

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Η σχολική διαμεσολάβηση στο χώρο της εκπαίδευσης και ο ρόλος της ηγεσίας στην ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών. Μελέτη περίπτωσης τα σχολεία της Μακεδονίας»**

**Λαπαρίδου Κλεοπάτρα Μrk00143**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)**



KOZANH 2023

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Η σχολική διαμεσολάβηση στο χώρο της εκπαίδευσης και ο ρόλος της ηγεσίας στην ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών. Μελέτη περίπτωσης τα σχολεία της Μακεδονίας»**

**Λαπαρίδου Κλεοπάτρα Μπκ 00143**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:**

Τριαντάρη Σωτηρία

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :**

Τριαντάρη Σωτηρία

Σπινθηρόπουλος Κων/νος

Βέζου Μαρίνα

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΛΑΠΑΡΙΔΟΥ ΚΛΕΟΠΑΤΡΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Λαπαρίδου Κλεοπάτρα

Ημερομηνία (8 Μαρτίου 2023)

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
SUMMARY .....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	10
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	11
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ.....	11
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ.....	11
1.2 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	11
1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ.....	13
1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ.....	13
1.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	14
1.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ.....	15
1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ .....	16
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	19
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	19
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ.....	19
2.2 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	19
2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	20
2.4 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	23
2.5 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	25
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	28
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	29
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	29
3.2 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	29
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	31
3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	33
3.5 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ .....	34
3.6 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΟΜΙΛΗΚΩΝ .....	36

3.7 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ-ΓΟΝΕΩΝ.....	37
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	39
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.....	39
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	39
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	40
4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	63

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι γεγονός πως η σχολική διαμεσολάβηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στο χώρο της εκπαίδευσης όσον αφορά στην επίλυση και στην εξάλειψη των σχολικών συγκρούσεων και του φαινομένου βίας στα σχολεία, παρόλο το γεγονός ότι δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή στον κύκλο των εκπαιδευτικών. Κεντρικό πρόσωπο στη σχολική διαμεσολάβηση είναι ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης, ο οποίος με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του λειτουργεί ως μεσάζοντας για να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών και φροντίζει ώστε να μην υπάρξουν τέτοιες αρνητικές συμπεριφορές στο μέλλον.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της σχολικής διαμεσολάβησης στο χώρο της εκπαίδευσης και ο ρόλος της ηγεσίας στην ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος και τη διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων αναπτύχθηκε έρευνα με ερωτηματολόγια τα οποία διαμοιράστηκαν σε εκπαιδευτικούς στα σχολεία της Μακεδονίας.

*Λέξεις-Κλειδιά: Σχολική Διαμεσολάβηση, Ηγεσία, Σχολικό Περιβάλλον, Συγκρούσεις, Διευθυντής, Σχολεία της Μακεδονίας*

## SUMMARY

It is a fact that school mediation is a decisive factor in the field of education in terms of resolving and eliminating school conflicts and the phenomenon of violence in schools, despite the fact that it is not particularly well known among teachers. A central figure in school mediation is the effective principal-leader, who with his knowledge and skills acts as a mediator to resolve conflicts between students and ensures that such negative behaviors do not occur in the future.

The purpose of this thesis is the study of school mediation in the field of education and the role of leadership in the peaceful resolution of conflicts between students. In order to better understand the subject and draw correct conclusions, a survey was developed with questionnaires which were distributed to teachers in Macedonian schools.

*Keywords: School Mediation, Leadership, School Environment, Conflicts, Principal, Macedonian Schools*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Τριαντάρη Σωτηρία, για τη συνδρομή, την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθειά της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που έδειξαν στο πρόσωπό μου το διάστημα αυτό, καθώς και όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνάς μου.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την ανάλυση του θέματος χρειάστηκε να αναπτυχθούν τέσσερα επιμέρους κεφάλαια τα οποία αναλύουν διεξοδικά τις έννοιες της διαμεσολάβησης, της ηγεσίας και των συγκρούσεων. Επίσης, υπάρχει μελέτη περίπτωσης στα σχολεία της Μακεδονίας όπου κλήθηκαν οι εκπαιδευτικοί να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις πάνω στα θέματα αυτά.

Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει το θεσμό της διαμεσολάβησης. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η έννοια της διαμεσολάβησης, η σχολική διαμεσολάβηση και τα μοντέλα της σχολικής διαμεσολάβησης. Έπειτα, αναλύονται η διαδικασία της σχολικής διαμεσολάβησης, τα αποτελέσματα της σχολικής διαμεσολάβησης, όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει το θεσμό της ηγεσίας. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας, στην ηγεσία στην εκπαίδευση και στα μοντέλα της ηγεσίας. Στη συνέχεια, παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη και τον ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων.

Το τρίτο κεφάλαιο σχετίζεται με τις συγκρούσεις. Πρώτα από όλα, γίνεται λόγος για την έννοια των συγκρούσεων, τα αίτια και τις επιπτώσεις αυτών, καθώς και για τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων. Επιπροσθέτως, υπάρχουν πληροφορίες που αφορούν στο ρόλο του διευθυντή στη σχολική διαμεσολάβηση, στις συγκρούσεις, στις σχέσεις των συνομηλίκων μεταξύ τους και στις σχέσεις τους με τους γονείς τους.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής αναλύει το θέμα αυτής μέσω ερωτηματολογίου που δόθηκε σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία της Μακεδονίας. Οι ερωτήσεις ήταν συγκεκριμένες και αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, καθώς και τις απόψεις τους πάνω σε θέματα διαμεσολάβησης, ηγεσίας και συγκρούσεων.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1:.....	40
Διάγραμμα 2:.....	40
Διάγραμμα 3:.....	41
Διάγραμμα 4:.....	42
Διάγραμμα 5:.....	42
Διάγραμμα 6:.....	43
Διάγραμμα 7:.....	44
Διάγραμμα 8:.....	45
Διάγραμμα 9:.....	46
Διάγραμμα 10:.....	47
Διάγραμμα 11:.....	48
Διάγραμμα 12:.....	49
Διάγραμμα 13:.....	50
Διάγραμμα 14:.....	51
Διάγραμμα 15:.....	52
Διάγραμμα 16:.....	53
Διάγραμμα 17:.....	54
Διάγραμμα 18:.....	55
Διάγραμμα 19:.....	56

# ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

---

## Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

### 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Σε γενικό πλαίσιο η διαμεσολάβηση ορίζεται ως «Μια διαδεδομένη πρακτική που εφαρμόζεται παγκοσμίως και αποσκοπεί στην επίλυση των συγκρούσεων τόσο κοινωνικού όσο και οικονομικού χαρακτήρα»(Θάνος,2017). Στη διαδικασία της διαμεσολάβησης υπάρχει ένας μεσάζων, δηλαδή ο διαμεσολαβητής, ο οποίος είναι υπεύθυνος να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση των δυο μερών που αντιπαρατίθενται προκειμένου να εξετάσουν τα αίτια της σύγκρουσης και να προσπαθήσουν να βρουν μια «χρυσή τομή» για να τα επιλύσουν. Μέσω της διαμεσολάβησης επικρατούν αξίες όπως είναι αυτές της συνεργασίας και της δημοκρατίας και αναπτύσσονται ισχυροί δεσμοί που μπορούν να βρουν λύσεις σε προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν.

Ο θεσμός της διαμεσολάβησης εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1976 στις ΗΠΑ. Ο λόγος που εφαρμόστηκε ήταν για να μην είναι τόσο επιβαρυνμένο το αμερικανικό δικαστικό σύστημα. Μετά τις ΗΠΑ, ο θεσμός της διαμεσολάβησης άρχισε να εφαρμόζεται στον Καναδά, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Αυστραλία.

Στη χώρα μας, η διαμεσολάβηση εφαρμόστηκε με τη Σύσταση του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (2008/52/ΕΚ) και με τον Νόμο 3898/2010 «Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις». Πρωτεύον ρόλο στη διαμεσολάβηση έχει φυσικά ο διαμεσολαβητής, ένα άτομο ειδικά εκπαιδευμένο που χρησιμοποιεί τις κατάλληλες τεχνικές και βοηθά τα δύο μέρη να βρουν μια κοινή λύση στο πρόβλημα τους.

Αξίζει να σημειώσουμε πως εντοπίζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ανάμεσα στην κοινωνική διαμεσολάβηση και στη σχολική διαμεσολάβηση, με την τελευταία να αναλύεται εξ ολοκλήρου στα κεφάλαια που ακολουθούν.

### 1.2 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Σύμφωνα με την Τριαντάρη(2018), με τη σχολική διαμεσολάβηση επιλύονται οι συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας με γνώμονα τον διάλογο, την αμφίδρομη ακρόαση και την ενσυναίσθηση. Παράλληλα, πολλές φορές η σχολική διαμεσολάβηση εφαρμόζεται αντί της τιμωρίας ώστε να μην υπάρχουν επιθετικές συμπεριφορές και συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον. Επίσης, με τη σχολική διαμεσολάβηση όλοι οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν για τα προβλήματα τους, να μιλήσουν ανοιχτά για τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους, να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και να βρουν τρόπους να επιλύσουν τις διαφορές τους δίχως να κρίνονται αρνητικά από τους μεσάζοντες-διαμεσολαβητές (Τριαντάρη,2018).

Τον ρόλο του διαμεσολαβητή μπορεί να τον έχει όποιος το επιθυμεί είτε είναι εκπαιδευτικός είτε μαθητής και επιλέγεται αντίστοιχα από τους εκπαιδευτικούς ή τους μαθητές. Τα δύο αντικρουόμενα μέρη αποφασίζουν εθελοντικά και πρόθυμα να απευθυνθούν σε έναν διαμεσολαβητή για να λύσουν ειρηνικά το θέμα που τους απασχολεί. Οι κυριότερες συγκρούσεις που λαμβάνουν

χώρα σε μια σχολική μονάδα και χρήζουν διαμεσολάβησης είναι οι διαφωνίες μεταξύ φίλων, η διάδοση φημών, οι συγκρούσεις εν ώρα διαλείμματος και η κλοπή κάποιου αντικειμένου. Ο Τζήμας (2018) αναφέρει, ακόμη, πως «ο απώτερος σκοπός της διαμεσολάβησης είναι να καταφέρουν οι μαθητές να αναπτύξουν δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και να μπορούν, μάλιστα, να επιλέξουν ανάμεσα από διάφορους τρόπους επίλυσης τη βέλτιστη δυνατή λύση για τη δική τους περίπτωση».

Επιπροσθέτως, μέσω της σχολικής διαμεσολάβησης μπορούμε να εξετάσουμε τις ανάγκες και τα συναισθήματα των μαθητών και να διευκολύνουμε τη μεταξύ τους επικοινωνία. Ένας μαθητής απευθύνεται στο διαμεσολαβητή όταν έχει έρθει σε σύγκρουση με έναν άλλον μαθητή, έχει κλονιστεί η σχέση τους και επιθυμεί αυτή να αποκατασταθεί. Επομένως, είναι σημαντικό και οι δύο πλευρές να εκφράσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους καθώς και πως νιώθουν για το γεγονός αυτό ώστε να λυθεί ομαλά η παρεξήγηση. Χρειάζεται, δηλαδή, αλληλοκατανόηση και αλληλεπίδραση για να κατανοήσουν τα συναισθήματα τους, να τα αποδεχτούν και να τα εκφράσουν ελεύθερα. Για να μην υπάρχουν προβλήματα θα πρέπει να υπάρχει μια σχέση που να βασίζεται στην ουσιαστική επικοινωνία (Αρτινοπούλου, 2010).

Οι στόχοι της σχολικής διαμεσολάβησης είναι οι εξής:

- + Να αναπτυχθούν δεξιότητες που να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών
- + Οι συγκρούσεις να επιλύονται δημοκρατικά και ειρηνικά
- + Να μην υπάρχει βία
- + Να κυριαρχεί η ισότητα
- + Να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας
- + Να υπάρχει ένα καλό κλίμα εντός της σχολικής μονάδας

(Αρτινοπούλου, 2010)

Στα πλαίσια της σχολικής διαμεσολάβησης οι μαθητές θα πρέπει, σύμφωνα με τον Τζήμα (2018), να είναι άρτια εκπαιδευμένοι στις παρακάτω τεχνικές:

- + Παράφραση, δηλαδή ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να επαναλαμβάνει με δικά του λόγια όσα ισχυρίζονται οι δύο πλευρές. Έτσι, ο διαμεσολαβητής δείχνει ότι έχει κατανόηση.
- + Αντανάκλαση συναισθημάτων, ο διαμεσολαβητής μετά τη σύγκρουση ανακεφαλαιώνει τα συναισθήματα των αντικρουόμενων πλευρών για να συνειδητοποιήσουν και οι ίδιοι πως πραγματικά αισθάνθηκαν.
- + Χρήση ενθαρρυντικών φράσεων και ανοιχτών ερωτήσεων, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης τόσο από την πλευρά των μαθητών όσο και από την πλευρά του διαμεσολαβητή και παράλληλα κατανοούν καλύτερα την κατάσταση. Ταυτόχρονα, με τις ανοιχτές ερωτήσεις οι εμπλεκόμενοι ενθαρρύνονται και μιλούν ανοιχτά και ειλικρινά για τις σκέψεις τους και για το γεγονός δίχως να παραποιούν όλα όσα ισχυρίζονται.
- + Περίληψη-Σύνοψη, ο διαμεσολαβητής συνοψίζει τα θετικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συζήτηση, εστιάζει στα ουσιαστικά σημεία αυτής και ζητά ανατροφοδότηση από τα εμπλεκόμενα μέρη ούτως ώστε να είναι σίγουρος πως δεν παρέλειψε κάτι σημαντικό.
- + Έλεγχος πρακτικής εφαρμογής τελικών αποφάσεων, με την επιτυχή ολοκλήρωση των προηγούμενων τεχνικών που αναφέρθηκαν, ο διαμεσολαβητής εστιάζει στις μελλοντικές αποφάσεις των δύο πλευρών και τις βοηθά να κατανοήσουν αν μπορούν να πραγματοποιήσουν τις θέσεις και τις επιδιώξεις τους.

Τέλος, για την αποτελεσματική σχολική διαμεσολάβηση είναι σημαντικό να εφαρμόζονται συγκεκριμένα μοντέλα, τα οποία σύμφωνα με την Αρτινοπούλου(2010) και τους Johnson και Johnson (1996), αναλύονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

### 1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

Η Αρτινοπούλου (2010), υποστηρίζει πως στη σχολική διαμεσολάβηση συναντούμε δύο ειδών μοντέλα, το cadre και το ολιστικό. Στο μοντέλο cadre υπάρχει ένας μικρός αριθμός μαθητών που εκπαιδεύεται ως ομάδα διαμεσολάβησης και ο διαμεσολαβητής προσπαθεί να αναπτύξει τις δεξιότητες τους προκειμένου αυτοί να μπορούν να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις όταν αυτές προκύπτουν. Από την άλλη πλευρά στο ολιστικό μοντέλο εκπαιδεύονται όλοι οι μαθητές της τάξης για να αποκτήσουν τις δεξιότητες που αναφέραμε. Σε γενικές γραμμές το δεύτερο μοντέλο εφαρμόζεται περισσότερο όντας πιο αποτελεσματικό.

Ωστόσο, επικρατεί και μια ακόμα άποψη αυτή των Johnson και Johnson (1996), οι οποίοι θεωρούν πως υπάρχουν τρία μοντέλα διαμεσολάβησης. Το πρώτο που αφορά τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν οι μαθητές για να αναπτύξουν τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες για να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ενδεχόμενες συγκρούσεις. Το δεύτερο μοντέλο που βασίζεται στις γνώσεις που θα πρέπει να έχουν οι μαθητές για να επιλύσουν τις συγκρούσεις και το τρίτο μοντέλο που βασίζεται στο αίσθημα της ομαδικότητας και της συνεργασίας ώστε να διαχειριστούν και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις.

Εντούτοις, πέρα από τα μοντέλα που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι διαμεσολαβητές, είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν τη σωστή διαδικασία που απαιτείται για την αποτελεσματική σχολική διαμεσολάβηση.

### 1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, ο διαμεσολαβητής είναι το πρόσωπο που ενθαρρύνει τους μαθητές να εκφράσουν τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους και τους παροτρύνει γενικότερα να εκφραστούν λειτουργώντας ως σύμβουλος δίχως φυσικά να τους κατακρίνει. Τα βήματα που ακολουθούνται για τη σχολική διαμεσολάβηση είναι τα ακόλουθα:

- ✚ Παρατήρηση της κατάστασης που προκαλεί τη σύγκρουση
- ✚ Παρατήρηση των συναισθημάτων των αντικρουόμενων πλευρών
- ✚ Να εντοπιστούν οι ανάγκες που αφορούν τη σύγκρουση, όπως επίσης και τα συναισθήματα που προέκυψαν.
- ✚ Να εντοπιστούν οι ενέργειες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν οι δύο πλευρές.

(Μαυροσκούφης,2008)

Επίσης, ο Μαυροσκούφης (2008), επισημαίνει πως τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο διαμεσολαβητής κατά τη διαδικασία της σχολικής διαμεσολάβησης είναι τα κάτωθι:

- ✚ Διαδραστικές κινήσεις
- ✚ Βιωματικά παιχνίδια
- ✚ Παιχνίδια ρόλων
- ✚ Ανάλυση εννοιών

#### ✚ Προσομοίωση περιστατικών για διαμεσολάβηση

Με την εφαρμογή των παραπάνω βημάτων καλλιεργούνται έννοιες και συμπεριφορές όπως είναι αυτές του διαλόγου, της ενσυναίσθησης, του σεβασμού, της αποδοχής και της διαφορετικότητας. Παράλληλα, δημιουργείται ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης μέσα στο οποίο εκφράζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των μαθητών, καθώς και η προσπάθεια τους να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση στη σύγκρουση που να στηρίζεται στα δικά τους δεδομένα και όχι στις προσδοκίες των τρίτων (Μαυροσκούφης, 2008).

Επιπροσθέτως, όσον αφορά στη διαδικασία της σχολικής διαμεσολάβησης, ο Θάνος (2017) υποστηρίζει πως πρώτα από όλα η διαμεσολάβηση θα πρέπει να γίνεται σε μια συγκεκριμένη και ειδική αίθουσα για αυτό τον σκοπό και στην οποία θα παρευρίσκονται μόνο τα δυο αντικρουόμενα μέρη και ο διαμεσολαβητής.

Αρχικά, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να συστήνει τα δυο μέρη και να τους ενθαρρύνει να ξεκινήσουν τη διαδικασία της διαμεσολάβησης μέσω των ανοιχτών ερωτήσεων που θα βοηθήσουν στην παράθεση των γεγονότων. Εν συνεχεία, ο διαμεσολαβητής ορίζει τους κανόνες της συζήτησης όντας αμερόληπτος και δίκαιος και προς τις δυο πλευρές (Θάνος, 2017).

Σε επόμενο στάδιο, οι δυο πλευρές εξωτερικεύουν τα συναισθήματα τους και ακολουθεί ένας διάλογος που θα βοηθήσει να λυθούν τυχόν παρεξηγήσεις και να δοθούν περισσότερες πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα. Έπειτα, ο διαμεσολαβητής επαναδιατυπώνει τα όσα αναφέρθηκαν αμερόληπτα και δίχως να υποστηρίξει κάποια από τις δύο πλευρές παρακινώντας τις ταυτόχρονα να βρουν πιθανές λύσεις για το πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως ο διαμεσολαβητής σε καμία περίπτωση δεν προτείνει λύσεις αλλά αντίθετα παρακινεί τις δυο πλευρές να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση με γνώμονα το διάλογο, την ενσυναίσθηση και την ενεργητική ακρόαση. Τέλος, συντάσσεται το πρακτικό της διαμεσολάβησης με τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί (Θάνος, 2017).

## **1.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ**

Συναισθηματική νοημοσύνη λέγεται πως υπάρχει όταν ένας άνθρωπος έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει αφενός τα συναισθήματα του και αφετέρου τα συναισθήματα των άλλων εφαρμόζοντας παράλληλα τις γνώσεις αυτές για να καθορίσει τη σκέψη και τις μελλοντικές του κινήσεις. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πως το άτομο μπορεί να κατανοεί και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του άλλου ακόμα και τη στιγμή που τα αισθάνεται (Δημητριάδου, Χατζηνικολάου, Παπαϊωάννου, 2012).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως στόχο το άτομο να μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητες του ώστε να ελέγχει τα συναισθήματα του και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Για να συμβεί αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό η εκπαίδευση να γίνεται από πολύ μικρή ηλικία, όπου αναγνωρίζονται και διδάσκονται τα βασικά συναισθήματα, όπως για παράδειγμα η χαρά, η λύπη, ο φόβος, το άγχος και ο θυμός. Βέβαια, ακόμα και η βασική εκπαίδευση βοηθάει σημαντικά στην ενσυναίσθηση και στη διαδικασία της διαμεσολάβησης. Οι Δημητριάδου, Χατζηνικολάου και Παπαϊωάννου (2012), υποστηρίζουν πως «*Η συστηματική και οργανωμένη εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των μαθητών και συμβάλλει στην αποφυγή προβλημάτων συμπεριφοράς*».

Όσον αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ενσυναίσθηση του ατόμου, αυτές είναι δύο έννοιες οι οποίες συνδέονται άμεσα και επηρεάζουν η μια την άλλη. Ως ενσυναίσθηση νοείται *«Η κατανόηση των συναισθημάτων και των σκέψεων ενός τρίτου ατόμου με ακρίβεια το να νιώθει κανείς όπως νιώθει ο διπλανός του, καθώς και ο τρόπος έκφρασης των παραπάνω»*(Şahin,Serin,Serin,2011). Είναι γεγονός πως οι μαθητές που έχουν σε μεγάλο βαθμό ενσυναίσθηση συμμετέχουν ενεργά σε περιστατικά σχολικής βίας ή συγκρούσεων προκειμένου να τα αντιμετωπίσουν ή ακόμα και να τα εξαλείψουν. Η ενσυναίσθηση συγγέεται, τέλος, με την αυτοεπίγνωση, δηλαδή όσο περισσότερο κατανοούμε τα συναισθήματα μας τόσο καλύτερα μπορούμε να κατανοήσουμε και τη δική μας ανθρώπινη ύπαρξη (Şahin,Serin,Serin,2011).

## **1.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ**

Αναμφίβολα, η σχολική διαμεσολάβηση έχει θετικές επιπτώσεις όχι μόνο στους μαθητές αλλά και γενικότερα στο ευχάριστο κλίμα που δημιουργείται εντός της σχολικής μονάδας. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης είναι μια σημαντική παράμετρος στην αντιμετώπιση και στην εξάλειψη των συγκρούσεων που υπάρχουν στα σχολεία, καθώς οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα και το χρόνο να εκφράσουν το πρόβλημα που τους απασχολεί. Όταν οι μαθητές εκφράζουν τα συναισθήματα τους παίρνουν θάρρος και δύναμη για να αντιμετωπίσουν τα φαινόμενα βίας και παράλληλα να διαχειριστούν τις συγκρούσεις με άλλους μαθητές. Επίσης, νιώθουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος. Το σημαντικότερο όλων είναι πως οι θετικές επιπτώσεις της σχολικής διαμεσολάβησης συνεχίζουν να υφίστανται με την πάροδο του χρόνου και επηρεάζονται από το χαρακτήρα του θύτη και από διάφορους κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες (Marshall,1999).

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς ή τους μαθητές που λειτουργούν ως διαμεσολαβητές, παρατηρείται μια αλλαγή σχετικά με τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες που έχουν στο διάλογο και στην επικοινωνία γενικότερα. Συνάμα, κατανοούν καλύτερα τα προβλήματα που υπάρχουν, λειτουργούν με γνώμονα τη διαφορετικότητα και αναπτύσσουν τα συναισθήματα και την κοινωνικότητα τους. Τέλος, μεταξύ των δυο αντικρουόμενων πλευρών κυριαρχεί το αίσθημα της ικανοποίησης τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο, αφού ο θύτης μπορεί να επανορθώσει για το λάθος του και το θύμα να εξηγήσει τι είναι αυτό που τον ενόχλησε. Έτσι, είναι πολύ πιο πιθανό να λυθεί η παρεξήγηση, να αποκατασταθούν οι σχέσεις τους και να μην επαναληφθούν τέτοιου είδους φαινόμενα.

Κατανοούμε, επομένως, πως η αποτελεσματική σχολική διαμεσολάβηση επιφέρει ποικίλα θετικά αποτελέσματα στη σχολική μονάδα, τα οποία και θα αναλύσουμε εκτενέστερα στο παρακάτω υποκεφάλαιο. Παράλληλα, θα αναλυθούν και τα ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να προκαλέσει η σχολική διαμεσολάβηση.

## 1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία που λειτουργεί αποτελεσματικά στην επίλυση των συγκρούσεων διότι γίνεται εθελοντικά, πρόθυμα και δίκαια αποκαθιστώντας τις σχέσεις των δύο πλευρών. Επίσης, σύμφωνα με την Τριαντάρη(2018), η σύγκρουση είναι μια κρίση επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, για αυτό και η επίλυση της έχει πολλές διαφορετικές μορφές και είναι μια σχέση πιο δύσκολη συγκριτικά με άλλες διαφωνίες.

Σε γενικές γραμμές τα πλεονεκτήματα της σχολικής διαμεσολάβησης είναι τα εξής:

- ✚ Είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται σε μικρό χρονικό διάστημα
- ✚ Το κόστος είναι ελάχιστο
- ✚ Η διαδικασία ελέγχεται από τα αντικρουόμενα μέρη
- ✚ Δίνεται έμφαση στα ενδιαφέροντα, στους στόχους και στις σχέσεις των αντικρουόμενων μερών
- ✚ Η διαδικασία διακρίνεται από μυστικότητα και εχεμύθεια
- ✚ Η διαδικασία είναι εύκολη στις διαπραγματεύσεις και προωθεί την άμεση επικοινωνία των δυο πλευρών
- ✚ Πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις με το διαμεσολαβητή. Αυτός, έχει ως πρωταρχικό στόχο να κάνει τις διαπραγματεύσεις πιο εύκολες ούτως ώστε τα αντικρουόμενα μέρη να μπορέσουν μόνοι τους να βρουν λύση στο πρόβλημα τους
- ✚ Ενισχύει την καλή φήμη και τις σχέσεις όντας η καταλληλότερη μορφή για τις διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα σε διάφορα μέρη
- ✚ Η διαδικασία δεν είναι δεσμευτική, επομένως τα μέρη έχουν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν αν και όποτε επιθυμούν
- ✚ Δεν υπάρχει αντιδικία
- ✚ Δεν υπάρχει νικητής και ηττημένος
- ✚ Η διαδικασία προσπαθεί να προωθήσει τα κοινά συμφέροντα των δύο πλευρών
- ✚ Βοηθάει σημαντικά ώστε να ξεπεραστούν τα συναισθηματικά εμπόδια και τα αδιέξοδα

(Αρτινοπούλου,2010)

Λαμβάνοντας υπόψη, λοιπόν, τα παραπάνω πλεονεκτήματα κατανοούμε πως η διαμεσολάβηση επιτυγχάνει τους στόχους της στην επίλυση των συγκρούσεων σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα μοντέλα τιμωρίας.

Αναφορικά με τη σχολική διαμεσολάβηση τα πλεονεκτήματα παρουσιάζονται επιγραμματικά στη συνέχεια.

- ✚ Οι τιμωρίες εφαρμόζονται σε μικρότερο βαθμό
- ✚ Παρατηρούνται λιγότερα φαινόμενα βίας
- ✚ Το κλίμα στο σχολικό περιβάλλον είναι καλύτερο
- ✚ Δημιουργείται ένα υποστηρικτικό πλαίσιο
- ✚ Δεν υπάρχουν «ξεκαθαρίσματα λογαριασμών» εντός και εκτός της σχολικής μονάδας
- ✚ Παρατηρείται αλλαγή στις συμπεριφορές και στις στάσεις ζωής
- ✚ Επικρατεί η δημοκρατία
- ✚ Ικανοποιούνται και οι δυο αντικρουόμενες πλευρές

(Θάνος,2017)



Εντούτοις, εκτός από τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της σχολικής διαμεσολάβησης υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία αξίζει να τα επισημάνουμε. Κάποιες φορές, είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί η σχολική διαμεσολάβηση επειδή οι συμμετέχοντες δεν τηρούν τους απαραίτητους κανόνες και τις οδηγίες που δίνονται ή δέχονται απειλές για την ασφάλεια της ζωής τους.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση δείχνουν πως ορισμένες φορές η εφαρμογή της δεν υποστηρίζεται ούτε από τη σχολική μονάδα ούτε από τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, *«η σχολική διαμεσολάβηση δεν υποστηρίζεται από τη δημοκρατική εκπαίδευση και λειτουργεί αυτόνομα με αποτέλεσμα να υπολειτουργεί και οι εκπαιδευτικοί να μην συμπεριφέρονται όπως θα έπρεπε»* (Flecknoe,2005).

Να προσθέσουμε, πως τα βασικά μειονεκτήματα της σχολικής διαμεσολάβησης είναι τα ακόλουθα:

- ✚ Κατάχρηση της διαδικασίας, κάποιοι μαθητές λόγω της νεαρής τους ηλικίας παρασύρονται και κάνουν κατάχρηση της διαδικασίας της διαμεσολάβησης δημιουργώντας πολλά προβλήματα.
- ✚ Συχνή αίτηση για διαμεσολάβηση, κάποιες φορές οι μαθητές επιθυμούν συνέχεια να συμμετέχουν στη διαδικασία της διαμεσολάβησης επειδή δεν έχουν κοινωνικές συναναστροφές και θέλουν να είναι με αυτόν τον τρόπο στο επίκεντρο της προσοχής.
- ✚ Περισσότεροι από δύο μαθητές ζητούν διαμεσολάβηση, συνήθως η σύγκρουση γίνεται σε δύο άτομα, όταν όμως εμπλέκονται περισσότεροι από δύο θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ξεχωριστές συνεδρίες προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας.
- ✚ Αδιαλλαξία, ονομάζεται η άρνηση για οποιοδήποτε συμβιβασμό, πράγμα που καταλαβαίνει ο διαμεσολαβητής από τα πρώτα λεπτά της συνεδρίας.
- ✚ Παραβίαση θεμελιωδών κανόνων, σε αυτήν την περίπτωση οι διαμεσολαβητές οφείλουν να εφαρμόζουν τους θεμελιώδεις κανόνες διότι πολλές φορές τα εμπλεκόμενα μέλη λόγω της έντασης και του θυμού που αισθάνονται εκφράζονται άκομψα ξεχνώντας όλα όσα συμφώνησαν στην αρχή της διαμεσολάβησης.
- ✚ Έξαρση βίας ή ένταση των συναισθημάτων, το φαινόμενο αυτό δεν συμβαίνει συχνά καθώς τα εμπλεκόμενα μέλη είναι αυτά που ζήτησαν τη διαμεσολάβηση. Αν συμβεί, βέβαια, αυτό θα πρέπει κάποιο τρίτο πρόσωπο που δεν εμπλέκεται να παρέμβει.
- ✚ Ασυμφωνία, ομοίως συμβαίνει σπάνια με τον διαμεσολαβητή να πρέπει να βρει τρόπο ώστε να επέλθει συμφωνία με τις κατάλληλες συνθήκες.
- ✚ Παραβίαση της συμφωνίας, οι διαμεσολαβητές προτιμούν να μην επέλθει συμφωνία από το να πραγματοποιηθεί και στη συνέχεια να παραβιαστεί. Παρόλα αυτά, αν γίνει παραβίαση στη συμφωνία σημαίνει πως κάποια από τις δυο πλευρές ή και οι δύο απέκρυσαν σημαντικά στοιχεία και η διαμεσολάβηση θα πρέπει να γίνει εκ νέου.
- ✚ Παραβίαση ιδιωτικότητας, η διαμεσολάβηση στηρίζεται στην εχεμύθεια, η οποία μπορεί να παραβιαστεί σε περίπτωση που απειλείται η σωματική ακεραιότητα κάποιου μέλους ή διενεργούνται παράνομες πράξεις.
- ✚ Ζητείται η συμβολή κάποιου εκπαιδευτικού ή κάποιου ενήλικα, παρά το γεγονός ότι η σχολική διαμεσολάβηση αφορά άμεσα τους μαθητές δεν είναι λίγοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν λειτουργώντας ως διαμεσολαβητές. Σε περίπτωση που οι εκπαιδευτικοί το κρίνουν απαραίτητο, όπως για παράδειγμα όταν πλήττεται το κύρος της υπόστασης τους,

τότε ζητούν την παρουσία κάποιου ενήλικα, η οποία θα πρέπει να είναι αποδεκτή από όλους τους παρευρισκομένους, κατά τη διαδικασία της σχολικής διαμεσολάβησης.

(Schrumpf,Crawford,Bodine,1997)

Εν κατακλείδι, να επισημάνουμε πως η έννοια της διαμεσολάβησης συνδέεται πολλές φορές άμεσα με την έννοια της ηγεσίας αφού συχνά στο πρόσωπο του διαμεσολαβητή συναντούμε ταυτόχρονα και το πρόσωπο του ηγέτη.

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

---

### Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Η έννοια της ηγεσίας ορίζεται με γνώμονα τις ατομικές προοπτικές, τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές, τις επιρροές, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων και την κατοχή μιας διοικητικής θέσης. Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα *Πολιτικά*, η έννοια της ηγεσίας εμφανίστηκε από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες και κοινότητες. Η ηγεσία εφαρμόστηκε για να υπάρχει καλή λειτουργία, αρμονία και ισορροπία στις ομάδες. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί για την ηγεσία, οι οποίοι προσδιορίζουν πως η έννοια της ηγεσίας είναι η προσπάθεια να επηρεαστεί η σκέψη και οι ενέργειες της ομάδας (Τριαντάρη,2020). Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται παρακάτω:

- ✚ «Η ηγεσία είναι μια προσωπική σχέση όπου ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα άλλα άτομα με σκοπό την υλοποίηση κοινών στόχων» (Τριαντάρη,2020, Polychroniou,2005)
- ✚ «Η ηγεσία επιδρά σημαντικά πάνω και πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση στις συνήθειες πρακτικές του οργανισμού» (Katz,Kahn,1978).
- ✚ «Η ηγεσία επηρεάζει την δράση μιας οργανωμένης ομάδας που οδεύει προς το στόχο» (Rauch,Behling,1984).
- ✚ «Η ηγεσία συντελεί στην κατανόηση του τι κάνουν οι άνθρωποι μαζί, ώστε οι άνθρωποι να κατανοήσουν και να δεσμευτούν» (Drath,Palus,1994).
- ✚ Τέλος, «Η αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας ομάδας που δημιουργεί προσδοκίες και ικανότητες για την επίλυση προβλημάτων και την επιτυχία διάφορων σκοπών» (Τριαντάρη,2020, Bass,1990)

Ωστόσο να αναφέρουμε πως οι διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας ισχύουν με την προϋπόθεση ότι κατά τη διάρκεια της ηγεσίας γίνεται σκόπιμη άσκηση επιρροής σε άλλους ανθρώπους. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης προσπαθεί να δομήσει και να διευκολύνει τις δραστηριότητες καθώς και τις σχέσεις σε μια ομάδα ή οργάνωση. Οι ορισμοί της ηγεσίας διαφέρουν αν λάβουμε υπόψη πως και γιατί ασκεί επιρροή, ποιος είναι ο επιδιωκόμενος στόχος της επιρροής, με ποιο τρόπο ασκείται η επιρροή και ποιο είναι το αποτέλεσμα που αυτή επιτυγχάνει.

#### 2.2 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη και αποτελεσματική λειτουργία της εκπαίδευσης. Με το θεσμό της ηγεσίας ένα άτομο επηρεάζει και καθοδηγεί τα υπόλοιπα ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Θεοφιλόπουλος,2012). Ο ηγέτης σε κάθε περίπτωση, ακόμα και στην εκπαίδευση, είναι αυτός που θέτει στόχους και όραμα στην ομάδα και φροντίζει ώστε να υπάρχει συνεργασία για να

πραγματοποιηθούν. Ο Σαϊτής (2008) αναφέρει πως «Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης, είτε αυτή είναι τυπική είτε άτυπη, από ένα πρόσωπο που ονομάζεται ηγέτης ώστε να εξασφαλίσει την ηθελημένη συνεργασία τους που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος».

Επομένως, και στον τομέα της εκπαίδευσης, ο ηγέτης, που συνήθως είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, δημιουργεί όραμα, δίνει κίνητρα, εμπνέει δημιουργικότητα και σιγουριά και επηρεάζει κατάλληλα μαθητές και συναδέλφους εκπαιδευτικούς. Το όραμα και η πραγματοποίηση του είναι το κύριο μέλημα του ηγέτη. Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), τόσο το όραμα όσο και η αποστολή του ηγέτη έχει άμεση σχέση με τα ιδανικά, τις αξίες και τη φρόνηση του. Επίσης, το όραμα και η αποστολή έχουν ηθικό ρόλο στην ηγεσία, γεγονός που αποδεικνύεται και από τις πράξεις και τη στάση του ηγέτη.

## 2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όσον αφορά στον τομέα της εκπαίδευσης διακρίνουμε οκτώ μοντέλα ηγεσίας, τα οποία και αναλύονται στη συνέχεια.

### *Διοικητική ηγεσία*

Η διοικητική ηγεσία προϋποθέτει ότι οι ηγέτες πρέπει να εστιάζουν σε λειτουργίες, εργασίες και συμπεριφορές, οι οποίες διευκολύνουν την εργασία των άλλων. Επίσης, προϋποθέτει ότι τα μέλη συμπεριφέρονται λογικά σε μεγάλο βαθμό. Η εξουσία και η επιρροή κατανέμονται σε επίσημες θέσεις ανάλογα με το καθεστώς στην οργανωτική ιεραρχία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν περιλαμβάνει την έννοια του οράματος, η οποία είναι κεντρική στα περισσότερα μοντέλα ηγεσίας. Η διοικητική ηγεσία επικεντρώνεται στην διαχείριση των δραστηριοτήτων με επιτυχία και όχι στην προοπτική ενός καλύτερου μέλλοντος για το σχολείο και είναι ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας για ηγέτες που εργάζονται σε συγκεντρωτικά συστήματα και κατέχουν ανώτερες θέσεις στην γραφειοκρατική ιεραρχία (Αργυροπούλου,2018)

### *Μετασχηματιστική Ηγεσία*

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν στις δεσμεύσεις και δεξιότητες των μελών του οργανισμού. Η παραγωγικότητα του οργανισμού αυξάνεται όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης στους οργανωτικούς στόχους και όσο μεγαλύτερες είναι οι ικανότητες επίτευξης αυτών. Επιπλέον, ο ηγέτης στη μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως απώτερο σκοπό να πετύχει την υψηλότερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων (Τριαντάρη,2019)

Ο Leithwood (1994) θεωρεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τις εξής διαστάσεις:

- ✚ Οικοδόμηση ενός σχολικού οράματος
- ✚ Καθορισμό σχολικών στόχων
- ✚ Παροχή πνευματικής διέγερσης
- ✚ Προσφορά υποστήριξης ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε ατόμου
- ✚ Δημιουργία μοντέλων βέλτιστων πρακτικών

- ✚ Επίδειξη εκ μέρους του ηγέτη της προσδοκίας υψηλών αποδόσεων
- ✚ Δημιουργία μιας παραγωγικής σχολικής κουλτούρας
- ✚ Ανάπτυξη δομών και διαδικασιών που να προωθούν την καθολική συμμετοχή στις σχολικές αποφάσεις

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Leithwood (1994), η μετασχηματιστική ηγεσία, ως ένα σύνθετο κατασκεύασμα, έχει σημαντική άμεση και έμμεση επίπτωση στην πρόοδο των πρωτοβουλιών αναδιάρθρωσης του σχολείου και στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών.

Γενικότερα, προτάθηκαν πολλές και διάφορες θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Bass (1985), η μετασχηματιστική ηγεσία καλλιεργεί στα μέλη αίσθημα σεβασμού, εμπιστοσύνης, θαυμασμού και πίστης προς τον ηγέτη, ωθώντας τα να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά ανέμεναν. Ο ηγέτης μεταμορφώνει και παρακινεί, ώστε τα μέλη:

- ✚ να έχουν μεγαλύτερη συνείδηση της σπουδαιότητας των αποτελεσμάτων και των εργασιών,
- ✚ να θέσουν το συμφέρον του οργανισμού πάνω από το δικό τους και
- ✚ να ενεργοποιήσουν τις ανάγκες υψηλότερης προτεραιότητας.

Επιπρόσθετα, κατά τον Bass (1985), η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας δομείται με γνώμονα τις ακόλουθες διαστάσεις:

- ✚ Εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα
- ✚ Κινητοποίηση μέσω της εμπύχωσης
- ✚ Διανοητική διέγερση
- ✚ Ενδιαφέρον για το άτομο

Τέλος, σύμφωνα με τον Gunter (2001), η μετασχηματιστική ηγεσία οικοδομεί ένα ενιαίο κοινό συμφέρον μεταξύ ηγετών και μελών, καθώς μέσω της διαδικασίας του μετασχηματισμού, τα κίνητρα του ηγέτη και των μελών συγχωνεύονται.

### *Ηθική ηγεσία*

Η ηθική ηγεσία προϋποθέτει ότι η ηγεσία έχει ως επίκεντρο τις ηθικές αξίες και τις αρχές των ίδιων των ηγετών. Η εξουσία και η επιρροή πρέπει να προέρχονται από τις υπερασπιζόμενες αντιλήψεις για το τι είναι σωστό ή καλό (Leithwood, Jantzi, Steinbach, 1999).

Ο Sergiovanni (1984), θεωρεί πως τα εξαιρετικά σχολεία έχουν κεντρικές ζώνες αποτελούμενες από αξίες και πεποιθήσεις που υιοθετούν ιερά ή πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και σε σχολεία ειδικής αγωγής έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία χαρακτηρίζεται από:

- ✚ περιεκτικότητα,
- ✚ παροχή ίσων ευκαιριών,
- ✚ δικαιοσύνη,
- ✚ υψηλές προσδοκίες,
- ✚ δέσμευση με τα μέλη,
- ✚ συνεργασία,
- ✚ ομαδικότητα και
- ✚ κατανόηση.

Ο ηθικός ηγέτης δύναται να επηρεάσει όλους όσους εμπλέκονται στη σχολική μονάδα δίνοντας τους ταυτόχρονα μαθήματα ηθικής συμπεριφοράς. Επίσης, ηθικός ηγέτης είναι αυτός που συμπεριφέρεται δίκαια και με ισότητα στους υφισταμένους του, ενώ παράλληλα προσπαθεί να επιτύχει υψηλή απόδοση, καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και να περιοριστούν οι συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας (Τριαντάρη,2020)

### *Συμμετοχική ηγεσία*

Η συμμετοχική ηγεσία προϋποθέτει ότι η λήψη αποφάσεων και οι διαδικασίες της ομάδας θα πρέπει να αποτελούν το επίκεντρο της ομάδας. (Leithwood,Jantzi,Steinbach,1999).

Αυτό σημαίνει πως:

- ✚ η συμμετοχή αυξάνει την αποτελεσματικότητα των στόχων του σχολείου
- ✚ η συμμετοχή διέπεται από δημοκρατικές αρχές
- ✚ στο πλαίσιο της διαχείρισης, η ηγεσία είναι στη διάθεση οποιουδήποτε νόμιμου

ενδιαφερομένου.

Ο Sergiovanni (1984) επισημαίνει ότι η συμμετοχική ηγεσία επιτυγχάνει να δημιουργήσει δεσμούς μεταξύ των μελών του προσωπικού και να βοηθήσει στην ελάφρυνση των πιέσεων των διευθυντών των σχολείων. Η συμμετοχική ηγεσία υποστηρίζεται από δημοκρατικές αξίες, καθώς δεν ασκείται από ένα πρόσωπο και δεν βασίζεται στις παραδοσιακές ιεραρχικές αρχές αλλά χαρακτηρίζεται από καταμερισμό της εργασίας.

### *Παιδαγωγική ηγεσία*

Η παιδαγωγική ηγεσία προϋποθέτει ότι οι ηγέτες εφιστούν ιδιαίτερη προσοχή στην συμπεριφορά των διδασκόντων, καθώς συμμετέχουν άμεσα σε δραστηριότητες επηρεάζοντας την εξέλιξη των μαθητών (Leithwood,Jantzi,Steinbach,1999). Ο Sheppard (1996) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν «στενές» και «ευρείες» αντιλήψεις της παιδαγωγικής ηγεσίας, όπου περιλαμβάνονται παράγοντες, όπως η σχολική κουλτούρα, που μπορεί να έχουν σημαντικές συνέπειες στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο παιδαγωγικής ηγεσίας είναι το μοντέλο των Hallinger και Murphy (1985), όπου ο ρόλος των ηγετών της εκπαιδευτικής ηγεσίας έχει τρεις διαστάσεις:

- ✚ τον καθορισμό του ποια είναι η αποστολή της σχολικής μονάδας,
- ✚ τον συντονισμό του προγράμματος εκπαίδευσης και
- ✚ τη βελτίωση του σχολικού κλίματος

(Hallinger,2010)

### *Μεταμοντέρνα ηγεσία*

Πρόκειται για ένα σχετικά πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας, όπου σύμφωνα με τους Keogh και Tobin (2001) η σύγχρονη μεταμοντέρνα κουλτούρα γιορτάζει την πολλαπλότητα των υποκειμενικών αληθειών, όπως καθορίζονται μέσω της εμπειρίας και αναδεικνύεται μέσω της απώλειας της απόλυτης εξουσίας. Οι Keogh και Tobin(2001) προσδιορίζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του μεταμοντερνισμού:

- ✚ η γλώσσα δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα
- ✚ κάθε κατάσταση έχει ποικίλες ερμηνείες
- ✚ οι καταστάσεις πρέπει να γίνονται αντιληπτές σε τοπικό επίπεδο με ιδιαίτερη προσοχή στην ποικιλομορφία
- ✚ δεν υπάρχει μια πραγματικότητα αλλά πολλαπλές

Η μεταμοντέρνα ηγεσία προσφέρει το δικαίωμα σε όλους να εκφραστούν και να ακουστούν. Οι μεταμοντέρνοι ηγέτες ενθαρρύνουν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας να συμμετέχουν στις δραστηριότητές της και εστιάζουν στον τρόπο που συμπεριφέρονται τα μέλη, που σχετίζεται με την προσωπικότητά τους, παρά με τους επίσημους ρόλους τους.

#### *Διαπροσωπική ηγεσία*

Η διαπροσωπική ηγεσία βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο ηγέτης οφείλει να έχει αυτογνωσία, να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, να μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις του και να καλλιεργεί τη συνεργασία ώστε να προωθεί τη δημοκρατικότητα και την ελεύθερη έκφραση ιδεών στο σχολικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον West-Burnham (2001), η διαπροσωπική νοημοσύνη είναι μια γνήσια κλίμακα διαισθητικών συμπεριφορών. Απορρέει από την αυτοεκτίμηση και οδηγεί στην αποτελεσματική συναναστροφή μας με τους άλλους.

#### *Ενδεχομενική ηγεσία*

Η ενδεχομενική ηγεσία προσεγγίζει εναλλακτικά τον τρόπο ηγεσίας, αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των σχολικών πλαισίων και προσαρμόζοντας τα στυλ ηγεσίας στη συγκεκριμένη κατάσταση, και όχι υιοθετώντας μια στάση «ενός μεγέθους» που ταιριάζει σε όλους. Αυτό προϋποθέτει ότι υπάρχουν ευρείες διακυμάνσεις στα πλαίσια της ηγεσίας και οι ηγέτες είναι ικανοί να κυριαρχήσουν με ένα μεγάλο φάσμα ηγεσίας, αφού η επιρροή τους θα εξαρτηθεί, σημαντικά, από μια τέτοια κυριαρχία (Leithwood, Jantzi, Steinbach, 1999). Η ενδεχομενική ηγεσία εστιάζει στον τρόπο, με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις μοναδικές κάθε φορά καταστάσεις ή εμπόδια που καλούνται να προσπεράσουν, και να προσαρμοστούν στις εκάστοτε συνθήκες του σχολείου.

## **2.4 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Οι ικανότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη διακρίνονται σε:

- ✚ τεχνικές, που περιλαμβάνουν τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο ηγέτης
- ✚ ανθρώπινες, που περιλαμβάνουν τη διαπροσωπική διάσταση, τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ενσυναίσθηση
- ✚ νοητικές, που περιλαμβάνουν τη δεξιότητα του ηγέτη να συλλαμβάνει τον οργανισμό ως σύνολο, να αντιλαμβάνεται την αλληλεξάρτηση των διαφόρων λειτουργιών και να αντιλαμβάνεται τη σχέση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

(Rowe, Guerrero, 2019)

Ο Σαΐτης (2008), υποστηρίζει πως «ένας αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να καταλαβαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται από διαφορετικά στοιχεία σε διαφορετικές

καταστάσεις, ότι είναι πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους τους και να είναι πειστικός στην επιχειρηματολογία του και να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα παρακίνησης των εκπαιδευτικών.»

Σύμφωνα με την αριστοτελική ανάλυση ο ηγέτης είναι και ρήτορας που διαθέτει ειδικές γνώσεις, εμπειρία και δεξιότητες. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι η φρόνηση, η αρετή και η καλή του διάθεση να συμβουλεύει τους άλλους(Αριστοτέλης Ρητορική,2002,Τριαντάρη,2020)

Να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο πως τα βασικά γνωρίσματα της ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

- ✚ η φρόνηση για το όραμα και την αυτοαναγνώριση
  - ✚ η αρετή για δέσμευση των αξιών
  - ✚ η καλή διάθεση
  - ✚ η δύναμη της επιρροής
  - ✚ η μεσότητα για την αυτοπεποίθηση και το θάρρος
  - ✚ η εγκράτεια, η πειθαρχία και η σταθερότητα
- (Τριαντάρη,2020)

Συμπληρωματικά, η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά συνδέεται άρρηκτα με τις παρακάτω ικανότητες:

- ✚ την ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις
- ✚ την ικανότητα να επιλύει προβλήματα
- ✚ την ικανότητα να επικοινωνεί
- ✚ τη συστημική σκέψη
- ✚ τη συναισθηματική νοημοσύνη
- ✚ την αυτοεπίγνωση
- ✚ την αυτορρύθμιση

Βάσει των συμπερασμάτων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου το 2014, η ηγεσία στη σχολική μονάδα είναι αποτελεσματική όταν:

- ✚ τα διευθυντικά στελέχη ασχολούνται κυρίως με την ποιοτική διδασκαλία και τη μάθηση εντός της σχολικής μονάδας, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ίση μεταχείριση
- ✚ τα ηγετικά στελέχη έχουν συγκεκριμένους και καθορισμένους ρόλους που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια
- ✚ βασίζεται στην ανοιχτή συνεργασία
- ✚ μπορεί να αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα και τις αρμοδιότητες του διδακτικού προσωπικού και να τους μοιράζει ηγετικούς ρόλους
- ✚ μπορεί να διανέμει πόρους και να ελέγχει καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα
- ✚ διατηρεί την υπευθυνότητα της
- ✚ έχει τη στήριξη τόσο των εθνικών όσο και των τοπικών αρχών της ευρύτερης κοινωνίας
- ✚ πραγματοποιεί αλλαγές

Συνεπώς, κατανοούμε πως μια σχολική μονάδα χρήζει ενός διευθυντή, ο οποίος πέρα από διοικητικός και λειτουργικός προϊστάμενος, οφείλει να είναι και εκπαιδευτικός και παιδαγωγός προκειμένου να παραχθεί σωστό εκπαιδευτικό έργο στον τομέα της αγωγής και της μάθησης. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, τέλος, έχει και το ρόλο του ηγέτη, ο οποίος εκτός από τα παραπάνω καλείται να διαχειριστεί και τις επικείμενες συγκρούσεις στο εσωτερικό της.



## 2.5 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, η οποία χαρακτηρίζεται από πολιτιστική ετερογένεια και ανταγωνιστικότητα, ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και στην περίπτωση που εξετάζουμε στο σχολικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό ο ηγέτης σε μια σχολική μονάδα να λαμβάνει υπόψη του ότι στο περιβάλλον που εργάζεται τόσο ο κάθε εκπαιδευτικός όσο και ο κάθε μαθητής έχει τη δική του προσωπικότητα, τις δικές του ανάγκες και επιθυμίες και τους δικούς του στόχους, που πολλές φορές είναι αντικρουόμενοι. Για αυτό, οφείλει να αντιμετωπίζει το κάθε πρόβλημα που προκύπτει ξεχωριστά και με το δικό του μοναδικό τρόπο. Επίσης, είναι ωφέλιμο να αντιμετωπίζει το κάθε πρόβλημα στη σωστή χρονική στιγμή δίχως να καταπιέζει τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές αντίστοιχα (Τριαντάρη, 2020).

Ο ηγέτης τις περισσότερες φορές καλείται να αντιμετωπίσει τους εξής τύπους συγκρούσεων:

- ✚ Σύγκρουση διαπροσωπικών σχέσεων, η οποία έχει να κάνει με την επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος. Ορισμένες φορές παρατηρούνται προβλήματα στην επικοινωνία και γενικότερα εντάσεις και διαφωνίες λόγω κακής πληροφόρησης, δυσερμηνείας των μηνυμάτων, προσωπικών συμφερόντων, έλλειψης κατανόησης, επικριτικών σχολίων ή προσβολών.
- ✚ Σύγκρουση εργασιακών στόχων, η οποία αναφέρεται στους στόχους που θέτουν τα μέλη της ομάδας και στην υλοποίηση αυτών. Εντούτοις, να αναφέρουμε πως τα μέλη της ομάδας που έχουν μεγάλη εμπειρία και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη καταφέρνουν μέσα από τη σύγκρουση να ενισχύσουν την αποδοτικότητα της ομάδας.
- ✚ Σύγκρουση διαδικαστικών μεθόδων, η οποία αναφέρεται στον τρόπο που επιλέγεται η μέθοδος και η υλοποίηση των στόχων, καθώς και στον τρόπο που αναθέτονται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα.

(Τριαντάρη, 2020)

Εξίσου σημαντικό είναι σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), ο ηγέτης να κατανοεί σε ποια σημεία επικεντρώνεται η σύγκρουση. Αυτά είναι τα παρακάτω:

- ✚ Δυαδική σύγκρουση, δηλαδή είναι η σύγκρουση μεταξύ δύο προσώπων
- ✚ Ενδοομαδική σύγκρουση, δηλαδή η σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας ομάδας
- ✚ Διομαδική σύγκρουση, δηλαδή η σύγκρουση ανάμεσα σε δυο διαφορετικές ομάδες

Υποστηρίζεται πως η σημαντικότερη αιτία για την εμφάνιση των συγκρούσεων είναι η έλλειψη επικοινωνίας και ειδικότερα αυτή που προκύπτει από ασαφή μηνύματα και παρανοήσεις. Συνεπώς, κάθε ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί με πολύ προσοχή με όλους όσους εμπλέκονται στο εργασιακό του περιβάλλον, δηλαδή στην περίπτωση μας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης δεν θα πρέπει να μεροληπτεί αλλά να επικοινωνεί και να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για όλους. Μια αντίθετη στάση μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της ομάδας επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον χαρακτήρα των εμπλεκόμενων, την ψυχολογική τους κατάσταση και τη διάθεση που έχουν κάθε μέρα. Παραδείγματος χάρη, όταν οι εργαζόμενοι είναι ευδιάθετοι επικοινωνούν καλύτερα με το εργασιακό τους περιβάλλον από ότι όταν έχουν προβλήματα, νεύρα και γενικότερα όταν είναι κακόκεφοι.

Ακόμη, μια σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα της συναισθηματικής εμπλοκής των ατόμων σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό, η οποία προκαλεί ένταση, εχθρικότητα και νευρικότητα. Τα συναισθήματα γενικότερα έχουν καθοριστικό ρόλο στις συγκρούσεις, καθώς τα αρνητικά συναισθήματα προκαλούν έλλειψη εμπιστοσύνης, αυτοπεποίθησης και συνεργασίας (Tjosvold, Wong, Chen, 2018, Τριαντάρη, 2020).

Ο ηγέτης πολλές φορές αντιμετωπίζει συγκρούσεις τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί σωστά έχοντας μάλιστα το ρόλο του διαπραγματευτή-διαμεσολαβητή. Η Τριαντάρη (2020), επισημαίνει πως ο ηγέτης θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα τα στοιχεία που αναλύονται στη συνέχεια προκειμένου να αποφευχθεί μια σύγκρουση:

- ✚ Αναγνώριση και κατανόηση του προβλήματος, πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη είναι να κατανοεί την πηγή του προβλήματος και να δίνει έμφαση στα επιμέρους σημεία που θα πρέπει να σταθεί ώστε να λυθεί αποτελεσματικά το πρόβλημα.
- ✚ Ιστορικό υπόβαθρο της σύγκρουσης, ο ηγέτης οφείλει να εξετάσει διεξοδικά τι συνέβη προτού εμφανιστεί το πρόβλημα ώστε να προβεί σε λύσεις που να είναι δίκαιες και για τις δύο πλευρές.
- ✚ Συναισθηματική ένταση, ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την ενσυναίσθηση του και να δώσει μεγάλη σημασία στο συναίσθημα για να κατανοήσει τα αίτια που οδήγησαν στην σύγκρουση και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις εντάσεις.
- ✚ Εναλλακτικές προτάσεις, πάντοτε ο ηγέτης θα πρέπει να έχει να προτείνει εναλλακτικές προτάσεις, τις οποίες και θα παραθέσει στις δύο αντικρουόμενες πλευρές. Με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να δοθούν δίκαιες λύσεις και για τις δύο πλευρές προκειμένου να υπάρξει ισορροπία, ικανοποίηση και δικαιοσύνη για όλους.
- ✚ Αποφυγή διεύρυνσης της εμπλοκής, για να μην υπάρξουν περαιτέρω εντάσεις και διευρυνθεί το πρόβλημα, ο ηγέτης δεν θα πρέπει να εμπλέξει και άλλα άτομα στη διαδικασία της διαμεσολάβησης.
- ✚ Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, ο ηγέτης για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να τους προσεγγίσει σωστά χρησιμοποιώντας σωστό και προσεγμένο λεξιλόγιο και κατάλληλες εκφράσεις του λόγου που δεν έχουν αρνητική σημασία. Συνάμα, δεν είναι αποτελεσματικό να χρησιμοποιούνται χειρονομίες και εκφράσεις που ενδέχεται να οξύνουν την κατάσταση και να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη σύγκρουση.
- ✚ Ενεργητική ακρόαση, στα καθήκοντα του ηγέτη είναι να ακούει με προσοχή και ενσυναίσθηση και στις δύο πλευρές ούτως ώστε να κατανοήσει το πρόβλημα από τη ρίζα του και να είναι σε θέση να λάβει τις σωστές αποφάσεις και εν τέλει να επιλυθεί το πρόβλημα ειρηνικά.
- ✚ Κατάλληλος χρόνος και χώρος, σημαντικοί παράγοντες για την επίλυση ενός ζητήματος είναι ο κατάλληλος χρόνος και χώρος. Το πρόβλημα θα πρέπει να λύνεται άμεσα για να μην επεκταθεί, πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις και ανατρέψει τα πιθανά προσδοκώμενα αποτελέσματα. Όσον αφορά το χώρο θα πρέπει να επιλέγεται ένα ήσυχο και ουδέτερο μέρος όπου ο ηγέτης θα μπορεί να μεγαλύτερη ευκολία να πραγματοποιήσει τη διαδικασία της διαμεσολάβησης και επίλυσης του προβλήματος.
- ✚ Δύναμη της πειθούς, στις δεξιότητες του ηγέτη θα πρέπει να προστεθεί και αυτή της πειθούς, η οποία θα πείσει τα μέλη να αλλάξουν την αρχική τους στάση και με συνεργασία να προβούν σε λύση του προβλήματος με γνώμονα το κοινό τους συμφέρον. Ο ηγέτης κάνοντας επίκληση στη λογική θα προσπαθήσει με επιχειρήματα να αλλάξει τη στάση τους, ενώ με την

επίκληση στο συναίσθημα θα προσπαθήσει να τους θυμίσει τις μέχρι πρότινος σχέσεις τους καθώς και τα κοινά συμφέροντα και τους κοινούς τους στόχους.

- ✚ Αλληλοκατανόηση-Ενσυναίσθηση, η ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με την πειθώ μπορεί να επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην επίλυση ενός θέματος και την αποφυγή εμφάνισης του στο μέλλον. Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, ο ηγέτης παρακινεί τα δύο μέρη να μπουν ο ένας στη θέση του άλλου και να νιώσουν τα αντίστοιχα συναισθήματα. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζεται η συμπεριφορά τους και αλλάζουν τρόπο σκέψης με αποτέλεσμα να εξομαλυνθεί η κατάσταση και να οδηγηθούν σε συμφωνία.
- ✚ Ενδυνάμωση και ψυχολογική ενθάρρυνση, όταν υπάρχει σύγκρουση, ο ηγέτης είναι αυτός που ενδυναμώνει τις δύο πλευρές δίνοντας έμφαση στα δυνατά τους σημεία και στην εργασιακή τους απόδοση. Έτσι, αισθάνονται άξιοι και σημαντικοί στον εργασιακό τους τομέα. Παράλληλα, ο ηγέτης ενισχύει την αυτοπεποίθηση τους προτρέποντας τους να αφήσουν στην άκρη τις διαφορές τους και να εντρυφήσουν με συνεργασία στον κοινό τους στόχο.
- ✚ Αυτογνωσία και αυτοέλεγχος, ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβουλος για τους εργαζόμενους που τους βοηθά με γνώμονα τη λογική να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τα συναισθήματα τους. Η αυτογνωσία βοηθά τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, να τους προστατέψουν από αρνητικές και επιθετικές συμπεριφορές και να συμπεριφέρονται με ψυχραιμία, κατανόηση και αλληλοσεβασμό.
- ✚ Δικαιοσύνη, συνήθως οι συγκρούσεις προέρχονται από την άνιση μεταχείριση των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους. Συνεπώς, ο ηγέτης οφείλει να συμπεριφέρεται και να ενεργεί δίκαια προς όλους ανεξαρτήτως από προσωπικές συμπάθειες.
- ✚ Συμπόρευση και αποφυγή προκαταλήψεων, ο ηγέτης θα πρέπει να δείξει ότι κατανοεί πραγματικά τις θέσεις και τα συναισθήματα των εμπλεκόμενων και να τους βοηθάει να αλλάξουν γνώμη και πεποιθήσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να καταλαβαίνουν ότι πρόκειται για το καλό όλων για να υπάρξει αρμονική συνεργασία και επίτευξη του οράματος και των κοινών στόχων.

Τα παραπάνω οδηγούν σε μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης έχει το ρόλο του διαπραγματευτή και αν χρειαστεί στη συνέχεια το ρόλο του διαμεσολαβητή. Κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, ο ηγέτης διαπραγματεύεται με τους προϊσταμένους, τους εργαζόμενους και τους πελάτες, ενώ οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται με τη διοίκηση (Τριαντάρη,2020).

Σύμφωνα με τους Druckman και Wagner (2016), *«Η διαπραγμάτευση ως διαδικασία λαμβάνει χώρα όταν δύο ή περισσότερα μέρη πρέπει να ανταλλάξουν αγαθά ή υπηρεσίες και πρέπει να συμφωνήσουν προβαίνοντας σε ανταλλαγή»*. Στη διαπραγμάτευση είναι σημαντικό να υπάρχει ηθική συμπεριφορά και από τις δύο πλευρές, ειδικά από την πλευρά του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να αποτρέψει να συμβεί κάποια μορφή σύγκρουσης και να βελτιώνει ταυτόχρονα την αποδοτικότητα των εργαζομένων(Τριαντάρη,2020). Ωστόσο, αξίζει να σημειώσουμε πως δεν είναι λίγες οι φορές που ο ηγέτης εμπλέκεται έμμεσα στη διαπραγμάτευση, όντας δηλαδή ένα τρίτο ουδέτερο πρόσωπο. Διακρίνουμε, επομένως, δυο μορφές διαπραγμάτευσης, την άμεση και την έμμεση.

Τα βήματα για την επίτευξη της έμμεσης διαπραγμάτευσης είναι τα κάτωθι:

- ✚ Το ιστορικό πλαίσιο, η πληροφορία και ο σχεδιασμός
- ✚ Αναγνώριση των βασικών αρχών της διαπραγμάτευσης
- ✚ Διασαφήνιση των προτάσεων και τεκμηρίωση

- ✚ Αμοιβαίες ικανοποιητικές λύσεις

- ✚ Εφαρμογή συμφωνίας

(Thompson, 2010, Curhan, Elfenbein, Kilduff, 2009, Τριαντάρη, 2020)

Ακόμα, παρατίθενται στη συνέχεια τα στοιχεία που οφείλει να γνωρίζει ο ηγέτης κατά την διαδικασία της έμμεσης διαπραγμάτευσης:

- ✚ Τα στοιχεία της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων μερών

- ✚ Τα συναισθήματα και τη διάθεση των εμπλεκόμενων μερών κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης

- ✚ Την κουλτούρα των εμπλεκόμενων μερών

- ✚ Την ετερότητα και το φύλο

- ✚ Τις διαπροσωπικές σχέσεις

- ✚ Την εμπιστοσύνη και τη φήμη

(Cote, Hideg, Kleef, 2013, Baker, Bulkley, 2014, Τριαντάρη, 2020)

Εν κατακλείδι, να επισημάνουμε πως επειδή η διαχείριση των συγκρούσεων είναι βασική αρμοδιότητα του διευθυντή-ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναλύσουμε το θέμα των συγκρούσεων σε σχέση με την ηγεσία και τη σχολική διαμεσολάβηση.

## ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

---

### ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

#### 3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Το φαινόμενο της σύγκρουσης παρατηρείται «όταν διακόπτεται η ομαλή και επιθυμητή κατάσταση σταθερότητας και αρμονίας στα πλαίσια μιας ομάδας» (Ζωγράφος,Θωμά,2014). Είναι αλήθεια πως οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της καθημερινότητας μας διότι κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του απόψεις, τις δικές τους στάσεις και αξίες ζωής και τους δικούς του στόχους που πολλές φορές είναι αντίθετοι με αυτούς των άλλων ανθρώπων. Επίσης, παρατηρούνται συγκρούσεις εντός μιας ομάδας όπου ένα μέλος της αγνοεί το συμφέρον της ομάδας και επιδιώκει μόνο το δικό του προσωπικό συμφέρον. Συνεπώς, ως σύγκρουση μπορεί να οριστεί και η διαφορετικότητα των συμφερόντων των μελών μιας ομάδας. Η Πάσχου (2017) υποστηρίζει πως «όταν οι προσδοκίες των μερών είναι αντίθετες και το ένα μέρος πετύχει το στόχο του το άλλο μέρος δεν είναι σε θέση να πετύχει το αντίστοιχο αποτέλεσμα». Σύγκρουση, τέλος, υπάρχει με τη μορφή διενέξεων και διαφωνιών, είτε ανάμεσα σε διάφορα άτομα είτε ανάμεσα σε μέλη μιας ομάδας, όταν υπάρχουν απόψεις που έρχονται σε αντίθεση με αυτές των υπολοίπων δημιουργώντας έτσι ένα άσχημο κλίμα και μια ανταγωνιστική κατάσταση(Πάσχου,2017).

Οι βασικοί τύποι συγκρούσεων που υπάρχουν είναι οι κάτωθι:

- ✚ Σύγκρουση διαπροσωπικών σχέσεων
- ✚ Σύγκρουση εργασιακών στόχων
- ✚ Σύγκρουση διαδικαστικών μεθόδων (Τριαντάρη,2020)

ενώ ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που αφορά η σύγκρουση, αυτή διακρίνεται σε:

- ✚ Δυαδική σύγκρουση, η οποία αφορά σύγκρουση ανάμεσα σε δύο άτομα
- ✚ Ενδοομαδική σύγκρουση, η οποία αφορά σύγκρουση ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ομάδας
- ✚ Διομαδική σύγκρουση, η οποία αφορά σύγκρουση ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών ομάδων

(Τριαντάρη,2020)

#### 3.2 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Προκειμένου να διαχειριστούμε και να αντιμετωπίσουμε κάθε μορφή σύγκρουσης κρίνεται απαραίτητο να μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα αίτια αυτής, τα οποία είναι ποικίλα και επηρεάζουν κάθε εργασιακό τομέα ακόμα και την εκπαίδευση.

Σε γενικές γραμμές, τα κυριότερα αίτια των συγκρούσεων είναι τα εξής:

- ✚ ο μη σαφής καθορισμός των ευθυνών
- ✚ η έλλειψη χρόνου
- ✚ η έλλειψη χρήματος
- ✚ η έλλειψη υλικών και προμηθειών

- ✚ η έλλειψη εξοπλισμού
- ✚ η έλλειψη ή η κακή επικοινωνία
- ✚ ο ανταγωνισμός
- ✚ τα αντικρουόμενα συμφέροντα
- ✚ οι προσωπικοί στόχοι
- ✚ οι προσωπικές φιλοδοξίες
- ✚ η αλληλεξάρτηση ατόμων ή ομάδων
- ✚ η διαφορετική αντίληψη

(Darmani,Marfo,2010)

Όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης υποστηρίζεται ότι εκτός από τα αίτια που προαναφέρθηκαν σημαντικό ρόλο έχει και η έκταση της σχολικής μονάδας αφού όσο μεγαλύτερο είναι το σχολείο τόσο περισσότερες συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν (Okoth et al,2016).

Επιπροσθέτως, οι συγκρούσεις οφείλονται στις διαφορετικές στάσεις και αντιλήψεις για τη ζωή, στις διαφορετικές ανάγκες, στα διαφορετικά καθήκοντα, στις διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις, στα αντικρουόμενα συμφέροντα και σε διαφορές που παρατηρούνται λόγω ανταγωνισμού, λαθών στο εργασιακό περιβάλλον, άγνοιας ή αρνητικές συμπεριφορές και αντιδράσεις (Πίννη,Ρέτση,2016).

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο πως κάθε μορφή σύγκρουσης παρουσιάζεται, εξελίσσεται και διαχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο καθώς αποτελεί μια μοναδική και ξεχωριστή περίπτωση.

#### *Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων*

Είναι αναμενόμενο πως οι συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στο σχολικό περιβάλλον αφενός για τους μαθητές και αφετέρου για τους εκπαιδευτικούς. Όταν υπάρχουν συγκρούσεις, οι εκπαιδευτικοί δεν ικανοποιούνται όσον αφορά στην εργασία τους, δεν είναι πρόθυμοι να προβούν σε αλλαγές, έχουν χαμηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης και διακατέχονται από άγχος και ανασφάλεια (Rahim,2001). Όλα αυτά έχουν ως απόρροια το σχολείο να μη λειτουργεί αποτελεσματικά, να κυριαρχεί ένα αρνητικό κλίμα στο οποίο δεν υπάρχει επικοινωνία αλλά προκαταλήψεις για όλους όσους εμπλέκονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, δηλαδή τους γονείς, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Ταυτόχρονα, λόγω των συγκρούσεων το εκπαιδευτικό έργο χαρακτηρίζεται από χαμηλή ποιότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, ενώ επηρεάζεται αρνητικά τόσο το ήθος όσο και η απόδοση των εκπαιδευτικών(Dessler,2008).

Επιπλέον, αρνητική συνέπεια των συγκρούσεων είναι η ελλιπής συνεργασία μεταξύ των μελών, η οποία οδηγεί σε περαιτέρω συγκρούσεις, ενώ παράλληλα το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται επηρεάζει αρνητικά την εκπαιδευτική και τη μαθησιακή διαδικασία(Κούγια,2017). Τέλος, οι συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στο εκπαιδευτικό έργο αναγκάζοντας πολλές φορές τους εκπαιδευτικούς να αποχωρήσουν από το σχολικό περιβάλλον.

#### *Θετικές συνέπειες συγκρούσεων*

Ωστόσο, οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον επιφέρουν και ορισμένες θετικές επιπτώσεις. Κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης μπορούμε να εξετάσουμε καλύτερα το πρόβλημα και να βρεθούν εναλλακτικές και νέες λύσεις που πολύ πιθανόν να μην τις είχαμε σκεφτεί μέχρι

τότε. Επίσης, μέσω της σύγκρουσης έχουμε τη δυνατότητα να δοκιμάσουμε τον τρόπο δράσης που έχει επιλεγεί και έτσι αποφεύγουμε λάθη που μπορεί να συνέβαιναν στο μέλλον. Ακόμα, η σύγκρουση μας οδηγεί σε αποτελεσματικές και δημιουργικές λύσεις όπως και στην επίτευξη των στόχων που αλλιώς δεν θα είχαν τεθεί.

Κατά την άποψη των Tjosvold και Yu (2007), μέσω της σύγκρουσης εντοπίζονται οι απειλές και οι ευκαιρίες, βρίσκονται οι απαραίτητες λύσεις με τα αντικρουόμενα μέρη να καινοτομούν προσπαθώντας να διορθώσουν τα λάθη τους.

Επιπρόσθετα, οι συγκρούσεις λειτουργούν ως ένας θετικός δείκτης για την απόδοση του σχολείου και οδηγούν στις καλύτερες δυνατές λύσεις, στην εξέλιξη και στην αποδοτικότητα. Η Κούγια (2017) συμπληρώνει πως «Οι συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας μπορούν να οδηγήσουν στην εισαγωγή και εφαρμογή νέων, καινοτόμων ιδεών και μπορεί να εισάγουν αλλαγές εντός της σχολικής μονάδας, καθώς οδηγούν σε ομαλή συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας λειτουργώντας θετικά και επικοδομητικά ως προς τη διοίκηση και τη λειτουργία».



Ακόμη, τα άτομα μέσω της σύγκρουσης επιλύουν αποτελεσματικά τις διαφορές τους και αναπτύσσουν ισχυρούς θεσμούς με τη σχολική μονάδα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων βελτιώνονται, επιλύονται όλα τα προβλήματα, αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών όντας ικανοποιημένοι από την ποιότητα της εργασίας τους. Για αυτό το λόγο, επομένως, είναι σημαντικό να εφαρμόζονται κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν σε προηγούμενα υποκεφάλαια, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως σε κάθε σχολικό περιβάλλον προκύπτουν συγκρούσεις, οι οποίες μπορεί να έχουν είτε θετικές είτε αρνητικές επιπτώσεις στα μέλη που το απαρτίζουν και στη λειτουργία του. Οι συγκρούσεις κάθε φορά εμφανίζονται με διαφορετική μορφή και με διαφορετικές συνέπειες για τη σχολική μονάδα. Αφού, λοιπόν, η κάθε περίπτωση είναι μοναδική δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε αν οι συγκρούσεις για τη σχολική μονάδα είναι θετικές, αρνητικές, επικοδομητικές ή καταστροφικές. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να χαρακτηρίσουμε μια σύγκρουση θετική ή αρνητική με γνώμονα όλους όσους συμμετέχουν σε αυτήν καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούν αυτοί (Γιαννίκας,2014). Θα πρέπει, επομένως, να εφαρμόζεται μια σωστή και αποτελεσματική ηγεσία που δε θα βασίζεται στις γνώσεις και στην επιλογή των σωστών αποφάσεων αλλά στον τρόπο με τον οποίον θα διαχειρίζονται οι συγκρούσεις.

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και έχει ως απώτερο σκοπό κάθε σχολείο να λειτουργεί δημιουργικά και αποτελεσματικά και παράλληλα να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τόσο οι προσωπικοί όσο και οι συλλογικοί στόχοι.

Καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων έχουν οι διευθυντές των σχολείων. Αυτοί, ανάλογα με την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν εφαρμόζουν και διαφορετικές τεχνικές:

-  ενσωμάτωση στόχων
-  παραχώρηση

- ✚ επιβολή
- ✚ αποφυγή
- ✚ συμβιβασμός.

Ο τρόπος που διαχειρίζονται οι συγκρούσεις εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους, όπως είναι παραδείγματος χάρη η ικανότητα που έχουν τα άτομα και η ομάδα για συνεργασία, η οργανωσιακή επικοινωνία και η αλληλεξάρτηση των επιμέρους στόχων.

Έπειτα από μελέτες που έχουν διεξαχθεί, υποστηρίζεται πως η διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μοντέλο που αποτελείται από το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Αναφορικά με το ατομικό ενδιαφέρον, τα άτομα επιθυμούν να πραγματοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους, ενώ με το συλλογικό ενδιαφέρον τα άτομα προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους τους λαμβάνοντας υπόψη και τις επιθυμίες των υπολοίπων (Γιαννίνας,2014,Λαουλάκου,2017). Ο συνδυασμός του ατομικού και του συλλογικού συμφέροντος απορρέει τους εξής τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων:

- ✚ Ενσωμάτωση στόχων ή επίλυση του προβλήματος ή συνεργασία: με τη συγκεκριμένη τεχνική μπορούν να διαχειριστούν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον με τα κύρια χαρακτηριστικά γνώρισμα να είναι η ανοιχτή επικοινωνία, η συνεχής ανταλλαγή των πληροφοριών και η λεπτομερής εξέταση των πληροφοριών ούτως ώστε να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία, η οποία οδηγεί στην καλύτερη δυνατή απόδοση, και ότι με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία που υπάρχει εξαλείφονται τα εμπόδια για την επίτευξη των στόχων. Φυσικά θα πρέπει και οι δύο πλευρές να διακρίνονται για την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη, την κατανόηση και την ωριμότητά τους και να εκφράζουν τις διαφορές τους ανοιχτά δίχως να κρύβουν ή να παρερμηνεύουν τίποτα. Η συνεργατική επίλυση των προβλημάτων εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:
  - όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και πολύ σημαντικοί και για τις δύο αντικρουόμενες πλευρές
  - όταν για να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις και για να λυθούν τα προβλήματα χρειάζεται να υπάρχει συγκατάθεση, συμμετοχή και γνώσεις από όλα τα μέλη
  - όταν η διοίκηση παρακινεί τα μέλη να δεσμευτούν ως προς την επίτευξη του κοινού στόχου
  - όταν η διοίκηση προσπαθεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών (Μαυραντζά,2011)
- ✚ Παραχώρηση ή εξομάλυνση/προσαρμογή: η μέθοδος αυτή αναφέρεται κυρίως στην επίτευξη των στόχων των άλλων μερών. Συγκεκριμένα, το ένα μέλος προσπαθεί να βρει κοινά σημεία σε μια διαφωνία προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα και να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη. Η Μαυραντζά (2011) επισημαίνει πως η μέθοδος της παραχώρησης εφαρμόζεται όταν και οι δύο πλευρές ενδιαφέρονται και ανησυχούν για τα συμφέροντα της άλλης και είναι διατεθειμένοι να υποχωρήσουν προκειμένου να συνυπάρξουν ειρηνικά. Ακόμη, χρησιμοποιείται σε περίπτωση που το ένα μέρος της σύγκρουσης έχει μικρή δύναμη και επιρροή συγκριτικά με το άλλο.
- ✚ Επιβολή ή χρήση της εξουσίας: η συγκεκριμένη τεχνική βασίζεται στην επίτευξη των ατομικών στόχων. Όταν χρησιμοποιείται ο ανταγωνισμός στις συγκρούσεις είναι περισσότερο σημαντικές οι προσωπικές στάσεις και οι στόχοι από ότι οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών. Συνεπώς, αυτός που έχει μεγαλύτερη δύναμη προσπαθεί να επιλύσει τη



σύγκρουση με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να ικανοποιήσει τα συμφέροντα του και μόνο. Δεν υπάρχει, δηλαδή, κανένα είδος συνεργασίας (Σαϊτής,2002). Αυτός που έχει την περισσότερη δύναμη για να εξασφαλίσει την υπεροχή του χρησιμοποιεί την εξουσία που έχει και η οποία προέρχεται από μια θέση στην ιεραρχική κλίμακα, από την εμπειρία ή την ειδικότητα του (Γιαννίκας,2014,Λαουλάκου,2017). Πολλές φορές, επίσης, τα άτομα αυτά για να πετύχουν τον σκοπό τους χρησιμοποιούν θεμιτά αλλά και αθέμιτα μέσα χωρίς να υπολογίζουν το κόστος, τις συνέπειες και τις ανάγκες των υπολοίπων μελών. Ως επί το πλείστον, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τους προϊστάμενους προς τους υφισταμένους για γρήγορες αποφάσεις που σχετίζονται με απλά, καθημερινά θέματα.

✚ Αποφυγή, με την αποφυγή δεν υπάρχει ενδιαφέρον τόσο για τους ατομικούς όσο και για τους στόχους του άλλου μέρους. Η μέθοδος της αποφυγής εφαρμόζεται όταν το κόστος διαχείρισης της σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη επίλυσης αυτής (Κούγια,2017). Οι λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της μεθόδου της αποφυγής είναι η αδιαφορία για το πρόβλημα της σύγκρουσης, η αποστροφή για την προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος και η αδυναμία επίλυσης του προβλήματος. Ωστόσο, πολλές φορές η μέθοδος της αποφυγής αναβάλλει τη συζήτηση για το μέλλον με άμεσο αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται ούτε οι ατομικοί στόχοι ούτε οι στόχοι του άλλου μέρους.

✚ Συμβιβασμός, λειτουργεί ως μια μέση λύση για τους ατομικούς στόχους και τους στόχους των άλλων μερών. Κατά τη διαδικασία του συμβιβασμού, οι δύο πλευρές προσπαθούν να βρουν συμβιβαστικό τρόπο επίλυσης για τις διαφορές τους φτάνοντας σε μια κοινή αποδεκτή λύση. Στην τεχνική διαχείρισης του συμβιβασμού εντοπίζουμε πολλά κοινά στοιχεία με την τεχνική διαχείρισης της συνεργασίας, καθώς αποσκοπεί στην ικανοποίηση και των δύο πλευρών. Επομένως, η μέθοδος του συμβιβασμού είναι ένας απλός και αποτελεσματικός τρόπος για να επιλυθούν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον. Εντούτοις, δεν ενδείκνυται για την επίλυση πολύπλοκων ζητημάτων.

Τέλος, όπως προαναφέραμε, ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για τη διαχείριση των συγκρούσεων για αυτό, λοιπόν, και κρίνεται αναγκαίο να αναλυθεί εξ ολοκλήρου στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί.

### **3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας είναι το νομικό πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο και τον συντονισμό της. Επειδή υπάρχουν συχνά συγκρούσεις εντός της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής δαπανά πολύ χρόνο για να τις διαχειριστεί περιορίζοντας έτσι όπως είναι φυσικό τον χρόνο που μπορεί να διαθέσει για τον εποικοδομητικό σχεδιασμό και την προώθηση καινοτόμων λύσεων για την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας (Σαϊτή,2015). Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο ο διευθυντής του σχολείου να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες ούτως ώστε να μπορεί να διακρίνει αν μια σύγκρουση θα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις για αυτό και να πάρει αντίστοιχα τις αποφάσεις που χρειάζονται. Ωστόσο, πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι η παρέμβαση του διευθυντή στις συγκρούσεις έχει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της, δηλαδή αν θα κάνει εν τέλει καλό ή κακό στο σχολικό περιβάλλον.

Κατά την άποψη της Λαουλάκου (2017), ο διευθυντής παρεμβαίνει στις συγκρούσεις με τις παρακάτω μορφές:

- ✚ Ως υποκινητής της σύγκρουσης προκαλώντας διαφωνίες για να επέλθουν αλλαγές στη σχολική μονάδα.
- ✚ Ως εναγόμενος της σύγκρουσης όταν υπάρχει εναντίον του αντίδραση ή αρνητική κριτική.
- ✚ Ως μεσολαβητής της σύγκρουσης όταν προσπαθεί να διατηρήσει τις ισορροπίες μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων επεμβαίνοντας και λύνοντας τις διαφορές τους.

Σε περίπτωση που ο διευθυντής λειτουργεί ως διαμεσολαβητής, ο ρόλος του είναι προληπτικός και συντηρητικός. Μέσα από τη διαδικασία της διαμεσολάβησης προσπαθεί να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι που έχουν τεθεί, να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία και γενικότερα η σύγκρουση να επιφέρει θετικά αποτελέσματα για τη σχολική μονάδα (Σαϊτής,2007).

Επιπρόσθετα, για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις αποτελεσματικά, θα πρέπει να προβλέπονται έγκαιρα ούτως ώστε να μην διευρύνεται το πρόβλημα και να χρειάζεται μια πιο πολύπλοκη λύση. Οι Σαϊτής (2007) και Κούγια (2017), αναφέρουν πως στην πρόληψη των συγκρούσεων συμβάλλει ο διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για να υπάρχει ένα αρμονικό σχολικό περιβάλλον. Έτσι, λοιπόν, οφείλει να γνωρίζει τις ικανότητες και την προσωπικότητα των μελών της ομάδας, να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, να είναι καλός ακροατής όσον αφορά τα παράπονα τους και να τους ενθαρρύνει ώστε να εκφράζουν ελεύθερα και ανοιχτά τα προβλήματα και τις διαφωνίες τους. Συνεπώς, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη για να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά αφενός τα συναισθήματα του και αφετέρου τα συναισθήματα των υπολοίπων προκειμένου να υπάρχει μια καλή συνεργασία μεταξύ όλων όσων απαρτίζουν τη σχολική μονάδα για να μπορούν παράλληλα να επιτευχθούν όλοι οι κοινοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Ο διευθυντής διαθέτοντας την ικανότητα της ενσυναίσθησης αναπτύσσει ταυτόχρονα και την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης και της αυτορρύθμισης. Με αυτές τις ικανότητες δύναται να γνωρίσει και να διαχειρίζεται καλύτερα τον εαυτό του, όπως και να κατανοήσει τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες όλων των εμπλεκόμενων μελών (Λαουλάκου,2017). Τέλος, ο διευθυντής ενθαρρύνει τα μέλη να εκφράζουν ελεύθερα τα συναισθήματα τους, τους εμπνυχώνει και δημιουργεί για αυτούς ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας.

### **3.5 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

Στην καθημερινότητα εντοπίζονται συγκρούσεις σε κάθε εργασιακό περιβάλλον ακόμα και στις σχολικές μονάδες. Βέβαια, να σημειώσουμε πως οι μαθητές δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις, με αποτέλεσμα αυτές να έχουν αρνητικές συνέπειες αφενός για τους ίδιους και αφετέρου για το σχολικό περιβάλλον. Συνήθως, το πρόγραμμα διαμεσολάβησης διενεργείται με τους ομότιμους, δηλαδή με ένα τρίτο πρόσωπο που διατηρεί ουδέτερη στάση, και έχει ως σκοπό να εκπαιδεύουν κατάλληλα οι μαθητές για να βοηθήσουν στη διαδικασία της διαμεσολάβησης. Η Αρτινοπούλου (2010), αναφέρει πως οι διαμεσολαβητές θα πρέπει να μάθουν να ακούν με προσοχή τα λεγόμενα των άλλων, να έχουν ικανότητες επικοινωνίας και να είναι σε θέση να εντοπίσουν τα προβλήματα και την ομαδική συνεργασία για να βοηθήσουν τους μαθητές να βρουν τον κατάλληλο τρόπο για να λυθεί η παρεξήγηση.

Οι μαθητές που βρίσκονται σε σύγκρουση θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα τους. Για αυτό το λόγο, υπάρχουν τα

εκπαιδευτικά προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων και τα προγράμματα διαμεσολάβησης από ομότιμους, τα οποία διδάσκουν στους μαθητές με ποιον τρόπο να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις χωρίς να εφαρμόζονται περιστατικά βία ή τιμωρίες.

Τα σχολεία, όπως άλλωστε και όλοι οι οργανισμοί, αποτελούνται από πλήθος ανθρώπων με διαφορετικές ιδέες, διαφορετικές αντιλήψεις, διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικά χαρακτηριστικά, διαφορετικούς στόχους, διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, επομένως είναι αναμενόμενο πολλές φορές να υπάρχουν ρίζες και συγκρούσεις στο εσωτερικό τους. Οι συγκρούσεις, ανάλογα με το πώς διαχειρίζονται μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές για σχολικό περιβάλλον. Σε γενικές γραμμές, στα σχολεία κρίνεται αναγκαία μια δομή, μια ρύθμιση και ένας έλεγχος για να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του (Larasati,Raharja,2020).

Για να θεωρηθεί ένα σχολείο ότι είναι «καλό» δεν σημαίνει ότι στο εσωτερικό του δεν υπάρχουν συγκρούσεις, αλλά ότι αυτές διαχειρίζονται και επιλύονται με το σωστό τρόπο. Επίσης, το σχολείο θεωρείται «καλό» όταν μέσα από τις συγκρούσεις αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του σε όλα τα επίπεδα και γενικότερα υπάρχει πρόοδος τόσο για τη μονάδα όσο και για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές (Larasati,Raharja,2020,Αρτινοπούλου,2010).

Είναι αλήθεια πως η διαμεσολάβηση από ομότιμους μπορεί να βελτιώσει το κλίμα στη σχολική μονάδα, να επιλύσει ειρηνικά τις συγκρούσεις, να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών και να τους δώσει ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς. Μπορεί η σύγκρουση να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο διδασκαλίας και την ομαλή διεξαγωγή του, όμως με τον σωστό τρόπο διαχείρισης επιφέρει θετικές επιπτώσεις για όλους τους εμπλεκόμενους, είτε είναι εκπαιδευτικοί είτε μαθητές είτε γονείς. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητο αυτοί που αναλαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις όσον αφορά τις συγκρούσεις και τη διαχείριση τους για να μπορέσουν να επιφέρουν και τα αντίστοιχα θετικά αποτελέσματα (Shanka,Thuo,2017). Ακόμη, η διαμεσολάβηση από ομότιμους βοηθά ώστε να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις όλων των μελών της ομάδας και να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό σχολικό περιβάλλον.

Οι Ciuladiene και Kairiene (2017) αναφέρουν πως οι εκπαιδευτικοί διαμεσολαβητές δεν οφείλουν μόνο να επιλύουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις αλλά θα πρέπει να φροντίζουν ώστε να μην διαταράσσονται και να μην αλλοιώνονται οι σχέσεις τους με τους μαθητές. Μια ουσιαστική και καλή σχέση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, σεβασμό, κατανόηση και φυσικά από συνεργασία, διότι δίχως αυτήν η σχολική μονάδα δε μπορεί να είναι λειτουργική.

Ο Thomas (2008), συμπληρώνει πως το σχολείο εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές για την πρόληψη και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων καθώς στο εσωτερικό του δημιουργούνται παρεξηγήσεις και διάφορα ζητήματα που πρέπει να λυθούν. *«Η διαμεσολάβηση είναι μια αποτελεσματική και δυναμική στρατηγική για την επιτυχή επίλυση των συγκρούσεων»*(Thomas,2008). Επίσης, η διαμεσολάβηση αποτελεί μια θετική και ειρηνική διαδικασία με την οποία όχι μόνο επιλύονται τα προβλήματα αποτελεσματικά αλλά αποτρέπονται και οι διενέξεις στο μέλλον. Πρωταρχικό μέλημα της διαπραγμάτευσης είναι οι άνθρωποι να βρίσκουν λύση στις διαφορές τους.

Συμπερασματικά, παρατηρείται κατά κόρον το φαινόμενο των συγκρούσεων στα σχολεία με τους περισσότερους μαθητές να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να τις διαχειριστούν. Υποστηρίζεται πως οι συγκρούσεις στα σχολεία έχουν αρνητικές συνέπειες, όμως αν διαχειριστούν σωστά θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη. Η ομότιμη

διαμεσολάβηση αποτελεί μια μέθοδο κατά την οποία επιλύονται οι συγκρούσεις με τη βοήθεια ενός τρίτου ουδέτερου προσώπου. Επίσης, στην ομότιμη διαμεσολάβηση οι μαθητές έχουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων για τη διαχείριση της σύγκρουσης, γεγονός που τους εξελίσσει σε υπεύθυνους πολίτες. Ως επί το πλείστον, οι συγκρούσεις στα σχολεία λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε μαθητές για αυτό και είναι σημαντικό να εξετάζουμε τη σχολική διαμεσολάβηση σε σύγκριση με τους μαθητές.

### 3.6 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΟΜΙΛΗΚΩΝ

Τα παιδιά όσο μεγαλώνουν αποκτούν όλο και περισσότερες διαπροσωπικές σχέσεις, με τις οποίες διαμοιράζονται εμπειρίες, στάσεις, συναισθήματα αναπτύσσοντας παράλληλα την εξέλιξη της προσωπικότητάς τους. Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα παιδιά, από την παιδική τους ηλικία μέχρι και την εφηβεία, χαρακτηρίζεται από υποστήριξη και αγάπη και πολλές φορές οδηγεί σε μια φιλία που κρατάει σε ολόκληρη τη ζωή τους. Έτσι, οι εμπειρίες που έχουν μεταξύ τους έχουν καθοριστικό ρόλο για τη ζωή τους.

Οι φιλίες και η αποδοχή από συνομηλίκους βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη των νέων, διότι έτσι φαίνεται η κοινωνική κατάσταση και η δημοτικότητα που έχουν στα πλαίσια της ομάδας. Επίσης, έχει παρατηρηθεί πως τα παιδιά που κάνουν ή διατηρούν πιο δύσκολα φιλίες είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν επιθετική συμπεριφορά, ενώ έχουν προδιάθεση για χαμηλότερες ακαδημαϊκές επιδόσεις, μοναξιά, κατάθλιψη, ακόμα και ανεργία στην μετέπειτα ενήλικη ζωή τους (Rotenberg, Boulton, 2013).

Όταν προκύπτει μια σύγκρουση ανάμεσα σε φίλους υπάρχουν οι εξής μορφές επίλυσης των συγκρούσεων:

- ✚ Η υποβολή
- ✚ Ο συμβιβασμός
- ✚ Η απόσυρση
- ✚ Η παραίτηση

Αναλυτικότερα, η υποβολή είναι η «παράδοση» στις απαιτήσεις της άλλης πλευράς, ο συμβιβασμός είναι η παραχώρηση και από τις δύο πλευρές, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της διαπραγμάτευσης, η απόσυρση είναι η μη επίλυση της σύγκρουσης εφόσον υπάρχουν αμφιβολίες και η παραίτηση είναι όταν η μια πλευρά αρνείται να συνεχίσει τη σύγκρουση αφήνοντας την κατάσταση ως έχει (Rotenberg, Boulton, 2013).

Ο τρόπος που ένα άτομο ασχολείται με την σύγκρουση αποτελεί το στυλ των συγκρούσεων. Η Τριαντάρη (2018), αναφέρει πως υπάρχουν οι παρακάτω τρόποι για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις:

- ✚ Ο ανταγωνισμός
- ✚ Η συνεργασία
- ✚ Ο συμβιβασμός
- ✚ Η αποφυγή
- ✚ Η εξυπηρέτηση

Σύμφωνα με τους Rahim και Magner (1995), υπάρχουν πέντε στυλ χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων:

- ✚ Ενσωμάτωση (IN), το συγκεκριμένο στυλ προκαλεί μεγάλη ανησυχία για τα εμπλεκόμενα μέρη και δίνει μεγάλη έμφαση στη συνεργασία των δυο αντικρουόμενων πλευρών, δηλαδή στη διαφάνεια, στην ανταλλαγή πληροφοριών, στην εξέταση των διαφορών και στην ανεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης.
- ✚ Υποταγή (OB), το συγκεκριμένο στυλ έχει μεγαλύτερη ανησυχία για την αντικρουόμενη πλευρά. Συνήθως πρόκειται για ένα υποταγμένο άτομο που προσπαθεί να μετριάσει τις διαφορές ικανοποιώντας κυρίως τις ανάγκες και τις επιθυμίες της άλλης πλευράς.
- ✚ Κυριαρχία (DO), το συγκεκριμένο στυλ έχει μεγαλύτερη ανησυχία για τον εαυτό και λιγότερη για την άλλη πλευρά. Κύριος στόχος είναι η επικράτηση του «εγώ» και η κυριαρχία με όποιο κόστος και αν πρόκειται να γίνει αυτό.
- ✚ Αποφυγή (AV), στο συγκεκριμένο στυλ δεν υπάρχει μεγάλη ανησυχία για κανένα μέρος που εμπλέκεται στη σύγκρουση. Αφορά, κυρίως, καταστάσεις απόσυρσης, αποτυχίας ή παράκαμψης.
- ✚ Συμβιβασμός (CO), το συγκεκριμένο στυλ χαρακτηρίζεται από μέτρια ανησυχία με τις δύο πλευρές να προσπαθούν να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση.

Αξίζει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο, τέλος, πως η επιλογή των στρατηγικών που εφαρμόζονται εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηλικία των παιδιών και ειδικά όταν αυτά βρίσκονται στην περίοδο της εφηβείας. Συνάμα, ιδιαίτερο ρόλο στη σχολική μονάδα και στην αποτελεσματική λειτουργία της έχουν οι γονείς και οι κηδεμόνες. Για αυτό λοιπόν πρέπει να μελετήσουμε εις βάθος την σχέση σχολείου και γονέων όσον αφορά τη σχολική διαμεσολάβηση

### **3.7 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ-ΓΟΝΕΩΝ**

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί αποδεικνύεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση διότι προκύπτουν πολλά οφέλη για τους μαθητές. Ο γονέας μπορεί να συμμετέχει είτε εντός είτε εκτός του σχολείου και με τον όρο συμμετοχή να ορίζεται ως «ο τρόπος που ένας γονέας χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους για να βελτιώσει τη μάθηση του παιδιού»(Lawson,2003).

Έχει παρατηρηθεί πως όταν οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση των παιδιών τους αυτά επωφελούνται με ποικίλους τρόπους. Οι μαθητές αυτοί έχουν μεγαλύτερα επιτεύγματα, συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία της διδασκαλίας, έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση και ολοκληρώνουν συγκριτικά πιο γρήγορα τη μελέτη στο σπίτι.

Ο Lawson (2003), υπογραμμίζει πως υπάρχουν δυο τύποι εκπαίδευσης. Ο πρώτος προέρχεται από τους γονείς και ο δεύτερος από το σχολείο. Έτσι, η εκπαίδευση ξεκινά από πολύ μικρή ηλικία στο σπίτι και συμπληρώνεται στα πλαίσια της εκπαίδευσης στο σχολικό περιβάλλον. Επίσης, θεωρεί πως όσον αφορά τη «γονική συμμετοχή» δεν υπάρχει συμφωνία για τον ορισμό της αφού μπορεί να έχει πολλές και διάφορες μορφές. Οι γονείς κατανοούν με διαφορετικό τρόπο τη γονική εμπλοκή στην εκπαίδευση και τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε αυτήν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να υπάρχουν στη γονική εμπλοκή στην εκπαίδευση είναι τα κάτωθι:

- ✚ Επικοινωνία γονέων-εκπαιδευτικών
- ✚ Επικοινωνία γονέων-μαθητών
- ✚ Εθελοντισμός γονέων στα σχολεία

- ✚ Συμμετοχή γονέων στις σχολικές δραστηριότητες
- ✚ Συμμετοχή και παρέμβαση στις βασικές υποχρεώσεις των μαθητών στο σπίτι, δηλαδή στη μελέτη για το σχολείο
- ✚ Διαχείριση, συνεργασία και ανταλλαγή με κοινοτικούς οργανισμούς

Βέβαια, μέσα από όλα αυτά είναι φυσιολογικό να υπάρξουν συγκρούσεις οι οποίες και θα πρέπει να διεκπεραιωθούν με τη διαδικασία της διαμεσολάβησης.

Ουσιαστικής σημασίας είναι, επίσης, η ύπαρξη διαλόγου ανάμεσα στους γονείς και στο σχολείο, με το τελευταίο να είναι σε θέση να λάβει δραστικά μέτρα ώστε να διασφαλιστεί μια αρμονική και επικοινωνιακή σχέση με τους γονείς η οποία να βασίζεται στο σεβασμό, στην κατανόηση με γνώμονα πάντοτε το καλό των μαθητών.

Οι θετικές πρακτικές των γονέων και των εκπαιδευτικών περιλαμβάνουν:

- ✚ Τη δυνατότητα προσέγγισης
- ✚ Την ειλικρίνεια
- ✚ Την ακρόαση
- ✚ Τις καλές σχέσεις
- ✚ Την ανταλλαγή πληροφοριών
- ✚ Την υποστήριξη
- ✚ Τη συνεργασία

Οι θετικές αυτές πρακτικές επιφέρουν προοπτικές εξέλιξης για τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς όσον αφορά τη συνεργασία τους σε θέματα εκπαίδευσης, στη διαδικασία της επικοινωνίας και γενικότερα στη μεταξύ τους σχέση που θα ωφελήσει τους μαθητές στην πρόοδο και στην εξέλιξη τους σε υπεύθυνους και σωστούς πολίτες (Anderson, Minke, 2007).

Με τη μέθοδο της διαμεσολάβησης διευκολύνεται η σχέση γονέων και εκπαιδευτικών δίνοντας μεγάλη σημασία στην ενσυναίσθηση και στην επίτευξη του κοινού σκοπού. Έτσι, υπάρχει αμφίδρομη εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμός, αλληλοκατανόηση, φροντίδα και υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία της εκπαίδευσης. Τέλος, η διαμεσολάβηση μεταξύ γονέων και σχολείου προωθεί τη συνεργασία και ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις που ενισχύουν σημαντικά το ακαδημαϊκό πρόγραμμα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας για να κατανοήσουμε καλύτερα τις έννοιες της διαμεσολάβησης, της ηγεσίας και των συγκρούσεων στη συνέχεια παρατίθεται το ερευνητικό μέρος αυτής. Πλήρεις ερωτηματολόγια με εμπειριστατωμένες και σαφείς ερωτήσεις διαμοιράστηκαν σε εκπαιδευτικούς των σχολείων της Μακεδονίας προκειμένου να συλλέξουμε τα απαραίτητα αποτελέσματα και να οδηγηθούμε σε ορθά συμπεράσματα.

## ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

---

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί περιγραφική ποσοτική έρευνα που σκοπό έχει την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση στο χώρο της εκπαίδευσης και το ρόλο της ηγεσίας στην ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων.

Η μέθοδος συλλογής αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία και διαμοιράστηκαν σε εκπαιδευτικούς των σχολείων της Μακεδονίας. Τα ερωτηματολόγια γενικότερα αποτελούν μια από τις θεμελιώδεις πρακτικές έρευνας. Μέσω αυτών συλλέγονται στοιχεία τα οποία εν συνεχεία επεξεργάζονται με τις κατάλληλες μεθόδους και εξάγονται αποτελέσματα ανάλογα με το αντικείμενο του ενδιαφέροντος της έρευνας. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με τις γενικές αρχές και τεχνικές που αφορούν το θεματολογικό περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, καθώς και τη σειρά και το είδος των ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό εργαλείο της έρευνας, επομένως ο προσεκτικός σχεδιασμός του κρίνεται απαραίτητος, καθώς διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την αξιοπιστία της έρευνας. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο τη δημιουργία ενός απλού και κατανοητού ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης. Απώτερος σκοπός ήταν ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου να συμπεριλαμβάνει όλους τους άξονες της έρευνας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από γενικές ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, τις σπουδές και τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση και το δεύτερο μέρος αποτελείται από διάφορες ερωτήσεις που σκοπό έχουν τη διερεύνηση των απόψεων των ερωτώμενων σχετικά με το θεσμό της διαμεσολάβησης, της ηγεσίας και των συγκρούσεων.

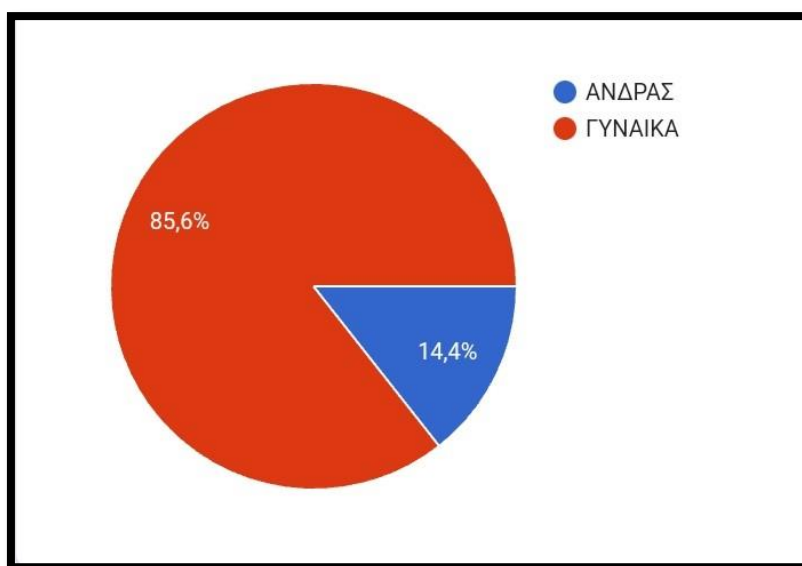
Για τη σωστή και ομαλή διεξαγωγή της έρευνας, το ερωτηματολόγιο, η δομή και η διατύπωση των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να είναι σαφές και κατανοητό. Συγκεκριμένα, να αναφέρω πως χρησιμοποιήθηκαν απλές λέξεις και αποφεύχθηκαν οι συντομογραφίες εξειδικευμένων και επαγγελματικών φρασεολογιών ώστε να ελαχιστοποιηθεί η οποιαδήποτε πιθανότητα σύγχυσης του ερωτώμενου. Οι ερωτήσεις είχαν ξεκάθαρη έννοια και ερμηνεία χωρίς χρήση υποθέσεων και εννοιών που απαιτούν ιδιαίτερη προσπάθεια και χρόνο από τον ερωτώμενο να κατανοήσει το νόημά του.

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 135 εκπαιδευτικοί των σχολείων της Μακεδονίας, εκ των οποίων το 85,6 % ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 14,4 % άνδρες. Εν συνεχεία ακολουθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αναλύοντας την κάθε ερώτηση ξεχωριστά.

## 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### Δημογραφικά Στοιχεία

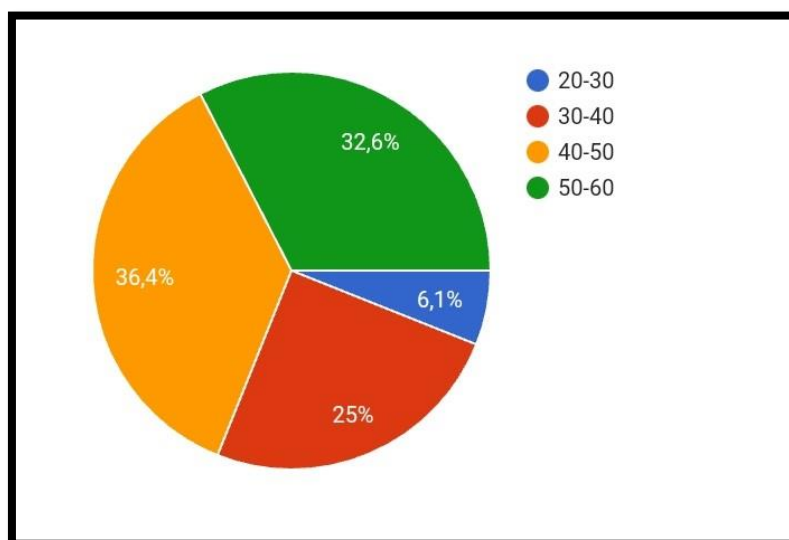
#### 1. Φύλο



Διάγραμμα 1: Φύλο

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε συνολικά σε 135 εκπαιδευτικούς σε σχολεία της Μακεδονίας. Βάση του διαγράμματος 1 συμπεραίνουμε πως οι 113 απαντήσεις δόθηκαν από γυναίκες και οι υπόλοιπες 22 από άνδρες, ήτοι σε ποσοστά 85,6% και 14,4% αντίστοιχα. Το δείγμα ήταν τυχαίο όποτε δεν προκύπτει κάποιο συμπέρασμα από αυτό.

#### 2. Ηλικία

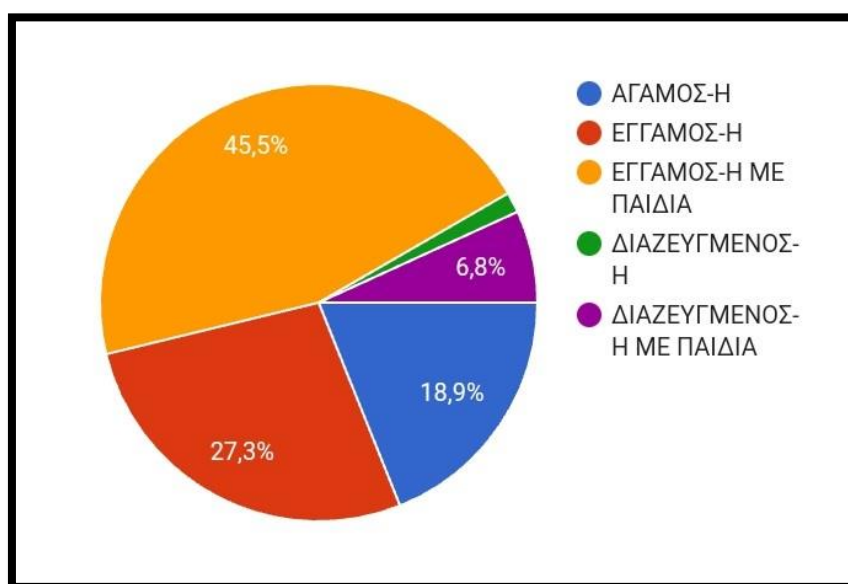


Διάγραμμα 2: Ηλικία



Αναφορικά με τις ηλικίες των ερωτώμενων, αυτές ήταν διαχωρισμένες στις εξής κατηγορίες: 20-30 ετών, 30-40 ετών, 40-50 ετών και 50 ετών και άνω. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία, δηλαδή το 36,4% ανήκε στην κατηγορία των 40-50 ετών. Ακολουθεί η κατηγορία 50-60 ετών σε ποσοστό 32,6%, η κατηγορία 30-40 ετών σε ποσοστό 25% και τέλος η κατηγορία 20-30 ετών σε ποσοστό 6,1%. Διαπιστώνουμε πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που απάντησαν είναι σε μια ώριμη ηλικία και έτσι έχουν την απαραίτητη εκπαιδευτική εμπειρία για να απαντήσουν ορθά τις ερωτήσεις που αφορούν το θεσμό της διαμεσολάβησης, της ηγεσίας και των συγκρούσεων στα σχολεία.

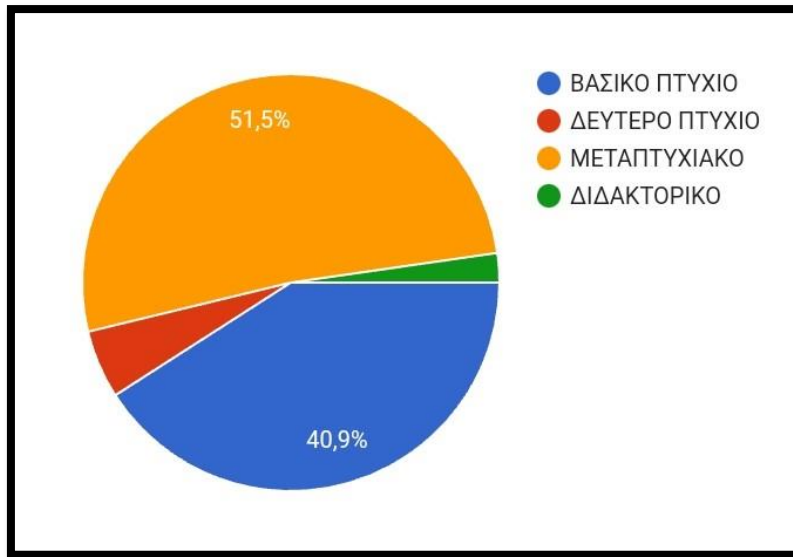
### 3. Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Οι κατηγορίες που είχαν να επιλέξουν οι ερωτώμενοι όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση ήταν: άγαμος, έγγαμος, έγγαμος με παιδιά, διαζευγμένος και διαζευγμένος με παιδιά. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι έγγαμοι με παιδιά, σε ποσοστό μάλιστα της τάξης του 45,5%. Ακολουθούν οι έγγαμοι σε ποσοστό 27,3%, οι άγαμοι σε ποσοστό 18,9%, οι διαζευγμένοι με παιδιά σε ποσοστό 6,8%, ενώ οι διαζευγμένοι έχουν μηδαμινό ποσοστό. Η πλειοψηφία του δείγματος έχει παιδιά, επομένως οι εκπαιδευτικοί πέρα από την επαγγελματική τους εμπειρία έχουν και την εμπειρία των γονέων σε θέματα παιδείας. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στο παραπάνω διάγραμμα.

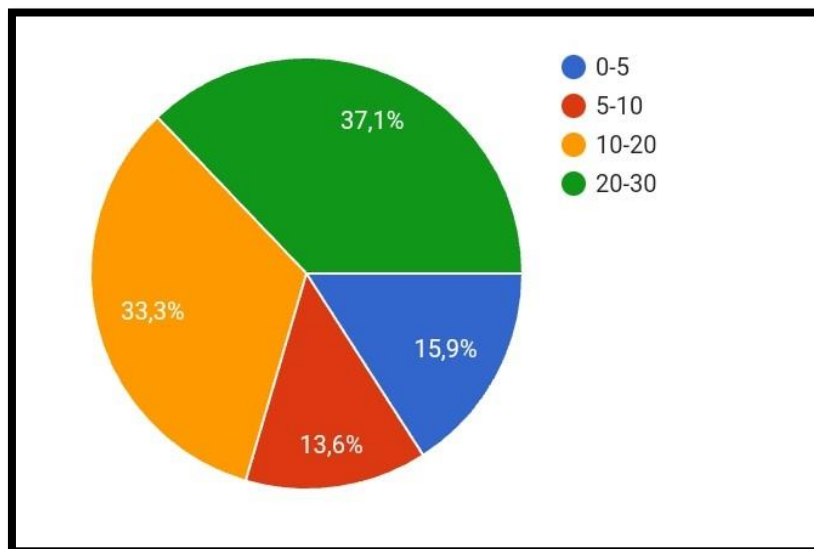
#### 4. Μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 4: Μορφωτικό επίπεδο

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου έχει σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος, η συντριπτική πλειοψηφία, ποσοστό 51,5%, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ το 40,9% είναι κάτοχοι βασικού πτυχίου. Πολύ μικρό ποσοστό κατέχει δεύτερο πτυχίο ή διδακτορικό. Εξαιτίας των αναγκών και των απαιτήσεων της σύγχρονης εποχής είναι απαραίτητο για τους εκπαιδευτικούς να διεκπεραιώνουν τις γνώσεις τους αποκτώντας κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο για την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη. Τα αποτελέσματα, συνεπώς, ήταν κάτι παραπάνω από αναμενόμενα.

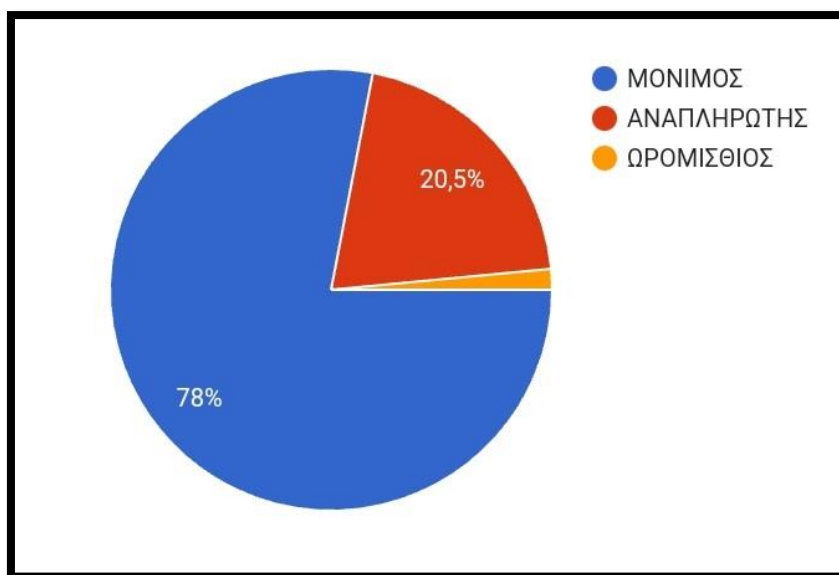
#### 5. Έτη προϋπηρεσίας



Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας

Από το παραπάνω διάγραμμα λαμβάνουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Το 37,1% έχει 20-30 έτη προϋπηρεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης, το 33,3% 10-20 έτη προϋπηρεσίας, το 15,9% 0-5 έτη προϋπηρεσίας και τέλος το 13,6% έχει 5-10 έτη προϋπηρεσίας. Τα αποτελέσματα βοηθούν σε μεγάλο βαθμό την έρευνα μας διότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και οι απόψεις τους γύρω από θέματα που σχετίζονται με αυτή στηρίζονται σε ορθά και εμπειριστατωμένα στοιχεία.

#### 6. Σχέση εργασίας



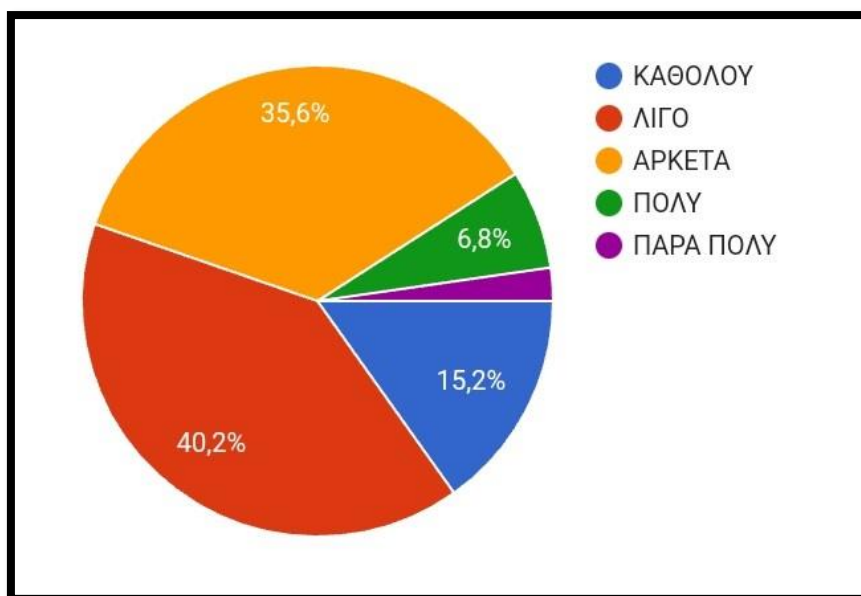
Διάγραμμα 6: Σχέση εργασίας

Η τελευταία ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων εξετάζει τη σχέση εργασία των εκπαιδευτικών που κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Το 78% αυτών, ένα ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό, είναι μόνιμοι καθηγητές, ενώ το 20,5% είναι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Μηδαμινό είναι, τέλος, το ποσοστό για τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς. Είναι γεγονός πως οι απόψεις που έχουν οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί είναι πιο αξιόπιστες από οποιουδήποτε άλλους. Αυτό συμβαίνει διότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί δεν αλλάζουν εργασιακό περιβάλλον ανά τακτά χρονικά διαστήματα και είναι έτσι σε θέση να εκτιμήσουν καλύτερα το θεσμό της διαμεσολάβησης, της ηγεσίας και των συγκρούσεων στα σχολεία.

#### Ερωτήσεις

##### Διαμεσολάβηση

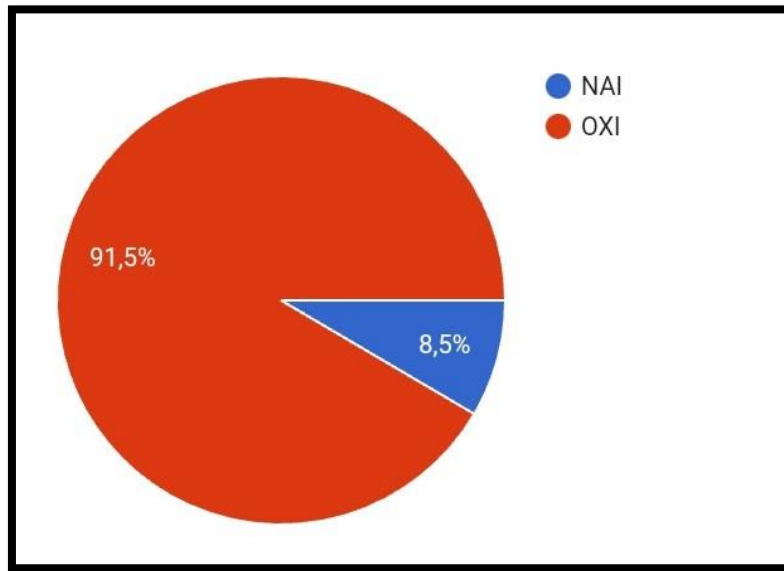
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;



Διάγραμμα 7: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;

Η πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εκπαιδευτικοί όσον αφορά τη διαμεσολάβηση ήταν κατά πόσο είναι ενημερωμένοι για αυτήν. Δυστυχώς, οι περισσότεροι εξ αυτών απάντησαν πως είναι λίγο ενημερωμένοι, σε ποσοστό 40,2%. Οι εκπαιδευτικοί που είναι αρκετά ενημερωμένοι καλύπτουν το 35,6%, αυτοί που δεν είναι καθόλου ενημερωμένοι καλύπτουν το 15,2% και αυτοί που είναι πολύ ενημερωμένοι καλύπτουν το 6,8%. Επίσης, είναι πολύ μικρό το ποσοστό αυτών που είναι πάρα πολύ ενημερωμένοι σχετικά με τη διαμεσολάβηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται ξεκάθαρα και στο παραπάνω διάγραμμα. Τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα αν λάβουμε υπόψη μας και τις απαντήσεις των δημογραφικών στοιχείων. Το δείγμα μας είναι εκπαιδευτικοί μέσης ηλικίας με πολλά χρόνια στην εκπαίδευση μεν αλλά χωρίς να γνωρίζουν εις βάθος ορισμένες μεθόδους δε της εκπαίδευσης που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διαμεσολάβηση στην οποία τα προηγούμενα χρόνια δε δίνονταν και ιδιαίτερη σημασία.

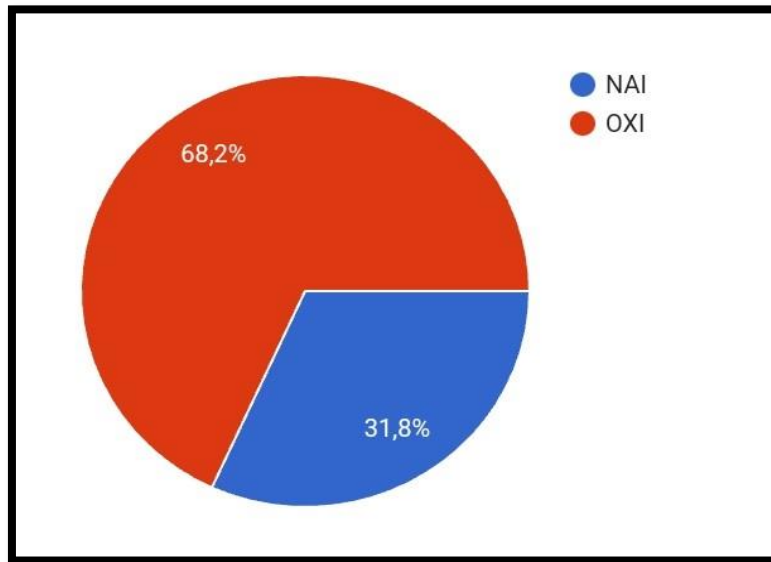
2. Κατά τη διάρκεια των βασικών σας σπουδών στην εκπαίδευση παρακολουθήσατε μαθήματα σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;



Διάγραμμα 8: Κατά τη διάρκεια των βασικών σας σπουδών στην εκπαίδευση παρακολουθήσατε μαθήματα σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;

Συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης αποτελεί αν κατά τη διάρκεια των βασικών τους σπουδών οι εκπαιδευτικοί παρακολούθησαν κάποια μαθήματα σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση. Όπως και στην προηγούμενη απάντηση, έτσι και σε αυτήν το 91,5%, δηλαδή σχεδόν όλοι, δήλωσε πως δεν παρακολούθησε κάποιο σχετικό μάθημα. Μόλις το 8,5% παρακολούθησε μαθήματα για τη σχολική διαμεσολάβηση και σίγουρα πρόκειται για εκπαιδευτικούς νεότερης ηλικίας αν λάβουμε υπόψη μας και τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

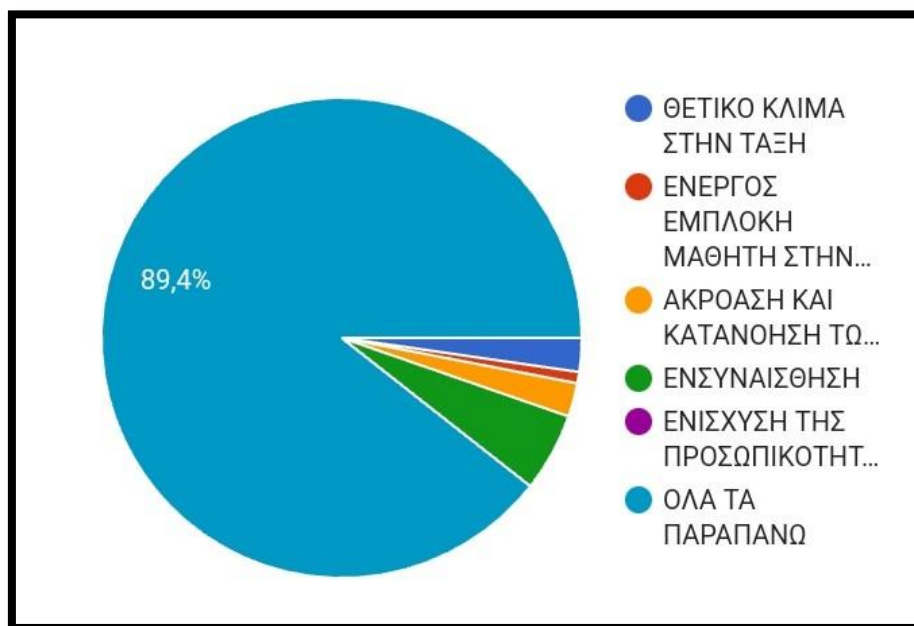
3. Κατά τα έτη της υπηρεσίας σας έχετε παρακολουθήσει ημερίδα ή σεμινάριο για τη σχολική διαμεσολάβηση;



Διάγραμμα 9: Κατά τα έτη της υπηρεσίας σας έχετε παρακολουθήσει ημερίδα ή σεμινάριο για τη σχολική διαμεσολάβηση;

Με βάση το Διάγραμμα 9, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν αν κατά τα έτη της υπηρεσίας τους έχουν παρακολουθήσει ημερίδα ή σεμινάριο σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση. Τα αποτελέσματα δεν ήταν και τόσο ενθαρρυντικά αφού το 68,2% δήλωσε δεν έχει συμβεί κάτι τέτοιο. Αντίθετα, το 31,8% έχει παρακολουθήσει κάποια ημερίδα ή σεμινάριο σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση. Γνωρίζοντας, πως η σχολική διαμεσολάβηση έχει καθοριστικό ρόλο στην εκπαίδευση και επιφέρει πολλές θετικές συνέπειες, κρίνεται απαραίτητο οι εκπαιδευτικοί να είναι πλήρως ενημερωμένοι για αυτή και αντίστοιχα η πολιτεία να διοργανώνει συχνά ημερίδες και σεμινάρια δίνοντας τους την ευκαιρία να συμμετέχουν και να διευρύνουν τους ορίζοντες τους σχετικά με αυτό το θέμα.

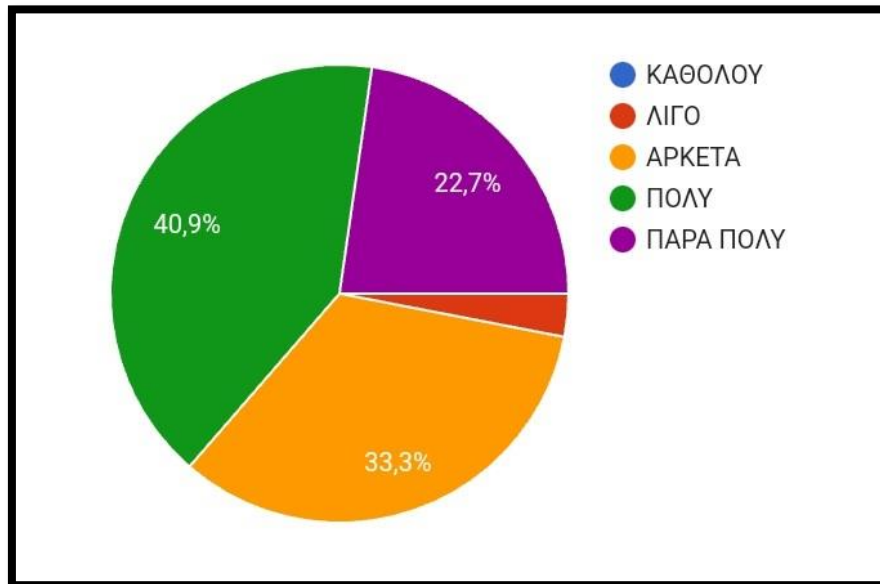
4.Ποιο από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης θεωρείτε ότι αποτελούν υποχρέωση του εκπαιδευτικού;



Διάγραμμα 10: Ποιο από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης θεωρείτε ότι αποτελούν υποχρέωση του εκπαιδευτικού;

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης είναι το θετικό κλίμα που υπάρχει στην τάξη, η ενεργός εμπλοκή των μαθητών στην επίλυση συγκρούσεων, στην ακρόαση και κατανόηση των προβλημάτων των μαθητών, η ενσυναίσθηση και η ενίσχυση της προσωπικότητας των μαθητών. Η έρευνα έδειξε πως όλα τα παραπάνω, σε ποσοστό μάλιστα 89,4%, είναι υποχρέωση του εκπαιδευτικού προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά η διαμεσολάβηση στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος. Κατά την άποψη μου, ως εκπαιδευτικός, αυτή είναι η σωστή απάντηση, διότι ο θεσμός της διαμεσολάβησης αποτελείται από πολλά χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί επιτυχημένος και αποτελεσματικός για τη σχολική μονάδα. Επομένως, ο εκπαιδευτικός οφείλει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν καθώς μέσω αυτού εφαρμόζεται η διαμεσολάβηση στην εκπαίδευση.

5. Θεωρείτε ότι η σχολική διαμεσολάβηση αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο ώστε να μειωθούν τα περιστατικά παραβατικής συμπεριφοράς;

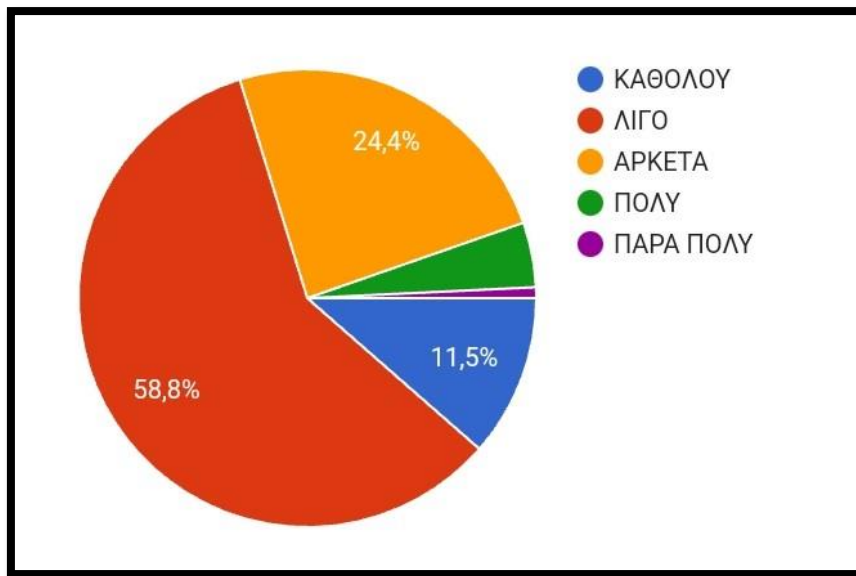


Διάγραμμα 11: Θεωρείτε ότι η σχολική διαμεσολάβηση αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο ώστε να μειωθούν τα περιστατικά παραβατικής συμπεριφοράς;

Στην ερώτηση αν η σχολική διαμεσολάβηση είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να μειωθούν τα περιστατικά βίας, η πλειοψηφία απάντησε ότι τη θεωρεί πολύ αποτελεσματικό τρόπο με ποσοστό 40,9%. Ακολουθούν αυτοί που τη θεωρούν αρκετά αποτελεσματικό τρόπο με ποσοστό 33,3% και τέλος αυτοί που τη θεωρούν πάρα πολύ αποτελεσματικό τρόπο με ποσοστό 22,7%. Σύμφωνα θα με βρει και αυτή η απάντηση καθώς ο διαμεσολαβητής λειτουργεί αποτελεσματικά ως μεσάζων για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν εντός της σχολικής επιτυχάνοντας παράλληλα να περιοριστούν οι παραβατικές συμπεριφορές στο μέλλον.



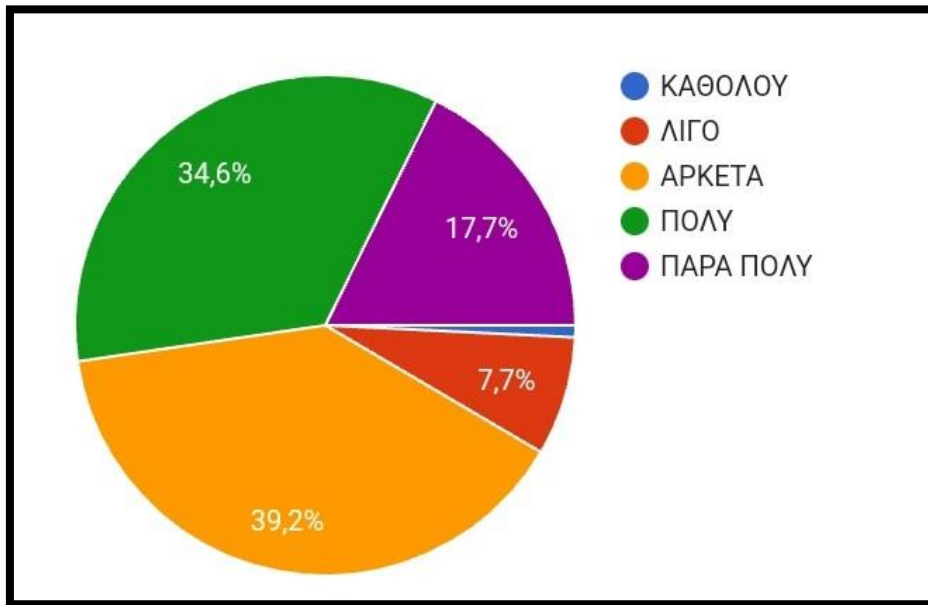
6. Διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί σήμερα επαρκείς γνώσεις ως προς τη σχολική διαμεσολάβηση;



Διάγραμμα 12: Διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί σήμερα επαρκείς γνώσεις ως προς τη σχολική διαμεσολάβηση;

Αναφορικά με το εάν επαρκούν οι γνώσεις των εκπαιδευτικών για τη σχολική διαμεσολάβηση, οι περισσότεροι, σε ποσοστό 58,8%, απάντησαν πως οι αντίστοιχες γνώσεις είναι λίγες. Ακόμα, το 24,4% των εκπαιδευτικών απάντησε πως οι γνώσεις είναι αρκετές, ενώ το 11,5% θεωρεί πως δεν υπάρχουν καθόλου γνώσεις για το θεσμό της σχολικής διαμεσολάβησης. Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα διότι οι εκπαιδευτικοί δεν έκαναν κάποια μαθήματα σχετικά με τη διαμεσολάβηση ούτε συμμετείχαν ενεργά σε ημερίδες και σεμινάρια. Είναι σημαντικό, επομένως, οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουν τις γνώσεις που απαιτούνται για το θεσμό της σχολικής διαμεσολάβησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή τους σε διαδικτυακά μαθήματα, ημερίδες και σεμινάρια που να αναλύουν επαρκώς το συγκεκριμένο θέμα.

7. Πόσο ωφέλιμο θεωρείτε ότι θα ήταν για τους εκπαιδευτικούς εάν υποβάλλονταν σε υποχρεωτική παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων αναφορικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;

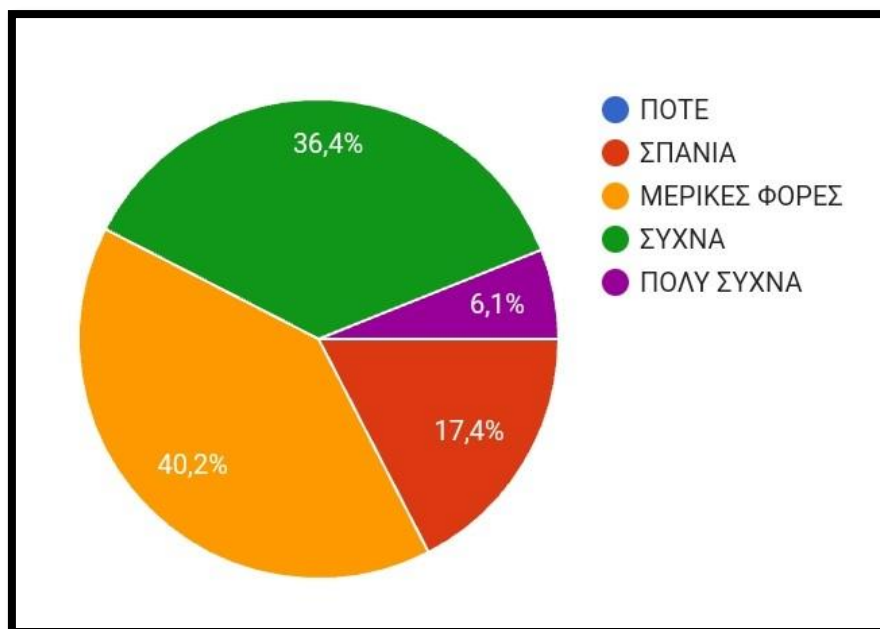


Διάγραμμα 13: Πόσο ωφέλιμο θεωρείτε ότι θα ήταν για τους εκπαιδευτικούς εάν υποβάλλονταν σε υποχρεωτική παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων αναφορικά με τη σχολική διαμεσολάβηση;

Η τελευταία ερώτηση για την σχολική διαμεσολάβηση εξετάζει πόσο ωφέλιμο θα ήταν για τους εκπαιδευτικούς να παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τη σχολική διαμεσολάβηση. Η πλειοψηφία, δηλαδή το 39,2%, θεωρεί πως αυτή η ενέργεια θα ήταν αρκετά ωφέλιμη για αυτούς. Επίσης, το 34,6% πιστεύει ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα θα ήταν πολύ ωφέλιμα για αυτούς, το 17,7% πάρα πολύ ωφέλιμα και το 7,7% λίγο ωφέλιμα. Σχεδόν κανένας δεν πιστεύει ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης δεν θα τους βοηθήσουν καθόλου. Αναλυτικά τα ποσοστά των απαντήσεων φαίνονται και στο παραπάνω διάγραμμα. Όπως είναι κατανοητό, η μοναδική λύση για να αποκτήσουν γνώσεις οι εκπαιδευτικοί για τη σχολική διαμεσολάβηση είναι η υποχρεωτική παρακολούθηση σε αντίστοιχα επιμορφωτικά προγράμματα. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί έχοντας τα απαραίτητα εφόδια θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις και να εξαλειφθεί το φαινόμενο της βίας στα σχολεία.

## Συγκρούσεις

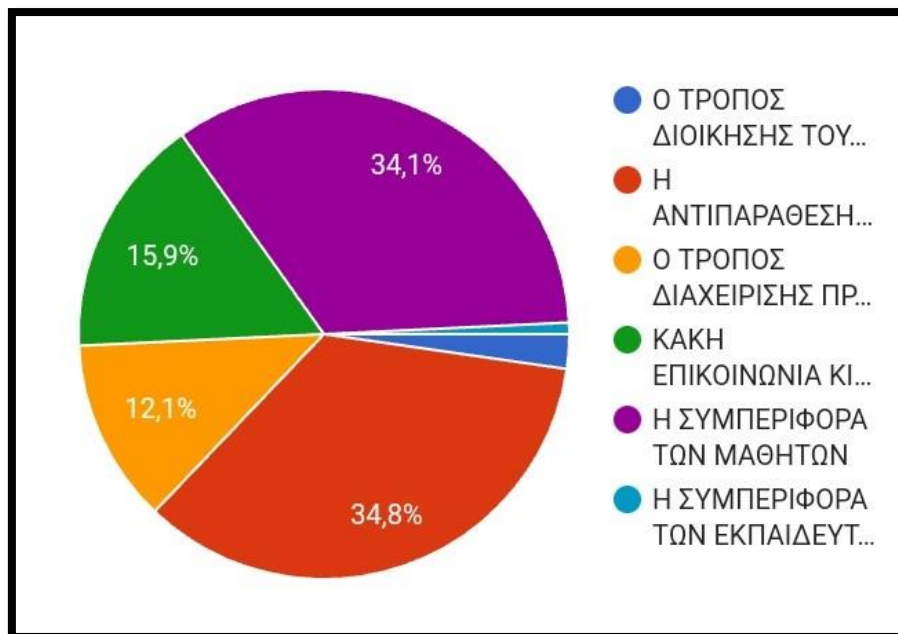
1. Ποια η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;



Διάγραμμα 14: Ποια η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στο φαινόμενο των συγκρούσεων που συναντάται στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί. Όσον αφορά τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων, αυτοί απάντησαν, σε ποσοστό 40,2%, πως υπάρχει μερικές φορές. Επιπλέον, το 36,4% αναφέρει πως το φαινόμενο εμφανίζεται συχνά, το 17,4% σπάνια και το 6,1% πολύ συχνά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε πως λίγο πολύ οι συγκρούσεις είναι μέρος της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, το πρόβλημα αυτό χρήζει λύσης, η οποία βασίζεται στο θεσμό της σχολικής διαμεσολάβησης.

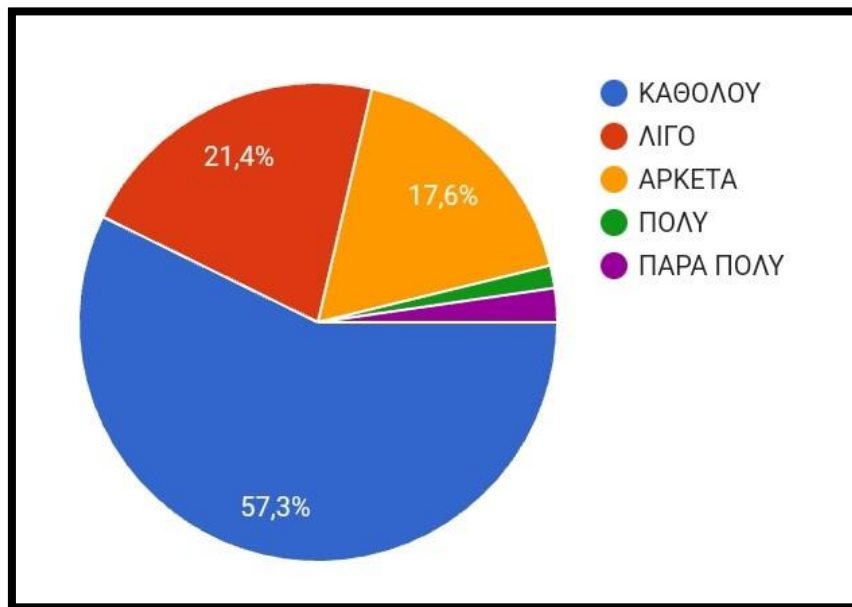
## 2. Ποιο είναι το αίτιο της σύγκρουσης;



Εικόνα 15: Ποιο είναι το αίτιο της σύγκρουσης;

Τα κυριότερα αίτια των σχολικών συγκρούσεων που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο είναι ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή, η αντιπαράθεση των μαθητών, ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων, η κακή επικοινωνία και η παραπληροφόρηση, η συμπεριφορά των μαθητών και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Βάση του διαγράμματος, το 34,8% των εκπαιδευτικών απάντησε ως κύρια αιτία συγκρούσεων την αντιπαράθεση των μαθητών. Ακολουθεί το 34,1% που θεωρεί ότι η συμπεριφορά των μαθητών ευθύνεται για τις συγκρούσεις, το 15,9% αναφέρει την κακή επικοινωνία και την παραπληροφόρηση και το 12,1% τον τρόπο διαχείρισης των προηγούμενων συγκρούσεων. Κατά την άποψη μου, οι απαντήσεις που έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ευθύνονται για το φαινόμενο των συγκρούσεων στα σχολεία, δηλαδή η αντιπαράθεση και η συμπεριφορά των μαθητών. Κάθε μαθητής έχει τη δική του προσωπικότητα, τις δικές τους θέσεις και στάσεις ζωής, όπως και τις δικές του επιθυμίες και ανάγκες. Είναι επόμενο, λοιπόν, οι διαφορετικές απόψεις και στάσεις πολλές φορές να συγκρούονται στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος.

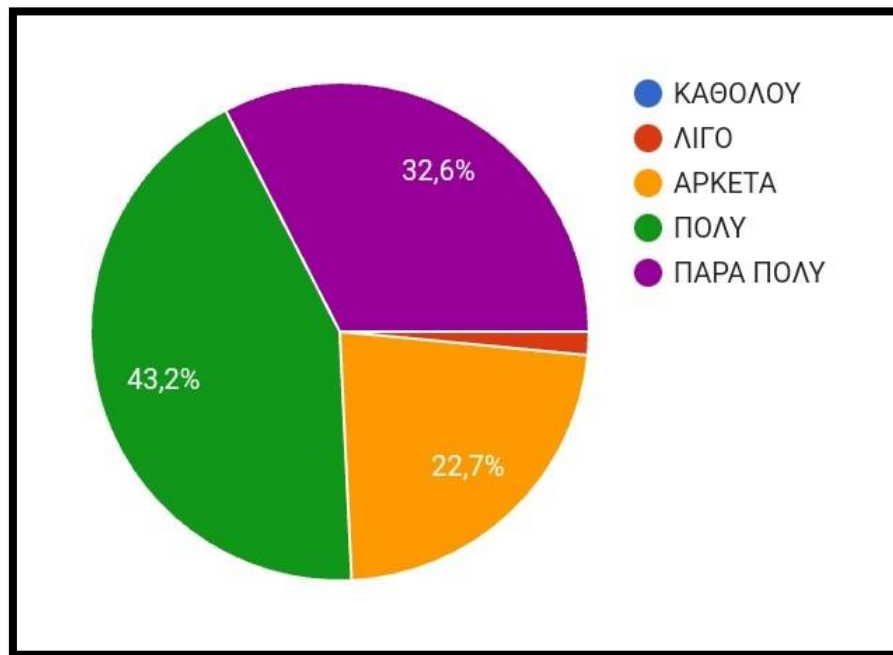
3. Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;



Διάγραμμα 16: Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Όσον αφορά τις συγκρούσεις και τη θετική επίπτωση τους στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, η έρευνα έδειξε τα εξής αποτελέσματα. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, δηλαδή το 57,3%, πιστεύει πως οι συγκρούσεις δεν επιφέρουν καμία αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ακόμα, το 21,4% θεωρεί πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν λίγο την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ τέλος το 17,6% το πιστεύει αρκετά. Κατά την άποψή μου τα αποτελέσματα της έρευνας δεν με βρίσκουν σύμφωνη, αφού οι συγκρούσεις μπορεί να επιφέρουν και θετικές επιπτώσεις στο σχολικό περιβάλλον. Ίσως είναι μια ευκαιρία με αυτόν τον τρόπο να αποφευχθούν παρόμοιες εντάσεις και να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις στις αιτίες των συγκρούσεων.

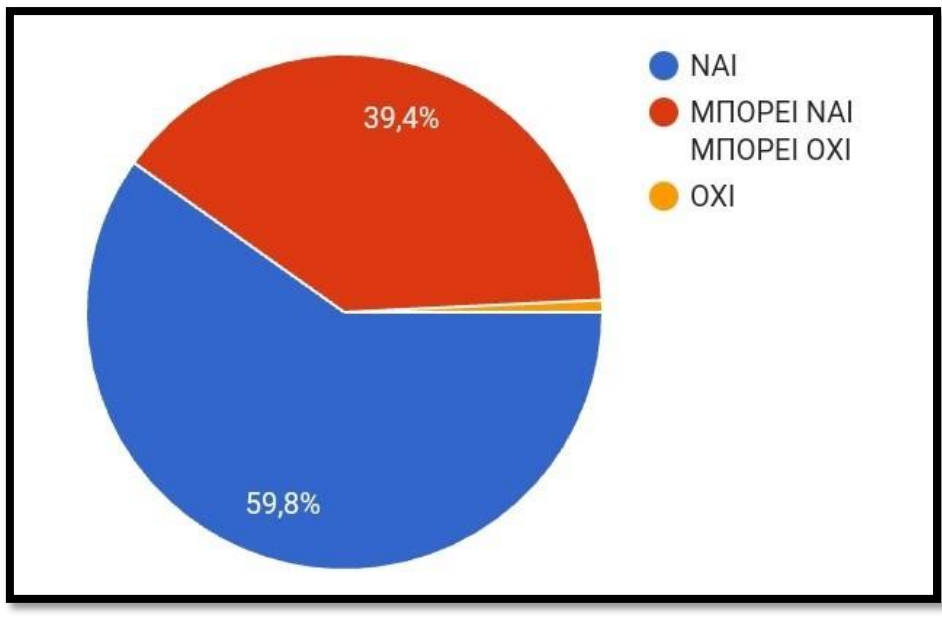
4. Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;



Διάγραμμα 17: Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Αντίστοιχα, αναφορικά με την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ως εξής. Το 43,2% των εκπαιδευτικών που κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο θεωρούν πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά σε πολύ μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και το 22,7% αυτών το πιστεύει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης, το 22,7% των εκπαιδευτικών πιστεύει πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρκετά αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα ήταν κάτι παραπάνω από αναμενόμενα αν λάβουμε υπόψη μας και τις απαντήσεις που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση.

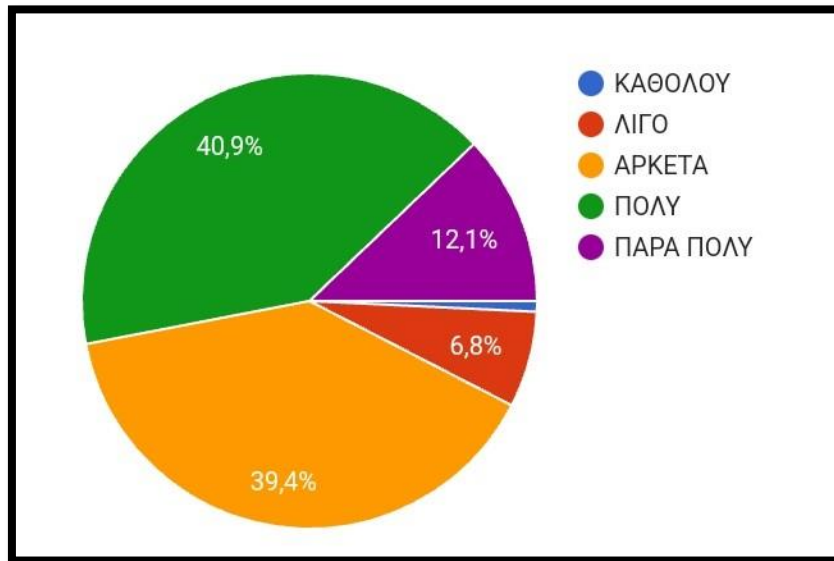
5. Ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τις σχολικές συγκρούσεις;



Διάγραμμα 18: Ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τις σχολικές συγκρούσεις;

Κατά την προσωπική μου άποψη, ο διευθυντής-ηγέτης έχει καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των σχολικών συγκρούσεων, καθώς είναι ένα πρόσωπο που όλοι σέβονται και ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα εμπνέοντας τους εμπιστοσύνη και σιγουριά σε θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα και όχι μόνο. Λειτουργεί, έτσι, πολλές φορές και ως διαμεσολαβητής στις σχολικές συγκρούσεις. Την ίδια άποψη συμμερίζονται και οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι θεωρούν σε ποσοστό 59,8% ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τις σχολικές συγκρούσεις. Αντίθετοι άποψη έχει το 39,4%, ενώ ελάχιστοι είναι αυτοί που δεν είναι κατασταλαγμένοι στην άποψη τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται ξεκάθαρα και στο παραπάνω διάγραμμα.

6. Κατά πόσο μπορεί η διαμεσολάβηση να αντιμετωπίσει ή ακόμα και να εξαλείψει το φαινόμενο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες;



Διάγραμμα 19: Κατά πόσο μπορεί η διαμεσολάβηση να αντιμετωπίσει ή ακόμα και να εξαλείψει το φαινόμενο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες;

Η τελευταία ερώτηση της έρευνας εξετάζει κατά πόσο η διαμεσολάβηση μπορεί να αντιμετωπίσει ή και να εξαλείψει το φαινόμενο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες. Από το διάγραμμα φαίνεται πως οι απόψεις συγκλίνουν θετικά στην παραπάνω πρόταση. Συγκεκριμένα, το 40,9% των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η διαμεσολάβηση μπορεί να το καταφέρει αυτό σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 39,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 12,1% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Τέλος, μόνο ένα ποσοστό 6,8% θεωρεί πως η διαμεσολάβηση μπορεί να το επιτύχει αυτό σε μικρό βαθμό. Τα αποτελέσματα ήταν αυτά που περιμέναμε αν αναλογιστούμε και τις προηγούμενες απαντήσεις του ερωτηματολογίου για τη σημαντικότητα της διαμεσολάβησης στην αντιμετώπιση των σχολικών συγκρούσεων.

### 4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αφού ολοκληρώθηκε η έρευνα και το δείγμα έδωσε τις απαραίτητες απαντήσεις για το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα. Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, η πλειοψηφία είναι γυναίκες, η ηλικία κυμαίνεται μεταξύ 40-50 ετών, η οικογενειακή τους κατάσταση είναι έγγαμοι με παιδιά, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί με 20-30 χρόνια προϋπηρεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Σχετικά με τη διαμεσολάβηση στις σχολικές μονάδες, οι εκπαιδευτικοί είναι λίγο ενημερωμένοι και δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις αφού δεν έκαναν σχετικά μαθήματα κατά τη



βασική τους εκπαίδευση ούτε συμμετέχουν σε ημερίδες και σεμινάρια με θέμα τη σχολική διαμεσολάβηση για αυτό και θα πρέπει να εκπαιδευτούν υποχρεωτικά. Οι υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών για τη διαμεσολάβηση είναι το θετικό κλίμα της τάξης, η ενεργός εμπλοκή των μαθητών στην επίλυση συγκρούσεων, η ακρόαση και η κατανόηση των προβλημάτων των μαθητών, η ενσυναίσθηση και τέλος η ενίσχυση της προσωπικότητας των μαθητών. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η διαμεσολάβηση δύναται να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των παραβατικών συμπεριφορών.

Εξετάζοντας, τις σχολικές συγκρούσεις, συμπεραίνουμε πως αυτές προκύπτουν συχνά στο σχολικό περιβάλλον λόγω της αντιπαράθεσης και της συμπεριφοράς των μαθητών. Ακόμα, οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας με τον αποτελεσματικό διευθυντή-ηγέτη να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει κατάλληλα. Τέλος, η διαμεσολάβηση μπορεί να αντιμετωπίσει και να εξαλείψει τις συγκρούσεις και γενικότερα τα φαινόμενα βίας στα σχολεία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επαληθεύουν σε μεγάλο βαθμό όλα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι της μελέτης. Είναι ευρέως αποδεκτό πως η σχολική διαμεσολάβηση είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη για τη σχολική μονάδα, τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα για την εκπαίδευση, όπως επίσης και για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα εντός της σχολικής μονάδας.

Εν κατακλείδι, η εκπαίδευση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που χρειάζεται φροντίδα. Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί δε θα πρέπει να μένουν στάσιμοι και στις γνώσεις που έχουν ήδη αποκτήσει. Η σχολική διαμεσολάβηση και η εξάλειψη των συγκρούσεων είναι δυο σημαντικά στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξη της εκπαίδευσης και στα οποία θα πρέπει να εντρυφήσουν οι εκπαιδευτικοί και να ενημερώνονται συνεχώς. Τα συγκεκριμένα θέματα είναι πάντοτε επίκαιρα και θα πρέπει να μελετώνται και να εξετάζονται. Μία πρόταση θα ήταν να ενταχθεί στο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών η διαμεσολάβηση ως μάθημα διδασκαλίας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Ακόμη, θα μπορούσε να διεξαχθεί μελλοντικά έρευνα για τη σχολική Διαμεσολάβηση, τις συγκρούσεις και τα φαινόμενα βίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ή ακόμα και στην ειδική αγωγή.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία, συμπεραίνουμε πως η σχολική διαμεσολάβηση είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη για τον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς και για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών.

Είναι αλήθεια πως στο σχολικό περιβάλλον παρουσιάζονται αρκετά συχνά διάφορες μορφές συγκρούσεων και περιστατικά βίας ανάμεσα στους μαθητές κυρίως λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας που έχουν και των διαφορετικών απόψεων που εκφράζουν. Οι συγκρούσεις μπορεί να επιφέρουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για τους εμπλεκόμενους και για το περιβάλλον του σχολείου προκαλώντας άγχος και αβεβαιότητα.

Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση του θεσμού της διαμεσολάβησης κατά την οποία ο μεσάζων προσπαθεί με την επίκληση στη λογική και στο συναίσθημα να εξομαλύνει τις συγκρούσεις ανάμεσα στις δύο πλευρές με σκοπό να οδηγηθούν στην καλύτερη δυνατή λύση και για τους δύο. Με τη διαδικασία της διαμεσολάβησης το άτομο γνωρίζει τον εαυτό του, μαθαίνει να κατανοεί τους συνομιλητές του, εκφράζει τα συναισθήματά του, μαθαίνει τρόπους με τους οποίους μπορεί να λύνει εποικοδομητικά τις συγκρούσεις βελτιώνοντας παράλληλα τις σχέσεις του με τους άλλους.

Συνήθως, το ρόλο του διαμεσολαβητή έχει ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος λειτουργεί ως ηγέτης για τη σχολική μονάδα. Ο ηγέτης έχει όραμα και θέτει στόχους που τους γνωστοποιεί στα μέλη της ομάδας, τα οποία τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Οι μαθητές σέβονται τον ηγέτη, τον συμβουλεύονται για όλα τα θέματα λειτουργώντας για αυτούς ως πρότυπο. Για αυτό και ο αποτελεσματικός διευθυντής – ηγέτης είναι το κατάλληλο πρόσωπο για να τους επηρεάσει και να τους βοηθήσει να επιλύσουν τα προβλήματα και τις συγκρούσεις τους.

Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί πως οι εκπαιδευτικοί στις μέρες μας δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις όσον αφορά τη διαμεσολάβηση καθώς δεν εκπαιδεύτηκαν επαρκώς κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και μετέπειτα δεν συμμετείχαν σε σεμινάρια ή ημερίδες που αναλύουν το συγκεκριμένο θέμα.

Εν κατακλείδι, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να λάβουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη διαμεσολάβηση, διότι μέσω αυτής μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διαφορές των μαθητών και να αντιμετωπίσουν ή ακόμα και να εξαλείψουν τις σχολικές συγκρούσεις και τα φαινόμενα βίας στο σχολικό περιβάλλον χωρίς να διαταραχθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις των μαθητών.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ως εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και γνωρίζοντας εκ των έσω τα προβλήματα μιας σχολικής μονάδας θεωρώ πολύ σημαντική τη σχολική διαμεσολάβηση και πως αυτή συμβάλλει στην αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών. Κατά την άποψη μου, επίσης, πρωτεύον ρόλο στη σχολική διαμεσολάβηση και στην αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος παράλληλα έχει και το ρόλο του ηγέτη. Ο διευθυντής πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις, την εμπειρία και πάνω από όλα τη διάθεση για να λειτουργήσει ως ηγέτης για το σχολικό περιβάλλον που διευθύνει, να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί, και αφορούν φυσικά το κοινό «καλό» των μαθητών, και να αντιμετωπίζει ή ακόμα και να εξαλείφει τα φαινόμενα βίας και συγκρούσεων.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- ✚ Αριστοτέλης Ρητορική Α΄. Εισαγωγή, Μετάφραση, Σχόλια: Δ. Λυπουρλής, Θεσσαλονίκη: Ζήτρος, 2002
- ✚ Αρτινοπούλου, Β. (2010). Η σχολική διαμεσολάβηση. Εκπαιδεύοντας τους μαθητές στη διαχείριση της βίας και του εκφοβισμού. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- ✚ Αρτινοπούλου, Β. (2011). Σχολική διαμεσολάβηση και αποκαταστατική δικαιοσύνη. Στο Θ. Β. Θάνος (Επιμ.), Η διαμεσολάβηση στο σχολείο και την κοινωνία (σσ. 39 - 46). Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο
- ✚ Γιαννίνας, 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. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών–Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3ο, 136-147.
- ✚ Δημητριάδου, Κ., Χατζηνικολάου, Σ., & Παπαϊωάννου, Κ. (2012). Η ενδυνάμωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως εκπαιδευτικός στόχος: μια μελέτη περίπτωσης στο δημοτικό σχολείο. Παιδαγωγική επιθεώρηση, 54.
- ✚ Ζωγράφος, Δ., Θωμά, Δ. (2014). Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαμόρφωση της σχέσης ηγέτη- ομάδας και η συμβολή της κατά τη σύγκρουση και διαπραγμάτευση μέσα στον εργασιακό χώρο.
- ✚ Θάνος, Θ. (2011). Η διαμεσολάβηση στο σχολείο και την κοινωνία. Αθήνα: Πεδίο.
- ✚ Θάνος, Θ. (2016). Αποκλίνουσα Και Παραβατική Συμπεριφορά Των Μαθητών Στο Σχολείο. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- ✚ Θάνος, Θ. (2017). Σχολική Διαμεσολάβηση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- ✚ Θεοφιλόπουλος, Γ. (2012). Αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό ηγέτη σχολικής μονάδας στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- ✚ Κούγια, Α. (2017). Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος της διοίκησης.
- ✚ Λαουλάκου, Α. (2017). Ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η σχέση του με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολείο. Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- ✚ Μαυροσκούφης, Δ. Στρατηγικές για τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων και προβληματικών συμπεριφορών στη σχολική τάξη. Στο: Αρτινοπούλου, Β. (2007-2008). Κοινωνική Διαμεσολάβηση (φάκελος σημειώσεων). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- ✚ Πάσχου, Σ. (2017). Η διαχείριση συγκρούσεων του προσωπικού στον εργασιακό χώρο: η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας. Μεταπτυχιακή εργασία. Πρέβεζα: Τ.Ε.Ι. Ηπείρου. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
- ✚ Σαΐτης, Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη. (3η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- ✚ Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- ✚ Τζήμας Γ.Μ., (2018). Ο ηθικός λόγος στη ρητορική του Αριστοτέλη, Διδακτική προσέγγιση στην εκπαιδευτική αγωγή και διαμεσολάβηση. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.
- ✚ Τριαντάρη Σ.Α., (2007), «Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξη της», Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 193-194
- ✚ Τριαντάρη Σ., (2018), Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και Πολιτική της Επικοινωνίας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη
- ✚ Τριαντάρη Σ., (2020), Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγλητη, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη

## Ξένη

- ✚ Anderson, K., & Minke, K. (2007). Parent involvement in education: Toward an understanding of parents' decision making. *The Journal of educational research*.
- ✚ Baker, W.E & Bulkley, N.(2014). Paying it forward vs Rewarding Reputation: Mechanisms of generalized reciprocity, *Organization Science* 25,
- ✚ Ciuladiene, G., & Kairiene, B. (2017). The Resolution of Conflict between Teacher and Student: Students' Narratives. *Journal of Teacher Education for Sustainability* vol. 19, no. 2, σσ. 107-120.
- ✚ Cote, S., Hideg, I. & Kleef G. A. Van (2013), The consequences of faking anger in negotiations, *Journal of experimental social psychology* 49
- ✚ Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Kilduff, G. J. (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal of applied psychology* 94
- ✚ Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- ✚ Dramani, A. & Marfo, C. (2010). Managing workplace conflict in the school environment: Challenges, rewards and the way forward. *Journal of Language, Technology and Entrepreneurship in Africa*, Vol. 2, No.2
- ✚ Johnson, D. W., & Johnson, R. (2001). Peer Mediation in an Inner-City Elementary School. *Urban Education*, 36(2), 165–178.
- ✚ Larasati, R., & Raharja, S. (2020, January). Conflict Management in Improving Schools Effectiveness. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 397
- ✚ Lawson, M. (2003). School-family relations in context: Parent and teacher perceptions of parent involvement. *Urban education*.
- ✚ Marshall, T., (1999). Restorative justice, An overview. A report by the Home Office Research Development and Statistics Directorate. London
- ✚ Okoth, A. E., Yambo, M.O.J., (2016) Determining Causes of conflicts in secondary schools and their Influence on students' academic achievement in Kisumu City, Kenya. *Journal of Harmonized Research in Management* 2(2) pp 135-142
- ✚ Patel, N., & Stevens, S. (2010). Parent-Teacher-Student Discrepancies in Academic Ability Beliefs: Influences on Parent Involvement. *School Community Journal*

- ✚ Robertson, J. (1996). "Understanding teacher-student relationships." London: Hodden and Stoughton
- ✚ Rotenberg, K., & Boulton, M. (2013). Interpersonal trust consistency and the quality of peer relationships during childhood. *Social Development*
- ✚ Rowe, W. & Guerrero, L (2019). *Cases in Leadership*. Sage Publications, 3, 81-82.
- ✚ Şahin, F. S., Serin, N. B., & Serin, O. (2011). Effect of conflict resolution and peer mediation training on empathy skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2324-2328
- ✚ Shanka, E., & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers. *Journal of Education and Practice* Vol.8, No.4.
- ✚ Thompson, L.L., Wang, J. Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology* 61
- ✚ Tjosvold, D. Wong, A. S. & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts on organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 1

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. ΦΥΛΟ

- ΑΝΔΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

#### 2. ΗΛΙΚΙΑ

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60

#### 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- ΑΓΑΜΟΣ-Η
- ΕΓΓΑΜΟΣ-Η
- ΕΓΓΑΜΟΣ-Η ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ
- ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ-Η
- ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ-Η ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ

#### 4. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- ΒΑΣΙΚΟ ΠΤΥΧΙΟ
- ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

#### 5. ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- 20-30

#### 6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ΜΟΝΙΜΟΣ
- ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ
- ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΣ
- ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

## ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

1. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΣΤΕ ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

2. ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΑΣ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΤΕ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

3. ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΗΜΕΡΙΔΑ Ή ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

4. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ;

- ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΣΤΗΝ ΤΑΞΗ
- ΕΝΕΡΓΟΣ ΕΜΠΛΟΚΗ ΜΑΘΗΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
- ΑΚΡΟΑΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ
- ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ
- ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ
- ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

5. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΕΝΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΩΣΤΕ ΝΑ ΜΕΙΩΘΟΥΝ ΤΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ



6. ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΗΜΕΡΑ ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

7. ΠΟΣΟ ΩΦΕΛΙΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΗΤΑΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΕΑΝ ΥΠΟΒΑΛΛΟΝΤΑΝ ΣΕ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

### ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1. ΠΟΙΑ Η ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΠΑΡΑΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ;

- ΠΟΤΕ
- ΣΠΑΝΙΑ
- ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
- ΣΥΧΝΑ
- ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

2. ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΙΤΙΟ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ;

- Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
- Η ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ
- Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
- ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΙΑ ΠΑΡΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
- Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ
- Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

3. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

4. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

5. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΗΓΕΤΗΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙ ΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ;

- ΝΑΙ
- ΜΠΟΡΕΙ ΝΑΙ ΜΠΟΡΕΙ ΟΧΙ
- ΟΧΙ

6. ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΜΠΟΡΕΙ Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙ Η ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΝΑ ΕΞΑΛΕΙΨΕΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ