



# MULTILINGUAL ACADEMIC JOURNAL OF EDUCATION AND SOCIAL SCIENCES



## Views of Primary School Principals on Conflict within the School Unit

Moschou Konstantinia

To Link this Article: <http://dx.doi.org/10.46886/MAJESS/v6-i1/7348>

DOI: 10.46886/MAJESS/v6-i1/7348

*Received: 11 October 2018, Revised: 12 November 2018, Accepted: 28 November 2018*

Published Online: 27 December 2018

In-Text Citation: (Moschou, 2018)

To Cite this Article: Moschou, K. (2018). Views of Primary School Principals on Conflict within the School Unit. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 6(1), 192–210 (in Greek).

Copyright: © The Authors 2018

Published by Knowledge Words Publications ([www.kwpublications.com](http://www.kwpublications.com))

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this license may be seen at: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Vol. 6, No. 1, 2018, Pg. 192 - 210

<https://kwpublications.com/journals/journaldetail/MAJESS>

JOURNAL HOMEPAGE

Full Terms & Conditions of access and use can be found at  
<https://kwpublications.com/pages/detail/publication-ethics>

## Απόψεις των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων για τις Συγκρούσεις στο Πλαίσιο της Σχολικής Μονάδας

Μόσχου Κωνσταντινιά

Εκπαιδευτικός, Msc Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

### Abstract

The present study examines the phenomenon of school conflicts because, as in all organizations, conflicts occur in schools as well. An attempt has been made through qualitative research to examine the views of primary school Directors in order to identify the conceptualization of conflict and to trace the groups among which school conflicts occur, the reasons that cause them, the impact they have on the members of the school community, they are managed as well as the role of the principal in their management. The study was conducted in Pella's Regional Unit. The sample consisted of thirteen Directors of Primary schools. Semi-structured interview was the basic instrument for gathering qualitative data. The results of the study revealed that school conflicts are a complex and multidimensional phenomenon, as in every school context different kinds of conflicts occur due to a variety of reasons, and they are managed in different ways. Conflicts have been revealed among all groups in the school community, with a different frequency of occurrence in every school context though. The reasons that cause them are both organizational and interpersonal. The impacts of the conflicts are considered mainly negative. Efforts are usually made to resolve conflicts by cooperative methods, while directors perceive their role as conflict managers in order to solve them.

**Keywords:** School Conflicts, Types, Reasons, Impacts, Management Techniques, School Directors' Role.

### Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε το φαινόμενο των σχολικών συγκρούσεων, γιατί, όπως και σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στις σχολικές μονάδες εμφανίζονται συγκρούσεις. Έγινε προσπάθεια μέσω της ποιοτικής έρευνας να μελετηθούν οι απόψεις των διευθυντών δημοτικών σχολείων, προκειμένου να νοηματοδοτηθεί η έννοια της σύγκρουσης και να εντοπιστούν οι ομάδες ανάμεσα στις οποίες εκδηλώνονται οι σχολικές συγκρούσεις, οι αιτίες που τις προκαλούν, οι επιπτώσεις που επιφέρουν στα μέλη της σχολικής κοινότητας, οι τρόποι που αυτές διαχειρίζονται καθώς και να διευκρινιστεί ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στη

διαχείρισή τους. Η έρευνα διεξήχθη στην Περιφερειακή Ενότητα Πέλλας. Συμμετέχοντες ήταν δεκατρείς διευθυντές δημοτικών σχολείων, οι απόψεις των οποίων συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκε ότι οι σχολικές συγκρούσεις είναι ένα πολύπλοκο και ποικιλόμορφο φαινόμενο, καθώς σε κάθε σχολική μονάδα λαμβάνουν χώρα διαφορετικού είδους συγκρούσεις που οφείλονται σε μια ποικιλομορφία αιτιών και διαχειρίζονται με διαφορετικούς τρόπους. Εντοπίστηκαν συγκρούσεις ανάμεσα σε όλες τις ομάδες της σχολικής κοινότητας, με διαφορετική ωστόσο συχνότητα εμφάνισης σε κάθε σχολική μονάδα. Οι αιτίες που τις προκαλούν είναι οργανωσιακές αλλά και διαπροσωπικές. Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων χαρακτηρίζονται κυρίως αρνητικές. Καταβάλλονται συνήθως προσπάθειες να επιλύονται με συνεργατικές μεθόδους, ενώ οι διευθυντές αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως διαχειριστές της σύγκρουσης, προκειμένου αυτή να επιλυθεί.

**Λέξεις- κλειδιά:** Σχολικές Συγκρούσεις, Μορφές, Αιτίες, Επιπτώσεις, Τεχνικές Διαχείρισης, Ρόλος Διευθυντή.

### **Εισαγωγή**

Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο που προκύπτει από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων. Οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται τις συγκρούσεις ως αρνητικό φαινόμενο. Όμως το αν οι επιπτώσεις τους θα είναι καταστροφικές ή ωφέλιμες για τον οργανισμό, εξαρτάται από τον τρόπο που οι άνθρωποι θα τις διαχειριστούν (Tjosvold, 2006).

Το φαινόμενο των συγκρούσεων εμφανίζεται και στα ελληνικά σχολεία (Iordanides, Bakas, Saiti & Ifanti, 2014). Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου, καθώς είναι ο κύριος υπεύθυνος για την εξασφάλιση ενός υγιούς και δημιουργικού περιβάλλοντος για όλους τους εμπλεκόμενους, εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, ώστε να μπορέσει το σχολείο να επιτύχει τους στόχους του. Καθώς οι συγκρούσεις επηρεάζουν το σχολικό κλίμα και καθώς επίσης αποτελούν ένα καθημερινό φαινόμενο της σχολικής ζωής, οι διευθυντές αφιερώνουν πολύτιμο χρόνο στην προσπάθειά τους να επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις συγκρούσεις (Saiti, 2015).

### **Θεωρητικό Υπόβαθρο**

Η σύγκρουση συχνά εκδηλώνεται όταν υπάρχει διαφωνία ανάμεσα στα άτομα που αλληλεπιδρούν (Barki & Hartwick, 2004). Παρόμοια οι Jehn και Bendersky (2003) αναφέρουν ότι σύγκρουση συνίσταται όταν τα άτομα που αλληλεπιδρούν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν αποκλίσεις στις απόψεις τους. Οι Masters και Albright (2002) αναφέρουν ότι η διαφωνία δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση συνιστά σύγκρουση, η οποία για να λυθεί απαιτεί αμοιβαία προσπάθεια από όλα τα μέλη που εμπλέκονται. Ο Rahim (2001) προσθέτει τη διάσταση της επικοινωνίας, καθώς αναφέρει ότι ως σύγκρουση ορίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων ή των μελών μιας ομάδας, η οποία διακρίνεται από διαφωνία και ασυμβατότητα.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2014) στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να εμφανιστούν συγκρούσεις διαπροσωπικές, ομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων και συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας. Επομένως, οι συγκρούσεις μέσα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να είναι συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών, μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων, μεταξύ των

δασκάλων ή ακόμα και μεταξύ της σχολικής μονάδας και την τοπική αυτοδιοίκηση ή τους γονείς (Henkin & Holliman, 2009).

Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει το σχολικό περιβάλλον δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Η κακή επικοινωνία, οι οργανωτικές αδυναμίες, οι συγκρούσιμοι στόχοι, οι περιορισμένοι πόροι, οι ατομικές διαφορές και το εξωτερικό περιβάλλον είναι οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων στα σχολεία (Σαϊτής, 2014). Επίσης, σύγκρουση μπορεί να προκύψει και από το αίσθημα αδικίας που μπορεί να βιώσει το άτομο. Εάν κάποιος θεωρήσει ότι αδικήθηκε θα αντιδράσει προκειμένου να διορθώσει την αδικία που θεωρεί ότι έχει υποστεί (March & Simon, 1993). Αιτία συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα μπορεί να αποτελεί η συμπεριφορά και ο τρόπος που διοικεί ο ίδιος ο διευθυντής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των δασκάλων και θέματα της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Iordanides, 2014), αλλά και η επέμβαση των γονέων στο έργο των εκπαιδευτικών (Lageau & Munoz, 2012).

Οι συγκρούσεις προκαλούν συναισθηματική φόρτιση στα μέλη της ομάδας και εμποδίζεται η δημιουργική τους σκέψη (DeDrue & Beersma, 2005). Έτσι επέρχεται απροθυμία για ανάληψη νέων πρωτοβουλιών, μειώνεται η διάθεση για συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη (Saiti, 2015) και επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση (DeDrue & Beersma, 2005). Οδηγούν σε κακή επικοινωνία των μελών και χαλάρωση της μεταξύ τους συνεκτικότητας (Robbins & Judge, 2012). Επίσης, η επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί χρόνο (Tjosvold, 1998), ο οποίος θα μπορούσε να διατεθεί στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Οι συγκρούσεις προκαλούν ανησυχία, απογοήτευση που μερικές φορές εκδηλώνονται ακόμη και με σωματικές διαταραχές, όπως πονοκέφαλο και στομαχικές ενοχλήσεις (Spector, Chen, & O'Connell, 2000). Οδηγούν τους εργαζόμενους σε συχνές απουσίες από τη δουλειά (Jehn & Bendersky, 2003), σε μείωση της σχολικής επιτυχίας των μαθητών και αύξηση των απουσιών τους (Morris-Rothschild & Brass, 2006).

Όστοςό μέσα από τις διαφορετικές και πολλές φορές αντικρουόμενες απόψεις, αξίες και αντιλήψεις υπάρχει η πιθανότητα να αναδειχθεί ένα πρόβλημα, να συμμετέχουν τα μέλη πιο ενεργητικά στην ομάδα και να μάθουν να αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από τις διαφορές τους (Ghaffar, 2009). Στις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων συμπεριλαμβάνονται η αύξηση της δημιουργικότητας, η καλύτερη ποιότητα των αποφάσεων και η ανάπτυξη της αμοιβαίας κατανόησης (Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Βελτιώνονται οι προσωπικές των μελών, καθώς μέσω των συγκρούσεων δίνεται η δυνατότητα να μάθουν περισσότερα ο ένας για τον άλλο και να ανακαλύψουν νέους τρόπους συνεργασίας (Φασουλής, 2006).

Οι συγκρούσεις συχνά χαρακτηρίζονται ως αρνητικές και καταστροφικές, όμως μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, αν διαχειριστούν σωστά (Tjosvold, 2006). Επομένως ο τρόπος διαχείρισής τους είναι αυτός που θα τους προσδώσει θετική ή αρνητική διάσταση. Η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της μεσολάβησης, η χρήση της εξουσίας, η τεχνική του οργανώνει, η τεχνική της συνεργασίας είναι κάποιες από τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση των συγκρούσεων της σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2014).

Όταν οι διευθυντές καλούνται να διαχειριστούν μια σύγκρουση πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι εξαρτάται από τους ίδιους το αν θα τη διαχειριστούν κατάλληλα ή όχι (Iordanides κ.ά., 2014). Θα πρέπει πάντα να έχουν υπόψιν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων και να μειώσουν τις

αρνητικές (Riasi & Asadzadeh, 2016). Πρέπει να φροντίζουν για την εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολείο, να διακρίνονται από βαθιά κατανόηση και γνώση των ανθρώπινων σχέσεων, δηλαδή να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη (Saiti, 2015) και να παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να προλαμβάνουν τις συγκρούσεις στο μέτρο του δυνατού (Γιαννίκας, 2014).

## **Η Έρευνα**

### **Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών δημοτικών σχολείων για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Επιμέρους στόχοι είναι να νοηματοδοτηθεί η έννοια της σύγκρουσης και της διαχείρισης των συγκρούσεων, να προσδιοριστούν τα μέλη ή οι ομάδες του σχολείου ανάμεσα στις οποίες εκδηλώνονται συγκρούσεις, να αναδυθούν τα συχνότερα αίτια που οδηγούν σε συγκρούσεις τα μέλη του σχολείου, να διευκρινιστούν οι επιπτώσεις των συγκρούσεων για τη σχολική μονάδα, να αναδειχθούν οι τεχνικές που εφαρμόζονται και να προσδιοριστεί ο ρόλος των διευθυντών στη διαχείριση των συγκρούσεων.

### **Συμμετέχοντες**

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ήταν διευθυντές δημοτικών σχολείων της Περιφερειακής Ενότητας Πέλλας. Συμμετείχαν 13 διευθυντές, από τους οποίους οι 7 ήταν άνδρες και οι 6 ήταν γυναίκες. Οι 11 από αυτούς διέθεταν επιπλέον τίτλους σπουδών εκτός του βασικού τους πτυχίου. Όλοι είχαν ηλικία πάνω από πενήντα ετών, με συνολική εργασιακή εμπειρία από 26 έως 35 έτη. Οι 5 από τους 13 συμμετέχοντες υπηρετούσαν σε σχολεία αστικών περιοχών και οι 8 σε σχολεία αγροτικών περιοχών.

### **Μεθοδολογία**

Η διερεύνηση του θέματος έγινε μέσω της ποιοτικής έρευνας. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Ο σχεδιασμός και οι ερωτήσεις της συνέντευξης οργανώθηκαν γύρω από τους εξής έξι θεματικούς άξονες:

- Νοηματοδότηση του φαινομένου της σύγκρουσης που εμφανίζεται στη σχολική μονάδα και της διαχείρισης των συγκρούσεων.
- Προσδιορισμός των μορφών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα.
- Προσδιορισμός των αιτιών που οδηγούν σε σχολικές συγκρούσεις.
- Εντοπισμός των επιπτώσεων των σχολικών συγκρούσεων .
- Εντοπισμός των στρατηγικών διαχείρισης των σχολικών συγκρούσεων.
- Καθορισμός του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν κατά το χρονικό διάστημα Σεπτέμβριος 2017- Οκτώβριος 2017, ενώ για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η θεματική ποιοτική ανάλυση.

**Αποτελέσματα****Νοηματοδότηση του φαινομένου της σύγκρουσης που εμφανίζεται στη σχολική μονάδα και της διαχείρισης των συγκρούσεων**

Πίνακας 1. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα  
 «Νοηματοδότηση του φαινομένου της σύγκρουσης που εμφανίζεται στη σχολική μονάδα και της διαχείρισης των συγκρούσεων»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
1. Έννοια της σύγκρουσης	ΔΙΔΙΑΦΑΠ=	διαφωνία λόγω διαφορετικών απόψεων	9
	ΔΙΜΣΥΝΦΟ=	διαφωνία με συναισθηματική φόρτιση	1
	ΑΠΑΛΓΟΕΚ=	αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης γονέων και εκπαιδευτικών	1
	ΑΠΑΛΜΑΕΚ=	αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μαθητών και εκπαιδευτικών	1
	ΑΠΑΛΜΜΜ=	αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μαθητών με μαθητές	1
	ΔΙΑΦΙΔΕΜ=	διαφορά ιδεολογίας εμπλεκομένων	2
	ΕΛΛΕΜΠΙ=	έλλειψη αλληλοκατανόησης μεταξύ των εμπλεκομένων	1
	ΔΙΑΜΕΜΠΛ=	διαμάχη μεταξύ των εμπλεκομένων	5
	ΔΣΧΜΣΧΚ=	διατάραξη σχέσεων μελών σχολικής κοινότητας	1

Οι διευθυντές αντιλαμβάνονται την έννοια της σύγκρουσης ως διαφωνία λόγω διαφορετικών απόψεων και έλλειψη αλληλοκατανόησης, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων, των διαφορετικών απόψεων και της διαφοράς των αντιλήψεων και της ιδεολογίας των εμπλεκόμενων μερών. Θεωρούν ότι στη σχολική μονάδα εμφανίζονται συγκρούσεις και ότι είναι απόλυτα φυσιολογική η ύπαρξη των συγκρούσεων. Τις αξιολογούν όμως ως αρνητικό φαινόμενο που διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου και θα πρέπει να αποφεύγονται και να προλαμβάνονται. Η συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων ποικίλει σε κάθε σχολική μονάδα. Σε άλλες σχολικές μονάδες οι συγκρούσεις είναι συχνές, σε άλλες εμφανίζουν μέτρια συχνότητα και σε άλλες είναι σπάνιες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση ή μη των συγκρούσεων είναι αρκετοί. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσωπικότητα των διευθυντών και η δημοκρατικότητα με την οποία χειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις, αλλά και η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, η διαλλακτικότητα ή η ανταγωνιστικότητα που επιδεικνύουν, η ηλικιακή διαφορά που έχουν. Τα άτομα που είναι πιο ευερέθιστα και καχύποπτα είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Επίσης αναφέρθηκαν η ένταση και το είδος των διαφωνιών, το μέγεθος της σχολικής μονάδας, αλλά και η μη διασαφήνιση των ρόλων ως παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση των συγκρούσεων. Η πολυετής συνεργασία και γνωριμία όμως των εκπαιδευτικών, το καλό σχολικό κλίμα, η απουσία διάφορων υποομάδων, η ύπαρξη συναδελφικής αλληλεγγύης είναι παράγοντες που αποτρέπουν την εμφάνιση συγκρούσεων.

Την έννοια διαχείριση των συγκρούσεων οι διευθυντές την αντιλαμβάνονται ως τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης, ως εύρεση των αιτιών της σύγκρουσης και ως προτάσεις επίλυσής της. Θεωρούν ότι η διαχείριση είναι ο τρόπος για να αποκατασταθεί η ηρεμία, να αποκατασταθούν οι σχέσεις και να επανέλθει η σχολική μονάδα στην πρότερη κατάσταση πριν

την εκδήλωση της σύγκρουσης. Αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων είναι δύσκολο και πολύπλοκο θέμα. Πιστεύουν όμως ότι από αυτή εξαρτώνται τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις που θα επιφέρει η σύγκρουση.

### Προσδιορισμός των μορφών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα

Πίνακας 2. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα

«Προσδιορισμός των μορφών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
<b>15. Ομάδες εκδήλωσης συγκρούσεων</b>	ΣΥΓΕΚΠ=	συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	12
	ΣΥΓΔΙΤΑΥ=	συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή και τοπικής αυτοδιοίκησης	3
	ΣΥΓΕΚΔΙΕ=	συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή	4
	ΣΥΤΓΟΕΚ=	συγκρούσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	12
	ΣΥΓΜΑΘ=	συγκρούσεις μεταξύ μαθητών	10
	ΣΥΤΓΟΝ=	συγκρούσεις μεταξύ γονέων	5

Οι ομάδες ανάμεσα στις οποίες έχουν εντοπίσει την εκδήλωση των συγκρούσεων οι διευθυντές είναι μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων, μεταξύ του διευθυντή και των γονέων, μεταξύ του διευθυντή και της τοπικής αυτοδιοίκησης, μεταξύ των ίδιων των γονέων και μεταξύ των μαθητών.

Υπάρχει διαφοροποίηση της συχνότητας εμφάνισης των συγκρούσεων των διάφορων ομάδων ανάμεσα στις σχολικές μονάδες. Έτσι σε άλλη σχολική μονάδα οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι σπάνιες και σε άλλη συχνές. Αναφέρθηκαν ωστόσο ως πιο συχνές κυρίως οι συγκρούσεις των μαθητών και οι συγκρούσεις γονέων-εκπαιδευτικών. Ως πιο σημαντικές θεωρούνται όμως οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και οι συγκρούσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών.

Αξιολογώντας τις συγκρούσεις των διάφορων ομάδων οι διευθυντές αναφέρουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι επώδυνες για τη σχολική μονάδα, ενώ και η διαχείρισή τους απαιτεί πολύ χρόνο. Οι συγκρούσεις των μαθητών χαρακτηρίζονται ως αναμενόμενες, αναπόφευκτες και περαστικές, που μπορούν να διαχειριστούν εύκολα. Οι συγκρούσεις γονέων-εκπαιδευτικών όμως σε άλλη σχολική μονάδα χαρακτηρίζονται διαχειρίσιμες και σε άλλη δύσκολες και αγχωτικές.

## Προσδιορισμός των αιτιών που οδηγούν σε σχολικές συγκρούσεις

Πίνακας 3. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα  
 «Προσδιορισμός των αιτιών που οδηγούν σε σχολικές συγκρούσεις»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
21. Αιτίες συγκρούσεων γονέων – εκπαιδευτικών	ΔΙΑΠΓΟΕΚ=	ύπαρξη διαφορετικών απόψεων μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	3
	ΚΑΕΠΓΟΕΚ=	κακή επικοινωνία μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών	3
	ΠΑΓΟΣΥΕΚ=	παράπονα γονέων για τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών απέναντί τους	6
	ΕΠΓΟΕΡΕΚ=	επέμβαση γονέων στο έργο των εκπαιδευτικών	6
	ΔΙΒΑΘΠΑΙ=	διαφωνία για τη βαθμολογία του παιδιού τους	3
	ΥΓΑΔΜΠΑΙ=	υπόνοια γονέων άδικης μεταχείρισης παιδιού	2
	ΕΕΜΠΠΕΚ=	έλλειψη εμπιστοσύνης γονέων προς εκπαιδευτικούς	1
	ΔΥΓΑΠΚΑ=	δυσκολία γονέων αποδοχής καινοτομιών	1

Οι αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών είναι συνήθως ο παιδικός εγωκεντρισμός, η ανταγωνιστικότητα των μαθητών, η ύπαρξη διάφορων υποομάδων (κλίκες), οι επιδόσεις στα μαθήματα και στα παιχνίδια, οι εμπαιγμοί, η υπερπροστατευτικότητα των γονέων, η ύπαρξη ενδοοικογενειακών συγκρούσεων αλλά και προϋπάρχουσες διαφορές μεταξύ των οικογενειών των μαθητών.

Ως αιτίες συγκρούσεων των εκπαιδευτικών αναφέρθηκαν διάφορες αιτίες οργανωσιακού χαρακτήρα όπως η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος, η κατανομή των τάξεων, η ασάφεια του εργασιακού ωραρίου, η υλοποίηση των διάφορων προγραμμάτων, οι εφημερίες, η ανάθεση των διάφορων εκδηλώσεων, η άνιση κατανομή των αρμοδιοτήτων, οι διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου. Αναφέρθηκαν αιτίες που σχετίζονται με την προσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών, όπως οι κλίκες που μπορεί να έχουν διαμορφωθεί στον σύλλογο διδασκόντων, το αίσθημα της αδικίας που μπορεί να βιώνουν κάποιοι εκπαιδευτικοί, οι διαφορετικές προσωπικότητες καθώς και τα προσωπικά και οικογενειακά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κάθε εκπαιδευτικός.

Ως αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων αναφέρονται η επέμβαση των γονέων στο έργο των δασκάλων, οι διαφορετικές απόψεις γονέων-εκπαιδευτικών, τα παράπονα των γονέων για τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, η έλλειψη εμπιστοσύνης των γονέων, η βαθμολογία, η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους γονείς και τους εκπαιδευτικούς, όπως επίσης και η δυσκολία αποδοχής από τους γονείς κάποιων καινοτομιών.

Ως αιτίες σύγκρουσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών επισημάνθηκαν η αυταρχικότητα του διευθυντή, η μη τήρηση εκ μέρους των εκπαιδευτικών των κανονισμών του σχολείου, η καθυστερημένη προσέλευση των εκπαιδευτικών, η πλημμελής άσκηση των εφημεριών, η μη τήρηση του εργασιακού ωραρίου.

Αναφορικά με τις αιτίες σύγκρουσης μεταξύ των διευθυντών και της τοπικής αυτοδιοίκησης οι διευθυντές ανέφεραν το βαθμό ανταπόκρισης του δήμου στις ανάγκες του σχολείου, όπως τη συντήρηση των κτιριακών υποδομών.



Σχετικά με τις συγκρούσεις μεταξύ των γονέων εντοπίστηκαν ως κύριες αιτίες οι προσωπικές τους διαφορές, αλλά και η εμπλοκή τους στις διαφωνίες των παιδιών τους.

### Εντοπισμός των επιπτώσεων των σχολικών συγκρούσεων

Πίνακας 4. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα «Εντοπισμός των επιπτώσεων των σχολικών συγκρούσεων»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
26. Επιπτώσεις στους εκπαιδευτικούς	ΜΕΙΕΡΑΠ=	μειωμένη εργασιακή απόδοση	6
	ΠΡΚΑΔΙΑΘ=	πρόκληση κακής διάθεσης	6
	ΕΛΣΥΓΟ=	ελλιπής συνεργασία με τους γονείς	1
	ΑΡΙΠΡΕΠΕΡ=	άρνηση προσφοράς επιπλέον έργου εκτός των βασικών τους υποχρεώσεων	2
	ΥΠΨΥΣΥΣΧ=	ύπαρξη ψυχρότητας στις συναδελφικές σχέσεις	2
	ΕΛΟΜΑΔ=	έλλειψη ομαδικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών	1
	ΠΕΒΑΕΠΕΚ=	περιορισμένος βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών	3
	ΣΥΕΚΚΛΙΚ=	συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε κλίκες	2
	ΕΜΑΝΤΕΚ=	εμφάνιση ανταγωνιστικής συμπεριφοράς στους εκπαιδευτικούς	2
	ΠΡΨΥΧΑΝΕ=	πρόκληση ψυχικής αναστάτωσης στους εκπαιδευτικούς	4
	ΕΡΓΚΟΠΕΚ=	εργασιακή κόπωση εκπαιδευτικών	2
	ΠΑΚΑΠΟΔΙ=	παροχή κακής ποιότητας διδασκαλία	1

Όσον αφορά στις επιπτώσεις των συγκρούσεων στο σχολείο όλοι οι διευθυντές αναφέρουν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά το σχολείο, καθώς διαταράσσεται η ομαλή του λειτουργία.

Συγκεκριμένα οι συγκρούσεις επιφέρουν στους εκπαιδευτικούς άγχος και ψυχολογική αναστάτωση. Ανάμεσα τους δημιουργούνται κλίκες και αναπτύσσονται ανταγωνιστικές σχέσεις και ψυχρότητα, ενώ η μεταξύ τους επικοινωνία δυσκολεύει. Οι συγκρούσεις μπορεί να τους οδηγήσουν σε μειωμένη εργασιακή απόδοση, σε διδασκαλία κακής ποιότητας, άρνηση παροχής κάποιου επιπλέον έργου αλλά και εργασιακή κόπωση.

Οι μαθητές από τις μεταξύ τους συγκρούσεις βιώνουν ένα αρνητικό κλίμα μέσα στην τάξη, τους δημιουργείται ψυχολογική αναστάτωση και εμποδίζεται η πρόοδός τους. Οι συγκρούσεις ωστόσο έχουν και θετικές επιπτώσεις στους μαθητές, καθώς μέσω αυτών μαθαίνουν τους κανόνες της κοινωνικής συμβίωσης και τους τρόπους χειρισμού ή αποφυγής μελλοντικών συγκρούσεων.

Η ύπαρξη συγκρούσεων στη σχολική μονάδα έχει επιπτώσεις και στους γονείς, καθώς τους δημιουργείται κακή εικόνα για το σχολείο, που τους οδηγεί σε ανησυχία, έλλειψη εμπιστοσύνης, προκατάληψη και μειωμένη εκτίμηση της σχολικής μονάδας.

Οι συγκρούσεις επιφέρουν επιπτώσεις και στους ίδιους τους διευθυντές. Τους δημιουργούν άγχος. Θεωρούν υποχρέωσή τους την πρόληψη των συγκρούσεων, με αποτέλεσμα όταν εκδηλώνονται συγκρούσεις να τους δημιουργούνται αισθήματα ενοχής, λόγω μη ικανοποιητικής ανταπόκρισης στα καθήκοντά τους. Επίσης τους δημιουργείται έντονος προβληματισμός για την εξεύρεση κατάλληλης λύσης.

### Εντοπισμός των στρατηγικών διαχείρισης των σχολικών συγκρούσεων

Πίνακας 5. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα « Εντοπισμός των στρατηγικών διαχείρισης των σχολικών συγκρούσεων»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
30. Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	ΚΙΔΣΥΔΕΜ=	κατ' ιδίαν συζητήσεις διευθυντή με τον κάθε εμπλεκόμενο	2
	ΕΠΑΠΑΔΕΜ=	επιβολή απόφασης διευθυντή στους εμπλεκόμενους	3
	ΣΥΣΥΔΙΑΥ=	συνεδρίαση συλλόγου διδασκόντων για εύρεση λύσης	1
	ΔΙΑΕΜΜΕ=	ανάπτυξη διαλόγου ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη	5
	ΕΠΙΣΥΝΕΜ=	επιδίωξη συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών	2
	ΕΠΙΣΥΣΥΜΕ=	επιδίωξη συμβιβασμού των συγκρουόμενων μερών	1
	ΠΑΡΑΕΜΠ=	παραχώρηση ενός εκ των εμπλεκόμενων	1
	ΕΠΝΟΜΔΙ=	επιβολή νομοθεσίας εκ μέρους του διευθυντή	3
	ΔΙΑΜΣΧΣ=	διαμεσολάβηση σχολικού συμβούλου	1
	ΔΙΑΜΔΕΚ=	διαμεσολάβηση διευθυντή εκπαίδευσης	1
ΑΠΟΕΠΘΕ=	αποφυγή επίλυσης του θέματος	2	

Διαφάνηκε ότι χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές στις σχολικές μονάδες προκειμένου να διαχειριστούν οι συγκρούσεις. Ως τεχνικές αναφέρθηκαν ο διάλογος, η συνεργασία και οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, η κατ' ιδίαν συζήτηση των διευθυντών με τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση. Όμως αναφέρθηκε και η επιβολή της νομοθεσίας για την επίλυση της σύγκρουσης ή η επιβολή μιας απόφασης εκ μέρους του διευθυντή κάνοντας χρήση της εξουσίας του λόγω θέσης. Επίσης χρησιμοποιούνται η τεχνική της παραχώρησης, του συμβιβασμού καθώς και της αποφυγής. Ως τεχνικές αναφέρθηκαν επιπλέον η διαμεσολάβηση του σχολικού συμβούλου και του διευθυντή εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διαχείρισή τους είναι οι κατ' ιδίαν συζητήσεις με τους διευθυντές, ο συμβιβασμός και η αποδοχή της απόφασης της πλειοψηφίας, η επιβολή της νομοθεσίας, η επέμβαση του σχολικού συμβούλου και του διευθυντή εκπαίδευσης καθώς και η οικειοθελής απόσπασση του εκπαιδευτικού σε κάποια άλλη υπηρεσία ή σχολική μονάδα.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών επιλέγεται η διαμεσολάβηση του διευθυντή, η ενδοσχολική επιμόρφωση γονέων-εκπαιδευτικών, η συνεργασία συλλόγου διδασκόντων-γονέων, ο διάλογος, η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης.

Στις συγκρούσεις μεταξύ των γονέων ως τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων επισημάνθηκαν η διαμεσολάβηση του διευθυντή, του σχολικού συμβούλου ή κάποιου ειδικού ψυχολόγου.

Για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων των μαθητών οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι η γνωστοποίηση των προβλημάτων στο σύλλογο διδασκόντων, η ενημέρωση των γονέων και η συνεργασία μαζί τους και η διαμεσολάβηση του εκπαιδευτικού ή του διευθυντή του σχολείου ή του σχολικού συμβούλου.

Σημαντική για τους διευθυντές είναι και η πρόληψη των συγκρούσεων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καλής επικοινωνίας του διευθυντή με τα μέλη της σχολικής κοινότητας και την έγκαιρη αντίληψη των πιθανών συγκρουσιακών καταστάσεων.

Τα πλεονεκτήματα της τεχνικής της συζήτησης και του διαλόγου είναι ότι ακούγονται όλες οι απόψεις, γίνεται πιο αποδεκτή η λύση που υιοθετείται και επέρχεται ηθική ικανοποίηση στους εμπλεκόμενους. Είναι όμως χρονοβόρα και αναποτελεσματική σε περιπτώσεις μη διάθεσης συμβιβασμού και τότε είναι πιθανό να μην οδηγήσει τελικά σε εύρεση λύσης.

Με την τεχνική της αποφυγής το θέμα αμβλύνεται με την πάροδο του χρόνου και παρέχεται χρόνος για καλύτερη σκέψη του ζητήματος. Υπάρχει ο κίνδυνος όμως τελικά αντί να αμβλυνθεί να οξυνθεί περισσότερο και να διογκωθεί το πρόβλημα.

Η τεχνική της επιβολής είναι αποτελεσματική σε περιπτώσεις δισεπίλυτων συγκρούσεων, αδιεξόδων και ασυνεννοησίας. Χαρακτηρίζεται ωστόσο ως σκληρή τεχνική που τελικά μπορεί να οδηγήσει και σε διόγκωση της σύγκρουσης.

Τα πλεονεκτήματα της τεχνικής του συμβιβασμού είναι ότι βρίσκεται η μέση λύση και οδηγεί σε επίτευξη των κοινών στόχων, όμως η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων από τα αποτελέσματα που έχει επιφέρει η δοθείσα λύση είναι μειωμένη.

Τέλος στην τεχνική της παραχώρησης τα πλεονεκτήματα είναι ότι τερματίζεται η σύγκρουση και ο υποχωρών έχει την ηθική ικανοποίηση ότι συντέλεσε στον τερματισμό της σύγκρουσης, όμως έχουν μείνει ανικανοποίητα τα αιτήματά του.

### Καθορισμός του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων

Πίνακας 6. Απόσπασμα πίνακα κατηγοριών και κωδικών του θεματικού άξονα «Καθορισμός του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων»

Κατηγορίες	Κωδικοί	Εννοιολογικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
43. Προσωπικές αντιλήψεις διευθυντών για το ρόλο τους στη διαχείριση των συγκρούσεων	ΥΠΠΡΟΣΥ=	υπεύθυνος για την πρόληψη των συγκρούσεων	4
	ΥΠΕΥΔΙΔΥ=	υπεύθυνος για εύρεση δίκαιων λύσεων	2
	ΥΠΔΙΑΜΣΥ=	υπεύθυνος διαμεσολάβησης στις συγκρούσεις	4
	ΥΠΕΠΣΥΤ=	υπεύθυνος επίλυσης των συγκρούσεων	7
	ΕΥΙΚΛΓΟΛ=	υπεύθυνος εύρεση ικανοποιητικής λύσης για όλους	5
	ΥΠΕΥΛΕΣΧ=	υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία σχολείου	1
	ΕΠΣΥΜΣΧΚ=	υπεύθυνος για επιδίωξη συζητήσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας	1
	ΣΣΣΥΣΥΔΙ=	υπεύθυνος για σύγκληση συχνών συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων	1
	ΣΗΡΟΣΔΣ=	σημαντικός ο ρόλος του στη διαχείριση των συγκρούσεων	1
	ΥΠΔΗΚΣΧΚ=	υπεύθυνος για τη δημιουργία καλού σχολικού κλίματος	1

Οι διευθυντές πιστεύουν ότι είναι υπεύθυνοι για την πρόληψη των συγκρούσεων αλλά και για τη διευθέτηση και επίλυση των συγκρούσεων που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα. Θεωρούν ότι θα πρέπει να καλούν σε συχνές συνεδριάσεις το σύλλογο διδασκόντων, για να επιλύονται τα θέματα που προκύπτουν, να λειτουργούν ως διαμεσολαβητές και να επιδιώκουν τη δημιουργία καλού σχολικού κλίματος. Θεωρούν επομένως ότι ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός τόσο για την πρόληψη όσο και για την επιτυχή διαχείριση και τον τερματισμό των συγκρούσεων.

Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν διευθυντή αποτελεσματικό στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η δημοκρατικότητα και η ίση μεταχείριση όλων, ώστε να μην υπάρχουν αδικίες. Πιστεύουν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός και να γνωρίζει πολύ καλά τον τρόπο σκέψης και τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών, ώστε να κάνει σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων, προκειμένου να προλαμβάνονται οι συγκρούσεις. Θεωρούν επίσης ότι πρέπει να διακρίνεται από ενσυναίσθηση και να έχει την ικανότητα να προσεγγίζει με διαφορετικό τρόπο τον κάθε εμπλεκόμενο στη σύγκρουση, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του. Ένας διευθυντής θα πρέπει να είναι καλός γνώστης της νομοθεσίας αλλά να έχει και γνώσεις ψυχολογίας. Επίσης θα πρέπει να διακρίνεται από ψυχραιμία και ηρεμία και να χαίρει της εμπιστοσύνης των υπόλοιπων.

Πιστεύουν ότι τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας προσδοκούν από αυτούς εξεύρεση λύσεων, διασφάλιση του καλού σχολικού κλίματος, δίκαιη αντιμετώπιση όλων και απόδοση δικαιοσύνης. Επιπλέον αναμένουν από το διευθυντή την επιλογή δημοκρατικών μεθόδων επίλυσης των συγκρούσεων αλλά σε περίπτωση αδιεξόδων περιμένουν από αυτόν να αναλάβει την ευθύνη της απόφασης που θα άρει το αδιέξοδο.

Οι διευθυντές αναφέρουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί πολύ χρόνο και ότι δεν υπάρχει μία ιδανική τεχνική. Θεωρούν ότι κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και απαιτεί διαφορετικό χειρισμό. Οι παράγοντες που τους επηρεάζουν στην επιλογή της κατάλληλης τεχνικής σχετίζονται με την προσωπικότητα τόσο των εμπλεκόμενων όσο και του ίδιου του διευθυντή, με το είδος, τις αιτίες και την ένταση της σύγκρουσης, την εμπειρία του διευθυντή και τα έτη που γνωρίζονται οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση. Επίσης αναφέρουν ότι ο βαθμός επάρκειάς τους στη διαχείριση των συγκρούσεων εξαρτάται από την εμπειρία, τη θεωρητική κατάρτιση στις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων αλλά και την πολυπλοκότητα των συγκρούσεων.

Πιστεύουν ότι χρειάζονται βοήθεια προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση των συγκρούσεων, όπως επιμόρφωση και την συνδρομή κάποιων ειδικών, ψυχολόγων, σχολικών συμβούλων, κοινωνικών λειτουργών ακόμη και νομικών.

### **Συζήτηση**

Από την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν διαφάνηκε ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες είναι ιδιαίτερα ποικιλόμορφο και πολύπλοκο, αφού ο κάθε διευθυντής εξέφραζε διαφορετικές απόψεις για το είδος των συγκρούσεων που βιώνει η δική του σχολική μονάδα, τις αιτίες που τις προκαλούν αλλά και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για την αντιμετώπισή τους.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ως έντονη αντιπαράθεση, ως διαφωνία, ως αποτέλεσμα διαφορετικών απόψεων, αντιλήψεων και ιδεολογιών που αναδύονται μέσω της αλληλεπίδρασης των διάφορων μελών της σχολικής κοινότητας. Οι αντιλήψεις αυτές για την έννοια της σύγκρουσης βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους Barki και Hartwick (2004) που αναφέρουν ότι η σύγκρουση εκδηλώνεται όταν υπάρχει διαφωνία ανάμεσα στα άτομα που αλληλεπιδρούν και τους Jehn και Bendersky (2003) που αναφέρουν ότι σύγκρουση συνίσταται όταν τα άτομα που αλληλεπιδρούν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν αποκλίσεις στις απόψεις τους.

Οι διευθυντές αναφέρουν ότι στις σχολικές μονάδες υφίστανται συγκρούσεις. Στην ίδια διαπίστωση καταλήγει και η έρευνα των Iordanides (2014). Η εμφάνιση ή μη των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες είναι απόρροια διάφορων παραγόντων. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσωπικότητα και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με τους Johnson και Scollay (2001) οι οποίοι αναφέρουν ότι το στυλ διοίκησης του διευθυντή, αν είναι τέτοιο που δε λαμβάνει υπόψιν τη γνώμη των μελών και τις ανάγκες τους, μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας, η οποία δυσαρέσκεια οδηγεί στην ανάπτυξη συγκρούσεων. Καθοριστική είναι και η προσωπικότητα των ίδιων των εκπαιδευτικών, οι διαφορετικές προσωπικές αξίες, τα διαφορετικά πιστεύω και πεποιθήσεις. Όπως αναφέρουν και οι De Dreu και Beersma(2005) το διαφορετικό στυλ συμπεριφοράς του κάθε ατόμου, οι αντίθετες αξίες ευνοούν την εμφάνιση των συγκρούσεων. Επίσης η ύπαρξη αδικιών όπως αναφέρουν και οι

Simon (1993), αλλά και οι μη ξεκάθαροι ρόλοι, όπως τονίζει και η Saiti (2015) ευνοούν την εκδήλωση συγκρούσεων.

Τονίζουν τη σημαντικότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων, αφού αυτή είναι που καθορίζει τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της σύγκρουσης, καθώς η λάθος διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε διόγκωση της σύγκρουσης. Η σημαντικότητα της σωστής διαχείρισης αναφέρεται και από τον Tjosvold (2006) σύμφωνα με τον οποίο η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να επηρεάσει τις επιπτώσεις της σύγκρουσης καθιστώντας τις είτε θετικές είτε αρνητικές.

Από την έρευνα καταδείχθηκε ότι μέσα στη σχολική μονάδα εκδηλώνονται συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή του σχολείου, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς, ανάμεσα στον διευθυντή και την τοπική αυτοδιοίκηση, ανάμεσα στους γονείς και φυσικά ανάμεσα στους μαθητές. Και οι Henkin και Holliman (2009) καταδεικνύουν τις ίδιες ομάδες εκδήλωσης συγκρούσεων. Και ο Σαϊτής (2014) αναφέρει ότι στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να εμφανιστούν συγκρούσεις διαπροσωπικές, ομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων και συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας.

Ως πιο συχνές αναφέρθηκαν οι συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές, σύμφωνα και με τους Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014), και ακολουθούν σε συχνότητα εμφάνισης οι συγκρούσεις ανάμεσα στους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι είναι λιγότερες οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Δεν αναφέρθηκαν ως συχνές οι συγκρούσεις μεταξύ των δασκάλων και των διευθυντών, σε αντίθεση με τον Ghaffar (2009) που αναφέρει ότι οι συγκρούσεις ανάμεσα στους δασκάλους και τους διευθυντές είναι συχνές. Ιδιαίτερα σημαντικές θεωρούνται κυρίως οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών και οι συγκρούσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών.

Οι αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών αφορούν είτε διαπροσωπικούς είτε οργανωσιακούς λόγους. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η Saiti (2015). Οι αιτίες που αφορούν σε οργανωσιακούς λόγους, όπως ανάθεση δραστηριοτήτων, εφημερίες, κατανομή τάξεων και διάφορες άλλες, αναφέρονται και στην έρευνα των Iordanides (2014). Οι αιτίες που αφορούν σε διαπροσωπικούς λόγους, όπως οι διαφορές αντιλήψεων, οι διαφορετικές προσωπικότητες, τονίζονται και στον Σαϊτή (2014).

Οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή μπορεί να οφείλονται στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Οι Iordanides (2014) αναφέρουν ότι ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή μπορεί να αποτελέσει αιτία συγκρούσεων. Μπορούν επίσης να οφείλονται στην καθυστερημένη προσέλευση των εκπαιδευτικών, τη μη τήρηση του εργασιακού ωραρίου, τη μη τήρηση των κανονισμών του σχολείου, την πλημμελή τήρηση του καθήκοντος της εφημερίας. Και ο Ghaffar (2009) αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να υπακούσουν στους διευθυντές, να ακολουθήσουν κανόνες ή να εργαστούν επιπλέον.

Μέσα από την έρευνα αναδύθηκαν και οι συνήθεις αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Ως σημαντική αιτία καταδείχθηκαν οι παρεμβάσεις των γονέων στο έργο των εκπαιδευτικών, όπως διαπιστώνουν και οι Lareau και Munoz (2012), αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης των γονέων προς τους δασκάλους και η κακή ενημέρωση και επικοινωνία γονέων – εκπαιδευτικών. Saiti (2015) αναφέρει ότι η κακή πληροφόρηση οδηγεί σε παρανοήσεις και κατ' επέκταση σε συγκρούσεις.

Από την έρευνα διαφάνηκε ότι οι αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις ανάμεσα στο διευθυντή του σχολείου και την τοπική αυτοδιοίκηση σχετίζονται με τις δυσκολίες των δήμων να καλύψουν τις υλικοτεχνικές ανάγκες των σχολείων. Ο Salleh (2013) διαπιστώνει πως η έλλειψη οικονομικών πόρων και οι ελλείψεις στις υλικοτεχνικές υποδομές αποτελούν αιτίες συγκρούσεων.

Οι διευθυντές χαρακτηρίζουν ως αρνητικές τις επιπτώσεις που επιφέρουν οι συγκρούσεις στο σχολείο. Ιδιαίτερα όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς αναφέρθηκε ότι τους προκαλούν άγχος, εκνευρισμό και ψυχολογική αναστάτωση. Αυτή η συναισθηματική φόρτιση αναφέρεται και στους Probst (1998). Δημιουργούνται κλίκες, αναπτύσσονται συναισθήματα αντιπαλότητας και παρατηρείται έλλειψη συνεργατικότητας και κακή επικοινωνία. Όπως αναφέρουν και οι Robbins και Judge (2012) οι συγκρούσεις εμποδίζουν την καλή επικοινωνία των μελών και προκαλούν απώλεια της συνεκτικότητάς τους. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν απροθυμία για ενασχόληση με επιπλέον δραστηριότητες, όπως αναφέρει και η Saiti (2015). Οι συγκρούσεις επίσης επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση και την ποιότητα της διδασκαλίας τους. Προκαλούν εργασιακή κόπωση και εξουθένωση, όπως αναφέρουν και οι De Dreu (2004), και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, όπως τονίζουν και οι De Dreu και Beersma (2005).

Από την έρευνα διαφάνηκε ότι οι συγκρούσεις των μαθητών επηρεάζουν αρνητικά το κλίμα μέσα στη σχολική τάξη εμποδίζοντας έτσι τη συνεργασία τους και την πρόδοό τους. Οι Morris-Rothschild και Brass (2006) αναφέρουν επίσης τη μείωση της σχολικής επιτυχίας των μαθητών ως επίπτωση των συγκρούσεων, αλλά αναφέρουν επίσης ως επίπτωση και την αύξηση των απουσιών, εύρημα που δεν επιβεβαιώθηκε ωστόσο από την παρούσα έρευνα.

Οι συγκρούσεις έχουν επιπτώσεις στους διευθυντές. Οι διευθυντές είναι τα άτομα που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της σύγκρουσης (Johnson, 2003). Διαφάνηκε ότι τους προκαλείται άγχος και αισθήματα, όταν δε διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις.

Προκειμένου να διαχειριστούν και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές. Συνηθισμένη τεχνική που αναδύθηκε είναι ο διάλογος ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, σύμφωνα και με τους Shanko και Thuo (2017); Salleh (2013), και οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, όπως αναφέρουν και οι Iordanides κ.ά. (2014).

Επίσης χρησιμοποιείται η τεχνική της επιβολής που μπορεί να οδηγήσει σε άμεσο τερματισμό της σύγκρουσης και ενδείκνυται σε δισεπίλυτες περιπτώσεις. Η επίλυση ωστόσο ενδέχεται να είναι επιφανειακή, σύμφωνα και με τον Γιαννίκα (2014). Επίσης οι Riasi και Asadzadeh (2016) αναφέρουν ότι η τεχνική της επιβολής είναι αποτελεσματική, όταν πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις, αλλά δεν εξασφαλίζεται όμως η συνεργασία των μελών.

Αναφέρθηκαν ακόμη η τεχνική του συμβιβασμού, της παραχώρησης και η τεχνική της αποφυγής της σύγκρουσης. Ο συμβιβασμός αναφέρεται και στη Saiti (2015). Επίσης οι Shanko και Thuo (2017) αναφέρουν ως τεχνικές που χρησιμοποιούν οι διευθυντές τη συζήτηση, την τιμωρία, την επιβολή, το συμβιβασμό ή την αποφυγή.

Τα πλεονεκτήματα του συμβιβασμού είναι ότι επέρχεται μερική ικανοποίηση σε όλα τα μέλη της σύγκρουσης και προβάλλονται οι κοινοί στόχοι. Ο Γιαννίκας (2014) αναφέρει ότι, μέσω της πειθούς, μπορούν τα μέλη να οδηγηθούν στην ικανοποίηση ενός μέρους των απαιτήσεων τους. Η μειωμένη ικανοποίηση ωστόσο αποτελεί και το μειονέκτημα της τεχνικής.

Καταδείχθηκε επίσης ότι η τεχνική της παραχώρησης οδηγεί σε τερματισμό της σύγκρουσης. Όμως το μέλος που δεν έχει ικανοποιήσει τα αιτήματά του δεν αισθάνεται

ικανοποιημένο από τη ληφθείσα απόφαση. Η άποψη αυτή συμφωνεί με την τοποθέτηση των Kuhn και Poole (2000) ότι, καθώς οι εμπλεκόμενοι δεν αναζητούν όλες τις εναλλακτικές λύσεις, η τελική απόφαση είναι χαμηλής ποιότητας.

Στην τεχνική της αποφυγής ως πλεονέκτημα αναδύθηκε το γεγονός ότι ο χρόνος μπορεί να αμβλύνει το ζήτημα της σύγκρουσης, οπότε αυτό θα λυθεί από μόνο του. Γίνεται δηλαδή μια προσπάθεια, όπως αναφέρουν και οι De Dreu και Beersma (2005), να υποβιβαστεί η σημαντικότητα του θέματος. Ωστόσο η αποφυγή της σύγκρουσης μπορεί τελικά να μην οδηγήσει στη λύση της αλλά αντίθετα σε διόγκωσή της.

Επίσης ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η πρόληψη των συγκρούσεων. Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014). Οι Iordanides κ.ά. (2014) όμως στη δική τους έρευνα διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές επιλέγουν λιγότερο την πρόληψη ως μέτρο για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι διευθυντές θεωρούν ότι διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο τόσο στην πρόληψη όσο και στη διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων. Πιστεύουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί πολύ από το χρόνο τους, όπως καταλήγει και η Saiti (2015). Επίσης υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει μία ιδανική τεχνική για όλες τις περιπτώσεις, αλλά ότι πρέπει να επιλέγεται κάθε φορά η πιο κατάλληλη για την κάθε περίπτωση, όπως αναφέρουν και οι Wilmoth (1995); Σαΐτης (2014).

Η βοήθεια που αναφέρουν ότι θα τους ήταν χρήσιμη για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η επιμόρφωση και η συνδρομή ειδικών, όπως ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών. Σύμφωνα με τη Johnson (2003) η αξιοποίηση στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ειδικοί μπορεί να βοηθήσουν τους διευθυντές στο να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Στην παρούσα έρευνα διαφάνηκε ότι οι διευθυντές θεωρούν πολύ σημαντικό το ρόλο τους στη διαχείριση των συγκρούσεων και αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία των σχολικών συγκρούσεων, καθώς αυτές οφείλονται σε ποικίλες αιτίες και αφορούν σε διαφορετικές ομάδες και πρόσωπα της σχολικής κοινότητας. Αντιλαμβάνονται τις συγκρούσεις κυρίως ως αρνητικό φαινόμενο που επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στη σχολική μονάδα. Αναφέρουν ότι κάθε συγκρουσιακή κατάσταση είναι διαφορετική και χρειάζεται διαφορετική τεχνική διαχείρισης. Για το λόγο αυτό πιστεύουν ότι είναι αναγκαία η γνώση αυτών των τεχνικών διαχείρισης. Θεωρούν ωστόσο ότι τους λείπει η απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση πάνω στο φαινόμενο των σχολικών συγκρούσεων και εκφράζουν την ανάγκη για επιμόρφωση, ώστε να καταστούν πιο αποτελεσματικοί στο ρόλο τους.

### **Περιορισμοί της Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών των δημοτικών σχολείων της Περιφερειακής Ενότητας Πέλλας για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες.

Ως συμμετέχοντες στην έρευνα επιλέχθηκαν διευθυντές μόνο από την περιοχή της Περιφερειακής Ενότητας Πέλλας λόγω του ότι η συγκεκριμένη περιοχή αποτελεί τον τόπο διαμονής και εργασίας της ερευνήτριας. Η επιλογή όμως των συμμετεχόντων μόνο από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή αποτελεί ένα σημαντικό περιορισμό της παρούσας έρευνας, αφού δεν μπορεί να προσφέρει στοιχεία για άλλες περιοχές της Ελλάδας.



Έναν άλλο περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι ερευνήθηκαν οι απόψεις γύρω από τις σχολικές συγκρούσεις μόνο των διευθυντών των σχολείων. Δε διερευνήθηκαν οι απόψεις των υπόλοιπων μελών της σχολικής κοινότητας, όπως των εκπαιδευτικών, των μαθητών ή των γονέων, ώστε να υπάρχει μια πληρέστερη εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας τις συγκρούσεις.

Επίσης, ο χρόνος που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις αποτελεί έναν άλλο περιορισμό. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν κατά το χρονικό διάστημα Σεπτέμβριος 2017 - Οκτώβριος 2017, χρονικό διάστημα που συμπίπτει με την έναρξη της σχολικής χρονιάς. Η αρχή της σχολικής χρονιάς μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε από αυξημένες εκδηλώσεις συγκρούσεων, καθώς είναι η περίοδος που διευθετούνται κάποια οργανωσιακά θέματα, είτε από μειωμένες εκδηλώσεις συγκρούσεων, καθώς ο χρόνος αλληλεπίδρασης των μελών του σχολείου είναι μικρός και κάποιες από αυτές μπορεί να βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της λανθάνουσας σύγκρουσης.

### Επίλογος

Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αναπόφευκτο και καθημερινό φαινόμενο της σχολικής ζωής. Οφείλεται σε μια ποικιλία αιτιών και επιφέρει ποικίλες επιπτώσεις σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Όλα τα μέλη πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι οι συγκρούσεις είναι μια πραγματικότητα, αλλά εξαρτάται από τους ίδιους κατά πόσο αυτές θα είναι καταστροφικές και θα επηρεάσουν αρνητικά το κλίμα του σχολείου και κατ' επέκταση την επίτευξη των στόχων του. Η καλή γνώση των διαφορετικών τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργική επίλυση, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την αίσθηση ότι έχουν ικανοποιηθεί. Η ανθρώπινη ύπαρξη είναι πολύπλοκη. Επομένως δεν μπορεί να υπάρξει ένα και μοναδικό μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων.

Οι διευθυντές των σχολείων ως κύριοι υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου έχουν ιδιαίτερη ευθύνη για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Πρέπει να καλλιεργήσουν ένα κλίμα στη σχολική τους μονάδα που θα ωθεί τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς στην υιοθέτηση μιας θετικής και ώριμης στάσης απέναντι στις συγκρούσεις, μιας στάσης που θα πρεσβεύει ότι ναι μεν οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, είναι όμως δυνατό μέσα από τη σωστή διαχείριση και αξιοποίησή τους να εντοπιστούν και να επιλυθούν με τον καταλληλότερο τρόπο, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές τους συνέπειες και να ενισχυθούν οι θετικές.

### References

- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15( 3), 216-244.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105–117.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3, 212-227.

- 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*, 3, 136-147.
- Henkin, A. B., & Holliman, S. L. (2009). Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflicts, support for innovation and participation. *Urban Education*, 44(2), 160–180.
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1995). *Interpersonal Conflict*, 4th ed. Madison, WI : Brown and Benchmark.
- Iordanides, G., Bakas, Th., Saiti, A., & Ifanti, A. (2014). Primary teachers' and principals' attitudes towards conflict phenomenon in schools in Greece. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 2(2), 45-69.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Johnson, P. (2003). Conflict and the school leader: Expert or novice. *Journal of Research for Educational Leaders*, 1 (3), 28-45.
- Johnson, P., & Scollay, S. (2001). School based, decision - making councils. *Journal of Educational Administration*, 39 (1), 47-66.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26 (4), 558-590.
- Lareau, A., & Munoz, V. (2012). You' re not going to call the shots: Structural conflicts between the principal and PTO at a suburban public elementary school. *Sociology of Education*, 85(3), 201-218.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. 2nd edition. London: John Wiley and Sons Ltd.
- Masters, M., & Albright, R. (2002). *The complete guide to Conflict Resolution in the Workplace*. London: McGraw – Hill.
- Morris-Rothschild, B. K., & Brass, M. R. (2006). Teachers' conflict management styles: the role of attachment styles and classroom management efficacy. *Journal of School Psychology*, 44, 105–121.
- Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. 2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ), Θεσσαλονίκη.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflicts in Organizations*. 3rd ed. London and Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9–31.
- Riasi, A., & Asadzadeh, N. (2016). How coercive and legitimate power relate to different conflict management styles: A case of Birjand High Schools. *Journal of studies in Education*, 6(1), 147-159.
- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609.

- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των Εκπαιδευτικών στα Μυστικά της Σχολικής Ηγεσίας*. Αθήνα.
- Salleh, M. J. (2013). Investigating the best practice of teachers in conflict management, Mara education institutions, Malaysia. *Journal of Education and Practice*, 4(21), 1-6.
- Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211 – 218.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 285–342.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.
- Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. 3<sup>ο</sup> πανελλήνιο συνέδριο του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης με θέμα «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση :Θεωρία και Πράξη», (520-525). Αθήνα .