

## Κείμενα Παιδείας

---

Τόμ. 2, Αρ. 2 (2021)

---

Κείμενα Παιδείας

---



**Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία**

*Δήμητρα Παναγιώτης Παπαγεωργάκη*

doi: [10.12681/keimena-paideias.27262](https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.27262)

---

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Παπαγεωργάκη Δ. Π. (2021). Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία. *Κείμενα Παιδείας*, 2(2). <https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.27262>

# Διαχείριση συγκρούσεων των δασκάλων στα ελληνικά Πρωτοβάθμια σχολεία

Παπαγεωργάκη Δήμητρα<sup>α</sup>, Παπαγεωργάκης Παναγιώτης<sup>β</sup>

<sup>α</sup> Απόφοιτη μεταπτυχιακού διπλώματος, Γαλερού 9, Ρέθυμνο, 74100, Ελλάδα

<sup>β</sup> Διδάκτωρ, Πάσιο Κορινθίας, Κιάτο, 20200, Ελλάδα

## Περίληψη

Οι συγκρούσεις στα σχολεία είναι ένα σύνηθες φαινόμενο λόγω της συστημικής λειτουργίας αυτών των οργανισμών. Οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι ατομικές αντιλήψεις αλλά και οι πολλαπλές στοχοθεσίες των εκπαιδευτικών, δημιουργούν προστριβές και διαταράσσουν το σχολικό κλίμα που απαιτείται για αποδοτικό εκπαιδευτικό έργο. Ανάμεσα στις πολλές αιτίες διακρίνονται η έλλειψη επικοινωνίας, οι οργανωτικές αδυναμίες, οι συγκρουόμενοι στόχοι ατόμων κι ομάδων και οι ατομικές διαφορές. Οι τρόποι αντιμετώπισης ποικίλλουν αλλά συγκλίνουν σε συνεργασία, κατανόηση, επικοινωνία, σαφείς οργανωτικούς κανόνες και ομόρροπους στόχους. Προτείνονται ως στρατηγικές διαχείρισης η διαπραγμάτευση, η καλή οργανωτική λειτουργία, η αποφυγή και ο συμβιβασμός. Ο/Η διευθυντής/τρια από τον ηγετικό του ρόλο καλείται να τις διαχειριστεί προς όφελος της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να κατέχει αυξημένες ηγετικές, συμβουλευτικές και διοικητικές δεξιότητες.

**Λέξεις κλειδιά:** Σχολική μονάδα, Συγκρούσεις, Κρίσεις, Διαπροσωπικές σχέσεις, Κλίμα σχολείου, Διευθυντής, Διαχείριση

## Abstract

Conflicts in schools are a common phenomenon due to the systemic functioning of these organizations. The different personalities, individual perceptions and multiple goals of teachers create friction and disrupt the school climate that is needed for effective educational work. Among the many causes are lack of communication, organizational weaknesses, conflicting goals of individuals and groups, and individual differences. The ways of coping vary, but converge in collaboration, understanding, communication, outright organizational rules and consistent goals. Negotiation, good organizational functioning, avoidance and compromise are suggested as management strategies. The principal is asked to manage them for the benefit of the school unit. In this context, he must possess increased leadership, advisory and administrative skills.

**Key words:** School unit, Conflicts, Crises, Interpersonal relationships, School environment, Principal, Management

## Εισαγωγή

Στη συστημική λειτουργία του σχολείου εμπεριέχονται δομές, νομοθεσίες και κυρίως πρόσωπα με διαφορετικές προσωπικότητες και κουλτούρες. Συνεπώς είναι λογικό να υπάρχουν καταστάσεις συγκρούσεων αφού είναι έμφυτες με την ανθρώπινη ύπαρξη και ενυπάρχουν σε κάθε κοινωνική δραστηριότητα του ατόμου. Επομένως, έχει επιστημονική αξία η διερεύνηση τόσο των αιτίων που τις προκαλούν όσο και των αρνητικών ή θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρουν σε μια σχολική μονάδα. Επιπλέον, έχει αξία η διερεύνηση τομέων με συγκρούσεις, οι τρόποι διευθέτησης αλλά και ποιο πρόσωπο μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην διαχείριση τους. Σύμφωνα με αυτά, οφείλουμε να εξάγουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα ή πληροφορίες με βάση τα οποία μπορεί τα προβλήματα αυτά να αντιμετωπίζονται επιτυχώς ώστε τα σχολεία να είναι πιο αποτελεσματικά στο εκπαιδευτικό τους έργο.

## Περιεχόμενο

Η σωστή συνεργασία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων σε ένα σχολικό οργανισμό και η καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και τους γονείς, επηρεάζουν θετικά τη λειτουργία του σχολείου. Περαιτέρω η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών του προσωπικού και το γενικότερο σχολικό κλίμα επηρεάζει τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή του καλού κλίματος στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και την ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Καψάλης, 2005, Θεριανός, 2006, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Η ύπαρξη όμως υποσυστημάτων στο γενικότερο περιβάλλον του σχολείου, προδιαγράφει ένα σύνθετο οργανωτικό χαρακτήρα, γεγονός που εμποδίζει τη σταθερή και ισόρροπη κατάσταση λειτουργίας του και που συχνά εμποδίζεται από διαφωνίες ή προστριβές. Συχνά το συγκρουσιακό και αποθητικό κλίμα αποπνέει αίσθηση φθοράς και απογοήτευσης, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει ο εκπαιδευτικός, αμβλύνει την ποιότητα των εκπαιδευτικών διαδικασιών μέσα στη σχολική μονάδα και κατά συνέπεια μειώνει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1999), η σύγκρουση στη σχολική κοινότητα, είτε ως έννοια ειλικρινούς διάστασης απόψεων η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης, είτε ως γνήσια αντιπαράθεση συμφερόντων ή προσωπικοτήτων, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της σχολικής ζωής.

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο του σχολείου παρατηρείται να υπάρχει αύξηση της συχνότητας των συγκρούσεων, φαινόμενο που απορρέει πρωταρχικά από ένα σύνολο μεταβλητών, όπως π.χ: ο περιορισμός των υλικών πόρων (Προκοσιάδου, 2009), το πρόβλημα των οργανωτικών αδυναμιών (Ιορδανίδης, 2014), η έλλειψη συνοχής λόγω κινητικότητας προσωπικού (Σαΐτη, 2014), κ.ά. Επιπλέον συμβάλλουν παράγοντες που συχνά επηρεάζουν το εκπαιδευτικό σύστημα, όπως είναι οι οικονομικοί π.χ η οικονομική κρίση, οι πολιτικοί/νομικοί με την συχνή αλλαγή νόμων όπως π.χ οι επιλογές στελεχών εκπαίδευσης, το μεταναστευτικό ρεύμα με την είσοδο μαθητών από άλλες χώρες αλλά και τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν προγράμματα σπουδών, γνωστικά αντικείμενα και διδακτικές μεθοδολογίες (Παπαγεωργιάκης et al., 2016).

Από την άλλη πλευρά, το βασικότερο πρόσωπο το οποίο διαχειρίζεται, μαζί με το σύλλογο διδασκόντων, όλα τα θέματα εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής/ τρια του σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη, όπως καταδεικνύει πλήθος ερευνών (Παπαγεωργιάκης, 2013:206; Σαΐτης, 2012:406, Αθανασούλα-Ρέππα, 2008; Bush:2003), έχει βαρύνουσα αξία στην ποιότητα, λειτουργία και αποτελεσματικότητα της σχολικής οργάνωσης καθώς και στη μάθηση των μαθητών. Ως πραγματικός ηγέτης καλείται να τις αμβλύνει τις συγκρούσεις και να τις «εκμεταλλευτεί» προς όφελος της σχολικής μονάδας, ώστε να επιτευχθεί πρόοδος και εξέλιξη. Επομένως, από το ρόλο του έχει τον πρώτο λόγο και την ευθύνη να επιλύσει ή να διαχειριστεί τις υπάρχουσες συγκρούσεις με την ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας, τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ όλων των συμμετεχόντων και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας μέσα στα όρια που θέτει η πολιτεία και η κοινωνία.

Η αντιμετώπιση και κατά το δυνατόν διευθέτηση τέτοιων προβλημάτων θεωρείται επιβεβλημένη γιατί η μη επίλυσή τους μπορεί να επιφέρει «απόσταση» μεταξύ των «αντίπαλων» μερών και να οδηγήσει σε ανταγωνισμό, εχθρότητα αλλά και εκδίκηση. Σε κάθε περίπτωση πάντως θα εξελιχθεί εις βάρος του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αποτελεσματικότητας. Παρ' όλα αυτά η σύγχρονη διοικητική αντίληψη πιστεύει ότι οι διενέξεις» βοηθούν θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια και αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης. Μπορεί, λόγω αιτιολόγησης των επιλογών ή πράξεων ατόμων ή ομάδων να παράγονται ιδέες καλύτερης ποιότητας. Αναδεικνύονται άδηλα προβλήματα και αντιμετωπίζονται. Ακόμη ενισχύεται η εσωτερική ενότητα, αναβαθμίζονται οι δημοκρατικές διαδικασίες και η συλλογικότητα. Επαναπροσδιορίζονται τα ατομικά όρια και οι στόχοι στη βάση του συλλογικού σκοπού. Παράλληλα, η σύγκρουση είναι χρήσιμη για την πραγματοποίηση αλλαγών, παρέχει ευκαιρίες στα μέλη των ομάδων να αναπτυχθούν προσωπικά, να προβάλλουν τις απόψεις και τα επιχειρήματά τους και να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Ιορδανίδης, 2014)

Οι τυπολογίες των συγκρούσεων λαμβάνουν τις εξής μορφές (Σαΐτης, 2014:175) :

i) *Φανερή σύγκρουση*: «έμπρακτη εξωτερικευση» με ορατούς τρόπους και μορφές, ii) *Αντιληπτή ή εκδηλωμένη*: ήπια αλλά άμεση αντίδραση στις θέσεις, πράξεις ή λόγια, iii) *Λανθάνουσα* : άδηλη και υφέρπουσα αλλά υπαρκτή κατάσταση

Ως προς τα πρόσωπα εμπλοκής μπορούν να είναι: α) *Διαπροσωπικές*: δηλαδή διενέξεις μεταξύ ατόμων ίδιας ομάδας π.χ εκπαιδευτικοί ή γονείς. Έχουν ατομικά χαρακτηριστικά και είναι έντονες, β) *Ομαδικές συγκρούσεις*: αντιπαραθέσεις ομάδων μέσα στο σχολείο όπως π.χ οι διάφορες άτυπες ομάδες ή υποομάδες (κλίκες) στο σύλλογο διδασκόντων. γ) *Άτομο-ομαδικές*: προστριβές διευθυντή-διδασκόντων ή ενός άτυπου ηγέτη με τους υπόλοιπους. δ) *Συγκρούσεις σχολικής κοινότητας*: μεταξύ σχολείου και φορέων όπως ο Σύλλογος Γονέων, ΟΤΑ, Σύλλογος διδασκόντων, κ.α

Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι πολλές και πολυπαραγοντικές με κυριότερες τις εξής: 1) Το *προβληματικό σύστημα επικοινωνίας*, που προκύπτει από τις ελλείψεις πληροφορίες, τα ασαφή μηνύματα, τη λάθος επιλογή τρόπου, τόπου, χρόνου ή τις κακές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτό συχνά οδηγεί σε παρερμηνείες και αντιπαραθέσεις μειώνοντας έτσι τα επίπεδα εμπιστοσύνης στις σχέσεις των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή της σχολικής μονάδας (Johnson & Johnson, 1996: 459-462), 2) *Οι οργανωτικές αδυναμίες*. Η γραφειοκρατική δομή, ο μη σαφήνεια ρόλων και καθηκόντων του προσωπικού, οι επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες και δικαιώματα και η ελλιπής κατανόηση των στόχων του σχολείου. Τα ζητήματα αυτά αν δε ρυθμίζονται με σαφήνεια και ως ομαδική σκέψη(groupthink), (Μπουραντάς, 2018:353) συχνά οδηγούν σε εντάσεις και προστριβές. 3) *Οι συγκρουόμενοι στόχοι ατόμων κι ομάδων*. Τέτοιες συγκρούσεις αναδύονται, όταν δεν υπάρχουν ομόρροποι στόχοι ή ο ένας εμποδίζει την επίτευξη του άλλου. Οφείλονται σε αλληλεπιδράσεις των ομάδων που έχουν το στοιχείο της κυριαρχίας εντός του σχολικού οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).4) *Η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων* που αφορούν τις δαπάνες λειτουργίας των σχολείων ή η άνιση κατανομή τους. Αυτό συνεπάγεται ελλείψεις σε υποδομές, μη σωστή λειτουργία και συνεπώς διενέξεις ή αδιαφορία (Σαΐτης κ.α, 2019:238). 5) *Η ύπαρξη ατομικών διαφορών*. Στη σχολική μονάδα λειτουργούν κι αλληλεπιδρούν ανομοιογενείς ομάδες ατόμων. Αυτά τα άτομα διαφέρουν σε προσωπικότητα, μορφωτικό επίπεδο, ιδεολογίες, στόχους και τρόπους υλοποίησής τους, έτσι ώστε το καθένα να επιδιώκει τις προσδοκίες του διαφορετικά. Αυτό συνεπάγεται ότι η συνεργασία μεταξύ τους δεν είναι ανέφελη και αποτελεσματική, στοιχεία που οδηγούν σε αντιθέσεις και ρήξεις (Νικολάου, 2019:18). 6) *Η έλλειψη συνοχής του προσωπικού* δηλαδή οι συνεχείς μεταβολές στη σύνθεση ή οι συχνές μετακινήσεις εκπαιδευτικών από σχολείο σε σχολείο δημιουργούν πολλά προβλήματα συνοχής (Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, 2011). 7) *Η μη αποτελεσματική ηγεσία*. Ο Διευθυντής, όπως προείπαμε, είναι κομβικός παράγοντας στην συνοχή και καλή λειτουργία του σχολείου. Η ελλειμματική ηγεσία του μπορεί να λειτουργεί ως σημαντική πηγή προστριβών και συγκρούσεων λόγω μη προώθησης κουλτούρας συνοχής και συνεργασίας (Νικολάου, 2019:18). 8) *Το εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον*. Το σχολείο ως υποσύστημα του κοινωνικού συνόλου συνεργάζεται και επηρεάζεται από φορείς της τοπικής κοινωνίας. Συχνά δεν ταυτίζονται

οι στόχοι αυτών, οπότε εμφανίζονται προστριβές από τη διαφορά φιλοσοφίας για το ρόλο τους στα εκπαιδευτικά θέματα (Παπαγεωργιάκης, 2013).

Οι διαμάχες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορεί να αναφέρεται σε πολλούς τομείς όπως: *λειτουργικούς πχ το πρόγραμμα, η κατανομή των τάξεων, κ.α, διοικητικούς π.χ. διαδικασίες επιτήρησης μαθητών (εφημερίες) ή υπαλληλικές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικούς πχ μέθοδοι, παιδαγωγική ελευθερία κ.α και ιδεολογικούς* όπως ο σκοπός και ο ρόλος του σχολείου και των εκπαιδευτικών. Ως προς τους συμμετέχοντες σε μια σύγκρουση, αυτή μπορεί να είναι: α) ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς που αναφερόμαστε σε αυτή την εργασία, β) μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης, γ) μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, δ) μεταξύ γονέων και ε) μεταξύ σχολικού οργανισμού και κοινωνικών φορέων. Δεν αναφερόμαστε σε συγκρούσεις με τους μαθητές γιατί το θέμα αυτό είναι στο χώρο της παιδαγωγικής αντιμετώπισης.

Στον αντίποδα για την αποφυγή των οργανωσιακών συγκρούσεων πρέπει να προωθούνται παράγοντες όπως η καλή επικοινωνία, ο σωστός συντονισμός το θετικό κλίμα, η ικανή ηγεσία του σχολείου, η υπευθυνότητα και επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών αλλά και επιμόρφωση όλων στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

Αφού εντοπίζεται μια σύγκρουση είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστεί. Οι τεχνικές αντιμετώπισής τους ποικίλουν αλλά γενικά κινούνται σε εξής 4 άξονες στρατηγικής: α) Στρατηγική αποφυγής, β) Στρατηγική νίκης (Win-Lose) (κερδίζει ο ένας - χάνει ο άλλος), γ) Στρατηγική συμβιβασμού-«τακτοποίησης» (Lose-Lose), δ) Στρατηγική συνεργασίας για αντιμετώπιση κατάστασης (Win-Win). Σύμφωνα με την οπτική της δομικής θεώρησης του Owens (2001) η σύγκρουση είναι απαραίτητο να διαχειρίζεται υπό το πρίσμα των συνθηκών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και άρα να επιλέγεται η λύση εκείνη που δεν περιλαμβάνει απώλειες οποιασδήποτε μορφής στο επίπεδο των κοινωνικών σχέσεων. Στο πλαίσιο αυτό πολλοί συγγραφείς (Schermerhorn, 2012, Robbin & Judge, 2012, Παπαγεωργιάκης et al, 2016), αναφέρουν διάφορες τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων ανάμεσα στις οποίες είναι και οι εξής: *η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική του διαχωρισμού, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της μεσολάβησης, η χρήση της εξουσίας, η τεχνική του «οργανώνουν» και η τεχνική της συνεργασίας.* Γενικά δεν υπάρχει ένας εύκολος και μοναδικός τρόπος διευθέτησης μιας οργανωσιακής σύγκρουσης, ωστόσο η τεχνική της *συνεργασίας* είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, καθώς οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των αντίπαλων πλευρών και χωρίς την αίσθηση της «ήττας» από κανέναν. Βέβαια σε μακρο-επίπεδο χρειάζεται σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών για τον περιορισμό δυσλειτουργιών και ενίσχυση των εποικοδομητικών λειτουργιών, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της γνώσης και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Rahim, 2002).

Όλα τα παραπάνω, βασικά καλείται να τα διαχειριστεί η διεύθυνση του σχολείου, έργο που δεν είναι συχνά εύκολο. Πρέπει να έχει συστηματική σκέψη δηλαδή αναλυτικό/συνθετικό τρόπο για στρατηγικές κατά περίπτωση. Αυτό σημαίνει ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων δια μέσου ορθολογικής σκέψης, η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτορρύθμισης όπως πχ, η διαχείριση του θυμού (Μπουραντάς, 2018: 92). Επιπλέον να καλλιεργεί θετικές σχέσεις και να φέρεται με αντικειμενικότητα, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη προς όλους τους εκπαιδευτικούς. Να αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας μέσω πολλαπλών επιλογών, να είναι διαλλακτικός και φορέας καινοτόμων ιδεών, μένοντας θετικός σε αλλαγές αλλά και να ενεργεί αποφασιστικά όταν απαιτείται.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η διεύθυνση οφείλει και πρέπει:

- να γνωρίζει τις αιτίες σύγκρουσης και να αντιδρά ψύχραιμα κι όχι καθυστερημένα,
- να ενθαρρύνει τη συζήτηση για τα θέματα και να επιλύει τα συναισθηματικής φύσης,
- να γνωρίζει τις διαφορές των εμπλεκόμενων μερών που οδήγησαν στη σύγκρουση,
- να γνωρίζει τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων καθώς και τις συνέπειές τους.
- να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση,
- να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και να παρακολουθεί τη διαδικασία επίλυσης
- να ενισχύει το ομαδικά πνεύμα και να είναι ανοιχτός στις καινοτομίες.
- να είναι σαφής και ξεκάθαρος ως προς το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει

- να οργανώνει με προετοιμασία τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.
- να ανέχεται ή και να επιδιώκει την κριτική καθώς δεν υπάρχουν αυθεντίες
- να κάνει την αυτοκριτική του ζητώντας ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτικούς

## Έρευνα

Το δείγμα της έρευνά μας είναι 154 εκπαιδευτικοί πολλών ειδικοτήτων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από διάφορα σχολεία στην Ελλάδα. Πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο 2019 με εκούσιο δομημένο κι ανώνυμο ερωτηματολόγιο που εστάλη ηλεκτρονικά. Τα ευρήματα αναλύθηκαν περιγραφικά αλλά και συσχετιστικά σε μια συναφειακή οπτική προκειμένου να διαπιστωθούν αλληλεξαρτήσεις των διαφόρων μεταβλητών.

## Συζήτηση

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι αιτίες συγκρούσεων σε ελληνικά σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά σειρά αξιολόγησης των ερωτηθέντων είναι: έλλειψη συνεργασίας, έλλειψη επικοινωνίας συγκρουόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι, αδυναμίες στην οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, ελλείψεις προσωπικού, ατομικές διαφορές, επικαλύψεις σε αρμοδιότητες/ δικαιώματα και τέλος οι ανταγωνισμοί/προσωπικές φιλοδοξίες ή συμφέροντα των εκπαιδευτικών. Από τη συσχέτισή τους ως προς τη διαχείρισή τους από το διευθυντή, συμπεραίνεται ότι ο διευθυντής γνωρίζοντας τις αυξημένες πιθανότητες να εμφανιστούν κάποια από τα παραπάνω προσαρμόζει και τις ανάλογες στρατηγικές αντιμετώπισης όπως πχ η «έλλειψη συνεργασίας» μπορεί να αντιμετωπιστεί με ειλικρινή επικοινωνία, ενδελεχή εξέταση των διαφωνιών και τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Ως προς τους τομείς των σχολικών μονάδων που επηρεάζονται, προκύπτει ότι αυτοί είναι: η δημιουργία αρνητικού κλίματος και οι διαταραγμένες διαπροσωπικές σχέσεις. Διαταράσσεται το εργασιακό κλίμα, οι φιλικές και συνεργατικές σχέσεις αλλά και θίγεται η προσωπικότητα τους και τα «πιστεύω» τους. Αυτά επιφέρουν πτώση του ηθικού των εκπαιδευτικών και φυσικά αύξηση του εργασιακού άγχους των. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η μείωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου. Παρατηρούμε αλληλένδετες αρνητικές εξελίξεις με τελικό αποδέκτη το σχολείο και το έργο του. Παράλληλα ωστόσο παρουσιάζονται και κάποια θετικά αποτελέσματα, τα οποία κατά σειρά αξιολόγησης είναι: αύξηση της συνοχής της ομάδας, καλύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων, αναζήτηση ενδεδειγμένων λύσεων, βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων, βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται, αύξηση της αποδοχής του Διευθυντή ως ηγέτη. Τελικά και παρά τα όποια θετικά σημεία, οι συγκρούσεις, σύμφωνα με την έρευνα, γενικά ενέχουν αρνητικό πρόσημο. Επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το έργο της διεύθυνσης και της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου (Παπαγεωργάκης κ.α , 2016)

Αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων από την έρευνά μας προκύπτει ότι οι δυο πρώτοι τρόποι είναι κατά σειρά η «καλή οργανωτική λειτουργία» της σχολικής μονάδας και η «διαπραγμάτευση». Αυτό σημαίνει ότι πρέπει η διεύθυνση να στοχεύει στο σαφή διαχωρισμό ρόλων και υποχρεώσεων και να υπάρχει εκτενής διαδικασία ανάλυσης, εντοπισμού αιτιών, αμοιβαίας προσέγγισης, επίτευξης συμφωνίας και μιας γενικότερης αναπλαισίωσης της συγκρουσιακής θεματολογίας. Σε κατώτερες θέσεις αξιολογικά θεωρούνται η «αποφυγή» για να υπάρχουν άμεσα αποτελέσματα, ο «συμβιβασμός» ως μια ικανοποιητική αλλά όχι απόλυτη λύση όπου δεν θεωρείται κανένας «χαμένος» και η «αντιπαράθεση» ως μέτρια λύση γιατί αναστέλλει προσωρινά το πρόβλημα που όμως υπολανθάνει για μια επόμενη σύγκρουση. Αντίθετα, δεν προτείνεται ως τρόπος η «χρήση εξουσίας» του διευθυντή/τριας δηλαδή η εφαρμογή κυρώσεων, νομοθεσίας, εντολών και κυρώσεων προς τους συγκρουόμενους. Το σχολείο ως συλλογικός οργανισμός χρειάζεται σύμπνοια κι όχι πειθαναγκασμό γιατί έτσι ακυρώνεται η συναδελφικότητα και κάθε συνεργατική κουλτούρα που είναι τόσο αναγκαία. Συνεπώς φαίνεται πως δεν υπάρχει τέλειος ή κακός τρόπος διεύθησης

αλλά κρίνεται κατά περίπτωση ο τρόπος επίλυσης και εξαρτάται από τη σπουδαιότητα ή το επείγον του συμβάντος.

Όλα αυτά όμως για να διαχειριστούν, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς της έρευνας, ανήκουν στον ηγέτη της σχολικής μονάδας, τον διευθυντή /τρια. Φαίνεται να είναι επιθυμητή μια «διαμεσολάβηση» του αλλά όχι η παρεμβατικότητα του με χρήση εξουσίας. Έχει υποχρέωση και καθήκον να συμμετάσχει ενεργά και να δώσει κατευθύνσεις και λύσεις με τεχνικές και στρατηγικές όπως προείπαμε. Για να το επιτύχει αυτό ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει ικανότητες όπως: i) «ηγετικές δεξιότητες». Να μπορεί δηλαδή να καλλιεργεί το αίσθημα της συλλογικότητας, να εμπνέει εμπιστοσύνη μέσα από υγιείς σχέσεις ομάδας, να διαθέτει ενσυναίσθηση, να γνωρίζει πως θα διαχειριστεί αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις. Επίσης να διαθέτει συστημική σκέψη –βλέποντας τα αλληλεπιδρώντα μέρη μια σύγκρουσης ως ολόκληρες κι όχι ως αθροίσματα μερών και τέλος να έχει ικανότητες δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Μπουραντάς, 2018:91) δηλαδή ικανότητα κρίσης, ορθολογικής και δημιουργικής σκέψης αφού σε κάθε επεισόδιο μπορεί να βλέπει προοπτική ή ανατροφοδότηση.ii) «συμβουλευτικές δεξιότητες». Να δείχνει σεβασμό προς τους άλλους, ορθή αντίληψη της κατάστασης και κατανόηση όλων των απόψεων. Έτσι επιτυγχάνει να κατανοήσει νοοτροπίες και στερεότυπα των εκπαιδευτικών και να βρει σημεία σύγκλισης όλου του διδακτικού προσωπικού. iii)«διοικητικές δεξιότητες». Να κατέχει επιστημονικές γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και μάλιστα. Το σχολείο λειτουργεί ως εντολοδόχος της κοινωνίας αλλά και με νομοθετικό πλαίσιο και αρχές της εκπαιδευτικής πολιτικής όπως εκπορεύονται από το Υπουργείο Παιδείας.

Από τα ευρήματα προκύπτει ότι συνεισφορικά αλλά ουσιαστικά, μπορεί να συμβάλλει θετικά και ο σύλλογος διδασκόντων αφού κι αυτό το σώμα αποτελεί μέρος της συλλογικής διοίκησης του σχολείου.

Αφού λοιπόν ο ρόλος του διευθυντή/τριας στο θέμα των συγκρούσεων είναι αναγκαίος και καθοριστικός, η διαχείρισή τους από αυτόν κυρίως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας μπορεί να το επιτευχθεί κατά αξιολογική σειρά με τους εξής τρόπους: ενίσχυση κουλτούρας συνεργασίας στο σχολείο», «εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών, «καλλιέργεια αλληλοσεβασμού», «ισότιμη κατανομή καθηκόντων– αρμοδιοτήτων», «συλλογική λήψη αποφάσεων», «τήρηση διαδικασιών διαφάνειας», «αναγνώριση της διαφορετικότητας των ρόλων» και «τήρηση νομιμότητας και διαδικασιών». Βλέπουμε δηλαδή ένα σύνολο πρακτικών και στρατηγικών που έχουν ως κοινά σημεία αναφοράς τη συμμετοχικότητα και συλλογικότητα με άξονες την επικοινωνία και τις ισότιμες διαδικασίες. Είναι προφανές ότι οι εκπαιδευτικοί ως ενήλικες και με επιστημονική κατάρτιση αλλά και επίγνωση της κοινωνικής αποστολής τους, αποδέχονται την ύπαρξη του φαινομένου και είναι δεκτικοί σε ουσιαστικές λύσεις χωρίς καθετότητα και παρεμβατικότητα από το διευθυντή/τρια. Φαίνεται δηλαδή καταληκτικά, να ορίζουν σαφή διακρίσιμότητα σε ρόλους αλλά στο πλαίσιο μιας κοινότητας με αφετηρία την διαμόρφωση κοινής κουλτούρας και σχολικού κλίματος.

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι, παρόλο ότι μπορούν κάπου να συμβάλλουν οι συγκρούσεις, αποτελούν σε πολύ υψηλό βαθμό (77,5%) «πολύ & πάρα πολύ» ανασταλτικό παράγοντα στη αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιφέρουν εργασιακό άγχος (Bell, Rajendran & Theiler,2012), διαταράσσεται το συνεργατικό σχολικό κλίμα, υποβαθμίζεται η συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, δεν υποβοηθούνται ικανοποιητικά οι μαθητές και ακυρώνεται το ηθικό των εκπαιδευτικών ώστε να υπάρχουν συχνές απουσίες εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, από την έρευνα, υπήρξαν ενδιαφέρουσες προτάσεις των υποκειμένων για πρακτικές ως προς την πιο ορθολογική και επωφελή διαχείριση των συγκρούσεων. Αυτές είναι: η επίγνωση των προβλημάτων, η ψυχολογική υποστήριξη των εκπαιδευτικών, η πρόληψη των συγκρούσεων. Αυτές οι προσεγγίσεις θέτουν ψυχολογικές και κοινωνιολογικές διαστάσεις των συγκρούσεων που αναμφίβολα υπάρχουν και πρέπει να ενταχθούν στις επιμορφωτικές διαστάσεις του σχολείου. Επίσης στο ίδιο πλαίσιο είναι και οι απόψεις για «συχνές ενδοσχολικές συζητήσεις για τρέχοντα θέματα, «ημερολόγιο καταγραφής συγκρούσεων» «διάλογος και κατανόηση στις ανθρώπινες αδυναμίες και τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών». Επίσης η αποφυγή υποομάδων-«κλικών» στο σύλλογο διδασκόντων και τέλος «η αποφυγή διακρίσεων» κυρίως προς τους παλιότερους εκπαιδευτικούς που τυχόν τυγχάνουν της εύνοιας του διευθυντή.

Η αίσθηση της αδικίας καταρρακώνει κάθε προσπάθεια συνεργασίας και στοχοθεσίας και τελικά ακυρώνει κάθε προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου.

## Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι υπαρκτό και σημαντικό θέμα που επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβάθμιων σχολικών μονάδων της χώρας. Οι αιτίες πάμπολλες, σύνθετες και συχνά αλληλένδετες όπως είναι και το εκπαιδευτικό έργο και ο ρόλος του σχολείου. Οι επιδράσεις τους διαπερνούν όλες τις λειτουργίες του από το κλίμα ως τις σχέσεις κι από τη στοχοθεσία ως την οργανωτική δομή και συνοχή του. Βασικός διαχειριστής των συγκρούσεων από το ρόλο του/της είναι ο διευθυντής/τρια. Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διευθέτησης γι αυτό ο ίδιος οφείλει να λειτουργεί διαμεσολαβητικά με επικοινωνιακή δεινότητα, συνεργατικές διαδικασίες, αποσαφήνιση του πλαισίου στοχοθεσίας και λειτουργίας αλλά και με επαρκή επιστημονική διοικητική κατάρτιση. Η διασφάλιση καλών διόδων επικοινωνίας με ειλικρίνεια και αυτογνωσία εμποδίζει τις συγκρούσεις. Τέλος, μέσα από επιμορφωτικές προοπτικές, να διαμορφώνει ενιαία ομάδα με συνοχή κι αλληλοϋποστήριξη σε ομόρροπη κατεύθυνση κι όχι υποομάδες .

## Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2012). Συγκρούσεις-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία στο Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής (επιμέλεια Καρακατσάνη Δ., Παπαδιαμαντάκη Γ.), εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα σ. 183-200.
- Μπουραντάς, Δ., (2018), *Επιτυχημένος ηγέτης και Μάνατζερ, πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω ομάδας*, εκδόσεις Ψυχογίος, Αθήνα
- Everard, K. Morris, G. (1999), Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση, ΕΑΠ, Πάτρα
- Θεριανός, Κ. (2006), Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί, Εκδόσεις «τυπωθήτω Γ. Δαρδανός», Αθήνα.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Καψάλης, Α. (2005), «Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου», στο βιβλίο: *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Επιμέλεια Α. Καψάλης, Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 3-30.
- Νικολάου Χ., Ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας στη διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία Α/θμιας Εκπαίδευσης, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Παπαγεωργάκης, Παπαδάτου, Ε., Προκοπιάδου, Γ., Σαΐτης, Χ., (2016). *Στάσεις και αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων*. Εισήγηση στην 8η Επιστημονική Δημερίδα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Ρόδος .
- Προκοπιάδου Γ., (2009), *Η βελτίωση της Διοικητικής Λειτουργίας του Σχολείου μέσα από τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών*, Διδακτορική Διατριβή, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκ/σης, Πανεπιστημίου, Αθηνών, Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012α), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτη, Α., Ιορδανίδης, Γ. & Μπάκας, Θ. (2012), "Στάσεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων τους", στο συνέδριο της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Ιωάννινα.

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

Σαΐτης, Χ., Αλεξόπουλος, Ν., & Παπαδάτου, Ε., (2019).*Εισαγωγή στη Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Εκπαίδευση, Θεωρία, έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αθήνα.

Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, 199-217.