

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΘΑΝΟΣ

Καθηγητής Π.Τ.Ν., Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
Email: ththanos@uoi.gr

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΚΑΤΣΙΚΑΣ

Σ.Ε.Π., Πανεπιστήμιο Λευκωσίας
Email: katsikas.a@unic.ac.cy

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών αποτελούν ένα σύνθετο φαινόμενο που επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τις επαγγελματικές σχέσεις στον χώρο της εκπαίδευσης. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις προτάσεις διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων για την πρόληψη και τη διαχείριση τέτοιου είδους συγκρούσεων, στο πλαίσιο ποσοτικής έρευνας που υλοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Στην έρευνα συμμετείχαν 732 διευθυντές/ντριες από διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ένα πολυδιάστατο πλέγμα παρεμβάσεων που αφορούν τόσο τον ηγετικό ρόλο των διευθυντών/ντριών όσο και τη συνολική λειτουργία του σχολείου. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας, στην καλλιέργεια αξιών (σεβασμός, εμπιστοσύνη, δημοκρατία), στην εφαρμογή συμμετοχικών διοικητικών πρακτικών και στη συστηματική επιμόρφωση. Παράλληλα, αναδείχθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός οργανωμένου πλαισίου λειτουργίας και κρατικής υποστήριξης. Η μελέτη καταδεικνύει τη σημασία του/της διευθυντή/ντριας ως φορέα μετασχηματιστικής και ηθικής ηγεσίας και συμβάλλει στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων πολιτικών και επιμορφωτικών παρεμβάσεων στον χώρο της εκπαίδευσης.

Λέξεις-κλειδιά: συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων, εκπαιδευτική πολιτική, προτάσεις

PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' PROPOSALS FOR THE PREVENTION AND MANAGEMENT OF TEACHER CONFLICTS

THEODOROS THANOS

Professor, University of Ioannina

Email: ththanos@uoi.gr

APOSTOLOS KATSIKAS

Adjunct Faculty, University of Nicosia

Email: katsikas.a@unic.ac.cy

ABSTRACT

Conflicts among teachers represent a complex phenomenon that significantly affects the functioning of the school unit and the quality of professional relationships within the educational setting. This study investigates the proposals of primary school principals for preventing and managing such conflicts, based on data collected through a quantitative survey using a structured questionnaire. A total of 732 principals from various regions of Greece participated in the study. The analysis of their responses revealed a multidimensional set of interventions related both to the leadership role of the principal and to the overall operation of the school. Particular emphasis was placed on enhancing communication and collaboration, cultivating core values (such as respect, trust, and democracy), implementing participatory leadership practices, and promoting systematic professional development. Furthermore, the findings highlighted the need for an organized operational framework and increased state support. The study underscores the principal's role as a carrier of transformational and ethical leadership and contributes to the development of evidence-based educational policies and training initiatives.

Keywords: teacher conflicts, primary school principals, educational policy, proposals

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σχολικές μονάδες, ως μικρογραφίες της κοινωνίας, χαρακτηρίζονται από τη συνύπαρξη ποικίλων αξιών και επαγγελματικών ρόλων, γεγονός που καθιστά τη σύγκρουση αναπόφευκτο φαινόμενο (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011: 199· Ιορδα-

νίδης, 2014: 10· Saiti, 2015: 583). Στο πλαίσιο αυτό, οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, και ειδικότερα μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτελούν ένα σύνθετο φαινόμενο (Odhiambo et al., 2023: 273), με σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σχολικών οργανισμών (Σαϊτη, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012: 1378· Τριάντη, 2020: 81). Οι συγκρούσεις ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά το εργασιακό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και την ψυχολογική ευημερία των εκπαιδευτικών, σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα δύνανται να οδηγήσουν σε μειωμένη επαγγελματική απόδοση και σε εγκατάλειψη του επαγγέλματος (Ertürk, 2022: 263· Manesis et al., 2019: 793-794).

Παρότι η εμφάνιση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον δεν είναι πάντοτε αρνητική, καθώς υπό κατάλληλες συνθήκες μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργικές λύσεις και ενδυνάμωση των σχέσεων (Omisoré & Abiodun, 2014: 128· Πότσου, 2021: 48· Somech, 2008: 362), η αποτελεσματική διαχείρισή τους αποτελεί πρόκληση για τη σχολική διοίκηση (Somech, 2008: 362). Στο πλαίσιο αυτό, οι διευθυντές/ντρίες των σχολικών μονάδων καλούνται να αναλάβουν ενεργό ρόλο όχι μόνο ως διαμεσολαβητές σε ήδη εκδηλωμένες συγκρούσεις, αλλά και ως διαμορφωτές ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος μέσα από την ενίσχυση της συνεργασίας, της αλληλοϋποστήριξης και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Geraki, 2014: 57· Ιορδανίδης, 2014: 53, 184).

Η επιστημονική έρευνα έχει καταγράψει σε σημαντικό βαθμό τους τύπους, τις αιτίες και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στο σχολικό πλαίσιο. Ωστόσο, οι προτάσεις των ίδιων των διευθυντών/ντριών αναφορικά με τις στρατηγικές εξάλειψής τους δεν έχουν αναδειχθεί επαρκώς. Η συστηματική καταγραφή και ανάλυση των προτάσεων αυτών είναι κρίσιμη, καθώς προσφέρει πρακτική γνώση για τη χάραξη πολιτικών πρόληψης και υποστήριξης σε επίπεδο σχολικής μονάδας, αλλά και σε ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο.

Το παρόν άρθρο, βασισμένο σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, εστιάζεται στις προτάσεις των διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων για την εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών. Στόχος είναι η αποτύπωση των αντιλήψεων των διευθυντών/ντριών, όπως διαμορφώνονται από την εμπειρία τους, και η ανάδειξη των στρατηγικών εκείνων που κρίνονται ως πιο κατάλληλες για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

■ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η μελέτη των συγκρούσεων στο πεδίο της διοίκησης οργανισμών αποτελεί αντικείμενο διαρκούς ερευνητικού ενδιαφέροντος. Η Mary Parker Follett ήδη από το 1924 υπογράμμισε ότι η συνεργασία εντός των οργανισμών μπορεί να γεννήσει διαφωνίες και συγκρούσεις (Balay, 2006: 5). Η έννοια της σύγκρουσης έχει μελετηθεί διεπιστημονικά, οδηγώντας στη διατύπωση ποικίλων ορισμών που αποτυπώνουν την πολυπλοκότητά της (Omisore & Abiodun, 2014: 120).

Οι Johnson και Johnson (1996: 462) θεωρούν τη σύγκρουση αποτέλεσμα ασυμβατότητας χαρακτήρων ή συμφερόντων, ενώ οι Wall και Callister (1995: 517) τη χαρακτηρίζουν ως διαδικασία κατά την οποία τα συμφέροντα ενός μέρους πλήττονται από τις ενέργειες ενός άλλου. Ο Μπουραντάς (2002: 419) τονίζει τη σκόπιμη παρεμπόδιση στόχων, ενώ οι Σαϊτη και Σαϊτης (2012: 297) αναφέρονται στη συνειδητή προσπάθεια περιορισμού μιας επιθυμητής ενέργειας. Ο Rahim (2001: 18) σημειώνει ότι πρόκειται για διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων, με χαρακτηριστικά την ασυμβατότητα και τη διαφωνία.

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί σε κάθε οργανωσιακό ή κοινωνικό πλαίσιο (Saiti, 2015: 583), επηρεάζοντας αρνητικά τη λειτουργία των ομάδων (Σαϊτη, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012: 1.378). Στο σχολικό περιβάλλον, οι συγκρούσεις θεωρούνται αναπόφευκτες λόγω της ποικιλομορφίας των μελών της σχολικής κοινότητας (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011: 199) και των έντονων αλληλεπιδράσεων που χαρακτηρίζουν την καθημερινή λειτουργία των σχολείων (Balay, 2006: 6· Ιορδανίδης, 2014: 10).

Οι συγκρούσεις προκύπτουν συχνά από συνδυασμό υπηρεσιακών και προσωπικών παραγόντων, γεγονός που καθιστά δυσχερή την ενιαία ταξινόμησή τους (Σαϊτη & Σαϊτης, 2012: 306). Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών με διαφορετικά χαρακτηριστικά και εμπειρίες μπορεί να προκαλέσει εντάσεις, ιδίως σε περιβάλλοντα με έντονη ανθρώπινη αλληλεπίδραση, δυσλειτουργική επικοινωνία ή απουσία θετικών συνθηκών εργασίας (Saiti, 2015: 582· Ertürk, 2022: 251-252· Ιορδανίδης, 2014: 39).

Παράγοντες όπως η ασάφεια ρόλων, η σύγκρουση αξιών, ο ανταγωνισμός, οι διαφωνίες ως προς τους στόχους, αλλά και η έλλειψη συνεργασίας αναδεικνύονται, μεταξύ άλλων, ως βασικές αιτίες συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (Κατσαρός, 2008: 50· Saiti, 2015: 582-583· Βαρελάς, 2023: 20).

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Το έργο των διευθυντών/ντριών έχει διευρυνθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, δεδομένου ότι καλούνται να αναλάβουν ποικίλες αρμοδιότητες που ξεπερνούν τα παραδοσιακά διοικητικά καθήκοντα. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία με εξωτερικούς φορείς, η επίβλεψη της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, αλλά και η αντιμετώπιση κρίσεων, όπως οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος του ρόλου τους (Costello, 2015: 4).

Οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Μπτσάρá & Ιορδανίδης, 2015: 59· Νικολάου, 2019: 93) και η ανάγκη διαχείρισής τους κρίνεται επιτακτική, καθώς επιδρούν στη λειτουργία και στη συνοχή των εκπαιδευτικών οργανισμών (Σαϊτη, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012: 1.380). Η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και στη διαμόρφωση θετικών σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας (Ιορδανίδης, 2014: 9), ενώ η αποτυχία στην αντιμετώπισή τους μπορεί να οξύνει τις εντάσεις, διαταράσσοντας την ισορροπία του οργανισμού (Balay, 2006: 6, 18). Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας είναι καθοριστικός, καθώς είναι υπεύθυνος/η όχι μόνο για την επίλυση συγκρούσεων, αλλά και για τη δημιουργία συνθηκών που αποτρέπουν την εκδήλωσή τους (Geraki, 2014: 47· Θάνος & Κατσικάς, 2021: 86-87).

Οι διευθυντές/ντριες αφιερώνουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους στη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων (Balay, 2006: 6· Λαϊνας, 2004: 165· Ιορδανίδης, 2014: 10), γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της ηγετικής τους παρέμβασης στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου.

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας (Balay, 2006: 6· Ιορδανίδης, 2014: 74). Οι διευθυντές/ντριες οφείλουν να βρίσκονται σε διαρκή ετοιμότητα (Τριάντη, 2020: 87) και να εφαρμόζουν στρατηγικές που ενισχύουν το αίσθημα δικαιοσύνης και συνεργασίας (Ιορδανίδης, 2014: 184). Η υποστηρικτική στάση απέναντι στα εμπλεκόμενα μέρη, η ενεργητική ακρόαση και η διαμεσολάβηση είναι βασικές συνιστώσες μιας επιτυχημένης διαχείρισης (Λαϊνας, 2004: 172· Νικολάου, 2019: 93).

Η αμεροληψία και η επιλογή κατάλληλων μεθόδων επίλυσης, ανάλογα με τη φύση της σύγκρουσης, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων (Ιορδανίδης, 2014: 75· Μπτσάρá & Ιορδανίδης, 2015: 85). Εξίσου σημαντική είναι η καθημερινή προσωπική επαφή του/της διευθυντή/ντριας με τους/τις εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες και τους γονείς, ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα πιθανές εστίες έντασης (Μπτσάρá & Ιορδανίδης, 2015: 59· Λαϊνας, 2004: 172).

Η ενίσχυση του συλλογικού πνεύματος και της δημοκρατικής κουλτούρας λειτουργεί προληπτικά έναντι των συγκρούσεων (Geraki, 2014: 57· Τριάντη, 2020: 87), ενώ η ενεργός προώθηση της συλλογικής λήψης αποφάσεων ενδυναμώνει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων (Ιορδανίδης, 2014: 184· Νικολάου, 2019: 90). Η διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφώσεων για θέματα συγκρούσεων κρίνεται απαραίτητη, παρότι στην ελληνική πραγματικότητα συχνά απουσιάζει (Τριάντη, 2020: 84-86· Μπτσαρά & Ιορδανίδης, 2015: 85).

Τέλος, η ύπαρξη θετικού σχολικού κλίματος, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού λειτουργεί καταλυτικά στην πρόληψη των συγκρούσεων (Δημητρόπουλος, 2020: 201-202· Ιορδανίδης, 2014: 53), καθώς οι δυσλειτουργικές σχέσεις συχνά οδηγούν σε διαφωνίες και μείωση της αποτελεσματικότητας (Saiti, 2015: 600). Η ενίσχυση της συνεργασίας και της αλληλοεκτίμησης αποτελεί βασικό ζητούμενο της ηγεσίας στη σύγχρονη σχολική μονάδα.

■ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και στοχεύει στη διερεύνηση των προτάσεων των διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων για την εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών. Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Form. Η επιλογή αυτής της μεθόδου συνέβαλε στην κάλυψη γεωγραφικά διασκορπισμένου πληθυσμού (Bryman, 2017: 273), επιτρέποντας τη συγκέντρωση στοιχείων από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας.

Η τελική φάση συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Μάιος-Ιούνιος 2024. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου απεστάλη μέσω email σε όλα τα δημοτικά σχολεία της χώρας, τα οποία, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, κατά το σχολικό έτος 2022-2023 ήταν 4.354. Από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων αυτών απάντησαν συνολικά 732, αντιπροσώπωντας στο 16,81% του συνολικού πληθυσμού.

Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε 425 γυναίκες (58,06%) και 307 άνδρες (41,94%). Η πλειονότητα των συμμετεχόντων/ουσών (78,83%) διέθετε επαγγελματική εμπειρία άνω των 21 ετών. Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών, το 78,33% των διευθυντών/ντριών κατείχε τουλάχιστον έναν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 66,25% είχε παρακολουθήσει σχετική επιμόρφωση στο θέμα των συγκρούσεων. Όσον αφορά την περιοχή του σχολείου, το 52,04% υπηρετούσε σε σχολεία που βρίσκονται σε αστικές περιοχές, το 20,77% σε ημιαστικές και το 27,19% σε αγροτικές περιοχές.

Η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η ερευνητική διαδικασία περιλάμβανε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των δεδομένων, αρχική κωδικοποίηση, δημιουργία θεματικών κατηγοριών και τελική ερμηνεία των προτάσεων. Η χρήση της θεματικής ανάλυσης επέτρεψε την εννοιολογική ομαδοποίηση των διαφορετικών εισηγήσεων, προσφέροντας τη δυνατότητα ερμηνευτικής εμβάθυνσης στα δεδομένα.

Η έρευνα έλαβε έγκριση από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων στις 19/6/2024 (Αρ. Πρωτ.: 22931). Οι συμμετέχοντες/ουσες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της μελέτης, διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία, την εθελοντική συμμετοχή τους και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, και τους παρασχέθηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας των ερευνητών για περαιτέρω ενημέρωση.



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της έρευνας, ζητήθηκε από τους/τις διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων να διατυπώσουν τις προτάσεις τους για την εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν συνιστούν μια αξιόλογη πηγή εμπειρικών δεδομένων, καθώς αποτυπώνουν την οπτική των διευθυντών/ντριών μέσα από τη διοικητική τους πρακτική και την καθημερινή εμπλοκή τους στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι προτάσεις αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 1, ομαδοποιημένες σε θεματικές κατηγορίες που αναδεικνύουν τις κυρίαρχες τάσεις και τις βασικές παραμέτρους που συνδέονται με την πρόληψη και τη διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό πλαίσιο.

Ανάμεσα στις πλέον συχνές αναφορές συγκαταλέγεται η ανάγκη για ενίσχυση της επικοινωνίας, της συζήτησης και του διαλόγου τόσο γενικά όσο και ειδικότερα σε επίπεδο Συλλόγου Διδασκόντων (10,2%, N=75). Οι συμμετέχοντες/ουσες υπογράμμισαν ότι η ανοιχτή επικοινωνία λειτουργεί αποτρεπτικά έναντι της συσσώρευσης εντάσεων και διευκολύνει την πρόληψη των παρεξηγήσεων. Παράλληλα, αναδείχθηκε η σημασία της καλλιέργειας ενσυναίσθησης, σεβασμού, εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης (5,1%, N=37), η οποία συνδέεται με την ενίσχυση του ανθρώπινου και υποστηρικτικού κλίματος στο σχολείο.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη δημιουργία θετικού, παιδαγωγικού και δημιουργικού κλίματος (4,2%, N=31), καθώς και στην ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (4,6%, N=34). Οι διευθυντές/ντριες επισήμαναν ότι οι συλλογικές πρακτικές και η κοινή στόχευση λειτουργούν προληπτικά έναντι των συγκρούσεων. Παράλληλα, διατυπώθηκε η ανά-

γκη για ανάληψη κοινών δράσεων και λειτουργία ομάδων εργασίας (1,9%, N=14) ως πρακτικών που ενισχύουν τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων.

Σημαντική θέση κατέλαβαν οι προτάσεις που αφορούν τη δικαιοσύνη, τη δημοκρατική διοίκηση, την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια (6,6%, N=48), καθώς και τη διαμόρφωση οργανωμένου πλαισίου λειτουργίας, με σαφείς κανόνες, κοινούς στόχους και ενιαία σχολική κουλτούρα (6,8%, N=50). Οι συμμετέχοντες/ουσες τόνισαν ότι η ύπαρξη θεσμικών πλαισίων αποσαφηνίζει τα όρια και ελαχιστοποιεί τις παρερμηνείες.

Πολλές προτάσεις επικεντρώθηκαν στην ανάγκη επιμόρφωσης, τόσο των διευθυντών/ντριών όσο και των εκπαιδευτικών, σε ζητήματα διαχείρισης συγκρούσεων και επαγγελματικής ανάπτυξης (6,3%, N=46).

Παράλληλα, αρκετοί διευθυντές/ντρίες αναφέρθηκαν στην ανάγκη ενδυνάμωσης του ηγετικού ρόλου των στελεχών, με έμφαση στις επικοινωνιακές δεξιότητες, στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων και στα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας (3,4%, N=25). Επισημάναν επιπλέον την αναγκαιότητα κατανόησης των αναγκών των εκπαιδευτικών (φόρτος εργασίας, απολαβές, ωράριο, επιβράβευση), με στόχο τη μείωση των αιτιών που οδηγούν σε εντάσεις (3,4%, N=25).

Αναφέρθηκαν επίσης πρακτικές όπως η εφαρμογή της νομοθεσίας και η επιβολή κυρώσεων (3,8%, N=28), η παροχή χρόνου για συνεργασία και παραμονή στο σχολείο έως τη λήξη του ωραρίου (1,8%, N=13), καθώς και η κατανόηση των αιτιών της σύγκρουσης και η πρόληψή τους (0,8%, N=6). Μολονότι καταγράφηκαν ελάχιστες φορές, επισημάνθηκαν και προσεγγίσεις όπως η διαμεσολάβηση (0,1%, N=1), η οποία εντάσσεται στο φάσμα των υποστηρικτικών πρακτικών, αλλά και προτάσεις που εγείρουν σοβαρά ζητήματα δεοντολογίας, όπως η διενέργεια ψυχιατρικών εξετάσεων στους/στις εκπαιδευτικούς (1,0%, N=7).

Τέλος, σε μικρότερη συχνότητα διατυπώθηκαν προτάσεις όπως: η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (0,5%, N=4), η σύσφιξη των διαπροσωπικών σχέσεων εκτός σχολείου (0,7%, N=5), η αξιολόγηση εκπαιδευτικών (0,5%, N=4), η ανάληψη προσωπικής ευθύνης (0,5%, N=4), η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας (0,5%, N=4), η κρατική υποστήριξη προς τις σχολικές μονάδες (0,5%, N=4), καθώς και η ισόποση εκπροσώπηση των φύλων στην εκπαίδευση (0,1%, N=1).

Οι παραπάνω απαντήσεις αποτυπώνουν ένα εύρος απόψεων που κυμαίνονται από συστημικές προτάσεις πολιτικής έως καθημερινές ηγετικές πρακτικές, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα του φαινομένου και την ανάγκη πολυεπίπεδης προσέγγισης για την πρόληψη και εξάλειψη των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.

Πίνακας 1. Ομαδοποιημένες προτάσεις για την εξάλειψη των συγκρούσεων

Θεματική περιοχή	Επιμέρους προτάσεις	N	%
Επικοινωνία & Κλίμα	Συζήτηση, διάλογος, επικοινωνία Θετικό, δημιουργικό και παιδαγωγικό κλίμα Ενσυναίσθηση, σεβασμός, εμπιστοσύνη	143	19,5%
Συνεργασία & Οργάνωση	Ομαδικότητα Κοινές δράσεις - Ομάδες εργασίας Καθορισμός στόχων και σχολικής κουλτούρας	98	13,2%
Ηγεσία & Διοίκηση	Δικαιοσύνη - Ίση μεταχείριση - Δημοκρατική διοίκηση - Διαφάνεια Ενδυναμωμένος/η διευθυντής/ντρια Εφαρμογή της νομοθεσίας και επιβολή τιμωριών	101	13,8%
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση	Επιμορφώσεις διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών	46	6,3%
Θεσμικά Μέτρα	Αξιολόγηση (εκπαιδευτικών ή σχολείων) Ψυχιατρικές εξετάσεις Κρατική υποστήριξη	19	2,5%
Ατομικές ή Λοιπές Παρεμβάσεις	Κατανόηση αναγκών εκπαιδευτικών Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων Προσωπική ευθύνη Σχέσεις εκτός σχολείου Παραμονή στο σχολείο μέχρι τη λήξη ωραρίου Κατανόηση αιτίων σύγκρουσης Διαμεσολάβηση Ισόποση εκπροσώπηση φύλων	59	7,9%

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι προτάσεις των διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων συγκροτούν ένα πολυδιάστατο πλαίσιο παρεμβάσεων που αφορούν τόσο τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας όσο και τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τα ευρήματα αναδεικνύουν την έμφαση που αποδίδεται σε στρατηγικές πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων με τρόπο που αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα του σχολικού περιβάλλοντος.

Η πρόταση που διατυπώθηκε συχνότερα σχετιζόταν με την ενίσχυση της επικοινωνίας, του διαλόγου και της συζήτησης, τόσο σε γενικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο του Συλλόγου Διδασκόντων. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει ευρήματα προηγούμενων ερευνών, οι οποίες έχουν υπογραμμίσει ότι οι ανοικτοί διάλογοι επικοινωνίας και η τακτική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων αποτελούν κρί-

σιμες συνθήκες για τον περιορισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Μαυρίδου, 2017· Μαυρογεώργου, 2019· Saiti, 2015).

Στα ευρήματα της παρούσας έρευνας περιλαμβάνονται προτάσεις που τονίζουν τη σημασία της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της καλλιέργειας παιδαγωγικού και δημιουργικού κλίματος στο σχολείο. Παρόμοιες επισημάνσεις καταγράφονται και σε άλλες μελέτες (Geraki, 2014· Msila, 2012· Μαυρίδου, 2017· Μαυρογεώργου, 2019· Τριάντη, 2020). Στο ίδιο πλαίσιο, οι διευθυντές/ντρίες πρότειναν την υλοποίηση κοινών δράσεων και τη συγκρότηση ομάδων εργασίας ως τρόπους ενίσχυσης της συνοχής του Συλλόγου Διδασκόντων, αλλά και την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεσμών ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς ακόμα και εκτός σχολικού περιβάλλοντος.

Παράλληλα, οι απαντήσεις ανέδειξαν την ανάγκη καλλιέργειας αξιών, όπως ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση και η αλληλοκατανόηση, καθώς και την ανάγκη για προώθηση αρχών όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα, η διαφάνεια και η δημοκρατική διοίκηση. Οι αξίες αυτές παραπέμπουν στο πρότυπο της ηθικής ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο ο/η διευθυντής/ντρία επιδιώκει να διαμορφώσει ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού, δικαιοσύνης και θετικής αλληλεπίδρασης (Ghanem, 2018: 244). Η πρακτική αυτή συνδέεται τόσο με την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Göçen, 2021: 38) όσο και με τον περιορισμό των συγκρούσεων (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015: 85).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο δημοκρατικής και αξιακά θεμελιωμένης σχολικής κουλτούρας, οι διευθυντές/ντρίες τόνισαν επίσης τη σημασία της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Η εμπλοκή αυτή θεωρείται καθοριστική, καθώς ενισχύει την αίσθηση ιδιοκτησίας και τη δέσμευση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (Faig, 2024: 10).

Μέρος των απαντήσεων εστιάστηκε στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός οργανωμένου πλαισίου λειτουργίας, το οποίο θεμελιώνεται σε κοινούς στόχους και ξεκάθαρους κανόνες και υποστηρίζεται από μια θετική και συνεκτική σχολική κουλτούρα. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με προηγούμενες έρευνες, που τονίζουν τη σημασία της θεσμικής οργάνωσης, του σαφούς καταμερισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων, καθώς και της καθιέρωσης κανονισμών λειτουργίας ως ουσιαστών παραγόντων για την αποτροπή συγκρούσεων (Μαυρίδου, 2017· Νικολάου, 2019· Σαϊτή, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012).

Σημαντικό μέρος των προτάσεων αφορούσε τη συστηματική επιμόρφωση, τόσο των διευθυντών/ντρίων όσο και των εκπαιδευτικών, σε ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση συγκρούσεων, πρόταση η οποία καταγράφεται και σε άλλες έρευνες (Göksoy & Argon, 2016· Msila, 2012· Μαυρίδου, 2017· Νικολάου, 2019· Σαϊτή, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012). Όπως υποστηρίζει η Saiti (2015), τέτοιου

είδους επιμορφωτικά προγράμματα είναι πιο αποτελεσματικά όταν βασίζονται σε βιωματικές μεθόδους, όπως τα παιχνίδια ρόλων και τα σενάρια προσομοίωσης, που δίνουν τη δυνατότητα πρακτικής εξάσκησης σε ρεαλιστικές καταστάσεις επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων. Ωστόσο, η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα δείχνει περιορισμένη εφαρμογή τέτοιων δράσεων (Τριάντη, 2020: 86), παρόλο που η εισαγωγή τους θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά τόσο στην πρόληψη όσο και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015: 85).

Μερικοί/ές διευθυντές/ντριες υπογράμμισαν την ανάγκη ύπαρξης ηγετών που διαθέτουν ενισχυμένο ρόλο, ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, ικανότητες διαχείρισης και χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα έμπνευσης, παρακίνησης και δημιουργίας ενός συμμετοχικού και υποστηρικτικού σχολικού περιβάλλοντος (Abdallah & Ismail, 2024: 134-134, 140). Ειδικότερα, οι ηγέτες αυτού του τύπου διατυπώνουν ένα όραμα, ενδυναμώνουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας και καλλιεργούν συνεργατικές σχέσεις, ενισχύοντας τη συλλογική δέσμευση. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, συμβάλλουν τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη όσο και στη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκομένων (Abdallah & Ismail, 2024: 134-134, 140· Faig, 2024: 10· Κατσαρός, 2008: 109· Παπαθωμόπουλος, 2016).

Επιπλέον, ορισμένοι/ες διευθυντές/ντριες τόνισαν τη σημασία της κατανόησης των αναγκών των εκπαιδευτικών, καθώς, σύμφωνα με τη δομική θεωρία, η ικανοποίησή τους αποτελεί προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (Θεοφιλίδης, 2012: 118, 130). Παράλληλα, επισημάνθηκε η σημασία της διερεύνησης και κατανόησης των αιτιών που οδηγούν σε συγκρούσεις, στοιχείο το οποίο θεωρείται καθοριστικό για την αποτελεσματική διαχείρισή τους στο σχολικό πλαίσιο (Omisore & Abiodun, 2014: 119· Σαϊτής, 2008: 26).

Ορισμένοι/ες διευθυντές/ντριες στάθηκαν στην ανάγκη ενίσχυσης της κρατικής μέριμνας προς τις σχολικές μονάδες, δίνοντας έμφαση στην επαρκή χρηματοδότηση, στη γραμματειακή υποστήριξη και στη στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό. Αντίστοιχες διαπιστώσεις καταγράφονται και σε προηγούμενες έρευνες, οι οποίες τόνισαν ότι η επάρκεια πόρων, η σταθερότητα του προσωπικού και οι κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτροπή συγκρούσεων και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (Νικολάου, 2019· Σαϊτή, Ιορδανίδης, & Μπάκας, 2012). Η ύπαρξη επαρκών πόρων θεωρείται κρίσιμη, καθώς η απουσία τους συνιστά σημαντικό παράγοντα όξυνσης εντάσεων και πρόκλησης συγκρούσεων στο εσωτερικό των σχολείων (Ertürk, 2022: 261).

Τέλος, καταγράφηκαν ορισμένες μεμονωμένες και σποραδικές προτάσεις, όπως η εφαρμογή κυρώσεων μέσω της νομοθεσίας, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ή ακόμα και η επιβολή ψυχιατρικών εξετάσεων. Αν και δεν συνθέτουν ένα συνεκτικό σύνολο, οι απόψεις αυτές αντανακλούν προσωπικούς προβληματισμούς σχετικά με το εύρος και τα όρια της παρεμβατικής δυνατότητας του/της διευθυντή/ντριας σε συνθήκες σύγκρουσης. Εντούτοις, προσεγγίσεις που βασίζονται σε τιμωρητικά μέτρα και παραπέμπουν σε αυταρχικά πρότυπα διοίκησης δεν θεωρούνται κατάλληλες για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Μαυρογεώργου, 2019).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ένα πολυσύνθετο πλέγμα προτάσεων που κατατέθηκαν από διευθυντές/ντρίες δημοτικών σχολείων αναφορικά με την πρόληψη και τη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα σκιαγραφούν μια προσέγγιση που βασίζεται όχι μόνο σε διοικητικές πρακτικές, αλλά και σε αξίες, συνεργατικά σχήματα και ανθρωποκεντρικές στρατηγικές ενδυνάμωσης του σχολικού κλίματος.

Οι διευθυντές/ντρίες τόνισαν τη σημασία της επικοινωνίας, του διαλόγου και της ενίσχυσης του παιδαγωγικού κλίματος ως κεντρικών μέσων πρόληψης συγκρούσεων και ανέδειξαν τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων ως καίριο θεσμό ενίσχυσης της συλλογικότητας. Παράλληλα, επισήμαναν την αξία της καλλιέργειας ηθικών αξιών και την ανάπτυξη ενός δημοκρατικού και διαφανούς τρόπου διοίκησης, που ευνοεί τη δικαιοσύνη, την ίση μεταχείριση και την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ανάγκη συστηματικής επιμόρφωσης όλων των εμπλεκόμενων με τη χρήση βιωματικών και εφαρμοσμένων προσεγγίσεων, που ενισχύουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων στην καθημερινή εκπαιδευτική πράξη. Αναδείχθηκε επίσης η σημασία της ύπαρξης ενός οργανωμένου και σαφώς καθορισμένου πλαισίου λειτουργίας, με σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και κοινούς στόχους.

Σε θεσμικό επίπεδο, διατυπώθηκαν προτάσεις που υπογραμμίζουν την ανάγκη ενίσχυσης της κρατικής υποστήριξης, με την παροχή επαρκών πόρων, γραμματειακής και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας προσεγγίζεται όχι μόνο διοικητικά αλλά και ηγετικά, με έμφαση στις αρχές της μετασχηματιστικής και ηθικής ηγεσίας ως παραδειγμάτων που μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην οικοδόμηση θετικού σχολικού κλίματος και στην πρόληψη συγκρούσεων.

Συμπερασματικά, οι προτάσεις των διευθυντών/ντριών συγκροτούν ένα συνεκτικό σύνολο αντιλήψεων που αντανakλούν αφενός την πολυπλοκότητα της διαχείρισης συγκρούσεων στο σχολείο και αφετέρου τη βούληση για υιοθέτηση συμμετοχικών, υποστηρικτικών και αξιακά θεμελιωμένων πρακτικών. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο στην επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης όσο και στη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο συνεργατικού και λειτουργικού σχολικού περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdallah, R. K., & Ismail, O. A. (2024). Modern leaders, revolutionary results: Steering transformation in today's world. In A. K. Abdallah, A. M. Alkaabi, & R. Al-Riyami (Eds.), *Cutting-Edge Innovations in Teaching, Leadership, Technology, and Assessment* (pp. 134-147). IGI Global.
- Βαρελάς, Α. (2023). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σύλλογο Διδασκόντων: Μια ερευνητική προσέγγιση*. Αθήνα: Τόπος.
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/097282010500300103>
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας* (επιστ. επιμ. Α. Αϊδίνης, μτφρ. Π. Σακελλαρίου). Αθήνα: Gutenberg.
- Costello, D. (2015). Challenges and supports of instructional leadership in schools. *Antistasis*, 5(1), 3-6.
- Δημητρόπουλος, Ν. (2020). Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού-διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος [διδακτορική διατριβή]. Κέρκυρα: Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας Ιονίου Πανεπιστημίου.
- Ertürk, R. (2022). Conflict in schools: A qualitative study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 251-270. doi: 10.17275/per.22.14.9.1
- Faig, E. Z. (2024). Strategies for transformative leadership in educational settings: Realizing effective implementation goals. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(41), 1-12. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30032024/8102
- Geraki, A. (2014). Roles and skills comparison among principals in Greek schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 45-64. <https://doi.org/10.1177/1741143213513189>
- Ghanem, B. M. (2018). Ethical leadership in education and its relation to education management ethics. *European Journal of Education Studies*, 4(6), 243-256. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1245865>
- Göçen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. *Turkish Journal of Education*, 10(1), 37-57.

- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197-205. DOI: 10.11114/jets.v4i4.1388
- Θάνος, Θ., & Κατσίκας, Α. (2021). Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση περιστατικών βίας μεταξύ μαθητών, τα οποία παραπέμπονται από τους εκπαιδευτικούς: Απόψεις διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Η Έρευνα στην Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*, 2, 73-92. Αθήνα: Πεδίο.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66(4), 459-506. <https://doi.org/10.2307/1170651>
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ - ΠΙ.
- Λαϊνας, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.* (17), 151-179.
- Μαυρίδου, Κ. (2017). *Διαχείριση των συγκρούσεων με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας: Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη [Διπλωματική Εργασία]*. Θεσσαλονίκη: Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Μαυρογεώργου, Ε. (2019). *Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Αίτια, αποτελέσματα, λύσεις [Διπλωματική Εργασία]*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπτσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96. <http://dx.doi.org/10.12681/hjre.8848>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Manesis, N., Vlachou, E., & Mitropoulou, F. (2019). Greek teachers' perceptions about the types and the consequences of conflicts within school context. *European Journal of Educational Research*, 8(3), 781-799. DOI: 10.12973/eu-jer.8.3.781
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34. DOI: 10.1080/0976691X.2012.11884792
- Νικολάου, Χ. (2019). *Ο ρόλος του διευθυντή/ντριας στη διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία Α/θμιας εκπαίδευσης [Διπλωματική Εργασία]*. Αθήνα: Παιδαγωγικό τμήμα ΑΣΠΑΙΤΕ - Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.
- Odhiambo, O. K., Samwel, N. N., Ogenga, F. O., & Otieno, M. (2023). An investigation of the causes of conflicts between teaching staff and principals in public secondary schools in Rachonyo South Sub-County. *Kenya East African Journal of Education Studies*, 6(2), 264-276. <https://doi.org/10.37284/eajes.6.2.1319>

- Omisore, B., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. https://www.researchgate.net/publication/273493998_Organizational_Conflicts_Causes_Effects_and_Remees
- Παπαθωμόπουλος, Ν. (2016). Μετασχηματιστική ηγεσία: Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός. Στο Α. Πέτρου, & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία: Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σσ. 37-73). Αθήνα: Διάδραση.
- Πότσου, Α. (2021). *Επικοινωνιακή διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον μεταξύ εκπαιδευτικών: ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας* [Διπλωματική Εργασία]. Ρόδος: ΤΕΠΑΕΣ Πανεπιστημίου Αιγαίου.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.). London: Quorum Books. Ανάκληση 28/12/2023 από: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perputakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf
- Σαϊτή, Α., Ιορδανίδης, Γ., & Μπάκας, Θ. (2012). Στάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων τους. Στο Κ. Μαλαφάντης, & Θ. Μπάκας (Επιμ.), *8ο Πανελλήνιο Συνέδριο, Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα*, Α' Τόμος (σσ. 1375- 1402). 2-4 Νοεμβρίου 2012, Αθήνα: Διάδραση.
- Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ. (2012). *Ο διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ - ΠΙ.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390. <https://doi.org/10.1177/0013161X08318957>
- Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, 199-217.
- Τριάντη, Π. (2020). *Διαχείριση συγκρούσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Οι στρατηγικές των διευθυντών - Έρευνα* [Διπλωματική Εργασία]. Αλεξανδρούπολη: ΠΤΔΕ Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης.
- Wall, Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>