

## The role of the School's Principal in the resolution of conflicts between teachers

Platis Vasileios  
Aristotle University of Thessaloniki  
platisbasil@gmail.com

Argyropulu Athena  
Piraeus Bank  
athinaargiropoulou@yahoo.gr

### Abstract

*The subject of this work concerns the management of conflicts in the context of the school unit, emphasizing on the role of the director of the school in order to defeat or mitigate the contradictions that exist in the teachers' association, which stimulate the school's atmosphere and derails its proper functioning. More particular, it was investigated which of the techniques for conflict management-crisis, as referred to the literature, are the most effective for the rebalance of tranquillity and peace between the school's teachers. For this reason, the study used a questionnaire. This questionnaire was formulated following preliminary interviews by a representative sample of teachers serving in various school units of Secondary Education in Greece, many of whom hold positions of responsibility (the interviews have been transcribed and could be accessed to every interesting party upon request). In the wording of the questions, which were given open answers from the participants, it was used the relevant literature as well. At the same time, in accordance with the research findings that emerged from the interviews and the questionnaires, it is proposed a specific step-by-step method of action that the Director of the school unit could follow in order to reach the expected outcome, in a supposed confrontational situation within the school environment.*

**Keywords:** School Conflict, Teachers' Association, School Director, Sentimental Intelligence, Transformational Leadership, School Climate, Mental Resilience

**JEL** classifications: I25, O15

# Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των διδασκόντων

Πλατής Βασίλειος  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
platisbasil@gmail.com

Αργυροπούλου Αθηνά  
Τράπεζα Πειραιώς  
athinaargiropoulou@yahoo.gr

## Περίληψη

Το θέμα της εργασίας αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας με έμφαση στο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο διευθυντής της μονάδας προκειμένου να εξουδετερώσει ή να αμβλύνει τις αντιθέσεις που υφέρπουν στο σύλλογο διδασκόντων και οι οποίες δυναμιτίζουν το σχολικό κλίμα και εκτροχιάζουν την εύρυθμη λειτουργία. Ειδικότερα, διερευνήθηκε ποιες από τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων-κρίσεων που έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία είναι οι πιο αποτελεσματικές για την αποκατάσταση κλίματος εργασιακής ηρεμίας και ειρήνης μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου. Η έρευνα βασίστηκε στη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο καταρτίστηκε ύστερα από προκαταρκτικές συνεντεύξεις τις οποίες έλαβαν οι ερευνητές από αντιπροσωπευτικό δείγμα εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε διάφορες σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αρκετοί από τους οποίους κατέχουν θέσεις ευθύνης (οι συνεντεύξεις έχουν απομαγνητοφωνηθεί και είναι προσπελάσιμες στους ενδιαφερόμενους). Στη διατύπωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, στις οποίες δόθηκαν ανοιχτές απαντήσεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικούς, αξιοποιήθηκε και η σχετική βιβλιογραφική εμπειρία. Παράλληλα, σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, στην εργασία προτείνεται συγκεκριμένος τρόπος δράσης, τον οποίο μπορεί να ακολουθήσει, βήμα προς βήμα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε μια υποτιθέμενη συγκρουσιακή κατάσταση στους κόλπους του συλλόγου των διδασκόντων, προκειμένου να φέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

**Λέξεις κλειδιά:** σχολική σύγκρουση, σύλλογος διδασκόντων, Διευθυντής, συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία, σχολικό κλίμα, ψυχική ανθεκτικότητα.

Ταξινομήσεις JEL: I25, O15

## Εισαγωγή

Σύγκρουση είναι η σκόπιμη ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας να παρεμποδίσει ή να περιορίσει τη δράση κάποιου άλλου ατόμου, να εναντιωθεί δηλαδή στις επιθυμίες του ή στην επίτευξη των στόχων του, προκαλώντας τη βίαιη αντίδρασή του (Mullins, 1996, 723-5). Πρόκειται για έναν από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί για να περιγράψουν το φαινόμενο της σύγκρουσης. Κοινός τόπος σε όλους αυτούς είναι η ύπαρξη και έκφραση ασυμβατοτήτων μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων

ατόμων στο πλαίσιο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού (Χατζηπασχάλης, 2010, 10·Deutsch, 1976, 10).

Η ίδια η φύση του ανθρώπου εξηγεί τη συχνότητα έντονων διαφωνιών-συγκρούσεων στην καθημερινή ζωή και ιδιαίτερα στο χώρο της εργασίας, όπου αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεξάρτησης και σε αρκετά ζητήματα υποδεικνύονται διαφορετικές προσεγγίσεις. Στον εργασιακό χώρο καλούνται να συμβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και να συνεργαστούν μεταξύ τους άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, ηλικία, αντιλήψεις, αξίες και κουλτούρα, γεγονός που από μόνο του καθιστά την πρόκληση συγκρούσεων αναπόφευκτη.

Επιπρόσθετα, εκτός από το πρόβλημα των ατομικών διαφορών που σε αρκετές περιπτώσεις «ευθύνεται» για την κακή επικοινωνία, ανασταλτικά λειτουργούν και άλλοι παράγοντες, όπως οι κοινές φιλοδοξίες-στόχοι που ενδέχεται να παρακινήσουν τα μέλη ενός οργανισμού σε αθέμιτο ανταγωνισμό, η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων με αποτέλεσμα κάποιος να βγαίνει ζημιωμένος/ηττημένος από την κατανομή τους καθώς και η ασάφεια στον καθορισμό των καθηκόντων και άλλες οργανωτικές αδυναμίες (Σαΐτης, 2007, 277-279).

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία δυναμική, η οποία εκτυλίσσεται σταδιακά. Οι ερευνητές διακρίνουν διάφορες φάσεις της: τη σιωπηρή σύγκρουση, στη διάρκεια της οποίας οι αιτίες της μελλοντικής σύγκρουσης υφέρπουν, την αντιληπτή σύγκρουση, όταν ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της, την έκδηλη σύγκρουση, κατά την οποία τα σημάδια της σύγκρουσης γίνονται εμφανή στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων καθώς και τη φάση «μετά τη σύγκρουση», όταν τα εμπλεκόμενα μέρη υφίστανται τα βραχυχρόνια ή μακροχρόνια αποτελέσματά της (Χατζηπασχάλης, 2010, 14-15).

Η αυξανόμενη συχνότητα που λαμβάνουν οι έντονες διαφωνίες και αντιπαραθέσεις στο χώρο της εργασίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει οδηγήσει στο σημείο να ταυτίζεται -χωρίς υπερβολή- η επιτυχής διοίκηση με την ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων που ανακύπτουν καθημερινά, με αποτέλεσμα επιτυχημένος προϊστάμενος να θεωρείται ο ικανός στη «διαχείριση συγκρούσεων-κρίσεων».

Από έρευνες προκύπτει ότι το 24-60% του χρόνου των στελεχών διαφόρων επιχειρήσεων καταναλίσκεται στην επίλυση διαφωνιών-συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων σε αυτές, οι οποίες οδηγούν μεταξύ άλλων σε μείωση της παραγωγικότητας σε περιβάλλοντα διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού (Χατζηπασχάλης, 2010, 30).

Ειδικότερα, στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, η ψυχολογική φθορά και η κόπωση που έχει καταβάλει τους εκπαιδευτικούς από τη διαρκή τριβή με τους μαθητές στην τάξη, σε συνδυασμό με τον ερευνητικά αποδεδειγμένο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης που αντλούν από το επάγγελμά τους, είναι δυνατό να επιβαρύνει και να φορτίσει τις μεταξύ τους σχέσεις, με συνέπεια να προκαλούνται αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου.

Σε πρακτικό επίπεδο, οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου των διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας αφορούν σε ζητήματα της καθημερινότητας του σχολείου ή ακόμη και σε ιδιαίτερης βαρύτητας ζητήματα με συναισθηματικό ή αξιακό φορτίο, στην τήρηση πρακτικών κανόνων του σχολείου και σε κάθε φάση και έκφανση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού (Καραγιάννη-Ρουσσάκης, 2016, 548).

Βέβαια, στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας οι συγκρούσεις είναι συχνές όχι μόνο μεταξύ εκπαιδευτικών αλλά και ανάμεσα στους μαθητές, μεταξύ Διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ του σχολείου και άλλων κοινωνικών οργανισμών (Σαΐτης, 2007, 267). Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων αποτελεί «αγκάθι» για τους Διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων, οι οποίοι

αναγκάζονται να αναλώνουν σε αυτές αρκετό από το δημιουργικό τους χρόνο.

Ήδη από τον ορισμό της σύγκρουσης, προκύπτουν ως άμεσες συνέπειές της η εμφάνιση δυσλειτουργιών στο χώρο της εργασίας ως απότοκο της έλλειψης επικοινωνίας και της αδιαφορίας προς τους άλλους καθώς και η μείωση της απόδοσης της ομάδας.

Η παρούσα εργασία μελετά μία περίπτωση (case study) επίλυσης συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου. Συγκεκριμένα, σε κάποια σχολική μονάδα ο νέος Διευθυντής/ντρια αντιλαμβάνεται ότι επικρατεί αρνητικό κλίμα εξαιτίας των έντονων αντιπαραθέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι οποίες δυσχεραίνουν τη λειτουργία του σχολείου. Ο Διευθυντής/ντρια καλείται να αναλάβει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την εκτόνωση της κατάστασης και την αποκατάσταση της εργασιακής ηρεμίας.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει ποιες τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων-έντονων διαφωνιών μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας είναι αποτελεσματικές και πως πρέπει ο Διευθυντής/ντρια του σχολείου να διαχειρίζεται ανάλογες καταστάσεις.

Έχει άλλωστε αποδειχτεί ερευνητικά ότι ο τρόπος με τον οποίο ο/η Διευθυντής/ντρια θα διαχειριστεί μια σύγκρουση επηρεάζει καθοριστικά την έκβασή της, εάν δηλαδή θα έχει καταστροφικές συνέπειες ή θα αποβεί επ' ωφελεία του σχολείου και του σχολικού κλίματος (Τέκος, 2009, 37).

Σε συνάρτηση με το παραπάνω, επιχειρείται να απαντηθεί το ερώτημα ποιες «καρετές»-δεξιότητες πρέπει να διακρίνουν τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας ώστε να διαδραματίσει ρόλο «ειρηνοποιού» στη σύγκρουση.

Επίσης, εξετάζεται κατά πόσο μια αρχικά αρνητική κατάσταση όπως είναι οι συγκρούσεις και οι έντονες διαφωνίες στο χώρο του σχολείου, μπορεί με τους κατάλληλους χειρισμούς του/της Διευθυντή/ντριας να μετασχηματιστεί σε θετική.

## Βιβλιογραφική επισκόπηση

Το θέμα των συγκρούσεων στο χώρο της σχολικής μονάδας έχει απασχολήσει σε αρκετά μεγάλη έκταση την έρευνα, η οποία εστιάζει κυρίως στις τεχνικές επίλυσης της σύγκρουσης και στην καταλυτική παρέμβαση του Διευθυντή/ντριας, που επιλέγει τη μέθοδο που κρίνει αποτελεσματικότερη για την επίλυση της σύγκρουσης.

Το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας εξετάζεται ικανοποιητικά τόσο σε μονογραφίες ή συλλογικά έργα γενικότερου εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος που αναφέρονται κυρίως στο ρόλο του Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2007· Καψάλης, 2005) όσο και σε μελέτες περίπτωσης (case studies), μερικές από τις οποίες εστιάζουν σε σχολικές μονάδες που υπάγονται σε Διευθύνσεις της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Αβραμίδης, 2016, Καραγιάννη, 2012), ενώ άλλες σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Τέγας, 2011).

Ειδικότερα, οι τεχνικές που αναλύονται στη βιβλιογραφία διακρίνονται α) σε τεχνικές όπου η μία ομάδα κερδίζει και η άλλη χάνει (win-lose) β) σε τεχνικές που εξασφαλίζουν αμοιβαίες υποχωρήσεις αμφοτέρων των αντιμαχόμενων πλευρών (lose-lose) και γ) σε τεχνικές που και οι δύο ομάδες κερδίζουν (win-win). (Μαυραντζά, 2011, 56-68).

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι τεχνικές της κυριαρχίας (χρήση εξουσίας) και της απόφασης της πλειοψηφίας. Η αξιοποίησή τους από τον Διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας για την επίλυση μιας σύγκρουσης ενέχει τον κίνδυνο κάποια ομάδα ή άτομο να νιώσει «ηττημένη/ο», γεγονός που θα έχει επίπτωση στον ψυχισμό του ατόμου ή των μελών της ομάδας και κατ' επέκταση στην απόδοσή τους στο χώρο εργασίας.

Στις τεχνικές lose-lose, στις οποίες καμία πλευρά δεν επιτυγχάνει τους στόχους της ή στην καλύτερη περίπτωση επιτυγχάνει ένα μικρό ποσοστό αυτών, ανήκουν η αποφυγή, η καταστολή, η εξομάλυνση και ο συμβιβασμός. Από τις τεχνικές αυτές, συνηθέστερη είναι η τεχνική της αποφυγής, στην οποία ο Διευθυντής/ντρία αποφεύγει να αναλάβει κάποια πρωτοβουλία για τη διευθέτηση του προβλήματος και αφήνει το χρόνο να οδηγήσει στην επίλυσή του. Η μέθοδος αυτή είναι πράγματι αποτελεσματική αλλά αφορά σε περιστατικά που δεν έχουν άμεσα αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι τεχνικές που ανήκουν στην τρίτη κατηγορία (τεχνικές win-win) και τη χρήση των οποίων υποδεικνύουν συνηθέστερα από τις άλλες μεθόδους στον Διευθυντή/ντρία της σχολικής μονάδας οι ερευνητές, είναι η συναίνεση, η ολοκληρωμένη λήψη απόφασης, η δημιουργία υψηλότερων στόχων, η μεταβολή του ανθρώπινου παράγοντα μέσω επιμόρφωσης στις διαπροσωπικές σχέσεις και οι αλλαγές στη δομή του οργανισμού.

Ειδικότερα, στην τεχνική της ολοκληρωμένης λήψης απόφασης (Integrative Decision Making), που σε άλλους ερευνητές που ακολουθούν διαφορετικές ομαδοποιήσεις χαρακτηρίζεται ως συνεργατικός τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων (Γιαννουλέας, 2011, 139-141), οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους τίθενται επί τάπητος και τροποποιούνται, το πρόβλημα που προκαλεί τη σύγκρουση επανακαθορίζεται και τελικά εξευρίσκεται λύση, η οποία σηματοδοτεί τη νέα αρχή.

Η χρήση αυτού του τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων έχει άμεση συνάρτηση με το στιλ διοίκησης του σχολείου. Εάν ο Διευθυντής/ντρία έχει υιοθετήσει το δημοκρατικό στιλ διοίκησης, επιλέγει τον συνεργατικό τρόπο για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, με την προϋπόθεση ότι τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα έχουν υψηλό ενδιαφέρον όχι μόνο για την επίτευξη των ατομικών στόχων αλλά και των στόχων των άλλων.

Επιπλέον, στις περιπτώσεις που η σύγκρουση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών έχει φτάσει στα άκρα και έχει χαθεί κάθε ίχνος εμπιστοσύνης μεταξύ τους, οι ερευνητές θεωρούν ότι η παρέμβαση του Διευθυντή/ντριάς της σχολικής μονάδας θα είναι αποτελεσματικότερη, εάν επιλέξει να ενεργοποιήσει ένα τρίτο πρόσωπο, το οποίο θα διαδραματίσει το ρόλο του διαπραγματευτή, διευκολυντή, διαμεσολαβητή ή διαιτητή.

Οι τέσσερις παραπάνω τεχνικές μεσολάβησης διαφοροποιούνται ως προς τη δυνατότητα του Διευθυντή/ντριάς να ελέγξει το αποτέλεσμα, ως προς την εστίαση στο αποτέλεσμα, την εστίαση στη διαδικασία, την αποφυγή της σύγκρουσης και τη γρήγορη επίλυση. (Μαυρατζιά, 2011, 76)

Επίσης, εξετάζονται οι «αρετές» ή δεξιότητες που είναι ανάγκη να επιστρατεύσει ο Διευθυντής/ντρία της σχολικής μονάδας για να επιλύσει αποτελεσματικά τη σύγκρουση. Σε αυτές συγκαταλέγονται η εμπειρία, η επικοινωνιακή ικανότητα, η ενσυναίσθηση και το αληθινό ενδιαφέρον για τους άλλους (Αβραμίδης, 2016, 142).

Στην έρευνα αντιμετωπίζεται και το ζήτημα εάν από τη σύγκρουση στο πλαίσιο του συλλόγου διδασκόντων μιας σχολικής κοινότητας ανακύπτουν θετικές συνέπειες. Είναι φανερό ότι κατά τις τελευταίες δεκαετίες κερδίζει έδαφος η τάση οι συνέπειες της σύγκρουσης να αποτιμώνται από αρκετούς ερευνητές ως θετικές, ενώ μέχρι πρόσφατα αναγνωρίζονταν προδήλως μόνο ως αρνητικές. Έτσι, υποστηρίζεται (Χατζηχρήστου, 2004, 7) ότι οι συγκρούσεις φέρνουν στην επιφάνεια προς επίλυση προβλήματα που υφέρπουν, εξετάζονται δυνατότητες που δεν είχαν γίνει αντιληπτές, ενώ ο ανταγωνισμός κινητοποιεί τα άτομα να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

## Μεθοδολογία της έρευνας

Οι απόψεις που διατυπώνονται εδώ από τους συγγραφείς είναι το επιστέγασμα ποιοτικής και πολύ-επίπεδης έρευνας που διεξήγαγαν σε δείγμα ογδόντα (80) εν ενεργεία εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, από τους οποίους κατά την περίοδο που έγινε η έρευνα (Ιούνιο-Ιούλιο 2017) δέκα (10) κατείχαν θέσεις ευθύνης (Διευθυντή-Υποδιευθυντή), σε διαφορετικές σχολικές μονάδες της Κεντρικής Μακεδονίας, αστικών αλλά και ημιαστικών περιοχών (πληθυσμός αναφοράς της έρευνας), αλλά και της προσωπικής τους εμπειρίας.

Ειδικότερα, αξιοποιήθηκαν γνώμες εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Πέλλας, Ημαθίας και Κιλκίς.

Οι γνώμες των εκπαιδευτικών αποτυπώθηκαν σε ανοιχτές απαντήσεις τους στα ερωτήματα ενός ερωτηματολογίου που τους δόθηκε. Είχαν προηγηθεί προκαταρκτικές συνεντεύξεις με τους εκπαιδευτικούς που προθυμοποιήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι οποίες αποτέλεσαν «οδηγό» για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου. Με την εκτεταμένη χρήση ποιοτικών συνεντεύξεων επιδιώχθηκε να συλλεχθούν όσο το δυνατό περισσότερες διαφορετικές απόψεις (Dareff, 2015, 45).

Τα στοιχεία των συνεντεύξεων αυτών είναι αποθηκευμένα σε ψηφιακή μορφή, ενώ το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο τέλος της εργασίας. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's A του δείγματος κυμάνθηκε στο 0.8, γεγονός που διασφαλίζει και την αξιοπιστία του.

Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις συνέντευξης αναφέρονται στους σκοπούς της έρευνας και αφορούν στο τι σημαίνει για τον καθένα ο όρος «σύγκρουση» (σκέψεις, συνειρμούς), στις σημαντικότερες αιτίες και συνέπειες της σύγκρουσης (αρνητικές ή θετικές ή και τα δύο μαζί) και στις «αρετές» και δεξιότητες που πρέπει να διακρίνουν τον/την Διευθυντή/ντρια για τη δημιουργία θετικού κλίματος επίλυσης των διαφορών.

Επίσης, διατυπώθηκαν ερωτήματα που αποσκοπούν στο να «φωτίσουν» και άλλες περισσότερο «εξειδικευμένες» πτυχές του φαινομένου της σύγκρουσης εκπαιδευτικών εντός της σχολικής μονάδας.

Έτσι, συμπεριλήφθηκε ερώτημα για την ύπαρξη συνάρτησης ή μη της σύγκρουσης με το φύλο των εκπαιδευτικών, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να καταγράψουν εάν έχει τύχει να ζητήσουν συγγνώμη από συνάδελφό τους ή τον/την Διευθυντή/ντρια του σχολείου για σύγκρουση που ευθύνονταν οι ίδιοι, ενώ επιχειρήθηκε να διερευνηθούν συναισθήματα και στάσεις/συμπεριφορές.

Την τελευταία σκοπιμότητα εξυπηρετούν τα ερωτήματα 12 («Ποια συναισθήματα ή στάσεις/συμπεριφορές θεωρείτε ότι υποδαυλίζουν τη σύγκρουση και δε βοηθούν στη διαχείρισή της;») και 13 («Πώς θα σας φαινόταν να έρχεστε καθημερινά στο σχολείο με θετική διάθεση; Είστε διατεθειμένοι να συμβάλετε σε αυτό;»).

Σε δεύτερο επίπεδο, τα πορίσματα από την ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί, αξιοποίησαν –σε συνάρτηση με τη δική τους διδακτική αλλά και διοικητική εμπειρία– οι συγγραφείς της παρούσας εργασίας ώστε να αποκρυσταλλώσουν άποψη για τις ενδεικνυόμενες παρεμβάσεις από την πλευρά του/της νέου/νέας Διευθυντή/Διευθύντριας μιας σχολικής μονάδας στην προσπάθειά του/της να αναστρέψει το αρνητικό κλίμα που επικρατούσε μεταξύ των εκπαιδευτικών του συλλόγου των διδασκόντων (case study).

Αξίζει να επισημανθεί ότι στη διαπραγμάτευση της μελέτης περίπτωσης και τον προσδιορισμό των διαδοχικών πρωτοβουλιών που κρίνεται σκόπιμο να αναλάβει ο Διευθυντής, οι συγγραφείς της εργασίας έλαβαν υπ' όψιν τους κάποιες από τις αρχές της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας και

της ψυχολογίας, προδρομικών επιστημών της σύγχρονης έρευνας της μελέτης περίπτωσης (Dareff, 2015, 51).

### **Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας- Προσέγγιση του θέματος από την οπτική των συγγραφέων**

Γενικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τα ευρήματα προγενέστερων μελετών και τα συμπληρώνουν. Βέβαια, οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα "τι είναι «μια σύγκρουση»" χαρακτηρίζονται από έντονη διαφοροποίηση.

Έτσι, «σύγκρουση» μπορεί να είναι «έκφραση αντίθεσης σε επίπεδο ιδεών και αντιλήψεων», «οξεία αντιπαράθεση επιχειρημάτων για μια σειρά από ζητήματα», «παιχνίδι επιβολής και εξουσίας», «αντιπαράθεση διαφορετικών συστημάτων αξιών», «ένας έντονα φορτισμένος διάλογος», «ένας παραγωγικός διάλογος», «αντιπαράθεση προσωπικοτήτων», «αντιπαράθεση συμφερόντων», «διαφορά ως προς τη φιλοσοφία λειτουργίας της σχολικής μονάδας» ή απλώς «μια δυσάρεστη κατάσταση».

Αντίθετα, από τις απαντήσεις στα άλλα ερωτήματα της συνέντευξης προέκυψε μεγαλύτερη ή μικρότερη ομοιομορφία. Έτσι, αναφορικά με τις αιτίες που οδηγούν στη σύγκρουση μεταξύ των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, σε είκοσι οκτώ (28) απαντήσεις (ποσοστό 35% επί του συνόλου των ερωτηματολογίων) συμπεριλαμβάνεται η απουσία ανάθεσης στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας συγκεκριμένων εργασιών που συνηθίζεται να γίνεται στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς από τον Διευθυντή (έλλειψη καθηκοντολογίου).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ευθύνεται σύμφωνα με τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς και για τυχόν επίδειξη «μεροληπτικής στάσης-συμπεριφοράς» (25 απαντήσεις-ποσοστό 31%), «εσφαλμένη αντίληψη των καταστάσεων» (13 απαντήσεις-ποσοστό 16%), «ανίσχυρης προσωπικότητας» (21 απαντήσεις-ποσοστό 26%) και «κακής οργανωσιακής κουλτούρας (κλειστού κλίματος)» (27 απαντήσεις-ποσοστό 34%).

Επίσης, στις αιτίες που οδηγούν στη σύγκρουση συγκαταλέγονται «οι διαφορετικές απόψεις» (11 απαντήσεις-ποσοστό 14%), «τα διαφορετικά αξιακά συστήματα» (18 απαντήσεις-ποσοστό 23%) «η διαφορετική αντίληψη σε πρακτικά ζητήματα λειτουργίας του σχολείου (λ.χ. πως θα μοιραστούν οι εφημερίες) και σε ζητήματα με παιδαγωγική διάσταση (λ.χ. σε ποιες περιπτώσεις θα επιβληθεί η ποινή της αποβολής ή πως θα διευθετηθεί το θέμα της χρήσης του κινητού από τους μαθητές)» (22 απαντήσεις-ποσοστό 28%) καθώς και «η ύπαρξη ατύπων ομάδων που διασπούν το συλλογικό κλίμα» (18 απαντήσεις-ποσοστό 23%), «τα αντικρουόμενα συμφέροντα-ανταγωνισμοί» (21 απαντήσεις-ποσοστό 26%) και «η κακή επικοινωνία» (17 απαντήσεις-ποσοστό 21%).

Είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν σε όλες τις συνεντεύξεις, στις 78 από τις 80 (ποσοστό 98%), προκρίνεται η χρήση του διαλόγου για να επιλυθούν οι συγκρούσεις με σύγκληση του συλλόγου των διδασκόντων από τον/την Διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας, ενώ προβάλλεται ακόμη η ανάγκη της επισήμανσης στα εμπλεκόμενα μέρη των συνεπειών που θα επιφέρει η σύγκρουση για τη λειτουργία του σχολείου αλλά και του παιδαγωγικού ρόλου και της ευθύνης κάθε εκπαιδευτικού.

Επίσης ως αποτελεσματικές τεχνικές για την επίλυση της σύγκρουσης θεωρούνται η συναίνεση (σε ποσοστό 42% επί του συνόλου των ερωτηματολογίων), η εξομάλυνση (σε ποσοστό 27%), ο συμβιβασμός (σε ποσοστό 22%), η διαπραγμάτευση και η από κοινού ανάθεση καθηκόντων (σε ποσοστό 29%).

Αναφορικά με τις δεξιότητες που πρέπει να ενεργοποιήσει ο Διευθυντής για να διαμορφώσει θετικό κλίμα επίλυσης των διαφορών, οι ερωτηθέντες επισημαίνουν την αξία της υπομονής, της δικαιοσύνης, της ειλικρίνειας, της συναδελφικότητας, την αναγκαιότητα διπλωματικών χειρισμών και το

υψηλό αίσθημα καθήκοντος, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδουν στο δημοκρατικό στυλ διοίκησης (η απάντηση αυτή δίνεται στα περισσότερα, σε 47 επί συνόλου 80 ερωτηματολογίων, ποσοστό 60%).

Αντίθετα, διχασμένες είναι οι απόψεις στο ερώτημα εάν το φύλο των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τις συγκρούσεις με άλλα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.

Στο ερώτημα, εξάλλου, που αφορά στις συνέπειες που προκύπτουν από τις συγκρούσεις μεταξύ των διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, οι ερωτηθέντες συγκαταλέγουν στις διάφορες «δυσλειτουργίες» που εμφανίζονται και τη μεταφορά του αρνητικού κλίματος μεταξύ των διδασκόντων στη σχολική τάξη, ενώ καταγράφεται και ο αντίκτυπος για τη φήμη του σχολείου στην τοπική κοινωνία.

Αξιοσημείωτο είναι ότι όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως μια σύγκρουση μπορεί να αποβεί παραγωγική, καθώς για την επίλυσή της ενεργοποιείται το ανώτερο ιεραρχικά όργανο στη λειτουργία του σχολείου, ο σύλλογος των διδασκόντων.

Στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικοί (οι 69 από τους 80 του δείγματος-ποσοστό 86%) παραδέχονται ότι έχει τύχει να ζητήσουν συγγνώμη από συνάδελφό τους ή τον/την Διευθυντή/ντρια του σχολείου για σύγκρουση που ευθύνονταν οι ίδιοι.

Επίσης, παραδέχονται ότι ο υπέρμετρος εγωισμός που οδηγεί σε ανταγωνισμούς και αντιζηλίες, η αδυναμία διαχείρισης του θυμού αλλά και η αοριστία που χαρακτηρίζει κάποια σημεία της εκπαιδευτικής νομοθεσίας είναι παράγοντες που υποδαυλίζουν τη σύγκρουση και σε καμιά περίπτωση δε βοηθούν στη διαχείρισή της.

Είναι προφανές από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα παραπάνω ερωτήματα ότι σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν δοκιμάσει κάποτε την εμπειρία μιας ή περισσοτέρων συγκρούσεων με συναδέλφους τους εντός ενός συλλόγου διδασκόντων. Το παρήγορο είναι ότι φαίνεται να τους συνεπαίρνει η εικόνα να προσέρχονται καθημερινά με θετική διάθεση στο σχολείο που υπηρετούν, ενώ εμφανίζονται διατεθειμένοι να συμβάλουν προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι απόψεις των συναδέλφων που προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτημάτων της συνέντευξής μας βρίσκουν γενικά σύμφωνους. Ωστόσο, παρακάτω αναπτύσσουμε με λεπτομέρεια την αλληλουχία των ενεργειών-πρωτοβουλιών που θα αναλαμβάναμε, εάν βρισκόμασταν στη θέση του Διευθυντή της υπό εξέταση μελέτης περίπτωσης.

Καταρχάς, από τις προτεινόμενες στη βιβλιογραφία τεχνικές επίλυσης έντονων διαφωνιών/συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, θα αποφεύγαμε την τεχνική της κυριαρχίας, που, όπως αναφέρθηκε, εντάσσεται στις τεχνικές win-lose.

Το γεγονός ότι θα είχα τοποθετηθεί πρόσφατα στη σχολική μονάδα και δεν θα γνώριζα ακόμη πλήρως την ανθρωπογεωγραφία της λειτουργεί αποτρεπτικά στη χρήση της τεχνικής της κυριαρχίας, δεδομένου ότι θα οδηγούσε σε έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό μου από την πλευρά των εκπαιδευτικών και θα «σκίαζε» την αρχική μου εικόνα ως Διευθυντή. Στην περίπτωση αυτή, θα χρειαζόταν αρκετός χρόνος για να αποδείξω τις πραγματικές μου προθέσεις και την ειλικρινή διάθεση συνεργασίας.

Παράλληλα, η χρήση της παραπάνω μεθόδου έρχεται σε αντίθεση με την αποκέντρωση εξουσιών και τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων του σχολείου, δηλαδή με αρχές που θεωρούμε ότι μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην καλλιέργεια καλού κλίματος. Εν κατακλείδι, η τεχνική της κυριαρχίας οδηγεί στη συγκάλυψη για κάποιο χρονικό διάστημα του προβλήματος και δεν το επιλύει πραγματικά.

Αντίθετα, η επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου θα ερχόταν σταδιακά ως αποτέλεσμα στοχευμένων ενεργειών από την πλευρά του νέου Διευθυντή.

Εάν, λοιπόν, ήμουν στη θέση του νέου Διευθυντή, θα σχεδίαζα και θα ακολουθούσα την παρακάτω αλληλουχία ενεργειών. Αρχικά, θα καλούσα



όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου για συζήτηση στο γραφείο μου, έναν-έναν, κατά αλφαβητική σειρά, ώστε να μη θεωρηθεί ότι μεροληπτώ σε βάρος κάποιου συναδέλφου ή ότι κάποιος «μειώνεται» ή παραμερίζεται. Θα αφιέρωνα σε όλους τον ίδιο χρόνο (μία ώρα).

Στη διάρκεια της συζήτησης θα ακολουθούσα την τεχνική της ενεργητικής ακρόασης, χωρίς να διακόπτω τον συνομιλητή μου και προσπαθώντας να κατανοήσω τα λεγόμενά του. Στο τελευταίο τέταρτο της κουβέντας μου με κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, θα έθιγα το ζήτημα του αρνητικού κλίματος και των έντονων διαφωνιών/συγκρούσεων στο σύλλογο διδασκόντων, ως εξής: «Ακούγεται ότι υπάρχουν προβλήματα στο σύλλογο διδασκόντων με διαφωνίες και διαρκείς αντιπαραθέσεις/συγκρούσεις. Ποια είναι η άποψή σας για το θέμα αυτό;».

Οι συζητήσεις με τους συναδέλφους μου δε θα κρατούσαν περισσότερο από μία εβδομάδα, καθώς η ανάγκη να επανέλθει η σχολική μονάδα σε κανονικότητα και να λειτουργήσει όπως πρώτα θα ήταν αδήριτη. Στη διάρκεια των συζητήσεων αυτών θα κρατούσα σημειώσεις, τις οποίες θα επεξεργαζόμουν μετά το πέρας τους, ώστε να αποκρυσταλλώ γνώμη για την προσωπικότητα του καθενός.

Έχοντας πια σχηματίσει σαφή εικόνα για το χαρακτήρα και την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού στο σύλλογο διδασκόντων μέσα από την προσωπική επικοινωνία μαζί τους που προηγήθηκε, θα έθιγα το ζήτημα σε προγραμματισμένη συνεδρίαση των διδασκόντων, την οποία θα συγκαλούσα άμεσα.

Στην συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων, εισάγοντας το θέμα προς συζήτηση, θα επέλεγα την ακόλουθη διατύπωση: «Είμαι πραγματικά χαρούμενος που βρίσκομαι ανάμεσά σας και επιθυμώ να συμβάλω και από τη δική μου πλευρά ώστε το κλίμα του σχολείου να γίνει ακόμη καλύτερο. Ακούγεται ότι στο σύλλογο διδασκόντων υπάρχουν έντονες διαφωνίες/συγκρούσεις που δηλητηριάζουν το κλίμα του σχολείου και προκαλούν δυσλειτουργίες. Θα παρακαλούσα, λοιπόν, καθένα από σας προσωπικά να τοποθετηθεί επί του θέματος και αισιοδοξώ ότι στο τέλος της συνεδρίασης θα έχει δοθεί οριστική λύση για το καλό όλων μας».

Στη συνέχεια θα έδινα το λόγο σε κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά για να διατυπώσει την άποψή του πάνω στο ζήτημα. Έτσι όλοι θα εξέφραζαν τη γνώμη τους, θα εκδήλωναν τα συναισθήματά τους και μέσα από τη συζήτηση οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις θα αμβλύνονταν. Κάθε εκπαιδευτικός θα έδινε τη δική του εκδοχή για τις αιτίες του προβλήματος και στο τέλος της συνεδρίασης θα επικρατούσε συναίνεση και δέσμευση όλων των συναδέλφων για οργανωσιακές αλλαγές.

Στην περίπτωση που το ρήγμα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας ήταν αγεφύρωτο και η παρέμβασή μου έπεφτε στο κενό, θα κατέφευγα σε μια μορφή συνεννόησης με τους επικεφαλής των δύο αντιμαχόμενων πλευρών, τους υποκινητές δηλαδή της διαμάχης, ώστε να επιλυθεί το ζήτημα.

Αξίζει να σημειωθεί για την καλύτερη κατανόηση στάσεων και συμπεριφορών ότι τα άτομα που διαπληκτίζονται στο πλαίσιο του συλλόγου διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας φέρουν συνειδητά την ιδιότητα του εκπαιδευτικού, η οποία από μόνη της επιβάλλει υψηλή αίσθηση του καθήκοντος. Κατά συνέπεια, το πιο πιθανό σενάριο είναι ο κόπος και η αγωνιώδης προσπάθεια που καταβάλλει ο νέος Διευθυντής για να επαναφέρει σε κανονική τροχιά το σχολείο να τύχει ανάλογης ανταπόκρισης από τα μέλη του συλλόγου.

Επιπλέον, δεν πρέπει να υποτιμηθεί το γεγονός ότι κάποιοι από τους εκπαιδευτικούς που ίσως συμμετέχουν και στις αντιπαραθέσεις, κουβαλούν μεγάλη επαγγελματική εμπειρία και εμπειρία ζωής. Μου φαίνεται αδιανόητο οι άνθρωποι αυτοί να κωφεύσουν στις εκκλήσεις και παρακλήσεις του νέου Διευθυντή να προταχθεί το καλό του σχολείου και να παραμεριστούν τα ατομικά συμφέροντα – ιδιαίτερα εάν ο τελευταίος είναι νέος ηλικιακά.

Η διαπραγμάτευση του θέματος των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας απέδειξε ότι ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετος. Ειδικότερα, σε σχέση με τις δεξιότητες που πρέπει να φέρει ο Διευθυντής για να επιλύει αποτελεσματικά τις έντονες διαφωνίες και συγκρούσεις που ανακύπτουν μεταξύ των εκπαιδευτικών, εκτός από τα πορίσματα της έρευνας που αναλύθηκαν παραπάνω και με βρίσκουν απολύτως σύμφωνο, θα ήθελα να τονίσω την αναγκαιότητα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε οι χειρισμοί του να οδηγήσουν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Αυτό σημαίνει ότι ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοεί τους προβληματισμούς τους τοποθετώντας τον εαυτό του στη θέση των άλλων, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να παίζει το ρόλο του εμπυχωτή (animator), ο οποίος διαμορφώνει θετικό κλίμα συνεργασίας εντός του συλλόγου των διδασκόντων (Χατζηπασχάλης, 2010, 30-32· Goleman, 2000). Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά μέσο όρο το 90% της επιτυχίας στην ηγεσία μπορεί να αποδοθεί στην ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης. Άλλωστε, η αδυναμία διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να μετατρέψει τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους (Δελλατόλας, 2013, 19).

Επίσης, από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης που προηγήθηκε, προκύπτει ότι ο Διευθυντής πρέπει να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις περιστάσεις (Λεπίδας, 2012, 34), να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να μην αφήνει αρνητικές καταστάσεις να διαιωνίζονται και να «βαλτώνουν».

Από την έρευνα, εξάλλου, προέκυψε *ex contrario* η σημασία της καλής επικοινωνίας των μελών του συλλόγου των διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Προς την κατεύθυνση αυτή, σημαντική είναι η συμβολή του Διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας, εφόσον επιλέγει το δημοκρατικό-συνεργατικό στυλ διοίκησης, έχει υποστηρικτική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους του (Μπουραντιάς, 2005, 319-321), είναι αυθεντικός και ανοιχτός στο διάλογο και διαμορφώνει ανάλογη σχολική κουλτούρα.

Η σύγχρονη έρευνα έχει εστιάσει στα ευεργετικά αποτελέσματα της δράσης του μετασχηματιστικού και χαρισματικού ηγέτη (Μπουραντιάς, 2015, 405-409· Παπαδοπούλου, 2012: 41-46), ο οποίος ενσαρκώνει στο πρόσωπό του όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ενώ ταυτόχρονα δείχνει ενδιαφέρον για τις ηθικές αρχές, τις αξίες, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των συναδέλφων του (εξατομικευμένη φροντίδα).

Πρόκειται για τον τύπο του «φωτισμένου» ηγέτη που κατορθώνει να «εμπνέει» τους συνεργάτες του ώστε να μεταβάλουν παγιωμένες αντιλήψεις τους και να γίνονται δεκτικοί στην αλλαγή, τους παρακινεί, ενδιαφέρεται έμπρακτα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, έχει όραμα για το σχολείο, είναι ο ίδιος φορέας αλλαγών και καλλιεργεί μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή ένα πλέγμα αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που διέπουν τα μέλη ενός οργανισμού και διδάσκονται στα νέα μέλη (Ευροτύρη-Κουφίδου, 2001, 85-88).

Σχετικά πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κρίσιμος παράγοντας για την έκβαση μιας σειράς μεταβλητών, όπως της υπευθυνότητας, της ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας εργασίας του ηγέτη (Δελλατόλας, 2013, 21).

Γενικά, η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση πρόσφορου εργασιακού κλίματος όπου οι εργαζόμενοι θα προσέρχονται στην εργασία τους με χαρά, θα είναι ευχαριστημένοι και δημιουργικοί, ενώ θα αναδεικνύονται και θα καλλιεργούνται τα ταλέντα και οι δεξιότητες τους.

Όπως αποδείχτηκε άλλωστε από την έρευνα, οι έντονες αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου της μελέτης περίπτωσης ήταν σε

μεγάλο βαθμό το επιφανόμενο μιας ανεπαρκούς και ελλειμματικής ηγεσίας, η οποία μάλλον ενδιαφερόταν για τη «διεκπεραίωση» των λειτουργιών του σχολείου στο πλαίσιο «συναλλαγής» με τους υφισταμένους της, παρά για τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και ευνοϊκής σχολικής κουλτούρας.

Είναι προτιμότερο, λοιπόν, να προλαμβάνει κανείς τις δυσάρεστες καταστάσεις παρά να τις θεραπεύει. Ακόμη κι αν ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας δεν διαθέτει το «χάρisma» και όλα τα άλλα χαρακτηριστικά που θα τον κατέτασσαν στον τύπο της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή «ηγεσίας αλλαγών», η πρόληψη των συγκρούσεων εντός του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας καθίσταται εφικτή, εφόσον ο ίδιος έχει αποσαφηνίσει από την αρχή της σχολικής χρονιάς τους «ρόλους» και τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών ώστε αυτά να μην επιδέχονται παρερμηνείες, ενώ στη διάρκεια της χρονιάς λειτουργεί «πυροσβεστικά» όπου διακρίνει «εστίες» έντασης (Τέκος, 2009, 38· Λεπίδας, 2012, 35).

### **Συμπεράσματα-Προτάσεις**

Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότερη τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στην επίλυση έντονων διαφωνιών και συγκρούσεων εντός του συλλόγου διδασκόντων είναι ο συνεργατικός τρόπος. Η χρήση της μεθόδου αυτής βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το δημοκρατικό στυλ διοίκησης, το οποίο συμβάλλει στη διαμόρφωση αυθεντικών σχέσεων και καλής επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Η σύγκρουση επιλύεται ευκολότερα, εάν ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και έχει αναπτύξει καλές κοινωνικές δεξιότητες, ενώ τέτοιου είδους αρνητικά φαινόμενα δεν παρουσιάζονται σε σχολικές μονάδες όπου κυριαρχεί ο τύπος του μετασχηματιστικού ηγέτη.

Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι ανάγκη όλοι οι εκπαιδευτικοί και κυρίως όσοι βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης να επιμορφωθούν ώστε να εντοπίζουν τις αίτιες που μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις και να είναι σε θέση να τις διαχειριστούν. Η συνεργασία και η ανταλλαγή εμπειριών με εκπαιδευτικούς άλλων σχολικών μονάδων μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, 155-158).

Ωστόσο, η σύγκρουση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η επίλυση της οποίας επιτρέπει να απελευθερωθούν δημιουργικές δυνάμεις ικανές να εξελίξουν κάθε ζωντανό οργανισμό. Ως τέτοιος ασφαλώς λογίζεται και η σχολική μονάδα.

Η λειτουργία του συλλόγου των διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας ως ομάδας επιβάλλει τη συνειδητοποίηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της καθώς και του «κοινού συμφέροντος». Η σύλληψη κοινού οράματος από τον ηγέτη της ομάδας, η συναίνεση όλων των μελών της στην πραγματοποίηση του οράματος αυτού και η παγίωση σχολικής κουλτούρας που ευνοεί την εθελοντική συνεργασία και προθυμία παρακινεί τα μέλη της ομάδας σε δράση και αποτέλεσμα.

Ο ικανός ηγέτης οφείλει να αξιοποιεί τα ταλέντα και τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις διαθέσεις και το χρόνο όλων των μελών της ομάδας διαμορφώνοντας ταυτόχρονα κατάλληλο εργασιακό κλίμα (Μπουραντάς, 2015, 503-505· Σαϊτής, 2007, 184-190). «Η ισχύς εν τη ενώσει» εξασφαλίζει τη συνοχή του συλλόγου των διδασκόντων της σχολικής μονάδας και μπορεί να εγγυηθεί σε συνάρτηση και με άλλους παράγοντες την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Ειδικότερα, η διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος που συναρτάται άμεσα με την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων «βαρύνει» σε μεγάλο βαθμό τον/την Διευθυντή/ντρια του σχολείου, ο/η οποίος/α «δίνει τον τόνο». Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η ψυχική ανθεκτικότητα, καλλιεργείται αίσθημα υπερηφάνειας μεταξύ των εκπαιδευτικών, που βιώνουν την αίσθηση του «ανήκειν» σε ένα φιλόξενο σχολείο, γεγονός που αντανακλά θετικά στην εκπαιδευτική διαδικασία (Brock-Sandoval, Lewis, 2001, 263).

Στην ενίσχυση του αισθήματος συναισθηματικής ασφάλειας των εκπαιδευτικών συντελούν το δημοκρατικό ύφος ηγεσίας, βασισμένο στις αρχές της ισότητας, της ελευθερίας και της δικαιοσύνης, η συλλογικότητα στη λήψη των αποφάσεων, το υποστηρικτικό και ανοιχτό οργανωσιακό κλίμα.

Σε ένα τέτοιο σχολείο, επικρατεί ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση μεταξύ των μελών του συλλόγου των διδασκόντων, ενισχύεται το παιδαγωγικό κλίμα και η αίσθηση υπευθυνότητας - ακόμη και στους νέους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας -, ενώ οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους χωρίς να χάνουν την προσωπική τους αυτονομία.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, με έμφαση όχι μόνο στις μαθησιακές αλλά και στις κοινωνικές, συναισθηματικές, παιδαγωγικές και ηθικές ανάγκες όλων των παραγόντων της, η επιμόρφωση διευθυντών και εκπαιδευτικών στη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού και γενικότερα θετικού εκπαιδευτικού κλίματος είναι αδήριτη ανάγκη. Κανείς δεν θα πρέπει να αμφιβάλλει ότι το επίπεδο των σχέσεων μεταξύ των διδασκόντων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας αντικατοπτρίζεται και στη μαθησιακή διαδικασία, ακόμη και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών (Κούλα, 2011, 77-85).

Εν κατακλείδι, η επίλυση του προβλήματος των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας βρίσκεται στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας ποιότητας, δηλαδή ενός συστήματος κοινών αξιών και προσδοκιών που εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις και δημιουργεί αισθήματα αρμονίας και ικανοποίησης. Προς την κατεύθυνση αυτή, ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

## Βιβλιογραφία

1. Brock, S.E., Sandoval, J., Lewis S., 2001, *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο. Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο* (μτφρ. Ε. Θεοχαράκη), Αθήνα, Τυπωθήτω.
- Dareff, S., 2015, *School principal response to central office collapse in conflict zones: A multi-site case study*, University of Washington.
- Deutsch, M., 1976, *Konfliktregelung. Konstruktive und Destructive Prozesse*, München und Basel, Reinhardt.
- Everard, K., Morris G., 1999, *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφρ. Δ. Κίκιζας), Πάτρα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- Goleman, D., 2000, *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* (μτφρ. Φ. Μεγαλούδη), Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Mullins, L., 1996, *Management and Organizational Behavior*, London, Pitman.
- Αβραμίδης, Θ., 2016, *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

- Σπουδών «Εκπαίδευση και Πολιτισμός», Κατεύθυνση «Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων»).
- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., 2013, «Συμβουλευτική παρέμβαση στη διευθέτηση των συγκρούσεων στο σχολείο από τον/την διευθυντή/ντρια», *Επιστήμες Αγωγής*, 1-2, 125-140.
- Γιαννουλέας, Μ., 2011, *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Πεδίο.
- Δελλατόλας, Α., 2013, «Συναίσθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Στο Α. Λιοναράκης (επιμ.), *Πρακτικά Εβδόμου Συνεδρίου για την Ανοιχτή και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση* («Μεθοδολογίες Μάθησης»), τ. Ε', μέρος Β', 18-40.
- Καραγιάννη, Ε., Ρουσσάκης, Ι., 2015, «Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διεύρυνση και πρακτική». Στο Γ. Παπαδάτος, Στ. Πολυχρονοπούλου, Αγγ. Μπαστέα(επιμ.), *Πρακτικά Πέμπτου Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης* («Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή», 19-21 Ιουνίου 2015), 547-558.
- Κούλα, Β., 2011, *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας* (αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Τομέας Παιδαγωγικής).
- Λεπίδας, Δ., 2012, *Συγκρούσεις στο σχολείο: ο ρόλος των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών («Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»)).
- Μαυραντζά, Ε., 2011, *Διαχείριση συγκρούσεων. Η περίπτωση των σχολικών μονάδων* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων).
- Μιτζάλη, Δ., 2016, *Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας ποιότητας* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο).
- Μπουραντάς, Δ., 2015, *Μάνατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*, Αθήνα, Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., 2005, *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Κριτική.
- Εηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη, Ανικούλα.
- Παπαδοπούλου, Ο., 2012, *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Νέες Αρχές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων»).
- Σαΐτης, Χ., 2008, *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ., 2007, *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Τέγας, Χ., 2011, *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Νέες Αρχές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων»).
- Τέκος, Γ., 2009, *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών («Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»)).

- 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)*, 3<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο με θέμα: «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη», Αθήνα, 13-14 Μαΐου 2006, 520-525.
- Χατζηπαναγιώτου, Π., 2008, «Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού». Στο Δ. Μαυροσκοφής (επιμ.), *Οδηγός επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*, ΥΠ.Ε.Π.Θ., 213-230.
- Χατζηπασχάλης, Π., 2010, *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση* (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων).
- Χατζηχρήστου, Χ., 2004, *Πρόγραμμα προαγωγής της ψυχικής υγείας και μάθησης. Κοινωνική και συναισθηματική αγωγή του σχολείου*, Αθήνα, Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός.

## Ερωτηματολόγιο

**Φύλο:**.....

**Ειδικότητα:**.....

**Οργανική θέση:**.....

1. Τι είναι «μια σύγκρουση»;
2. Ποια ή ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας;
3. Με ποιον τρόπο αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας;
4. Ποια ή ποιες από τις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Διευθυντής/ντρια θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματικές;
5. Ποιες «αρετές» ή δεξιότητες ή στάσεις πρέπει να ενεργοποιήσει ο Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας ώστε να δημιουργήσει θετικό κλίμα επίλυσης των διαφορών;
6. Πιστεύετε ότι το φύλο των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τις συγκρούσεις με άλλα μέλη του συλλόγου διδασκόντων;
7. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι συνέπειες από τις συγκρούσεις μεταξύ μελών του συλλόγου των διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα;
8. Θεωρείτε εφικτή την αποκατάσταση του θετικού κλίματος; (σύντομη αιτιολόγηση)
9. Έχει τύχει να ζητήσετε συγγνώμη από συνάδελφό σας ή τον Διευθυντή/ντρια του σχολείου για σύγκρουση που ευθυνόσαστε οι ίδιοι;
10. Πιστεύετε ότι είναι δυνατό μέσα από μια σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας να προκύψουν θετικά αποτελέσματα; (σύντομη αιτιολόγηση)
11. Πόσος χρόνος θεωρείτε ότι πρέπει να απαιτηθεί για την επίλυση της σύγκρουσης; (σύντομη αιτιολόγηση)
12. Ποια συναισθήματα ή στάσεις/συμπεριφορές θεωρείτε ότι υποδαυλίζουν τη σύγκρουση και δε βοηθούν στη διαχείρισή της;
13. Πως θα σας φαινόταν να έρχεστε καθημερινά στο σχολείο με θετική διάθεση; Είστε διατεθειμένοι να συμβάλετε σε αυτό; (σύντομη αιτιολόγηση)