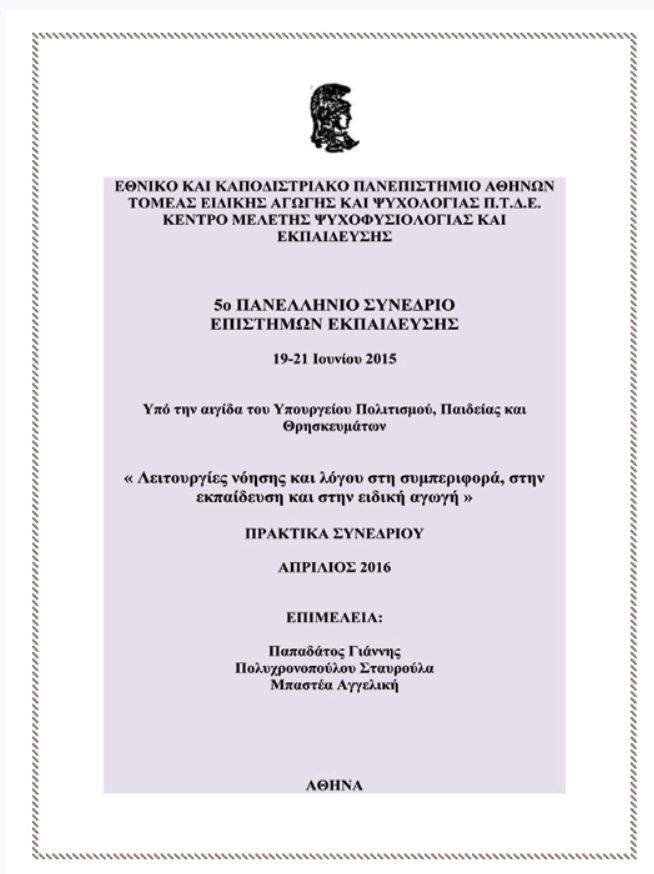


# Panhellenic Conference of Educational Sciences

Vol 2015, No 1 (2015)

5th Conference Proceedings



**Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική**

*Ελένη Καραγιάννη, Ιωάννης Ρουσσάκης*

doi: [10.12681/edusc.243](https://doi.org/10.12681/edusc.243)

## To cite this article:

Καραγιάννη Ε., & Ρουσσάκης Ι. (2016). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. *Panhellenic Conference of Educational Sciences*, 2015(1), 547-558. <https://doi.org/10.12681/edusc.243>

# **Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική**

Ελένη Καραγιάννη

Μέλος του Επιστημονικού Προσωπικού του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής  
[ekaragianni@iep.edu.gr](mailto:ekaragianni@iep.edu.gr)

Ιωάννης Ρουσσάκης

Μέλος του Επιστημονικού Προσωπικού του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής  
[yiannis.roussakis@iep.edu.gr](mailto:yiannis.roussakis@iep.edu.gr)

## **Περίληψη**

Οι συγκρούσεις είναι σύμφυτες με την ανθρώπινη ύπαρξη και ενυπάρχουν σε κάθε κοινωνική δραστηριότητα. Η εκπαίδευση δεν αποτελεί εξαίρεση από αυτόν τον κανόνα αφού φέρνει στον ίδιο χώρο άτομα και ομάδες ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο, συμφέροντα και στόχους· διέπεται από θεσμικούς κανόνες· παράγει ή/και αναπαράγει σχέσεις εξουσίας και διαμεσολαβεί κοινωνικές αναπαραστάσεις. Αντικείμενο της εισήγησης είναι, πρώτον, η καταγραφή του είδους των διαπροσωπικών και ενδοομαδικών συγκρούσεων των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, δεύτερον η παράθεση ευρημάτων που προέκυψαν από την Ερμηνευτική-Φαινομενολογική Ανάλυση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών όπως εκφράστηκαν σε μια σειρά ερευνητικών συνεντεύξεων και, τρίτον, λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη θεωρία και πρακτική, η παρουσίαση συγκεκριμένων προτάσεων διαχείρισης συγκρούσεων που συμβαίνουν εντός της ομάδας των εκπαιδευτικών.

**Λέξεις - Κλειδιά:** Διαχείριση συγκρούσεων, ομάδα των εκπαιδευτικών, Ερμηνευτική-Φαινομενολογική Ανάλυση

## **Abstract**

Conflicts are an inherent part of human existence and come up in every human activity. Education is no exception to this rule, as it brings together individuals and groups of people with different backgrounds, interest and goals· it is governed by regulations· it produces / reproduces power relations and mediates social representations.

This paper aims, first, to review the different categories of interpersonal and intergroup conflicts among teachers in a school unit, second, to cite the findings of the Interpretative – Phenomenological Analysis of teacher perceptions on conflict, expressed in a number of research interviews, and third, taking into account the contemporary theory and practice, to propose concrete strategies of conflict management for groups of teachers.

**Keywords:** Conflict management, teachers' group, Interpretative-Phenomenological Analysis

## **Εισαγωγή**

Οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής και των ανθρώπινων σχέσεων και εμφανίζονται σε κάθε κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο, όπου πολλοί άνθρωποι καθημερινά εργάζονται, συνεργάζονται και χρειάζεται να συναποφασίζουν για διάφορα ζητήματα. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν αποτελεί εξαίρεση. Η εκπαιδευτική

διαδικασία φέρνει στον ίδιο χώρο άτομα και ομάδες ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο, συμφέροντα και στόχους· διέπεται από θεσμικούς κανόνες· παράγει ή/και αναπαράγει τυπικές και άτυπες σχέσεις εξουσίας και διαμεσολαβεί κοινωνικές αναπαραστάσεις. Ο Ball υποστηρίζει ότι, όπως συμβαίνει με αντίστοιχες μορφές κοινωνικής οργάνωσης, τα σχολεία είναι «πεδία πάλης, που σπαράσσονται από πραγματικές ή ενδεχόμενες συγκρούσεις» και η κατανόηση της «φύσης των σχολείων ως οργανισμών» απαιτεί την «κατανόηση αυτών των συγκρούσεων» (Ball, 1987: 19). Η εργασία αυτή αφορά στις συγκρούσεις εντός της ομάδας των εκπαιδευτικών οι οποίες αναμφίβολα επηρεάζουν τη δυνατότητα συνύπαρξης και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και πιθανότατα την εκπαιδευτική και μαθησιακή διαδικασία.

Στις εκπαιδευτικές μονάδες οι συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, είναι συνήθως αποτέλεσμα της δυναμικής που αναπτύσσεται, ιδιαίτερα όταν χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν: α. καθημερινά αλλά και περισσότερο βαρύνουσας σημασίας ζητήματα, που μπορεί να έχουν ακόμα και αξιακό περιεχόμενο, β. την τήρηση πρακτικών κανόνων και γ. κάθε φάση και πτυχή της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Πρόκειται δηλαδή για συγκρούσεις που σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Κάντα (1995) μπορούν να χαρακτηριστούν είτε «διαμάχες», όταν αφορούν σε διαφωνίες απόψεων, είτε «συγκρούσεις κανονισμών» όταν πρόκειται για συμπεριφορές που αποκλίνουν από τους τυπικούς κανόνες της ομάδας. Μια ακόμη κατηγοριοποίηση η οποία προσιδιάζει στις συγκρούσεις που εξετάζονται σε αυτή την εργασία είναι αυτή που προβάλλει ο West (2004), ο οποίος αναφέρεται σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, διαφωνίες σε προσωπικό επίπεδο, στις διαφωνίες για τις διαδικασίες, διαφωνίες για τον τρόπο εκτέλεσης των ενεργειών που οδηγούν στην ολοκλήρωση της εργασίας, και σε διαφωνίες που αφορούν στην ίδια την εργασία, την ανάληψη ή όχι μιας συγκεκριμένης αποστολής.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι οι συγκρούσεις συναρτώνται με τις διαφορετικές προσεγγίσεις, στάσεις και απόψεις πάνω σε διάφορα ζητήματα που αποτελούν αντικείμενο της καθημερινής επαφής μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε αυτό το πλαίσιο είναι πολύ πιθανή η εμφάνισή τους όταν διαμορφώνονται συνθήκες διάκρισης και ανταγωνισμού, (π.χ. λόγω σύγκρουσης συμφερόντων ή προσπάθειας για διατήρηση ή εξύψωση της ατομικής ή κοινωνικής ταυτότητας, Hogg & Vaughan, 2010), ή όταν σημειώνεται αποτυχία συντονισμού ανθρώπων (μαθητών, δασκάλων, βοηθητικού προσωπικού), δραστηριοτήτων και μέσων στη σχολική μονάδα.

Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μάλιστα, η συνεργασία που στηρίζεται σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας είναι ουσιώδης για την ομαλή λειτουργία της. Αυτό προϋποθέτει από τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη της σχολικής μονάδας ικανότητα πρόβλεψης, διάγνωσης, κατανόησης και διαχείρισης των μεταξύ τους συγκρούσεων, διότι εάν δεν αντιμετωπιστούν με εποικοδομητικό και ευέλικτο τρόπο, μπορεί να είναι καταστροφικές. Σε αυτό το πλαίσιο αποκτά μεγαλύτερη σημασία το γεγονός ότι οι διαδικασίες διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων δεν αποτελούν σε ευρεία κλίμακα αντικείμενο της αρχικής εκπαίδευσης και της ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Η έλλειψη αυτή μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική, γιατί, όπως χαρακτηριστικά μια σύγκρουση «μπορεί να θέσει σε κίνηση μηχανισμούς που θα δρομολογήσουν την επίλυσή της ή να εξελιχθεί σε μια αυτοτροφοδοτούμενη διαδικασία που θα κάνει τη διευθέτησή της αδύνατη» (Vallacher et al, 2013: v).

### **Φύση και είδος συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις στις ομάδες στους πάσης φύσεως οργανισμούς, στους οποίους εντάσσονται και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, συνδέονται στενά με τη συγκρότησή τους. Ως αίτια των συγκρούσεων, σύμφωνα με την *κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση*, στα πλαίσια της οποίας η σύγκρουση έχει μελετηθεί σε ενδοομαδικό και διομαδικό επίπεδο, αναφέρονται (Μαρούδα- Χατζούλη, 2009):

- Προσωπικοί λόγοι οι οποίοι αφορούν κυρίως συγκρούσεις της προσωπικότητας. Πρόκειται για συγκινησιακές, συναισθηματικές και επικοινωνιακές συγκρούσεις που έχουν τις ρίζες τους στην αντιπάθεια των ατόμων για τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Τα ουσιαστικά ή πραγματικά αίτια τα οποία αναφέρονται στις διαφωνίες για τα σχέδια και τους ρεαλιστικούς στόχους.
- Οι διαφορές που προκύπτουν σχετικά με τις μεθόδους και τις διεργασίες οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.
- Ζητήματα τα οποία προκύπτουν από τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών μιας ομάδας.
- Θέματα που έχουν ως βάση τα κοινωνικά διλήμματα. Τα διλήμματα αυτά κινητοποιούνται μέσα από τις διαδικασίες της ομάδας και αναφέρονται στις περιπτώσεις όπου τα ατομικά κίνητρα εμποδίζουν τα κίνητρα της ομάδας, με συνέπεια το συλλογικό πρόσωπο να παρεμβαίνει για να επαναφέρει την ισορροπία.

Σύμφωνα με την κοινωνιολογική άποψη η δυναμική φύση της ομάδας ενθαρρύνει συνεχείς αλλαγές σε αυτήν, ωστόσο παράλληλα με κάθε αλλαγή αναπτύσσονται εντάσεις και άγχος που εκφράζονται πολλαπλά μέσα από τη σύγκρουση. Σύμφωνα με τον Fisher (1980) η έλλειψη συγκρούσεων δεν αποτελεί απαραίτητα ένδειξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, αλλά μπορεί να υπονοεί την έλλειψη κινήτρων, καθώς και την έλλειψη δέσμευσης και εμπλοκής των μελών στις δραστηριότητες και στους στόχους της ομάδας.

Ο Kernberg (1998) περιγράφει πέντε στάδια στα οποία αποτυπώνεται η εξέλιξη της σύγκρουσης. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην *σύγκρουση που λανθάνει* (η οποία συνήθως παρουσιάζεται όταν συμβαίνει μια αλλαγή), το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην *σύγκρουση που γίνεται αντιληπτή* (στο στάδιο αυτό τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου προβλήματος, ωστόσο όμως δεν νιώθουν άμεσα να απειλούνται τα συμφέροντά τους), το τρίτο στάδιο είναι η *σύγκρουση που βιώνεται* όπου πλέον τα μέλη της ομάδας εμπλέκονται συναισθηματικά, επικρατεί ένταση στις μεταξύ τους σχέσεις και ο καθένας προσπαθεί να υπερασπιστεί την θέση του, την οποία νιώθει να απειλείται. Ακολουθεί το τέταρτο στάδιο αυτό της *σύγκρουσης που εκδηλώνεται* είτε με μικρές διαφωνίες, είτε με περισσότερο επιθετικό τρόπο. Τέλος το *αποτέλεσμα της σύγκρουσης* μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι περισσότερο εύκολο να λυθεί και προληφθεί η σύγκρουση όταν είναι στα αρχικά στάδια.

### **Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς**

Στις θεωρίες που αφορούν στη διαχείριση οργανισμών μπορεί κανείς να διακρίνει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη φύση, τις αιτίες, τις συνέπειες και την επίλυση των συγκρούσεων. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι κύριες θέσεις αφενός της παραδοσιακής αντίληψης, όπως συνοψίζονται από τον Drucker (1974) και

αφετέρου της περισσότερο σύγχρονης αντίληψης, όπως αναφέρονται από τον Robbins (1998).

### Πίνακας 1

*Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς*

<i>Παραδοσιακές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Drucker, 1974)</i>	<i>Σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Robbins, 1998)</i>
Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν	Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία	Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά εκρηκτικές συνέπειες	Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες ή και τα δύο ταυτόχρονα
Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων	Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η σύγκρουση σε έναν οποιοδήποτε οργανισμό είναι αναπόφευκτη, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα έχει αρνητικές συνέπειες αν χειριστεί και αντιμετωπιστεί δημιουργικά. Το στοιχείο που διαχωρίζει το αν μια σύγκρουση είναι ή όχι λειτουργική αναφέρεται στα αποτελέσματα που έχει για τον οργανισμό.

Θα ήταν όμως λάθος να υποστηριχθεί ότι η διαφορά της λειτουργικής από την μη λειτουργική σύγκρουση είναι ευδιάκριτη και οι συνέπειες της κάθε μιας ξεχωριστά είναι ίδιες για όλες τις ομάδες (Hall, 1994). Σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας είναι η επίδραση που ασκεί στην ομάδα ή σε κάθε μέλος ξεχωριστά. Οι επιπτώσεις της μη λειτουργικής σύγκρουσης πολλές φορές αποτελούν τροχοπέδη για την ομαλή έκβαση στη ζωή της ομάδας και την υποσκάπτουν.

Σύμφωνα με τον Robbins (1998), ένα άριστο επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που δε δημιουργεί στασιμότητα, που τονώνει τη δημιουργικότητα, που εκτονώνει την ένταση, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού ή δυσαρέσκειας στο προσωπικό και τάσεις για αποχώρηση.

Οι αναφορές στους οργανισμούς είναι επιβεβλημένες αφού ο αριθμός των μελετών που αφορά στις συγκρούσεις στο ειδικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανώσεων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι αρκετά περιορισμένος, ιδιαίτερα στην ελληνική βιβλιογραφία. Σε κάθε περίπτωση όμως οι εκπαιδευτικές οργανώσεις δε διαφοροποιούνται ως προς τη βασική δομή διοίκησης και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων από τους υπόλοιπους οργανισμούς ή εργασιακές ομάδες (Παρασκευόπουλος, 2008, σ. 37).

Οι «θετικές» και οι «αρνητικές» επιπτώσεις μιας σύγκρουσης καταγράφονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2  
Συνέπειες της σύγκρουσης

«Αρνητικές» συνέπειες της σύγκρουσης	«Θετικές» συνέπειες της σύγκρουσης
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας.</li> <li>• Διαστρεβλώσεις σχετικά με τα θετικά χαρακτηριστικά και αρετές που παρουσιάζει η ομάδα με την οποία συγκρούεται</li> <li>• Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών.</li> <li>• Δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων τα οποία πιθανόν να οδηγήσουν στην έλλειψη του συντονισμού της ομάδας (Kernberg, 1998).</li> <li>• Μειωμένη ατομική επίδοση (Gong, Shenkar, Nyaw et. al., 2001).</li> <li>• Απώλεια ωρών εργασίας του προσωπικού</li> <li>• Μείωση της συνεργασίας και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.</li> <li>• Δημιουργία γενικότερα ενός δυσάρεστου κλίματος (Γιαννουλέας, 1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της αποδοτικότητας της οργάνωσης, καθώς η ηγεσία της, τις περισσότερες φορές, προσπαθεί να βρει νέους τρόπους και νέα μέσα διεύθυνσης της κατάστασης, τα οποία είναι συνήθως καινοτόμα.</li> <li>• Αύξηση της έντασης για επίλυση της σύγκρουσης κάτι το οποίο κάνει τα συγκρουόμενα μέλη να κινητοποιηθούν περισσότερο.</li> <li>• Αλλαγές στην υπάρχουσα δομή του οργανισμού</li> <li>• Βελτίωση των επιπέδων συνοχής της ομάδας καθώς έχουν να πολεμήσουν «τον κοινό εχθρό» παραμερίζοντας τις όποιες προσωπικές διαφωνίες πιθανόν είχαν (Robbins, 1995· Baron, 1986)</li> <li>• Αναθεώρηση ορισμένων σκέψεων στη συνειδητοποίηση κοινών προβλημάτων (Γιαννουλέας, 1998)</li> <li>• Ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος (Κάντας, 1995)</li> </ul>

#### Έρευνα - Καταγραφή του είδους των διαπροσωπικών και ενδοομαδικών συγκρούσεων σε σχολική μονάδα

Η έρευνα που παρουσιάζεται στην ενότητα αυτή είχε ως στόχο να παρέχει εμπειρικά δεδομένα για την διερεύνηση των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα και των παραγόντων οι οποίοι τις καθορίζουν, αλλά και για την κατανόηση του νοήματος που αποδίδουν οι εκπαιδευτικοί σε αυτές. Πραγματοποιήθηκε σε σχολική μονάδα της Β' Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Αθήνας που περιλαμβάνει δύο συστεγαζόμενα σχολεία, εκ των οποίων το ένα είναι 12/θέσιο και το άλλο 6/θέσιο.

Για τη διερεύνηση του θέματος αξιοποιήθηκε η μέθοδος της Φαινομενολογικής – Ερμηνευτικής Ανάλυσης (Interpretative Phenomenological Analysis). Σε αυτό το πλαίσιο αναλύθηκαν ποιοτικά ημιδομημένες συνεντεύξεις εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην ίδια σχολική μονάδα (μελέτη περίπτωσης).

Ακολούθως παρατίθενται ενδεικτικά ευρήματα που προέκυψαν από την Ερμηνευτική-Φαινομενολογική Ανάλυση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, όπως εκφράστηκαν σε μια σειρά ερευνητικών συνεντεύξεων (Καραγιάννη, 2012).

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι οι συγκρούσεις στη σχολική μονάδα που μελετάμε, φαίνεται ότι δεν είναι αρεστές. Θεωρούνται δηλαδή μέσα από ένα αρνητικό πρίσμα που παραπέμπει στην *παραδοσιακή αντίληψη για τις συγκρούσεις στις οργανώσεις*, δηλαδή εννοούνται ως καταστροφικές και αποφεύγονται για να μη

διαταράξουν το κλίμα ομαλότητας. Περιγράφονται δε μέσα από τις διαφορετικές αναπαραστάσεις<sup>1</sup> του καθενός από τα υποκείμενα.

Ξεκινώντας την ανάλυση σχετικά με τις συγκρούσεις στο συγκεκριμένο σχολείο, τα άτομα στη συντριπτική πλειοψηφία τους τάσσονται κατά των συγκρούσεων και προβάλλουν για τον εαυτό τους ένα «φιλειρηνικό» προφίλ.

*«Δε θυμάμαι κάποιες ιδιαίτερες τριβές, δεν είχα ποτέ μου κάποιες τριβές με συναδέλφους, θέμα τύπου προφανώς, δεν είμαι εριστικός, υποχωρητικός άνθρωπος είμαι».*

*«Η και να ακούω πράγματα αλλά δεν τα μεταφέρω. Δηλαδή προτιμώ κάτι που θα ακούσω να το σταματήσω σε ένα σημείο. Να μην οξυνθούν οι σχέσεις, να το πω;»*

*«... δεν ήταν πολύ καλές οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, εγώ βέβαια ήμουν αμέτοχη σε όλο αυτό, αλλά έζησα περίεργες στιγμές εκεί. Δηλαδή υπήρχαν πολλές εντάσεις, αναφορές στα γραφεία, φοβήθηκα μην ξαναζήσω κάτι αντίστοιχο».*

Όπως έγινε φανερό από τις συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, οι αναπαραστάσεις σχετικά με τη φύση και το «είναι» της σύγκρουσης ποικίλουν. Για κάποιους η σύγκρουση σημαίνει πλήρη ασυμβατότητα και έλλειψη σύγκλισης που θα οδηγούσε σε κοινή δράση ενώ για άλλους είναι η ανταλλαγή ύβρων σε φορτισμένο συναισθηματικά και ψυχολογικά κλίμα.

*«Δηλαδή συγκρούστηκα και συγκρούστηκα έντονα τι σημαίνει για μένα; Ότι δεν καταφέραμε να πάμε σε κοινή δράση. Συνεχίζουμε να έχουμε δύο διαφορετικές δράσεις. Με αυτή την έννοια θεωρώ τις συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων. Ότι εκφράσαμε τις διαφωνίες μας, συγκρουστήκαμε άσχημα, δε φτάσαμε να συνδύασουμε τα πράγματα και να συναποφασίσουμε και συνεχίζουμε να έχουμε δύο διαφορετικές, παράλληλες διαδρομές».*

*«Σ. Πες μου τι καταλαβαίνεις όμως με τη σύγκρουση.*

*Το να μαλώσεις με τον άλλο. Να ανταλλάξεις άσχημες, να ανταλλάξεις μη ευγενικές εκφράσεις να στο πω έτσι.*

*Σ. Δηλαδή η διένεξη δεν είναι σύγκρουση; Η αντιπαράθεση απόψεων δεν είναι σύγκρουση;*

*Σαφώς είναι σύγκρουση. Σύγκρουση με την έννοια της... Είναι σύγκρουση με την έννοια της ανταλλαγής και της αντιπαράθεσης, δεν είναι σύγκρουση σε φορτισμένο συναισθηματικά και ψυχολογικά επίπεδο, έτσι όπως έχει καθιερωθεί να λέγεται στα, να χρησιμοποιείται ο όρος.*

*Σ. Εντάξει. Με τη διαφορά ότι υπάρχει ένα μεγάλο φάσμα συγκρούσεων. Δηλαδή υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες ξεκινάνε από μια απλή αντιπαράθεση επιχειρημάτων και κάποιες που καταλήγουν ακόμη και σε ξυλοδαρμό. Εμείς εξετάζουμε όλο αυτό το φάσμα. Και θα ήθελα, μέσα σε αυτό το φάσμα να μου πεις αν υπάρχουν τέτοιου είδους φαινόμενα.*

*Σαφώς υπάρχουν αντιπαράθεσεις απόψεων, διαφορετικές απόψεις, με τα επιχειρήματά του ο καθένας που έχει, ή συμπληρωματικές απόψεις, η μία συμπληρώνει την άλλη για την επίλυση κάποιων θεμάτων, αλλά είπαμε είναι σε επίπεδο τέτοιο σύγκρουσης, δηλαδή ανταλλαγής απόψεων και αντιπαράθεσης επιχειρημάτων».*

---

<sup>1</sup> Κάθε επικοινωνία έχει ανάγκη από ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς: αυτό είναι οι κοινωνικές αναπαραστάσεις. Η θεωρία των κοινωνικών αναπαραστάσεων του S. Moscovici θεωρεί ότι η γνώση δεν είναι ατομική ιδιοκτησία αλλά αποτελείται από συλλογικές δομές που εκφράζουν τον τρόπο που κατανοεί τον κόσμο μια συλλογικότητα. Οι κοινωνικές αναπαραστάσεις αποτελούν τον τρόπο που μια κοινότητα νοηματοδοτεί τον κόσμο αλλά και το περιεχόμενο αυτής της νοηματοδότησης (Χρυσοχόου, 2008).

Πέρα από την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη φύση των συγκρούσεων που παρουσιάστηκε σε αυτή την ενότητα, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν ως στάσεις κατά τις μεταξύ τους συγκρούσεις συγκρούσεων κατά κύριο λόγο την επίλυση ή την εξομάλυνση προβλημάτων και σε μικρότερη κλίμακα το συμβιβασμό, την πίεση και την αποφυγή. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα ευρήματα έρευνας μεγαλύτερης κλίμακας του Παρασκευόπουλου (2008). Πέρα από την ιδιοσυγκρασία των περισσότερων από τους συμμετέχοντες, η υιοθέτηση των παραπάνω στάσεων μπορεί να αποδοθεί και στην αρνητική αναπαράσταση που έχουν σχηματίσει για τις συγκρούσεις, η οποία συντίθεται από εικόνες, συναισθήματα και συμπεριφορές με αρνητικό πρόσημο. Έτσι οι περισσότεροι εμφανίζουν στις συνεντεύξεις ένα φιλήσυχο και φιλειρηνικό προφίλ και σχεδόν όλοι έχουν την παραδοσιακή εικόνα για τις συγκρούσεις, ότι δηλαδή είναι σε κάθε περίπτωση καταστροφικές, επειδή προκαλούν ρήξεις στις σχέσεις και αποδιοργανώνουν και διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία στο χώρο της εργασίας.

### **Τρόποι διευθέτησης της σύγκρουσης**

Οι τρόποι διευθέτησης μιας σύγκρουσης που ενδείκνυνται κάθε φορά εξαρτώνται από δυο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα δικά μας συμφέροντα και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή της άλλης ομάδας.

Υπάρχουν πέντε τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων (Γιαννουλέας, 1998):

1. *Ο τρόπος της αποφυγής.* Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, κάποιος αποφεύγει να επιλύσει τη σύγκρουση, υποχωρεί, απομονώνεται και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά γιατί υπάρχει χαμηλό προσωπικό ενδιαφέρον, καθώς και χαμηλό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων. Σε κοινωνικοψυχολογικό επίπεδο έχει διαπιστωθεί ότι η σύγκρουση αποφεύγεται, καθώς θεωρείται ότι μπορεί να καταστρέψει την ομοφωνία και την ομοιογένεια της ομάδας. Παράλληλα, όμως, έχει διαπιστωθεί ότι η συστηματική αποφυγή κάθε ρήξης αποδυναμώνει τη λήψη αποφάσεων (Παπαστάμου, 1989).

2. *Ο συμβιβαστικός τρόπος.* Ο *συμβιβασμός* (compromise) είναι μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Αυτή η τεχνική δίνει μερική ικανοποίηση σε κάθε πλευρά και κανείς δε θεωρείται ολοκληρωτικός νικητής ή ηττημένος. Με άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Για αυτό το λόγο, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Καμία από τις αντίθετες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί απόλυτα, και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου (Thomas, 1977). Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα, που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησίας ή της μεσολάβησης.

3. *Ο τρόπος της εξομάλυνσης.* Με τον τύπο αυτό ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα. Ο συγκεκριμένος τύπος αναγνωρίζει καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση. Δίνεται, όμως, έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό – η σύγκρουση «κουκουλώνεται» και η

διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους (Gouldner, 1973). Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι διατηρεί την αρμονία και την ειρήνη. Αυτό που επικρατεί είναι η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση, προκειμένου να επέλθει η εργασιακή ειρήνη. Υπάρχει βέβαια πάντα η πιθανότητα πίσω από την επιφανειακή αρμονία να αποκρύπτεται το πρόβλημα. Στην περίπτωση αυτή όμως η σύγκρουση θα συνεχίσει να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια. Τότε υπάρχει η πιθανότητα, ίσως και η βεβαιότητα, η σύγκρουση να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε όμως το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό από ότι στην αρχική σύγκρουση. Στις περιπτώσεις αυτές η μέθοδος είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

4. *Ο πιεστικός τρόπος.* Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η διατήρηση ανταγωνιστικού κλίματος μέχρι να επιβληθεί η επικράτηση του ισχυρότερου. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και *επιβολή εξουσίας* (dominance), γιατί συνήθως στην πράξη κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει τη δική του άποψη (Burrell and Morgan, 1979). Είναι ο τύπος κατά τον οποίο χρησιμοποιείται βία, εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Χρησιμοποιείται μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας.

5. *Ο συνεργατικός τρόπος.* Η χρήση αυτού του τύπου διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται από το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Αν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ, τότε ο προϊστάμενος προτιμά το δρόμο της συνεργασίας για να επιλύσει οποιαδήποτε διαφωνία. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των προσωπικών στόχων, όσο και των στόχων των άλλων. Στη μέθοδο της συνεργασίας αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών (Follett, 1973). Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η μία πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται *αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού*. Αυτό δε βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες. Μια άλλη χρήσιμη τεχνική συνεργασίας είναι να δοθεί έμφαση στους οργανωτικούς στόχους που είναι σημαντικότεροι ή ανώτεροι από τους στόχους της ομάδας.

Θεωρούμε ότι στο περιβάλλον του σχολείου προσιδιάζει ιδιαίτερα ο συνεργατικός τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων. Σημαντικοί μελετητές της διαχείρισης συγκρούσεων, όπως ο M. Deutch, έχουν παρουσιάσει εργασίες βασισμένες στην συνεργατική, εποικοδομητική διαχείριση συγκρούσεων (βλ. π.χ. Deutch 1992, 1998). Για το λόγο αυτό παρουσιάζουμε στη συνέχεια ένα υπόδειγμα συνεργατικής τεχνικής επίλυσης συγκρούσεων, με τη μορφή ενεργητικών - βιωματικών ασκήσεων. Η τεχνική αυτή θα μπορούσε κατ' αρχήν να αποτελέσει αντικείμενο ενδοσχολικής επιμορφωτικής διαδικασίας, ώστε οι εκπαιδευτικοί να εξοικειωθούν με αυτήν, να αναπτύξουν συναφείς στάσεις και δεξιότητες και να αναστοχαστούν, ατομικά και ομαδικά για το ζήτημα των συγκρούσεων και τη διευθέτησή τους.

### **Μια ενεργητική – βιωματική τεχνική συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων**

Η προτεινόμενη τεχνική συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων παρουσιάζεται με τη μορφή ενεργητικής επιμορφωτικής διαδικασίας, με δύο στόχους: Πρώτον, να προβληματίσει τους συμμετέχοντες και να τους κάνει να αναλογιστούν τη στάση τους σε καταστάσεις σύγκρουσης, με βάση τα προσωπικά τους βιώματα, να

αναστοχαστούν αφενός για το «τι φέρνουν οι ίδιοι σε μια σύγκρουση» (Silberman & Auerbach, 2006: 172), δηλαδή ποια συναισθήματα, ποιο ύφος υιοθετούν (π.χ. αντιπαραθετικό, ενδοσκοπικό, αντιδραστικό κλπ), καθώς και αφετέρου για τις συνέπειες της σύγκρουσης που βίωσαν. Δεύτερον, να δοκιμάσουν ενεργητικά μια τεχνική συνεργατικής επίλυσης συγκρούσεων, βασισμένη αφενός στα χαρακτηριστικά που προέκυψαν από τον αναστοχασμό της ατομικής εμπλοκής σε συγκρούσεις και αφετέρου από τις αρχές της συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων. Η διαδικασία εξελίσσεται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση / βιωματική άσκηση έχει ως στόχο να αναστοχαστούν οι επιμορφούμενοι μια διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων. Η δεύτερη φάση / ενεργητική τεχνική συνίσταται στη χρήση ενός ομαδικού παιχνιδιού ρόλων, με βάση ένα υποθετικό σενάριο. Κεντρική επιδίωξη της επιμορφωτικής διαδικασίας είναι να δείξει πως η διαχείριση και η διευθέτηση μιας σύγκρουσης είναι δυνατή μέσα από τον αλληλοσεβασμό (και την ανάλογη συμπεριφορά), την ενεργητική ακρόαση, την παραδοχή των συναισθημάτων που προκάλεσε η σύγκρουση, τον προσδιορισμό του τι είναι σημαντικό και του τι μπορεί να πραγματοποιηθεί συνεργατικά, και τελικά της δημιουργικής επίλυσης του προβλήματος που δημιουργήθηκε.

Και οι δύο ασκήσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο βιβλίο των Kotzman & Kotzman *Listen to Me, Listen to You* (2008: 100-114)

#### *1η Άσκηση – Ανατομία της σύγκρουσης*

Η άσκηση αξιοποιεί τα βιώματα των εκπαιδευτικών ως ατόμων από συγκρούσεις τις οποίες έχουν ζήσει στο παρελθόν. Τους ζητά να ανακαλέσουν μια σύγκρουση στην οποία συμμετείχαν και έχει χαρακτήριστη στη μνήμη τους και στη συνέχεια αξιοποιεί τις βιωματικές εμπειρίες για τη διαμόρφωση του προφίλ / της ανατομίας των συγκρούσεων.

Ερωτήσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον καθένα από τους συμμετέχοντες στην ανάκληση και την ανάπλαση της προσωπικής του εμπειρίας είναι:

- Με ποιόν / με ποιάν;
- Γιατί;
- Πώς χειρίστηκα την κατάσταση;
- Πώς ένιωσα;
- Τι ρόλο είχα;
- Τι έκανα καλά;
- Τι δεν έκανα όσο έπρεπε καλά;
- Ποιο ήταν το αποτέλεσμα; (διευθετήθηκε, επιλύθηκε ή όχι;)
- Πώς επηρέασε το γεγονός αυτό τη σχέση μου με το άλλο μέρος της σύγκρουσης;

Η ατομική καταγραφή ακολουθείται από μια συνεδρίαση ολομέλειας, όπου με την χρήση μιας μορφής «αδεοθύελλας», επιχειρείται η διαμόρφωση ενός συνολικότερου προφίλ, ενός ανατομικού χάρτη των συγκρούσεων.

Είναι φανερό ότι κάθε ομάδα που συμμετέχει στην άσκηση έχει το δικό της τρόπο έκφρασης, τις δικές της ιδέες, το δικό της λεξιλόγιο. Η συμμετοχή όλων θα συμβάλλει στην πληρότητα της καταγραφής και της εννοιολόγησης κατά τρόπο που Έχει νόημα για τους συμμετέχοντες.

Οι Kotzman & Kotzman παραθέτουν μια σειρά από ερωτήσεις που συμβάλλουν σε αυτή τη διαδικασία, μαζί με ενδεικτικές απαντήσεις:

- Τι είναι μια «σύγκρουση»;
  - Ασυμφωνία, φιλονικία, διαπληκτισμός, καυγάς, λογομαχία, διαφορά ...
- Ποιά είναι η βάση / η αφετηρία μιας σύγκρουσης;

- Θέσεις και απόψεις, επιθυμίες, ανάγκες, αντιλήψεις, πεποιθήσεις.
- Τι περιλαμβάνει μια σύγκρουση;
  - Δύο ανθρώπους κι ένα θέμα, έναν άνθρωπο σε εσωτερική σύγκρουση, δύο ή περισσότερους ανθρώπους και μια σειρά από ζητήματα.
  - Μια σύγκρουση μπορεί να μην είναι πάντα αυτό που φαίνεται να είναι ή για το ζήτημα για το οποίο φαίνεται να γίνεται.
- Πώς μια μικρή διαφωνία μπορεί να εξελιχθεί σε γενικευμένη σύγκρουση;
  - Γενίκευση της συμπεριφοράς
  - Υποβόσκοντα προβλήματα σχέσεων
- Ποια συναισθήματα κυριαρχούν σε συνθήκες σύγκρουσης;
  - Οργή / Τρόμος / Άγχος / Έξαψη / Σύγχυση / Κατάθλιψη / Εξαγρίωση / Απογοήτευση / Προβληματισμός / Δυσπιστία / Κακουχία / Λύπη / Ηττοπάθεια / Αυταρέσκεια ...
- Ποια μπορεί να είναι τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης;
  - Όλοι χάνουν: Κανείς δεν παίρνει το αποτέλεσμα που θέλει
  - Κάποιος κερδίζει, κάποιος χάνει: Αλλά τελικά όλοι χάνουν από τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στη σχέση
  - Όλοι χάνουν, όλοι κερδίζουν: μέσα από το συμβιβασμό υπάρχει η αίσθηση της δικαίωσης αλλά ταυτόχρονα και η αίσθηση της ήττας.
  - Όλοι κερδίζουν: Παίρνουν όλοι αυτό που έχει πραγματικά σημασία για αυτούς και προσφέρουν σεβασμό και κατανόηση.
- Ποια συναισθήματα / ποιες στάσεις βοηθούν τη διαχείριση μιας σύγκρουσης;
  - Ενδιαφέρον για τον άλλο / Προθυμία / Υποχώρηση / Ενσυναίσθηση / Ειλικρίνεια / Καλή θέληση / Υψηλή αυτοεκτίμηση / Υπομονή / Σεβασμός / Καλή διάθεση / Αισιοδοξία ...
- Ποια συναισθήματα / ποιες στάσεις επιτείνουν τη σύγκρουση / δε βοηθούν τη διαχείρισή της;
  - Εγωκεντρισμός / Αποχώρηση/ Έλλειψη ειλικρίνειας / Χειραγώγηση / Χαμηλή αυτοεκτίμηση / Ανυπομονησία / Μισαλλοδοξία / Υποκρισία ...
- Ποιες τεχνικές μπορεί να είναι εποικοδομητικές στη διαχείριση μιας σύγκρουσης;
  - Ενεργητική ακρόαση
  - Κατανόηση των αναγκών

Αποτέλεσμα της άσκησης μπορεί να είναι ένας «ανατομικός χάρτης» των συγκρούσεων που θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως υλικό στην επόμενη άσκηση. Ως αποτέλεσμα των βιωμάτων και του αναστοχασμού των μελών είναι φανερό ότι πρόκειται για ένα δυναμικό και ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο.

## *2<sup>η</sup> Άσκηση – Ενεργητική / συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων*

Η δεύτερη προτεινόμενη άσκηση της συνεργατικής τεχνικής των Kotzman & Kotzman έχει τη μορφή «συνταγής» που εκτυλίσσεται σε εννέα βήματα. Πρόκειται για ένα κλασικό παιχνίδι ρόλων, που μπορεί να βασιστεί σε ένα υποθετικό σενάριο σύγκρουσης και στοχεύει στο να δώσει την ευκαιρία στην ομάδα να δραματοποιήσει μια σύγκρουση και να διαμορφώσει αντίστοιχους ρόλους και χαρακτήρες που θα βοηθήσουν στη διαχείρισή της, ακολουθώντας «δοκιμασμένες» διαδικασίες. Οι φάσεις και τα βήματα της άσκησης των Kotzman & Kotzman συνοψίζονται ως εξής:

Α. Εκτέλεση: Κάθε ομάδα αναλαμβάνει να δραματοποιήσει κάποια (κυρίως τα πρώτα) από τα παρακάτω βήματα της διαδικασίας διαχείρισης και διευθέτησης της σύγκρουσης:

1. Φέρομαι με σεβασμό (λεκτική και φυσική συμπεριφορά, διάλογος)
2. Αναγνωρίζω και αποδέχομαι συναισθήματα (πώς νιώθω γι' αυτό που συμβαίνει;)

3. Ακούω προσεκτικά (προσπαθώ να καταλάβω και να συναισθανθώ αυτό που λέει το άλλο μέρος)
4. Παρουσιάζω τη δική μου θέση (τι θέλω, τι πιστεύω ότι πρέπει να γίνει)
5. Αποκαλύπτω τις ανάγκες που κρύβει η θέση μου – προσπαθώ να βρω τι πραγματικά σημαίνει αυτό που θέλει το άλλο μέρος.
6. Παραθέτω ιδέες που μπορεί να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων. Δεν κρίνω τις ιδέες που παρουσιάζουν οι άλλοι.
7. Σχεδιάζω την εφαρμογή ιδεών που φαίνεται να μπορούν να δουλέψουν – δε σταματώ να σκέφτομαι ιδέες που μπορούν να δουλέψουν
8. Αξιολογώ / αναστοχάζομαι τις διαδικασίες και το αποτέλεσμα.
9. Συγκαταβαίνω, ευχαριστώ, συγχωρώ.

**Β. Αναστοχασμός:** Η δημιουργική διαχείριση / επίλυση συγκρούσεων στο σχολείο στη βάση της διάγνωσης, της κατανόησης και ικανοποίησης των πραγματικά αναγκαίων (για τον καθένα) προϋποθέσεων.

### **Συμπερασματικά σχόλια**

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή αυτής της εργασίας, οι λόγοι για τους οποίους δημιουργούνται συγκρούσεις σε κάθε οργανισμό, όπως η *Αλληλεξάρτηση*, η *Έλλειψη Πόρων*, οι *Στόχοι*, η *Αβεβαιότητα*, οι *Διαδικασίες* και οι *Ρόλοι*, η *Ανισότητα*, η *Επικοινωνία*, ο *Λειτουργικός Προσανατολισμός*, η *Ηγεσία*, το *Σύστημα Αξιολόγησης* και η *Προσωπικότητα* (Κάντας, 1995, West, 2004), ισχύουν και για τις σχολικές μονάδες. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η διερεύνηση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στο σχολικό χώρο, η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον με βάση την πολυμορφία και την πολυπαραγοντική τους διάρθρωση, αλλά και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για την διαχείριση και την επίλυσή τους, ιδιαίτερα σε ενεργητικές τεχνικές συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων, όπως αυτές που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο της προηγούμενης ενότητας.

### **Βιβλιογραφία**

- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn & Bacon inc
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Dale, B. G. (Ed.) (1994). *Managing quality*. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall
- Deutsch, M. (1992). *The Effects of Training in Cooperative Learning and Conflict Resolution in an Alternative High School*. New York, NY: International Center for Cooperation and Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University,.
- Deutsch, M. (1998). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. In Weiner, E. (Ed.) *The Handbook of Interethnic Coexistence*, ed. Eugene Weiner, pp. 199-216. New York: Continuum Publishing.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Fisher, K. (1980). A Theory Of Cognitive Development: The Control and Construction of Hierarchies of Skills. *Psychological Review*. 87/6/November 1980
- Follett M. P., (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by E. M. Fox and L. Urwick. London: Pitman.
- Gong, Y., Shenkar, O., Nyaw M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1059 -1074
- Gouldner A., (1973). *Reciprocity and Autonomy in Functional Theory* pp. 190 – 225 in A.W. Gouldner (ed.) *For Sociology*. Harmondsworth: Penguin.

- Hogg, M.A., & Vaughan, G.M. (2010). *Κοινωνική Ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Κάντας, Α., 1995, *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 3<sup>ο</sup> Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγιάννη, Ε. (2012). *Οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών εντός των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Μ.Π.Σ. Συγκρούσεις, Επικοινωνία και Διαχείριση Συγκρούσεων. ΕΚΠΑ.
- Kernberg, O.F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. London: Yale University Press.
- Kotzman, M, Kotzman, A. (2008). *Listen to me, listen to you: a step-by-step guide to communication skills training*. Camberwell, Victoria: ACER Press.
- Μαρούδα – Χατζούλη, Α. (2009). *Η Ανάγκη του Ανήκειν, Ομαδικότητα και Συγκρούσεις στις Ομάδες. Μια Ψυχοδυναμική Προσέγγιση* Αθήνα: Πολύτροπον.
- Παπαστάμου Σ., (1989). *Εγχειρίδιο κοινωνικής ψυχολογίας*. Αθήνα: Οδυσσέας.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Robbins, R (1998). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs Prentice Hall
- Silberman, M., Auerbach, C. (2006). *Active training (3rd Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Thomas, K. W. (1977). *Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors*. *Academy of Management Review*, 12: 484-490.
- Vallacher, R.R., Coleman, P.T., Nowak A., Bui-Wrzosinska, L., Liebovitch, L., Kugler, K.G., Bartoli, A. (2013). *Attracted to Conflict: Dynamic Foundations of Destructive Social Relations*. Berlin: Springer-Verlag.
- West, M. A. (2004). *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*, BPS Blackwell, UK.
- Χρυσόχου, Ξ. (2008). *Κοινωνικές Αναπαραστάσεις*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Αθήνα: Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο.