valid Cases	57		

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

*Πίνακας 205. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,010. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή αρνητική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι -0,320.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,320	,097	-3,149	,002
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 206. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων και της μεταβλητής της Ηλικιακής Ομάδας.*

Έπειτα, ερευνάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,640 <sup>a</sup>	4	,006
Likelihood Ratio	17,406	4	,002
Linear-by-Linear Association	6,719	1	,010
N of Valid Cases	57		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,70.

*Πίνακας 207. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,006. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,325.

### Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,325	,104	3,035	,002
N of Valid Cases		57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 208. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Μορφωτικού Επιπέδου.*

Στη συνέχεια, διερευνάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,230 <sup>a</sup>	8	,020
Likelihood Ratio	14,719	8	,065
Linear-by-Linear Association	1,688	1	,194
N of Valid Cases	57		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

*Πίνακας 209. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,020. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,251.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,251	,122	1,772	,076
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 210. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση και της μεταβλητής του Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, μελετάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,721 <sup>a</sup>	12	,016
Likelihood Ratio	18,558	12	,100
Linear-by-Linear Association	1,645	1	,200
N of Valid Cases	57		

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

*Πίνακας 211. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,016. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή αρνητική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι -0,121.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,121	,128	-,935	,350
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 212. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Ηλικιακής ομάδας.*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,203 <sup>a</sup>	4	,010
Likelihood Ratio	15,485	4	,004
Linear-by-Linear Association	6,101	1	,014
N of Valid Cases	57		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,19.

*Πίνακας 213. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής της Είστε διευθυντής/ντρια.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,010. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,266.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,266	,108	2,360	,018
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 214. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

Στη συνέχεια, μελετάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,286 <sup>a</sup>	8	,027
Likelihood Ratio	13,025	8	,111
Linear-by-Linear Association	4,533	1	,033
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

*Πίνακας 215. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,010. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,276.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,276	,088	2,303	,021
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 216. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,201 <sup>a</sup>	8	,007
Likelihood Ratio	10,324	8	,243
Linear-by-Linear Association	,180	1	,671
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

*Πίνακας 217. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,007. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,042.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,042	,123	,339	,734
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 218. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η διατύπωση διαφορετικών απόψεων και της μεταβλητής του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Τέλος, εξετάζεται η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, για το μέρος των αποτελεσμάτων της εμφάνισης των συγκρούσεων και των τρόπων αντιμετώπισής τους. Αρχικά, θα μελετάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,847 <sup>a</sup>	4	,012
Likelihood Ratio	14,804	4	,005
Linear-by-Linear Association	,488	1	,485
N of Valid Cases	57		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

*Πίνακας 219. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,012. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,091.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,091	,110	,829	,407
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 220. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*



Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,164 <sup>a</sup>	4	,016
Likelihood Ratio	12,440	4	,014
Linear-by-Linear Association	1,236	1	,266
N of Valid Cases	57		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

*Πίνακας 221. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,016. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,132.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,132	,113	1,156	,248
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 222. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

Στη συνέχεια, διερευνάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,467 <sup>a</sup>	4	,002
Likelihood Ratio	18,877	4	,001
Linear-by-Linear Association	1,246	1	,264
N of Valid Cases	57		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Πίνακας 223. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,002. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,129.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,129	,111	1,153	,249
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 224. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,545 <sup>a</sup>	8	,003
Likelihood Ratio	12,484	8	,131
Linear-by-Linear Association	2,001	1	,157
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

*Πίνακας 225. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,003. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή αρνητική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι -0,016.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,016	,152	-,107	,915
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 226. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και της μεταβλητής Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο.*

Στη συνέχεια, διερευνάται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,818 <sup>a</sup>	4	,019
Likelihood Ratio	16,212	4	,003
Linear-by-Linear Association	4,974	1	,026
N of Valid Cases	57		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

*Πίνακας 227. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,003. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,253.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,253	,109	2,256	,024
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 228. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή και της μεταβλητής του μορφωτικού επιπέδου.*

Στη συνέχεια, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,780 <sup>a</sup>	4	,019
Likelihood Ratio	11,795	4	,019
Linear-by-Linear Association	,535	1	,464
N of Valid Cases	57		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

*Πίνακας 229. Έλεγχος Συσχέτισης της μεταβλητής Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

Όπως προκύπτει, η p-value του ελέγχου Pearson Chi-Square είναι 0,019. Είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ , και άρα μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια. Άρα οι δυο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν μια ασθενή θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή του Kendall's tau-b είναι 0,114.

### Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,114	,114	,996	,319
N of Valid Cases	57			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*Πίνακας 230. Συντελεστής Συσχέτισης των μεταβλητών Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια και της μεταβλητής Είστε διευθυντής/ντρια.*

## Συμπεράσματα- Προτάσεις

Αρχικά, όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων, έπειτα από την εισαγωγή τους στο στατιστικό λογισμικό, έγινε ανάλυση αξιοπιστίας των δεδομένων όπου επιτεύχθηκε υψηλός βαθμός αξιοπιστίας (0,95) στο σύνολο των δεδομένων. Στα δεδομένα της ενότητας που αφορά τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων (εκπαιδευτικών, διευθυντικής ομάδας, γονέων και κηδεμόνων και μαθητών) εντός της σχολικής μονάδας, ο βαθμός αξιοπιστίας είναι 0,759. Στην επόμενη ενότητα που αφορά τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας ο βαθμός της αξιοπιστίας είναι 0,872, ενώ στην τελευταία ενότητα, που αφορά στα αποτελέσματα των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας και την αντιμετώπισή τους, ο βαθμός αξιοπιστίας είναι 0,871.

Ακολούθως, παρατηρείται ότι στο σύνολο των δεδομένων, αλλά και στις επιμέρους ενότητες των δεδομένων του ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται υψηλός βαθμός αξιοπιστίας. Αναφορικά με τα περιγραφικά στατιστικά, διαπιστώνεται ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία συμμετέχουν στην έρευνα γυναίκες Νηπιαγωγοί, όλων των ηλικιακών ομάδων, με την ομάδα 36-45 να καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, το 30% των συμμετεχόντων είναι διευθυντές στη σχολική μονάδα που εργάζονται, ενώ το υπόλοιπο 70% όχι.

Εν συνεχεία, στην ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά τη συχνότητα των συγκρούσεων, ένα μεγάλο ποσοστό άνω του 80% των εκπαιδευτικών απαντούν ότι Σπάνια ή Μερικές φορές λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Όπως δηλώνουν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί, αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να είναι μεταξύ εκπαιδευτικών, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, αλλά με μικρή συχνότητα. Με ίσως λίγο μεγαλύτερη συχνότητα μπορούν να παρατηρηθούν συγκρούσεις μεταξύ μαθητών, είτε μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών. Αυτές τις συγκρούσεις, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων εκπαιδευτικών τις χαρακτηρίζει μέτριας ή μικρής σοβαρότητας ως προς τη διάρκεια και την έντασή τους. Ως προς τις επιπτώσεις αυτών των εντάσεων, οι γνώμες των εκπαιδευτικών είναι αρκετά μοιρασμένες.

Προχωρώντας, σχετικά με την επίλυση αυτών των εντάσεων, μοιρασμένες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρέμβαση από το

διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας. Περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι η συνήθης επίλυση γίνεται με διάλογο και κατανόηση. Μάλιστα, λίγες από τις συγκρούσεις παραμένουν χωρίς επίλυση, όπως δηλώνουν οι εκπαιδευτικοί. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τη διαφωνία απόψεων ως αίτιο εμφάνισης των συγκρούσεων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι μοιρασμένες σε όλες τις βαθμίδες των απαντήσεων, όπως και με την πίεση λόγω φόρτου εργασίας/έλλειψης προσωπικού και τον άνισο καταμερισμό καθηκόντων. Ένας από τους παράγοντες στον οποίο οι εκπαιδευτικοί συγκλίνουν στη συμφωνία είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος, ως παράγοντα ενίσχυσης των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, καθώς περίπου το 66 % απαντούν Πάρα Πολύ, ή Πολύ. Μάλιστα, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης είναι η ύπαρξη αρνητικού κλίματος, σε Πάρα Πολύ μεγάλο βαθμό ή σε Πολύ μεγάλο βαθμό (περίπου 74%). Στο ίδιο ποσοστό δηλώνουν οι εκπαιδευτικοί ότι οι συγκρούσεις έχουν ως αποτέλεσμα τα προβλήματα επικοινωνίας ή την απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων.

Μοιρασμένες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου. Συγκλίνουν, όμως, στις απόψεις τους, σε ποσοστό άνω του 80 %, ότι ο διάλογος και η ανταλλαγή απόψεων μπορεί να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις, ενώ συμφωνούν, σε ποσοστό άνω του 70 %, ότι οι κυρώσεις από το διευθυντή μπορούν να αντιμετωπίσουν Λίγο ή Καθόλου τις συγκρούσεις. Τέλος, ως αρμόδιους να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τους ίδιους τους εμπλεκόμενους, σε ποσοστό άνω του 80 %, το διευθυντή σε ποσοστό άνω του 50%, ενώ Καθόλου ή Λίγο αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι είναι κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός, σε ποσοστό άνω του 70%. Σε πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό 96,5% οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Επιπρόσθετα, στην ενότητα της συχνότητας των συγκρούσεων και το βαθμό σοβαρότητά τους, εντοπίζεται ότι η μεταβλητή «Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε» και η μεταβλητή «Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών» συσχετίζονται με τη μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου. Το ίδιο και για τη μεταβλητή «Έχει αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε», όπως και οι μεταβλητές «Οι

συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών» και «Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας» με τη μεταβλητή του τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο. Αντίστοιχα, για το μέρος των αιτίων εμφάνισης των συγκρούσεων, οι μεταβλητές που παρουσιάζουν συσχέτιση είναι η μεταβλητή «Τα αίτια εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η διαφωνία απόψεων» με τη μεταβλητή της Ηλικιακής Ομάδας. Άλλο ζευγάρι μεταβλητών που προκύπτει συσχέτιση είναι η μεταβλητή «Ο παράγοντας που ενισχύει την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι η ελλιπής οργάνωση» και η μεταβλητή «Μορφωτικό Επίπεδο», όπως και η μεταβλητή του «Τύπου σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο». Τέλος, στο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα αποτελέσματα της εμφάνισης των συγκρούσεων και των τρόπων αντιμετώπισής τους, η μεταβλητή «Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση των εντάσεων», η μεταβλητή «Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η έλλειψη συνεργασίας», μεταβλητή «Αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ντρια» όπως και η μεταβλητή «Αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων» παρουσιάζουν συσχέτιση με τη μεταβλητή «Είστε διευθυντής/ντρια».

Ολοκληρώνοντας, μετά τη διεξαγωγή της έρευνας και την καταγραφή των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και εμβάθυνση αναφορικά με το ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Αρχικά, προτείνεται η επέκταση του δείγματος και σε άλλες εκπαιδευτικές βαθμίδες, όπως η Δευτεροβάθμια και η Τριτοβάθμια. Παράλληλα, εκτός από τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικού προσωπικού, θα πρέπει να δοθεί ενδεχομένως έμφαση και στις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, καθώς αναδείχθηκαν ως συχνότερες σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, σημαντική κρίνεται και η παράλληλη αξιοποίηση ερευνητικών εργαλείων, όπως η συνέντευξη ή η παρατήρηση εκτός από τη χορήγηση του ερωτηματολογίου.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2003). Ο καθηγητής- Σύμβουλος και η Παρέμβαση του στην Αντιμετώπιση του Άγχους (stress) των εκπαιδευόμενων στην Αε Ξαε. Στο: Α. Λιοναράκης (επιμ.) 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ανοιχτή και Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση - Πρακτικά Εισηγήσεων. Αθήνα: Προπομπός.
- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι., (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.
- Bateman, Th., Snell, S., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Βαρδακόστα, Ι., (2001). *Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: Μία πρώτη προσέγγιση*. 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη.
- Βασιλείου, Α., Κεχάογλου, Ν., (2015). *Διαχείριση συγκρούσεων και επικοινωνία*. Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ,ΕΠΑΣ και ΕΠΑΛ. Εκπαιδευτικό Υλικό. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ.
- Γιαννίκας, Α., (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών- Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 3ο, σ.σ. 136-147.
- Ζεργιώτης, Α., Ν., (2007). *Η επικοινωνία στην παιδαγωγική σχέση, ως παράγων διαμόρφωσης του ψυχοσυναισθηματικού κλίματος της σχολικής τάξης, στο: Θέματα διαχείρισης προβλημάτων σχολικής τάξης* (επιμ. Μακρή – Μπότσαρη, Ε.). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ιορδανίδης, Γ., (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

- Καραγιάννη, Ε., Ρουσσάκης, Ι., (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015, 1.
- Κατσαρός, Ι., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κούλα, Β., (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής Μονάδας*. Θεσσαλονίκη.
- Κουτούζης, Μ., (2013). *Ικανότητα Επικοινωνίας – Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενων*. Αθήνα.
- Λούτας, Γ., (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Έλλην.
- Μακρυγιάννης, Π., (2019). *Οργανωσιακές συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες: αιτίες, συνέπειες και στρατηγικές διαχείρισης. Μελέτη περίπτωσης των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αιτωλοακαρνανίας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας - Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών 'Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management', Πάτρα.
- Μητσαρά, Σ., Ιορδανίδης, Γ., (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Ερευνα στην εκπαίδευση*, σ.σ. 57-96.
- Μπίκος Κ., Γ., (2011). *Κοινωνικές Σχέσεις και Αλληλεπίδραση στη Σχολική Τάξη*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Μπόκα-Καρτέρη, Κ., (2007). *Επικοινωνιακή πολιτική των Οικονομικών Οργανισμών*. Διδακτορική Διατριβή. Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Μπουραντάς, Δ., (2001). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρίνια, Β., (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Παπαγεωργάκη, Δ., Παπαγεωργάκης, Π., (2021). Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία. *Κείμενα Παιδείας*, 2.
- Παπαγεωργάκης, Π., Σισμανίδου, Ε., (2016). *Ο ρόλος του Διευθυντή - Ηγέτη στη Διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων*.
- Παυλάκης, Μ., (2013). *Επικοινωνία & Δυναμική της Ομάδας*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.
- Πολέμη – Τοδούλου, Μ., (2012). *Προσεγγίζοντας την Εκπαιδευτική Ομάδα. Επιμορφωτικό Υλικό του Μείζονος Προγράμματος Επιμόρφωσης, Θέματα Αξιοποίησης της Ομάδας στη Σχολική Τάξη*, Τόμος Δ. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Σαϊτης, Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ., Σαϊτη, Α., (2011), *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*, Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Schermerhorn, R., J., (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα: Πασχαλίδης.
- Ταρατόρη – Τσαλκατίδου, Ε., (2011). *Σχεδιασμοί Μαθημάτων Δημοτικού Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

- Τριάντη, Π., Στραβάκου, Π., (2021). Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των Διευθυντών Έρευνα. *Κείμενα Παιδείας*, 1(1).
- Χριστοφορίδου, Ε., Πλατσίδου, Μ., (2020). Συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνιακή ικανότητα: μια εμπειρική διερεύνηση σε διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστήμες Αγωγής* (1), σ.σ. 41 – 61.
- Χυτήρης, Λ., (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: INTERBOOKS.

#### Ξενογλώσση

- Hardy, Hobbs, Bham, (2020). *Introduction to Leadership: The Context of Managing Educational Psychology Services (EPSs)*. In Hardy, Hobbs & Bham (Eds). *Leadership for Educational Psychologists. Principles & Practicalities*. Wiley & Sons Ltd.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4, pp. 302-326.

## **Παράρτημα**

### Ενημερωτικό Σημείωμα

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

ονομάζομαι Σκαρλάτου Ζωή και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Πανεπιστημίου Πατρών με τίτλο: ‘Διοίκηση Εκπαίδευσης’. Η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου με τίτλο: ‘ Ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση’. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι θα υπάρξει ανωνυμία όσον αφορά τις απαντήσεις σας, ενώ παράλληλα θα τηρηθεί το ερευνητικό απόρρητο.

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας,

Σκαρλάτου Ζωή

## **A. Δημογραφικά Στοιχεία**

### **1. Φύλο**

Γυ  κα

Ά  ς

### **2. Ηλικία**

18- 24

26-35

36-45

46-55

56-65

65 κα  ο

### **3. Μορφωτικό επίπεδο**

Απόφοιτος ΑΕΙ/Τ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπ  ον

Κάτοχος Διδακτο  ύ

Άλλο .....

### **4. Χρόνος Προϋπηρεσίας**

0-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

21-25 έτη

25 έτη και άνω

**5. Τύπος σχολικής μονάδας υπηρεσίας την παρούσα περίοδο**

Νηπιαγωγείο

Ειδικό Σχολείο

Άλλο .....

**6. Είστε διευθυντής/τρια;**

Ναι

Όχι

**7. Πόσους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνει η σχολική μονάδα που εργάζεστε;**

1-5

6-10

11 και άνω

## **B. Κυρίως ερωτήσεις**

1. Έχει ποτέ αντιμετωπίσει συγκρούσεις η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε;

<b>Ποτέ</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Μερικές ς φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πολύ συχνά</b>

2. Οι συγκρούσεις αυτές έλαβαν χώρα μεταξύ:

	<b>Π οτέ</b>	<b>Σπ άνια</b>	<b>Με ρικές φορές</b>	<b>Συ χνά</b>	<b>Πο λύ συχνά</b>
Εκπαιδευτικό ν					
Εκπαιδευτικό ν και διευθυντή/τριας					
Εκπαιδευτικό ν και μαθητών					
Μαθητών					
Γονέων και εκπαιδευτικών					

3. Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς την ένταση και τη διάρκειά τους;

<b>Καθόλ ου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρι α</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>



4. Πόσο σοβαρές θα χαρακτηρίζατε τις συγκρούσεις αυτές ως προς τις επιπτώσεις τους για τους εμπλεκόμενους και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

5. Πώς επιλύονται συνήθως οι περισσότερο σοβαρές από τις συγκρούσεις;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Με επέμβαση διευθυντή/τριας					
Με επέμβαση τρίτου εκπαιδευτικού					
Με διάλογο και κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων					
Δεν επιλύθηκαν					

6. Ποία είναι κατά τη γνώμη σας τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Διαφωνία απόψεων					
Πίεση λόγω φόρτου					

εργασίας/έλλειψης προσωπικού					
Άνισος καταμερισμός καθηκόντων					
Αίσθημα μεροληψίας/αδικίας από την πλευρά των εμπλεκομένων					
Προσβολή αναφορικά με τον τρόπο διδασκαλίας του εκπαιδευτικού					

**7. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι ενισχύουν την εμφάνιση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας;**

	<b>Κ</b> <b>αθόλου</b>	<b>Λί</b> <b>γο</b>	<b>Μέτ</b> <b>ρια</b>	<b>Πο</b> <b>λύ</b>	<b>Πά</b> <b>ρα πολύ</b>
Ελλιπής οργάνωση					
Λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων					
Έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού					
Έλλειψη διδακτικού προσωπικού/φόρτος εργασίας					
Ύπαρξη αρνητικού κλίματος					
Διατύπωση					

διαφορετικών αντιλήψεων					
Εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας					
Ύπαρξη επικοινωνιακών προβλημάτων					

**8. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αποτελέσματα των συγκρούσεων;**

	<b>Κ</b> <b>αθόλου</b>	<b>λίγο</b>	<b>μέτρια</b>	<b>πολύ</b>	<b>άρα</b> <b>πολύ</b>
Δημιουργία αρνητικού κλίματος					
Ενίσχυση των εντάσεων					
Έλλειψη συνεργασίας					
Προβλήματα επικοινωνίας					
Απροθυμία διεξαγωγής κοινών δράσεων					
Περιορισμός των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας					

**9. Πώς κατά τη γνώμη σας μπορούν να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις;**

	<b>Κ</b> αθόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	<b>Π</b> άρα πολύ
Με την παρέμβαση του διευθυντή ή κάποιου τρίτου ατόμου					
Με την ενίσχυση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας					
Μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων					
Μέσω δημοκρατικών διαδικασιών (π.χ. ψηφοφορία)					
Μέσω του συμβιβασμού/υποχώρησης					
Μέσω της επιβολής κυρώσεων από την πλευρά του διευθυντή					

**10. Ποιός πιστεύετε ότι είναι αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας;**

	<b>Κ</b> αθόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	<b>Π</b> άρα πολύ
Οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι					
Ο/η διευθυντής/τρια					
Ο σύλλογος διδασκόντων					
Κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός					

**10. Από τη δική σας εμπειρία, θεωρείτε ότι είναι σημαντικός ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;**

ΝΑ

ΟΧ

**11. Ποιος πιστεύετε ότι είναι αρμόδιος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων;**

	<b>Κα</b> θόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	<b>Π</b> άρα πολύ
Οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι					
Ο/η διευθυντής/τρια					
Ο σύλλογος διδασκόντων					
Κάποιος τρίτος εκπαιδευτικός					

**12. Ποια προσόντα κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να έχει ο/η διευθυντής/τρια, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις;**

	<b>Κα</b> θόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	<b>Π</b> άρα πολύ

Εμπειρία					
Πυγμή					
Κατανόηση					
Σταθερότητα στις απόψεις του/της					
Να διαθέτει οργανωτικές/ηγετικές ικανότητες					
Να είναι προσιτός/τή					
Να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες					

**13. Θεωρείτε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί μία δεξιότητα επίκτητη;**

	<b>Κ</b> αθόλου	<b>Λίγ</b> ο	<b>Μέτ</b> ρια	<b>Πολ</b> ύ	<b>Πάρ</b> α πολύ
Αποτ λεί μία έμφυτη δεξιότητα					
Μπορ εί να αποκτηθεί σταδιακά					

**14. Ποιά χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι περιλαμβάνει η αποτελεσματική επικοινωνία;**

	<b>Κ</b> αθόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	άρα πολύ
Προσεκτική ακρόαση του συνομιλητή					
Κατανόηση/διαλλακτικότητα					
Ενσυναίσθηση					
Διάλογο					
Δημοκρατικότητα					
Ευελιξία					
Επιχειρηματολογία					

**15. Με ποιόν/ποιούς τρόπο/τρόπους θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί η δεξιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας;**

	<b>Κ</b> αθόλου	ίγο	<b>Μ</b> έτρια	ολύ	άρα πολύ
Με προσωπική προσπάθεια					
Με ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης					
Με ενίσχυση της ικανότητας ανάπτυξης επιχειρηματολογίας					
Με προάσπιση του διαλόγου					
Με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών αυτοσυγκράτησης					
Με εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας					

**16. Θα συμμετείχατε σε ενημερωτικές δράσεις με στόχο την ενίσχυση των επικοινωνιακών σας δεξιοτήτων; Αν ναι, ποια θεωρείτε ότι θα ήταν τα πιθανά οφέλη για εσάς;**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....