

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



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

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ**  
**ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.**

**Μακρυγιάννη Ευανθία**

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2022**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS  
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



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

**CONFLICTS AMONG EDUCATORS IN  
ELEMENTARY EDUCATION. MANAGEMENT  
STYLES.**

**By  
Makriyianni Evanthia**

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, October 2022**

*Στα παιδιά μου που είναι πηγή δύναμης και έμπνευσης*

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ, τα παιδιά μου που ανέχθηκαν την απουσία μου από κοντά τους, ευελπιστώντας να πάρουν ένα βιωματικό μάθημα ζωής σχετικά με την δια βίου μάθηση και την επιμονή στο στόχο παρόλες τις αντιξοότητες. Ευχαριστώ τον σύζυγό μου για την συμπαράσταση και την ουσιαστική βοήθεια στην προσπάθειά μου να ανταπεξέλθω στο ρόλο της φοιτήτριας παράλληλα με τους εξοντωτικούς ρυθμούς της καθημερινότητας, της εργασίας και της οικογένειας. Τη μαμά μου, η οποία υποκινεί την αέναη εξέλιξή μου. Τον μπαμπά μου, που με το ζωντανό παράδειγμά του διδάσκει την εργατικότητα και την αφοσίωση ό,τι και να γίνει. Την αδερφή μου που είναι συνοδοιπόρος μου και σε ό,τι και να κάνω. Κυρίως όμως οφείλω ένα μπράβο στον εαυτό μου που παρόλο που πιέστηκε πολύ σωματικά και ψυχολογικά δεν τα παράτησε και ολοκλήρωσε με επιτυχία τον αρχικό στόχο του.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους καθηγητές και καθηγήτριες του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική της εκπαίδευσης και διαχείριση εκπαιδευτικών μονάδων » για τη συμβολή τους στη διεύρυνση των γνώσεών μου σχετικά με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και την επιρροή τους για τη συνέχιση της μελέτης σχετικά με αυτή.

# ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

## Περίληψη

Η παρούσα έρευνα μελετά το φαινόμενο των συγκρούσεων σε εκπαιδευτικούς σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αφού πρωτίστως αποσαφηνιστεί η εννοιολογική σημασία της σύγκρουσης, αναλύουμε τους τύπους συγκρούσεων που συναντάμε στη βιβλιογραφία και εστιάζουμε στους τύπους συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στη σχολική μονάδα. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα στάδια της σύγκρουσης σε έναν σχολικό οργανισμό δεδομένου ότι μια σύγκρουση δεν εμφανίζεται ξαφνικά, αλλά ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια που είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε. Τα αίτια δημιουργίας μιας σύγκρουσης σε ένα σχολικό περιβάλλον, παρότι είναι δυνατόν να μην είναι άμεσα διακριτά γιατί αλληλεπικαλύπτονται ή δρουν συσσωρευτικά, αποτελεί καθήκον της ηγεσίας να τα αναγνωρίσει προκειμένου να τα διαχειριστεί σωστά. Οι συνέπειες της σύγκρουσης με μια αποτελεσματική διαχείριση αποβαίνουν θετικές για τον σχολικό οργανισμό και μπορεί να οδηγήσουν σε εξέλιξη, καινοτομίες, και βελτίωση των συναδελφικών σχέσεων. Δεν παύουν όμως οι συγκρούσεις όσο αναπόφευκτες ή λειτουργικές είναι να προκαλούν μια αναστάτωση στους εμπλεκόμενους. Ειδικά αν δεν διαχειριστούν κατάλληλα επιδρούν αρνητικά στα άτομα, στη συμπεριφορά τους, στις διαπροσωπικές τους σχέσεις αλλά και στην επικοινωνία. Ως εκ τούτου, επηρεάζουν αρνητικά την στοχοθεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, αυτή που θα καταφέρει να τις μετασχηματίσει σε εποικοδομητικές για τον σχολικό οργανισμό προκύπτει ακολουθώντας κάποια από τις μεθόδους που παραθέτει ο Σαΐτης (2014), ωστόσο κάθε φορά κάθε σύγκρουση είναι μοναδική και ο τρόπος αντιμετώπισής της ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση. Η ύπαρξη θετικού κλίματος, η ικανή σχολική ηγεσία και η ωριμότητα του διδακτικού προσωπικού είναι προϋποθέσεις αποτελεσματικής διαχείρισης. Κύριος υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και συγκεκριμένα για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι ο διευθυντής που επιβάλλεται να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και συμπεριφορές προκειμένου να πείσει τους εκπαιδευτικούς να συμπορευτούν προς τον κοινό στόχο του σχολικού οργανισμού. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση των αρνητικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων, έγκειται στη συμβολή τους στη διαμόρφωση θετικού κλίματος μέσω της συνεργασίας τους, της αλληλοϋποστήριξης και της σωστής διαχείρισης των συναισθημάτων τους.

# **CONFLICTS BETWEEN EDUCATORS IN ELEMENTARY SCHOOL. MANAGEMENT STYLES.**

## **Abstract**

The present study examines the phenomenon of conflict between educators within the environment of primary and pre- primary school. After first clarifying the conceptual meaning of these conflicts, we analyse the types of conflicts we encounter in bibliography and focus on those types that are found within school unit. Later on, reference is made to the stages of a conflict within the school environment given that a conflict does not arise unexpectedly, out of the blue, but follows specific stages which we should be aware of. The causes out of which a conflict emerges, though possibly not easily distinguishable, as they sometimes overlap or act simultaneously, should be recognised by school authorities and teachers so that they can be handled appropriately. With an effective management the consequences of a conflict can lead to a positive outcome for the school and can result in development, innovations and an improvement in their relationships between or among educators. It should not be forgotten however, that as unavoidable or functional these conflicts may be, they also cause a feeling of agitation and disruption to all involved in the incident. Especially when not handled effectively these conflicts can have a negative effect on individuals, their behaviour, their interpersonal relationships, as well as on communication as such. Because of this, the process of goal setting on the teacher's part is also negatively affected. Effective management of conflicts, the one which can achieve the transformation of the classes into constructive processes for the school unit, can be attained following one of the methods cited by Saitis, (2014).

Nevertheless, it must be noted that each conflict that arises its time is unique, and therefore, the way to handle it varies depending on the case at hand. The creation of a harmonious school unit atmosphere, effective school leadership and mental maturity in teaching staff are prerequisites for the effective conflict management discussed here. Primarily responsible for the smooth and uninterrupted operation of the school, and more specifically for the management of conflicts is the school principal who must necessarily have leadership characteristics, skills and specific behaviours which will enable him or her to persuade the educators of the school unit to cooperate towards the shared goal of the organization. The role of the educators in handling the negative consequences of conflicts lies in their contribution to the creation of a positive atmosphere, through their cooperation, their solidarity and mutual support as well as the proper management of their emotions.

## Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vi
Εισαγωγή	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της σύγκρουσης</b>	
1.1 Εισαγωγή	3
1.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις της σύγκρουσης	3
1.3 Τύποι συγκρούσεων	5
1.4 Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα	7
1.5 Στάδια σύγκρουσης	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αιτίες και συνέπειες των συγκρούσεων</b>	
2.1 Αιτίες συγκρούσεων	11
2.2 Συνέπειες συγκρούσεων	15
2.3 Θετικές συνέπειες συγκρούσεων	17
2.4 Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαχείριση των συγκρούσεων</b>	
3.1 Εισαγωγή	22
3.2 Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων	22
3.3 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων	25
3.4 Ο ρόλος του διευθυντή- προϊστάμενου	27
1.5 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών	31
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	33
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	37

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση υπάρχει αναπόφευκτα και σύγκρουση. Παρατηρείται σε όλες τις σχέσεις, τις ομάδες, τους πολιτισμούς, σε κάθε επίπεδο κοινωνικής δομής. «Η σύγκρουση στη σχολική κοινότητα είτε ως έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων, η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης, είτε ως γνήσια σύγκρουση συμφερόντων ή προσωπικοτήτων, δεν είναι απλώς αναπόδραστη αλλά και πολύτιμο κομμάτι της σχολικής ζωής» (Everard & Morris, 1999). Στην ίδια κατεύθυνση, η απουσία των συγκρούσεων σε έναν σχολικό οργανισμό μπορεί να σημαίνει την αδιαφορία των εργαζομένων ή ακόμα και την αποποίηση των ευθυνών τους.

Για να μελετήσουμε καλύτερα την έννοια της σύγκρουσης, την κατηγοριοποιούμε και αναζητούμε τους τύπους των συγκρούσεων. Αυτοί ποικίλλουν ανάλογα με το αν εμφανίζονται μέσα στον ίδιο οργανισμό ή εκτός αυτού, αν το επίπεδο της σύγκρουσης είναι ατομικό, ομαδικό ή δι ομαδικό και αν δρα ευεργετικά ή καταστρεπτικά για τον οργανισμό. Η διάκριση των τύπων παρόλα αυτά είναι δύσκολη και απαιτητική και για να προσδιοριστεί μια σύγκρουση είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουμε το στάδιο που βρίσκεται κάθε φορά.

Αναζητούνται επίσης οι αιτίες των συγκρουσιακών φαινομένων στον σχολικό οργανισμό. Οι πιθανές αιτίες μπορούν να αναζητηθούν στην έλλειψη υγιούς επικοινωνίας και στις κακές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου. Στους περιορισμένους πόρους που οδηγεί αναγκαστικά τους διευθυντές στην κατανομή τους με βάση μια κλίμακα προτεραιοτήτων. Επίσης, στους συγκρουόμενους στόχους ανάμεσα στα άτομα της ίδιας ομάδας και στις ατομικές τους διαφορές ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Οι οργανωτικές αδυναμίες και η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και οι επιβαλλόμενες αλλαγές επηρεάζουν ριζικά την σχολική καθημερινότητα και μπορεί να αποτελέσουν αιτίες συγκρούσεων. Τέλος το στυλ ηγεσίας κρίνεται καθοριστικό και επηρεάζει κατά πολύ την δημιουργία και την εξέλιξη μιας σύγκρουσης .

Οι συνέπειες που προκύπτουν από τις συγκρούσεις είναι αρνητικές ή θετικές, εποικοδομητικές ή καταστροφικές, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής τους. Η εποικοδομητική σύγκρουση φέρνει στο προσκήνιο τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη, την επικοινωνία την αλλαγή την καινοτομία αρκεί να αντιμετωπιστεί έγκαιρα και να είναι εστιασμένη στα καθήκοντα. Απαραίτητη προϋπόθεση κρίνεται το θετικό κλίμα και η σχολική κουλτούρα. Στις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων παραθέτουμε την δημιουργία αρνητικών



συναισθημάτων, τη μείωση ηθικού και την μείωση της παραγωγικότητας. Ακόμα και η πιο ήπια μορφή σύγκρουση επιφέρει οπωσδήποτε αναστάτωση.

Για την εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού είναι αναγκαίο η σύγκρουση που προκύπτει κάθε φορά, όχι να λυθεί, ούτε να καταπιεστεί αλλά να διαχειριστεί με συγκεκριμένες τεχνικές διαχείρισης κάθε φορά. Η αποτελεσματική διαχείριση είναι δυνατόν να συμβεί σε έναν οργανισμό που γνωρίζει τον τρόπο να μαθαίνει και να εξελίσσεται.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που προκύπτουν προς όφελος του σχολείου. Η ικανή ηγεσία με τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις κατάλληλες συμπεριφορές που προσαρμόζονται και ελίσσονται ανάλογα με τις περιπτώσεις, θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά του συνόλου των εκπαιδευτικών μελών του σχολείου ώστε να εργαστούν με προθυμία για την διεκπεραίωση του έργου και την επίτευξη του οράματος που έχει τεθεί σα στόχος.

Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του θετικού κλίματος και της κουλτούρας ενός σχολείου. Οι ουσιαστικές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσά τους, η επικοινωνία, η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων τους και η νοοτροπία συνεργασίας είναι σημαντικές παράμετροι αποφυγής συγκρούσεων. Είναι σημαντικό επίσης, να έχουν διάθεση να συζητούν τις αντίθετες απόψεις και να θεωρούν θεμιτή και αποδεκτή την επέμβαση τρίτου προκειμένου να μεσολαβήσει για την αποφυγή σύγκρουσης.

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, αρχικά (κεφάλαιο 1) επιχειρείται μία θεωρητική επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας στην προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου της σύγκρουση και τους τύπους σύγκρουσης που συναντάμε. Αφού αναφέρουμε πιο συγκεκριμένα τους τύπους σύγκρουσης στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναλύουμε στη συνέχεια τα στάδια της σύγκρουσης και τη σημασία του να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν εγκαίρως. Στο δεύτερο κεφάλαιο (κεφάλαιο 2), διερευνώνται οι αιτίες και οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό και στους εκπαιδευτικούς που τον απαρτίζουν οι οποίες είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Στο τελευταίο κεφάλαιο (κεφάλαιο 3), εξετάζεται η διαχείριση των συγκρούσεων από την οποία εξαρτάται αν ένα συγκρουσιακό συμβάν θα αποβεί ωφέλιμο ή καταστροφικό για το σχολείο. Αναλύονται οι μέθοδοι διαχείρισης καθώς και οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική διαχείριση. Ο ρόλος του διευθυντή/προϊσταμένου της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός στην θετική ή μη έκβαση της σύγκρουσης αλλά και ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των αρνητικών αποτελεσμάτων αυτής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η έννοια της σύγκρουσης

### 1.1 Εισαγωγή

“Η σύγκρουση υπάρχει όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση” (Grace 1972). Είναι λοιπόν αναπόφευκτη στους χώρους εργασίας όπου άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, «πιστεύω» και συμφέροντα πρέπει να συνεργαστούν για την επίτευξη στόχων. Ένας τέτοιος χώρος εργασίας είναι και η σχολική μονάδα και όπως είναι φυσικό και θεμιτό ίσως, παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη που αποτελούν τη σχολική κοινότητα. Συγκεκριμένα, ο Μαυρογιώργος (1999:12) αναφερόμενος στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον παραθέτει τα εξής « είναι αλήθεια ότι η εργασία των εκπαιδευτικών σε ένα σχολείο είναι όλο και πιο περίπλοκη και σύνθετη. Το σχολείο δεν είναι νεκρό, γι’ αυτό μπορεί και βρίσκεται σε κρίση και διαρκή αλλαγή....Αποτελεί έτσι ένα πεδίο εκπαιδευτικής πράξης, ανοιχτό σε συγκρούσεις, διλήμματα και σε αντιφάσεις». Στο παρόν κεφάλαιο διερευνούμε αρχικά τον ορισμό της έννοιας «σύγκρουση» όπως τον έχουν δώσει σπουδαίοι ερευνητές. Εν συνεχεία, αναφέρονται οι τύποι σύγκρουσης που ποικίλλουν ανάλογα με την κατηγοριοποίησή τους αν είναι ατομικές, διαπροσωπικές ή οργανωσιακές, παράλληλα αν έχουν αρνητικές ή θετικές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Θα αναφερθούμε ειδικότερα όμως στις συγκρούσεις που είθισται να συμβαίνουν στις σχολικές μονάδες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Φυσικά, η σύγκρουση δεν γίνεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Ακολουθεί κάποια στάδια τα οποία θα παραθέσουμε αναλυτικά. Όσο πιο γρήγορα αναγνωριστεί και κατανοηθεί μια σύγκρουση από τον ηγέτη του οργανισμού, στην προκειμένη περίπτωση τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, τόσο πιο αποτελεσματικά θα τη διαχειριστεί προς όφελος της σχολικής κοινότητας.

### 1.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις της σύγκρουσης

Προσπαθώντας να αποσαφηνίσουμε την έννοια «σύγκρουση» συναντάμε ποικίλους ορισμούς. Συγκεκριμένα, ο Deutsch (1973) ορίζει τη σύγκρουση ως «την επιδίωξη ασυμβίβαστων ή φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τέτοιο τρόπο, ώστε τελικά τα οφέλη της μίας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης και έτσι η μία πλευρά να είναι νικήτρια και η άλλη ηττημένη». Ο Dubrin (1998) υποστηρίζει ότι η λέξη σύγκρουση είναι συνώνυμο με τις λέξεις διαμάχη, φιλονικία και ασυμβατότητα και την ορίζει ως μια κατάσταση η οποία εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τους στόχους, τις αξίες και τα

γεγονότα. Ο Mullin(1996), αναφέρει τη σύγκρουση ως τη συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προβολή εμποδίων στην προσπάθεια κάποιου άλλου για την επίτευξη των στόχων του. Οι Montana και Charnov (2002) καταλήγουν ότι η σύγκρουση είναι η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών ή ακόμη μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων, σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ο Robbins (1978) ορίζει τη σύγκρουση ως ανταγωνιστική- αντιθετική αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων προσθέτοντας ότι για να υπάρξει, θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή και από τις δύο πλευρές. Ο Rahim (2002) βλέπει τη σύγκρουση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης η οποία προκύπτει μέσα από την ύπαρξη ασυμβατότητας, διαφωνίας και παραφωνίας ανάμεσα σε κάποια άτομα, σε μία ομάδα, σε δύο ομάδες ή σε οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Πατσάλη και Παπουτσάκη (2014:4) η σύγκρουση προκύπτει μέσα από την ύπαρξη ξεχωριστών, ασυμβίβαστων μεταξύ τους απόψεων, οι οποίες εμφανίζονται από ανταγωνιστικά άτομα ή ομάδες που αλληλεπιδρούν, προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο συγκρούσεις και κατ' επέκταση προβλήματα τόσο στο εργασιακό περιβάλλον των ατόμων αυτών, όσο και στην δομή των σχέσεών τους. Ο Μπουραντάς (2002) περιγράφει την έννοια της σύγκρουσης ως ένα γεγονός όπου κάποια άτομα ή ομάδες σκοπεύουν με πρόθεση να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων κάποιων άλλων ατόμων ή ομάδων. Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2011) ταυτίζονται με τον Μπουραντά ορίζοντας τη σύγκρουση ως μια πράξη που γίνεται σκόπιμα από κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα με σκοπό να βρεθούν εμπόδιο μπροστά στην προσπάθεια κάποιων άλλων ατόμων ή ομάδων στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, διαπιστώνεται ότι όλοι εστιάζουν στη διαφορετικότητα των απόψεων, αναγκών, στόχων και ενδιαφερόντων. Μία ανασκόπηση των ορισμών της σύγκρουσης (Baron et al,1990) ενσωματώνει τα εξής στοιχεία:

- Η σύγκρουση περιλαμβάνει αντίθετα συμφέροντα μεταξύ ατόμων ή ομάδων, τα οποία αναγνωρίζονται.
- Στο συγκρουσιακό φαινόμενο εμπλέκονται τα πιστεύω της μιας πλευράς, τα οποία ματαιώνονται από την άλλη.
- Η σύγκρουση αναπτύσσεται έξω από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή ομάδων και επηρεάζει τις προηγούμενες και το πλαίσιο εντός του οποίου έλαβαν χώρα.
- Στην πραγματικότητα οι δράσεις της μιας ή και των δύο πλευρών ματαιώνουν τους στόχους της άλλης αντίστοιχα.

### 1.3 Τύποι συγκρούσεων

Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους συνυπάρχουν σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα σε ότι αφορά τις δομές, με αποτέλεσμα, εξαιτίας της αδυναμίας άρσης, επίλυσης ή διαχείρισης των οργανωσιακών προβλημάτων να παρατηρούνται συγκρούσεις ως φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης (Σπυράκης και Σπυράκη, 2008).

Η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων έχει γίνει από πολλούς ερευνητές και εξαρτάται από το κριτήριο που έχει ορίσει ο καθένας για την κατηγοριοποίηση. Όσο ποικίλλουν οι τύποι των συγκρούσεων άλλο τόσο ποικίλλουν και οι κατηγοριοποιήσεις αυτών.

Ο Rahim (2001) διακρίνει δυο κατηγορίες συγκρούσεων: α) τις ενδο- οργανωτικές συγκρούσεις (intraorganizational conflict), οι οποίες εμφανίζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, και β) τις δια- οργανωσιακές συγκρούσεις (interorganizational conflict), οι οποίες προκύπτουν μεταξύ δύο οργανισμών.

Σε επίπεδο ενδο- οργανωτικών συγκρούσεων, ο Rahim (2001) αλλά και άλλοι ερευνητές θέτουν περαιτέρω κριτήριο για την κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων το επίπεδο που εμφανίζεται η σύγκρουση δηλαδή αν πρόκειται για ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.

- A) Διαπροσωπικές συγκρούσεις. Συμβαίνουν μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ομάδα ή στον ίδιο οργανισμό στο ίδιο ή διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συμβαίνουν κυρίως εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων, στόχων, αξιών και ιδιοσυγκρασιών των ατόμων, καθώς και εξαιτίας της έλλειψης συνεννόησης (Gamage, 2006; Rahim, 2002).
- B) Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις. Συμβαίνουν στο ίδιο το άτομο εσωτερικά στην προσπάθειά του να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τους στόχους που του έχουν αναθέσει. Είναι μονόπλευρες συγκρούσεις που προκύπτουν όταν οι αξίες του ατόμου συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού. Εμφανίζονται όταν το άτομο νιώθει χαμηλή αυτοεκτίμηση, του είναι δύσκολο να εκπληρώσει κάποιους στόχους, είτε εξαιτίας των ικανοτήτων του, είτε γιατί ο στόχος είναι διαφορετικός από τα ενδιαφέροντά του, είτε τέλος διότι δεν έχει πρόσβαση στα απαραίτητα μέσα και τα υλικά για την επίτευξη των στόχων. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα το άτομο να βρίσκεται σε μια κατάσταση κατά την οποία νιώθει σύγχυση, αβεβαιότητα, αμηχανία, και εργασιακό στρες (Παππά, 2006, Παπαγεωργάκης και Σισμανίδου, 2016). Οι ενδο-προσωπικές συγκρούσεις ως εκ τούτου, επηρεάζουν την ομαλή και αποτελεσματική

επικοινωνία του συγκεκριμένου ατόμου με τον οργανισμό έχοντας μια διαφορετική αποκλίνουσα συμπεριφορά.

- Γ) Διομαδικές ή ομαδικές συγκρούσεις (intergroup conflict). Αναπτύσσονται μέσα σε ομάδες ή υποομάδες στον ίδιο χώρο. (Παπασταμάτης, 2010; Σαΐτης,2002). Σύμφωνα με τον Miller (2006), η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την καθιέρωση μιας συνεπούς θέσης, όσο και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων για την διαπραγμάτευση διαφορών.

Άλλοι ερευνητές (Rahim,2001, Παπασταμάτης,2005) κατηγοριοποιούν τις συγκρούσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους τις αιτίες τους. Συνοπτικά αναφέρουμε:

- Συγκρούσεις δεδομένων από ελλιπή πληροφόρηση
- Συγκρούσεις ενδιαφερόντων
- Συγκρούσεις σχέσεων που βασίζονται σε κοινωνικά στερεότυπα και έλλειψη επικοινωνίας
- Συγκρούσεις δομών που σχετίζονται με ελλιπή έλεγχο και άνιση κατανομή εξουσίας
- Συγκρούσεις αξιών

Άλλοι ερευνητές κατηγοριοποιούν τις συγκρούσεις ανάλογα με το αν περιέχουν στοιχεία λογικά ή συναισθηματικά και με βάση τις γενικότερες επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στα άτομα και στον οργανισμό. Ένας τύπος σύγκρουσης δρα ευεργετικά στις ομάδες και ο άλλος είναι καταστρεπτικός.

**Γνωστική (λειτουργική) σύγκρουση.** Ο Jehn (1995) την ονομάζει «σύγκρουση καθήκοντος/έργου». Οι γνωστικές (λειτουργικές) συγκρούσεις είναι αυτές οι οποίες προκύπτουν από τις διαφωνίες των ατόμων για το περιεχόμενο ενός έργου αλλά και τον τρόπο που πρόκειται να εκτελεστεί αυτό (De Dreu,1997 ; Rahim, 2002) άρα σχετίζεται περισσότερο με θέματα οργάνωσης. Ονομάζονται και λειτουργικές γιατί η σωστή αντιμετώπιση και διαχείρισή τους οδηγεί στην επίτευξη στόχων, συνεργασία, ομαδικότητα. Κατά τον Παρασκευόπουλο (2008) η γνωστική σύγκρουση εμφανίζεται, όταν τα άτομα εξετάζουν, συγκρίνουν και συμφιλιώνουν τις διαφορές τους, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο την καινοτόμο σκέψη και τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα των Guzzetti και Glass (1993),η αντιξοότητα στη γνωστική σύγκρουση έγκειται στη δυσκολία των μελών της ομάδας να την αναγνωρίσουν, με αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνονται τα θετικά της στοιχεία. Αντίθετα, **συναισθηματική σύγκρουση** ή «σύγκρουση σχέσεων» κατά τον Jehn(1995) προκύπτει από συναισθηματικά, προσωποποιημένα θέματα, επικεντρώνονται στα μέλη και στις

απόψεις τους και όχι στους τρόπους εκτέλεσης κάποιου έργου. Αιτίες είναι η διαφορετική προσωπικότητα και γνώμη οι οποίες εκδηλώνονται με εντάσεις, θυμό, αρνητικότητα και απόρριψη. Κατά τον Παρασκευόπουλο (2008), οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι επιβλαβής για έναν οργανισμό αφού προκαλούν στα μέλη αρνητικά και δυσάρεστα συναισθήματα οδηγώντας τα, στη δυσπιστία και στη μείωση της απόδοσής τους στην εργασία.

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Robbins (1993:446), υπερτονίζει τη σημασία του αποτελέσματος της σύγκρουσης και κατηγοριοποιεί τις συγκρούσεις με βάση αυτό. Πιο συγκεκριμένα, η μια ομάδα συγκρούσεων περιλαμβάνει τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις που έχουν αρνητικά και ζημιογόνα για τον οργανισμό αποτελέσματα. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τις υγιείς συγκρούσεις που επέρχονται φυσικά λόγω αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας και τα αποτελέσματά της είναι θετικά. Ενώ στην τρίτη ομάδα συναντάμε συγκρούσεις που έχουν προκύψει από την ενθάρρυνση του οργανισμού προκειμένου να γεννηθούν από αυτές αλλαγές και καινοτομίες που θα ωφελήσουν τον ίδιο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Bondesio (1992) είναι συχνά δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ των παραπάνω κατηγοριών των συγκρούσεων, καθώς από τη μία τα είδη των συγκρούσεων τείνουν να διαπλέκονται και να εξελίσσονται συνεχώς και από την άλλη η μία κατηγορία να μη διαχωρίζεται και να αποτελεί μέρος κάποιας άλλης.

Η ταξινόμηση των συγκρούσεων παρόλα αυτά θεωρείται κρίσιμη για την ανάλυση και επίλυσή τους. Εφόσον αναγνωριστούν σωστά, λαμβάνονται αποφάσεις και καταστρώνονται οι απαραίτητες στρατηγικές έτσι ώστε οι συγκρούσεις να επιλυθούν αφήνοντας ταυτόχρονα μια θετική έκβαση ή αλλαγή στον οργανισμό.

#### **1.4 Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα**

Όπως σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στη σχολική μονάδα όπου άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις, αλληλοεπιδρούν, ανταλλάσσουν πληροφορίες και μηνύματα, εκφράζουν συναισθήματα, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Εδώ συναντώνται όλοι οι τύποι σύγκρουσης επειδή είναι μεγάλος ο βαθμός αλληλεπίδρασης των μελών της σχολικής κοινότητας. Αλληλοεπιδρούν και εν δυνάμει συγκρούονται εκπαιδευτικοί μεταξύ τους, εκπαιδευτικοί με τον διευθυντή, εκπαιδευτικοί με μαθητές, μαθητές μεταξύ τους, εκπαιδευτικοί με γονείς, εκπαιδευτικοί με φορείς...Θα επικεντρωθούμε σε αυτές που αφορούν τους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς και το περιβάλλον εργασίας τους, χωρίς να αναφέρουμε εκτενέστερα τις συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές και τους γονείς.

Οι ενδο-προσωπικές συγκρούσεις, που αναλύθηκαν παραπάνω συναντώνται όπως είναι φυσικό και στους εκπαιδευτικούς και προκύπτουν από την εσωτερική διαμάχη τους εφόσον βρίσκονται αντιμέτωποι με καινούριες προκλήσεις και καινοτομίες και δεν υπάρχει ανάλογη υποστήριξη από το περιβάλλον και την προϊστάμενη αρχή (Mostert,1998) και αφορούν το συναισθηματικό κομμάτι του ατόμου.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007) οι μορφές των συγκρούσεων, που μπορεί να προκύψουν σε μία σχολική μονάδα είναι οι εξής:

- 1) Διαπροσωπικές, που προκύπτουν μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας και οφείλονται σε διαφορές και ασυμφωνίες (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016). Αυτά μπορεί να είναι μέλη του Συλλόγου διδασκόντων. Εκπαιδευτικός με εκπαιδευτικό, εκπαιδευτικός με ειδικότητα, εκπαιδευτικός με διευθυντή. Συγκεκριμένα ο Σαΐτης (2014) αναφέρει ότι αν η σύγκρουση γίνει ανάμεσα σε άτομα που είναι ισχυρά, όπως για παράδειγμα μεταξύ του προϊστάμενου του νηπιαγωγείου και της νηπιαγωγού, τότε τα αποτελέσματα της σύγκρουσης είναι μοιραία για τη συνοχή ολόκληρης της ομάδας. Οι Stoner & Wankel, (1988) χαρακτήρισαν οργανωσιακές συγκρούσεις τις διαφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών της ομάδας που προκύπτουν λόγω διαφορετικής ιεραρχικής θέσης, στόχων, αξιών ή αντιλήψεων.
- 2) Ομαδικές, που προκύπτουν ανάμεσα σε διάφορες ομάδες που υπάρχουν στον ίδιο σχολικό χώρο. Εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων και δάσκαλοι, διδάσκοντες και μαθητές.
- 3) Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Πρόκειται για σύγκρουση που δημιουργείται ανάμεσα σε διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων ή στον εκπαιδευτικό και τους μαθητές της τάξης του.
- 4) Συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας. Αφορούν τις συγκρούσεις ανάμεσα στο σχολείο και τους φορείς της τοπικής κοινότητας, το Σύλλογο γονέων.

Μια άλλη μορφή σύγκρουσης που συναντάται στο σχολικό περιβάλλον είναι αυτή που προκύπτει από την ύπαρξη διαφορετικών προσωπικών αξιών και προτεραιοτήτων. Οι Nir & Eyar (2003.οπ,αναφ. στο Τέκος & Ιορδανίδης 2011) χαρακτηρίζουν αυτή τη μορφή σύγκρουσης ως «σύγκρουση ρόλων». Οι συγκρούσεις ρόλων παρατηρούνται σε όλα τα άτομα που διαδραματίζουν σημαντικό κοινωνικό ή επαγγελματικό ρόλο (Μουχάγιερ, 1985). Με την κοινωνιολογική έννοια «ρόλος» υποδηλώνεται το σύνολο των προσμονών οι οποίες αναφέρονται σε ένα άτομο (Bellebaum, 1972, οπ.αναφ. στο Πυργιωτάκη, 2011). Οι προσδοκίες

αυτές προκύπτουν από συγκεκριμένους κοινωνικούς κανόνες, δομούν τον ρόλο του ατόμου και συνδέονται με την κοινωνική του θέση. (Wossner, 1975, οπ.αναφ.στο Πυργιωτάκης, 2011). Οι προσδοκίες που διαμορφώνονται από τους διαφορετικούς ρόλους αντιτίθενται πολλές φορές μεταξύ τους με αποτέλεσμα να επέλθει μια νέα μορφή σύγκρουσης που οφείλεται στις αντίθετες προσδοκίες ρόλων. Έτσι προέκυψαν δύο ακόμα είδη συγκρούσεων: α)οι ενδο-ρολικές συγκρούσεις (intrarollenkonflikt) και β)οι δια-ρολικές συγκρούσεις (interrollenkonflikt) (Πυργιωτάκης, 2011).

Συμπερασματικά, οι λειτουργικές συγκρούσεις είναι θεμιτές και βελτιώνουν την οργάνωση της σχολικής μονάδας. Ο Κάντας (2009), αναφέρεται στο ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης που δύναται να βοηθήσει το άτομο να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του και να αυτοπροσδιορίσει τη θέση του στην ομάδα. Αντίθετα, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις εμποδίζουν την απόδοση της σχολικής κοινότητας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας καλείται κάθε φορά να διακρίνει τη λειτουργικότητα της σύγκρουσης καθώς και το αν η σύγκρουση είναι επιθυμητή και προάγει τη δημιουργικότητα ή είναι ανεξέλεγκτη και επιβλαβής. Ο De Dreu et al (2001) τονίζει πως το πρώτο βήμα προς την αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας είναι η κατανόηση των αιτιών σύγκρουσης και ο Rahim (2002) προσθέτει ότι το επόμενο βήμα εκ μέρους των διευθυντών είναι να διευθετήσουν τη σύγκρουση εποικοδομητικά.

## **1.5 Στάδια σύγκρουσης**

Στην προσπάθειά μας να αναγνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τη σύγκρουση σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα στη σχολική μονάδα, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η σύγκρουση δεν εμφανίζεται ξαφνικά και αναπάντεχα, αλλά εξελίσσεται μέσα από συγκεκριμένα στάδια. Είναι ωφέλιμο για έναν ικανό ηγέτη προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τη σύγκρουση, να αναγνωρίσει τα στάδια αυτά.

Σύμφωνα με τον Μαυραντζά (2011:19), προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις σωστά και ομαλά, αναπτύχθηκαν δύο μοντέλα. Α) Το δομικό μοντέλο (structural model), που εστιάζει στους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα και το χαρακτήρα των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Β) Το διαδικαστικό μοντέλο (process model) το οποίο εστιάζει στη συμπεριφορά των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Σύμφωνα με τον Pondy(1967), το διαδικαστικό μοντέλο διακρίνεται σε 5 στάδια. Ο Σαΐτης (2007:273-274) στην ανάλυσή του για τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα αναφέρει



αυτά τα στάδια- μορφές σύγκρουσης που είναι ανεξάρτητες από τη σύνθεση της σχολικής μονάδας και είναι οι παρακάτω:

- Λανθάνουσα σύγκρουση (latent conflict). Είναι η σύγκρουση που δεν έχει εκδηλωθεί ακόμα αλλά υποβόσκει και είναι πιθανό να οδηγήσει σε μια φανερή σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Είναι σημαντικό το συγκεκριμένο στάδιο γιατί αναγνωρίζοντας εγκαίρως τα γεγονότα σε αυτό το σημείο, οδηγούμαστε πιθανότατα στην επιτυχή αντιμετώπιση της σύγκρουσης για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.
- Αντιληπτή (ή εκδηλωμένη σύγκρουση) (perceived conflict). Σε αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι αλλά και οι προϊστάμενοί τους αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση και τη λανθάνουσα μορφή που βρίσκεται. Είναι η σύγκρουση που προκύπτει από παρανόηση πράξεων, λόγων ή θέσεων του συνομιλητή. Για την ακρίβεια, είναι λανθάνουσα σύγκρουση που προκαλείται από παρεξήγηση και δύναται να ξεπεραστεί ή να εμποδιστεί στο να περάσει σε επόμενο στάδιο με τη βελτίωση της επικοινωνίας των αντίπαλων μελών. Αντίθετα, η προσωποποίηση της κατάστασης σε αυτή τη φάση κάνει την επίλυση της δυσκολότερη Pondy (1967). Ο Σαΐτης (2000) αναφέρει πως σε αυτό το στάδιο της σύγκρουσης εφόσον βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ ατόμων, μπορεί να εμποδιστεί η σύγκρουση να περάσει στα επόμενα στάδια.
- Φανερή (αισθητή) σύγκρουση (felt conflict). Η σύγκρουση αυτή έχει εξωτερικευτεί και εμφανίζεται με μορφές που συχνά φέρνουν σε δύσκολη θέση τις αντιμαχόμενες πλευρές. Εδώ δημιουργούνται έντονα αρνητικά συναισθήματα και η σύγκρουση γίνεται προσωπική.
- Εκδήλωση σύγκρουσης (manifest conflict). Σε αυτό το στάδιο οι αντιπαραθέσεις είναι έκδηλες συχνά με έντονο και επιθετικό τρόπο. Στη συνέχεια, τα αντίπαλα μέλη αναγκάζονται να επιλέξουν τον τρόπο που θα επικοινωνήσουν- είτε την ανοιχτή σύγκρουση μαχόμενοι ενάντια στο άλλο άτομο, είτε λειτουργώντας με την λογική, προσπαθώντας να λύσουν το πρόβλημα.
- Στάδιο αποτελεσμάτων- συνεπειών (aftermath condition). Είναι πολύ σημαντικό στάδιο γιατί αν η σύγκρουση λυθεί με κατάλληλο τρόπο, τότε θα επιτευχθεί η συνεργασία μεταξύ των ατόμων και η απόδοσή τους στην εργασία θα αυξηθεί.

Αντίθετα, αν η σύγκρουση δεν επιλυθεί τότε τα αντίπαλα μέλη θα οδηγηθούν σε ρήξη και κατ' επέκταση σε μείωση της αποδοτικότητάς τους στον οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 2.1 Αιτίες συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα καθώς υπάρχουν πολλές διαδικασίες, ρόλοι και κανόνες λειτουργίας. Σ' ένα τέτοιο οργανωσιακό περιβάλλον, τα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία που είναι ο καθένας διαφορετικός από τον άλλον ως προς τα ατομικά του χαρακτηριστικά και τους στόχους του, αλληλοεπιδρούν, καλούνται να πάρουν αποφάσεις και προσπαθούν να πετύχουν την καλύτερη δυνατή λειτουργία του σχολείου. Λογικό και αναπόφευκτο είναι λοιπόν πολλές φορές να έρχονται σε αντιπαράθεσεις, να δημιουργούνται εντάσεις και να οδηγούνται σε σύγκρουση. Οι πιθανές αιτίες μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα σε μια σχολική μονάδα μπορούν να αναζητηθούν στους παρακάτω παράγοντες.

1. **Έλλειψη υγιούς επικοινωνίας:** Η σωστή επικοινωνία στο σχολείο έχει πρωταρχική σημασία προκειμένου να αποφευχθούν συγκρούσεις και να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία του, η δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας με τελικό στόχο την αποτελεσματικότητα του σχολείου. (Σαϊτης & Σαϊτη, 2005). Αντίθετα, η έλλειψη επικοινωνίας, η λανθασμένη, μη αποτελεσματική, η ανεπιτυχής επικοινωνία οδηγεί σε σύγκρουση με συνέπεια τη μείωση συνεργασίας, και την μη υιοθέτηση κοινής εκπαιδευτικής πολιτικής για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Τα εμπόδια που προκύπτουν στην επικοινωνία θεωρούνται μια από τις κυριότερες πηγές συγκρούσεων (Κάντας, 1995, Goleman, 2000). Τα εμπόδια αυτά σύμφωνα με τον Σαϊτη (2007:278) είναι «η κακή κωδικοποίηση μηνυμάτων, οι κακές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου, η έλλειψη πληροφοριών, ή η κακή επιλογή χρόνου και χώρου μετάδοσης του μηνύματος». Ο Ιορδανίδης (2005) προσθέτει

στα παραπάνω εμπόδια και την έλλειψη ευθύτητας και ειλικρίνειας ανάμεσα στα μέλη που παρεμποδίζουν την αλληλοκατανόηση. Πρακτικές που διευκολύνουν την επικοινωνία είναι η ενσυναίσθηση, η αυθεντικότητα, η εννοιολογική αλλά και αντιληπτική ικανότητα.

2. **Περιορισμένοι πόροι:** Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην Ελλάδα χρηματοδοτούνται με οικονομικούς πόρους προερχόμενους από τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Οι πόροι αυτοί συνήθως δεν επαρκούν, γεγονός που οδηγεί τους προϊσταμένους στα νηπιαγωγεία, τους διευθυντές στα σχολεία και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς σε πάρα πολλές συγκρούσεις, διότι η απόκτησή τους από κάποια άτομα ή ομάδες σημαίνει αυτόματη στέρηση από άλλους. Η διοίκηση οργανισμού δηλαδή οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι καλούνται να διεκδικήσουν, να εξασφαλίσουν και να καταναείμουν τους ανεπαρκείς αυτούς πόρους. Η απόφασή τους αυτή για κατανομή πόρων, ανεξαρτήτως αν είναι ή όχι ορθή και εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του οργανισμού, μοιραία αφήνει κάποια πλευρά δυσαρεστημένη οπότε και δημιουργεί μια υποβόσκουσα σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη του σχολικού οργανισμού. (Σαϊτης,2007). Σύμφωνα με έρευνα του Σαϊτή (1996) η υποτονική οργανωσιακή υποστήριξη στο ελληνικό σχολείο είναι μια από τις αιτίες συγκρούσεων αφού πολλά προβλήματα υλικοτεχνικής και κτιριακής υποδομής παραμένουν άλυτα.
3. **Συγκρουόμενοι στόχοι:** Δύο άτομα της ίδιας ομάδας μπορεί να έχουν σαφώς προσδιορισμένους στόχους όμως διαφορετικούς μεταξύ τους, οπότε αναπόφευκτα οδηγούμαστε σε ένταση γιατί η επίτευξη του στόχου του ενός ατόμου αποκλείει την επίτευξη του στόχου του άλλου ατόμου. Η σύγκρουση εμφανίζεται σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), σε ένα σχολικό οργανισμό όταν οι εκπαιδευτικοί δεν συνειδητοποιούν ότι οι στόχοι του καθενός ξεχωριστά, αποτελούν μέρος των κοινών συλλογικών στόχων του σχολείου, η επίτευξη των οποίων οδηγούν στην καλύτερη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Υπάρχει ακόμα και το ενδεχόμενο δύο ή περισσότερα άτομα να έχουν τον ίδιο στόχο αλλά με βάση την οργανωτική δομή μόνο ένας να μπορεί να φτάσει το στόχο του. Σε αυτή την περίπτωση τα άτομα βρίσκονται σε συγκρουόμενους στόχους (Montana& Charnov, 2002). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού, στο νηπιαγωγείο, είναι η διεκδίκηση της θέσης του προϊσταμένου. Δύο ή περισσότεροι εκπαιδευτικοί διεκδικούν τη θέση αυτή, είναι δηλαδή ο προσωπικός τους στόχος. Μόνο ο ένας μπορεί να το καταφέρει αφού σε ένα νηπιαγωγείο υπάρχει μόνο

ένας προϊστάμενος, οπότε αναπόφευκτα τέτοια γεγονότα δημιουργούν πολλές και έντονες συγκρούσεις, παρεξηγήσεις, διατάραξη των συναδελφικών σχέσεων, αναδεικνύουν την απογοήτευση, την αντιπαλότητα, την ανταγωνιστικότητα. Στους συγκρουόμενους στόχους κατά τον Moore (2003), ο ψυχολογικός και ο συναισθηματικός τομέας αποτελούν τα πιο δυναμικά σημεία αντίστασης και αίτια κλιμάκωσης της σύγκρουσης.

**4. Οργανωτικές αδυναμίες:** Οι συγκρούσεις που οφείλονται στα ασαφή καθήκοντα και τον ασαφή καθορισμό ρόλων των εκπαιδευτικών καθώς επίσης και την έλλειψη των διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης. (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999). Ο Μπουραντάς (2002) προσθέτει στα παραπάνω ως πηγή σύγκρουσης και τη μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Στο σχολικό περιβάλλον, όταν οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τότε δεν υπάρχει ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα και δημιουργούνται τριβές. Παράλληλα, οργανωτικά προβλήματα προκύπτουν όταν τα μέλη του οργανισμού νιώσουν αδικημένα σε σχέση με κάποια άλλα μέλη που βλέπουν ότι είναι πιο ευνοημένα από τα ίδια. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα πέρα από τη σύγκρουση που αναφέρθηκε, είναι πιθανό να προκαλέσει στον εργαζόμενο το αίσθημα της αδικίας και αυτό να οδηγήσει σε άλλες αρνητικές συνέπειες όπως η μείωση της γενικότερης απόδοσής του, η απώλεια του ενδιαφέροντός του για το αντικείμενο που ασχολείται, η αδιαφορία ακόμα και η άρνηση να εμπλακεί σε διάφορες ομαδικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Σαϊτή (2014), οργανωτικά προβλήματα μπορεί να είναι η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών, η σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, η αναπλήρωση κάποιων απουσιών ενός εκπαιδευτικού, οι εκδηλώσεις και γιορτές που γίνονται στο σχολικό περιβάλλον και τέλος οι διδακτικές επισκέψεις και εφημερίες.

**5. Ατομικές διαφορές:** Ο Παπασταμάτης (2005) αναφέρει πως αιτίες συγκρούσεων μπορούν να αποτελέσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που συνυπάρχουν σε ένα οργανισμό, τα οποία είναι ποικίλα και διαφορετικά, με αποτέλεσμα να δυσκολεύουν την αποτελεσματική λύση των προβληματικών καταστάσεων που τυχόν δημιουργούνται. Το προσωπικό κάθε οργανισμού και εν προκειμένω εκπαιδευτικού οργανισμού, αποτελείται από άτομα με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο, δεξιότητες, «πιστεύω», αντιλήψεις, αξίες, ιδεολογίες, θρησκείες,

ιδιοσυγκρασίες, ηλικίες, ενδιαφέροντα, διαφορετική οικογενειακή κατάσταση κλπ. Οι ποικίλες ατομικές διαφορές δημιουργούν προστριβές και αντιθέσεις και δυσχεραίνουν τη συνεργασία. Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2005), προβλήματα προερχόμενα από τα διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τις συμπεριφορικές τους προτιμήσεις είναι δύσκολο να διευθετηθούν καθώς είναι συχνά αδύνατο να αλλάξουν. Τέλος, οι Tinsley & Brett (2001) τονίζουν πως τα στερεότυπα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τη μοναδικότητα κάθε ομάδας η οποία ακολουθεί τις νόρμες που έχουν προαποφασιστεί.

6. **Εξωτερικό περιβάλλον:** Το εκπαιδευτικό προσωπικό ενός σχολείου (εκπαιδευτικοί και διευθυντής), πολλές φορές είναι ανάγκη να έρθει σε επαφή με ομάδες που δεν ανήκουν στα κλειστά πλαίσια του εκπαιδευτικού χώρου, όπως οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων είτε με διάφορους δημόσιους (Ο.Τ.Α.) και ιδιωτικούς φορείς. Οι αλληλεπιδράσεις με αυτές τις ομάδες μπορεί ορισμένες φορές να οδηγήσουν σε διενέξεις (Σαϊτής, 2007:279).
7. **Επιβαλλόμενες αλλαγές:** Καθώς η κοινωνία συνεχώς εξελίσσεται δημιουργείται η ανάγκη αλλαγών και καινοτομιών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Συχνά οι αλλαγές είναι μικρές, άμεσα εφαρμόσιμες και δεν επηρεάζουν ριζικά τη σχολική καθημερινότητα. Κάποιες όμως, είναι πιο ουσιαστικές και χρονοβόρες οδηγώντας το σχολείο σε κατάσταση ανισορροπίας που αντιμετωπίζεται μόνο με την αλλαγή των ρόλων και των προσδοκιών των εκπαιδευτικών. (Fullan & Hangreaves, 1996). Οι Everard & Morris (1999) αναφέρουν πως ο τρόπος με τον οποίον αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την αλλαγή και τον νέο τους κάθε φορά ρόλο, είναι καθοριστικός για την υιοθέτηση των καινοτομιών, γιατί ενδέχεται να δημιουργηθεί μια κατάσταση αβεβαιότητας που θα προκαλέσει αντιδράσεις, αντιστάσεις, εντάσεις και συγκρούσεις στον οργανισμό. Πρόσφατα παραδείγματα επιβαλλόμενων αλλαγών στο χώρο της εκπαίδευσης και ειδικότερα του νηπιαγωγείου είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, αλλαγές στο πρόγραμμα και στα ωράρια (διευρυμένο ωράριο), αξιολόγηση εκπαιδευτικών, πρωτόκολλα αποφυγής διάδοσης covid, εισαγωγή αγγλικών, εισαγωγή καινούργιου εκπαιδευτικού προγράμματος ΔΕΠΠΣ, εργαστήρια δεξιοτήτων.
8. **Ηγεσία:** Από μόνοι τους οι ηγέτες μπορεί μερικές φορές να υποκινούν τη σύγκρουση και να μην είναι σε θέση να την ελέγξουν ή να τη διαχειριστούν εποικοδομητικά. Οι διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων οδηγούν σε

διαφορετικές θεωρήσεις ως προς τον τρόπο χειρισμού των ζητημάτων (Mullins, 1996). Το στυλ ηγεσίας, δηλαδή ο τρόπος που διευθύνει τον οργανισμό ένας διευθυντής είναι καθοριστικός και επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους και τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με τη θεωρία του Likert, το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι καλοπροαίρετο αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό ή τέλος εκμεταλλευτικό αυταρχικό. Συγκεκριμένα, το εκμεταλλευτικό αυταρχικό στυλ μπορεί να προκαλέσει πολλές συγκρούσεις αφού ο απόμακρος και αυταρχικός χαρακτήρας που έχει ο διευθυντής δημιουργεί στους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς, ανασφάλεια και τους εμποδίζει να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, τις σκέψεις τους και τα παράπονά τους. Επίσης, η αυταρχική μέθοδος με την οποία λαμβάνει αποφάσεις ο διευθυντής, χωρίς να ζητάει τη γνώμη και την άποψη των εργαζομένων, ειδικά όταν πρόκειται για θέματα που τους αφορούν μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογία και την απόδοσή τους και να οδηγήσει σε περαιτέρω συγκρούσεις.

Πέρα από τις διακριτές αιτίες σύγκρουσης που αναφέρθηκαν παραπάνω όμως στο σχολικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα παραγόντων και επιρροών, οι αιτίες σύγκρουσης είναι δυνατόν να αλληλεπικαλύπτονται ή να δρουν συσσωρευτικά. Καθήκον της ηγεσίας είναι να αναγνωριστούν το συντομότερο δυνατό και να διαχειριστούν προς όφελος της σχολικής μονάδας.

### **2.3 Συνέπειες συγκρούσεων**

Η παραδοσιακή αντίληψη σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, όπως αναφέρονται στον Drucker (1974), θεωρούν τις συγκρούσεις ως κάτι κακό που πηγάζει από προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και μόνο μια αποτυχημένη ηγεσία δεν καταφέρνει να τις αποφύγει. Έχουν ως συνέπεια δυσλειτουργίες στην οργάνωση και εκρήξεις. Λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με παρέμβαση από ανώτερο. Η κλασική θεωρία διοίκησης Fayol, Taylor κ.α. (Κωτσίκης, 2003:35-41) θεωρεί ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι κακές και πρέπει να αποφεύγονται γιατί δημιουργούν επιπτώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα, οι συγκρούσεις μπορούν να αποφεύγονται με σωστές διαδικασίες ή με επιβολή ποινών στα άτομα εκείνα που προβάλλουν εμπόδια στη συλλογική προσπάθεια. Ο Σαΐτης (2002:219) τονίζει ότι οι παραπάνω αντιλήψεις

έχουν εφαρμογή ακόμα και σήμερα στους χώρους εργασίας και ειδικότερα στο σχολείο, όταν με την οργάνωση του περιβάλλοντος, με τον κανονισμό λειτουργίας στοχεύει να το απαλλάξει από συγκρούσεις και προστριβές που είναι ενδεχόμενο να εμφανιστούν.

Η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί αναπόφευκτη τη σύγκρουση σε οποιοδήποτε οργανισμό αλλά όχι απαραίτητα κακή. Οι συνέπειες της σύγκρουσης μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. Πρώτη η Follet (1924) (αναφορά από Balay,2006), αναφέρθηκε στη σύγκρουση στους οργανισμούς και υποστήριξε ότι λόγω της συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του οργανισμού συχνά υπάρχουν διαφωνίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Πρωτοποριακή όμως για την εποχή της, δεν βλέπει τη σύγκρουση ως κάτι αρνητικό, αντιθέτως εστιάζει στα αποτελέσματα που μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής τους. Ο Χυτήρης (2001) συντάσσεται με τη σύγχρονη αντίληψη για τη διοίκηση και δέχεται ότι οι συγκρούσεις μπορεί να συντελέσουν θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια και αντικειμενικότερη λειτουργία της οργάνωσης. Η έννοια της σύγκρουσης κατά τον Argon (αναφορά στους Αργυρίου, Ανδρεάδου& Αθανασούλα- Ρέππα, 2013), εμπεριέχει την αλληλεπίδραση ατόμου κοινωνίας αλλά και των κοινωνικών ομάδων μεταξύ τους με αποτέλεσμα να επηρεάζει τις σχέσεις των ατόμων και των ομάδων είτε με θετικό είτε αρνητικό πρόσημο. Μια οργανωσιακή σύγκρουση είναι θετική ή αρνητική, εποικοδομητική ή καταστροφική. Η αξία αυτής της σύγκρουσης πρέπει να αποτιμηθεί ανάλογα με τους συμμετέχοντες, τα μέσα και τα κριτήρια των μελών της ομάδας. Όταν σε μια σύγκρουση είναι εμφανές το περιεχόμενο και η αιτία ύπαρξής της τότε έχει πολλές πιθανότητες να εξελιχθεί σε λειτουργική και αποτελεσματική σύγκρουση. Στο ίδιο μοτίβο, όταν οι συγκρούσεις ομάδων δεν είναι προσωπικές μπορούν να αντιμετωπιστούν εύκολα με το να υπενθυμίζεται ο κοινός σκοπός και η γενική συμφωνία της ομάδας. Ο Robbins (1974), αναφέρει ότι η σύγκρουση και η συνεργασία είναι αντίθετες μόνο όταν η σύγκρουση είναι καταστροφική, ενώ όταν οι δημιουργικές πτυχές έρχονται στο προσκήνιο η σύγκρουση και η συνεργασία είναι συμπληρωματικές διαδικασίες.

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε εκτενέστερα τις θετικές και τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στους οργανισμούς και συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπως είναι τα νηπιαγωγεία.

## 2.4 Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Ο Pondy (1967, 1969) έδειξε ότι η σύγκρουση αν και θεωρείται δυσάρεστη και δυσλειτουργική είναι παρόλα αυτά μια φυσική και αναπόφευκτη κατάσταση. Πρέπει λοιπόν να γίνει αποδεκτή από τον οργανισμό γιατί πιθανότατα δύναται να παρέχει υψηλή ποιότητα ως προς τη λήψη αποφάσεων εξαιτίας της διαφορετικότητας των απόψεων. Το 1992 ο Pondy, συμπληρώνει τη θεωρία του αναφέροντας ότι ο οργανισμός είναι το αντίθετο ενός συνεργατικού συστήματος και αν σε αυτόν δεν λαμβάνει χώρα η σύγκρουση, τότε δεν έχει λόγο ύπαρξης. Ο Tjosvold(1986), πιστεύει πως ένας αριθμός ωφελειών μπορεί να προκύψει για ένα οργανισμό που τηρεί θετική στάση απέναντι στη σύγκρουση όταν οι συμμετέχοντες την αντιλαμβάνονται ως μια υπαρκτή ευκαιρία για προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη. Αργότερα τόνισε τη συνεισφορά της σύγκρουσης στην προαγωγή του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και στην αποδοτική χρήση των πόρων όταν τα αλληλοεπιδρώντα τμήματα έχουν συνεργατικούς στόχους (Tjosvold, 1992). Συνοψίζοντας αναφέρει (Tjosvold,1998), ότι η σύγκρουση δεν είναι το αντίθετο της συνεργασίας αλλά ένας μηχανισμός που επιτρέπει την κατανόηση των προτερημάτων της συνεργασίας. Ο Rahim (2002), αναφέρει τη σύγκρουση ως συνώνυμη της ανάπτυξης. Τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες δεν μπορούν να προχωρήσουν σε επόμενο επίπεδο εργασιακών σχέσεων αν πρώτα δεν αναμειχθούν σε συγκρούσεις.

Κατά τον Schein (1992) τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων είναι:

- **Αυξάνεται η συνοχή στην ομάδα.** Τα μέλη της ομάδας που αντιπαρατίθενται, παραμερίζουν τα προσωπικά τους θέματα στοχεύοντας να βρεθεί μια κοινή βέλτιστη λύση που να εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές και να βελτιώσει τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτό φέρνει τα μέλη που αντιμετωπίζουν τα επικείμενα ζητήματα πιο κοντά, αυξάνοντας τη συνοχή της ομάδας.
- Αυξάνεται η αφοσίωση των μελών της ομάδας. Το προσωπικό όφελος και οι προσωπικές φιλοδοξίες μπαίνουν στην άκρη προκειμένου να βρεθεί μια κοινή λύση θέτοντας προτεραιότητα τους στόχους όλης της ομάδας και όχι μόνο τους ατομικούς.
- Δίνεται έμφαση στην επιτέλεση του έργου. Προκειμένου να διαχειριστεί τη σύγκρουση το κάθε μέλος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και την επαγγελματική του πείρα.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Fullan, Miles & Taylor, (1980) οι θετικές επιπτώσεις μιας σύγκρουσης στις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό είναι η αναγνώριση και επίγνωση του προβλήματος, η μείωση της έντασης μετά την επίλυση των διαφορών, η ανακατανομή των



πόρων προς όφελος του οργανισμού, η δημιουργία μηχανισμών για δράσεις σχετικά με τα προβλήματα και το ξεκαθάρισμα προτεραιοτήτων και καθηκόντων.

Δεδομένου πως η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις διενέξεις τους για να βελτιώσουν και να **ενισχύσουν τις διαπροσωπικές του σχέσεις**. Με τον τρόπο αυτό η σύγκρουση γίνεται μια υγιής δύναμη αλλαγής, (Johnson,1996). Οι Callanan (2006), αναφέρονται στις συγκρούσεις ως τη βασική πηγή επανατροφοδότησης των συναδελφικών σχέσεων.

Η σύγκρουση οδηγεί τα διαπλεκόμενα μέλη στην επίτευξη **της προσωπικής τους** ανάπτυξης, αφού αναγκάζονται να διατυπώνουν με σαφήνεια τις απόψεις τους και τα επιχειρήματά τους πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, να υποστηρίζουν τις ιδέες τους και να μαθαίνουν να συνδιαλέγονται ακούγοντας τις απόψεις των υπολοίπων Μητσαράς(2013). Συγκεκριμένα στις συγκρούσεις στους σχολικούς οργανισμούς αναφέρθηκε ο Φασουλής (2006) συμπεραίνοντας πως μπορεί να οδηγήσουν στη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση και την επικοινωνία, δίνοντας την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να μάθουν κάτι για τον εαυτό τους και τους άλλους καθώς και να αμφισβητήσουν απαρχαιωμένους τρόπους σκέψης.

Μετά από μια σύγκρουση η οποία έχει επιλυθεί στον οργανισμό επικρατεί **θετικό κλίμα**. Πρώτα από όλα έχει βελτιωθεί η επικοινωνία, υπάρχει χώρος για γόνιμο διάλογο μεταξύ των μελών, έδαφος πρόσφορο για δημιουργία νέων ιδεών, **καινοτομιών** καθώς και ορισμό νέων υψηλότερων στόχων. (De Dreu & De Vliert, 1997). Στην ίδια κατεύθυνση, οι Αθανασούλα-Ρέππα (1999), θεωρούν τη σύγκρουση αιτία για νέες ιδέες, για καινοτομίες και αλλαγές, για αναπροσαρμογή διοικητικών διαδικασιών, για κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος, αύξηση συμμετοχής στα εκπαιδευτικά δρώμενα, δημιουργία αυθόρμητων αντιδράσεων (επικοινωνία), ενδυνάμωση σχέσεων και πιθανή αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι De Dreu & De Vliert (1997), υπογραμμίζουν τις παρακάτω προϋποθέσεις προκειμένου η σύγκρουση να έχει θετικές συνέπειες και να οδηγήσει στη μάθηση.

- Να είναι εστιασμένη στα καθήκοντα.
- Τα καθήκοντα να μην είναι πολύπλοκα
- Να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέλη και συνεργασία για την επίτευξη του συνολικού στόχου.
- Τα εμπλεκόμενα μέλη να επιθυμούν πραγματικά μια εποικοδομητική διαπραγμάτευση.

Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν και αντιμετωπίζονται έγκαιρα πολλές φορές αναδεικνύουν τις αδυναμίες και προφυλάσσουν τον οργανισμό από μελλοντικές δυσκολότερες καταστάσεις, **βελτιώνουν τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων**. Τα μέλη της ομάδας και συνεπώς οι οργανισμοί γίνονται πιο ώριμα και αποκτούν γνώσεις για τη μελλοντική διαχείριση κρίσεων, Rahim(2002).

Ένα ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης κατά τον Robbins (1998), είναι εκείνο που δεν δημιουργεί στασιμότητα, τονώνει τη δημιουργικότητα, εκτονώνει την ένταση έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού ή δυσαρέσκεις στο προσωπικό και τάσεις για αποχώρηση.

## **2.5 Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων**

Επιδράσεις στα άτομα: Η πιο συχνή συνέπεια των συγκρούσεων είναι η πρόκληση αναστάτωσης και στα δυο εμπλεκόμενα μέρη. Εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως θυμός, εχθρότητα, ένταση, κοινωνικο-συναισθηματικό χωρισμό. Τα αρνητικά αυτά συναισθήματα οδηγούν με τη σειρά τους σε προσωπικές απογοητεύσεις και χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (Wall & Callister, 1995). Μια σύγκρουση είναι πιθανόν να ρίξει το ηθικό ενός ή περισσότερων εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που νιώθουν ότι έχουν ζημιωθεί από το αποτέλεσμα της σύγκρουσης και ότι τα συμφέροντά τους έχουν θιχτεί. Σύμφωνα με την Lippit (1982), η συναισθηματική σύγκρουση μειώνει το ηθικό της ομάδας δημιουργεί πόλωση και αντιπαλότητα μεταξύ των ομάδων, παρεμποδίζει τη συνεργατικότητα και τελικά ο οργανισμός δυσλειτουργεί. Σε ένα σχολικό οργανισμό μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει στον εκπαιδευτικό, αίσθημα κατωτερότητας, άγχος, ανασφάλεια, συμπτώματα που υποδηλώνουν αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες (Παππά, 2006). Το εργασιακό στρες έχει άμεσο αντίκτυπο στην δημιουργικότητα, επιφέρει πτώση της απόδοσης καθώς και αντιδράσεις σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα οπότε μοιραία η παραγωγικότητα φθίνει και δεν υπάρχει σωστή λειτουργία οργάνωσης του σχολείου. (Σαΐτης, 2002). Ο Μακρυγιωργάκης (2001) συμπληρώνει στα παραπάνω ότι οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό του σχολικού οργανισμού γενικότερα που καταβάλλονται από άγχος και ψυχολογική κούραση εξαιτίας μιας σύγκρουσης στους κόλπους του σχολείου, αποσυντονίζονται, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρουσιάζουν έλλειψη κριτικής ικανότητας και ευθυκρισίας. Ο Χυτήρης (2001) χαρακτηριστικά αναφέρει

ότι η εμφάνιση εργασιακού άγχους μπορεί να μετατρέψει τη δουλειά σε απειλή για τα μέλη της ομάδας. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση εξαιτίας μιας σύγκρουσης, επιδιώκουν να απουσιάζουν συχνά από το σχολείο ή να απομακρύνονται από αυτό ζητώντας μετάθεση σε άλλο σχολικό περιβάλλον.

Επιδράσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην επικοινωνία: Ο Σαΐτης (2007) αναφέρει ότι μία από τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης είναι η εχθρότητα που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων της ομάδας καθώς πολλές φορές τα άτομα δεν καταφέρνουν να αξιολογήσουν προσωπικά τον εαυτό τους και αξιολογούν και κατακρίνουν αποκλειστικά τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων που δυσκολεύουν τη συμφιλίωση των μελών της ομάδας. Ο Ιορδανίδης (2012), επισημαίνει ότι μετά από μια σύγκρουση οι σχέσεις των εκπαιδευτικών διαταράσσεται, καθώς αυξάνονται τα αρνητικά συναισθήματα μεταξύ τους, και έτσι κυριαρχεί ανάμεσά τους ο θυμός η εχθρότητα και η δυσπιστία. Κάποια άτομα ίσως είναι καχύποπτα ή αισθάνονται αδικημένα σε σχέση με κάποιους άλλους ή θεωρούν ότι υπερέχουν σε αντίθεση με κάποιους άλλους. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην δημιουργία αρνητικού κλίματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό με αποτέλεσμα τα άτομα να αποφεύγουν τη μεταξύ τους επικοινωνία και συνδιαλλαγή, να σταματάει η μεταξύ τους συνεργασία και να επηρεάζεται αρνητικά τελικά η λειτουργία του οργανισμού μη μπορώντας να επιτύχει το στόχο του. Η σύγκρουση ενδέχεται να αυξήσει την επικοινωνία με άτομα που δεν εμπλέκονται σε αυτή άμεσα καθώς συζητιέται το πρόβλημα με άλλους συναδέλφους ή με άλλους ανθρώπους εκτός του οργανισμού Bergman & Volkema (1989). Η πόλωση, ο διχασμός και η δημιουργία αντίπαλων στρατοπέδων στον εκπαιδευτικό οργανισμό δυσκολεύει την δημιουργία λήψης αποφάσεων επιφέροντας χωρίς νόημα και χωρίς επίλυση συγκρουσιακές καταστάσεις. Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1999) τα μέλη των αντίπαλων ομάδων χρησιμοποιούν αυτοεξυπηρετούμενες και διαστρεβλωμένες αντιλήψεις για τα κίνητρα των άλλων, με αποτέλεσμα η ποιότητα της επικοινωνίας να αντικαθίσταται από αρνητικά στερεότυπα που δημιουργούν προβλήματα στο δίαυλο της επικοινωνίας.

Επιπτώσεις στη συμπεριφορά: Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφωνούντων μπορεί να είναι παθητικές όπως η αποφυγή, αμυντικές, εκτόνωση των συναισθημάτων και αντιπαράθεση αλλά και εχθρικές όπως απειλές και σωματική βία. Μακροπρόθεσμα, μπορεί να πάρουν τη μορφή χαμηλών δεσμεύσεων στις εφαρμογές αποφάσεων, αυξημένη απουσία, μειωμένη παραγωγικότητα. (Wall & Callister, 1995). Χαρακτηριστικά ο Χυτήρης(2001) αναφέρει πως η σπατάλη της ενέργειας των μελών του οργανισμού οδηγεί στον αποσυντονισμό του

οργανισμού ίσως και την κατάρρευση αυτού, στη μείωση του ηθικού των ατόμων και στη δημιουργία άγχους των εμπλεκομένων, ενώ η αποδοτικότητά τους στην περίοδο της σύγκρουσης μειώνεται φανερά (Αβραμίδης 2016).

Επιπτώσεις στη δομή: Είναι πιθανόν να δούμε μετατόπιση της ηγεσίας σε ένα πιο αυταρχικό στυλ σε οργανισμούς που έχουν στους κόλπους τους αντιπαρατιθέμενες ομάδες. (Pruitt & Rubin, 1986 όπ. αναφ. στο Wall & Callister, 1995). Η σύγκρουση μπορεί επίσης να επιφέρει περισσότερη εστίαση στις δραστηριότητες της ομάδας και λιγότερη ανησυχία για προσωπική ικανοποίηση.

Συνοψίζοντας, ο Deutsch (1977) μας δίνει τα βασικά στοιχεία της καταστροφικής εικόνας της σύγκρουσης.

- Ανταγωνιστικές διαδικασίες
- Παρανόηση και προκατάληψη
- Μειωμένη επικοινωνία
- Ασαφή ζητήματα
- Άκαμπτες δεσμεύσεις
- Μεγέθυνση διαφορών

Ο Bennet & Hermann (1999), μας παραθέτουν τις δικές τους σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες που συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές προτεραιότητες
- Ύψωση εμποδίων που ελαττώνουν την ικανότητα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.
- Μείωση παραγωγικότητας
- Πτώση ηθικού
- Κατάληξη σε αρνητική συμπεριφορά όπως ύβρεις, απειλές, βιαιότητες
- Τραυματισμός, σωματικός και ψυχολογικός
- Πολυπλοκότητα των σχέσεων υπό την έννοια του εγώ ή του εμείς ενάντια αυτού ή εκείνων της άλλης πλευράς.

Συμπερασματικά, η δυσλειτουργική σύγκρουση έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις ακόμα και στην πιο ήπια μορφή της. Οι εκπαιδευτικοί και ιδιαίτερα οι διευθυντές σχολείων που είναι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση του σχολικού οργανισμού θα πρέπει να έχουν την ικανότητα

αλλά και τις δεξιότητες να αναγνωρίσουν τις συγκρούσεις σε όλες τις περιπτώσεις λήψης αποφάσεων και να είναι σε θέση να διαβλέπουν αν αυτές θα συμβάλλουν στην πρόοδο ή αν θα δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού ώστε να τις διευθετούν κατάλληλα. (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999). Παρόλα αυτά εκτός του διευθυντή το αν μια σύγκρουση θα έχει αρνητικές συνέπειες ή αν θα βελτιώσει τελικά το κλίμα στον σχολικό οργανισμό είναι και ευθύνη των ίδιων ατόμων – μελών της σχολικής κοινότητας και εξαρτάται από το ήθος, την προσωπικότητα, τον επαγγελματισμό, την στοχοπροσήλωσή του.

## **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Οι διευθυντές δεν καλούνται να καταστείλουν ή να λύσουν μια σύγκρουση αλλά να την διαχειριστούν. Ο ορισμός της διαχείρισης κατά τον Stevenson (1999), είναι «η διαδικασία, που συνήθως εκτελείται από ένα άτομο που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας ώστε να ελέγξει την πολυπλοκότητα ενός οργανισμού, την εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών». Η αποτελεσματική διαχείριση μεταμορφώνει κάθε μορφής σύγκρουση σε κάτι θετικό για τον οργανισμό ενθαρρύνει την ανάπτυξη ιδεών, γνώσεων, καινοτομιών και θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των προϊσταμένων κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Μητσάρα και τον Ιορδανίδη (2016). στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαχειριστές της αλλά και οι τεχνικές που θα ακολουθήσουν αυτοί για να τις αντιμετωπίσουν σωστά.

#### **3.2 Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων**

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του σχολείου γιατί παρά τις όποιες θετικές συνέπειες κατά κύριο λόγο προκαλούν αναστάτωση και δυσλειτουργία. Από τη σχετική βιβλιογραφία αντιλαμβάνεται κανείς ότι δεν υπάρχει ένας

μοναδικός τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είτε πρόκειται για διαπροσωπικές είτε για ομαδικές συγκρούσεις. Ωστόσο προτείνονται γενικές κατευθύνσεις μεταξύ των οποίων και οι παρακάτω (Σαΐτης, 2014).

**Η τεχνική της αποφυγής:** Τα μέλη της ομάδας αγνοούν ή αρνούνται ότι υπάρχει κάποιο είδος σύγκρουσης ώστε να μη χρειαστεί να τη διαχειριστούν και αναβάλλουν τη διαπραγμάτευση επ' αόριστον (Ζμας, 2012). Σε άλλη περίπτωση η επίλυση της σύγκρουσης έρχεται με τον φυσικό διαχωρισμό των αντιμαχόμενων πλευρών. Για παράδειγμα ένας εκπαιδευτικός έρχεται σε προστριβή με το διευθυντή του οπότε αναγκάζεται να μετακινηθεί σε κάποιο άλλο σχολείο προκειμένου να σταματήσει η σύγκρουση. Για να επέλθει εξομάλυνση όμως σίγουρα ένα από τα εμπλεκόμενα άτομα είτε θυσιάζει τα συμφέροντα του προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, είτε απομονώνεται. Κατά τον Rahim (1983), η συγκεκριμένη τεχνική φανερώνει χαμηλό ενδιαφέρον και από τα δύο αντιμαχόμενα μέλη. Παραίτηση, μετάθεση ευθυνών και αδιαφορία για τα θέματα και το συμφέρον του οργανισμού. Αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί όταν έχει προκύψει ένα ζήτημα στο σχολείο που δεν είναι τόσο σπουδαίο για την ώρα. Δεν είναι κατάλληλη για περιπτώσεις που το πρόβλημα που παρουσιάζεται στον οργανισμό είναι επείγον και χρειάζεται άμεσα διευθέτηση.

**Η τεχνική του συμβιβασμού:** Στην τεχνική του συμβιβασμού τα αντιμαχόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους καθώς τους επιβάλλεται μια μέση λύση. Καμιά πλευρά δεν είναι πλήρως ικανοποιημένη, κανείς δεν χάνει κανείς δεν κερδίζει, γίνεται καταμερισμός των διαφορών. Με την τεχνική αυτή δεν αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης αλλά δίνεται έμφαση στη λύση, αντιμετωπίζοντας τη σύγκρουση επιφανειακά. Το κύριο μειονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι καμιά από τις αντίθετες ομάδες δεν θα ικανοποιηθεί απόλυτα με τη λύση που θα βρεθεί (Βακόλα & Ιωάννου, 2011) . Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται από την ωριμότητα των αντιτιθέμενων μελών (Montana & Charnov ,1994).

**Η τεχνική της μεσολάβησης:** Συναντάται και με το όνομα αντιπαράθεση (Μπουραντάς 2001). Οι αντιμαχόμενες πλευρές έρχονται σε επικοινωνία μέσω ενός τρίτου προσώπου που διαθέτει κύρος και πειθώ, με σκοπό να εξομαλυνθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν κατά το δυνατό οι ανάγκες και των δύο πλευρών. Πρόκειται για μια δύσκολη στρατηγική διευθέτησης συγκρούσεων. Η επιτυχία της εξαρτάται από το είδος του προβλήματος, από τις ηγετικές ικανότητες του μεσολαβητή καθώς και από την προσωπικότητα των αντιμαχόμενων πλευρών. Όταν υπάρχει διένεξη μεταξύ δυο εκπαιδευτικών παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής όχι μόνο πρέπει να κατέχει τις τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων με τις συνέπειές τους, για

να μπορέσει να επιλέξει την καταλληλότερη τεχνική αλλά οφείλει να γνωρίζει και τις διαφορές μεταξύ των δύο αντικρουόμενων πλευρών που τους οδήγησαν στην σύγκρουση. Τότε, με τη στρατηγική της σύγκλισης θα επιδιώξει να επιλύσει το πρόβλημα.

**Η χρήση της εξουσίας:** Η χρήση εξουσίας είναι η πιο απλή μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης και εφαρμόζεται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Κατά τον Rahim(1983), η μία πλευρά διεκδικεί επιθετικά τα συμφέροντά της εις βάρος της άλλης πλευράς. Δεν ενδείκνυται σαν τεχνική διαχείριση συγκρούσεων διότι έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνισμού, αντιπαλοτήτων και έλλειψη επικοινωνίας. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις που πρέπει να ληφθεί σύντομα μια απόφαση όπως π.χ. οι περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης κατά τις οποίες η χρήση εξουσίας είναι η ενδεδειγμένη τεχνική διαχείρισης. Επίσης, όταν οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να φτάσουν σε συμφωνία τότε ο διευθυντής τους διατάσσει να σταματήσουν τις αντιθέσεις τους για το συμφέρον του οργανισμού. Ο Σαΐτης (2007) αναφέρει ότι η τεχνική αυτή πρέπει να αποφεύγεται στο χώρο του σχολείου γιατί δεν γίνεται ουσιαστικός διάλογος και δεν υπάρχει επιτυχημένη επικοινωνία. Αποτέλεσμα της σύγκρουσης είναι να υπάρχουν χαμένοι και κερδισμένοι πράγμα το οποίο διασπά το σύλλογο διδασκόντων. Επιπλέον, η επιφανειακή λύση που δόθηκε στο υπάρχον πρόβλημα μπορεί να δημιουργήσει ένα άλλο πρόβλημα.

**Η τεχνική του οργανώνειν:** Σε αυτή την περίπτωση οι αιτίες ή οι συνθήκες της σύγκρουσης εστιάζονται στην κακή οργάνωση. Συγκεκριμένα παραδείγματα σε μια σχολική μονάδα είναι: α) η κοινή χρήση του εξοπλισμού, β) σειρά εργασιών ή ροή πληροφοριών που επιβάλλεται από το καθήκον ή την ιεραρχία, γ) κανόνες για συλλογική δραστηριότητα. Η τεχνική διαχείρισης της σύγκρουσης στη συγκεκριμένη περίπτωση επιτάσσει να ληφθούν υπόψη οι αιτίες που προκάλεσαν τη σύγκρουση, η φύση και οι συνθήκες, έτσι ώστε οι προσπάθειες επίλυσης να εστιάσουν στον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών.

**Η τεχνική της συνεργασίας:** Οι αντιμαχόμενες πλευρές συγκρούονται κατά πρόσωπο με σκοπό να φτάσουν σε μια αμοιβαία λύση που θα ικανοποιεί τις ανάγκες αμοιτέρων. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης τεχνικής, οδηγεί σε αμοιβαία οφέλη δηλαδή σε κατάσταση «κερδίζω- κερδίζεις». Απαιτεί προσεκτική μελέτη των απόψεων και των συμφερόντων και των δύο πλευρών, ώστε να αναζητηθούν εναλλακτικοί, δημιουργικοί και ικανοποιητικοί τρόποι δράσης. Η τεχνική της συνεργασίας είναι η κατάλληλη τεχνική επίλυσης συγκρούσεων σε ένα σχολικό οργανισμό. Οι συγκρουόμενες ομάδες δεν ενδιαφέρονται μόνο για το δικό τους

συμφέρον. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται από τη ρίζα του, προάγεται η δημιουργικότητα και η συνεργασία σε ένα οργανισμό και με τη μέθοδο αυτή είναι δυνατόν να ξεπεραστούν συναισθηματικές εμπλοκές (Ιορδανίδης, 2014). Ωστόσο απαιτεί χρόνο, ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια από τη διοίκηση (Μητσαρά και Ιορδανίδης, 2015).

**Παραχώρηση – εξομάλυνση :** Στη βιβλιογραφία συναντάται και η μέθοδος της παραχώρησης κατά την οποία ο κύριος στόχος είναι να διατηρηθεί η ειρηνική συνύπαρξη μέσα από την υποταγή, την υποχωρητικότητα, την αυτοθυσία και τη συμμόρφωση. Τα δύο αντιτιθέμενα μέλη έρχονται σε σύγκρουση, επικοινωνούν και συνεργάζονται δίνοντας έμφαση στις ομοιότητες, παραμερίζοντας τις διαφορές τους ώστε να ικανοποιηθεί η άλλη πλευρά (Rahim, 1983). Η τακτική αυτή είναι καλό να εφαρμόζεται όταν το θέμα σύγκρουσης δεν είναι τόσο σημαντικό και δεν επέρχεται σημαντική ζημιά για μία από τις συγκρουόμενες ομάδες, σε αντίθεση με την άλλη ομάδα που αποκομίζει σημαντικά οφέλη (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Είναι εύκολα αντιληπτή η δυσκολία στο να καταλήξουμε στην καταλληλότερη τεχνική διαχείρισης μιας σύγκρουσης. Κάθε σύγκρουση απαιτεί χρήση διαφορετικής τεχνικής καθώς τα εμπλεκόμενα μέλη, το θέμα της σύγκρουσης, ο βαθμός σημαντικότητάς του δεν είναι πάντα σταθερά αλλά μεταβάλλονται ανάλογα με τις περιστάσεις.

### **3.3 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στον σχολικό οργανισμό.**

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1995), για να δουλέψει αρμονικά μια ομάδα και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις θα πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες: α) υψηλός βαθμός ωριμότητας των μελών της σχολικής κοινότητας, β) σταθερή και καλά δομημένη σειρά καθηκόντων, γ) κανονικό – σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Φυσικά θα ήταν ουτοπικό να πιστέψουμε ότι θα μπορούσαν όλες αυτές οι συνθήκες να επικρατούν στην ελληνική κοινωνία και συγκεκριμένα στο ελληνικό σχολείο και στις καθημερινές ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα σε αυτό. Οπότε η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και η διαχείρισή της είναι θέμα μεγάλης σημασίας για τους εμπλεκόμενους. Οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση και κυρίως η ηγεσία καλείται να αντιδράσει στις καταστάσεις που προκύπτουν. Στην ουσία ο βαθμός μεθόδευσης και η ταχύτητα αυτής της αντίδρασης κρίνει την επιτυχία της .

Οι βασικές αρχές χειρισμού των συγκρούσεων έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Everard & Morris, 1999) α) διατήρηση επικοινωνίας ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές, β) αποφυγή



πόλωσης, γ) πρόληψη των συγκρούσεων προωθώντας κοινά προγράμματα, δ) αποφυγή ενίσχυσης ενός προσανατολισμού όλα ή τίποτα και προώθηση της αλληλοκατανόησης, ε) αποφυγή επίδειξης επιλεκτικής εύνοιας έτσι ώστε να μην υποκινείται και ανατροφοδοτείται η σύγκρουση.

Οι στόχοι που οφείλει να εξυπηρετεί κάθε διαχειριστική απόπειρα σύμφωνα με τον Rahim (2001) είναι: α) η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, β) η φιλομάθειά του οργανισμού, γ) οι ανάγκες των μελών του οργανισμού, δ) οι ηθικοί κανόνες του οργανισμού. Εν συντομία ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Κατά τον Deutsch (1973), ο απώτερος σκοπός της διαχειριστικής διαδικασίας έχει επιτευχθεί όταν το σύνολο των εμπλεκόμενων βρίσκουν ικανοποιητική ή έστω αποδεκτή την έκβασή της οπότε μπορούμε να μιλάμε για μετασχηματισμό της σύγκρουσης σε εποικοδομητική.

Ο Σαϊτης (2014) αναφέρει, πώς σε μια κοινωνική οργάνωση όπως στο σχολείο, πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων.

Ύπαρξη θετικού κλίματος: Το θετικό κλίμα διαπλάθεται από τη δομή και την οργάνωση του σχολείου. Επηρεάζεται από τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας από τους στόχους, τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των εκπαιδευτικών. Ο Deutsch (2005), αναφέρει ότι προϋπόθεση είναι να υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των μελών και τα εμπλεκόμενα μέλη να είναι «ανοιχτά» σε προτάσεις έχοντας φιλική διάθεση.

Ικανή σχολική ηγεσία: τον σημαντικότερο ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων στα σχολεία τον έχει ο διευθυντής. Μέσα στα καθήκοντά του είναι η αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας. Η επιτυχημένη διαχείριση μιας σύγκρουσης εξαρτάται από το χαρακτήρα του διευθυντή, την κουλτούρα του, τις γνώσεις του, τη διοικητική του εμπειρία αλλά και τον βαθμό ευελιξίας του. Ο Σαϊτης (2014), τονίζει πως ο διευθυντής, προκειμένου να διαχειριστεί εποικοδομητικά μια σύγκρουση δεν πρέπει να ταυτίσει το άτομο με το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί αλλά να ορίσει το πρόβλημα σε συνάρτηση με τις μη επιθυμητές συμπεριφορές.

Ωριμότητα του διδακτικού προσωπικού: η ωριμότητα του διδακτικού προσωπικού κρίνει την επιτυχία της εφαρμογής των τεχνικών που θα χρησιμοποιήσει ο διευθυντής για να διαχειριστεί μια σύγκρουση. Η ωριμότητα αυτή εξαρτάται από τις αξίες, την ηλικία των εκπαιδευτικών, την ειδικότητά τους και φυσικά τις ατομικές τους ιδιορρυθμίες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η προσπάθεια αντιμετώπισης συγκρούσεων σε ένα σχολικό περιβάλλον και κατ' επέκταση η διαμόρφωση θετικού κλίματος σε αυτό, εξαρτάται τόσο από την ικανότητα και την ευελιξία του διευθυντή όσο και από την ωριμότητα των λοιπών μελών της σχολικής κοινότητας και την στάση που θα κρατήσουν απέναντι στις τεχνικές διαχείρισης του διευθυντή.

### **3.4 Ο ρόλος του διευθυντή /προϊσταμένου**

Όπως σε κάθε τυπική οργάνωση έτσι και στην εκπαίδευση η ύπαρξη ικανής ηγεσίας επιβάλλεται προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του σχολείου. Ο διευθυντής συντονίζει όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και προσπαθεί να διαμορφώσει και να διατηρήσει ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον. Στα πλαίσια της σχολικής διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε τις εξής δραστηριότητες σύμφωνα με τους Σαϊτή & Σαϊτής (2005): εκχώρηση εξουσίας, παρακίνηση, επικοινωνία, συντονισμό και διαχείριση συγκρούσεων. Στο χώρο της εκπαίδευσης, λανθασμένα, ταυτίζονται πολύ συχνά οι έννοιες «διευθυντής» και «ηγέτης». Ο διευθυντής είναι κάποιος εκπαιδευτικός, μέλος του Συλλόγου διδασκόντων του σχολείου που έχει επιφορτιστεί με επιπλέον διοικητικό έργο και έχει διοριστεί να διευθύνει το σχολείο. Η διαφορά του διευθυντή σχολείου και των απλών εκπαιδευτικών βρίσκεται στην προσπάθεια του πρώτου να κάνει τους τελευταίους να εκτελούν το έργο τους σωστά και πάντα εντός του νομίμου πλαισίου. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992), «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας από έναν άνθρωπο ηγέτη με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα». Ο Σαϊτής (2007), συνοψίζοντας τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν για την ηγεσία αναφέρει πως το βασικότερο στοιχείο είναι «ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας ώστε να εργαστούν με προθυμία για τη διεκπεραίωση του έργου τους.»

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι δεν είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικοί που ασκούν διοικητικό έργο δηλαδή οι διευθυντές αυτόματα να λογίζονται ως ηγέτες. Διευθυντής και ηγέτης δεν είναι απαραίτητα δύο ταυτόσημες έννοιες. Διευθυντής (προϊστάμενος) είναι το άτομο που ακολουθεί πιστά τους νόμους και τις διαδικασίες και περιορίζει τις πρωτοβουλίες των υφισταμένων του δίνοντας σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες. Ηγέτης είναι ο αξιόλογος

διευθυντής ο οποίος πέραν της εξουσίας της θέσης έχει και ορισμένες άλλες ικανότητες χάρη στις οποίες εμπνέει και ασκεί επιρροή στην ομάδα του και επιτυγχάνει έτσι μεγαλύτερο και καλύτερο αποτέλεσμα (Σαϊτής, 2014).

Ο χαρακτηρισμός ηγέτης εξαρτάται αποκλειστικά από τον τρόπο και το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές ασκούν την εξουσία που τους παρέχει η θέση τους. Παρακάτω περιγράφουμε τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής προκειμένου να χαρακτηριστεί ως ηγέτης καθώς και τις μορφές άσκησης της σχολικής ηγεσίας προκειμένου να φτιάξουμε το προφίλ ενός διευθυντή σχολείου που θα διαχειριστεί αποτελεσματικά οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης προκύψει στο σχολείο που είναι επικεφαλής.

**Χαρακτηριστικά ηγέτη.** Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι το κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίπτωση, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η αυστηρότητα, η ακεραιότητα και η ταπεινότητα. Οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2000), περιγράφουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη κρίνοντας από τα εξής χαρακτηριστικά του : α) το όραμά του για το σχολείο που διευθύνει. β) τις ικανότητες μετασχηματισμού του δηλαδή να εναλλάσσετε τροποποιώντας τους στόχους και τις πηγές προκειμένου κάθε φορά να επιτευχθεί το έργο του. γ) η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών του που επιτυγχάνεται με την ανάμειξή τους στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν στο σχολείο, δ) η σταθερότητα και η ενσυνείδητη δράση που αφορούν στην ικανότητα του διευθυντή για καινοτομίες και αλλαγές που ωφελούν το σχολείο, ε) δημιουργικότητα, στ) ευαισθησία, που περιλαμβάνει την έννοια της ενσυναίσθησης την ικανότητα δηλαδή να κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών του σχολείου που διευθύνει, ζ) επαγγελματική πληρότητα όσον αφορά τη συνεισφορά του στο διοικητικό και διδακτικό έργο του σχολείου. Ο Σαϊτής (2007) διαφωνώντας με τα παραπάνω αναφέρει ότι δεν μπορούν να συσχετιστούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με την αποτελεσματικότητά του καθώς η προσωπικότητα του ανθρώπου είναι αυτή που τον οδηγεί στην επιτυχία ή την αποτυχία στο έργο που αναλαμβάνει. Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι οι άνθρωποι που θεωρούνταν ότι είχαν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν κατόρθωσαν να είναι αποτελεσματικοί σε αντίθεση με ανθρώπους στους οποίους δεν είχαν διακριθεί τα παραπάνω χαρακτηριστικά ηγεσίας όπου όμως υπήρξαν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί ως ηγέτες.

**Μορφές άσκησης σχολικής ηγεσίας.** Οι Ζαβλανός (1998) και Σαϊτής (2007), επικεντρώνονται σε 3 βασικές μορφές ηγεσίας που μπορούμε να συναντήσουμε στις σχολικές μονάδες. 1)

αυταρχική ηγεσία: ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις χωρίς την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και αναμένει από αυτούς ότι θα συμμορφωθούν με τις εντολές του. 2) δημοκρατική ηγεσία: η λήψη αποφάσεων γίνεται από κοινού. Ο ηγέτης αυτής της μορφής δίνει χώρο στους συνεργάτες του για πρωτοβουλίες και αυτοί ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και γιατί θα το κάνουν. 3) χαλαρή ηγεσία: μοιάζει με τη δημοκρατική ηγεσία καθώς η λήψεις αποφάσεων γίνεται μετά από σύσκεψη όλων, με τη διαφορά πώς ο ηγέτης αυτής της μορφής δρα απλά ως πληροφοριοδότης προς τους υφισταμένους νους του και μεταβιβάζει σ αυτούς όλη την εξουσία και τον έλεγχο.

**Ικανότητες ηγέτη:** Ο Σαΐτης (2014), ομαδοποιεί τις πολλές απόψεις που υπάρχουν στη βιβλιογραφία σχετικά με τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητες ενός ηγέτη στις παρακάτω κατηγορίες.

**Ικανότητα του συνεργάζεσθαι.** Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι αναγκαίο να είναι γνώστης της ψυχολογίας του ατόμου και των ομάδων, να δίνει έμφαση στη συμπεριφορά και τη δράση των μελών της ομάδας του. Έτσι, είναι δυνατόν να προληφθούν δυσάρεστες καταστάσεις και να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της ομάδας και του οργανισμού. Για παράδειγμα, στη συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων στην οποία ηγείται πρέπει να δείξει καλή διάθεση υπομονή και ανεκτικότητα σεβασμό, αντικειμενικότητα, ουδετερότητα και κατανόηση στις ιδέες των συναδέλφων και να δημιουργήσει ένα κλίμα όπου κάθε εκπαιδευτικός να είναι ελεύθερος να εκφράσει τις απόψεις του.

**Επαγγελματική ικανότητα:** Το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας πρέπει να εστιάζεται στο να μπορεί α) να εκτιμά τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τα υπηρεσιακά προβλήματα των συναδέλφων του, β) να ασκεί καλή εποπτεία, γ) να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω χρειάζονται δυο απαραίτητα συστατικά. Η γνωστική νοημοσύνη και η εμπειρία. Η εμπειρία όμως είναι κάτι που ούτε διδάσκεται ούτε αγοράζεται αλλά αποκτιέται με τα χρόνια, την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα καθώς και την απόκτηση γνώσεων από τα λάθη και τις επιτυχίες προηγούμενων εμπειριών.

**Αντίληπτική ικανότητα:** Στις δεξιότητες ενός ηγέτη- διευθυντή πρέπει να προστεθεί η παρατηρητικότητα και η διοικητική φαντασία- ενεργητικότητα. Αυτό σημαίνει ότι δεν ασχολείται μόνο με τα καθημερινά θέματα ρουτίνας του σχολείου, αλλά παρατηρώντας το

εργασιακό περιβάλλον ως επιτελικός παράγοντας, επισημαίνει τις τυχόν λειτουργικές αδυναμίες και σχεδιάζει μεθόδους αντιμετώπισης και τεχνικές εργασίας.

**Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης:** Ο Μπουραντάς (2001), μας δίνει τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων με τους οποίους βρίσκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης». Ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης κάθε ανθρώπου καθορίζει τις δυνατότητες που έχει ώστε να μάθει τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα εξής στοιχεία της (Μπουραντάς, 2001, Goleman, 2000): αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες, παρακίνηση.

**Συμπεριφορά ηγέτη.** Κατά τους Everard & Morris (1999), η συμπεριφορά του διευθυντή έχει ένα από τα δυο χαρακτηριστικά. Είτε εστιάζει στα αποτελέσματα, στο έργο είτε εστιάζει στις σχέσεις, στους ανθρώπους. Ανάλογα λοιπόν με την συμπεριφορά του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, το ηγετικό του στυλ μπορεί να είναι α) υποστηρικτικό και συνεργατικό (έμφαση στους ανθρώπους), β) κατευθυντικό και καταπιεστικό (έμφαση στο έργο), και γ) δημοκρατικό με έμφαση τόσο στο έργο όσο και στους ανθρώπους (Ζαβλανός, 2002). Ο Μιχόπουλος (1998) διακρίνει 3 στυλ ηγεσίας των διευθυντών: α) υποστηρικτική. Ο ηγέτης που έχει υποστηρικτική συμπεριφορά ενδιαφέρεται πραγματικά για τους συναδέλφους του, δέχεται το διάλογο αλλά και τις υποδείξεις τους. Διαθέτει ενσυναίσθηση, έχει την ικανότητα της ενεργητικής ακρόασης και κατ'επέκταση δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και της συναισθηματικής προσέγγισης μεταξύ των συναδέλφων. Διασφαλίζει την απρόσκοπτη διακίνηση όλων των απαραίτητων πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις μέσα από ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας. Αυτό προϋποθέτει ότι είναι δεκτικός και σε αρνητικά μηνύματα (Κατσαρός, 2008).

β) κατευθυντική. Ένας ηγέτης με κατευθυντική ηγεσία ασκεί στενή και αυστηρή επίβλεψη στο έργο των υφισταμένων του, αδιαφορεί για τις προσωπικές τους ανάγκες και θέλει να ελέγχει στενά όλες τις δραστηριότητές τους. Θέλει να επιβάλλεται και σε ακραίες περιπτώσεις ακόμα και με τη χρήση της τιμωρίας.

γ) περιοριστική. Όταν ο διευθυντής εμμένει στη γραφειοκρατία και επιφορτίζει τους εκπαιδευτικούς με καθήκοντα ρουτίνας και άλλες εξωδίδακτικές δραστηριότητες. Ο Πασιαρδής (2004) σημειώνει ότι η περιοριστική ηγεσία δεν χαρακτηρίζεται από

συναισθηματισμό αλλά από μια «νομικίστικη διάθεση» μέσα σε ένα κώδικα δεοντολογικής πειθαρχίας στους κανονισμούς και στον νόμο.

Φυσικά ένας ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού μπορεί να υιοθετεί διαφορετικό στυλ κάθε φορά αναλόγως την προσωπικότητά του, την κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει, τις συνθήκες, το περιβάλλον καθώς και την ωριμότητα των μελών της ομάδας του. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητες ικανότητες του διευθυντή- ηγέτη. Παράλληλα, οι ικανότητες του διευθυντή σε συνδυασμό με τις αποφάσεις που λαμβάνει διαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα, που με τη σειρά της κρίνει τη θετική ή αρνητική αποτίμηση της σύγκρουσης που αναπόφευκτα κάποια στιγμή θα συμβεί.

### **3.5 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών**

Όταν συμβαίνει μια σύγκρουση στο σχολικό περιβάλλον τα εμπλεκόμενα άτομα είναι αναγκαίο να αντιληφθούν ότι οι προσωπικοί τους στόχοι αποτελούν μέρος των συνολικών και ευρύτερων στόχων του οργανισμού. Αυτό εκτός από τις ικανότητες χειρισμού από τη διοίκηση εξαρτάται από την κουλτούρα όλων των εμπλεκομένων και συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών. Προκειμένου να κυριαρχούν τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων και να περιορίζονται τα αρνητικά, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συμπεριφορά και η γενικότερη στάση των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια, πριν αλλά και μετά τη σύγκρουση (Σαΐτη, 2015). Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν ικανότητα πρόβλεψης, διάγνωσης, κατανόησης και διαχείρισης των συγκρούσεων, για να μην αποβούν καταστροφικές (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2016). Είναι αναγκαίο οι εκπαιδευτικοί, να έχουν εκπαιδευθεί εκ των προτέρων σε τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων (Ανδρέου et al., 2016) και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015), προκειμένου να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Οι εκπαιδευτικοί είναι ωφέλιμο να διατηρούν την καλύτερη δυνατή μορφή επικοινωνίας με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στον σχολικό οργανισμό και να μην αποφεύγουν τη συζήτηση θεωρώντας ότι ένα πρόβλημα θα λυθεί μόνο του (Everard & Morris, 1999). Προτείνεται η τεχνική της συνεργασίας («κερδίζω-κερδίζεις») ως στρατηγική διαχείρισης σύγκρουσης όπου οι αντιτιθέμενοι εκπαιδευτικοί μπορούν να διευθετούν καλύτερα τις διαφορές τους και να αποφεύγουν μελλοντικές συγκρούσεις, που συμβαίνουν λόγω της εχθρότητας και της

δυσλειτουργικής συμπεριφοράς, που δημιουργεί μεταξύ τους η εφαρμογή της στρατηγικής παραχώρησης («κερδίζω χάνεις»), η οποία φέρνει την ήττα στο ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη και καταστρέφει την ισορροπία του οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012). Οι εμπλεκόμενοι και μη εκπαιδευτικοί, καλό είναι να έχουν γνώση των συνεπειών των συγκρούσεων για όλους τους εκπαιδευτικούς και για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό οργανισμό, θετικές και αρνητικές, να είναι ανοιχτόμυαλοι, με νοοτροπία συνεργασίας και με διάθεση να συζητούν τις αντίθετες απόψεις ενός θέματος (Everard & Morris, 1999· Wall & Callister, 1995). Το θετικό κλίμα και την κουλτούρα ενός σχολείου την διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί και αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποφυγή συγκρούσεων, δεδομένου ότι η συλλογικότητα και η συνεργασία μεταξύ τους, η συναισθηματική υποστήριξη και οι ουσιαστικές διαπροσωπικές σχέσεις (Harris & Anthony, 2001· Σπυράκης & Σπυράκη, 2008) είναι στοιχεία του σωστού κλίματος, τα οποία περιορίζουν ή και προλαμβάνουν τις συγκρούσεις (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015· Msila, 2012). Ο περιορισμός του ατομικισμού, της απομόνωσης των εκπαιδευτικών στον εργασιακό τους χώρο, εντός και εκτός της αίθουσας διδασκαλίας, οδηγούν σε πνεύμα συνεργασίας χωρίς το φόβο της αξιολόγησης, στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών συλλογικότητας και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών (Fullan & Hargreaves, 1991· Harris & Anthony, 2001· Jarzabkowski, 2002· Morton, 1993) περιορίζοντας τις αντιπαραθέσεις που οδηγούν συχνά σε συγκρούσεις. Η συνεργατική θεωρείται η καλύτερη μορφή κουλτούρας σε έναν σχολικό οργανισμό γιατί βοηθά και υποστηρίζει την αλλαγή, προάγει την αποτελεσματικότητα και έχει θετικές επιδράσεις στη διάθεση των εκπαιδευτικών (Σοφός, 2009). Αποτέλεσμα της συνεργατικής δράσης των εκπαιδευτικών και της δημιουργίας ομάδων είναι η ευκολότερη επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και η αποτελεσματικότερη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Η αυτοπειθαρχία, η καλή ακρόαση των προτάσεων και η πρακτική εξάσκηση της επικοινωνίας των αντιτιθέμενων πλευρών μιας σύγκρουσης στο σχολικό περιβάλλον, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή της. (Καράμηνας, 2010). Η γνώση της κατάλληλης διαχείρισης των συναισθημάτων είναι αναγκαία για τον περιορισμό των συγκρούσεων, δεδομένου ότι τα αρνητικά συναισθήματα, τα οποία σε μια σύγκρουση διαμορφώνουν τις γνωστικές λειτουργίες και ενεργούν ως παρωθητικές δυνάμεις, κάνουν το άτομο να αφηφά συμφέροντα και κανόνες και να οδηγείται στη σύγκρουση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012). Η διαιτησία και η διαμεσολάβηση ενός τρίτου προσώπου το οποίο επεμβαίνει και διαπραγματεύεται τα αντιτιθέμενα θέματα, πρέπει να θεωρούνται θεμιτά και αποδεκτά μέσα από τους εκπαιδευτικούς, όταν τα εμπλεκόμενα μέλη

παρεκκλίνουν από τη σωστή συμπεριφορά, συμβάλλοντας στην εύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης (Ανδρέου et al., 2016· Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Μια εκπαιδευτική τεχνική αντιμετώπισης συγκρούσεων, είναι το «παιχνίδι ρόλων» ως εκπαιδευτική τεχνική αντιμετώπισης συγκρούσεων, ως ενεργητική μέθοδος, που δημιουργεί ένα εικονικό περιβάλλον, συμβάλλει στη βιωματική κατανόηση καταστάσεων και επιτρέπει στους αντιτιθέμενους εμπλεκόμενους σε σύγκρουση να απαλλαγούν από το άγχος και να επανεξετάσουν όλες τις πλευρές ενός θέματος (Κόκκος, 1998).

## **ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Αφού αποσαφηνίστηκε η έννοια της σύγκρουσης μελετήσαμε τους τύπους που συναντάμε σε όλους τους οργανισμούς και εστίασαμε στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αναφέρθηκαν τα στάδια που ακολουθεί μια σύγκρουση καθότι μπορεί να βρίσκεται σε λανθάνουσα μορφή πριν να γίνει αντιληπτή και φανερή και εν συνεχεία να εκδηλωθεί και να αντιμετωπίσουμε τις συνέπειές της. Κρίνεται αναγκαίο για την ευημερία της σχολικής κοινότητας να εντοπιστεί και να αναγνωριστεί εγκαίρως το στάδιο που μπορεί να βρίσκεται μια σύγκρουση και προπάντων η αιτία που μπορεί να την πυροδοτήσει. Εκτενώς αναφέρθηκαν οι λόγοι που μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς σε έναν σχολικό οργανισμό και είναι οι εξής.

Η έλλειψη υγιούς επικοινωνίας. Εδώ οι συνάδελφοι έχουν λανθασμένη, κακή, επικοινωνία, υπάρχει έλλειψη πληροφοριών ή κακή επιλογή χωρο-χρόνου μετάδοσης του μηνύματος, λείπει η ευθύτητα, η ειλικρίνεια και η αλληλοκατανόηση που οδηγεί στη μείωση της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη και τη διατάραξη της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου.

Επίσης, οι περιορισμένοι πόροι τους οποίους καλείται η διοίκηση του σχολείου δηλαδή οι διευθυντές, να κατανεύμουν, δημιουργώντας μοιραία ευχαριστημένους και δυσαρεστημένους συναδέλφους και άθελά της βοηθά στο να προκύψει μια υποβόσκουσα σύγκρουση.

Ένας άλλος λόγος δημιουργίας συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι όταν ο προσωπικός στόχος του ενός είναι διαφορετικός από τον



προσωπικό στόχο του άλλου ή και ίδιος αλλά μόνο ένας μπορεί να τον φτάσει. Αυτόματα προκύπτει αντιπαλότητα, ανταγωνιστικότητα, σύγκρουση.

Οι οργανωτικές αδυναμίες, τα ασαφή καθήκοντα και ρόλοι και η έλλειψη των διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης, οδηγούν σε μια αντιλαμβανόμενη ανισότητα εκ μέρους κάποιων εκπαιδευτικών οπότε και στη σύγκρουση ή την άρνηση, αδιαφορία, μείωση απόδοσης.

Οι ατομικές διαφορές σε ένα σχολικό περιβάλλον υπάρχουν εκ των πραγμάτων γιατί απαρτίζεται από ανθρώπους με διαφορετικές, προσωπικότητες, πιστεύω, αξίες κτλ και αυτό μπορεί να δημιουργήσει προστριβές.

Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου καθημερινά έρχονται σε επαφή με πολλές ομάδες στο περιβάλλον του σχολείου ή στο εξωτερικό περιβάλλον αυτού, για πράγματα που αφορούν στο σχολείο που μπορεί όμως να οδηγήσουν σε σύγκρουση.

Οι επιβαλλόμενες αλλαγές στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, που ναι μεν είναι αναγκαίες καθώς η κοινωνία μας εξελίσσεται αλλά συχνά απαιτείται να είναι άμεσα εφαρμόσιμες, διαταράσσουν τη σχολική καθημερινότητα.

Τέλος, το στυλ ηγεσίας είναι καθοριστικό για την δημιουργία και εξέλιξη μιας σύγκρουσης που σημαίνει ότι από μόνοι τους κάποιοι διευθυντές σχολικής μονάδας με την συμπεριφορά τους μπορεί να υποκινήσουν μια σύγκρουση ή να μην είναι ικανοί να δώσουν λύση σε αυτή.

Οι συνέπειες που προκαλούνται από ένα συγκρουσιακό φαινόμενο στο σχολικό περιβάλλον, απομυθοποιώντας τις παλιότερες αντιλήψεις που προσπαθούσαν να τις αποφύγουν με οποιοδήποτε κόστος, καταλήξαμε πως είναι θεμιτές και αναγκαίες κάποιες φορές για την εξέλιξη του οργανισμού. Είναι δυνατόν να επιφέρουν αύξηση στη συνοχή της ομάδας, μεγαλύτερη αφοσίωση των μελών, ενίσχυση διαπροσωπικών σχέσεων, καινοτομίες και βελτίωση. Όμως υπάρχει και ο κίνδυνος να δημιουργηθεί ένταση, θυμός, απογοήτευση, δυσλειτουργία, αυξημένη απουσία, μείωση παραγωγικότητας. Έγκειται στην σωστή και αποτελεσματική διαχείριση αυτών, για να μην αποβούν καταστροφικές για το κλίμα του σχολείου και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών. Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όμως, οι συγκρούσεις προκαλούν αναστάτωση στην εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού οπότε αναφέραμε τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής διαχείρισης.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον ρόλο του Διευθυντή σχολικής μονάδας που είναι επιφορτισμένος με την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της σχολικής ζωής. Καταλήξαμε

ότι θα πρέπει να διακρίνεται από ηγετικά χαρακτηριστικά πέραν της επαγγελματικής του επάρκειας. Αυτά θα του εξασφαλίσουν την συμπόρευση των συναδέλφων του και υφιστάμενων του προς τον στόχο και το όραμα που έχει τεθεί για τον σχολικό οργανισμό. Στην πορεία προς αυτό, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, αλλά θα πρέπει να είναι ικανός να τις μετασχηματίσει σε αντιπαράθεση απόψεων, σε καινοτομία, σε γνώση, σε κάτι που θα ωφελήσει το σχολείο παρά θα το βλάψει.

Εν συνεχεία γίνεται λόγος για τον ρόλο των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων που έχοντας κατάλληλα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους, όπως διακριτικότητα, εμπιστοσύνη, φιλική διάθεση, ειλικρίνεια, επικοινωνία διαμορφώνουν ένα θετικό κλίμα και μια σχολική κουλτούρα που μπορεί να ενσωματώσει και να εκμεταλλευτεί προς όφελος όλες τις διαφορετικές απόψεις.

Συζητώντας όμως, γεννιέται το ερώτημα τι θα μπορούσε να γίνει προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισης των αιτιών της σύγκρουσης ή ακόμα και της πρόληψης των συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης οπότε παραθέτουμε στη συνέχεια κάποιες σχετικές προτάσεις.

Η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών θα πρέπει να καλλιεργείται μέσα από τη συχνή λήψη συλλογικών αποφάσεων για τα σχολικά ζητήματα, τη δημιουργία ενός ισχυρού και δημιουργικού Συλλόγου Διδασκόντων, αλλά και από την υλοποίηση σχετικών δράσεων. Ένας Σύλλογος που συνεργάζεται και αλληλεπιδρά μπορεί να δώσει λύση σε θέματα που προκύπτουν, να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση αλλά και να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε επιβαλλόμενη αλλαγή. Οι εκπαιδευτικοί, στους οποίους ζητάμε να διαμορφώσουν θετικό κλίμα και να χειρίζονται κατάλληλα τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους, βάζονται καθημερινά από καταστάσεις που οδηγούν στο αντίθετο αποτέλεσμα. Το άγχος, οι συχνές μεταθέσεις, οι αποστάσεις που συχνά καλούνται να διανύσουν για να βρεθούν στο σχολείο, το οικονομικό πρόβλημα, απορροφούν την πολύτιμη ενέργειά τους και τους οδηγούν στην εξουθένωση. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι απαραίτητη όταν ανακύπτουν προβλήματα. Αυτό μας οδηγεί στην πρόταση της στελέχωσης όλων των σχολείων με κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους που θα μπορούν να υποστηρίξουν τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς μέσα από την καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Απαιτείται οργανωσιακή υποστήριξη στο ελληνικό σχολείο. Επίσης να δοθεί λύση από τα αρμόδια Υπουργεία και Δήμους στα προβλήματα υλικοτεχνικής και κτιριακής υποδομής τους με αύξηση των διαθέσιμων πόρων για την παιδεία.

Όσον αφορά στους συγκρουόμενους στόχους των εκπαιδευτικών, έμφαση πρέπει να δοθεί στη συνειδητοποίηση ότι οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εκπαιδευτικού αποτελεί μέρος των κοινών Συλλογικών στόχων του σχολείου και η επίτευξή τους οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Οι οργανωτικές αδυναμίες θα μπορούσαν να βελτιωθούν με την σύνταξη ενός εκπαιδευτικού συμβολαίου που θα δημιουργείται, θα αντιπροσωπεύει και θα συμφωνείται από όλα τα μέλη του Συλλόγου έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρο στο κάθε μέλος οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς.

Το γεγονός ότι ένας σχολικός οργανισμός αποτελείται από πολλά διαφορετικά, ετερόκλητα άτομα θα μπορούσε να έχει και τη θετική του πλευρά εφόσον υπάρχει σωστή επικοινωνία, και όλα τα μέλη του Συλλόγου είναι και νιώθουν ισότιμα. Η ποικιλία των απόψεων και ιδεών όταν πρόκειται να ληφθεί μια απόφαση, η αποδοχή της διαφορετικότητας και η συμβολή του καθένα ξεχωριστά αλλά και όλης της ομάδας μαζί στην επίτευξη του οράματος του σχολείου είναι κάποια από αυτά τα θετικά.

Προς την ίδια κατεύθυνση το Υπουργείο Παιδείας θα ήταν χρήσιμο να υλοποιήσει προγράμματα βιωματικών συνεργατικών τεχνικών με στόχο τη βελτίωση των επικοινωνιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και των στελεχών έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στη μεταξύ τους συνεργασία όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον (φορείς, ΟΤΑ, Σύλλογο γονέων )

Στις προτάσεις μας για τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης θα αναφέρουμε την υποχρεωτική εκπαίδευση των στελεχών στο εκπαιδευτικό μάνατζμεντ και ειδικότερα στη διαχείριση κρίσεων με έμφαση στα ρεαλιστικά σενάρια διαχείρισης κρίσεων και διαχείρισης συγκρούσεων.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- Αβραμίδης, Θ. (2016). Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας (Διπλωματική Εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: Αθανασούλα Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ., (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος, Β'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ανδρέου, Α., Λαμπριανού, Γ., Ελευθερίου, Ε., Κωνσταντίνου, Ε., Αδάμου, Χ., Χατζησάβα, Χ., & Χαρίτου, Χ. (2016). Σχολική διαμεσολάβηση στο δημοτικό σχολείο. Οδηγός εκπαιδευτικού. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης, Παρατηρητήριο για τη βία στο σχολείο. <https://bit.ly/3vBrPSY>
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2013). Συμβουλευτική Παρέμβαση στη Διευθέτηση των Συγκρούσεων στο Σχολείο από τον/την Διευθυντή/τρια. ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ, 1, 125 – 135. Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο. Λευκωσία.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Θεωρητική προσέγγιση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (90-97)*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα:Ελληνικά γράμματα.
- Καράμηνας, Ι. (2010). Επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών με την αξιοποίηση της εκπαιδευτικής τεχνικής "παιχνίδι ρόλων". Παιδαγωγική επιθεώρηση, 50, 25-36. <https://bit.ly/3fZtoDs>
- Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Εκδόσεις : Έλλην
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μανατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα : Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κόκκος, Α. (1998). Τεχνικές εκπαίδευσης στις ΟΣΣ. Στο Α. Κόκκος, Α. Λιοναράκης, & Χ. Ματραλής (Επιμ.), *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Σχέσεις διδασκόντων- διδασκομένων (σσ. 187-241)*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του management*. Αθήνα: Παπαζήση.

- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Ο αποτελεσματικός δάσκαλος. Πρόλογος της Ελληνικής έκδοσης*. Αθήνα: Ευρωσπουδή-Εκπαιδευτήρια «Κωστέα- Γείτονα».
- Μητσάρα, Σ. (2013). *Διαχείριση συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία* (διπλωματική εργασία). ΕΑΠ, Πάτρα
- 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>
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1998). Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι: Διαδικασίες Δομικής Μορφολογίας. Αθήνα : Αυτοέκδοση
- Μουχάγιερ, Χ. Σ., 1985. Συγκρούσεις ρόλων στο έργο του εκπαιδευτικού. Μια έρευνα για τον Έλληνα εκπαιδευτικό της Μέσης Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Management*. Αθήνα: Μπένου
- Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε. (2016). Ο ρόλος του διευθυντή –ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων. 3<sup>ο</sup> συνέδριο «Νέος Παιδαγωγός». 16-17 Απριλίου 2016, Αθήνα.
- Παππά Β.(2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*. 11, 135-142
- Παπασταμάτης, Α. (2005). Λύση Προβλημάτων, Λήψη Αποφάσεων και Διευθέτηση Συγκρούσεων. Στο Καψάλης, Α. (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, 106-122. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη: Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2014). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση: ο ρόλος της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. 2<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ), Θεσσαλονίκη 27-29 Μαρτίου, 2015.
- Σαΐτης, Χ., Δάρρα, Μ. & Ψαρρή, Κ. (1996). Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις. *Νέα Παιδεία*, 79, 126-142.
- Σαΐτης, Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στη πράξη*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση

Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο σχολείο. Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: ιδίου.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων. (τεύχος Α)*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

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

Σοφός, Μ. (2009). Επιχειρώντας αλλαγές, ο εκπαιδευτικός και ο διευθυντής στο πλαίσιο της σχολικής κουλτούρας. Στο Κοντάκος, Α. & Καλαβάσης, Φ. (επιμ.) *Θέματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού, αλλαγή και διακυβέρνηση εκπαιδευτικών συστημάτων*. Αθήνα: Ατραπός, 251-264

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

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/2RQ8Ipl>

Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. *3<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη*, (σ. 520-525). Αθήνα

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

## Ξένη

Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3, 5-24.

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>

Bennet, M.& Hermann, M. (1999). *The Art of Mediation*. Louisville. CO: National Institute for Trial. Advocacy.

- Bondesio, M.J., (1992). Conflict management at school: An Unavoidable Task., Regional Conference of commonwealth council for educational administration (7<sup>th</sup>, August 17-21), Hong Kong
- Callanan, J. J. (2006, July). KANT'S TRANSCENDENTAL STRATEGY. *The Philosophical Quarterly*, 56(224), 360–381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9213.2006.00447.x>
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). Introduction: Using conflict in organizations. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 1-7). Thousand Oaks.
- Deutsch, M. (1973, November). The Resolution of Conflict. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248–248. <https://doi.org/10.1177/000276427301700206>
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper& Row.
- Dubrin, A. (1998). Βασικές αρχές Management. Αθήνα : Έλλην
- Everald, M., & Morris, T.(1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ
- Follet, M.P. (1924). *Creative experience*. International Kindle Paperwhite
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996, June 15). *What's Worth Fighting for in Your School?* (Rev Sub). Teachers College Press.
- Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organisation development in schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50: 121-184
- Gamage, D. (2006, September 1). *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Springer.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Grace, Gr. (1972). *Role conflict and the teacher*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Guzzetti, B. J., Snyder, T. E., Glass, G. V., & Gamas, W. S. (1993, April). Promoting Conceptual Change in Science: A Comparative Meta-Analysis of Instructional Interventions from Reading Education and Science Education. *Reading Research Quarterly*, 28(2), 116. <https://doi.org/10.2307/747886>
- Harris, D. L., & Anthony, H. M. (2001). Collegiality and its role in teacher development: perspectives from veteran and novice teachers. *Teacher Development*, 5(3), 371-390. <https://bit.ly/2R6SxUz>
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Smith, K. A. (1996). *Academic Controversy: enriching College Instruction through Intellectual Conflict*. Ashe-Eric

- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022, April 18). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533–1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Jehn, K. A. (1995, June). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Lippitt, G. (1982, February 1). Management Development as the Key to Organisation Renewal. *Journal of Management Development*, 1(2), 34–40. <https://doi.org/10.1108/eb051520>
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες*. Αθήνα: Διάυλος.
- Msila, V. (2012, July). Conflict Management and School Leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25–34. <https://doi.org/10.1080/0976691x.2012.11884792>
- Montana, P.J., Charnov, B.H. (2000). *Management, Barron's educational series*. New York
- Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Moore, C. W. (2003, April 30). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3rd Edition Revised). Jossey-Bass.
- Morton, A. (1993, July). *Contractarianism and Rational Choice. Philosophical Books*, 34(3), 177–179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0149.1993.tb00521.x>
- Mostert, P. (1998). *Interprofessional collaboration in schools*. Boston: Moorhead State University Press.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organisational Behaviour*. Pitman Publishing.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 12, 499-505.
- Rahim, M., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000, January 1). DO JUSTICE PERCEPTIONS INFLUENCE STYLES OF HANDLING CONFLICT WITH SUPERVISORS?: WHAT JUSTICE PERCEPTIONS, PRECISELY? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1108/eb022833>
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT, Εκδ. Quorum Books. 3<sup>η</sup> εκδ. Στο *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής- Προσανατολισμού*, 111&112, σ.σ. 44-57.
- Rahim, M. A. (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.



Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional Approach*. N. J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

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

Robbins, S. P. (1978, December). “Conflict Management” and “Conflict Resolution” are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75. <https://doi.org/10.2307/41164809>

Schein Ed. H. (1985, 1989, 1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.

Stevenson, K. (1999, November). Book Reviews. *Sociology*, 33(4), 848–850. <https://doi.org/10.1177/0038038599033004021>

Tinsley, C. H. & Brett, J. M. (2001). *Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (2), 360-381.

Tjosvold, D. (1986). *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*. Lexington Books. Tjosvold, D., Dann, V. & Wong, C. (1992). *Managing Conflict Between Departments to Serve Customers*. *Human Relations*, 47 (3), 285-342

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.

Volkema, R. J., & Bergmann, T. J. (1989, September). Interpersonal Conflict at Work: An Analysis of Behavioral Responses. *Human Relations*, 42(9), 757–770. <https://doi.org/10.1177/001872678904200901>

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995, June). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>