

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Θέμα: « Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**  
**ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ**  
**ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ**  
**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ».**

**Φράγκου Ανδρονίκη**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

**Πειραιάς, Ιανουάριος 2023**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM**  
**IN ECONOMICS IN EDUCATION AND MANAGEMENT OF**  
**EDUCATIONAL UNITS**

**« THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGEMENT**  
**IN MANAGING AND DEALING**  
**WITH CONFLICTS**  
**IN SCHOOL ENVIRONMENT »**

**Androniki Fragkou**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

**Piraeus, Greece, January 2023**

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος που με τη διδασκαλία τους μου άνοιξαν ένα νέο παράθυρο στη μελέτη και γνώση ενός καινούργιου πολύ ενδιαφέροντος αντικείμενου.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια μου, κ. Μαρία Ψυλλάκη, για την καθοδήγηση της στη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Χλέτσο Μιχαήλ, πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, καθώς οι σημαντικές συμβουλές του με βοήθησαν να φέρω σε πέρας την εργασία μου.

Ευχαριστώ πολύ όσους με παρακίνησαν να παρακολουθήσω αυτό το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα και φυσικά τους εκπαιδευτικούς που δέχτηκαν να μου δώσουν συνέντευξη και να μοιραστούν μαζί μου την πολύτιμη εμπειρία τους.

Πολλές ευχαριστίες και στην οικογένειά μου που πάντοτε είναι δίπλα μου και με στηρίζει σε ό,τι επιχειρήσω.



# **Θέμα: « Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ».**

## **Περίληψη**

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μελέτη και προσδιορισμός της έννοιας των συγκρούσεων και ειδικότερα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, εστιάζοντας στο χώρο του σχολείου.

Οι συγκρούσεις ως διαφορά απόψεων και τρόπων δράσης είναι συνυφασμένες με τη ζωή αλλά και τη δράση κάθε οργανισμού που συνεργάζεται για την επίτευξη ενός ή πολλών κοινών στόχων. Από τον κανόνα αυτό δεν θα μπορούσαν να εξαιρεθούν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθούν τα είδη των συγκρούσεων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, τους τρόπους που εκδηλώνονται, τις συνθήκες στις οποίες δημιουργούνται, τα άτομα τα οποία εμπλέκουν. Στη συνέχεια θα αναζητηθούν οι αιτίες των συγκρούσεων ως απόρροια διαφορετικών προσωπικοτήτων, οργανωτικών αδυναμιών, συγκρουόμενων στόχων, περιορισμένων πόρων, ανικανοποίητων αναγκών, όπως και της διαφορετικής αντίληψης ευθυνών. Θα μελετηθεί η στάση των ανθρώπων απέναντι στις συγκρούσεις και θα επισημανθούν τα αρνητικά αποτελέσματά τους, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης και συνεργασίας που καθυστερούν την πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου και πλήττουν το κλίμα της σχολικής κοινότητας. Συγχρόνως, θα διερευνηθούν και οι θετικές επιδράσεις των συγκρούσεων που, με τη διεξαγωγή εποικοδομητικού διαλόγου, μπορούν να συμβάλλουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Οι προϋποθέσεις περιορισμού των συγκρούσεων και η αντιμετώπισή τους είναι ένα καίριο θέμα μελέτης της εργασίας αυτής, με στόχο να δώσει ιδέες και λύσεις ώστε να εξασφαλιστεί η αρμονική συνεργασία στις σχολικές μονάδες.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα διερευνηθεί ο καίριος ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. Θα διευκρινιστεί ο όρος ηγεσία και ηγέτης και η έννοια της σχολικής διεύθυνσης, καθώς η έννοια «ηγέτης» και

η έννοια «διευθυντής» δεν είναι ταυτόσημες. Έπειτα, θα διευκρινιστούν τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας και η ευθύνη του για τη δημιουργία ευνοϊκού σχολικού κλίματος, απαραίτητου για τον περιορισμό των συγκρούσεων. Τέλος, θα μελετηθεί η διαχείριση των συγκρούσεων από τη σχολική διεύθυνση όπως και οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να αντιμετωπίσει με επιτυχία το σημαντικό αυτό ζήτημα και να οδηγήσει το σχολείο του στην επίτευξη του οράματός του, στην πραγματοποίηση των στόχων του και την αξιοποίηση των διαφορετικών απόψεων και οραμάτων για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

# **THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGEMENT IN MANAGING AND DEALING WITH CONFLICTS IN SCHOOL ENVIRONMENT**

## **Abstract**

In the first part of this paper, the concept of conflicts in general and conflicts in the workplace and especially in school is studied and defined.

Conflicts as a difference of opinions and ways of acting are intertwined with both the life and the professional behavior of every organization that cooperates to achieve a common or several common goals. The educational organizations could not be exempted from this rule.

In this paper, the types of conflicts will be explored according to their characteristics, the ways they manifest, the conditions they derive from, and the people they include. Following that, the causes of conflicts will be sought as results of unsatisfied needs, different personalities, organizational weaknesses, conflicting goals, limited resources, different perceptions of responsibilities. The attitude of people towards conflicts will be studied and negatives results, like the lack of trust and cooperation spirit, which delay the achievement of the school goals and affect the climate of the school community, will be highlighted. Concurrently, the positive effects of conflicts will be explored which, by conducting a constructive dialogue and exchange of views, can lead the school unit to development and progress. The conditions for limiting conflicts and dealing with them when they appear are a key topic of study in this paper, in order to provide ideas and solutions for the harmonious cooperation in school units.

In the second part of the paper, the crucial role of school administration in the management of conflicts, in the school environment will be investigated. The term leadership and leader, as well as the concept of school management will be clarified, since the terms of “principal” and “leader” do not correspond to identical concepts. Then the duties of the director of the school unit will be investigated and his responsibility for creating a favorable school climate, which is necessary for the conflicts’ limitation. Finally, the management of

conflicts by the school administration will be studied, as well as the skills a principal must have in order to successfully deal with this important issue and lead his school to achieve his vision, realize of his goals and use the different points of view and visions for the achievement of the common purpose.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	iv
Abstract .....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: « ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ » .....	2
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ».....	2
1.2 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	3
1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	6
1.4 ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	13
1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	15
1.6 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ .....	18
1.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ .....	19
2 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: « Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ » .....	26
2.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ .....	26
2.2 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....	27
2.3 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	27
2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ .....	29
2.5 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	31
2.6 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	34
3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο: «ΕΡΕΥΝΑ» .....	41
3.1 Εισαγωγή.....	41
3.2 Μεθοδολογία .....	41
3.3 Αποτελέσματα .....	42
3.4 Συμπεράσματα.....	64

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	68
Κατάλογος Πινάκων.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69
Ελληνική .....	69
Ξένη.....	71
Διαδικτυακοί Τόποι.....	72

## **Κατάλογος Πινάκων**

### **1.3 Σειρά συνδυασμών και στάσεων (Everard & Morris:1999)**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε άτομο είναι φορέας διαφορετικών ιδεών, απόψεων και στόχων. Όταν τα άτομα αυτά συνεργάζονται σε έναν ευαίσθητο κοινωνικό οργανισμό, όπως είναι και το σχολείο, καλούνται να συσχεφτούν, να συναποφασίσουν και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Στη διάρκεια της συζήτησης, της ανταλλαγής των απόψεων, του διαλόγου ώστε να εξετάσουν, να μελετήσουν, να συγκρίνουν, να αποδεχτούν ή να απορρίψουν κάποιες από τις ιδέες και να οδηγηθούν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις που θα γίνουν ενέργειες, προκαλούνται συχνά συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι καταστροφικές γιατί διασπών την ενότητα, παρακωλύουν τη συνεργασία και μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρές κρίσεις. Όμως είναι σημαντικές για την πρόοδο και για την εξέλιξη των ατόμων και των συνόλων. Οι συγκρούσεις ως διαφορά απόψεων και τρόπων δράσης είναι ένα κομμάτι της ζωής αλλά και σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής συμπεριφοράς σε οργανισμούς και άρα και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σίγουρα είναι αναπόφευκτη η σύγκρουση σε ομάδες ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων. Μπορεί να είναι επιζήμια, αν δεν γίνει αντιληπτή, αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα, μπορεί όμως να είναι και πολύτιμη, καθώς μία σύγκρουση απόψεων που θα αντιμετωπιστεί με διάλογο και αντιπαράθεση των διαφορετικών απόψεων αλλά και των πιθανών εναλλακτικών λύσεων οδηγεί σε σωστότερες αποφάσεις και καλύτερες δράσεις.

# **1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: « ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ »**

## **1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ»**

Σύμφωνα με το λεξικό του Τριανταφυλλίδη (1998) συγκρούομαι σημαίνει έρχομαι σε πλήρη αντίθεση με κάποιον. Η σύγκρουση είναι η κατάσταση που δημιουργεί η έντονη αντίθεση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες από την ύπαρξη αντίθετων και ασυμβίβαστων επιθυμιών, στόχων και συμφερόντων ατόμων ή ομάδων.

Σύγκρουση κατά τον Μπαμπινιώτη (2002) είναι η κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν στοιχεία που αλληλοαναιρούνται ή που εμποδίζει το ένα την ύπαρξη ή λειτουργία του άλλου. Ως προς την ψυχολογία είναι η έκφραση εσωτερικών ψυχικών τάσεων, κινήτρων ή απαιτήσεων που έρχονται σε αντίθεση, δεν συμβιβάζονται ή λειτουργούν ανταγωνιστικά. Η έντονη αντιπαράθεση, ο έντονος ανταγωνισμός για την επικράτηση.

Η σύγκρουση μπορεί να εκφραστεί με φυσική βία, με λεκτική επίθεση, με κατηγορίες, με απειλές, με πραγματική δηλαδή αντιπαράθεση μεταξύ των προσώπων, αλλά μπορεί να είναι ανέκφραστη και να δηλώνεται είτε με την άρνηση είτε με την αποφυγή.

Η σύγκρουση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ζωής. Παρατηρείται σε κάθε επίπεδο κοινωνικής δομής, σε όλους τους οργανισμούς, σε όλες τις ομάδες, σε όλες τις σχέσεις.

Η σύγκρουση μοιάζει με έντονη διαφωνία στους στόχους, τις απόψεις, τις ιδέες, σε ζητήματα που ανακύπτουν στη σχολική μονάδα, προκαλούν συναισθηματική εμπλοκή και θυμική διαταραχή στα συγκρουόμενα άτομα και έχουν ως αποτέλεσμα να αναπτύσσονται αρνητικά συναισθήματα και ανεπιθύμητες συμπεριφορές.

Ο Bernard Mayer (2000) αναφέρει πως εφόσον έστω και ένα άτομο θεωρεί πως υπάρχει σύγκρουση και συμμετέχει και κάποιος άλλος στη διαδικασία αυτή, ανεξάρτητα αν ο άλλος συμμερίζεται ή όχι την αντίληψη αυτή, σύγκρουση υπάρχει. Επίσης, η σύγκρουση είναι συναισθηματική αντίδραση ή αλληλεπίδραση, όταν υπάρχει διαφωνία. Η σύγκρουση όμως μπορεί να μην εξωτερικευτεί αλλά να διατηρείται μόνο ως ένταση εσωτερική. Όμως στόχος είναι να εκφραστεί αυτή, για να συναντηθούν οι ανάγκες αυτών που βρίσκονται σε σύγκρουση.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2014:172) η σύγκρουση «είναι η επιδίωξη ασυμβίβαστων ή τουλάχιστον φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τρόπο τέτοιο ώστε τα οφέλη μιας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης». «Είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου το καθένα

από τα αντιμαχόμενα μέρη προσπαθεί να κερδίσει, φροντίζοντας να χαθεί (ηττηθεί) ο αντίπαλος».

Μπορεί δηλαδή να υπάρχει διαφορά γνώμης και απόψεων, σύγκρουση στόχων προσωπικών ή επαγγελματικών, σύγκρουση συμφερόντων προσωπικών ή επαγγελματικών. Μπορεί να εμφανιστεί με τη μορφή ζήλιας ή εχθρότητας από επικρατούσες συνθήκες ή προσωπικές καταστάσεις στη σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2014).

Σύμφωνα με τον Mullins (1996) σύγκρουση είναι η προσπάθεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας να δημιουργήσει εμπόδια στις προσπάθειες ατόμων ή ομάδων ώστε να μην μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του.

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλούς ορισμούς για την έννοια της σύγκρουσης, έχοντας διάφορες αποκλίσεις ο ένας από τον άλλον. Σε όλους όμως υπάρχει η παραδοχή ότι για οποιαδήποτε σύγκρουση χρειάζονται δύο στοιχεία: πρώτον αποκλίνουσες ή διαφορετικές απόψεις και δεύτερον ασυμβατότητα αυτών των απόψεων. Άρα, συμβαίνει μία κατάσταση μη επιθυμητή η οποία προκύπτει από την ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να επηρεάσει την επιθυμητή ενέργεια άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας (Owens & Valesky, 2014).

## **1.2 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός κοινωνικός που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων και αποτελείται από σύνολα ανθρώπων που εμπλέκονται με διάφορους τρόπους, ώστε η συνεργασία τους να οδηγήσει στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Στη σύγκρουση σε έναν κοινωνικό οργανισμό παρατηρείται προσπάθεια για την πραγματοποίηση επιθυμητών αποτελεσμάτων, τα οποία όμως αποκλείουν την επίτευξη κάποιων άλλων αποτελεσμάτων. Έτσι, δημιουργείται εχθρότητα μεταξύ των αντικρουόμενων ομάδων. Όταν σε έναν οργανισμό πραγματοποιούνται ασυμβίβαστες δραστηριότητες, που στηρίζονται στην άποψη πως, όσοι δεν κερδίζουν, χάνουν, ο καθένας προσπαθεί να είναι νικητής και όχι ηττημένος, με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγκρουση.

Η ζωή των ανθρώπων, οι σχέσεις τους και οι δράσεις τους χαρακτηρίζονται από συνεχείς συγκρούσεις οι οποίες μπορεί να είναι καταστροφικές, γιατί διασπών την ενότητα, χαλούν την αρμονία και μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρές κρίσεις. Όμως είναι σημαντικές για την εξέλιξη των ανθρώπων μέσα από την προώθηση των δράσεων, των πράξεων και την πραγματοποίηση των στόχων τους. Οι συγκρούσεις ως διαφορά απόψεων και τρόπων δράσης

είναι ένα κομμάτι της ζωής εν γένει, αλλά και σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής συμπεριφοράς σε οργανισμούς και άρα και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σίγουρα είναι αναπόφευκτη η σύγκρουση σε ομάδες ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων. Μπορεί να είναι επιζήμια, αν δεν γίνει αντιληπτή, αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα, μπορεί όμως να είναι και πολύτιμη, καθώς μία σύγκρουση απόψεων, που θα αντιμετωπιστεί με διάλογο και αντιπαράθεση των διαφορετικών απόψεων αλλά και των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε σωστότερες αποφάσεις και καλύτερες δράσεις.

Κάθε σύγκρουση εμπεριέχει μία σειρά αποφάσεις. Ξεκινά από ένα επεισόδιο στο οποίο τα δύο μέρη συγκρούονται και συνειδητοποιούν τη διαφωνία τους, τις διαφορετικές θέσεις τους, οι οποίες όμως προκαλούν μία σειρά συμπεριφορών και πράξεων από το ένα αντιμαχόμενο μέρος και την αντίδραση του άλλου μέρους. Στη συνέχεια μπορεί να ακολουθήσει και άλλο επεισόδιο σύγκρουσης ή μπορεί να ακολουθήσει ένα επεισόδιο το οποίο θα οδηγήσει στη λύση της σύγκρουσης. Αν δεν επέλθει η λύση της σύγκρουσης, μπορεί να ακολουθήσει και μία σειρά άλλων επεισοδίων.

Ο Kenneth Thomas (1976) εξηγεί τα επεισόδια σύγκρουσης ως εξής: τα μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση, στην αρχή της εκδήλωσης του επεισοδίου, που οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, βρίσκονται σε έναν κύκλο όπου συνειδητοποιούν και συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις πράξεις που προκάλεσαν το επεισόδιο αυτό. Το πρώτο συναίσθημα που αισθάνονται είναι η απογοήτευση. Στη συνέχεια έρχεται η συνειδητοποίηση της σύγκρουσης και τα επακόλουθα της συνειδητοποίησης. Αυτή η συνειδητοποίηση μέσω συναισθηματικών και νοητικών καταστάσεων κινεί τα άτομα να δράσουν και οδηγούνται σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή συγκεκριμένες συμπεριφορές. Αυτή η συμπεριφορά προκαλεί αντίδραση των άλλων μερών ή του άλλου μέρους. Το κάθε μέρος, όμως, που συγκρούεται κατανοεί τη συνολική σύγκρουση με έναν δικό του, προσωπικό τρόπο, ο οποίος είναι μοναδικός, αν δεν σταματήσουν τα επεισόδια της σύγκρουσης και συνεχίζονται με παρόμοιο τρόπο.

Έχουμε λοιπόν τη γένεση του επεισοδίου, την παραγωγή μιας σειράς διανοητικών καταστάσεων, στη συνέχεια τη δημιουργία συναισθηματικών καταστάσεων που οδηγεί στη σύγκρουση με διάφορες μορφές.

Σε κάθε σύγκρουση υπάρχει μία αλληλουχία στα επεισόδια. Στο καθένα υπάρχει η δυναμική του. Στη φάση γέννησης εμφανίζεται με τη μορφή της δυναμικής της σύγκρουσης και ακολουθεί η παραγωγή γνωστικών καταστάσεων ανάμεσα στα άτομα, καθώς ο καθένας

αντιλαμβάνεται με τον προσωπικό τρόπο του τη σύγκρουση. Καθώς κυλά ο χρόνος, δημιουργούνται συναισθήματα και εμπλοκή προσωπική. Αυτή ευθύνεται για την ένταση που προκαλείται στα εμπλεκόμενα μέρη. Η κατάληξη είναι η συγκρουσιακή συμπεριφορά να εξελίσσεται σε επίθεση ή επιθετικότητα. Όλα τα επεισόδια σύγκρουσης δεν ακολουθούν αναγκαστικά όλα τα παραπάνω στάδια για να φτάσουν στην προστριβή. (Σαΐτης & Σαΐτη, 2012).

Βέβαια, μία σύγκρουση μπορεί να αποτελείται από πολλά επεισόδια σύγκρουσης. Αν κάποιο από αυτά δεν φτάσει σε μία ολοκληρωμένη επίλυση, αν δεν επιλυθεί με οποιονδήποτε τρόπο, θα διατηρηθεί σε λανθάνουσα μορφή και ίσως οδηγήσει σε πιο έντονη σύγκρουση αργότερα. Είναι καλό να επιλυθεί μία σύγκρουση και γενικά να επιλύονται οι συγκρούσεις, να δίνονται δυνατότητες και διέξοδοι εκτόνωσης των φανερών αλλά και των λανθανουσών συγκρούσεων, ώστε να δημιουργείται ένα καλό κλίμα συνεργασίας, για να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού αλλά και να μην οδηγηθεί ο οργανισμός σε σοβαρότερες συγκρούσεις και κατ' επέκταση σε κρίση.

Στη **συστημική** θεώρηση των συγκρούσεων, αν θεωρήσουμε ότι ο εργασιακός χώρος είναι ένα σύστημα το οποίο προσπαθεί να προσαρμοστεί και να ισορροπήσει το περιβάλλον του, το σύστημα αναπτύσσει τις διάφορες νοηματικές λειτουργίες, όπως μία σειρά από αξιολογήσεις της λειτουργίας του, των δομών του, της οργάνωσης του, των προσώπων που συμμετέχουν, των δραστηριοτήτων του. Στο περιβάλλον δημιουργείται μία σειρά από πλεονάσματα δυνατοτήτων που το σύστημα ανάλογα με την ικανότητα δράσης του πρέπει να περιορίσει. Οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης παράγουν συγκρούσεις και το σύστημα τις αξιολογεί και κάνει μία σειρά επιλογών.

Γι' αυτό το λόγο δημιουργούνται δύο τύποι συγκρούσεων: οι συγκρούσεις **των εισροών** και οι συγκρούσεις **των εκροών**. Στις συγκρούσεις των εισροών απασχολεί η σημαντικότητα των στοιχείων που προσλαμβάνει ένα σύστημα, στην περίπτωση των εκροών οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης που ευνοούν το σύστημα. Οι ιδιότητες των συγκρούσεων στην ουσία αλληλοδιαπλέκονται και ανατροφοδοτούνται. Στα κοινωνικά συστήματα επιλέγονται οι ζωές από το περιβάλλον, όμως στο εσωτερικό του συστήματος επεξεργάζονται και αναπλάθονται. Αναπαριστάνονται και ανασυντίθενται με κριτήριο τις γνωστικό - αισθητικές αντιλήψεις του εσωτερικού του συστήματος και συνιστούν μία νέα εσωτερικού τύπου περιπλοκότητα. Η εξωτερικού τύπου όμως περιπλοκότητα μετασχηματίζεται από το σύστημα εισροών και εργασιών σε άλλη περιπλοκότητα. Μέσα από την ανασυγκρότηση



αυτής της περιπλοκότητας, μέσω της νοητικής επεξεργασίας, προκύπτουν η δράση του συστήματος και οι επιλογές για τη δράση αυτή. Το νόημα είναι ο μηχανισμός που διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επεξεργασία των στοιχείων. Η αναπαραγωγή του νοήματος μέσω της γνώσης και των κινήτρων αποτελούν στα σύγχρονα περίπλοκα συστήματα το ρόλο των μηχανισμών επιβίωσης. Άρα πολλά κοινωνικά και εργασιακά συστήματα οργανώνονται με βάση το νόημα.(Παρασκευόπουλος, 2008)

### 1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Πριν αναζητήσουμε τις αιτίες των συγκρούσεων θα μελετήσουμε τις κατηγορίες των συγκρούσεων, έτσι ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα και τις αιτίες που προκαλούν αναπόφευκτες συγκρούσεις σε κάθε ομάδα, σε κάθε οργανισμό που συνεργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού ή πολλών κοινών στόχων.

Διάκριση των συγκρούσεων σε **γνωστικές** και **συναισθηματικές**.

«Η γνωστική σύγκρουση χτίζει την κατανόηση και τη δέσμευση μεταξύ των μελών, για την επίτευξη των στόχων και των αποφάσεων της ομάδας. Διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της αποδοχής μιας απόφασης μεταξύ των μελών της ομάδας, υποχρεώνει τα μέλη να εξετάσουν τις βαθύτερες υποθέσεις, οι οποίες διευκολύνουν την ειλικρινή συζήτηση και προσφέρουν εναλλακτικές, ενθαρρύνουν την καινοτόμα σκέψη και δημιουργικότητα και επηρεάζουν θετικά τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων» (Παρασκευόπουλος, 2008:104).

Κάθε άτομο είναι φορέας διαφορετικών ιδεών, απόψεων, σκέψεων, στόχων και προοπτικών. Όταν τα άτομα αυτά συνεργάζονται σε έναν οργανισμό, όπως είναι και το σχολείο, καλούνται να συσχεφτούν, να συναποφασίσουν και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Τα άτομα παρουσιάζουν διαφορές στις απόψεις τους και στις πεποιθήσεις τους πάνω σε ένα θέμα. Στη διάρκεια της συζήτησης, της ανταλλαγής των απόψεων αυτών, της διεξαγωγής του εποικοδομητικού διαλόγου ώστε να εξετάσουν, να μελετήσουν, να συγκρίνουν, να αποδεχτούν ή να απορρίψουν κάποιες από τις ιδέες και να οδηγηθούν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις, που θα γίνουν ενέργειες, προκαλούνται συχνά τέτοιες γνωστικές συγκρούσεις. Η εκδήλωση αλλά και η επίλυση αυτών των συγκρούσεων με βάση το διάλογο, την ισότιμη μεταχείριση και το σεβασμό των απόψεων είναι εποικοδομητική και οδηγεί στην πρόοδο και την εξέλιξη του οργανισμού και των ατόμων που τον απαρτίζουν.

Η συναισθηματική σύγκρουση είναι η σύγκρουση που εκφράζεται σε ένα συγκεκριμένο ή πολλά συγκεκριμένα άτομα και εξωτερικεύεται με δυσαρέσκεια, άρνηση συνεργασίας, απόρριψη, θυμό, γι' αυτό ή γι' αυτά τα άτομα. Η συναισθηματική σύγκρουση δεν αφορά σε διαφορετικές ιδέες, απόψεις, αντιλήψεις, θέσεις των άλλων ατόμων αλλά αφορά στα ίδια τα άτομα, μεταξύ των οποίων υπάρχει άρνηση επικοινωνίας, μεγάλη δυσπιστία και εχθρότητα. Η συναισθηματική σύγκρουση, συνήθως, ξεκινάει, όταν μέσα από μία γνωστική σύγκρουση, στην οποία υπάρχει διαφορά ιδεών, απόψεων, θέσεων δημιουργείται παρανόηση στις εκτιμήσεις, αμφισβήτηση των θέσεων, υποτίμηση των απόψεων και εκδήλωση επιθέσεων που αφορούν στα άτομα που πρεσβεύουν τις ιδέες αυτές.

Όταν σε μία ομάδα συνεργασίας υπάρχουν άτομα που βιώνουν συναισθηματική σύγκρουση ή όταν στις ομάδες συνεργασίας έχει εκδηλωθεί συναισθηματική σύγκρουση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, η συμμετοχή σε κοινές συνεδριάσεις και, κατ' επέκταση, η προσπάθεια αναζήτησης κοινών επιδιώξεων και λύσεων των θεμάτων που απασχολούν την ομάδα ή τον οργανισμό είναι πάρα πολύ δύσκολη. Η επικοινωνία δυσχεραίνει, κυριαρχεί η αμφιβολία, η αμφισβήτηση και η καχυποψία. Υπάρχει εχθρότητα μεταξύ των μελών και δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές οι κινήσεις τους. Ακόμη κι αν καταφέρουν να αποφασίσουν λύσεις κοινά αποδεκτές, είναι πολύ πιο δύσκολο να τις εφαρμόσουν ουσιαστικά και διεξοδικά. Άρα, μια συναισθηματική σύγκρουση δεν μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις στις αποφάσεις και τις δράσεις των μελών των οργανισμών, όπως μπορεί να προκύψει από μία γνωστική σύγκρουση.

Άλλη διάκριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες: **ομαδικές** συγκρούσεις, **διαπροσωπικές** συγκρούσεις και συγκρούσεις **ανάμεσα σε άτομα και ομάδες**, συγκρούσεις **της κοινότητας του σχολείου**. Οι μορφές των συγκρούσεων που συναντούμε σε ένα οργανισμό και κατ' επέκταση στο σχολικό περιβάλλον είναι οι ακόλουθες: **φανερή** σύγκρουση, **λανθάνουσα** σύγκρουση, **αντιληπτή** ή (**εκδηλωμένη**) σύγκρουση (Σαϊτης, 2014).

Ομαδικές συγκρούσεις είναι αυτές που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στις ομάδες που υπάρχουν μέσα σε κάθε σχολική μονάδα, όπως άτυπες ομάδες, κλίκες διδασκόντων που υπάρχουν σε κάθε σχολείο ή ομάδα διδασκόντων με ομάδα διδασκόμενων.

Διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που εξελίσσονται ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας, για παράδειγμα μεταξύ δύο δασκάλων του σχολείου ή μεταξύ ενός δασκάλου και του διευθυντή του σχολείου.

Συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες προκύπτουν ανάμεσα σε ένα άτομο και μία ομάδα, για παράδειγμα ανάμεσα στο διευθυντή του σχολείου με το σύλλογο των διδασκόντων ή ανάμεσα σε έναν καθηγητή με τους μαθητές ενός τμήματος.

Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν στη σχολική κοινότητα με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας είναι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στο σχολείο και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, για παράδειγμα συγκρούσεις του Δήμου με το Σύλλογο Διδασκόντων, ή του διευθυντή με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Φανερή σύγκρουση: η σύγκρουση αυτή έχει εκφραστεί με πράξεις και είναι ορατή. Είναι πραγματική σύγκρουση και έχει εξωτερικευτεί και από τα δύο μέρη. Είναι ξεκάθαρη στην παρουσία και τη συνεργασία και των δύο μερών καθημερινά μπορεί να λαμβάνει χώρα με εκφράσεις ή με πράξεις.

Λανθάνουσα σύγκρουση: η λανθάνουσα σύγκρουση δεν εξωτερικεύεται. Υπάρχει αλλά δεν έχει εκδηλωθεί. Δεν γίνεται φανερή, υφέρπει, αυξάνεται ή δυναμώνει υπογείως και ύπουλα και πολλές φορές οδηγεί στην εκδήλωση φανερών συγκρούσεων.

Αντιληπτή (ή εκδηλωμένη) σύγκρουση: η αντιληπτή σύγκρουση δεν είναι φανερή σύγκρουση. Αφορά στις αντιλήψεις που δημιουργούνται από την έλλειψη επικοινωνίας, τις παρανοήσεις, τις παρεξηγήσεις, όταν δεν γίνονται κατανοητές, αντιληπτές οι πραγματικές απόψεις, οι διαθέσεις και οι στόχοι των συνεργαζόμενων μερών και δεν τις παρατηρούν ή κατανοούν όλοι. Πρέπει και αυτές να λύνονται πριν γίνουν φανερές και ξεσπάσουν δημιουργώντας κρίσεις στις συνεργαζόμενες ομάδες.

Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1999), μπορεί να έχουμε δύο είδη συγκρούσεων τη γνήσια **σύγκρουση συμφερόντων** και τη **σύγκρουση προσωπικότητας**.

Η σύγκρουση συμφερόντων αφορά στα λογικά στοιχεία που βρίσκονται σε μία σύγκρουση, ενώ στη σύγκρουση προσωπικότητας εμπεριέχονται συναισθηματικά στοιχεία. Η γνήσια σύγκρουση αφορά την επιθυμία των ανθρώπων να έχουν ένα κέρδος από μία συμφωνία και μετά από μία θετική διαπραγμάτευση και επίλυση της σύγκρουσης να υπάρχει αμοιβαίο κέρδος και για τις δύο πλευρές.

Στη σύγκρουση προσωπικότητας, που χαρακτηρίζεται από συναισθηματικά στοιχεία, εισχωρεί η επιθυμία να επιτεθούμε και να νικήσουμε τον άλλον και αν ξεκινήσει θα περάσει και στην άλλη πλευρά. Οι συγκρούσεις προσωπικότητας ξεκινούν από γνήσιες συγκρούσεις, μετατρέπονται όμως σε συναισθηματικές συγκρούσεις, λόγω θυμού και επιμονής, λόγω

θέσης και ρόλων, λόγω του συστήματος, λόγω του τρόπου υποστήριξης των θέσεων και των απόψεων.

Άλλες διακρίσεις των συγκρούσεων είναι οι **διομαδικές** συγκρούσεις και οι **ενδοομαδικές** συγκρούσεις. (Παρασκευόπουλος, 2008, Αθανασούλα- Ρέππα, 1999).

Στις διομαδικές συγκρούσεις αντιτίθενται ομάδες, όπως ειδικότητες (δάσκαλοι, γυμναστές, καθηγητές αγγλικών, εικαστικών, μουσικής ή τα διάφορα τμήματα του σχολείου (πρωινό, ολοήμερο, τμήμα ένταξης). Μία σημαντική αιτία που προκαλεί διομαδικές συγκρούσεις είναι η μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων ή μεταξύ των ομάδων σε έναν οργανισμό. Επίσης, πολύ σημαντική αιτία σύγκρουσης είναι η οργανωτική δομή. Όταν δεν είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι των εργαζομένων, οι ευθύνες και οι στόχοι των διαφόρων μερών, είναι εύκολο να υπάρξουν έριδες, αίσθηση αδικίας, αθέμιτος ανταγωνισμός που θα οδηγήσουν σε σύγκρουση.

Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή ενός ατόμου με τα μέλη μιας ομάδας. Συχνά οι άνθρωποι που επιδρούν σε μία ομάδα που συνεργάζεται σε ένα οργανισμό, καθώς διαφέρουν σε διαπροσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο, αναπτύσσουν αισθήματα αντιπαλότητας, δυσφορίας, πίεσης, αντιπάθειας και εχθρότητας. Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης αλλά και όσο πιο πειστικός είναι ο τρόπος αλληλεπίδρασης, εάν συνδυαστεί και με την περιορισμένη επικοινωνία και το κακό κλίμα, τότε τόσο πιο ισχυρή θα είναι η σύγκρουση που θα προκύψει. Όταν σε μία ομάδα που συνεργάζεται σε μία υπηρεσία, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση, όχι όμως σαφής και συγκεκριμένη ενημέρωση, πληροφόρηση και οργάνωση της συνεργασίας τότε θα υπάρξει και διαφορετική απόδοση. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα να υπάρξει σύγκρουση.

Μπορούμε να χωρίσουμε τις συγκρούσεις και σε μία άλλη κατηγορία: σε **άμεσες** και **έμμεσες** (Σαϊτης, 2014).

Στις άμεσες συγκρούσεις είναι ξεκάθαρες και εμφανείς οι τεταμένες σχέσεις μεταξύ των ομάδων ή μεταξύ των ατόμων ενώ στις έμμεσες υποβόσκει μία περίεργη στάση ανάμεσα στα μέλη των ομάδων ή ανάμεσα σε δύο άτομα, χωρίς όμως να είναι ξεκάθαρες και προφανείς οι αιτίες αυτής της στάσης.

**Τακτικές συγκρούσεων** σε έναν οργανισμό. (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Τα δύο αντιμαχόμενα μέρη σαφώς και θέλουν να κερδίσουν. Θέλουν να πραγματοποιηθεί αυτό που επιθυμούν. Έχουν ως στόχο να επικρατήσει το δικό τους όραμα

και η άλλη πλευρά να δεχτεί αυτό που οι ίδιοι πρεσβεύουν. Είναι η στρατηγική εγώ θα κερδίσω κι εσύ θα χάσεις.

Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει κάποιος μία τέτοια σύγκρουση θα πρέπει να κατανοήσει πώς λειτουργεί η τακτική αυτή. Για τις αντιμαχόμενες πλευρές η επιβίωσή τους είναι αποκλειστική. Πιστεύουν πως αν δεχτούν να υποχωρήσουν θα αποτύχουν και θα δώσουν την επιτυχία στην αντιμαχόμενη πλευρά. Θεωρούν πως αν προσπαθήσουν δυναμικά ή αν χρησιμοποιήσουν ένα τρίτο άτομο με ιδιαίτερη ισχύ ή εάν βοηθήσει η τύχη θα μπορέσουν να υπερισχύσουν της άλλης ομάδας..

Με τον τρόπο αυτό μεγαλώνει η εχθρότητα, βαθαίνει η σύγκρουση, οι απόψεις παραποιούνται, καλλιεργούνται στερεοτυπικές απόψεις, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ελπίδα στην αναζήτηση μιας αποδέκτης λύσης και από τις δύο πλευρές και να εγκαταλείπεται η προσπάθεια. Η σύγκρουση διαστρεβλώνεται και αυτό επηρεάζει αρνητικά την κρίση και την πιθανότητα εξεύρεσης λύσης. Ακόμη και η γνώση επηρεάζεται, γιατί ο στόχος είναι μόνο η νίκη αλλά και η ήττα του αντιπάλου. Δύσκολα διαφαίνονται υπάρχουσες λύσεις και η αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων μειώνεται.

Σε περίπτωση που δεν επιλυθεί ομαλά η σύγκρουση αλλά μία ομάδα κερδίσει και μία χάσει, η εχθρότητα μεταξύ τους μεγαλώνει και οδηγεί σε νέα συγκρουσιακά επεισόδια. Θα συνεχίσει να υπάρχει ανησυχία, αίσθημα δυσαρέσκειας αλλά και εχθρότητα και συνεχώς θα απομακρύνονται από τη δυνατότητα να περιοριστεί η σύγκρουση. Όταν η λύση είναι του τύπου εάν εγώ κερδίσω εσύ θα χάσεις, δημιουργούνται αρνητικές συμπεριφορές που δρουν μακροπρόθεσμα και κλυδωνίζουν την οργάνωση, την πρόοδο, την εξέλιξη και την πραγματοποίηση του έργου του οργανισμού. Καθίσταται αναγκαίο να βρεθούν νέοι τρόποι διαχείρισης και επίλυσης της σύγκρουσης μετά από μελέτη και επιλογή των πιο αποτελεσματικών από αυτές.

Υπάρχει βέβαια και η στρατηγική που κερδίζουν και οι δύο πλευρές. Μία σύγκρουση στην οποία και τα δύο αντιμαχόμενα μέρη κερδίζουν- όχι όμως το ίδιο- είναι προτιμότερη και παραγωγικότερη. Βασική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αυτός ο τρόπος επίλυσης των διαφορών είναι τα δύο συγκρουόμενα μέρη να επιθυμούν και να δείχνουν έμπρακτα την επιθυμία τους να προσεγγίσουν το ένα το άλλο. Πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και να καταθέσουν ενέργεια. Σε αυτό τον τρόπο τα δύο μέρη θα συνεργαστούν για να επιλύσουν το πρόβλημα. Ένα πρόβλημα για να επιλυθεί θα πρέπει να καθοριστεί και στη συνέχεια να

καλλιεργήσουν σωστή επικοινωνία και αποτελεσματική συνεργασία. Για τα θεμέλια της επίλυσης του προβλήματος απαιτείται ειλικρίνεια, σεβασμός, εμπιστοσύνη και ανοιχτή προσέγγιση.

Όταν διαπιστωθεί πως τα αντιμαχόμενα μέρη δε διαθέτουν ανεπτυγμένες δεξιότητες κατανόησης και συνεργασίας μπορούν να βοηθηθούν από ένα μεσολαβητή. Σε περίπτωση που υπάρχει κλιμάκωση της διαπραγμάτευσης στη μεσολάβηση, ο τρίτος εμπλεκόμενος διαδραματίζει ένα διαφορετικό ρόλο από τον αντίστοιχο του διαμεσολαβητή σε μία συνεργατική διαδικασία. Μπορεί να κάνει κρίσεις και να επιβάλει αποφάσεις στα μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση.

Επιδίωξη της διαπραγμάτευσης είναι η ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης σχέσης ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη και η εξασφάλιση ενός μηχανισμού αντιμετώπισης προβλημάτων στο μέλλον (Owens & Valesky, 2014).

Σε αυτή τη μορφή της διαπραγμάτευσης κανείς δεν κερδίζει αλλά και κανένας δεν χάνει. Σίγουρα ένα μέρος μπορεί να είναι περισσότερο ικανοποιημένο και το άλλο λιγότερο ικανοποιημένο. Όμως η σύγκρουση κατευνάζεται, τα συναισθήματά ηρεμούν, οι δυνατότητες συνεργασίας και πραγματοποίησης των κοινών στόχων επανέρχονται και κερδισμένοι είναι ο οργανισμός και το έργο του. Κερδισμένα όμως είναι και τα αντιμαχόμενα μέρη που δεν καταναλώνουν χρόνο και ενέργεια σε αντιπαλότητες αλλά στην παραγωγή του έργου τους, στην πρόοδο και την καταξίωση τους.

Οι Everard & Morris (1999:123) δίνουν μία **σειρά συνδυασμών και στάσεων** απέναντι στις συγκρούσεις. Οι συνδυασμοί σχετίζονται με το είδος της σύγκρουσης. Αν μπορεί να αποφευχθεί ή αν δεν μπορεί να αποφευχθεί με την πιθανότητα πραγματοποίησης ή μη πραγματοποίησης της συμφωνίας, και με τις στάσεις που χαρακτηρίζουν τους συνδυασμούς αυτούς. Στην περίπτωση που μία αντιπαράθεση μπορεί να αποφευχθεί υπάρχουν δύο περιπτώσεις ως προς την επίτευξη συμφωνίας: η μία περίπτωση είναι η συμφωνία να πραγματοποιηθεί και η άλλη περίπτωση είναι η συμφωνία να μην επιτευχθεί.

Στην πρώτη περίπτωση ξεκινώντας από το υψηλό προσωπικό διακύβευμα και προχωρώντας προς το χαμηλό, η στάση θα είναι από ψεύτικη αποκατάσταση, αποφυγή, εξομάλυνση, αναβολή, μέχρι απραξία.

Στη δεύτερη περίπτωση, όταν δηλαδή η συμφωνία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί "θα υπάρχουν συχνά προβλήματα επικοινωνίας και μπερδέματα που θα προκαλούν εκνευρισμό ένταση και άγχος σε όλες τις πλευρές". Everard & Morris (1999:122)

Στις περιπτώσεις που η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη διακρίνονται δύο περιπτώσεις συμφωνίας. Η δυνατή να επιτευχθεί και η ανέφικτη. Στην περίπτωση της εφικτής ξεκινώντας από το υψηλό προς το χαμηλό διακύβευμα, οι στάσεις θα είναι στο υψηλό διακύβευμα: επίλυση προβλημάτων, στο μεσαίο διακύβευμα: συμβιβασμός, στο χαμηλό διακύβευμα: μία σχέση πάρε- δώσε" Everard & Morris (1999:122). Σε αυτή την περίπτωση αν το διακύβευμα είναι χαμηλού ή μέσου μεγέθους, τα αντιμαχόμενα μέρη συχνά αδιαφορούν και δεν επιζητούν να σπαταλήσουν χρόνο και ενέργεια για να την επιλύσουν, αυτό μειώνει την αποδοτικότητα τους και υπάρχει μία υφέρπουσα αίσθηση σύγκρουσης που συχνά οδηγεί και σε μία σειρά άλλων συγκρούσεων.

Στην περίπτωση της αναπόφευκτης σύγκρουσης που όμως είναι ανέφικτο να επέλθει συμφωνία στο ψηλότερο διακύβευμα έχει παρατηρηθεί "αγώνας ισχύος", στο μεσαίο διακύβευμα "επιδιαιτησία" και στο χαμηλό διακύβευμα "μοίρα, Everard & Morris (1999:122).

#### Σειρά συνδυασμών και στάσεων

Αντιπαράθεση	Αναπόφευκτη	Αποφευκτική	Αποφευκτική	Αναπόφευκτη
Συμφωνία	Ανέφικτη	Ανέφικτη	Εφικτή	Εφικτή
Διακύβευμα Υψηλό	Αγώνας ισχύος	Συχνά προβλήματα επικοινωνίας και μπερδέματα που προκαλούν εκνευρισμό, ένταση και άγχος σε όλες τις πλευρές.	Απατηλός παράδεισος	Επίλυση προβλημάτων
Διακύβευμα μεσαίο	Επιδιαιτησία		Αποφυγή Εξομάλυνση	Συμβιβασμός
Διακύβευμα χαμηλό	«Μοίρα»		Αναβολή Αδράνεια	Πάρε-Δώσε

Everard & Morris (1999:123)

Στην τελευταία περίπτωση συχνά επιζητείται ένας μεσολαβητής που κάλλιστα μπορεί να είναι ο προϊστάμενος. Συνήθως ζητείται μεσολαβητής σε μεσαίου διακυβεύματος σύγκρουση γιατί σε υψηλού διακυβεύματος η ήττα θα είναι πιο μεγάλη και πιο ηχηρή.

Συχνά όταν ακούμε για διακύβευμα το μυαλό μας πηγαίνει σε κάποιο στόχο που έχει πολύ μεγάλη σημασία να πραγματοποιηθεί ή στη μεγάλη οικονομική αξία. Συχνά έχει να κάνει περισσότερο με το πείσμα των αντιμαχόμενων μερών και το θέμα της νίκης.

#### **1.4 ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**Οι ανθρώπινες ανάγκες** δημιουργούν αιτίες συγκρούσεων. Οι ανικανοποίητες και οι ασυμβίβαστες ανάγκες ωθούν στη σύγκρουση, όπως η ανάγκη για επιβίωση, η ανάγκη επίσης για την απόκτηση ταυτότητας, την αναγνώριση της αξίας, την αυτονομία καθώς και η ανάγκη να ανήκει κανείς σε μία ομάδα. Για να ενεργοποιήσουν τα άτομα τις ανάγκες τους, εκτός από τις βασικές, πρέπει να αφορούν στα σημαντικά ενδιαφέροντα τους (Παρασκευόπουλος: 2008).

Βασικές αιτίες σύγκρουσης είναι οι διαφορετικές προσωπικότητες που απαρτίζουν τις ομάδες των εκπαιδευτικών οργανισμών και οι ατομικές διαφορές, η απουσία επικοινωνίας ή η κακή επικοινωνία, οι οργανωτικές αδυναμίες, οι συγκρουόμενες αξίες ή στόχοι, οι ανεπαρκείς ή περιορισμένοι πόροι ή διαφορετική αντιμετώπιση της εξουσίας, η έλλειψη συνεργασίας, η διαφορετική αντίληψη των ευθυνών, η διαφορετική αντιμετώπιση των υποχρεώσεων, η μη συμμόρφωση στους κανόνες, το εξωτερικό περιβάλλον.

**Διαφορετικές προσωπικότητες και ατομικές διαφορές.** Η σύμπραξη, η συνεργασία, η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση διαφορετικών προσωπικοτήτων για το συντονισμό, την επιδίωξη και την επίτευξη κοινών στόχων είναι μία δύσκολη συνθήκη και απαιτεί διάθεση, κοινή προσπάθεια, αμοιβαίες υποχωρήσεις και σύζευξη κάτω από τον κοινό στόχο με καλή προαίρεση και πολλαπλή ενέργεια. Συχνά, κάποιες από αυτές τις συνθήκες δεν πληρούνται, καθώς δεν είναι εύκολο να υπάρχουν και να λειτουργούν συγχρόνως όλες, λόγω των διαφορετικών προσωπικοτήτων και της δυσκολίας συντονισμού τους ή των διαφορετικών αξιακών συστημάτων, με αποτέλεσμα να προκαλούνται μικρότερες ή μεγαλύτερες συγκρούσεις.

**Η κακή επικοινωνία** οφείλεται σε παρανοήσεις, σε σημασιολογικές διαφορές, στον διαφορετικό τρόπο έκφρασης, στις δύσκολες εξωτερικές συνθήκες, στη λανθασμένη μετάδοση σημάτων, στα διαστρεβλωμένα μηνύματα, στις περιορισμένες πληροφορίες, στον



λάθος χώρο και χρόνο επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία αναφέρεται σαν ένας από τους σημαντικότερους λόγους συγκρούσεων στις σχολικές κοινότητες και μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

**Η οργανωτική δομή** και οι αδυναμίες της είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας συνεχών προστριβών. Αδυναμία στην οργανωτική δομή αποτελεί η ασάφεια στον καθορισμό των ρόλων, των συστημάτων ανταμοιβής, των σχέσεων εξουσίας, των στόχων αλλά και των καθηκόντων και η έλλειψη συντονισμού των εργασιών και των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού.

**Συγκρουόμενοι στόχοι.** Συχνά συμβαίνει οι επιθυμίες, οι επιδιώξεις, οι στόχοι του εκπαιδευτικού προσωπικού να δίνουν την εντύπωση ή κάποιες φορές και να βρίσκονται σε πραγματική αντίθεση. Το πρόγραμμα του σχολείου, η δυνατότητα κινητικότητας, οι ποικίλες δραστηριότητες που καλείται να πραγματοποιήσει το σχολείο δημιουργεί συνθήκες ικανοποίησης κάποιων στόχων οι οποίοι εμποδίζουν ή αντιτίθενται στην ικανοποίηση κάποιων άλλων στόχων. Αυτή η αδυναμία ικανοποίησης των στόχων ή των επιδιώξεών μιας πλευράς για να καταστήσει δυνατή την ικανοποίηση των στόχων μιας άλλης πλευράς - για να κερδίσω εγώ θα πρέπει να χάσεις εσύ - είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι και είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος συνεχών προστριβών, δημιουργίας συστήματος αδικίας και μεροληψίας που οδηγούν σε συγκρούσεις φανερές ή λανθάνουσες.

**Οι περιορισμένοι πόροι.** Συχνά, επίσης, αιτία σύγκρουσης αποτελούν οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι για την κάλυψη των εξόδων λειτουργίας των σχολείων, καθώς και η περιορισμένη υλικοτεχνική υποδομή, όπως και η καθυστέρηση στην τακτοποίηση επειγουσών προβλημάτων στις κτιριακές εγκαταστάσεις των σχολείων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Ως επακόλουθο της αργοπορημένης ή μηδενικής υποστήριξης των σχολείων από τους οργανισμούς, που είναι υπόχρεοι, έρχεται μία σειρά έντονων προστριβών και συγκρούσεων, κυρίως μεταξύ του διευθυντή και των οργανισμών, πολλές φορές όμως και μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων ή και των Οργανισμών με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

**Το περιβάλλον εκτός του σχολείου.** Πολλές φορές η συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων και του διευθυντή με διάφορους κοινωνικούς φορείς είναι δύσκολη λόγω όλων των αιτιών που αναφέρθηκαν παραπάνω. Κυρίως όμως λόγω των περιορισμένων πόρων, των οργανωτικών αδυναμιών αλλά και των συγκρουόμενων στόχων οδηγούνται σε σημαντικές συγκρούσεις.

Ανάμεσα στις αιτίες πρόκλησης προστριβών μπορούμε να τοποθετήσουμε και τα **είδη της συμπεριφοράς** (Μπουραντάς, 2013) των συναδέλφων μεταξύ τους που άθελα ή ηθελημένα οδηγούν σε συγκρούσεις.

Η **παθητική συμπεριφορά**. Όταν ένας συνάδελφος δίνει προτεραιότητα στα δικαιώματα του συναδέλφου του, βάζοντας σε δεύτερη μοίρα τα δικά του. Αυτή η συμπεριφορά, ενώ δείχνει ανωτερότητα, δίνει τη δυνατότητα στους άλλους συναδέλφους να μη σέβονται το συνάδελφο ή να μην ακολουθούν τους κανόνες συνεργασίας, ενώ σε αυτόν που συμπεριφέρεται με αυτό τον τρόπο δημιουργούν άσχημη ψυχολογία και αρνητικά συναισθήματα, καθώς ο συνάδελφός που φέρεται με τον τρόπο αυτό αναμένει και οι άλλοι να δώσουν προτεραιότητα στα δικαιώματα του, σε σχέση με τα δικά τους, να πράξουν δηλαδή το ίδιο. Όταν λοιπόν δεν χαίρει αντίστοιχης συμπεριφοράς, συγκεντρώνοντας αρνητικά συναισθήματα, κάποια στιγμή θα οδηγηθεί στην σύγκρουση λανθάνουσα η φανερή.

Η **επιθετική συμπεριφορά** λαμβάνει χώρα όταν κάποιος συνάδελφος διεκδικεί με έντονο τρόπο τα δικαιώματα του και αδιαφορεί ή παραβιάζει τα δικαιώματα των υπόλοιπων συναδέλφων ή θέτει στην άκρη τις προτεραιότητές του συνόλου, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις, προστριβές και ρήξεις.

Σίγουρα αυτό που θα περιόριζε τη δημιουργία δυσάρεστων περιστατικών και άσχημου κλίματος είναι η **θετική συμπεριφορά**, να γνωρίζει δηλαδή κάποιος και να διεκδικεί τα δικαιώματα του χωρίς να καταπατά και να αγνοεί τα δικαιώματα των άλλων. Εξάλλου στο χώρο του σχολείου οι εκπαιδευτικοί δίνουν μαθήματα και με το παράδειγμά τους. Οι μαθητές παρακολουθούν τις πράξεις τους και αυτό δεν πρέπει να το ξεχνούν ποτέ οι εκπαιδευτικοί.

## **1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Εμπόδια στη συνεργασία των μελών των ομάδων, και περιορισμένη αλληλεπίδραση. Αύξηση των δυσκολιών στη διαμόρφωση καλού κλίματος και περαιτέρω επιπτώσεις στην επικοινωνία των ατόμων και των ομάδων, λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης και της κακής διάθεσης των δύο μερών.
- Οι στόχοι μιας τυπικής οργάνωσης, όπως είναι το σχολείο, δεν πραγματοποιούνται.
- Μπορεί να υπάρξουν αντιδράσεις αρνητικές από τους συγκρουόμενους σε οτιδήποτε πρεσβεύει ή προσπαθεί να πραγματοποιήσει η αντίπαλη ομάδα ακόμη και νόμιμων.

- Κακή χρήση των πόρων του οργανωτικού θεσμού. Πτώση του ηθικού των μελών των ομάδων ή κάποιων ατόμων, καθώς πάντοτε βρίσκονται στην πλευρά των χαμένων ή αυτών που δεν εισακούονται ποτέ. Άρα υπάρχουν επιπτώσεις στο θυμικό των ατόμων, στη διάθεση και την αποτελεσματικότητά τους.

### **Κίνδυνοι των συγκρούσεων**

Συχνά τα αντιμαχόμενα μέρη που βρίσκονται σε σύγκρουση την αντιμετωπίζουν με το επιχείρημα: «ή όλα ή τίποτα». Με τη σκέψη αυτή κλιμακώνεται η σύγκρουση. Οι αντιτιθέμενοι αξιοποιούν τον χρόνο και την ενέργειά τους για τις συγκρούσεις. Το κάθε μέρος ψάχνει υποστηρικτές, όχι με σκοπό να λύσουνε το θέμα που έχει προκύψει αλλά για να συγκεντρώσουν τη μεγαλύτερη δύναμη επιρροής και να κερδίσουν. Οι αποφάσεις καθυστερούν, καθώς δεν γίνεται διάλογος, παραχωρητικές ή συνεργατικές πράξεις που θα οδηγήσουν στη δράση. Έτσι, οι στόχοι της οργάνωσης περνούν σε δεύτερη μοίρα. Το κλίμα της σχολικής κοινότητας πλήττεται, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, καθώς η καχυποψία κυβερνά όλες τις σκέψεις για τις ενέργειες που γίνονται, λέγονται πράγματα που προσβάλλουν τα δύο μέρη και που μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα θα στοιχίσουν στην εξέλιξη και την πρόοδο της σχολικής κοινότητας. Άρα, η σύγκρουση μπορεί να καταστρέψει έναν κοινωνικό οργανισμό.

Δεν σημαίνει πως κάθε σύγκρουση μπορεί να είναι μόνο καταστροφική. Η σύγκρουση μπορεί να γίνει και εποικοδομητική. (Παρασκευόπουλος, 2008). Υπάρχουν και **θετικές επιδράσεις** από τις συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με την εξέλιξη της σκέψης των ανθρώπων και την πρόοδο στην πραγματοποίηση των στόχων τους.

- Οι απόψεις της αντίπαλης πλευράς ή και των δύο πλευρών διευκρινίζονται, κατανοούνται και υιοθετούνται.
- Εμφανίζονται οι λανθάνουσες συγκρούσεις ή γίνονται αντιληπτές από την ομάδα, αντιμετωπίζονται και έτσι δεν οδηγούν σε μεγαλύτερες συγκρούσεις και κρίσεις.
- Μπορεί με αυτό τον τρόπο να αναπτυχθούν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις που θα μειώσουν και τις ατομικές διαφορές.
- Οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν τα αντιμαχόμενα μέρη σε μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, καθώς η έκθεση των διαφωνιών, των διαφορετικών απόψεων ή και στόχων βοηθάει στην κατανόηση των θέσεων της αντίπαλης πλευράς.

- Καλλιεργείται ανταγωνισμός ανάμεσα στις ομάδες και κάθε μέρος προσπαθεί να βρει και να προωθήσει καλύτερες δράσεις, άρα παρατηρείται προώθηση σχεδίων και εξέλιξη της δημιουργικότητας.
- Βοηθά τα άτομα να εκφράζονται περισσότερο.
- Προωθούνται περισσότερες και πιο αξιόλογες λύσεις σε μία σειρά προβλημάτων που απασχολούν τη σχολική κοινότητα καθώς μέσα από τις συγκρούσεις πραγματοποιούνται συζητήσεις, βαθύτερη μελέτη των θεμάτων, ουσιαστικότερος διάλογος.
- Αυξάνεται η συμμετοχή στην αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων και ακούγεται η γνώμη περισσότερων ατόμων και αυτών που συχνά βρίσκονταν στην αφάνεια. Δημιουργείται δηλαδή μία νέα δυναμική στη συνεργασία των μελών του οργανισμού.

Βέβαια σε μία ομάδα που εργάζεται σε κοινούς στόχους, μία σύγκρουση μπορεί να είναι καταστροφική. Όταν οι στόχοι της ομάδας υπονομεύονται από αυτή τη σύγκρουση, όταν η σύγκρουση απειλεί ολόκληρη την ομάδα ή τα άτομα που δέχονται συνεχώς επιθέσεις δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν διαφορετικά την κατάσταση και καταφεύγουν σε υπόγειες πράξεις για να επιτύχουν το σκοπό τους. Επίσης, μία σύγκρουση είναι καταστροφική όταν διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα και απορροφά περισσότερο χρόνο και ενέργεια από την ενέργεια για την πραγματοποίηση του σκοπού.

Επειδή στη βιβλιογραφία οι συγκρούσεις θεωρείται πως έχουν και θετικές και αρνητικές συνέπειες, η σύγκρουση από μόνη της δεν είναι ούτε θετική ούτε αρνητική. Οι επιπτώσεις όμως που έχει στα άτομα και στον οργανισμό εξαρτάται και από το πώς θα αντιμετωπιστεί. Μία σύγκρουση που δεν ανιχνεύτηκε έγκαιρα ή δεν αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά έχει αρνητική επίδραση στην ψυχολογία και τη συμπεριφορά των ανθρώπων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού στον οργανισμό.

Η εχθρότητα που δημιουργείται και συχνά οδηγεί σε απομάκρυνση και σε αδιαφορία τους εργαζόμενους έχει επιπτώσεις σε όλο το προσωπικό και στην απόδοση του οργανισμού. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποδέχονται την πρόκληση να επιλυθούν τα προβλήματα και οι συγκρούσεις για να εργάζονται και να συνεργάζονται σε ένα πιο υγιές και ευχάριστο περιβάλλον. Η πρόκληση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μία σύγκρουση φέρνει και θετικά αποτελέσματα, όπως ξεκάθαρες σχέσεις, συνοχή και γνώση της αντιμετώπισης των προβλημάτων και των συγκρούσεων.

Επίσης είναι αποδεκτό πως οι διαφορές στις απόψεις, τις θέσεις, ακόμη και της προσωπικότητας μπορεί να οδηγήσουν σε σκέψεις και αναφορές που δεν θα έφταναν τα άτομα, αν δεν είχαν προηγηθεί διαφωνίες και συγκρούσεις.

## **1.6 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ**

**Η ύπαρξη καλού κλίματος.** Για να οικοδομηθεί καλό κλίμα στον κοινωνικό οργανισμό του σχολείου απαιτείται σωστή και επιτυχημένη επικοινωνία, διάθεση συνεργασίας και παραγκωνισμού των ατομικών διαφορών. Επίσης, χρειάζεται συγκεκριμένο πλαίσιο και όρια τα οποία θα είναι συναποφασισμένα και θα έχουν τη σύμφωνη γνώμη και των δύο πλευρών. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα μέλη, ιδίως όταν δεν συμφωνούν, σε μία κατατεθειμένη πρόταση θα πρέπει να τοποθετούνται, να παίρνουν θέση και να λένε τη γνώμη τους για ένα συγκεκριμένο θέμα. Το καλό κλίμα το επηρεάζουν και οι στόχοι των εργαζομένων αλλά και ο τρόπος άσκησης της εξουσίας από το διευθυντή.

**Το διδακτικό προσωπικό.** Κάθε σχολική μονάδα είναι ένα διαφορετικό περιβάλλον για πολλούς λόγους και εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες, ένας εκ των οποίων είναι το διδακτικό προσωπικό. Η φιλοσοφία, οι απόψεις, οι ιδέες, το αξιακό σύστημα, ο χαρακτήρας, η ιδιοσυγκρασία, οι στόχοι των εκπαιδευτικών σε κάθε σχολείο διαμορφώνουν ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον και ευθύνονται για τη δημιουργία καλού και θετικού κλίματος, μέσα στο οποίο μπορεί να προκύψει αραστή συνεργασία - πάντα με την ύπαρξη διαφορετικών απόψεων και θέσεων αλλά με σωστή διαχείριση τους- ή να προκληθούν μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις.

**Η σχολική ηγεσία.** Ο διευθυντής κάθε σχολείου αποτελεί τον αποτελεσματικότερο ρυθμιστή του σχολικού περιβάλλοντος. Οι συγκρούσεις αποτελούν έναν τομέα για τον οποίο ο διευθυντής καλείται να παίξει το δικό του σημαντικό ρόλο. Ο χαρακτήρας του, οι γνώσεις του, η εμπειρία του, η φιλοσοφία του, η ικανότητα του να διαχειρίζεται την ομάδα των διδασκόντων αλλά και η δυνατότητα ευελιξίας μαζί με την κατανόηση των όσων συμβαίνουν στο σχολείο μπορεί να βοηθήσει στον περιορισμό, στην αναχαίτιση ή την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Η ικανότητα αντιμετώπισης των υφισταμένων του με βάση την επαγγελματική τους συμπεριφορά, τα καθήκοντά τους και την αποτελεσματική πραγματοποίηση της εργασίας τους, χωρίς να εμπλέκονται προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες είναι καθοριστική για τον περιορισμό και τη διευθέτηση των συγκρούσεων.

## 1.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Παρά τις όποιες θετικές επιδράσεις μπορεί να έχουν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον, δημιουργούν ένα αρνητικό πλαίσιο στη συνεργατική διαδικασία, είτε όταν υπάρχουν αφανώς είτε όταν διαιωνίζονται ενώ είναι φανερές.

Οι συγκρούσεις είναι μία πραγματικότητα σε όλες τις κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες και στους οργανισμούς (Everard & Morris, 1999). Το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικό οργανισμό στον οποίο συχνά υφέρπει μία αρνητική και απροσδιόριστη στάση. Αυτή έχει να κάνει με μία δυσαρέσκεια για το πώς λειτουργούν διάφοροι τομείς και εν γένει το σχολείο. Συχνά υπάρχουν άτυπες ομάδες σε ένα σχολείο ή ομάδες με διαφορετικές απόψεις οι οποίες απέκτησαν συνοχή και συνεργασία και στις οποίες υπάρχει μία λανθάνουσα αντίδραση και ανταγωνιστικότητα. Ο διευθυντής βιώνει αίσθηση δυσαρέσκειας και υπονόμευσης ή και απουσία συνεργασίας. Πολλές φορές βρίσκεται στη μέση των διάφορων ομάδων και όποια προσπάθεια και αν καταβάλει είναι παρεξηγήσιμη και από τη μία ή την άλλη ομάδα.

Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αναγκαία η αποκατάσταση της, με την προσπάθεια διοργάνωσης εποικοδομητικού διαλόγου και σε βάθος συζήτησης των θεμάτων που δημιουργούν τις προστριβές και τις εντάσεις. Είναι αναγκαίο να αναδειχτούν τα ζητήματα που δυναμιτίζουν την κατάσταση, να μην υποβαθμίζονται, να μην εξωραϊζονται και να μην αποσιωπώνται. Πρέπει να δώσουμε την ευκαιρία σε όλους τους εμπλεκόμενους να εκθέσουν την άποψή τους, αυτή που πραγματικά είναι, χωρίς να φοβούνται και χωρίς να αποθαρρύνονται. Η παράθεση και η καταγραφή όλων των απόψεων μπορεί να βοηθήσει στην εξεύρεση μιας σειράς λύσεων, που βέβαια μπορεί να μην ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό όλα τα μέρη αλλά θα πλησιάζουν πιο πολύ προς τις επιδιώξεις και τους στόχους του προσωπικού.

Αν δεν επιλύονται και υπάρχουν συνεχώς στο σχολικό περιβάλλον δημιουργείται πέρα από εντάσεις, συνεχόμενα δύσκολη επικοινωνία και αρνητικό κλίμα, δηλαδή δυσλειτουργία.

Σε ένα επεισόδιο σύγκρουσης (Παρασκευόπουλος 2008) έχουμε τα εξής στάδια: πρώτα λανθάνουσα σύγκρουση, στη συνέχεια αντιληπτή σύγκρουση, μετά αισθητή σύγκρουση, στη συνέχεια δράση και αργότερα το αποτέλεσμα. Βέβαια, μπορεί να ξεκινήσει και από αντιληπτή σύγκρουση -να μην υπάρχει δηλαδή το πρώτο στάδιο της λανθάνουσας σύγκρουσης.

Οι τρόποι που προτείνονται από τη βιβλιογραφία σχετικά με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων ή τη διευθέτηση τους είναι οι εξής: ( Σαΐτη και Σαΐτης, 2012, Παρασκευόπουλος, 2008, Everard & Morris, 1999, Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

**Η αποφυγή:** αυτός ο τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων συμβαίνει όταν χρειαζόμαστε χρόνο για να συγκεντρώσουμε τα στοιχεία που οδήγησαν στη σύγκρουση ή δίνουμε χρόνο για να εξομαλυνθεί η κατάσταση. Επίσης,

- όταν δεν έχουμε τρόπο ή τη δύναμη να αντιμετωπίσουμε τη σύγκρουση
- όταν η αντιμετώπιση της σύγκρουσης θα δημιουργήσει μεγαλύτερα θέματα παρά η αποφυγή της αντιμετώπισης
- όταν περιμένουμε να επέμβουν κάποιοι άλλοι οι οποίοι έχουν καλύτερο τρόπο να επιλύσουν το πρόβλημα ή
- όταν το θέμα δεν είναι ιδιαίτερα σοβαρό και περιμένουμε να τακτοποιηθεί μόνο του.

Έτσι αναβάλλεται συνεχώς η συζήτηση, ο διάλογος, η ανακάλυψη της προβληματικής του θέματος με αποτέλεσμα ή να οδηγούνται στην απομάκρυνση των αντιμαχόμενων μερών ή απομονώνονται τα αντιμαχόμενα μέρη,

**Η υποχώρηση:** ζητείται από το ένα μέρος να υποχωρήσει εις βάρος των αιτημάτων του για να ικανοποιηθούν τα αιτήματα των υπολοίπων.

**Ο συμβιβασμός:** στην περίπτωση του συμβιβασμού επιλέγεται η μέση λύση. Δεν γίνεται προσπάθεια να βρεθεί μία λύση, δεν αναζητούνται τα αίτια για να επιλυθούν και δεν προάγεται μία δημιουργική λύση. Αναζητούνται γρήγορες λύσεις, όπου καταμερίζονται οι διαφορές ανάμεσα στα άτομα ή τις ομάδες. Διατηρούνται οι οποίες διαφορετικές απόψεις, συνεχίζει να υπάρχει αντιπαλότητα είτε λανθάνουσα είτε φανερή. Ο συμβιβασμός δεν έχει ηττημένους και κερδισμένους, όμως βοηθά στην εκτόνωση των συγκρούσεων στο σχολείο και είναι απαραίτητος, όταν επιλέγεται σαν προσωρινός τρόπος διευθέτησης του προβλήματος για θέματα που δεν έχουν τεράστια βαρύτητα και για ισοδύναμους αντιμαχόμενους που απλά έχουν συγκρουόμενους στόχους.

**Η εξομάλυνση των προστριβών:** σε αυτή την προσέγγιση προηγούνται τα συμφέροντα του οργανισμού και των υπόλοιπων συναδέλφων και μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα τα συμφέροντα όσων βρίσκονται σε σύγκρουση. Σαφώς επιβάλλεται, όταν το ένα από τα δύο μέρη που έχει συγκρουστεί γνωρίζει πως δεν έχει δίκιο ή όταν το θέμα δεν είναι ιδιαίτερα

σοβαρό και κάποιος θέλει να δείξει πως σημαντικότερο από τα συμφέροντα του είναι η συνεργασία, το συμφέρον του οργανισμού, ο σεβασμός των απόψεων των άλλων. Αυτός ο τρόπος οφείλει να εφαρμόζεται για το καλό του οργανισμού και στο όνομα της συνεργασίας. Όμως μπορεί να οδηγήσει μία ομάδα ατόμων στη συνεχή υποχωρητικότητα αλλά και στη χαλάρωση των κανόνων του οργανισμού, όταν κάποιος για χάρη της ομάδας και της συνεργασίας συνεχόμενα βάζουν σε δεύτερη μοίρα τους στόχους και τα συμφέροντά τους.

**Η επίλυση των συγκρούσεων:** σε αυτή την περίπτωση γίνεται μία προσπάθεια, συνεργατική και από τα δύο μέρη να βρεθεί μία λύση ικανοποιητική σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό για όλους. Προϋποθέτει το σεβασμό και την κατανόηση των θέσεων και των στόχων της κάθε πλευράς και απαιτεί διερεύνηση τρόπων επίλυσης των θεμάτων που έχουν ανακύψει. Είναι απαραίτητη σε καταστάσεις ιδιαίτερα σημαντικές που δέχονται ξεκάθαρες λύσεις, όταν το διακύβευμα της απόφασης είναι πάρα πολύ σοβαρό, οπότε είναι ανάγκη να συνεισφέρουν όλοι με τις σκέψεις τους, τις θέσεις τους, τις ιδέες τους. Επιβάλλεται όταν οι συγκρούσεις έχουν διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα και έχουν προκαλέσει μία σειρά άλλων συγκρούσεων έως και κρίσεων και δεν επιδέχονται άλλη καθυστέρηση. Απαιτείται, βέβαια, πολύς χρόνος και ενέργεια για να ακολουθηθεί αυτός ο τρόπος αλλά είναι απαραίτητο να λύνονται οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα αυτές που έχουν ταλαιπωρήσει για καιρό τον οργανισμό, γιατί ένας οργανισμός, όπως στο σχολείο, απαιτεί υψηλό αίσθημα ευθύνης από όλους τους εμπλεκόμενους.

**Η διαμεσολάβηση:** εδώ είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα τρίτο πρόσωπο το οποίο θα προσπαθήσει να επιλύσει τις διαφορές. Θα πρέπει να επιδιώξει να ξεκινήσει ξανά η επικοινωνία, αν αυτή έχει διακοπεί ή να τεθεί σε νέα βάση, να τακτοποιηθούν οι παρεξηγήσεις, να αρθούν οι παρανοήσεις και να ξεκινήσει ένας εποικοδομητικός διάλογος. Το άτομο που θα αναλάβει τη διευθέτηση θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό, να διατηρεί καλές σχέσεις και να μπορεί να επικοινωνήσει σωστά και με τις δύο πλευρές. Οφείλει να κατανοήσει τους λόγους που οδήγησαν στη σύγκρουση, τις ανάγκες των δύο πλευρών, το πρόβλημα στην ολότητά του. Πρέπει επίσης να έχει ικανότητες ηγέτη, δηλαδή, να ξέρει να επιλέξει κάποια τεχνική για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Να γνωρίζει στρατηγικές επίλυσης των προβλημάτων αλλά και τρόπους συναίνεσης και σύγκλισης αντιμαχόμενων μερών.

**Η αντίδραση-μάχη:** αυτή η τεχνική είναι δυσάρεστη ιδίως σε έναν οργανισμό και ακολουθείται κάτω από ορισμένες συνθήκες, όπως όταν είναι ξεκάθαρο το δίκαιο αλλά η αντίθετη πλευρά δεν επιθυμεί να υποχωρήσει ή να αποδεχτεί το λάθος της ή να επιλύσει το



πρόβλημα. Επίσης, όταν πρέπει να ληφθούν άμεσα δραστικά μέτρα γιατί τίθεται σε κίνδυνο το έργο του οργανισμού. Όταν πρέπει να αντιμετωπιστεί γρήγορα και αποτελεσματικά ένα πρόβλημα. Σε αυτή την περίπτωση γίνεται χρήση της δύναμης του εκάστοτε ατόμου είτε των ικανοτήτων του είτε της θέσης της ιεραρχικής που κατέχει είτε ακόμη και της συναισθηματικής. Σε αυτή την περίπτωση ισχύει το δίκαιο του ικανότερου και ισχυρότερου. Συνήθως αυτή η τεχνική αντί να επιλύσει τα προβλήματα των συγκρούσεων δημιουργεί περισσότερες συγκρούσεις είτε φανερές είτε λανθάνουσες.

**Η χρήση εξουσίας:** ο διευθυντής που κατέχει την ιεραρχική εξουσία, δίνει εντολή στους υφιστάμενους να μη συγκρούονται και να επιλύσουν τις διαφορές τους σύντομα και χωρίς να δημιουργούν προβλήματα στον οργανισμό. Σε περίπτωση που οι συγκρούσεις συνεχίζονται, γίνεται πιο πειστικός και κάνει χρήση όλων των μέτρων που διαθέτει, όπως τα έννομα μέσα.

**Ομαδική επίλυση σύγκρουσης:** όταν το θέμα αφορά άτυπες ομάδες που δημιουργούνται στο σχολικό περιβάλλον, τότε ο καλύτερος τρόπος επίλυσης είναι ο ομαδικός. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ο σεβασμός της ισότητας όλων των μελών και τα άτομα να επικεντρωθούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των αιτιών τους και όχι σε προσωπικές επιθέσεις και ατομικές διαφορές. Σαφώς οι απόψεις όλων γίνονται σεβαστές και γίνεται ένας εποικοδομητικός και ουσιαστικός διάλογος που θα οδηγήσει στη λύση των προβλημάτων και στην αγαστή συνεργασία των μελών της ομάδας.

**Η οργάνωση:** το σημαντικότερο στον τρόπο αυτό αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι να υπάρξει συντονισμός των αντιμαχόμενων πλευρών, ώστε να εξευρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Σε αυτή την περίπτωση αναζητείται και αναλύεται το πρόβλημα που οδήγησε στη σύγκρουση, το θέμα του, η δυναμική του, η αιτιολογία του, οι συνθήκες που προκάλεσαν την προστριβή. Οι λόγοι και η ερμηνεία τους θα οδηγήσουν στον τρόπο της καλύτερης αντιμετώπισης του. Σε αυτό τον τρόπο αντιμετώπισης προβάλλεται η κακή οργάνωση και η ευθύνη της για τη δημιουργία προστριβών, όπως οι κανόνες εργασίας-συνεργασίας, ο καθορισμός των υποχρεώσεων από την ιεραρχία ή τον Σύλλογο Διδασκόντων.

**Η συνεργασία:** σε αυτόν τον τρόπο οι δύο πλευρές επιθυμούν να επιλύσουν τη σύγκρουση. Συνδιαλέγονται για τους λόγους που οδήγησαν σε αυτήν, προσπαθούν να αμβλύνουν τις εντάσεις, να μειώσουν ή και να εξαφανίσουν τις διαφορές, να βρουν μία λύση

πού θα εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές και θα τους δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Αυτός ο τρόπος προσφέρει και στις δύο πλευρές οφέλη.

Η διαχείριση των συγκρούσεων (Everard & Morris, 1999) είναι ιδιαίτερα λεπτός και απαιτεί να ακολουθούμε μία σειρά κινήσεων και να τηρούμε κάποιες σημαντικές αρχές:

- αποφεύγουμε να μιλούμε για την αντιμαχόμενη πλευρά, όταν δεν είναι παρούσα, με άλλους συναδέλφους, για να έχουμε ομάδα επιρροής. Είναι προτιμότερο να μιλήσουμε απευθείας με το αντιμαχόμενο μέρος
- δεν διακόπτουμε τελειώς την επικοινωνία μας με το άτομο ή με την ομάδα ατόμων που έχουμε συγκρουστεί φανερά ή που υπάρχει ένταση και προστριβές στη συνεργασία μας
- δεν αφήνουμε τη διένεξη στην τύχη της, με την κρυφή ελπίδα πως τα πράγματα θα πάρουν το δρόμο τους και θα λυθούν από μόνα τους
- δίνουμε μεγάλη βαρύτητα στο σεβασμό και στην κατανόηση όλων των εμπλεκόμενων μερών, γιατί μία σύγκρουση αποδεικνύει πως κάποιιοι συνεργάτες μας έστω και λαθεμένα αισθάνονται αδικημένοι, απειλούμενοι, παραγκωνισμένοι, απροστάτευτοι.

Ο Παρασκευόπουλος (2008) προτείνει επτά βήματα για την επίλυση μιας σύγκρουσης: **αποδέσμευση, ξεμπέρδεμα, διευκρίνιση, περιορισμός, δέσμευση, προσαρμογή, εφαρμογή.**

- Στο πρώτο βήμα η διεύθυνση και το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό είναι καλό να αποδεσμευτεί από την άμεση σύγκρουση των εμπλεκόμενων, γιατί η συμμετοχή όλων σε αντιπαραθέσεις αποτρέπει τις αναλύσεις και συζητήσεις. Με την αποδέσμευση τα συγκρουόμενα μέρη αποκτούν ξανά τις διανοητικές δυνάμεις τους, καθώς μειώνεται η ένταση των συναισθημάτων τους.
- Στο δεύτερο βήμα ο καθένας προσδιορίζει, επεξηγεί και συζητά το λόγο της ενόχλησης του. Μία σειρά λοιπόν παράπονων και παρεξηγήσεων μέσα από έναν ειλικρινή διάλογο παρουσιάζονται ως προβλήματα που έχουν καθοριστεί όμως με σαφήνεια.
- Στο τρίτο βήμα διευκρινίζονται από τη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς οι στόχοι και οι προτεραιότητες του σχολείου. Οφείλουν να υπερβούν τους προσωπικούς τους στόχους και να επικεντρωθούν στους στόχους και τους σκοπούς της σχολικής κοινότητας.

- Στο τέταρτο βήμα, πρέπει να υπάρξει περιορισμός σε ρεαλιστικούς στόχους και προσδοκίες. Οφείλουν να εξεταστούν ξανά η κουλτούρα και ο προσανατολισμός του σχολείου. Όλοι οι προγραμματισμένοι στόχοι πρέπει να εξεταστούν ως προς τη ρεαλιστικότητά τους μέσα από έναν παραγωγικό διάλογο. Σίγουρα θα γίνουν υποχωρήσεις και συμβιβασμοί και επιλογή εναλλακτικών στόχων για τη θεραπεία των συγκρούσεων.
- Στο πέμπτο βήμα, εφόσον όλοι οι στόχοι και ο προσανατολισμός σε ρεαλιστικές οδούς έχουν γίνει αποδεκτοί, οφείλουν να διεξάγουν έναν γόνιμο διάλογο σε σχέση με τα ζητήματα που προκάλεσαν τις συγκρούσεις. Σαφώς, θα υπάρχει ημερήσια διάταξη για κάθε συζήτηση και ένας μεσολαβητής, που βασικό ρόλο θα έχει να προωθεί τη συζήτηση στα θέματα που έχουν ήδη συναποφασιστεί. Είναι σημαντικό για να εξασφαλιστεί ένα κλίμα συνεργασίας για τον παρόν και το μέλλον, και ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων να εκτιμήσει και να σεβαστεί τη γνώμη του κάθε μέλους.
- Στο έκτο βήμα της προσαρμογής, καλείται η διεύθυνση και οι άλλοι εκπαιδευτικοί να προσαρμοστούν ο ένας τις ανάγκες του άλλου. Προϋπόθεση μιας τέτοιας συναίνεσης είναι η αναγνώριση των νόμιμων αξιών, σκοπών και στόχων, η αλληλοκατανόηση, ο σεβασμός των διαφορετικών θέσεων του καθενός, η διαφορετικότητα και η ενσυναίσθηση. Σε αυτές τις βάσεις θα στηριχθεί ένα πλαίσιο επίλυσης της σύγκρουσης.
- Το τελευταίο βήμα είναι η εφαρμογή της συμφωνίας που απαιτεί μία σειρά από καινούργιες ρυθμίσεις, άλλες πρωτεύουσες και άλλες δευτερεύουσες. Η συμφωνία είναι ξεχωριστή για κάθε σχολική κοινότητα, εφόσον αποτελείται από διαφορετικά πρόσωπα που συναποφασίζουν.

Για να υπάρχει αρμονική συνεργασία στις σχολικές μονάδες θα έπρεπε να πληρούνται τρεις βασικές προϋποθέσεις: ψηλός βαθμός ωριμότητας των μελών σχολικής κοινότητας, καλά δομημένη και σταθερή σειρά καθηκόντων, ένα εργασιακό περιβάλλον σταθερό (Κανελλόπουλος, 1995: 453).

Επειδή όμως αυτές οι προϋποθέσεις αποτελούν μια ιδανική συνθήκη, είναι φανερό ότι οι συγκρούσεις είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να λύνονται με όσο το δυνατό περισσότερα οφέλη για όλες τις πλευρές, με καλή διάθεση, αποδοχή, σεβασμό στις απόψεις των συνεργατών, με ειλικρινή διάλογο ώστε να επιτευχθούν τα

καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην προσπάθεια πραγματοποίησης των στόχων όλων των εμπλεκομένων.

## **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: « Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ »**

### **2.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ**

Ηγεσία ορίζεται ως η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων μιας ομάδας, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων, δεδομένου ότι ο επηρεασμός των μελών της ομάδας δεν γίνεται τυχαία. Η ηγεσία προϋποθέτει κάποιο άτομο ηγέτη το οποίο να ηγείται αποτελεσματικά (Σαΐτης 2014:116).

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο - ηγέτη με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο. (Μπρίνια 2008:166)

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι άσκησης της ηγεσίας και διαφορετικοί τύποι ηγεσίας.

Οι τύποι του ηγέτη είναι οι εξής:

- Ο **καταπιεστικός** ηγέτης, που στηριζόμενος στη δύναμη της θέσης του, απαιτεί από τους συνεργάτες του απόλυτη υπακοή.
- Ο **οραματιστής** ηγέτης που διακρίνεται για την ενσυναίσθηση και την αυτοπεποίθηση και παρακινεί τους συνεργάτες του για ένα κοινό όραμα.
- Ο **ανθρωπιστικός** ηγέτης που διαθέτει την ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης και δημιουργεί στα μέλη της ομάδας του συναισθηματικό δέσιμο.
- Ο **δημοκρατικός** ηγέτης που χαρακτηρίζεται από την εξαιρετική συνεργασία και την αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει πάντα τη γνώμη όλων των μελών της ομάδας.
- Ο **καθοδηγητικός** ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ευσυνειδησία του, τις συναισθηματικές ικανότητες του και τη λήψη πρωτοβουλιών. Έχει κριτήρια απόδοσης και επιτυχίας του οράματός του.
- Ο **συμβουλευτικός** ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση και φροντίζει για τη συνεχή εξέλιξη των συνεργατών του. (Σαΐτης, 2014).

## **2.2 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Η εξουσία, η δύναμη, η επιρροή, η νομική δύναμη, η δύναμη της πληροφορίας, η διαχείριση της τιμωρίας και της ανταμοιβής καθορίζουν τη δύναμη της επιρροής του ηγέτη. Πολλά μπορεί να είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, όπως η πίστη του σε αξίες και σε όραμα, το θάρρος του, η δικαιοσύνη, η αυτοπειθαρχία, η αυτοεκτίμηση και ο ακέραιος χαρακτήρας του.

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας μπορεί να είναι και ηγέτης, όμως η έννοια του διευθυντή και η έννοια του ηγέτη δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Ένας διευθυντής πρέπει, εκτός από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που αναφέρθηκαν παραπάνω, να έχει και μία σειρά άλλων δεξιοτήτων όπως ικανότητα επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων, αντιμετώπισης κρίσεων σε συνθήκες πίεσης, αναγνώριση προβλημάτων που υπάρχουν στον οργανισμό και οπωσδήποτε συναισθηματική νοημοσύνη.

Ένας διευθυντής ενός σχολείου για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός πρέπει να προγραμματίζει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να επιτυγχάνει τους στόχους του (Μπρινια:2008).

«Λέγοντας διεύθυνση και κατ' επέκταση σχολική διεύθυνση εννοούμε την παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό για την πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού. Το έργο της διεύθυνσης συνίσταται στον κατάλληλο χειρισμό των μελών μιας οργάνωσης, στην καθοδήγηση τους για τη συνεργασία μεταξύ τους και στην παρότρυνση του για την μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους. Μπορούμε να εντάξουμε τις εξής διοικητικές δραστηριότητες: την εκχώρηση εξουσίας, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, την επικοινωνία, το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας και τη διαχείριση των συγκρούσεων» (Σαΐτης:2014:40).

## **2.3 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Τη διοίκηση της σχολικής μονάδας της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης την ασκούν τα εξής όργανα: ο διευθυντής ο υποδιευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων.

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του νν. 1566/ 1985 Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός - παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό. Πιο συγκεκριμένα:

1. Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους, για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.

2. Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

3. Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

4. Διευθύνει τους εκπαιδευτικούς και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς.

Ο **ρόλος** του διευθυντή του σχολείου είναι ένα σύνολο καθηκόντων και δικαιωμάτων τα οποία προκύπτουν από τη θέση που κατέχει το άτομο μέσα σε μία κοινωνική οργάνωση. Στη σχετική βιβλιογραφία ο όρος ρόλος χρησιμοποιείται με διαφορετικές έννοιες. Έτσι για μερικούς συγγραφείς ορίζεται ως «ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με μία θέση ή λειτουργία στην κοινωνία γενικότερα, σε έναν οργανισμό ή σε μία ομάδα» και ως «η χαρακτηριστική συμπεριφορά που εκδηλώνεται σε ένα άτομο το οποίο βρίσκεται μέσα σε μία ομάδα» ενώ για άλλους εκλαμβάνεται «ως το πλέγμα των κανόνων και των προσδοκιών συμπεριφοράς που αναφέρονται για εκπλήρωση στον κάτοχο μιας συγκεκριμένης θέσης σε μία κοινωνική ομάδα ή σε μία κοινωνία ευρύτερα» και ως «ένα σύνολο αναμενόμενων δραστηριοτήτων ή συμπεριφοράς που απορρέουν από ένα επάγγελμα» (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012: 116)

Σύμφωνα με τις πολιτικές αποφάσεις και τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου νόμος 1566/ 1985 και 3467/ 2006 κατανοούμε ότι οι διευθυντές και προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων που ανήκουν στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης δεν μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες για να καθοδηγούν τους υφιστάμενους τους άμεσα ούτε να έχουν την αντίστοιχη ευθύνη για τη σχολική μονάδα. Η ηγεσία στην ελληνική σχολική εκπαίδευση δεν είναι δυναμική, γιατί οι κανόνες λειτουργίας του και οι στόχοι του σχολείου καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση. (Παρασκευόπουλος, 2008).

Ο διευθυντής στο ελληνικό σχολείο περιορίζεται μέσα στο πλαίσιο του νόμου δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα. Είναι όργανο εκτελεστικό της σχολικής διοίκησης και όχι

ηγέτης του σχολείου. Επίσης, δεν υπάρχει σύστημα εκπαίδευσης διευθυντικών στελεχών στην ελληνική εκπαίδευση.

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης. Ο ρόλος του όμως είναι κεφαλαιώδης. Βρίσκεται ανάμεσα στα ανώτερα ηγετικά στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών του. Ο διευθυντής ενός σχολείου καθορίζει την εφαρμογή των προγραμμάτων της εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και την ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων του σχολείου του. Μπορεί να επηρεάσει τους υφιστάμενους του με τη φιλοσοφία του και τη σκέψη του, σχετικά με τις επιδιώξεις και τους στόχους του σχολείου.

Είναι αυτός που θα καθορίσει την οργάνωση αλλά και τον τρόπο επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, με τους μαθητές, τους γονείς και όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μπορεί με τη σωστή καθοδήγηση να διαμορφώσει ένα κατάλληλο περιβάλλον και ένα καλό κλίμα στη σχολική μονάδα και να βοηθήσει τους συναδέλφους του να εμπεδώσουν τις κοινωνικές συνθήκες του συγκεκριμένου σχολείου αλλά και τις παιδαγωγικές ανάγκες των μαθητών.

Ο διευθυντής του σχολείου έχει ως έργο να συμβάλει στην πραγματοποίηση του έργου των εκπαιδευτικών με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, μέσα στο νομικό πλαίσιο που καθορίζεται από την ανώτατη εκπαιδευτική διοίκηση.

«Ο **θετικός** προϊστάμενος: έχει πλατιά αντίληψη, ακούει και ανταποκρίνεται, ενεργεί, μαθαίνει, προβλέπει, είναι αντικειμενικός, προτείνει λύσεις, διαβλέπει ευκαιρίες, δέχεται την ευθύνη, αντιμετωπίζει τα προβλήματα, χτύπα την πηγή των προβλημάτων, μεταβιβάζει αρμοδιότητες».

Ο **αρνητικός** προϊστάμενος: είναι υποκειμενικός, κατηγορεί τους άλλους, επικρίνει, διαβλέπει απειλές, κουκουλώνει τα προβλήματα, ασχολείται με λεπτομέρειες, βλέπει «κατόπιν εορτής», απορρίπτει ιδέες, δεν μπορεί να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.» (Everard & Morris 1999: 157)

## **2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ**

Η δημιουργία ενοϊκού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Όλα τα μέλη θα πρέπει να εκφράζουν την άποψή τους και τις θέσεις τους, να μη φοβούνται να πουν τις διαφωνίες τους,



να χαίρουν σεβασμό για τις αξίες τους και να μπορούν να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους.

Η δημιουργία καλού κλίματος, με ουσιαστική επικοινωνία, αμοιβαία εκτίμηση και κοινούς στόχους, σε συνδυασμό με το σεβασμό της της προσωπικότητας και το στόχο του κάθε μέλους, προάγει την αποτελεσματικότητα των στόχων του οργανισμού και οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη για αυτή την αποτελεσματικότητα.

Ένας διευθυντής ενεργεί έτσι ώστε να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς στη συνεργασία και στην επίτευξη των στόχων του σχολείου μέσω της έμπνευσης και της πειθούς, καθώς αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις που υποβόσκουν. Η αντιμετώπιση μιας σειράς παραγόντων που δυσχεραίνουν τη συνεργασία και απειλούν το καλό κλίμα εξαρτάται από την ικανότητα του διευθυντή να διαχειριστεί τους συνεργάτες του και να προάγει τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Εξάλλου το καλό κλίμα στη σχολική μονάδα βοηθά στην προαγωγή του έργου του. Η συνεργασία και η συνοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών μέσα σε ένα κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα είναι απαραίτητη. Ο διευθυντής εμπνέει με το παράδειγμα του με τις πράξεις του και όχι με την άσκηση εξουσίας. Επίσης πρέπει να εφαρμόζει εκείνος πρωτοποριακές ιδέες και να εμπνέει τους συναδέλφους του.

Πολύ σημαντική είναι η **συναπόφαση στη λήψη αποφάσεων**. Όταν οι εμπλεκόμενοι σε ένα έργο συναποφασίζουν τους σκοπούς, τους στόχους, τα όρια συνεργασίας, τους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, τότε διαμορφώνουν ένα κοινό όραμα για το οποίο και εργάζονται με ενθουσιασμό και χωρίς ιδιαίτερες προστριβές και συγκρούσεις. Πέρα όμως από τους κοινούς στόχους και το κοινό όραμα κάθε εργαζόμενος έχει και δικούς του προσωπικούς στόχους, αξίες και όραμα που θέλει να ικανοποιήσει. Ένας διευθυντής, με ικανότητες και γνώσεις, δεν καταπατά το προσωπικό όραμα των συναδέλφων, προσπαθεί να το εξυπηρετήσει και να το ενσωματώσει μέσα στο κοινό όραμα. Συγχρόνως, οφείλει να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει το έργο του κάθε μέλους.

**Η σωστή επικοινωνία** πρέπει να είναι μέσα στις επιδιώξεις ενός διευθυντή, καθώς αποτελεί προϋπόθεση συνεργασίας, απρόσκοπτης συζήτησης, εποικοδομητικού διαλόγου αλλά και έκθεση των διαφωνιών και των παραπόνων. Δεν υποβαθμίζει ποτέ τις διαφωνίες και τα παράπονα, γιατί αυτά, όταν δεν συζητιούνται και δεν επιλύονται, οδηγούν σε σημαντικότερες προστριβές και συγκρούσεις.

Ένας διευθυντής οφείλει «να γνωρίζει και να δίνει έμφαση στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα» (Σαΐτης:2014) για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής επηρεάζει τα μέλη της ομάδας ώστε να εργαστούν για να ολοκληρώσουν ένα έργο και να επιτύχουν τους στόχους του σχολείου. Οφείλει μέσα από τη δημιουργία καλού κλίματος να καθοδηγεί τους συναδέλφους και να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του έργου τους, επηρεάζοντας τι συμπεριφορά των συνεργατών του.

## **2.5 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Ο ρόλος ενός διευθυντή στη σχολική μονάδα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι καθοριστικός και κρίσιμος. Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας σχολικός διευθυντής είναι η δεξιότητα επίλυσης των συγκρούσεων και μάλιστα σε πρώιμο στάδιο, ώστε να προληφθούν χειρότερες συγκρούσεις ή κρίσεις. Οφείλει να κατανοεί και να χειρίζεται διαφορετικές προσωπικότητες και υποθέσεις. Επίσης πρέπει να μπορεί να διαβλέπει και να αποτρέπει συγκρούσεις που διαφαίνονται μέσα από αντιρρήσεις, εντάσεις, και διαμαρτυρίες, πριν ακόμη γίνουν συγκρούσεις.

Είναι ευθύνη του διευθυντή να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις, καθώς αυτός θεσμικά είναι το πρόσωπο που σύμφωνα και με το νομικό πλαίσιο «αμβλύνει τις αντιθέσεις» ή «συνεργάζεται ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης». Ο σύλλογος διδασκόντων χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ρευστότητα, γεγονός αποτρεπτικό για τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν να αμβλύνουν τις εντάσεις και να περιορίσουν τις συγκρούσεις. Ο διευθυντής, λοιπόν, θα πρέπει να διαθέσει χρόνο και ενέργεια, για να προσέξει όλες τις διαφωνίες και εντάσεις που μπορεί να παρατηρηθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο διευθυντής βέβαια οφείλει να παρακολουθεί τι συμβαίνει στη σχολική μονάδα και να έχει αναζητήσει τους λόγους που οδήγησαν τα δύο μέρη στη σύγκρουση ή τις διαφορές που έχουν προκύψει μεταξύ τους ή τα γεγονότα που συνέβησαν και οδήγησαν σε ρήξη. Εφόσον τα διαλευκάνει αυτά με περισσότερη προσοχή, πρέπει να διαλέξει την τεχνική με την οποία θα αντιμετωπίσει τη συγκεκριμένη σύγκρουση, εφόσον έχει διερευνήσει τους λόγους, τις αιτίες, τις συνθήκες, τα γεγονότα που οδήγησαν σε αυτές.

Όταν μία σύγκρουση γίνεται αντιληπτή έγκαιρα, οφείλει να την αντιμετωπίζει όσο πιο γρήγορα γίνεται, πριν μεγαλώσουν οι αποστάσεις, ενταθούν οι προστριβές και οξυνθεί η

κατάσταση. Πρέπει να λαμβάνει μέτρα προτού περιπλεχτεί η κατάσταση και η υποχώρηση μαζί με την επιθυμία επίλυσης της σύγκρουσης θεωρηθούν αδυναμία.

**Ο ρόλος του μεσολαβητή** είναι μία καλή μέθοδος εφόσον όμως έχει τις απαραίτητες δεξιότητες σωστού χειρισμού. Συχνά ένας διευθυντής καλείται να αναλάβει το ρόλο του μεσολαβητή. Σε αυτή την περίπτωση οφείλει να κατανοήσει χωριστά τη σκοπιά του καθενός αλλά και να καλλιεργήσει στα αντιμαχόμενα μέρη διάθεση επίλυσης της κρίσης, πείθοντας τους πως και οι δύο χάνουν, όταν η υφέρπει αυτή η κατάσταση ή διατηρείται πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να κρατά δίκαιη και ισότιμη στάση από τα δύο μέλη, να τους βοηθά να τηρούν τους κανόνες ενός αξιοπρεπούς και εποικοδομητικού διαλόγου, βοηθώντας τους να βρουν μία λύση επικερδή και για τους δύο. (Everard & Morris, 1999).

Ο διευθυντής μπορεί να είναι **μεσολαβητής**, μπορεί **να υποκινήσει** μία σύγκρουση ή μπορεί **να είναι ένα από τα δύο μέρη της σύγκρουσης**. (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

Ο διευθυντής μπορεί να εμπλέκεται στη διαδικασία ως **μεσολαβητής**. Ο ρόλος του διευθυντή έχει το στοιχείο της διαμεσολάβησης, σε διάφορα θέματα που απασχολούν τη σχολική κοινότητα, μεταξύ όλων των εμπλεκομένων είτε μαθητών είτε γονέων είτε εκπαιδευτικών. Μπορεί να μεσολαβήσει για να προλάβει μία σύγκρουση ή να κατευνάσει μία ένταση ή να διευθετήσει μία σύγκρουση που έχει εξελιχθεί.

Ένας διευθυντής μπορεί να είναι ένα από τα μέρη που **υποκινούν μια σύγκρουση**. Μπορεί δηλαδή για να διευθετήσει προβλήματα παιδαγωγικά, διοικητικά ή σε σχέση με την τοπική κοινωνία, για να προάγει μία λύση, να οδηγήσει σε αλλαγή ή να προωθήσει μία εξέλιξη, να είναι ο υποκινητής της αρχικής διαφωνίας, ώστε μέσα από συζητήσεις, αντιρρήσεις και διαφωνίες αλλά και δημιουργικό διάλογο να προωθηθεί μία σημαντική αλλαγή για το σχολείο.

Ο διευθυντής **ως ένας από τα δύο μέρη της σύγκρουσης** μπορεί να βρεθεί σε αυτή τη θέση είτε λόγω της κριτικής που ασκείται για τον τρόπο που ασκεί την εξουσία είτε λόγω διαφωνίας με μία ομάδα εκπαιδευτικών ή με το σύλλογο διδασκόντων. Οι συγκρούσεις αυτές αντιμετωπίζονται είτε με την επέμβαση των θεσμικών οργάνων είτε με την πειθώ απέναντι στην ομάδα της διαφωνίας είτε με τον προσεταιρισμό άλλων ομάδων υποστήριξης.

Ένα **άλλο σημαντικό στοιχείο** στη δυνατότητα επίλυσης συγκρούσεων από το διευθυντή είναι η **κατανόηση της κουλτούρας και του κλίματος** που επικρατεί σε ένα σχολικό περιβάλλον. Η κουλτούρα και το κλίμα ενός σχολικού περιβάλλοντος καθορίζονται

από τις διαφορετικές κουλτούρες των μελών της ομάδας. Ένας διευθυντής οφείλει όχι μόνο να κατανοεί αλλά και να δημιουργεί συνθήκες προσαρμογής σε αυτό το κλίμα, ώστε να κατανοήσει τους λόγους των συγκρούσεων για να μπορεί να τις επιλύει ευκολότερα. Ένας διευθυντής οφείλει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις σωστής επικοινωνίας στο χώρο του σχολείου, γι' αυτό είναι απαραίτητο να δίνει τη δυνατότητα έκφρασης των απόψεων σε κάθε συνάδελφο, να δίνει μία σειρά από επιλογές, ώστε να μπορεί ο υφιστάμενος και να διαλέξει και να θέσει στόχους και να τους πραγματοποιήσει μαζί με τους συναδέλφους, να δίνει ευχέρεια χώρου και χρόνου και να καλλιεργεί τη συνεργασία.

Συχνά ο διευθυντής καλείται να συμβάλλει στη δημιουργία ενός **θετικού κλίματος** στο οποίο οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να εναρμονίσουν τις ικανότητές τους, τις επιθυμίες τους, τους στόχους τους, με τις ανάγκες και τους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού. Σε ένα κλίμα που θα δημιουργήσει ο διευθυντής, όπου θα κυριαρχεί η εργατικότητα, η δημιουργικότητα, η συνεργασία, η συνοχή, η εμπιστοσύνη, η αποτελεσματικότητα, εκεί και οι πιθανές εντάσεις, προστριβές, συγκρούσεις που θα προκύψουν- που είναι αναμενόμενο και φυσιολογικό- θα είναι πολύ πιο εύκολο να επιλυθούν.

Αν οι συγκρούσεις αφορούν σε αντιπαλότητα τμημάτων είτε για θέματα πρωτοκαθεδρίας είτε για θέματα διάθεσης πόρων είτε για διαδικαστικά θέματα πρέπει γίνεται προσπάθεια να ενταθεί η συνεργασία και να δημιουργηθούν διατμηματικές ομάδες συνεργασίας και ολοκλήρωσης έργων. Οι κοινοί στόχοι και τα συλλογικά προγράμματα αναπτύσσουν μία σειρά δεξιοτήτων ομαδικής συνεργασίας αλλά και ατομικής εξέλιξης.

Ένας διευθυντής σε έναν οργανισμό οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στα κίνητρα επιβράβευσης των διαφόρων προσώπων ή ομάδων. Η επιβράβευση απαιτεί σαφή όρια, συγκεκριμένους κανόνες και απαρέγκλιτη τήρησή τους. Αποτελεί δε έναν από τους κυριότερους και περισσότερο δυσεπίλυτους παράγοντες των συγκρούσεων.

Ένας διευθυντής πρέπει να σέβεται, να γνωρίζει και να κατανοεί τις απόψεις, τις προτιμήσεις, τις ιδέες και τους στόχους των υφισταμένων του εκπαιδευτικών. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να κατανοεί, να συναισθάνεται τις αντιδράσεις των συναδέλφων του και να αντιλαμβάνεται πιθανές προστριβές. Σεβόμενος την κουλτούρα των υφισταμένων και μη κρίνοντας όλες τις συμπεριφορές μέσα από τη δική του κουλτούρα μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός.

Στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να βοηθήσει η συνδημιουργία ενός πλαισίου κοινής αποδοχής δράσης και η λήψη συγκεκριμένων μέτρων για τη διευθέτηση τους από όλους τους εμπλεκόμενους.

## **2.6 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης συγκρούσεων από το διευθυντή οι οποίες να στηρίζονται στην αποδοχή της κάθε προσωπικότητας και την κατανόηση του διαφορετικού πολιτιστικού υπόβαθρου, μέσα από τις αξίες και τις προσδοκίες του καθενός, με κατανόηση της διαφορετικής οπτικής γωνίας του κάθε ανθρώπου.

Ο Maun (2003) και ο Παρασκευόπουλος (2008) προτείνουν πέντε βήματα στους διευθυντές για τη διευθέτηση των συγκρούσεων:

- το πρώτο είναι **η ενσυναίσθηση**: πολύ σημαντικό καθώς κατευνάζει τις εντάσεις, όταν οι συνάδελφοι νιώθουν πως ο διευθυντής μπαίνει στη θέση τους και βλέπει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία
- το δεύτερο είναι **η ειλικρίνεια** (με ευγένεια και καλή διάθεση, χωρίς δικαιολογίες)
- η πρωτοβουλία να διερευνηθούν, να μελετηθούν, με ενδιαφέρον οι συνθήκες και οι λόγοι μιας σύγκρουσης
- ακολουθεί **η υπευθυνότητα** και
- **η ανάμειξη** η οποία θα οδηγήσει σε παραγωγικό διάλογο, στην αναζήτηση και την εξεύρεση λύσεων.

Ένας διευθυντής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για την αντιμετώπιση των καταστάσεων σύγκρουσης. Σημαντικό θα ήταν να έχει δεχθεί επιμόρφωση και εκπαίδευση γι' αυτό το ιδιαίτερα σημαντικό θέμα. Βέβαια, αυτός είναι που θα πρέπει να διεξαγάγει το διάλογο, να κινήσει τις διαδικασίες, να αναζητήσει τους λόγους, να αναγνωρίσει τις λανθάνουσες συγκρούσεις και να οδηγήσει σε λύσεις. Χρειάζεται να έχει αποφασίσει και καταλήξει σε μία σειρά μεθόδων και στρατηγικών και, ανάλογα με την περίπτωση της σύγκρουσης, να ακολουθήσει το σωστό δρόμο για να τη λύσει ή να την κατευνάσει ή να την περιορίσει, αν δεν μπορεί αυτή να επιλυθεί.

Πρέπει να ετοιμάσει το κατάλληλο έδαφος στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση και για το οποίο θα προετοιμάσει τους εμπλεκόμενους. Σημαντικό είναι να τηρούνται από όλους μία σειρά από προϋποθέσεις σύμφωνα με τους (Everard&Morris, 1999) :

- να ακούν προσεκτικά, να σέβονται και να προσπαθούν ειλικρινά να κατανοήσουν τις θέσεις της άλλης πλευράς
- να προσπαθούν να τις διατυπώσουν με το δικό τους τρόπο, για να είναι ξεκάθαρο ότι τις κατανόησαν
- να διατηρούν αμυντική στάση και να μην περνούν σε επιθετική
- να λένε πραγματικά αυτό που τους ενόχλησε
- να δείχνουν εμπιστοσύνη στις προθέσεις της άλλης πλευράς
- να μιλούν με ειλικρίνεια και να λένε την πραγματική τους άποψη για τα πιθανά θέματα που τους ενόχλησαν
- να μένουν στο "γνωστικό κομμάτι" της σύγκρουσης και όχι στο "συναισθηματικό".
- να εξηγούν με σαφή και ήρεμο τρόπο, τις ιδέες τους, τις απόψεις τους και τους στόχους τους, χωρίς να επαναλαμβάνουν τα της σύγκρουσης συνεχώς
- να σέβονται και αποδέχονται δημιουργικά τις σκέψεις και τις ιδέες των άλλων
- να συμμετάσχουν στην προσπάθεια επίλυσης ή περιορισμού της σύγκρουσης «καλή τη πίστει»
- να προσπαθούν να επιλύσουν τη σύγκρουση, προσβλέποντας στους κοινούς στόχους και τα συμφέροντα όλου του εκπαιδευτικού οργανισμού
- να θέσουν από κοινού, μετά από συμφωνία και εποικοδομητικό διάλογο τους στόχους, τις ενέργειες, τις αρμοδιότητες των αντιμαχόμενων μερών
- να εμπιστεύονται το διαμεσολαβητή, να σέβονται το ρόλο του.

Είναι αλήθεια πώς και για το θέμα των συγκρούσεων ισχύει η ρήση "καλύτερο το προλαμβάνειν του θεραπεύειν". Ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει το κλίμα του σχολείου του, να ενδιαφέρεται, να γνωρίσει τους συναδέλφους του, την ιδιοσυγκρασία τους και τα πιστεύω τους και αυτό να το κάνει συνέχεια, καθώς ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολική χρονιά δεν είναι ο ίδιος-αυτό σημαίνει ότι και το κλίμα και η επικοινωνία δεν είναι ίδια- ώστε να υποψιάζεται και να δαισθάνεται τη σύγκρουση πριν αυτή συμβεί. Βέβαια, το τελευταίο είναι πάρα πολύ δύσκολο, ακριβώς επειδή η ομάδα των διδασκόντων με την οποία συνεργάζεται κάθε χρόνο ο διευθυντής είναι διαφορετική και χρειάζεται αρκετός χρόνος για

να γνωρίσει το κλίμα και να διασφαλίσει την επικοινωνία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρεμβαίνει έγκαιρα.

Οι συγκρούσεις πρωτοεμφανίζονται **με τη μορφή παραπόνων**. Τα παράπονα είναι μία προειδοποίηση για τη σύγκρουση που βρίσκεται “ante portas” ή που υποβόσκει. Συχνά οι διευθυντές δεν θέλουν να ασχοληθούν με τη σε βάθος αντιμετώπιση μίας σύγκρουση αλλά επιλέγουν μία βιαστική επίλυση για να ηρεμήσουν τα αντιμαχόμενα μέρη, χωρίς να αναζητήσουν την αιτία του προβλήματος, χωρίς να δώσουν χρόνο για να συνειδητοποιήσουν το πρόβλημα, χωρίς να εμβαθύνουν, αντιμετωπίζοντας το επιπόλαια σαν μία απλή ένταση που θα εκτονωθεί μόνη της. Με τη στάση αυτή τα προβλήματα δεν εντοπίζονται, δεν αναγνωρίζονται και δεν επιλύονται. Υφέρπει λοιπόν μία ένταση και μία πολεμική η οποία συχνά δυναμιτίζει το καλό κλίμα της σχολικής μονάδας, δεν βοηθά τη συνεργασία της και δεν προάγει το έργο της, χωρίς όμως να γίνεται αντιληπτό στο διευθυντή και σε πολλά μέλη της σχολικής κοινότητας τι συμβαίνει. Οι σχέσεις των συναδέλφων δεν είναι αγαστές, χωρίς να είναι φανερά εχθρικές και το παραγόμενο έργο όπως και η περιρρέουσα ατμόσφαιρα δείχνει αμήχανη και στάσιμη.

Συχνά η σύγκρουση μπορεί να επιδεινωθεί και να οδηγήσει σε μία σειρά άλλων συγκρούσεων οι οποίες είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Μία τέτοια σειρά συγκρούσεων μπορεί να ξεφύγει από την πραγματική αιτία που την προκάλεσε και να στραφεί στις προσωπικές διαφορές απόψεων, ιδεών, θέσεων, στόχων, χωρίς κανένα όφελος παρά μόνο δημιουργώντας δυσλειτουργικές σχέσεις, άσκοπη κατανάλωση ενέργειας, άσχημα συναισθήματα και μη αποτελεσματικό έργο, χωρίς να κερδίζει κανείς.

Αντίθετα όταν οι συγκρούσεις επιλύονται κι αντιμετωπίζονται σε ένα σημαντικό βαθμό, το κλίμα στο σχολείο βελτιώνεται, η επικοινωνία είναι καλύτερη και προάγει τη συνεργασία. Επίσης η καλή επικοινωνία βελτιώνει τις σχέσεις των συναδέλφων και την αποτελεσματικότητα του έργου τους.

Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008:153), " ο **αποτελεσματικός** διευθυντής βλέπει τις περισσότερες συγκρούσεις ως θετικές ή θεωρεί ότι οι αρνητικές συγκρούσεις πρέπει να μετατραπούν σε θετικά αποτελέσματα. Τα θετικά επεισόδια σύγκρουσης είναι ευεργετικά στην οργάνωση, ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων και παρέχουν μία ευκαιρία για ανάπτυξη. Ο ηγέτης της κάθε ομάδας έχει την ευθύνη στο να βοηθήσει να διευκολυνθεί η θετική σύγκρουση.

Ο διευθυντής θα πρέπει να κάνει τις εξής ενέργειες:

- Περιγράφει και στα δύο μέρη εμπιστευτικά όσα είδε και τον ανησυχούν.
- Απευθύνει ερωτήσεις στους εκπαιδευτικούς να του αναφέρουν τα θέματα για τα οποία έχουν προστριβές χωρίς να διακόψει ο ένας τον άλλον.
- Ακούει προσεκτικά τη στάση του καθενός.
- Ζητάει από τον καθένα να εκθέσει την άποψη του αλλού ανθρώπου, ο οποίος θα επιβεβαιώσει ότι κατανόησε σωστά τη στάση.
- Τονίζει στον καθένα την αλληλεξάρτηση αλλά και την ομοιότητα των στόχων και των οραμάτων.
- Ζητάει τη γνώμη του καθενός για την επίλυση του προβλήματος.
- Σε περίπτωση που δεν συμφωνούν τα αντιμαχόμενα μέρη συζητά τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν και κανονίζουν μία συνάντηση εκ νέου(Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

Ο διευθυντής οφείλει να δημιουργεί και να διατηρεί στο σχολείο ένα περιβάλλον όπου η ποιοτική εκπαίδευση θα συνδυάζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Όλοι οφείλουν να αναγνωρίσουν τη δέσμευση τους σε αυτούς στόχους. Η διεύθυνση οφείλει να δημιουργήσει μία σημαντική παραγωγική σχέση με τους εκπαιδευτικούς και μετά τη διευθέτηση μιας κρίσης.

Για αρχή θα πρέπει να εστιάσει στην εξέλιξη του διαλόγου σχετικά με την επίλυση μιας σύγκρουσης σε περιπτώσεις επαναλαμβανόμενων ή μη ελεγχόμενων συγκρούσεων και να διαμορφώσει ένα πλαίσιο επίλυσης τέτοιων συγκρούσεων. Ύστερα να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσουν εντάσεις και συγκρούσεις στο μέλλον για την πρόληψη παρόμοιων προβλημάτων και εντάσεων πριν εξελιχθούν. Με τον τρόπο αυτό γίνεται και ένα είδος εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Τρίτον να καθοριστεί κατά προσέγγιση ένας διοικητικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων σχετικών με τις συγκρούσεις.

Οι διοικητικές αποφάσεις όταν λαμβάνονται μονομερώς δημιουργούν προβλήματα στο εσωτερικό του σχολείου, και επειδή δεν είναι συναποφασισμένες και επειδή δεν έχουν εμπλουτιστεί από τις απόψεις και τις ανάγκες όλων των εκπαιδευτικών. Οι αποφάσεις της διεύθυνσης είναι πιο ολοκληρωμένες όταν έχουν διαμορφωθεί μέσα από τις πληροφορίες, σκέψεις, απόψεις, ενδιαφέροντα, αναζητήσεις όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού. Έτσι οδηγούν σε πιο αποτελεσματικούς και πιο ευέλικτου στόχους.



Ο διευθυντής του σχολείου είναι σημαντικό να αναγνωρίσει εάν μία σύγκρουση προ- παρασκευάζεται μέσα από μία παρεξήγηση που δημιουργεί η παρανόηση των ορίων των καθηκόντων, των δικαιωμάτων ή η επιδίωξη στόχων που δεν συμβιβάζονται μεταξύ τους. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια της σωστής επικοινωνίας - ακούω προσεκτικά, κατανοώ δεν διακόπτω, μιλάω όταν έρθει η σειρά μου, σέβομαι τη γνώμη του αντιτιθέμενου μέλους-μεταξύ των μερών που αντιτίθενται έτσι ώστε να μην προχωρήσει η παρεξήγηση σε διένεξη και σύγκρουση.

Η ικανότητα διοίκησης ενός ηγέτη εμπεριέχει και την ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων. Η σύγκρουση βρίσκεται προ των πυλών σε καθημερινή βάση σε έναν οργανισμό. Συχνά καλείται ο ηγέτης να επιλύσει τη σύγκρουση είτε ανάμεσα στους υφιστάμενους του είτε ανάμεσα στον ίδιο και σε κάποιον από τους συνεργάτες του. Στην προσπάθειά μιας αλλαγής συνήθως απειλείται μία σύγκρουση. Ένας διευθυντής μπορεί να έρθει σε σύγκρουση με το Σύλλογο Διδασκόντων, με την Περιφερειακή διοίκηση, με το Σύλλογο Γονέων, με το δήμο ή και με μία ομάδα πίεσης που βρίσκεται μέσα στον στενότερο συνεργατικό του χώρο.

Ευθύνη της διεύθυνσης είναι να αποτρέπει τις περιττές συγκρούσεις. Στην κοινωνική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται λόγος για το **αρμονικό υπόδειγμα σχέσεων** και το **συγκρουσιακό υπόδειγμα σχέσεων**. (Everard & Morris :1999).

Το αρμονικό υπόδειγμα έχει ως στόχο του:

- α) τη λήψη αποφάσεων με συμμετοχικό τρόπο όπου προηγείται η έκθεση των απόψεων των συμμετεχόντων και η συζήτηση, πριν ληφθεί μία απόφαση. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται γρήγορα η διάσταση ιδεών, στάσεων και θέσεων και είναι πιο εύκολο να γίνει διαχείριση αυτών και να συναποφασίσουν, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη του συνόλου για να μειωθούν οι πιθανότητες λανθανουσών ή φανερών συγκρούσεων στο μέλλον,
- β) τη συλλογική ευθύνη του συμφέροντος του σχολείου αλλά και του προσωπικού συμφέροντος των εκπαιδευτικών.

Το συγκρουσιακό υπόδειγμα αφορά:

- α) στην προστασία των συμφερόντων και από τη διοίκηση και από συνδικαλιστικά συνδικάτα. Εφόσον, το προσωπικό πιστεύει ότι αδικείται ή χάνει μία σειρά δικαιωμάτων από την ανώτατη διοίκηση ή από την κατώτερη διοίκηση τότε υιοθετεί τη στάση της σύγκρουσης,

β) η διεύθυνση καλείται να υιοθετήσει τις καινούργιες εντολές από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού ή να λάβει η ίδια και να εφαρμόσει μία σειρά αποφάσεων και συχνά αυτή η διαδικασία οδηγεί σε συγκρούσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό.

### **Ανακεφαλαιώνοντας:**

Η σύγκρουση είναι ένα κομμάτι της καθημερινής ζωής, αναπόσπαστο από την καθημερινή δράση, καθώς υπάρχουν πολλοί τρόποι επίτευξης των στόχων διαφορετικών προσωπικοτήτων που συναποτελούν έναν κοινωνικό οργανισμό όπως το σχολείο. Ο διάλογος ανάμεσα στις διαφορετικές απόψεις μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις, λύσεις και δράσεις στις οποίες δεν θα έφθαναν, αν δεν υπήρχε σύγκρουση θέσεων. Η σύγκρουση μπορεί, εκτός από απειλή για τον κοινωνικό οργανισμό, να αποτελέσει, κάτω από προϋποθέσεις, παράγοντα προόδου.

Στις υποχρεώσεις αλλά και τις δεξιότητες ενός διευθυντή ανήκει και ο επιτυχημένος χειρισμός των διενέξεων. Απαιτούνται γνώσεις και εξάσκηση σε συνδυασμό με τη σταθερότητα, την πειθαρχία, την ευγένεια και την ενσυναίσθηση. Πρέπει να είναι δυνατή η αναγνώριση μιας σύγκρουσης από το διευθυντή, ιδίως όταν είναι λανθάνουσα, να επιζητείται η επίλυση της και να αποφεύγεται η διαιώνιση της.

Οφείλει να μελετά το θέμα της σύγκρουσης από όλες τις πλευρές, να συναισθάνεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα και των δύο αντιμαχόμενων πλευρών και να τις κατανοεί, ώστε να μπορεί να ανακαλύψει πιο εύκολα τις αιτίες που δημιούργησαν το πρόβλημα και να το επιλύει.

Να μη φοβάται να διαχειριστεί τη σύγκρουση και να αντιπαρατεθεί με τα μέρη της σύγκρουσης. Οφείλει να δείχνει στους συνεργάτες του- είτε η διένεξη αφορά εκείνον και τους συνεργάτες του είτε μόνο τους συνεργάτες του σε μία αντιπαράθεση μεταξύ τους- ότι έχει καλή διάθεση, δίκαιη στάση και αντιμετώπιση και προπάντων ότι βρίσκεται στην ίδια πλευρά με αυτούς για την πραγματοποίηση κοινό στόχων και οραμάτων.

Να δημιουργεί ένα καθαρό πλαίσιο συζήτησης και να διεξαγάγει έναν εποικοδομητικό διάλογο με σκοπό όχι την αντιπαράθεση και τη διεξαγωγή ενός αγώνα λόγου για το ποιος θα είναι ο νικητής, αλλά για την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης για όλους- στο βαθμό που αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Να εξετάζει μεθοδικά όλες τις πιθανές λύσεις, να τις θέτει σε συζήτηση και να διεξαγάγει ένα διάλογο με ξεκάθαρους και κοινούς στόχους τη συνεργασία, την

πραγματοποίηση των κοινών οραμάτων αλλά και το σεβασμό των προσωπικών επιδιώξεων μέσα από την πρόοδο του σχολικού οργανισμού, θέτοντας τα θέματα που τους χώρισαν και τις διενέξεις στην άκρη, για το κοινό αλλά και το ατομικό καλό.

## **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: «ΕΡΕΥΝΑ»**

### **3.1 Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην αντιμετώπιση και διαχείριση αυτών των συγκρούσεων .

#### Στόχοι:

- Θα διερευνηθεί η έννοια του συγκρούσεων και η διαφοροποίηση της από την έννοια των κρίσεων.
- Θα αναζητηθούν τα είδη των συγκρούσεων.
- Θα αναλυθούν οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις στα σχολεία.
- Θα αναζητηθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.
- Θα διερευνηθεί η συμβολή της προσωπικότητας του διευθυντή στη διευθέτηση των προστριβών και των εντάσεων στο σχολικό περιβάλλον.
- Θα μελετηθούν τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός διευθυντή που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.
- Θα διερευνηθούν τρόποι αντιμετώπισης συγκεκριμένων συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο, όπως εκπαιδευτικών μεταξύ τους ή εκπαιδευτικών με γονείς.
- Θα εξακριβωθεί αν υπάρχει επιμόρφωση ή ενημέρωση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για θέματα αντιμετώπισης συγκρούσεων και αν υπάρχει κανονισμός ή σχέδιο δράσης.
- Θα διερευνηθεί αν η διαμόρφωση αρνητικού κλίματος δημιουργεί προϋποθέσεις για να εκδηλωθούν συγκρούσεις και αν η ανάπτυξη καλών σχέσεων περιορίζει τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.

### **3.2 Μεθοδολογία**

Συγκεκριμένα, με τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας και τη μορφή της συνέντευξης διερευνήθηκαν οι θέσεις και στάσεις των Διευθυντών και των Εκπαιδευτικών. Έδωσαν συνέντευξη είκοσι (20) εκπαιδευτικοί. Οι δεκατρείς (13) διατελούν διευθυντές (7) ή διευθύντριες (6) και οι επτά (7) είναι εκπαιδευτικοί. Οι ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να

απαντήσουν ήταν είκοσι τρεις (23), δεκαέξι (16) ανοικτού τύπου και επτά (7) κλειστού τύπου με διαβάθμιση.

### **3.3 Αποτελέσματα**

#### **1<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Ποιο είναι το φύλο σας;**

Φύλλο 11 άνδρες και 9 γυναίκες.

#### **2<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Ποια είναι η ηλικία σας;**

Πρώτη ηλικιακή ομάδα: 35 με 45 χρονών:5

Δεύτερη ηλικιακή ομάδα: 46 με 55 χρόνων:7

Τρίτη ηλικιακή ομάδα: 56 με 65 χρόνων:8

#### **3<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας και τι πτυχίο έχετε; Αν έχετε μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα πάνω σε ποιο αντικείμενο είναι η εξειδίκευσή σας;**

**Επίπεδο σπουδών:** ανώτατη εκπαίδευση και οι 20 ερωτηθέντες

**Πρώτο πτυχίο:** ΠΤΔΕ 12

**ΑΕΙ καθηγητικές:** 6

**ΑΝΩΤΕΡΗ:** 2

**Δεύτερο πτυχίο:** 5 ΑΕΙ

**Μεταπτυχιακό:** 8

**Διδακτορικό:** 1

#### **4<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεστε; Πόσα χρόνια εργάζεστε σε σχολική μονάδα και πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση;**

**Βαθμίδα εκπαίδευσης εργασίας:**

Μόνο πρωτοβάθμια: 13

Μόνο Δευτεροβάθμια: 1

Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια : 4

Πρωτοβάθμια και Προσχολική: 1

Προσχολική:1

**Χρόνια εργασίας:**

Πάνω από 35:3

Πάνω από 25:10

Πάνω από 15: 5

Πάνω από 10:1

Πάνω από 5: 1

Κάτω από 5:1

**Χρόνια υπηρεσίας σε διευθυντική θέση:** 13 ερωτηθέντες (6 γυναίκες και 7 άνδρες)

Πάνω από 15:4

Πάνω από 10:4

Πάνω από 5:2

Κάτω από 5: 3

**5<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Υπηρετείτε σε δημόσια ή ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα; Στη διάρκεια της σταδιοδρομίας σας έχετε υπηρετήσει και στις δύο και πόσα χρόνια έχετε υπηρετήσει στην καθεμιά από αυτές;**

Μόνο δημόσια εκπαιδευτική μονάδα:14

Μόνο ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα: 2

Δημόσια εκπαιδευτική μονάδα και ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα: 4

Όσοι υπηρέτησαν και στις δύο στην ιδιωτική υπηρέτησαν 10 χρόνια και λιγότερο.

**6<sup>ο</sup> ερώτημα:**

**Έχετε λάβει κάποια επιμόρφωση; Αν ναι, πάνω σε ποιο θέμα και για πόσο χρονικό διάστημα;**

Χρήση υπολογιστών (9), Ειδική Αγωγή (7), Ψυχολογίας (4), Διδακτικές μαθημάτων(4), Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (2) και μια σειρά από πολλά άλλα σε ποικίλους χρόνους..

**7<sup>ο</sup> ερώτημα**

## **Ορισμός της έννοιας των συγκρούσεων - διαφοροποίηση της έννοιας των κρίσεων**

Κρίση εννοούμε κάτι που συμβαίνει σε ένα σχολείο και δεν είναι προβλέψιμο ή δεν είναι μέσα στο καθημερινό πρόγραμμα. (15)

Η κρίση στο σχολείο θα μπορούσε να οριστεί ως μία κατάσταση στην οποία αποσταθεροποιείται η ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Κρίση μπορεί να είναι οτιδήποτε δυσλειτουργεί και συσσωρεύει ένταση, είτε είναι σχέσεις είτε συμβάν. Ως κρίση σε ένα σχολείο, μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε κατάσταση ψυχοσυναισθηματικής κυρίως φύσεως – οποιουδήποτε εμπλεκόμενου στη σχολική καθημερινότητα - όπου οι καθιερωμένοι μηχανισμοί διαχείρισης προκλήσεων, δυσκολιών ή απειλών δεν επιτυγχάνουν.

Κρίση είναι μια κατάσταση ψυχολογικής αποσταθεροποίησης του ατόμου, όταν έρχεται αντιμέτωπο με μια απειλητική περίσταση, την οποία αντιλαμβάνεται ως σημαντικό πρόβλημα που δεν μπορεί να το αποφύγει ούτε να το επιλύσει με τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που διαθέτει.

Η κρίση είναι η γενικότερη αναστάτωση και αποδιοργάνωση που παρουσιάζεται από κάποιο απρόσμενο γεγονός που αδυνατούμε να επιλύσουμε με το συνηθισμένο τρόπο.

Όταν λέμε συγκρούσεις εννοούμε τις διαφωνίες μεταξύ προσώπων οι οποίες δεν μπορούν να διευθετηθούν με την πειθώ και με τα επιχειρήματα είτε είναι γονείς είτε μαθητές είτε εκπαιδευτικό προσωπικό.(3)

Οι συγκρούσεις είναι αντιπαραθέσεις ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας, οι οποίες πολλές φορές γιγαντώνονται και επηρεάζουν τη σχολική ζωή.(3)

Διαφορετικές γνώμες και απόψεις που οδηγούν όμως σε μία κατάσταση ανταγωνισμού συνεχούς ανάμεσα στα μαχόμενα μέρη.(2)

Συγκρούσεις στο χώρο της εκπαίδευσης προκαλούν ο διαχωρισμός των ειδικοτήτων από τους δασκάλους και τους καθηγητές. Σημαντικότερος λόγος είναι η σύγκρουση συμφερόντων.

Σύγκρουση θεωρείται η αδυναμία συνεννόησης μεταξύ δυο ή παραπάνω προσώπων.

Σύγκρουση στο σχολικό πλαίσιο θα μπορούσε να οριστεί η μη σωστή διαχείριση συναισθημάτων των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτήν.

Συγκρούσεις μπορεί να είναι απλές μορφές διαφωνίας έως επιθετικές συμπεριφορές.

Οι συγκρούσεις προκύπτουν από διαφορά απόψεων και οπτικής γωνίας αντιμετώπισης διαφόρων θεμάτων αλλά και διαφορετικού χαρακτήρα.

Υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και αρμοδιοτήτων με συναδέλφους και σύγκρουση για ανούσια, συνήθως, θέματα με γονείς που παρανοούν το ρόλο τους ή την καθημερινότητα του σχολείου.

Οι διαφορές που μπορούν να οδηγήσουν σε συμπλοκές μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή σχολικής τάξης ή μεταξύ εκπαιδευτικών.

Η σύγκρουση προκύπτει όταν διαφορές απόψεων πρέπει να εξελιχθούν σε μία δράση και υπάρχει διαφωνία για τη δράση που πρέπει να γίνει μέσα στο σχολείο. Διαταραχή στις σχέσεις μεταξύ μαθητών. Η συγκρουσιακή σχέση των εκπαιδευτικών και της διοίκησης της σχολικής μονάδας, η οποία εκπορεύεται από την έλλειψη οράματος στο σχεδιασμό της λειτουργίας του σχολείου και από το μοντέλο διοίκησης που, ενδεχομένως, να είναι μη αποτελεσματικό.

Στους συναδέλφους συχνά ανεβαίνουν οι τόνοι σε μία συζήτηση, δημιουργείται αντιπαλότητα, έχθρα, ψυχρότητα και διατηρείται ένα κλίμα εχθρότητας. Στα παιδιά υπάρχει λεκτική και σωματική βία.

Πολυεπίπεδες και με πολλές μορφές και εκφάνσεις.

### **8<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Ποια είδη συγκρούσεων μπορείτε να αναφέρετε και ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο;**

Τα παρακάτω τέσσερα είδη συγκρούσεων αναφέρθηκαν από τους περισσότερους ερωτώμενους(οι 18 από τους 20)

- Μαθητών με μαθητές
- Μαθητών με εκπαιδευτικούς ή με τη του σχολείου
- Εκπαιδευτικών με εκπαιδευτικούς
- Γονέων με εκπαιδευτικούς ή αντίστροφα

Τα δυο είδη που ακολουθούν αναφέρθηκαν μαζί με τα προηγούμενα από έξι (6) άτομα.

- Εκπαιδευτικών με τη Διεύθυνση του σχολείου ή αντίστροφα
- Γονέων με τη Διεύθυνση του σχολείου ή αντίστροφα.



Υπήρχαν και μεμονωμένες αναφορές για συγκρούσεις: με Διευθυντή εκπαίδευσης (1) και Γονέων (3) μεταξύ τους.

Αναφέρθηκε μια γενική κατηγορία: οικονομική, φυσική, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογική, περιβαλλοντική (1).

Υπάρχουν φανερές συγκρούσεις και λανθάνουσες συγκρούσεις (4). Στην αρχή οι συγκρούσεις μπορεί να είναι λανθάνουσες αλλά μετά από ένα χρονικό διάστημα αυτές οι συγκρούσεις θα εξωτερικευτούν σε μεγαλύτερο ποσοστό. (1).

**Σημαντικότερη:** Δεκαέξι (16) ερωτηθέντες θεωρούν τη σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων τη σημαντικότερη, με την έννοια της δυσκολότερης ως προς τη διευθέτηση της (2) ή λόγω της άποψη πως αυτές οι δύο ομάδες πρέπει να αποτελούν σταθερές αξίες για τους μαθητές (1).

Μεμονωμένες απαντήσεις ανέφεραν ως σημαντικότερη σύγκρουση αυτή των μαθητών μεταξύ τους, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου, τη φυσική και αυτή του ανθρώπινου δυναμικού και τη λανθάνουσα σύγκρουση.

## **9<sup>ο</sup> ερώτημα**

### **Ποιοι είναι οι λόγοι που προκαλούνται συγκρούσεις στα σχολεία;**

Οι συγκρούσεις σ' ένα σχολείο προέρχονται επειδή υπάρχουν διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτήρες (από 8 ερωτώμενους), οι περιορισμένοι πόροι (από 8 ερωτώμενους), η διαφορετική οπτική γωνία θεώρησης των εκπαιδευτικών θεμάτων είτε μεταξύ εκπαιδευτικών είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και γονιών (από 7 ερωτώμενους), υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και δεν υπάρχει αποδοχή των απόψεων ούτε αποδοχή της διαφορετικότητας του άλλου (από 6 ερωτώμενους). Επειδή στα άτομα που συνεργάζονται υπάρχουν διαφορετικοί και συγκρουόμενοι στόχοι (από 5 ερωτώμενους), η έλλειψη ή κακή επικοινωνία (από 5 ερωτώμενους), η έλλειψη ενσυναίσθησης (από 4 ερωτώμενους), η έλλειψη σαφών ορίων (από 4 ερωτώμενους).

Επίσης, σύγκρουση των δασκάλων ή καθηγητών με τις ειδικότητες (από 3 ερωτώμενους), λόγω κούρασης (από 3 ερωτώμενους), παρεξηγήσεις (από 3 ερωτώμενους), τα διαφορετικά συμφέροντα (από 3 ερωτώμενους), επειδή προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο (από 3 ερωτώμενους), ασάφεια στόχων (από 2 ερωτώμενους), η έλλειψη εμπιστοσύνης των γονέων προς τους εκπαιδευτικούς και η

παρεμβατικότητα των γονέων στο εκπαιδευτικό έργο (2), διαφορές στις παιδαγωγικές απόψεις (2).

Αναφέρθηκαν και οι εξής επιπλέον λόγοι για τη δημιουργία μιας σύγκρουσης:

- Κοινωνικοί (πολιτισμικό περιβάλλον),
- Οικογενειακοί (διαταραχές στα μέλη-οικονομική κατάσταση),
- Σχολικοί (υποβαθμισμένο σχολικό περιβάλλον, απουσία «σχολικής κουλτούρας»),
- Ατομικοί (ψυχοσωματική κατάσταση, επίδοση, διαταραχή συμπεριφοράς).

Επίσης, αίσθημα μειονεξίας και απόρριψης, διαφορετικές παιδαγωγικές αντιλήψεις, συμφέροντα, αίσθηση αδικίας, εριστική διάθεση, αίσθημα αδικίας ή και προσωπικών προβλημάτων, άσχημο κλίμα, ασάφεια στόχων, ατομικές διαφορές, διαρροή πληροφοριών προς τα έξω, η μη εναρμόνιση είτε γονέων είτε μαθητών ή εκπαιδευτικών με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των σχολείων, διοικητικές αποφάσεις και νομοθεσίες, η έλλειψη σεβασμού, λόγω απαξίωσης. Επίσης λόγω διάφορων διεκπεραιωτικών θεμάτων.

Για τους μαθητές αναφέρθηκαν ως αίτια συγκρούσεων τα χαμηλά επίπεδα ενδιαφέροντος για το σχολείο και η κακή σχολική επίδοση, η βίαιη μεταχείριση στο σπίτι, τα προβλήματα πειθαρχίας.

### **10<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Σε ποιο βαθμό η κακή επικοινωνία, οι συγκρουόμενοι στόχοι, οι περιορισμένοι πόροι και οι ατομικές διαφορές δημιουργούν προϋποθέσεις για να εκδηλωθούν συγκρούσεις στο σχολείο (διαβάθμιση).**

A) Σε μεγάλο βαθμό: 9

B) Σε πολύ μεγάλο βαθμό: 8

Γ) Σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό: 3

Η κακή επικοινωνία πρώτη για 14 ερωτώμενους, οι συγκρουόμενοι στόχοι πρώτοι για 3 ερωτώμενους, οι περιορισμένοι πόροι πρώτοι για 1 ερωτώμενο και οι ατομικές διαφορές

πρώτες για 2 ερωτώμενους. Οι περισσότεροι (17) τοποθετούν τελευταίους τους πόρους, ατομικές διαφορές 2 ερωτώμενοι στο τέλος, συγκρουόμενοι στόχοι 1 ερωτώμενος στο τέλος.

### **11<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Σε ποιο βαθμό η διαμόρφωση αρνητικού κλίματος δημιουργεί προϋπόθεση για να εκδηλωθούν συγκρούσεις;**

- 1) Αρκετά μεγάλο:3
- 2) Μεγάλο: 5
- 3) Πολύ μεγάλο: 9
- 4) Πάρα πολύ μεγάλο: 2
- 5) Το μεγαλύτερο:1

### **12<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Ποιοι παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;**

Όπως φαίνεται από την έκταση της απάντησης ξετυλίγονται μια σειρά από παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας με κυρίαρχο το θετικό κλίμα (8).

Το θετικό κλίμα (8), η καλοπροαίρετη διάθεση (7), η σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων (7), τα σαφή όρια μαθητών, γονιών, εκπαιδευτικών, η εναρμόνιση είτε γονέων είτε μαθητών ή εκπαιδευτικών με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των σχολείων (7), διαλλακτικό (5) και ανεκτικό κλίμα συνεργασίας, αλλά και δημοκρατικό (4), δίκαιη αντιμετώπιση από το διευθυντή (4), η ενσυναίσθηση (2), το ήρεμο περιβάλλον(2), ο αυτοέλεγχος (2), η ύπαρξη μεσολαβητή, η έκφραση πειθούς, επιχειρηματολογίας επιστημονικά τεκμηριωμένης.

Η εμπιστοσύνη των γονέων προς τους εκπαιδευτικούς και η μη παρεμβατικότητα των γονέων στο εκπαιδευτικό έργο, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινή συνεισφορά σε έναν κοινό σκοπό, η ύπαρξη στρατηγικών πρόληψης και αντιμετώπισης των πιθανών συγκρούσεων, οι ξεκάθαροι και κατανοητοί κανόνες λειτουργίας για όλους, η ανάθεση ρόλων ευθύνης σε εμπλεκόμενους και η καθοδήγηση τους αλλά και ο έλεγχος από τη διεύθυνση του σχολείου, καλές πρακτικές από μέρους της διεύθυνσης του σχολείου, ουσιαστική και διαρκής προσέγγιση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή με στόχο την ουσιαστική επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και όχι μόνο των εκπαιδευτικών προς τον διευθυντή.

Προσήλωση όλων σε οριοθετημένους κοινούς στόχους υπό τη σκέπη της διεύθυνσης, καλή συνεργασία εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση για το καλό των μαθητών (χωρίς προσωπικά κίνητρα που διαχωρίζουν τους ανθρώπους). Η σωστή οργάνωση από το διευθυντή και η σωστή χρήση της εξουσίας, οι καλές σχέσεις του συλλόγου διδασκόντων, η σωστή επικοινωνία.

### **13<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Σε ποιο βαθμό η προσωπικότητά του διευθυντή μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;**

1)Αρκετά μεγάλο:1

2)Μεγάλο: 3

3)Πολύ μεγάλο: 4

4)Πάρα πολύ μεγάλο:12

Υπάρχουν και εκφράσεις όπως κύριος ρόλος, κορυφή πυραμίδας, καθοριστικός, πρωτεύοντας ρόλος και σχόλια όπως αυτά που ακολουθούν:

- Νομίζω ότι έχει τον κύριο ρόλο να ενώσει, να αμβλύνει αντιθέσεις, να φερθεί δίκαια σε όλους, ώστε να μην αισθανθεί κάποιος αδικημένος και φυσικά να θέσει όρια.
- Σίγουρα συμβάλλει διότι μπορεί να προβλέψει τις πιθανές συγκρούσεις και να τις αποφύγει, δηλαδή, να δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα που να προβλέπει τι πιθανόν μπορεί να δημιουργήσει ένταση μέσα στη σχολική μονάδα και να έχει δώσει τη λύση ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση. Να φέρνει παραδείγματα πιθανών συγκρούσεων και ποιες είναι οι πιο σωστές λύσεις.
- Ο διευθυντής ως ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις έχοντας υπόψη του το κοινό καλό, προσπαθώντας να παίξει το ρόλο του διαμεσολαβητή, εφόσον γνωρίζει τι πρέπει να γίνει. Μπορεί δηλαδή από κάθε άποψη που ακούει να συμβιβάζει καταστάσεις και συγκρούσεις.
- Η προσωπικότητά του διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στο σωστό μαθησιακό και παιδαγωγικό κλίμα.
- Κατά τη γνώμη μου η προσωπικότητα του διευθυντή/τριας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας γιατί απ' αυτόν/η εξαρτάται η καλή λειτουργία του σχολείου.
- Ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός γιατί βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας.

- Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, σε καθημερινή βάση, έρχεται σε επαφή τόσο με το εσωτερικό σχολικό περιβάλλον, όσο και με το εξωτερικό. Ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του το «ξοδεύει» επικοινωνώντας με συναδέλφους, με μαθητές, με γονείς, με άλλες σχολικές μονάδες, με τη διοικητική ιεραρχία, με υποστηρικτικούς μηχανισμούς. Δηλαδή με όλους όσους είναι πιθανόν να εμπλακούν σε μία σύγκρουση. Κατ' αυτόν τον τρόπο καθίσταται προφανές ότι η προσωπικότητά του, οι επικοινωνιακές του δεξιότητες και η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τα γεγονότα είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβαση μιας κατάστασης κρίσης.
- Η προσωπικότητά του διευθυντή παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Συνήθως εμπνέει σεβασμό, ηρεμία, παρέχει επιστημονική πληροφόρηση και διαμεσολαβεί μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών ώστε να βρεθεί η προσφορότερη λύση προς όφελος των μαθητών.
- Ρόλος: α) Μέντορα– Καθοδηγητή ή Γνώστη του αντικειμένου, β) Αξιολόγηση με σκοπό την ανατροφοδότηση, γ) Συμβούλου, που προτείνει εναλλακτικές λύσεις, δ) Δύναται να παράσχει λύσεις που σκοπό έχουν τη μείωση της έντασης των συγκρούσεων ή και την απαλοιφή τους.
- Ο διευθυντής παίζει καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο για το κλίμα που επικρατεί και για τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Μπορεί να είναι αυταρχικός, να είναι δημοκρατικός ή να είναι αδιάφορος.

#### 14<sup>ο</sup> ερώτημα

**Ποια στοιχεία της προσωπικότητάς του διευθυντή βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων;**

Ένας διευθυντής ο οποίος έχει ισχυρή προσωπικότητα για να μπορεί να παίρνει σωστές αποφάσεις και να δίνει γρήγορα σωστές λύσεις στα πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στη σχολική μονάδα.

Πρέπει να είναι ένας διευθυντής δίκαιος (12), δημοκρατικός (8), διαλλακτικός (7), ήρεμος (6), να έχει η ενσυναίσθηση (5), σταθερός (5), διοικητικά έμπειρος (5), καταρτισμένος παιδαγωγικά και διοικητικά (3), επικοινωνιακός (3), αποτελεσματικός (3), καλός ακροατής (2), ευέλικτος (2), εργατικός (2) οργανωτικός (2), αντικειμενικός (2), αποφασιστικός, φιλικός, υποστηρικτικός, εξωστρεφής, ευσυνείδητος, ηθικός, αμερόληπτος,

καθοδηγητικός, αισιόδοξος, υπεύθυνος, δυναμικός, ευγενής, αξιόπιστος, να μπορεί να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Άλλες ικανότητες και δεξιότητες που καταγράφηκαν: ουδετερότητα, σαφήνεια, ικανότητα καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος, ικανότητα να παίρνει αποφάσεις για το κοινό καλό, χωρίς να αφήνει περιθώρια για παραβατικές συμπεριφορές από τους μαθητές ή παρεμβάσεις από τους γονείς τους στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η καλή του διάθεση, να διδάσκει με το προσωπικό παράδειγμα, να λαμβάνει αποφάσεις και ανάληψη των ευθυνών του (στον βαθμό που του αναλογούν), να θέτει σταθερά και σαφή όρια, η ορθή κρίση, η κατανόηση των προβλημάτων, οι γνώσεις και η μη δημιουργία αυλής.

Να εμπνέει σεβασμό στους γονείς και στα παιδιά, οι τρόποι με τους οποίους δίνει μία εντολή και ο τρόπος που επεμβαίνει. Επίσης, το να μη στηρίζεται σε στερεότυπα, η επιστημονική επάρκεια, η διάθεση να βρίσκει λύσεις και οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης.

Να εκτελεί συλλογικές αποφάσεις, να διέπεται από συναδελφικό πνεύμα, να έχει όραμα και να επιμένει στην επίτευξή του, να έχει καλές σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου.

Επίδειξη τρόπων και τεχνικών εφαρμογής λύσεων. Παροχή ανατροφοδότησης. Παροχή οδηγιών δράσης. Αξιοποίηση ειδικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών. Αναζήτηση λύσεων με σκοπό τη συναίνεση.

#### **Καταγράφηκαν και δυο αντίθετες απόψεις:**

1)Πρώτα από όλα ο χαρακτήρας του διευθυντή και **η διοικητική του εμπειρία που θα έπρεπε να βάλω πρώτη (2) .**

2)Προσωπικά για μένα η **εμπειρία** παίζει το **λιγότερο σημαντικό ρόλο** σε σχέση με το χαρακτήρα.

Ο διευθυντής οφείλει: α) να διακατέχεται από διαίσθηση και ενσυναίσθηση και να ψυχανεμίζεται τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα από διαρκή ενασχόληση και συζητήσεις για τα θέματα που προκύπτουν σχετικά με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς, β) να καταπιάνεται με κάθε θέμα που προκύπτει, ακόμα και η μερική αδιαφορία μπορεί να αποβεί επικίνδυνη, γ) να μη διαχωρίζει τη συμπεριφορά του ως προς τους εκπαιδευτικούς, όλους τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές, όλους τους μαθητές. Έτσι θα αναπτύσσονται ολοένα και καλύτερες σχέσεις σε διάρκεια χρόνου και θα επιλύονται

γρηγορότερα τα θέματα, η τυχόν σύγκρουση και ο περιορισμός των εντάσεων θα έχει επιτευχθεί.

### **15<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Πώς επηρεάζει η ανάπτυξη καλών σχέσεων τον περιορισμό των εντάσεων, την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την αποφυγή των κρίσεων;**

1)Πολύ:10

2)Πάρα πολύ : 4

3)Πάρα πολύ μεγάλο βαθμό:6

Χαρακτηρίστηκε ο σημαντικότερος παράγοντας (1), βασικός και θεμέλιος λίθος (1) σημαντικός αλλά όχι απόλυτος (1).

Κάποιοι συνομιλητές (7) απάντησαν με περισσότερα λόγια στη συγκεκριμένη ερώτηση πέρα από τη διαβάθμιση:

- Πάρα πολύ σημαντική η ανάπτυξη καλών σχέσεων, διότι όταν όλοι έχουν πειστεί ότι αυτό το οποίο προτείνεται ή ότι αυτό που πρέπει να γίνει είναι για το γενικότερο καλό θα γίνει και πιο εύκολα αποδεκτό και θα υποχωρήσει και κάποιος ο οποίος έχει ίσως αντιρρήσεις.
- Το στέλεχος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θέτει ως σκοπό την καλλιέργεια συγκεκριμένων πεποιθήσεων αλλά την διαμόρφωση αντιλήψεων που διευκολύνουν την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των υποκειμένων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική πράξη και διαδικασία. Επομένως οι καλές σχέσεις που στηρίζονται στο δίπολο της πρόθεσης και της αποδοχής, το οποίο αποτελεί θεμέλιο λίθο στην επικοινωνία, προκρίνουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία προς την ομαλότητα και τον ασφαλή βίο στο σχολικό περιβάλλον.
- Η ανάπτυξη καλών σχέσεων συμβάλλει στον περιορισμό των εντάσεων και δημιουργείται με καλή διάθεση, διάθεση συμβιβασμού, ακόμη και αν είναι εις βάρος μερικών. Ο διάλογος πάντα βοηθάει, όπως και οι προσωπικές σχέσεις των δασκάλων.
- Η ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων αναπτύσσει παράλληλα και την ενσυναίσθησή μας απέναντι στους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρεφόμαστε.

- Όταν υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μειώνεται η πιθανότητα σοβαρών συγκρούσεων και αν υπάρξει κάποια διαφωνία είναι πιο πιθανό να επιλυθεί γρηγορότερα και καλύτερα.
- Η καθιέρωση και η εγκαθίδρυση ενός κλίματος συναδελφικότητας και συνεργασίας πρέπει πάντα να είναι προτεραιότητα για τη διοίκηση. Η συνεργασία αποτελεί σταθερή αξία και εφόδιο επιτυχίας ενόσω αλλάζουν αρκετά από τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της μονάδας, ενώ αποτελεί εχέγγυο για την αποφυγή συγκρούσεων ή για την επίλυση αυτών.
- Το καλό εργασιακό κλίμα έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων, την αύξηση της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης, της κατανόησης. Όλα αυτά οδηγούν στον περιορισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων και κατά συνέπεια κρίσεων.

#### **16<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Πώς μπορεί να καλλιεργήσει ο διευθυντής το σεβασμό στη διαφορετικότητα και την ενσυναίσθηση για τον περιορισμό των συγκρούσεων;**

Ο διευθυντής μπορεί να καλλιεργήσει το σεβασμό στη διαφορετικότητα και την ενσυναίσθηση (εξαιρετικά σημαντικό (4) αλλά και δύσκολο(2)): με το προσωπικό του παράδειγμα και τη συμπεριφορά του (12), δηλαδή να σέβεται και ο ίδιος την όποια διαφορετικότητα.

Με τη δική του γνώση και εμπειρία σε θέματα συγκρούσεων, με τη διαδικασία άρσης των στερεοτύπων που έχει ο ίδιος ο Διευθυντής.

Με το να οργανώσει ημερίδες, γιορτές, εκδηλώσεις, εργασίες με αυτό τον σκοπό. Με προγράμματα και ενημερώσεις, δράσεις (6) από αξιόλογους ομιλητές, με τη δική του στάση και παρουσία στην καθημερινότητα της εκπαιδευτικής κοινότητας. Θα πρέπει ο κάθε διευθυντής να σέβεται ο ίδιος τον εαυτό του και τους συναδέλφους του και αυτό θα είναι ένα καλό παράδειγμα για να μιμηθούν τη δική του συμπεριφορά και να την υιοθετήσουν.

Αν είναι δίκαιος/η (2) και δείχνει κατανόηση και σεβασμό τότε και οι υπόλοιποι θα έχουν τη διάθεση να κάνουν το ίδιο. Να αποπνέει εμπιστοσύνη. Ο διευθυντής στο πλαίσιο των καθηκόντων του ενθαρρύνει και προωθεί πρακτικές που καλλιεργούν το σεβασμό, την αποδοχή και τον περιορισμό του αποκλεισμού οποιουδήποτε παιδιού στο σχολείο.

Πολύ σημαντική είναι προσωπική ακεραιότητα.



Επίσης, σημαντικό είναι να ακούει και να αναλύει αυτά που λέει ο συνομιλητής του. Με σαφή όρια και πρωτόκολλα συμπεριφοράς κοινής αποδοχής. Ο διευθυντής στο πλαίσιο των καθηκόντων του ενθαρρύνει και προωθεί πρακτικές που καλλιεργούν το σεβασμό, την αποδοχή και τον περιορισμό του αποκλεισμού οποιουδήποτε παιδιού στο σχολείο. Επίσης μέσω του Συλλόγου να βοηθάει στη γνωριμία των γονέων μεταξύ τους. Να εντάξει και τους γονείς σε αυτές τις δραστηριότητες.(2)

Πέρα από τον ίδιο ως άτομο που θα πρέπει να διέπεται από αυτές τις αρχές, η διοίκηση οφείλει να έχει ένα σαφές όραμα και διακριτές ανάλογες αξίες για την εκπαίδευση που θέλει να δώσει. Αυτό το όραμα θα αποτελέσει βάση για κάθε λειτουργία του σχολείου σε κάθε επίπεδο, διδακτικό, διοικητικό ή κοινωνικό. Είναι απαραίτητο να γίνουν αποδεκτά από όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας το όραμα, οι ιδέες και οι αξίες, ώστε να εφαρμοσθούν ομαλά. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει σαφές, καθορισμένο και γνωστό σε όλους πλαίσιο κανόνων λειτουργίας (π. χ Σχολικός κανονισμός) το οποίο πλαίσιο θα πρέπει να τηρείται απαρέγκλιτα.

Επιπλέον χρειάζεται να αφιερωθεί χρόνος και πόροι για την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, ώστε να εμπλουτίζεται κάθε φορά το βιογραφικό τους, καθώς και το μορφωτικό κεφάλαιο του σχολείου, ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσουν προγράμματα και δράσεις που θα στοχεύουν σε αξίες και αρχές, όπως στο σεβασμό της διαφορετικότητας, την ενσυναίσθηση κτλ. Τέλος, προς την ίδια κατεύθυνση πρέπει να αξιοποιηθούν θεσμοί και μέσα που θα μπορούσαν να έχουν ρόλο όπως σχολική ψυχολόγος, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Αρχικά πρέπει να είναι καλός ακροατής γιατί μπορεί να μην είναι εξοικειωμένος με το διαφορετικό. Μπορεί να μην το έχει συνηθίσει, να μην το γνωρίζει. Να είναι δίκαιος όσο είναι εφικτό.

Με την αντίληψη που έχει ο ίδιος για το έτερο, το διαφορετικό και κυρίως για το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η σχολική μονάδα. (περιοχή, τοπογραφία, σύνθεση πληθυσμού, οικονομική κατάσταση γονέων κ.ά.).

### **17<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Με ποιο τρόπο ο διευθυντής αντιμετωπίζει το πρόβλημα συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων;**

Οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την πρώτη και δεύτερη άποψη, με μικρές διαφορές στη διατύπωση και ακολουθούν και οχτώ (8) απαντήσεις **με διαφορετικό περιεχόμενο χωρίς να έρχονται σε αντίθεση με τις προηγούμενες απόψεις.**

- Ο διευθυντής αρχικά θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούσει και τις δύο πλευρές αποστασιοποιημένος από τα γεγονότα. Στη συνέχεια θα πρέπει με αντικειμενικότητα να προσπαθήσει να κατανοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης και να διερευνήσει μηχανισμούς επίλυσης, λαμβάνοντας υπ' όψιν του το υπάρχον πλαίσιο και αν αυτό δεν είναι αρκετό θα πρέπει να είναι έτοιμος για τις αναγκαίες προσαρμογές. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στα εμπλεκόμενα μέρη για αμερόληπτη αντιμετώπιση αλλά και σιγουριά ότι έχει τη στρατηγική, την ευελιξία, τις γνώσεις και τις ικανότητες να αποσβέσει τη σύγκρουση (12).
- Σε περίπτωση που δεν λύνονται οι διαφορές θα εφαρμόσει το νόμο(από τους 12 οι 5 συμπλήρωσαν κι αυτό).
- Με οριοθέτηση των ρόλων των εκπαιδευτικών και των γονέων. Μπορεί να είναι ο στόχος κοινός, η μόρφωση των μαθητών, το καλό των μαθητών ή το καλύτερο για τα παιδιά για τους μαθητές του σχολείου, όμως για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις θα πρέπει από την αρχή να υπάρχει οριοθέτηση και να υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο των ενεργειών των εκπαιδευτικών ή των ενεργειών των γονέων και ενημέρωση των γονέων από τους εκπαιδευτικούς και ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τους γονείς για τους μαθητές.
- Να υπάρχει μεταξύ τους καλή επικοινωνία. Όσο καλύτερη επικοινωνία υπάρχει ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με τους γονείς τόσο λιγότερες συγκρούσεις θα έχουμε στη σχολική μονάδα. Στην περίπτωση που οι γονείς έχουν άδικο ο διευθυντής θα πρέπει να είναι με το μέρος των δασκάλων και να τους υποστηρίζει. Όταν έχουν δίκιο πρέπει να τους κατευνάσει και να υποσχεθεί, και να το πραγματοποιήσει, ότι θα επιληφθεί του θέματος. Θα κουβεντιάσει με τον συνάδελφο να δει τι έχει συμβεί και να επιλύσει την παρεξήγηση.
- Με την πλήρη και ενδελεχή ενημέρωση από τον εκπαιδευτικό. Με την επίδειξη σεβασμού στον γονέα. Με τη διάθεση πλήρους ενημέρωσης του γονέα. Με τη διάθεση της ακρόασης του αιτήματος του γονέα. Με την κατάθεση συγκεκριμένων πρακτικών για την άρση των συγκρούσεων. Με τις προτάσεις διορθωτικών παρεμβάσεων της σχολικής μονάδας και την εξασφάλιση της συναίνεσης του γονέα. Με αυτό τον τρόπο ο γονέας καθίσταται μέτοχος των αποφάσεων.

- Με τη συζήτηση και την υποστήριξη του προς τους συναδέλφους.
- Προετοιμασία, καλή επικοινωνία και σχέσεις, κατάλληλη πληροφορία, οργάνωση, σωστό σχεδιασμό, καθοδήγηση και έλεγχο.
- Μέσα από πληροφόρηση, αξιολόγηση του προβλήματος, διαπραγμάτευση, δικαιοσύνη ακόμη και διαιτησία προκειμένου να λήξει η σύγκρουση.
- Με σωστή πληροφόρηση με σαφή όρια της συμπεριφοράς του κάθε εμπλεκόμενου με δικαιοσύνη και ανάληψη ευθύνης. Συζήτηση, ενσυναίσθηση και υποστηρικτικός για όλες τις πλευρές.
- Αναζητώντας με πολλή προσοχή τα αίτια της δημιουργίας των συγκρούσεων και εξετάζοντας ξεχωριστά και κατά αντιπαράθεση εκπαιδευτικούς και γονείς, ιδιαίτερα εφόσον δεν υπάρξει διάθεση για λύση του θέματος.
- Ο διευθυντής οφείλει να είναι συναδελφικός, να στηρίζει τον εκπαιδευτικό με τις γνώσεις του σε εκπαιδευτικά θέματα αλλά και να αφουγκραστεί τους αγώνες, τις ανησυχίες και στις εντάσεις του, να κρίνει τα γεγονότα και να αποδίδει δικαιοσύνη.
- Το πρόβλημα των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων ο διευθυντής το αντιμετωπίζει με ήπιο αλλά ταυτόχρονα και αυστηρό τρόπο, θέτοντας τους κανόνες και τα όρια στα πρόσωπα. Πρέπει πάντοτε να έχει ευρηματικότητα λύσεων που θα βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων και οπωσδήποτε προσωπικές και ομαδικές επαφές. Να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο στις σχέσεις γονέων εκπαιδευτικών.

### **18<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Έχουν σημειωθεί συγκρούσεις στο σχολείο σας; Αν ναι, με ποιο τρόπο αντιμετωπίστηκαν;**

Πολλές συγκρούσεις έχουν σημειωθεί στο σχολείο. Συνήθως επιλύονται με διάλογο μεταξύ των εμπλεκόμενων και με τη μέθοδο της συνεργασίας. Δίνεται έμφαση στην κατανόηση του προβλήματος και στην προσέγγιση και των δύο πλευρών.

Όλοι συμφωνούν με την παραπάνω τοποθέτηση. Υπάρχουν όμως επιπλέον στοιχεία στις τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών που ακολουθούν. Όσες τοποθετήσεις εμπεριέχουν ίδια στοιχεία παρατίθενται μαζί.

- Έχουν σημειωθεί συγκρούσεις στο σχολείο μας, κυρίως μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών βασικά για παιδαγωγικούς λόγους. Ο διευθυντής οφείλει να εξετάσει αν ο συνάδελφος λειτουργεί με νόμιμο ή παράνομο τρόπο. Αν λειτουργεί με νόμιμο τρόπο, τασσόμαστε δίπλα του, αν ενεργεί με παράνομο τρόπο, τον καλούμε να επανέλθει στην τάξη, ζητάμε και την παρέμβαση του σχολικού Συμβούλου. Και αν δεν επανέρχεται εφαρμόζουμε το νόμο. (2)
- Ασφαλώς. Είμαστε άνθρωποι, έχουμε διαφορετικές προσωπικότητες, έχουμε προσωπική ζωή που ασφαλώς επηρεάζει, άρα είναι λογικό να υπάρχουν διαφωνίες. Ευτυχώς στο δικό μου σχολείο, που οι περισσότεροι εκπ/κοί είμαστε πολλά χρόνια μαζί, οι διαφωνίες λύθηκαν με συζήτηση και καλή διάθεση. Μόνο μια φορά, πριν από αρκετά χρόνια, δυο συνάδελφοι αντιπαρατέθηκαν περισσότερο και βρέθηκαν στα δικαστήρια σε προσωπικό επίπεδο. Αλλά κι αυτό διευθετήθηκε με την παρέμβαση του τότε Δ/ντή και δεν κατέληξε στην δικαστική αίθουσα.(2)
- Πολλές συγκρούσεις. Αντιμετωπίστηκαν τελικά. Η πορεία τούς ανάγκασε να τα αντιμετωπίσουν, γιατί τα προβλήματα που συναντούσαν στη διδακτική πράξη ήταν ανυπέρβλητα. Υπήρχαν συγκρούσεις που οδηγήθηκαν στα δικαστήρια σε ακραίες περιπτώσεις και διασπώνταν ο σύλλογος σε δύο κομμάτια. Τις περισσότερες φορές στις συγκρούσεις, επειδή υπάρχει ευκολία στη μετακίνηση των εκπαιδευτικών, όταν υπάρχει σύγκρουση απομακρύνονται οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους. Αυτό είναι και ένας μηχανισμός επίλυσης των διενέξεων που προωθείται και από το διοικητικό μηχανισμό. Δηλαδή, όταν συγκρούονται δύο εκπαιδευτικοί σε ένα σχολείο, την επόμενη χρονιά η διεύθυνση δίνει απόσπαση στον έναν για να εκτονωθεί η κατάσταση. Ουσιαστικά δεν λύνεται το πρόβλημα, αλλά απομακρύνονται οι δύο πηγές που παράγουν το πρόβλημα αυτό.(2)
- Κατά καιρούς έχουν υπάρξει συγκρούσεις, οι οποίες αντιμετωπίστηκαν κυρίως ενδοσχολικά, μέσω της ακρόασης όλων των εμπλεκομένων, της κατανόησης των αιτιών, της εξήγηση του πλαισίου λειτουργίας, όπου αυτό δεν φαινόταν να έχει γίνει κατανοητό, της στόχευση στα σημεία σύγκλισης και της άμβλυνσης των σημείων τριβής. Υπήρξαν και λίγες περιπτώσεις που απαιτήθηκε και η εμπλοκή θεσμών εκτός σχολικής μονάδας. (2)

- Σημειώνονται συγκρούσεις συχνά. Η αντιμετώπιση ποικίλει ανάλογα με το πρόβλημα που έχει προκύψει και με το είδος της σύγκρουσης. Δεν θεωρώ ότι μπορεί να αντιμετωπιστούν όλα τα είδη συγκρούσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες με τον ίδιο τρόπο. (2)
- Παρουσιάστηκαν συγκρούσεις μαθητών στο πλαίσιο μιας οίονοι παραβατικότητας στο Δημοτικό σχολείο. Οι περισσότερες συγκρούσεις επιλύονταν στο πλαίσιο της τάξης και σε αυτό συνεισέφερε η ανάπτυξη «προγραμμάτων διαμεσολάβησης» που έχει υλοποιήσει η σχολική μονάδα.
- Ναι, έχουν σημειωθεί συγκρούσεις στο σχολείο. Αντιμετωπίστηκαν με διάλογο με παρακολούθηση του θέματος και διορθωτικές κινήσεις. Στις περιπτώσεις που διαιωνίζεται η κατάσταση απαιτείται λήψη πειθαρχικών και άλλων μέτρων.
- Υπάρχει σχεδιασμός αντιμετώπισης συγκρούσεων από την αρχή της σχολικής χρονιάς και ανάλογα με την περίπτωση έχει εφαρμοστεί το προφασιζόμενο πρωτόκολλο.
- Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες όποτε, ναι, έχουν συμβεί και στο δικό μας σχολείο, αν και σε μικρότερο βαθμό από άλλα σχολεία λόγω του καλού κλίματος που επικρατεί. Η στάση της διευθύντριας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίλυση τους. Επομένως, οι συγκρούσεις που συνέβησαν αντιμετωπίστηκαν με συζήτηση, όπου οι αντιμαχόμενες πλευρές παρουσίασαν το πρόβλημα τους και εξέθεσαν τις απόψεις τους πάνω σε αυτό. Στη συνέχεια η διευθύντρια πήρε αντικειμενική θέση και πρότεινε λύσεις που να είναι ως επί το πλείστον αποδεκτές και από τις δυο πλευρές.
- Είχαμε σύγκρουση ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς. Από τη στιγμή που μία κατάσταση είναι παγιωμένη και δεν είναι νόμιμη, παιδαγωγικά σωστή, συμφέρουσα θα πρέπει οι αλλαγές να γίνονται σταδιακά για να δοθεί χρόνος, εδώ στους γονείς, να κατανοήσουν τη θέση του σχολείου και για ποιο για ποιο λόγο γινόταν αυτό: γιατί δεν το επέτρεπε ο νόμος και αυτό ήταν το καλύτερο για τους μαθητές μας.
- Ναι, με την κατάλληλη παρέμβαση του διευθυντή οι περισσότερες αντιμετωπίστηκαν αλλά και με την κατάλληλη επικοινωνία και την καλή πρόθεση των εμπλεκομένων, συλλογίζόμενοι το κοινό καλό της σχολικής μονάδας.
- Αρκετές φορές αλλά όλες έχουν αντιμετωπιστεί με θετική διάθεση και τρόπο που να νιώθουν και οι δύο πλευρές ότι δεν είναι αδικημένες.

- Πάντα αλλά με συζήτηση και επαγρύπνηση.
- Σε σύγκρουση μαθητών- εκπαιδευτικών για παράδειγμα ενημερώνεται η διευθύντρια η οποία συζητά με το μαθητή/ες που εμπλέκονται στη σύγκρουση και αν υπάρχει σοβαρός λόγος ενημερώνονται και οι γονείς. Γενικά, η διευθύντρια ενημερώνεται για οποιαδήποτε σοβαρή σύγκρουση και ακολουθείται η διαδικασία συζήτησης και εξεύρεσης λύσεων.

### **19<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Έχει υπάρξει ενημέρωση των εκπαιδευτικών από το σχολείο ή άλλο αρμόδιο φορέα για τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων;**

ΝΑΙ:12

ΟΧΙ:8

Η ενημέρωση έγινε δύο φορές στο πλαίσιο της ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών με εισηγητές εκπαιδευτικούς του ίδιου του σχολείου που ενστερνίζονται και εφαρμόζουν στην τάξη τους το μοντέλο Φρενέ για το δημοκρατικό σχολείο.

Σε διάφορα σεμινάρια που παρακολουθούν οι εκπαιδευτικοί κατά καιρούς.

Στους συλλόγους του σχολείου, συζητάμε τρόπους επίλυσης προβλημάτων και έχουν γίνει συναντήσεις με ψυχολόγους κυρίως από το δίκτυο Άλφα.

Αναγκαιότητα ειδικών μεταπτυχιακών σπουδών για τη διοίκηση του ιδιαίτερου και ευαίσθητου κοινωνικού οργανισμού που είναι το σχολείο: Υπάρχει μεγάλο έλλειμμα γενικά στον εκπαιδευτικό κόσμο όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού, γιατί το στελεχικό δυναμικό δεν είχε καμιά ιδιαίτερη επιμόρφωση του τρόπου διαχείρισης των εργαζομένων. Οι διευθυντές ήτανε δάσκαλοι. Όταν λοιπόν υπήρχε έμφυτη η ικανότητα ή οι ηγετικές ικανότητες τότε το διαχειριζόταν καλά. Διαφορετικά υπήρχαν πάντα προβλήματα. Δεν υπάρχει ένας φορέας, υπάρχει αυτός που είναι της δημόσιας διοίκησης αλλά από τους εκπαιδευτικούς ελάχιστοι πηγαίνουν να παρακολουθήσουν. Το σχολείο είναι ένας ιδιαίτερος χώρος, δεν είναι μία δημόσια υπηρεσία με υπαλλήλους που εργάζονται στα γραφεία τους. Έχεις να διαχειριστείς ανθρώπους οι οποίοι δουλεύουν με ανθρώπους, με ευαίσθητους όμως ανθρώπους, όπως είναι τα παιδιά. Θα έπρεπε λοιπόν να υπάρχει ένας φορέας και μία συνεχής και τακτική επιμόρφωση όσων θέλουν να αναλάβουν στελεχικές θέσεις. Θα έπρεπε να επιμορφώνονται χωρίς να χρειάζεται να ξοδέψουν τόσα χρήματα ή να κάνουν πολλές φορές άσχετα μεταπτυχιακά. Τα μεταπτυχιακά αποτελούν μοριοδοτούμενο προσόν για την επιλογή διευθυντή. Ένα μεταπτυχιακό όμως σε ένα γνωστικό τομέα που είναι άσχετος με τη

διαχείριση των ανθρώπων δε βοηθάει στη διοίκηση. Η ιδιαίτερη γνώση σε ένα αντικείμενο, π.χ. στη διδακτική, δε διευκολύνει στη διοίκηση. Απαιτείται επιμόρφωση στη διαχείριση του προσωπικού και του συγκεκριμένου προσωπικού μιας εκπαιδευτικής μονάδας, όχι ενός εργοστασίου. Δεν είναι ένα εργοστάσιο, μια άλλη δημόσια υπηρεσία ή ένας οργανισμός. Το σχολείο έχει πολλές ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον οποιονδήποτε οργανισμό.

## **20<sup>ο</sup> ερώτημα**

### **Υπάρχει κανονισμός ή σχέδιο διαχείρισης συγκρούσεων στο σχολείο;**

Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους (18) συμφωνούν με τα παρακάτω:

Πάντα υπάρχει και κανονισμός λειτουργίας του σχολείου και σχέδιο διαχείρισης κρίσεων καθώς είναι πολύ σημαντικά. Δεν μπορείς όμως να θεωρηθεί κανονισμός ή σχέδιο διαχείρισης συγκρούσεων.

Εν μέρει υπάρχει στο σχολικό κανονισμό που:

- καθορίζει τις σχέσεις εκπαιδευτικών με μαθητές, των γονέων με το σχολείο.
- αναφέρεται σε πολύ σοβαρές περιπτώσεις που άπτονται πειθαρχικών παραπτωμάτων.

Ο γενικός κανονισμός δεν εμπλέκεται στις συγκρούσεις τόσο πολύ των εκπαιδευτικών περισσότερο αφορά στη συμπεριφορά των μαθητών, την ώρα του σχολείου, λιγότερο κάπως τους γονείς. Θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε σχολείο εσωτερικά ένας κανονισμός προσαρμοσμένος στις ιδιαιτερότητες του κάθε σχολείου που να επιλύει αυτά τα θέματα.

Υπάρχει κανονισμός σχολείου. Κάθε πρόβλημα-κρίση που θα παρουσιαστεί αντιμετωπίζεται με την ίδια πυξίδα αλλά συνυπολογίζονται και οι διαφορετικές παράμετροι που την απαρτίζουν.

Δύο (2) ερωτώμενοι δήλωσαν πως: υπάρχει σχεδιασμός αντιμετώπισης συγκρούσεων από την αρχή της σχολικής χρονιάς και ανάλογα την περίπτωση έχει προσαρμοστεί το προαποφασισμένο πρωτόκολλο.

## **21<sup>ο</sup> ερώτημα**

### **Υπάρχει επιμόρφωση ή ενημέρωση των διευθυντών για θέματα αντιμετώπισης των συγκρούσεων;**

NAI:10

ΟΧΙ (όχι ικανοποιητικά):6

ΔΕΝ ΞΕΡΩ:4

Κάποια σχόλια των ερωτώμενων στα οποία υπάρχει διχογνωμία.

- Πάντα από τα ΠΕΚΕΣ.
- Η επιμόρφωση παρέχεται μόνο από την Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Ελλάδος.
- Ναι υπάρχει και είναι ιδιαίτερα βοηθητική.
- Από την κεντρική πολιτική του υπουργείου Παιδείας δεν υπάρχει.

Η διχογνωμία οφείλεται στην υπηρετήση σε διαφορετικές σχολικές μονάδες, σε διαφορετικές διευθύνσεις εκπαίδευσης. Το δείγμα προέρχεται από εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία του Πειραιά, της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης οι οποίοι όμως κατά καιρούς έχουν εργαστεί και σε άλλα μέρη της Ελλάδας καθώς είναι γνωστή η μετακίνηση των εκπαιδευτικών.

## **22<sup>ο</sup> Ερώτημα**

**Αν ήσασταν υπεύθυνος να διαχειριστείτε μία σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών περιγράψτε μας τις ενέργειες που θα κάνατε.**

Οι απόψεις για τη διαχείριση δεν αποκλίνουν μεταξύ των ερωτώμενων. Οι τρεις πρώτες ικανοποιούν τις ενέργειες που θα ακολουθούσαν όλοι οι ερωτώμενοι. Κάποιες διαφορές ή επιπλέον στοιχεία παρατίθενται.

Αρχικά θα προσπαθούσα να μάθω τι έγινε ακριβώς και να πάρω όσες περισσότερες πληροφορίες μπορώ για να αξιολογήσω την κατάσταση και το μέγεθος του προβλήματος. Θα επικοινωνούσα με οποιοδήποτε τρόπο ήταν εφικτός, ξεχωριστά με τον κάθε εμπλεκόμενο και στη συνέχεια οι εμπλεκόμενοι μόνοι τους, προκειμένου να έρθουν σε διαπραγμάτευση. Εάν αυτό δεν ήταν εφικτό, θα έμπαινα στη διαδικασία της διαιτησίας, προβάλλοντας το καλό της σχολικής μονάδας, τη δικαιοσύνη και τη συναδελφική αλληλεγγύη. Στο τέλος, θα οδηγούσα τα πράγματα σε λήψη απόφασης, με συναίνεση όλων των εμπλεκομένων σε συνάρτηση με ένα προαποφασισμένο σχεδιασμένο πρωτόκολλο διαχείρισης συγκρούσεων στο σχολείο (8).

Θα άκουγα με προσοχή όλες τις πλευρές. Θα ανέλυα τα δεδομένα για να κατανοήσω, αν η σύγκρουση οφείλεται σε στρεβλώσεις του υπάρχοντος πλαισίου λειτουργίας ή σε καθαρά προσωπικούς λόγους των εμπλεκομένων. Θα αναζητούσα να δω αν και πού ευθύνομαι εγώ ως Διευθυντής. Μέσα από τον άμεσο διάλογο με τους εμπλεκόμενους θα



προσπαθούσα να βρεθεί σημείο επαφής και να καθοριστεί εκ νέου το πλαίσιο, με σαφής δίκαιους όρους, που δε θα επιτρέψει νέα ανάλογη σύγκρουση(7).

Θα προσπαθούσα αρχικά να καταλάβω ακριβώς το πρόβλημα. Θα επικοινωνούσα ξεχωριστά και μετά ομαδικά με όλες τις πλευρές. Θα έψαχνα το υπόβαθρο των συγκρούσεων. Θα έψαχνα να βρω κοινά αποδεκτές λύσεις αφού πρώτα ενημέρωνα για την προσωπική μου άποψη. (5)

Αν η κατάσταση δεν ξεπερνιέται θα τεθεί το θέμα σε συλλογικό επίπεδο γιατί υπάρχουν κι άλλοι άνθρωποι που ζουν στο σχολείο και έχουν άποψη για ένα γεγονός. Εκτός αν είναι τόσο ατομικό που δεν μπορεί να έχει κανένας άλλος άποψη. Αν όμως άπτεται και του εκπαιδευτικού του έργου τότε πρέπει να λυθεί συλλογικά δηλαδή να εκφράζουν και οι υπόλοιποι άποψη, γιατί όταν θα εκφραστούν τριάντα εκπαιδευτικοί η άποψη θα είναι πιο αντικειμενική. Αλλά η χρήση του συλλογικού, της συλλογικής διαδικασίας θα πρέπει να συμβεί εφόσον δεν υπάρξει λύση μετά την επαφή που θα έχει ο διευθυντής με τους δύο εμπλεκόμενους. Εάν δεν λυθεί αναγκαστικά ακολουθούνται οι νόμιμες διαδικασίες, δηλαδή πηγαίνει στο σύμβουλο, αν είναι θέμα παιδαγωγικό, αν είναι θέμα διοικητικό πηγαίνει στην, στον προϊστάμενο ή ακολουθείται η παραπέρα νομική διαδικασία. (με αυτή τη συμπληρωματική άποψη συμφωνούν τρεις ερωτώμενοι (3)).

Συνήθως όταν φτάνει το θέμα σε αδιέξοδο η λύση που προτείνεται είναι η απομάκρυνση των εκπαιδευτικών(3). Αν φτάσει σε συγκρούσεις που έχουν και πειθαρχικά μέτρα υπάρχει έννομη αντιμετώπιση.

**Υπήρξε μια μόνο διαφωνία που αφορούσε στη σύγκλιση ή όχι του Συλλόγου Διδασκόντων.**

Υπήρξε μία άποψη που υποστήριζε πως ότι σε κάθε περίπτωση, αν δεν επιλυθεί το θέμα με την παρέμβαση του Διευθυντή, πρέπει να συγκληθεί Σύλλογος και να ενημερωθεί (προερχόταν από ιδιωτικό σχολείο), υπήρχε η άποψη ότι αν είναι συλλογικό θέμα πρέπει να ενημερωθεί ο Σύλλογος, όχι σε πολύ προσωπικό θέμα, και η άποψη πως μόνο σε σοβαρά θέματα που έχουν σχέση και με τρίτους όπως τους γονείς συγκαλούμε Σύλλογο. Διαφορετικά τα θέματα μεταξύ των εκπαιδευτικών τα λύνει ο διευθυντής με τους εκπαιδευτικούς.

Σε πολλές συγκρούσεις ειδικά μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών οι εκπαιδευτικοί απευθύνονται στον Σύλλογο των Δασκάλων (συνδικαλιστικό όργανο) για να πάρουν υποστήριξη. Ο Σύλλογος Δασκάλων υποστηρίζει το δάσκαλο. Είναι θεσμικό όργανο που υπάρχει σε κάθε Πρωτοβάθμια. Μέσα στις αρμοδιότητες του τοπικού Συλλόγου Δασκάλων,

είναι να υποστηρίξει τους εκπαιδευτικούς απέναντι στη διοίκηση, όταν όμως η διοίκηση φέρεται καταχρηστικά, δηλαδή όταν καταπατά τα εργασιακά δικαιώματα. Αν όμως αφορά σε παιδαγωγικά θέματα, είναι δύσκολο να πάρει θέση γιατί δεν ανήκει στο σχολείο.

### **23<sup>ο</sup> ερώτημα**

**Αν ήσασταν υπεύθυνος θα διαχειριστείτε μία σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων πείτε μας τις ενέργειες που θα κάνατε;**

Με την παρακάτω άποψη συμφωνούν **όλοι** οι ερωτώμενοι.

Θα συζητούσα με τον κάθε εμπλεκόμενο ξεχωριστά, συνέχεια όλοι μαζί για να καταλάβω ακριβώς τι είχε γίνει. Θα έθετα τα όρια του καθενός, όσον αφορά τη σχολική μονάδα και την εκπαιδευτική διαδικασία και με απόλυτη δικαιοσύνη θα προσπαθούσα να αποδώσω τις ευθύνες σε αυτούς που πρέπει. Θα προέβαλα το γενικότερο καλό και την ηρεμία που χρειάζεται να υπάρχει για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Μερικές επιπλέον απόψεις που υπήρχαν από τους ερωτώμενους στις παραπάνω:

- Θα προτείνουμε κάποια ιεραρχία λύσεων και θα προσπαθούσαμε να εφαρμόσουμε την περισσότερο αποδεκτή από όλους λύση.
- Πρόσκληση του αρμόδιου συντονιστή εκπαιδευτικού έργου για παρέμβαση και στήριξη, αν δεν μπορεί να λυθεί το ζήτημα μεταξύ των εμπλεκομένων και του διευθυντή.
- Θα άκουγα και κάποιους τρίτους που τυχόν είχαν γνώση του γεγονότος ή του θέματος.
- Αν συναντηθεί ο σύλλογος γονέων και ο σύλλογος των καθηγητών σε μία κοινή συνεδρίαση όλα πρέπει να καταγράφονται. Έχουμε πρακτικογράφους, θα μεταφερθούν όπως έγιναν.
- Οι ενέργειες θα πρέπει να λειτουργούν προληπτικά. Δηλαδή θα πρέπει τα όρια μέσα σε ένα σχολείο να είναι πολύ ξεκάθαρα και σαφή για όλους. Εάν αυτό δεν είναι ξεκαθαρισμένο και μπλέκεται ο ένας στις αρμοδιότητες του άλλου και δεν είναι ξεκάθαρο μέχρι πού μπορεί να αναμειχθεί ο καθένας, τότε είναι δύσκολα τα πράγματα γιατί καλείσαι μετά, εκ των υστέρων να βρεις μία άκρη. Με τους γονείς θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο μέχρι πού φτάνει η δικαιοδοσία τους.

### 3.4 Συμπεράσματα

Στα συμπεράσματα της έρευνας γενικά μπορεί να αναφερθεί πως **υπήρχε συμφωνία απόψεων και σημαντική σύγκλιση** σε όλες τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, όσον αφορά στις βασικές απόψεις για το θέμα των συγκρούσεων. Δόθηκε όμως η δυνατότητα να εκφράσουν τις θέσεις τους και τις απόψεις τους αναλυτικά και μέσα από την εμπειρία και τις καταστάσεις που βιώνουν καθημερινά. Όλοι οι ερωτώμενοι είναι εκπαιδευτικοί, οι δεκαοχτώ εργάζονται στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Από αυτούς δύο έχουν εργαστεί και στη δευτεροβάθμια. Ένας εκπαιδευτικός εργάζεται στη Δευτεροβάθμια και μία εκπαιδευτικός μόνο στην Προσχολική εκπαίδευση. Μία η εκπαιδευτικός έχει εργαστεί και στην Προσχολική και στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

#### **Διαφωνίες καθοριστικές δεν έχουν διατυπωθεί.**

Μία **διαφωνία** που αξίζει να μελετήσουμε είναι η άποψη τριών εκπαιδευτικών πως η εμπειρία είναι πάνω από όλα και ενός εκπαιδευτικού ότι η εμπειρία δεν έχει και τόσο μεγάλη σημασία συγκρινόμενη με το χαρακτήρα. Για τους υπόλοιπους δεκαέξι ήταν ένα από τα προσόντα χωρίς όμως να έχουνε ιδιαίτερη διαβάθμιση.

**Διχογνωμία** παρουσιάστηκε και στο θέμα της **επιμόρφωσης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών** για το θέμα των συγκρούσεων, γεγονός που οφείλεται στην υπηρετηση σε διαφορετικές σχολικές μονάδες, σε διαφορετικές διευθύνσεις εκπαίδευσης. Το δείγμα προέρχεται από εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία του Πειραιά, της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης οι οποίοι όμως κατά καιρούς έχουν εργαστεί και σε άλλα μέρη της Ελλάδας καθώς είναι γνωστή η μετακίνηση των εκπαιδευτικών.

Οι **ανοιχτού τύπου ερωτήσεις** έδωσαν τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν με πολλούς τρόπους την εικόνα των συγκρούσεων, όπως τις βιώνουν στο σχολικό περιβάλλον, καθώς οι συγκρούσεις έχουν πολλά πρόσωπα κι εκφράσεις. Οι εκπαιδευτικοί κάλυψαν με τους ορισμούς και τους προσδιορισμούς τις ποικίλες αυτές εκφάνσεις των συγκρούσεων.

Στο ερώτημα ποια **σύγκρουση** θεωρούν **σημαντικότερη** οι δεκατέσσερις (14) από τους είκοσι (20) ερωτηθέντες θεωρούν πως η σημαντικότερη σύγκρουση είναι αυτή μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων γιατί είναι η δυσκολότερη να διευθετηθεί.

Στους **λόγους πρόκλησης συγκρούσεων** στα σχολεία κυριάρχησε η ύπαρξη διαφορετικών προσωπικοτήτων και χαρακτήρων, με διαφορετικούς και συγκρουόμενους

στόχους που καλούνται να συνεργαστούν σε ένα κοινό όραμα, η κακή επικοινωνία, οι περιορισμένοι πόροι, η έλλειψη σαφών ορίων στους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, η έλλειψη ενσυναίσθησης. Καταγράφηκαν όμως μία σειρά σημαντικών ακόμη λόγων.

Η **ύπαρξη αρνητικού κλίματος** θεωρείται από όλους από τους σημαντικότερους λόγους εκδήλωσης συγκρούσεων. Με κυρίαρχη επιλογή το **«πολύ μεγάλο βαθμό»** το θετικό **δημοκρατικό, διαλλακτικό κλίμα** θεωρείται από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Η **προσωπικότητά του διευθυντή** θεωρείται ότι σε **«πάρα πολύ μεγάλο βαθμό»** μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων. «Η προσωπικότητά του διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στο σωστό μαθησιακό και παιδαγωγικό κλίμα και είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την καλή λειτουργία του σχολείου».

Τα **στοιχεία της προσωπικότητας του διευθυντή**: η δικαιοσύνη, η δημοκρατικότητα, η διαλλακτικότητα, η ηρεμία, η ενσυναίσθηση, η σταθερότητα, η ευελιξία, η διοικητική εμπειρία, η παιδαγωγική και διοικητική κατάρτιση, η επικοινωνία, η αποτελεσματικότητα, η δυνατότητα να είναι καλός ακροατής, η ευελιξία, η εργατικότητα, η οργανωτικότητα και η αντικειμενικότητα ήταν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά. Παρατηρήθηκε η καταγραφή μίας μεγάλης σειράς στοιχείων που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής.

Στη σχολική μονάδα η **ανάπτυξη καλών σχέσεων** αποτελεί **πολύ** σημαντικό παράγοντα για τον περιορισμό των συγκρούσεων.

Ο διευθυντής μπορεί να καλλιεργήσει το **σεβασμό στη διαφορετικότητα** και την **ενσυναίσθηση** με το **παράδειγμά του** και τη σωστή και δίκαιη συμπεριφορά του.

Οι **συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων** αντιμετωπίζονται από τον διευθυντή με σαφή οριοθέτηση εκ των προτέρων, με αντικειμενικότητα, δίκαιη διερεύνηση των συνθηκών και των αιτιών της σύγκρουσης και με σαφή προσανατολισμό στο σεβασμό κάθε προσωπικότητας αλλά και στην απρόσκοπτη πραγματοποίηση των στόχων και του κοινού οράματος του σχολείου.

**Σαφώς και σημειώνονται συγκρούσεις σε όλα τα σχολεία.** Η δικαιοσύνη, ο διάλογος, η ισότιμη αλλά και αντικειμενική προσέγγιση και των δύο πλευρών, η νομιμότητα, η καλή διάθεση ήταν οι σημαντικότεροι τρόποι που παρουσιάστηκαν για τη διευθέτησή τους,

με γνώμονα το γενικότερο καλό και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Η χρήση της νόμιμης οδού και η λήψη πειθαρχικών και άλλων μέτρων ήταν ο τρόπος που προτάθηκε σε περίπτωση που δεν βρεθεί μία δίκαιη και κοινά αποδεκτή λύση.

Στο θέμα του **κανονισμού** ή του **σχεδίου διαχείρισης συγκρούσεων** στο σχολείο υπήρξε συμφωνία από τους δεκαοχτώ (18) ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερος κανονισμός, ιδιαίτερο σχέδιο διαχείρισης, παρά μόνο ο γενικός κανονισμός λειτουργίας του σχολείου που στην αρχή κάθε σχολικού έτους αναρτάται στην ιστοσελίδα του σχολείου. Υπήρξε σύμφωνη γνώμη πως αυτός ο κανονισμός δεν μπορεί να αντιμετωπίσει κάποια δύσκολα και εξειδικευμένα περιστατικά συγκρούσεων. Δύο εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως στα σχολεία τους υπάρχει σχεδιασμός αντιμετώπισης συγκρούσεων από την αρχή της σχολικής χρονιάς και ανάλογα με την περίπτωση έχει εφαρμοστεί το προαποφασισμένο πρωτόκολλο.

Σχετικά με **τις ενέργειες για να διαχειριστούν μία σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών** οι κυρίαρχες απόψεις αφορούσαν στην κατανόηση του προβλήματος, στην ξεχωριστή και από κοινού επικοινωνία με τα αντιμαχόμενα μέρη, στη διερεύνηση του υποβάθρου των συγκρούσεων, στη χρήση διαλόγου με σαφείς και δίκαιους όρους. Τέλος, στην εύρεση μιας λύσης η οποία όμως δεν θα επιτρέψει και νέα ανάλογη σύγκρουση με γνώμονα πάντοτε τη δικαιοσύνη, τη συναδελφική αλληλεγγύη και το καλό της σχολικής μονάδας.

Στο ερώτημα το σχετικό με **τις ενέργειες που θα ακολουθούσαν σε μία σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων** υπάρχει συμφωνία. Οι επικρατέστερες απόψεις αναφέρθηκαν στην πρόληψη τέτοιων συγκρούσεων, με τη σαφή οριοθέτηση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των δύο πλευρών. Η ξεχωριστή συζήτηση με τον κάθε εμπλεκόμενο και η από κοινού συζήτηση ήταν κοινή πρόταση από όλους. Η δικαιοσύνη που πρέπει να κυριαρχεί στην απόδοση ευθυνών και στην επίλυση της σύγκρουσης με γνώμονα το γενικότερο καλό, την ηρεμία και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου προτάθηκε από όλους.

Μία **μικρή διαφωνία** υπήρξε σχετικά με τη σύγκληση του Συλλόγου των Διδασκόντων. Δύο εκπαιδευτικοί εξέφρασαν την άποψη πως συγκαλούμε σύλλογο για όλες τις συγκρούσεις που προκύπτουν και δεν διευθετούνται εύκολα, εκτός από αυτές που λύνονται αμέσως ή αφορούν πολύ προσωπικά ζητήματα. Ένας εκπαιδευτικός εξέφρασε την άποψη ότι συγκαλείται ο Σύλλογος, μόνο όταν ένα θέμα δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να το επιλύσει ο διευθυντής.

Οι συγκρούσεις είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο σε έναν κοινωνικό οργανισμό, όπως στο σχολείο, λόγω της διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων και των απόψεων και των στόχων των εμπλεκομένων. Αυτό που κρίνεται απαραίτητο είναι η προσπάθεια διατήρησης καλού κλίματος και σωστής επικοινωνίας από όλους όσοι συνεργάζονται για ένα κοινό στόχο και ένα κοινό όραμα, αυτό του σχολείου. Η έγκαιρη και δίκαιη αντιμετώπιση προστριβών ώστε να μην καταλήξουν σε συγκρούσεις και κρίσεις με γνώμονα πάντοτε την πρόοδο των μαθητών επιβάλλεται σύμφωνα με όλους.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Κατάλογος Πινάκων

#### 1.3 Σειρά συνδυασμών και στάσεων (Everard & Morris:1999)

##### Σειρά συνδυασμών και στάσεων

Αντιπαράθεση	Αναπόφευκτη	Αποφευκτή	Αποφευκτή	Αναπόφευκτη
Συμφωνία	Ανέφικτη	Ανέφικτη	Εφικτή	Εφικτή
Διακύβευμα Υψηλό	Αγώνας ισχύος	Συχνά προβλήματα επικοινωνίας και μπερδέματα που προκαλούν εκνευρισμό, ένταση και άγχος σε όλες τις πλευρές.	Απατηλός παράδεισος	Επίλυση προβλημάτων
Διακύβευμα μεσαίο	Επιδιαιτησία		Αποφυγή Εξομάλυνση	Συμβιβασμός
Διακύβευμα χαμηλό	«Μοίρα»		Αναβολή Αδράνεια	Πάρε-Δώσε

Everard & Morris (1999:123)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Αθανασούλα - Ρέππα, Α.(2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Ίων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Ανδρέου Α. κ.α. (2001). *Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών της π/βάθμιας εκπαίδευσης για το σύλλογο διδασκόντων*, Ενημέρωση, τεύχος 68, σσ.2-3.

Ανθοπούλου, Σ.Σ., (1999). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, στο βιβλίο: *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*, Τόμος Β, , Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βαλσαμόπουλος, Ν. (2000). *Ο Νομικός Σύμβουλος Σχολείων και Εκπαιδευτικών*, Τόμος Α΄ & Β΄, Λάρισα.

Βεργίδης, Δ. και Υφαντή, Α. (2001). *Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*, Εκδόσεις Ύψιλον, Αθήνα.

Γιαννακάκη, Μ.Σ. (2005). *Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα* στο βιβλίο *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Επιμ. Α. Καψάλη, Εκδόσεις Παν. Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη, (1998). *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής*, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Θεωρητική προσέγγιση*. Επιμ. Α. Καψάλης, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Μεταίχιμο. Αθήνα.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). *Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής , Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, Επιμ. Γ. Μπαγάκης, Εκδόσεις Μεταίχιμο, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2006). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής Οργάνωσης*, Εκδόσεις Αν. Σάκκουλα, Αθήνα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε, Αθήνα.



- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ξωχέλλης, Π. (1997). *Εισαγωγική στην Παιδαγωγική, Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του management*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Ο αποτελεσματικός δάσκαλος. Πρόλογος της Ελληνικής έκδοσης*. Ευρωσπουδή -Εκπαιδευτήρια «Κωστέα- Γείτονα», Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Έκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε. (2016). *Ο ρόλος του διευθυντή –ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων*. 3ο συνέδριο «Νέος Παιδαγωγός». 16-17 Απριλίου 2016, Αθήνα.
- Παπαναστασίου, Κ. και Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Αυτοέκδοση, Λευκωσία.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου, Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Μεταίχμιο. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ., Δάρρα, Μ. & Ψαρή, Κ. (1996). *Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις*. Νέα Παιδεία, 79, 126-142.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο σχολείο. Από την θεωρία στην πράξη*. Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων. (τόμος Α)*. Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. & Παπαγεωργιάκης, Π. (2021). *Διοικητική Ανάπτυξη των Στελεχών της Εκπαίδευσης, Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Καταγράμμα, Αθήνα.

Ταμισόγλου, Χ. (2020). *Ηγεσία στην Εκπαίδευση, Ο ρόλος του Διευθυντή Σχολικής μονάδας*, Εκδόσεις Gutenberg. Αθήνα.

Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων*. Διοικητική Ενημέρωση, 44, 32-50.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Interbooks, Αθήνα.

## **Νομοθεσία**

Νόμος 1566/85, *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*, (Φ.Ε.Κ. Α'167/30.9.1985).

## **Ξένη**

Corvette, B. (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. Prentice Hall, New Jersey.

Everard, M., & Morris, T. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*, ΕΑΠ, Πάτρα.

Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organisation development in schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50: 121-184

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.

Jehn, K. (1995). *A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict*. *Administration Science Quarterly*. 40, 256-282.

Maun, C. (2003). *Conflict Management: What Really Works? Here's Proven Solutions! Information Resources For Healthcare*, [www.FindArticles.com](http://www.FindArticles.com)

Mayer, Bernard. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution : A Practitioner's Guide*. Josey-Bass Inc., San Francisco.

Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες*. Δίαυλος, Αθήνα.

Owens, R. & Valesky, T. (2014). *Organizational Behavior in Education, Leadership and School Reform*, Allyn and Bacon Educational Leadership Series, Pearson Education Company, Boston.

Putman, L. and Poole, M. (1987). *Conflict and negotiations. Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Ed. Fredric Jablin, et al. Newbury Park, CA: Sage.

Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New York.

Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing

Saïti, A. (2014). *Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators*, Educational Management Administration and Leadership, p.p.1-28.

Stall, L. & Mortimore, P. (1997). *School effectiveness and school improvement in the book: Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*, pp.9-24. edited by J. White and M. Barber, London.

Thomas, K. (1974). *Conflict and Conflict Management in Morrin D.Dunnetted: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

Baron, R. A., Fortin, S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A. & Shack, M. L. (1990, February 1). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1(2), 133–152. <https://doi.org/10.1108/eb022677>

Msila, V. (2012, July). Conflict Management and School Leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25–34. <https://doi.org/10.1080/0976691x.2012.11884792>

Morton, A. (1993, July). *Contractarianism and Rational Choice*. *Philosophical Books*, 34(3), 177–179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0149.1993.tb00521>.

Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). *Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας*. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 3, 57-96.  
<https://bit.ly/3fBQbGK>

Πατσάλης, Χρ. & Παπουτσάκη, Κ. (2014). *Διαχείριση των συγκρούσεων στην Α/βάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων*. 2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελλήνιας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ), 713-724.  
<http://users.sch.gr/patsalis/wp/wp-content/uploads/essays/syggkrouseis.pdf>.

Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 51, 199-217.  
<https://bit.ly/2RQ8IpI>.

White, C. & Lappin (2005). *Training Teachers to Succeed in a Multicultural Classroom*, v. 70 n8 p23-26 Apr 2005. <https://eric.ed.gov/?id=EJ741309>