



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:  
«ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

**Η συμβολή του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων  
του συλλόγου διδασκόντων στη σχολική μονάδα**

ΝΕΡΑΝΤΖΙΑ ΤΣΙΡΙΔΟΥ Α.ΕΜ. 221

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Μακρής, Καθηγητής

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ, 2020



**ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:  
«ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

**Η συμβολή του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων  
του συλλόγου διδασκόντων στη σχολική μονάδα**

ΝΕΡΑΝΤΖΙΑ ΤΣΙΡΙΔΟΥ Α.Ε.Μ. 221

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία Ειδίκευσης υποβλήθηκε στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης για την απόκτηση του τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών ειδίκευσης στις Επιστήμες της Αγωγής.

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Μακρής, Καθηγητής

2<sup>ο</sup> Μέλος: Αθανάσιος Καραφύλλης, Καθηγητής

3<sup>ο</sup> Μέλος: Μαρίνα Κουγιουρούκη, Επίκουρος Καθηγήτρια

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Νεραντζιά Τσιρίδου, 2020 Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή μέρους ή του συνόλου της παρούσας διατριβής. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για εκπαιδευτικό ή ερευνητικό σκοπό, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης.

Η έγκριση της Μεταπτυχιακής Εργασίας Ειδίκευσης από το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης δεν δηλώνει απαραίτητως την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας Ειδίκευσης και ότι κάθε βοήθεια που προσφέρθηκε στην εκπόνησή της αναγνωρίζεται και αναφέρεται στο κείμενο. Επιπλέον, αναφέρονται όλες οι βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιήθηκαν, πρωτογενείς και δευτερογενείς, είτε η συμβολή τους παρατίθεται επακριβώς ως απόσπασμα είτε ως παράφραση.

Η συγγραφέας της εργασίας

**Νεραντζιά Τσιρίδου**

[Υπογραφή]



**DEMOCRITUS UNIVERSITY OF THRACE**  
**SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES**  
**PRIMARY EDUCATION DEPARTMENT**  
**SECTOR OF EDUCATION AND PSYCHOLOGY**

POSTGRADUATE COURSE:  
EDUCATIONAL LEADERSHIP, MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**MASTER DISSERTATION**  
**The principal's contribution to the conflict management of the**  
**teachers' association in the school unit**

NERANTZIA TSIRIDOU AM:221

A thesis submitted in partial fulfilment of the  
requirements for the degree of Master in Education,  
Department of Primary Education, Democritus University of Thrace

**COMMITTEE OF EXAMINERS**

Supervisor: Nikolaos Makris, Professor  
Member 2: Athnasios Karafyllis, Professor  
Member 3: Marina Kougiourouki, Assistant Professor

ALEXANDROUPOLIS, 2020

**All rights reserved**

Copyright © Nerantzia Tsiridou 2020

The approval of the Master's Dissertation by the Department of Primary Education, Democritus University of Thrace, does not necessarily indicate the acceptance of the views of the author.

### **Statutory Declaration**

I certify that I am the author of this Master's Dissertation thesis and that all the help offered for its compilation is acknowledged and is clearly indicated in the text. Furthermore, all primary as well as secondary resources used as well as the materials appearing in it have been properly quoted and attributed.

The author of the report

Nerantzia Tsiridou  
[Signature]

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε το φαινόμενο των συγκρούσεων στο σύλλογο διδασκόντων και η συμβολή του διευθυντή – ηγέτη στην προσπάθεια διαχείρισής τους για την επικράτηση ενός ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα. Έγινε προσπάθεια μέσω της ποιοτικής έρευνας να μελετηθούν οι απόψεις των διευθυντών γυμνασίων και λυκείων, προκειμένου να νοηματοδοτηθεί η έννοια της σύγκρουσης και η μορφή εκδήλωσής της. Έπειτα διερευνήθηκαν οι αιτίες που τις προκαλούν καθώς και ο αντίκτυπός τους στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Τέλος, αναλύθηκε ο τρόπος διαχείρισης τους από τον διευθυντή σχολικής μονάδας όπως επίσης και οι βοηθητικοί παράγοντες που αποτελούν αρωγό στη δύσκολο έργο του.

Η έρευνα διεξήχθη στο Νομό Έβρου. Συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν έντεκα διευθυντές γυμνασίων και ημερησίων λυκείων, οι απόψεις των οποίων συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι συγκρούσεις είναι καθημερινή πραγματικότητα, γεγονός αναμενόμενο αν αναλογιστεί κανείς την πολυμορφία των σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι αιτίες που τις προκαλούν είναι οργανωσιακές αλλά και διαπροσωπικές. Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων χαρακτηρίζονται κυρίως θετικές, εφόσον τα θέματα που ανακύπτουν είναι ευκαιρία για διάλογο και συλλογική δράση. Αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή στην διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων καθώς η προσωπικότητα του είναι ο συνδετικός κρίκος που ενισχύει τη συνοχή στη σχολική μονάδα.

**ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ:** σχολικές συγκρούσεις, μορφές, αιτίες, αντίκτυπος, τεχνικές διαχείρισης, ρόλος διευθυντή

## ABSTRACT

In the present study, the phenomenon of conflicts in the teachers' association and the contribution of the principal-leader in the effort to manage them for the prevalence of a favorable climate in the school unit were studied. An attempt was made through qualitative research to study the views of high school and high school principals, in order to make sense of the concept of conflict and the form of its manifestation. The causes that caused them were then investigated, as well as their impact on members of the school community. Finally, the way they were managed by the school principal was analyzed, as well as the ancillary factors that help them in their difficult task.

The search was carried out in the Prefecture of Evros. Eleven high school and day high school principals took part in the survey, the views of whose were gathered using the semi-structured interview method.

The results of the research showed that conflicts are a daily reality, a fact that is expected if one considers the diversity of school units.

According to the findings, the causes that cause them are organizational and interpersonal. The effects of the conflict are generally positive, as the issues that arise are an opportunity for dialogue and collective action. The role of the principal in managing and resolving conflicts is highlighted as his personality is the connecting link that strengthens cohesion in the school unit.

**KEYWORDS:** school conflicts, forms, causes, impact, management techniques, role of principal

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT .....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
<b>A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....</b>	<b>7</b>
1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ .....	7
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «σύγκρουση» .....	7
1.2. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.....	7
1.3. Αιτίες σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.....	9
1.4. Συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων .....	12
1.5. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων .....	14
1.6. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων.....	16
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	17
2.1. Ορισμός της διαχείρισης συγκρούσεων.....	17
2.2. Επίπεδα διαχείρισης συγκρούσεων.....	17
2.3. Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στη σχολική μονάδα .....	18
2.4. Έρευνες σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων .....	20
2.5. Μορφές και μοντέλα σχολικής ηγεσίας.....	22
2.6. Ο ρόλος του διευθυντή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολείο .....	24
2.6. Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.....	28
2.7. Ικανότητες-δεξιότητες ενός ικανού ηγέτη .....	29
<b>B. ΜΕΡΟΣ – Η ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>32</b>
3.1. Σκοπός της έρευνας .....	32
3.2. Ερευνητικοί στόχοι.....	32
3.3. Μεθοδολογία .....	32
3.4. Εργαλείο .....	32
3.5. Θεματικοί άξονες.....	33
3.6. Ερωτήσεις συνέντευξης.....	33
3.7. Το δείγμα της έρευνας .....	33
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	34
4.1. Η συγκρότηση των κατηγοριών.....	34
4.2. Η ερευνητική διαδικασία.....	34
<b>Ερώτηση 1: Ποια είναι η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;</b> .....	<b>34</b>
4.3. Η συχνότητα των συγκρούσεων στην σχολική μονάδα.....	34
4.3.1. Μικρή συχνότητα .....	35
4.3.2. Μεγάλη συχνότητα .....	35



<b>Ερώτηση 2: Τι μορφή έχουν οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα και συγκεκριμένα στο σύλλογο διδασκόντων;</b> .....	36
4.4. Η μορφή των συγκρούσεων.....	36
4.4.1. Λεκτική εκδήλωση - Φωνές.....	36
4.5. Αντιπαράθεση επιχειρημάτων .....	37
4.6. Ψυχρότητα, παράπονα, ειρωνεία .....	37
<b>Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις;</b> .....	37
4.7. Αιτίες των συγκρούσεων .....	37
4.7.1. Υπηρεσιακοί λόγοι .....	38
4.7.2. Προσωπικοί λόγοι.....	40
<b>Ερώτηση 4: Τι αντίκτυπο έχουν οι συγκρούσεις;</b> .....	41
4.8. Ο αντίκτυπος των συγκρούσεων .....	41
4.8.1. Ο θετικός αντίκτυπος των συγκρούσεων.....	41
4.8.2. Ο αρνητικός αντίκτυπος των συγκρούσεων .....	43
<b>Ερώτηση 5: Πώς επιλέγει ο διευθυντής να διαχειριστεί τις συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων</b> .....	44
4.9. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων από το διευθυντή .....	44
4.10. Συζήτηση κατ' ιδίαν κι έπειτα και με τους δύο/τρεις μαζί (Διαμεσολάβηση).....	44
4.11. Απομάκρυνση εμπλεκόμενων συναδέλφων και συνεδρίαση .....	45
4.12. Χιούμορ και πρόληψη ως τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	46
4.13. Χρήση εξουσίας διευθυντή.....	46
<b>Ερώτηση 6: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο του εκπαιδευτικού και του ατόμου που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις;</b> .....	47
4.14. Φύλο και διαχείριση .....	47
<b>Ερώτηση 7: Ποιοι είναι οι βοηθητικοί παράγοντες που λειτουργούν ως αρωγός στην προσπάθεια του διευθυντή για την επίλυση των συγκρούσεων;</b> .....	48
4.14. Οι βοηθητικοί παράγοντες στη διευθέτηση των συγκρούσεων.....	48
4.14.1. Σπουδές και χαρακτήρας διευθυντή .....	48
4.14.2. Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η σωστή ανάθεση αρμοδιοτήτων .....	49
4.14.3. Ο χαρακτήρας των εκπαιδευτικών.....	49
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ</b> .....	50
5.1. Η συχνότητα των συγκρούσεων .....	50
5.2. Η μορφή των συγκρούσεων.....	50
5.3. Οι αιτίες των συγκρούσεων .....	50
5.4. Ο αντίκτυπος των συγκρούσεων .....	51
5.5. Η διαχείριση των συγκρούσεων .....	51
5.6. Φύλο και διαχείριση .....	52
5.7. Βοηθητικοί παράγοντες .....	52
5.6. Οι περιορισμοί της έρευνας.....	52

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54
Ξενόγλωσση .....	54
Μεταφρασμένη .....	56
Ελληνική.....	56
Νόμοι .....	60
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	61

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την πλειονότητα των ανθρώπων ο όρος «σύγκρουση» παραπέμπει σε αρνητικό περιεχόμενο. Ωστόσο οι συγκρούσεις είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν έτσι ώστε τα ευρήματα να βελτιώσουν την εκπαιδευτική κοινότητα (Tyrell 2002). Καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων επιτελούν τόσο αυτοί που τις διαχειρίζονται, όσο και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται. Η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος και η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων ατόμων.

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της σύγκρουσης σε ένα συλλογικό όργανο (σύλλογος διδασκόντων) σε όλες τις διαστάσεις καθώς και τα αίτια που την προκαλούν μέσα σε έναν οργανισμό όπως η σχολική μονάδα σε ένα πρώτο επίπεδο. Στο πρώτο λοιπόν μέρος της εργασίας γίνεται μία βιβλιογραφική διερεύνηση των αιτίων των συγκρούσεων καθώς και οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών, είτε θετικές είτε αρνητικές.

Στο δεύτερο μέρος της θεωρητικής προσέγγισης της εργασίας εξετάζονται οι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων και αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας-ηγέτη, όπως καταδεικνύει πλήθος ερευνών (Παπαγεωργιάκης, 2013:206. Σαϊτίης, 2012:406. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008. Bush, 2000. Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000), είναι καθοριστικός στη διαχείριση των συγκρούσεων όσο και στην προσπάθεια πρόληψής τους. Η σχέση που χτίζει με τους συναδέλφους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητά του στην επιτυχή διεύθυνση συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του συλλόγου διδασκόντων δεν είναι σπάνιο φαινόμενο. Το βάρος της επίλυσής τους όμως πέφτει στον διευθυντή. Ο ρόλος της μεσολάβησης είναι ο πιο συνήθης γι' αυτό και οι διευθυντές καλούνται συχνά να μεσολαβήσουν σε συγκρούσεις ανάμεσα σε συνεργάτες, όταν δε μπορούν να βρουν λύση μεταξύ τους.

Το πρακτικό κομμάτι της εργασίας περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας με το πληθυσμό-δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε (συνέντευξη), τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας καθώς και τις μεθόδους ανάλυσης των δεδομένων.

# A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## 1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

### 1.1. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «σύγκρουση»

Ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας αποτελείται από ανθρώπους προϊσταμένους και υφισταμένους, οι οποίοι, από τη μία έχουν τη δική τους προσωπικότητα (διαφορετικές ικανότητες, κίνητρα, αξίες, γνώσεις, ανάγκες και εμπειρίες) και από την άλλη είναι αναγκασμένοι να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται, προς όφελος του σχολείου. Ως εκ τούτου, οι συγκρούσεις προκύπτουν ως ένα αναπόφευκτο φαινόμενο στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου (Σαΐτης, 2014).

Ο Μπουραντάς (2001:423) ορίζει τις συγκρούσεις ως «μια κατάσταση στην οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας».

Σύμφωνα με τους Wilmot, W & Hocker, J. (2011:13-19), «σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».

Οι Masters & Albright (2002) αναφέρουν ότι η σύγκρουση υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλοεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν. Η αλληλεξάρτηση υπάρχει υπό την έννοια ότι η επίλυση της σύγκρουσης προς κοινή ικανοποίηση και των δύο μερών δεν μπορεί να επέλθει χωρίς κοινή προσπάθεια.

Ο όρος «σύγκρουση» ορίζεται ως «μια κατάσταση στην οποία υπάρχουν διαφορετικές ασυμβίβαστες μεταξύ τους απόψεις, που εκδηλώνονται από ανταγωνιστικά αλληλεπιδρώντα άτομα ή ομάδες και προκαλούν διαμάχες - αντιπαραθέσεις, επηρεάζοντας το εργασιακό περιβάλλον και τη δομή των σχέσεων των μελών του οργανισμού» (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2014).

### 1.2. Τύποι συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Οι συγκρούσεις στον χώρο του σχολείου, όπως και σε κάθε οργανισμό, παίρνουν διάφορες μορφές ανάλογα με τα αίτια, την έντασή τους και το ρόλο και τον αριθμό των εργαζομένων που εμπλέκονται.

Το συγκρουσιακό φαινόμενο συνήθως αποτελείται από μια βαθμιαία κορύφωση γεγονότων που μπορεί να οδηγήσουν σε μια κατάσταση αταξίας. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης μιας σύγκρουσης προσδιορίζονται τέσσερα στάδια (Pondy, 1967), κατά την διάρκεια των οποίων η σύγκρουση παίρνει διαφορετική μορφή και ανάλογα απαιτεί διαφορετικό τρόπο διαχείρισής της. Οι μορφές αυτές είναι (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α):

- Η λανθάνουσα σύγκρουση.

Στο στάδιο αυτό υπάρχει μια υφέρπουσα σύγκρουση που έχει τη μορφή μιας κατάστασης όπου «κάτι δεν πάει καλά στο σχολείο» αλλά δεν εκδηλώνεται σύγκρουση. Η σύγκρουση όμως υποβόσκει. Είναι η στιγμή που ο διευθυντής καλείται να την αντιληφθεί και να προλάβει την εκδήλωσή της.

- Η αντιληπτή σύγκρουση.

Μια σύγκρουση μπορεί να μην είναι παρούσα (πραγματική), ούτε σε λανθάνουσα μορφή αλλά να είναι αντιληπτή. Η «αντιληπτή» σύγκρουση μπορεί να προκληθεί από παρεξήγηση των απόψεων του άλλου ή από ελλιπή γνώση των γεγονότων (Σαΐτης, 2002). Οι συγκρούσεις δεν γίνονται αντιληπτές από όλα τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων ή κάποιες δεν γίνονται αντιληπτές με τον ίδιο τρόπο. Αν τα αντικρουόμενα μέρη προσπαθήσουν να βελτιώσουν την επικοινωνία τους και να αποσαφηνίσουν τις θέσεις τους μπορεί να αποφευχθεί η επόμενη μορφή σύγκρουσης.

- Η φανερή (πραγματική) σύγκρουση.

Στη φάση αυτή, τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση, τη βιώνουν και προσπαθούν να την αντιμετωπίσουν (Rahim, 2002). Η σύγκρουση πλέον εκφράζεται εμφανώς στην καθημερινή συμπεριφορά των μερών που εμπλέκονται σε αυτή. Το 4<sup>ο</sup> στάδιο είναι οι επιπτώσεις (βραχυχρόνια ή μακροχρόνια) που έχει μια σύγκρουση στα ίδια τα άτομα, στις σχέσεις τους και στο σχολείο. Η φανερή σύγκρουση εκδηλώνεται με τη μορφή ανεξέλεγκτου ανταγωνισμού και σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις με τη μορφή λεκτικής (ύβρεις, προσβολές) και φυσικής βίας.

Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις, ανάλογα με τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις. Πρόκειται για διαφωνίες/αντιθέσεις σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας (πχ του συλλόγου διδασκόντων) (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012<sup>α</sup>. Stoner, 1989. Χατζηπασχάλης, 2010. West, 2014. Μπουραντάς, 2001. Ζαβλανός, 1999). Οι συγκρούσεις μπορεί να αναπτύσσονται, είτε μεταξύ των διδασκόντων, είτε μεταξύ των διοικητικών στελεχών του σχολείου (διευθυντής, υποδιευθυντής) είτε μεταξύ ενός διοικητικού στελέχους και ενός εκπαιδευτικού. Όταν η σύγκρουση εκδηλώνεται ανάμεσα σε ισχυρά άτομα του σχολείου (π.χ. μεταξύ του διευθυντή και του άτυπου ηγέτη του σχολείου), τότε μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες στη συνοχή της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2014).
- Ομαδικές συγκρούσεις. Στην ομαδική σύγκρουση, μέλη της σύγκρουσης είναι σύνολα (ομάδες) ατόμων μέσα στο σχολείο. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, γιατί εμπλέκει την επικοινωνία, τόσο μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας όσο και μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που συγκρούονται. Παραδείγματα τέτοιων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα στις άτυπες ομάδες του σχολείου (κλίκες) και οι συγκρούσεις μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων (Σαΐτης, 2014. Rahim et al. 2000. Miller, 2006. Ζαβλανός, 1999. Μπουραντάς, 2001).
- Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Αναφέρονται σε συγκρούσεις που προκύπτουν π.χ. μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και του συλλόγου διδασκόντων, μεταξύ του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων (Σαΐτης, 2014. Ζαβλανός, 2000. Χυτήρης, 2001. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας με το εξωτερικό περιβάλλον. Αφορούν συγκρούσεις που παρουσιάζονται ανάμεσα στο σχολείο και σε φορείς της τοπικής κοινωνίας, όταν ο

διευθυντής ή οποιοδήποτε μέλος του συλλόγου διδασκόντων διαφωνεί με κάποιο φορέα (ΟΤΑ κα) για κάποιο θέμα που αφορά το σχολείο (Σαΐτης, 2014).

Τέλος, ο Schermerhorn (2010) διακρίνει τις συγκρούσεις σε ουσιαστικές (όταν αφορούν στόχους, εκτέλεση εργασιών, διανομή πόρων, αναθέσεις εργασιών) και συναισθηματικές (όταν είναι συναισθηματικές, εξαιτίας ανασφάλειας, θυμού ή προβληματικών σχέσεων).

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη σύγκρουσης. Ο τρόπος που θα εκδηλωθεί μια σύγκρουση και τα άτομα που θα εμπλακούν σε αυτήν εξαρτάται μεταξύ άλλων από τις αιτίες/ πηγές των συγκρούσεων.

### 1.3. Αιτίες σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

Η ύπαρξη συγκρούσεων σε μεγάλους οργανισμούς όπως η σχολική μονάδα είναι σύνηθες φαινόμενο. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εντοπιστούν οι αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων έτσι ώστε να επιλυθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Τα αίτια σύμφωνα με τη βιβλιογραφία κατηγοριοποιείται σ' αυτά που σχετίζονται με τα άτομα και σ' αυτά που οφείλονται στον οργανισμό.

Τις κυριότερες αιτίες ενδοσχολικών συγκρούσεων αποτελούν τα προβλήματα επικοινωνίας, οι οργανωτικές αδυναμίες και τα οργανωτικά προβλήματα, η ύπαρξη συγκρουόμενων στόχων, οι ανθρώπινοι παράγοντες, οι ατομικές διαφορές των μελών της σχολικής κοινότητας, οι περιορισμένοι πόροι και η συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002. Σαΐτης, 2014. Καψάλης, 2005). Οι παραπάνω αιτίες ομαδοποιούνται στις εξής τέσσερις κατηγορίες:

- Το εξωτερικό περιβάλλον (environmental sources): Το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά στη φύση και το αντικείμενο της σύγκρουσης. Περιλαμβάνει το προσωπικό μιας ομάδας, το νομικό πλαίσιο, την πολιτική κατάσταση, τα δημογραφικά στοιχεία και το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον.
- Ο οργανισμός (organizational sources): θέματα όπως η ηγεσία, η φιλοσοφία, η οικονομική διαχείριση επηρεάζουν την εμφάνιση συγκρούσεων.
- Το εργασιακό περιβάλλον (workplace sources): η φύση της δουλειάς και η σύνθεση της ομάδας.
- Οι ατομικοί παράγοντες (individual sources): η προσωπικότητα και η ψυχολογική κατάσταση κάθε εργαζόμενου.

Πολλοί ερευνητές: Pondy 1967. Filley 1975. Singh 1999. Johnson & Scollay 2001. Σαΐτης 2002. Παπαγεωργίου 2002. Rahim 2002. Barsky 2002, έχουν μελετήσει τις ειδικότερες αιτίες που οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις οι οποίες είναι:

- ⌘ Ανθρώπινοι παράγοντες – ατομικές διαφορές: Σε έναν οργανισμό όπως η σχολική μονάδα, το προσωπικό αποτελείται από μέλη με διαφορετικές γνώσεις, αντιλήψεις, πιστεύω, ηλικίες και ενδιαφέροντα. Όλες αυτές οι διαφορές αναπόφευκτα οδηγούν στη δημιουργία προστριβών και αντιθέσεων. Τα προβλήματα που προέρχονται από τα διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά των

ατόμων, όπως επισημαίνει ο Καψάλης, 2005 είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν καθώς είναι δύσκολο να αλλάξουν. Ενδέχεται όμως να επέλθει συμβιβασμός ανάμεσα στα αντικρουόμενα μέλη αν διερευνηθούν τα διαφορετικά ατομικά τους χαρακτηριστικά (Darling & Walker, 2001).

⌘ Το στιλ διοίκησης: Όταν οι αποφάσεις που παίρνει η διοίκηση ενός οργανισμού δεν είναι σύμφωνες με τις αντιλήψεις των υφισταμένων ως προς το τι είναι ορθότερο, τότε διασαλεύεται η εμπιστοσύνη στον τρόπο ηγεσίας (Johnson & Scollay, 2001). Υπάρχουν 4 βασικά στιλ ηγεσίας σύμφωνα με τη θεωρία του Likert (Πετρίδου, 2001):

1. Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό: βασικά του στοιχεία είναι ο φόβος και ο καταναγκασμός. Η λήψη αποφάσεων γίνεται από την ηγεσία χωρίς τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού.
2. Το καλοπροαίρετο αυταρχικό: υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας εφόσον στις αποφάσεις συμμετέχουν ορισμένες φορές και οι υφιστάμενοι.
3. Το συμβουλευτικό: χαρακτηριστικό του είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η αξιοποίηση των απόψεων των εργαζομένων. Οι αποφάσεις ωστόσο λαμβάνονται από την ηγεσία.
4. Το συμμετοχικό: ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό στόχων κάθε χρονιάς.

⌘ Οι διακρίσεις και η αντιλαμβανόμενη ανισότητα: Όταν τα μέλη ενός οργανισμού νιώθουν ότι γίνονται διακρίσεις εις βάρος τους τότε η απόδοσή τους μειώνεται ενώ αυξάνονται οι αντιδράσεις.

⌘ Τα αντικρουόμενα συμφέροντα σε σχέση με την αφθονία ή την έλλειψη πόρων.

Η έρευνα της Luminița Catană, 2015 αναφέρει ότι οι συγκρούσεις είναι μια αρκετά συχνή πραγματικότητα σε κάθε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του σχολείου, και η ταυτοποίησή τους, η κατανόησή τους και ο έλεγχός τους αντιπροσωπεύουν ένα σταθερό πεδίο ενδιαφέροντος για τους ψυχολόγους και τους ειδικούς της εκπαίδευσης, κυρίως λόγω της επίδρασής τους στην ατομική και οργανωτική απόδοση. Παρόλο που η πραγματικότητα ελαχιστοποιείται ή "κρύβεται" από τους δασκάλους και τους διευθυντές του σχολείου, αυτές οι συγκρούσεις επηρεάζουν την ποιότητα του μαθησιακού περιβάλλοντος, καθώς και την απόδοση του εκπαιδευτικού (και έμμεσα, την απόδοση του μαθητή). Αυτή η εργασία παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις επαγγελματικές συγκρούσεις, με βάση μια έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε το 2014, συμπεριλαμβανομένων 139 εκπαιδευτικών από 23 ρουμανικά σχολεία, που καλύπτουν τόσο αστικές όσο και αγροτικές περιοχές. Χρησιμοποιήθηκε μια μεικτή ερευνητική μεθοδολογία, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου βάσει έρευνας και 10 ομάδες εστίασης για εκπαιδευτικούς και διευθυντές σχολείων

Οι κύριες αιτίες για επαγγελματικές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών (από συνολικό αριθμό 17 πιθανών αιτιών) εντοπίστηκαν ως διαφορετικές πληροφορίες και προηγούμενη εμπειρία που σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο ζήτημα, διαφορετική αντίληψη για το ίδιο πρόβλημα, διαφορετικά κίνητρα, ενδιαφέροντα και προσωπικούς στόχους, αδικαιολόγητα κατανομή καθηκόντων. Άλλες σημαντικές αιτίες σύγκρουσης ήταν: η αδικαιολόγητη

κατανομή των σχολικών πόρων, οι περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας, η υποκειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών, οι παραβιάσεις σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανόνες και κανονισμούς, η μη βέλτιστη επικοινωνία (έλλειψη διαφάνειας, σαφήνειας και ορθής διεύθυνσης). Σε επίπεδο σχολείου, οι κύριες επιπτώσεις των εσωτερικών συγκρούσεων προσδιορίστηκαν ως η επιδείνωση του κλίματος του σχολείου και μια πιο δύσκολη εσωτερική επικοινωνία, με αρνητικό αντίκτυπο στην μαθησιακή απόδοση των μαθητών, στο τέλος. Σε ατομικό επίπεδο, οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την προσωπική εικόνα ορισμένων εκπαιδευτικών, και ακόμη και δημιουργούν απομόνωση για ορισμένους από αυτούς. Επίσης, δημιουργήστε αδράνεια και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα σχολικά θέματα, νευρικότητα και μια εχθρική ατμόσφαιρα στην αίθουσα των εκπαιδευτικών, εκδήλωση επαγγελματικής ματαιοδοξίας κ.λπ.

## Πίνακας

Τύποι σύγκρουσης ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των πόρων και τα συμφέροντα της κάθε ομάδας

	Όμοια συμφέροντα	Διαφορετικά συμφέροντα
Ελάχιστοι πόροι	Ανταγωνισμός	Διάσπαση
Άφθονοι πόροι	Συνεργασία	Διαφωνία

Πίνακας 1: Τύποι σύγκρουσης (Πηγή: Filley, 1975)

Σύμφωνα με τον πίνακα εκδηλώνεται σύγκρουση όταν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι και οι δυο πλευρές έχουν όμοια συμφέροντα, επομένως ανταγωνίζονται για τον ίδιο σκοπό. Όταν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι και οι δύο πλευρές έχουν διαφορετικά συμφέροντα, τότε παρατηρείται διάσπαση. Στην περίπτωση που υπάρχουν αρκετοί πόροι αλλά οι δυο πλευρές έχουν διαφορετικά συμφέροντα, διαφωνούν για το πώς θα διαμοιραστούν οι πόροι αυτοί. Οι τρεις αυτές καταστάσεις είναι win – lose. Αν όμως, υπάρχει αφθονία πόρων και τα μέλη ενός οργανισμού έχουν όμοια συμφέροντα, δημιουργείται τότε κλίμα συνεργασίας (win – win).

- ⌘ Η αλληλεξάρτηση των μελών μιας οργάνωσης: όταν δύο ή περισσότερα αλληλοεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν τότε προκύπτει σύγκρουση όπως υποστηρίζουν οι Masters & Albright, 2001.
- ⌘ Τα προβλήματα επικοινωνίας: Ο Singh, 1995 υποστηρίζει πως τα προβλήματα στην επικοινωνία εμποδίζουν τη συνεργασία και προκαλούν πλήθος δυσλειτουργιών. Επικοινωνιακά προβλήματα προκύπτουν όταν τα λεκτικά μηνύματα δεν ταυτίζονται με τη γλώσσα του σώματος δημιουργώντας σύγχυση στον ακροατή ή όταν παίρνουμε προσωπικά μηνύματα για κάποιο θέμα και ασκούμε κριτική σε ανθρώπους και όχι σε πράξεις ή καταστάσεις. Πολλές φορές οι προκαταλήψεις, η εσφαλμένη αποκωδικοποίηση μηνυμάτων, η έλλειψη ειλικρίνειας είναι μερικά παραδείγματα προβλημάτων που οδηγούν σε προστριβές (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 1999. Σαΐτης 2002. Καψάλης 2005).
- ⌘ Τα οργανωτικά προβλήματα, οι ασαφείς αρμοδιότητες: όταν ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων δεν είναι σαφής ή όσο αφορά τη λήψη αποφάσεων οι δικαιοδοσίες δεν είναι διαχωρισμένες, οδηγούν σε συγκρούσεις και έλλειψη σταθερότητας στην οργάνωση.



- ⌘ Οι απορυθμιστικές αλλαγές ή η έλλειψη αλλαγών: Η εισαγωγή καινοτομιών όπως οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγές στον οργανισμό. Έτσι τα καθήκοντα των μελών ενός οργανισμού μπορεί να μεταβληθούν προκαλώντας προστριβές. Η έλλειψη αλλαγής ωστόσο, αν αυτή κρίνεται απαραίτητη, μπορεί και πάλι να δημιουργήσει εντάσεις. Είναι συχνό φαινόμενο αναγκαίες αλλαγές να παρεμποδίζονται από εσωτερικούς φορείς γιατί πλήττονται τα συμφέροντά τους (π.χ. διεύρυνση ωραρίου).
- ⌘ Το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό): Αν τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται το περιβάλλον που εργάζονται ως απειλητικό θα υπάρξει ανταγωνισμός και ένταση. Επιπλέον, αν τα μέλη μιας σχολικής μονάδας δυσκολεύονται να συνεργαστούν με διάφορους φορείς εκτός οργανισμού δημιουργείται και πάλι πρόσφορο έδαφος για συγκρούσεις.
- ⌘ Η αντιπαράθεση τυπικών και άτυπων ομάδων: Οι *τυπικές ομάδες* έχουν κοινές υποχρεώσεις, σχηματίζονται συνειδητά και προσανατολίζονται στην διεκπεραίωση κοινών στόχων. Οι *άτυπες ομάδες* δημιουργούνται έπειτα από ανάγκη των μελών τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ο διαχωρισμός των ομάδων ωστόσο σε τυπικές και άτυπες δεν είναι πάντα εφικτός αφού είναι πιθανό να δημιουργηθούν και εσωτερικές άτυπες ομάδες. Οι ομάδες αυτές έχουν τη δική τους δυναμική και πρέπει η διοίκηση να εξετάζει αν έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των στόχων της ομάδας.
- ⌘ Οι προηγούμενες συγκρούσεις που δεν έχουν επιλυθεί: Όπως επισημαίνει ο Filley, 1975 ο τρόπος διαχείρισης των προηγούμενων συγκρούσεων επηρεάζουν τη δημιουργία ή όχι μελλοντικών συγκρούσεων. Αν τα μέλη ενός οργανισμού έχουν άσχημες εμπειρίες από τη διαχείριση προγενέστερων συγκρούσεων τότε συναισθήματα όπως φόβος ή έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να έλθουν στη επιφάνεια λειτουργώντας κατασταλτικά.
- ⌘ Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών: Τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευτικοί δεν αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως τρόπο αποτίμησης του έργου τους, αλλά ως όργανο ελέγχου για το ίδιο το άτομο προσωπικά. Η στάση αυτή τους κάνει επιφυλακτικούς αφού δεν αποδέχονται ένα σύστημα αξιολόγησης, ενώ παράλληλα είναι πηγή συγκρούσεων. (Σαΐτης, 2002. Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

#### 1.4. Συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων

Σύμφωνα με το νόμο 1566/1985, άρθρο 11 «Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων, την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, την προστασία των μαθητών και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπισή τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου». Αποτελεί συλλογικό όργανο διοίκησης του σχολείου κι έχει ως πρόεδρο το διευθυντή/τρια του σχολείου. Βιβλιογραφικά ο σύλλογος διδασκόντων είναι μια κοινωνιολογικά τυπική ομάδα (Παπαγεωργιάκης, 2013) που αποτελείται από διαφορετικά άτομα, τα οποία δεσμεύονται υπηρεσιακά σε ένα κοινό σκοπό και προσπαθούν να εκτελέσουν μια σειρά από καθήκοντα. Αυτό το συλλογικό όργανο καλείται μέσα από τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις να επιληφθεί όλων των θεμάτων που αφορούν τη σχολική μονάδα τόσο εσωτερικά όσο και

με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της όπως πχ είναι οι γονείς. (Φ. 353.1/324/105657/Δ1). Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας με διοικητικό ρόλο, όπως είναι ο σύλλογος διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, ως έκφραση διαφορετικών απόψεων για τον τρόπο δράσης του συγκεκριμένου συλλόγου, είναι αναπόφευκτες και ωφέλιμες (Iordanidis et.al.2014).

Στη δομή και λειτουργία του υπεισέρχονται κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του. Αυτοί είναι:

α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών του που όταν είναι συμβατά φαίνεται να επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και θετικό κλίμα,

β) η σύνθεση της ομάδας που αφορά τον τρόπο στελέχωσης του οργανισμού δηλαδή οι εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων, ηλικιών και μορφής εργασίας όπως πχ οι ωρομίσθιοι,

γ) η συνοχή δηλαδή η ιδιότητα να διατηρεί πολλές και στενές σχέσεις μεταξύ των μελών ως συγκλίνουσες δυνάμεις που έλκουν και ενισχύουν τα μέλη να μείνουν μαζί (Σαΐτης, 2014:194),

δ) οι κανόνες και οι διαδικασίες δηλαδή τα επιβεβλημένα πρότυπα συμπεριφοράς που διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας προς μια ομόρροπη στοχοθεσία, την υπέρβαση προσωπικών διαφορών (Μπουραντάς, 2018) με τελικό σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

ε) οι ρόλοι των μελών της ομάδας τους οποίους επιφορτίζονται οι εκπαιδευτικοί και κατανέμονται σε δραστηριότητες καθηκόντων (task activities) που εξυπηρετούν την απόδοση της ομάδας και δραστηριότητες διατήρησης (maintenance activities) που στηρίζουν την συναισθηματική ισορροπία της ομάδας ως συνεχούς κοινωνικού συστήματος (Schermerhorn, 2012 στο Σαΐτης, 2014:195)

στ) η ηγεσία της ομάδας. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην προσωπικότητα του διευθυντή/τριας που καθοδηγεί, παρακινεί, συντονίζει και εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη των στόχων του συλλόγου διδασκόντων και ευρύτερα του σχολικού οργανισμού του.

Συχνά όμως τα άτομα που απαρτίζουν το σύλλογο διδασκόντων διαφοροποιούνται ή συγκρούονται με αποτέλεσμα να επηρεάζεται το εκπαιδευτικό έργο. Αυτές εστιάζονται στους εξής τομείς:

α) προβληματική επικοινωνία στην κωδικοποίηση των μηνυμάτων με κακές διαπροσωπικές σχέσεις και λάθος επιλογή χρόνου και χώρου (Σταμάτης, 2012),

β) σχολικό κλίμα. Δεν υπάρχει κουλτούρα συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού ενώ οι εκπαιδευτικοί έχουν ελάχιστα κοινά σημεία,

γ) ο ανταγωνισμός τυπικών και άτυπων ομάδων. Σε ένα σύλλογο διδασκόντων δημιουργούνται άτυπες ομάδες οι οποίες στηρίζονται σε κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις. (Παπαγεωργιάκης & Σισμανίδου, 2013)

δ) η εκπαιδευτική αλληλεξάρτηση σε μαθήματα, ωράρια, γιορτές κλπ όπου για να εκτελεστεί μια εργασία οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συνεργαστούν κι αυτό δημιουργεί, άγχος, πίεση, υποχωρήσεις γεγονός που συχνά δημιουργεί συγκρούσεις,

ε) οι οργανωτικές αδυναμίες. Όταν τα καθήκοντα και οι ρόλοι των εκπαιδευτικών δε διασαφηνίζονται καθώς δεν υπάρχει σαφές κανονιστικό πλαίσιο (κανονισμός λειτουργίας),

στ) το εργασιακό καθεστώς. οι εκπαιδευτικοί μετακινούνται συχνά, για να συμπληρώσουν το ωράριο τους, σε άλλα σχολεία, στοιχείο που καθιστά τη συμμετοχή τους στο σύλλογο διδασκόντων ανεπαρκή. Αυτό συνεπάγεται δυσκολίες να ενσωματωθούν στην ομάδα του συλλόγου, να μην γνωρίζουν επαρκώς κάποια θέματα και κυρίως να μην εκτιμάται αρκούντως η γνώμη τους αφού συχνά απουσιάζουν ακούσια. Αυτό δημιουργεί παράπονα και εντάσεις (Μλεκάνης, 2005) που είναι δυσεπίλυτες,

ζ) τα αντικρουόμενα «συμφέροντα» μεταξύ των σχολικών μονάδων. Η κάλυψη των λειτουργικών δαπανών είναι περιορισμένη από έλλειψη οικονομικής ενίσχυση προς στις σχολικές μονάδες. Αυτό φέρνει σε αντιπαράθεση τους εκπαιδευτικούς μεταξύ τους ή με το διευθυντή τους ή ακόμη και με συναδέλφους άλλων σχολείων. Το αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2013).

### 1.5. Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους Σαϊτή, 2002 και Singh, 1995 η επίλυση μιας σύγκρουσης σε πρωταρχικό στάδιο λειτουργεί προληπτικά. Τα προβλήματα επιλύονται πριν λάβουν μεγάλες διαστάσεις. Προς επίρρωση των παραπάνω οι Tjosvold D. & Tjosvold M., 1995 επισημαίνουν ότι η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων αμβλύνει τις εντάσεις δίνοντας το περιθώριο να δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Ο Ματσαγγούρας, 1999 αναφέρει ότι όταν τα μέλη μιας ομάδας τείνουν να συμφωνούν πάντα, αφήνουν μικρά περιθώρια για δημιουργικότητα ή αλλαγή. Όταν δεν προκύπτουν διαφωνίες, τα προβλήματα ίσως λύνονται επιφανειακά και οι πρακτικές που υιοθετούνται είναι αναποτελεσματικές. Όταν όμως υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, όπως σημειώνει ο Σαϊτής, 2002, ο ανταγωνισμός λειτουργεί σαν πρόκληση αυξάνοντας τη δημιουργικότητα. Οι διαφωνίες συνήθως οδηγούν στη χάραξη νέων οδών και λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στους κινδύνους από τις ομοφωνίες (Ματσαγγούρας, 1999). Μέσω της συζήτησης για την επίλυση μιας διαφωνίας μπορεί να προκύψει μια λύση που να ικανοποιεί όλα τα μέλη μιας ομάδας.

Η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων. Προσδιορίζονται δηλαδή τα προς επίλυση θέματα και δημιουργούνται μεγαλύτερα κίνητρα αντιμετώπισής τους. Η σύγκρουση μπορεί να ενεργοποιήσει περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας σύμφωνα με τον Καψάλη, 2005 ως προς τη συμμετοχή και την εύρεση αποδοτικότερων λύσεων.

Κατά την επίλυση μιας σύγκρουσης με τρόπο δημιουργικό εκφράζονται τα συναισθήματα των μελών μιας ομάδας και ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμησή τους (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

Αναλυτικότερα με την κατάλληλη διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί:

**Η αναζήτηση νέων βέλτιστων λύσεων και μεθόδων δράσης.** Ο θεμιτός ανταγωνισμός λειτουργεί σαν πρόκληση για τα μέλη των ομάδων και αυξάνει τη δημιουργικότητα (Σαϊτής, 2002). Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπως το σχολείο η τυποποίηση και η εφαρμογή του

συνηθισμένου ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες για αλλαγή και καινοτομία και ως φυσικό επακόλουθο η αποδοτικότητα μειώνεται.

**Η αύξηση της συνοχής και της επίδοσης εντός της ομάδας.** Όταν μια ομάδα νιώσει να απειλούνται τα κεκτημένα της από μια άλλη ομάδα τότε τα μέλη της πρώτης ομάδας ενώνονται παραγκωνίζοντας τυχόν προσωπικές διαφορές και λειτουργούν συλλογικά προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν από κοινού τα προβλήματα που προκύπτουν. Όπως επισημαίνει ο Σαΐτης, 2002, κάτω από αυτές τις συνθήκες τα επίπεδα συνεργασίας και απόδοσης αυξάνονται. Παρατηρείται προσήλωση στον στόχο της ομάδας ακόμη και στην περίπτωση που ο ηγέτης επιδειξει τάσεις αυταρχισμού ομάδας (Evead & Mois, 1999). Μια ομάδα μπορεί να αποδεχτεί έναν αυταρχικό ηγέτη, μόνο σε περίπτωση πιθανής κρίσιμης κατάστασης που θα επιτύχει με τους χειρισμούς την υλοποίηση των στόχων. Η ομάδα θα αποδεχτεί τις αποφάσεις του προσώπου ηγέτη χωρίς να είναι απαραίτητη η έγκριση και η συναίνεση όλων των μελών της.

**Εξασθένιση της σύγκρουσης.** Η άμεση και αποτελεσματική επέμβαση για την διαχείριση της σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους και των διαφωνιών και δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης. Κάθε είδους πρόβλημα είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστεί διότι αν εκτονωθεί σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα αποφορτίζεται και εν τέλει αποδυναμώνεται (Σαΐτης, 2002).

**Πραγματοποίηση αλλαγών και εκτίμηση της δυναμικής της ομάδας.** Ένας οργανισμός μπορεί να βελτιώνεται όταν αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει νέες ιδέες και παίρνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Αυτό καθίσταται δυνατό όταν ο οργανισμός προάγει το γόνιμο διάλογο. Μέσα από τη συζήτηση αυξάνονται τα ποσοστά συμμετοχής των μελών του οργανισμού και προσφέρονται ποιοτικότερες λύσεις. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναγνωρίζεται η δυναμική της ομάδας και μπορεί να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρουσιακού χαρακτήρα.

**Αυξημένη αφοσίωση.** Οι προσωπικοί στόχοι και οι φιλοδοξίες των μελών μιας ομάδας υποτάσσονται στους κοινούς στόχους ολόκληρης της ομάδας, προάγοντας το συλλογικό συμφέρον και περιορίζοντας το ατομικό. Για την ευρυθμία όμως της ομάδας κρίνεται απαραίτητο να τηρούνται οι κανόνες και θεσπίζονται νέοι προκειμένου να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες των μελών τ

### 1.6. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις σε μια ομάδα προκαλούν διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων. Όπως αναφέρουν οι Everard & Morris, 1999 τα μέλη μιας ομάδας που βρίσκονται σε αντιπαράθεση συχνά η ενεργητική ακρόαση αντικαθίσταται από αρνητικές στερεοτυπικές αντιλήψεις με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η επικοινωνία. Ο Σαΐτης, 2002 αναφέρει ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης χαρακτηρίζεται συχνά από επικρίσεις, ξεσπάσματα, απειλές και ανταγωνιστική διάθεση η οποία δυσκολεύει τη δημιουργία θετικού κλίματος.

Σε ένα περιβάλλον που οι συγκρούσεις είναι συχνές μπορεί να δημιουργηθούν στα μέλη μιας ομάδας συναισθήματα αδιαφορίας, άγχους, ανασφάλειας, αίσθηση κατωτερότητας όπως αναφέρει ο Singh, 1995

Τα παραπάνω υποδηλώνουν την ύπαρξη αυξημένων επιπέδων εργασιακού στρες που μειώνει την αποδοτικότητα και τη δημιουργικότητα της ομάδας (Παππά, 2006).

Σε πιο ακραίες περιπτώσεις όπως επισημαίνεται από τους Καψάλη, 2005 και Σαΐτη, 2002 η σύγκρουση επιδρά καταλυτικά μειώνοντας την παραγωγικότητα και την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.

#### Αναλυτικότερα παρατηρείται:

**Αύξηση του εργασιακού στρες.** Την αύξηση του άγχους ακολουθεί η μείωση της αυτοεκτίμησης του εργαζόμενου. Δημιουργούνται δηλαδή αισθήματα κατωτερότητας, απάθειας και αδιαφορίας που οδηγούν σε παράπονα και απουσίες ή αιτήσεις για μετάθεση/απόσπαση/μετάταξη (Singh, 1995).

**Εχθρότητα και διατάραξη εμπιστοσύνης.** Οι συγκρούσεις προκαλούν εχθρότητα στα αντικρουόμενα μέλη επειδή η κάθε ομάδα θεωρεί ότι έχει δίκιο. Προκαλείται επίσης δυσπιστία και καχυποψία στις αντικρουόμενες ομάδες, κατάσταση η οποία δυσκολεύει τη διαμόρφωση θετικού κλίματος (Σαΐτης, 2002).

**Άμβλυνση παραγωγικότητας και αρνητικά στερεότυπα.** Οι συγκρούσεις οδηγούν στην καλλιέργεια αντιδράσεων και διαφορών καθώς και αρνητικών στερεοτύπων (Καψάλης, 2005). Αυτά λειτουργούν επιβαρυντικά στην επικοινωνία και αντικαθιστούν την ποιότητά της και την ενεργητική και εποικοδομητική ακρόαση. (Σαΐτης, 2002). Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση αρνητικών στερεοτύπων διογκώνει το πρόβλημα των συγκρούσεων και εκτός από τα προβλήματα που προκαλούν στην επικοινωνία επηρεάζουν αρνητικά και τον συντονισμό και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών που αυξάνουν την παραγωγικότητα.

**Επαγγελματική εξουθένωση εργαζόμενου.** Μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μια κατάσταση εργασιακού στρες. Αυτές οι μη-διαχειρίσιμες καταστάσεις προκαλούν αποσυντονισμό, έλλειψη κριτικής ικανότητας και μικρή έως μηδενική ανάληψη πρωτοβουλιών καθιστώντας το άτομο σε πειθήνιο όργανο (Μακρυγιωργάκης, 2001).

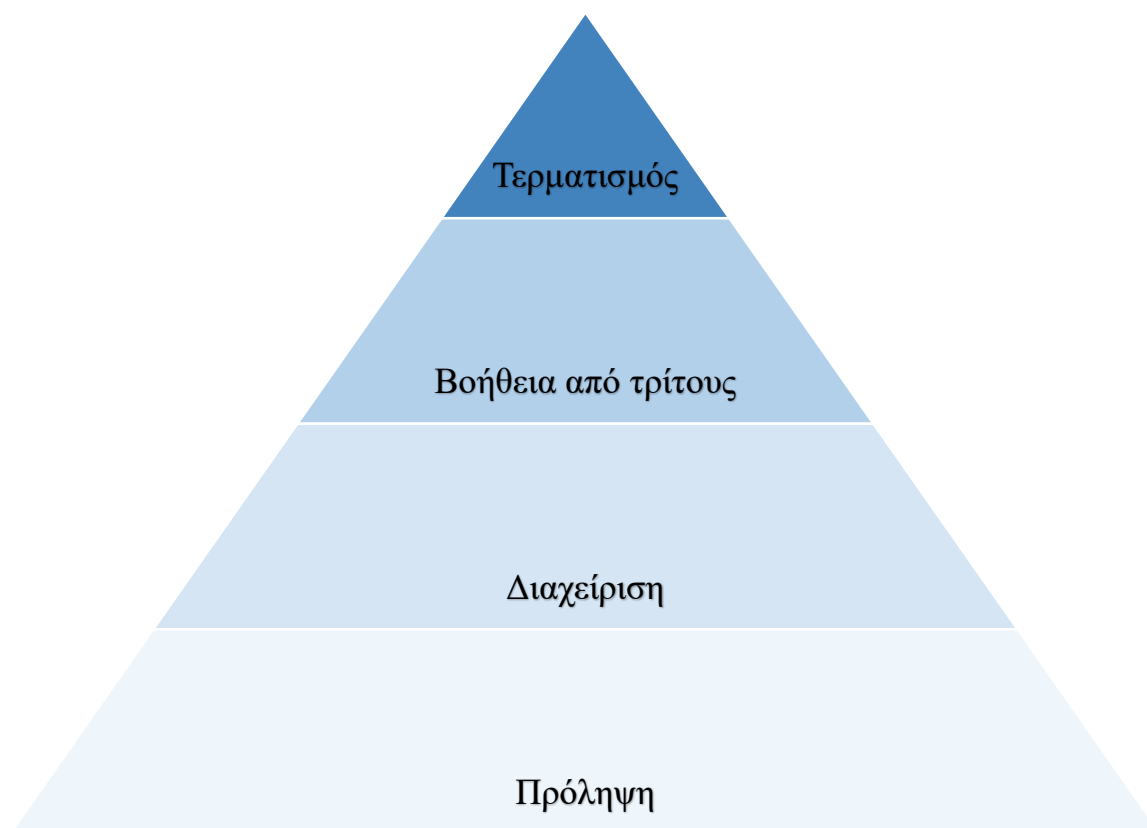
## 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### 2.1. Ορισμός της διαχείρισης συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων ορίζεται σύμφωνα με τον Rahim, 2002 η συστηματική διαδικασία που έχει ως στόχο την εξεύρεση δίκαιων λύσεων και για τα δύο αντικρουόμενα μέρη, αλλά κυρίως έχει στόχο τον περιορισμό, την εξάλειψη ή τη διακοπή της εμφάνισης δυσλειτουργικών συγκρούσεων, που δρουν αποτρεπτικά στην πρόοδο της ομάδας. Αντίστοιχα και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η άμεση και επιτυχής εξάλειψη των συγκρούσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Ιορδανίδης & Μητσαρά, 2015).

### 2.2. Επίπεδα διαχείρισης συγκρούσεων

Ο Cohen (2005) διακρίνει τέσσερα επίπεδα διαχείρισης συγκρούσεων. Τα επίπεδα αυτά αναπαρίστανται με μία πυραμίδα:



Πίνακας 2: (Πυραμίδα Cohen)

**1ο επίπεδο: Πρόληψη:** Στο περιβάλλον του σχολείου που επικρατεί θετικό κλίμα και ευνοεί την επικοινωνία και τις ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, οι συγκρούσεις δεν εκδηλώνονται συχνά. Στο επίπεδο αυτό τόσο ο διευθυντής σχολικής μονάδας όσο και ο υποδιευθυντής έχουν αυξημένα ηγετικά προσόντα.

**2ο επίπεδο: Διαχείριση:** Μόλις εκδηλωθούν οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με διαμεσολάβηση. Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια μέσω της καλής επικοινωνίας

και των αρμονικών σχέσεων να κατανοηθεί η φύση και η δυναμική της σύγκρουσης καθώς επίσης και το προσωπικό στυλ αντίδρασης στη σύγκρουση.

**3ο επίπεδο: Βοήθεια από τρίτους:** Κάποιες φορές χρειάζεται η παρέμβαση ενός τρίτου προσώπου το οποίο θα έρθει ως διαμεσολαβητής για να αποκαταστήσει την επικοινωνία και τη συνεργασία.

**4ο επίπεδο: Τερματισμός:** Τα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης διαχωρίζονται και επιβάλλεται η εργασιακή ειρήνη. Είναι σημαντικό να διατηρείται το συγκεκριμένο επίπεδο όσο το δυνατόν μικρότερο (όπως φαίνεται και στην πυραμίδα του Cohen).

### 2.3. Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Όσον αφορά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, οι διευθυντές των σχολείων συνηθίζουν να εφαρμόζουν διάφορα στυλ διοικητικής συμπεριφοράς και να χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές διεύθυνσης των συγκρούσεων. Ανάλογα με τα αίτια και το είδος/επίπεδο της σύγκρουσης επιλέγεται κάθε φορά διαφορετικό στυλ διαχείρισής της. Η οργανωσιακή επικοινωνία, η αλληλεξάρτηση των στόχων και οι ικανότητες συνεργασίας είναι μερικοί ακόμη παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η επιλογή του κατάλληλου στυλ διαχείρισης συγκρούσεων (Πολυχρονίου, 2010). Όποια όμως τεχνική/στυλ και αν επιλεγεί, οι στόχοι είναι η μείωση των αρνητικών συνεπειών της σύγκρουσης και η αύξηση των θετικών της συνεπειών. Στη σχετική βιβλιογραφία προτείνονται οι παρακάτω τεχνικές αντιμετώπισης διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων μέσα σε μια οργάνωση. Ειδικότερα, οι Everard and Morris (1999). Σαΐτη και Σαΐτης (2012α). Ζαβλανός (2002). Μπουραντάς (2001). Rahim and Magner (1995). Blake & Mouton (1964) προτείνουν τις εξής τεχνικές :

- **Η χρήση της εξουσίας/ επιβολή/ ανταγωνιστική συμπεριφορά/ πειστικός τρόπος.**

Στην τεχνική αυτή χρησιμοποιείται εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Πρόκειται για ένα υψηλά μη συνεργάσιμο προσανατολισμό του στυλ διαπραγμάτευσης «κερδίζω-χάνεις». Χρησιμοποιείται από τους διοικητικά ανώτερους, κυρίως όταν είναι ανάγκη να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση. Ο διευθυντής αναγκάζεται σε μια τέτοια περίπτωση να διατάξει τους υφισταμένους του όταν αυτοί δεν μπορούν να συμφωνήσουν. Η παραπάνω στρατηγική προτείνεται κυρίως για θέματα ελάσσονος σημασίας.

- **Η αποφυγή.**

Το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή την τεχνική διεύθυνσης της σύγκρουσης παραμένει ουδέτερο, αδιαφορεί για τη σύγκρουση, μένει απαθής και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά. Μορφές αυτής της τεχνικής είναι ο φυσικός διαχωρισμός των αντιμαχόμενων πλευρών, η αναβολή, η απομόνωση κα. Ένα παράδειγμα αυτής της τεχνικής είναι η μετακίνηση ενός εκπαιδευτικού σε άλλη εκπαιδευτική μονάδα, λόγω προστριβών αυτού με τον διευθυντή του. Το αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση είναι συνήθως «χάνεις-χάνω». Επίσης, όταν χρησιμοποιείται

αυτή η τεχνική, η λανθάνουσα σύγκρουση διατηρείται και μπορεί να εμφανιστεί διαφορετικά και με μεγαλύτερη ένταση κάποια άλλη στιγμή.

➤ **Ο συμβιβασμός/η ελάχιστη συναίνεση.**

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή τα συγκρουόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές του, κινούνται σε μια μέση οδό ώστε κανείς να μη χάσει, αλλά και κανείς να μην κερδίσει. Η λύση είναι επιφανειακή και χωρίς να αναζητείται η εύρεση βαθύτερων επιθυμιών και αναγκών των δύο ομάδων. Εφαρμόζεται συνήθως, όταν υπάρχει ισορροπία δύναμης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Η τεχνική του συμβιβασμού θεωρείται απλή και αποτελεσματική μέθοδος για την αντιμετώπιση συγκρούσεων στο σχολείο, αρκεί αυτές να μην αφορούν πολύπλοκα προβλήματα. Η αποτελεσματικότητα αυτής εξαρτάται από την ωριμότητα των συγκρουόμενων ατόμων/ ομάδων.

➤ **Η συνεργασία/η επίλυση προβλημάτων/η ενσωμάτωση στόχων.**

Στην τεχνική της συνεργασίας αναζητούνται όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες είναι αποδεκτές και από όλα τα αντιτιθέμενα μέλη. Σε αυτή την περίπτωση η σύγκρουση αντιμετωπίζεται κατά πρόσωπο και όλοι μαζί οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να φτάσουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση η οποία ταυτόχρονα θα ικανοποιεί τις ανάγκες όλων. Το αποτέλεσμα αυτής της τεχνικής είναι «κερδίζω-κερδίζεις». Η συγκεκριμένη στρατηγική, αν και είναι χρονοβόρα, θεωρείται ενδεδειγμένη σε περιπτώσεις που η σύγκρουση αφορά πολύπλοκα θέματα. Για να έχει όμως τα βέλτιστα αποτελέσματα χρειάζεται να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη των δύο μερών, κατανόηση, ωριμότητα και ειλικρίνεια όσον αφορά στα κίνητρα και στους στόχους.

➤ **Η παραχώρηση / η εξομάλυνση / η προσαρμογή.**

Η χρήση αυτής της τεχνικής περιλαμβάνει τη σταδιακή εκτόνωση των δύο πλευρών και την προσπάθεια για μείωση της έντασης της σύγκρουσης ώστε να αναδειχθούν κοινά συμφέροντα με στόχο την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους. Το αποτέλεσμα αυτής είναι «χάνω-κερδίζεις». Χρησιμοποιείται προκειμένου να επέλθει ειρηνική διευθέτηση των διαφωνιών και να εξασφαλιστούν ομαλές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον τους σχολείου.

Εκτός από τις παραπάνω τεχνικές ο Σαΐτης (2014) προτείνει και τις εξής:

➤ **Την Τεχνική της μεσολάβησης.**

Στην τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ένα τρίτο άτομο, με αυξημένο κύρος και πειθώ το οποίο φέρνει σε συζήτηση τα δύο συγκρουόμενα μέρη ώστε να επικοινωνήσουν, να λυθούν οι παρεξηγήσεις και να βρουν τρόπους ώστε να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες τους. Αν και με την τεχνική αυτή συνήθως επιτυγχάνεται λογική διευθέτηση των προβλημάτων, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τα ηγετικά χαρακτηριστικά του μεσολαβητή, την προσωπικότητα των συγκρουόμενων μερών και το είδος του προβλήματος.

Για την επιτυχία της μεθόδου είναι απαραίτητο ο μεσολαβητής να ακολουθήσει την εξής διαδικασία:



1. Εμπιστευτική περιγραφή στα δύο μέρη του τι είδε και γιατί τον απασχολεί
2. Αναφορά από το κάθε μέρος (χωρίς διακοπή από το άλλο) των θεμάτων που τους χωρίζουν
3. Προσεκτική ακρόαση της θέσης του κάθε ατόμου στο πρόβλημα
4. Ζητείται από τον κάθε εκπαιδευτικό επανάληψη των θέσεων του άλλου εκπαιδευτικού, ο οποίος θα κρίνει την ορθότητα όσων ειπώθηκαν
5. Επισήμανση κοινών σημείων (π.χ. σε στόχους ή ενδιαφέροντα) και έμφαση στο γεγονός ότι κάθε συνάδελφος εξαρτάται από τον άλλο
6. Αίτημα προς τα δύο μέρη να υποδείξουν τρόπους για την επίλυση του προβλήματος
7. Αν δεν υπάρξει άμεση συμφωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, τότε ο μεσολαβητής καθορίζει νέα συνάντηση για την εξέταση του θέματος (Δημητρίου, 1991).

➤ **Την Τεχνική του οργανώνουν.**

Στην περίπτωση αυτή αναλύονται η φύση και οι συνθήκες που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Έπειτα, επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος προσέγγισης ανάλογα με τις αιτίες. Η συγκεκριμένη τεχνική εστιάζεται σε αιτίες που αφορούν στην κακή οργάνωση (π.χ. κοινή χρήση εποπτικού υλικού, κανόνες ομοφωνίας για συλλογική δραστηριότητα κ.α.). Στόχος αυτής της τεχνικής είναι η επίτευξη συντονισμού μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών.

#### 2.4. Έρευνες σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων

Η έρευνα των Παπαγεωργακάκη & Σισμανίδου, 2016 έχει καταδείξει ότι ο διευθυντής/-ηγέτης είναι ο κατεξοχήν αρμόδιος για τη δημιουργία του κατάλληλου θετικού κλίματος στο σχολείο. Μέσα σε πλαίσιο ασφάλειας, συνεργασίας, αναγνώρισης και συλλογικότητας μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου αλλά και το σύνολο των αναγκών των εκπαιδευτικών μπορεί να ικανοποιηθεί. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να καταρτιστεί και να επιμορφωθεί κατάλληλα, ώστε να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις διαμεσολαβητικά, δίκαια, αμερόληπτα αλλά και ουσιαστικά, μετατρέποντας τη σύγκρουση σε εποικοδομητικό παράγοντα για τη σχολική ζωή. Κάθε σύγκρουση που δεν επιλύεται αποτελεί εν δυνάμει κίνδυνο για τους στόχους του σχολείου. Αντίθετα είναι πιθανόν να προκύψει αλλαγή και όφελος.

Στην έρευνα της Φιλίππου, 2016 διαπιστώθηκε ότι εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ Διευθυντών και εκπαιδευτικών σε αξιόλογα ποσοστά. Πιο σημαντικές αιτίες θεωρούνται η διαφορετική αντίληψη για τον εκπαιδευτικό προσανατολισμό και τη διαχείριση ποικίλων θεμάτων, η έλλειψη κοινού οράματος για τους στόχους της σχολικής μονάδας και η κακή επικοινωνία. Συντριπτικό ποσοστό του δείγματος θεωρεί ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές συνέπειες και σημαντικό ποσοστό ότι κατά τη διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας εμφανίστηκαν αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις που επηρέασαν το σχολικό κλίμα και την επαγγελματική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι

Διευθυντές είναι η συνεργασία και ακολουθούν ο συμβιβασμός και η εξομάλυνση. Μάλιστα, η συνεργασία θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος. Τέλος, οι Διευθυντές διαθέτουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ηγετικές, επικοινωνιακές, συμβουλευτικές και διοικητικές δεξιότητες, σύμφωνα με τις απόψεις εκπαιδευτικών και Διευθυντών

Στην έρευνα των Μητσαρά & Ιορδανίδη, 2015 διερευνήθηκαν οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. Από την έρευνα προέκυψε ότι, η σειρά προτίμησης των χρησιμοποιούμενων βασικών τεχνικών είναι: (α) της Συνεργασίας, (β) της Εξομάλυνσης ή Παραχώρησης, (γ) του Συμβιβασμού, (δ) της χρήσης της Εξουσίας και (ε) της Αποφυγής. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις που υποστηρίζουν ότι ιδανική λύση για την εύρεση συμβιβαστικών λύσεων είναι η μέθοδος της συνεργασίας. Ωστόσο, είναι αντίθετα με έρευνες κατά τις οποίες οι τεχνικές της αποφυγής, του συμβιβασμού και της εξουσίας είναι οι επικρατέστερες, και με αυτές που δεν θεωρούν τη μέθοδο της συνεργασίας πάντα κατάλληλη για τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς απαιτεί ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των διαχειριστών. Η επιλογή των τεχνικών για τη διαχείριση των εν λόγω συγκρούσεων δεν είναι συστηματική και συνδέεται κατά ένα μέρος με τα ατομικά χαρακτηριστικά του διαχειριστή. Η έλλειψη της συστηματικότητας οδηγεί σε χρήση από τους διαχειριστές περισσότερων της μιας τεχνικών, ακόμα και όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση συγκρούσεων με ίδια χαρακτηριστικά.

Η έρευνα της Saiti, 2015 μελετά συγκρούσεις στα σχολεία, τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων και τον ρόλο του ηγέτη του σχολείου. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποδηλώνουν ότι η σχολική σύγκρουση είναι ένα σημαντικό πρόβλημα που προκύπτει συχνά στα Ελληνικά σχολεία και έχει κυρίως διαπροσωπικές και οργανωτικές αιτίες. Σε μεγαλύτερα σχολεία οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών είναι συχνότερες απ' ό,τι σε μικρότερα. Ενώ τα μικρά σχολεία μπορεί να τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μεγαλύτερη συνοχή, ενδέχεται να υποφέρουν από έλλειψη γνώσεων, ικανοτήτων και πληροφοριών. Αντίθετα, ενώ τα μεγάλα σχολεία μπορούν να απολαύσουν μεγαλύτερη γνώση, δυνατότητες και πληροφορίες που τους επιτρέπουν να λαμβάνουν πιο αποτελεσματικές και ορθολογικές αποφάσεις, μπορεί επίσης να στερούνται μια αρμονική ατμόσφαιρα και ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των μελών τους.

Στην πράξη, οι Έλληνες σχολικοί ηγέτες τείνουν να ακολουθούν τον ελληνικό νόμο στην επιστολή, υποστηριζόμενοι από αυστηρούς, τυποποιημένους κανόνες διαδικασίες χωρίς ανάληψη πρωτοβουλιών (Liberis, 2003) και τείνουν να μην ακολουθούν την επίλυση προβλημάτων με προσανατολισμένη στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε προσπάθεια προώθησης ενός δημιουργικού στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων στα ελληνικά οι σχολικές μονάδες δεν θα πρέπει να περιορίζονται σε μια αναδιάρθρωση των υπηρεσιών της, αλλά μάλλον θα πρέπει να είναι ευρύτερη, πιο βιώσιμη προσπάθεια που θέτει τη βάση για ένα πιο παραγωγικό σύστημα. Για να συμβεί αυτό πρέπει να έχει την κατάλληλη «δομή σχολικής ενεργοποίησης» (Hoy and Sweetland, 2001: 319), μια

πιο λογική και ουσιαστική ανάθεση δράσεων και αρμοδιοτήτων σε Έλληνες ηγέτες σχολείων.

Τέλος, η έρευνα των Shanka και Thuo (2017) σε δημοτικά της Αιθιοπίας, θέλοντας να διερευνήσει τις κύριες πηγές σύγκρουσης μεταξύ διευθυντών και δασκάλων, όπως και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση και επίλυση αυτών των διαφωνιών. Το δείγμα ήταν 196 συμμετέχοντες, 146 δάσκαλοι και 50 διευθυντές σχολείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κύριες πηγές συγκρούσεων περιλάμβαναν τομείς όπως τον εργασιακό, με διαφωνίες σχετιζόμενες με έλλειψη τυπικότητας από τους δασκάλους, θέματα που σχετίζονται με το σχολείο όπως η κακή διανομή των σχολικών πόρων, και θέματα ηγεσίας όπως κακή επικοινωνία και έλλειψη ηγετικών ικανοτήτων. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες και να αναζητήσουν τρόπους απόκτησης πρόσθετων πόρων (αναζήτηση χρημάτων), δημιουργία ευνοϊκού μαθησιακού περιβάλλοντος, να παρέχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και αναπτύσσουν μια κουλτούρα με την οποία συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί και οι σχολικοί φορείς και να ενθαρρύνεται η καινοτομία για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς.

Παραπάνω παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες τεχνικές διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων. Εύλογο ερώτημα είναι το ποια από αυτές είναι η αποτελεσματικότερη. Κανένας ερευνητής δεν τάσσεται υπέρ της μιας ή της άλλης τεχνικής, διότι κάθε περίπτωση σύγκρουσης είναι διαφορετική. Υπάρχουν περιπτώσεις που ακόμη και η τεχνική της επιβολής είναι η καταλληλότερη τεχνική (όταν πχ. υπάρχει πίεση χρόνου προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση και τα αντιμαχόμενα μέρη δεν μπορούν να συμφωνήσουν).

## 2.5. Μορφές και μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Ο διευθυντής για να καταφέρει να διεκπεραιώσει το δύσκολο έργο του, οφείλει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο άσκησης της ηγεσίας σύμφωνα με την προσωπικότητά του. Το μοντέλο αυτό προσαρμόζεται ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς, τις διαπροσωπικές σχέσεις τους και το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο. Τέσσερις είναι οι βασικές μορφές ηγεσίας που συναντώνται στην πράξη (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012: 145-146):

1. **Η αυταρχική ηγεσία:** στη μορφή αυτή οι ηγέτες - διευθυντές έχουν τον κυρίαρχο ρόλο τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στον καθορισμό των δράσεων όλων των μελών του σχολείου. Σύμφωνα με τον Yulk, 1994 οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να έχουν πέντε χαρακτηριστικά: α) δεν συμβουλευονται τα μέλη του σχολείου κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, β) θέτουν οι ίδιοι όλες τις πολιτικές, γ) καθορίζουν τις μεθόδους εργασίας, δ) καθορίζουν επίσης τα καθήκοντα των υφισταμένων και ε) τα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης. Στα θετικά της υιοθέτησης αυτού του στυλ ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί η γρήγορη λήψη αποφάσεων εφόσον ένα μόνο άτομο λαμβάνει τις αποφάσεις. Αν και το αυταρχικό στυλ δεν είναι δημοφιλές, υπό προϋποθέσεις μπορεί να αποτελέσει μια αποτελεσματική

στρατηγική, ειδικά όταν υπάρχει πίεση χρόνου για τη λήψη μιας απόφασης ή και όταν τα μέλη του σχολείου δεν είναι παραγωγικά και συνεργάσιμα.

2. **Η δημοκρατική ηγεσία:** κατά την οποία οι ηγέτες επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες επειδή θεωρούν ότι γνωρίζουν πώς να χειριστούν διάφορες καταστάσεις. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Goldman, 1998 οι δημοκρατικοί ηγέτες με την επιλογή αυτού του στυλ διοίκησης που επιτρέπει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, προσδοκούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αυτονομία. Οι ηγέτες αυτοί, αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στο να ακούν και να συζητούν ιδέες με τους εκπαιδευτικούς. Τείνουν επίσης να είναι πιο ευέλικτοι και ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.
3. **Η χαλαρή ηγεσία:** όπου οι ηγέτες είναι κατ' ευφημισμό ηγέτες, ενώ στην πραγματικότητα ο ρόλος τους είναι διακοσμητικός, αφού μεταβιβάζουν σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στους εκπαιδευτικούς και οι ίδιοι ενεργούν απλά ως χορηγοί πληροφοριών. Η μορφή αυτής της ηγεσίας είναι αποτελεσματική μόνο εφόσον ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ώριμοι και διαθέτουν υψηλά κίνητρα.
4. **Η γραφειοκρατική ηγεσία:** όπου οι ηγέτες διοικούν με βάση συγκεκριμένους κανόνες και πολιτικές κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Αυτές οι διαφορετικές μορφές ηγεσίας, όπως υποστηρίζει ο McBer, 2000, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη κάθε ηγέτη και περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως είναι ο ηθικός σκοπός, η δυνατότητα αλλαγών, η ανάπτυξη ορθολογικών δεξιοτήτων και η επίτευξη συνεκτικότητας στο χώρο εργασίας. Ο διευθυντής θα πρέπει να αποπνέει αυτά τα χαρακτηριστικά, για να προωθήσει τις απαιτούμενες αλλαγές για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Fullan, 2004).

Τα τελευταία πενήντα χρόνια αναπτύχθηκαν πολλά μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας, χωρίς ωστόσο να υπάρξει συμφωνία μεταξύ των επιστημόνων για την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών καθηκόντων από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Συνοπτικά, τα σημαντικότερα μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι τα εξής (Σαΐτης, 2014):

- **Τυπικά μοντέλα** (δομικά, γραφειοκρατικά, ιεραρχικά, κ.α.). Σύμφωνα με τα μοντέλα αυτά οι σχολικές μονάδες λογίζονται ως οργανισμοί που επιδιώκουν αντικειμενικούς σκοπούς και η εξουσία των διευθυντών προβάλλεται ως αποτέλεσμα των επίσημων θέσεων τους μέσα στους οργανισμούς αυτούς. Τα συγκεκριμένα μοντέλα συνδέονται με το γραφειοκρατικό μοντέλο και ως εκ τούτου έχουν αδυναμίες.
- **Συναδελφικά μοντέλα.** Έμφαση εδώ δίνεται στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δηλαδή, η εξουσία και η

λήψη αποφάσεων άρα και η υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, κατανέμεται ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

- **Συναλλακτική ηγεσία.** Η αλληλεπίδραση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς είναι συνήθως περιστασιακή, μικρή σε διάρκεια και περιορίζεται στη διεκπεραίωση. Πρόκειται για ένα μοντέλο που στηρίζεται στην αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για τις ανησυχίες ή τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, αναμένει το σεβασμό τους και έχει την τάση να πιστεύει ότι οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται από ανταμοιβές ή τιμωρίες (Avolio et al., 1999).
- **Μετασχηματιστική ηγεσία.** Συνδέεται στενά με τα συναδελφικά μοντέλα. Όλο το προσωπικό ενθαρρύνεται να δουλεύει μαζί, να εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων, να αναπτύσσει ένα κοινό όραμα και να μοιράζεται την ηγεσία με στόχο το μεγαλύτερο ενθουσιασμό και δέσμευση στην εργασία τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία τους μαζί με τους εκπαιδευτικούς, παρά ασκούν έλεγχο πάνω σε αυτούς.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι δεν έχει ακόμα επινοηθεί το μοντέλο διοίκησης που από μόνο του θα αντιμετωπίσει τη σχολική πραγματικότητα. Ο Σαΐτης, 2014, προτείνει μια «συνθετική μορφή ηγεσίας» ως περισσότερο πιθανή να επιτύχει τη διαμόρφωση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και σχολικού κλίματος θετικού και κατάλληλου, ώστε να είναι το σχολείο αποτελεσματικό.

## 2.6. Ο ρόλος του διευθυντή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολείο

Ο διευθυντής του σχολείου καλείται να είναι ο «ηγέτης» της ομάδας του συλλόγου διδασκόντων. Ως ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τη συμπεριφορά της ομάδας (του συλλόγου διδασκόντων) και να παρεμβαίνει για να επιλύει τα προβλήματα (Χαχλάκης & Αποστολοπούλου, 2012). Όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα σχολείο έχουν την «ευθύνη» για την καλή λειτουργία του. Ο διευθυντής όμως, σύμφωνα με τον νόμο (ν.1566/1985) είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και τον συντονισμό της σχολικής ζωής (Γουρναρόπουλος, 2007). Ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη της εξασφάλισης των εργασιακών συνθηκών που θα αποτρέπουν τις συγκρούσεις ή θα μειώνουν τις αρνητικές τους επιπτώσεις. Θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες αλλά και τις δεξιότητες να προλαμβάνει τις συγκρούσεις, να τις αναγνωρίζει και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αντιμετώπισής τους προτού αυτές πάρουν απειλητικές διαστάσεις για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου του (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β. Everard & Morris, 1999. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Όσον αφορά στην πρόληψη των συγκρούσεων, ο εκάστοτε διευθυντής θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Για να το επιτύχει αυτό ο διευθυντής χρειάζεται (Σαΐτης, 2007):

- ✓ να γνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων τους,
- ✓ να τους παροτρύνει να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες,
- ✓ να μην αγνοεί τα παράπονά τους,

- ✓ να τους ενθαρρύνει να μιλήσουν ανοικτά για τα θέματά τους και
- ✓ να γνωρίζει την προσωπικότητα, τις κλίσεις και τις ιδιαίτερες ικανότητες των εκπαιδευτικών του σχολείου του, ώστε να τους αναθέτει το κατάλληλο εξωδιδασκτικό έργο λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της συμμετοχικής διοίκησης (Σαΐτης, 2005).

Επίσης, σύμφωνα με τον Ζάχαρη (1985), ο κάθε διευθυντής είναι απαραίτητο:

- ✓ να σέβεται την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού,
- ✓ να μελετάει και να εφαρμόζει διάφορους τύπους διοίκησης, ανάλογα με το εκπαιδευτικό του προσωπικό,
- ✓ να αντιμετωπίζει τα προβλήματα του κάθε εκπαιδευτικού ως δικά του,
- ✓ να συμπεριφέρεται με απόλυτη δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα προς όλους τους υφιστάμενούς του και
- ✓ να εξασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.

Αν ο διευθυντής φροντίσει ώστε να εξασφαλιστούν τα παραπάνω, θα έχει δημιουργηθεί στη σχολική μονάδα ένα ευνοϊκό κλίμα, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες για εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων. Επιπλέον, ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι μια τεχνική που ενδεχομένως να μειώνει τις πιθανές εντάσεις στο σύλλογο διδασκόντων (Γιαννίκας, 2014). Ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με ομοφωνία ή με πλειοψηφία από όλους, εξασφαλίζει την ικανοποίηση όλων και τη συλλογική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων του σχολείου μειώνοντας τις εντάσεις (Κωνσταντίνου, 2005).

Πέραν της πρόληψης, ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας αλλά και τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις για την αποφυγή συγκρούσεων, την αναγνώριση μια λανθάνουσας σύγκρουσης και την αποτελεσματική διαχείρισή της όταν μια σύγκρουση τελικά εκδηλωθεί. Στην Ελλάδα, πολλές έρευνες δείχνουν ότι, αν και η κατάρτιση των διευθυντών σε θέματα χειρισμού συγκρουσιακών καταστάσεων θεωρείται πρώτιστης σημασίας (Ρέντζη, 2013), εντούτοις τα διευθυντικά στελέχη στη χώρα στερούνται συνήθως επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων αλλά και σε άλλα διοικητικά θέματα (Σαΐτη & Μιχόπουλος, 2005, Βουγιουκλή, 2014, Βλάση, 2014).

Η αναγνώριση των συνθηκών που προηγούνται της εκδήλωσης μιας σύγκρουσης είναι εξαιρετικά σημαντική (αναγνώριση λανθάνουσας σύγκρουσης), διότι αποτιμώντας την πραγματική κατάσταση, σε συνδυασμό με τη γνώση της αναμενόμενης συμπεριφοράς των μελών, καθορίζεται η επιτυχής ή ανεπιτυχής διαχείριση μιας πιθανής σύγκρουσης (Amason, 1996). Η Evans (1992) αναφέρει χαρακτηριστικά το εξής: «είτε πληρώνετε τώρα την εκπαίδευση των διευθυντών ώστε να αποκτήσουν την δεξιότητα επίλυσης σύγκρουσης ως προληπτικό μέτρο, είτε πληρώνετε αργότερα τις συνέπειες της μη άμεσης αντιμετώπισης της σύγκρουσης μέσω των συνεπειών που μπορεί να προκύψουν. Ο πρώτος τρόπος είναι σίγουρα ευκολότερος και με λιγότερο κόστος.»

Μια σημαντική δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής τους σχολείου, προκειμένου να αποφύγει προβληματικές καταστάσεις (π.χ. εργασιακές συγκρούσεις) ή να είναι ικανός να τις διαχειριστεί με επιτυχία είναι η «ενσυναίσθηση» (Πατσιομίτου, 2015). Με τον όρο ενσυναίσθηση εννοούμε την ικανότητα του διευθυντή να τοποθετείται νοερά στη θέση των εκπαιδευτικών του σχολείου του και να κατανοεί τη συμπεριφορά, τα συναισθήματα και τα κίνητρά τους. Έχοντας αυτή η ηγέτης του σχολείου είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας τους (του συλλόγου διδασκόντων) και να το κατευθύνει προς όφελος του οργανισμού (του σχολείου) (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006).

Όταν όμως το συγκρουσιακό φαινόμενο εκδηλωθεί, ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή στην αντιμετώπιση του φαινομένου στην σχολική μονάδα που διοικεί;

Ο διευθυντής σχολικής μονάδας αναμένεται να εμπλακεί στη διευθέτηση συγκρούσεων στο σχολείο του με τουλάχιστον τρεις διαφορετικούς τρόπους (Σαΐτης, 2007):

- Ως υποκινητής της σύγκρουσης. Σε αποκεντρωμένα, κυρίως, εκπαιδευτικά συστήματα υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ίδιοι οι διευθυντές σχολείων επιδιώκουν, ως ένα τρίτο μέρος, το ξεκίνημα διαφωνιών προκειμένου να αρχίσει μια διαδικασία αλλαγής στο σχολείο. Για παράδειγμα, αν θεωρεί ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί δεν χρησιμοποιούν τις κατάλληλες παιδαγωγικές προσεγγίσεις, τότε καλεί π.χ. τον σχολικό σύμβουλο, για να μιλήσει στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ξεκινώντας μια συζήτηση γύρω από το θέμα που τον απασχολεί. Επίσης, ο διευθυντής μπορεί να προσεγγίσει κάποιο πρόβλημα συνεργατικά για να επιλύσει και παρεμφερή προβλήματα.
- Ως εναγόμενος σε μια σύγκρουση. Σε αυτή την περίπτωση εμφανίζεται μια μορφή εξέγερσης ή κριτικής για τις ενέργειες του διευθυντή και την πολιτική που ακολουθεί. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής μπορεί να ενεργήσει με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι να αναθέσει το ζήτημα στην κρίση των θεσπισμένων οργάνων. Για παράδειγμα, επικοινωνεί με τον διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και περιμένει να προχωρήσει αυτός στη λήψη αποφάσεων. Ο άλλος τρόπος είναι να εμπλακεί στη σύγκρουση και να πιέσει και αυτός όσους έρχονται σε αντιπαράθεση μαζί του ή να αναζητήσει την υποστήριξη άλλων ατόμων ή ομάδων που σέβεται η ομάδα αντίδρασης.
- Ως μεσολαβητής στη σύγκρουση. Οι διευθυντές σχολείων είναι υποχρεωμένοι να μεσολαβούν, όταν ξεσπούν διαμάχες μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Ο ρόλος τους σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι: προληπτικός-συντηρητικός ή «πυροσβεστικός». Αν ο διευθυντής επιλέξει τη στρατηγική της «συντήρησης», χρειάζεται να ζητήσει διευκρίνιση των στόχων, βελτίωση της επικοινωνίας και ενθάρρυνση για συμμετοχή, για να μειωθεί η πιθανότητα μια καταστροφικής σύγκρουσης. Αν όμως ο διευθυντής επιλέξει να έχει ρόλο «πυροσβεστικό», αυτό σημαίνει ότι αντιμετωπίζονται τα προβλήματα

όταν εμφανίζονται στην καθημερινότητα του σχολείου. Άλλωστε, οι διευθυντές σχολείων διαθέτουν αρκετό χρόνο για να μεσολαβούν σε διαμάχες ή διαφωνίες μεταξύ των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των γονέων.

Όποιο ρόλο και να ακολουθήσει ο διευθυντής σε ένα σχολείο χρειάζεται (Σαΐτης, 2002, Medina et al, 2002):

- ✓ Να αναγνωρίζει και να προβλέπει ενδεχόμενες πηγές σύγκρουσης και να αντιδρά εγκαίρως.
- ✓ Να αναγνωρίζει αμέσως τη μορφή/τον τύπο της σύγκρουσης.
- ✓ Να διατηρεί τη σύγκρουση στους δύο τύπους (λανθάνουσα σύγκρουση, αντιληπτή σύγκρουση).
- ✓ Να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και τη συζήτηση για θέματα καθήκοντος και να κατευνάζει ή να επιλύει θέματα συναισθηματικής φύσεως.
- ✓ Να γνωρίζει τις διαφορές των αντιμαχόμενων μερών που αποτέλεσαν την αιτία της σύγκρουσης και να τις αναλύει.
- ✓ Να γνωρίζει όλες τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, τις συνέπειες τους και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί.
- ✓ Να ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και τη λειτουργία της ομάδας.
- ✓ Να επιλέγει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας και την κατάλληλη τεχνική αντιμετώπισης συγκρούσεων ανάλογα με τις περιστάσεις.
- ✓ Να ενδιαφέρεται για τις εξελίξεις και να είναι ανοιχτός σε καινοτόμες προσεγγίσεις σε θέματα που αφορούν το σχολείο.
- ✓ Να εποπτεύει τη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης και να κατευθύνει τα διάφορα θέματα από συναισθηματικού τύπου σε θέματα καθήκοντος.
- ✓ Να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες επίλυσης της σύγκρουσης έχοντας κατά νου ενδεχόμενες συμπεριφορικές προτιμήσεις των εμπλεκόμενων.

Για την επιτυχή αντιμετώπιση των προστριβών, ο διευθυντής, εκτός από τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιεί πάντα τον διαλεκτικό τρόπο επίλυσης συγκρούσεων (Φασούλης, 2006) και να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία «σύγκλισης» η οποία περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Δημητρίου, 1991, Everard and Morris, 1999, Σαΐτης, 2007):

- ✓ Περιγράφει εμπιστευτικά στα δύο μέρη τι αντιλήφθηκε και γιατί τον απασχολεί
- ✓ Ζητάει από την κάθε πλευρά, χωρίς διακοπές από την άλλη να αναφέρει τα θέματα που τους χωρίζουν
- ✓ Ακούει προσεκτικά τη θέση του καθενός στο πρόβλημα
- ✓ Ζητά από την κάθε πλευρά να επαναλάβει τη θέση της αντιμαχόμενης πλευράς η οποία θα αποφανθεί για την ορθότητα των λεγομένων
- ✓ Επισημαίνει σημεία ομοιότητας (π.χ. σε στόχους) και δίνει έμφαση στο πόσο κάθε συνάδελφος εξαρτάται από τον άλλο.
- ✓ Ζητά και από τις δύο πλευρές να υποδείξουν το τι πρέπει να γίνει για την επίλυση του προβλήματος
- ✓ Συμφωνεί, αν δεν υπάρξει άμεση συμφωνία (διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση) για τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν και καθορίζει μια νέα συνάντηση για την εξέταση της πορείας.



Όσον αφορά στο στυλ διευθέτησης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι διευθυντές, η Johnson (2003) αναφέρει ότι το στυλ διαχείρισης που θα επιλέξουν οι διευθυντές εξαρτάται από τα επίπεδα προσωπικής εξουσίας. Ειδικότερα, οι διευθυντές με υψηλά επίπεδα προσωπικής εξουσίας χρησιμοποιούν τη συνεργασία και το συμβιβασμό για την επίλυση προβλημάτων υιοθετώντας χαλαρό, προσεκτικό και φιλικό επικοινωνιακό στυλ. Από την άλλη, οι διευθυντές που έχουν υψηλά επίπεδα εξουσίας λόγω θέσης καταφεύγουν συνήθως στην αποφυγή και την κυριαρχία υιοθετώντας κυριαρχικό επικοινωνιακό στυλ.

## 2.6. Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος

Η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται σε μια σχολική μονάδα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του σχολείου, όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες. Σύμφωνα με τους Coughlan & Cooke (1974) οι δάσκαλοι των αποδοτικών σχολείων αναπτύσσουν καλές και δημιουργικές σχέσεις με τον διευθυντή τους και επιδεικνύουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης. Καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του διδακτικού προσωπικού είναι ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος τελικά συμβάλλει έμμεσα στην επίδοση των μαθητών (Ματσαγγούρας, 1983, σ. 45).

Όπως έχει ειπωθεί, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας εξαρτώνται πάρα πολύ από την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό δείχνει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Σημαντικότερος όμως είναι ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην παραπάνω διαδικασία, καθώς αυτός είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική διαδικασία, σχετικά με τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. Ένας Διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός και επικοινωνιακός θα πρέπει να είναι κοντά στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, να τους ενθαρρύνει και να τους υποστηρίζει, αλλά και δίπλα στους γονείς και την τοπική κοινωνία για να γνωρίζει τα προβλήματά τους και τους προβληματισμούς τους προκειμένου να συμβάλλει στην επίλυσή τους (Μυλωνά, 2005, σ. 65).

Το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της. Ο ρόλος όμως του Διευθυντή στη διαμόρφωση του κλίματος είναι σημαντικός και για να το πετύχει αυτό σύμφωνα με τους Ζιανίκα (1996) και Κωνσταντίνου (2001), όπως αναφέρει ο Γουρναρόπουλος (2007), θα πρέπει :

- Να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό και τους μαθητές στη δημιουργία ενός κοινού οράματος
- Να προωθεί τη συνεργασία και το πνεύμα συναδελφικότητας
- Να ενθαρρύνει και να προωθεί τη δημιουργία ανθρώπινου κλίματος
- Να υποστηρίζει και να επιδοκιμάζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς

- Να παροτρύνει και να υποκινεί τα δημιουργικά άτομα
- Να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς και
- Να μεταφέρει τον δικό του ενθουσιασμό στο προσωπικό

### 2.7. Ικανότητες-δεξιότητες ενός ικανού ηγέτη

Ο ρόλος του σύγχρονου Διευθυντή - Ηγέτη έχει αναβαθμιστεί και δεν περιορίζεται πλέον στη διεκπεραίωση καθημερινών διοικητικών υποθέσεων. Σήμερα η ηγεσία κατά τον Μπουραντά (2018: 82) «είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη και συνεργατών του (followers) που προκύπτει από την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς του πρώτου». Εμπεριέχει ένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας που σε συνδυασμό με κάποιες βασικές δεξιότητες ενθαρρύνουν τους άλλους να ακολουθήσουν και να οικοδομήσουν το όραμά του για το σχολείο. Ο σημερινός διευθυντής διαπνέεται από ένα όραμα και όλη του δράση αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων που θέτει κατά την έναρξη του σχολικού έτους. Η πραγματοποίηση του οράματος αυτού δεν κάτι εύκολο ούτε κάτι το οποίο μπορεί ο διευθυντής να το επιτύχει μόνος του. Πρέπει να διακρίνεται από το χάρισμα της επικοινωνίας και της πειθούς. Ακόμη, πρέπει να κατέχει συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα αυτορρύθμισης όπως πχ, η διαχείριση του θυμού (Μπουραντάς, 2018:92). Οι ιδιότητες αυτές του ηγέτη επικεντρωμένες στο χώρο και τη δομή του σχολείου απαιτούν την ύπαρξη καλής ατμόσφαιρας και το σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα παρά την εξουσία που του παρέχει ο νόμος. Βέβαια αυτός ο χειρισμός δεν είναι εύκολος αφού ο «άνθρωπος είναι ευμετάβλητος (Σαΐτης, 2007:185) ενώ υπάρχει πλήθος ατομικών παραγόντων που τον καθιστούν ευάλωτο, ανταγωνιστικό ή εριστικό». Βασική επιδίωξη του διευθυντή – ηγέτη πρέπει να είναι η λειτουργική και εποικοδομητική συνεργασία καθώς αυτή συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Οφείλει να παραδέχεται τις ανάγκες των συναδέλφων του εκπαιδευτικών και να αναγνωρίζει τη γνώμη και τη στάση τους για το έργο που επιτελούν και ταυτόχρονα να τους παροτρύνει για ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Μια άλλη ηγετική διάσταση είναι η καλή γνώση της προσωπικότητας, των κλίσεων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων των εκπαιδευτικών του. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι μέσα από την εργασία τους επιδιώκουν, πέραν των άλλων, και την ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών τους αναγκών όπως της αναγνώρισης, της προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο, της δημιουργικότητας, της αξιοπιστίας κ.α.

Σε μια σχολική μονάδα, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι μαθητές δεν αξιολογούν μόνο τα λόγια αλλά και την επικοινωνιακή συμπεριφορά και τα έργα του διευθυντή τους. Γενικότερα η συμπεριφορά θεωρείται ως μια μορφή συμβολικής επικοινωνίας που έχει καθοριστική σημασία. Η ενίσχυση λοιπόν της λεκτικής επικοινωνίας με μη λεκτική συμπεριφορά, βοηθάει στο να κατανοήσουν καλύτερα οι εμπλεκόμενοι τις προθέσεις, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα του διευθυντή. Αντίστοιχα ο διευθυντής θα πρέπει να αποκωδικοποιεί σωστά τη μη λεκτική συμπεριφορά των υπολοίπων καθώς έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Κονταράτος, 1992). Και στις δύο όμως μορφές λεκτικής επικοινωνίας, προφορικής ή γραπτής, το μήνυμα θα πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια, πληρότητα και ειλικρίνεια καθώς πολλές φορές

στέλνονται μηνύματα που μπορεί να ερμηνευτούν με διαφορετικούς τρόπους ή να μην μεταφέρουν ολόκληρη την πληροφορία αλλά μέρος της (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η μη επαρκής κάλυψη αυτών συχνά οδηγεί σε συγκρουσιακές καταστάσεις που αναιρούν τους ρόλους και τις προθέσεις όλων των εμπλεκομένων. Επιγραμματικά και σύμφωνα με πολλούς ερευνητές του θέματος (Ζάχαρης, 1985. Morgan, 1996. Σαΐτης, 2007. Παπαγεωργιάκης & Σισμανίδου 2013. Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2015. Μαχιά, 2018. Κωλέττη, 2015) ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες ώστε να:

- ✓ Να γνωρίζει και εφαρμόζει διαφορετικούς τρόπους διοίκησης καθώς δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος χειρισμού όλων των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας.
- ✓ Βοηθάει τους εκπαιδευτικούς σε καθημερινή βάση, χωρίς άμεση επίβλεψη.
- ✓ Φέρεται με αντικειμενικότητα, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη προς όλους τους εκπαιδευτικούς.
- ✓ Καλλιεργεί θετικές σχέσεις, για να προσβλέπουν σ' αυτόν οι συνάδελφοι όταν απαιτείται αλλά και αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του.
- ✓ Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων.
- ✓ «Επηρεάζει» θετικά ή συμβουλευτικά τους συναδέλφους ώστε να επιλύει διαφορές τους.
- ✓ Αναπτύσσει συμμετοχικές και συναδελφικές δραστηριότητες και συνεργασίες.
- ✓ Αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας και πολλαπλών επιλογών.
- ✓ Ενεργεί αποφασιστικά όταν απαιτείται, ενώ είναι διαλλακτικός και φορέας καινοτόμων ιδεών, μένοντας θετικός σε αλλαγές.
- ✓ Εμπνυχώνει και παρακινεί τους συναδέλφους του αποτελώντας εγγύηση γι' αυτούς.
- ✓ Υλοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους μέσα στα χρονικά όρια που έχει θέσει λειτουργώντας έτσι παραδειγματικά.
- ✓ Να κατανοεί ότι οι άνθρωποι παρακινούνται σε διαφορετικές καταστάσεις από διαφορετικά κίνητρα.
- ✓ Παραμένει «ανοικτός και ευέλικτος», ενώ ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται.
- ✓ Παρακινεί, εμπνυχώνει και ενεργοποιεί τους συνεργάτες αποφεύγοντας να τους αδρανοποιεί με προσωπικές επαφές ενώ τους συνδέει στενά μεταξύ τους.
- ✓ Ηγείται και συμμετέχει με το παράδειγμά του, διαμορφώνει τις κατευθύνσεις, ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η επικοινωνιακή συμπεριφορά του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καταλυτική, καθώς με τον τρόπο που χειρίζεται τον γραπτό και προφορικό λόγο αλλά και συντονίζει τα μη λεκτικά του σήματα, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και κατ' επέκταση την ανάπτυξη ή μη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους.

Προκειμένου να αναπτυχθούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει μια καλή επικοινωνιακή σχέση. Η ανταλλαγή δηλαδή των μηνυμάτων

να γίνεται με τη χρήση κοινού κώδικα συμβόλων και να προσαρμόζονται στα κοινωνικά, μορφωτικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά του δέκτη. Επίσης η ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων θα πρέπει να ικανοποιεί τους στόχους, τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των επικοινωνούντων. Αν εφαρμόζεται μονόδρομη επικοινωνία ή χρησιμοποιούνται σύνθετα και άγνωστα σύμβολα στον συνομιλητή, τότε δεν μπορούν να θεμελιωθούν διαπροσωπικές σχέσεις (Δημητρόπουλος & Καλούρη-Αντωνοπούλου, 2003, σ. 363). Στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει μια αμφίδρομη σχέση με όλους τους εμπλεκόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και φορείς) καθώς όταν αναπτύσσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλους αυτούς, μπορεί να πετύχει τη συνεργασία και να αποφύγει παρερμηνείες, εντάσεις και συγκρούσεις (Μερκούρη, 2015, σ. 190-191).

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις χαρακτηρίζονται από:

1. **Ενσυναίσθηση:** το να έχει κανείς επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, *«να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους και να καλλιεργούμε επαφή και να έχουμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους»* (Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, 2000, σ. 444).
2. **Σεβασμός:** ο αμοιβαίος σεβασμός της προσωπικότητας, μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, είναι απαραίτητα στοιχεία για να εδραιωθούν ανθρώπινες σχέσεις και να δημιουργηθεί ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας
3. **Εκτίμηση:** η σταθερή και άνευ όρων αποδοχή και η εκτίμηση που αποδίδονται στο άλλο πρόσωπο χωρίς κριτική για την συμπεριφορά του, τη στάση του ή την προσωπικότητά του. Η αλληλοεκτίμηση, αλληλοαναγνώριση και αλληλοσεβασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου (Χατζηδήμου Δ. Χ., 2007).
4. **Κλίμα εμπιστοσύνης:** οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις οικοδομούνται πάνω σε σχέσεις εμπιστοσύνης. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ενδυναμώνει την συνεργασία και την συναδελφικότητα
5. **Ειλικρίνεια:** οι ειλικρινείς σχέσεις και ο ειλικρινής διάλογος συμβάλλουν στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

**Ενεργητική ακρόαση:** ένας καλός ακροατής που ακροάζεται με προσοχή τον συνομιλητή του, προσφέρει τα εχέγγυα για τη δημιουργία μιας καλής διαπροσωπικής σχέσης. Η ακρόαση κατά τον Joshi (2017) είναι μια νοητική διαδικασία η οποία απαιτεί προσπάθεια και μπορούμε να μάθουμε πως να γίνουμε καλοί ακροατές.

## B. ΜΕΡΟΣ – Η ΕΡΕΥΝΑ

### 3.1. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι, μέσα από τον εντοπισμό των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων να αναδειχτούν οι τεχνικές που χρησιμοποιεί ο διευθυντής για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

### 3.2. Ερευνητικοί στόχοι

- Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών σχετικά με τα προβλήματα που προκύπτουν στο σύλλογο διδασκόντων.
- Η ανάδειξη της σημασίας του στυλ ηγεσίας του κάθε Διευθυντή για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για την αποτελεσματικότερη σχολική μονάδα.
- Η μελέτη της προσωπικότητας των Διευθυντών που θα συμμετέχουν στην έρευνα και πώς διαμορφώνουν θετικό κλίμα στη σχολική μονάδα.

### 3.3. Μεθοδολογία

Ως μέθοδος προσέγγισης του θέματος της προτεινόμενης έρευνας, επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, καθώς αυτή εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους της συγκεκριμένης έρευνας. Σύμφωνα με τους Creswell (2011) και Robson (2010), η ποιοτική προσέγγιση ενδείκνυται σε περιπτώσεις που επιχειρείται η εις βάθος μελέτη απόψεων και εμπειριών των συμμετεχόντων, στις οποίες συγκαταλέγεται και η παρούσα έρευνα.

### 3.4. Εργαλείο

Για τον σκοπό της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας, το μεθοδολογικό εργαλείο που επιλέχθηκε είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη, τα αποτελέσματα της οποίας θα αναλυθούν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης (Creswell, 2011). Σύμφωνα με την Κεδράκα (2008), η συνέντευξη είναι μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας ο ερευνητής αναλύει το λόγο επιλεγμένων χαρακτηριστικών περιπτώσεων αντλώντας με αυτόν τον τρόπο πληροφορίες και δεδομένα.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα ερευνητικό εργαλείο, το οποίο χρησιμεύει τόσο ως μέσο συλλογής πληροφοριών, όσο και ως μέσο ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που επιλέγεται η συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο για την συγκεκριμένη έρευνα. Μέσω της συνέντευξης στοχεύεται τόσο η αποτύπωση των απόψεων των διευθυντών για το ζήτημα της διαχείρισης των συγκρούσεων, όσο και η προσπάθεια ερμηνείας τους μέσω των εμπειριών τους. Παρέχεται ακόμη η δυνατότητα για εξέταση των ιδιαίτερων κινήτρων των ερωτώμενων, για τους λόγους που τους ώθησαν να απαντήσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συγκεκριμένα για τις συγκρούσεις, αναμένεται να εξεταστούν οι παράγοντες και τα κίνητρα που ωθούν τους διευθυντές στην αντιμετώπιση και διαχείρισή τους. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το ζήτημα των σχολικών συγκρούσεων έχει μελετηθεί με την αξιοποίηση ποσοτικών εργαλείων

(ερωτηματολόγιο). Ωστόσο, το ερωτηματολόγιο δε θα μας επέτρεπε να μελετήσουμε σε βάθος τις απόψεις των ερωτώμενων και να ερμηνεύσουμε την συμπεριφορά τους.

### 3.5. Θεματικοί άξονες

Ο σχεδιασμός και οι ερωτήσεις της συνέντευξης οργανώθηκαν γύρω από τους εξής πέντε θεματικούς άξονες:

- Προσδιορισμός της συχνότητας εμφάνισης συγκρούσεων.
- Προσδιορισμός των μορφών συγκρούσεων που εκδηλώνονται στη σχολική μονάδα.
- Προσδιορισμός των αιτιών που οδηγούν σε σχολικές συγκρούσεις.
- Εντοπισμός των επιπτώσεων των σχολικών συγκρούσεων .
- Εντοπισμός των στρατηγικών διαχείρισης των σχολικών συγκρούσεων από τον διευθυντή.
- Διερεύνηση για τον αν υπάρχει συσχέτιση φύλου και διαχείρισης των συγκρούσεων.
- Καθορισμός του ρόλου των βοηθητικών παραγόντων που συνδράμουν στη διευθέτηση μιας σύγκρουσης.

### 3.6. Ερωτήσεις συνέντευξης

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στη συνέντευξη είναι οι εξής επτά:

1. Ποια είναι η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;
2. Τι μορφή έχουν οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα και συγκεκριμένα στο σύλλογο διδασκόντων;
3. Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις;
4. Τι αντίκτυπο έχουν οι συγκρούσεις;
5. Πώς επιλέγει ο διευθυντής να διαχειριστεί τις συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων;
6. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο του εκπαιδευτικού και του ατόμου που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις;
7. Ποιοι είναι οι βοηθητικοί παράγοντες που λειτουργούν ως αρωγός στην προσπάθεια του διευθυντή για την επίλυση των συγκρούσεων;

### 3.7. Το δείγμα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Μάιο – Ιούνιο 2019 και περιλαμβάνει συνεντεύξεις 11 διευθυντών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνασίων και Λυκείων) του Δήμου Αλεξανδρούπολης οι οποίες αποτέλεσαν και το υπό έρευνα υλικό. Η επιλογή

των διευθυντών ήταν τυχαία, με μοναδικό κριτήριο επιλογής την προθυμία τους να παραχωρήσουν τη συνέντευξη.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 11 διευθυντές σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 5 άνδρες και 6 γυναίκες. Όλοι τους έχουν πολυετή πείρα σαν ενεργειακή εκπαιδευτικοί (18 – 40 έτη), ενώ περίπου οι μισοί από αυτούς έχουν συμπληρώσει αρκετά χρόνια σαν διευθυντικό στέλεχος. Ως προς τις επιπλέον σπουδές, η πλειονότητα του δείγματος κατέχει κάποιον τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών ή ακόμα και δεύτερο πτυχίο.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν προστριβές μεταξύ των καθηγητών σε πρώτο επίπεδο και σε δεύτερο επίπεδο η ανάδειξη του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα γραφεία των διευθυντών έπειτα από συνεννόηση με την ερευνήτρια. Είχαν διάρκεια 10-15 λεπτά και χρησιμοποιήθηκε μαγνητόφωνο για το οποίο είχαν γνώση οι συμμετέχοντες. Ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και προέκυψαν τα δεδομένα της έρευνας.

Για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων δε γίνεται αναφορά στο όνομά τους ή σε κάποιο άλλο ειδικό χαρακτηριστικό τους. Η προσφώνηση που επιλέχθηκε είναι Δ1 ...Δ11 (= Διευθυντής 1... Διευθυντής 11) σύμφωνα με τη σειρά που πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη.

## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### 4.1. Η συγκρότηση των κατηγοριών

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση και ανάλυση του θέματος και των ευρημάτων. Εντοπίστηκαν στο απομαγνητοφωνημένο κείμενο των συνεντεύξεων τα κυριότερα σημεία και βάσει αυτών ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες. Αφού συγκροτήθηκαν οι κατηγορίες και οι υποκατηγορίες ακολούθησε η ανάλυση των συνεντεύξεων με την τεχνική της δόμησης. Με την τεχνική αυτή επιχειρείται ο εντοπισμός των πιο χαρακτηριστικών στοιχείων από το προς εξέταση κείμενο. Έπειτα, γίνεται μια προσπάθεια περιγραφής των στοιχείων αυτών με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια χρησιμοποιώντας αποσπάσματα των συνεντεύξεων που τεκμηριώνουν οι συμμετέχοντες τα λεγόμενά τους. Κατά την παράθεση αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις διατηρείται το ύφος και το λεξιλόγιο χωρίς να γίνονται κάποιες παρεμβάσεις. Τέλος, γίνεται μια σύγκριση των ευρημάτων για να αναδειχτούν οι περιπτώσεις σύγκλισης ή απόκλισης των απόψεων των διευθυντών.

### 4.2. Η ερευνητική διαδικασία

#### **Ερώτηση 1: Ποια είναι η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;**

### 4.3. Η συχνότητα των συγκρούσεων στην σχολική μονάδα

Η ύπαρξη συγκρούσεων σε έναν οργανισμό όπως η σχολική μονάδα είναι κάτι συνηθισμένο και αναμενόμενο εφόσον τόσοι άνθρωποι έρχονται σε επαφή σε καθημερινή βάση. Γι' αυτό και το πρώτο ερώτημα της έρευνας αφορά στη συχνότητα

των συγκρούσεων και όχι στο αν αυτές εκδηλώνονται. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η συχνότητα των συγκρούσεων είναι ως επί το πλείστον μικρή.

#### 4.3.1. Μικρή συχνότητα

Το σύνολο σχεδόν των συμμετεχόντων απάντησε πως η εκδήλωση συγκρούσεων έχει μικρή συχνότητα στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Ο κυριότερος λόγος της μικρής εμφάνισης συγκρούσεων είναι η προσπάθεια δημιουργίας ενός ευνοϊκού κλίματος που θα ευνοήσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Ενδεικτικά αναφέρονται σχετικά αποσπάσματα:

*Δ1. Ανάμεσα σε καθηγητές δεν θα έλεγα ότι έχουν μεγάλη συχνότητα. Σε συλλόγους συνήθως γίνονται οι συγκρούσεις.*

*Δ3. Η συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα στο διάστημα αυτό εδώ πέρα είναι ελάχιστο έως καθόλου. Ένας λόγος για τον οποίο αποφεύγονται οι συγκρούσεις πολύ συνειδητά είναι για να υπάρχει πολύ καλό κλίμα το οποίο μεταφέρεται τα παιδιά ενός ειδικού σχολείου τα οποία δένονται πολύ με τους καθηγητές ... σαν δεύτερο πατέρα, σαν δεύτερη μητέρα. Αν υπάρχουν συγκρούσεις τότε έχουμε οπισθοδρόμηση αντί να πάμε μπροστά.*

*Δ4. Δεν είναι συχνή η εμφάνιση, δεν έχουμε συχνές συγκρούσεις.*

*Δ8. Δεν είναι ιδιαίτερα τακτικές οι συγκρούσεις. Μιλάμε για μικροσυγκρούσεις που έχουν να κάνουν με διαδικασίες, με τη διαδικασία της εφημερίας, με τη διαδικασία της απασχόλησης...*

*Δ9. Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα η συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών δεν μπορώ να πω ότι είναι ιδιαίτερα συχνή, σπάνια θα έλεγα, μία φορά στους δύο μήνες, στους τρεις.. κάπως έτσι.*

#### 4.3.2. Μεγάλη συχνότητα

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντηση ενός συνεντευξιαζόμενου που παραθέτει την αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή οι συγκρούσεις έχουν αρκετά μεγάλη συχνότητα.

*Δ11. Μιλώντας για όλες τις μορφές των συγκρούσεων ... από τη διαφωνία πάνω σε κάθε θέμα, τυχόν αντιπαραθέσεις έως τις συγκρούσεις όπως τις έχουμε στο μυαλό μας θα έλεγα να μπορεί να είναι συχνές ... του τύπου μία φορά στις 15 μέρες, στις δύο εβδομάδες. Τουλάχιστον οι διαφωνίες μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι συχνές. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι είναι πάντα και κάτι αρνητικό αυτό, γιατί μέσα από τις διαφωνίες και τις αντιπαραθέσεις πάνω σε κάποιο θέμα μπορεί να βγει και ένα θετικό αποτέλεσμα.*



Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών δεν λαμβάνουν χώρα συχνά. Ωστόσο υπάρχουν, όπως και σε κάθε οργανισμό βέβαια. Σε μία μόνο περίπτωση διαπιστώθηκε η μεγάλη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων.

Στη συνέχεια εντοπίζονται μέσα από την ερευνητική διαδικασία οι μορφές και οι αιτίες των συγκρούσεων καθώς τεχνικές επίλυσής τους.

## **Ερώτηση 2: Τι μορφή έχουν οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα και συγκεκριμένα στο σύλλογο διδασκόντων;**

### **4.4. Η μορφή των συγκρούσεων**

Σε μια προσπάθεια εντοπισμού της μορφής των συγκρούσεων συγκεντρώθηκαν οι συνηθέστερες μορφές σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Οι περισσότεροι εντόπισαν σαν κυριότερη μορφή εκδήλωσης των συγκρούσεων τον **λεκτικό τρόπο με φωνές** και ακολουθεί η **αντιπαράθεση επιχειρημάτων** και η **ψυχρότητα**.

#### **4.4.1. Λεκτική εκδήλωση - Φωνές**

Το σύνολο των ερωτηθέντων καταδεικνύουν σαν τη συνηθέστερη μορφή σύγκρουσης μεταξύ εκπαιδευτικών τις φωνές και τις διαφωνίες. Αναφέρεται σχετικά:

*Δ1. Συνήθως εκδηλώνονται λεκτικά, φωνάζουν, μπορεί κάποιος στο τέλος να χτυπήσει την πόρτα να σηκωθεί να φύγει- αυτό είναι το ακραίο δηλαδή που θα συμβεί. Συνήθως με τις φωνές.*

*Δ2. Με μικρές διαφωνίες σε ορισμένα θέματα, τα οποία λύνονται με συζήτηση όμως. Δεν είναι μεγάλες διαφωνίες.*

*Δ7. Λεκτική μορφή συνήθως για διάφορα θέματα που άπτονται του εκπαιδευτικού έργου.*

*Δ8. Εκδηλώνονται φραστικά ή με τη μορφή μικρό εντάσεων που με την παρέμβαση της διεύθυνσης θα επιλυθούν.*

*Δ9. Η σύγκρουση εκδηλώνεται κυρίως στις συνεδριάσεις με μορφή έντασης, διαφωνίας, φωνής εκδηλώνονται λεκτικά δηλαδή.*

*Δ10. Λεκτικής μορφής ως επί το πλείστον είναι οι συγκρούσεις. Ίσως υπάρχει κάποια ένταση για κάποιο θέμα, επειδή ο καθένας έχει διαφορετικές απόψεις.*

#### 4.5. Αντιπαράθεση επιχειρημάτων

Δ4. Είναι της μορφής εκδήλωση άλλης άποψης από αυτή που συζητάμε στο σύλλογο. Συζητάμε όλα τα θέματα που αφορούν αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν για τη λειτουργία του σχολείου και οι συγκρούσεις είναι της μορφής του να της αντίθετης γνώμης και των αντίθετων απόψεων και καμιά φορά μπορεί να υπάρχει ένταση σε λεκτική μορφή.

Δ6. Οι συγκρούσεις είναι της μορφής σε κάποιες περιπτώσεις έντονης αντιπαράθεσης ή αντιπαράθεση επιχειρημάτων.

Δ11. Συνήθως έχουν τη μορφή διαφορετικής τοποθέτησης πάνω σε κάποιο θέμα. Κυρίως εκδηλώνονται στις συνεδριάσεις όπου μπορεί να υπάρχει διαφορετική άποψη σε κάποιο θέμα από εκπαιδευτικούς και μπορεί να εκφραστεί και καμιά φορά με έντονο τρόπο. Σπάνια υπάρχουν πιο έντονες εκδηλώσεις σε προσωπική αντιπαράθεση μεταξύ των εκπαιδευτικών συνήθως παραμένουν στο επίπεδο συνεδρίασης του συλλόγου και διευθετούνται μέσα από εκεί...

#### 4.6. Ψυχρότητα, παράπονα, ειρωνεία

Σε κάποιες περιπτώσεις η μορφή των συγκρούσεων εντοπίζεται και σαν παράπονο ή ειρωνεία και έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ψυχρότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Δ3. Καταρχήν με προσωπική φιλονικία απέναντι σε συναδέλφους. Μπορεί να εκδηλωθεί από φωνή μέχρι ένταση και με ειρωνεία.

Δ5. Κάνουν παράπονα σε μένα είτε στο γραφείο μου είτε κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων. Υπάρχουν εντάσεις.

Δ11. [...] Σπανίως μπορεί να μεταφερθούν και έξω από το σύλλογο. Αν δηλαδή δεν επιλυθούν με σωστό τρόπο μπορεί να μεταφερθεί έξω από το Σύλλογο και να υπάρξει και μία ψυχρότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η εκδήλωση των συγκρούσεων γίνεται κατά βάσει με λεκτικό τρόπο, όπως φωνές και διαφωνίες. Συνηθισμένος τρόπος επίσης, είναι η αντιπαράθεση επιχειρημάτων, η στήριξη δηλαδή μιας διαφορετικής άποψης. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η ψυχρότητα και η ειρωνεία μεταξύ των εμπλεκόμενων σε σύγκρουση εκπαιδευτικών σαν τρόπο εκδήλωσης μιας σύγκρουσης.

### Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις;

#### 4.7. Αιτίες των συγκρούσεων

Ένας από τους βασικότερους προβληματισμούς που καλείται να δώσει απαντήσεις η συγκεκριμένη έρευνα είναι ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις σε κάθε οργανισμό γενικότερα, αλλά και στη σχολική μονάδα ειδικότερα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: στους υπηρεσιακούς και στους προσωπικούς.

#### 4.7.1. Υπηρεσιακοί λόγοι

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και από τα ευρήματα της έρευνας οι λόγοι πρόκλησης συγκρούσεων είναι κατά βάσει υπηρεσιακοί. Οι υπηρεσιακοί λόγοι είναι πιο εύκολα ανιχνεύσιμοι εφόσον οι εμπλεκόμενοι εκφράζουν τυχόν παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους για κάποιο ζήτημα συνήθως στον διευθυντή. Συνολικά, οι κυριότεροι υπηρεσιακοί λόγοι πρόκλησης συγκρούσεων στη σχολική μονάδα, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων είναι: η διαφορετική οπτική στη βαθμολόγηση των μαθητών, οι προτιμήσεις στο ωρολόγιο πρόγραμμα, η μεροληπτική συμπεριφορά του διευθυντή υπέρ συναδέλφων, η μη τήρηση κανόνων και υποχρεώσεων του κάθε εκπαιδευτικού, η ανάθεση δύσκολων τμημάτων στον ίδιο πάντα εκπαιδευτικό, διαφωνία για την κάλυψη μιας σχολικής γιορτής π.χ., διαφωνία για την επιλογή θεμάτων στις εξετάσεις, η διαφορετική προσέγγιση μαθητών, η χρήση μαθητών σε εξωδιδασκτικές δραστηριότητες η διαφορετική αντιμετώπιση θεμάτων του σχολείου.

Τα αίτια αυτά, συγκεντρώθηκαν σε δύο κατηγορίες βάσει των κοινών τους χαρακτηριστικών.

##### 4.7.1.1. Διάφοροι υπηρεσιακοί λόγοι – Σύγκρουση καθηκόντων

Στους υπηρεσιακούς λόγους συγκαταλέγονται: η ανάθεση εξωδιδασκτικού έργου, η ανάθεση εφημεριών, οι προτιμήσεις στο ωρολόγιο πρόγραμμα, η μη τήρηση κανόνων και υποχρεώσεων του κάθε εκπαιδευτικού, η ανάθεση δύσκολων τμημάτων στον ίδιο πάντα εκπαιδευτικό και η διαφωνία για την κάλυψη μιας σχολικής γιορτής. Ένας ακόμα λόγος που προκαλεί συγκρούσεις είναι η μεροληπτική συμπεριφορά του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Παρακάτω παρατίθενται σχετικά αποσπάσματα:

*Δ1. ..για παράδειγμα μπορεί να υπάρχει μία σύγκρουση ανάμεσα στους καθηγητές για το ποιος να πάρει ή να μην πάρει τη γιορτή της 25<sup>ης</sup>.. Άλλη αιτία που προκαλεί συγκρούσεις ανάμεσα στους καθηγητές είναι για τις εργασίες που διανέμουμε στην αρχή του συλλόγου που βάζουμε, ότι αν κάποιος καθηγητής έχει λιγότερες ώρες, έχει μειωμένο ωράριο δεν θα θέλει να αλλάξει με έναν άλλον ο οποίος έχει πλήρες ωράριο και δεν θα θέλει να πάρει και εξωδιδασκτικές ώρες.*

Δ2. Οι περισσότερες σ αυτή τη σχολική μονάδα είναι για το πρόγραμμα, πόσες ώρες θα έχει ο εκπαιδευτικός, αν θα είναι πρώτες, τελευταίες κτλ. Οι εφημερίες αποτελούν αιτία σχολικής σύγκρουσης..

Δ3. Ένα σοβαρό θέμα αυτή τη στιγμή είναι όταν καταλάβει κάποιος συνάδελφος ότι μεροληπτείς υπέρ κάποιου συναδέλφου εκεί αρχίζουν οι προστριβές μεταξύ τους γιατί αυτός να πάρει περισσότερες μέρες άδεια από μένα γιατί αυτός να έχει καλύτερο πρόγραμμα, γιατί αυτός ο συνάδελφος να έχει δύο εξάωρα και εγώ να έχω πέντε εξάωρα την εβδομάδα γιατί να έχει πρόγραμμα διαμορφωμένο στα μέτρα τα δικά του και γιατί όταν ζητάω οτιδήποτε από υλικό μέχρι αίθουσα άλλοι να έχουν τα πάντα ενώ εγώ όχι. Υπάρχουν παιδιά που είναι αρκετά δύσκολα ως προς τη διαχείριση κι άμα ο διευθυντής τα αναθέσει σε έναν καθηγητή μόνο ίσως δημιουργήσει προστριβές. Οι λόγοι δηλαδή είναι κυρίως υπηρεσιακοί. Υπάρχουν ωστόσο και προσωπικοί λόγοι αλλά κάτι τέτοιο είναι ανεξέλεγκτο.

Δ6. Η δύσκολη διαχείριση κάποιων τμημάτων, οι διαφορετικές απόψεις στο πώς πρέπει να αντιμετωπιστούν. Σε μικρότερο επίπεδο οι τρόποι προσέγγισης της μάθησης από κάποιους συναδέλφους, τρόποι διαχείρισης του μαθητικού δυναμικού, του κλίματος της τάξης.

Δ8. Διαδικαστικά πράγματα ως επί το πλείστον που αφορά στο να υπάρχει μια ίση αντιμετώπιση προς όλους τους εκπαιδευτικούς του συλλόγου να μην υπάρχουν διακρίσεις. Κάποιοι άνθρωποι είναι πιο έντονοι, άλλοι είναι πιο ήπιοι σε μία συνεδρίαση θα πουν την άποψη τους λίγο πιο έντονα αλλά η συζήτηση δεν θα πάρει έκταση.

Δ11. Κυρίως η μη τήρηση των κανόνων και των υποχρεώσεων κάθε εκπαιδευτικού. Όταν κάποιος εκπαιδευτικός δεν είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του ή στο ωράριό του αυτό είναι μία αιτία που προκαλεί τη δυσαρέσκεια των υπολοίπων οπότε και είναι μία αιτία σύγκρουσης. Αλλά κυρίως είναι η μη τήρηση κανόνων από μέρος κάποιων εκπαιδευτικών το οποίο προκαλεί την αγανάκτηση των υπολοίπων αναπόφευκτα θα προκύψει σύγκρουση.

#### 4.7.1.2. Διαχείριση των μαθητών

Άλλοι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων είναι η διαχείριση των μαθητών. Κάποιοι καθηγητές είναι πιο επιεικείς στη βαθμολόγηση, ενώ κάποιοι άλλοι όχι. Επίσης κάποιοι καθηγητές απασχολούν μαθητές εκτός διδακτικών ωρών, γεγονός που εγείρει αντιδράσεις.

Δ2. ..Κάποιες περιπτώσεις παιδιών που χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση, παρουσιάζουν παραβατική συμπεριφορά, εκεί λοιπόν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις για το πως θα τους διαχειριστούμε.

Δ6. Η δύσκολη διαχείριση κάποιων τμημάτων, οι διαφορετικές απόψεις στο πώς πρέπει να αντιμετωπιστούν. Σε μικρότερο επίπεδο οι τρόποι προσέγγισης της μάθησης από

κάποιους συναδέλφους, τρόποι διαχείρισης του μαθητικού δυναμικού, του κλίματος της τάξης.

Δ7. Συνήθως αφορούν τη χρήση των διδακτικών ωρών όσον αφορά να μη χρησιμοποιούνται μαθητές για άλλα θέματα, όπως για παράδειγμα για άλλες δραστηριότητες εκτός των διδακτικών ωρών μέσα στο σχολείο προγράμματα και τα λοιπά. Γιατί κάποιοι υποστηρίζουν ότι δεν πρέπει να χάνονται καθόλου οι διδακτικές ώρες, ενώ κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι το σχολείο θα πρέπει να είναι ένα πιο ανοιχτό σύστημα. Άρα θα πρέπει τα παιδιά να χρησιμοποιούν κάποιες ώρες από το διδακτικό ωράριο στη δραστηριοποιούνται και να ασχολούνται με άλλες δράσεις του σχολείου με προγράμματα συμμετοχή σε πιο καινοτόμες δραστηριότητες.

Δ10. Όσον αφορά το πώς πρέπει να αντιμετωπίσουμε μία κρίση των μαθητών για κάποιο ενδεχόμενο λάθους που έχουν κάνει στη λειτουργία του σχολείου κάποιοι είναι αυτοί οι οποίοι είναι πιο πολύ υπέρ της τιμωρίας και κάποιοι είναι που είναι υπέρ της ελαστικότητας για την τιμωρία. Εν πάση περιπτώσει γίνεται όπως προβλέπει η νομοθεσία αφού συζητηθεί το θέμα παίρνεται απόφαση από το σύλλογο διδασκόντων. Υπάρχουν κάποια τέτοια θέματα στα οποία υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και ο καθένας προσπαθεί να πείσει τον άλλον για αυτό το οποίο πιστεύει.

#### 4.7.2. Προσωπικοί λόγοι

Οι προσωπικοί λόγοι είναι περισσότερο δυσδιάκριτοι από τους υπηρεσιακούς. Για τον εντοπισμό τους απαραίτητη προϋπόθεση είναι η καλή γνώση του χαρακτήρα των εκπαιδευτικών από το διευθυντή και η ανάπτυξη ενσυναίσθησης από μεριάς του προκειμένου να κατανοήσει μια δύσκολη κατάσταση. Οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι περιορίστηκαν στο να αναφέρουν τους υπηρεσιακούς λόγους πρόκλησης συγκρούσεων που έχουν εντοπίσει. Οι αναφορές σε προσωπικούς λόγους παρατίθενται παρακάτω:

Δ3. Οι λόγοι δηλαδή είναι κυρίως υπηρεσιακοί. Υπάρχουν ωστόσο και προσωπικοί λόγοι αλλά κάτι τέτοιο είναι ανεξέλεγκτο.

Δ8. Διαδικαστικά πράγματα ως επί το πλείστον που αφορά στο να υπάρχει μια ίση αντιμετώπιση προς όλους τους εκπαιδευτικούς του συλλόγου να μην υπάρχουν διακρίσεις. Κάποιοι άνθρωποι είναι πιο έντονοι άλλοι είναι πιο ήπιοι σε μία συνεδρίαση θα πουν την άποψη τους λίγο πιο έντονα αλλά η συζήτηση δεν θα πάρει έκταση.

Δ9. Οι συγκρούσεις προκαλούνται κυρίως λόγω της ασυμφωνίας στις απόψεις διαφορετική αντιμετώπιση που θεωρεί ο καθένας ότι είναι σωστό όσον αφορά διάφορα θέματα του σχολείου. Προφανώς παίζει ρόλο η ιδιοσυγκρασία, το περιβάλλον στο οποίο μεγάλωσε κανείς, οι σπουδές, ηλικία, το φύλο, όλα.

Συνοψίζοντας, οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους υπηρεσιακούς και τους προσωπικούς. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οι υπηρεσιακοί λόγοι είναι εκείνοι που χρήζουν διερεύνησης καθώς οι προσωπικοί είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν. Οι υπηρεσιακοί λόγοι αφορούν κυρίως

θέματα σχετικά με τις υποχρεώσεις των καθηγητών όπως για παράδειγμα η ανάθεση εξωδίδακτικού έργου (προετοιμασία μιας γιορτής), οι προτιμήσεις στο ωρολόγιο πρόγραμμα ή ακόμα και η μεροληπτική συμπεριφορά του διευθυντή απέναντι σε κάποιους συναδέλφους. Άλλοι λόγοι αφορούν τη διαχείριση ή τη βαθμολόγηση των μαθητών. Κάποιοι καθηγητές είναι πιο αυστηροί ενώ κάποιοι πιο επιεικείς, γεγονός που προκαλεί διαφωνίες. Όσο αφορά τους προσωπικούς λόγους που προκαλούν συγκρούσεις εξαρτώνται από την προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού και την ύπαρξη καλών σχέσεων με τους υπόλοιπους συναδέλφους και το διευθυντή.

#### Ερώτηση 4: Τι αντίκτυπο έχουν οι συγκρούσεις;

##### 4.8. Ο αντίκτυπος των συγκρούσεων

Οι συνέπειες των συγκρούσεων όπως διαφαίνεται τόσο από τη βιβλιογραφία όσο και από τα ευρήματα της έρευνας είναι και θετικές και αρνητικές. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά εφόσον οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν πως ο αντίκτυπος ήταν θετικός έπειτα από μία σύγκρουση ή ότι διαβλέπουν και θετικές συνέπειες εκτός από αρνητικές.

##### 4.8.1. Ο θετικός αντίκτυπος των συγκρούσεων

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι οι συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων έχουν θετικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, έχουν διαπιστώσει ότι μέσω των συγκρούσεων ανακύπτουν διάφορα προβλήματα τα οποία έπειτα επιλύονται με συζήτηση και η ομάδα των καθηγητών δένεται ακόμα περισσότερο. Οι διαφορετικές απόψεις τείνουν να αυξάνουν τη δημιουργικότητα της ομάδας εφόσον υπάρχουν περιθώρια για αλλαγή και καινοτομία (Σαΐτης, 2002). Αναφέρεται σχετικά:

*Δ2. Οι συγκρούσεις αυτές έχουν μικρό σχετικά αντίκτυπο στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα αλλά δεν παύει να έχουν όμως. Υπάρχει μια ψυχρότητα, έστω προσωρινή στις σχέσεις και κάποια δυσφορία που εκφράζεται είτε με απάθεια συνήθως είτε δεν ξέρω πως να το χαρακτηρίσω, πάντως δεν είναι κάτι έντονο δε βγαίνει προς τα έξω, πολλές φορές είναι δυσδιάκριτο, πρέπει να ξέρεις το χαρακτήρα του καθενός για να το καταλάβεις. Υπάρχει ωστόσο και **θετικός αντίκτυπος** από τις συγκρούσεις. Πάντα βρίσκουμε λύσεις. Λάθη γίνονται και από τη διοίκηση και από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, βρίσκουμε όμως τη χρυσή τομή και αυτό είναι θετικό.*

*Δ4. Ακούγεται ίσως περίεργο θα έλεγα όμως ότι περισσότερο **θετικές** γιατί ενεργοποιούν το σύλλογο στο να εκφράσει τις απόψεις του να προβληματίζεται σε μια απόφαση που θα λάβουμε σαν σχολική μονάδα. Και σίγουρα θέλω να πιστεύω ότι έχουμε ένα καλό κλίμα στο σχολείο γιατί υπάρχει πολύς διάλογος. Όταν υπάρχει διάλογος, υπάρχουν και αντίθετες απόψεις υπάρχει και κάποια σύγκρουση όμως σε αυτή περίπτωση νομίζω ότι περισσότερο θετική είναι.*

Δ5. Οι συγκρούσεις αυτές δεν φτάνουν ούτε στους γονείς ούτε στους μαθητές λύνονται εσωτερικά μέσα στο σύλλογο είτε στο γραφείο του διευθυντή. Από αυτές τις συγκρούσεις βγαίνει κάτι **θετικό** γιατί μειώνονται σημαντικά οι διαφοonίες.

Δ6. Είναι πολύ άσχημο να αντιλαμβάνονται οι μαθητές ή οι γονείς ότι το κλίμα στο σχολείο δεν είναι καλό. Επίσης αυτό είναι άσχημο για τα ίδια τα παιδιά γιατί αυτό δεν προωθεί τη διαδικασία της μάθησης. Ένας σύλλογος που είναι διηρημένος και δε δείχνει την εικόνα της σύμπνοιας, των αποφάσεων από κοινού μεταφέρει στα παιδιά διαφορετικά μηνύματα. Μπορεί αυτό να δημιουργεί θέματα στη τήρηση κανόνων όταν άλλα λέει ένας καθηγητής και αλλιώς εμφανίζεται μέσα στην τάξη δημιουργεί σύγχυση στα παιδιά και ευνοεί την ανάπτυξη ενός κλίματος ακαταστασίας. Τα ίδια συμβαίνουν και με τους γονείς που σε κάθε περίπτωση θα γίνουν δέκτες διαφορετικών μηνυμάτων οι οποίοι μπορούν να το ερμηνεύουν σύμφωνα με τη δική τους γνώση και αντίληψη. Όταν οι συγκρούσεις είναι μέχρι αυτό το επίπεδο της αντιπαράθεσης επιχειρημάτων ακόμα και με ένταση πάντα καταλήγει σε κάτι καλό και σε κάτι **θετικό**. Ο σύλλογος διδασκόντων ένα σημαντικό όργανο όπου πραγματικά ο καθένας χωρίς να θέλει να τονίσει το εγώ του δουλεύει για το κοινό καλό σίγουρα θα αντιληφθεί έστω και μέσα από αντιπαραθέσεις και διαπληκτισμούς ότι θα πρέπει να καταλήξουμε σε αυτό που διαφαίνεται από τη συζήτηση ότι είναι σωστό να γίνει για το καλό του σχολείου.

Δ7. Προσπαθώ και μέσω του ρόλου μου να περιορίζω τις συγκρούσεις κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων γιατί εκεί εκδηλώνονται να μην διαχέεται στους υπόλοιπους που πιθανόν δεν εμπλέκονται στη συγκεκριμένη σύγκρουση και πόσο μάλλον με τους μαθητές και τους γονείς. Νομίζω το καταφέρνουμε αυτό σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό. Πολύ σπάνια να φύγει από τα όρια διαχείρισης από τα πλαίσια της σχολικής μονάδας ώστε να φτάσει στα παιδιά ή στους γονείς. Οι συγκρούσεις πάντα έχουν κάποιο **θετικό αντίκτυπο**. Οι συγκρούσεις που προκύπτουν προσπαθώ να τις διαχειρίζομαι προς μία θετική κατεύθυνση, προσπαθώ να έχουν μία εποικοδομητική τελικά ωφέλεια για τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και για τους γονείς.

Δ8. Όταν υπάρχει σύγκρουση δεν μπορούμε να είμαστε ομάδα και αν δεν μπορούμε να είμαστε ομάδα δεν μπορούμε να λειτουργήσουμε ως τέτοια. Ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να είναι μία ενότητα κατά βάση και όχι μονάδα ο καθένας μόνος του για να επιτελέσει το ρόλο του αλλιώς είμαστε απλοί δημόσιοι υπάλληλοι και όχι λειτουργοί. Υποτίθεται ότι ο εκπαιδευτικός είναι λειτουργός είναι ένα κοινωνικό λειτουργήμα. Για να φτάσουμε εκεί και να έχουμε αυτό αποτέλεσμα θα πρέπει να είμαστε ομάδα. Οι μικροσυγκρούσεις όπως εκδηλώνονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα είναι μία εκτόνωση θα ειπωθεί μία κουβέντα χωρίς να είναι και ιδιαίτερος βαριά, θα πει ο συνάδελφος τον προβληματισμό του ίσως να ανέβουν και λίγο οι τόνοι και όλο αυτό αποτελεί εκτόνωση. Υπάρχει μικροένταση μία μέρα, ίσως δύο μέρες τα πράγματα είναι λίγο περίεργα όμως μετά επανέρχεται αυτό που λέμε το αγαπητικό.

Δ11. Όπως είπα και προηγουμένως μπορεί να υπάρχουν και **θετικές επιπτώσεις**. Μέσα από τις διαφοonίες των εκπαιδευτικών μπορεί να υπάρξει και ένα θετικό αποτέλεσμα. Αλλά βέβαια μπορεί να υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις αν ξεφύγει η κατάσταση... αν ο διευθυντής ίσως δεν προλάβει κάποια πράγματα ή αν δεν τα αντιμετωπίσει σωστά

μπορεί οι συνέπειες να είναι και αρνητικές. Να επηρεαστεί δηλαδή το σχολικό κλίμα, το οποίο έχει αντίκτυπο και στους μαθητές και στους γονείς.

#### 4.8.2. Ο αρνητικός αντίκτυπος των συγκρούσεων

Κάποιοι διευθυντές θεωρούν ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό χαρακτήρα εφόσον χάνεται η συνοχή της ομάδας και δημιουργείται ένα άσχημο κλίμα το οποίο αντιλαμβάνονται οι γονείς . Αναλυτικότερα:

*Δ1. Μετά δημιουργείται ένα θέμα. Αν υπάρξει μία σύγκρουση ανάμεσα σε δύο για παράδειγμα καθηγητές μετά υπάρχει ένα- όσο και να τα έχουν βρει- από την προσωπική μου εμπειρία, εχθρικό κλίμα το οποίο μπορεί να μην είναι τόσο έντονο αλλά υποβόσκει, δηλαδή μπορεί ο συγκεκριμένος να σου πει ότι εγώ θα πάμε ας πούμε μία εκδρομή θα σου πει δεν θέλω να με βάλεις στο ίδιο πούλμαν με τον τάδε προσπαθεί ο ένας να αποφύγει τον άλλον. Δημιουργεί ένα κλίμα άσχημο και μέσα στο σύλλογο και για τα παιδιά που είπαμε νομίζω ότι και το παράδειγμα πριν που ήμασταν πάνω που ήρθε ο συνάδελφος και είπε ότι εγώ όπως όπως θέλετε οι άλλοι να το περάσετε ήσουν επάνω εγώ δεν γιατί εδώ συζητάμε και λέμε ότι το συγκεκριμένο παιδί έχει μείνει τόσες φορές ας του δώσουμε μία ευκαιρία- εγώ όχι. το κλίμα το αρνητικό αν υπάρχει κάτι το αντιλαμβάνονται και οι γονείς ότι δεν είναι δεμένη σχολική μονάδα. Νομίζω γενικά και ειδικά εδώ που είναι μία μικρή περιοχή- δεν ξέρω στην πόλη ή σε μεγάλα αστικά κέντρα και ίσως να μην είναι τόσο εμφανές αλλά σε μικρές κοινωνίες είναι.*

*Δ3. Κάθε σύγκρουση έχει **αρνητικό αντίκτυπο**. Από μία σύγκρουση χάνουν και οι δύο και κατά επέκταση χάνεται η ηρεμία του σχολείου Αν αυτό βγει προς τα έξω και ειδικότερα προς τους γονείς τότε υπάρχει πρόβλημα. Όσο καλύτερο κλίμα υπάρχει μεταξύ διευθυντή εκπαιδευτικών και γονέων δηλαδή αυτό το τρίγωνο τόσο καλύτερο θα είναι το αποτέλεσμα θα πρέπει δηλαδή να συνυπάρχουν. Αν υπάρχουν συγκρούσεις αυτό μεταφέρεται και στους μαθητές και αντιδρούν και οι μαθητές άσχημα, βγάζουν επιθετικότητα.*

*Δ9. Μέσα στο κλίμα της σύγκρουσης δεν μου αρέσει καθόλου σαν διευθυντή και προσωπικά ζήτησα καλή διάθεση, με καλή διάθεση λύνονται τα πάντα Αλλά μερικές φορές συμβαίνουν και αυτές οι εντάσεις και έχουν αντίκτυπο κυρίως μεταξύ των εκπαιδευτικών- τα παιδιά δεν καταλαβαίνουν συνήθως κάτι- δεν βγαίνει προς τα έξω. Αλλά αυτό που βγαίνει προς τα έξω και δεν μπορώ να πω ότι τα έχουμε καταφέρει είναι η κοινή αντιμετώπιση θεμάτων. Ο σύλλογος μας είναι πολύ μεγάλος, έχει πολλούς καθηγητές το να ζητάμε μία κοινή αντιμετώπιση σε ένα οποιοδήποτε θέμα είναι πάρα πολύ δύσκολο για να το πετύχουμε. Άλλος είναι πιο ελαστικός και άλλος όχι. Χαλάνε οι καλές σχέσεις μεταξύ μας κάποιοι το κρατάνε και καιρό για τη διαφωνία που εκδηλώθηκε κάποιο προσπερνάνε. Οι αποφάσεις του συλλόγου που παίρνονται συλλογικά και έχουν σαν στόχο τη σωστή διαχείριση είναι σοφές.*

Συμπερασματικά, ο αντίκτυπος των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα είναι και θετικός και αρνητικός. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων διαβλέπει θετικές συνέπειες από τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών καθώς προωθείται ο ουσιαστικός διάλογος προς όφελος της σχολικής κοινότητας. Ωστόσο, ένα μικρότερο ποσοστό



βλέπει μόνο αρνητικές επιπτώσεις από την ύπαρξη συγκρούσεων στο σύλλογο διδασκόντων καθώς δημιουργείται έπειτα ένα άσχημο και ψυχρό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων.

## **Ερώτηση 5: Πώς επιλέγει ο διευθυντής να διαχειριστεί τις συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων**

### 4.9. Τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων από το διευθυντή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, οι συγκρούσεις είναι μία αναπόφευκτη πραγματικότητα σε όλους τους οργανισμούς όπου καλούνται να συνυπάρχουν πολύ διαφορετικοί άνθρωποι επί καθημερινής βάσεως. Ένα από τα σημαντικότερα ζητούμενα της παρούσας έρευνας ωστόσο, αν όχι το σημαντικότερο, ήταν να φωτιστούν οι τεχνικές που επιλέγουν οι διευθυντές όταν καλούνται να διαχειριστούν μία σύγκρουση στο σύλλογο διδασκόντων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο τρόπος που επιλέγει ο εκάστοτε διευθυντής να αντιμετωπίσει μία σύγκρουση αντανακλά και την προσωπικότητά του.

Συνοπτικά, οι κυριότερες τεχνικές που επιλέγουν οι διαχειριστές μιας σύγκρουσης είναι οι εξής: συζήτηση κατ' ιδίαν με το κάθε υποκείμενο και μετά με όλους τους εμπλεκόμενους μαζί, η συνεδρίαση, η «πυροσβεστική λειτουργία», η πρόληψη και η χρήση της εξουσίας του διευθυντή.

### 4.10. Συζήτηση κατ' ιδίαν κι έπειτα και με τους δύο/τρεις μαζί (Διαμεσολάβηση)

Από τα ευρήματα της έρευνας αναδείχτηκε ως ο πλέον κατάλληλος τρόπος διαχείρισης μιας σύγκρουσης μεταξύ δύο ή περισσότερων εμπλεκόμενων η κατ' ιδίαν συζήτηση με το κάθε υποκείμενο και κατόπιν η συζήτηση με όλους τους εμπλεκόμενους μαζί. Την μέθοδο αυτή έχει επιλέξει το σύνολο του δείγματος. Πολλοί από τους συνεντευξιζόμενους ονομάζουν χαρακτηριστικά την παρέμβαση αυτή «πυροσβεστική» παρέμβαση, καθώς εξομαλύνουν την όποια κατάσταση δημιουργείται τη στιγμή που συμβαίνει.

Αναφέρεται σχετικά:

*Δ1. Συνήθως αυτό που κάνω αν δεν είμαι παρούσα την ώρα που γίνεται η σύγκρουση ανάμεσα σε δύο συναδέλφους, θέλω να μιλήσω και με τους δύο ξεχωριστά. Πρώτα μου λέει ο ένας, μετά μου λέει ο άλλος και μετά προσπαθώ να βρω αν μπορούμε να το ξεπεράσουμε. Προσπαθώ να δικαιολογήσω τη συμπεριφορά του ενός στον άλλον, κάνω δηλαδή ουσιαστικά το διαμεσολαβητή για να μπορέσουμε να τα βρούμε, για να μπορέσουμε να ξεπεράσουμε. Κάποιες φορές λειτουργεί θετικά και μάλιστα φτάνουν στο σημείο να λέμε, ναι εντάξει, καλά είμαστε δίνουμε τα χέρια το ξεχνάμε.*

*Δ3. Οι συγκρούσεις θα γίνουν. Είμαστε άνθρωποι, είτε για τον έναν λόγο, είτε για τον άλλον δεν μπορούν να αποφευχθούν, η διαχείριση όμως είναι αυτή που μετράει και είναι το ήμισυ του παντός. Αρχικά η διαχείριση επιτυγχάνεται μέσω του διαλόγου. Να*

συζητήσουμε ιδιωτικά, αν διαπιστώσουμε ότι υπάρχει θέμα ανάμεσα σε δύο συναδέλφους αρχικά μιλάς με τον έναν συνάδελφο και με τον άλλον και τέλος και με τους δύο μαζί και αν κάποιος έχει κάνει λάθος να το καταλάβει και να το λύσουμε.

Δ4. Κυρίως σαν ισορροπιστής αν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ δύο συναδέλφων που πάει να ξεφύγει λίγο εκεί θα επέμβω πυροσβεστικά και κατευναστικά θα μιλήσω με τον έναν, θα προσπαθήσω τον άλλον τον φέρω στη θέση του άλλου να τα δούμε λίγο συνολικά Παρεμβαίνω αμέσως να μην εξελιχθεί δηλαδή θα προσπαθήσω να λειτουργήσω πυροσβεστικά.

Δ6. Όταν προκύπτουν συγκρούσεις ο διευθυντής θα πρέπει να προσπαθεί να γεφυρώσει τις διαφορές βασιζόμενος πάντα στους νόμους και στις εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας. Επίσης να προσπαθήσει να είναι αντικειμενικός στις απόψεις αυτές χωρίς να παίρνει το μέρος κάποιου συναδέλφου μόνιμα, να φαίνεται δηλαδή ότι κάποιος συμπαθεί και με κάποιους να είναι σε μία κόντρα. Πρέπει να είναι αμερόληπτος και όχι μόνιμα υπέρ κάποιου συναδέλφου και να κινείται πάντα με γνώμονα την αντικειμενικότητα τη γνώση και την ίση απόσταση από τους συναδέλφους

Δ7. Συνήθως καλώ κατ' ιδίαν τα άτομα που μπορεί να έχουνε μπλεχτεί σε μία σύγκρουση προκειμένου να συζητήσω μαζί τους τις αιτίες που δημιούργησαν το γεγονός και αν χρειαστεί στη συνέχεια μπορεί να γίνει η συζήτηση όλων των εμπλεκόμενων ατόμων προκειμένου να συζητηθεί το θέμα από κοινού να αρθούν κάποιες δυσκολίες ή κάποιες παρεξηγήσεις που μπορεί να έχουν προκαλέσει πολλές φορές τη σύγκρουση και νομίζω ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος Γιατί πάνω σε αυτό αντιλαμβάνονται όλοι ποιες μπορεί να ήταν οι αιτίες ή πως μπορεί να παρερμήνευσαν κάποια γεγονότα και μπορεί να αποκτήσουν και ενσυναίσθηση να μπουν δηλαδή στη θέση του άλλου και πώς είδε το συγκεκριμένο θέμα με ποια οπτική γωνία, άρα για ποιο λόγο οδηγήθηκαν τελικά στη σύγκρουση. Νομίζω ότι είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιλύσει τελικά τη σύγκρουση που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Δ8. Την ώρα της σύγκρουσης θα πρέπει να δοθεί ένα περιθώριο της εκτόνωσης αν πάει να ξεφύγει ωστόσο εκεί θα επέμβει ο διευθυντής να το σταματήσει. Αυτό που πρέπει να ακολουθηθεί είναι μία κουβέντα χωριστά σε πρώτο χρόνο και μαζί σε δεύτερο χρόνο.

Δ11. Τώρα, αν φτάσουμε στο σημείο αυτό να υπάρξουν συγκρούσεις η παρέμβαση θα πρέπει να είναι άμεση. Αν αφήσεις μία κατάσταση να συνεχίζεται και να μην παρέμβεις εκείνη τη στιγμή νομίζω ότι διογκώνεται. Πάντα με αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη όταν η σύγκρουση αφορά δύο πρόσωπα μέσα στο σύλλογο διδασκόντων. Νομίζω ότι θα πρέπει να ζητηθεί συνάντηση, άμεση επικοινωνία και με τους δύο εμπλεκόμενους, να ακούσει την άποψη του καθενός προσεκτικά και να προσπαθήσει να συμβιβάσει την κατάσταση τα πράγματα και αυτό πρέπει να το κάνει άμεσα.

#### 4.11. Απομάκρυνση εμπλεκόμενων συναδέλφων και συνεδρίαση

Σε περίπτωση που η διαμεσολάβηση του διευθυντή δεν είναι αρκετή τότε χρησιμοποιούνται άλλες τεχνικές όπως η απομάκρυνση των δύο συναδέλφων (π.χ. να μην έχουν κοινές εφημερίες) ή γίνεται συνεδρίαση των καθηγητών προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα συλλογικά.

Οι διευθυντές αναφέρουν:

Δ2. ..Εάν η συζήτηση ατομικά δεν είναι αρκετή υπάρχει η συνεδρίαση. Όταν υπάρχει ένα σοβαρό θέμα που χρειάζεται να το συζητήσουμε όλοι μαζί γίνεται η συνεδρίαση και εκεί μιλάμε καθαρά μεταξύ μας. Μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης, φωνές κτλ., αλλά στο τέλος θα βρούμε λύση δεν φεύγουμε χωρίς να βρούμε λύση.

Δ3. ..Αν αυτό συνεχιστεί αλλάζεις τους ρόλους, για παράδειγμα απομακρύνεις τον έναν εκπαιδευτικό από τον άλλον ώστε να μην έχουν κοινές δράσεις, για παράδειγμα να μην έχουν την ίδια μέρα εφημερία Να δουλεύουν για το καλό του σχολείου αλλά να μην συνυπάρχουν μέχρι να εξομαλυνθεί. Αν όμως ξεπεράσουμε τα όρια τότε για το καλό του σχολείου συζητάμε με τον Σύλλογο ή καλείς τον προϊστάμενο, αυτό όμως είναι ακραίο και προτιμότερο είναι να λύνονται τα θέματα εντός σχολικής μονάδας

#### 4.12. Χιούμορ και πρόληψη ως τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις δύο διευθυντών για τη χρήση χιούμορ στη επίλυση συγκρούσεων που δείχνει πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του διαχειριστή των συγκρούσεων και η πρόληψη προκειμένου να αντιμετωπιστούν κάποια θέματα εγκαίρως πριν φτάσουν στο σημείο να εκδηλωθούν ως σύγκρουση.

Δ1. Αν είμαι παρούσα κατά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης είναι πιο εύκολο να τη διαχειριστώ. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια ανάθεσης εργασιών στα πλαίσια της προετοιμασίας για τη γιορτή της 25<sup>ης</sup> Μαρτίου πήγε να δημιουργηθεί μια προστριβή και με χιουμοριστικό τρόπο ανέθεσα τις εργασίες και το θέμα διευθετήθηκε επί τόπου χωρίς να υπάρξει κάποια συνέχεια.

Δ11. Θα πάω εγώ λίγο ένα βήμα πιο μπροστά εγώ αυτό που κάνω είναι να προλάβω τις συγκρούσεις. Πιστεύω στην πρόληψη και πώς μπορεί να γίνει αυτό, με την συμφωνία όλων για την τήρηση κάποιων κανόνων. Στην αρχή της κάθε χρονιάς όλοι μαζί συζητάμε για τον κανονισμό του σχολείου που αφορά τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς γίνεται με κοινή συζήτηση. Οπότε εκεί μέσα προβλέπονται και κάποια πράγματα, το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ο καθένας μας και σε υποχρεώσεις του και τα δικαιώματά του σε θεωρητικό πλαίσιο βέβαια άλλο Όλα αυτά. δεσμευόμαστε όμως για αυτό το πλαίσιο κανόνων ο διευθυντής το τηρεί ευλαβικά απέναντι σε όλους χωρίς εξαιρέσεις νομίζω ότι μπορούν να αποφευχθούν και οι συγκρούσεις Αν όμως ο διευθυντής τηρεί αυτό αλλά επιλεκτικά κάποιοι εξαιρούνται τότε νομίζω ότι αναπόφευκτα θα υπάρχουν συγκρούσεις και ένα μερίδιο ευθύνης έχει και ο διευθυντής για αυτό.

#### 4.13. Χρήση εξουσίας διευθυντή

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι στην ακραία περίπτωση που όλες οι άλλες τεχνικές (διάλογος, συνεδρίαση) αποτύχουν στο να εξομαλυνθεί μία διένεξη και να επανέλθει το κλίμα που επικρατούσε πριν τη σύγκρουση τότε ο διευθυντής κάνει χρήση της εξουσίας του προκειμένου αυτή η κατάσταση να μη γίνει εμφανής στους μαθητές ή τους γονείς.

Δ3. *..Αν ο διάλογος δεν είναι αρκετός ο διευθυντής πλέον απαιτεί να μην υπάρχει προστριβή και να μην φαίνεται προς τα έξω.*

Συνοψίζοντας, κατά την εξέταση των ευρημάτων της έρευνας βρέθηκαν τέσσερις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων από τη μεριά του διευθυντή. Η επικρατέστερη είναι η τεχνική της διαμεσολάβησης, την οποία επιλέγει το σύνολο του δείγματος προκειμένου να διευθετήσει μία διένεξη. Έπειτα ενεργοποιείται η συνεδρίαση του συλλόγου προκειμένου να αντιμετωπιστεί το θέμα συλλογικά και δημοκρατικά. Άλλος τρόπος διαχείρισης μιας σύγκρουσης είναι το χιούμορ και η πρόληψη που αναφέρθηκαν σε ένα μικρό ποσοστό. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι σε εξαιρετικές περιπτώσεις που οι παραπάνω τεχνικές δεν είναι αποτελεσματικές ο διευθυντής κάνοντας χρήση της εξουσίας της θέσης του επεμβαίνει και επαναφέρει την τάξη.

## **Ερώτηση 6: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο του εκπαιδευτικού και του ατόμου που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις;**

### **4.14. Φύλο και διαχείριση**

Σε μια προσπάθεια διερεύνησης αν το φύλο του διαχειριστή ή του εμπλεκόμενου σε μια σύγκρουση παίζει κάποιο ρόλο στη διαχείριση το σύνολο σχεδόν των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν υφίσταται κάποια διάκριση. Οι απαντήσεις ήταν πολύ σύντομες.

Αναφέρεται σχετικά:

Δ3. *Σαν διευθυντής πιστεύω ότι πρέπει να συμπεριφέρεσαι σε όλους τους συναδέλφους το ίδιο. Βλέπεις τον συνάδελφο σαν συνάδελφο και όχι σαν άνδρα ή γυναίκα το φύλο δεν παίζει κανένα ρόλο. Από την πείρα μου ωστόσο οι γυναίκες έχουν πάντα μεγαλύτερες προστριβές μεταξύ του, οι γυναίκες βγάζουν τα αποθηκευμένα τους περισσότερο από τους άντρες.*

Δ6. *Το φύλο δεν παίζει κάποιο ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων.*

Δ8. *Δεν έχει να κάνει με το φύλο, με το χαρακτήρα έχει να κάνει.*

Δ10. *Όχι σε καμία περίπτωση, είτε άντρας είτε είναι γυναίκα δεν υπάρχει διαχωρισμός.*

Δ11. *Με τον ίδιο τρόπο θα συμπεριφερόμουν και σε έναν άντρα συνάδελφο και σε μία γυναίκα, δεν θα τους ξεχωρίσω.*

Αξίζει τέλος, να αναφερθεί η διαφορετική άποψη ενός από τους διευθυντές:

Δ2. *Υπάρχει συσχέτιση στον τρόπο διαχείρισης και στο πώς θα μιλήσεις. Με τους άντρες που μιλάμε την ίδια γλώσσα την ανδρική γλώσσα, μιλάμε πιο ευθεία, χύμα ας το πούμε. Με τις γυναίκες θέλει λίγη διπλωματία και να ξέρεις το χαρακτήρα του καθενός. Χρειάζεται λίγη διπλωματία να ξέρεις το χαρακτήρα του καθενός πώς να του φερθείς, άλλος είναι ευαίσθητος, άλλος μιλάει πιο έντονα και τα λοιπά.*

## **Ερώτηση 7: Ποιοι είναι οι βοηθητικοί παράγοντες που λειτουργούν ως αρωγός στην προσπάθεια του διευθυντή για την επίλυση των συγκρούσεων;**

### **4.14. Οι βοηθητικοί παράγοντες στη διευθέτηση των συγκρούσεων**

Στο τελευταίο ερώτημα διερευνώνται οι βοηθητικοί παράγοντες που επιτρέπουν στο διευθυντή να επιλύει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Όπως διαπιστώνεται από τη βιβλιογραφία αλλά και από τις απαντήσεις του δείγματος οι πιο σημαντικοί βοηθητικοί παράγοντες είναι: οι γνώσεις και οι σπουδές, η προσωπικότητα του διευθυντή, η εμπειρία, ο χαρακτήρας των εκπαιδευτικών, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η σωστή ανάθεση εργασιών από την αρχή του σχολικού έτους.

#### **4.14.1. Σπουδές και χαρακτήρας διευθυντή**

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος θεωρεί ως αρωγό στο δύσκολο έργο της διαχείρισης των συγκρούσεων τις σπουδές και τον χαρακτήρα του ατόμου που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις καθώς επίσης και την εμπειρία.

*Δ2. ..Παίζει ρόλο και ο χαρακτήρας διευθυντή όσο και η εμπειρία. Και φυσικά και σπουδές στην ψυχολογία, στη Διαχείριση Συγκρούσεων, σχετικά σεμινάρια κτλ.*

*Δ3. Οποιαδήποτε επιμόρφωση υπάρχει ή σεμινάριο ή μεταπτυχιακό είναι χρήσιμο και βοηθάει και η εμπειρία.*

*Δ6. Η εμπειρία και οι σπουδές βοηθούν πολύ. Επίσης οι γνώσεις που έχεις αποκτήσει σε θεωρητικό επίπεδο σε βοηθούν στα πλαίσια του σχολείου να τις κάνεις πράξη.*

*Δ7. Η επιμόρφωση και η δικιά του προσωπικότητα. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο ίδιος διευθυντής να είναι αυτός που να προκαλεί συγκρούσεις με πολύ κακούς χειρισμούς, με το να διαμοιράζει το σύλλογο για παράδειγμα να υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες.*

*Δ10. Όλα πηγάζουν από την προσωπικότητα του ανθρώπου. Θα δείτε στο σχολείο λοιπόν να υπάρχουν αυστηροί διευθυντές ή σε άλλο σχολείο να είναι εντελώς ελαστικοί και υπάρχουν και διαιτητές, οι οποίοι κρατούν μία ισορροπία και είναι λίγο στο μέσον. Εγώ θέλω να πιστεύω ότι είμαι στο μέσον. Ούτε πάω στο ακραίο μέρος, ούτε όμως και στην ελαστικότητα, όμως από αυτό το οποίο πάντα κάνω είναι ότι θέλω με την κουβέντα και με τη ζήτηση να λύνονται τα προβλήματα. Γιατί απώτερος σκοπός είναι να μάθει εάν έχει δίκιο ή όχι με επιχειρήματα να το εξηγήσω να καταλάβει το λάθος του και να μη το ξανακάνει. Βοηθητικά επίσης είναι κάποια σεμινάρια για τη διοίκηση.*

*Δ11. Νομίζω καταρχάς ότι ο ίδιος ως άτομο θα πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί τέτοιες καταστάσεις. Και για να μπορεί να το κάνει αυτό θα πρέπει καταρχάς να διαθέτει ενσυναίσθηση, αυτεπίγνωση να μπορεί ο ίδιος να ξέρει κάποια πράγματα για τον εαυτό του ώστε να μπορεί να διαχειριστεί και τα συναισθήματα των άλλων γιατί κυρίως η*

*σύγκρουση κρύβει συναισθήματα από πίσω. Να είναι καλός ακροατής να ακούει την άποψη όλων των πλευρών - να μην βιαστεί να πάρει θέση υπέρ του ενός ή του άλλου διότι αυτά είναι πολύ βασικά.*

#### 4.14.2. Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η σωστή ανάθεση αρμοδιοτήτων

*Δ2. Ο κυριότερος παράγοντας είναι να είναι κοντά με τους συναδέλφους. Να μην είναι απομονωμένος να μην μένει κλεισμένος στο γραφείο του. Μπορεί να έρθει κοντά με τους συναδέλφους με το να κάθεται μαζί τους τα συζητάει από το πρωί μέχρι το μεσημέρι, να ζητάει τη γνώμη σε όλα και να μην είναι αυταρχικός.*

*Δ3. Ο ίδιος ο σύλλογος όταν γίνεται από την αρχή της χρονιάς σωστή ανάθεση ρόλων μέσα στο σχολείο είναι το πιο βασικό για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις ο ρόλος του κάθε εκπαιδευτικού είναι συγκεκριμένο στη σχολική μονάδα και αν ξέρει ο καθένας πρέπει να κάνει και είναι ξεκάθαρο τότε δεν θα υπάρχουν τόσες προστριβές μεταξύ τους. Επιβάλλεται να μην υπάρχουν συγκρούσεις και ένταση ειδικά σε ένα τέτοιο σχολείο ειδικό γιατί ουσιαστικά το σχόλιο αυτό διδάσκουμε την αποφυγή των εντάσεων. Βασική είναι η γνώση της ψυχοσύνθεσης των συναδέλφων σαν διευθυντής. Αν δεν ξέρω με ποιον έχω να κάνω τότε δεν μπορώ να τους διαχειριστώ. Πρέπει να βλέπεις τον άνθρωπο σαν άνθρωπο, τον επιστήμονα σαν επιστήμονα να κατατάξεις τον καθένα όπως ακριβώς πρέπει να είσαι ακριβοδίκαιος. Το πιο σημαντικό κομμάτι πιστεύω ότι είναι αυτό, αν είσαι ακριβοδίκαιος απέναντι σε όλους τους εκπαιδευτικούς θα έχεις και λιγότερα συγκρούσεις. Αν γίνει κάποιο λάθος και δεν γίνει εσκεμμένα τότε υπάρχει μεγάλη κατανόηση. Αν περάσει το μήνυμα από το διευθυντή ότι τους βλέπει όλους ακριβώς με το ίδιο μάτι δεν θα υπάρξει πρόβλημα. Αν υπάρχει προδιάθεση και εσκεμμένες ενέργειες όμως τότε αντιδρούν και έχουν και δίκιο.*

#### 4.14.3. Ο χαρακτήρας των εκπαιδευτικών.

*Δ1. Αν ξέρεις το οικογενειακό και προσωπικό περιβάλλον που έχει ο εκπαιδευτικός, να ξέρεις τι του συμβαίνει από πίσω. Μπορεί αυτός εκείνο το διάστημα να περνάει κάτι πολύ άσχημο στην οικογένεια και αυτό του κουβαλάει μες στο χώρο του σχολείου όπως επίσης λίγο να έχεις καταλάβει και την προσωπικότητα του άλλου. Πολλές φορές είναι κάποιοι καθηγητές ή κάποιοι συνάδελφοι οι οποίοι είναι εκρηκτικοί και μετά ηρεμούν και αυτό... λίγο να έχεις ψυχολογήσει λίγο τον άλλον έτσι ώστε να μπορέσεις να το χειριστείς.*

*Δ6. Οι παράγοντες που βοηθούν στην επίλυση των συγκρούσεων είναι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, δηλαδή μπορούν να βοηθήσουν το ρόλο του διευθυντή ώστε να δούμε τη θετική κατεύθυνση για να δούμε την οπτική γωνία ενός θέματος και να δούμε γιατί ο άλλος το έχει δει διαφορετικά το ίδιο θέμα. Επομένως πώς μπορούμε να επιλύσουμε κάτω από την ίδια βάση.*

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι βοηθητικός παράγοντας στο απαιτητικό έργο της διαχείρισης συγκρούσεων εκτός από την εμπειρία και τις γνώσεις είναι και ο

χαρακτήρας του διευθυντή. Ένας αντικειμενικός και δίκαιος διευθυντής θα μοιράσει εξίσου τις αρμοδιότητες στην αρχή της σχολικής χρονιάς αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό τις διενέξεις.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Οι απόψεις των διευθυντών που παρουσιάστηκαν αποτυπώνουν τη δική τους θεώρηση για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του ευνοϊκού κλίματος είναι η αποτελεσματική διεύθυνση των συγκρούσεων μεταξύ καθηγητών στο σύλλογο διδασκόντων. Αν ο σύλλογος διδασκόντων είναι ενωμένος η σχολική μονάδα λειτουργεί σαν όλον στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει στην αρχή του σχολικού έτους. Αντίθετα, αν υπάρχουν συγκρούσεις και επικρατεί αρνητικό κλίμα, η σχολική μονάδα δεν είναι αποδοτική και είναι αμφίβολο αν θα ικανοποιηθούν οι επιδιώξεις της (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Τα παρακάτω συμπεράσματα προκύπτουν από την ανάλυση των ευρημάτων του προς εξέταση υλικού.

### 5.1. Η συχνότητα των συγκρούσεων

Η ύπαρξη των συγκρούσεων είναι δεδομένη γι' αυτό εξάλλου και δε συμπεριλήφθηκε το συγκεκριμένο ερώτημα στην έρευνα. Η συχνότητα όμως εμφάνισης συγκρούσεων στο σύλλογο διδασκόντων ήταν κάτι που έχριζε διερεύνησης. Οι συγκρούσεις σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας δεν εκδηλώνονται συχνά.

### 5.2. Η μορφή των συγκρούσεων

Η μορφή εκδήλωσης των συγκρούσεων ποικίλει σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στις περισσότερες ωστόσο περιπτώσεις η σύγκρουση εκδηλώνεται λεκτικά, με φωνές. Σε μικρότερη κλίμακα μια σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί ως έντονη αντιπαράθεση επιχειρημάτων δύο καθηγητών για παράδειγμα που διαφωνούν σχετικά με ένα ζήτημα. Τέλος, σε άλλες περιπτώσεις η σύγκρουση εντοπίζεται σαν ψυχρότητα.

### 5.3. Οι αιτίες των συγκρούσεων

Οι αιτίες των συγκρούσεων όπως διαφαίνεται από την έρευνα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρόκειται για υπηρεσιακούς λόγους ή προσωπικούς. Το σύνολο σχεδόν των Διευθυντών αναφέρθηκε στους κυριότερους υπηρεσιακούς λόγους που τείνουν να προκαλούν συγκρούσεις. Οι προσωπικοί λόγοι δεν είναι λιγότερο σημαντικοί, είναι πολύ δύσκολο όμως να εντοπιστούν. Ένας εκ των συμμετεχόντων αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ο προσδιορισμός των προσωπικών αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις είναι κάτι ανεξέλεγκτο.

Οι υπηρεσιακοί λόγοι με τη σειρά τους, μπορούν να χωριστούν σε δύο υποκατηγορίες σύμφωνα με τα αποτελέσματα. Από τη μια, υπηρεσιακοί λόγοι σχετικά με αρμοδιότητες και καθήκοντα και από την άλλη, υπηρεσιακοί λόγοι που σχετίζονται με τη διαχείριση των μαθητών.

Στην πρώτη υποκατηγορία εντοπίζονται λόγοι όπως: η ανάθεση εξωδιδασκτικού έργου, η ανάθεση εφημεριών, οι προτιμήσεις στο ωρολόγιο πρόγραμμα, η μη τήρηση κανόνων και υποχρεώσεων του κάθε εκπαιδευτικού, η ανάθεση δύσκολων τμημάτων στον ίδιο πάντα εκπαιδευτικό και η διαφωνία για την κάλυψη μιας σχολικής γιορτής.

Σχετικά με τη διαχείριση των μαθητών πολλοί εκπαιδευτικοί διαφωνούν σχετικά: με τη βαθμολόγηση των μαθητών, κάποιιοι είναι πιο επιεικείς, ενώ κάποιιοι άλλοι όχι. Καθηγητές που κάνουν το ίδιο μάθημα σε διαφορετικά τμήματα, την ώρα των διαγωνισμάτων ή των εξετάσεων διαφωνούν για τα θέματα. Επίσης κάποιιοι καθηγητές απασχολούν μαθητές εκτός διδακτικών ωρών, γεγονός που εγείρει αντιδράσεις από τους υπόλοιπους καθηγητές.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως η συμπεριφορά του διευθυντή της σχολικής μονάδας ορισμένες φορές δημιουργεί προδιάθεση για συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αυτό συμβαίνει σε περίπτωση που ο διευθυντής μεροληπτεί υπέρ κάποιων συναδέλφων και αδικεί κάποιους άλλους.

#### 5.4. Ο αντίκτυπος των συγκρούσεων

Ο αντίκτυπος των συγκρούσεων μπορεί να είναι είτε θετικός, είτε αρνητικός. Από τη βιβλιογραφία, η ύπαρξη συγκρούσεων με τη μορφή αντιπαράθεσης και διαφορετικής επιχειρηματολογίας μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη σχολική μονάδα. Όταν ακούγονται διαφορετικές γνώμες η σχολική μονάδα γίνεται πιο ανταγωνιστική και οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι πιο σωστές (Σαϊτής, 2002, Ματσαγγούρας 1999). Στην περίπτωση ωστόσο που οι συγκρούσεις είναι συχνές και δεν αντιμετωπίζονται εγκαίρως δημιουργούν αρνητικό κλίμα που επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ο σύλλογος διδασκόντων δε μπορεί να λειτουργήσει σαν ομάδα και ακολούθως δε μπορεί να λάβει συλλογικές αποφάσεις για το συμφέρον της σχολικής μονάδας.

Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά καθώς οι περισσότεροι διευθυντές συμφωνούν πως οι συγκρούσεις είναι η αφορμή για συζήτηση και επίλυση διάφορων θεμάτων γεγονός που δένει ακόμα περισσότερο τη σχολική μονάδα.

Υπάρχουν ωστόσο και εκείνοι που θεωρούν ότι ο αντίκτυπος των συγκρούσεων είναι μόνο αρνητικός και διασαλεύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων. Όπως υποστηρίζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπειτα από μία σύγκρουση επικρατεί ψυχρότητα μεταξύ των εμπλεκομένων που δύσκολα εξομαλύνεται.

#### 5.5. Η διαχείριση των συγκρούσεων

Από τα βασικότερα ζητούμενα στην παρούσα έρευνα είναι η διαχείριση των συγκρούσεων. Με ποιες τεχνικές δηλαδή επιλέγει ο διευθυντής να εξομαλύνει μία διένεξη μεταξύ συναδέλφων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο χαρακτήρας του διευθυντή παίζει τον πρωτεύοντα λόγο στην επιλογή ενός πιο δημοκρατικού τρόπου διαχείρισης ή ενός πιο αυταρχικού. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει ο εκάστοτε διευθυντής ανάλογα με το χαρακτήρα του παίζει πρωτεύοντα ρόλο στη διαμόρφωση ή όχι καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στη σχολική μονάδα.



Ο επικρατέστερος τρόπος διαχείρισης είναι η συμβιβαστική προσέγγιση. Ο τρόπος αυτός επιλέγεται από το σύνολο των συμμετεχόντων διευθυντών. Προσπαθούν δηλαδή με συζήτηση αρχικά με τα δύο μέλη χωριστά και στη συνέχεια και με τους δύο μαζί να εξομαλύνουν την κατάσταση. Σε περίπτωση που η συμβιβαστική μέθοδος δεν είναι αρκετή, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας οι διευθυντές συγκαλούν συνεδρίαση προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα συλλογικά και να δοθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Στις ελάχιστες περιπτώσεις που και αυτή η τεχνική αποτύχει ο διευθυντής χρησιμοποιεί πλέον την εξουσία του για να μη γίνει αντιληπτό το θέμα εκτός του συλλόγου διδασκόντων, στους μαθητές και στους γονείς.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένοι από τους διευθυντές χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως το χιούμορ ή έχοντας καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τείνουν να προλαμβάνουν τις συγκρούσεις. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που διευθυντής είναι εκείνος που προκαλεί συγκρούσεις με άστοχες ενέργειες ή συμπεριφορά. Ένας δίκαιος και αντικειμενικός διευθυντής όμως διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα όποια σύγκρουση και αν προκύψει.

#### 5.6. Φύλο και διαχείριση

Όπως αναφέρουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα βασική προϋπόθεση για να αποφευχθούν όσο γίνεται οι συγκρούσεις είναι η αντικειμενικότητα από μέρους του διευθυντή. Η διαχείριση μιας σύγκρουσης βάσει του φύλου του εκπαιδευτικού δε θα βοηθήσει στην αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια του διευθυντή. Όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι το φύλο δεν έχει κάποια σχέση με τη διαχείριση.

#### 5.7. Βοηθητικοί παράγοντες

Στο απαιτητικό έργο της διαχείρισης, οι διευθυντές σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ως αρωγό τις σπουδές τους και την εμπειρία. Όλοι οι συμμετέχοντες είναι αρκετά χρόνια εν ενεργεία εκπαιδευτικοί και διευθυντικά στελέχη. Εκτός από τις σπουδές και την εμπειρία, βοηθητικός παράγοντας θεωρείται ο χαρακτήρας του ίδιου του διευθυντή. Ένας πιο συμβιβαστικός διευθυντής θα προσπαθήσει να επιλύσει μια σύγκρουση με συζήτηση, ένας λιγότερο συμβιβαστικός όμως, θα κάνει ενδεχομένως χρήση της εξουσίας του για να συμβιβάσει τους εμπλεκόμενους. Στον αντίποδα, βοηθητικός παράγοντας θεωρείται και ο χαρακτήρας των εκπαιδευτικών στη διαχείριση μιας σύγκρουσης καθώς και οι σχέσεις διευθυντή - εκπαιδευτικών. Όσο καλύτερες είναι οι μεταξύ τους σχέσεις τόσο πιο εύκολο είναι το έργο του διευθυντή αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων. Τέλος, βοηθητικός παράγοντας μπορεί να θεωρηθεί σύμφωνα με την έρευνα η ενσυναίσθηση του διευθυντή.

#### 5.6. Οι περιορισμοί της έρευνας

Όπως στις περισσότερες έρευνες έτσι και στην παρούσα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν. Η περίοδος διεξαγωγής των συνεντεύξεων (Μάιος – Ιούνιος) συμπίπτει με την προετοιμασία των λυκείων για τις πανελλαδικές εξετάσεις, γεγονός που λειτούργησε ανασταλτικά στην παραχώρηση συνεντεύξεων από ορισμένους διευθυντές λόγω φόρτου εργασίας.

Άλλος περιορισμός είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος. Οι συνεντεύξεις είναι 11 στο σύνολο που ίσως δυσχεραίνει την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων. Η παρούσα έρευνα έχει χαρακτήρα διερευνητικό κατά βάσει, θα μπορούσε ωστόσο να αποτελέσει αρχή για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον από άλλους ερευνητές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for the top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.

Blake R. & Mouton J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Catană L. (2015). *Conflicts between Teachers: Causes and Effect. Conference: Central and Eastern European Conference "New Approaches in Social and Humanistic Sciences", At Chişinău, Republic of Moldova*. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/313580991\\_Conflicts\\_between\\_Teachers\\_Causes\\_and\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/313580991_Conflicts_between_Teachers_Causes_and_Effects)

Cohen, R. (1995/2005). Students resolving conflict. Peer mediation in schools. Tucson: Good-Year. In Hakvoort, Ilse (2010), *The conflict pyramid: A holistic approach to structuring conflict resolution in schools*.

Darling J. & Walker E. (2001). *Effective conflict management: Use of the Behavioral style model*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 22, No 5, PP 230-242.

Evans, S. (1992). Conflict can be positive-conflict in the work environment. *HR Magazine*. Found at [www.LookSmart's FindArticles.com](http://www.LookSmart's FindArticles.com)

Everard & Morris (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Ανακτήθηκε από: <https://vdocuments.site/everard-morris-.html>

Filley A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Publisher: Glenview: Scott, Foresman

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.

Hoy WK & Sweetland SR (2001) *Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures*. *Educational Administration Quarterly* 37(3): 296–321.

Iordanides, G. , Bakas, Th., Saiti, A. & Ifanti, A. (2014). Primary teachers' and 125 principals' attitudes towards conflict phenomenon in schools in Greece. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 2(2), 45-69.

Johnson P. (2003), "Conflict and the school leader: Expert or Novice", *Journal of Research for Educational Leaders*, Vol. 11, No. 3, pp. 28-45.

Johnson P. & Scollay S. (2001), “School based, decision-making councils”, *Journal of educational Administration*, Vol. 39 No. 1, pp. 47-66.

Joshi, M. (2015). *Managing people*.

MacBer H. (2000). *Research into teacher effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. Department for Education and Employment. Ανακτήθηκε από: <https://dera.ioe.ac.uk/4566/1/RR216.pdf>

Masters M. & Albright R. (2002), *The complete guide to Conflict Resolution in the Workplace*, Amacom, N.Y. 10019.

Medina F., Dorado M., Munduate L., Martinez I. & Cisneros I. (2002), “Types of Conflict and Personal and Organizational Consequences”, submitted to the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM), Utah.

Morgan, G. (1996) *Empowering human resources. Human resource management in education*, p. 32-7. London: The Open University

Pondy L. (1967), Organizational conflict: Concepts and models, *Administrative science quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.

Robson C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές (B. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού, Μτφρ.)*. Αθήνα: Gutenberg.

Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflicts in Organizations*. 3rd ed. London and Westport, CT: Quorum Books.

Saiti, A. (2015). *Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators*. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609.

Schermerhorn, J. (2010). *Organizational Behavior*. Publisher: Wiley

Shanka, E. B. & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.

Singh, H. M. (1995). *Fundamentals of Educational Management*. Uttar Pradesh: Vikas Publishing House Pvt Ltd.

Stoner, J. F. (1989), *Management*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. Jersey.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 285–342.

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.

Tyrrell J (2002) Peer Mediation: a process for primary schools. London: Souvenir Press.

West, A. (2004). *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*. BPS Blackwell.

Wilmot, W & Hocker, J. (2011) *Interpersonal Conflict*. Humanities & Social Sciences

Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River.

### Μεταφρασμένη

Creswell, J. W. (2011). Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας. Αθήνα: Ίων/ Έλλην. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2003).

Goleman, D. (2000). *Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (μτφ. Φωτ. Μεγαλούδη). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία*. Αθήνα: Διάυλος.

### Ελληνική

Ανθης Χ. & Κακλαμάνης Θ. (2007), «Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Πρακτικά 2ου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου, Ιωάννινα, 19/09/2007*, διαθέσιμο στο [http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14\\_.pdf](http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14_.pdf).

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012). Συγκρούσεις-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία στο *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής* (επιμέλεια Καρακατσάνη Δ., Παπαδιαμαντάκη Γ.), εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα σ. 183-200.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης, Αθήνα: Έλλην.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α.(2008). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Πολιτική, Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ.(1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: «Νέα Σύνορα», εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο: Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (τ. Β', σελ. 17-92). Πάτρα: ΕΑΠ.

Βουγιούκλη, Ε., (2014). *Διερεύνηση των Στάσεων και Αντιλήψεων των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης τους στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Συγκριτική μελέτη των Νομών Αττικής και Μεσσηνίας*. Ανακτήθηκε από: <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/15022/theFile>

Γιαννίκας, Α. (2014). *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης*. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3ο, 136-147. Ανακτήθηκε από: [http://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf](http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf)

Γουρναρόπουλος (2007), *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού.

Δημητρόπουλος Ε. & [Καλούρη - Αντωνοπούλου Γ.](#) (2003). *Παιδαγωγική ψυχολογία. Από τη θεωρία μάθησης στην εκπαίδευση νέων και ενηλίκων: Με στοιχεία επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων*. Αθήνα: Έλλην

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ζάχαρης, Ε, (1985) *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδύσεως*, Αθήνα

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κωλέττη, Ε., (2015) «*Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών νομού Αιτωλ/νίας για την επαγγελματική ανάπτυξη της γυναίκας σε θέσεις διοίκησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*», Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα.

Κωνσταντίνου Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρη.

Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση

Ματσαγγούρας Η. (1999). *Η σχολική τάξη. Χώρος, ομάδα, πειθαρχία, μέθοδος. Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας*, Εκδόσεις Μιχαήλ Π. Γρηγόρης, Αθήνα.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα*. Στο: Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τ. Β', σελ. 93-131 ). Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ. (2008). *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Στο: Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τ. Α', σελ. 119-155). Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαχιά, Α.,(2018), «Λόγοι και Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρουσιακών Καταστάσεων με Επίκεντρο το Μαθητή σε Δημοτικά Σχολεία της Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Πελοποννήσου», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Μητσάρα, Σ. (2013). *Διαχείριση συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία (Διπλωματική εργασία)*. ΕΑΠ, Πάτρα.

Μητσάρα, Σ., & Ιορδανίδης Γ. (2015). *Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. Έρευνα στην εκπαίδευση, Hellenic Journal of Research in Education 3 (3), 57-96. Ανακτήθηκε από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/8848/9070>*

Μλεκάνης, Μ. (2005). *Οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτών*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γεώργιος Δάρδανος.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές* (σ. 423). Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ., (2018), *Επιτυχημένος ηγέτης και Μάνατζερ, πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω ομάδας*, εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα

Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Παππά, Β. (2006). *Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση, Επιθεώρηση εκπαιδευτικών Θεμάτων, 11, 135-142.*

Παπαγεωργιάκης Π. & Σισμανίδου Ε., (2013). *Ο ρόλος του Διευθυντή- Ηγέτη στη Διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων. Τα πρακτικά του 3ου Συνεδρίου: ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ Αθήνα, 16 & 17 Απριλίου 2016. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/299578605\\_O\\_rolos\\_tou\\_Dieuthynte-Egete\\_ste\\_diacheirise\\_ton\\_synkrouseon\\_anamesa\\_sto\\_syllogo\\_didaskonton](https://www.researchgate.net/publication/299578605_O_rolos_tou_Dieuthynte-Egete_ste_diacheirise_ton_synkrouseon_anamesa_sto_syllogo_didaskonton)*

Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., (2015). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις Ανάμεσα στους Εκπαιδευτικούς στο Χώρο του Σχολείου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Πασιαρδή, Γ., (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων*. Αθήνα, Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή Γ., (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα, [Τυπωθήτω](#).

Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ., (2014). *Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ).* Εκπαιδευτικές Πολιτικές για το Σχολείο του 21ου Αιώνα, 27-29 Μαρτίου Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.

Πετρίδου Ε. (2001). *Διοίκηση – μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση.* Αθήνα: Ζυγός

Σαϊτής Χ. (2002), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο.* Αθήνα. Ιδιωτική Έκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.* Αυτοέκδοση. Αθήνα.

Σαϊτής, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη Θεωρία στην Πράξη.* Αθήνα. Ιδιωτική Έκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Σχολική Ηγεσία: Από τη Θεωρία στην Πράξη.* Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο.* Αθήνα. Ανακτήθηκε από:

[http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book7.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf)

Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης.* Ανακτήθηκε από:

<https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf>

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

Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων. (Τόμ. Α).* Αθήνα. Ιδιωτική Έκδοση

Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων.* Αθήνα. Ιδιωτική Έκδοση.

Σταμάτης, Π. (2012). *Επικοινωνία στην Εκπαιδευτική και Διοικητική Διαδικασία. Βασικές έννοιες και στρατηγικές.* Αθήνα: Διάδραση.

Στιβακτάκη, Μ. (2017). *Διερευνώντας το Ρόλο της Διεύθυνσης στη Διαχείριση*

Στραβάκου Π. (2003), *Ο διευθυντής σχολικής μονάδας.* Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση,* Εκδόσεις Rosili.

Φασουλής Κ. (2006), «Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον», *Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ. Ι. Ε. Π. ΕΚ.), 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο με θέμα: «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη»,* Αθήνα, 13 & 14 Μαΐου 2006.



Φιλίππου, Δ., (2016), «Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείρισή τους, Υπότιτλος: Διερεύνηση συγκρούσεων κατά τη μυστική ψηφοφορία των Συλλόγων Διδασκόντων για την ανάδειξη Διευθυντών σχολικών μονάδων», ». Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ. Πάτρα.

Χατζηπασχάλης Π. (2010). «Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση», Διπλωματική εργασία, Πα.Μακ. Θεσσαλονίκη.

Χαγλάκης Ι. & Αποστολοπούλου Ε. (2010) «Οργανωσιακές Συγκρούσεις», Διπλωματική εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Ηράκλειο,

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

### Νόμοι

Απόφαση Αριθμ. . Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ. 1340/2002/Β'). Καθήκοντα και Αρμοδιότητες Σχολικών Συμβούλων. Ανακτήθηκε από <https://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathhkontologio/541-nomothesia-kathikontologiosxolikoisymboyloi.html>

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τύποι σύγκρουσης (Πηγή: Filley, 1975) .....	11
Πίνακας 2: (Πυραμίδα Cohen) .....	17