

Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης

Αθανάσιος Γιαννίκας
agiannikas@sch.gr

Σχολικός Σύμβουλος Δημοτικής Εκπαίδευσης

Περίληψη: Στο άρθρο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικότερες στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων: της ενσωμάτωσης στόχων, της παραχώρησης, της επιβολής εξουσίας, της αποφυγής και του συμβιβασμού με την παράθεση αντίστοιχων καλών πρακτικών. Επίσης, αναδεικνύεται ο ουσιαστικός ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην ορθή διαχείριση των τριβών ή των εντάσεων εντός του σχολικού περιβάλλοντος, μέσω της υιοθέτησης της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς (μετασηματιστικής) και του δημοκρατικού τρόπου λήψης ποιοτικών και ορθολογιστικών αποφάσεων. Τέλος, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να οριοθετούν το συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπ/σης ως προς τη διαδικασία λήψης απόφασης με στόχο τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης συγκρούσεων.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, , οργανωσιακή επικοινωνία, πλαίσιο διευθέτησης συγκρούσεων.

Εισαγωγή

Ο πιο απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι η διαμάχη μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του¹. Σύμφωνα με τον Kriesburg (1973), οι αντιθέσεις είναι μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει τις συγκρούσεις ως μια κατάσταση, όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Πρόκειται, σύμφωνα με τον Coser (1958), για αντιπαλότητα μεταξύ δύο μερών με βάση τις αξίες και τις αξιώσεις, για την κοινωνική θέση, δύναμη (εξουσία) και τους οικονομικούς πόρους που υπάρχουν σε ανεπάρκεια (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Επίσης η σύγκρουση καθορίζεται ως μια ενεργή -αμφίδρομη διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων ή ομάδων-

¹ Οι συγκρούσεις ρόλων σύμφωνα με τον Stoner (1989) προκύπτουν κυρίως από:

- Ανάθεση πολλών καθηκόντων για ένα ρόλο. Στην περίπτωση αυτή έχουμε υπερφόρτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων σε έναν εργαζόμενο, από τον οποίο περιμένουμε να αποδώσει τα μέγιστα. Συνήθως στην κατάσταση αυτή βρίσκονται άτομα που δείχνουν προθυμία και επιθυμούν να καθιερωθούν σε ένα επαγγελματικό χώρο. Η υπερφόρτωση με καθήκοντα κουράζει και αγχώνει τον εργαζόμενο με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να αντιδράσει και να διεκδικήσει ίση μεταχείριση με τους συναδέλφους του.
- Ανάθεση ετερόκλητων και πολλές φορές συγκρουόμενων στόχων για ένα ρόλο. Αυτό συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος αναφέρεται σε πολλούς προϊσταμένους.

ατόμων (Pondy, 1997). Με άλλα λόγια, η σύγκρουση θεωρείται ως μια ανοιχτή ή κλειστή αντιπαράθεση της οποίας δεν έχει επιτευχθεί η αποτελεσματική αντιμετώπιση. Η οργανωσιακή σύγκρουση συμβαίνει όταν τα μέλη της οργάνωσης ενεργούν ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των συναδέλφων τους ή των εξωτερικών μελών που αξιοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της οργάνωσης (Rahim, 2001).

Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες για τη διοίκηση της εκπ/σης, οι αντιθέσεις δεν είναι μόνο θετικές ή αρνητικές και εκτός των αρνητικών τους συνεπειών, που λίγο ή πολύ είναι φανερές, μπορεί να συντελέσουν και θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια και αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2001). Επιπλέον, μια σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και κάθε φορά δύναται να φέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Άρα, εκ των προτέρων, καμία σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ή αρνητική, εποικοδομητική ή καταστροφική για έναν οργανισμό. Η αξία μιας σύγκρουσης αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τους συμμετέχοντες στη σύγκρουση, τα μέσα που χρησιμοποιούνται και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη «θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων» η ύπαρξη της σύγκρουσης στις ομάδες θεωρείται φυσικό ενδεχόμενο. Επομένως η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει και ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να αποκτήσουν ανάλογες εμπειρίες εξοικείωσης και να συνυπάρχουν με αυτήν. Μια ανάλογη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης ως μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών γι' αυτήν την αλλαγή. Η διατήρηση της λειτουργικής σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της επικοινωνίας αλλά και της κριτικής σκέψης και οδηγεί στην επίλυση των πραγματικών προβλημάτων και σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας (Polychronίου, 2005).

Ως εκ τούτου, η διευθέτηση των συγκρούσεων² έχει διπλό στόχο, αφενός τη μείωση των δυσλειτουργιών στον οργανισμό στο πλαίσιο του οποίου προκαλείται και αφετέρου την ενίσχυση των θετικών επιδράσεών της. Συνεπώς, απώτερος στόχος της διευθέτησης αυτής είναι να διατηρηθεί ή να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η δημιουργικότητα στον οργανισμό καθώς και να προσδιοριστούν τρόποι για την καλύτερη πραγμάτωση των όποιων ατομικών στόχων υφίστανται στο πλαίσιο της (Blake & Mouton, 1970; Rahim, 2002).

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, τα άτομα τείνουν να εφαρμόζουν διάφορα στυλ διοικητικής συμπεριφοράς. Σε αυτά περιλαμβάνονται κυρίως η ενσωμάτωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός (Rahim, 2001). Ωστόσο η επιλογή του στυλ διαχείρισης- διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων και

² **Διαχείριση συγκρούσεων:** είναι η πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και διαπραγμάτευσης. Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι η συστηματική διαδικασία που σκοπεύει στην εύρεση αμοιβαίως ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τα συγκρουόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά βοηθούν την ομάδα, τον οργανισμό ή την κοινότητα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, και να αυξήσει την πιθανότητα να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά (Rahim, 2001).

από τους εξής παράγοντες: την οργανωσιακή επικοινωνία, την αλληλεξάρτηση των επιμέρους στόχων και τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων (Πολυχρονίου, 2010).

Βασιζόμενος στις μελέτες των Blake και Mouton και του Thomas, ο Rahim προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δυο βασικές διαστάσεις: α) το ατομικό ενδιαφέρον και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους. Η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται στο βαθμό (υψηλός - χαμηλός) τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους. Ενώ η δεύτερη διάσταση αποδεικνύει το βαθμό (υψηλός - χαμηλός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται. Οι δυο αυτές διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα ενός ατόμου ή μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης (Rahim & Magner, 1995).

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΡΙΤΩΝ
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΕΠΙΒΟΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ

Ο συνδυασμός αυτός των δυο διαστάσεων αποδίδει πέντε τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων (Παπαδοπούλου, 2012):

α) η τεχνική της ενσωμάτωσης στόχων ή της επίλυσης προβλήματος ή της συνεργασίας: η χρησιμοποίηση της ενσωμάτωσης στόχων για τη διαχείριση διαφωνιών μέσα στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία, συνεχή ροή πληροφοριών καθώς και εξέταση των διαφωνιών- διαφορών των δύο μερών για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση. Η μέθοδος αυτή προάγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και απομακρύνει τα εμπόδια αφήνοντας έτσι χώρο για μεγαλύτερη απόδοση. Για να καταστεί αυτό εφικτό απαιτείται και οι δύο πλευρές να είναι ειλικρινείς σε ότι αφορά τα κίνητρα και τους στόχους τους, οι διαφορές να εκφράζονται ανοιχτά και να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση και ωριμότητα.

Επίσης η τεχνική του “οργανώνω” δύναται να ενταχθεί και αυτή γενικά στο μοντέλο της επίλυσης προβλήματος ή της συνεργασίας, και καθορίζεται πρωτίστως από την ανάλυση της φύσης και των συνθηκών που δημιούργησαν την κατάσταση της σύγκρουσης.³ Σ’ αυτή την περίπτωση οι αιτίες ή οι συνθήκες της σύγκρουσης εστιάζονται κυρίως στην κακή οργάνωση και ο βασικότερος λόγος των προσπαθειών που καταβάλλονται βάσει αυτού του

³ Είναι αναγκαίο πριν αποφασιστεί ποια είναι η κατάλληλη τεχνική - μέθοδος προσέγγισης ή διαχείρισης των συγκρούσεων να λαμβάνονται υπόψη οι αιτίες της σύγκρουσης (Barney & Griffin, 1992).

μοντέλου είναι ο συντονισμός μεταξύ των συγκρουόμενων μερών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Η συνεργατική επίλυση προβλημάτων ενδείκνυται κυρίως (Μαυραντζά, 2011):

- Όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη.
- Όταν επιθυμείται η συγκατάθεση και η συμμετοχή, οι δυνάμεις και γνώσεις όλων, για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων.
- Όταν η διοίκηση θέλει να κερδίσει τη δέσμευση των εμπλεκόμενων ως προς την υλοποίηση του κοινού στόχου.
- Όταν η διοίκηση θέλει να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων ατόμων.

β) η τεχνική της παραχώρησης ή της εξομάλυνσης/προσαρμογής: η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται με την προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών τόπων με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους. Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιείται όταν κάθε μία από τις αντίπαλες ομάδες ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της άλλης ομάδας επιδεικνύοντας πρόθεση υποχώρησης για να επέλθει ειρηνική διευθέτηση και αρμονική συνύπαρξη (Μαυραντζά, 2011).

γ) η τεχνική της επιβολής ή της χρήσης της εξουσίας: η επιβολή χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Στον ανταγωνιστικό τρόπο χειρισμού συγκρούσεων οι προσωπικές απόψεις και στόχοι είναι πιο σημαντικοί από τις σχέσεις με τους άλλους. Ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων του χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία (Σαΐτης, 2002). Η κυρίαρχη πλευρά προσπαθεί να διασφαλίσει τη δική της υπεροχή χρησιμοποιώντας την εξουσία που διαθέτει και η οποία μπορεί να πηγάζει από: α) την εξουσία (θέση στην ιεραρχική κλίμακα), β) την αρχαιότητα και την εμπειρία και γ) την ειδικότητα. Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλλουν τους στόχους τους με κάθε διαθέσιμο τρόπο και χωρίς να υπολογίζουν το κόστος, συχνά αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους και προσανατολίζονται σε ένα στυλ διαπραγμάτευσης “κερδίζω – χάνω”. Σε αυτό το διοικητικό στυλ αυτό ανήκει η χαρακτηριστική αλλά και συνηθισμένη τακτική, της διατύπωσης εντολών του προϊσταμένου προς τους υφισταμένους του για θέματα ρουτίνας ή για εργασίες που απαιτούν γρήγορη εκτέλεση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

δ) η τεχνική της αποφυγής: η αποφυγή υποδηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και για στόχους τρίτων. Ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν το σημείο στο οποίο εντοπίζεται η διαφωνία είναι μικρής σημασίας ή όταν πρόκειται για θέματα τακτικής ή ελιγμών σε σχέση με τους άλλους πρωταγωνιστές. Η χρήση αυτής της τακτικής μπορεί να προκύπτει: α) από την αδιαφορία για τη φύση του συγκρουσιακού προβλήματος, β) από την αποστροφή προς τη διαδικασία που απαιτείται για την επίλυση της σύγκρουσης ή, γ) από την αίσθηση αδυναμίας επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

ε) η τεχνική του συμβιβασμού: στο συμβιβασμό τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής “πάρε – δώσε” και προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά», ώστε να φτάσουν αμοιβαίως σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού μοιάζει με την τεχνική συνεργασίας καθώς οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, αλλά δεν προσφέρει μόνιμες και

βιώσιμες λύσεις. Συνεπώς, επιτυγχάνεται μια επιφανειακή επίλυση χωρίς να επιδιώκεται η εύρεση των βαθύτερων αναγκών και ενδιαφερόντων των δύο ομάδων. Με το συμβιβασμό κανείς δεν χάνει, αλλά και κανείς δεν κερδίζει, είναι ένας απλός και αποτελεσματικός τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Γενικότερα ο συμβιβασμός ως στυλ διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται κατάλληλος στο πλαίσιο της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων, τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση με τους στόχους που έχουν θέσει οι εμπλεκόμενες πλευρές.

Συνδυάζοντας σε κριτικό πλαίσιο, τα προαναφερθέντα στοιχεία και δεδομένα, η τακτική της αποφυγής των συγκρούσεων δεν φαίνεται να συνιστά λειτουργική επιλογή εκτός και αν πρόκειται για συγκρούσεις που θα δημιουργούν δυσεπίλυτες και έντονα αρνητικές καταστάσεις για την ομαλή λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Μια ενδεικτική περίπτωση αποτελεί η έντονη και διαρκής σύγκρουση π.χ. ενός Διευθυντή σχολείου με έναν εκπαιδευτικό, για τη διευθέτηση της οποίας θα μπορούσε κανείς να προτείνει την απομάκρυνση του δεύτερου από το σχολείο στο οποίο προΐσταται ο πρώτος και αφού προηγουμένως οι άλλες πρακτικές επίλυσης (π.χ. συμβιβασμός, προσαρμογή) έχουν αποτύχει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Πλαίσιο διευθέτησης συγκρούσεων: Θεωρία και Πράξη

Ως εκ τούτου, λαμβάνοντας υπόψη τα προγραφόμενα του παρόντος άρθρου⁴ και τις πρακτικές διευθέτησης διαπροσωπικών και ατομικών συγκρούσεων που προτείνονται από τη σχετική βιβλιογραφία (Dean, 1995; Ζαβλανός, 1999; Μπουραντάς, 2001; Greenberg & Baron, 2013; Σαΐτη & Σαΐτης, 2011) για κάθε μία από τις αντίστοιχες περιπτώσεις μελέτης (τύπους συγκρούσεων) προτείνονται τα ακόλουθα:

•Στις προσωπικές συγκρούσεις⁵ η χρήση της εξουσίας φαίνεται εκ πρώτης να είναι η πιο κατάλληλη, για το λόγο ότι, οι συγκρούσεις πηγάζουν από χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, όπως οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα, και οι αξίες του, που δύσκολα μπορούν να περιέλθουν σε πλαίσιο συμβιβασμού. Δεδομένου όμως, ότι η πρακτική αυτή δημιουργεί νικητές και ηττημένους και ότι η λύση που θα δοθεί πιθανόν να είναι προσωρινή και επιφανειακή ίσως να ήταν αποτελεσματικότερη και η λύση-διευθέτηση μέσω του συμβιβασμού αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά στοιχεία της διαλεκτικότητας και της πειθούς (ο καθένας ή κάθε ομάδα προσπαθεί να πείσει την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προσχωρήσει στην επίτευξη των δικών της στόχων, όχι από φόβο ή αντάλλαγμα, αλλά για την ικανοποίηση και του δικού της συμφέροντος εντός του αξιακού πλαισίου που έχει υιοθετήσει). Δηλαδή τα άτομα που χρησιμοποιούν την πειθώ προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο- διαφωνούντα ότι στην πραγματικότητα και επί της ουσίας δεν είναι αντίθετοι στον επιδιωκόμενο στόχο. Αυτό όμως, προϋποθέτει πως και οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές είναι ανοικτές σε λύσεις και διαθέσιμες για αμοιβαίες υποχωρήσεις ή συναινέσεις.

⁴ Η διευθέτηση των συγκρούσεων έχει ως κυρίαρχο στόχο της, αφενός τη μείωση των δυσλειτουργιών στον οργανισμό στο πλαίσιο του οποίου προκαλούνται οι συγκρούσεις και αφετέρου την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων της (Barney & Griffin, 1992).

⁵ Προσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα. Οι κυριότερες αιτίες των διαπροσωπικών σχέσεων είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, όπως οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα, και οι αξίες του, καθώς και η χρησιμοποίηση διαφορετικών τεχνικών, μεθόδων, πρακτικών και πολιτικών (Stoner, 1989).

Μελέτη περίπτωσης: η επιμονή ενός εκπαιδευτικού ΠΕ-70 να μην αξιοποιεί καθόλου τις ΤΠΕ και τα αντίστοιχα ψηφιακά εργαλεία κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας των Μαθηματικών ή των Φυσικών της Στ' τάξης, ενώ ο Σχολικός Σύμβουλος τού έχει προτείνει επανειλημμένα τη συστηματική αξιοποίηση των ΤΠΕ και του ψηφιακού υλικού που υπάρχει στις αντίστοιχες βασικές ψηφιακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, θα μπορούσε να οδηγήσει πιθανόν την υπάρχουσα κατάσταση σε αδιέξοδο ή και σε σύγκρουση, αφού καταγράφεται σημαντική διάσταση- διαφοροποίηση στις διδακτικές πρακτικές.

Πρόταση διευθέτησης της σύγκρουσης: ο εκπαιδευτικός θα μπορούσε να συνεχίσει να διδάσκει αξιοποιώντας τις οικείες προς αυτόν διδακτικές μεθόδους μέχρι την ολοκλήρωση της συμμετοχής του σε αντίστοιχο ταχύρυθμο επιμορφωτικό πρόγραμμα απόκτησης δεξιοτήτων χρήσης ΤΠΕ στη διδακτική πράξη με την αναγκαία ενσωμάτωση του κατάλληλου ψηφιακού υλικού σ' αυτήν. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετέχει ο εκπαιδευτικός κατόπιν πρότασης και παρώθησης του Σχολικού Συμβούλου, ο οποίος στο χρονικό διάστημα αυτό, θα συνεχίζει να τον ενθαρρύνει και να τον στηρίζει, ώστε αυτός αφενός να ολοκληρώσει με επιτυχία και αποτελεσματικότητα το επιμορφωτικό πρόγραμμα και αφετέρου να μετασηματίζει σταδιακά τις διδακτικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί (σχέση παρακίνησης και αποδοτικότητας).

•Όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων (δια-ομαδικές και ενδο-ομαδικές)⁶ η τεχνική της ενσωμάτωσης στόχων ή της επίλυσης προβλήματος ή της συνεργασίας φαίνεται να συνιστά την καταλληλότερη επιλογή για το λόγο ότι σε επίπεδο σχολικής μονάδας, η διοίκηση του σχολείου είναι συλλογική και η ιεραρχική δομή της σε μεγάλο βαθμό οριζόντια (Διευθυντής σχολείου – Σύλλογος Διδασκόντων). Το συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων συνδέεται με υψηλό βαθμό αφοσίωσης των ενδιαφερομένων μερών στην ουσιαστική διευθέτησή της, ώστε η διαφωνία αυτή να διοικηθεί αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας τους. Το στυλ της ενσωμάτωσης χαρακτηρίζεται από δυο παραμέτρους: την αντιπαράθεση και την επίλυση προβλημάτων. Η αντιπαράθεση εσωκλείει ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, αμφίδρομη ροή πληροφόρησης, μελέτη εναλλακτικών λύσεων και εποικοδομητική ανάλυση διαφωνιών με σκοπό την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί το κοινό όφελος. Η ενσωμάτωση στόχων στο πλαίσιο της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων συμβάλλει στη δημιουργική επίλυση των τελευταίων. Επομένως είναι μια προσέγγιση κατά την οποία και τα δύο μέρη επιθυμούν να ικανοποιηθεί στον ίδιο βαθμό το προσωπικό τους συμφέρον και το συμφέρον της άλλης πλευράς διαφυλάσσοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και αποβαίνοντας αμφότερα κερδισμένοι (Μαυραντζά, 2011). Μία πολύ γνωστή πρόταση αντιμετώπισης αυτής της μορφής είναι η δημιουργία και η επίτευξη κάποιου νέου απώτερου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η υλοποίηση ενός νέου εκπαιδευτικού project, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας ή ακόμα και εξεύρεση λύσεων για την εμφανιζόμενη σύγκρουση. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιοποιούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο

⁶ Ειδικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε ομάδες. Διακρίνονται σε δια-ομαδικές και ενδο-ομαδικές. Δια-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, ενώ ενδο-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ομάδα. Η δεύτερη κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι ομαδικές συγκρούσεις. Οι ομάδες μέσα στην υπηρεσία δημιουργούνται είτε από τη Διοίκηση με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών τους και καλούνται τυπικές, είτε προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των μελών τους και καλούνται άτυπες. Τόσο όμως στις τυπικές ομάδες, που δημιουργούνται από τον ορθολογισμό της Διοίκησης, όσο και στις άτυπες, που δημιουργούνται αυθόρμητα από την επιθυμία των εργαζομένων για επικοινωνία, παρουσιάζονται συγκρούσεις (March & Simon, 1993).

λαμβάνοντας υπόψη τους ιδιαίτερους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις της κάθε ομάδας. Με την υλοποίηση μιας τέτοιας αυτοτελούς δράσης ή ακόμα σε συνδυασμό με τις ενέργειες διευκόλυνσης ή διαμεσολάβησης ενός ουδέτερου και αμερόληπτου ατόμου (π.χ. του Σχολικού Συμβούλου, ο οποίος διαθέτει θεσμικό κύρος και κατά κανόνα την ικανότητα της πειθούς), επιτυγχάνεται οι αντιμαχόμενες πλευρές να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν ουσιαστικά. Έτσι με τον τρόπο αυτό, ο Σχολικός Σύμβουλος ενισχύει την αίσθηση της δικαιοσύνης και την αντίληψη ότι οι αντίθετες ομάδες ελέγχουν τη διαδικασία της διευθέτησης της σύγκρουσης. Δηλαδή αποφεύγεται η επιβολή μιας λύσης που προέρχεται από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια με τη χρήση της ιεραρχικής και διοικητικής εξουσίας τους.

• Η τεχνική του “οργανώνειν” θα μπορούσε να υιοθετηθεί στις συγκρούσεις που προέρχονται από διαφορετική θεώρηση των υποχρεώσεων⁷, των καθηκόντων και των δικαιωμάτων της θέσης που έχει αναλάβει καθένα από τα μέλη ενός οργανισμού. Οι αιτίες για αυτή τη διαφορετική θεώρηση πιθανόν να προκύπτουν μεταξύ άλλων από την κακή οργάνωση, από μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού, από αλλαγές στη δομή του οργανισμού και από αλλαγή αντικειμένου εργασίας. Κατά συνέπεια, θα μπορούσαν να θεωρηθούν πιθανές τακτικές και θετικές πρακτικές τόσο για την πρόληψη όσο και για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων, και για τον μεταξύ τους συντονισμό όπως επίσης για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων που οφείλονται στην υπερφόρτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων σε ένα εργαζόμενο, από τον οποίο περιμένουμε να αποδώσει τα μέγιστα και στην ανάθεση ετερόκλητων - και πολλές φορές-συγκρουόμενων στόχων για ένα ρόλο (ενδορολική σύγκρουση): η σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων ή ροής πληροφοριών, η καθιέρωση συντονιστή έργου και η καθιέρωση αποδεκτών κανόνων λήψης αποφάσεων για τη ομαδική εργασία.

Γενικά η αξιοποίηση της «ενσωμάτωσης» στόχων ή επίλυσης προβλήματος (σύμφωνα με τη δική μας κρίση ανήκει και η τεχνική του οργανώνειν ως στυλ διαχείρισης) βελτιστοποιεί τα μαθησιακά αποτελέσματα της διαδικασίας και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων αυτής της μορφής σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, αφού η τεχνική του συντονισμού ή της επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Δηλαδή υπάρχει συνεχώς μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπουν οι αντιτιθέμενοι και επεξεργάζονται συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαίως επωφελής.

Η διαδικασία λήψης απόφασης ως συντελεστής ουσιαστικής διαχείρισης των συγκρούσεων μέσω της οργανωσιακής επικοινωνίας

Μεταξύ των βασικών λειτουργιών της διοίκησης συμπεριλαμβάνεται η λήψη αποφάσεων⁸. Αν μάλιστα οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης θεωρηθούν ως μια γραμμική ακολουθία,

⁷Συγκρούσεις ρόλων δημιουργούνται όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ρόλο μας μέσα στην υπηρεσία από ότι εμείς. Όταν υπάρχει διάσταση δηλαδή, ανάμεσα στην αναμενόμενη συμπεριφορά και στη συμπεριφορά που τηρούμε. Η τελευταία κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις που προέρχονται από τους ρόλους. (Ρόλος είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τη σημασία και το περιεχόμενο της θέσης που έχουμε στην κοινωνία ή που κατέχουμε σε ένα οργανισμό) (Stoner, 1989).

⁸ Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων (Παναγιώτου, 2011).

πολλοί θεωρητικοί της οργάνωσης τοποθετούν τη λήψη αποφάσεων αμέσως μετά τη λειτουργία του προγραμματισμού και την συνδέουν στενά με αυτήν. Στην πραγματικότητα όμως η λήψη αποφάσεων είναι μια λειτουργία και ένας όρος για την αποτελεσματική άσκηση όλων των διοικητικών λειτουργιών. Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος, μέσω της επιλογής και της εφαρμογής της καταλληλότερης από τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Η αναγνώριση της σημασίας της λήψης αποφάσεων κατέστησε την έννοια αυτή κεντρική στη σύγχρονη θεωρία των οργανώσεων (Τύπας & Κατσαρός, 2003).

Επίσης, αποτελεί αυταξία πως η καλή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωσιακής επάρκειας. Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν με επιτυχία αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία και ενδυνάμωση των οργανισμών. Σημαντικές λειτουργίες της επικοινωνίας εντός των οργανισμών περιλαμβάνουν κυρίως τον έλεγχο, την παρακίνηση, το συναίσθημα και τη διάδοση της πληροφορίας (Robbins & Judge, 2007). Αυτός ο ουσιαστικός ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει φυσικά επίδραση και στην σωστή διαχείριση των τριβών ή των εντάσεων, στην υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς (μετασχηματιστικής) και στη λήψη ποιοτικών και ορθολογιστικών αποφάσεων.

Επιπλέον, αυτό που αποκαλείται ροή πληροφοριών σε έναν οργανισμό είναι στην πραγματικότητα μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα μηνύματα δημιουργούνται, διανέμονται κι ερμηνεύονται διαρκώς. Συνεπώς, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι συνεχόμενη και δυναμικά εξελισσόμενη και η οργανωσιακή επικοινωνία δεν παύει διαρκώς να υφίσταται (Καντάς, 1995). Γι' αυτό το λόγο τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να βασίζονται στο συγκεκριμένο είδος της επικοινωνίας προκειμένου να επιτύχουν τη συγκέντρωση πληροφοριών, την ορθολογική λήψη αποφάσεων ακόμη και τον έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων⁹. Επιπλέον, η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης καθώς τα στελέχη κατορθώνουν να πείσουν, να παρακινήσουν και να πράξουν οι υφιστάμενοί τους αυτά τα οποία οι ίδιοι επιθυμούν (Mumby, 1994).

Κατά συνέπεια τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μέσα σε ένα οργανισμό αναλαμβάνουν:

- Την εισροή και συγκέντρωση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την ορθή λήψη των αποφάσεων και την εφαρμογή του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου.

⁹ Οι οργανωσιακές λειτουργίες αναφέρονται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Ο προγραμματισμός σχετίζεται με την απόκτηση και αξιοποίηση των πληροφοριών- από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές- με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Η οργάνωση αποτελεί τον απαραίτητο σχεδιασμό των διαδικασιών βάσει των οποίων καθορίζονται και συνδυάζονται οι πόροι της επιχείρησης για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Επίσης η διεύθυνση θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ατόμων, των διαδικασιών και των υλικών, ενώ ο συντονισμός διευκολύνει την εναρμόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος ο έλεγχος ανήκει στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας και ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός καθώς ενημερώνει τη διοίκηση με τη βοήθεια της επανατραφοδότησης και της αναπληροφόρησης για τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Παπαδοπούλου, 2012).

- Την άσκηση επιρροής στους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο που να πείθονται και να παρακινούνται όλα τα μέλη να ενεργήσουν προς μια κατεύθυνση υλοποίησης των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού (Καντάς, 1995).

Επιπροσθέτως, σκόπιμη θεωρείται η πρόληψη των συγκρούσεων με την αποφυγή των συνθηκών και των καταστάσεων εκείνων που οδηγούν τα μέλη μιας ομάδας αλλά και τις ομάδες γενικότερα σε ανταγωνισμό και σύγκρουση. Οι ηγέτες των ομάδων θα πρέπει να εστιάζουν στο συντονισμό δράσεων που θα επιφέρουν οφέλη στον οργανισμό. Ακόμη, θετικά φαίνεται να λειτουργεί αρκετές φορές η μετακίνηση ορισμένων μελών από τη μία ομάδα στην άλλη. Εκτός όμως από τα παραπάνω, η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να φροντίζει ώστε να τονίζεται και να ορίζεται με σαφήνεια ο λειτουργικός ρόλος της εκάστοτε υποομάδας και η συνεισφορά του κάθε μέλους προσωπικά ώστε να μην δημιουργούνται εκείνες οι συνθήκες που οδηγούν σε τριβές και ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού. Παράλληλα με τα παραπάνω, θετικά φαίνεται να συμβάλουν οι καθιερωμένες τακτές συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ του προσωπικού, στις οποίες θα αναλύονται και συζητούνται τα κρίσιμα θέματα που έχουν προκύψει κατά την διάρκεια εργασίας τους (Hersey & Blanchard, 1988).

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία (Everard & Morris, 1999; Clasman & Nevo, 1988 όπως αναφέρεται στο Χατζηπαναγιώτου, 2003; Ρέππα, 2008), ως προς τους πιο διαδεδομένους τρόπους λήψης απόφασης, η τεχνική που ενδεχομένως να μείωνε στο χώρο της εκπαίδευσης (οργανωσιακό εκπαιδευτικό περιβάλλον) τις πιθανές εντάσεις είναι η δημοκρατική, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με ομοφωνία ή με πλειοψηφία από όλους τους εμπλεκόμενους και η συμβουλευτική. Η δημοκρατική εμπλέκει στη διαδικασία υλοποίησης των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού - σχολείου όλα τα μέλη του και εξασφαλίζει τη συλλογική ευθύνη (Κωνσταντίνου, 2005). Πρόσθετα, κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται ικανοποιημένοι και ενθουσιασμένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον καθώς αποκτούν την αίσθηση πως συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων του σχολείου (Κωνσταντίνου, 2005). Παρά τα θετικά της σημεία, αξίζει να σημειωθεί ότι η δημοκρατική λήψη αποφάσεων ενέχει τον κίνδυνο αυτές να λαμβάνονται με καθυστέρηση και μέσω αντιπαραθέσεων (Everard & Morris, 1999). Επιπλέον, στο περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών προτείνεται ως ενδεικνυόμενη πρόταση και ο τρόπος λήψης απόφασης με την επίδραση της συμβουλευτικής. Οι υφιστάμενοι - εκπαιδευτικοί καταθέτουν τις ιδέες και τις απόψεις τους, τις οποίες το στέλεχος εκπ/σης πιθανόν να μην είχε προβλέψει και συμβάλλουν στο να σχηματιστεί μια ολοκληρωμένη εικόνα από διάφορες οπτικές γωνίες πριν το στέλεχος εκπαίδευσης πάρει την τελική απόφαση. Επιπλέον, η τεχνική αυτή όμοια με τη δημοκρατική, εδραιώνει την πεποίθηση στους εκπαιδευτικούς ότι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχία της απόφασης που λαμβάνεται μέσω της συμβουλευτικής τεχνικής συνexasρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν το στέλεχος της εκπαίδευσης λαμβάνει υπόψη όσο το δυνατόν πιο πολλές απόψεις, ελέγχει με ψυχραιμία τις όποιες τυχόν αντιπαραθέσεις και δεν επηρεάζει προκαταβολικά τους υπόλοιπους π.χ. ξεκινώντας τη συζήτηση με την δική του άποψη (Κωνσταντίνου, 2005; Ρέππα, 2008). Γενικά τα χαρακτηριστικά στο ρόλο των στελεχών της εκπ/σης (π.χ. του Σχολικού Συμβούλου)- ως προς τη λήψη απόφασης με παράλληλη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης τριβών ή εντάσεων- θα πρέπει κυρίως να προσιδιάζουν με εκείνα που προκύπτουν από το συνδυασμό και την οριοθέτηση της μετασηματιστικής και συμμετοχικής ηγεσίας δηλαδή: της δημιουργίας οράματος και της σύνδεσής του με την πραγματικότητα του εκπαιδευτικού “γίνεσθαι”, της προώθησης της

αλλαγής στην εκπαίδευση, της ανάπτυξης συνεργατικής κουλτούρας και της προσωπικής ανάπτυξης όλων.

Συγκεκριμένα τα στελέχη της εκπ/σης οφείλουν να:

- «Διασφαλίζουν ότι το όραμα για το σχολείο είναι ξεκάθαρο, κατανοητό, αποδεκτό από όλους, σύμφωνο με τις αξίες και τις ανάγκες του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας και συμβατό με τις αρχές της ισχύουσας εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής.
- Εργάζονται στη σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος με σαφείς κοινούς στόχους και σχέδια.
- Επιβεβαιώνουν την αναγκαιότητα του συγκεκριμένου οράματος και των αξιών στην καθημερινή πρακτική.
- Κινητοποιούν τα μέλη και να συνεργάζονται με αυτά - σε πνεύμα δικαίου, αμοιβαιότητας και ισοτιμίας, σεβασμού και αξιοπρέπειας- για τη διαμόρφωση της κοινής κουλτούρας και θετικού κλίματος (συνεργατική κουλτούρα).
- Ηγούνται της εκπαιδευτικής αλλαγής.
- Στηρίζουν τη δημιουργικότητα και να προωθούν την καινοτομία.
- Ανταμείβουν τους συνεργάτες τους, άτομα ή ομάδες, αναγνωρίζοντας το έργο τους και επαινώντας την αξία του με τη διοργάνωση εκδηλώσεων για την προβολή των επιτευγμάτων τους.
- Καλλιεργούν την ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων.
- Ενδυναμώνουν τους εκπαιδευτικούς, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους.
- Αναστοχάζονται στις πρακτικές του». (Κατσαρός, 2008)

Συμπεράσματα

Η διαλεκτική ως μέθοδος αναζήτησης της αλήθειας, κατευθύνει και παρέχει δυνατότητες νέου τρόπου σκέψης ή δράσης που ενδεχομένως δεν είχε αρχικά προβλεφθεί. Εντός των ορίων της σύγκρουσης, δοκιμάζονται λογικά και συναισθηματικά στοιχεία και η ικανότητα χειρισμού τους, η οποία αποτελεί μια βασική δεξιότητα που πηγάζει από τη διαλεκτική σκέψη και αποτελεί τη βάση για την επιτυχή διευθέτηση του συγκρουσιακού φαινομένου. Επιπλέον τονίζεται ότι, αν και η σύγκρουση και η συνεργατικότητα έχουν ως κοινά στοιχεία αναφοράς τη μάθηση και την κοινωνικοποίηση¹⁰, εντός όμως του ρεαλιστικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και ειδικότερα στον τομέα της επίλυσης των συγκρούσεων, καταγράφεται ανεπάρκεια ή και αδράνεια στην ανάπτυξη ουσιαστικής επικοινωνίας και συνεργατικότητας. Επίσης αποτελεί κοινή παραδοχή ότι, αν και η εμπλοκή των ατόμων σε συγκρούσεις προκαλεί άγχος, εντούτοις η αποτελεσματική διευθέτησή τους αποτελεί θετικό δυναμικό εμπειρίας, αφού προσφέρει την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να γνωρίσουν τον εαυτό τους και τους άλλους, να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν θετικές αλλαγές στο υπάρχον πλαίσιο, να αμφισβητήσουν παρωχημένους τρόπους σκέψης και να αναπτύξουν νέους τρόπους αποτελεσματικής συνεργασίας.

Εν κατακλείδι, τα θετικά αιτιατά ή οι εποικοδομητικές δράσεις για την ορθολογική διαχείριση του συγκρουσιακού φαινομένου πρέπει να προκύπτουν ως αποτέλεσμα του

¹⁰ Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους: τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τον αυτοέλεγχο, τη γνώση, τις πεποιθήσεις και τις ικανότητες των ατόμων του σχολικού περιβάλλοντος που διαμορφώνονται από κοινωνικές νόρμες, ιστορικό σχέσεων, δομές καθηκόντων και ανταμοιβών.

διαλεκτικού τρόπου αντιμετώπισης των διαφωνιών, των κρίσεων και των συγκρούσεων (Φασούλης, 2006).

Αναφορές

- Barney, J. B., Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Blake, R., Mouton, J. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 6, pp. 413-426.
- Dean, J. (1995). *Managing the Primary School* (p.142), 2nd ed. London: Routledge.
- Everad, B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (Μετάφραση Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (σ. 692-697),(Μετάφραση- Επιμέλεια Α. Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Gutenberg.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- Kriesburg, L. (1973). *The Sociology of Social Conflicts*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentine Hall.
- March J. G., Simon H. A., (1993). *Organizations*. 2nd ed. Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers,
- Mumby, D.K. (1994). *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination* (p. 385). Ablex, Norwood, N.J.
- Polychroniou, P. (2005). Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness. *Current Topics in Management*, vol.10, Transaction Publishers, pp.263-273.
- Pondy, R.L. (1997). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, Vol.12: pp.296-320.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol.10(4), pp. 302-326.
- Rahim, A., Magner, R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First - Order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80 pp. 122-132.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. 3rd ed. Praeger, Westport, Conn.: Quorum Books.
- Robbins, S. P., Judge T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N J.
- Stoner, J.(1989). *Management*. Free Press, NY.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά* (σ. 395-410). Αθήνα: Έλλην.
- Καντάς, Α.(1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* (σ. 113-114). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το Σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρη.
- Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων* (σ.44-45). Διπλωματική εργασία στο: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές* (σ. 423). Αθήνα: Μπένος.
- Παναγιώτου, Ν. (2011). *Εισαγωγή στην Ανάλυση Αποφάσεων*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ΕΜΠ.
- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων* (σ. 17, 27). Διπλωματική εργασία στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Νέες αρχές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Παν/μίου Πατρών.

- Πολυχρονίου Π. (2010). *Διοίκηση Συγκρούσεων*, (Σημειώσεις). Πάτρα. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών.
- Ρέππα, Α. Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Σαΐτη, Α., Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπ/σης τ. Α'* (σ. 252-285). Αθήνα. Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α., Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. (σ. 84). Αθήνα: Gutenberg.
- Φασουλής Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ. Ι. Ε. Π. ΕΚ.), 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο με θέμα: *Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη* (σ.520-525). Αθήνα.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.