

4^η ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΜΕ ΘΕΜΑ: «ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ – ΣΧΟΛΙΚΟ ΧΩΡΟ: ΑΙΤΙΑ- ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ & ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ»

Θεωρητική προσέγγιση των όρων «σχολική μονάδα», «σύγκρουση».

Η σχολική μονάδα,

από την πλευρά της οικονομικής επιστήμης: εστίαση στη σχέση «κόστος – αποτέλεσμα» του εκπαιδευτικού «προϊόντος» και στο ρόλο της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας

Από την πλευρά όμως της παιδαγωγικής επιστήμης, το σχολείο θα πρέπει να πραγματοποιεί τους σκοπούς του στο πλαίσιο του παιδαγωγικού του χαρακτήρα και όχι στο πλαίσιο απλά μιας τυπικής οργάνωσης.

Ο ορισμός της σύγκρουσης

Η ειλικρινής διάσταση των απόψεων, λόγω ύπαρξης και αναζήτησης διαφορετικών τρόπων δράσης, ΑΛΛΑ **αν απουσιάζει από έναν οργανισμό, ίσως υποδηλώνει αδιαφορία, ή νοθρότητα, ή αποφυγή ευθυνών.**

Η διένεξη μεταξύ δύο πλευρών (όμως μεγάλη σημασία έχει αν αυτή η διένεξη είναι αντιληπτή και από τις δύο πλευρές. Γιατί μόνο τότε αρχίζει να εξελίσσεται και μάλιστα ακόμα και αν δεν είναι πραγματική.)

Η διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων εξαιτίας διαφορετικών αξιών, πεποιθήσεων και στόχων, ή λόγω διαφορών στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση.

Μία κατάσταση κατά την οποία η ατομική ή η συλλογική συμπεριφορά σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου, ή άλλης ομάδας. Ωστόσο, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις βλέπουν τη σύγκρουση ως μια διαφωνία μεταξύ διαφορετικών πλευρών, που μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό.

Μια μεγάλη ερευνητική προσπάθεια επικεντρώνεται στη μελέτη της αλληλεπίδρασης οικογενειακού κλίματος και εργασίας, συνδυασμού, που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και στα δύο πλαίσια, ανάλογα με τον τρόπο και την ένταση με τον οποίο εκδηλώνεται .

Είναι από όλους παραδεκτό ότι ως συγκρούσεις χαρακτηρίζονται οι προστριβές και οι αντιπαραθέσεις που εκδηλώνονται ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες λόγω της διάστασης απόψεων , ιδεών, στάσεων, αντιλήψεων, στόχων και προσδοκιών, αποτελώντας φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης αυτών των ατόμων ή των ομάδων σε ένα περιβάλλον όπου αλληλοεπιδρούν. Αυτές οι καταστάσεις δύνανται να αποτελέσουν παράγοντα τροχοπέδη και ανατροπών αλλά πολλές φορές δύναμη ώθησης και ανάπτυξης, του ατόμου και της ομάδας.

Βιβλιογραφική επισκόπηση των συγκρούσεων

Οι παραδοσιακές και οι σύγχρονες αντιλήψεις.

Ο Drucker (1974) συνοψίζοντας τις παραδοσιακές αντιλήψεις αναφέρει ότι

πηγή των συγκρούσεων αποτελούν τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και η αποτυχημένη ηγεσία, ότι δημιουργούν δυσλειτουργικά προβλήματα στους οργανισμούς έχοντας εκρηκτικές συνέπειες και ότι

μπορούν να αποφευχθούν αλλά και να επιλυθούν με φυσική απομάκρυνση των αντιτιθέμενων μερών ή με την παρεμβατική δράση των προϊσταμένων.

Ο Robbins (1998), από την πλευρά των σύγχρονων αντιλήψεων, χαρακτηρίζει τις συγκρούσεις ως αναπόφευκτες, έχουν ως γενεσιουργό αιτία την πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, κανόνων, τεχνικών και διαδικασιών, μπορεί να οδηγήσουν είτε σε θετικά, είτε σε αρνητικά αποτελέσματα, είτε και στα δύο ταυτόχρονα. Μπορούν δε να αντιμετωπιστούν με θετικό τρόπο αν εξαλειφθούν τα αίτια που τις προκαλούν

Επιπλέον μια άποψη της σύγχρονης αντίληψης υποστηρίζει τη σύγκρουση σαν μέσο εισαγωγής αλλαγών. Η σύγκρουση ταυτίζεται με την καινοτομία και αποτελεί το μέσο για να μπορέσει ένας οργανισμός να ξεφύγει από την αδράνεια την απάθεια και τη στασιμότητα προς την δημιουργικότητα, την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Σύμφωνα με αυτή, οι ηγέτες οφείλουν να συντηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης στους οργανισμούς, ώστε να υπάρχει δημιουργικό πνεύμα και κυρίως ετοιμότητα για αλλαγή μέσω της καθιέρωσης νέων δομών και συνθηκών

Ο Morton Deutsch ερευνά τις συνθήκες που καθορίζουν τον τρόπο επίλυσης μιας σύγκρουσης ο οποίος στη συνέχεια θα οδηγήσει σε εποικοδομητικές ή καταστρεπτικές συνέπειες. **Το ερώτημα που θέτει είναι πώς θα αποφευχθούν τα καταστροφικά αποτελέσματα των συγκρούσεων, επισημαίνοντας ότι το θέμα δεν είναι πώς θα εξαλειφθεί ή θα αποτραπεί η σύγκρουση, αλλά πώς θα καταστεί παραγωγική. Μια σύγκρουση έχει θετικές, παραγωγικές συνέπειες εάν οι συμμετέχοντες νοιώθουν ικανοποίηση από τα αποτελέσματα, αισθάνονται δηλαδή ότι έχουν κερδίσει.**

Κατά τους Fry & Thomas (1996) η συνεργασία θεωρείται ακατάλληλη μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων, κυρίως όταν πρέπει να παρθούν άμεσα αποφάσεις, λόγω του χρόνου που απαιτεί για επιτυχή κατάληξη.

Τα χρόνια υπηρεσίας, στην έρευνα του Henkin et al. (2000), δεν συνιστούν παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο που θα επιλέξουν οι διαχειριστές για να διαχειρισθούν μία σύγκρουση.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι Chen & Tjosvold είναι ότι οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές που ακολουθούνται από τους διαχειριστές συγκρούσεων είναι η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η επιβολή. Ο Brewer et al. επισημαίνει ότι, σύμφωνα με τον Rahim, ένας παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή της τεχνικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης είναι το μέγεθος της σχολικής μονάδας, με αποτέλεσμα να είναι διαφορετική η αντιμετώπιση των προβλημάτων σε έναν μικρό αριθμητικά σύλλογο διδασκόντων σε σχέση με έναν μεγάλο σύλλογο.

, σε έρευνά της σε εκπαιδευτικούς του Πειραιά, διαπιστώνει τη συσχέτιση των ικανοτήτων της κοινωνικής νοημοσύνης με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών θεωρεί πολύ σημαντικό προσόν στην διαχείριση συγκρούσεων τον αυτοέλεγχο.

Χαρακτηριστικά των συγκρούσεων. Τύποι – κατηγορίες

Με βάση τα αποτελέσματα που επιφέρουν, σε δυσλειτουργικές, σε λειτουργικές και σε συγκρούσεις που γίνονται μετά από ενθάρρυνση.

Λειτουργικές οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται όταν τα άτομα μιας ομάδας διαφωνούν στο περιεχόμενο της εκτέλεσης της εργασίας τους (καθήκοντα), σε ζητήματα πολιτικής και πρακτικών, στον ανταγωνισμό για την διαχείριση των πόρων. Παίρνουν τον χαρακτηρισμό λειτουργικές επειδή η ορθή αντιμετώπισή τους συνήθως οδηγεί σε επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα, καθώς σημειώνεται βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων, ενισχύεται η ομαδική απόδοση και προκύπτουν καλύτερες τακτικές και λύσεις στα διάφορα ζητήματα.

δυσλειτουργικές οι συγκρούσεις που είναι έντονα συναισθηματικές, οφείλονται κυρίως στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες, εκδηλώνονται με θυμό, ένταση, απουσία εμπιστοσύνης, με απόρριψη, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον αρνητισμού, αποφυγής, υπονόμησης, βλάπτοντας την ομοφωνία και μειώνοντας την απόδοση του οργανισμού.

Δυσλειτουργικές χαρακτηρίζονται οι συγκρούσεις με αρνητικές, επίζημιες συνέπειες, που διαταράσσουν την σταθερότητα και την αρμονία του οργανισμού. Αυτού του τύπου τις συγκρούσεις οι διαχειριστές οφείλουν, εντοπίζοντας τα αίτια, να προλάβουν την εκδήλωσή τους, καθώς είναι ανεπιθύμητες.

Λειτουργικές είναι οι συγκρούσεις που θεωρούνται φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης και αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας, επομένως οι συνέπειές τους μπορεί να είναι και θετικές, αν χρησιμοποιηθούν καταλλήλως.

Υπάρχουν τέλος και οι συγκρούσεις που προκύπτουν μέσα από την ενθάρρυνση του ίδιου του οργανισμού, καθώς θεωρείται ότι οδηγούν στην δημιουργία καινοτομιών, νέων συνθηκών και πρωτοποριακών καταστάσεων.

Οι συγκρούσεις, οι οποίες εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες, κατά τον **Σαϊτή** κατηγοριοποιούνται στις εξής:

α) Στις λανθάνουσες, οι οποίες αναμένεται να εκδηλωθούν και να οδηγήσουν σε φανερές συγκρούσεις, αλλά για κάποιο διάστημα υποβόσκουν.

β) Στις αντιληπτές (ή εκδηλωμένες) συγκρούσεις, που προκαλούνται συνήθως από παρανοήσεις λόγω ελλείμματος σωστής πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών.

γ) Στις φανερές (πραγματικές) συγκρούσεις, οι οποίες εμφανίζονται με τη μορφή ενός ανεξέλεγκτου ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, εξελισσόμενες πολλές φορές σε τέτοιο βαθμό όπου τα αντικρουόμενα μέλη φθάνουν σε πολύ δύσκολη θέση.

Με βάση τη σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών οι συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται και σε **ενδοπροσωπικές, διαπροσωπικές, ομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων και σε συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας με το εξωτερικό περιβάλλον.**

Οι **ενδοπροσωπικές** διαμάχες ορίζονται και ως εσωτερικές συγκρούσεις, συγκρούσεις δηλαδή που καλλιεργούνται μέσα στο ίδιο το άτομο. Εμφανίζονται όταν ένα άτομο αισθάνεται να απειλείται ή να αμφισβητείται η αυτοεκτίμησή του, καθώς καλείται να εκπληρώσει στόχους πάνω από τις δυνατότητές του, ή δεν του παρέχονται τα μέσα και οι πηγές για την επίτευξη αυτών. Οι συνθήκες αυτές καλλιεργούν στρεσογόνες καταστάσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον οργανισμό.

Οι **διαπροσωπικές** αφορούν διαφωνίες σε προσωπικό επίπεδο ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ομάδας, στο ίδιο ή σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας (όπως τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων ή η διαφωνία διευθυντή – εκπαιδευτικού).

Όπως αναφέρει ο Boucaut άλλωστε, **για να αποδώσει ένα άτομο το ανώτερο των δυνατοτήτων του πρέπει να διακατέχεται από συναισθήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον.**

Οι ομαδικές

Στην κατηγορία των ομαδικών συγκρούσεων μπορεί να υπάρξει και η εξής διάκριση:

α) Οι συγκρούσεις κατανομής, με προϋποθέσεις την ύπαρξη ωφέλειας που θα κατανομηθεί, ότι υπάρχουν υποψήφιοι που διεκδικούν μέρος των ωφελειών, εκδηλώνονται αντιθέσεις επί των προς κατανομή ωφελειών και κάθε συμμετέχων στη σύγκρουση επιθυμεί να κερδίσει όλη την επιδιωκόμενη ωφέλεια.

β) Οι συγκρούσεις ανταλλαγής, οι οποίες βασίζονται σε σχέσεις ανταλλαγής των πρωταγωνιστών της σύγκρουσης.

γ) Οι συγκρούσεις συντονισμού, που εμφανίζονται όταν μέσα σε ένα ευρύτερο σύστημα επίτευξης στόχων ενυπάρχουν υποσυστήματα πολλών πρωταγωνιστών με σχέσεις ανταλλαγής ή και κατανομής. Αιτίες αποτελούν τόσο ο σχεδιασμός και η δημιουργία των μηχανισμών συντονισμού, όσο και η συμπεριφορά των πρωταγωνιστών κατά την υλοποίηση των ενεργειών.

δ) Οι συγκρούσεις συνεργασίας, που προκύπτουν όταν διαφορετικά συστήματα στόχων συνεργάζονται για να αντιμετωπίσουν τρίτους με τους οποίους είναι σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, προκειμένου να επιλέξουν τους γενικούς ή ειδικούς στόχους και την καλύτερη κοινή λύση.

Αίτια – Πηγές των συγκρούσεων

Η πρόβλεψη και ο εντοπισμός τους είναι βασική προϋπόθεση τόσο για την ορθή κατανόηση, όσο και για τη σωστή αντιμετώπιση και διαχείρισή τους. Τα κυριότερα αίτια είναι:

α) Η επικοινωνία

Η σωστή επικοινωνία σημαντικός παράγοντας για την ύπαρξη θετικού κλίματος και για την αποφυγή προστριβών και συγκρούσεων.

παράμετροι προβληματικής επικοινωνίας: η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση και η εσφαλμένη σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων, που δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των μελών μιας ομάδας και κατά συνέπεια οδηγούν σε παρανοήσεις, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Η αρνητική επίδραση στην επικοινωνία της εσφαλμένης χρήσης αλλά και διαφορετικής αντίληψης **σχετικά με την λεκτική και κυρίως τη μη λεκτική επικοινωνία**, καθώς τα προσλαμβανόμενα μηνύματα ερμηνεύονται διαφορετικά, καθιστούν τελικά την κακή επικοινωνία **σοβαρή πηγή διενέξεων και προστριβών**.

Ως εμπόδιο επικοινωνίας θεωρούνται και οι κακές προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και η λάθος επιλογή χρόνου και τόπου διαβίβασης του μηνύματος.

β) Η οργάνωση

αδυναμίες στην οργανωτική δομή των σχολικών μονάδων, λόγω ασαφειών στη νομοθεσία ή και λόγω του τρόπου διοίκησης που ακολουθεί ένας/μία διευθυντής/ντρια.

Η κατανομή εξωδιδασκτικών καθηκόντων

η κατανομή τάξεων και τμημάτων,

η ασαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών αλλά και των επιμέρους στόχων,

ο μη καθορισμός των ρόλων και των καθηκόντων και

η απουσία διαδικασιών συντονισμού των εργασιών και σωστής πληροφόρησης,

Η υιοθέτηση από τον/την διευθυντή/ντρια του αυταρχικού μοντέλου διοίκησης,

η αποφυγή ως μέθοδος διαχείρισης προστριβών αλλά

και η αντιλαμβανόμενη ανισότητα, ,

η έλλειψη ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων,

ο διχασμός για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και

η σύγχυση για το ποιος παίρνει τις τελικές αποφάσεις

γ) Ατομικές διαφορές. Αντικρουόμενα συμφέροντα – στόχοι

Μέσα σε ένα σχολικό κλίμα που δεν ευνοείται και δεν καλλιεργείται το συνεργατικό πνεύμα και η πρόταξη του «εμείς» απέναντι στο «εγώ»,

οι ατομικές διαφορές, που είναι φυσικό να υπάρχουν στα άτομα – μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας, εύκολα μπορεί να γίνουν αιτία για σύγκρουση. Τέτοιες διαφορές αφορούν το αξιακό σύστημα, τις πεποιθήσεις, τα

πιστεύω, τις αντιλήψεις, τα όνειρα, τις φιλοδοξίες, τις προσμονές, τα ενδιαφέροντα, την ηλικία, το επίπεδο των γνώσεων.

η εκπλήρωση ενός στόχου, που όταν επιτευχθεί από έναν αποκλείει τον άλλον, είναι παράγοντας γέννησης προστριβών και σύγκρουσης παράδειγμα η θέση του υποδιευθυντή ,

Συναισθήματα που ενδέχεται να βιώνει ένα άτομο μια συγκεκριμένη περίοδο της ζωής του, όπως ζήλεια, θυμός, αλλά ακόμα και ψυχολογικά προβλήματα, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του αρνητικά και συντελούν στη δημιουργία προστριβών

Τα αρνητικά συναισθήματα ενδέχεται να είναι απόρροια άσχημων εμπειριών από τη διαχείριση προηγούμενων συγκρούσεων, οι οποίες αντιμετωπίστηκαν είτε με τη χρήση εξουσίας είτε με συμβιβασμό αλλά χωρίς δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών. Τότε αυτά τα συναισθήματα σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης, δρουν δυσλειτουργικά σε μελλοντικές προστριβές.

δ) Οι πόροι

Όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι ή σπάνιοι προκαλούν επίσης προστριβές.

Απλά παραδείγματα: οι ελλείψεις αιθουσών ή οπτικοακουστικών μέσων, ή βοηθητικού προσωπικού.

ε) Οι επιβαλλόμενες αλλαγές – οι καινοτομίες

όπως αλλαγή του τρόπου διεκπεραίωσης των γραφειοκρατικών εργασιών,

αλλαγή των βιβλίων,

αλλαγή του τρόπου επιλογής των στελεχών.

Αρκετές φορές συνδυάζονται με ταυτόχρονη έλλειψη πόρων και ελλιπή επιμόρφωση, συγκροτούν ένα εκρηκτικό μείγμα που δημιουργεί συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Αν όμως υιοθετείται μια διαδικασία, ή μια οργάνωση, ή μια δομή, ένα προϊόν, ή ένα πρόγραμμα που είναι εντελώς νέο στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, τότε αποτελεί καινοτομία, όπως είναι, για παράδειγμα, η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η αξιολόγηση, η οποία μπορεί να προκαλέσει αναταραχή στις σχολικές μονάδες, καθώς αρκετοί υποστηρίζουν ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση που να είναι αντικειμενική.

οι εκπαιδευτικοί αντιστέκονται σε πολύπλοκες, εννοιολογικές και μακροχρόνιες αλλαγές. Πολλές φορές η αλλαγή στη διδακτική προσέγγιση και η υιοθέτηση των καινοτομιών

Έτσι δημιουργούνται συνθήκες αβεβαιότητας τόσο για τον ρόλο των εκπαιδευτικών όσο και για τις προσδοκίες του συστήματος από την εφαρμογή των καινοτομιών, που με τη σειρά τους γεννούν αντιδράσεις, αντιστάσεις, εντάσεις και συγκρούσεις.

στ) Το σχολικό κλίμα και η σχολική κουλτούρα

Το σχολικό κλίμα επηρεάζει την κουλτούρα ενός σχολείου. «το κλίμα είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα μέλη του και όχι αυτό που πραγματικά είναι». Ενώ κουλτούρα είναι οι στάσεις, οι απόψεις και τα πιστεύω των μελών ενός οργανισμού, που εμφανίζονται ασυνείδητα και καθορίζουν με τρόπο συγκεκριμένο την

εικόνα που έχει ο οργανισμός και για τον εαυτό του και για το περιβάλλον του. Είναι η καρδιά του σχολείου, αυτό που το κάνει τόσο δύσκολο ν' αλλάξει».

Σύμφωνα με τον Θεριανό **η ιδανική μορφή κουλτούρας** που μπορεί να υπάρξει σε ένα αποτελεσματικό σχολείο **είναι η συνεργατική**. Σε μια τέτοια μορφή κουλτούρας οι εκπαιδευτικοί επιζητούν τον διάλογο, τη συνεργασία και την ανταλλαγή απόψεων μέσα στον σύλλογο διδασκόντων με στόχο ένα κοινό και ποιοτικό αποτέλεσμα, συναποφασίζουν για θέματα που αφορούν το σχολείο και αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις θετικά, σαν μια ευκαιρία για προβληματισμό, διερεύνηση και ανάπτυξη.

Η διαδικασία της σύγκρουσης

Για την αντιμετώπιση και διαχείριση των συγκρούσεων έχουν αναπτυχθεί

το δομικό μοντέλο (structural model), το οποίο εστιάζει στις εσωτερικές δομές και τις προσωπικότητες και **το διαδικαστικό μοντέλο** (process model), το οποίο δεν εστιάζει στα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων αλλά στη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων.

τέσσερα στάδια, τα οποία συγκροτούν την ανάπτυξη μιας σύγκρουσης. Τη λανθάνουσα σύγκρουση (latent conflict), την αντιληπτή (perceived conflict), την αισθητή (felt conflict) και φανερή (manifest conflict) και το στάδιο των αποτελεσμάτων (conflict aftermath). Και ο Thomas παρουσίασε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που περιγράφει τη διαδικασία της σύγκρουσης σε στάδια. Της συνειδητοποίησης, το στάδιο των σκέψεων και συναισθημάτων, των προθέσεων, της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων.

κατά την διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης της σύγκρουσης εντοπίζονται πέντε βασικά στάδια:

- α) της πιθανής αντίθεσης ή ασυμβατότητας,
- β) της συνειδητοποίησης και προσωποποίησης ή εξατομίκευσης,
- γ) των προθέσεων,
- δ) της συμπεριφοράς και
- ε) των αποτελεσμάτων – συνεπειών, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

1. Στάδιο πιθανών αντιθέσεων ή ασυμβατότητας

Στο πρώτο στάδιο, το οποίο ο Pondy ονομάζει λανθάνουσα σύγκρουση, αναφέρει ως βασικές πηγές τρεις:

τον ανταγωνισμό για ανεπαρκείς πόρους,

την επιδίωξη για αυτονομία και

τους ασύμβατους στόχους των ομάδων.

Ο Robbins το συμπληρώνει με:

την κακή επικοινωνία,

το διχασμό των ρόλων και

τις διαφορές στις αξίες και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων.

Σε αυτό το στάδιο, όπου όλοι αισθάνονται ότι «κάτι δεν πάει καλά», σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης οι προγενέστερες συνθήκες,,

αλλά και η δομή του οργανισμού,
το μέγεθος του οργανισμού,
το στυλ της ηγεσίας.

Είναι πολύ σημαντική φάση, γιατί η σωστή αναγνώριση των «σημαδιών» που προηγούνται αποτελεί παράγοντα που θα καθορίσει την επιτυχία ή όχι έκβαση της πιθανής προστριβής.

2. Στάδιο συνειδητοποίησης και προσωποποίησης ή εξατομίκευσης

Στο στάδιο αυτό ένα μέλος ή μια ομάδα συνειδητοποιεί ότι με ένα άλλο μέλος ή με μια άλλη ομάδα, που έχει σχέσεις αλληλεξάρτησης, υπάρχει ασυμβατότητα στους στόχους, έχει πλέον επίγνωση της «απειλής των συμφερόντων» που εκπροσωπεί ο «άλλος». **Προϋποθέτει ότι τουλάχιστον η μία πλευρά εκλαμβάνει μία κατάσταση ως απειλή για τα συμφέρόντά της, γιατί εάν οι αντιληπτικές ικανότητες δεν επιτρέψουν να γίνει συνειδητοποίηση, παρόλο που υπάρχουν οι συνθήκες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση, η σύγκρουση δεν θα ξεκινήσει ποτέ.** Ο Pondy σε αυτή τη φάση, της αισθητής σύγκρουσης, όπως την ονομάζει, αναφέρει μια σημαντική παράμετρο, την παράμετρο της προσωποποίησης ή όχι της κατάστασης, η οποία θα προσδιορίσει την εκδήλωση και έκβαση μιας φανεράς επερχόμενης σύγκρουσης. **Στις προσωποποιημένες καταστάσεις επικρατούν συναισθήματα φόβου, έλλειψης εμπιστοσύνης, υπάρχει ένταση και άγχος, ενώ στις μη προσωποποιημένες οδηγούμαστε πιο εύκολα σε εξεύρεση λύσης.**

3. Στάδιο προθέσεων

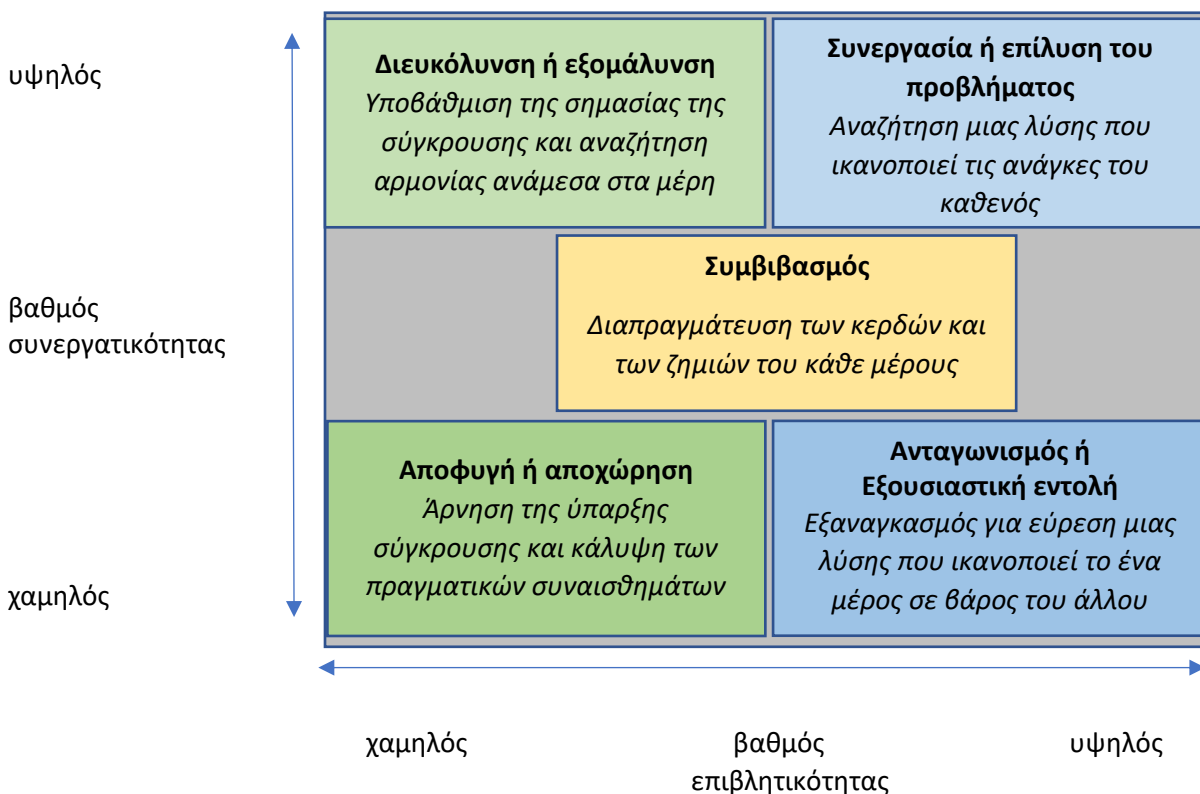
Στο στάδιο αυτό, μετά τη συνειδητοποίηση και τις υποκειμενικές ερμηνείες που δίνονται, **λαμβάνεται η απόφαση για τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσει ο εμπλεκόμενος.** Οι προθέσεις δεν υλοποιούνται πάντα ως συμπεριφορές. Όμως η αξιολόγηση των προθέσεων του «άλλου» παίζει ουσιαστικό ρόλο στην όλη διαδικασία της σύγκρουσης. Κατά τον Blake και Mouton υπάρχουν δύο διαστάσεις στις οποίες βασίζονται οι τρόποι διαπραγμάτευσης των συγκρούσεων: α) το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα (concern for production) και β) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (concern for people). Παρόμοιες διαστάσεις χρησιμοποιεί και ο Thomas: α) την επιθυμία για ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων και β) την επιθυμία για ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων. Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, **οι στρατηγικές προθέσεις μπορούν να καταταγούν με βάση δύο διαστάσεις:**

α) τη συνεργατικότητα, εάν υπάρχει επιθυμία ικανοποίησης των ανησυχιών, των αναγκών του άλλου και
β) την επιβλητικότητα, εάν η προσπάθεια έχει ως στόχο την ικανοποίηση των ανησυχιών και των συμφερόντων του ίδιου.

Από διάφορους συνδυασμούς των δύο αυτών τάσεων προκύπτουν πέντε διαπροσωπικά στυλ μάνατζμεντ συγκρούσεων:

α) Αποφυγή ή αποχώρηση. Είναι η στάση όπου κάποιος παριστάνει ότι μία προστριβή δεν υπάρχει στ' αλήθεια. Υποβαθμίζει τη σημασία της διαφωνίας, αποσυρόμενος από την κατάσταση και/ή μένοντας ουδέτερος με κάθε κόστος. Δεν είναι ούτε συνεργάσιμος ούτε επιβλητικός. Εδώ, σύμφωνα με τον

Παρασκευόπουλο, ενώ δημιουργείται άγχος σε όλες τις πλευρές και υποδηλώνονται προβλήματα επικοινωνίας, υπάρχουν και τα θετικά: το ζήτημα δεν είναι σημαντικό και δεν αξίζει η αντιπαράθεση, η ζημιά από την αντιπαράθεση είναι μεγαλύτερη από τα κέρδη της λύσης, χρειάζεται χρόνος για να επέλθει ηρεμία και να αναδειχθούν όλες οι παράμετροι του προβλήματος και είναι προτιμότερο να παρέμβουν άλλοι με πιο κατάλληλα εφόδια. Τα αρνητικά είναι ότι η σύγκρουση διαιωνίζεται και ότι αποτελεί λύση βραχείας διάρκειας.



Πίνακας: Εναλλακτικά στυλ μάνατζμεντ για προστριβές (Schermerhorn, 2011:504)

β) Διευκόλυνση ή εξομάλυνση. Ο εμπλεκόμενος, για να μειώσει τις προστριβές και για να επικρατήσει αρμονία, υποβαθμίζει τις διαφορές και δίνει έμφαση στα κοινά. Είναι συνεργάσιμος, αλλά όχι επιβλητικός. Κατά τον Παρασκευόπουλο παρόλο που ίσως οδηγήσει σε χαλάρωση της πειθαρχίας, προτείνεται ως προσέγγιση όταν κάποιος καταλαβαίνει ότι το δίκαιο είναι με την άλλη πλευρά, όταν το ζήτημα είναι πολύ σημαντικό για την άλλη πλευρά και έτσι κερδίζεται η εμπιστοσύνη του και φαίνεται ότι υπάρχει σεβασμός των απόψεών του.

γ) Ανταγωνισμός ή εξουσιαστική εντολή. Εδώ χρησιμοποιεί δύναμη, ανώτερες ικανότητες και εξουσία με σκοπό τη νίκη. Δεν είναι συνεργάσιμος, αλλά επιβλητικός ενεργώντας ενάντια στις επιθυμίες του άλλου. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο αν και η στάση αυτή προκαλεί εχθρότητα, αποδεικνύεται χρήσιμη όταν πρέπει κάποιος να ενεργήσει γρήγορα και αποφασιστικά, υποχρεούται να λάβει δυσάρεστα μέτρα, ή γνωρίζει ότι έχει δίκιο αλλά η άλλη πλευρά δεν είναι πρόθυμη να λογικευτεί και περιμένει να γίνει συμβιβασμός.

δ) Συμβιβασμός. Κάθε πλευρά δίνει κάτι που έχει αξία στην άλλη πλευρά. Όταν είσαι συγκρατημένα συνεργάσιμος και επιβλητικός. Το αρνητικό αυτής της στάσης είναι ότι μπορεί να δράσει εις βάρος των αρχών και των αξιών του οργανισμού, αλλά είναι επιλέξιμη όταν τα δύο εμπλεκόμενα μέρη με ίση δύναμη

επιδιώκουν αλληλοαποκλειόμενους στόχους ή δεν υπάρχει χρόνος για να εφαρμοσθεί η επιλυτική προσέγγιση και τα ζητήματα είναι μέσης σπουδαιότητας. Συχνά χρησιμοποιείται ως προσωρινή λύση.

ε) Συνεργασία ή επίλυση του προβλήματος. Όταν είσαι συνεργάσιμος και επιβλητικός, εργαζόμενος πάνω στις αιτίες για να βρεθεί λύση στο πρόβλημα, η οποία θα ικανοποιεί πλήρως το κάθε μέρος, δηλαδή να βρεθεί λύση ώστε να κερδίζουν όλοι. Το πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση είναι ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτεί και γι' αυτό μπορεί να αποτελέσει δικαιολογία για αναβολή αποφάσεων που όμως είναι επείγουσες. Πρέπει όμως να επιλέγεται όταν τα ζητήματα είναι σημαντικά και δεν επιδέχονται συμβιβασμό, πρέπει να επιλυθεί μια σύγκρουση που χρονίζει, απαιτεί υψηλή αφοσίωση και κατανόηση και έχει μεγάλη σημασία η ποιότητα της απόφασης, άρα πρέπει να συνεκτιμηθούν όλες οι απόψεις και ιδέες για να προκύψουν δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις.

4. Στάδιο συμπεριφοράς

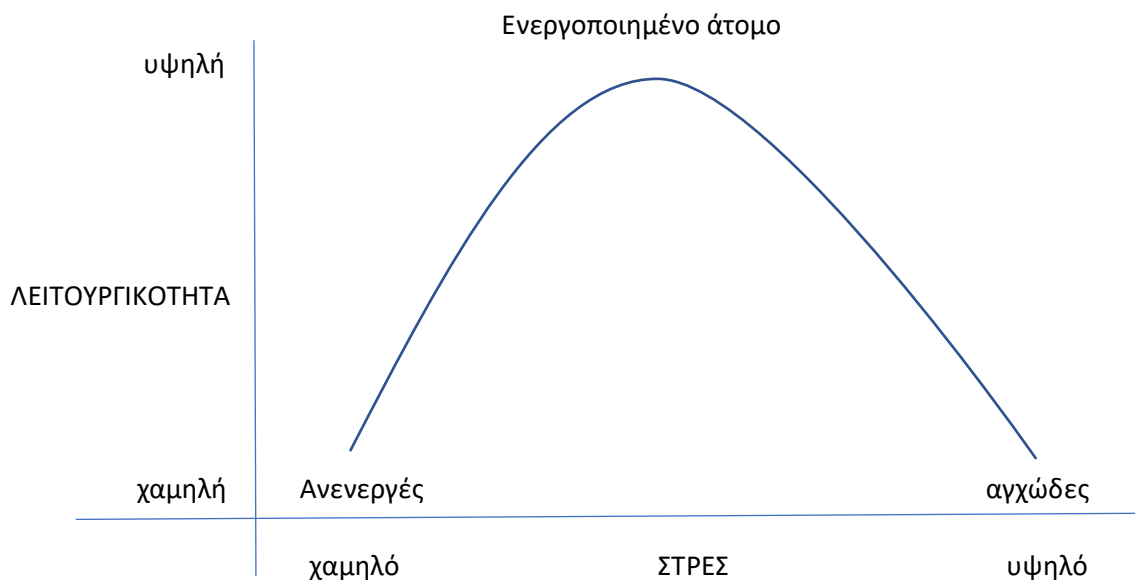
Στο στάδιο αυτό εφαρμόζεται, γίνεται πράξη ό,τι αποφασίστηκε κατά την προηγούμενη φάση των προθέσεων. Είναι και αυτό ένα σημαντικό στάδιο στην εξέλιξη της σύγκρουσης, διότι, επειδή η συμπεριφορά αποτελεί ένα ερέθισμα που προκαλεί αντιδράσεις, εάν ο εμπλεκόμενος υποπέσει σε λανθασμένες κινήσεις σε σχέση με τις αρχικές του προθέσεις, τότε διαφορετικά θα είναι και τα αποτελέσματα σε σχέση με τα επιδιωκόμενα. Η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων είναι και η οργανωσιακή επικοινωνία, η αλληλεξάρτηση των στόχων και οι ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων.

Οι Callanan et al αναφέρουν τρεις παράγοντες καθοριστικούς για την επιλογή του στυλ διαχείρισης: α) Κατά πόσο ο/η διευθυντής/ντρια ενδιαφέρεται για τις διαπροσωπικές του/της σχέσεις. Τα άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν την εικόνα τους και τη σχέση τους με τους άλλους επιλέγουν κυρίως το συνεργατικό στυλ διαχείρισης.

β) Ο βαθμός εξουσίας των ηγετικών στελεχών. Τα άτομα με αυξημένο βαθμό εξουσίας επιλέγουν το ανταγωνιστικό στυλ και λιγότερο της συνεργασίας ή του συμβιβασμού.

γ) Ο βαθμός της επιθετικότητας, καθώς ο χαμηλός βαθμός συνδέεται με προσαρμοστικές αντιδράσεις, ενώ ο υψηλός βαθμός με το ανταγωνιστικό στυλ.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έμφαση που δίνουν ορισμένοι ερευνητές στα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε συνάρτηση με την εμφάνιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Βασισμένη στην κλασική ιδέα των Yerkes & Dodson's, οι οποίοι απέδειξαν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στο στρες (επίπεδο αναγκών) και τη λειτουργικότητα (εκπλήρωση των καθηκόντων), η θεωρία της προοπτικής επεξεργασίας των δεδομένων υποστηρίζει πως οι αποδοτικές συγκρούσεις παρουσιάζουν μία σχέση αντεστραμμένου U σε συνάρτηση με το στρες, το οποίο επηρεάζει την γνωσιακή ευελιξία, τη δημιουργική σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (σχήμα 1).



σχήμα 1: Σχέση αντεστραμμένου U

Ένα μέτριο επίπεδο πίεσης (στρες) αποδίδει περισσότερο από την έλλειψη ή την υπερβολική πίεση, καθώς τα αντικρουόμενα μέρη αναζητούν και επεξεργάζονται πληροφορίες, συζητούν εναλλακτικές λύσεις και διακατέχονται από ισχυρή επιθυμία εξεύρεσης λύσης και βελτίωσης της κατάστασης. **Σε σχέση με τα πιο πάνω ο Cooper διακρίνει δύο τύπους προσωπικότητας. Ο τύπος Α** είναι ο άνθρωπος που τον διακρίνει η ανυπομονησία, έχει την τάση να μιλάει γρήγορα, με ζωνρότητα και ένταση, συχνά διακόπτει τους συνομιλητές του, ενώ **ο τύπος Β** έχει τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά. Τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Α έχουν έντονες επαγγελματικές φιλοδοξίες, ρέπουν στην πρόκληση συγκρούσεων, στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και σε καρδιαγγειακά νοσήματα.

5. Στάδιο αποτελεσμάτων – συνεπειών

Ο τρόπος, ο οποίος θα επιλεγεί κατά το προηγούμενο στάδιο της συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση - διαχείριση μιας σύγκρουσης, θα φέρει τα ανάλογα αποτελέσματα – συνέπειες, επηρεάζοντας τις μελλοντικές σχέσεις και στάσεις των αντιτιθέμενων πλευρών.

Η αποφυγή ή η αποχώρηση ως τρόπος διαχείρισης των αντιπαραθέσεων συχνά **δημιουργεί προστριβές ήττας – ήττας (lose – lose)**, όπου καμία πλευρά δεν ικανοποιεί τις αληθινές της επιθυμίες ενώ τα βαθύτερα αίτια συνεχίζουν να υπάρχουν. Επειδή και οι δύο πλευρές αισθάνονται ότι έχασαν περισσότερα απ' όσα κέρδισαν, η αίσθηση της ήττας συνοδεύεται από μία χαλαρή αίσθηση δέσμευσης για υλοποίηση της συμφωνηθείσας λύσης. Αν και η αντιπαραθέση λοιπόν αδρανεύει, αυτό είναι για λίγο καθώς συνήθως επανεμφανίζεται στο μέλλον, κυρίως όταν μέσα από την προτεινόμενη λύση δεν εξαλειφθούν τα αίτια της σύγκρουσης.

Η διευκόλυνση ή εξομάλυνση υποβαθμίζει τις διαφορές τονίζοντας τις ομοιότητες αφού στόχος είναι η ειρηνική συνύπαρξη, όμως έτσι αγνοούνται τα πραγματικά αίτια της σύγκρουσης.

Στον ανταγωνισμό και στον συμβιβασμό δημιουργούνται προστριβές νίκης – ήττας (win – lose), καθώς κάθε πλευρά επιζητά τη νίκη σε βάρος του άλλου, με αποτέλεσμα η μία πλευρά να ικανοποιεί τις επιθυμίες της, ενώ η άλλη όχι. Στον ανταγωνισμό κερδίζει η πλευρά που έχει ανώτερες ικανότητες ή εξουσία. Δεν εντοπίζονται οι ρίζες του προβλήματος και η πλευρά που έχασε επιθυμεί τη νίκη μέσα από μια νέα σύγκρουση. Άρα αυξάνεται ο ανταγωνισμός, μειώνεται η συνεργασία και η εμπιστοσύνη, υπάρχει κακή επικοινωνία, μεγαλύτερη προσωποποίηση των ρόλων και αρνητικά συναισθήματα που θα πυροδοτήσουν τη νέα σύγκρουση. Και στον συμβιβασμό όμως δημιουργείται το υπόβαθρο για μελλοντικές συγκρούσεις καθώς για να επιτευχθεί έγιναν συναλλαγές «πάρε – δώσε» και κάθε μέρος για να κερδίσει κάτι, έχασε κάτι άλλο.

Στη συνεργασία ή ουσιαστική λύση έχουμε μια μορφή προστριβής νίκης – νίκης (win – win). Εδώ παρατηρείται αύξηση των επιπέδων συνεργασίας και εμπιστοσύνης, βελτίωση της επικοινωνίας και υψηλό επίπεδο δέσμευσης στην υλοποίηση της λύσης που συμφωνήθηκε. Είναι συχνά ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων γιατί όλα τα σχετιζόμενα με τη σύγκρουση ζητήματα εγείρονται και συζητούνται ανοικτά εξαλείφοντας έτσι τα βαθύτερα αίτια της αντιπαράθεσης.

Ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα της σύγκρουσης για τον νικητή και τον χαμένο, ο Κάντας (1995) αναφέρει τα εξής:

Η νικήτρια ομάδα διατηρεί ή αυξάνει τη συνοχή της, χάνει όμως το μαχητικό της πνεύμα και αναπτύσσει κλίμα ευφορίας και αστεϊσμού, αναπτύσσει το αίσθημα ότι η ομάδα είχε δίκιο για τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα για την άλλη ομάδα και έτσι δεν γίνεται καμία προσπάθεια επανεκτίμησης και επαναξιολόγησης της δικής της εικόνας, μειώνεται το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου και αυξάνεται το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών και την ανάπτυξη της συνεργασίας. Στην ηττημένη ομάδα, αν τα αποτελέσματα δεν είναι ξεκάθαρα αρχίζουν οι διαστρεβλώσεις, οι παρερμηνείες και οι δικαιολογίες, αφού κατά βάθος δεν γίνεται αποδεκτή η ήττα. Αν γίνει η ήττα αποδεκτή, η ομάδα θα βγει πιο ενωμένη και αποτελεσματική, αναθεωρώντας τα θετικά πρότυπα που είχε για τον εαυτό της. Θα εμφανιστεί μια τάση ανασύνταξης για τον επόμενο γύρο και το συμφέρον της ομάδας αποτελεί πάλι κύριο σκοπό. Θα ψάξει όμως να βρει και τον «αποδιοπομπαίο τράγο», για ρίξει τις ευθύνες, στην αρχή εκτός ομάδας και αν δεν βρει εκεί, τότε σε κάποιο μέλος ή μέλη της, με αρνητική συνέπεια τον διχασμό και την αναζωπύρωση των εσωτερικών διαμαχών.

Βλέποντας συνολικά τις συνέπειες των συγκρούσεων θετικές και αρνητικές, επισημαίνονται και τα παρακάτω:

α) Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Η πρώτη θετική συνέπεια μιας σύγκρουσης είναι πως εξασθενούν τα αίτια μιας πιο σοβαρής διένεξης, αφού οι προβληματικές καταστάσεις έρχονται στο φως, αναδεικνύονται στις πραγματικές τους διαστάσεις, συζητούνται και επιλύονται πριν λάβουν μεγαλύτερη έκταση.

Άλλη θετική παράμετρος είναι το γεγονός πως λόγω του ανταγωνισμού, που λειτουργεί σαν πρόκληση, οι ομάδες γίνονται πιο δημιουργικές και αυξάνουν τη συνοχή και τις επιδόσεις τους. Προκύπτουν νέες δυνατότητες και εναλλακτικές λύσεις, νέοι αποτελεσματικότεροι τρόποι δράσης, δημιουργούνται καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, διαμορφώνεται η ενσυναίσθηση μέσα από την βίωση των συναισθημάτων των άλλων. Απελευθερώνονται τα αρνητικά συναισθήματα και στην περίπτωση της σωστής αντιμετώπισης επικρατούν αισθήματα ικανοποίησης και ωριμότητας ή δυναμισμού, ενισχύοντας έτσι την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση.

β) Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Μια άμεση συνέπεια των δυσλειτουργικών συγκρούσεων είναι η σπατάλη ενέργειας με ταυτόχρονη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Στα άτομα δε, ή στις ομάδες που ηττήθηκαν προκαλείται και πτώση του ηθικού. Οι διαπροσωπικές σχέσεις διαταράσσονται καθώς εμφανίζεται καχυποψία και δυσπιστία μεταξύ των ατόμων ή ομάδων, που ως επακόλουθο έχει τη μείωση στην ποιότητα της επικοινωνίας και άρα στη δυσκολία δημιουργίας θετικού κλίματος. Όλα αυτά επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, προκαλώντας εργασιακό άγχος, ανασφάλεια, εχθρότητα, συχνές απουσίες, αιτήσεις για μετάθεση ή απόσπαση. Το εργασιακό στρες αυξάνει και η αποδοτικότητα μειώνεται. Η συνεργασία αντιμετωπίζει δυσκολίες εφαρμογής και γίνεται μέσα από το πρίσμα των προκαταλήψεων και του φόβου. Το στρες και το άγχος επισπεύδουν την εμφάνιση του φαινομένου του burnout, δηλαδή σωματική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση, διαστρεβλώνουν τους οργανωσιακούς στόχους και μπορεί να οδηγήσουν σε κατάχρηση πόρων και διαθέσιμων δυνατοτήτων.

Σχολική ηγεσία και συγκρούσεις. Ο ρόλος του διευθυντή

1. Η διοικητική δομή των σχολικών μονάδων

Στο άρθρο 11 του νόμου 1566 του 1985 ορίζεται ότι «Όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων».

«**Ο διευθυντής** βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό» (άρθρο 27, παρ.1, Ν.1340/2002). Και εκτός όλων των άλλων καθηκόντων και υποχρεώσεων, όπως για παράδειγμα να καθοδηγεί την σχολική κοινότητα ώστε να θέτει υψηλούς στόχους, να βοηθά και να συντονίζει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, να τους ελέγχει, να τους κατευθύνει και να τους αξιολογεί, «διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς» (άρθρο 27, παρ.2δ, Ν.1340/2002), όπως επίσης «έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας» (άρθρο 28, παρ.2ι, Ν.1340/2002) και «φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου» (άρθρο 28, παρ.2ιδ, Ν.1340/2002).

Ο υποδιευθυντής αναπληρώνει τον διευθυντή, όταν αυτός δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται, σε όλες τις λειτουργίες του και τον βοηθά στο καθημερινό του έργο. Έχει την ευθύνη για την αρχειοθέτηση των εγγράφων, για την έγκαιρη διανομή των βιβλίων, συντάσσει τα απογραφικά δελτία (άρθρο 33, Ν.1340/2002). Ως κριτήριο επιλογής του αναφέρεται, μεταξύ άλλων, «η ικανότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα (διδασκτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.), να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους» (άρθρο 15, Ν.3848/2010).

«**Ο σύλλογος των διδασκόντων** είναι συλλογικό όργανο του σχολείου και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ' αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για την οποία είναι υπεύθυνος» (άρθρο 37, παρ.1, Ν.1340/2002). Πρόεδρος του συλλόγου των διδασκόντων είναι ο διευθυντής του σχολείου ή ο νόμιμος αναπληρωτής του και οι αποφάσεις του είναι δεσμευτικές για όλους και υλοποιούνται με ευθύνη του διευθυντή του σχολείου (άρθρα 2 & 14, Ν.1340/2002).

2. Η ηγεσία στη σχολική μονάδα

Η ηγεσία είναι μία από τις τέσσερις λειτουργίες που αποτελούν τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Οι τέσσερις λειτουργίες είναι:

α) Ο Σχεδιασμός (ή Προγραμματισμός), ο οποίος θέτει την κατεύθυνση και τους σκοπούς,

β) η Οργάνωση που συντονίζει τους πόρους για να μπουν τα σχέδια σε δράση,

γ) η Ηγεσία, η οποία κοινοποιεί το όραμα, προκαλεί ενθουσιασμό στα άτομα για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους και εμπνέει το πάθος για δεσμεύσεις και σκληρή δουλειά και

δ) ο Έλεγχος, ο οποίος επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα του Σχεδιασμού.

Η Ηγεσία ουσιαστικά αρχίζει με τους τρόπους που ο μάνατζερ χρησιμοποιεί την εξουσία για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων. Με αυτή την έννοια «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να εμπνέεις τους άλλους να δουλεύουν σκληρά για να επιτύχουν σημαντικούς στόχους» και «**Εξουσία είναι η δυνατότητα να βάλεις κάποιον άλλον να κάνει κάτι που θες να γίνει ή να κάνει πράγματα με τον τρόπο που εσύ θέλεις**».

Ο Μπουραντάς την έννοια της ηγεσίας την προσεγγίζει ως την διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο, ο ηγέτης, επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ατόμων, με σκοπό να βάλουν, πρόθυμα και εθελοντικά, όλες τους τις δυνάμεις για την πραγματοποίηση των στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Η προσωπική εξουσία, δηλαδή το πώς ο ηγέτης αντιμετωπίζεται από τους άλλους και η θέση εξουσίας, δηλαδή τι μπορεί ο ηγέτης να προσφέρει στους άλλους, είναι οι δύο πηγές από τις οποίες οι ηγέτες αντλούν τη δύναμή τους. Βάσεις της προσωπικής εξουσίας αποτελούν: α) η αρτιότητα των γνώσεων, ως μια πηγή ειδικής γνώσης και πληροφόρησης και β) το σημείο αναφοράς, ως πρότυπο με το οποίο οι άλλοι θέλουν να

ταυτιστούν. Οι βάσεις της εξουσίας λόγω θέσης είναι: α) η νόμιμη εξουσία, δηλαδή η ικανότητα να επηρεάζεις άλλα άτομα μέσω των εξουσιών που σου εξασφαλίζει η θέση σου, β) η εξουσία ανταμοιβής, δηλαδή η ικανότητα να προσφέρεις κάτι αξίας ως μέσο επηρεασμού και γ) η εξουσία εξαναγκασμού, δηλαδή η ικανότητα να επηρεάζεις μέσω τιμωρίας ή αφαίρεσης προνομίων.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές ο σύγχρονος ρόλος του/της διευθυντή/ντριας – ηγέτη δεν μπορεί να περιοριστεί σε απλή γραφειοκρατικού τύπου διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων, αλλά εμπεριέχει έναν ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών τα οποία ενθαρρύνουν τους άλλους να ακολουθήσουν και να οικοδομήσουν το όραμα για το σχολείο.

Υπάρχουν κάποια **γνωρίσματα** που είναι κοινά ανάμεσα στους καλύτερους ηγέτες. Οι Shelley Kirkpatrick και Edwin Locke σε μια περιεκτική ανασκόπηση εντοπίζουν τα παρακάτω προσωπικά γνωρίσματα, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και στην περίπτωση **των διευθυντών/ηγετών των σχολείων ως απαραίτητα για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας:**

α) Δυναμισμός. Έχουν αστείρευτη ενέργεια, παίρνουν πρωτοβουλίες και είναι επίμονοι.

β) Αυτοπεποίθηση. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους.

γ) Δημιουργικότητα. Έχουν έναν αυθεντικό τρόπο σκέψης.

δ) Γνωστική ικανότητα. Διαθέτουν τη νοημοσύνη να συνδυάσουν και να αναλύσουν πληροφορίες.

ε) Γνώσεις σχετικές με τη δουλειά. Ξέρουν καλά τον τομέα της εργασίας τους και τα θεμελιώδη τεχνικά στοιχεία.

στ) Παρακίνηση. Απολαμβάνουν την επιρροή που ασκούν σε άλλους, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι.

ζ) Ευελιξία. Μπορούν να προσαρμοστούν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των υφισταμένων και στις απαιτήσεις των εκάστοτε συνθηκών.

η) Εντιμότητα και ακεραιότητα. Είναι έμπιστοι, έντιμοι, προβλέψιμοι και αξιόπιστοι.

Ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία, δηλαδή το επαναλαμβανόμενο πρότυπο συμπεριφοράς που ακολουθεί ένας ηγέτης, ή αλλιώς το στυλ ηγεσίας, έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών. **Δύο διαστάσεις του τρόπου ηγεσίας συγκεντρώνουν την προσοχή των περισσότερων.**

Ο ηγέτης με μεγάλο ενδιαφέρον στην εργασία και ο ηγέτης με μεγάλο ενδιαφέρον στα άτομα.

Ο πρώτος σχεδιάζει και ορίζει την εργασία που πρέπει να γίνει, παραχωρεί εργασιακές αρμοδιότητες, βάζει σαφή εργασιακά πρότυπα, παροτρύνει και παρακολουθεί τα αποτελέσματα της επίδοσης.

Ο δεύτερος υποστηρίζει αυτούς που καθοδηγεί, διατηρεί μαζί τους καλές κοινωνικές σχέσεις, σέβεται τα συναισθήματά τους, τους δείχνει εμπιστοσύνη και έχει ευαισθησία στις ανάγκες τους. Οι ερευνητές για την ηγετική συμπεριφορά, ενώ στην αρχή είχαν συμπεράνει ότι τα άτομα όταν καθοδηγούνται από ανθρωποκεντρικούς ηγέτες είναι πιο παραγωγικά και νιώθουν ικανοποιημένα, αργότερα συμπέραναν ότι **οι**

αληθινά αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί με μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τα άτομα όσο και για την εργασία.

Τα κλασικά ηγετικά στυλ που αφορούν στις θεωρίες ηγετικών συμπεριφορών είναι τέσσερα:

α) ο ηγέτης με αυταρχικό στυλ, ο οποίος ενεργεί με τρόπο μονομερή, προστακτικό-ελεγκτικό, ο, κατά τους Blake και Mouton, ηγέτης εξουσίας-υπακοής,

β) ο ηγέτης με στυλ ανθρώπινων σχέσεων, ο οποίος δίνει μεγαλύτερη έμφαση στους ανθρώπους παρά στην εργασία,

γ) ο ηγέτης με φιλελεύθερο στυλ, που δείχνει μικρή μέριμνα για την εργασία αφήνοντας την ομάδα να παίρνει αποφάσεις και ενεργεί με την λογική «μην με ενοχλείτε» και

δ) ο ηγέτης με δημοκρατικό στυλ, ο οποίος δίνει έμφαση τόσο στους ανθρώπους όσο και στην εργασία.

Ένα εναλλακτικό πρότυπο ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον Fred Fielder, ο οποίος πρότεινε ότι η καλή ηγεσία εξαρτάται από το **ταίριασμα του ηγετικού στυλ και των απαιτήσεων των καταστάσεων.**

Αντίθετα οι Hersey και Blanchard προτείνουν ότι **οι επιτυχημένοι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους βασιζόμενοι και στην ωριμότητα των υφισταμένων τους που καταδεικνύεται από την ετοιμότητά τους να αποδώσουν σε μια δεδομένη κατάσταση.**

Μια τρίτη εναλλακτική προσέγγιση ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον Robert House και λέγεται **θεωρία ηγεσίας μονοπατιών – στόχων.** Η θεωρία αυτή προτείνει ότι αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τα μονοπάτια μέσα από τα οποία οι υφιστάμενοι θα μπορέσουν να πετύχουν και τους σκοπούς της εργασίας αλλά και τους προσωπικούς τους στόχους. **Με βάση αυτή την προσέγγιση οι ηγέτες πρέπει να μετακινούνται μεταξύ τεσσάρων στυλ ηγεσίας για να δημιουργούν σωστούς συνδυασμούς μεταξύ των μονοπατιών των στόχων. Αυτά τα τέσσερα στυλ ηγεσίας είναι:**

α) η καθοδηγητική ηγεσία, όπου ο ηγέτης αφού γνωστοποιήσει τι αναμένεται από τους υφισταμένους, δίνει οδηγίες για το «τι» και το «πώς» πρέπει να γίνει, κάνει προγραμματισμό, θέτει τα πρότυπα απόδοσης και διευκρινίζει τον ρόλο του ηγέτη μέσα στην ομάδα,

β) η υποστηρικτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης διαμορφώνει ευχάριστες συνθήκες εργασίας, εφαρμόζει ισότιμη μεταχείριση των μελών της ομάδας, είναι φιλικός, προσιτός και ενδιαφέρεται για την ευημερία των υφισταμένων του,

γ) η επικεντρωμένη στο επίτευγμα ηγεσία, όπου ο ηγέτης βάζει ανταγωνιστικούς στόχους, περιμένει υψηλά επίπεδα απόδοσης, δίνει βαρύτητα στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δείχνει αυτοπεποίθηση για την επίτευξη υψηλών προτύπων και

δ) η συμμετοχική ηγεσία, όπου ο ηγέτης εντάσσει τους υφισταμένους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συνδιαλέγεται μαζί τους και για πάρει μια απόφαση χρησιμοποιεί τις προτάσεις που έχει ζητήσει να του υποβάλουν.

Στην ελληνική πραγματικότητα το εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μία πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου, με εξαίρεση το κύτταρο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια δομή άρα οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών. Το μοντέλο της συμμετοχικής ηγεσίας, δηλαδή της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου, αποτελεί μια προσπάθεια αναδιανομής της εξουσίας που θεσμοθετημένα συνδέεται με τη θέση του διευθυντή στο συλλογικό όργανο, δηλαδή τον σύλλογο διδασκόντων, το οποίο είναι υπεύθυνο για τις αποφάσεις που έχουν σχέση με τα προβλήματα που εκδηλώνονται στη σχολική ζωή.

Ένα άλλο σημαντικό κεφάλαιο στην ανάπτυξη της ηγεσίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή το πόσο καλά ή όχι αναγνωρίζει, κατανοεί και διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματά του καθώς αλληλοεπιδρά και έρχεται σε επαφή με άλλους. Ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη όχι μόνο αντιλαμβάνεται τότε τα συναισθήματά του μπορούν να γίνουν αποδιοργανωτικά και δρα κατάλληλα για να τα ελέγξει, αλλά μπορεί να καταλάβει και τότε τα συναισθήματα ενός άλλου ατόμου επηρεάζουν αρνητικά μία σχέση και κάνει προσπάθειες να τα κατανοήσει και να τα αντιμετωπίσει καλύτερα.

Υπάρχουν πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται στις ικανότητες, διαχωριζόμενες από την προσωπικότητα:

α) η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται πρώτον τα συναισθήματα, τις διαθέσεις και τις παρορμήσεις που βιώνει, αλλά και τους λόγους που τα βιώνει και δεύτερον τις επιπτώσεις που έχουν στους άλλους,

β) η αυτορρύθμιση, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου συναισθημάτων και παρορμήσεων με ταυτόχρονη διατήρηση της ψυχραιμίας,

γ) τα κίνητρα συμπεριφοράς, δηλαδή η ικανότητα συγκέντρωσης στον στόχο ανεξάρτητα των δυσκολιών, με αποδοχή των αναγκαίων αλλαγών για την επίτευξη των στόχων,

δ) η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης των συνδέσμων που υπάρχουν ανάμεσα στα συναισθήματα και τη συμπεριφορά. Ο ηγέτης με αυτή την ικανότητα αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει κατάλληλα αποφεύγοντας εντάσεις που έχουν καταστροφικές συνέπειες στο ομαδικό πνεύμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του στόχου και

ε) οι κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή η ικανότητα διαχείρισης και των προβλημάτων χωρίς τον παραγκωνισμό των υφισταμένων – συνεργατών και της συναισθηματικής σύγκρουσης με μεθοδικότητα και διπλωματία χωρίς να αποτελούν εμπόδιο της συνεργασίας τα αρνητικά συναισθήματα.

Ο ρόλος του διευθυντή στις συγκρούσεις

Με τις παραπάνω αναφορές καταδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή, σχεδόν καταλυτικός, στη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτός αποτελεί την κινητήρια δύναμη και τον συνδετικό κρίκο όλων εκείνων των παραμέτρων, που η ορθή λειτουργία τους αποτελούν κριτήριο, ώστε το σχολείο να

ανταποκριθεί επιτυχώς στην αποστολή του. Επειδή λοιπόν είναι προφανής η ηγετική θέση που κατέχει ο ρόλος του διευθυντή στην όλη λειτουργία της σχολικής μονάδας και παρά το γεγονός ότι και ο υποδιευθυντής αλλά και ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχουν καθοριστικά στα τεκτενόμενα της σχολικής μονάδας, θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στον ρόλο του διευθυντή στην πρόληψη, αντιμετώπιση και διαχείριση των συγκρούσεων.

Ο διευθυντής, ο οποίος άλλωστε «έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας» (άρθρο 28, παρ.21, Ν.1340/2002), για να ανταποκριθεί σε αυτές τις ευθύνες είναι απαραίτητο να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες, όπως αυτές αναλύθηκαν προηγούμενα, ανεξάρτητα από το **στυλ ηγεσίας που κατά περίπτωση επιλέγει να εφαρμόσει.**

Το συνεργατικό πνεύμα,

η ομαδικότητα,

η ανοιχτή και σωστά δομημένη επικοινωνία,

η εμπιστοσύνη,

η συμμετοχικότητα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων,

η ευελιξία,

η εντιμότητα,

η γνωστική ικανότητα,

ο σεβασμός της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού,

η ανάθεση εξωδιδακτικών δραστηριοτήτων με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα,

η ενσυναίσθηση (αντιμετώπιση των ατομικών προβλημάτων των εκπαιδευτικών ως δικά του προβλήματα),

αποτελούν **βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας του ρόλου του διευθυντή για την δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα.**

Αρκετοί από τους τρόπους πρόληψης των συγκρούσεων, όπως

η εκ μέρους του διευθυντή αποφυγή των διαφορών μεταξύ των μελών με τον έλεγχο σε συγκεκριμένες διαπροσωπικές επαφές ή

η επιλεκτική στελέχωση με άτομα που έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα, ή

η μετακίνηση- απομάκρυνση κάποιων ατόμων από την ομάδα,

δεν έχουν εφαρμογή στις σχολικές μονάδες, αφού ο διευθυντής δεν έχει καμία συμμετοχή σε διαδικασίες όπως οι διορισμοί, οι μεταθέσεις ή οι αποσπάσεις.

Για να λειτουργήσει μέσα σε κλίμα αρμονίας μια ομάδα, όπως οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου, και έτσι να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, πρέπει να υπάρχουν τρεις συνθήκες:

α) ο υψηλός βαθμός ωριμότητας των μελών της σχολικής κοινότητας,

β) η σταθερή και καλά δομημένη σειρά καθηκόντων και

γ) το κανονικό – σταθερό εργασιακό περιβάλλον.

Η συνύπαρξη και των τριών αυτών συνθηκών είναι δύσκολη αν όχι αδύνατη μέσα στο σχολείο.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη για να επιτύχει ο διευθυντής κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που θα μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης δυσλειτουργικών συγκρούσεων πρέπει:

α) να γνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του,

β) να τους παροτρύνει να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες,

γ) να μην αγνοεί τα παράπονά τους,

δ) να τους ενθαρρύνει να μιλούν ανοικτά για τα θέματά τους και

ε) να γνωρίζει την προσωπικότητα, τις κλίσεις και τις ιδιαίτερες ικανότητες των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους αναθέτει το κατάλληλο εξωδίδακτικό έργο, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της συμμετοχικής διοίκησης.

Επίσης:

α) να σέβεται την προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού,

β) να μελετάει και να εφαρμόζει διάφορους τύπους διοίκησης, ανάλογα με το εκπαιδευτικό προσωπικό,

γ) να αντιμετωπίζει τα προβλήματα του κάθε εκπαιδευτικού σαν δικά του και

δ) να είναι δίκαιος και αντικειμενικός.

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η συλλογική ευθύνη προς την επίτευξη των στόχων, μειώνουν τις εντάσεις.

Ο διευθυντής μπορεί να το πετύχει αυτό εφαρμόζοντας τη διαδικασία της ορθολογικής λήψης αποφάσεων, «η οποία αποτελεί μια λογική και συστηματική διαδικασία που συντελεί στην επιλογή, ανάμεσα από πολλές εναλλακτικές, εκείνης της λύσης η οποία εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των προκαθορισμένων στόχων ενός προβλήματος» (Μητρόπουλος).

Όταν όμως, παρόλα αυτά, εμφανιστούν οι συγκρούσεις, η πιο καλή τακτική είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί και κατά κύριο λόγο οι διευθυντές να έχουν εκπαιδευτεί πάνω στη σωστή αναγνώριση των αιτιών μιας σύγκρουσης και στις τεχνικές αντιμετώπισής τους.

Η εμπλοκή του διευθυντή στη διευθέτηση συγκρούσεων μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

α) Ως υποκινητής. Κυρίως σε εκπαιδευτικά συστήματα που είναι αποκεντρωμένα, οι διευθυντές σχολείων, ως τρίτο μέρος, επιδιώκουν μια σύγκρουση, με σκοπό την έναρξη μιας διαδικασίας αλλαγής.

β) Ως εναγόμενος. Όταν υπάρχει κριτική στις ενέργειές του ή στην πολιτική που ακολουθεί, τότε μπορεί να αντιδράσει με τρόπο που θα προκληθεί σύγκρουση. Είτε αναζητώντας την στήριξη άλλων ατόμων, είτε αναθέτοντας το ζήτημα στην κρίση θεσπισμένων οργάνων, όπως για παράδειγμα να ζητήσει την παρέμβαση του διευθυντή εκπαίδευσης.

γ) Ως μεσολαβητής. Ο διευθυντής, σε περιπτώσεις συγκρούσεων, είναι υποχρεωμένος να μεσολαβήσει μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Είτε προληπτικά, βελτιώνοντας την επικοινωνία και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχική δράση, για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες εκδήλωσης μιας επερχόμενης δυσλειτουργικής σύγκρουσης, είτε «πυροσβεστικά», διαθέτοντας αρκετό χρόνο στην αντιμετώπιση και διαχείριση συγκρούσεων που έχουν εκδηλωθεί.