



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ
COVID-19»**

Θεοδοπούλου Ελένη
Σκανδάλου Αικατερίνη

Ιούνιος 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΝ
ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19»**

Θεοδοροπούλου Ελένη
Σκανδάλου Αικατερίνη

Επιβλέπων καθηγητής
Δρ. Δασκαλόπουλος Ευάγγελος

Ιούνιος 2021

UNIVERSITY OF PATRAS

SCHOOL OF ECONOMICS & BUSINESS

DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND
TECHNOLOGY

THESIS

«THE MANAGEMENT OF CONFLICTS BETWEEN
TEACHERS IN THE SCHOOL ENVIRONMENT DURING
THE PANDEMIC COVID-19»

Theodoropoulou Eleni
Skandalou Aikaterini

June 2021

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σχολείο είναι ένα πολύπλοκο και «ανοικτό σύστημα» πολλών μερών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το εσωτερικό περιβάλλον του έρχεται σε καθημερινή επικοινωνία με το εξωτερικό για την επίτευξη των στόχων του. Φυσικό επακόλουθο, αυτής της υποχρεωτικής συνύπαρξης και συνεργασίας ατόμων και ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, αξίες, γνώσεις, καθήκοντα και στόχους είναι οι συγκρούσεις. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει το φαινόμενο των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον υπό το πρίσμα και τις συνέπειες που έχει προκαλέσει στην κοινωνία η πανδημία του covid-19, η πιο φονική και ταχύτερα εξελισσόμενη των τελευταίων δεκαετιών.

Συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τις κυριότερες αιτίες που προκαλούν τις σημερινές συγκρούσεις στα σχολεία, πόσο αυτές έχουν επηρεαστεί από την πανδημία, ποιους τομείς της σχολικής ζωής επηρεάζουν, ποιες δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες, ποιες τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων είναι περισσότερο επιθυμητές από τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη της εκπαίδευσης, σε σχέση πάντα με τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών αλλά και του σχολείου στο οποίο εργάζονται. Για την διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας. Το δείγμα μας αποτελούν ενενήντα εννέα (99) εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας και μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Στο Α και στο Β μέρος του ερωτηματολογίου διατυπώνονται ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του σχολείου και των συμμετεχόντων στην έρευνα (εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης). Ενώ στο Γ και κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

Συμπερασματικά, η πανδημία του covid-19, άλλαξε την καθημερινότητα και τις συνήθειες ολόκληρου του πλανήτη επηρεάζοντας και το σχολικό περιβάλλον και τις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα σε αυτό. Ο διευθυντής, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας, καλείται να διασφαλίσει το όραμα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας κάτω από όλες τις συνθήκες, ακόμη και την εποχή της πανδημίας

του covid-19. Τα αποτελέσματα της έρευνά μας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν την τεχνική της «συνεργασίας» και του «οργανώνουν» για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του covid-19 και ότι είναι έτοιμοι να συνεργαστούν μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και συλλογικών αποφάσεων.

ABSTRACT

The school is a complex and "open system" of many parts that interact with each other. Its internal environment comes into daily communication with the outside to achieve its goals. The natural consequence of this obligatory coexistence and cooperation of individuals and groups with different characteristics, values, knowledge, tasks and goals are conflicts. The present study attempts to investigate the phenomenon of conflicts in the school environment in the light of the effects of the covid-19 pandemic on society, the deadliest and most rapidly evolving in recent decades.

In particular, the views of primary and secondary school teachers were explored on the main causes of current conflicts in schools, how much they have been affected by the pandemic, which conflict management techniques are more desirable by teachers and educators, in relation to always with the personal demographic characteristics of the teachers but also of the school in which they work. The method of quantitative research was used to investigate this issue. Our sample consists of ninety nine (99) primary and secondary school teachers of Etoloakarnania and the data collection tool used was the questionnaire. In A and B part of the questionnaire are questions about the demographics of the school and the participants in the research (teachers and education staff). While in C and mainly part of the questionnaire, the participants answer the research questions of the present work.

In conclusion, the covid-19 pandemic changed the daily life and habits of the entire planet, affecting both the school environment and the conflicts that are created within it. The principal, as the leader of the school, is called upon to ensure the vision and efficiency of the school under all conditions, even at the time of the covid-19 pandemic. The results of our research showed that teachers choose the technique of "cooperation" and "organizing" to deal with conflicts in the school environment during the covid-19 pandemic and that they are ready to cooperate through democratic processes and collective decisions.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT.....	7
Ευχαριστίες	10
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	11
Εισαγωγή	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Συγκρούσεις και σχολικό περιβάλλον	13
1.1 Ορισμός και έννοια της σύγκρουσης	13
1.2 Τύποι συγκρούσεων	14
1.3 Διάγνωση συγκρούσεων	15
1.4 Πηγές και αιτίες συγκρούσεων	15
1.5 Διαδικασία της σύγκρουσης	20
1.6 Συνέπειες των συγκρούσεων στον οργανισμό	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Διαχείριση Συγκρούσεων	25
2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Η διαχείριση συγκρούσεων – ορισμός.....	26
2.3 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	27
2.4 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	29
2.5 Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων....	32
2.6 Συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.....	34
2.7 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων.....	36
2.8 Μοντέλα - στιλ διαχείρισης των συγκρούσεων και παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή τους	39
2.10 Αποτελέσματα της σύγκρουσης στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η εποχή της πανδημίας Covid-19 και οι επιπτώσεις της.....	47
3.1 Εισαγωγή	47
3.2 Γενικές πληροφορίες για τον ιό	47
3.3 Μέτρα αντιμετώπισης του Covid-19 στην Ελλάδα	49
3.4 Συνέπειες - Επιδράσεις του Covid-19.....	50
3.5 Συνέπειες - Επιδράσεις του Covid-19 στην εκπαιδευτική κοινότητα	51
3.6 Μορφή και αιτίες συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19	52
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: Η ΕΡΕΥΝΑ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Η μεθοδολογία της έρευνας.....	55
4.1 Σκοπός της Έρευνας	55
4.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων.....	55
4.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : Αποτελέσματα – Συμπεράσματα της έρευνας.....	59
5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων	59
5.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις	80
Βιβλιογραφία	83
Παράρτημα.....	89

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε, όλους όσους μας βοήθησαν και ιδιαίτερα:

Το Πανεπιστήμιο Πατρών για την υψηλού επιπέδου επιστημονική γνώση την οποία παρέχει.

Τον επιβλέποντα καθηγητή μας Δρ. Δασκαλόπουλο Ευάγγελο, για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μας προσέφερε.

Όλους τους φίλους, φίλες, συναδέλφους οι οποίοι συμμετείχαν με οποιοδήποτε τρόπο στη έρευνα και συνέβαλλαν με επιτυχία στην ολοκλήρωσή της.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Εισαγωγή

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται από την εποχή που ο άνθρωπος οργανώθηκε σε ομάδες για την επίτευξη κοινών στόχων. Στην εκπαιδευτική μονάδα εμπλέκονται διάφορες ομάδες (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) που προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, ομάδες με διαφορετικούς ρόλους, με υποχρεώσεις και δικαιώματα που ενίοτε είναι αλληλοσυγκρουόμενα. Είναι σημαντικό να γίνει διάγνωση της σύγκρουσης από το στάδιο που λανθάνει, ώστε έγκαιρα να γίνει η αποτελεσματική διαχείρισή της.

Το πρόβλημα βέβαια των συγκρούσεων είναι πολυπαραγοντικό και πολλές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστεί η πραγματική τους προέλευση. Μερικές αιτίες εντοπίζονται στην κακή επικοινωνία, στην έλλειψη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων, στα οργανωσιακά προβλήματα, στις ασαφείς αρμοδιότητες, στα αντικρουόμενα συμφέροντα, στην αντιπαράθεση τυπικών και άτυπων ομάδων και κυρίως στην αναποτελεσματική ηγεσία. Διαπιστώνεται συχνά ότι δεν υπάρχει διάθεση για εξεύρεση λύσης συμβιβασμού λόγω ανελαστικότητας και δυσπροσαρμοστικότητας των εμπλεκομένων, με αποτέλεσμα, αναμφίβολα αρνητικό για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.

Ας μην ξεχνάμε την αρχαιοελληνική παροιμία «ουδέν κακόν αμιγές καλού» ή το σοφό λόγο «από ένα μικρό κακό μπορεί να έρθει ένα μεγάλο καλό». Στην περίπτωση μας, μέσα από τη σύγκρουση μπορούν να αναδειχθούν προβλήματα, να παραχθούν ποιοτικές ιδέες, να προωθηθεί η δημιουργικότητα και η δημοκρατικότητα και τέλος να δημιουργηθεί ένα πιο αρραγές μέτωπο για το καλό των ατόμων αλλά και την επίτευξη των στόχων.

Τις περισσότερες φορές βέβαια οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες. Αξίζει να σημειωθεί ότι πυροδοτούν το κακό παιδαγωγικό και εργασιακό κλίμα, απομονώνουν άτομα ή τα εντάσσουν σε κλίκες, δυσχεραίνουν την επικοινωνία και την ευελιξία, παρακάμπτουν το συνεργατικό πνεύμα, δημιουργούν προβλήματα δυσλειτουργίας και σε κάθε περίπτωση διευρύνουν το οικονομικό κόστος, αφού το σχολείο είναι μία μορφή επιχείρησης.

Ο έμπειρος και αποτελεσματικός διευθυντής - ηγέτης οφείλει μεθοδικά να ανιχνεύει και να αξιολογεί ενδείξεις που επαναλαμβάνονται. Έχοντας ως στόχο την

πραγμάτωση των στόχων της σχολικής μονάδας αλλά και το καλό και την ασφάλεια των ατόμων, οφείλει να βρίσκει τη χρυσή τομή και να λειτουργεί θετικά επ' ωφελεία όλων σε όλες τις συνθήκες και ιδιαίτερα σε συνθήκες κρίσεων όπως αυτή που βιώνουμε με την επέλαση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού Covid-19.

Η ευθύνη της διαχείρισης της σχολικής πραγματικότητας και των συγκρούσεων που φυσιολογικά ανακύπτουν από την συνεργασία πολλών διαφορετικών μεταξύ τους μερών (μαθητές – εκπαιδευτικοί – στελέχη εκπαίδευσης – βοηθητικό προσωπικό – γονείς κ.α.) έγινε πιο δύσκολη και πολύπλοκη μετά την εμφάνιση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού Covid-19 και των επιπτώσεων της πανδημίας στην καθημερινή ζωή και εκπαίδευση.

Την ίδια στιγμή που προσπαθούμε να προστατεύσουμε τη ζωή μας και τη ζωή των συνανθρώπων μας, είμαστε αναγκασμένοι, υπό συνθήκες που μεταβάλλονται εβδομαδιαία και φτάνουν μέχρι τον κατ' οίκον περιορισμό μας, να ανταποκριθούμε στους πολλαπλούς ρόλους που έχουμε αναλάβει στα πλαίσια των σχέσεων και των δραστηριοτήτων μας (οικογένεια, εργασία, εκπαίδευση κ.α.). Αναμφισβήτητα βιώνουμε πρωτόγνωρες καταστάσεις με σημαντικές επιπτώσεις στις κοινωνικές μας σχέσεις, στην ψυχολογία μας και στην οικονομική μας κατάσταση. Καθώς η πανδημία βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, δεν είναι εφικτό, να εκτιμηθεί με ακρίβεια η έκταση, η ένταση και η διάρκεια αυτών των επιπτώσεων.

Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, κλήθηκε να σηκώσει σε ελάχιστο χρόνο την ευθύνη της μετάβασης σε ένα νέο περιβάλλον λειτουργίας του σχολείου που υπόκεινται σε υγειονομικά πρωτόκολλα και μάθησης με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, προκειμένου να συμβάλλει με αυτόν τον τρόπο στη μείωση της διασποράς του COVID-19 σύμφωνα με τις συστάσεις των ειδικών. Είναι επόμενο λοιπόν, το σχολείο ως ανοιχτό σύστημα και οτιδήποτε συμβαίνει μέσα σε αυτό, να επηρεαστεί ριζικά από την εμφάνιση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού Covid-19 και τις επιπτώσεις της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Σύγκρουσεις και σχολικό περιβάλλον

1.1 Ορισμός και έννοια της σύγκρουσης

Σύμφωνα με το λεξικό του Μπαμπινιώτη (2006:1676) η σύγκρουση αναφέρεται ως: 1) το ισχυρό χτύπημα από κινούμενο αντικείμενο σε άλλο (δύο αυτοκινήτων), 2) η βίαιη συμπλοκή ή η ένοπλη αντιπαράθεση (απεργών με την αστυνομία, μεταξύ αντιπάλων στρατευμάτων), 3) η κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν στοιχεία που αλληλοαναιρούνται ή που εμποδίζει το ένα την ύπαρξη ή λειτουργία του άλλου (συμφερόντων, νοοτροπιών απόψεων, αρμοδιοτήτων), 4) η έκφραση εσωτερικών ψυχικών τάσεων, κινήτρων ή απαιτήσεων, που έρχονται σε αντίθεση, δεν συμβιβάζονται ή λειτουργούν ανταγωνιστικά, 5α) η έντονη αντιπαράθεση, 5β) ο έντονος ανταγωνισμός για την επικράτηση.

Είναι ολοφάνερο ότι ο όρος δεν έχει ένα ξεκάθαρο, απλό νόημα και αυτό αποτέλεσε εφιαλτήριο έγερσης δυσκολιών στην επιστημονική κοινότητα για τη διατύπωση ενός ορισμού για το φαινόμενο της σύγκρουσης. Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα εννοιολογικών προσδιορισμών της σύγκρουσης τόσο από κοινωνιολογικής, όσο και από ψυχολογικής, ανθρωπολογικής και επικοινωνιακής πλευράς. Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε ενδεικτικά στους ορισμούς που εστιάζουν στη διαφορετικότητα των απόψεων, αναγκών, στόχων και ενδιαφερόντων.

Ο Rahim (2001:18) προσπαθώντας να αποδώσει με πληρότητα την έννοια της σύγκρουσης την ορίζει ως *«μία διαδικασία αλληλεπίδρασης που φανερώνεται όταν υπάρχει ασυμβατότητα, διαφωνία ή ασυμφωνία ανάμεσα σε κοινωνικές οντότητες (άτομα, ομάδες, οργανισμούς)»*.

Σύμφωνα με τον Owens (2001:306) σύγκρουση είναι η ανεπιθύμητη κατάσταση που προκύπτει από την ενέργεια ενός ατόμου ή ομάδας να επηρεάσει την επιθυμητή ενέργεια άλλου ατόμου η ομάδας.

Για τον Χυτήρη (2001:206) η σύγκρουση είναι *«το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων-οργανισμών. Δηλαδή είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να ανατρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της»*.

Οι Μπρούζος και Κουζούνη (2003:139) έχοντας ως σκοπό να περιγράψουν τις συγκρούσεις στη σχολική μονάδα αναφέρουν: *«σύγκρουση ορίζεται η ταυτόχρονη παρουσία και διέγερση αντιτιθέμενων και ασυμφιλίωτων τάσεων, ορμονών και*

επιθυμιών με ίση ισχύ σε ένα άτομο ή η πρόκληση αντικρουόμενων απόψεων, κινήτρων, σκοπών και στόχων ανάμεσα σε άτομα ή σε ομάδες».

Τέλος από τους Σαΐτη και Σαΐτης (2011:251) ορίζεται ως σύγκρουση «*η ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας που ενσυνείδητα στοχεύει να εμποδίσει ή να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια κάποιου άλλου (ατόμου ή ομάδας) για την επίτευξη των στόχων του».*

1.2 Τύποι συγκρούσεων

Σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα εμπλέκονται άτομα που έχουν διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες, ρόλους, δικαιώματα και υποχρεώσεις για αυτό οι συγκρούσεις λαμβάνουν διάφορες μορφές. Όταν τα διοικητικά στελέχη κατανοήσουν τους τύπους των συγκρούσεων θα μπορούν να χρησιμοποιούν τους κατάλληλους τρόπους διαχείρισής τους.

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτης (2011:254) έχουμε τους εξής τύπους συγκρούσεων:

- *Διαπροσωπικές συγκρούσεις:* Συμβαίνουν μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας, π.χ. εκπαιδευτικοί, έχουν προσωπικό χαρακτήρα και είναι έντονες.
- *Ομαδικές συγκρούσεις:* Πρόκειται για αντιπαραθέσεις μεταξύ ομάδων π.χ. οι διάφορες άτυπες ομάδες ή υποομάδες (κλίκες) στο σύλλογο διδασκόντων.
- *Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων:* Αφορούν διενέξεις μεταξύ του/της διευθυντή/τριας και των διδασκόντων ή ενός άτυπου ηγέτη με τους υπόλοιπους.
- *Συγκρούσεις σχολικής κοινότητας:* Αφορούν συγκρούσεις μεταξύ σχολείου και φορέων, όπως ο Σύλλογος Γονέων ή οι ΟΤΑ με το/ τη διευθυντή/ντρια ή το Σύλλογο Διδασκόντων.

Με βάση την οργανωσιακή δομή κατά τον Μπουραντά (2002:419) οι συγκρούσεις ταξινομούνται σε:

- *Ιεραρχικές,* αφορούν διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα
- *Λειτουργικές,* αφορούν διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού ή διαφορετικές λειτουργίες
- *Επιτελικές-γραμμικές,* αφορούν στελέχη που κατέχουν αντίστοιχες θέσεις
- *Τυπικής και άτυπης οργάνωσης*

Τέλος, με βάση τις μορφές που λαμβάνει η σύγκρουση (Σαΐτη, 2007:273-274) παρουσιάζεται η εξής κατηγοριοποίηση:

- *Λανθάνουσα σύγκρουση.* Είναι μία συνήθης άδηλη και λανθάνουσα κατάσταση στην οποία τα μέλη αισθάνονται ότι «κάτι δεν πάει καλά» και μελλοντικά μπορεί να οδηγήσει σε φανερή σύγκρουση. Σε έναν τέτοιο τύπο σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει η άνιση κατανομή εργασίας.
- *Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση.* Συνήθως τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου προβλήματος και παρατηρείται ένταση και ανησυχία. Γεννάται από παρεξήγηση των πραγματικών θέσεων ή λόγων του άλλου, αλλά δεν γίνονται όλες αντιληπτές από όλους και επιλύεται με την αποτελεσματική επικοινωνία των μερών.
- *Φανερή σύγκρουση.* Εξωτερικεύεται εμφανώς στην καθημερινή συμπεριφορά των δύο μερών και γίνεται αντιληπτή από την έκδηλη συμπεριφορά των εμπλεκομένων. Μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ακόμα και επιθετική συμπεριλαμβάνοντας φυσική ή λεκτική βία.

1.3 Διάγνωση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις πρέπει να εξετάζονται ως μία δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός. Για να είναι η διαχείρισή τους αποτελεσματική, είναι αναγκαία η έγκαιρη διάγνωση της εκδήλωσής τους. Η διάγνωση θα πρέπει να περιλαμβάνει μετρήσεις για το σύνολο των περιστατικών σύγκρουσης, για τις πηγές της σύγκρουσης και για τους τρόπους διαχείρισης.

1.4 Πηγές και αιτίες συγκρούσεων

Οι πηγές και τα αίτια που προκαλούν διενέξεις είναι πολλά και διαφορετικού τύπου και οφείλονται αφενός στα πολλά πρόσωπα και ομάδες που εμπλέκονται στον οργανισμό και αφετέρου στην ίδια τη δομή και λειτουργία τους. Για τον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων απαιτείται η αναγνώριση και κατανόηση των γενεσιουργών αιτίων που τις δημιουργούν.

Για την αποφυγή σύγχυσης είναι χρήσιμη η αποσαφήνιση των εννοιολογικών όρων: «πηγές» ή «αιτίες» της οργανωσιακής σύγκρουσης. Σύμφωνα με τους Omisore και Abiodun (2014:125) η πηγή «εξηγεί τη φύση και θέση με την οποία ή από την

οποία προέρχεται η σύγκρουση (εξηγεί δηλαδή το λόγο που η σύγκρουση είναι ενδημική και αναπόφευκτη)» ενώ η αιτία αφορά «τις συνθήκες εκείνες που προκαλούν την εξάπλωσή της και την αναδεικνύουν ως ζήτημα μεγάλου ενδιαφέροντος». Γίνεται φανερό ότι η σύγκρουση όσον αφορά την πηγή της ενδέχεται να μην εξελιχθεί ενώ όσον αφορά την αιτία της προκαλεί διαμάχες και διενέξεις. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, συγκρούσεις εκδηλώνονται ως αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων, όπως αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων, αναγκών, στόχων, αξιών και αντιλήψεων. Για το λόγο αυτό οι πηγές που δημιουργούν τις συγκρούσεις είναι πολλές. Πολλοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το φαινόμενο της σύγκρουσης εστίασαν την προσοχή τους στις πηγές της σύγκρουσης.

Οι Masters και Adbright (2002:33) υποστηρίζουν ότι οι πιθανές πηγές σύγκρουσης είναι:

- *Το εξωτερικό περιβάλλον.* Περιλαμβάνει το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, το υπάρχον νομικό πλαίσιο, την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση, τα δημογραφικά στοιχεία και το κοινωνικό περιβάλλον. Είναι αυτό που επηρεάζει τη φύση και το αντικείμενο της σύγκρουσης.
- *Οργανωσιακές πηγές.* Αφορούν τη στρατηγική, τη φιλοσοφία, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την ηγεσία, τη διοίκηση, τη δομή ή την ιδιοκτησία ενός οργανισμού.
- *Πηγές εργασιακού περιβάλλοντος.* Έχουν σχέση με τη φύση της δουλειάς, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, το εργατικό δυναμικό, τις συνθήκες εργασίας (ασφάλειας και υγιεινής), το στυλ διοίκησης και απρόοπτες καταστάσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.
- *Πηγές που προέρχονται από το άτομο.* Αναφέρονται στην προσωπικότητα, την ψυχολογική κατάσταση και γενικότερα την κατάσταση υγείας του εργαζόμενου.

Ο Rahim ταξινόμησε τις πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων με βάση τα επίπεδα οργάνωσης.

- Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις δημιουργούνται από την έλλειψη εναρμόνισης, από την ασυμφωνία στόχων και από τις απαιτήσεις που δεν είναι συμβατές με τις ικανότητες, τη δομή της οργάνωσης, τη θέση που απαιτεί υπεύθυνη διοίκηση και την προσωπικότητα (Rahim, 2001:116).

- Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και δημιουργούν διαφορετικό τρόπο διαχείρισης είναι: η προσωπικότητα, η κουλτούρα στην οργάνωση, οι πηγές εξουσίας και ο ρόλος του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να υποστούν αλλαγή με κάποια παρέμβαση και στη συνέχεια να διαφοροποιήσουν και τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων (Rahim, 2001:142).
- Όσον αφορά στις ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις σημαντικό ρόλο έχουν: το στυλ της ηγεσίας, το καθηκοντολόγιο, η σύνθεση και συνοχή των ομάδων και οι απειλές έξωθεν (Rahim, 2001:161).
- Τέλος, στις διοργανωσιακές συγκρούσεις θεωρεί ως πηγές την αλληλεξάρτηση των καθηκόντων στην οργάνωση, τη σχέση οργάνωσης και διαθέσιμων πόρων και τις υφιστάμενες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης (Rahim, 2001:180).

Είναι γεγονός ότι το πρόβλημα των συγκρούσεων στο σχολείο όπως και στις άλλες δομές είναι αναπόφευκτο και πολλάκις είναι πολυπαραγοντικό. Στην πλειοψηφία τους οι συγκρούσεις προέρχονται από περισσότερες από μία πηγή και η πραγματική τους προέλευση είναι δύσκολο να εντοπιστεί. Ωστόσο οι σημαντικότερες καταστάσεις αιτίας μιας σύγκρουσης αποτελούν:

1) *Η επικοινωνία.* Πολλές φορές είναι προβληματική αφού τα μηνύματα δεν μεταφέρονται σωστά στο δέκτη. Έτσι δημιουργούνται παρερμηνείες και αντιπαραθέσεις και καθιστούν κακές τις διαπροσωπικές σχέσεις. Μπορεί η λαθεμένη επιλογή του τόπου, του χρόνου και του τρόπου να κλονίσει την εμπιστοσύνη στις σχέσεις των εκπαιδευτικών τόσο μεταξύ τους όσο και με το διευθυντή του σχολείου (Johnson & Johnson, 1996:459-462; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:304). Τα επικοινωνιακά προβλήματα ενδέχεται να δημιουργηθούν από την κακή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων, από την έλλειψη ευθύτητας και από την πληθώρα των πληροφοριών με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η αλληλοκατανόηση στα μέλη της ομάδας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

2) *Τα προβλήματα στην οργάνωση και οι ασαφείς αρμοδιότητες.* Πολλές φορές οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των εμπλεκόμενων σε μία ομάδα δεν καθορίζονται με σαφήνεια, οι ρόλοι δεν είναι ξεκαθαρισμένοι και δεν υπάρχει πλήρης κατανόηση των στόχων του σχολείου. Όλα αυτά, η σχολική νομοθεσία δεν τα ρυθμίζει με σαφήνεια (Μπουραντάς, 2002:422).

3) *Τα αντικρουόμενα συμφέροντα.* Τέτοια συμφέροντα δημιουργούνται όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πόροι ή όταν υπάρχουν πόροι και οι εμπλεκόμενοι έχουν διαφορετικά συμφέροντα για το πώς θα κατανεμηθούν (Fillee, 1975). Η ανεπάρκεια των οικονομικών πόρων που έχουν σχέση με τη δαπάνη λειτουργίας των σχολείων ή ακόμη η άνιση κατανομή τους δημιουργεί σύγκρουση. Τα προβλήματα αναδεικνύονται στην υποβαθμισμένη υλικοτεχνική υποδομή δηλαδή τις κτηριακές εγκαταστάσεις και τα οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας (Σαΐτης, 2007: 279). Στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας δημιουργούνται συγκρούσεις όταν οι στόχοι λειτουργούν ανταγωνιστικά δηλαδή η πραγματοποίηση του ενός εμποδίζει την υλοποίηση του άλλου. Βέβαια αφορούν επιμέρους στόχους της σχολικής μονάδας γιατί οι εκπαιδευτικοί εννοείται ότι απώτερο στόχο έχουν την ενεργητική εμπλοκή των μαθητών στη μαθησιακή διαδικασία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:305).

4) *Οι ατομικές διαφορές και η αντιπαράθεση τυπικών και άτυπων ομάδων.* Τα άτομα διαφέρουν ως προς την προσωπικότητα, τη μόρφωση, το ιδεολογικό υπόβαθρο, τους στόχους και χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο για να επιτύχουν την πραγμάτωσή τους, ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους. Αν διερευνηθούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά αντικρουόμενων ατόμων ενδέχεται να επέλθει η συνεργασία. Είναι δύσκολο και πολλές φορές είναι αδύνατο να αλλάξουν τα διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και η συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές που δυσχεραίνουν το συνεργατικό πνεύμα (Darling & Walker, 2001). Τα άτομα δημιουργούν τις τυπικές και άτυπες ομάδες. Οι τυπικές προκύπτουν από προσδιορισμένες προδιαγραφές και έχουν συγκεκριμένους στόχους, ο ρόλος και τα καθήκοντα επιβάλλονται στα άτομα από την οργανωτική δομή. Οι άτυπες ομάδες δεν είναι οργανωμένες, δημιουργούνται αυθόρμητα, με προσωπική επιλογή και στοχεύουν στην υλοποίηση κοινών στόχων. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διακρίνει τις άτυπες ομάδες που δημιουργούνται στο χώρο της ευθύνης του και να κατανοεί τη δυναμική τους προκειμένου να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Αγνοώντας τις άτυπες ομάδες και επιδεικνύοντας αυταρχική συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει δυσαρέσκεια και συγκρουσιακές καταστάσεις (Πετρίδου, 2001). Πολλές φορές μία ομάδα εξαρτάται από κάποια άλλη για την εκτέλεση της εργασίας της. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σύγκρουσης γιατί δεν είναι εύκολος ο συντονισμός και η συνεργασία (Fillee, 1975). Στο χώρο της εκπαίδευσης οι μετακινήσεις εκπαιδευτικών

για την κάλυψη του ωραρίου διδασκαλίας και οι μεταβολές στη σύνθεση του συλλόγου διδασκόντων αποσταθεροποιούν τη συνοχή του συλλόγου (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011).

5) *Η μη αποτελεσματική ηγεσία*. Βασικός παράγοντας στη δημιουργία προβλημάτων είναι το στυλ της διοίκησης σύμφωνα με τη θεωρία του Likert υπάρχουν τα εξής στυλ (Πετρίδου, 2001):

α) το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, στο οποίο η επικοινωνία είναι μονόδρομη από πάνω προς τα κάτω χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων

β) το καλοπροαίρετο αυταρχικό, στο οποίο ορισμένες αποφάσεις μεταβιβάζονται και σε χαμηλότερα επίπεδα

γ) το συμβουλευτικό, όπου η επικοινωνία είναι αμφίδρομη αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους υψηλόβαθμους και

δ) το συμμετοχικό, όπου συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των στόχων.

Πολλές φορές η αναποτελεσματικότητα του διευθυντή σχολικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει τη βασική πηγή συγκρούσεων εξαιτίας του ότι δεν προωθεί την κουλτούρα συνοχής και την αλληλοσυνεργασία.

Εκτός από τις παραπάνω αιτίες ενδεδειγμένο είναι να αναφερθούν και κάποιες δευτερογενής. Τέτοιες είναι η διάθεση αντίστασης των εκπαιδευτικών σε κάποια αλλαγή ή καινοτομία. Τότε τα καθήκοντα γίνονται περισσότερο αλληλένδετα με τη σχετική δυσκολία υλοποίησης. Αξιοσημείωτη αιτία επίσης είναι η μη συμμόρφωση των εκπαιδευτικών με τους κανόνες του οργανισμού. Επιπλέον η έλλειψη ευελιξίας και η δυσπροσαρμοστικότητα στη διαδικασία εξεύρεσης κάποιας λύσης ή εξέτασης εναλλακτικών λύσεων σε εκπαιδευτικά ζητήματα λειτουργεί ως γενεσιουργός αιτία συγκρούσεων (Παρασκευόπουλος, 2008:25,39).

Συνοπτικά αναφέρθηκαν πηγές και αιτίες των συγκρουσιακών καταστάσεων που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο. Πολλές φορές μπορεί να συνυπάρχουν περισσότερες από μία αιτία και αυτό δημιουργεί ανελαστικότητα, έλλειψη συνεργασίας, εγωιστικές και αλαζονικές συμπεριφορές και αν δεν υπάρξει άμεση παρέμβαση θα επηρεαστεί αρνητικά η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.5 Διαδικασία της σύγκρουσης

Η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί ποικιλότροπα, συνοδεύεται από ενδείξεις που άλλες φορές είναι ξεκάθαρες και άλλες συγκαλύπτονται. Ο έμπειρος διευθυντής μπορεί να τις διακρίνει με μία προσεκτική παρατήρηση. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- Η γλώσσα του σώματος.
- Οι ανοιχτές και οι συνεχείς διαφωνίες ανεξαρτήτως θέματος.
- Οι δυσάρεστες εκπλήξεις, η απόκρουση άσχημων νέων, οι βαρύγδουπες δημόσιες δηλώσεις, η κοινοποίηση διαφωνιών μέσω ΜΜΕ.
- Οι διενέξεις σε θέματα αξιών και η έλλειψη σεβασμού.
- Η επιθυμία εξουσίας.
- Η έλλειψη ξεκάθαρων στόχων ή η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων.
- Η έλλειψη συζήτησης της προόδου.
- Η έλλειψη δικαιοσύνης από το διευθυντή.

Παρατηρείται κάποια ακολουθία γεγονότων που επαναλαμβάνεται με επεισόδια. Η συμπεριφορά του ενός, χρησιμεύει ως ερέθισμα, για να προκληθεί αντίδραση από την άλλη πλευρά. Τα προηγούμενα επεισόδια πολλές φορές αποτελούν τη βάση για να διαμορφωθεί ένα νέο (Owens, 2001:312-314).

Ο Thomas (1976) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση εκδηλώνεται σε πέντε στάδια. Στο πρώτο στάδιο η σύγκρουση δεν είναι αισθητή αλλά υποβόσκει και οφείλεται σε ποικίλες διαφορές, όπως αλληλεξάρτηση εργαζομένων και διοίκησης, διαφορετικοί στόχοι κ.ά. Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αισθητή. Διοίκηση και εργαζόμενοι προβληματίζονται και ψάχνουν τις αιτίες ώστε να βρεθεί κάποια λύση. Στο τρίτο στάδιο οι συμπεριφορές των εμπλεκόμενων προσανατολίζονται στην προστασία των ατομικών συμφερόντων. Στο τέταρτο στάδιο τα λόγια ή οι ενέργειες κάποιου δημιουργούν αντεγκλήσεις με άλλο μέλος. Στο τελευταίο στάδιο αφορά στα αποτελέσματα. Η κατάσταση είναι αδιέξοδη και επιδιώκεται η εξεύρεση λύσης με αμοιβαίες υποχωρήσεις ή με παρέμβαση τρίτων.

Τέλος, ένα επεισόδιο σύγκρουσης προκαλείται από την απογοήτευση που δημιουργείται σε ένα μέλος από τη δράση κάποιου άλλου. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ως μία υποκειμενική διαδικασία η οποία προτείνει τρόπους αντιμετώπισης θεμάτων που παρατηρούνται σε μία σύγκρουση (Everard & Morris, 1999:122).

1.6 Συνέπειες των συγκρούσεων στον οργανισμό

Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι πολλές και μπορούν να ταξινομηθούν σε θετικές και αρνητικές. Η σύγχρονη διοικητική αντίληψη πιστεύει ότι οι «αντιθέσεις – διενέξεις» μπορεί να ενεργοποιήσουν τα άτομα για μεγαλύτερη προσπάθεια και αποτελεσματικότερη λειτουργία στην οργάνωση (Σαϊτής, 2007; Μπουραντάς, 2002). Επιδιώκεται αξιολόγηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων και με εποικοδομητικό διάλογο αναζητούνται οι καλύτερες δυνατές εναλλακτικές λύσεις (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012). Έτσι ενισχύεται η ενότητα αφού αναδεικνύονται προβλήματα που υφέρπουν και στη συνέχεια αντιμετωπίζονται με δημοκρατικές διαδικασίες και επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι. Η σύγκρουση δηλαδή είναι χρήσιμη γιατί πραγματοποιούνται αλλαγές και τα μέλη των ομάδων έχουν την ευκαιρία να ξεδιπλώσουν τις απόψεις και τα επιχειρήματά τους και να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Ιορδανίδης, 2014). Μέσα από τη διαφωνία ο οργανισμός οδηγείται σε αλλαγές και καινοτομίες. Οι συγκρούσεις τονίζουν την ανάγκη για να προσαρμοστούν οι διοικητικές διαδικασίες και βοηθούν ώστε οι αιτίες του προβλήματος να γίνονται σαφείς. Όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές είναι πιθανό να αυξήσουν την παραγωγικότητα (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:340). Το επίπεδο συνοχής της ομάδας βελτιώνεται αφού έχουν να πολεμήσουν τον κοινό εχθρό παρακάμπτοντας προσωπικές διαφωνίες. Εξάλλου η επίλυση μιας σύγκρουσης σε αρχικό στάδιο λειτουργεί σαν ένα προληπτικό μέτρο, αφού τα προβλήματα αναδεικνύονται και αντιμετωπίζονται έγκαιρα καθότι αναπτύσσεται κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Tjosvold & Tjosvold, 1995). Συχνά ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα μέλη δύο ομάδων που διαφωνούν λειτουργεί σαν πρόκληση και αυξάνεται η δημιουργικότητα (Σαϊτής, 2002).

Επομένως, από μόνες τους οι συγκρούσεις, δεν είναι ούτε καλές, ούτε κακές. Ένα μέτριο επίπεδο ουσιαστικής σύγκρουσης είναι ωφέλιμο γιατί δίνει έναυσμα για διάλογο και αντιπαράθεση. Η αντιπαράθεση, δημιουργεί ένταση και ενέργεια, που κρατά σε εγρήγορση τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή. Δημιουργεί κίνητρα για περισσότερη ενημέρωση και επικοινωνία, αρχικά για το θέμα της αντιπαράθεσης, αλλά ουσιαστικά για όλα τα θέματα που αφορούν τη σχολική κοινότητα.

Η αντιμετώπιση διαφορετικών απόψεων παράγει συχνά ιδέες ανώτερης ποιότητας. Σύμφωνα με μελέτη των Jehn και Chatman (2000), ένα μέτριο επίπεδο ουσιαστικής σύγκρουσης είναι ευεργετικό και βοηθά τις ομάδες να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (αναφορά Διερωνίτου, 2016). Ομάδες και άτομα που

έχουν την εμπειρία συγκρούσεων έχει αποδειχθεί ότι είναι περισσότερο ικανές να λάβουν καταλληλότερες αποφάσεις σε σχέση με εκείνες που δε έχουν τέτοια εμπειρία (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

Η ύπαρξη ουσιαστικών συγκρούσεων ανάμεσα σε ομάδες αυξάνει τη συνοχή των μελών, την αφοσίωση και τη δέσμευση, δίνοντας έμφαση στην επιτέλεση του έργου του σχολείου. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα, θα πρέπει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να έχει ήδη δημιουργήσει κλίμα συνεργατικότητας, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας στα μέλη της. Μόνο μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, η διαφωνία και η αντιπαράθεση θα εκφραστεί ελεύθερα και θα πάρει τις σωστές διαστάσεις. Διαστάσεις που θα έχουν σαν αποτέλεσμα τον καταγιισμό ιδεών, τις καταλληλότερες αποφάσεις, την ενδυνάμωση των σχέσεων, την αυξημένη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά δρώμενα, τη δέσμευση στο σκοπό και στο όραμα του σχολείου.

Σύμφωνα με τον Ματσαγκούρα (1999), οι πιθανότητες για δημιουργικότητα και καινοτομίες είναι πολύ μικρές αν όλοι συμφωνούμε με όλα. Η σύγκρουση και οι διεργασίες που αυτή πυροδοτεί, βοηθάει τους εμπλεκόμενους να συνειδητοποιήσουν καλύτερα την ταυτότητα τους και προάγει την καινοτομία εξαιτίας τις πληθώρας απόψεων και νέων ιδεών που παρουσιάζονται.

Τέλος, οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων παρουσιάζονται από τους Σαϊτή & Σαϊτή, (2011: 252) ως εξής:

- *Παραγωγή καλύτερης ποιότητας ιδεών, λόγω της αιτιολόγησης των επιλογών ή των πράξεων κάποιου ατόμου ή ομάδας.*
- *Τα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια, οπότε μπορεί να αντιμετωπιστούν.*
- *Πρόκληση ενδιαφέροντος και η προώθηση της δημιουργικότητας (λόγω ανταγωνισμού).*
- *Η εξωτερική σύγκρουση συχνά ενισχύει την εσωτερική ενότητα.*

Όμως, οι συγκρούσεις τις περισσότερες φορές έχουν δυσάρεστες συνέπειες για τα άτομα και τις ομάδες καθότι πυροδοτείται το εργασιακό κλίμα και τα άτομα γίνονται καχύποπτα και δύσπιστα. Το ενδιαφέρον για την εργασία περιορίζεται, οι συμπεριφορές γίνονται ανεύθυνες και αρνητικές, διαμορφώνονται κλίκες, περιορίζεται το συνεργατικό πνεύμα και οι στόχοι των οργανισμών δεν επιτυγχάνονται.

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό ενδέχεται να προκαλέσουν αδιαφορία, εργασιακό άγχος και μείωση του ηθικού όσων νομίζουν ότι έχουν θιχτεί τα συμφέροντά τους από την τελική διαχείριση της κρίσης. Οι συγκρούσεις δημιουργούν αρνητικά στερεότυπα που ίσως οδηγήσουν στην έλλειψη συντονισμού της ομάδας (Kernberg, 1998). Οι προσωπικές απειλές, οι επικρίσεις και η εχθρότητα συνυπάρχουν με τις συγκρούσεις. Αυτή η κατάσταση προκαλεί καχυποψία στις αντικρουόμενες ομάδες και δυσκολεύει το θετικό κλίμα (Σαΐτης, 2002).

Οι αρνητικές επιπτώσεις στους (Σαΐτη & Σαΐτη, 2011: 252; Σαΐτης 2007: 272) παρουσιάζονται ως εξής:

- *Δυσπιστία και η καχυποψία που χαρακτηρίζουν τις αντικρουόμενες ομάδες ή τα άτομα, δυσχεραίνουν την επικοινωνία και κατ' επέκταση τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στον οργανισμό.*
- *Ανάπτυξη νόμιμης αντίδρασης από τα συγκρουόμενα μέρη σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα.*
- *Δημιουργία δυσλειτουργιών λόγω έλλειψης συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.*
- *Μείωση του ηθικού λόγω της αίσθησης ήττας, την οποία δοκιμάζουν μερικές ομάδες ή άτομα του οργανισμού.*

Το οικονομικό κόστος των συγκρούσεων πολλές φορές δεν είναι αμελητέο. Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι αν δεν γίνει αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων το οικονομικό κόστος στα άτομα και στους οργανισμούς είναι μεγάλο. Σε έρευνα των Watson και Hoffman (1996) διατυπώνεται η άποψη ότι τα στελέχη μετά από μία σύγκρουση διαθέτουν το 43% του συνολικού χρόνου για να φτάσουν σε συμφωνία με τους εμπλεκόμενους ενώ το 50% των αποχωρήσεων από την εργασία αποδίδεται σε ανεπίλυτες συγκρούσεις. Επίσης, πολλές υλικές καταστροφές συνδέονται με συγκρούσεις. Σαμποτάζ στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού παρατηρείται όταν υπάλληλος βρίσκεται σε διένεξη με τον εργοδότη. Τέλος, εμφανές είναι το κόστος για τους οργανισμούς, τόσο για τα ασφάλιστρα, όσο και για τις νομικές δαπάνες.

Όσον αφορά τη σχολική μονάδα, δημιουργείται δυσλειτουργία από την έλλειψη συνεργασίας. Η αίσθηση της ήττας που βιώνουν τα άτομα και οι ομάδες μειώνουν το ηθικό τους και τους αποστασιοποιούν από τον κοινό στόχο. Προκαλούνται συναισθηματικές διαταραχές που οδηγούν σε αντίρροπη στοχοθεσία (Ιορδανίδης, 2014; Σαΐτης, 2007).

Συνοπτικά οι συγκρούσεις άλλες φορές λειτουργούν θετικά για τον οργανισμό, τον βελτιώνουν, επαναπροσδιορίζουν το στόχο του και η λειτουργία του είναι αποτελεσματικότερη. Αντίθετα οι αρνητικές συνέπειες αποτελούν εμπόδιο στην ευόδωση των στόχων ενός οργανισμού. Η θετικότητα ή η αρνητικότητά τους εξαρτάται από την έμπειρη και αποτελεσματική διαχείρισή τους. Ο διευθυντής με την κατάλληλη διαχείριση της κάθε σύγκρουσης μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις καταστρεπτικές συνέπειες της και να τη μετατρέψει σε όσο το δυνατόν πιο παραγωγική, δημιουργική και χρήσιμη (Ρέππα, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Διαχείριση Συγκρούσεων

2.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μία διαδικασία κεφαλαιώδους σημασίας για κάθε οργανισμό και εν προκειμένω για τη σχολική μονάδα, αφού στοχεύει στην ενεργητική αξιοποίησή τους και στη μείωση των δυσλειτουργιών. Για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και οι δύο πλευρές πρέπει να επιλέξουν την πιο αποτελεσματική μέθοδο μέσα από ένα ευρύτερο φάσμα στρατηγικών, ώστε να δημιουργούνται θετικά δεδομένα και για τα άτομα αλλά και για τον οργανισμό. Σε κάθε σύγκρουση υπάρχουν διαφορετικές τεχνικές προσέγγισης και διαχείρισης όπως της αποφυγής, του διαχωρισμού ή του συμβιβασμού, της μεσολάβησης, της χρήσης εξουσίας, του οργανώνει και τέλος της συνεργασίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι κάθε διαχείριση είναι πιο αποτελεσματική όταν στοχεύει σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Εφόδια για μία τέτοια διαχείριση αποτελούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες. Μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης των στελεχών προστατεύονται τα δικαιώματα των εργαζομένων, με έμφαση στα συνταγματικά δικαιώματα και εκτονώνεται η κρίση. Οι δεξιότητες των εργαζομένων αλλά και των στελεχών αναπτύσσονται με την καθοδήγηση των ειδικών αλλά και με σεμινάρια, διαλέξεις, ομάδες αντιμετώπισης κρίσεων κ.λ.π. Η επικοινωνιακή ικανότητα αμβλύνει τις συγκρουσιακές καταστάσεις, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να καθοδηγεί τη σκέψη και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Ανάμεσα στις αιτίες που δημιουργούν συγκρούσεις είναι οι διαφορετικοί προσωπικοί στόχοι των εκπαιδευτικών και οι απόψεις τους που ενίοτε αποκλίνουν, η σχολική ηγεσία, οι οργανωτικές αδυναμίες, το παιδαγωγικό κλίμα, οι οικονομικοί πόροι, η εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και άλλοι απρόβλεπτοι παράγοντες.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος του διευθυντή και ο τρόπος διαχείρισης καθότι ο διευθυντής αναλαμβάνει πολλούς ρόλους και καλείται να τους υπηρετήσει. Ο εντοπισμός των αιτιών, η έγκαιρη αντίδραση και η δεξιοτεχνία στον κατάλληλο τρόπο διαχείρισης καθώς και η ενσυναίσθηση, μπορεί να λειτουργήσουν στην σωστή κατεύθυνση για το θετικό αποτέλεσμα του πολυπαραγοντικού αυτού προβλήματος. Πέρα από το διευθυντή τα μέλη της σχολικής κοινότητας με τον αυτοσεβασμό επιβάλλεται να συναισθανθούν την ανειλημμένη ευθύνη και να συνεργαστούν για τον κοινό στόχο.

Όσον αφορά στα μοντέλα διαχείρισης, είναι απαραίτητη η θεωρητική ανάλυσή τους καθότι καθορίζουν αφενός την κατεύθυνση - προσανατολισμό προς το καλό του σχολείου αλλά και των ατόμων και αφετέρου εστιάζουν σε τρόπους αντιμετώπισης, όπως στον ανταγωνισμό, στο συμβιβασμό, στην αποφυγή κ.τ.λ. Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή του μοντέλου ποικίλουν ανάλογα με τα άτομα, τις καταστάσεις, τη σημαντικότητα των στόχων κ.ά.

Γενικά, η σύγκρουση ως φαινόμενο δε μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε ως αρνητικό, ούτε ως θετικό. Μπορούμε όμως να εντοπίσουμε αρνητικά αλλά και θετικά αποτελέσματα. Στα αρνητικά καταγράφονται η ψυχολογική πίεση προς τα άτομα, που τους θίγει την αξιοπρέπεια, τα απομονώνει και αντιδρούν με όλες τις επιπτώσεις δυναμιτίζοντας την συνεργασία. Στα θετικά καταγράφονται η ανάδειξη των προβλημάτων, η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η συνεργασία, η αποδοτικότητα, ο εποικοδομητικός διάλογος. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε τομές και νέες ιδέες που θα φέρουν μεταρρυθμίσεις.

Συμπερασματικά, οι συγκρούσεις πρέπει να αξιοποιούνται ώστε να αναδειχτούν τα προβλήματα και η εκπαίδευση να αποκτήσει ποιοτικά χαρακτηριστικά, για να μπορεί να αντιμετωπίζει έκτακτα προβλήματα και αναπόφευκτες κρίσης, όπως η πανδημία του Covid-19.

2.2 Η διαχείριση συγκρούσεων – ορισμός

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μία διαδικασία η οποία συνήθως ακολουθείται από ένα διοικητικό στέλεχος που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας με στόχο να ελέγχει την πολυπλοκότητα ενός οργανισμού, την εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων με σκοπό να βελτιωθεί από τον οργανισμό η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Stevenson, 1999). Η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει διαπραγματεύσεις που στοχεύουν στην επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και είναι μία διαδικασία κρίσιμη για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, καθότι *«η έλλειψη αποτελεσματικής διαχείρισης σύγκρουσης έχει ένα κυρίαρχο καταστρεπτικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην επαγγελματική ικανοποίηση»* (Mayer, 1995:80). Στο σημείο αυτό, πρέπει να διευκρινιστεί η διαφορά, ανάμεσα στην επίλυση αφενός και στη διαχείριση αφετέρου, των συγκρούσεων. Η επίλυση έχει στόχο την ελαχιστοποίηση ή τον τερματισμό της σύγκρουσης. Η διαχείριση στοχεύει στη μείωση των δυσλειτουργιών και την ευεργετική αξιοποίησή

τους. Η διαχείριση οργανωσιακής σύγκρουσης περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδικασίες:

α) *Σωστή διάγνωση*. Με τη βοήθεια δεικτών εντοπίζονται οι πηγές της σύγκρουσης.

β) *Η μεσολάβηση που μπορεί να είναι διαδικαστική ή δομική*. Με τη διαδικαστική τα μέλη μαθαίνουν να χειρίζονται τους διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων. Με τη δομική μειώνεται η πιθανότητα συναισθηματικής σύγκρουσης τροποποιώντας τις πηγές της (Rahim, 2002).

Τελικά η διαχείριση συγκρούσεων είναι μία διαδικασία που αφορά την επικοινωνία και την προσπάθεια να κατανοηθούν τα αίτια που τις προκαλούν, τα στυλ και τα αποτελέσματα τους στο εργασιακό περιβάλλον (Henkin, Cistone & Dee, 2000). Σύμφωνα με τους D'Onofre and Broekaert (2003:222) «η επικοινωνιακή διαχείριση, ενθαρρύνει την ανάπτυξη αξιών, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και γνώσεων. Μέσω των διενέξεων τα άτομα αντιλαμβάνονται τις διαφορές τους».

2.3 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Για να αντιμετωπιστεί μία σύγκρουση ο ενδιαφερόμενος πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένες στρατηγικές προσέγγισής της. Μετά την κατανόηση της δυναμικής της σύγκρουσης και των συνεπειών της το άτομο πρέπει να δει ποιες εναλλακτικές λύσεις είναι διαθέσιμες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της σύγκρουσης ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες αξιολογώντας πάντα τα αποτελέσματά τους:

α) Μέθοδος όπου η μία ομάδα κερδίζει και η άλλη χάνει (win-lose).

β) Μέθοδος όπου και οι δύο ομάδες χάνουν στα κύρια θέματα, αλλά κερδίζουν σε κάποια άλλα σημεία (lose-lose) και

γ) Μέθοδος όπου και οι δύο ομάδες κερδίζουν (win-win). Η τρίτη αυτή μέθοδος αποτελεί και τη βέλτιστη λύση.

Στην πρώτη περίπτωση (win-lose) οι δύο πλευρές δεν διακρίνουν κοινά σημεία μεταξύ τους και δεν διαφαίνεται η περίπτωση του συμβιβασμού. Οι συγκρουόμενοι πιστεύουν ότι το πρόβλημα μπορεί να διευθετηθεί με τους εξής τρόπους: α) με μία δυναμική προσπάθεια, β) με την επέμβαση από ένα τρίτο πρόσωπο ή φορέα και γ) με τη μοίρα (Owens, 2001:317). Η ισχυρή πλευρά επιβάλλεται στην

αδύναμη με την άσκηση εξουσίας. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις περιορισμένου χρόνου λήψης απόφασης. Μακροπρόθεσμα όμως χαρακτηρίζεται ανεπιτυχής, αφού η διευθέτηση δημιουργεί κερδισμένους και χαμένους με αρνητική συνέπεια για τη συνοχή της ομάδας, οδηγεί στην αμφισβήτηση της ηγεσίας και επιπλέον η διαφαινόμενη λύση μπορεί να αποτελέσει το αίτιο που θα δημιουργήσει μία καινούργια σύγκρουση. Ακόμη και στην περίπτωση της ψηφοφορίας, η πλειοψηφία καθορίζει την απόφαση αλλά η μειοψηφία δέχεται ήττα.

Στη δεύτερη περίπτωση (lose-lose) αγνοείται πολλές φορές η σύγκρουση, απομακρύνονται οι εμπλεκόμενοι που συνήθως καταπιέζονται συναισθηματικά, επιλέγονται άτομα ίδιας νοοτροπίας και ίδιας σκέψης επιδιώκοντας την εξομάλυνση (Huffstutter at al., 1997). Με την καταστολή οι δύο πλευρές αποσιωπούν τα πραγματικά συναισθήματα όταν συνεργάζονται αναγκαστικά. Αυτό όμως αποτελεί βραχυπρόθεσμη λύση. Πέρα από την καταστολή, με την εξομάλυνση βελτιώνονται προσωρινά οι σχέσεις αλλά οι διαφορές μακροπρόθεσμα θα βγουν στην επιφάνεια και μπορεί να εντείνουν τη σύγκρουση (Milton, 1981). Με το συμβιβασμό οι δύο πλευρές παρότι διατηρούν τις διαφορές τους ακολουθούν αναγκαστικά μία μέση λύση κάνοντας αναγκαίες υποχωρήσεις (Σαΐτης, 2002).

Η τρίτη περίπτωση αφορά στο win-win. Οι εμπλεκόμενοι εστιάζουν στην επίλυση του πραγματικού προβλήματος, αναζητούν τη λύση, διατηρούν τη σύγκρουση εφόσον δεν επηρεάζεται η λειτουργία του οργανισμού, αποφεύγουν την ψηφοφορία ως τρόπο λήψης απόφασης και προτάσσουν την ικανοποίηση των αναγκών του συνόλου (Milton, 1981). Τα συμβαλλόμενα μέρη επιλέγοντας τη συνεργασία αφενός ξεδιαλύνουν αίτια των προβλημάτων τους, αλλά συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση τους. Προϋπόθεση είναι να θέλουν και να συμμετέχουν. Για να ολοκληρωθεί η προσπάθεια επιβάλλεται τα εμπλεκόμενα μέρη να διαθέτουν δεξιότητες για την επικοινωνία και την εργασία, να υποστηρίζουν συμπεριφορές εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας και να προσανατολίζονται για εργασία πάνω στο πρόβλημα. Η επιμόρφωση συμβάλει στη μεταβολή της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Από την άλλη, η σαφής αποτύπωση των αρμοδιοτήτων και η δημιουργία θέσεων συντονιστών, μπορεί να βοηθήσει τη διευθέτηση των οιονδήποτε διενέξεων ανακύπτουν. Σε μία διαπραγματευτική διαδικασία, καμία πλευρά δεν κερδίζει αλλά ούτε και χάνει (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την περίπτωση όπου δύο υποδιευθυντές διαπραγματεύονται ανεπιτυχώς ένα θέμα, δεν χάνουν κάτι αλλά παραπέμπουν το πρόβλημα για διαμεσολάβηση στον διευθυντή.

Αυτή η τακτική αποκαλείται γραφειοκρατικός τρόπος αντιμετώπισης κρίσεων. Τέλος, με τη δημιουργία υψηλότερων στόχων, την εξεύρεση πόρων και τις αλλαγές στη δομή του οργανισμού μπορεί η σύγκρουση να εξουδετερωθεί και να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές.

2.4 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η επίλυση ή η διαχείρισή τους είναι μία δύσκολη διαδικασία. Ο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισής τους δημιουργεί θετικά δεδομένα τόσο στα άτομα που εμπλέκονται όσο και στον οργανισμό. Τις περισσότερες φορές είναι πιο ενδεδειγμένη όχι η εξάλειψή τους, αλλά η διαχείρισή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να γεφυρώνονται οι διαφορές και να ανιχνεύονται επωφελείς λύσεις για αμφότερες τις συγκρούμενες πλευρές (Φιλίππου, 2016:26).

Γενικά, δεν υπάρχει ένας και μόνο ενδεδειγμένος τρόπος, εύκολος ή δύσκολος για τη διαχείριση των διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων στην οργάνωση. Στην ευρύτερη βιβλιογραφία καταγράφονται διάφορες τεχνικές επίλυσης /διαχείρισης των συγκρούσεων (Dean, 1995; Robbins & Judge, 2012; Chen & Tjosvold, 2002; Σαϊτής, 2014). Τέτοιες είναι:

- Η τεχνική της αποφυγής την οποία υιοθετεί ένα άτομο για να αρνηθεί ίσως ενώπιον των άλλων ότι έπεσε στην αντίληψή του η διαμάχη την οποία έπρεπε να έχει αντιμετωπίσει. Αυτή η αδιάφορη στάση δεν θεωρείται ιδανικός τρόπος για να λυθεί ένα ζήτημα. Συνήθως την επιλέγει ο διευθυντής και αφορά σε θέματα ήσσονος σημασίας ή αφορά στην αδυναμία του διευθυντή να την επιλύσει. Αυτός ο τρόπος δεν θεωρείται συνεργατικός γιατί η στάση όλων είναι ουδέτερη και παθητική (Φιλίππου, 2016). Σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει σύγκρουση αλλά δεν θεωρείται αξιόλογη για αντιμετώπιση. Αυτή η λανθάνουσα σύγκρουση διατηρείται και μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά σε άλλη χρονική στιγμή (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).
- Η τεχνική του διαχωρισμού και του συμβιβασμού. Στο επίπεδο αυτό αποσαφηνίζονται σε αμφότερα τα μέρη, το καθηκοντολόγιο, οι αρμοδιότητες και οι καταγεγραμμένοι ρόλοι. Στο συμβιβασμό τα εμπλεκόμενα μέρη πρόσκαιρα τουλάχιστον ικανοποιούνται αμοιβαία. Εδώ ακολουθείται η περίπτωση lose-lose. Καμία πλευρά δεν πετυχαίνει τους στόχους της ή σε

περίπτωση επιτυχίας το ποσοστό είναι μικρό (Milton, 1981). Στο συμβιβασμό η κάθε πλευρά προσπαθεί να κάνει όσο λιγότερες παραχωρήσεις. Η διαπραγμάτευση μπορεί να γίνει απευθείας από τα ίδια τα άτομα ή να βοηθήσει κάποιος διαμεσολαβητής (Καψάλης, 2005). Η τεχνική αυτή δεν ικανοποιεί πολλές φορές, συνεχώς πλανάται η εντύπωση ότι υπάρχουν εντάσεις λόγω των αντίθετων συμφερόντων με αποτέλεσμα οι ομάδες να εστιάζουν την προσοχή τους στις αντιθέσεις τους και όχι στο κοινό συμφέρον.

- Η τεχνική της μεσολάβησης. Τα συγκρουόμενα μέρη πολλές φορές από μόνα τους δεν μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση και το πετυχαίνουν με τη μεσολάβηση ενός τρίτου προσώπου που διαθέτει κύρος και πειθώ. Η παρέμβαση τρίτων μπορεί να γίνει με τη διαπραγμάτευση, όταν θεωρείται απαραίτητη η παρέμβαση της διοίκησης και κυρίως εφαρμόζεται σε οργανισμούς με οριζόντια ιεραρχική δομή και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Bendersky, 2002). Εκτός της διαπραγμάτευσης ακολουθείται η διευκόλυνση, η διαμεσολάβηση και η διαιτησία. Στη διευκόλυνση το άτομο που παρεμβαίνει μπορεί να είναι μέλος της ομάδας ή εξωτερικός σύμβουλος για να είναι πιο αμερόληπτος. Η επιτυχία της μεσολάβησης εξαρτάται από την προσωπικότητα του μεσολαβητή και των συγκρουόμενων μερών καθώς και από τη φύση του προβλήματος που δημιουργεί τη σύγκρουση (Μαχιά, 2018). Η διαμεσολάβηση πρέπει να τηρεί κάποιες απαιτούμενες προϋποθέσεις όπως είναι: η ανεπίσημη μορφή, η επιλογή ουδέτερου χώρου, η παρουσία όλων των απαραίτητων μελών της ομάδας, η ρύθμιση και τήρηση κανόνων και πρακτικών, το χρονοδιάγραμμα και η επίδειξη ενεργητικής ακρόασης και δεξιοτήτων ανατροφοδότησης σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας (Scholtes, Joiner & Streibel, 1996). Τέλος στη διαιτησία ανατίθεται η επίλυση της σύγκρουσης στα υψηλόβαθμα στελέχη. Η μέθοδος αυτή διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η δημοφιλέστερη στους οργανισμούς (Tjosvold & Tjosvold, 1995).
- Η τεχνική της χρήσης εξουσίας. Η εξουσία απορρέει από τη θέση ευθύνης. Δεν είναι σίγουρο ότι πάντα επιλύει τις διαφορές και μπορεί να εντείνει τη σύγκρουση περισσότερο. Στην τεχνική αυτή έχουμε την περίπτωση win-lose που υπάρχει στην ανισότητα δύναμης των εμπλεκομένων. Η δυναμική πλευρά επιβάλλεται με την άσκηση εξουσίας (Σαΐτης, 2002). Σύμφωνα με τους French

& Raven (1959) οι πηγές από τις οποίες αντλεί εξουσία κάποιος είναι: η νόμιμη εξουσία, με το δικαίωμα να πηγάζει από τη θέση, η εξαναγκαστική δύναμη, όπου η εξουσία πηγάζει στην επιβολή τιμωρίας, η δύναμη ανταμοιβής, όπου εξουσία πηγάζει στην παροχή ανταμοιβής, η δύναμη του ειδικού, όπου η εξουσία πηγάζει από τις ιδιαίτερες γνώσεις και την πείρα και η δύναμη της αναφοράς στην οποία ο υφιστάμενος επιθυμεί να ταυτιστεί με τον ηγέτη. Στον εκπαιδευτικό χώρο η χρήση εξουσίας διαταράσσει τη συνοχή και το καλό παιδαγωγικό κλίμα, αφού η απόφαση του ηγέτη απογοητεύει την άλλη πλευρά με αποτέλεσμα να τον οδηγήσει στην αμφισβήτηση της ηγεσίας (Ιορδανίδης, 2014).

- Η τεχνική του «οργανώνειν». Σε αυτή την περίπτωση οι αιτίες καταγράφονται στην οργάνωση της δομής του οργανισμού και για το λόγο αυτό επιδιώκεται ο συντονισμός των συγκρουόμενων μερών (Σαΐτης, 2014).
- Η τεχνική της συνεργασίας. Επιλέγεται για ιδιαίτερα σημαντικούς στόχους, όπου καλοπροαίρετα παραμερίζονται κάποιες διαφορές από τα εμπλεκόμενα μέρη. Ο επιδιωκόμενος στόχος τους ενώνει γιατί προσδοκούν σε αμοιβαία οφέλη και στην ικανοποίηση των αναγκών τους (Di Paola & Hoy, 2001). Οι ανησυχίες των συμβαλλομένων μερών ικανοποιούνται με την αμοιβαία επίλυση του προβλήματος. Η λύση δηλαδή στην σύγκρουση είναι γνήσια ολοκλήρωση των επιθυμιών και των δύο πλευρών και εντάσσεται στη στρατηγική του win-win.

Συνοπτικά σε κάθε περίπτωση ο στόχος είναι να ρυθμιστεί η σύγκρουση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε από τη μία πλευρά τα άτομα να λειτουργήσουν παραγωγικότερα για τον οργανισμό και από την άλλη να ελαχιστοποιηθούν οι καταστρεπτικές συνέπειες. Για έναν οργανισμό είναι σημαντικό να εξετάζονται κάθε φορά οι μακροπρόθεσμες συνέπειες. Οι παραπάνω τεχνικές ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς άξονες διεύθυνσης των συγκρούσεων. Αυτή είναι της αποφυγής, της νίκης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Η αποφυγή και ο κατευνασμός δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη σύγκρουση και απομένει η επιλογή της συνεργασίας, της διαπραγμάτευσης και της δύναμης. Η συνεργατική επίλυση του προβλήματος με τη στρατηγική του win-win αποτελεί πιθανόν την αποτελεσματικότερη διαχείριση της σύγκρουσης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Καταλήγοντας η τεχνική της συνεργασίας ικανοποιεί αμοιβαία τις αντίπαλες πλευρές που αισθάνονται δικαιωμένοι με την εξέλιξη των πραγμάτων και δεν νιώθουν πικρία από τη διαχείριση του προβλήματος που κάθε φορά προκύπτει.

2.5 Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων

Για την επιτυχή διαχείριση μιας σύγκρουσης απαιτούνται εν πρώτοις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η επιδίωξη των στόχων του οργανισμού αποτελεί κοινό όραμα και στόχο όλου του προσωπικού και όχι μόνο του διοικητικού στελέχους. Το κοινό αυτό όραμα αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχημένης διεύθυνσης (Κάντας, 1997). Έτσι θα υπάρχει αμοιβαία ανατροφοδότηση. Ένα σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων αλλά και τεχνικές διαχείρισης, εκ των προτέρων αποδεκτές από όλα τα συμβαλλόμενα μέλη για την επίλυση των προβλημάτων που θα προκύπτουν, αποτελεί εργαλείο για την αντιμετώπιση σύγκρουση στο πρώτο στάδιο.

Οι Masters & Albright (2002) προτείνουν ότι στην ανάπτυξη και εφαρμογή του προγράμματος διαχείρισης των συγκρούσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ απλότητα, με την οποία όλοι πρέπει να κατανοούν πώς λειτουργεί το σύστημα,
- ✓ θετικότητα γιατί όλοι επιβάλλεται να γνωρίζουν την αλλαγή που προωθεί,
- ✓ διαθεσιμότητα, αφού το σύστημα πρέπει να διατίθεται σε εργαζόμενους και στελέχη,
- ✓ ενθάρρυνση της έγκαιρης αντιμετώπισης, αφού το πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπίζεται στη γέννησή του,
- ✓ δέσμευση της διοίκησης ότι θα ενεργήσουν για την υλοποίησή του,
- ✓ κάλυψη όλων των ενδιαφερόντων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων που θα μπορούν να τα εκφράσουν,
- ✓ προστασία της διαδικασίας με έμφαση στα συνταγματικά δικαιώματα και τέλος
- ✓ ενίσχυση της συνεργατικής κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης αλλά και της πρακτικής εφαρμογής.

Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες που κυρίως καλλιεργούνται με την καθοδήγηση ειδικών. Οι βασικές αρχές σύμφωνα με τους

Everard & Morris, (1999) αφορούν σε μία σειρά ενεργειών όπως να διατηρούμε την καλύτερη δυνατή επικοινωνία ανάμεσα στα συμβαλλόμενα άτομα των οποίων τα ενδιαφέροντα συγκρούονται. Προτιμούμε τον ευθύ λόγο με την απέναντι πλευρά και δεν εμπλέκουμε άλλους στο θέμα. Σε περίπτωση που η σύγκρουση υπάρχει ανάμεσα σε τμήματα, αποτελεσματική είναι η προώθηση κοινών προγραμμάτων ώστε να συνεργάζονται όλοι. Τα κοινά προγράμματα αποτελούν ευκαιρία προσωπικής ανάπτυξης. Κατανοούμε τις πλευρές της διαμάχης και δεν απορρίπτουμε τα πάντα, καταργούμε τα συστήματα ανταμοιβής, αν υπάρχουν και δίνουμε έμφαση στο αποτέλεσμα. Η ενεργητική ακρόαση βοηθάει στη σύλληψη του μηνύματος και την αποκωδικοποίησή του, ώστε να δοθεί σωστή απάντηση και να αποφευχθούν παρεξηγήσεις. Η ενεργητική ακρόαση μπορεί να επιτευχθεί με τεχνικές όπως: οπτική επαφή, αναγνώριση και αποδοχή του συνομιλητή και ενθάρρυνσή του με εκφράσεις που δηλώνουν ενδιαφέρον.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να τους αναπτύξει κατάλληλες δεξιότητες, ώστε αφενός να μην εμπλέκονται εύκολα σε συγκρούσεις και αφετέρου να έχουν τη δυνατότητα να τις επιλύουν. Αυτό μπορεί να γίνει με σεμινάρια που μπορούν να περιλαμβάνουν διαλέξεις, παιχνίδι ρόλων και ομάδες αντιμετώπισης αντίξων καταστάσεων.

Η ικανότητα στην επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την άντληση άμβλυση συγκρουσιακών καταστάσεων. Ο Bagshaw, (1998) δημιούργησε το μοντέλο PRIDE. Πιο συγκεκριμένα καταγράφει τα επίπεδα:

- Pause, οι δύο πλευρές να σκεφτούν τα κίνητρα και να βλέπουν την άλλη πλευρά ως σύμμαχο και όχι αντίπαλο
- Report, αναλυτική αναφορά των γεγονότων χωρίς σχόλια
- Impact, αναλύονται για κάθε πλευρά οι προσωπικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τη διένεξη. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να λειτουργήσει η ενσυναίσθηση και να επιτευχθεί η αλληλοκατανόηση
- Different, περιγράφονται από την κάθε πλευρά οι επιδιωκόμενες αλλαγές
- End benefit, αναλύονται εκατέρωθεν οι θετικές επιπτώσεις από την επιζητούμενη αλλαγή.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τους Salovey & Mayer, (1990) μπορεί να καθοδηγήσει τη σκέψη και τη συμπεριφορά των ατόμων. Καταγράφονται πέντε διαστάσεις της που βασίζονται στις ικανότητες. Αυτές είναι: η αυτοεπίγνωση, η

αυτορρύθμιση με την οποία ελέγχονται τα συναισθήματα και διατηρείται η ψυχραιμία, τα κίνητρα συμπεριφοράς, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα προβλήματα με διπλωματία χωρίς να παραμερίζονται οι συνεργάτες.

Συνοπτικά, για να ακολουθήσουμε μία επιτυχημένη διαδικασία για την εκτόνωση της σύγκρουσης είναι απαραίτητες οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες με την προσωπικότητα του καθενός να βελτιώνεται και να εξελίσσεται.

2.6 Συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων

Είναι γεγονός ότι στην εκπαιδευτική μονάδα είναι υποχρεωμένες να συνυπάρχουν πολλές ομάδες (διευθυντής – υποδιευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοικητικό προσωπικό) και για το λόγο αυτό η διαπροσωπική επικοινωνία αντιμετωπίζει εμπόδια που προέρχονται από ποικίλες αιτίες. Ο σύλλογος διδασκόντων είναι ένα συλλογικό όργανο που χαράσσει κατευθύνσεις, εφαρμόζει την εκπαιδευτική πολιτική και στοχεύει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Επίσης υποχρεούται να εφαρμόζει το αναλυτικό πρόγραμμα και αποτελεί συλλογικό όργανο διοίκησης με πρόεδρο το διευθυντή του σχολείου. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις αφορούν τόσο στη σχολική μονάδα εσωτερικά όσο και στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον όπως π.χ. οι γονείς. Οι δραστηριότητες αυτές και οι υποχρεώσεις του συλλόγου διδασκόντων προκύπτουν από το άρθρο 11 του νόμου 1566/85.

Αιτίες που δημιουργούν συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον καταγράφονται από την Saiti (2015:584) και αποδίδονται στην έλλειψη συνοχής του συλλόγου, που προκύπτει από τη μετακίνηση των εκπαιδευτικών σε πολλά σχολεία, στην αναποτελεσματική ηγεσία της εκπαιδευτικής μονάδας, στις οργανωτικές ελλείψεις και στην έλλειψη σαφήνειας στην πληροφόρηση, στους περιορισμένους υλικούς και οικονομικούς πόρους και τέλος στις ατομικές διαφορές ως προς τις στάσεις και τις τοποθετήσεις του καθενός.

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν στον κάθε σύλλογο επιλέγουν τους προσωπικούς στόχους. Τα κριτήρια όμως του καθενός είναι διαφορετικά και πολλές φορές θέτουν διαφορετικούς μεταξύ τους στόχους για το διδακτικό έργο και τη γενικότερη εξέλιξή τους. Στην συνέχεια, στην προσπάθειά τους να συνδράμουν όλοι στην επίτευξη του γενικότερου στόχου του σχολείου και της εκπαιδευτικής

διαδικασίας βρίσκονται μπροστά σε στοχοθεσίες που δεν υποστηρίζονται από το δικό τους τρόπο σκέψης. Έτσι έρχονται αντιμέτωποι με καινοτομίες και εισπράττουν ότι αφενός το περιβάλλον και αφετέρου η προϊσταμένη αρχή δεν τους υποστηρίζει (Mostert, 1998). Ακόμη χειρότερο γίνεται το πρόβλημα όταν οι δικές τους περαιτέρω επιμορφωτικές αναζητήσεις, δεν θεωρούνται σημαντικές στην πραγμάτωση των στόχων του σχολείου και στη δική τους προσωπική ανέλιξη. Αποτέλεσμα είναι οι εκπαιδευτικοί κυρίως λόγω του άγχους και της πίεσης να διστάζουν στην ανάληψη πρωτοβουλιών και να χαρακτηρίζονται από τους άλλους ως φυγόπονοι.

Συχνά επίσης παρατηρείται στο σύλλογο διδασκόντων να εκφέρονται πολλές απόψεις για το τι είναι καλύτερο και τι θεωρείται σημαντικότερο για τη λειτουργία του σχολείου και πολλές φορές αυτές οι απόψεις μπορεί να μην έχουν μία κοινή συνισταμένη (Mostert, 1998). Οι απόψεις του καθενός επειδή πρόκειται για άτομα με επιστημονική κατάρτιση, με παιδαγωγική συγκρότηση και ευαισθησία στα εκπαιδευτικά θέματα είναι αποκρυσταλλωμένες και δεν είναι εύκολο, μέσα από μία συνεδρίαση του συλλόγου να τροποποιηθούν.

Είναι γνωστό επίσης η σχολική ηγεσία και το παιδαγωγικό κλίμα που διαμορφώνεται στο χώρο του σχολείου επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειριστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά τη σύγκρουση και καλείται να πάρει αποφάσεις ώστε να διαμορφώσει το κατάλληλο σχολικό κλίμα και αυτό με τη σειρά του ως προϋπόθεση να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών αφενός και τα επιτυχημένα μαθησιακά αποτελέσματα αφετέρου (Πασιαρδή, 2001).

Οι περιορισμένοι υλικοί και οικονομικοί πόροι λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας στην ευόδωση των στόχων του σχολείου. Κυρίως οφείλονται στην έλλειψη συντονισμού ενεργειών μεταξύ του σχολείου και της σχολικής επιτροπής, αλλά και εξαιτίας της ασάφειας για το ρόλο των μελών και το βαθμό παρέμβασης της τοπικής διοίκησης (Saiti, 2015:584). Ιδιαίτερα στην εποχή της πανδημίας του Covid 19, η υλικοτεχνική υποδομή αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα, αφού χωρίς την τεχνολογική υποστήριξη δεν μπορεί να λειτουργήσει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η διδασκαλία αυτού του τύπου γίνεται δυσχερής και εκνευριστική στους εμπλεκόμενους γιατί η καθυστέρηση τους αποσυντονίζει και χάνεται ο ειρμός της σκέψης. Εκτός τούτου οι ανάγκες που απορρέουν από το πρωτόκολλο καθαριότητας και ατομικής υγιεινής απαιτούν αυξημένες δαπάνες.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από τους Σαΐτη, Δάρρα & Ψάρρη (1996) οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων στο σχολείο είναι: α) οι οργανωτικές αδυναμίες με σημαντικούς λόγους κατά σειρά προτεραιότητας, την κατανομή τάξεων, την κατανομή εξωδιδασκτικού έργου, την κατάρτιση ωρολογίου προγράμματος και η κατανομή των μαθητών λόγω απουσίας εκπαιδευτικού, β) η υποτονική οργανωσιακή οργάνωση, στην περίπτωση αυτή αναφέρονται ως αιτίες η ανεπαρκής στέγαση, η συστέγαση και τα παραρτήματα, η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η χρήση μέσων διδασκαλίας και γ) η αντισυνεργατική συμπεριφορά των διευθυντών σχολικών μονάδων και αφορά κυρίως τις διαπροσωπικές σχέσεις. Σχεδόν η συμπεριφορά των διευθυντών επιλέγεται ως αιτία από τους μισούς δασκάλους και ακολουθεί η συμπεριφορά δασκάλου με ποσοστό 40%.

Σχολιάζοντας την παραπάνω έρευνα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ιδιαίτερα στην εποχή του Covid-19 μεγαλύτερη έμφαση στην αιτιολόγηση των συγκρούσεων αποδίδεται στην κατανομή - απασχόληση των μαθητών λόγω απουσίας του εκπαιδευτικού και στην αδυναμία εκ μέρους του συλλόγου διάθεσης εκπαιδευτικού στη συγκεκριμένη τάξη. Το πρόβλημα γίνεται πιο οξύ αφού οι μαθητές αυτοί δεν μπορούν να κατανεμηθούν στις άλλες τάξεις, καθώς επιβάλλεται η τήρηση του υγειονομικού πρωτοκόλλου.

Συμπερασματικά, ο χώρος του σχολείου δημιουργεί αγχωτικές καταστάσεις στους εμπλεκόμενους εξαιτίας των αλληλεπιδράσεων, της φύσης της εργασίας, των ρόλων των εμπλεκόμενων, αλλά και των στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ιδιαίτερα σήμερα με τη συγκεκριμένη πανδημία ο χώρος γίνεται πιο ευάλωτος και πιο ευαίσθητος και απαιτείται εποικοδομητική αντιμετώπιση. Η διαχείριση αυτών των συγκρούσεων είναι μείζονος σημασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί, οι διοικητικοί και οι οργανωσιακοί στόχοι (Balay, 2006).

2.7 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων

Σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή όπως διαφαίνεται μέσα από την πολυποίκιλη σχετική βιβλιογραφία. Προϊόντος του χρόνου οι διευθυντές κατανάλωναν περισσότερο χρόνο στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στους υφιστάμενους. Πιο συγκεκριμένα το 1996 οι διευθυντές διέθεταν σχεδόν το 20% του χρόνου τους στη διοίκηση των συγκρούσεων, ενώ μία δεκαετία πριν διέθεταν σχεδόν

το 10% (McShulskis, 1996). Βέβαια στις παλιότερες δεκαετίες τα συστήματα διοίκησης ακολουθούσαν πιο αυταρχικό στυλ. Το θετικό αποτέλεσμα στη διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από πολλές παραμέτρους, με κύριες τις δεξιότητες του διευθυντή, τη στάση των εκπαιδευτικών, αλλά και το μέγεθος της σύγκρουσης (Ιορδανίδης, 2014).

Ο τρόπος διαχείρισης είναι ανάλογος με τον τρόπο που ο διευθυντής αντιλαμβάνεται και κατανοεί τη σύγκρουση. Οι μορφές που μπορεί να αποκτήσει ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι τρεις, όπως καταγράφονται από το Σάιτη (2007:285). Πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής μπορεί να λειτουργήσει ως:

- Μεσολαβητής / διαιτητής. Προσπαθεί να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών ή να πάρει εκείνος την τελική απόφαση ως διαιτητής.
- Ως εναγόμενος. Σε αυτή την περίπτωση η σύγκρουση σχετίζεται με τη δική του συμπεριφορά ή το δικό του τρόπο διοίκησης που έχει επιλέξει να εφαρμόσει. Σε μία τέτοια σύγκρουση είναι αναποτελεσματική η χρήση της δύναμης που απορρέει από την εξουσία του, αφού η σύγκρουση προσωρινά θα κοπάσει και θα επανεμφανιστεί. Καλύτερη διαχείριση μπορεί να γίνει με τη διαμεσολάβηση τρίτων προσώπων ή ζητώντας τη βοήθεια της προϊσταμένης αρχής.
- Υποκινητής της σύγκρουσης. Ως υποκινητής μπορεί να λειτουργήσει ο διευθυντής προκειμένου να φέρει αλλαγές ή καινοτομίες σε ένα σχολείο και έτσι να υποχρεωθούν οι εκπαιδευτικοί να ακολουθήσουν.

Για την πετυχημένη αντιμετώπιση των συγκρούσεων βασικός παράγοντας είναι η ικανότητα των διευθυντών να εντοπίζουν τα προβλήματα που επιφέρουν συγκρούσεις προκειμένου να τις προλάβουν, αναλαμβάνοντας δράσεις πριν την εκδήλωσή τους. Ένας διευθυντής είναι ικανός να βοηθήσει μόνο αν έχει ενσυναίσθηση και γνωρίζει τα προβλήματα των υφιστάμενων του (Hayes, 2002).

Σύμφωνα με τον Collins (2003:17) ο διευθυντής πρέπει να αλλάζει καθημερινά πολλά «καπέλα». Τέτοια θεωρεί ότι είναι οι ρόλοι τους οποίους υποδύεται καθημερινά προκειμένου να διατηρήσει την ασφάλεια στο περιβάλλον του σχολείου και να κερδίζει το σεβασμό των συνεργατών και την αναγνώριση. Για το λόγο αυτό πρέπει να ακολουθεί πολλούς ρόλους:

- Επικοινωνιολόγου, με δεξιότητες στην επικοινωνία, στην καταγραφή των σκέψεων και των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων.
- Μεσολαβητή, στην περίπτωση αυτή μπορεί να μεσολαβήσει ως τρίτο πρόσωπο προκειμένου να αντιμετωπίζονται όχι μόνο διενέξεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τη διεύθυνση, αλλά και ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές.
- Ηγέτη, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του διευθυντή τον ανάγουν σε πραγματικό ηγέτη.
- Προστατευτικός. Ο ρόλος του πρέπει να είναι προστατευτικός, να δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό, να διαθέτει την ικανότητα της προσεκτικής ακρόασης και της υποστηρικτικής παρέμβασης.

Για να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι συγκρούσεις ο διευθυντής πρέπει να προβλέπει τις πιθανές πηγές και να αντιδρά έγκαιρα, να συνειδητοποιεί τον τύπο της σύγκρουσης και να εστιάζει στις παραμέτρους που αλληλεπιδρά. Επίσης να επιδιώκει την ανοιχτή συζήτηση, να λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα των εμπλεκόμενων μερών, να χρησιμοποιεί με δεξιοτεχνία τις τεχνικές διαχείρισης επιλέγοντας το κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίπτωση. Επιπρόσθετα να δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την επίλυση των συγκρούσεων παρακολουθώντας τη διαδικασία και αναδεικνύοντας το θέμα σε σχέση με το καθήκον, να επιδιώκει τη συνεργασία της ομάδας και να προσανατολίζεται σε καινοτόμες προσεγγίσεις που θεωρεί αποτελεσματικές για την επιτυχία των στόχων του σχολείου (Σαΐτης, 2002).

Η συνεργατική συμπεριφορά του ηγέτη αποτελεί το κλειδί στην αντιμετώπιση τέτοιων δυσάρεστων καταστάσεων. Οι ανθρώπινες συμπεριφορές και λόγω ιδιοσυγκρασίας, αλλά και λόγω των αλληλοσυγκρουόμενων στόχων πολλές φορές αποκλίνουν από το αναμενόμενο στυλ. Συμβιβαστικά και πυροσβεστικά μπορεί να λειτουργήσει μόνο ο διευθυντής, ο οποίος πέρα από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες πρέπει να διαθέτει και τη βούληση για την αποτροπή συγκρουσιακών καταστάσεων. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να πούμε από πριν ποια είναι η σωστή λύση, αφού το πρόβλημα είναι πολυπαραγοντικό και ότι ωφελεί τον έναν βλάπτει τον άλλον. Η ενσυναίσθηση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αφού *«είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων, η αποδοχή της διαφορετικότητας»* (Φιλίππου, 2016:38). Η ενσυναίσθηση αφορά τον τρόπο που

προσεγγίζουμε τους άλλους. Παράλληλα με την ενσυναίσθηση, το άτομο πρέπει να διαθέτει την ικανότητα της απορρύθμισης (Σαΐτης, 2007) για να ελέγχει ο ίδιος τα συναισθήματά του, να τιθασεύει τις παρορμήσεις του και να περιορίζει τον αυθορμητισμό του, ώστε να λειτουργεί λογικά, κρίνοντας, συγκρίνοντας, ερμηνεύοντας και αξιολογώντας τα δεδομένα της κάθε κατάστασης.

Παράλληλα απαιτείται από τα μέλη της σχολικής κοινότητας να διαθέτουν αυτοσεβασμό, αυτοεπίγνωση και αυτοκυριαρχία, σκεπτόμενα ότι η σύγκρουση λειτουργεί αρνητικά για την ψυχολογία τους, αποθαρρυντικά για την εξέλιξή τους, αφού δεν μπορούν να συνεργαστούν και τέλος αποτρεπτικά για την υλοποίηση των στόχων του σχολείου. Η ψυχολογική κατάσταση όλων, προϊστάμενου και υφιστάμενων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα «επιδημία». Οι συνθήκες μέσα στις οποίες ζουν και εργάζονται τα μέλη της σχολικής κοινότητας έχουν προσωρινά αλλάξει, πρέπει λοιπόν να λαμβάνονται υπόψη, αφού επιδρούν στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ενεργούν στην εκάστοτε σύγκρουση. Για να μην λειτουργήσει εις βάρος των εμπλεκόμενων αποτελεσμάτων επιβάλλεται όλες οι πλευρές να συναισθανθούν την ανειλημμένη ευθύνη απέναντι στην πολιτεία και να μην φανούν κατώτεροι των περιστάσεων, αφού ο κοινός στόχος ενώνει.

2.8 Μοντέλα - στιλ διαχείρισης των συγκρούσεων και παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή τους

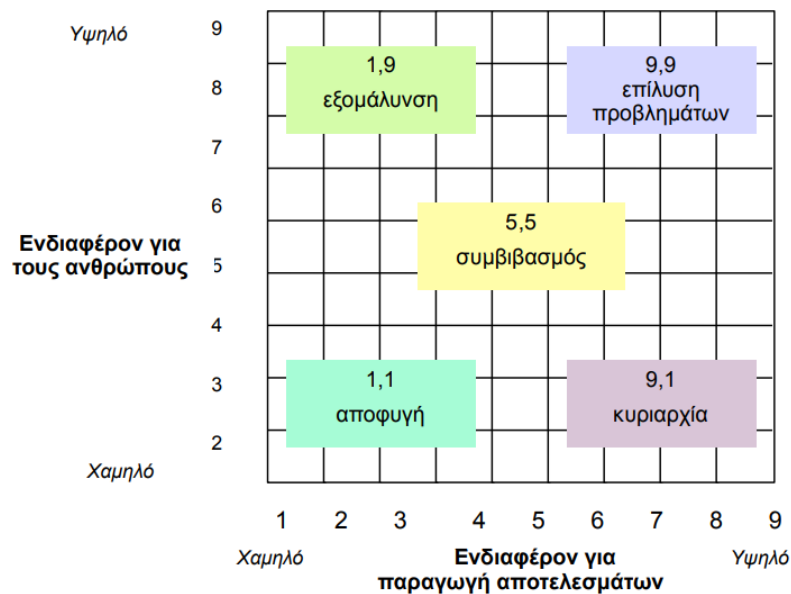
Κάθε φορά που προκύπτει μία συγκρουσιακή κατάσταση, οι εμπλεκόμενοι επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες στον τρόπο διαχείρισης ή αντιμετώπισής τους.

Οι Blake και Mouton (1970) διαπιστώνουν πέντε τρόπους με τους οποίους τα άτομα διαχειρίζονται τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Οι διαστάσεις στις οποίες βασίζονται είναι δύο:

- α) το ενδιαφέρον για την παραγωγή και
- β) το ενδιαφέρον και τους ανθρώπους.

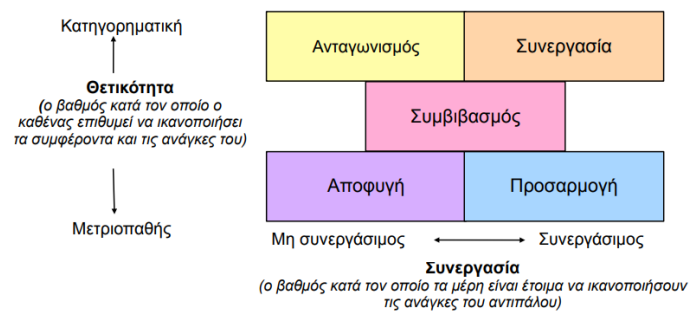
Συνδυάζοντας τις δύο διαστάσεις προκύπτουν πέντε τρόποι διαπραγμάτευσης. Αυτοί είναι οι εξής: α) επίλυση β) εξομάλυνση γ) απόσυρση δ) επιβολή ε) ενοποίηση. Καταλληλότερος τρόπος είναι εκείνος σύμφωνα με τον οποίο ο διευθυντής

μεγιστοποιεί τα οφέλη των ατόμων και του οργανισμού, δηλαδή και για τους δύο άξονες της συνάρτησης, των ανθρώπων και του οργανισμού.



Διάγραμμα 1
Συγκρουσιακό Πλέγμα
(πηγή: Blake & Mouton, 1970)

Ο Thomas (1974) καταλήγει στο δικό του μοντέλο που έχει την εξής μορφή.



Διάγραμμα 2
Μοντέλο Thomas (1974)

Πιο αναλυτικά, στον ανταγωνισμό ή την κυριαρχία ο ισχυρότερος επιβάλλεται χρησιμοποιώντας την εξουσία που πηγάζει από τη θέση του στην ιεραρχία, από την πείρα ή την ειδικότητα. Η κυριαρχία είναι καλός τρόπος παρέμβασης όταν πρόκειται για δυσάρεστες αποφάσεις, όταν δεν υπάρχει χρονικό εύρος, όταν η επίτευξη του στόχου του οργανισμού είναι επιβεβλημένη, όταν η απόφαση έχει αρνητικές συνέπειες στην άλλη πλευρά και όταν το ιεραρχικό επίπεδο των ομάδων είναι διαφορετικό, αφού άλλες είναι οι ευθύνες και οι γνώσεις του ανώτερου επιπέδου. Ο

τρόπος αυτός δεν είναι ενδεδειγμένος όταν οι υφιστάμενοι διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες ή όταν το θέμα είναι ασήμαντο. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης είναι εύκολος, αποκλιμακώνεται το πρόβλημα, αλλά μπορεί να επανέλθει.

Στην αποφυγή και οι δύο πλευρές διατηρούν στάση απάθειας χωρίς ενδιαφέρον για το συμφέρον η μία της άλλης. Η τακτική αυτή ενδείκνυται όταν το πρόβλημα δεν έχει σημασία και πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε άλλα θέματα, όταν η επίλυση του προβλήματος θα δημιουργήσει μεγαλύτερα προβλήματα και λιγότερο όφελος, όταν είναι απαραίτητο να κερδηθεί χρόνος, όταν δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί η λύση, όταν η επίλυση μπορεί να αναζητηθεί σε άλλα άτομα που διαθέτουν καλύτερη ικανότητα και όταν κάποιος δεν θέλει να δημιουργήσει ένταση με την αντίπαλη πλευρά. Η αποφυγή δεν ενδείκνυται όταν το ζήτημα είναι σοβαρό και δεν παίρνει αναβολή χρόνου καθώς και όταν ανατίθεται το πρόβλημα για διεκπεραίωση σε κάποιον αρμόδιο.

Στην εξομάλυνση - προσαρμογή αμφοτέρως οι πλευρές ενδιαφέρονται για το καλό αλλήλων, δίνεται σημασία στην διατήρηση των ισορροπημένων σχέσεων και όχι στην αναζήτηση των πραγματικών διαφορών. Η εξομάλυνση ενδείκνυται όταν το ζήτημα αφορά περισσότερο στη μία ομάδα και η άλλη υποχωρεί και όταν πρέπει να συνυπάρχουν ειρηνικά για να δημιουργείται θετικό κλίμα και δεν ενδείκνυται όταν η άλλη πλευρά έχει ξεκάθαρα άδικο ή όταν το θέμα είναι πολύ σημαντικό.

Στο συμβιβασμό ακολουθείται η χρυσή τομή χωρίς η λύση να είναι μόνιμη. Προς το παρόν μπορεί να δοθεί λύση αλλά μελλοντικά ενδέχεται να προκύψει μία καινούργια σύγκρουση. Ο συμβιβασμός ενδείκνυται όταν οι δύο πλευρές έχουν την ίδια δύναμη, όταν υπάρχει χρονική στενότητα για λήψη απόφασης, όταν ο στόχος του ενός αποκλείει το στόχο του άλλου και όταν τα θέματα δεν είναι ουσιαστικά. Αντίθετα ο συμβιβασμός δεν ενδείκνυται όταν το πρόβλημα είναι πολύπλοκο και η ισχύς αμφοτέρων είναι άνιση.

Τέλος, στη συνεργασία επιδιωκόμενος στόχος είναι να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές στον ίδιο βαθμό, κερδίζοντας και οι δύο. Ακολουθώντας αυτόν τον τρόπο η απόδοση είναι μεγαλύτερη, υπάρχει κατανόηση και ώριμη σκέψη για συνεργασία παρακάμπτοντας ατομικά συμφέροντα. Η συνεργασία ενδείκνυται όταν και τα δύο μέρη έχουν στόχους σημαντικούς, όταν η διοίκηση του οργανισμού θεωρεί απαραίτητη τη συνεργασία για την υλοποίηση του κοινού στόχου ή όταν θέλει να δημιουργήσει αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις στους εργαζόμενους. Είναι ιδανικός τρόπος για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Η συνεργασία δεν ενδείκνυται

όταν οι ομάδες δεν διαθέτουν δεξιότητες, όταν το θέμα είναι απλό και επιδιώκεται άμεση λήψη απόφασης.

Μία σύγχρονη μελέτη των Chen και Tjosvold (2002) διαπιστώνει ότι η αποφυγή, ο συμβιβασμός και ο ανταγωνισμός - κυριαρχίας είναι οι επικρατέστερες στρατηγικές στη διαχείριση συγκρούσεων, σε σχέση με τους πέντε τρόπους που προτείνει ο Thomas.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή του μοντέλου - στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων ποικίλουν. Έχει προαναφερθεί ότι είναι απαραίτητο να συνδυαστούν διαφορετικά στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που ποικίλουν ανάλογα με τα άτομα, τις καταστάσεις, τη σημαντικότητα των στόχων και άλλα. Ο διευθυντής επιβάλλεται αφενός να έχει θεωρητική κατάρτιση για να επιλέγει κάθε φορά το κατάλληλο στυλ, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Πέρα από τη γνώση η ίδια η προσωπικότητα, ο βαθμός που κατέχει στην ιεραρχία και τα δημογραφικά στοιχεία και οι εμπειρίες αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στυλ διαχείρισης (Callanan & Perri, 2006) από τους διευθυντές είναι οι εξής:

1. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν οι διευθυντές για τον εαυτό τους αλλά και τους άλλους, διατηρώντας καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής προσδοκά να επιβιώσει την εικόνα του στη σχέση με τους άλλους και έτσι χρησιμοποιεί το στυλ της συνεργασίας για να διαχειριστεί τη σύγκρουση.
2. Η εξουσία και η ευθύνη που έχει το ηγετικό στέλεχος, είναι αντιστρόφως ανάλογο ως προς τη χρήση του στυλ της συνεργασίας και του συμβιβασμού. Το άτομο που αντλεί δύναμη από την εξουσία του επιδιώκει το ανταγωνιστικό στυλ ή το στυλ της προσαρμογής (Rosenthal & Hautaluoma, 2001).
3. Το μέγεθος της σύγκρουσης και η επιθετική συμπεριφορά καθορίζουν την αντίδραση των διευθυντών. Σε έντονες καταστάσεις επιλέγεται το ανταγωνιστικό στυλ ενώ σε ήπιες μορφές οι αντιδράσεις είναι προσαρμοστικές.

Η θεωρητική ανάλυση των στυλ διαχείρισης συγκρούσεων είναι απαραίτητη γνώση για κάθε διοικητικό στέλεχος, ώστε να είναι ευέλικτος στη σύγκρουση που θα προκύψει και να μπορεί να συνδυάζει διαφορετικά στυλ σε κάθε φάση διαχείρισης ώστε να είναι αποτελεσματικός. Αυτό θα το πετύχει αφενός αξιοποιώντας τις θετικές επιπτώσεις της σύγκρουσης και αποτρέποντας τις αρνητικές.

2.10 Αποτελέσματα της σύγκρουσης στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένας ιδιαίτερος χώρος όπου εμπλέκονται διάφορες ομάδες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Σε έναν τέτοιο χώρο η σύγκρουση μπορεί να είναι έντονη και τα αποτελέσματά της συχνά γίνονται εμφανή σε λίγο χρονικό διάστημα, γιατί η αλληλεπίδραση των ομάδων είναι καθημερινή. Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει, έστω και μακροπρόθεσμα, θετικά για τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές της επιπτώσεις.

Τα στελέχη εκπαίδευσης καλούνται να υλοποιήσουν τους στόχους της εκπαίδευσης και να διαχειριστούν την καθημερινότητα. Η διοικητική τους ικανότητα διασφαλίζει το όραμα για το σχολείο και το κάνει κατανοητό και ξεκάθαρο εφαρμόζοντας την εθνική εκπαιδευτική πολιτική. Επιβεβαιώνουν καθημερινά την αναγκαιότητα αυτού του οράματος και για την επίτευξή του οφείλουν να κινητοποιούν τα μέλη ακολουθώντας συνεργατική κουλτούρα. Η προώθηση κάθε καινοτομίας, η καλλιέργεια της ομαδικότητας, η συνεργασία, η συμμετοχική λήψη των αποφάσεων, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εκπαιδευτικών αποτελούν προϋποθέσεις για την προώθηση του οράματος (Κατσαρός, 2008).

Γενικά η σύγκρουση από μόνη της δεν έχει ούτε θετικό ούτε αρνητικό πρόσημο. Η διαχείρισή της επιφέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Το πρόβλημα είναι αυτό αυτή να μην επηρεάσει την απόδοση της σχολικής μονάδας. Η εξέλιξη πολλές φορές όμως στην πορεία προς την επίτευξη του οράματος μπορεί να προσκρούσει σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, μία ενδοσχολική διαφωνία μπορεί να οδηγήσει κάποιους εκπαιδευτικούς να παραιτηθούν από τους στόχους του σχολείου λόγω της ψυχολογικής πίεσης που προκύπτει από τη σύγκρουση. Στην περίπτωση αυτή θίγεται ο εγωισμός ή η αξιοπρέπεια, εκτίθεται στους μαθητές με αποτέλεσμα να αντιδράσει με αδιαφορία. Αυτή μπορεί να καταρρακώσει το υγιές παιδαγωγικό κλίμα και η σύγκρουση να στραφεί προς τους μαθητές ή τους γονείς. Έτσι οι εκπαιδευτικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται και το πρόβλημα παίρνει μεγαλύτερη έκταση, υφέρποντας και δημιουργώντας γενικότερη αναστάτωση στο σχολείο, που δεν εντοπίζεται εύκολα.

Στην περίπτωση που η σύγκρουση είναι πιο έντονη παρατηρούνται ανεπιθύμητες συμπεριφορές που μπορεί να πυροδοτήσουν το θετικό κλίμα και να δημιουργηθεί ένα σπειροειδές με κατεύθυνση προς τα κάτω, με όλες τις αρνητικές

ψυχολογικές διακυμάνσεις και αύξηση της καταστροφικότητας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Αρκετές φορές η σύγκρουση λειτουργεί ως αφορμή για να βελτιωθεί το σχολείο. Μία μέτρια σύγκρουση που διαχειρίζεται το στέλεχος σε εποικοδομητικά πλαίσια είναι απαραίτητη για να πετύχει ένα μεγαλύτερο επίπεδο οργανωτικής αποδοτικότητας (Rahim, 2001:14).

Η άποψη που διαμορφώνεται στους περισσότερους ανθρώπους είναι ότι η σύγκρουση έχει αρνητικά στοιχεία. Εν πρώτοις όλοι την αισθάνονται ως φορτισμένη και δύσκολη κατάσταση και τη συνδυάζουν με το ανταγωνιστικό πνεύμα και την έλλειψη συνεργασίας. Κατά το Rahim (2001:34) η σύγκρουση προκαλεί επαγγελματική εξουθένωση και δυσαρέσκεια, χάνεται το συναδελφικό κλίμα και πολλές φορές η εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους χειροτερεύουν με αποτέλεσμα να μειώνεται η εργασιακή επίδοση. Αυτή η μείωση καταλήγει στο διδακτικό έργο που δυσκολεύει τη διαδικασία της μάθησης στα παιδιά. Οι συγκρούσεις σε μία σχολική μονάδα προκαλούν και αντιδράσεις στα μέλη τους. Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να δημιουργήσουν την διακινδυνευμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Το κίνητρο των εκπαιδευτικών μειώνεται και παρουσιάζεται έλλειμμα της αφοσίωσής τους. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν την καλύτερη απόδοση και έτσι χάνεται η μάθηση στα παιδιά και μειώνονται οι επιδόσεις τους.

Στην ίδια κατεύθυνση μπορεί να λειτουργήσουν και καθυστερήσεις στην εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά και των διαδικασιών της οργάνωσης (Παπαδοπούλου, 2012:15).

Η πόλωση μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις, καχυποψία και δυσπιστία, δυναμιτίζουν τη συνεργασία, προσβάλλουν την εικόνα στα μάτια των άλλων και μειώνεται το παραγόμενο έργο. Η αρνητική πλευρά της σύγκρουσης σύμφωνα με τους Καραγιάννη και Ρουσσάκη (2015:551) περιλαμβάνει:

1. *«Εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας*
2. *Διαστρεβλώσεις σχετικά με τα θετικά χαρακτηριστικά και αρετές που παρουσιάζει η ομάδα με την οποία συγκρούεται*
3. *Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών*
4. *Δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων τα οποία πιθανόν να οδηγήσουν στην έλλειψη του συντονισμού της ομάδας*
5. *Μειωμένη ατομική επίδοση*
6. *Απώλεια ωρών εργασίας του προσωπικού*

7. Μείωση της συνεργασίας και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού»

Οι αρνητικές συνέπειες λοιπόν μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία μάθησης στα παιδιά, τη συμπεριφορά όλων των εμπλεκόμενων ομάδων, το κύρος των στελεχών και την επίτευξη του εκπαιδευτικού έργου και του οράματος της σχολικής μονάδας. Για να αποτραπούν τα αρνητικά της σύγκρουσης τα άτομα αναγκάζονται να επινοήσουν αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης και το όφελος αυτής της δράσης μεταφέρεται στην επιτυχία των στόχων της δομής.

Η ανάγκη αντιμετώπισης μιας κρίσης κινητοποιεί πολλούς ανθρώπους και στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν λύσεις γίνονται ευρηματικοί και προφανώς ενεργοποιούν τις σκέψεις παράγοντας εποικοδομητικές ιδέες. Οι αποκλίνουσες απόψεις μπορεί να βασιστούν στην ενορατικότητα, σε διαφορετικές εκτιμήσεις ή σε διαφορετικά πλαίσια αναφοράς (Owens, 2001:324). Έτσι ξεδιπλώνονται νέες παράμετροι στη σκέψη και το άτομο μπορεί να φτάσει σε μία πιο σφαιρική και περιεκτική θεώρηση μιας κατάστασης, διευρύνοντας τη λογική του ικανότητα.

Στα συμπεράσματα του Rahim (2001:7) για τη θετική πλευρά της σύγκρουσης καταγράφεται ότι η σύγκρουση μπορεί να διεγείρει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη σε έναν οργανισμό. Επίσης σε αρκετά προβλήματα μπορεί να δοθεί λύση ακολουθώντας διαφορετική διαδικασία και με τη συνεργασία να ενισχυθεί η ατομική και ομαδική επίδοση. Τέλος με τις νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση των συγκρούσεων τα άτομα αναγκάζονται να συνεργαστούν, να εκφράσουν τις ανάγκες τους και παράλληλα έτσι αυξάνεται και ο επικοινωνιακός δείκτης σε μία σχολική διοίκηση. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται η Jehn (1997:538) που τονίζει ότι η σύγκρουση όταν διαχειριστεί σωστά μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότητα και στη δημιουργικότητα και να προκαλέσει εποικοδομητικό διάλογο προς όφελος της διοίκησης. Όταν η σύγκρουση εστιάζει στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις η σύγκρουση οδηγεί στη μάθηση, στην καινοτομία και στην απόδοση της ομάδας (Παπαδοπούλου, 2012:14).

Η διαχείριση της σύγκρουσης από ένα ελαστικό και εύκαμπτο διοικητικό σύστημα θα λειτουργήσει θετικά αφενός για το ίδιο και αφετέρου για την κοινωνία, η οποία εξελίσσεται με τη δημιουργία νέων κανόνων. Δικαιολογημένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι μερικές φορές η σύγκρουση είναι δημιουργική και χρήσιμη, ιδιαίτερα όταν είναι αιτιολογημένη και περιέχει στοιχεία θετικής αντιπροσφοράς. Έτσι δημιουργούνται οι αλλαγές, οι τομές, οι νέες ιδέες που οδηγούν σε μεταρρυθμίσεις.

Οι διοικητικές ενέργειες όταν είναι πιο στοχευμένες, δίνουν το περιθώριο στο στέλεχος για καλύτερη και πιο ενδεδεγμένη προετοιμασία, ώστε να αποφεύγονται αστοχίες που μπορεί να δημιουργήσουν εντάσεις.

Θα κλείσουμε με την κατηγοριοποίηση των θετικών στοιχείων που προκύπτουν από μία σύγκριση σύμφωνα με τους Καραγιάννη & Ρουσσάκη (2015:551):

1. *«Αύξηση της αποδοτικότητας της οργάνωσης, καθώς η ηγεσία της, τις περισσότερες φορές, προσπαθεί να βρει νέους τρόπους και νέα μέσα διεύθετης της κατάστασης, τα οποία είναι συνήθως καινοτόμα.*
2. *Αύξηση της έντασης για επίλυση της σύγκρουσης κάτι το οποίο κάνει τα συγκρουόμενα μέλη να κινητοποιηθούν περισσότερο.*
3. *Αλλαγές στην υπάρχουσα δομή του οργανισμού.*
4. *Βελτίωση των επιπέδων συνοχής της ομάδας καθώς έχουν να πολεμήσουν «τον κοινό εχθρό» παραμερίζοντας τις όποιες προσωπικές διαφωνίες πιθανόν είχαν.*
5. *Αναθεώρηση ορισμένων σκέψεων στη συνειδητοποίηση κοινών προβλημάτων.*
6. *Ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος».*

Συμπερασματικά, μετά την αναφορά τις συνέπειες των συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό, καταλήγουμε στην άποψη ότι για το καλό του σχολείου οι συγκρούσεις πρέπει να αξιοποιούνται ώστε να αναδειχτούν δημιουργικές δυνάμεις και ποιοτικά χαρακτηριστικά, να αναδειχθούν τα προβλήματα, να στραφεί η διαχείριση στη σωστή κατεύθυνση, να προκληθεί συμμετοχή σε ποικίλες δραστηριότητες και να αυξηθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η εποχή της πανδημίας Covid-19 και οι επιπτώσεις της

3.1 Εισαγωγή

Στην πορεία των αιώνων, η ανθρωπότητα ήρθε αρκετές φορές αντιμέτωπη με αρρώστιες που χαρακτηρίστηκαν ως επιδημίες ή πανδημίες εξαιτίας των επιπτώσεων τους στον ανθρώπινο πληθυσμό. Σύμφωνα με το ερμηνευτικό – ετυμολογικό λεξικό του Τεγόπουλος – Φυτράκης, επιδημία είναι «νόσος διαδεδομένη στο λαό, η εξάπλωση αρρώστιας σε μια περιοχή σε σύντομο χρόνο» ενώ πανδημία είναι «επιδημία σε ολόκληρη τη χώρα ή σε μεγάλη περιοχή» (16^η έκδ: 264,562). Επίσης, καταστροφικοί ιοί όπως ο Ebola και ο κορωνοϊός SARS (2003-2004), και αρκετές επιδημίες γρίπης όπως των χοίρων ή H1N1 (2009), η Ασιατική (1957-58) και η πανδημία της Ισπανικής Γρίπης (1918-19) ταλαιπώρησαν τα συστήματα υγείας και τους πληθυσμούς των κρατών αφήνοντας στην πορεία τους χιλιάδες νεκρούς.

Στο τέλος του έτους 2019, η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με την πιο φονική και ταχύτερα εξελισσόμενη πανδημία που είχε ξεσπάσει έως τότε, την πανδημία του Covid-19. Ο ιός του Covid-19, ξεκινώντας από μια πυκνοκατοικημένη βιομηχανική επαρχία της Κίνας, εξαπλώθηκε εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του αλλά και της παγκοσμιοποίησης, με εκθετικούς ρυθμούς σε ολόκληρο τον πλανήτη, πιέζοντας ασφυκτικά το παγκόσμιο σύστημα υγείας και οδηγώντας τις κυβερνήσεις των κρατών σε κλείσιμο των συνόρων και αυστηρά μέτρα κοινωνικής απομόνωσης, με ότι αυτά συνεπάγονται για την οικονομική κατάσταση και την ψυχολογική υγεία των πολιτών.

3.2 Γενικές πληροφορίες για τον ιό

Η εμφάνιση των πρώτων κρουσμάτων της καινοφανής για τη ζωή του ανθρώπου απειλής: της νόσου του κορωνοϊού Covid-19, έγινε λίγο πριν τη δύση του έτους 2019 και συγκεκριμένα τον Δεκέμβριο του 2019, γι' αυτό άλλωστε και ονομάστηκε ο συγκεκριμένος κορωνοϊός covid-19. Η νόσος αυτή προκαλείται από τον κορωνοϊό SARS-CoV-2 και έμελε να αλλάξει ριζικά την καθημερινότητα όλης της ανθρωπότητας. Δεν υπάρχουν μέχρι στιγμής επιβεβαιωμένα στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο μεταδόθηκε στον άνθρωπο για πρώτη φορά, παρά μόνο για την πόλη που πρωτοεμφανίστηκε, μια από τις πιο πυκνοκατοικημένες της κεντρικής Κίνας, την πόλη Wuhan και την εξάπλωσή της από εκεί σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Καθώς αυξανόταν ο αριθμός των επιβεβαιωμένων περιστατικών νόσησης και των θανάτων λόγω του ιού παγκοσμίως, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας – World Health Organization (ΠΟΥ - WHO) κήρυξε την έξαρση της COVID-19 ως «έκτακτη κατάσταση διεθνούς ενδιαφέροντος για τη δημόσια υγεία» στις 30 Ιανουαρίου 2020. Από την 31η Δεκεμβρίου 2019 έως και σήμερα ο αριθμός των επιβεβαιωμένων περιστατικών με θανάτους εξαιτίας της Covid-19 αυξάνει συνεχώς ωθώντας τον ΠΟΥ να παρέχει εβδομαδιαία ενημέρωση σχετικά με την εξάπλωση της νόσου (WHO, 2020.α).

Αρχικά, στο ξέσπασμα της επιδημίας στην Κίνα ο ιός φάνταζε σαν μια μακρινή απειλή και τα μέτρα που επιβλήθηκαν εκεί έμοιαζαν εξωπραγματικά για τα δυτικά δεδομένα. Εξαιτίας όμως της μεγάλης μεταδοτικότητας του ιού, της παγκοσμιοποίησης και της συνεχούς μετακίνησης ανθρώπων και εμπορευμάτων από την Κίνα σε όλο τον πλανήτη, δεν άργησαν να φανούν τα πρώτα κρούσματα σε Ευρώπη και Αμερική.

Ο ιός Covid-19 προσβάλλει διαφορετικά άτομα με διαφορετικούς τρόπους. Έτσι τα περισσότερα νοσούντα άτομα εμφανίζουν ήπια έως μέτρια συμπτώματα και αναρρώνουν χωρίς να χρειάζεται να νοσηλευτούν. Τα πιο συχνά συμπτώματα του Covid-19 περιλαμβάνουν τον πυρετό, τον ξηρό βήχα και την κούραση. Στα πιο σπάνια συμπτώματα μπορούμε να αναφέρουμε πόνοι στο σώμα, πονόλαιμο, διάρροια, επιπεφυκίτιδα, πονοκέφαλο, απώλεια γεύσης ή όσφρησης, δερματικό εξάνθημα ή αποχρωματισμός στα δάχτυλα των χεριών ή των ποδιών, ζάλη. Δυστυχώς όμως υπάρχουν και τα πιο σοβαρά συμπτώματα όπως δυσκολία στην αναπνοή, πόνος ή πίεση στο στήθος, απώλεια ομιλίας ή κίνησης, πνευμονία, οξεία λοίμωξη του αναπνευστικού ατόμου και θάνατο (WHO, 2020.β).

Εξαιτίας της υψηλής μεταδοτικότητας του ιού, των μεγάλων ποσοστών θνησιμότητας σε συγκεκριμένες υποομάδες του πληθυσμού, όπως ηλικιωμένοι, διαβητικοί, άτομα που πάσχουν από χρόνια νοσήματα κ.α. και της έλλειψης οποιασδήποτε θεραπείας αντιμετώπισης, οδήγησαν στην υιοθέτηση μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης και πρακτικών απομόνωσης από τις κυβερνήσεις των περισσότερων κρατών, ώστε να μειωθεί η πιθανότητα μετάδοσης της νόσου από συμπτωματικά ή ασυμπτωματικά άτομα στον υγιή πληθυσμό. Το παγκόσμιο σύστημα υγείας, οι υποδομές αλλά και το προσωπικό όλων των βαθμίδων, βοηθητικό, νοσηλευτικό, ιατροί όλων των ειδικοτήτων, δέχτηκαν και συνεχίζουν να δέχονται, απίστευτη πίεση όλο αυτό το διάστημα. Τα ωράρια είναι εξαντλητικά, τα υγειονομικά

πρωτόκολλα αυστηρά και το άγχος αυξάνεται ραγδαία τόσο στους υγειονομικό προσωπικό όσο και στον γενικότερο πληθυσμό. Γίνονται προσπάθειες αύξησης των υποδομών για την εξυπηρέτηση των επιπλέον ασθενών που κατακλύζουν στην κυριολεξία τις μονάδες εντατικής θεραπείας και υπάρχουν διαστήματα αύξησης και περιορισμού των μετακινήσεων, απαγόρευση ή μη κάποιων δραστηριοτήτων, ανάλογα με τον αριθμό των κρουσμάτων και τις αντοχές των υποδομών υγείας.

Ένας «αγώνας δρόμου» ξεκίνησε με πολλά ερευνητικά εργαστήρια, παντού στον κόσμο, να επικεντρώνουν τις έρευνές τους στη δημιουργία ενός εμβολίου που θα προετοίμαζε τον ανθρώπινο οργανισμό για τον ιό του Covid-19, ώστε να περιοριστούν τα ακραία συμπτώματα της πνευμονίας και να ελαχιστοποιηθεί η ανάγκη για νοσηλεία των ασθενών στα νοσοκομεία και σε μονάδες εντατικής θεραπείας. Αρκετές εταιρείες το πέτυχαν αυτό, παίρνοντας έγκριση από τους διάφορους οργανισμούς FDA (Food and Drug Administration - Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων), EMA (European Medicines Agency Ευρωπαϊκός - Οργανισμός Φαρμάκων) κ.α., αλλά η μαζική παραγωγή του εμβολίου και η διάθεσή του για να καλύψει τις ανάγκες εμβολιασμού του παγκόσμιου πληθυσμού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Στις πρακτικές δυσκολίες έρχονται να προστεθούν και η ανασφάλεια του γενικού πληθυσμού τόσο για το εμβόλιο αυτό κάθε αυτό, όσο και σε σχέση με συγκεκριμένες εταιρείες παρασκευής, μετά από περιστατικά σοβαρών παρενεργειών που ακόμη διερευνάται η συσχέτισή τους με το εμβόλιο .

3.3 Μέτρα αντιμετώπισης του Covid-19 στην Ελλάδα

Η ελληνική κυβέρνηση ήταν από τις πρώτες χώρες που έλαβαν δραστικά μέτρα κατά της διασποράς του Covid-19 με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 25-2-2020 (ΦΕΚ 42/Α/25-2-2020) και τίτλο «Κατεπείγοντα μέτρα αποφυγής και περιορισμού της διάδοσης κορωνοϊού». Τα πιο σημαντικά ήταν η υποχρεωτική κλινική και εργαστηριακή εκτίμηση των ατόμων που παρουσιάζουν συμβατά συμπτώματα με την νόσο και ο περιορισμός τους σε περίπτωση επαλήθευσης, η αναστολή λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, των εμπορικών καταστημάτων και των καταστημάτων εστίασης, των χώρων τέχνης και άθλησης σε ολόκληρη την χώρα.

Ακολούθησε η Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 986/Β/22-3-2020) με τίτλο «Επιβολή του μέτρου του προσωρινού περιορισμού της κυκλοφορίας των πολιτών

προς αντιμετώπιση του κινδύνου διασποράς του κορωνοϊού COVID-19» που προέβλεπε τον περιορισμό της κυκλοφορίας των πολιτών με συγκεκριμένες εξαιρέσεις, για την αντιμετώπιση επειγουσών αναγκών και μόνο. Οι περιορισμοί αυτοί υπήρξαν ασφυκτικοί για την οικονομία της χώρας μας, μιας οικονομίας που βασίζεται κατά κύριο λόγο στον τουρισμό αλλά και για την ψυχική υγεία των ανθρώπων.

Σταδιακή άρση των μέτρων αποφασίστηκε από την ελληνική κυβέρνηση στις αρχές Μαΐου του 2020 σε μια προσπάθεια επανόδου στην κοινωνική και οικονομική κανονικότητα των πολιτών. Δυστυχώς όμως, έξι μήνες μετά, η ελληνική κυβέρνηση αναγκάζεται να επαναφέρει τα μέτρα αποκλεισμού, κοινωνικής απομόνωσης, εργασίας από το σπίτι και εξ αποστάσεως διδασκαλίας σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Σταδιακά, την άνοιξη του 2021, με τον εμβολιασμό των ευπαθών ομάδων και την συνέχισή του στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες του γενικού πληθυσμού, τη διενέργεια περισσότερων ελέγχων και τη δυνατότητα για παροχή αυτοδιαγνωστικών τεστ (self – test για κορωνοϊό) τα μέτρα κοινωνικής απομόνωσης περιορίζονται και πάλι.

3.4 Συνέπειες - Επιδράσεις του Covid-19

Η ξαφνική εμφάνιση του ιού, η υψηλή μεταδοτικότητα της νόσου του Covid-19, η πληθώρα και η σοβαρότητα των συμπτωμάτων που περιγράψαμε παραπάνω είναι αναπόφευκτο να επηρεάζει και την ψυχική υγεία των ατόμων. Υπάρχει φόβος για το πώς θα εξελιχθεί η ασθένεια, αν θα απαιτηθεί νοσηλεία σε ένα ήδη πιεσμένο Σύστημα Υγείας, ανησυχία για αν η υγεία των ατόμων που νοσούν θα επανέλθει αλλά και τον κίνδυνο μετάδοσής του σε άτομα του κοντινού περιβάλλοντος. Άλλα αρνητικά συναισθήματα τα οποία εμφανίζονται είναι το αίσθημα ανικανότητας και αδυναμίας, ο φόβος του κοινωνικού στιγματισμού σε περίπτωση απομόνωσης (καραντίνα), άγχος, ευερεθιστικότητα, αϋπνία, κακή συγκέντρωση, αίσθημα παραίτησης αλλά και φυσικά ο φόβος του θανάτου (Ανδροπούλου, 2020).

Επιπρόσθετα, τα μέτρα κοινωνικής απομόνωσης ανέδειξαν τη σημασία των βασικών αναγκών κατά Maslow, βιολογικές και ασφάλειας, και την δυσκολία κάλυψής τους σε καιρό καραντίνας, μιας κατάστασης ιδιαίτερα δυσάρεστης αφού σημαίνει αβεβαιότητα σχετικά με το εάν είμαστε φορείς του ιού ή όχι, απώλεια της ελευθερίας μας και φυσικά αποχωρισμός από τα αγαπημένα μας πρόσωπα. Η

δυσχέρεια κάλυψης αυτών των αναγκών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο την επιβίωση αλλά και την ψυχική διάθεση των ατόμων και εξαρτάται άμεσα από την οικονομική αντοχή των νοικοκυριών, τις εργασιακές σχέσεις αλλά και την ποιότητα ζωής και υγείας που προϋπήρχε (Χαϊδοπούλου-Βρυχέα, 2020).

Εξαιτίας της έλλειψης των φυσικών κοινωνικών επαφών, κλεισίματος των χώρων τέχνης και άθλησης που έβρισκαν διέξοδο πολλοί συμπολίτες μας, αρνητικά συναισθήματα όπως ανία άγχος και κατάθλιψη ήρθαν να προστεθούν. Η απουσία των παραδοσιακών τελετών, γάμος, βάπτισμα, κηδεία, όπως τις βιώνουμε στο παρελθόν δημιουργεί επιπλέον εντάσεις και προβληματισμούς στο οικογενειακό περιβάλλον, που ιδιαίτερα στην περίπτωση του θανάτου, δεν του επιτρέπετε ο αποχαιρετισμός του νεκρού και η ψυχολογική στήριξη των οικείων του από το κοινωνικό περιβάλλον, εξαιτίας τόσο του περιορισμού των ατόμων που μπορούν να παρευρίσκονται στην τελετή, όσο και των αποστάσεων που θα πρέπει να τηρούνται (Τριανταφυλλίδου, 2020:281).

Δεν έλειψαν όμως και οι «θετικές αποχρώσεις» της πανδημίας κυρίως ως προς τη σημασία που δόθηκε στις δημόσιες υπηρεσίες φροντίδας, στην εξ αποστάσεως δωρεάν πρόσβαση σε μουσεία, θεατρικές παραστάσεις, μουσικές σκηνές και στην αναβάθμιση των διαδικτυακών υποδομών. Υπήρξαν ελπιδοφόρες παγκόσμιες τάσεις για αλληλεγγύη, ανοιχτή πρόσβαση σε έρευνες σχετικές με τον Covid-19 και γενικά τον διαμοιρασμό τεχνογνωσίας, γνώσης και πολιτισμού σε παγκόσμιο επίπεδο (Χαϊδοπούλου-Βρυχέα, 2020).

3.5 Συνέπειες - Επιδράσεις του Covid-19 στην εκπαιδευτική κοινότητα

Όλη αυτή η αναταραχή που συντελείται σε παγκόσμιο επίπεδο εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19, δεν ήταν δυνατό να αφήσει ανεπηρέαστη την εκπαιδευτική κοινότητα, ένα ανοιχτό σύστημα που αλληλεπιδρά συστηματικά τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον και τα μέλη που το απαρτίζουν όσο και με το εξωτερικό. Οι επιδράσεις που δέχτηκε και συνεχίζει να δέχεται η εκπαίδευση θα μείνουν ανεξίτηλες στην δομή, οργάνωση και στον τρόπο λειτουργίας της στο μέλλον. Η αλήθεια είναι ότι η εκπαιδευτική κοινότητα στην Ελλάδα δεν ήταν προετοιμασμένη για αυτού του είδους τις ριζικές και βίαιες αλλαγές που συντελέστηκαν σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα.

Χρόνια προβλήματα που ταλανίζουν την δημόσια εκπαίδευση στην Ελλάδα, όπως ελλείψεις και απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, απουσία ενδιαφέροντος αλλά και συστηματικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών και στελεχών της εκπαίδευσης για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, και γενικά δυσκολίες συντονισμού και οργάνωσης ήταν ιδιαίτερα εμφανείς κατά την διάρκεια του πρώτου κύματος της πανδημίας. Η αναγκαία και βίαιη στροφή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας από τις δια ζώσης διδασκαλίες στις εξ αποστάσεως, στάθηκε και η αφορμή για εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχολικές μονάδες αλλά και μεμονωμένους εκπαιδευτικούς να αναθεωρήσουν τους στόχους και τις προτεραιότητες τους και να κινηθούν ταχύτατα προς την εξ αποστάσεως διδασκαλία και υποστήριξη των άμεσα ενδιαφερομένων. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας ξεκίνησαν άμεσα την εξ αποστάσεως διδασκαλία, παρέχοντας ταυτόχρονα τεχνογνωσία και υποστήριξη στην υπόλοιπη κοινότητα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Βιβλιοθήκης και του Κέντρου Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πατρών που εξαιτίας της αναστολής εξυπηρέτησης του κοινού δια ζώσης, συνέχισε τη λειτουργία του εκτελώντας τις τακτικές και προγραμματισμένες εργασίες αλλά και ανέπτυξε δράσεις που αφορούν τον κορωνοϊό υποστηρίζοντας διαρκώς τους χρήστες του και δημιουργώντας κατάλληλες ιστοσελίδες υποστήριξης αλλά και ενημέρωσης σχετικά με δημοσιεύσεις και έρευνες που αφορούν τον Covid-19 (Βιβλιοθήκη & Κέντρο Ενημέρωσης Π.Π.).

3.6 Μορφή και αιτίες συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19

Μια δύσκολη και απρόβλεπτη σχολική χρονιά λόγω της πανδημίας του Covid-19 ξεκίνησε για την Ελλάδα διατρέχοντας το «δεύτερο κύμα» της πανδημίας και οι εκπαιδευτικοί σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης κλήθηκαν να εργαστούν μέσα σε συνθήκες ολιστικής ανασφάλειας και ρευστότητας. Σε σχέση με το «πρώτο κύμα» και τα μέτρα προστασίας που αυτό είχε φέρει, τώρα οι εκπαιδευτικοί ήταν περισσότερο προετοιμασμένοι και εξοικειωμένοι με τις διαδικασίες και τα εργαλεία που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της σύγχρονης εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπήρξαν προβλήματα, εντάσεις, κρίσεις και συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον.

Η άσχημη ψυχολογική κατάσταση, που όπως είδαμε παραπάνω μπορεί να οφείλεται σε χρόνια προβλήματα τα οποία όμως οξύνθηκαν στις δύσκολες συνθήκες

τις οποίες βιώνουμε, επιτείνουν και ενισχύουν αυτές τις εντάσεις που δύναται αν δεν τις διαχειριστούμε κατάλληλα να μετασχηματιστούν σε σοβαρές κρίσεις και συγκρούσεις. Τα τελευταία χρόνια πολύ συχνά στελέχη της εκπαίδευσης καλούνταν να διαχειριστούν κρίσεις, εκπαιδευτικά προβλήματα δηλαδή που δημιουργούνταν τόσο κατά την εκπαιδευτική διαδικασία όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών με μαθητές ή τους κηδεμόνες των μαθητών τους και βρισκόνταν σε φάση όξυνσης (Κατσαρός, 2008:171).

Οι οδηγίες που στέλνονται στα σχολεία δεν είναι πάντα σαφής, πολλές φορές δε η μια αντικρούει την άλλη, και η ταχύτητα με την οποία φτάνουν στα σχολεία, ιδιαίτερα αυτή την περίοδο, καθιστούν δύσκολη την πληροφόρηση, κατανόηση και εφαρμογή τους από όλους τους εκπαιδευτικούς. Ανακύπτουν λοιπόν σημαντικά προβλήματα στην ενημέρωση αλλά και στην επικοινωνία των εκπαιδευτικών, τόσο μεταξύ τους όσο και με τη διεύθυνση των σχολικών μονάδων, αφού εξαιτίας των μέτρων για τον περιορισμό της νόσου, δεν υπάρχει φυσική παρουσία εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες και η όλη διαδικασία της ενημέρωσης γίνεται ηλεκτρονικά, μέσω μηνυμάτων κατά κύριο λόγο και τηλεφωνικά σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Οι αλλαγές στις διαδικασίες και στον τρόπο λειτουργίας είναι συνεχείς, χωρίς να υπάρχει ικανή προηγούμενη εμπειρία και κάνοντας την έλλειψη εξοικείωσης ιδιαίτερα εμφανή κυρίως σε εκπαιδευτικούς και στελέχη της εκπαίδευσης που διανύουν τα τελευταία χρόνια του εργασιακού τους βίου. Η εφαρμογή της σύγχρονης εξ αποστάσεως διδασκαλίας, κατά το «πρώτο κύμα» της πανδημίας του Covid-19 ήταν προαιρετική και υπήρξε σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών που δε συμμετείχε στη διαδικασία. Η άγνοια και η έλλειψη εξοικείωσης δημιουργεί ανασφάλεια, εντείνοντας το άγχος και το αίσθημα της παραίτησης. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπήρξε συστηματική προσπάθεια εκπαίδευσης στα νέα διδακτικά εργαλεία και η όποια προσπάθεια στηριζόταν στο φιλότιμο και την υπευθυνότητα μεμονωμένων στελεχών και εκπαιδευτικών, χωρίς να υπάρχει οποιοδήποτε κίνητρο ή επιβράβευση από την πλευρά του υπουργείου.

Θέματα τεχνολογικού εξοπλισμού, ελλείψεις σε μηχανήματα και υποδομές υπήρξαν σημαντικά και από την πλευρά των μαθητών που χωρίς αυτά δεν μπορούν να συμμετέχουν στη διδασκαλία. Ο εξοπλισμός ο οποίος δόθηκε στα σχολεία με σκοπό να μοιραστεί στους μαθητές που αδυνατούσαν να τον αγοράσουν, ήταν ελάχιστος σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες. Μεγάλη μερίδα των μαθητών συμμετέχει στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω της χρήσης κινητού τηλεφώνου, που

καθιστά δύσκολη την παρακολούθηση και ενεργό συμμετοχή στο μάθημα, αυξάνοντας την κούραση και τις εντάσεις. Εκτός από τους κηδεμόνες των μαθητών, παράπονα, πιέσεις και εντάσεις είχαν να διαχειριστούν τα στελέχη της εκπαίδευσης και από τους εκπαιδευτικούς που δεν είχαν τον απαραίτητο εξοπλισμό, δρομολογώντας τις απαραίτητες ενέργειες για την ασφαλή μετακίνηση των εκπαιδευτικών αυτών στις σχολικές μονάδες και την παροχή εξ αποστάσεως σύγχρονη εκπαίδευση με τον εξοπλισμό του σχολείου.

Διανύοντας το «τρίτο κύμα» της πανδημίας η εκπαιδευτική κοινότητα στην Ελλάδα εξακολουθεί να εργάζεται από απόσταση σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Με την υποχρεωτική, τακτική χρήση του αυτοδιαγνωστικού τεστ για τον κορωνοϊό, ενός «πολύτιμου εργαλείου» όπως χαρακτηρίστηκε και από την υπουργό παιδείας Νίκη Κεραμέως, άνοιξαν για δια ζώσης διδασκαλία τα λύκεια της χώρας από τα μέσα Απριλίου 2021 και πιθανολογείται το άνοιγμα των υπολοίπων βαθμίδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τα μέσα του επόμενου μήνα (Alfanita, 2021). Στη φαρέτρα του υπουργείου παιδείας κατά την μάχη με τον κορωνοϊό υπάρχει και ο προγραμματισμός για τον εμβολιασμό των εκπαιδευτικών με το άνοιγμα της σχετικής πλατφόρμας για το κλείσιμο ραντεβού να έχει προγραμματιστεί για τις 21 Απριλίου 2021.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: Η ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Η μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Συγκεκριμένα θα διερευνηθούν οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν τις σημερινές συγκρούσεις στα σχολεία, πόσο αυτές έχουν επηρεαστεί από την πανδημία, ποιοι τομείς της σχολικής ζωής επηρεάζονται κατά κύριο λόγο, ποιες δεξιότητες απαιτούνται, ποιες τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων είναι περισσότερο επιθυμητές από τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη της εκπαίδευσης, σε σχέση πάντα με τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών αλλά και του σχολείου στο οποίο εργάζονται.

4.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19 καθώς και τις τεχνικές διευθέτησης που καλείται να εφαρμόσει ο διευθυντής ώστε αυτές να αποβούν δημιουργικές.

Στο χώρο της εκπαίδευσης αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα έχουν γίνει σημαντικές μελέτες που όμως λόγω του ραγδαία μεταβαλλόμενου εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας και των ιδιαίτερων συνθηκών που βιώνει ολόκληρος ο πλανήτης και η εκπαιδευτική κοινότητα, η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να αποτελέσει πηγή εμπλουτισμού.

Συγκεκριμένα διατυπώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες οι κυριότερες αιτίες που ευθύνονται για τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19;

- Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 (άγχος, ανασφάλεια, στρες κ.α.), επηρεάζουν τις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον;
- Σε ποιο βαθμό οι συνέπειες των συγκρούσεων, επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου την εποχή της πανδημίας του Covid-19 και ποιοι τομείς της σχολικής ζωής δέχονται κατά την προσωπική σας άποψη τη μεγαλύτερη επίδραση;
- Ποιοι τομείς της σχολικής ζωής επηρεάζονται από τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών την εποχή της πανδημίας του Covid-19 και σε ποιο βαθμό;
- Ποιες τεχνικές διεύθυνσης συγκρούσεων πρέπει να ακολουθούνται την εποχή της πανδημίας του Covid-19;
- Ποιος είναι ο καταλληλότερος ρόλος να διαδραματίσει ο/η διευθυντής/τρια κατά την κρίση σας την εποχή της πανδημίας του Covid-19 και ποιες δεξιότητες θεωρείτε απαραίτητες να επιδεικνύει για την επίλυση των συγκρούσεων;
- Ποιες προτάσεις θεωρούνται καταλληλότερες για την αποφυγή των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19 κατά την κρίση των εκπαιδευτικών;

4.3 Μεθοδολογία έρευνας

Για την διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, μιας και στόχος μας είναι εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την εξέλιξη του φαινομένου (των συγκρούσεων) και επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

Στο Α μέρος του ερωτηματολογίου διατυπώνονται ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του σχολείου, τρία (3) ερωτήματα κλειστού τύπου.

Στο Β μέρος διατυπώνονται ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης) αποτελούμενο από επτά (7) ερωτήματα επίσης κλειστού τύπου.

Ενώ στο Γ και κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνται, μέσα από πεντάβαθμη κλίμακα Likert (Καθόλου – Λίγο – Μέτρια – Πολύ - Πάρα Πολύ), να εκτιμήσουν αρχικά τις αιτίες που ευθύνονται κατά την προσωπική τους

άποψη για την εμφάνιση των συγκρούσεων την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Έπειτα, τον βαθμό που οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 επηρεάζουν τις συγκρούσεις στο σχολείο καθώς και το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του. Ακολούθως, ζητείται από αυτούς να εκτιμήσουν τους τομείς της σχολικής ζωής που επηρεάζονται από τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών και τις καταλληλότερες τεχνικές αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου. Τέλος, το ερωτηματολόγιο κλείνει, ζητώντας από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν τον ρόλο που θεωρούν καταλληλότερο ο/η διευθυντής/ντρια να διαδραματίσει, τις δεξιότητες που θα πρέπει να επιδεικνύει για τη διεύθυνση των συγκρούσεων την εποχή της πανδημίας του Covid-19 και τέλος προτάσεις για την αποφυγή τους.

Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκαν σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στις σχολικές μονάδες και από εκεί προωθήθηκε στους προσωπικούς λογαριασμούς των εκπαιδευτικών. Συνολικά απαντήθηκαν ενενήντα εννέα ερωτηματολόγια (99). Επομένως το δείγμα μας αποτελούν ενενήντα εννέα (99) εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν στο εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα των συγκεκριμένων σχολείων. Η εκτέλεση της έρευνας έγινε ηλεκτρονικά, μέσω αποστολής μηνυμάτων και συμπλήρωσης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (φόρμα google). Είχε διάρκεια δεκαπέντε ημερών και πραγματοποιήθηκε μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του Απριλίου.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου, βασίστηκε στο γεγονός ότι συλλέγει πολλές πληροφορίες, σε σύντομο χρονικό διάστημα και με σχετικά μικρό κόστος. Αυτό αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες εύκολα κωδικοποιούνται, ταξινομούνται και αναλύονται. Η κατασκευή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε από τις συγγραφείς της παρούσας εργασίας με βάση το σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί αφού μελετήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση, άλλων ερευνών-μελετών.

Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα I) είναι ανώνυμο, ώστε να διασφαλισθεί η αμεροληψία των απαντήσεων και αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, ώστε να εξασφαλιστεί η σύγκριση των απαντήσεων και να διευκολυνθεί η ανάλυση. Περιέχει ερωτήσεις δημογραφικών - κοινωνικών χαρακτηριστικών και ερωτήσεις που έχουν άμεση σχέση με τους στόχους της έρευνας, η κωδικοποίηση των οποίων έχει γίνει με την επεξεργασία ερωτήσεων ‘πολλαπλής επιλογής’ και με την κλίμακα μέτρησης Likert.

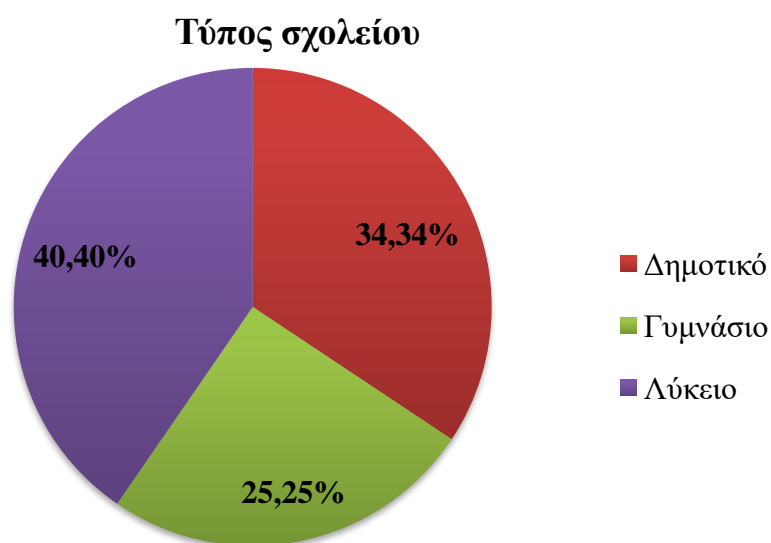
Η επεξεργασία των δεδομένων μας έγινε μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics (Version 27), μετά από σχετική άδεια χρήσης που μας δόθηκε από το αντίστοιχο τμήμα του Πανεπιστημίου Πατρών. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται μέσω γραφημάτων και πινάκων τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, μαζί με τον αντίστοιχο σχολιασμό και ερμηνεία τους. Για τη μορφοποίηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Microsoft Office Excel 2007 ώστε αυτά να ακολουθούν τους κανόνες και τους περιορισμούς που διέπουν την παρουσίασή τους σύμφωνα με το APA Style.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : Αποτελέσματα – Συμπεράσματα της έρευνας

5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Α' ΜΕΡΟΣ

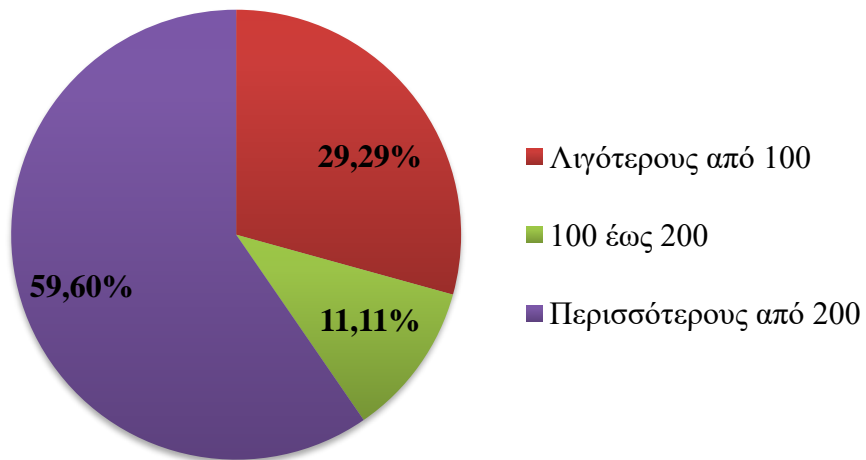
Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία του σχολείου: (Γράφημα 1) το 40,4% των εκπαιδευτικών του δείγματος διδάσκει σε Λύκειο, το 25,25% σε Γυμνάσιο και το 34,34% σε Δημοτικό τις περισσότερες ώρες την εβδομάδα.



Γράφημα 1 :Τύπος σχολείου

Στην ερώτηση «Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;», το 59,6% των εκπαιδευτικών του δείγματος απάντησε «περισσότερους από 200», το 11,11% απάντησε από «100 έως 200» και το 29,29% απάντησε «λιγότερους από 100» μαθητές (Γράφημα 2). Με βάση τα παραπάνω ποσοστά συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος διδάσκει σε μεγάλο μεγέθους σχολεία.

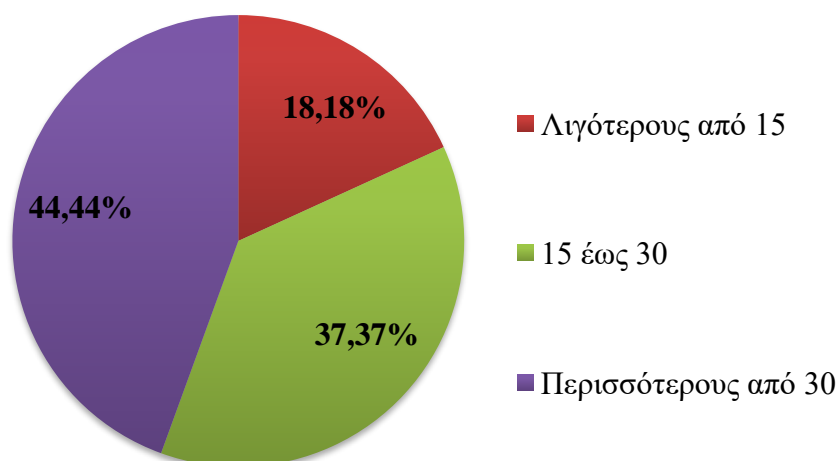
Πλήθος μαθητών του σχολείου



Γράφημα 2 :Σύνολο μαθητών του σχολείου

Αυτό έρχεται να μας το επιβεβαιώσει και το τρίτο γράφημα που παρουσιάζει το σύνολο των εκπαιδευτικών που διδάσκει στο σχολείο, με το 44,44% να διδάσκει σε σχολείο με «περισσότερους από 30» εκπαιδευτικούς (Γράφημα 3).

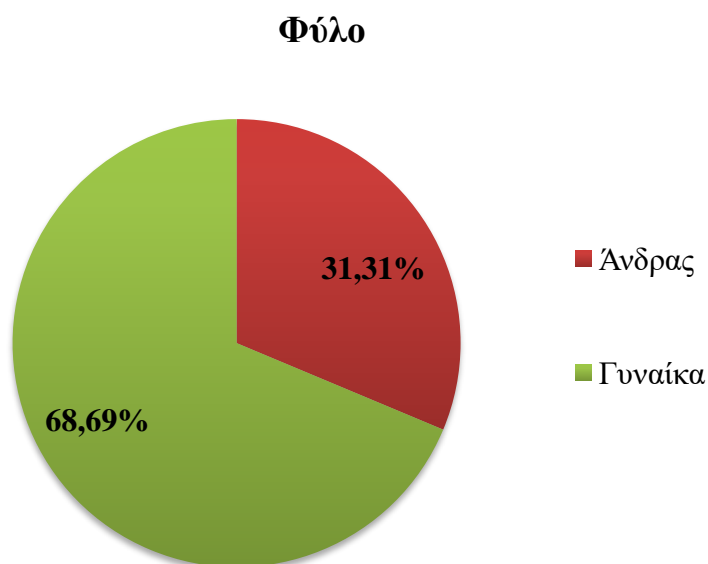
Πλήθος εκπαιδευτικών του σχολείου



Γράφημα 3 :Σύνολο εκπαιδευτικών του σχολείου

B. ΜΕΡΟΣ

Ως προς τα ατομικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και συγκεκριμένα το φύλο των συμμετεχόντων, τα ευρήματα δείχνουν (Γράφημα 4) πως το 68,69% είναι γυναίκες και το 31,31 % είναι άνδρες.

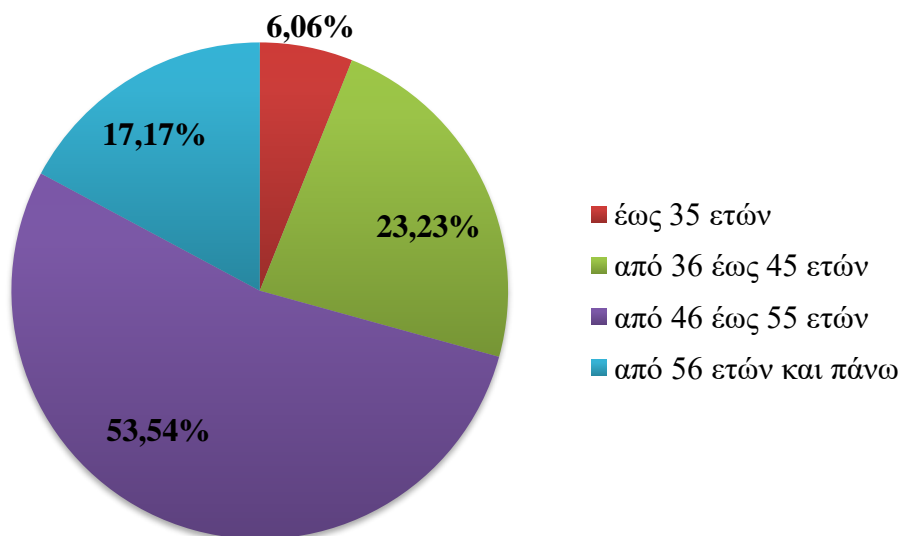


Γράφημα 4: Το φύλο

Το εύρημα αυτό δείχνει ότι περίπου τα δύο τρίτα (2/3) των εκπαιδευτικών σήμερα στα σχολεία είναι γυναίκες και επιβεβαιώνεται κι από άλλες έρευνες (Δαράκη, 2007). Με αυτό τον τρόπο στοιχειοθετείται ότι συνεχίζεται η κυριαρχία του γυναικείου φύλου στο σχολικό περιβάλλον καθώς το επάγγελμα της εκπαιδευτικού συνεχίζει να προτιμάται από τις γυναίκες για οικογενειακούς και εργασιακούς λόγους.

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, παρατηρούμε (Γράφημα 5) ότι το 70,71% (αθροιστικό ποσοστό) έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 45 ετών, συμπληρώνοντας μόνο το 29,29% (αθροιστικό ποσοστό) οι ηλικίες έως 45 έτη.

Ηλικία

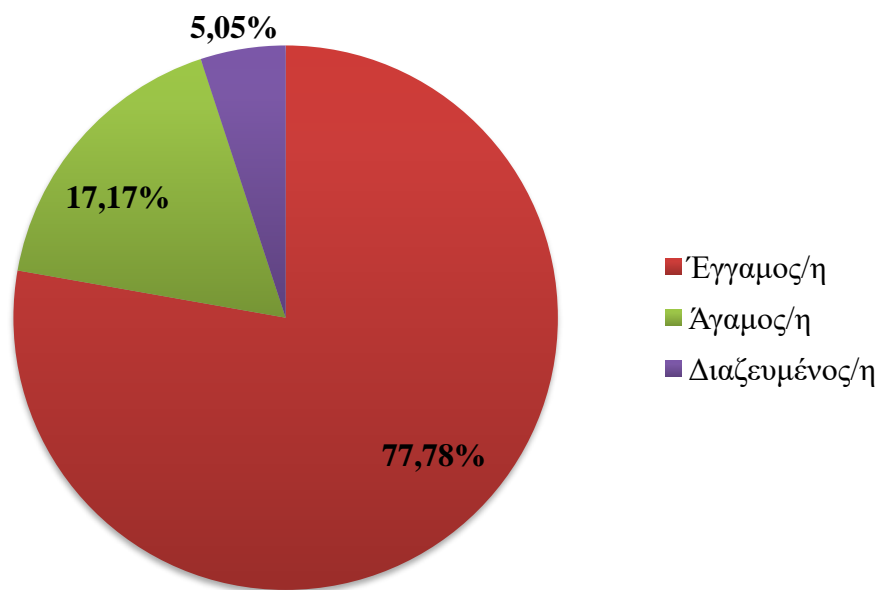


Γράφημα 5: Ηλικία

Τα ευρήματά μας συμφωνούν με την πραγματικότητα που επικρατεί στα σχολεία αφού την τελευταία δεκαετία αυξήθηκαν οι διδακτικές ώρες των εκπαιδευτικών και δεν έγιναν διορισμοί μόνιμου προσωπικού. Αποτέλεσμα αυτού, ο μέσος όρος ηλικίας να είναι υψηλός, με ότι αυτό συνεπάγεται τόσο στην εκπαιδευτική λειτουργία των σχολικών μονάδων όσο και στην προσωπική ζωή των εκπαιδευτικών (μετακίνηση σε πολλά σχολεία, αυξημένα προβλήματα υγείας κ.α.).

Ως προς την ερώτηση σχετικά με την «Οικογενειακή Κατάσταση» του δείγματός μας, όπως φαίνεται παρακάτω (Γράφημα 6), η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος, σε ποσοστό 77,78% είναι έγγαμοι, το 17,17% άγαμοι και μόνο το 5,05% είναι διαζευμένοι.

Οικογενειακή κατάσταση

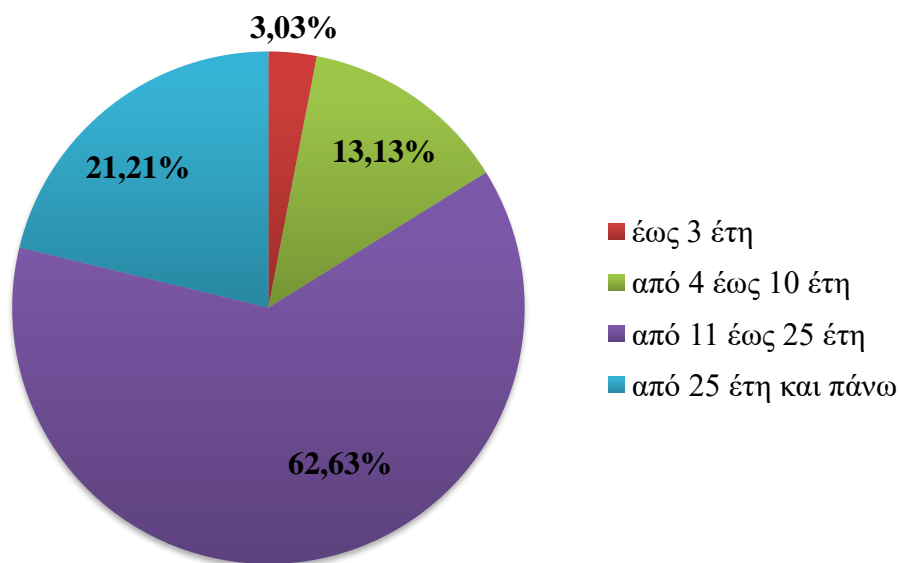


Γράφημα 6: Οικογενειακή Κατάσταση

Φαίνεται δηλαδή ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι ένα επάγγελμα που ενισχύει και ευνοεί την οικογενειακή ζωή, παρέχοντας ηρεμία και ασφάλεια στην προσωπική ζωή των εργαζομένων στο συγκεκριμένο χώρο, σε σχέση πάντα με πιο στρεσογόνα επαγγέλματα όπως αυτό του μάνατζερ ή του χρηματιστή κ.α.. Επίσης, από προηγούμενες ερωτήσεις έγινε σαφές ότι ο μέσος όρος ηλικίας των εκπαιδευτικών στα σχολεία σήμερα είναι σχετικά υψηλός, οπότε είναι φυσικό να έχουν κάνει ήδη οικογένεια.

Στη συνέχεια, ως προς την ερώτηση «Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση» όπως φαίνεται παρακάτω (Γράφημα 7), η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 62,63% έχει υπηρεσία «από 11 έως 25 έτη» και μόνο το 3,03% έχει λιγότερα από 3 έτη υπηρεσίας.

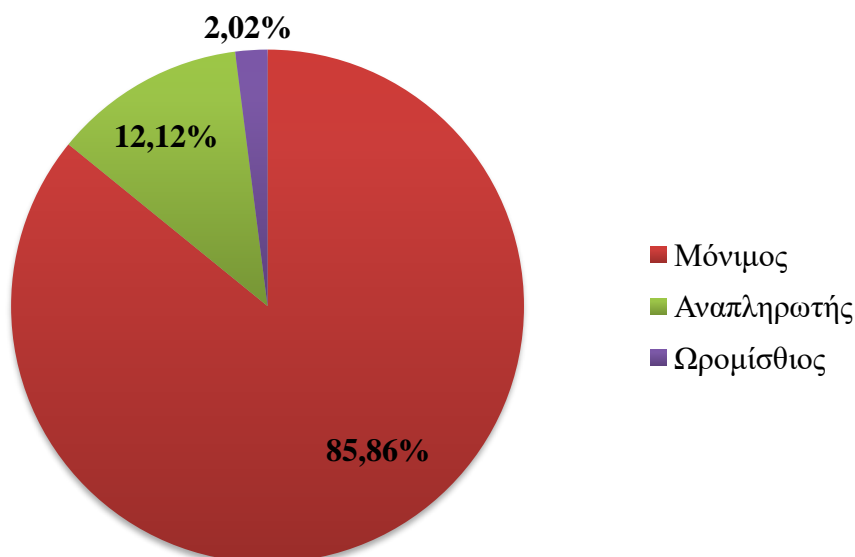
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση



Γράφημα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Αναφορικά με το δημογραφικό στοιχείο «Σχέση εργασίας» (Γράφημα 8), η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος (85,86%) είναι μόνιμοι, το 12,12% είναι αναπληρωτές και μόνο το 2,02% ωρομίσθιοι.

Σχέση εργασίας

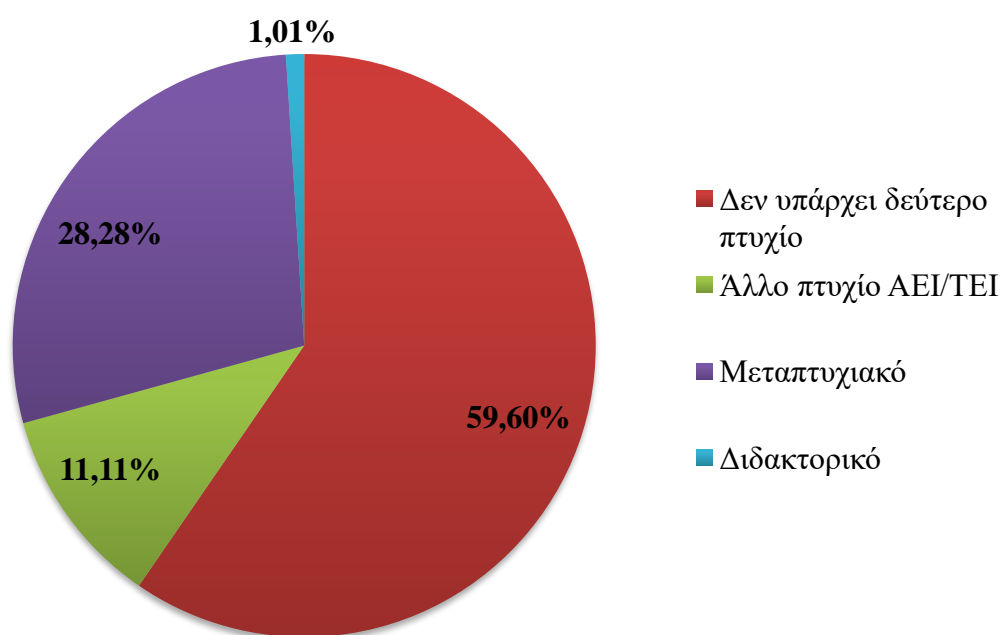


Γράφημα 8: Σχέση εργασίας

Παρατηρούμε λοιπόν αθροιστικά ότι οι μη μόνιμοι εκπαιδευτικοί δεν ξεπερνούν το 15% (14,14%) αποτέλεσμα το οποίο δεν πρέπει να μας καθησυχάζει καθώς μπορεί το εκπαιδευτικό προσωπικό να είναι «μόνιμο», αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μετακινείται σε περισσότερες και διαφορετικές κάθε χρόνο σχολικές μονάδες, για να συμπληρώσει το διδακτικό του ωράριο, κάτι που όπως αναφέραμε στο θεωρητικό μέρος, είναι βασικός παράγοντας για το σχολικό κλίμα, τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων και την ύπαρξη ή τη διευθέτηση των συγκρούσεων.

Ως προς την ερώτηση «Εκτός από το βασικό πτυχίο, τί άλλες σπουδές έχετε κάνει;» (Γράφημα 9) η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος, σε ποσοστό 59,6%, δεν έχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ αλλά ένα σημαντικό ποσοστό των υπολοίπων εκπαιδευτικών (28,28%) έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Η ερώτηση αφορούσε σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οπότε δεν περιλαμβάνει τυχόν μετεκπαίδευση, ξένες γλώσσες, πιστοποιήσεις ΤΠΕ κλπ.

Επιπλέον σπουδές



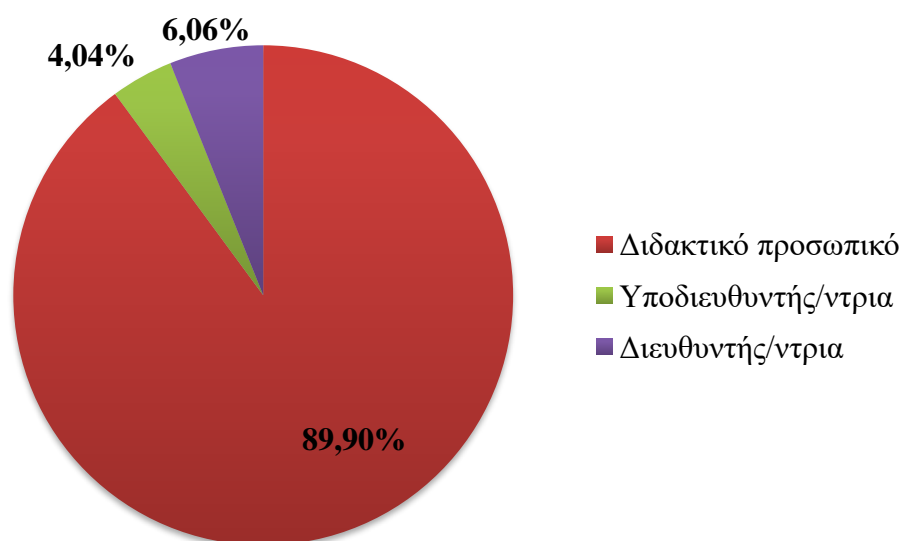
Γράφημα. 9: Πρόσθετες σπουδές

Από τα παραπάνω ευρήματα συμπεραίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό, το 40,40%, (αθροιστικό) των εκπαιδευτικών του δείγματος έχουν αυξημένα επιστημονικά προσόντα γεγονός το οποίο μάλλον επηρεάζει θετικά το εκπαιδευτικό έργο τους και

ίσως τις αμοιβαίες συμπεριφορές τους σε θέματα αποφυγής ή διευθέτησης συγκρούσεων.

Τέλος ένα άλλο δημογραφικό στοιχείο που διερευνήσαμε είναι η θέση που κατέχουν στο σχολείο που υπηρετούν, δηλαδή αν ανήκουν στο διδακτικό προσωπικό ή είναι στελέχη εκπαίδευσης (διευθυντές/τριες ή υποδιευθυντές/τριες). Από το παρακάτω γράφημα βλέπουμε ότι το 89,9% του δείγματος υπηρετεί ως διδακτικό προσωπικό και το 10,1% ως στελέχη εκπαίδευσης (Γράφημα 9).

Θέση στην οποία υπηρετείτε



Γράφημα 9: Θέση που κατέχετε στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα

Γ' ΜΕΡΟΣ

Ακολουθεί η ανάλυση του τρίτου και κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου μας. Σύμφωνα λοιπόν με την περιγραφική στατιστική ανάλυση που έγινε για τα αίτια των συγκρούσεων, στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ευθύνονται τα παρακάτω αίτια για τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολείο την εποχή της πανδημίας του Covid-19;» (Πίνακας 1), προκύπτει με βάση τα αθροιστικά ποσοστά που συγκεντρώσαμε στις κατηγορίες «Πολύ» / «Πάρα πολύ» και «Καθόλου» / «Λίγο», σε συνδυασμό με το κριτήριο της Μέσης Τιμής και της Τυπικής Απόκλισης τα παρακάτω στοιχεία. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος θεωρεί με ποσοστό 59,6% (αθροιστικό) σαν κυριότερη αιτία την «Μη επαρκής εκπαίδευση και

πείρα στην εξ αποστάσεως διδασκαλία (σύγχρονη & ασύγχρονη)» και μόνο το 19,2% (αθροιστικό) των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η συγκεκριμένη αιτία ευθύνεται «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,619, Τ.Α.: 1,168) για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολείο.

Ακολουθεί στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματός μας η «Έλλειψη υποδομών / Μη επαρκής ή ακατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός» με ποσοστό 56,6% να επιλέγει την συγκεκριμένη αιτία ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και 23,2% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,556, Τ.Α.: 1,357).

Σαν επόμενο αίτιο προτάσσουν την «Έλλειψεις προσωπικού υποστήριξης (καθαρίστρια, φύλακας, γραμματέας κ.α.)» με το 42,4% των εκπαιδευτικών του δείγματος να την επιλέγουν ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 38,4% αυτών ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,092, Τ.Α.: 1,309).

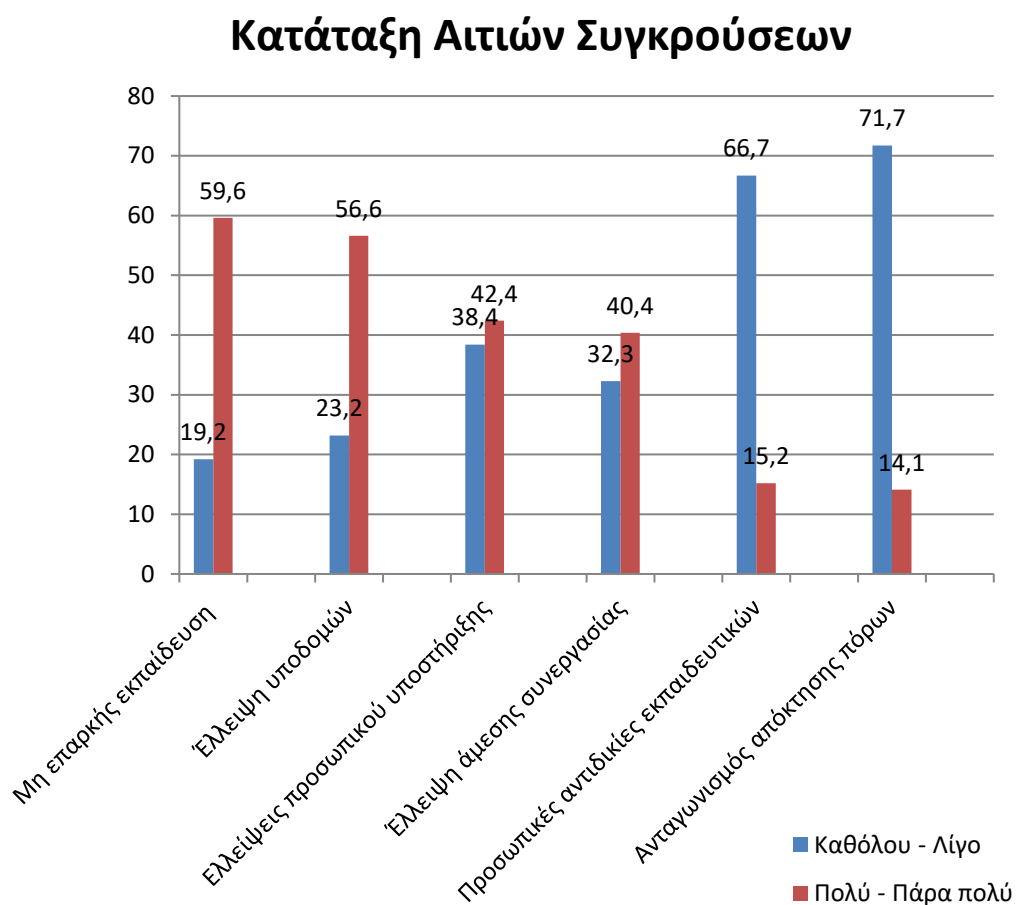
Ακολουθεί η «Έλλειψη άμεσης συνεργασίας εξαιτίας της εξ αποστάσεως εργασίας» με ποσοστό 40,4% επιλέγοντας την συγκεκριμένη αιτία ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και 32,3% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,051, Τ.Α.: 1,297).

Η «Ανασφάλεια για την επαρκή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων» επιλέγεται ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» από το 34,3% των εκπαιδευτικών και ως «Καθόλου» και «Λίγο» από το 41,4% αυτών (Μ.Τ.: 2,929, Τ.Α.: 1,223).

Οι υπόλοιπες αιτίες συγκεντρώνουν μικρότερα ποσοστά, αφήνοντας τελευταίες στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματός μας, σαν αιτίες συγκρούσεων, τις «Προσωπικές αντιδικίες εκπαιδευτικών» με ποσοστό 15,2% να επιλέγει την συγκεκριμένη αιτία ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 60,6% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 2,131, Τ.Α.: 1,149) και η «Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων» με ποσοστό 14,1% να επιλέγεται ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και ως «Καθόλου» και «Λίγο» με ποσοστό 71,7% (Μ.Τ.: 2,102, Τ.Α.: 1,153).

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε. Οι νέες συνθήκες επικοινωνίας, εργασίας και διδασκαλίας που έχουν επιβληθεί από την ελληνική κυβέρνηση εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19 απαιτούν σύγχρονο και προηγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό και υποδομές δικτύων που παρέχουν γρήγορη και σταθερή σύνδεση. Η εκμάθηση του χειρισμού τόσο του σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού, όσο και των νέων εφαρμογών (λογισμικά για επικοινωνία και διδασκαλία, σύγχρονη και ασύγχρονη) απαιτούν εκπαίδευση και εμπειρία. Επίσης, τα υγειονομικά πρωτόκολλα επιβάλλουν αυξημένες ανάγκες για καθαριότητα και απολύμανση των χώρων του σχολείου. Αξίζει να σημειωθεί ότι

ακόμη και το διάστημα της αυστηρής κοινωνικής αποστασιοποίησης (παροχής μόνο εξ αποστάσεως διδασκαλίας), οι διευθυντές και το βοηθητικό προσωπικό, συνεχίζουν να εργάζονται στους χώρους του καθώς και όσοι από τους εκπαιδευτικούς δεν διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό ή δίκτυο επικοινωνίας κατάλληλο για την πραγματοποίηση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Οι πιο σημαντικές αιτίες συγκρούσεων παρουσιάζονται διαγραμματικά μέσω του διαγράμματος 10.



Γράφημα 10: Εκτίμηση εκπαιδευτικών για τις αιτίες των συγκρούσεων

Πίνακας 1: Αιτίες συγκρούσεων

Αιτίες συγκρούσεων	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Αναποτελεσματική επικοινωνία & παρανόηση πληροφοριών λόγω ηλεκτρονικής κατά κύριο λόγο επικοινωνίας	20 20,2%	26 26,3%	32 32,3%	16 16,2%	5 5,1%	2,596	1,133
Έλλειψη άμεσης συνεργασίας εξαιτίας της εξ αποστάσεως εργασίας	17 17,2%	15 15,2%	27 27,3%	26 26,3%	14 14,1%	3,051	1,297
Προσωπικές αντιδικίες εκπαιδευτικών	38 38,4%	28 28,3%	18 18,2%	12 12,1%	3 3,0%	2,131	1,149
Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή (τάξεις, προγράμματα, μαθήματα, τεχνική υποστήριξη)	20 20,2%	34 34,3%	23 23,2%	18 18,2%	4 4,0%	2,515	1,128
Συγκρουόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι	36 36,4%	24 24,2%	24 24,2%	13 13,1%	2 2,0%	2,202	1,134
Ατομικές διαφορές (ιδεολογίες, γνώσεις, ενδιαφέροντα)	27 27,3%	28 28,3%	22 22,2%	16 16,2%	6 6,1%	2,455	1,223
Ασαφή όρια & επικαλύψεις καθηκόντων	21 21,2%	30 30,3%	29 29,3%	14 14,1%	5 5,1%	2,515	1,128
Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων	36 36,4%	35 35,4%	13 13,1%	9 9,1%	5 5,1%	2,102	1,153
Ανασφάλεια για την επαρκή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων	12 12,1%	29 29,3%	24 24,2%	22 22,2%	12 12,1%	2,929	1,223
Ελλείψεις εκπαιδευτικού προσωπικού	20 20,2%	26 26,3%	30 30,3%	19 19,2%	4 4,0%	2,606	1,132
Ελλείψεις προσωπικού υποστήριξης (καθαρίστρια, φύλακας, γραμματέας κ.α.)	12 12,1%	26 26,3%	18 18,2%	25 25,3%	17 17,2%	3,092	1,309
Έλλειψη υποδομών / Μη επαρκής ή ακατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός	11 11,1%	12 12,1%	20 20,2%	23 23,2%	33 33,3%	3,556	1,357
Προσωπικά / οικογενειακά προβλήματα εκπαιδευτικών	24 24,2%	29 29,3%	25 25,3%	15 15,2%	5 5,1%	2,469	1,168
Μη επαρκής εκπαίδευση και πείρα στην εξ αποστάσεως διδασκαλία (σύγχρονη & ασύγχρονη)	5 5,1%	14 14,1%	19 19,2%	34 34,3%	25 25,3%	3,619	1,168

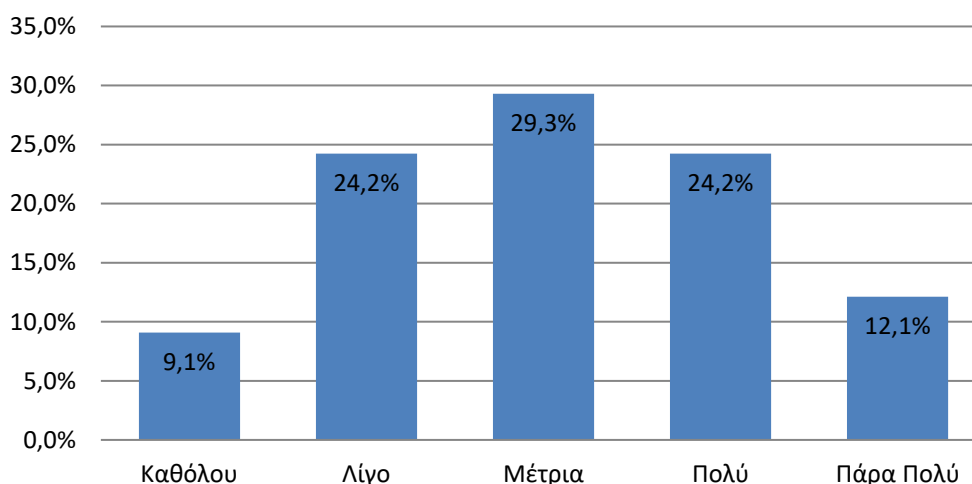
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 (άγχος, ανασφάλεια, στρες κ.α.), επηρεάζουν τις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον» (Πίνακας 2, Γράφημα 11), οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας απάντησαν «Καθόλου» σε ποσοστό 9,1%, «Λίγο» σε ποσοστό 24,2%, «Μέτρια» σε ποσοστό 29,3%, «Πολύ» σε ποσοστό 24,2% και «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 12,1% (Μ.Τ.: 3,061, Τ.Α.: 1,165).

Πίνακας 2: Εκτίμηση των επιπτώσεων της πανδημίας στις συγκρούσεις

Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
9	24	29	24	12	3,061	1,165
9,1%	24,2%	29,3%	24,2%	12,1%		

Συμπερασματικά, το 51% (αθροιστικό ποσοστό) των εκπαιδευτικών του δείγματος δήλωσε «Μέτρια» έως «Πάρα πολύ» στο βαθμό που επηρεάζουν οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 τις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον ενώ το 33,5% (αθροιστικό ποσοστό) αυτών επέλεξε «Καθόλου» και «Λίγο» σε αυτή την ερώτηση.

Εκτίμηση των επιπτώσεων της πανδημίας στις συγκρούσεις στο σχολείο



Γράφημα 11: Εκτίμηση των επιπτώσεων της πανδημίας του Covid-19 στις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων, επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου την εποχή της πανδημίας του Covid-19;» οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας απάντησαν «Καθόλου» με ποσοστό 9,1% και «Πάρα πολύ» με ποσοστό 15,2%, (Πίνακας 3). Αν επικεντρωθούμε όμως στα αθροιστικά ποσοστά μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το 70% (αθροιστικό) των εκπαιδευτικών του δείγματος θεωρεί από «Μέτρια» έως «Πάρα πολύ» ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου την εποχή της πανδημίας του Covid-19, και μόνο το 29,3% (αθροιστικό) αυτών θεωρεί «Λίγο» και «Καθόλου», ότι το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου επηρεάζεται από τις συγκρούσεις αλλά κυρίως θεωρούν ότι ευθύνονται άλλοι λόγοι.

Πίνακας 3:Εκτίμηση της επίδρασης των συγκρούσεων στο έργο του σχολείου

Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
9	20	30	25	15	3,172	1,187
9,1%	20,2%	30,3%	25,3%	15,2%		

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών την εποχή της πανδημίας του Covid-19 επηρεάζουν τους παρακάτω τομείς στο σχολείο;» (Πίνακας 4) αναδεικνύεται ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί με ποσοστό 60,6% (αθροιστικό) «Πολύ» και «Πάρα πολύ» σαν κυριότερο τομέα το «Εργασιακό άγχος εκπαιδευτικών και στελεχών» και μόνο το 13,1% (αθροιστικό) των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο συγκεκριμένος τομέας επηρεάζεται «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,737, Τ.Α.: 1,084) από τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο σχολείο την εποχή της πανδημίας του Covid-19 σύμφωνα με το κριτήριο της Μέσης Τιμής και της Τυπικής Απόκλισης .

Ακολουθεί στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματός μας το «Ηθικό και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών» με ποσοστό 44,4% να επιλέγει τον συγκεκριμένο τομέα ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και 24,2% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,293, Τ.Α.: 1,118). Σαν επόμενο τομέα προτάσσουν την «Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού έργου του σχολείου» με ποσοστό 47,5% των εκπαιδευτικών να την επιλέγουν ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 28,3% αυτών

ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,283, Τ.Α.: 1,152). Ακολουθεί η «Συνοχή της ομάδας» με ποσοστό 41,4% επιλέγοντας τον συγκεκριμένο τομέα ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και 26,3% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,263, Τ.Α.: 1,200). Ο «Ποιότητα αποφάσεων που λαμβάνονται» επιλέγεται ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» από το 44,4% των εκπαιδευτικών του δείγματος και ως «Καθόλου» και «Λίγο» από το 25,3% αυτών (Μ.Τ.: 3,232, Τ.Α.: 1,150). Ακολουθεί ο τομέας «Σχολικό κλίμα» να επιλέγεται ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» από το 41,4% των εκπαιδευτικών του δείγματος και ως «Καθόλου» και «Λίγο» από το 26,3% αυτών (Μ.Τ.: 3,194, Τ.Α.: 1,207).

Τελευταίοι στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματός μας, σαν τομείς που επηρεάζονται από τις συγκρούσεις είναι ο «Διαπροσωπικές σχέσεις» με ποσοστό 35,4% να επιλέγει την συγκεκριμένη αιτία ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» αλλά το 40,4% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 2,949, Τ.Α.: 1,297) και ο «Αποδοχή του διευθυντή ως ηγέτη» με τα ποσοστά να είναι περίπου μοιρασμένα αφού το 32,3% επιλέγει τον τομέα αυτό ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ», το 33,3% ως «Μέτρια» και το 34,3% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 2,949, Τ.Α.: 1,224).

Πίνακας 4: Εκτίμηση της επίδρασης των συγκρούσεων σε σχολικούς τομείς

Τομείς σχολικής ζωής	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Διαπροσωπικές σχέσεις	15 15,2%	25 25,3%	24 24,2%	20 20,2%	15 15,2%	2,949	1,297
Σχολικό κλίμα	11 11,1%	15 15,2%	31 31,3%	26 26,3%	15 15,2%		
Ηθικό και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	6 6,1%	18 18,2%	31 31,3%	29 29,3%	15 15,2%	3,293	1,118
Εργασιακό άγχος εκπαιδευτικών και στελεχών	3 3,0%	10 10,1%	26 26,3%	31 31,3%	29 29,3%		
Ποιότητα αποφάσεων που λαμβάνονται	9 9,1%	16 16,2%	30 30,3%	31 31,3%	13 13,1%	3,232	1,150
Συνοχής της ομάδας	8 8,1%	18 18,2%	32 32,3%	22 22,2%	19 19,2%		
Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού έργου του σχολείου	6 6,1%	22 22,2%	24 24,2%	32 32,3%	15 15,2%	3,283	1,152
Αποδοχή του διευθυντή ως ηγέτη	15 15,2%	19 19,2%	33 33,3%	20 20,2%	12 12,1%		

Στην ερώτηση «Με ποιες τεχνικές, εκτιμάτε, ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις εκπαιδευτικών στο σχολείο την εποχή της πανδημίας του Covid-19;» (Πίνακας 5) η πλειοψηφία του δείγματος, επεσήμανε σαν καταλληλότερη τεχνική την «τεχνική της συνεργασίας» με ποσοστό 89,9% να την επιλέγει ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και μόλις το 3,0% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 4,606, Τ.Α.: 0,793), την «τεχνική του “οργανώνουν”» επέλεξε το 87,9% των εκπαιδευτικών του δείγματος ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και μόνο το 5,1% αυτών ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 4,333, Τ.Α.: 0,857). Τρίτη στις επιλογές τους έρχεται η «τεχνική της μεσολάβησης» με το 53,5% να επιλέγει την συγκεκριμένη τεχνική ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 12,1% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,505, Τ.Α.: 0,962). Ακολουθεί η «τεχνική του διαχωρισμού και του συμβιβασμού» με την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος να την επιλέγει ως «Μέτρια» σε ποσοστό 43,4% ενώ το

26,3% να επιλέγει την συγκεκριμένη τεχνική ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 30,3% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 2,929, Τ.Α.: 1,042). Την «τεχνική της αποφυγής» επέλεξε το 24,2% των εκπαιδευτικών του δείγματος ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και από το 48,5% αυτών ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 2,576, Τ.Α.: 1,286). Τελευταία στις επιλογές των εκπαιδευτικών μας αναδύθηκε η «τεχνική της χρήσης εξουσίας» αφού η τεχνική αυτή δεν επιλέχθηκε ως «Πάρα πολύ» από κανέναν εκπαιδευτικό και μόνο οκτώ (8) εκπαιδευτικοί την επέλεξαν ως «Πολύ». Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία του Πίνακα 5, η τεχνική αυτή επιλέχθηκε μόνο από το 8,1% ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ ως «Καθόλου» και «Λίγο» από το 76,8% των εκπαιδευτικών (Μ.Τ.: 1,808, Τ.Α.: 0,976).

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης των στοιχείων μας συμπεραίνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας δείχνουν μια σαφή προτίμηση στην τεχνική της συνεργασίας και του «οργανώνειν». Οι δύο αυτές τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων συγκεντρώνουν στην επιλογή «Πολύ» και «Πάρα πολύ» περίπου το 90% των προτιμήσεων (89,9% και 87,9% αντίστοιχα) έχοντας σημαντική διαφορά προτιμήσεων σε σχέση με τις υπόλοιπες τεχνικές.

Αναδεικνύεται με αυτό τον τρόπο η επιθυμία των εκπαιδευτικών για συνεργατικό κλίμα και κουλτούρα επικοινωνίας, χωρίς προσπάθεια αποφυγής των όποιων διενέξεων εμφανίζονται αλλά με όσο το δυνατό πληρέστερη οργάνωση ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη, η αποφυγή κι αν αυτό δεν καταστεί δυνατό η αντιμετώπισή τους. Η οργάνωση και η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία θα περιορίσει τις ασάφειες και θα εκμηδενίσει τις όποιες παρερμηνείες δημιουργούνται εξαιτίας της υποχρεωτικής εξ αποστάσεως επικοινωνίας και διδασκαλίας λόγω της πανδημίας του Covid-19. Είναι ευτύχημα για την εκπαιδευτική κοινότητα η πληθώρα των εφαρμογών που μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει ώστε να ελαχιστοποιήσει την απόσταση μεταξύ πομπού και δέκτη, μαθητή και εκπαιδευτικού και να κάνει πιο διαδραστική και ενδιαφέρουσα την επικοινωνία.

Πίνακας 5: Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών την εποχή της πανδημίας του Covid-19

Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Της αποφυγής	27 27,3%	21 21,2%	27 27,3%	15 15,2%	9 9,1%	2,576	1,286
Του διαχωρισμού και του συμβιβασμού	10 10,1%	20 20,2%	43 43,4%	19 19,2%	7 7,1%	2,929	1,042
Της μεσολάβησης	4 4,0%	8 8,1%	34 34,3%	40 40,4%	13 13,1%	3,505	0,962
Της χρήσης εξουσίας	50 50,5%	26 26,3%	15 15,2%	8 8,1%	0 0,0%	1,808	0,976
Του «οργανώνουν»	1 1,0%	2 2,0%	3 3,0%	4 4,0%	5 5,1%	4,333	0,857
Της συνεργασίας	1 1,0%	2 2,0%	7 7,1%	15 15,2%	74 74,7%	4,606	0,793

Οι εκπαιδευτικοί, όπως φάνηκε και από προηγούμενα στοιχεία σχετικά με το επιστημονικό τους υπόβαθρο και τις σπουδές τους είναι άνθρωποι με μόρφωση, καλλιέργεια, κουλτούρα και επιστημονική συγκρότηση οπότε δεν τους ταιριάζει η τεχνική της χρήσης εξουσίας. Η τεχνική αυτή δεν είναι σίγουρο ότι επιλύει πάντα τις διαφορές και μπορεί, κάποιες φορές, να εντείνει περισσότερο τη σύγκρουση. Στον εκπαιδευτικό χώρο η χρήση εξουσίας διαταράσσει τη συνοχή και το καλό παιδαγωγικό κλίμα, αφού η απόφαση του ηγέτη απογοητεύει την άλλη πλευρά με αποτέλεσμα να την οδηγεί στην αμφισβήτηση της ηγεσίας (Ιορδανίδης, 2014).

Στη συνέχεια διερευνήσαμε τον επιθυμητό τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων την εποχή της πανδημίας του Covid-19 και το ρόλο του διευθυντή/τριας στην αντιμετώπιση τους. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της ερευνάς μας (Πίνακας 6) η πλειοψηφία του δείγματος, επεσήμανε σαν τον καταλληλότερο τρόπο επίλυσης τις συλλογικές αποφάσεις, αποφάσεις δηλαδή που λαμβάνονται από το σύλλογο διδασκόντων, με ποσοστό 84,8% να την επιλέγει ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και μόλις το 2,0% ως «Λίγο» ενώ το «Καθόλου» δεν επιλέχθηκε από κανέναν εκπαιδευτικό (Μ.Τ.: 4,394, Τ.Α.: 0,867). Επόμενη στις επιλογές τους ήταν η

διαμεσολάβηση του διευθυντή/τριας με το 66,7% των εκπαιδευτικών του δείγματος να την επιλέγουν ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και μόνο το 12,1% αυτών ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,768, Τ.Α.: 1,028). Τρίτη στις επιλογές τους έρχεται η διαμεσολάβηση συναδέλφου - εκπαιδευτικού με το 47,5% να επιλέγει τον συγκεκριμένο τρόπο ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» και το 20,2% ως «Καθόλου» και «Λίγο» (Μ.Τ.: 3,354, Τ.Α.: 1,082). Τελευταία στις επιλογές των εκπαιδευτικών μας αναδύθηκε η χρήση εξουσίας από τον διευθυντή/τρια αφού ο τρόπος αυτός επιλέχθηκε ως «Πάρα πολύ» από έναν (1) μόνο εκπαιδευτικό. Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία του Πίνακα 6, ο τρόπος αυτός επιλέχθηκε μόνο από το 12,1% ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ ως «Καθόλου» και «Λίγο» από το 75,8% των εκπαιδευτικών (Μ.Τ.: 1,919, Τ.Α.: 1,056).

Πίνακας 6: Ο ρόλος του διευθυντή στην επίλυση των συγκρούσεων

Ο ρόλος του διευθυντή	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Με χρήση εξουσίας (εντολές διεύθυνσης)	45	30	12	11	1	1,919	1,056
	45,5%	30,3%	12,1%	11,1%	1,0%		
Με διαμεσολάβηση διεύθυνσης (προτροπή, παρότρυνση)	3	9	21	41	25	3,768	1,028
	3,0%	9,1%	21,2%	41,4%	25,3%		
Με διαμεσολάβηση συναδέλφου - εκπαιδευτικού	6	14	32	33	14	3,354	1,082
	6,1%	14,1%	32,3%	33,3%	14,1%		
Με συλλογική απόφαση (Σύλλογος διδασκόντων)	0	2	10	25	59	4,394	0,867
	0,0%	2,0%	10,1%	25,3%	59,6%		

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης των στοιχείων μας συμπεραίνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας δείχνουν μια σαφή προτίμηση στη συλλογικότητα και στη συμμετοχή όλων στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, επιζητώντας και την εμπλοκή του/της διευθυντή/τριας με έναν ρόλο διαμεσολαβητή όμως και όχι εντολέα. Ακολούθως προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τις δεξιότητες που θα βοηθήσουν περισσότερο το διευθυντή/τρια στη διαχείριση των συγκρούσεων. Έτσι, στην ερώτησή μας «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω δεξιότητες βοηθούν στην αποφυγή/διαχείριση των συγκρούσεων από τον/την διευθυντή/τρια;» (Πίνακας 7),

προκύπτει ότι οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος θεωρεί όλες τις δεξιότητες που αναφέρονται «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα πολύ» σημαντικές αφού τα αθροιστικά ποσοστά αυτών των κατηγοριών κυμαίνονται από 94% έως 98% για όλες τις δεξιότητες και οι επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» από 0% έως 4,0%.

Πίνακας 7: Δεξιότητες βοηθητικές στην πρόληψη/διαχείριση συγκρούσεων

Δεξιότητες	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Ηγετικές	1	1	6	22	68	4,582	0,745
	1,0%	1,0%	6,1%	22,2%	68,7%		
Επικοινωνιακές	0	0	12	21	65	4,541	0,706
	0,0%	0,0%	12,1%	21,2%	65,7%		
Συμβουλευτικές	0	0	13	10	75	4,633	0,709
	0,0%	0,0%	13,1%	10,1%	75,8%		
Διοικητικές	1	3	13	17	64	4,429	0,908
	1,0%	3,0%	13,1%	17,2%	64,6%		
Δεξιότητες ΤΠΕ	1	3	13	17	64	4,124	1,063
	1,0%	3,0%	13,1%	17,2%	64,6%		

Με βάση τη σχετική κατάταξη σημαντικότητας, όπως ταξινομούνται τα αποτελέσματά μας με βάση τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση, έχουμε πρώτη στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματος τις συμβουλευτικές δεξιότητες, σεβασμός προς τους άλλους, ορθή αντίληψη της υπάρχουσας και υποβόσκουσας

κατάστασης, κατανόηση των απόψεων των άλλων, ενσυναίσθηση κ.τ.λ. (Μ.Τ.: 4,633, Τ.Α.: 0,709), ακολουθούν οι ηγετικές δεξιότητες, η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί κλίμα συλλογικότητας, να ενθαρρύνει την ανάπτυξη υγιών σχέσεων, να είναι γνώστης της διαχείρισης των συναισθημάτων κ.τ.λ (Μ.Τ.: 4,582, Τ.Α.: 0,745).

Ακολουθούν στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματός μας, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα ενεργητικής ακρόασης, η ενθάρρυνση του συνομιλητή, η εξοικείωση με τη γλώσσα του σώματος κ.τ.λ (Μ.Τ.: 4,541, Τ.Α.: 0,706) και η διοικητικές δεξιότητες, που απαιτούν γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας της σχολικής μονάδας με πνεύμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας (Μ.Τ.: 4,429, Τ.Α.: 0,908).

Τέλος, επιλέγουν τις δεξιότητες στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών(ΤΠΕ) για την αξιοποίηση και εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στη διδακτική πράξη που στην εποχή της πανδημίας υπήρξαν ένα σημαντικό εργαλείο για όλη την εκπαιδευτική κοινότητα (Μ.Τ.: 4,124, Τ.Α.: 1,063).

Ακολουθώντας, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι ενέργειες που σύμφωνα με την κρίση των εκπαιδευτικών θα βοηθούσαν στην εξάλειψη των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας (Πίνακας 8), η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος θεωρεί όλες τις προτάσεις που αναφέρονται «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα πολύ» σημαντικές αφού τα αθροιστικά ποσοστά αυτών των κατηγοριών κυμαίνονται από 93,9% έως 100% για όλες τις προτάσεις και οι επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» από 0% έως 6,1%.

Με βάση τη σχετική κατάταξη σημαντικότητας, όπως ταξινομούνται τα αποτελέσματά μας με βάση τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση, έχουμε πρώτη στις επιλογές των εκπαιδευτικών του δείγματος την υιοθέτηση δημοκρατικών διαδικασιών και συλλογικών αποφάσεων με ποσοστό 93,9% να την επιλέγει ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ οι κατηγορίες «Καθόλου» και «Λίγο» δεν επιλέχθηκαν από κανέναν εκπαιδευτικό (0%) (Μ.Τ.: 4,737, Τ.Α.: 0,564), ακολουθεί ο σαφής και δίκαιος καταμερισμός αρμοδιοτήτων με το 94,9% να την επιλέγει ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ επίσης οι κατηγορίες «Καθόλου» και «Λίγο» δεν επιλέχθηκαν από κανέναν εκπαιδευτικό (0%) (Μ.Τ.: 4,714, Τ.Α.: 0,537). Ακολουθεί η Βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής με το 90,9% να την επιλέγει ως «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ η επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» δεν επιλέχθηκαν από κανέναν εκπαιδευτικό (0%) (Μ.Τ.: 4,612, Τ.Α.: 0,636). Στη συνέχεια ακολουθεί ο σαφής και

σταθερός κανονισμός λειτουργίας του σχολείου (Μ.Τ.: 4,545, Τ.Α.: 0,773), η επιμόρφωση εκπαιδευτικών και στελεχών σε θέματα εξ αποστάσεως επικοινωνίας/εργασίας/διδασκαλίας (ΤΠΕ). (Μ.Τ.: 4,485, Τ.Α.: 0,813), η επιμόρφωση διευθυντών/ντριων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Μ.Τ.: 4,465, Τ.Α.: 0,760) και τέλος η επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων. (Μ.Τ.: 4,434, Τ.Α.: 0,871).

Πίνακας 8: Προτάσεις για αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών την εποχή της πανδημίας του Covid-19

Προτάσεις για αποφυγή των συγκρούσεων	Συχνότητα (ν) Ποσοστό (%)					Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ		
Επιμόρφωση διευθυντών/ντριων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	0	3	7	30	59	4,465	0,760
	0,0%	3,0%	7,1%	30,3%	59,6%		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων	1	5	4	29	60	4,434	0,871
	1,0%	5,1%	4,0%	29,3%	60,6%		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και στελεχών σε θέματα εξ αποστάσεως επικοινωνίας/εργασίας/διδασκαλίας (ΤΠΕ)	1	2	8	25	63	4,485	0,813
	1,0%	2,0%	8,1%	25,3%	63,6%		
Σαφής και σταθερός κανονισμός λειτουργίας του σχολείου	1	1	8	22	67	4,545	0,773
	1,0%	1,0%	8,1%	22,2%	67,7%		
Σαφής και δίκαιος καταμερισμός αρμοδιοτήτων	0	0	4	20	74	4,714	0,537
	0,0%	0,0%	4,0%	20,2%	74,7%		
Βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής	0	0	8	22	68	4,612	0,636
	0,0%	0,0%	8,1%	22,2%	68,7%		
Υιοθέτηση δημοκρατικών διαδικασιών και συλλογικών αποφάσεων	0	0	6	14	79	4,737	0,564
	0,0%	0,0%	6,1%	14,1%	79,8%		

Η σειρά κατάταξης των παραπάνω προτάσεων αναδεικνύει τη βαρύτητα που δίνουν οι εκπαιδευτικοί στην υλοποίησή τους. Αξίζει εδώ να σημειώσουμε το γεγονός ότι η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριων που στελεγχόνουν σήμερα τα σχολεία μας είναι στελέχη αυξημένων ακαδημαϊκών προσόντων κατέχοντας τα απαραίτητα θεωρητικά εφόδια και δεξιότητες που τους παρέχουν οι μεταπτυχιακές σπουδές, οι επιμορφώσεις

και η απόκτηση δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Βουλγαρίδης, 2020).

5.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η πανδημία του Covid-19, η φονικότερη και ταχύτερα εξελισσόμενη πανδημία, άλλαξε την καθημερινότητα και τις συνήθειες ολόκληρου του πλανήτη επηρεάζοντας και το σχολικό περιβάλλον και τις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα σε αυτό. Σύμφωνα με τους Σπυράκης & Σπυράκη (2008), οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Θεωρούνται το φυσικό επακόλουθο της υποχρεωτικής συνύπαρξης και συνεργασίας ατόμων και ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, αξίες, γνώσεις, καθήκοντα και στόχους. Τα στελέχη εκπαίδευσης καλούνται να υλοποιήσουν τους στόχους της εκπαίδευσης και να διαχειριστούν την καθημερινότητα της σχολικής ζωής που αλλάζει ραγδαία και μεταλλάσσεται ριζικά, όπως και η κοινωνία στην οποία ζούμε.

Η διοικητική ικανότητα των στελεχών της εκπαίδευσης διασφαλίζει το όραμα για το σχολείο, το κάνει κατανοητό, ξεκάθαρο, αποδεκτό, κοινό για όλα τα μέλη, εφαρμόζοντας ταυτόχρονα την εθνική εκπαιδευτική πολιτική με τους περιορισμούς που κάθε φορά ορίζονται λόγω της πανδημίας. Καθημερινά επιβεβαιώνεται η αναγκαιότητα αυτού του οράματος και η κινητοποίηση όλων των μελών για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού ακολουθώντας συνεργατική κουλτούρα μέσα από τις διαδικασίες και τους περιορισμούς που θέτουν τα υγειονομικά πρωτόκολλα.

Οι προσπάθειες του διευθυντή θα πρέπει να είναι εμφανείς στη διαμόρφωση σχολικού περιβάλλοντος που να ενθαρρύνει τις αλλαγές στα άτομα, προσφέροντας εξατομικευμένη στήριξη (Θεοφιλίδης, 2012). Η προώθηση κάθε καινοτομίας, η καλλιέργεια της ομαδικότητας, η συνεργασία, η συμμετοχική λήψη των αποφάσεων, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εκπαιδευτικών αποτελούν προϋποθέσεις για την προώθηση του οράματος (Κατσαρός, 2008). Σύγχρονα εργαλεία, περιβάλλοντα επικοινωνίας και τηλεδιασκέψεων όπως skype, messenger, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο zoom, webex κ.α., είναι διαθέσιμα και προσφέρεται δωρεάν η χρήση τους την εποχή της πανδημίας του Covid-19 σε εκπαιδευτικούς και μαθητές.

Οι συγκρούσεις στο σχολείο, ένα καθαρά «ανοιχτό σύστημα» είναι αναπόφευκτες, όπως αναπόφευκτες είναι οι επιδράσεις που δέχεται από την πανδημία του Covid-19. Ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας αναδεικνύεται

για άλλη μια φορά καίριος και ουσιαστικός. Ο/Η διευθυντής/τρια, ο ηγέτης της σχολικής μονάδας, είναι εκείνος που θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, θα δρομολογήσει τα κατάλληλα μέσα και θα κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθανθούν ασφαλείς, έτσι ώστε οι οποιεσδήποτε φοβίες, ανασφάλειες, διαφωνίες και αντιπαραθέσεις που φυσιολογικά και αναπόφευκτα ανακύπτουν, να μην υποβόσκουν αλλά να εκφραστούν αυθόρμητα, χωρίς δισταγμό, να πάρουν τις σωστές διαστάσεις και με πνεύμα συνεργασίας, σεβασμού, εμπιστοσύνης, αξιοπρέπειας, διαφάνειας και συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων μέσω σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας, να διευθετηθούν, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η άσκηση σχολικής ηγεσίας είναι μια δυναμική διαδικασία, πολυεπίπεδη, που συνδυάζει πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Ο/Η διευθυντής/τρια θα πρέπει να γνωρίζει καλά τους συνεργάτες του, το περιβάλλον και τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε αυτό, να γνωρίζει τα επιστημονικά και ερευνητικά δεδομένα. Δηλαδή, να γνωρίζει όχι μόνο τις τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων αλλά και τις συνέπειές τους, για να μπορέσει να επιλέξει την τεχνική που απαιτείται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Η διαδικασία που θα ακολουθήσει ο/η διευθυντής/τρια στον τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων είναι ένα από τα κρίσιμα σημεία που θα μετασχηματίσουν τη σύγκρουση από αρνητική διαδικασία σε θετική. Θα την αναδείξουν σε μια ευκαιρία για μάθηση, στα πλαίσια ενός σχολείου που δε διστάζει να αντιμετωπίσει την πρόκληση της αλλαγής που επέρχεται, μέσα από τη διάσταση απόψεων.

Με αυτό τον τρόπο μετασχηματίζεται από διευθυντής/τρια, σε ηγέτης της σχολικής μονάδας, φορέας αλλαγών και καινοτομιών, διασφαλιστής του οράματος και της αποδοτικότητας της σχολικής μονάδας κάτω από όλες τις συνθήκες, ακόμη και την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Ο ρόλος του/της κρίσιμος ως προς τη στάση που θα κρατήσει και την τεχνική που θα επιλέξει για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης ώστε αυτή να έχει θετικό πρόσημο και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη σχολική κοινότητα. Οφείλει να έχει τη μόρφωση αλλά και τις απαραίτητες δεξιότητες, διοικητικές, συμβουλευτικές, επικοινωνιακές αλλά και ηγετικές, για να μετατρέψει την οποιαδήποτε σύγκρουση σε ευκαιρία αναζωογόνησης, ενδυνάμωσης και βελτίωσης του σχολείου.

Τα αποτελέσματα της έρευνά μας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι εργαζόμενοι αυξημένων προσόντων και επιλέγουν την τεχνική της «συνεργασίας»

και του «οργανώνουν» για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Είναι έτοιμοι να συνεργαστούν μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και συλλογικών αποφάσεων μέσα από σύγχρονα και ευέλικτα εργαλεία για τον σαφή και δίκαιο καταμερισμό αρμοδιοτήτων αλλά και τη σύνταξη ενός σαφούς και σταθερού κανονισμού λειτουργίας του σχολείου σύμφωνα με τα επιβεβλημένα υγειονομικά πρωτόκολλα. Προτάσεις όπως η «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων» επιλέχθηκαν χωρίς να είναι πρώτες προτεραιότητες για τους συμμετέχοντες. Αυτό συμβαίνει διότι οι εκπαιδευτικοί, όπως έδειξαν και τα ευρήματά μας, έχουν σημαντική προϋπηρεσία στο σχολικό περιβάλλον και μεγάλο μέρος αυτών έχουν κάνει επιπλέον σπουδές εκτός του βασικού πτυχίου τους άρα έχουν την πείρα και το υπόβαθρο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας των συγκρούσεων.

Αν και τα ευρήματά μας συμφωνούν με ανάλογες έρευνες στο χώρο της εκπαίδευσης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008 - Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015 - Γιαννίκας, 2014) που διενεργήθηκαν σε προηγούμενες εποχές, ο περιορισμένος χωροταξικά πληθυσμός από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα (Δ/ση πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτ/νιας) τα αποδυναμώνει σημαντικά. Απαιτείται λοιπόν πιο συστηματική έρευνα, με συλλογή στοιχείων από περισσότερες εκπαιδευτικές περιφέρειες της Ελλάδας και προτείνεται μια πιο ολοκληρωμένη και αντιπροσωπευτικότερη προσέγγιση στις απόψεις των εκπαιδευτικών συγκριτικά με την διαχείριση συγκρούσεων στην σχολική μονάδα την εποχή της πανδημίας του Covid-19, μιας και αυτή βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη διανύοντας αυτή την περίοδο το «τρίτο κύμα» της.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

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

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ανδροπούλου Δ. (2020). Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (μτφ.) Ο ψυχολογικός αντίκτυπος της καραντίνας και πώς να μειωθεί αυτό: ταχεία αναθεώρηση των αποδεικτικών στοιχείων. Ανακτήθηκε την 05/12/2020:

<https://synixiseis.gr/wp-content/uploads/2020/04/O-ψυχολογικός-αντίκτυπος-της-καραντίνας-.pdf>

Alfavita – Εκπαιδευτικός Ειδησεογραφικός Ισότοπος. Ανακτήθηκε την 14/04/2021:

https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/347634_pote-anoigoyn-gymnasia-dimotika-niriagogeia-i-pithani-imerominia

Βουλγαρίδης, Ε. (2018). *Κριτική προσέγγιση στα προσόντα και στο σύστημα επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων από τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πιερίας*. Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε την 7/12/2020 από: <http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/11866/1/Voulgaridis.pdf>

Γιαννίκας, Α. (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρευνα. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 136-147.

Δαράκη, Ε. (2007). *Οι γυναίκες στη διοίκηση σχολικών μονάδων*. Διπλωματική Εργασία. Βόλος: Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε την 5/12/2020 από:

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/14432/P0014432.pdf?sequence=1>

Διερωνίτου Ε. (2016). Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων. Α. Πέτρου και Π. Αγγελίδης (επιμ. Εκδ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία* (173-204). Αθήνα: Διάδραση .

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Κάντας, Α. (1997), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Τόμ. 1-3, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραγιάννη, Ε. & Ρουσσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. Στα πρακτικά 5ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, *Λειτουργίες Νόησης και Λόγου στη Συμπεριφορά, στην Εκπαίδευση και στην Ειδική Αγωγή*, Αθήνα, σ.σ. 547-558.

- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο .
- Καψάλης, Α. (2005). Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου. Στο Α. Καψάλης (επιμ) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. σ.σ. 3-30.
- Ματσαγγούρας, Η. (1999). *Η σχολική τάξη: Χώρος, ομάδα, πειθαρχία, μέθοδος – θεωρία και πράξη της διδασκαλίας*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μαχιά, Α. (2018). *Λόγοι και Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρουσιακών Καταστάσεων με Επίκεντρο το Μαθητή σε Δημοτικά Σχολεία της Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Πελοποννήσου*. Διπλωματική Εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2006). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. (2^η έκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προοπτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρούζος, Α. & Κουζούνη, Κ. (2003). *Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις ως μέρος της σχολικής πραγματικότητας*. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Ιωαννίνων.
- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων*. Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Παπαναστασίου, Ε. Κ. & Παπαναστασίου, Κ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. (3^η εκδ). Λευκωσία: Καΐλας Τυπογραφεία & Λιθογραφεία Λτδ.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου, Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτέλεσμα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πετρίδου Ε. (2001). *Βασικές έννοιες Μάνατζμεντ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά : Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα : Ίων.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. (3^η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ., Δάρρα, Δ. Μ., & Ψάρρη, Κ. (1996). Δυσλειτουργίες στους σχολικούς οργανισμούς: το οργανωτικό πλαίσιο και η οργανωσιακή υποστήριξη σε συνδυασμό με τις συγκρούσεις. *Νέα Παιδεία*, 79, σ.σ. 126- 142.

Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. Ανακτήθηκε την 01/12/2020:

<http://docplayer.gr/712976-Antimetopisi-ton-syγκroyseon-stoys-organismoys-apo-tin-epilysi-syγκroyseon-sti-diaheirisi-syγκroyseon.html>

Τεγόπουλος – Φυτράκης, (16^η εκδ). *Ελληνικό λεξικό*, Ορθογραφικό, ερμηνευτικό, ετυμολογικό, συνωνύμων, αντιθέτων, κύριων ονομάτων. Σύνταξη: Μανδαλά. Αθήνα: ΑΡΜΟΝΙΑ Α.Ε.

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

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α., (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosli.

Τριανταφυλλίδου, Μ.(2020). Οι επιπτώσεις της πανδημίας του covid-19 στην ψυχική υγεία. *ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ*, Τόμος 19, Τεύχος 4 (Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2020). Ανακτήθηκε την 01/12/2020:

<http://ejournals.uniwa.gr/index.php/tovima/article/view/4440/4084>

Φασουλής, Κ. (2006). *Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον*. Πρακτικά 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου (13-14 Μαΐου 2006). Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και εκπαίδευσης.

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

Χαΐδοπούλου-Βρυχέα, Μ. (2020). Χρονοχώροι της καθημερινότητας στην εποχή του κορονοϊού: Διδάγματα μετά την καραντίνα. *Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς*. Ανακτήθηκε την 01/12/2020:

<https://poulantzas.gr/yliko/maria-chaidopoulou-vrychea-chronochori-tis-kathimerinotitas-stin-epochi-tou-koronoiou-didagmata-meta-tin-karantina/>

Χυτήρης, Σ. Α. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (3^η έκδ.). Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Bagshaw M. (1998). Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 30, No. 6, pp. 206-208.

Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management*. Cases 3, 5-24.

Blake R. & Mouton J. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioural Science*. Vol. 6, pp. 413-426.

- Bendersky C. (2002). Conflict and Control: A Theoretical Model of the Mechanisms Through Which Organizational Forms Affect Routine Conflict Behaviors. *AoM Conflict Management Division*. 2002 Mtgs. No. 10987.
- Callanan A.G. & Perri F.D. (2006). Teaching conflict management using a scenariobased Approach. *Journal of educationfor Buisiness*. 81(3) p.p.131-139
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*. 19(4), p.p. 557–72.
- Collins, L. (2003). Building caring communities through conflict resolutions: The new challenge for principals. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*. 69(2) 17-19
- Darling J., & Walker E., (2001). Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 22, No. 5, p.p. 230-242.
- Dean, J. (1995). *Managing the primary school*. 2nd Edition. London: Routledge.
- Di Paola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*. Vol. 15 (No 5), 238-244.
- D’OoSteerlinck, F. & Broekaert, E. (2003). Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools. *The Journal of School Health*. 73(6) p.p. 222-225.
- EMA (European Medicines Agency Ευρωπαϊκός - Οργανισμός Φαρμάκων). Ανακτήθηκε την 01/04/2021:
<https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/overview/public-health-threats/coronavirus-disease-covid-19/treatments-vaccines/covid-19-vaccines>
- Everard, K. & Morris, G., (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Filley A. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Scott-Foresman and Company.
- FDA - Food and Drug Administration - Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων. Ανακτήθηκε την 01/04/2021:
<https://www.fda.gov/emergency-preparedness-and-response/coronavirus-disease-2019-covid-19/covid-19-vaccines>
- French, J.R.P., Jnr & Raven, B.H. (1959). *The bases of social power*. In: Johnson P.E. & Scollay S.J., “School based, decision-making councils”, 2001.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal Skills at Work*. London and New York: Routeledge, Taylor & Francis Group.
- Henkin, A. B., Cistone, P.J. & Dee, J.R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration* 38(2) p.p. 142-15.
- Huffstutter, S., Lindelow, J., Scott, S., Smith and J. Watters (1997), “Managing Time, Stress, and Conflict” στο Smith S. & Piele P. ele. (ed.). *School Leadership Handbook for Excellence*. (3rd ed). USA: University of Oregon. p.p. 374–400.

- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. In: *Administrative Science Quarterly*. 42, p.p. 530-557.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in Elementary and Secondary Schools: *A review of the research*. *Review of Educational Research*, 66 (4), p.p. 459-506.
- Kernberg, O.F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. London: Yale University PRESS.
- Masters, M.F., & Albright, R.R. (2002). *The complete guide to conflict resolution in workplace*. New York: AMACOM.
- Mayer, R. (1995). *Conflict management: The courage to confront*. Columbus, Richland: Battelle Press.
- McShulskis, E. (1996). *Managing employee conflicts*. In: Brahnam et al., "A gender-based categorization for conflict resolution, 2005.
- Milton C. (1981). *Human Behaviour in organization*. Three levels of behaviour, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632.
- Mostert, P. (1998). *Interprofessional collaboration in schools*. Boston: Moorhead State University Press.
- Omisore, O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), p.p.118-137.
- Owens, R. (2001). Organizational behavior in Education. *Allyn and Bacon A Pearson Education Company*.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3rd ed.). Westport, Connecticut. London: Quorum Books.
- Rahim A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 10, No. 4, p.p. 302-326.
- Robbins S.P. & Judge T.A. (2012), *Organizational Behavior*, 13ed Edition, Pearson Education, Inc.
- Rosenthal, B.D. & Hautaluoma, J. (2001). Effects of importance of Issues, Gender, and power of contenders on conflict management style. *The Journal of Social Psychology*. 128, (5). p.p. 669-701.
- Salovey P. & Mayer J., D. (1990). Some final thoughts about personality and intelligence, in Sternberg R.J. & Rugzis P. (Eds.), *Personality and Intelligence* (p.p. 303-318). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994, In: Rahim, A.M., "Toward a theory of managing organizational conflict", 2002.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), p.p. 582-609. Doi: 10. 1177/1741143214523007
- Scholtes P., Joiner B. & Streibel B. (1996). *The team handbook*. Second edition. Oriel incorporated.
- Stevenson, W.J. (1999). *Production/operations management*. Bangkok: Irwin McGraw-Hill.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. p.p. 889-935. Chicago: Rand McNally

Tjosvold D. & Tjosvold M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict, and power to manage more effectively*. The Portable MBA Series.

Watson C. L., & Hoffman, R. (1996). Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 7(1). p.p.63- 85.

World Health Organization (WHO). Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Update and Weekly Operational Update. Available from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/>

World Health Organization (WHO). Coronavirus disease (COVID-19), 12 October 2020. Available from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses#:~:text=protect>

Νομοθεσία

Ν. 1566, Φ.Ε.Κ. 167, Α'/1985. *Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*.

Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (ΦΕΚ 42/Α/25-2-2020). «Κατεπείγοντα μέτρα αποφυγής και περιορισμού της διάδοσης κορωνοϊού». Ανακτήθηκε την 06/12/2020: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/praxe-nomothetikou-periekhomenou-tes-25-2-2020.html>

Κοινή Υπουργική Απόφαση Αριθμ. Δ1 α/Γ.Π οικ 20036/2020 (ΦΕΚ 986/Β/22-3-2020) «Επιβολή του μέτρου του προσωρινού περιορισμού της κυκλοφορίας των πολιτών προς αντιμετώπιση του κινδύνου διασποράς του κορωνοϊού COVID-19». Ανακτήθηκε την 06/12/2020: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/koine-upourgike-apophase-agp-oik-20036-2020.html>

Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης, Π. Π. (2020). Απολογισμός έργου ΒΚΠ σε συνθήκες COVID-19. Ανακτήθηκε την 01/12/2020: <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/13461/3/covid-report-published.pdf>

Παράρτημα

Συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον

Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο
σχολικό περιβάλλον

* Απαιτείται

Α. Γενικά δημογραφικά στοιχεία σχολείου

1. Τύπος σχολείου *

	Δημοτικό
	Γυμνάσιο
	Λύκειο

2. Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας; *

	Λιγότερους από 100
	100 έως 200
	Περισσότερους από 200

3. Πόσους εκπαιδευτικούς έχει το σχολείο σας; *

	Λιγότερους από 15
	15 έως 30
	Περισσότερους από 30

Β. Ατομικά δημογραφικά στοιχεία

4. Φύλο *

	Άνδρας
	Γυναίκα

5. Ηλικία *

	έως 35 ετών
	από 36 έως 45 ετών
	από 46 έως 55 ετών
	από 56 ετών και πάνω

6. Οικογενειακή Κατάσταση *

	Έγγαμος/η
	Άγαμος/η
	Διαζευμένος/η

7. Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση *

	έως 3 έτη
	από 4 έως 10 έτη
	από 11 έως 25 έτη
	από 25 έτη και πάνω

8. Σχέση εργασίας *

	Μόνιμος
	Αναπληρωτής
	Ωρομίσθιος

9. Εκτός από το βασικό πτυχίο, τί άλλες σπουδές έχετε κάνει;

	Δεν υπάρχει δεύτερο πτυχίο
	Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
	Μεταπτυχιακό
	Διδακτορικό

10. Θέση που κατέχετε στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα *

	Διδακτικό προσωπικό
	Υποδιευθυντής/ντρια
	Διευθυντής/ντρια

Γ. Αίτια συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών – Τομείς που επηρεάζουν – Τεχνικές Αντιμετώπισης

11. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ευθύνονται τα παρακάτω αίτια για τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολείο την εποχή της πανδημίας του Covid-19 ;

Αιτίες συγκρούσεων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αναποτελεσματική επικοινωνία & παρανόηση πληροφοριών λόγω ηλεκτρονικής κατά κύριο λόγο επικοινωνίας					
Έλλειψη άμεσης συνεργασίας εξαιτίας της εξ αποστάσεως εργασίας					
Προσωπικές αντιδικίες εκπαιδευτικών					
Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή (τάξεις, προγράμματα, μαθήματα, τεχνική υποστήριξη)					
Συγκρουόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι					
Ατομικές διαφορές (ιδεολογίες, γνώσεις, ενδιαφέροντα)					
Ασαφή όρια & επικαλύψεις καθηκόντων					
Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων					
Ανασφάλεια για την επαρκή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων					
Ελλείψεις εκπαιδευτικού προσωπικού					
Ελλείψεις προσωπικού υποστήριξης (καθαρίστρια, φύλακας, γραμματέας κ.α.)					
Έλλειψη υποδομών / Μη επαρκής ή ακατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός					
Προσωπικά / οικογενειακά προβλήματα εκπαιδευτικών					
Μη επαρκής εκπαίδευση και πείρα στην εξ αποστάσεως διδασκαλία (σύγχρονη & ασύγχρονη)					

12. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 (άγχος, ανασφάλεια, στρες κ.α.), επηρεάζουν τις συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

13. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων την εποχή της πανδημίας του Covid-19, επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών την εποχή της πανδημίας του Covid-19 επηρεάζουν τους παρακάτω τομείς στο σχολείο;

Τομείς σχολικής ζωής	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Διαπροσωπικές σχέσεις					
Σχολικό κλίμα					
Ηθικό και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών					
Εργασιακό άγχος εκπαιδευτικών και στελεχών					
Ποιότητα αποφάσεων που λαμβάνονται					
Συνοχής της ομάδας					
Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού έργου του σχολείου					
Αποδοχή του διευθυντή ως ηγέτη					

15. Με ποιες τεχνικές, εκτιμάτε, ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις εκπαιδευτικών στο σχολείο την εποχή της πανδημίας του Covid-19;

Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Με την τεχνική της αποφυγής					
Με την τεχνική του διαχωρισμού και του συμβιβασμού					
Με την τεχνική της μεσολάβησης					
Με την τεχνική της χρήσης εξουσίας					
Με την τεχνική του «οργανώνω»					
Με την τεχνική της συνεργασίας					

16. Με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι πρέπει να επιλύονται οι συγκρούσεις την εποχή της πανδημίας του Covid-19;

Ο ρόλος του διευθυντή	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Με χρήση εξουσίας (εντολές διεύθυνσης)					
Με διαμεσολάβηση διεύθυνσης (προτροπή, παρότρυνση)					
Με διαμεσολάβηση συναδέλφου - εκπαιδευτικού					
Με συλλογική απόφαση (Σύλλογος διδασκόντων)					

17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω δεξιότητες βοηθούν στην αποφυγή/διαχείριση των συγκρούσεων από τον διευθυντή/τρια;

Δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ηγετικές δεξιότητες: δημιουργία κλίματος συλλογικότητας, ανάπτυξη υγιών σχέσεων, γνώσεις διαχείρισης συναισθημάτων κ.τ.λ.					

Επικοινωνιακές δεξιότητες: ενεργητική ακρόαση, ενθάρρυνση του συνομιλητή, εξοικείωση με τη γλώσσα του σώματος κ.τ.λ.					
Συμβουλευτικές δεξιότητες: σεβασμός προς τους άλλους, ορθή αντίληψη της κατάστασης, κατανόηση των απόψεων των άλλων κ.τ.λ.					
Διοικητικές δεξιότητες: γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, πνεύμα συνεργασίας κ.τ.λ.					
Δεξιότητες ΤΠΕ: αξιοποίηση και εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στη διδακτική πράξη					

18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω προτάσεις θα βοηθούσαν στην εξάλειψη των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον την εποχή της πανδημίας του Covid-19;

Προτάσεις για αποφυγή των συγκρούσεων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Επιμόρφωση διευθυντών/ντριων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού					
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης των συγκρούσεων					
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και στελεχών σε θέματα εξ αποστάσεως επικοινωνίας/εργασίας/διδασκαλίας (ΤΠΕ)					
Σαφής και σταθερός κανονισμός λειτουργίας του σχολείου					
Σαφής και δίκαιος καταμερισμός αρμοδιοτήτων					
Βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής					
Υιοθέτηση δημοκρατικών διαδικασιών και συλλογικών αποφάσεων					

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία και τη βοήθειά σας!