



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ –  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ*

**«Ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό – η περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας»**

**“The consultative role of female principals in the management of teachers’ conflicts in an educational organization – the case of Western Macedonia”**

**του Παπαντώνη Χαράλαμπου**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πιλόγκου Βασιλική, Επίκουρη Καθηγήτρια, Π.Δ.Μ.

Εξεταστές :

1. Ιορδανίδης Γεώργιος, Καθηγητής, Π.Μ.Δ.
2. Παπαπλόη Ευαγγελία, Μέλος Σ.Ε.Π., Ε.Α.Π.

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2024

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου την κυρία Πλιόγκου Βασιλική για τη συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγησή της, τον διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος τον κύριο Ιορδανίδη Γεώργιο, καθώς επίσης τους αξιότιμους/-ες καθηγητές και καθηγήτριες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ κυρίως θα ήθελα ξεχωριστά να εκφράσω στις συμμετέχουσες της έρευνας, τις εννέα διευθύντριες, διότι χωρίς την συγκατάθεσή τους και την ειλικρινή συμμετοχή τους δε θα είχε ολοκληρωθεί αυτό το ερευνητικό ταξίδι.

*Στους γονείς μου*

*Νικόλαο & Χαρίκλεια*

*«Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»*

Frank Parsons 1909

## ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Χαράλαμπος Παπαντώνης, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

**Όνοματεπώνυμο:** Χαράλαμπος Παπαντώνης

**Α.Ε.Μ.:** 1049

**Ηλεκτρονική διεύθυνση:** babisparantonis@gmail.com

**Έτος εισαγωγής:** 2021

**Τίτλος διπλωματικής εργασίας:** Ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό – η περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι τον συγγραφέα.

Ημερομηνία 23-2-2024

Ο δηλών

*Χαράλαμπος Παπαντώνης*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ.....	4
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ABSTRACT .....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Σκοπός της έρευνας.....	12
Ερευνητικά ερωτήματα .....	12
<b>Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Κεφάλαιο: Διοίκηση και Οργάνωση ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού .....</b>	<b>14</b>
1.1. Γενικά.....	14
1.2. Διοίκηση και Ηγεσία.....	19
1.3. Διοίκηση και Συμβουλευτική Ψυχολογία.....	22
1.4. Διοίκηση και Φύλο.....	23
<b>2. Κεφάλαιο: Η Συμβουλευτική ως μέθοδος πρόληψης και διευθέτησης των συγκρούσεων σε έναν σχολικό οργανισμό .....</b>	<b>26</b>
2.1. Οι έννοιες της Συμβουλευτικής σύμφωνα με τους MacLeod και Carl Rogers....	26
2.1.1. Τα χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή – Συμβούλου .....	28
2.1.2. Η λήψη αποφάσεων (decision making).....	30
2.1.3. Η ενσυναίσθηση (empathy) .....	32
2.1.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) .....	34
2.2. Διαχείριση συγκρούσεων εντός ενός σχολικού οργανισμού.....	35
2.2.1. Αίτια σύγκρουσης και τρόποι αντιμετώπισής της.....	39
2.2.2. Η σύγκρουση ως παράγοντας ανάπτυξης και βελτίωσης της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό .....	43
<b>Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....</b>	<b>45</b>
<b>3. Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της έρευνας .....</b>	<b>45</b>
3.1. Σκοπός της έρευνας.....	45
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα .....	45
3.3. Η ημι-δομημένη συνέντευξη ως μέσο συλλογής δεδομένων .....	46
3.4. Μέθοδος Ανάλυσης .....	47

3.5.	Χαρακτηριστικά συμμετεχουσών .....	48
3.6.	Μεθοδολογικά ζητήματα: εγκυρότητα, ηθική δεοντολογία .....	52
3.7.	Οδηγός συνέντευξης.....	53
<b>4.</b>	<b>Κεφάλαιο: Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>56</b>
4.1.	Συμβουλευτική διαδικασία που ακολουθούν οι γυναίκες διευθύντριες για την επίλυση συγκρούσεων .....	56
4.1.1.	Χαρακτηριστικά και δεξιότητες Διευθυντή/-ντριας-Συμβούλου .....	56
4.1.2.	Συμβουλευτική διαδικασία.....	58
4.1.3.	Συμβουλευτική και πρόληψη συγκρούσεων .....	60
4.2.	Απόψεις γυναικών διευθυντριών πάνω σε θέματα των συγκρούσεων και οι συνέπειες τους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό .....	63
4.2.1.	Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν .....	63
4.2.2.	Περιστατικά συγκρούσεων.....	65
4.2.3.	Συνέπειες των συγκρούσεων.....	67
4.3.	Απόψεις διευθυντριών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ενσυναίσθηση επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	70
4.3.1.	Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	70
4.4.	Απόψεις διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τις ανδροκρατούμενες θεωρίες.....	72
4.4.1.	Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων γυναικών διευθυντριών συγκριτικά με τους άντρες .....	72
4.4.2.	Οι πολλαπλοί ρόλοι της διευθύντριας.....	74
<b>5.</b>	<b>Κεφάλαιο: Συζήτηση-Συμπεράσματα .....</b>	<b>77</b>
5.1.	Συζήτηση.....	77
5.2.	Περιορισμοί της έρευνας –Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	81
5.3.	Συμπεράσματα.....	82
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>84</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>93</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι καθημερινό φαινόμενο στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι ο συμβουλευτικός ρόλος του/της Διευθυντή/-ντριας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και τη λήψη αποφάσεων προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Για τη διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν εννέα διευθύντριες με συμβουλευτική κατάρτιση από την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, αστικών και ημιαστικών περιοχών της Δυτικής Μακεδονίας. Η επιλογή του δείγματος έγινε με δύο κριτήρια, το φύλο και τη συμβουλευτική κατάρτιση. Η συλλογή δεδομένων έγινε με ημιδομημένες συνεντεύξεις και η επεξεργασία τους με θεματική ανάλυση.

Βάσει των ερευνητικών δεδομένων, προκύπτει ότι ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών επιδρά θετικά στη διαχείριση των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών εντός της σχολικής μονάδας. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/-ντριας-Συμβούλου που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων είναι η ενσυναϊθηση. Όσον αφορά τα αίτια των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών παρατηρείται ότι δεν παρουσιάζουν διαφορές στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γεγονός που επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία. Τέλος, αξιοσημείωτες είναι οι διαφορές που εντοπίζονται στον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ γυναικών διευθυντριών και ανδρών διευθυντών.

**Λέξεις Κλειδιά:** Συμβουλευτικός ρόλος, αίτια συγκρούσεων, διαχείριση συγκρούσεων, διευθύντρια, λήψη απόφασης.



## **ABSTRACT**

Teacher conflicts in an educational organization are a common phenomenon in the Greek educational reality. In the recent years, it has been observed that the counselling role of the male/female principal is considered particularly important for the effective management of conflicts and decision-making for the benefit of the educational organization.

The purpose of this study is to investigate the counselling role of female principals in conflict management within an educational organization. Nine female principals with counselling training from Primary and Secondary Education, both urban and semi-urban areas of Western Macedonia, participated in the conduct of the research. The data selection was based on two criteria, gender and counselling training. The data collection was conducted through semi-structured interviews and their processing using thematic analysis.

It appears that the counselling role of female principals has a positive effect on the management of conflicts among teachers within the school organization based on the research data. One of the most basic characteristics of the principal-consultant that affects the decision-making is empathy. As far as the causes of teachers conflicts are concerned, it is perceived that there are no significant differences between Primary and Secondary Education; a finding supported by the literature. Finally, differences found in the way conflicts are handled between female principals and male principals.

**Key Words:** counseling role, cause of conflicts, conflict management, female principal, decision –making.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος του/της Διευθυντή/-ντριας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος και απαιτητικός, καθώς οι σύγχρονες απαιτήσεις επιτάσσουν να διαθέτει υψηλές ικανότητες και δεξιότητες. Εκτός των γραφειοκρατικών καθηκόντων, ο/η Διευθυντής/-ντρια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλει να αναλάβει και τον ρόλο του Διευθυντή-Συμβούλου. Παράλληλα, πρέπει να λειτουργεί ως μέντορας coach, παρέχοντας υποστήριξη και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ο Διευθυντικός ρόλος δεν αποτελεί μόνο έναν διοικητικό ρόλο αλλά και μια ψυχολογική διαδικασία στην οποία οι διευθυντές/-ντριες καλούνται να εκπληρώνουν και τον ρόλο του Συμβούλου. Η αρμονική λειτουργία του σχολικού οργανισμού προϋποθέτει τις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε αυτή να λειτουργεί αποτελεσματικά στις ολοένα και πιο πλουραλιστικές σχολικές δομές. Ο Διευθυντής εκτός από καλός Διευθυντής οφείλει να είναι και καλός εμπυχωτής και Σύμβουλος (Αποστολοπούλου, 2009).

Συμβουλευτική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί ο/η Διευθυντής/-ντρια, που δύναται να προσφέρει βοήθεια και στήριξη στους υφιστάμενούς του προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους που πηγάζουν από το σχολείο και όχι μόνο. Η συμβουλευτική στην εκπαίδευση επιδιώκει την ψυχολογική στήριξη με απώτερο σκοπό την επίτευξη της καλύτερης δυνατής συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και ιδιαιτέρως του/της Διευθυντή/-ντριας – Συμβούλου και των εκπαιδευτικών – συμβουλευόμενων. Βάσει πλήθους ερευνών που έχουν διεξαχθεί διασαφηνίζονται όροι και χαρακτηριστικά του συμβούλου, απαραίτητα για την ύπαρξη της εποικοδομητικής και βοηθητικής διαπροσωπικής σχέσης. Οι όροι αυτοί είναι η ενσυναίσθηση, η κατανόηση, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η γνησιότητα, η ευκρίνεια, η αυτοαποκάλυψη καθώς επίσης και η άνευ όρων αποδοχή (McLeod, 2005).

Ο Rogers, εκπρόσωπος της προσωποκεντρικής θεωρίας, διασαφηνίζει τη διαμόρφωση του κατάλληλου συμβουλευτικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ του ατόμου και του συμβούλου. Αυτό δηλαδή που ο Rogers ονομάζει «ποιότητα παρουσίας», αφορά τη σχέση επικοινωνίας, κατανόησης και εμπιστοσύνης και περιλαμβάνει ένα σύνολο πρότυπων συμπεριφορών και αξιών που δύναται να γίνονται αντιληπτές κατά τη

συμβουλευτική διαδικασία από τον συμβουλευόμενο. Σε παρόμοια πλαίσια διασαφήνισης του όρου της συμβουλευτικής κινείται και ο McLeod σύμφωνα με τον οποίο σκοπός της συμβουλευτικής είναι η παροχή ευκαιριών στο συμβουλευόμενο να εξερευνήσει, να ανακαλύψει και να αποσαφηνίσει τους τρόπους που θα παράσχουν μια εργασιακή ζωή περισσότερο ικανοποιητική και δημιουργική, αφού μέσω αυτής δύναται η καλύτερη δυνατή διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων, με στόχο την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου. Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος του/της Διευθυντή/-ντριας – Συμβούλου σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αντικατοπτρίζεται στην εννοιολογική σημασία του όρου «συμβουλή > συν + βουλή». Ο/Η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος δεν καλείται να αποφασίσει για λογαριασμό του συμβουλευόμενου αλλά καλείται να τον βοηθήσει να δει καθαρότερα τις εναλλακτικές που δημιουργούνται μπροστά του μέσω της διαδικασίας της διερεύνησης, της αποσαφήνισης και της αυτογνωσίας (McLeod, 2005. Rogers, 1972).

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή που εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Εκπαιδευτική Ηγεσία», του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, του Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, έχει ως μεθοδολογία την βιβλιογραφική ανασκόπηση σε συνδυασμό με την έρευνα των υποκειμενικών φωνών και ερμηνειών των διευθυντριών ως προς τις εμπειρίες τους σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων και τον συμβουλευτικό τους ρόλο σε γεωγραφικό πλαίσιο που καλύπτει σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, στο πρώτο μέρος το θεωρητικό και στο δεύτερο το ερευνητικό:

Στο πρώτο μέρος, στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι όροι της Διοίκησης και Οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και πώς αυτοί οι δύο τομείς εξελίχθηκαν βάσει των επιταγών των κοινωνικών εξελίξεων. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες από την ελληνική βιβλιογραφία, διατυπώνονται οι διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες διευθύντριες ως προς τη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Στο δεύτερο και εκτενέστερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα ακολουθήσει μια αναφορά των σημαντικότερων εννοιών της Συμβουλευτικής (Counseling) βάσει των ορισμών που δόθηκαν για αυτήν από τους σημαντικότερους εκπροσώπους της MacLeod και Carl Rogers. Στη συνέχεια, όπως ορίζεται από τη βιβλιογραφία, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/ντριας – Συμβούλου,

τα αίτια και οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων, καθώς επίσης και η σημασία της ενσυναίσθησης και στη λήψη αποφάσεων.

Στο δεύτερο μέρος, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, το μεθοδολογικό εργαλείο, η μέθοδος ανάλυσης, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχουσών και ζητήματα μεθοδολογίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Οι απαντήσεις των διευθυντριών ομαδοποιούνται σε θεματικές υποενότητες και οδηγούμαστε στη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση και τα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς που προέκυψαν, όπως επίσης και τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

### **Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μιας μελέτης καθώς είναι καθοριστικός για το πού τελικά θα καταλήξει η έρευνα αυτή. Οι ερευνητές ξεκινούν από τον σκοπό και έπειτα μελετούν τις υπόλοιπες μεταβλητές. Ο σκοπός αποτελεί μια πολυδιάστατη οντότητα και καθορίζει συγκεκριμένα στοιχεία που οδηγούν τους ερευνητές σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Κάθε ερευνητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στη διαμόρφωση του σκοπού μιας έρευνας καθώς θα πρέπει να είναι απλός, κατανοητός και εύκολα αντιληπτός από τον αναγνώστη. Η ορθή διατύπωση του σκοπού, σύμφωνα με τους Τσιπλητάρης & Μπάμπαλης (2011) είναι σημαντική καθώς θα πρέπει να κατευθύνει τον αναγνώστη στη σαφή κατανόηση της έρευνας και να περιλαμβάνει βασικές μεταβλητές.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντριών σχετικά με τον συμβουλευτικό ρόλο κατά τη διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

### **Ερευνητικά ερωτήματα**

Λαμβάνοντας υπόψη μας τον βασικό σκοπό της έρευνας διατυπώνονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια συμβουλευτική διαδικασία ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων;

2. Ποιες είναι οι απόψεις των γυναικών διευθυντριών πάνω στα θέματα των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών και οι συνέπειες τους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;
3. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;
4. Τι διαφορές παρατηρούνται από τις παλιότερες «ανδροκρατούμενες» έρευνες;

Στόχοι της έρευνας είναι πρώτον η αποσαφήνιση της Συμβουλευτικής διαδικασίας καθώς και το πώς αυτή συμβάλει θετικά στη διαχείριση των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και δεύτερον η μελέτη της άποψης των γυναικών διευθυντριών σε θέματα διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων, καθώς επίσης και το πώς αντιλαμβάνονται από μέρος τους τον συμβουλευτικό τους ρόλο.

## Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 1. Κεφάλαιο: Διοίκηση και Οργάνωση ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού

#### 1.1. Γενικά

Η διοίκηση της δημόσιας εκπαίδευσης αποτελεί κρατική μέριμνα και εντάσσεται στη γενικότερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Τόσο το εύρος ενός διοικητικού έργου όσο και τα πολυάριθμα θέματα και ζητήματα που προκύπτουν κατά την κατανομή του σε επιμέρους κρατικά όργανα της διοίκησης προκειμένου να συντελεστεί αποτελεσματικότερα η διεκπεραίωση του εκάστοτε έργου αποτελεί επιτακτική ανάγκη (Σαΐτης, Χ.Α., 2000). Πριν όμως αναφερθούμε στη διοίκηση<sup>1</sup> ενός οργανισμού και δη εκπαιδευτικού, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τη γενικότερη σημασία του όρου και του συνώνυμου με αυτόν όρο, «management»<sup>2</sup> (Μπουρής, 2008).

Διοίκηση είναι η πράξη διαχείρισης, σχεδιασμού, ελέγχου και διοίκησης των διαφόρων πόρων που διατίθενται σε ένα άτομο, επιχείρηση ή οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί μια σειρά στόχων. Αποτελεί την κοινωνική εκείνη επιστήμη που μελετά τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και τις διάφορες στρατηγικές σχεδιασμού, συντονισμού, ελέγχου και κατεύθυνσης και που εφαρμόζονται στη διαχείριση των πόρων οι οποίοι προορίζονται για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας αυτών και εγγυώνται την επίτευξη των στόχων τους. Ωστόσο και παρόλο της σύνδεσης του όρου «management» με την έννοια της διοίκησης η ύπαρξη αυτής της μορφής διοίκησης δύναται να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να περιγράψει και άλλου είδους καταστάσεις στις οποίες εμπλέκεται μια ομάδα ανθρώπων με κοινό σκοπό (Καλογήρου και Σιώκας, 2015).

Πέραν του αναφερόμενου ορισμού του όρου διοίκηση και του συνώνυμου αυτού όρου «management» και επειδή ακριβώς το πεδίο εφαρμογής τους είναι ευρύτατο μπορεί να εμπεριέχει και άλλες σημασίες ανάλογα με τον χώρο εφαρμογής τους. Με βάση λοιπόν την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία παρατίθενται τέσσερις από αυτούς τους ορισμούς οι οποίοι εξαρτώνται από την εκάστοτε προσέγγιση της έννοιας της διοίκησης. Ο πρώτος,

---

<sup>1</sup> Ο όρος προέρχεται από το ρήμα «διοικώ» και σημαίνει μεριμνώ για την περάτωση ενός έργου (Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα στο <https://www.greek-language.gr/greekLang/index.html>).

<sup>2</sup> Πρόκειται για την αγγλική ορολογία του όρου «διοίκηση» η οποία έχει την ρίζα της στη λατινική λέξη manus, που σημαίνει χέρι καθώς και στο λατινικό ρήμα maneggiare που σημαίνει ελέγγω, ρυθμίζω, κανονίζω (Αγγλοελληνικό Λεξικό WordReference.com στο <https://www.wordreference.com/engr/management>)

σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), αφορά στη διαδικασία του «management» η οποία μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού και εμπεριέχει τον συντονισμό και την εναρμόνιση ή και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990). Ο δεύτερος, σύμφωνα με τον Σαΐτη (1992) εμπεριέχεται στη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι δεδομένοι σκοποί (Σαΐτη, 1992). Ο τρίτος, σύμφωνα με του Pride, Hughes και Karoor (1996), αφορά στη διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pride etc., 1996). Τέλος ο τέταρτος, σύμφωνα με τον Certo S.C (1980), αφορά στη διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με τη χρήση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων και άλλων πόρων του οργανισμού (Certo, 1980).

Πέραν των τεσσάρων επιστημονικών ορισμών της διοίκησης και του συνώνυμου με αυτόν όρο του «management» παρατίθεται από τον Follett (1989) μια περισσότερο φιλοσοφική άποψη σύμφωνα με την οποία «*Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων*» η οποία συνδέεται και με την κάπως πιο σαρκαστική άποψη που επικρατεί και ενέχεται στο ότι «*ο manager είναι κάποιος ο οποίος κάνει τη δουλειά του βάζοντας άλλους να κάνουν την δική τους*» (Follet, 1989).

Η διοίκηση και συγκεκριμένα η διοίκηση στο πεδίο της εκπαίδευσης αποτελεί μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία η οποία αφορά στη συνεργασία μεταξύ κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών, εν προκειμένω του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αντίστοιχα, καθώς και των μελών αυτών των υπηρεσιών με σκοπό την επίτευξη των στόχων της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και των επιμέρους στόχων κάθε εμπλεκόμενης υπηρεσίας και εντέλει κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού (Todaro, 1996).

Κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα και ενόψει των απαιτήσεων των καιρών εμφανίζεται η συστηματική αντιμετώπιση της διοίκησης και οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για επιστημονική κατάρτιση των στελεχών της όχι μόνο με γνώσεις αλλά και με συγκεκριμένες δεξιότητες που αφορούν στην επικοινωνία, τη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού καθώς και των συγκρουσιακών καταστάσεων που τυχόν επέρχονται εντός αυτού (Koontz and O' Donnell, 1984).

Όσον αφορά στο θεωρητικό επίπεδο η διοίκηση ταξινομείται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι η Κλασική Διοίκηση, η Νεοκλασική Διοίκηση και η Σύγχρονη

Διοίκηση (Θεοφιλίδης, 1994). Η σχολή της Κλασικής διοίκησης διαμορφώθηκε κατά το πρώτο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα από τους Frederic Taylor, Henri Fayol, Max Weber, L. Urwick κ.ά. Ο πρώτος εξ αυτών, καθιέρωσε τις αρχές της ανάλυσης της εργασίας, του καταμερισμού της εργασίας, της επιλογής των κατάλληλα εκπαιδευμένων ατόμων, καθώς και τη δημιουργία κινήτρων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τον Taylor, στην επιστημονική οργάνωση και διοίκηση ενέχεται, τόσο από πλευράς εργαζομένων όσο και από πλευράς Διοίκησης, μια «διανοητική επανάσταση». Ουσιαστικά ο Taylor ήταν αυτός που ασχολήθηκε με την ορθολογική οργάνωση της εργασίας (Σαΐτης, 2005).

Ο Fayol, ήταν αυτός που έδωσε έμφαση στη δραστηριότητα των στελεχών της Διοίκησης θέτοντας τις αρχές της εξουσίας και της ευθύνης, της πειθαρχίας, της ενότητας της εντολής και της διεύθυνσης, της ανταμοιβής, της συμμετοχής των υφισταμένων στις λήψεις αποφάσεων, της πρωτοβουλίας και της ομαδικότητας. Βασικότερες όλων των σημείων εκ των αναφορών του Fayol αναδεικνύονται τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά – ικανότητες τα οποία και πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος της Διοίκησης και συγκεκριμένα ο διευθυντής όπως οι διανοητικές, ηθικές, εκπαιδευτικές, τεχνικές, καθώς και εμπειρία, χαρακτηριστικά – ικανότητες που περιπλέκουν ακόμα περισσότερο το πολυσύνθετο ήδη ρόλο του (Σαΐτης, 2005).

Ο Max Weber δίνει έμφαση στο γραφειοκρατικό μοντέλο Διοίκησης το οποίο βασίζεται στην ιεραρχία με την ύπαρξη κανόνων και σαφή καθορισμό των καθηκόντων το οποίο όμως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην οργάνωση του οργανισμού όσο και στην απόδοση των εργαζομένων (Brown, 1987). Το θεωρητικό πλαίσιο της Κλασικής Διοίκησης, όπως προαναφέρθηκε μέσα από τις αναφορές στους θεωρητικούς, είναι εμφανές στο σύστημα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης στην Ελλάδα η οποία χαρακτηρίζεται από βασικές αρχές όπως αυτές της ιεραρχίας, της εξουσίας, του καταμερισμού της εργασίας και του πεδίου ελέγχου.

Εν συνεχεία της Κλασικής Διοίκησης και κατά το δεύτερο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα διαμορφώνεται το μοντέλο της Νεοκλασικής Διοίκησης το οποίο παρεισφρεί στο Κλασικό μοντέλο της ελληνικής εκπαίδευσης. Το Νεοκλασικό μοντέλο Διοίκησης βασίζεται στις θεωρίες άμεσα συνυφασμένες με τις ανθρώπινες σχέσεις και την ανθρώπινη συμπεριφορά με κύριους εκφραστές τους Mary Parker Follet, ο Elton Mayo και Douglas McGregor. Η πρώτη εξ αυτών υποστήριξε την ιδέα της αρμονικής συνεργασίας, καθώς και της ομαδικότητας που διέπει έναν οργανισμό, όπως επίσης και τον καθοδηγητικό ρόλο των στελεχών της Διοίκησης προς τους εργαζομένους (Follet -



Porker, M., 1941). Ο δεύτερος, μέσω της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται με το φυσικό περιβάλλον της εργασίας, υποστήριξε ότι οι κοινωνικές σχέσεις, η υποκίνηση, η συμβουλή, η καθοδήγηση και η επικοινωνία αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την παραγωγικότητα (Robbins, 1991).

Ο McGregor, διατύπωσε τις θεωρίες X και Y σε σχέση με τη Διοίκηση σύμφωνα με τις οποίες οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν καμία φιλοδοξία με αποτέλεσμα να επιθυμούν να διευθύνονται από άλλους και να αποφεύγουν την εργασία, καθώς επίσης και ότι η εργασία ως φυσικό φαινόμενο δεν αποβλέπει σε πράξεις όπως αυτές του ελέγχου και της τιμωρίας. Στη μεν πρώτη θεωρία, η υποκίνηση αποτελεί βασικό γνώμονα των ανθρώπινων αναγκών, ενώ στη δεύτερη η υποκίνηση αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης των υψηλότερων ιεραρχικά ανθρώπινων αναγκών (McGregor, D., 1960). Συνδυάζοντας, λοιπόν, τη γραφειοκρατική δομή και τον παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς το ελληνικό σύστημα Διοίκησης της Εκπαίδευσης αναδιαμορφώνεται (Ζαβλανός, 1998).

Τη δεκαετία του 1950, κάνει την εμφάνισή της η θεωρία της σύγχρονης Διοίκησης στα πλαίσια της οποίας και λόγω της πολυπλοκότητας που περιγράφει την ανθρώπινη προσωπικότητα συμπεριλαμβάνονται διάφορες άλλες επιστήμες, όπως αυτή της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας κ.ά. (Σαϊτής, 2005). Εκφραστές της εν λόγω ιδέας υπήρξαν οι Chester Bernard, Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg κ.ά. Ο πρώτος, αναφέρθηκε στη σχέση μεταξύ της άτυπης και τυπικής οργάνωσης τονίζοντας τη σημασία επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό και τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει ο/η Διευθυντής/-τρια προκειμένου να επιτευχθεί η εύρωστη λειτουργία αυτού (Koontz and O' Donnell, 1984). Τόσο ο Bernard όσο και ο Simon υποστήριξαν τις θεωρίες τους με βάση τις αρχές που διέπουν την επιστήμη της Ψυχολογίας με ιδιαίτερη βαρύτητα στα κίνητρα που ωθούν τον εκάστοτε εργαζόμενο προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Ο Maslow συνδέει την επιτυχία της Διοίκησης με τη βαθμιαία ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και αναγάγει τις βασικές ανάγκες στις ανώτερες (Maslow, 1954). Βάσει των απόψεων του Herzberg (1996), η διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων ευνοείται από τις διαπροσωπικές σχέσεις, την αμοιβή, την ασφάλεια κ.ά., καθώς και την αναγνώριση της απόδοσης, της παραγωγής κ.ά. (Σαϊτής, 2005).

Η έννοια της οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ορίζεται μέσα από τη ρύθμιση, τον καθορισμό και τον συντονισμό του εν λόγω οργανισμού προκειμένου να επιτευχθεί η εύρωστη λειτουργία του. Συγκεκριμένα και προκειμένου να καθοριστούν οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού καθίσταται

απαραίτητη η δημιουργία ενός κατάλληλου οργανογράμματος που θα ρυθμίζει τις σχέσεις των ομάδων εργασίας καθώς και τον βαθμό συγκέντρωσης της εξουσίας και της ευθύνης του κάθε ατόμου που αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του εκάστοτε οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των προγραμματισμένων κάθε φορά στόχων (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994).

Όσον αφορά στον όρο της «οργάνωσης» στο χώρο της διοικητικής επιστήμης, συνοψίζει δύο έννοιες, αυτή της οντότητας, όπως στην περίπτωση ενός σχολείου ως συνώνυμη του «οργανισμού» και αυτήν της σειράς ορισμένων ενεργειών, δηλαδή τη δράση (Σαΐτη, Χ.Α., 1992). Στην προκειμένη περίπτωση είναι ορθότερη η χρήση του όρου «οργανισμού» ως συνώνυμος όρος της «οργάνωσης» με την έννοια της οντότητας. Υπό αυτό το πρίσμα η οργάνωση εννοιολογικά ταυτίζεται ή και συμπίπτει με την έννοια του οργανισμού περιγράφοντας το σύνολο των καθιερωμένων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος (Κανελλόπουλος, 1994).

Στον παραπάνω διαχωρισμό της σχέσης του όρου «οργάνωση» και «οργανισμός» υφίσταται η διαφοροποίηση των «οργανισμών» από τις άτυπες ομάδες οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να έχουν κάποια συγκεκριμένη δομή ούτε να διέπονται από κάποιους επίσημους κανόνες. Έτσι, λοιπόν, καταληκτικά μπορούμε να ορίσουμε τον οργανισμό ως την ομάδα εκείνη στην οποία δύο ή περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις και που ανεξαρτήτως το είδος του οργανισμού παρουσιάζουν κοινό χαρακτηριστικό την ύπαρξη ανθρώπων εντός αυτού, την ύπαρξη ενός ή περισσότερων κοινών αντικειμενικών στόχων και τέλος την ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής, δηλαδή ενός συστήματος εξουσίας και τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού (Καλογήρου & Σιώκας, 2015).

Παρότι, λοιπόν, ο ορισμός της έννοιας οργάνωσης περιγράφεται απλώς, η οργάνωση στα πλαίσια της διοικητικής λειτουργίας αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία η οποία διέπεται από αρχές, όπως αυτή του καταμερισμού της εργασίας, της τμηματοποίησης των εργασιών, του βαθμού της συγκέντρωσης ή και αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και των εξουσιών και της εκάστοτε έκτασης της εποπτείας οι οποίες και διαμορφώνουν τη δομή του οργανισμού εντός της οποίας καταδεικνύονται οι αρχές και οι κανόνες λειτουργίας αυτού (Κατσαρός, 2008). Συνεπώς, με βάση τα δομικά χαρακτηριστικά της δομής ενός οργανισμού, αυτή εΐθισται να διαφοροποιείται ανάλογα με τον τρόπο διάρθρωσής της και κλιμάκωσης των επιπέδων εξουσίας. Ως προς τους προαναφερθέντες παράγοντες η δομή ενός οργανισμού δύναται να διαμορφώνεται με βάση το γραμμικό ή ιεραρχικό σύστημα οπότε συνίσταται η πυραμιδοειδής δομή, το

λειτουργικό ή οριζόντιο σύστημα το οποίο συνίσταται με βάση την εξειδίκευση και την εποπτεία περισσότερων εκ του ενός προϊσταμένου και το γραμμικό – επιτελικό (μεικτό) σύστημα ως τον συνδυασμό των δύο προηγούμενων συστημάτων που αποσκοπεί στην εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων αυτών (Σαΐτης, 2000. Κωτσίκης, 1993).

Η διάρθρωση των επιπέδων της Εκπαίδευσης και ειδικότερα η λειτουργία της οργάνωσης στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ακολουθεί το Γραμμικό σύστημα, δηλαδή την πυραμιδοειδή μορφή διοίκησης κατά το οποίο στην κορυφή βρίσκεται ο Υπουργός και οι Υφυπουργοί Εθνικής Παιδείας και στη βάση της ο/η Διευθυντής/-τρια του σχολικού οργανισμού των οποίων οι αρμοδιότητες περιγράφονται στην κείμενη νομοθεσία (Νόμος 2817/2000 και 2986/2002, Φ 353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002 (ΦΕΚ 1340 τ.β'). Με βάση, λοιπόν, τη θεσμοθέτηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των Διευθυντών του εκπαιδευτικού οργανισμού τείνουν να εξαλειφθούν παραδοσιακά πρότυπα που λειτουργούσαν και επιβάλλονταν αυταρχικά, υιοθετώντας πλέον, όπως η σύγχρονη μορφή Διοίκησης επιτάσσει αρχές, όπως αυτή της συλλογικότητας με αποτέλεσμα οι διοικητικές διαδικασίες να καταμερίζονται προτρέποντας ακόμα και τους υφιστάμενους να επιδεικνύουν πρωτοβουλίες και περισσότερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων υπό την σκέπη του/της Διευθυντή/-τριας του οργανισμού (Σαΐτη, 1992).

## **1.2. Διοίκηση και Ηγεσία**

Όσον αφορά στη Διοίκηση και Οργάνωση του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού αδιαμφισβήτητα ο/η Διευθυντής/-τρια αυτού είναι το πρόσωπο που ασκεί τη γενική διοίκηση και ελέγχει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, αποτελεί και το πρόσωπο εκείνο που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο και διοικεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προγραμματισμοί του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο/η Διευθυντής/-τρια δεν πρέπει να επιδεικνύει την αποτελεσματικότητά του μόνο ως προϊστάμενος αλλά, όπως συνάγεται από τα παραπάνω, και ως Ηγέτης (Κατσαρός, 2008) του οποίου η δύναμη επιρροής δεν προέρχεται από τη δύναμη της εξουσίας την οποία και κατέχει, αλλά από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του, όπως για παράδειγμα τη ρητορική και επικοινωνιακή δεινότητά του, την ικανότητα εύρεσης και εφαρμογής οράματος, την ικανότητα έμπνευσης, καθώς επίσης και από τις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτει λόγω των σπουδών του (Πασιαρδής, Π., 2004). Υπό αυτό το πρίσμα, ο/η Διευθυντής/-τρια – Ηγέτης ως γνώστης των αρχών της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης θα πρέπει να τις

εφαρμόζει, να θέτει στόχους, να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, να διαθέτει όραμα για την εκπαίδευση και να είναι σε θέση να εμπνέει (Κατσαρός, 2008).

Συνεπώς, προκειμένου να ασκήσει επιτυχώς τα διοικητικά του καθήκοντα και όχι μόνο, οφείλει να συνδυάσει άριστα τις έννοιες της Διοίκησης και της Ηγεσίας στο έργο του. Παράλληλα, θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα και να λειτουργεί ως παρακινήτης του προσωπικού που διοικεί, ώστε να εξασφαλίσει το μέγιστο της απόδοσης και δημιουργικότητας. Ακόμη, να ενισχύει την ουσιαστική επικοινωνία τόσο μεταξύ των υπαλλήλων όσο και μεταξύ του ιδίου και των υπαλλήλων, να γνωρίζει το προσωπικό του, να αναθέτει στον καταλληλότερο την κατάλληλη θέση και να επηρεάζει με τη συμπεριφορά του και την νοοτροπία του τη συμπεριφορά και την νοοτροπία των υπαλλήλων. Επίσης, να συντονίζει τις εργασίες και να προωθεί το πνεύμα της συνεργασίας, να αποφεύγει τις ρήξεις και τις συγκρούσεις και γενικότερα να αποτελεί πρότυπο του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσω μιας αμφίδρομης και ουσιαστικής σχέσης που καλείται να χτίσει με τους υφισταμένους του (Κατσαρός, 2008).

Όσον αφορά στη μοντελοποίηση των τύπων Ηγεσίας σε σχέση με τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης οι Leithwood και Duke (1991) κατέληξαν στην εξής ταξινόμηση: στην εκπαιδευτική ηγεσία (instructional), στη διοικητική ηγεσία (managerial), στη μετασχηματιστική ηγεσία (transformational), στην ηθική ηγεσία (moral), στη συμμετοχική ηγεσία (participative) και στην ενδεχομενική ηγεσία (contingent) (Leithwood and Duke, 1999).

Αναφορικά με την εκπαιδευτική ηγεσία πρόκειται για τον τύπο της ηγεσίας που αφορά στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε δραστηριότητες άμεσα συνυφασμένες με την ανάπτυξη των παιδιών. Στην προαναφερόμενη περίπτωση οι Ηγέτες ανάλογα με τις διοικητικές θέσεις που κατέχουν, καθώς και την εξειδίκευση των γνώσεών τους, αναφορικά με τις θέσεις αυτές, αντλούν τη δύναμή τους. Σχετικά με τη θέση του Διευθυντού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ο οποίος δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητως και ως Ηγέτης, όπως η έννοια έχει περιγραφεί παραπάνω, δύναται να αντλεί την εξουσία και την επιρροή του από την ίδια τη διοικητική θέση (Leithwood, etc., 1999. Bush, 2005). Οι πρακτικές στις οποίες στηρίζεται η εκπαιδευτική ηγεσία αφορούν στον ορισμό της αποστολής του σχολείου, στη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και γενικότερα στη βελτίωση του σχολικού κλίματος με σκοπό να αναβαθμίζονται τα εκάστοτε επιτεύγματα των μαθητών. Το είδος της αναφερόμενης Ηγεσίας αφορά

περισσότερο στον Εκπαιδευτικό – Ηγέτη και όχι στον Διευθυντή – Ηγέτη (Hallinger and Murphy, 1986).

Η διοικητική Ηγεσία ταυτίζεται με τη διοίκηση εξολοκλήρου ή με ένα μέρος αυτής και στόχο έχει την επιτυχή διεκπεραίωση των λειτουργιών, των σκοπών και των συμπεριφορών του Ηγέτη διευκολύνοντας κατ' επέκταση και το έργο των υπόλοιπων εργαζόμενων – εκπαιδευτικών σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό (Leithwood, etc., 1999). Και στην περίπτωση αυτή η δύναμη της εξουσίας και της επιρροής πηγάζει και πάλι από τη διοικητική θέση που κατέχει ο/η Διευθυντής/-ντρια και εμπεριέχει κατάλοιπα του γραφειοκρατικού μοντέλου του Διευθυντή που στερείται ηγετικών δεξιοτήτων. Οι πρακτικές που προσδίδουν τη στήριξη του εν λόγω μοντέλου Ηγεσίας είναι η εποπτεία, ο έλεγχος των εισροών, της συμπεριφοράς, των εκροών και του περιβάλλοντος, καθώς και η επιλογή της κοινωνικοποίησης. Ο τύπος αυτός της Ηγεσίας λειτουργεί συνδυάζοντας την Ηγεσία και τη Διοίκηση χωρίς ωστόσο να δίνεται έμφαση στις ηγετικές δεξιότητες και τον καθαυτό ρόλο της Ηγεσίας προκειμένου να επιτευχθεί το έργο της Διοίκησης (Myers and Murphy, 1995).

Στην μετασχηματιστική Ηγεσία η δύναμη της εξουσίας και επιρροής πηγάζει από τους εργαζόμενους οι οποίοι εμπνέονται από τον/την Διευθυντή/-ντρια – Ηγέτη. Εν προκειμένω, τόσο η αποδοτικότητα όσο και η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν επιβάλλεται αλλά επιτυγχάνεται λόγω της προσωπικής τους δέσμευσης και των ικανοτήτων τους (Leithwood, etc., 1999). Οι πρακτικές που διακρίνονται σε αυτού του είδους την Ηγεσία είναι η δημιουργία οράματος, ο προσδιορισμός των στόχων, η παρακίνηση, η υποστήριξη, η παροχή προτύπων, η διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, καθώς και η συμμετοχική λήψη των αποφάσεων. Έτσι, ο/η Διευθυντής/-ντρια – Ηγέτης ως μια σύνθετη προσωπικότητα είναι αυτός που εμπνέει, καθοδηγεί, στηρίζει και δίνει εξουσία παράγοντες που προϋποθέτουν την ύπαρξη του πνεύματος της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς του οργανισμού (Leithwood, 1994).

Η ηθική Ηγεσία η οποία και εστιάζει στις αξίες και στον ηθικό κώδικα του ίδιου του Ηγέτη συμβάλλουν στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού με δημοκρατικές αρχές, συνεργατικές και συμμετοχικές. Το αξιακό και ηθικό σύστημα βάσει του οποίου ενεργούν οι Ηγέτες θα πρέπει να παραμένει διαχρονικά αμετάβλητο και περιγράφεται σε αυτό που αναφέρεται από τον Bush (2005) ως «*ηθική αυτοπεποίθηση*» (Bush, 2005. Leithwood, etc., 1999).

Η συμμετοχική Ηγεσία είναι ο τύπος της Ηγεσίας που αφορά στη συνεργατική λήψη των αποφάσεων εντός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η εμπλοκή στις διαδικασίες

και στις λειτουργίες του οργανισμού ενός συνόλου ατόμων – εκπαιδευτικών και μη θα πρέπει να οδηγούν στη συμμετοχική λήψη των εκάστοτε προβλημάτων. Με τον τρόπο αυτό το αίσθημα ευθύνης που γεννάται προκαλεί τη διάθεση αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης ενεργητικότητας προκειμένου να εφαρμοστούν και να επιτευχθούν οι αποφάσεις. Στον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας και παρόλο το γεγονός ότι ο Ηγέτης φέρει το βάρος της Διοίκησης, οι εργαζόμενοι – εκπαιδευτικοί με τη συμμετοχή και τη συνεργασία διευκολύνουν το έργο του Ηγέτη (Leithwood, 1999). Τέλος, στην ενδεχομενική Ηγεσία, ο/η Διευθυντής/-ντρια – Ηγέτης, δύναται να αλλάζει στυλ ηγεσίας βάσει των καταστάσεων που αντιμετωπίζει κάθε φορά στον εκπαιδευτικό οργανισμό χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τις ηγετικές πρακτικές που θεωρεί κατάλληλες ανά περίπτωση (Leithwood, etc., 1999).

### **1.3. Διοίκηση και Συμβουλευτική Ψυχολογία**

Η ιστορία της Συμβουλευτικής ξεκινάει περίπου από τον 16<sup>ο</sup> και 17<sup>ο</sup> αιώνα στο χώρο της θρησκείας με την έννοια της θεραπείας των ψυχών οπότε και τον ρόλο του συμβούλου κατείχε ο κληρικός – εξομολόγος. Στα επόμενα χρόνια, κυρίως κατά το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εμφάνιση της Συμβουλευτικής ήταν το αποτέλεσμα της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας και των κοινωνικών αλλαγών που επέφερε η βιομηχανική επανάσταση (MacNeill, 1951). Κατά τη διάρκεια αυτής, και εν μέσω της δημιουργίας πολλών καινούργιων επαγγελμάτων, τέθηκαν τα θεμέλια της πορείας της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Μαλακιάση - Λοΐζου, 1996).

Πατέρας της Συμβουλευτικής θεωρείται ο Carl Rogers (1902-1987) ο οποίος πρότεινε τη στροφή προς την υποκειμενική ύπαρξη του ανθρώπου, πιστεύοντας ότι ο άνθρωπος είναι ένα ον το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί επιδεικνύοντας κάθε φορά την απαιτούμενη εμπιστοσύνη προς αυτόν συντελώντας έτσι στην ανάπτυξη και εξέλιξή του. Κατά τη διάρκεια, λοιπόν, του 20<sup>ου</sup> αιώνα και ενόψει της ανθρωπιστικής τάσης, η οποία αναπτύχθηκε λόγω της ώθησης που της έδωσε η Υπαρξιστική Φιλοσοφία μέσα από την Ανθρωπιστική και Υπαρξιστική Ψυχολογία, ανδρώθηκε η Συμβουλευτική, το ενδιαφέρον της οποίας συνίσταται στο ίδιο το άτομο και την αυτοπραγμάτωσή του (Δημητρόπουλος, 1993). Εν μέσω, λοιπόν, των κοινωνικών γεγονότων και των αλλαγών που συνέβαλαν στην πορεία της Συμβουλευτικής αναπτύχθηκαν διαφορετικά είδη προκειμένου να καλυφθούν οι εκάστοτε γεννώμενες ανάγκες, όπως για παράδειγμα της Ποιμαντικής, Οικογενειακής, Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής κ.ά.

Η Συμβουλευτική μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον τομέα της εργασίας και ιδίως σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο ρόλος του Συμβούλου μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Οι σύγχρονες απαιτήσεις δημιούργησαν την ανάγκη ανάπτυξης μιας συμβουλευτικής σχέσης μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων του εκπαιδευτικού οργανισμού προκειμένου αυτοί να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός για να χαρακτηριστεί υγιής εξαρτάται από τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει. Σύμφωνα με τον Ρόμπερτ Ντε Μπόρντ (1997) το αποτέλεσμα αυτό επέρχεται από τις σχέσεις που διέπουν τον Διευθυντή του οργανισμού με τους υφιστάμενούς του. Με τη συμβολή της Συμβουλευτικής, ο/η Διευθυντής/-τρια καλείται να διαχειριστεί συγκρουσιακές καταστάσεις εντός του πλαισίου διοίκησής του με τρόπο που να εμπνέει όλους τους εμπλεκόμενους. Στο ρόλο του/της αναπόφευκτα προστίθεται και αυτός του Συμβούλου, ρόλος βοηθητικός ως προς τις όποιες σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές που καλείται να διαχειριστεί επιτυχώς, προκειμένου να αντιμετωπιστούν διλήμματα, κρίσεις και προβλήματα που εκ των πραγμάτων δημιουργούνται σε πολυπληθείς ομάδες (Μπόρντ, 1997. Μαλακιώση - Λοϊζου, 2001). Επομένως, ο ρόλος του Διευθυντή δεν περιορίζεται στην τεχνοκρατική ανάλυση και μεθόδευση της διοίκησης του οργανισμού που διοικεί, αλλά και στην εύρωστη λειτουργία της αξιοποιώντας τη Συμβουλευτική, ο ρόλος της οποίας αποτελεί το έναυσμα της μελέτης της παρούσας εργασίας.

#### **1.4. Διοίκηση και Φύλο**

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει διάφορες συζητήσεις για τις διαφορές που παρουσιάζουν τα δύο φύλα στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αν και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί υπερτερούν αριθμητικά των αντρών, εντούτοις παρουσιάζουν χαμηλή εκπροσώπηση στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» (glass ceiling) το οποίο αναφέρεται στις προκαταλήψεις, στα στερεότυπα και στις κοινωνικές ανισότητες που εμποδίζει τις γυναίκες να αναρριχηθούν σε υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια (Τάκη, 2006. Χατζηδιάκου, 2011. Κροκυδά & Φωτιά 2015. Τριανταφυλλίδου, 2022).

Πολλές θεωρίες υποστηρίζουν ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται από το φύλο, ενώ άλλες πως δεν υφίστανται διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η θεωρία του βιολογικού παράγοντα παρουσιάζει τις

γυναίκες να έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, γιατί δαισθάνονται και κατανοούν περισσότερο τις ανάγκες των άλλων σε σχέση με τους άνδρες (Σίντου, 2022).

Οι έμφυλες διακρίσεις που παρατηρούνται στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων από τους διευθυντές και τις διευθύντριες, οφείλονται κυρίως σε προκαταλήψεις και στερεότυπα εις βάρος των γυναικών εκπαιδευτικών και διευθυντριών. Τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σε μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο σχετικά με τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων στον τρόπο διοίκησης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε μία σχολική μονάδα. Αξιοσημείωτο είναι πως ο ρόλος των στερεοτύπων και προκαταλήψεων εξακολουθεί να κυριαρχεί στην ελληνική πραγματικότητα με τις διευθύντριες να παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους διευθυντές (Τάκη, 2006. Χατζηδιάκου, 2011. Κροκυδά & Φωτιά, 2015. Μαρκάκη, 2017. Κούβαρη, 2019. Βαλαβανίδου, 2021. Σίντου, 2022).

Τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες φαίνεται να διοικούν με διαφορετικό τρόπο από τους άνδρες, υιοθετώντας το μοντέλο της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» για την άσκηση των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι γυναίκες διευθύντριες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιλέγουν έναν πιο δημοκρατικό και συμμετοχικό τρόπο. Το γυναικείο στυλ διοίκησης βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή, στη συλλογική λήψη αποφάσεων, στην καλλιέργεια θετικού κλίματος, στις επικοινωνιακές δεξιότητες, στη διπλωματία και στη διαλλακτικότητα με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού (Κροκυδά & Φωτιά 2015. Σίντου, 2022).

Οι διευθύντριες δρουν αποτελεσματικότερα από τους διευθυντές στην κινητοποίηση των μελών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και επικεντρώνονται στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ τους, ώστε ο οργανισμός να είναι πιο παραγωγικός και αποδοτικός. Η ενσυναίσθηση, η κατανόηση και η ενθάρρυνση για συμμετοχή είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν το γυναικείο στυλ διοίκησης (Χατζηδιάκου, 2011. Κούβαρη, 2019). Οι γυναίκες, επίσης, χαρακτηρίζονται επικοινωνιακές, συναισθηματικές, με αναπτυγμένη την αίσθηση της ενεργητικής ακρόασης, έτοιμες να εξηγήσουν και να συζητήσουν τα προβλήματα που εμφανίζονται, αλλά και πως θα τα διαχειριστούν. Επιπλέον, φαίνονται να δίνουν μεγάλη έμφαση στις καλές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων (Βαλαβανίδου, 2021). Η καλλιέργεια φιλικών σχέσεων με τους γονείς των μαθητών καθώς και η φροντίδα που δείχνουν πολλές φορές στους μαθητές οι διευθύντριες οφείλεται στο μητρικό τους ρόλο και ένστικτο (Σίντου, 2022). Ωστόσο, υπάρχουν δημοσιευμένες έρευνες των Sharma, Sun και Kannan



(2012) που υποστηρίζουν ότι δεν εντοπίζουν διαφορές στα ηγετικά χαρακτηριστικά μεταξύ διευθυντών και διευθυντριών (Κούβαρη, 2019).

Αντιθέτως, το διοικητικό στυλ των ανδρών χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, αποστασιοποίηση, φιλοδοξία, έλλειψη διαλλακτικότητας και συναισθηματισμού (Κούβαρη, 2019. Βαλαβανίδου, 2021). Η μεροληψία των ερευνών υπέρ των ανδρών πρυτανεύει, καθώς σε πολλές έρευνες ο καλός διευθυντής περιγράφεται στερεοτυπικά με αρσενικά χαρακτηριστικά (Σίντου, 2022). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Μαραγκουδάκη (1997β), εξαιτίας της διαχρονικής κυριαρχίας των ανδρών σε διοικητικές θέσεις, αυτό οδήγησε στην επικράτηση της αντίληψης ότι για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων χρειάζονται χαρακτηριστικά που συνδέονται με το ανδρικό στερεότυπο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αυταρχικότητα, η αποφασιστικότητα και οι ικανότητες επιβολής και επίλυσης προβλημάτων (Τριανταφυλλίδου, 2022). Τέλος, όσον αφορά, τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων οι άντρες τείνουν να κάνουν χρήση εξουσίας και να επιλέγουν την τεχνική της αποφυγής στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τις γυναίκες (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

## 2. Κεφάλαιο: Η Συμβουλευτική ως μέθοδος πρόληψης και διευθέτησης των συγκρούσεων σε έναν σχολικό οργανισμό

### 2.1. Οι έννοιες της Συμβουλευτικής σύμφωνα με τους MacLeod και Carl Rogers

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της Συμβουλευτικής εμπεριέχει στη θεματική του ρίζα τη λέξη «συμβουλή» δεν δύναται να χρησιμοποιείται με τη σημασία που αποδίδουμε στη λέξη στο καθημερινό μας λεξιλόγιο (Μαλικιώση-Λοίζου, 2012). Σύμβουλος δεν είναι αυτός που απλά δίνει συμβουλές αλλά αυτός που λειτουργεί περισσότερο υποστηρικτικά και βοηθητικά και έμμεσα κατευθυντικά. Σύμφωνα με τους McLeod (2005) και Rogers (2006), η Συμβουλευτική αποτελεί μια προσέγγιση βοήθειας που στηρίζεται κυρίως σε μια σχέση η οποία δημιουργείται και αναπτύσσεται μεταξύ δύο μερών, του Συμβούλου και του συμβουλευόμενου και κατά την οποία η σχέση αυτή είναι *«μια υποθετική έννοια που προσδιορίζει το συναγόμενο συναισθηματικά χαρακτήρα της ορατής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ατόμων»* (McLeod, 2005. Rogers, 2006).

Η εφαρμογή της Συμβουλευτικής δεν προϋποθέτει απαραίτητα να συντελείται από κάποιον ειδικό Ψυχολόγο. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση η Συμβουλευτική εντάσσεται στους *«θεσμούς επικούρησης του ανθρώπου»* ως την απάντηση στις αυξημένες ανάγκες καθοδήγησης και συμπαράστασης που απορρέουν από τους ραγδαίους ρυθμούς σε κάθε τομέα της σύγχρονης κοινωνίας. Το κλειδί στην πρακτική εφαρμογή της Συμβουλευτικής βρίσκεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών, του Συμβούλου και του συμβουλευόμενου. Σαν διαδικασία έχει χρονική διάρκεια και εντός της ενυπάρχει μια αλυσίδα από γεγονότα και στάδια που διαδέχονται το ένα το άλλο. Η διαδικασία της Συμβουλευτικής έχει ως επίκεντρο την ατομική ή και ομαδική συνεξέταση θεμάτων ή προβλημάτων που απασχολούν το άτομο ή την ομάδα προκειμένου να συντελέσει στη διευκόλυνση της ανεύρεσης διεξόδων υπό την σκέπη του Συμβούλου. (Μαλικιώση-Λοίζου, 2012. Δημητρόπουλος, 2005).

Όπως προαναφέρθηκε, σε κάθε περίπτωση η Συμβουλευτική εφαρμόζεται με άξονα τη σχέση του Συμβούλου και του συμβουλευόμενου στην οποία ενέχεται η φυσική, πνευματική, ψυχολογική, συναισθηματική και γνωστική επαφή μεταξύ τους και η οποία διεκπεραιώνεται οργανωμένα και προγραμματισμένα. Στις περιπτώσεις που δεν δύναται να δημιουργηθεί αυτή η σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων η συμβουλευτική διαδικασία

εκ των πραγμάτων κρίνεται αδύνατη (Σταλίκας, 2012. Μαλικιώση-Λοϊζου, 2012. Δημητρόπουλος 2005. McLeod, 2005).

Κύριοι στόχοι της Συμβουλευτικής σύμφωνα με τον McLeod (2005) είναι η ενόραση, η δημιουργία επικοινωνιακών σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους, η αυτογνωσία, η αυτοπραγμάτωση, η διαφώτιση, η επίλυση των προβλημάτων, η ψυχολογική εκπαίδευση, η απόκτηση γνωστικών δεξιοτήτων, η αλλαγή συμπεριφοράς, η συστημική αλλαγή, η ενδυνάμωση, η επανόρθωση, η παραγωγικότητα και η κοινωνική δράση. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Συμβουλευτικής, ο Σύμβουλος δε δύναται να υιοθετεί μια γενικευμένη συμπεριφορά σε σχέση με όλες τις περιπτώσεις που καλείται να αντιμετωπίσει, αλλά καλείται να αναπτύσσει εκείνες τις συμπεριφορές που εξυπηρετούν τόσο την πρόληψη και διάγνωση όσο και τη θεραπεία και συμβουλευτική παρέμβαση του εκάστοτε προβλήματος (Σταλίκας, 2012. Μαλικιώση-Λοϊζου, 2012. Δημητρόπουλος, 2005. McLeod, 2005).

Προκειμένου, λοιπόν, ένας Σύμβουλος να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του ρόλου του θα πρέπει ο ίδιος να είναι επαρκώς εκπαιδευμένος και καταρτισμένος, να έχει αφιερώσει χρόνο στην προσωπική του εξέλιξη, να βρίσκεται σε εποπτεία και να φροντίζει για τη συνεχή του κατάρτιση. Η καλλιέργεια των προσωποκεντρικών στάσεων και δεξιοτήτων διαδραματίζεται μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης στη συμβουλευτική, ειδικά σχεδιασμένα για εκπαιδευτικούς. Κύριος στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η καλλιέργεια στάσεων, θέσεων και ποιότητων ικανών να βοηθήσουν στον ρόλο του Διευθυντή – Συμβούλου αλλά και γενικότερα το σύνολο των στελεχών του εκπαιδευτικού οργανισμού να αποδεχθούν την ετερότητα εντός του οργανισμού (McLeod, 2005. Μπούζος, 2004). Τα προγράμματα Συμβουλευτικής σαφώς και πέραν των τυπικών θεματικών, περιεχομένων και δραστηριοτήτων διαμορφώνονται και ακολουθούν τις ανάγκες της εκάστοτε ομάδας και των αλληλεπιδράσεων των μελών της (Rogers, 2006. Yalom, 2006).

Ωστόσο, οι βασικοί πυλώνες που συναντώνται σε κάθε προσωποκεντρικό πρόγραμμα εκπαίδευσης της Συμβουλευτικής είναι η θεωρητική κατάρτιση, η βιωματική μάθηση, οι ομάδες συνάντησης (encounter groups), η προσωπική ανάπτυξη και η εποπτεία (McLeod, 2005. Rogers, 2006. Yalom, 2006). Η Συμβουλευτική για έναν εκπαιδευτικό αποτελεί ιδιάζουσας σημασίας συνεισφορά. Το σχολείο αποτελεί τον ιδανικό χώρο για εφαρμογή της Συμβουλευτικής, αφού τόσο οι συναδελφικές σχέσεις όσο και οι σχέσεις με τους γονείς και τους μαθητές μπορούν να αποτελέσουν πηγή άντλησης υλικού και ευκαιρία εξάσκησης των συμβουλευτικών δεξιοτήτων. Εκτός

λοιπόν του ότι η συμβουλευτική παρέχει μια διευκολυντική στάση, παρέχει και τη δυνατότητα τυχόν προβλήματα που εκδηλώνονται στον εκπαιδευτικό οργανισμό ή δυσλειτουργικά μοτίβα εκπαίδευσης να αντιμετωπιστούν εντός ενός γόνιμου εδάφους, που ευνοεί βαθύτερες αλληλεπιδράσεις. Ωστόσο, ο εκπαιδευτικός και ειδικότερα ο Διευθυντής – Σύμβουλος οφείλει να έχει επίγνωση των ορίων του ρόλου του ως Σύμβουλος και σε κάθε περίπτωση, που το πρόβλημα προκύπτει δεν δύναται να αντιμετωπιστεί από τον ίδιο, να παραπέμπει σε ειδικούς (Μπρούζος, 2004. Μαλικιώση-Λοϊζου, 2001. Gouleta, 2006).

### **2.1.1. Τα χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή – Συμβούλου**

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον εκπαιδευτικό οργανισμό και η επιτυχής λειτουργία της διοίκησης του οργανισμού, σύμφωνα με τον Ρόμπερτ Ντε Μπόρντ (1997) είναι οι παράγοντες εκείνοι που συντελούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού και κατ' επέκταση στην υγιή λειτουργία του. Η σχέση του Διευθυντή με τους υφιστάμενούς του σαφώς απαιτεί χρόνο, χτίζεται σταδιακά και θετικά από μέρους του Διευθυντή προκειμένου να δημιουργηθεί το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Η σχέση αυτή συνδέεται άμεσα με τη συμβουλευτική σχέση που αναπτύσσεται προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Η συμβουλευτική συντελεί στην αποδοχή των σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών του ατόμου. Επιπροσθέτως, συντελεί στην επιτυχή διευθέτηση κάθε είδους διλήματος, κρίσης και προβλήματος που συναντάται. Ο Διευθυντής, λοιπόν, προκειμένου να επιδείξει ικανότητα θα πρέπει να επιδεικνύει το ανάλογο ενδιαφέρον για την εργασία και από ανθρωπιστικής πλευράς αξιοποιώντας τη Συμβουλευτική με σκοπό να συμβάλει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του αλλά και του ίδιου του εκπαιδευτικού οργανισμού τον οποίο και διοικεί (Μαλικιώση – Λοϊζου, 2001).

Σύμφωνα με τον McLeod (2005) εφόσον ο Σύμβουλος κατέχει μία θέση εξουσίας μέσα στην υπηρεσία, όπως στην περίπτωση του/της Διευθυντή/-ντριας ενός σχολικού οργανισμού, η εφαρμογή της συμβουλευτικής σχέσης συνιστά ορισμένες δυσκολίες ως προς την εφαρμογή της, ακόμα και αν η ίδια η νομοθεσία δυσχεραίνει, ορίζοντας τον/την Διευθυντή/-ντρια ως τον/την πειθαρχικό προϊστάμενο των υφισταμένων του/της. Στον αντίποδα του ασυμβίβαστου της συμβουλευτικής σχέσης με τη νομοθεσία περί της θέσης εξουσίας του/της Διευθυντή/-ντριας παρουσιάζεται η δυνατότητα του/της Διευθυντή/-ντρια να ασκεί Διοίκηση και να ελέγχει την υπηρεσία μέσα από την εφαρμογή της

Συμβουλευτικής Ψυχολογίας, προς αποφυγή της παραδοσιακής και αυταρχικής μορφής Διοίκησης.

Η φιλοσοφία στην οποία ενέχεται η πελατοκεντρική θεραπεία του Rogers δύναται να εφαρμοστεί στο πλαίσιο του διοικητικού ρόλου του Διευθυντή ως προς την ανάπτυξη του ρόλου του σε Διευθυντή - Σύμβουλο οπότε και υπό αυτό το πρίσμα πλέον δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις και ευκαιρίες συμμετοχής των υπαλλήλων στα δρώμενα του σχολικού οργανισμού, καθώς επίσης και ευδοκμεί το πνεύμα της ελευθερίας της επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία της εφαρμογής της πελατοκεντρικής θεραπείας του Rogers προωθεί ένα θετικό καθόλα απειλητικό κλίμα μέσω του οποίου ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος δείχνει το ενδιαφέρον του ως προς το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, κατανοεί τη συμπεριφορά των υφισταμένων του και λειτουργεί με γνώμονα την αποδοχή και τον σεβασμό της προσωπικότητας του συμβουλευόμενου (Gordon, 1951).

Στην επίδοση του υπαλλήλου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ένας πολυπαραγοντικός συνδυασμός, όπως οι ικανότητες του υπαλλήλου, η προσαρμογή που ο εκάστοτε υπάλληλος επιδεικνύει στον εργασιακό χώρο, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, τα προσωπικά προβλήματα αλλά και το άγχος. Η σύγχρονη εποχή άλλωστε δημιουργεί την επιτακτική ανάγκη για άξιους και ικανούς Διευθυντές που διέπονται από όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη και τα οποία αποτελούν βασική προϋπόθεση αλλά και σημαντικό πλεονέκτημα του Διευθυντή προκειμένου να ξεκινήσει τη Συμβουλευτική διαδικασία που θα στηρίζεται σε μια προϋπάρχουσα βάση (Gordon, 1951).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο/η Διευθυντής/-ντρια για να επιτύχει την απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ της θέσης του Διευθυντή και του ρόλου του Συμβούλου, θα πρέπει να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τον συμβουλευόμενο. Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί αυτό το κλίμα εμπιστοσύνης, παρόλο που ο/η Διευθυντής/-ντρια είναι ιεραρχικά ανώτερος/η από τους υπαλλήλους του/της, ως προς το συμβουλευτικό του ρόλο οφείλει να είναι σε θέση να μην καθιστά έκδηλη την ανωτερότητά του αυτή, αλλά να λειτουργεί ως ίσος απέναντι στους συμβουλευόμενους, ώστε να μην αισθάνονται αυτοί ότι μειονεκτούν (Χατζηχρήστος, 2004).

Παράλληλα, ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος θα πρέπει να επιδεικνύει την απαιτούμενη αποδοχή προς τον συμβουλευόμενο, αποφεύγοντας κάθε κριτική στάση απέναντι στην οποιαδήποτε άποψη και συμπεριφορά του (Μαλικιώση – Λοϊζου, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, θα επέλθει και η προσδοκώμενη και πέραν κάθε επιφύλαξης

θετική αναγνώριση της προσωπικότητάς του από τον Σύμβουλο υπό το πρίσμα ότι κάθε άνθρωπος αποτελεί μία μοναδική οντότητα την οποία υποχρεούται ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος να σεβαστεί (Μπρούζος, 2004).

Προκειμένου να αναδείξει τη σημαντικότητα που ενέχεται στη σχέση Συμβούλου και Συμβουλευόμενου, ο Rogers συγκρίνει τη σχέση αυτή με τη σχέση γονέα – παιδιού. Έτσι, λοιπόν, όπως ένας γονέας αποδέχεται και αγαπάει το παιδί του ακόμα και στις περιπτώσεις που αυτό μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν εγκρίνει ή συμφωνεί ο ίδιος, έτσι και ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος θα πρέπει να αποδέχεται τον Συμβουλευόμενο χωρίς να τον απορρίπτει οδηγώντας τον εντέλει σε μια διαδικασία αυτοεξερεύνησης, η οποία με τη σειρά της επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα της αλλαγής, ανάπτυξης και ωρίμανσής του (Μπρούζος, 2004. Rogers & Pennington, 1991).

Ο ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας – Συμβούλου δεν είναι να επιβάλει με αυταρχισμό τις αλλαγές που ο ίδιος επιθυμεί και να πιέζει με σκοπό να ταυτιστούν οι υπάλληλοί του με τα οράματά του, αλλά θα πρέπει να είναι ενισχυτικός, ως προς το συναίσθημα της αυτοεκτίμησης και αυτοαποδοχής, απέναντι στον υπάλληλό του, έτσι ώστε αυτός να πιστέψει στις δυνάμεις του και να προσαρμοστεί στον εργασιακό χώρο επιδεικνύοντας ενεργητική συμμετοχή στην υλοποίηση των σχεδίων και των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού (Μπρούζος, 2004).

### **2.1.2. Η λήψη αποφάσεων (decision making)**

Η λήψη αποφάσεων από τον/την Διευθυντή/ντρια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έγκειται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που συνδέονται τόσο με τη διαδικασία λήψης όσο και με την εκτέλεση των αποφάσεων. Οι δύο αναφερόμενες φάσεις της λήψης αποφάσεων είναι εξίσου σημαντικές και σχετίζονται με διαφορετικές δεξιότητες όπως η οξύνοια και το ανοιχτό μυαλό, η αποφασιστικότητα αλλά και η πειθώ προς τους συνεργάτες έτσι ώστε η εκάστοτε απόφαση που θα ληφθεί να εκτελεστεί. Η διαδικασία της απόφασης ενέχει πληθώρα δυσκολιών, όπως η έλλειψη ευελιξίας κατά τη διάρκεια εξέτασης πιθανών εναλλακτικών λύσεων, το άγχος και η έλλειψη ψυχραιμίας, η έλλειψη αξιοπιστίας και ολοκληρωμένων πληροφοριών αναφορικά με το είδος του προβλήματος, η γραφειοκρατία ως παράγοντα επιρροής της ροής των πληροφοριών και η αναποφασιστικότητα (Καζαμίας και Κασσωτάκη, 1995). Η αναποφασιστικότητα που διέπει τα στελέχη ενός οργανισμού και ειδικότερα τον/την Διευθυντή/-ντρια, ως τον ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος από τον οποίο εξαρτώνται οι τελικές αποφάσεις και η διεκπεραίωση αυτών, συνιστά την παράλυση του οργανισμού (Everard & Morris, 1999).

Η λήψη και εκτέλεση των αποφάσεων στα πλαίσια της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών θεωρείται ως η «καρδιά» της διοικητικής δράσης. Μια εκπαιδευτική απόφαση αποτελεί τη συνειδητή επιλογή μιας ενέργειας από μια μονομελή η συλλογική αρχή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, που διαθέτει την κατάλληλη εξουσία για να λάβει αυτή την απόφαση. Ανάλογα με το όργανο και τη μορφή που λαμβάνει αποφάσεις, στόχος της είναι η συμπεριφορά είτε των εργαζομένων ή των εμπλεκόμενων στο εκπαιδευτικό σύστημα είτε σε μία ομάδα εργαζόμενων, είτε ενός ατόμου (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης παρομοιάζεται με μια κατάσταση προβλήματος η οποία δημιουργεί στο άτομο το κίνητρο για λύση. Η ορθή λύση προϋποθέτει την πλήρη γνώση του προβλήματος και βάσει της ορθής απόφασης ο/η διευθυντής/-τρια ενός σχολικού οργανισμού θα οδηγηθεί στην επιλογή της απόφασης με την υψηλότερη προσδοκώμενη αξία. Η αξία της απόφασης συνεπάγεται αποτελέσματα ωφέλιμα για το άτομο ή τον οργανισμό. Αναμφίβολα, λοιπόν, ο προσδιορισμός και η διάγνωση του προβλήματος που προκύπτει συντελούν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Mitroff & Featherigham, 1974. Πασιαρδής, 2004. Δημητρόπουλος, 2005. Σαΐτης, 2005).

Όσον αφορά στον τρόπο διοίκησης δημόσιων οργανισμών και ειδικότερα στον τομέα της εκπαίδευσης, τις τελευταίες δεκαετίες έχει διαπιστωθεί μια μετατόπιση από τον τρόπο δομής και οργάνωσης του συστήματος στον τρόπο λειτουργίας του και στις διαδικασίες. Οι διάφορες θεωρίες αποφάσεων λοιπόν που διατυπώθηκαν αφορούν στο κλασικό μοντέλο ή ορθολογικό – αναλυτικό υπόδειγμα, το μοντέλο σταδιακής λήψης αποφάσεων ή αποσπασματικό υπόδειγμα και το μοντέλο μεικτής ιχνηλάτησης ή ενδιάμεσες μεικτές προσεγγίσεις.

Το πρώτο εξ αυτών, επηρεασμένο από την οικονομική σκέψη, επιδιώκει το μεγαλύτερο όφελος με το μικρότερο κόστος και πρωτοδιατυπώθηκε από τον Simon το 1945. Στο εν λόγω αναλυτικό υπόδειγμα εξαιτίας της πολυπλοκότητας του προκύπτοντος προβλήματος γεννιέται η ανάγκη απλούστευσής του (Μακρυδημήτρης, 2004. Μπουραντάς, 2001. Πασιαρδής, 2004. Λαΐνας, 1995. Δημητρόπουλος, 2005). Το δεύτερο εξ αυτών, το μοντέλο σταδιακής λήψης αποφάσεων, γεννήθηκε σε αμφισβήτηση του ορθολογικού μοντέλου και έχει ως κεντρικά χαρακτηριστικά τη γενικότητα των σκοπών, το δυσδιάκριτο μεταξύ σκοπών και μέσων, τον ρόλο του παρελθόντος κατά τη διαδικασία υλοποίησης της απόφασης, τη βραχυπρόθεσμη προοπτική αποφάσεων, τη δυσκολία τήρησης του αρχικού προγραμματισμού με αποτέλεσμα την αδυναμία

υλοποίησης μακροπρόθεσμων προγραμματισμών και την πολλαπλότητα των προσδοκιών των ατόμων που μετέχουν ή επηρεάζουν μια απόφαση (Δημητρόπουλος, 2005. Μακρυδημήτρης, 2004). Το τρίτο και τελευταίο μοντέλο της μεικτής ιχνηλάτησης ή ενδιάμεσες – μεικτές προσεγγίσεις ενέχει ένα συνδυασμό του περιγραφικού και κανονιστικού μοντέλου. Ενέχει δηλαδή τη διάκριση των θεμελιωδών αποφάσεων που λαμβάνονται σε προβλήματα μεγάλα και σύνθετα και δημιουργούν το πλαίσιο εκείνο αποφάσεων που ενδείκνυνται για μικρότερα προβλήματα (Δημητρόπουλος 2005. Λαΐνας, 1995. Μακρυδημήτρης, 2004).

Ο Διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει στη διάθεσή του διάφορες τεχνικές προς διευκόλυνση της λήψης της απόφασης όπως την επιστημονική μέθοδο – επιχειρησιακή έρευνα, τη μέθοδο προσομοίωσης και μοντέλων, τον καταγισμό των ιδεών και την τεχνική των Δελφών (Ζαβλανός, 1998. Κουτούζης, 1999. Χατζηπαναγιώτου, 2003). Η λήψη των αποφάσεων του Διευθυντή – Ηγέτη στόχο έχει να εκμεταλλευτεί τα θετικά στοιχεία των προσφερόμενων τεχνικών γνωρίζοντας ότι καμιά απόφαση δεν νοείται να κινείται σε πειραματικά πλαίσια κυρίως σε ένα χώρο όπως αυτός της εκπαίδευσης.

### **2.1.3. Η ενσυναίσθηση (empathy)**

Η ενσυναίσθηση (empathy) ενέχεται στην ακριβή αντίληψη της θέσης του συμβουλευόμενου από τον Σύμβουλο, με τέτοιο τρόπο όμως που να μη ξεφεύγει ο τελευταίος από τη δική του θέση (Μπρούζος, 2004). Σε ένα ανώτερο επίπεδο και σύμφωνα με τον Goleman (2000) ενσυναίσθηση σημαίνει η δυνατότητα του Συμβούλου να αισθάνεται και να αντιδρά σε συναισθήματα και προβληματισμούς που δεν έχουν εκφραστεί από τον συμβουλευόμενο σε τέτοιο βαθμό που να δύναται να κατανοεί τους προβληματισμούς αυτούς που υποκρύπτονται πίσω από τα συναισθήματα του συμβουλευόμενου. Ακόμα, λοιπόν, και αν τα συναισθήματα του συμβουλευόμενου είναι συγκαλυμμένα, ο/η Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος καλείται να αισθάνεται εις βάθος ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων.

Σύμφωνα με τον Rogers (1972) η ενσυναίσθηση περιγράφεται ως μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει την κατανόηση του εσωτερικού κόσμου του συμβουλευόμενου και την κοινοποίηση σε αυτόν από τον Σύμβουλο όσων κατανοήθηκαν. Ο Σύμβουλος μέσω της ενσυναίσθησης καλείται να κατανοήσει και να αποσαφηνίσει το νόημα των στάσεων, των απόψεων, των σκέψεων αλλά και των βιωμάτων του συμβουλευόμενου. Η διεργασία αυτή που πραγματώνεται από τον



Διευθυντή – Σύμβουλο έχει ως σκοπό την αυτοεξερεύνησή του και τελικά την αναπροσαρμογή της αυτοαντίληψής του (Μπρούζος, 2004).

Η ενσυναίσθηση αποτελεί ζωτικής σημασίας χαρακτηριστικό του/της Διευθυντή/-ντριας – Συμβούλου ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ωστόσο, αυτή προϋποθέτει πλήθος άλλων χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής – Σύμβουλος, όπως η αυτοεπίγνωση και η ενεργητική ακρόαση. Η εξοικείωση με το προσωπικό του πεδίο συναισθημάτων δύναται να συντελέσει στην κατανόηση του εσωτερικού κόσμου των υπαλλήλων του και έτσι έχοντας κατανοήσει με ακρίβεια τον συμβουλευόμενο σε συνδυασμό με την ενεργητική ακρόαση να συμβάλει στην ορθή διαχείριση των προβλημάτων του ατόμου αλλά και του συνόλου του οργανισμού που διοικεί.

Η γνησιότητα που επιδεικνύει ο Σύμβουλος μέσα στη Συμβουλευτική σχέση γεννά τη διαπροσωπική σχέση Συμβούλου και συμβουλευόμενου και αποτελεί τη βάση της ενσυναίσθησης και της θετικής αναγνώρισης του εκάστοτε προβληματισμού του ατόμου (Μπρούζος, 2014). Έτσι, λοιπόν, συνδυαστικά με την ενεργητική ακρόαση παρέχεται η δυνατότητα στο συμβουλευόμενο να εκφραστεί αρχικά και έτσι να αντιμετωπίσει σε πρώτη φάση το πρόβλημά του (Ρόμπερτ Ντε Μπορντ, 1997). Σύμφωνα με τον Rogers (1980) στο πλαίσιο ενίσχυσης της σπουδαιότητας της ενεργητικής ακρόασης ακόμη και το πιο ασήμαντο μήνυμα ενδέχεται να υποκρύπτει μια έκκληση οπότε και κάθε φράση του συμβουλευόμενου η οποία και θα ειπωθεί φέρει ένα κρυμμένο μήνυμα και είναι σημαντική.

Η ικανότητα ακρόασης του Διευθυντή – Συμβούλου ενέχει και την ικανότητα του να εξηγεί ακόμα και τα μη λεκτικά μηνύματα που λαμβάνει από τον συμβουλευόμενο. Ο τόνος της φωνής, η έκφραση του προσώπου, οι χειρονομίες, η στάση του σώματος κ.ά. μπορεί να αποδειχθούν περισσότερο αποκαλυπτικά από κάθε άλλο ειπωμένο μήνυμα του συμβουλευόμενου. Συνεπώς, λοιπόν, η οπτική επαφή Συμβούλου και συμβουλευόμενου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εύρεση και κατά επέκταση στην επίλυση του προβλήματος, αφού πλήθος συναισθημάτων δύναται με τον τρόπο αυτό να γίνουν αντιληπτά και να προληφθούν δυσαρέσκειες και εν τέλει ξεσπάσματα που απειλούν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Πολεμικός και Κοντάκος, 2002).

Εν κατακλείδι, λοιπόν, θεμέλιο της ενσυναίσθησης αποτελούν η γνησιότητα και η ειλικρίνεια. Επρόκειτο δηλαδή για έναν κύκλο κατά τον οποίο η μια δεξιότητα ακολουθεί την άλλη τόσο από μεριά του Συμβούλου όσο και του συμβουλευόμενου και σε συνδυασμό με το κλίμα της εμπιστοσύνης καθιστούν το κλειδί της νέας μορφής

Διοίκηση αναφερόμενη στη σημαντικότητα της θέσης του/της Διευθυντή/-ντρια πλέον Ηγέτη – Συμβούλου.

#### **2.1.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς «νοημοσύνη της καρδιάς» εκτός από το πλαίσιο της ενσυναίσθησης καλύπτει και ένα γενικότερο φάσμα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο των άλλων όσο και του/της Διευθυντή/-ντριας – Συμβούλου ο/η οποίος/α μέσω αυτής δύναται να χειρίζεται με ορθό τρόπο τα συναισθήματα και τις σκέψεις του/της (Goleman, 2000). Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνει εξίσου τις δεξιότητες της αυτογνωσίας και επίγνωσης, του ελέγχου του παρορμητισμού, του ζήλου και την ικανότητα για κινητοποίηση καθώς και τις κοινωνικές ικανότητες του ατόμου. Συνεπώς, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αποτελεσματικότητα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο αποτελούν απόρροια των δεξιοτήτων που προαναφέρθηκαν και ενέχουν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συντελεί σε περιπτώσεις συγκρουσιακών καταστάσεων κατά τις οποίες ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος καλείται να απευθυνθεί με σκληρό τρόπο στους υπαλλήλους του παρακινούμενος από κάποιο δυσάρεστο γεγονός που απειλεί την εύρωστη λειτουργία του οργανισμού. Για να διατηρηθεί η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, κρίνεται απαραίτητη η διαχείριση των συναισθημάτων. Στον τομέα αυτό διαχείρισης της σύγκρουσης ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος έχει μεγάλη σημασία να διαθέτει αυτογνωσία και αυτοεπίγνωση. Αυτό σημαίνει ότι ο/η Διευθυντής/-ντρια σε μια τέτοια περίπτωση γνωρίζοντας τα προσωπικά του αποθέματα και έχοντας την απαιτούμενη διαίσθηση αναγνωρίζει τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που μπορεί να επέλθουν λόγω της συναισθηματικής φόρτισης οπότε και αποφεύγονται μελλοντικές δυσάρεστες εξελίξεις (Goleman κ.ά., 2002).

Η γνώση του εαυτού του βοηθά τον/την Διευθυντή/-ντρια – Σύμβουλο να αναγνωρίζει τα αδύναμα σημεία του και αντ' αυτού να προβάλλει τα ισχυρά δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όσον αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων και του έργου του. Η απουσία της επίγνωσης, εν αντιθέσει, είναι μια κατάσταση που καθιστά τον/την Διευθυντή/-ντρια – Σύμβουλο ευάλωτο/η, με αποτέλεσμα να παγιδεύεται εντός των συναισθημάτων του/της, να χάνει το συντονισμό με τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της και κατά συνέπεια να προκαλούνται

αρνητικές συνέπειες στην ομαδική εργασία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ωστόσο, περιγράφοντας παραπάνω τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο που καλείται να έχει ο/η Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος δεν σημαίνει σε καμία των περιπτώσεων ότι θα πρέπει να οδηγείται σε συναισθηματική καταπίεση αλλά εν αντιθέσει εξωτερικεύοντας το όποιο συναίσθημά του/της, θετικό ή αρνητικό, να είναι σε θέση να το μετατρέψει σε θετικό προκειμένου να ευδοκιμήσει ο οργανισμός που διοικεί. Άλλωστε, όπως υποστηρίζει και ο Goleman, ο θυμός, η θλίψη και ο φόβος καθώς και μια σειρά αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να επέλθουν από μια συγκρουσιακή κατάσταση μπορούν να μετατραπούν σε πηγή δημιουργικότητας, κινητοποίησης και στενής επαφής με τα μέλη όλου του οργανισμού (Goleman, 2002).

## **2.2. Διαχείριση συγκρούσεων εντός ενός σχολικού οργανισμού**

Οι συγκρούσεις σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελούν σύνηθες φαινόμενο, με μελέτες να αναφέρουν ότι αυτές αντλούν το 20% του συνολικού χρόνου των στελεχών της Διοίκησης του οργανισμού (Κάντας, 1995). Σύμφωνα με τον Burns (1978) η ύπαρξη ενός οργανισμού ή μιας ομάδας που απαρτίζουν τον εκάστοτε οργανισμό δε δύναται να είναι εντελώς αρμονική. Οποιαδήποτε τέτοια κατάσταση απόλυτης αρμονίας εντός του οργανισμού θα αποτελούσε μια ουτοπία και επιπλέον η παντελής έλλειψη συγκρούσεων θα λειτουργούσε και ανασταλτικά ως προς την εξέλιξη και ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού. Συνεπώς, η σύγκρουση είναι μια αναπόφευκτη κατάσταση σε έναν οργανισμό η οποία δεν μπορεί να αποφευχθεί ή και να παραβλεφθεί αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται καταλλήλως (Burns, 1978).

Ως προς την ύπαρξη συγκρούσεων εντός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και με βάση τις παραδοσιακές θεωρίες Διοίκησης πολλοί ενστερνίζονται την άποψη ότι λειτουργούν διασπαστικά και προκειμένου να αποφεύγεται η διάσπαση αυτή υποστηρίζεται ότι κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να διέπεται από χαρακτηριστικά όπως η αρμονία, η ενότητα, η συνεργασία, η αποδοτικότητα και οι ευχάριστες και δημιουργικές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού που ο έλεγχος και η επιτυχής οργανωσιακή δομή επιφέρει στον οργανισμό. Εν αντιθέσει, η σύγκρουση υπό το πρίσμα της σύγχρονης επιστήμης αντιμετωπίζεται σαν μια παραγωγική δύναμη που δύναται να εφαρμόσει τέτοιες μεθόδους και πρακτικές οι οποίες λειτουργούν θετικά ελαχιστοποιώντας τη διασπαστικότητα που προκύπτει από κάθε σύγκρουση εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού (Owens, 1987).

Στο πλαίσιο αυτό προκειμένου να διαχειριστεί συγκρουσιακές καταστάσεις ο/η Διευθυντής/-τρια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού καλείται να φέρει σε ισορροπία τον διευθυντικό του/της ρόλο με αυτόν του/της Διευθυντή/-τριας – Συμβούλου. Ενώ, λοιπόν, ιεραρχικά ο/η Διευθυντής/-τρια είναι ανώτερος των υπαλλήλων του/της, η θέση του Συμβούλου τον/την υποχρεώνει να ισοσταθμίσει τη θέση του/της με τους συμβουλευόμενους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να μην αισθάνονται μειονεκτικά και κατώτεροι απέναντί του/της. Έτσι, λοιπόν, για να επιτευχθεί η ίση θέση μεταξύ του/της Διευθυντή/-τριας – Συμβούλου και των συμβουλευόμενων θα πρέπει ο/ ίδιος/-α να στοχεύει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής με τους συμβουλευόμενους, έτσι ώστε να γεννά όσο το δυνατό περισσότερο σε αυτούς συναισθήματα άνεσης και την ελευθερία της έκφρασης, ώστε να κοινοποιούν το πρόβλημα που τους απασχολεί (Χατζηχρήστος, 2004. Μαλικιώση – Λοϊζου, 2001).

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω η σύγκρουση εντός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού δεν επιφέρει την κατάρρευση του οργανισμού και πόσον μάλλον δεν αποτελεί δείγμα αποτυχίας της διοίκησης ως προς την αποτελεσματικότητα της λειτουργία της, αλλά αποτελεί δείγμα ενός ζωντανού οργανισμού που απαρτίζεται από μεγάλο αριθμό ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά οπότε και αυτό που αναμένεται από τον/την Διευθυντή/-τρια – Συμβούλο είναι η διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων προκειμένου να ωφεληθούν τόσο οι εμπλεκόμενοι όσο και ο ίδιος ο οργανισμός. Οι σύγχρονες απαιτήσεις στα πλαίσια της Διοίκησης ενός σχολικού οργανισμού έγκειται στην ικανότητα του/της Διευθυντή/-τριας που καλείται πλέον να καλύψει και τη θέση του Συμβούλου να αντιλαμβάνεται την εκάστοτε σύγκρουση, καθώς και κατόπιν έρευνας να εντοπίζει τα αίτια και να προβαίνει στην επίλυση αυτών με εποικοδομητικό τρόπο προς όφελος των εμπλεκόμενων και του οργανισμού (Owens, 1987).

Σύμφωνα με τον Shahmohammadi (2014), σύγκρουση είναι η τριβή ή η διαφωνία στην οποία εμπíπτουν δύο ή περισσότερα άτομα και σχετίζεται με τις πεποιθήσεις ή και τις δράσεις των ατόμων αυτών. Βάσει, λοιπόν, της διαφορετικότητας των απόψεων των ατόμων παρουσιάζονται ανταγωνιστικές συμπεριφορές που διογκώνουν τις συγκρούσεις εντός ενός σχολικού οργανισμού. Από μια διαφορετική οπτική ο Rahim (2011) πιστεύει ότι μια σύγκρουση δεν ενέχει πάντα διαδραστικό χαρακτήρα, αλλά δύναται να επέλθει από ένα μόνο άτομο, όταν αυτό έρχεται σε σύγκρουση με τον εαυτό του. Συνεπώς, η σύγκρουση δύναται να συμβεί είτε μεταξύ μιας ομάδας ατόμων είτε μεταξύ του ίδιου του ατόμου αναλόγως και με τη φύση της ίδιας της σύγκρουσης.

Οι Ghaffar et al. (2013) αναφέρουν ότι στις διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού οι λόγοι, που επιφέρουν τη σύγκρουση, είναι όταν οι στόχοι και οι επιθυμίες των εκπαιδευτικών ή οποιοδήποτε άλλων εμπλεκόμενων εμποδίζονται εξαιτίας των εντάσεων και των διαφωνιών. Ωστόσο, σύμφωνα με τους ίδιους η σύγκρουση απαραίτητα πρέπει να γίνεται αντιληπτή σε ένα ολοκληρωτικό πλαίσιο, δηλαδή να γίνεται κατανοητή η θετική αλλά και η αρνητική πλευρά αυτής. Συνοψίζοντας, λοιπόν, οι Ghaffar et al. (2013) χαρακτηρίζουν τη διαπροσωπική σύγκρουση σαν ένα φαινόμενο που δημιουργείται ανάμεσα σε δύο άτομα που βρίσκονται σε αντίθεση μεταξύ τους και ταυτόχρονα είναι αλληλοσυνδεδεμένα, καθώς το ένα επηρεάζει το άλλο, εξ αιτίας των αρνητικών συναισθημάτων που αναπτύσσουν για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.

Οι Akinnubi et al. (2012) επισημαίνουν ότι η κατάσταση, η οποία δημιουργείται κατά τη σύγκρουση, διαστρεβλώνει τις ομάδες και τα μέλη ξεχωριστά ηθελημένα ή άθελα, οπότε και αυτοί με τη σειρά τους επηρεάζουν την επίτευξη μιας εκπαιδευτικής πολιτικής σε ένα σχολείο είτε θετικά είτε αρνητικά. Σε κάθε περίπτωση οι ίδιοι τονίζουν την αναπόφευκτη πλευρά της σύγκρουσης ιδιαιτέρως σε έναν ζωντανό οργανισμό, όπως ο σχολικός οργανισμός, που η πολυφωνία των απόψεων ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο είναι αυτή που πολλές φορές προκαλεί τις συγκρούσεις. Συνεπώς, λοιπόν, οι υπάρχουσες αξίες, οι απόψεις, και το στυλ διοίκησης που ακολουθείται από τον/την Διευθυντή/-ντρια αλλά και τους εκπαιδευτικούς, είναι αυτές που εντέλει επηρεάζουν τους στόχους που κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός θέτει είτε αυτοί αφορούν το διοικητικό πλαίσιο αυτών είτε το παιδαγωγικό.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της σύγκρουσης το οποίο ενστερνίζονται οι Batool et al. (2016) αποτελεί η προσωπική αλληλεπίδραση εξαιτίας της οποίας δύναται να επέλθει μια συγκρουσιακή κατάσταση, λόγω των τυχόν ασυμφωνιών μεταξύ Διευθυντή/-ντριας και υφιστάμενων του/της σε σχέση με του οργανωτικούς στόχους του σχολικού οργανισμού και του προσωπικού ενδιαφέροντος του παιδαγωγού. Η μη σωστή διευθέτηση των συγκρούσεων, λοιπόν, έχει ως συνέπεια να δυσχεραίνει η οργανωτική λειτουργία του σχολείου. Επιπροσθέτως, σύμφωνα πάντα με του Batool (2016), η σύγκρουση αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης οργάνωσης και χρειάζεται ιδιαίτερη διαχείριση για την απρόσκοπτη λειτουργία του σχολείου.

Σύμφωνα με τον Henry (2009) οι συγκρούσεις, όταν αυτές δημιουργούνται σε φυσιολογικά επίπεδα, θεωρούνται επιθυμητές, διότι το ένστικτο δημιουργεί την ανάγκη για την απόκτηση θέσης, δύναμης και αυτονομίας από τα άτομα, τα οποία αποτελούν

παράγοντες που δημιουργούν συγκρουσιακές καταστάσεις εντός του σχολικού οργανισμού. Παρόμοιες των αναφορών του Henry παρουσιάζονται και οι αναφορές του Rahim (2001) σε σχέση με την αποδοτικότητα του οργανισμού, όταν οι συγκρούσεις επιτελούνται εντός των κανονικών επιπέδων στον οργανισμό. Ωστόσο, ο ίδιος αναγνωρίζει τη δυσκολία που επιφέρουν οι συγκρούσεις στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και σημειώνει την ανάγκη να αντιμετωπιστεί προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα εντός του οργανισμού. Επίσης, θέτει ως όριο, το οποίο όταν ξεπερνιέται, γεννάται η σύγκρουση *«την ασυμβατότητα, τη διαφωνία και την παραφωνία μεταξύ των κοινωνικών οντοτήτων»* και τους θεωρεί σημαντικούς παράγοντες που θα πρέπει να αντιληφθούν, πριν τα άτομα εμπλακούν στη σύγκρουση (Rahim, 2001).

Σύμφωνα με το συμπεριφοριστικό ορισμό των Mack & Snyder (1957) σχετικά με τη σύγκρουση, τα βασικά κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, οι αμοιβαίες αποκλειστικές ιδέες και αξίες των ατόμων, ο έλεγχος και η επιβολή τους στο άλλο άτομο, οι αντιτιθέμενες δράσεις και αντιδράσεις και τέλος η προσπάθεια απόκτησης δύναμης και εξουσίας ως φορείς της κοινωνικής διάστασης της σύγκρουσης.

Σύμφωνα με την UNESCO (2002) η σύγκρουση δύναται να παρουσιάζει διαφορούμενη φύση ως προς το αν αυτή επιτελείται εποικοδομητικά ή καταστροφικά, καθώς και τον τρόπο διαχείρισης αυτής. Η διαφορετικότητα και η πολυφωνία εντός ενός σχολικού οργανισμού αποτελούν παράγοντες που πυροδοτούν συγκρουσιακές καταστάσεις, οπότε εναπόκεινται στην ευθύνη του/της Διευθυντή/-τριας του σχολικού οργανισμού η υπόσταση της σύγκρουσης και ο βαθμός που αυτή επηρεάζει την οργάνωση των σχολείων είτε το πρόσημο είναι θετικό είτε αρνητικό. Η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα των ασύμβατων αντιλήψεων και διαφορετικών δραστηριοτήτων μιας ομάδας, που σύμφωνα με τον Owusu – Mensah (2007) εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει συμφωνία στους στόχους, στις σκέψεις και τα συναισθήματα ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες και μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις. Η εγκυρότητα της σύγκρουσης εναπόκειται, λοιπόν, στην έκφρασή της από τα αντιτιθέμενα μέλη της.

Τέλος, ως προς τον τρόπο που οι συγκρούσεις δύναται να διαχειριστούν στον εκπαιδευτικό οργανισμό οι Γιαννίκας (2014) και Παπουτσάκη και Πατσαλής (2015) αναφέρουν ότι η διαχείριση θα πρέπει να γίνεται με μια λογική, δίκαιη και αποτελεσματική προσέγγιση, η οποία προϋποθέτει ικανότητες επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων. Επιπροσθέτως, η διαχείριση συγκρούσεων χαρακτηρίζεται ως μία συστηματική διαδικασία, η οποία αποβλέπει στην εύρεση κοινής λύσης που

ικανοποιεί τα συγκρουόμενα μέρη. Η ύπαρξη συγκρούσεων οδηγεί σε διαμάχες και αντιπαραθέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων του οργανισμού, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι εργασιακές σχέσεις και το περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού έχοντας ως συνέπεια την απορρύθμιση της δομής του οργανισμού (Παπουτσάκη και Πατσάλης, 2015).

### **2.2.1. Αίτια σύγκρουσης και τρόποι αντιμετώπισής της**

Μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε σχέση με τη συχνότητα των συγκρούσεων στα ελληνικά σχολεία εξάγουν σημαντικά συμπεράσματα για την ανάγκη μετάβασης του ρόλου του/της Διευθυντή/-τριας σε αυτόν του/της Διευθυντή/-τριας – Σύμβουλου. Σύμφωνα με τους Παπουτσάκη και Πατσάλη (2015) οι συγκρούσεις είναι εξαιρετικά συχνές και αποτελούν το έναυσμα των μελετητών για περαιτέρω μελέτη. Σύμφωνα με την έρευνα της Saiti (2015) το 68,8% των εκπαιδευτικών εμπλέκονται συχνά σε συγκρούσεις με κάποιον συνάδελφό τους, ενώ μόλις το 6,3% των εκπαιδευτικών αναφέρουν ότι ποτέ δεν έχουν εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση εντός του σχολικού οργανισμού. Εξίσου σημαντικές ως προς τη συχνότητα του φαινομένου είναι και οι αναφορές του Αργυρίου (2015) και των Ιορδανίδη και Μητσαρά (2015) οι οποίοι σε σχέση με τις συγκρούσεις που διεξάγονται στα ελληνικά σχολεία θεωρούν ο μιν πρώτος ότι οι συγκρούσεις παρατηρούνται συχνά σε έναν εκπαιδευτικό χώρο και καταναλώνει αρκετό χρόνο από τη διεύθυνση για την επίλυση της, ενώ οι δεύτεροι ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συντελεί στην ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού

Τα σημαντικότερα αίτια βάσει των οποίων γεννιούνται οι συγκρούσεις είναι η έλλειψη πόρων, ο μη επαρκής συντονισμός του προσωπικού, καθώς επίσης και η έλλειψη συνεργατικού πνεύματος της διοίκησης του σχολείου με άλλες αρχές και θεσμούς προκειμένου να καταπολεμηθούν τέτοιου είδους καταστάσεις. Η σημαντικότητα της θέσης του σχολικού Διευθυντή τονίζεται από τον Albert (2001) και σε αυτό προστίθεται ως αίτιο της σύγκρουσης η χειραγώγηση των πληροφοριών και των αντιλήψεων καθώς και οι ψυχολογικές ανάγκες ατόμων και ομάδων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών.

Στα αίτια των συγκρούσεων προστίθενται σύμφωνα με του Arshad et al. (2015) το διαφορετικό επίπεδο γνώσεων, πεποιθήσεων και αξιών του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ο πόθος για εξουσία και δύναμη, η προσωπική αρέσκεια και δυσαρέσκεια στα άτομα και τέλος η διαφορετική οργανωτική κουλτούρα που ασκεί η

εκάστοτε διοίκηση. Εξίσου σημαντικό ρόλο στη σύγκρουση διαδραματίζει σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2009) η έλλειψη επικοινωνίας, η σύγκρουση των προσωπικοτήτων και η αμφισημία στους ρόλους της διοίκησης.

Κατά τον Klein (2012) η έλλειψη διαφάνειας, ως προς τις αποφάσεις και τα σχέδια της σχολικής διοίκησης, είναι ακόμα ένας παράγοντας που συντελεί στη διεξαγωγή συγκρούσεων. Επιπροσθέτως, η παρεξήγηση των κινήτρων, ο φαβοριτισμός, η απειθαρχία και οι προβληματικές ή και φτωχές εγκαταστάσεις των σχολικών οργανισμών στην ελληνική επικράτεια αποτελούν μερικά ακόμα από τα αίτια σύγκρουσης. Σε συνδυασμό με αυτά η απροθυμία των εκπαιδευτικών να κάνουν τη δουλειά τους, η εμφάνιση συμπλεγμάτων ανωτερότητας και κατωτερότητας δίνουν μια περισσότερο ψυχολογική διάσταση στη διαχείριση των συγκρούσεων. Τέλος, μια ακόμα αιτία μπορεί να θεωρηθεί και η υπεξαίρεση χρημάτων των σχολικών πόρων από τη σχολική διοίκηση (Gyan & Tandoh-Offin, 2014a).

Αναφορικά με μελέτες που έχουν διεξαχθεί από τους Okotoni & Okotoni (2003) και Gyan & Tandoh – Offin (2014b) σε διεθνές επίπεδο, χωρίς ωστόσο οι περιπτώσεις έρευνάς τους να αποκλίνουν έως ένα βαθμό τουλάχιστον από τα ελληνικά δεδομένα, τονίζονται ως αίτια σύγκρουσης η μη επαρκής κρατική χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων στα πλαίσια της οποίας έγκειται και η εξασφάλιση ενός μισθού των εκπαιδευτικών, καθώς επίσης και η κρατική ανικανότητα και κατ' επέκταση η ανικανότητα της σχολικής διοίκησης να παρέχει στους εκπαιδευτικούς τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη μάθηση. Επιπλέον, ευνοούνται οι συγκρούσεις και στις περιπτώσεις που ο/η Διευθυντής/-ντρια ενός σχολείου επιβάλλει καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς σε ασαφές πλαίσιο.

Όσον αφορά στα εφόδια και την απαραίτητη εμπειρία που απαιτείται να διαθέτει ο/η Διευθυντής/-ντρια του σχολείου προκειμένου να διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού τον οποίο και διοικεί αποτελεί ένα ακόμα αίτιο σύγκρουσης. Στο πλαίσιο αυτό και κατά την άποψη του Kiryego (2009) αναφέρει ότι η συχνή απουσία του/της Διευθυντή/-ντριας από την σχολική μονάδα είναι ένας ακόμη λόγος που αποτυγχάνει στη σωστή διοίκηση. Ένας, επιπλέον, παράγοντας που ευνοεί την εμφάνιση συγκρούσεων στο σχολικό οργανισμό είναι η υπερχρηματοδότηση του σχολείου, είτε πρόκειται για δημόσιο σχολείο είτε πρόκειται για ιδιωτικό, και η μη παροχή του κατάλληλου μαθησιακού περιβάλλοντος για τα παιδιά οπότε και επέρχεται η σύγκρουση εντός του σχολικού οργανισμού, αλλά και συγκρούσεις μεταξύ του/της Διευθυντή/-ντριας και γονέων.



Από τη μεριά των εκπαιδευτικών και αναφορικά με τις συναδελφικές τους σχέσεις αλλά και τις σχέσεις τους με τους μαθητές τους σύμφωνα με τον Owusu – Mensha (2007) στην πρώτη περίπτωση οι συγκρουσιακές καταστάσεις ενέχονται στην έλλειψη σεβασμού που επιδεικνύουν προς τον/την Διευθυντή/ντρια με αποτέλεσμα να μην εκπληρώνουν τα διδακτικά τους καθήκοντα και να αμελούν τις υποχρεώσεις τους στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού, ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι καταστάσεις αυτές ενέχονται στην αυστηρότητα που επιδεικνύουν οι εκπαιδευτικοί με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά το μάθημα, να αποτυγχάνουν στις επιδόσεις τους οι μαθητές και κατά συνέπεια ενίοτε να παρατούν το σχολείο.

Οι κύριοι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι ατομικές διαφορές που εντοπίζονται στους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας, όπως η επιθετική συμπεριφορά, η ασάφεια ρόλου καθώς και οι διαφορές που εντοπίζονται στους στόχους και τις αξίες του ατόμου. Άλλες αιτίες που σηματοδοτούν συγκρούσεις είναι η πίεση που ασκείται από τον/την Διευθυντή/-ντρια, η ελλιπής επικοινωνία, η απουσία συνεργατικής προσέγγισης και τέλος η ασαφής οριοθέτηση της εξουσίας (Ευγενικός, 2019).

Εξίσου σημαντική είναι η άποψη της Παπαδοπούλου (2012) η οποία αναφέρει ότι οι συγκρουόμενοι στόχοι των ατόμων και της ευρύτερης ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελούν πηγές συγκρούσεων. Η σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον σχολικό οργανισμό, ακόμα κι αν αφορά ένα μέρος του συνόλου των εκπαιδευτικών, καθώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι αλληλένδετες. Τέλος, αναφέρει ότι είναι πρακτικά αδύνατον η αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο/Η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος της σχολικής μονάδας ο οποίος όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα της παρούσας εργασίας αποτελεί μια πολυσύνθετη προσωπικότητα που διαθέτει ηγετικές, συμβουλευτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, καλείται να προλάβει την εκδήλωση των συγκρούσεων, αλλά ακόμα και αν αυτό δεν καθίσταται δυνατό, καλείται να αντιμετωπίσει την εκδήλωση των συγκρούσεων χρησιμοποιώντας με ευστροφία και αποδοτικό τρόπο όλες τις δεξιότητες τις οποίες και πρέπει να διαθέτει.

Εφόσον, λοιπόν, εκδηλωθεί η σύγκρουση εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού ο/η Διευθυντής/-ντρια καλείται να προάγει τη συνεργασία και το θετικό εκείνο κλίμα στον οργανισμό, με σκοπό την ενίσχυση του αισθήματος συνεργασίας. Η εμπιστοσύνη και το συνεργατικό κλίμα μεταξύ του/της Διευθυντή/-ντριας και των εκπαιδευτικών αποτελούν παράγοντες για την πρόληψη και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ο/Η

Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος καλείται να διεκπεραιώσει το διοικητικό του έργο στηριζόμενος στις ικανότητες, δεξιότητες και δυναμικές των υπαλλήλων του/της, γεγονός που αποτελεί ένδειξη σεβασμού, που όπως υποστηρίζει ο Rogers (1973) έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι του οργανισμού να ανοιχτούν περισσότερο προς αυτόν (Shein, 1980. Σαΐτη, 1992).

Ωστόσο, το έργο που καλείται να διεκπεραιώσει ο/η Διευθυντής/-τρια προϋποθέτει την προσωπική του/της έκθεση, την έκθεση του οράματος, των αξιών και των επιθυμιών του/της. Παρόλη την αβεβαιότητα που μπορεί να νιώθει αρχικά για τις συνέπειες αυτής της πρωτοβουλίας, η πράξη αυτή θα ωφελήσει τον οργανισμό, αφού χτίζοντας σταδιακά την εμπιστοσύνη μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις δεν έχει παρά να περιμένει την σταδιακή ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στο άνοιγμα αυτό (Koozes & Posner, 1987).

Ένα από τα χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/-τριας – Συμβούλου που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εδραίωση της εμπιστοσύνης των μελών του οργανισμού είναι η ενεργός ακρόαση. Η προσεκτική ακρόαση των υπαλλήλων από μέρους του/της οδηγεί στην κατανόηση των θέσεών τους και τα συμπεράσματα που εξάγονται αυτήν τη συζήτηση αξιοποιούν τις ικανότητές τους δημιουργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του/της. Με την απαιτούμενη ευαισθησία και προσοχή που καλείται να επιδείξει ο/η Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων του, ο/η Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον απέναντί τους (Koozes & Posner, 1987).

Στην περίπτωση, ωστόσο, που η σύγκρουση δεν έχει προληφθεί και αποτελεί γεγονός εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο/η Διευθυντής/-τρια – Σύμβουλος οφείλει να διερευνήσει σε βάθος τα αίτια της σύγκρουσης και να συντελέσει στην εύρεση του σωστού τρόπου αντιμετώπισής της, δίχως να προβεί σε νουθεσίες και δογματικές παραινήσεις. Στην περίπτωση αυτή οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της επιτρέπουν να αντιλαμβάνεται ακόμα και τα μη λεκτικά μηνύματα των υπαλλήλων του, κι έτσι μπορεί να διαχειριστεί μία σύγκρουση η οποία δεν έχει αναφερθεί αλλά ταλαιπωρεί μέρος των υπαλλήλων ή του σύνολό της συμβάλλον.

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη του/της Διευθυντή/-τριας, η συμβολή του/της στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, ο αυτοέλεγχος και η αυτογνωσία, που καλείται να επιδεικνύει καθ' όλο το έργο του, αποτελούν παράδειγμα για τους υπαλλήλους του συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη βίωση μιας ασφαλούς κατάστασης δίπλα σε έναν έμπιστο/η και δίκαιο/η Διευθυντή/-τρια. Η αμερόληπτη και δίκαιη στάση

του/της Διευθυντή/-τρια απέναντι στους υπαλλήλους του/της ευνοεί τη συνεργασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν εντέλει και οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού.

### **2.2.2. Η σύγκρουση ως παράγοντας ανάπτυξης και βελτίωσης της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό**

Καταληκτικά και με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από τα παραπάνω, η σύγκρουση σε μια σχολική μονάδα είναι αναπόφευκτη. Αποτελεί πηγή θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων η επίλυση των οποίων επιφέρει, βάσει του Ghaffar (2010), την ενεργοποίηση του οργανισμού προς την κατεύθυνση επίτευξης των απαιτούμενων ζητημάτων. Η σύγκρουση, λοιπόν, αποτελεί κίνητρο και ωθεί τους εμπλεκόμενους στην ενεργητική συμμετοχή σε μια σχολική μονάδα. Εν κατακλείδι, η σύγκρουση μπορεί να βοηθήσει τα εμπλεκόμενα μέλη να αναγνωρίζουν τη σύγκρουση και να επωφελούνται από αυτήν (Ghaffar, 2010).

Η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα δυσλειτουργική για τους οργανισμούς, καθώς μία διαχωρίσιμη σύγκρουση μπορεί να επιφέρει εποικοδομητικές και αποδοτικές συνέπειες. Συνεπώς, όταν η σύγκρουση εκδηλώνεται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δύναται να αποτελέσει αφορμή αλλαγής και βελτίωσης του οργανισμού (Rahim, 2001).

Τα θετικά στοιχεία που μπορεί να επιφέρει η σύγκρουση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι πολλά. Αρχικά, οι συγκρούσεις που παρατηρούνται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό τονώνουν τη δημιουργικότητα και ενθαρρύνουν την καινοτομία. Επίσης, βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων υιοθετώντας νέες τεχνικές που παλαιότερα δεν ακολουθούνταν. Η συνεργασία και η επικοινωνία των εκπαιδευτικών ενισχύεται περισσότερο, καθώς δίνεται έμφαση στην ομαδικότητα και όχι στην ατομικότητα. Τέλος, χρησιμοποιούνται νέες μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων (Rahim, 2001).

Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί αδιαμφισβήτητο ένα μέσο βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων της ομάδας ενός σχολικού οργανισμού. Ενθαρρύνει, επίσης, την δημιουργική αντιμετώπιση των προβλημάτων, την αποδοτικότητα και τη δημιουργικότητα. Επίσης, η διαχείριση των συγκρούσεων προάγει τον εποικοδομητικό διάλογο προς όφελος της διοίκησης (Jehn, 1997). Οι σύγχρονες θεωρίες της διαχείρισης των συγκρούσεων συγκλίνουν ότι οι συγκρούσεις μπορεί να είναι εποικοδομητικές αρκεί να διεκπεραιώνονται υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Η αποδοχή και η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, έναντι της αποφυγής του προβλήματος, βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Έτσι, η σύγκρουση

αναδεικνύεται ως ένας παράγοντας που αναγκάζει τα άτομα να διαχειριστούν σημαντικά θέματα του οργανισμού και συμβάλει στην απόκτηση οργανωτικής εμπειρίας από τα εμπλεκόμενα μέλη (Ryals & Speakman, 2010).

Η διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται ευκολότερη όταν δημιουργούνται καινοτόμες ιδέες, αποκλιμακώνονται οι εντάσεις και όταν αποσαφηνίζονται οι στόχοι κατά τη διάρκεια της επίλυσης των προβλημάτων. Έτσι, η εκδήλωση των συγκρούσεων ενισχύει την ανθεκτικότητα των εμπλεκόμενων μελών, προετοιμάζοντάς τους να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες μελλοντικές συγκρούσεις (Saiti, 2015). Τέλος, θετικές αλλαγές στη διοίκηση επιφέρουν οι συγκρούσεις όταν συνδυαστεί η μετασχηματιστική ηγεσία και η αποτελεσματική διαχείριση τους (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

Εν κατακλείδι, η σύγκρουση, εφόσον αντιμετωπισθεί με γνώμονα όλα τα παραπάνω, συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων σε ένα σχολείο, καθώς οι εκπαιδευτικοί αλλά κυρίως ο/η Διευθυντής/-ντια – Σύμβουλος, υπό τη σκέπη του οποίου θα πρέπει να λειτουργούν όλα τα υπόλοιπα μέλη, αποκτούν εμπειρία και μαθαίνουν να λύνουν και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις τους. Άλλωστε, όπως αναφέρει και η Παπαδοπούλου (2012) η σύγκρουση διεγείρει την καινοτομία και ωθεί την ομάδα στην αποδοτικότητα, όταν επικεντρώνεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις, εφόσον οι μετέχοντες λειτουργούν μεταξύ τους με γνώμονα την εμπιστοσύνη (DeDreu, 2008. Παπαδοπούλου, 2012).

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

### **3. Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της έρευνας**

#### **3.1. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των διευθυντριών σχετικά με τον συμβουλευτικό τους ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας ήταν η διερεύνηση απόψεων μέσα από τις εμπειρίες των διευθυντριών ως προς:

- Τις επιδράσεις που έχει η Συμβουλευτική Διαδικασία στη διαχείριση των συγκρούσεων.
- Τις συγκρούσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και ποιες συμβουλευτικές τεχνικές ακολουθούν.
- Τις επιδράσεις που έχουν οι συγκρούσεις στον οργανισμό.
- Τις επιδράσεις της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων των διευθυντριών.
- Τις απόψεις των γυναικών ως προς το θέμα του Συμβουλευτικού ρόλου της Διευθύντριας στη διαχείριση των συγκρούσεων και τις διαφορές που εντοπίζονται συγκριτικά με τους άντρες Διευθυντές.

#### **3.2. Ερευνητικά ερωτήματα**

1. Ποια συμβουλευτική διαδικασία ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων;
2. Ποιες είναι οι απόψεις των γυναικών διευθυντών πάνω στα θέματα των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών και ποιες είναι οι συνέπειες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;
3. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;
4. Τι διαφορές παρατηρούνται από τις παλιότερες «ανδροκρατούμενες» έρευνες;

### 3.3. Η ημι-δομημένη συνέντευξη ως μέσο συλλογής δεδομένων

Στις κοινωνικές επιστήμες και κυρίως στις ποιοτικές έρευνες είναι ευρέως διαδεδομένη η συνέντευξη. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, έγιναν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 9 διευθύντριες με συμβουλευτική κατάρτιση. Η διαφοροποίηση της ημιδομημένης συνέντευξης από τη δομημένη και τη μη δομημένη είναι η ευελιξία που τη χαρακτηρίζει, καθώς η σειρά των προκαθορισμένων ερωτήσεων μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τη ροή της συνέντευξης. Επίσης, ενδέχεται να αλλάξουν οι ερωτήσεις ως προς το περιεχόμενο καθώς και να προσθέσουν ή αφαιρέσουν ερωτήσεις ανάλογα με τη θεματολογία και τους συνεντευξιαζόμενους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η ημι-δομημένη δεν είναι προσεκτικά σχεδιασμένη. (Ιωσηφίδης, 2003. Cohen, 1994).

Η συνέντευξη θεωρείται ως το πιο ενδεικτικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, διότι δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες/χουσες να εκφράσουν τις απόψεις τους από τη δική τους οπτική γωνία από τη μια, και από την άλλη σε ένα δεύτερο επίπεδο δίνει την ευκαιρία να εμβαθύνει περισσότερο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών. Μάλιστα, όταν η έρευνα έχει εξ αρχής ένα συγκεκριμένο σημείο εστίασης, τότε οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται κατάλληλες στη διερεύνηση των ζητημάτων (Γρηγορόπουλος, 2019).

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη λόγος που η ημι-δομημένη συνέντευξη θεωρείται κατάλληλο εργαλείο συλλογής δεδομένων είναι το θέμα της εργασίας που επικεντρώνεται σε θέματα που σχετίζονται με το φύλο και τις γυναικείες εμπειρίες. Διάφορες φεμινιστικές προσεγγίσεις που επικεντρώνονται σε φυλετικές ανισότητες και ασχολούνται με το να εκφράσουν τις φωνές των γυναικών μέσα από τις δικές τους απόψεις, ιδέες και εμπειρίες, διεξάγουν τις έρευνές τους με συνεντεύξεις (Edward & Holland, 2013).

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο η ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία βασίστηκε σε οδηγό συνέντευξης, ο οποίος δομήθηκε από τα ερευνητικά ερωτήματα. Το χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν από 5 Ιουλίου 2023 έως 30 Οκτωβρίου 2023. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατόπιν συνεννόησης, οι δύο έγιναν δια ζώσης στο χώρο της εργασίας τους, ενώ οι υπόλοιπες εξ αποστάσεως σε ήσυχα περιβάλλοντα. Η διάρκεια κυμάνθηκε από 10 έως 30 λεπτά, με μέση διάρκεια τα 15 λεπτά.

### 3.4. Μέθοδος Ανάλυσης

Η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν η θεματική ανάλυση (thematic analysis). Η θεματική ανάλυση είναι μια μέθοδος εντοπισμού, αναγνώρισης, οργάνωσης και κατηγοριοποίησης σε «θέματα» των επαναλαμβανόμενων νοηματικά μοτίβων που προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα. Ο ερευνητής, μέσα από τα δεδομένα του, ανιχνεύει μοτίβα που σχετίζονται με το θέμα που μελετά και απαντούν στα ερευνητικά του ερωτήματα, για αυτό και τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν ως οδηγός. Η θεματική μέθοδος είναι μία ευέλικτη μέθοδος, καθώς ο ερευνητής, σε σχέση με άλλες ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης, δεν δεσμεύεται σε συγκεκριμένες επιστημονικές θέσεις, αλλά αξιοποιεί πολλούς τρόπους με κριτήριο τα επιστημονικά του ερωτήματα. Είναι, λοιπόν, μια διαδικασία στην οποία ο ερευνητής, ως ένας αρχαιολόγος, ανακαλύπτει θέματα ή κατηγορίες που είναι θαμμένα στα δεδομένα του (Τσιώλης, 2018. Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Σύμφωνα με τους Braun και Clarke, έξι συγκριμένα βήματα προτείνουν για τη θεματική ανάλυση: *εξοικείωση των θεμάτων, επανεξέταση των θεμάτων, ορισμός και ονομασία θεμάτων και έκθεση με τα δεδομένα, κωδικοποίηση, αναζήτηση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων* (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Ωστόσο, ο Τσιώλης (2018) παρουσιάζει μία παραλλαγμένη και πιο λειτουργική εκδοχή της θεματικής ανάλυσης για αρχάριους ερευνητές που αποτελείται από πέντε βήματα. Οι διαφορές της πρότασης του Τσιώλη σε σχέση με το μοντέλο των Braun και Clarke εντοπίζονται, πρώτον, στο γεγονός ότι τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν σαν φίλτρο κατά τη διαδικασία αναζήτησης των υπό εξέταση αποσπασμάτων, και δεύτερον, ο ερευνητής κατά τη διαδικασία της κωδικοποίησης των δεδομένων αξιοποιεί θεωρητικές κατηγορίες ή πορίσματα που έχει εντοπίσει κατά τη διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (Τσιώλης, 2018). Η παρούσα έρευνα ακολούθησε το μοντέλο του Τσιώλη, διότι βοηθάει στη μείωση της πολυπλοκότητας των δεδομένων που επιλέξαμε να αναλύσουμε αφενός και αφετέρου είναι μία πιο ευέλικτη μορφή στην ερευνητική διαδικασία της ποιοτικής έρευνας.

Το πρώτο βήμα είναι η *μεταγραφή* της συνέντευξης, δηλαδή η απομαγνητοφώνηση των ηχητικών καταγεγραμμένων συνομιλιών του ερευνητή (συνεντευκτή) και των ερωτηθέντων (συνεντευξιαζόμενων) σε κείμενο. Στο στάδιο αυτό σημαντικό είναι η επιλογή ενός συστήματος σημειογραφίας, που να αποδίδει τις μη λεκτικές και παραγλωσσικές εκδηλώσεις (επαναλήψεις, μικρές και μεγάλες παύσεις, ένταση φωνής, γέλιο κ.ά.). Η θεματική ανάλυση, λόγω του ότι εστιάζει περισσότερο στο

περιεχόμενο των όσων έχουν ειπωθεί, υιοθετεί ένα απλό σύστημα σημειογραφίας. Το σημαντικότερο σε αυτό το στάδιο είναι η ακριβής απόδοση των όσων έχουν ειπωθεί στη διάρκεια της συνέντευξης, επομένως δεν διορθώνουμε λάθη, παραδρομές, παύσεις, ασυνταξίες, επαναλήψεις κ.ά.

Το δεύτερο βήμα ονομάζεται *εξοικείωση με τα δεδομένα, εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα*. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής διαβάζει πολύ προσεκτικά το μεταγραμμένο κείμενό του (υλικό εξέτασης) και στη συνέχεια εντοπίζει τα αποσπάσματα εκείνα που απαντούν στα ερευνητικά του ερωτήματα. Στη συνέχεια με τη διαδικασία της αντιγραφής επικόλλησης (copy & paste) μεταφέρει σε άλλο αρχείο τις απαντήσεις του κάθε ερωτήματος.

Το τρίτο βήμα είναι η *Κωδικοποίηση* η δημιουργία κωδικών, οι οποίοι αποδίδουν σε κάθε απόσπασμα του κειμένου έναν εννοιολογικό προσδιορισμό. Ο ερευνητής εκφράζει σε έναν κωδικό με σύντομο και περιεκτικό τρόπο το νόημα από ένα συγκεκριμένο απόσπασμα των δεδομένων του. Υπάρχει η δυνατότητα σε ένα απόσπασμα να περιέχονται πολλά διαφορετικά νοήματα όπως επίσης κάποιιοι κωδικοί να αλληλοσχετίζονται. Η κωδικοποίηση αποτελεί κομβικό σημείο της ανάλυσης, επειδή συγκεντρώνονται όλα τα νοήματα (κωδικοί) που συνδέονται μεταξύ τους και ομαδοποιούνται σε ομάδες που έχουν κοινό νόημα.

Στο τέταρτο βήμα γίνεται η *μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα*. Τα θέματα είναι αυτόνομες εννοιολογικές οντότητες που προκύπτουν ύστερα από την επεξεργασία, τη σύγκριση και τη συγχώνευση κωδικών με επαναλαμβανόμενο νοηματικό μοτίβο. Τα θέματα συγκριτικά με τους κωδικούς περιέχουν πιο γενικές έννοιες και μπορούν να σταθούν αυτόνομα ως απάντηση στο υπό εξέταση ερώτημα που θέσαμε.

Στο τελευταίο βήμα, πέμπτο στάδιο, εκθέτουμε τα ευρήματα που απαντούν στα ερευνητικά μας ερωτήματα, παραθέτοντας αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων για να τεκμηριώσουμε τις απαντήσεις μας (Τσιώλης, 2018).

### **3.5. Χαρακτηριστικά συμμετεχουσών**

**Σ1:** Η Σ1 είναι δασκάλα ΠΕ70, 59 ετών, εργάζεται 29 έτη, εκ των οποίων τα 4 έτη ήταν διευθύντρια σε σχολείο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Έχει λάβει επιμόρφωση Συμβουλευτικής από τμήμα ΠΕΣΥΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ Κοζάνης. Το επίπεδο μόρφωσης είναι μεταπτυχιακού επιπέδου και είναι έγγαμη μητέρα. Η διάρκεια συνέντευξης είναι 30 λεπτά και 21 δευτερόλεπτα.



**Σ2:** Η Σ2 είναι διευθύντρια σε ΕΠΑΛ στον Νομό Φλώρινας. Έχει ειδικότητα ΠΕ88.02 Φυτικής Παραγωγής. Είναι 58 ετών, εργάζεται 33 έτη, εκ των οποίων τα 12 έτη ήταν διευθύντρια σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Φλώρινας. Έχει λάβει επιμόρφωση Συμβουλευτικής από ετήσιο σεμινάριο στη Συμβουλευτική και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ) και από το ΠΕΣΥΠ- ΑΣΠΑΙΤΕ της Κοζάνης. Το επίπεδο μόρφωσης είναι διδακτορικού επιπέδου και είναι άγαμη. Η διάρκεια συνέντευξης είναι 13 λεπτά 35 λεπτά.

**Σ3:** Η Σ3 είναι 50 ετών με 25 χρόνια προϋπηρεσίας και είναι 1 χρόνο διευθύντρια σε σχολείο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Είναι δασκάλα ΠΕ70, έχει επιμόρφωση στη Συμβουλευτική και το Επαγγελματικό Προσανατολισμό από το τμήμα ΠΕΣΥΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ Κοζάνης. Το επίπεδο σπουδών είναι μεταπτυχιακού επιπέδου, είναι μητέρα και χήρα. Η διάρκεια συνέντευξης είναι 23 λεπτά και 43 δευτερόλεπτα.

**Σ4:** Η Σ4 είναι 51 ετών, 22 χρόνια στην εκπαίδευση και 1 έτους διευθύντρια. Είναι γυμνάστρια ΠΕ11 και διευθύντρια σε σχολείο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού και έχει λάβει επιμόρφωση στη Συμβουλευτική από το τμήμα της ΑΣΠΑΙΤΕ-ΠΕΣΥΠ της Κοζάνης. Είναι έγγαμη μητέρα και η συνέντευξη είχε διάρκεια 18 λεπτά και 31 δευτερόλεπτα.

**Σ5:** Η Σ5 είναι φιλόλογος ΠΕ02, 51 ετών, 26 χρόνια στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από τα οποία τα 6 διετέλεσε διευθύντρια σε σχολείο της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κοζάνης. Είναι κάτοχος διδακτορικού επιπέδου και επιμόρφωση στη Συμβουλευτική από το τμήμα της ΑΣΠΑΙΤΕ-ΠΕΣΥΠ της Κοζάνης. Είναι μητέρα, διαζευγμένη και η συνέντευξη διήρκεσε 14 λεπτά και 41 δευτερόλεπτα.

**Σ6:** Η Σ6 είναι δασκάλα ΠΕ70, 41 ετών, 17 έτη υπηρεσίας και διευθύντρια με τη λιγότερη διάρκεια συγκριτικά με τις υπόλοιπες 6 μηνών. Είναι διευθύντρια σε μονάδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Καστοριάς, έχει αποφοιτήσει από το τμήμα της ΑΣΠΑΙΤΕ-ΠΕΣΥΠ της Κοζάνης, κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και είναι άγαμη.

**Σ7:** Η Σ7 είναι 58 ετών με 18 έτη υπηρεσίας και τα 9 από αυτά διευθύντρια σε σχολική μονάδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Η ειδικότητά της είναι ΠΕ11 Φυσικής Αγωγής και έχει ετήσιο σεμινάριο στη Συμβουλευτική. Έχει μεταπτυχιακό και είναι έγγαμη μητέρα. Η διάρκεια της συνέντευξης κράτησε 10 λεπτά και 14 δευτερόλεπτα.

**Σ8:** Η Σ8 είναι 56 ετών, γεωλόγος ΠΕ04.05, διευθύντρια σε μονάδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Έχει 16 χρόνια προϋπηρεσία και είναι 1 χρόνο διευθύντρια. Είναι μεταπτυχιακού επιπέδου, έγγαμη με επιμόρφωση στη Συμβουλευτική

και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό από το ΠΕΣΥΠ-ΑΣΠΑΙΤΕ της Κοζάνης. Η συνέντευξη κράτησε 25 λεπτά και 19 δευτερόλεπτα.

**Σ9:** Η Σ9 είναι 58ετών, διευθύντρια σε μονάδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Κοζάνης. Είναι κάτοχος τριών πτυχίων Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πληροφορικής και Λογιστική-Χρηματοοικονομική, και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην διοίκηση της Εκπαίδευσης. Έχει επιμορφωτικό σεμινάριο στη Συμβουλευτική και έγγαμη. Η συνέντευξη κράτησε 15 λεπτά και 7 δευτερόλεπτα.

Σ9	Σ8	Σ7	Σ6	Σ5	Σ4	Σ3	Σ2	Σ1	
15:07	25:19	10:14	20:18	14:41	18:31	23:43	13:35	30:21	Διάρκεια
58	56	58	41	51	51	50	58	56	Ηλικία
28	16	18	17	26	22	25	33	29	Έτη προϋπηρεσι
14	1	9	0.6	6	1	1	12	4	Έτη διευθυντή
Β'θμια Εκπαιδ.	Β'θμια Εκπαιδ.	Β'θμια Εκπαιδ.	Α'θμια Εκπαιδ.	Β'θμια Εκπαιδ.	Α'θμια Εκπαιδ.	Α'θμια Εκπαιδ.	Β'θμια Εκπαιδ.	Α'θμια Εκπαιδ.	Διευθύντρια σχολικής
ΠΕ70 Δασκάλων	ΠΕ04.05 Γεωλόγος	ΠΕ11 Φυσικής αγωγής	ΠΕ70 Δασκάλων	ΠΕ02 Φιλολόγων	ΠΕ11 Φυσικής Αγωγής	ΠΕ70 Δασκάλων	ΠΕ88.02 Φυσικής Παραγωγή	ΠΕ70 Δασκάλων	Ειδικότητα
Σεμινάριο	ΑΣΠΑΙΤΕ -ΠΕΣΣΥΠ	Σεμινάριο	ΑΣΠΑΙΤΕ - ΠΕΣΣΥΠ	ΑΣΠΑΙΤΕ - ΠΕΣΣΥΠ	ΑΣΠΑΙΤΕ - ΠΕΣΣΥΠ	ΑΣΠΑΙΤΕ - ΠΕΣΣΥΠ	Σεμινάριο	ΑΣΠΑΙΤΕ - ΠΕΣΣΥΠ	Επίπεδο μάρτυρας
Μεταπτυχιακό	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Συμβουλευτική
Έγγραμη	Έγγραμη	Έγγραμη	Άγραμη	Διαξενυμένη	Έγγραμη	Χήρα	Άγραμη	Έγγραμη	Οικογενειακή

### **3.6. Μεθοδολογικά ζητήματα: εγκυρότητα, ηθική δεοντολογία**

Στην ποιοτική έρευνα η εγκυρότητα (validity) αναφέρεται στον βαθμό αντιστοίχισης των ερευνητικών ερωτημάτων με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, κατά πόσο δηλαδή τα δεδομένα της έρευνας ανταποκρίνονται στον σκοπό και στους στόχους της έρευνας αλλά και στην κοινωνική πραγματικότητα (Ιωσηφίδης, 2003).

Επίσης, ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της ποιοτικής έρευνας είναι η ηθική δεοντολογία. Στις ποιοτικές κοινωνικές έρευνες το ζήτημα της ηθικής δεοντολογίας κατέχει ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων, κι αυτό διότι οι συμμετέχοντες μοιράζονται προσωπικά δεδομένα με τον ερευνητή. Η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία θα πρέπει να διασφαλιστεί πρωταρχικά. Μετέπειτα, σε κάθε στάδιο της έρευνας θα πρέπει να υπάρχει εντιμότητα και εμπιστοσύνη, απαραίτητες προϋποθέσεις για τη συλλογή των δεδομένων. Επίσης, η πληροφορημένη συναίνεση είναι το σημαντικότερο κομμάτι της ερευνητικής διαδικασίας. Οι συμμετέχοντες/-ουσες ενημερώνονται για το θέμα και τους σκοπούς της έρευνας, τα δικαιώματά τους να μην αναφέρουν πληροφορίες που δεν επιθυμούν καθώς και ότι έχουν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν από τη διαδικασία όποτε θελήσουν (Ιωσηφίδης, 2003. Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Τέλος, για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας διενεργήθηκε αρχικά πιλοτική εφαρμογή της συνέντευξης, ώστε να διαπιστωθεί η κατανόηση των ερωτήσεων. Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν, απομαγνητοφωνήθηκαν και τα ευρήματα υποστηρίχθηκαν με αποσπάσματα των συνεντεύξεων.

### 3.7. Οδηγός συνέντευξης

Ερευνητικά ερωτήματα	Θεματικοί άξονες	Ερωτήσεις Συνέντευξης
Προφίλ		<p>Ηλικία</p> <p>Έτη προϋπηρεσίας</p> <p>Έτη διευθυντικής θέσης</p> <p>Διευθύντρια σχολικής μονάδας</p> <p>Ειδικότητα</p> <p>Επίπεδο μόρφωσης</p> <p>Οικογενειακή κατάσταση</p> <p>Συμβουλευτική κατάρτιση</p>
1. Ποια συμβουλευτική διαδικασία ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων;	Συμβουλευτικός ρόλος	<p>1. Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;</p> <p>2. Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητες τους στον τομέα αυτό;</p> <p>3. Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή-Συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου</p>

		<p>να διαχειριστεί συγκρούσεις;</p> <p>4. Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;</p> <p>5. Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;</p>
<p>2. Ποιες είναι οι απόψεις των γυναικών διευθυντών πάνω στα θέματα των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών και ποιες είναι οι συνέπειες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;</p>	<p>Συγκρούσεις – αίτια και τρόπος διαχείρισης</p>	<p>6. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν;</p> <p>7. Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.</p> <p>8. Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;</p>
<p>3. Πόσος σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;</p>	<p>Ενσυναίσθηση – λήψη απόφασης</p>	<p>9. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;</p>

<p>4. Τι διαφορές παρατηρούνται από τις παλιότερες «ανδροκρατούμενες» έρευνες;</p>	<p>Διάσταση φύλου: διαφορές με τους άνδρες διευθυντές</p>	<p>10. Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;</p> <p>11. Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι αυτοί οι ρόλοι τον ρόλο της διευθύντριας;</p>
--	---	--

#### 4. Κεφάλαιο: Αποτελέσματα Έρευνας

##### 4.1. Συμβουλευτική διαδικασία που ακολουθούν οι γυναίκες διευθύντριες για την επίλυση συγκρούσεων

###### 4.1.1. Χαρακτηριστικά και δεξιότητες Διευθυντή/-ντριας-Συμβούλου

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχουσών τα χαρακτηριστικά/ δεξιότητες του/της Διευθυντή/-ντριας Συμβούλου είναι η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ψυχραιμία και η καλλιέργεια θετικού κλίματος.

Η ενεργητική ακρόαση είναι μία από τις συνηθέστερες απαντήσεις των διευθυντριών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν: «να διαθέτουν τη δεξιότητα της **ενεργητικής ακρόασης**, να μπορούν δηλαδή και να έχουνε και την υπομονή να ακούσουν τα μέρη που συγκρούονται». (ΣΥΝ.1) ... «είναι πολύ σημαντικό μία διευθύντρια να να χρησιμοποιεί την **ενεργητική ακρόαση** προκειμένου να ακούει τις απόψεις και τις εθέσεις ε των εκπαιδευτικών ε και στη συνέχεια ακούς προσεκτικά όλες τις απόψεις». (ΣΥΝ.3) ... «Να αποκτήσεις αυτό που λένε **ενεργητική ακρόαση** να μπορείς να ακούς, να αφουγκράζεσαι». (ΣΥΝ.4) ... «Μία διευθύντρια σχολικής μονάδας να διαθέτει δεξιότητες Συμβουλευτικής όπως είναι η **ενεργητική ακρόαση**». (ΣΥΝ.5) ... «Νομίζω ότι το σημαντικότερο είναι η **ενεργητική ακρόαση** δηλαδή ε να ακούμε». (ΣΥΝ.8).

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μία από τις βασικότερες δεξιότητες του/της Διευθυντή-ντριας Συμβούλου, αναφορές σχετικά με τη δεξιότητα αυτή είναι αρκετές: «και το κομμάτι της **ενσυναίσθησης** είναι πάρα πολύ σημαντικό (...) ενσυναίσθηση δηλαδή προς όλες τις πλευρές, ώστε να βρουν μία λύση (...) που θα είναι τελικά αποδεκτή από όλους (...)». (ΣΥΝ.1) ... «θα πρέπει να **χει ενσυναίσθηση** θα πρέπει να μπει στην υποκειμενική πραγματικότητα του άλλου να την αντιληφθεί ε». (ΣΥΝ.4) ... «Καταρχάς θα πρέπει να είναι μια προσωπικότητα η ίδια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη με την έννοια ότι θα μπορεί να διαθέτει **ενσυναίσθηση**, μια πάρα πολύ βασική δεξιότητα ε θα μπορεί να μπαίνει στη θέση του άλλου». (ΣΥΝ.5) ... «μερικά απ' αυτά τα χαρακτηριστικά της δεξιότητας θα ήταν η **ενσυναίσθηση**». (ΣΥΝ.6) ... «Κυρίαρχο επίσης και αλληλένδετο θα έλεγα είναι η **ενσυναίσθηση**, δηλαδή άμα δεν μπορείς να μεις στον ρόλο του (...) στα παπούτσια του άλλου και να καταλάβεις γιατί φέρεται έτσι, δηλαδή μια διευθύντρια πιστεύω θα πρέπει να βρει τα πραγματικά αίτια και όχι τις αφορμές που φαίνονται, τα επιφανειακά δηλαδή πρέπει να μπει σε βάθος, να δει αυτό που είναι». (ΣΥΝ.8), η αυτογνωσία είναι βασική προϋπόθεση, ώστε να επιτευχθεί επιτυχώς η ενσυναίσθηση: «σε κάθε περίπτωση που



καταρτίζεται κάποιος ενδιαφερόμενος και θέλει να γίνει καλός στη Συμβουλευτική, θα πρέπει πρώτα να **δουλέψει** εξυπακούεται **τον εαυτό του, το δικό του προσωπικό** κομμάτι κι από 'κει και έπειτα να βοηθήσει και να υποστηρίξει και τους άλλους αργότερα». (ΣΥΝ.6).

Η Συμβουλευτική σχέση στηρίζεται αποκλειστικά στις επικοινωνιακές δεξιότητες κι αυτό αποτυπώνεται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων: «να βελτιώσουν (...) την **επικοινωνία** (.....) ανάμεσα στα αντικρουόμενα μέρη (...) έτσι ώστε να μπορέσουν να λύσουν μ' αυτές τις διαφορές που έχουνε με την μεγαλύτερη δυνατή εεεε αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση να πω (...) ικανοποίηση μάλλον να έχουνε μια εεε έτσι μια ανοικτή και καλή **επικοινωνία** με τους συναδέλφους, με τους μαθητές, με τους γονείς». (ΣΥΝ.1) ... «θα πρέπει να είναι **επικοινωνιακός** θα πρέπει ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας να έχει βασικές ικανότητες». (ΣΥΝ.2) ... «και να **επικοινωνείς** με τους ανθρώπους θα πρέπει να μάθεις να **επικοινωνείς** με τους άλλους». (ΣΥΝ.4) ... «θα εστιάσει στην επίλυση αυτών των συγκρούσεων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, γιατί θα έχει εξασκηθεί στην έννοια της **επικοινωνίας** που είναι πάρα πολύ σημαντική παράμετρος στη Συμβουλευτική... η παρακολούθηση ενδεχομένως επιμορφωτικών προγραμμάτων πάνω στην έννοια της Συμβουλευτικής την επιστήμη της Συμβουλευτικής και στις **επικοινωνιακές δεξιότητες** ε και η προσπάθεια της πρακτικής εφαρμογής τους στην πράξη, στην εκπαιδευτική πραγματικότητα». (ΣΥΝ.5) ... «Σίγουρα ο Συμβουλευτικός ρόλος ένας τέτοιος ρόλος σημαίνει κατά τη γνώμη μου ότι γίνεται μια **διαδικασία επικοινωνίας**. Άρα λοιπόν υπάρχει μια **επικοινωνία** για να λυθεί μια σύγκρουση ή μπορεί να σημαίνει σε μία άλλη περίπτωση... Πολύ ενδιαφέρουσα ερώτηση, εμ χρειάζονται σίγουρα **δεξιότητες επικοινωνίας** αυτό είναι πολύ βασικό κομμάτι... σκέφτομαι ότι ε οι διευθύντριες και κάθε άνθρωπος ασφαλώς μπορεί να αποκαλύπτει και τον εαυτό της ε στους συναδέλφους, στους μαθητές και νομίζω ότι κατ' αυτό τον τρόπο θα χτιστεί μια ουσιαστικά προσωπική σχέση που θα οδηγήσει και σε μια πιο στενή επικοινωνία». (ΣΥΝ.6) ... «Θεωρώ απαραίτητο ε να εφαρμόζονται στην πράξη οι δεξιότητες της Συμβουλευτικής για την αποφυγή συγκρούσεων ε μεταξύ εκπαιδευτικών ακόμα και γονέων. Κύριο βήμα είναι η επικοινωνιακή δεξιότητα». (ΣΥΝ.7) ... «Κοιτάζτε, επειδή ο ρόλος ενός διευθυντή είναι καθοριστικός στη διεύθυνση των συγκρούσεων πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής ορισμένα χαρακτηριστικά όπως **επικοινωνιακές δεξιότητες, κατάλληλες**». (ΣΥΝ.9).

Η ψυχραιμία που οφείλει να επιδείξει ο/η Διευθυντής/-ντρια προκειμένου να επιτευχθεί η Συμβουλευτική διαδικασία υπογραμμίζεται στις απαντήσεις των διευθυντριών: «να είναι **ψύχραιμη** εεεε να έχουν μια **νηφαλιότητα** στις συζητήσεις που

κάνουνε. ώστε να προλάβουν ας πούμε κάποιες μελλοντικές δυσάρεστες καταστάσεις». (ΣΥΝ.1)... «να μπορούν να ακούνε ο καθένας τις δικές του απόψεις **ψύχραιμα** κι **ήρεμα** ώστε να βρίσκεται η λύση του προβλήματος». (ΣΥΝ.3) ... «ε να συζητήσεις **ήρεμα** μαζί τους». (ΣΥΝ.4).

Η καλλιέργεια θετικού κλίματος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στη Συμβουλευτική. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται από πλευράς Συμβούλου να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, γνησιότητας, αποδοχής, ειλικρίνειας που στο πρόσωπό του θα κυριαρχούν οι αρετές της αμεροληψίας, της δικαιοσύνης, της αντικειμενικότητας και του σεβασμού: «να εμπνέουν **εμπιστοσύνη** (..) έτσι; Εεεε να είναι **ειλικρινείς**». (ΣΥΝ.1) ... «Ε θα πρέπει ο διευθυντής να δημιουργήσει εξ αρχής ένα τέτοιο **κλίμα θετικό** να αναπτύξει μια τέτοια κουλτούρα μέσα στη σχολική μονάδα, ώστε να προάγεται η συνεργασία». (ΣΥΝ.2) ... «να μπορεί μιλώντας με **ειλικρίνεια** και **δικαιοσύνη** απέναντι στους εκπαιδευτικούς να μπορεί να διαχειρίζεται τις απόψεις του και τις θέσεις τους». (ΣΥΝ.3) ... «θα πρέπει να έχει κερδίσει των **εμπιστοσύνη** και την αποδοχή όλων των μερών-μελών μιας σχολικής κοινότητας γιατί έτσι θα έχει αποκαθαρθεί κατά κάποιο τρόπο από οποιαδήποτε **μεροληψία** θα μπορούσε να της αποδοθεί (...) εμ επίσης θα πρέπει να διαθέτει **γνησιότητα** την οποία θα τς την ε ως έννοια θα την θα έχει εμπεδωθεί αυτό ότι είναι **γνήσια** ότι δεν υποκρύπτει άλλα κίνητρα». (ΣΥΝ.5) ... «είναι πολύ σημαντικό να ενισχυθεί η **θετική στάση** του ενός απέναντι στον άλλον. **Γνησιότητα** και το να **αποδέχεται** την ετερότητα του καθενός, με **ειλικρίνεια** και με αγάπη φυσικά». (ΣΥΝ.6) ... «οι διευθύντριες και κάθε άνθρωπος ασφαλώς μπορεί να αποκαλύπτει και τον εαυτό της ε στους συναδέλφους, στους μαθητές και νομίζω ότι κατ' αυτό τον τρόπο θα χτιστεί μια ουσιαστικά προσωπική σχέση που θα οδηγήσει και σε μια πιο στενή επικοινωνία σίγουρα βασισμένη στην **ειλικρίνεια**. Τώρα σκέφτομαι και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά ή δεξιότητες που θα έπρεπε να έχει μία διευθύντρια για την επίλυση συγκρούσεων, ε και για να μπορέσει να υπάρξει μια εποικοδομητική διαπροσωπική σχέση όλων με όλους μερικά απ' αυτά τα χαρακτηριστικά της δεξιότητας θα ήταν η γενικότερα ως διευθύντρια οφείλω να είμαι **αντικειμενική, δίκαιη** και **νομοταγής**». (ΣΥΝ.7) ... «είναι η δημιουργία **κλίματος συνεργασίας** και αμοιβαίος **σεβασμός**». (ΣΥΝ.9).

#### 4.1.2. Συμβουλευτική διαδικασία

Η Συμβουλευτική διαδικασία που ακολουθούν οι διευθύντριες είναι ο ρόλος του εμπυχωτή-υποστηρικτή, της εστίασης, της αποστασιοποίησης-διαπραγμάτευσης και της κατανόησης. Σύμφωνα με τον ρόλο του εμπυχωτή εκεί παρατηρούμε ότι δίδεται

περισσότερη έμφαση στην ψυχολογική υποστήριξη του συμβουλευόμενου: «να εστιάζει περισσότερο στον άνθρωπο και στα **συναισθήματά** του». (ΣΥΝ.2) ... «οι διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να ' ναι και καλοί Σύμβουλοι, **εμπυχωτές** με καλές διαπροσωπικές σχέσεις... και να **βοηθάνε** και τους μαθητές και τους συναδέλφους και τις οικογένειες που εμπλέκονται σε κάθε περίπτωση μέσα σ' αυτήν την κοινότητα». (ΣΥΝ.6) ... «Εμ η κατάρτιση είναι σημαντική, γιατί συνεπώς οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί γιατί κι εγώ (...) βασικά όλοι εκπαιδευτικοί είμαστε βασικά λένε συνεχώς δεν έχουμε καταρτιστεί για να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε θέματα που αφορούνε εμ στην **ψυχολογική διαχείριση** των μαθητών ε κυρίως αυτό». (ΣΥΝ.8).

Η δεξιοότητα της εστίασης βοηθά στο να διερευνήσουμε όλα τα σημεία αναφοράς γύρω από ένα θέμα και να αποκτήσουμε ευρεία αντίληψη γύρω από το εξεταζόμενο θέμα. Επομένως, η πρόβλεψη, η αντίληψη και η παρατήρηση είναι πλευρές της εστίασης που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις: «το ρόλο του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα να έχουν την ικανότητα να **αντιλαμβάνονται** από νωρίς τι τι έτσι τι κλίμα επικρατεί μέσα στη σχολική κοινότητα, να διερευνούν τα γεγονότα». (ΣΥΝ.1) ... «να **προβλέψεις**... Θα πρέπει να 'χει την **πρόβλεψη**, να **προβλέπει!** Να **προβλέπει** από που μπορεί να προκύψει μια σύγκρουση». (ΣΥΝ.4) ... «Άρα ο διευθυντής ή διευθύντρια στην προκειμένη περίπτωση πρέπει να έχει το αυτιά της ανοικτά και να **παρατηρεί** και να **βλε-** και να **παρατηρεί** επίσης πολύ σημαντικό δηλαδή μέσα στη σχολική κοινότητα πρέπει πάντα να **παρατηρεί** να ξέρει τι γίνεται από δικής της **παρατήρηση** και όχι να περιμένει κάποιος άλλος να της το πει». (ΣΥΝ.8).

Η στάση της αποστασιοποίησης και διατήρησης μιας μέσης λύσης, ώστε να μην διαταραχθούν οι ισορροπίες είναι θέσεις που ακολουθούν σε μεγάλη συχνότητα προκειμένου να αποφύγουν εντάσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό: «να μπορούν να διαπραγματεύονται... ακόμα να έχουν τη δυνατότητα της **διαπραγμάτευσης**». (ΣΥΝ.1)... «να μπορεί να διαχειρίζεται τις απόψεις του και τις θέσεις τους και να βρίσκει κατά τη γνώμη μου τη **μέση λύση**, μια λύση που δε θα θίγει κάποιον εξολοκλήρου ούτε θα βοηθάει κάποιον εξολοκλήρου έτσι ώστε να βρεθεί μία **μέση λύση** στο περιβάλλον που υπάρχει». (ΣΥΝ.3) ... «Να κρατάς μονίμως τις **ισορροπίες**... τι βρίσκεται πίσω απ' αυτό που σου λέει ε για να φέρεις ουσιαστικά μια **ισορροπία** μεταξύ αυτών που έχουν το πρόβλημα». (ΣΥΝ.4) ... «Ε κύριο μέλημα μου ήταν πάντα η **ισορροπία** μεταξύ συναδέλφων και της εκπαιδευτικής κοινότητας» (ΣΥΝ.7).

Για να διαχειριστούν τις προβληματικές καταστάσεις σε μία σχολική μονάδα οι διευθύντριες δείχνουν κατανόηση. Η στρατηγική της κατανόησης συντελεί στην

ερμηνεία των βαθύτερων αιτιών που κρύβονται πίσω από ένα πρόβλημα, χαρακτηριστικά: «για να μπορέσει να διαχειρίζεται τις προβληματικές καταστάσεις θα πρέπει να **κατανοεί** την οπτική γωνία των συγκρούσεων αυτών από που προέρχονται για να μπορεί να μεταδώσει το πνεύμα της συνεργασίας και την αντιμετώπισή του». (ΣΥΝ.2) ... «να προσπαθήσεις να **καταλάβεις** από που μπορεί να προκύψει μία σύγκρουση, πρώτα εκεί και από 'κει και ύστερα να προσπαθήσεις να **καταλάβεις** τι ακριβώς κρύβεται πίσω από τη σύγκρουση, γιατί πολλές φορές αυτό που βλέπουμε δεν είναι αυτό που πραγματικά συμβαίνει, να πλησιάσεις με τον σωστό τρόπο τον καθένα εκπαιδευτικό, μάλλον το κάθε μέρος που μπορεί να βρίσκεται μέσα στη σύγκρουση, ε να προσπαθήσεις να **καταλάβεις** τι ακριβώς θέλει, τι ακριβώς». (ΣΥΝ.4) ... «εμ η προσπάθεια να διαπιστώσει τα αίτια τα πραγματικά μιας σύγκρουσης ε θα μπορέσει να **κατανοήσει** αρχικά τη φύση της σύγκρουσης, τα αίτια που την προκαλούν ε». (ΣΥΝ.5).

#### 4.1.3. Συμβουλευτική και πρόληψη συγκρούσεων

Ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντών/-τριων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι διευθυντές, ως ηγέτες του εκπαιδευτικού οργανισμού, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος και της συνολικής δυναμικής εργασίας στο σχολείο. Οι περισσότερες διευθύντριες αναφέρουν πως μέσα από τις εμπειρίες διαπιστώνουν ότι ο συνδυασμός διοικητικής οργάνωσης και συμβουλευτικών δεξιοτήτων βοηθάει στο να αποτραπούν συγκρούσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Όσον αφορά τις διοικητικές γνώσεις αναφέρουν: «Θα πρέπει να φροντίσει να υπάρχει ένα κλίμα ασφάλειας και συνεργασίας.(...) εεε ασκώντας έτσι ένα **ολιστικό μοντέλο διοίκησης** και έχοντας ο ίδιος ή ίδια... σίγουρα όπως είπαμε και στην αρχή να είναι και γνώστης όλων των **διοικητικών θεμάτων**». (ΣΥΝ.1)... «ε με κατάλληλη **οργανωτική λειτουργία** μπορούν να προλάβουν τις συγκρούσεις». (ΣΥΝ.9).

Οι περισσότερες, όμως, αναφορές γίνονται στις συμβουλευτικές δεξιότητες που θα πρέπει να έχει η διευθύντρια, όπως αυτή της έγκαιρης πρόληψης, της αντίληψης και της παρατήρησης μιας προβληματικής κατάστασης: «Λοιπόν η **πρόληψη** των συγκρούσεων είναι το Α και το Ω. Πρώτα πρέπει να δεις τι γίνεται, να αφοουκραστείς όπως είπαμε και προηγουμένως και την κατάσταση, να δεις τι γίνεται». (ΣΥΝ.4)... «Πιστεύω ότι η επιτυχία στο ρόλο της διευθύντριας και στην ευρύτερη λειτουργία του σχολείου πιστεύω ότι είναι να λειτουργεί **προληπτικά** και **προ δραστικά** και όχι κατασταλτικά... χρειάζεται συστηματική **παρατήρηση**, πολύ καλή ενημέρωση». (ΣΥΝ.6)... «η **πρόληψη** είναι η

καλύτερη αντιμετώπιση. (ΣΥΝ.7)... «θα πρέπει να προσπαθεί να **ανιχνεύσει** τις πραγματικές αιτίες και όχι να **βλέπει τις αφορμές**... Συνήθως στο γραφείο όταν έρχονται αυτά που ακούμε είναι αφορμές, είτε μιλάμε για σχέσεις μαθητών/-τριών, είτε εκπαιδευτικών-εκπαιδευτικών, είτε εκπαιδευτικών-γονέων, αυτό που έρχονται εδώ είναι αφορμές. Το θέμα είναι να μπορεί να δει πίσω από την αφορμή, να μπορεί μ' έναν τρόπο να δει τι κρύβεται πίσω απ' αυτά που ακούγονται το ποιος φταίει μερικές φορές δεν είναι;». (ΣΥΝ.8).

Το επόμενο βήμα που ακολουθούν ώστε να μην πυροδοτηθούν οι εντάσεις είναι η καλλιέργεια θετικού κλίματος και η χρήση των Συμβουλευτικών τους δεξιοτήτων: «δεξιότητες συμβουλευτικής εεεε να να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, ώστε (...) να σπάσει το σημείο (...) μέσα στη σχολική μονάδα να έχει έτσι μια συνεργατική κουλτούρα... να αναγνωρίζει τις ανάγκες που έχουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας, είτε αυτοί είναι εκπαιδευτικοί, είτε μαθητές, είτε γονείς». (ΣΥΝ.1)... «Αν εκδηλωθεί έστω ότι είναι δύο μέρη τα οποία έχουν το πρόβλημα, συζητάς με τον έναν (...) ακούς πάρα πολύ καλά τι σου λέει, **συζητάς** με τον άλλον, **ακούς** πάρα πολύ καλά τι σου λέει, **εξηγείς** στον έναν πως βλέπει την κατάσταση ο άλλος, **εξηγείς** στον έναν (...) πως βλέπει την κατάσταση ο άλλος, **εξηγείς** και στον άλλον πως βιώνει την κατάσταση ο προηγούμενος, προσπαθείς να βρισκ, να βρεις μία συμβιβαστική λύση». (ΣΥΝ.4)... «φυσικά στον **Συμβουλευτικό** τους **ρόλο** απαραίτητη προϋπόθεση είναι η **συνεργασία** με τους εκπαιδευτικούς, με τους γονείς, με τους φορείς με τους οποίους συνεργαζόμαστε... ταυτόχρονα θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργεί και ένα **θετικό κλίμα** στο σχολείο, καλλιεργώντας τις σχέσεις τις διαπροσωπικές με όλους... θα πρέπει να γίνεται με **σεβασμό** σε κάθε άτομο με αγάπη, με ειλικρινές ενδιαφέρον και πιστεύω **εμπιστοσύνη** προς όλες τις κατευθύνσεις». (ΣΥΝ.6).

Επισημαίνεται, ακόμη, η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων από πλευράς της διοίκησης στη διαχείριση των συγκρούσεων: «και να διαθέτει αυτό που είπα και πριν τις **επικοινωνιακές δεξιότητες**, ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τυχόν συγκρούσεις». (ΣΥΝ.1).

Αξιοσημείωτη είναι και η συχνότητα των αναφορών περί επιμόρφωσης των διευθυντριών αλλά και των εκπαιδευτικών πάνω στη Συμβουλευτική: «ο **ρόλος** των διευθυντών είναι και **επιμορφωτικός** μπορεί να διοργανώσει **επιμορφώσεις** αρκετών ωρών μάλιστα του δίνει η νομοθεσία αυτό το δικαίωμα, επιμορφώσεις πάνω στη συμβουλευτική να καλέσει δηλαδή και ειδικούς επιστήμονες στο σχολείο που θα **επιμορφώσουν** τους εκπαιδευτικούς να κάνουν δηλαδή ενδοσχολική **επιμόρφωση** σ' αυτό

το κομμάτι γιατί είναι ένα κομμάτι που δεν το ξέρουν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί και μέσα από τις μεθόδους που προτείνει η συμβουλευτική μπορούν πραγματικά να βοηθηθούν». (ΣΥΝ.1)... «αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την επιμόρφωση που οφείλουμε». (ΣΥΝ.7)... «να **επιμορφωθεί** η διευθύντρια». (ΣΥΝ.8).

## 4.2. Απόψεις γυναικών διευθυντριών πάνω σε θέματα των συγκρούσεων και οι συνέπειές τους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό

### 4.2.1. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν

Σχετικά με τις προκλήσεις, τις αιτίες που ωθούν σε συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι οι ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών, οι κοινωνικές προκλήσεις, τα προβλήματα που δημιουργούνται από το μαθητικό πληθυσμό αλλά και τους γονείς, καθώς επίσης και οι στερεοτυπικές αντιλήψεις.

Όσον αφορά τις ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών, διαπιστώνεται ότι: «οι συγκρούσεις εκδηλώνονται με τη μορφή της **διάστασης των απόψεων**, δηλαδή έχουν **διαφορετικές απόψεις τα μέλη, τα μέρη που συγκρούονται ή επίσης μπορεί να κρύβεται κάποιος ανταγωνισμός πίσω από τη σύγκρουση εεεε ή να έχουμε εεε να έχουν κάποιες διαφορετικές προσωπικότητες**». (ΣΥΝ.1)... «Λοιπόν ο/οι προκλήσεις είναι καθημερινές και πάρα πολύ διαφορετικές ανάλογα με τον **χαρακτήρα των εκπαιδευτικών**, ανάλογα με την, με τις βλέψεις του, ανάλογα με το **επίπεδο** το οποίο έχουν και το **μορφωτικό και το κοινωνικό ε το status**». (ΣΥΝ.3).

Σημαντική καθημερινή πρόκληση για αρκετές διευθύντριες είναι η αντίληψη κι η κατανόηση των αιτιών της σύγκρουσης και στη συνέχεια ο τρόπος επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη, χαρακτηριστικά αναφέρονται τα εξής: «πριν ακόμη εκδηλωθεί η σύγκρουση εάν **αντιληφθείς** ότι κάτι δεν πάει καλά και καταφέρεις να το σταματήσεις εκεί είναι το ιδανικό... θα πρέπει να μπουν στη διαδικασία εκείνη το να πιάσεις έναν έναν τα μέλη εκείνα τα οποία έχουν αντίθετες απόψεις θα πω να μην πω ότι συγκρούονται απαραίτητα ε (...) θα προσπαθήσουν να **καταλάβεις** πάρα πάρα πολύ καλά το πρόβλημά τους, να καταλάβεις ζαναλέω τι βρίσκεται πίσω απ' αυτό, γιατί τις περισσότερες φορές, δεν μας λένε, δε λένε ακριβώς αυτό που θέλουν, στην ουσία όταν προκύπτει ένα πρόβλημα εμ συνήθως δε λένε αυτό το πρόβλημα, δε λένε ακριβώς αυτό που θέλουν να πουν, λεν χίλια δυο εκτός από' κείνο, γιατί φοβούνται να πουν, να μιλήσουνε, (...) φοβούνται την αντιμετώπιση των άλλων συνήθως κρύβονται πίσω από το δάχτυλό τους. Τώρα ε (...) το βασικό είναι να καταλάβεις τι θέλουν να σου πουν και να δώσεις και στους άλλους να καταλάβουν ότι (...) την πλευρά του ενός να την δώσεις να την καταλάβει στον άλλον, στον άλλο, στον άλλο να καταλάβει. Λοιπόν, τι πρέπει να κάνουμε σ' αυτήν την περίπτωση. Ε να **ακούσουμε** πάρα πολύ προσεκτικά και να προσπαθήσουμε να καταλάβουμε» (ΣΥΝ.4) ... «Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση των συγκρούσεων (...)

Καταρχάς (...) το πως θα, θα καταλάβουν το πως θα οριοθετήσουν την κατάσταση ε να καταλάβουν τα αίτια νιώθω ότι πολλές φορές ότι επαναλαμβάνομαι αλλά είναι πάρα πολύ σημαντικό κάποια κάποιο ηγετικό στέλεχος στη σχολική μονάδα να έχει αντιληφθεί ε την **περιρρέουσα ατμόσφαιρα** και τι είναι αυτό το οποίο προκαλεί τη σύγκρουση που πολλές φορές αρχικά μπορεί να λανθάνει αλλά στη συνέχεια εκδηλώνεται με κάποιο τρόπο. Άρα λοιπόν μια πρόκληση είναι αυτή. Μια άλλη πρόκληση είναι **να βρει τρόπο να επικοινωνήσουν** τα εμπλεκόμενα μέρη (...) ε δηλαδή να βρουν έναν κώδικα επικοινωνίας παρά τις διαφορές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να βρουν ένα σημείο συνάντησης» (ΣΥΝ.5).

Το σχολείο είναι μικρογραφία της κοινωνίας, οπότε είναι αναμενόμενο οι διάφορες κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές αλλαγές να επηρεάζουν κατ' επέκταση και τη σχολική μονάδα: «Ενδεικτικά έτσι να αναφέρω τις όποιες αλλαγές σε **οικονομικό επίπεδο**, σε **πολιτιστικό** ε είναι το επίσης το **μεταναστευτικό κομμάτι** πολύ έντονο τα τελευταία χρόνια και να μη ξεχνάμε και την **κλιματική κρίση** όλα αυτά έχουν επίπτωση πέρα από την κοινωνία, έχουν αντίκτυπο και στη σχολική εκπαιδευτική πραγματικότητα». (ΣΥΝ.6).

Σημαντικός παράγοντας που μπορεί να πυροδοτήσει μία σύγκρουση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι και ο μαθητικός πληθυσμός: «Τώρα αυτά θα πρέπει να συνυπολογίσουμε τα όποια **μαθησιακά** και **ψυχοκοινωνικά** και **συναισθηματικά προβλήματα των μαθητών** ε τις δυσκολίες του **οικογενειακού** τους **περιβάλλοντος** ε φυσικά δε λείπει και το **κομμάτι των εκπαιδευτικών** έτσι;». (ΣΥΝ.6).

Αξιοσημείωτη είναι και η νοοτροπία η σχολική κουλτούρα που κυριαρχεί στις ελληνικές σχολικές βαθμίδες, συγκεκριμένα γίνονται αναφορές σε παγιωμένες αντιλήψεις που έχουν είτε οι γονείς που τις διαιωνίζουν στα παιδιά τους: «Λοιπόν, το σημαντικότερο νομίζω πρόβλημα είναι οι **παγιωμένες απόψεις** (...) κυρίως όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς είτε γυναίκες είναι είτε άντρες (...) αλλά και τις **παγιωμένες σχέσεις** και οι **παγιωμένες σχέσεις** έχουν να κάνουν και με τους μαθητές και με τις μαθήτριες αλλά όσο και να φαίνεται περίεργο και μεταξύ των γονιών, οι οποίοι μπορεί να προκαλούν αυτή τη σχέση στο σχολείο» (ΣΥΝ.8), είτε οι στερεοτυπικές και σεξιστικές αντιλήψεις όσον αφορά τη φυλετική διαφορά ανάμεσα στον άνδρα και στη γυναίκα: «Ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία διευθύντρια όσο και να σας κάνει εντύπωση είναι η **σεξιστική συμπεριφορά που δέχεται** επειδή ακριβώς είναι γυναίκα» (ΣΥΝ.8.).



#### 4.2.2. Περιστατικά συγκρούσεων

Σχετικά με τα περιστατικά των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό τα περισσότερα εντοπίζονται σε προβλήματα οργάνωσης και διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών ή στην μεταξύ τους επικοινωνία. Άλλα περιστατικά οφείλονται είτε από τους/τις μαθητές/-τριες είτε από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι γονείς.

Ο επικρατέστερος παράγοντας σύγκρουσης σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι θέματα που αφορούν την οργάνωσή του, τα συνηθέστερα είναι το ωρολόγιο πρόγραμμα, η κατανομή των τάξεων η ανάθεση αρμοδιοτήτων, εφημεριών και άλλων παρόμοιων υπηρεσιών κ.ά.: *«στην αρχή της σχολικής όταν γίνεται η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων... Ένα πολύ πολύ σημαντικό θέμα είναι το εργασιακό ωράριο των εκπαιδευτικών το ότι το πόσες ώρες θα μένουν στο σχολείο και πόσες ώρες είμαστε υποχρεωμένοι να μένουμε και τι λέει ο νόμος και τι λέει το συνδικαλιστικό μας όργανο... άλλη περίπτωση είναι όταν απουσιάζει κάποιος εκπαιδευτικός πώς θα γίνει η αναπλήρωσή του».* (ΣΥΝ.1) ... *«συγκρούσεις που όταν εννοώ το ωρολόγιο πρόγραμμα στην ώρα ξέρω εγώ κάποιος που να θέλει ή να μη θέλει να 'ναι πρώτη ώρα ή να είναι τελευταία ώρα. Είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται γενικότερα σε πολλές σχολικές μονάδες».* (ΣΥΝ.2) ... *«Τα θέματα που μπορούν να συγκρουστούν οι εκπαιδευτικοί α για πολύ απλά, για το πρόγραμμα, για τις εκκλησίες... καταμερισμός του χρόνου της υπηρεσίας, της εφημερίας»* (ΣΥΝ.3) ... *«στην ανάθεση αρμοδιοτήτων το ποιος θα πάρει κάτι;»*(ΣΥΝ.4.).

Δεν είναι λίγες οι φορές που παρατηρούνται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό να σχηματίζονται ομάδες ή υποομάδες (κλίκες) μεταξύ των εκπαιδευτικών. Προβλήματα μεταξύ των συναδέλφων συναντάμε τις περισσότερες φορές σε ένα εκπαιδευτικό χώρο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι διευθύντριες: *ένα άλλο κομμάτι είναι οι κλίκες των εκπαιδευτικών, έτσι; ... κάποιος τραυματισμός που μπορεί να είχε ένας μαθητής και να μην διαχειρίστηκε σωστά το συμβάν από τους εκπαιδευτικούς»* (ΣΥΝ.1)... *«Ποιος δε θα πάρει κάτι εμ στο ότι φοβούνται να αναλάβουν κάτι καινούριο και τραβιούνται πίσω με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιοι που φορτώνονται περισσότερα πράγματα, με αποτέλεσμα να δυσανασχετούν κι εκείνοι».* (ΣΥΝ.4) ... *«Κάποια περιστατικά συγκρούσεων μπορεί να σχετίζονται με το ότι κάποιος συνάδελφος θεωρεί ότι έχει αναλάβει περισσότερες εξωδιδασκτικές, ε εξωδιδασκτικά καθήκοντα σε σχέση με κάποιον άλλο, ή νιώθει ότι φορτώνεται υπερβολικά ενώ κάποιοι άλλοι εμ δεν για κάποιους*

άλλους δεν συμβαίνει το ίδιο. Αυτό νομίζω είναι το κυρίαρχο μοτίβο στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης κάποιος άλλος τομέας συγκρούσεων μπορεί να αφορά ε το ότι κάποιοι **συνάδελφοι** νιώθουν πως **υπονομεύονται** από κάποιους άλλους ως προς το εκπαιδευτικό του έργο. Ότι δηλαδή άλλοι συνάδελφοι τους με πλάγιο και έμμεσο τρόπο εμ προσπαθούν να αποδείξουν ότι δεν έχουν την κατάλληλη εκπαιδευτική αξία. Έχουν συμβεί και αυτά». (ΣΥΝ.5) ... «**συνοδείας μαθητών** αλλά επίσης κάποιων εκπαιδευτικών που δεν ξέρουν πως να διαχειριστούν ένα παιδί με βαριά αναπηρία». (ΣΥΝ.7)... «θα σας πω ένα με εκπαιδευτικό που σας έλεγα πριν ότι ήταν ένας άντρας εκπαιδευτικός νέος στην ηλικία (...) ε ο οποίος φαινόταν καθαρά τον τρόπο που συμπεριφερόταν στους συλλόγους που κάναμε και σε όλα (...) ότι το βασικό του **πρόβλημα ήταν ότι ήμουν γυναίκα...** Και μάλιστα τη δεύτερη χρονιά που ήμουν διευθύντρια ε είπε το εξής γιατί είχε γίνει μια σύγκρουση, είχε προηγηθεί μια σύγκρουση την προηγούμενη χρονιά και είπε: «Ε εντάξει και εγώ μπορεί λίγο να παραφέρθηκα, αλλά και εσύ ήσουν άπειρη... **στιγματίζεται** και όλοι ξέρουμε δυστυχώς ότι στα σχολεία υπάρχουν κάποιες **ομάδες-κλίκες** όπως θέλετε πείτε το, ε οι οποίες εντάσσονται εντάσσουν κάποιον εκπαιδευτικό κι αυτό φυσικά φαίνεται στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, ω ναι υπάρχουν πολλά περιστατικά άλλα φανερά, άλλα κρυφά, άλλα που δεν φτάνουν ποτέ στα αυτιά μας, σαν διευθύντριες εννοώ, ε όμως από τη συμπεριφορά και εγγενή στάση και άμα είσαι και πολλά χρόνια σ' ένα σχολείο το αντιλαμβάνεσαι πολύ καθαρά. Και **στοχοποίηση εκπαιδευτικών** από τους άλλους» (ΣΥΝ.8.).

Σε μία σχολική κοινότητα εκτός από το εκπαιδευτικό προσωπικό υπάρχει και ο μαθητικός πληθυσμός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζονται και από την πλευρά τους ορισμένα προβλήματα που ωθούν σε συγκρούσεις: «μπορεί εκεί που η σχολική μονάδα είναι ήρεμη και όλα βαίνουν καλώς να αα ξεσπάσει μία σύγκρουση που μπορεί να αφορά ας πούμε **βαθμολογία μαθητών**». (ΣΥΝ.1)... «Έγινε η κλήρωση με τη **σημαία** και δεν μπήκε, δεν έγινε σημαιοφόρος, δεν κληρώθηκε ως σημαιοφόρος ε». (ΣΥΝ.4) ... «τα προβλήματα που εμφανίζονται αφορούν κυρίως **μαθησιακές δυσκολίες των παιδιών, προβλήματα κοινωνικοποίησης** που μπορεί να έχουνε ή **προσαρμογής του, παρορμητικές συμπεριφορές** σκέφτομαι ή **υπερκινητικότητα, διάσπασης προσοχής**, έτσι όλα αυτά να διαταράζουν το σχολικό κλίμα... φυσικά είναι και οι διάφορες **ψυχοκοινωνικές δυσκολίες των παιδιών** ε ή κάποια δυσκολία με το **οικογενειακό περιβάλλον**». (ΣΥΝ.6)... «Εμ τώρα όσον αφορά τους μαθητές εμ πολλά θέματα είναι όπως σας είπα των **παγιωμένων αντιλήψεων** δηλαδή ε όταν ας πούμε στο σπίτι, στον καφέ η μαμά με τη φιλενάδα της συζητούν για τη διπλανή γειτόνισσα, η οποία ας πούμε παραμελεί τα παιδιά, δεν προσέχει,

όλο αυτό περνάει και στην **νοοτροπία των παιδιών**, το πιστεύω, και όταν έρθουν στο χωριό του σχολείου λοιπόν όπως είπα είναι μια μικρή τοπική κοινότητα είναι φυσικό αυτές οι απόψεις να περνάνε και στη συμπεριφορά των παιδιών και κυρίως αυτά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε». (ΣΥΝ.8) ... «επίσης συγκρούσεις μπορεί να συμβούν μεταξύ **εκπαιδευτή και μαθητή** σχετικά με τη σύμφωνη **παράδοση του μαθητή** όσον αφορά **το πόσο τυπικός είναι ως προς τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ο μαθητής**, ή όσον αφορά τις **απουσίες, τις βαθμολογίες στα μαθήματα κτλ κτλ.**». (ΣΥΝ.9).

Λιγότερες αναφορές γίνονται για τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις στον σχολικό χώρο. Παρ' όλα αυτά, δεν είναι λίγες οι φορές που οι γονείς δημιουργούν συγκρούσεις κυρίως λόγω των βαθμολογιών των παιδιών τους: «**παρέμβαση γονέων, παρέμβαση γονέων, που να αφορά τη συμπεριφορά κάποιου εκπαιδευτικού, ακόμη και τι βαθμό έβαλε ο εκπαιδευτικός και γιατί τον έβαλε... άλλη περίπτωση έχουμε καθυστέρηση στη προσέλευση των μαθητών κι εκεί έχουμε διαφορετικές αντιμετώπισεις και από τους γονείς και από τους εκπαιδευτικούς**». (ΣΥΝ.1).

#### 4.2.3. Συνέπειες των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις περισσότερες φορές αρνητικά τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι έντονες και συχνές συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών δημιουργούν αρνητικό εργασιακό κλίμα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, μειώνουν την αποδοτικότητά τους και μεταγενέστερα προκαλούν δυσλειτουργία στον ίδιο τον οργανισμό.

Το αρνητικό εργασιακό κλίμα δημιουργεί τις περισσότερες φορές ελλιπή επικοινωνία και δυσάρεστη διάθεση: «**όσον αφορά τα αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να φέρουν ένα πολύ άσχημο κλίμα... μπορεί να διαταραχθεί ένα καλό κλίμα που μπορεί να υπάρχει... ε θα υπάρξει σίγουρα μετά και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους αν δεν μιλάνε**» (ΣΥΝ.1) ... «**Εμ επηρεάζεται το κλίμα, η διάθεση**». (ΣΥΝ.7). Το αρνητικό κλίμα μπορεί να οδηγήσει και πιο σπάνια σε ακραίες καταστάσεις: «**εεε και κάποιες φορές πιο σπάνια βέβαια επειδή υπάρχει αυτή η δυσπιστία φορτίζεται η ατμόσφαιρα πολύ έντονα και φτάνουμε δηλαδή σε κάποια σημεία δύσκολα που μπορεί να έχουμε προσβολές, να έχουμε εξύβριση**». (ΣΥΝ.1).

Οι εργασιακές συγκρούσεις, επιπλέον, επιφέρουν και πτώση στην απόδοση των εκπαιδευτικών και αυξάνουν το εργασιακό άγχος: «**γιατί μπορεί να αποδιοργανώσουν σε μεγάλο βαθμό εεεε (...)** το εκπαιδευτικό έργο... **προκαλεί και στους εργαζομένους έτσι ένα εργασιακό άγχος αυτό το πράγμα κι αυτό έχει αποτέλεσμα και στη μείωση της επίδοσης**

τους, έχουνε χαμηλή **αποδοτικότητα**, γιατί σπαταλούν πολύτιμη ενέργεια στο να αντιπαρατίθενται εκεί μεταξύ τους κι έτσι δεν έχει και ποιότητα το εκπαιδευτικό τους έργο». (ΣΥΝ.1) ... «δεν υπάρχει **προθυμία**». (ΣΥΝ.5).

Τα αντικρουόμενα συμφέροντα και ο ανταγωνισμός επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τους εμπλεκόμενους φορείς ενδεχομένως: «μπορεί να **διαταραχθούν** και **προσωπικές** εεε **σχέσεις** των ατόμων λόγω των προστριβών που θα δημιουργηθούν». (ΣΥΝ.1) ... «μπορεί να ξεφύγει η κατάσταση να δημιουργηθούν πολύ **άσχημες θέσεις** μεταξύ των εκπαιδευτικών ή με και με την διεύθυνση ή και γενικότερα η η σχολική μονάδα δε θα μπορέσει να λειτουργεί **ε συνεργατικά**». (ΣΥΝ.3) ... «όταν δημιουργούνται ομάδες εκπαιδευτικών μέσα στον ίδιο τον Σύλλογο με αντικρουόμενα συμφέροντα ή με πεποιθήσεις οι οποίες δε συνάδουν με το γενικότερο με τη γενικότερη γραμμή που ο διευθυντής ή η διευθύντρια θέλει να προσδώσει στη σχολική μονάδα, τότε δεν υπάρχει κοινή στόχευση εμ ενδεχομένως υπονομεύονται οι ενέργειες του διευθυντή ή της διευθύντριας... γενικά υπάρχει ένα κλίμα **έλλειψης συνεργασίας**». (ΣΥΝ.5)... «αν μιλάμε για μία σύγκρουση σ' ένα τμήμα ας πούμε, σε μία τάξη, αυτή ενδεχομένως δεν αφορά μόνο ένα παιδί γιατί σίγουρα θα επηρεαστεί και ο **εκπαιδευτικός** εμ ανάλογα και με τη σοβαρότητα του θέματος και ο **Σύλλογος Διδασκόντων** θα επηρεαστεί ευρύτερα, γιατί σ' αυτήν την τάξη μπαίνουν πολλές ειδικότητες εμ και αν μιλάμε και για ένα σοβαρό θέμα και όλη η τάξη ενδεχομένως σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό έτσι... ίσως και ο **Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων**... το **Συμβούλιο Εκπαίδευσης** ή τα **ΚΕΔΑΣΥ** ως φορείς ψυχοκοινωνικής υποστήριξης ή διαγνωστική ή την **Πρωτοβάθμια**». (ΣΥΝ.6) ... «επηρεάζεται... και η **σχέση** των **εκπαιδευτικών** και των **συναδέλφων** με οποιαδήποτε μορφή μ' οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης». (ΣΥΝ.7).

Αρνητική, επιπρόσθετα, επιρροή επιφέρουν οι συγκρούσεις στον ίδιο τον οργανισμό: «γενικά υπάρχει ένα κλίμα... το οποίο αντανακλά φυσικά και στη διοικητική λειτουργία του σχολείου». (ΣΥΝ.5)... «Άρα λοιπόν οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν τη σχολική μονάδα και όλη τη **σχολική κοινότητα**». (ΣΥΝ.6)... «Κοιτάζτε κάθε είδους συγκρούσεις επηρεάζουν σίγουρα αρνητικά τη λειτουργία του **εκπαιδευτικού οργανισμού**, διότι δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία του». (ΣΥΝ.9).

Ωστόσο, αν οι συγκρούσεις αντιμετωπιστούν έγκαιρα και με κατάλληλο τρόπο τότε μπορεί να είναι ωφέλιμες στον οργανισμό: «αλλά κάποιες φορές αποδεικνύονται και πολύ **επικοινωνητικές** για τη σχολική μονάδα» (ΣΥΝ.1) ... «όμως από την άλλη αν τα επεισόδια είναι τέτοια που ξεκαθαρίζουν τις σχέσεις σ' όποια σχέση και να μιλάμε, τότε μερικές φορές μπορεί να είναι και **θετικά** δηλαδή εάν ξεκαθαριστούν τα προβλήματα που

σκιάζουν μία σχέση τότε μπορεί να λυθούν όλες οι μικρο-παρεξηγήσεις και το σχολείο να βρει τον πραγματικό βηματισμό του». (ΣΥΝ.8) ... «όμως αν ο διευθυντής τις διευθετήσει αποτελεσματικά μπορούν να έχουν **θετικά αποτελέσματα**, γιατί μέσα από τις διαφωνίες και την αντιπαράθεση μπορεί να προκύψουν απόψεις που δεν είχαν αρχικά διατυπωθεί κι έτσι να ενισχύσουν την συνοχή των μελών του, των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού». (ΣΥΝ.9).

### 4.3. Απόψεις διευθυντριών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ενσυναίσθηση επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

#### 4.3.1. Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η ενσυναίσθηση αποτελεί ζωτικής σημασίας χαρακτηριστικό του/της Διευθυντή/-ντριας – Συμβούλου ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ενσυναίσθηση ως δεξιότητα της Συμβουλευτικής έχει τη δυνατότητα να κατανοεί και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις σκέψεις των άλλων. Η σημασία της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτυπώνεται στις απαντήσεις των συμμετεχουσών. Σύμφωνα, λοιπόν, με τις αναφορές η ενσυναίσθηση βοηθάει στην ευρύτερη κατανόηση των συναισθημάτων, των επιθυμιών και των κινήτρων των εκπαιδευτικών: *«να αναγνωρίζει και να **κατανοεί** όχι μόνο τα δικά του **συναισθήματα** αλλά και των άλλων, έτσι; ... μπορεί να τον βοηθήσει να **κατανοήσει** καλύτερα τα **συναισθήματα** των άλλων, τα κίνητρά τους από που υποκινούνται».* (ΣΥΝ.1) ... *«Πολλές φορές είπαμε ότι πρέπει να αντιληφθείς το τι σκέφτεται ο άλλος, το τι αισθάνεται να δεις την πραγματικότητα στην πραγματικότητα να γίνεις μέρος αυτής της υποκειμενικής πραγματικότητας και να λειτουργείς βάση αυτής».* (ΣΥΝ.4) ... *«Αυτό θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα και αυτά που μας λείει, αλλά και αυτά που νιώθει και άρα κατ' επέκταση πιστεύω όταν έχουμε αυτές τις προϋποθέσεις».* (ΣΥΝ.6) ... *«να καταλαβαίνουμε τις επιθυμίες, τα θέλω των συναδέλφων»* (ΣΥΝ.7).

Η ενσυναίσθηση δίνει, επίσης, τη δυνατότητα στη βελτίωση της επικοινωνίας και στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών με τη διεύθυνση αλλά και μεταξύ τους. Συγκεκριμένα: *«λειτουργήσει και πυροσβεστικά κάποιες φορές ώστε να διευκολύνει και την **επικοινωνία** και τη **συνεργασία** μεταξύ τους».* (ΣΥΝ.1) ... *«ο τρόπος με τον οποίο ανακοινώνονται κάποια πράγματα, ο τρόπος με τον οποίο ε γίνεται η **συνεργασία** δομείται μια συνεργασία μες τα πλαίσια της σχολικής μονάδας έχει να κάνει πάρα πολύ με το, με την έννοια της ενσυναίσθησης».* (ΣΥΝ.5)... *«να **επικοινωνούμε** να δημιουργούμε **σχέσεις** δηλαδή το πιο σημαντικό είναι να ερχόμαστε στη θέση των συναδέλφων».* (ΣΥΝ.7).

Για τις περισσότερες διευθύντριες η λήψη απόφασης είναι άμεσα συνυφασμένη με την ενσυναίσθηση, επειδή γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας είναι ευκολότερο να επιτευχθούν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού με σαφή και δημοκρατικό τρόπο: *«νομίζω ότι θα οδηγηθούμε*

σε αποφάσεις έτσι πιο συλλογικές και πιο δημοκρατικές». (ΣΥΝ.1) ... «θα πρέπει να αξιοποιήσει το υλικό αυτό εμ με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του και όχι με βάση την εκμετάλλευση να μπει στη διαδικασία να ενεργοποιήσει το προσωπικό του εμ εκθέτοντάς τους τον προγραμματισμό με σαφήνεια, το όραμα, ώστε να καταφέρει να συμφωνήσουν όλοι και αν θέλετε να τους ευαισθητοποιήσει εμ όταν πρόκειται για σχολική μονάδα». (ΣΥΝ.2). Ο σεβασμός και η αποδοχή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών που δημιουργεί η ενσυναίσθηση αποκρυσταλλώνεται στη διαδικασία της λήψης απόφασης: «Θέλει να αισθάνονται ότι ενδιαφέρεσαι γι' αυτούς και ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει των δικών τους (...) προτεραιοτήτων, των δικών τους προβλημάτων, των δικών τους». (ΣΥΝ.4) ... «αναλόγως να λάβω την κατάλληλη απόφαση η οποία θα είναι ε θα βοηθήσει την κατάσταση σ' όλες τις παραμέτρους της». (ΣΥΝ.5) ... «θα μπορούσαμε να λάβουμε και τη σωστή απόφαση με σεβασμό στην ιδιαιτερότητα του άλλου, στην ετερότητά του και στα δικά του χαρακτηριστικά». (ΣΥΝ.6).

Τέλος, η εξοικείωση της διοίκησης με το προσωπικό του οργανισμού δύναται να συντελέσει στην κατανόηση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων του και να συμβάλλει στην ορθή λήψη απόφασης προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού: «Ε ναι πρέπει πρέπει να να μπορείς να αντιλαμβάνεσαι τα δυνατά σημεία και τα αδύναμα του καθενός και να τα προλαμβάνεις στην στο στην λήψη μιας απόφασης δε θα ανέθετα ποτέ κάτι ας πούμε ένα παράδειγμα ε κάτι το οποίο χρειάζεται δεξιότητες ε σε άνθρωπο που δεν τις είχε που δεν τις έχει ε ή ας πούμε δε θα ανέθετα να ανεβάσει ας πούμε σε μια πλατφόρμα κάποιος κάτι ενώ δεν έχει την καλή σχέση με τον υπολογιστή ή δεν μπορεί να το διαχειριστή αυτό». (ΣΥΝ.3) ... «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» (ΣΥΝ.4) ... «όταν πρέπει να λάβω μια απόφαση θα πρέπει να σκεφτώ ποιον έχω απέναντί μου ποιες είναι οι δυνατότητές του ε ποιες οι δεξιότητες του». (ΣΥΝ.5).

#### 4.4. Απόψεις διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχέση με τις ανδροκρατούμενες θεωρίες.

##### 4.4.1. Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων γυναικών διευθυντριών συγκριτικά με τους άντρες

Η πλειονότητα των διευθυντριών, εφτά από τις εννιά διευθύντριες, υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες διευθύντριες διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις συγκρουσιακές καταστάσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό σε σχέση με τους άντρες διευθυντές. Αυτός ο διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης οφείλεται, σύμφωνα με τις απόψεις τους, στη γυναικεία φύση, όπως επίσης και στο υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει το γυναικείο φύλο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν: *«Η γυναικεία φύση αν θέλετε η ιδιαιτερότητα της γυναίκας είναι στο να αντιμετωπίζει τις όποιες συγκρούσεις με πολύ μεγάλο, με διαφορετικό τρόπο απ' ότι οι άντρες διευθυντές».* (ΣΥΝ.2)... *«Νομίζω πως είμαστε πιο συναισθηματικές ... Ναι πιο συναισθηματικές μάλλον, οπότε αυτό να επηρεάζει την κρίση μας και τη συμπεριφορά μας».* (ΣΥΝ. 4). Ο παράγων ευαισθησία είναι συχνή αναφορά, χωρίς όμως αυτός να αποτελεί αρνητικό κριτήριο ως προς τη διαχείριση. *«Εδώ μπαίνει περισσότερο η γυναικεία ευαισθησία».* (ΣΥΝ.5) ... *«Δεν εννοώ ότι το μητρικό ένστικτο είναι το βασικό κριτήριο για να 'σαι διευθύντρια, όμως πολλές φορές βοηθάει, βοηθάει και στις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών βοηθάει».* (ΣΥΝ.8) ... *«απλά οι γυναίκες επειδή από τη φύση τους είναι λίγο πιο ευαίσθητες».* (ΣΥΝ.9).

Μία άλλη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν αποτελεσματικότερα τις δεξιότητες και τις τεχνικές της Συμβουλευτικής διαδικασίας συγκριτικά με τους άντρες και συγκριμένα ότι έχουν έμφυτη κλίση στην ενσυναίσθηση, λόγω των πολλών ρόλων που κατέχουν στην κοινωνία: *«βλέπουν ότι όταν έχουν ενεργητική ακρόαση και υπομονή πνέουν πιο πολύ την εμπιστοσύνη και των γονέων και των συναδέλφων».* (ΣΥΝ.1) ... *«εγώ νομίζω ότι οι διευθύντριες έχουν πολύ έντονη την αίσθηση της (...) την ενσυναίσθηση».* (ΣΥΝ.3) ... *«ότι είναι πιο εύκολο να κατακτήσουν τις δεξιότητες της Συμβουλευτικής θεωρώ όσο και να μου ακούγεται στερεότυπο».* (ΣΥΝ.5) ... *«αλλά πάρα πολλές είναι μητέρες και οι ίδιες, οπότε ίσως το βλέπουνε, μπορεί να αισθανθούν, να μπουν στον ρόλο της μητέρας που έρχεται να ρωτήσει, γιατί μη ξεχνάμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των κηδεμόνων που έρχονται στο σχολείο είναι οι μαμάδες, οπότε μια διευθύντρια ίσως μπορεί να μπει πολύ καλύτερα στο ρόλο αυτής της μαμάς και να*



*καταλάβει γιατί φέρεται έτσι». (ΣΥΝ.8) ... «πολύ πιο ε πιστεύω ανεπτυγμένο το αίσθημα της ενσυναίσθησης και μπορούν πιο εύκολα να τοποθετηθούν στη θέση του άλλου». (ΣΥΝ.9).*

Εκτός από τη γυναικεία ψυχοσύνθεση, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας και η διαφορετική οπτική γωνία είναι ένας ακόμη λόγος ακόμη που κάνουν τις γυναίκες να διαφέρουν από τους άντρες στη διαχείριση εντάσεων: *«έχει να κάνει με την προσωπικότητα του ανθρώπου και τα όρια που θέτει κανείς στους άλλους, στους εκπαιδευτικούς στην προκειμένη περίπτωση». (ΣΥΝ.7)... «θα έλεγα ότι παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο ο ανθρώπινος χαρακτήρας». (ΣΥΝ. 8). Ο ήπιος τρόπος αντιμετώπισης, ο συμβιβασμός, η ευελιξία, ο ελιγμός, η αποφυγή της κατά μέτωπο επίθεσης και η διπλωματία είναι επίσης τεχνικές που χρησιμοποιούν περισσότερο και πιο αποτελεσματικά οι διευθύντριες από τους διευθυντές, ώστε να αποτραπούν οι συγκρούσεις. Αξιοσημειώτες είναι οι παρακάτω αναφορές: «οι γυναίκες διευθύντριες καταφεύγουν στον **συμβιβασμό** στο όταν καλούνται να επιλύσουν συγκρούσεις... νομίζω αποφεύγουν αποφεύγουν έτσι την **κατά μέτωπο επίθεση**... οι γυναίκες αυτό νομίζω ότι το **διαχειρίζονται** πιο καλά». (ΣΥΝ.1) ... «είναι πιο γρήγορα τις καταστάσεις, εμ **κατευνάζουν** πιο εύκολα τα **πνεύματα**, εμ τα βλέπουμε από **διαφορετική οπτική γωνία** και προσπαθούνε νομίζω να **επιλύουμε** καλύτερα το κομμάτι αυτό». (ΣΥΝ.2) ... «να είναι πιο **ευέλικτες** οι γυναίκες διευθύντριες εννοώ, λίγο πιο **ευέλικτες** ε γιατί γνωρίζουν τις, τον τρόπο που σκέφτονται οι γυναίκες εκπαιδευτικοί έχουν κάποια ικανότητα να μπορούν να **ελίσσονται** ως γυναίκες». (ΣΥΝ.3) ... «φέρονται με μεγαλύτερη **διπλωματία** και μπορούν καλύτερα πιστεύω να **διαχειριστούν** τις συγκρούσεις». (ΣΥΝ.5) ... «ίσως τις **διαχειρίζονται** με πιο **αποτελεσματικό** και **ήπιο τρόπο** προς όφελος της εκπαιδευτικής μονάδας». (ΣΥΝ.9).*

Σε αντίθεση με τις παραπάνω απόψεις, μία μικρή μερίδα διευθυντριών υποστηρίζει ότι ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και ότι οι τεχνικές της Συμβουλευτικής είναι θέμα κατάκτησης δεξιοτήτων: *«Κατά την προσωπική μου γνώμη πιστεύω ότι **δεν υπάρχει διαφορά στα δύο φύλα** και αυτό το αντιλαμβάνομαι με την έννοια και οι άντρες διευθυντές και οι γυναίκες διευθύντριες μπορούνε αντίστοιχα να καταρτιστούν εξίσου και μπορούνε επομένως να καλλιεργήσουν και τον ίδιο βαθμό τον Συμβουλευτικό ρόλο και τις δεξιότητες του πάνω σ' αυτό το κομμάτι, οπότε πιστεύω ότι δεν υπάρχει διάκριση ως το προς το φύλο, κατά τη γνώμη μου». (ΣΥΝ.6). «Αυτό πιστεύω πως δεν έχει να κάνει με το **φύλο**». (ΣΥΝ.7).*

Όσον αφορά στο πως διαχειρίζονται οι άντρες διευθυντές τις συγκρούσεις, οι γυναίκες διευθύντριες παρατηρούν μέσα από τις εμπειρίες τους ότι οι άντρες είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί και λιγότερο διπλωματικοί. Διακρίνονται για την ευθύτητά και την απολυτότητά τους, ενώ υστερούν σε υπομονή και επικοινωνιακές δεξιότητες: *«αντίθετα με τους άντρες διευθυντές οι οποίοι είναι νομίζω πιο πιο ανταγωνιστικοί εεεε η προσωπική μου άποψη είναι ότι οι άντρες δεν έχουνε έτσι τόσο υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών ας πούμε δεξιοτήτων και δεν έχουν και τόση υπομονή οι άντρες... ενώ οι διευθυντές οι άντρες νομίζω ότι πολλές φορές και αποφεύγουν και τη σύγκρουση, την αποφεύγουν, θέλουν να την αποφύγουν τη βάζουν κάτω από το χαλί αυτό που λένε».* (ΣΥΝ.1)... *«ενώ οι άντρες μπορεί να έχουν μια απόσταση απ' αυτό».* (ΣΥΝ.3)... *«Οι διευθυντές ενδεχομένως να μην μπορούν να δουν διπλωματικά την όλη κατάσταση και να ' ναι λίγο πιο ευθείς και απόλυτοι ως προς (...) διαχείριση των καταστάσεων».* (ΣΥΝ.5). Κυρίαρχες στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς το ηγετικό ρόλο του άντρα διευθυντή εξακολουθούν να υπάρχουν όπως σημειώνουν οι γυναίκες διευθυντές. Αξιοσημείωτη είναι η παρακάτω διατύπωση: *«Νομίζω ότι γενικά υπάρχει μια προκατάληψη ότι μόνο οι διευθυντές αποδίδουν στις δύσκολες καταστάσεις σε ένα σχολείο».* (ΣΥΝ.7).

#### 4.4.2. Οι πολλαπλοί ρόλοι της διευθύντριας

Οι γυναίκες ανά τους αιώνες χαρακτηρίζονται για την ικανότητά τους να διαχειρίζονται πολλαπλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου και της εργαζόμενης γυναίκας. Όλοι αυτοί οι ρόλοι αλληλοσυνδέονται και επηρεάζονται μεταξύ τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις οι διευθύντριες αναφέρουν λόγω της ικανότητά τους να διαχειρίζονται πολλούς και διαφορετικούς ρόλους τις δίνει τη δυνατότητα να ανταπεξέρχονται επιτυχώς και στον ρόλο της διευθύντριας: *«Επομένως επειδή οι γυναίκες έχουν αυτούς τους ρόλους που είπες και τις κάνουν αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι να μάθουν να διαχειρίζονται πολλά πράγματα ταυτόχρονα να έχουν υπομονή, ίσως γιατί και η κοινωνία τους έδωσε αυτό το ρόλο, αυτούς τους ρόλους εεε και να πρέπει να φορέσουν πολλά πράγματα μαζί, να τα συνυπάρξουν να τα συνδιαχειριστούν αυτό επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο διοικούν».* (ΣΥΝ.1) ... *«μία γυναίκα διευθύντρια επειδή ακριβώς έχει όλους αυτούς τους ρόλους μπορεί να μπει και στη θέση των συναδέλφων και στη θέση των γονιών ε και στη θέση των των ανθρώπων... μπορεί να μπει σε πολλούς ρόλους και από την πλευρά του καθενός να μπορεί να διαχειριστεί διαφορετικά την κατάσταση μπαίνοντας*

και στη θέση του άλλου... Μπορεί να μπει στη θέση πολλών παραγόντων στη σχολική ικανότητα» (ΣΥΝ.3).

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των γυναικών που τις κάνει να υπερτερούν συγκριτικά με τους άντρες είναι η μητρότητα. Ο ρόλος της μητέρας αναδύεται ως καθοριστικός παράγοντας που τους επιτρέπει να κατανοήσουν εμβαθύνοντας τις σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς, καθώς και τις γυναίκες συναδέλφους εκπαιδευτικούς: «Εεε όλοι οι ρόλοι παίζουν σημαντικό ρόλο ε ειδικότερα ο **ρόλος της μητέρας**, της συζύγου, της εργαζόμενης μητέρας. Εμ επηρεάζει κατά κάποιο τρόπο ε τον ρόλο της διεύθυνσης.... Αλλά ίσως βοηθάει αυτό όταν έχει το κομμάτι να κάνει με μικρά παιδιά, με τις ηλικίες αυτές, να κατανοεί μέσα από τα παιδιά της, συμπεριφορές μαθητών και να τα επιλύει μπορεί να διαφορετικό τρόπο τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο μαθητικό κομμάτι». (ΣΥΝ.2)... «Όταν έχεις μία συνάδελφο η οποία έχει μικρά παιδιά κι εσύ τα 'χεις περάσει όλα αυτά τα πράγματα δε θα έχεις και έναν τρόπο συμπεριφοράς απέναντί της διαφορετικό; Ξέρεις πως είναι! Πως είναι να πρέπει να τρέξεις να γυρίσεις στο σπίτι. Ξέρεις πως είναι να 'χεις ένα άρρωστο παιδί και να σε χρειάζεται η δουλειά σου αλλά κι εσύ να είσαι απαραίτητη στο σπίτι. Νομίζω ότι επηρεάζει όλο αυτό. Αυτά λοιπόν». (ΣΥΝ.4)... «οπότε σίγουρα επηρεάζουν αυτοί οι ρόλοι, γιατί μια μητέρα ε γνωρίζει τις ανάγκες των παιδιών ας πούμε της εφηβικής ηλικίας είναι πιο κοντά στα παιδιά σε σχέση με έναν άντρα ε και κατά συνέπεια μπορεί να διαχειριστεί να μπει στη θέση των παιδιών αυτών καλύτερα απ' ότι ένας άντρας. Ναι νομίζω πως ισχύει αυτό». (ΣΥΝ.5).

Η σύγχρονη γυναίκα καταφέρνει να ανταποκρίνεται στις καθημερινές απαιτήσεις όλων αυτών των ρόλων. Έτσι λοιπόν και στον ρόλο της διευθύντριας οι γυναίκες δείχνουν να έχουν την τάση να ενισχύουν δεξιότητες και να κινητοποιούνται με σκοπό την αυτοβελτίωση, για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στον ρόλο της διοίκησης ενός σχολικού οργανισμού, όπως επίσης και στον ρόλο του Συμβούλου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους οι γυναίκες τείνουν να αναλαμβάνουν υπεύθυνα τον ρόλο του Συμβούλου μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα (ΠΕΣΥΠ-ΑΣΠΑΙΤΕ), μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές γύρω από τον θεματικό άξονα της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προγραμματισμού: «Προσπαθούν δηλαδή να ανταποκριθούν όσο καλύτερα μπορούν σε όλα δηλαδή τις βλέπουν έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον, δεν αφήνουν άλυτα θέματα, προσπαθούν να τα διευθετούν, προσπαθούν και επειδή τα τελευταία χρόνια έχει έτσι διευρυνθεί ο ρόλος η θέση του διευθυντή και στο γυναικείο φύλο να δείξουν ότι διαχειρίζονται τα θέματα με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, θέλουν δηλαδή να να φανούν ότι ανταποκρίνονται στον ρόλο τους, όχι να φανούν μόνο, ίσως και λάθος είναι, ουσιαστικά

να ανταποκριθούν στον ρόλο τους και κάνοντας διάφορες **επιμορφώσεις** είτε **μεταπτυχιακά**, είτε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης ούτως ώστε έτσι να είναι πιο αποτελεσματικές». (ΣΥΝ.1) ... «η ικανότητά της να επικοινωνεί, να συνεργάζεται, να έχει ομαδικό πνεύμα, να έχει ενσυναίσθηση, να ακούει ενεργητικά, όλα αυτά είναι δεξιότητες ήπιες ή αν προτιμάτε οριζόντιες, γιατί αγγίζουν και έχουν εφαρμογή σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα... αλλά ταυτόχρονα και η **καλλιέργεια** ήπιων δεξιοτήτων από μέρους της μπορεί να λειτουργήσει εξίσου συμπληρωματικά στο ρόλο της ως διευθύντρια». (ΣΥΝ.6) ... «νιώθει την ανάγκη να αποδίδει σ' όλους τους ρόλους δηλαδή να είναι σ' όλους τους ρόλους καλή όσον το δυνατόν καλύτερη» (ΣΥΝ.7).

## 5. Κεφάλαιο: Συζήτηση-Συμπεράσματα

### 5.1. Συζήτηση

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει αφενός τη σημασία της Συμβουλευτικής ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και αφετέρου να διερευνηθεί η γυναικεία φωνή πάνω στο θέμα αυτό και τι διαφορές παρατηρούνται σε σχέσεις με τους άνδρες διευθυντές.

Η επιλογή του θέματος και του δείγματος έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ελληνική βιβλιογραφία, διότι προγενέστερες μελέτες που εστίαζαν στις συγκρούσεις, στον Συμβουλευτικό τρόπο αντιμετώπισης τους αλλά και στο μοντέλο του Συμβούλου - Ηγέτη βασίστηκαν είτε σε μελέτες με δείγμα από άντρες διευθυντές, είτε σε δείγμα όπου οι γυναίκες διευθυντές ήταν μειοψηφία. Η καινοτομία της εργασίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι οι διευθύντριες είναι το επίκεντρο της μελέτης, αντί να είναι απλώς μια άλλη μεταβλητή προς εξέταση.

Η επιλογή του δείγματος για την έρευνα δεν ήταν τυχαία, αλλά προσεκτικά σχεδιασμένη. Απαραίτητη προϋπόθεση, αρχικά, ήταν η διασφάλιση ότι οι συμμετέχουσες είχαν εξειδίκευση στη Συμβουλευτική, είτε να είναι απόφοιτες του τμήματος ΠΕΣΥΠ (Πιστοποιητικό Ειδίκευσης στη Συμβουλευτική και τον Προσανατολισμό της ΑΣΠΑΙΤΕ, είτε να έχουν επιμόρφωση μέσα από σεμινάρια στην Συμβουλευτική. Επιπλέον, απαιτήθηκε να είναι διευθύντριες σε σχολικές μονάδες τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, γενικά και ειδικά σχολεία. Άλλο κριτήριο, επίσης, αφορούσε την προέλευση από αστικές και ημιαστικές περιοχές της Δυτικής Μακεδονίας.

Η οικογενειακή κατάσταση επίσης λήφθηκε υπόψη, καθώς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τη διάσταση του φύλου, κρίθηκε αναγκαίο το δείγμα των συμμετεχουσών να είναι πολυδιάστατο, ούτως ώστε για λόγους αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας να μην υπάρχουν προκαταλήψεις και στοχευμένες απαντήσεις. Για αυτό τον λόγο το προφίλ των διευθυντριών, ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, δεν παρουσιάζει ομοιομορφία αλλά ανομοιογένεια. Έτσι, λοιπόν, υπάρχουν έγγαμες, άγαμες, διαζευγμένες και χήρες, ενώ μερικές είναι μητέρες και άλλες όχι. Δεδομένου ότι οι γυναίκες διαδραματίζουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, η ανομοιογένεια στο προφίλ τους θεωρήθηκε σημαντική παράμετρος. Αυτό επιτρέπει την εξακρίβωση των διαφορετικών απόψεων και εμπειριών τους, προσφέροντας έτσι ένα πλήρες και ποικίλο εικονικό πλαίσιο για την έρευνα.

Από τη διερεύνηση του ζητήματος σχετικά με τον συμβουλευτικό ρόλο των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Ως προς τη συμβουλευτική διαδικασία που ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων, διαπιστώνεται ότι οι διευθύντριες υιοθετούν τεχνικές συμβουλευτικής προκειμένου να διαχειριστούν και ακόμη να προλάβουν συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών μέσα στη σχολική μονάδα που διοικούν. Σύμφωνα με τις απόψεις τους τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που οφείλει να έχει ο/η Διευθυντής/-ντρια – Σύμβουλος είναι η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ψυχραιμία-ηρεμία και η καλλιέργεια του θετικού κλίματος. Όσον αφορά τον συμβουλευτικό τρόπο που ακολουθούν διαπιστώνεται η χρήση της μεθόδου της εστίασης. Η εστίαση συντελεί στο να αντιλαμβάνονται και να παρατηρούν, ώστε να προλαμβάνουν δυσλειτουργικές καταστάσεις. Η κατανόηση, επίσης, είναι σημαντική για τις διευθύντριες, διότι συντελεί στην αποτελεσματική επίλυση του προβλήματος. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στον εμπυχωτικό – υποστηρικτικό τρόπο διαχείρισης που εστιάζει κυρίως στο συναισθηματικό κόσμο των εκπαιδευτικών. Η αποστασιοποίηση είναι ακόμη μία τεχνική που χρησιμοποιούν προκειμένου να διαπραγματευτούν δύσκολες καταστάσεις και να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των συναδέλφων. Συνεπώς οι απόψεις των διευθυντριών ως προς τα χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/-ντριας Συμβούλου καθώς και ποιες είναι συνηθέστερες τεχνικές που ακολουθούν επιβεβαιώνουν τις βιβλιογραφικές αναφορές (Goleman, 2000. Gordon, Μαλικιώση – Λοΐζου, 2001. Χατζηχρήστος, 2004. Μπρούζος, 2004. McLeod, 2005, Δημητρόπουλος, 2005. Μαλικιώση – Λοΐζου, 2012).

Στην ερώτηση αν μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, οι διευθύντριες υποστηρίζουν ότι βοηθάει αρκεί ο/η Διευθυντής/-ντρια να έχει γνώσεις διοικητικές, να κατέχει επαρκώς τις Συμβουλευτικές τεχνικές και τις επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και να επιμορφώνεται συνεχώς τόσο ο/η ίδιος/-ια όσο και οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας που διοικεί. Η σωστή διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού δεν περιορίζει τον/την Διευθυντή/-ντρια στον τεχνοκρατικό – διοικητικό ρόλο αλλά και στον συμβουλευτικό του ρόλο, όπως υποστηρίζει και η βιβλιογραφία (Μπόρντ, 1997. Μαλικιώση – Λοΐζου, 2001).

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για το ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντριών πάνω στα θέματα των συγκρούσεων και ποιες είναι οι συνέπειες τους σε έναν

εκπαιδευτικό οργανισμό, οι διευθύντριες διαπιστώνουν ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι πολλές και συχνές. Τα αίτια που αναφέρουν επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία και σχετίζονται με τις ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών, τις κοινωνικές προκλήσεις, τις στερεοτυπικές αντιλήψεις αλλά και με προβλήματα που προκύπτουν από τους μαθητές και τους γονείς τους (Παπουτσάκη & Πατσαλή, 2015. Αργυρίου, 2015. Ιορδανίδη & Μητσαρά, 2015. Arshad et al, 2015). Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν στον εκπαιδευτικό οργανισμό αφορούν προβλήματα κυρίως διοικητικής οργάνωσης, δεύτερο σε συχνότητα μεταξύ των συναδέλφων και προβλήματα που προέρχονται από τους μαθητές και τους γονείς τους. Οι εκδηλώσεις σύγκρουσης έχουν κυρίως αρνητικές συνέπειες με αποτέλεσμα να δημιουργείται αρνητικό κλίμα, να μειώνεται η αποδοτικότητα, η επικοινωνία και η συνεργασία των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, αν οι συγκρούσεις διευθετηθούν σωστά μπορεί να αποδειχτούν εποικοδομητικές για τη σχολική μονάδα (Jehn, 1997. Rahim, 2001. Ghaffar, 2010. Saiti, 2015).

Κατά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, αναφορικό με τον *ρόλο της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης*, η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων ενός/μιας Διευθυντή/-τριας Συμβούλου ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η κατανόηση συναισθημάτων, η βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και η καλλιέργεια ενός γνήσιου και εμπιστευτικού κλίματος είναι οι θεμέλιοι λίθοι μιας γόνιμης επικοινωνίας, ώστε να παρθούν κοινές αποφάσεις προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η βαθύτερη κατανόηση του συναισθηματικού κόσμου των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με την έρευνα για να οδηγηθεί σε μία συλλογικά ολοκληρωμένη και δημοκρατική απόφαση, οι διευθύντριες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Έτσι, λοιπόν, οι διευθύντριες δηλώνουν ότι διαθέτουν έντονη ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη, που είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά για την ορθή λήψη απόφασης για το συμφέρον του σχολικού οργανισμού (Ρόμπερτ Ντε Μπορντ, 1997. Coleman, 2000. Μπούζος, 2004).

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, *τι διαφορές παρατηρούνται από τις παλιότερες «ανδροκρατούμενες» έρευνες*, οι γυναίκες διευθυντές φαίνεται να διαφοροποιούνται από τους άντρες διευθυντές ως προς τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Σύμφωνα με τις απόψεις τους αυτό οφείλεται κυρίως στην ιδιαίτερη ψυχοσύνθεση και τον χαρακτήρα των γυναικών. Η διάσταση του φύλου

επηρεάζει τον τρόπο που διοικούν και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις οι διευθύντριες έναντι των διευθυντών. Οι γυναίκες τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευαισθησία και συναισθηματική αντιμετώπιση των καταστάσεων, και λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών χρησιμοποιούν περισσότερο τεχνικές Συμβουλευτικής, όπως η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση, σε σχέση με τους διευθυντές. Μία ακόμη ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι ο διπλωματικός, συμβιβαστικός, ευέλικτος και διαμεσολαβητικός τρόπος που υιοθετούν οι διευθύντριες στην αντιμετώπιση των συγκρουσιακών καταστάσεων (Τάκη, 2006. Χατζηδιάκου, 2011, Κροκυδά & Φωτιά, 2015. Κουβάρη, 2019. Τριανταφύλλου, 2022. Σίντου 2022). Αν και η πλειοψηφία του δείγματος παρατηρεί διαφορές στα δύο φύλα, δύο από τις εννέα διευθύντριες υποστηρίζουν ότι η διοίκηση και ο Συμβουλευτικός τρόπος αντιμετώπισης δεν έχει να κάνει με το φύλο, αλλά και με την προσωπικότητα και με τον χαρακτήρα του ανθρώπου (Κούβαρη, 2019).

Όσον αφορά στον τρόπο που διοικούν οι άντρες διευθυντές, οι γυναίκες σκιαγραφούν το προφίλ τους σε δύο κατηγορίες. Από τη μία το αυστηρό προφίλ διευθυντή με κύρια χαρακτηριστικά τον ανταγωνισμό, την απολυτότητα, την ευθύτητα και την έλλειψη υπομονής και επικοινωνίας, και από την άλλη τον αποστασιοποιημένο διευθυντή που αποφεύγει να διευθετήσει συγκρούσεις και κρατάει μία απόσταση από αυτές (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015. Κούβαρη, 2019. Βαλαβανίδου, 2021. Σίντου, 2022. Τριανταφυλλίδου, 2022).

Στην ερώτηση, *αν οι πολλαπλοί ρόλοι της σύγχρονης γυναίκας συζύγου, μητέρας, εργαζόμενης επηρεάσει τον ρόλο της διευθύντριας*, ομόφωνα αναφέρουν ότι επηρεάζει καθοριστικά τόσο στον τρόπο διοίκησης όσο και στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Μεγαλύτερη συχνότητα αναφοράς έχει ο ρόλος της μητέρας· οι διευθύντριες μητέρες, ακόμη και όσες δεν είχαν δικά τους παιδιά, αναφέρουν ότι ο ρόλος αυτός τις κάνει να διστάζουν, καλύτερα από τους άντρες, τις εργαζόμενες εκπαιδευτικούς, τους μαθητές ακόμη και τις μητέρες των παιδιών. Η ενσυναίσθηση των μελών μιας σχολικής κοινότητας δεν οφείλεται στον ρόλο της μητέρας αλλά και των διάφορων πολλών ρόλων που κατέχουν στην κοινωνική τους ζωή. Συγκριμένα, επειδή οι γυναίκες από νεαρή ηλικία κατέχουν πολλούς και διαφορετικούς ρόλους μαθαίνουν να διαχειρίζονται πολλές καταστάσεις και μπορούν να μουν στη θέση του άλλου, γεγονός που επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία (Χατζηδιάκου, 2011. Κούβαρη, 2019. Βαλαβανίδου, 2021. Σίντου, 2022).



Οι γυναίκες, επιπρόσθετα, προκειμένου να ανταποκριθούν πληρέστερα στις απαιτήσεις του ρόλου της διευθύντριας κινητοποιούνται και ενισχύουν δεξιότητες με σκοπό την αυτοβελτίωση. Έτσι, παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό διευθυντριών παρακολουθεί επιμορφωτικά προγράμματα Συμβουλευτικής, καλλιεργεί ήπιες δεξιότητες καθώς και ολοκληρώνουν ανώτερες μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της διοίκησης, ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικές στον ρόλο της διεύθυνσης. Η παραπάνω διαπίστωση οφείλεται στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε διεύρυνση της θέσης του διευθυντή στο γυναικείο φύλο, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των κινήτρων για αυτοβελτίωση.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι πολλαπλοί αυτοί ρόλοι των γυναικών δεν θεωρούν ότι αποτελεί τροχοπέδη στη διοίκηση και στη διαχείριση της σχολικής μονάδας, αλλά πλεονέκτημα σε σχέση με τους άντρες διευθυντές.

## **5.2. Περιορισμοί της έρευνας –Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η επιλογή του δείγματος, καθώς ο αριθμός των διευθυντριών με Συμβουλευτική Κατάρτιση από ΠΕΣΥΠ-ΑΣΠΑΙΤΕ ή από επιμορφωτικά σεμινάρια ήταν ιδιαίτερα περιορισμένος στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας. Ο περιορισμός αυτός γινόταν ακόμη μεγαλύτερος, γιατί υπήρξαν περιπτώσεις που είτε αρνήθηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη είτε δεν ανταποκρίθηκαν στο αν τελικά επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Αν και στην αρχή της ερευνητικής διαδικασίας η ιδέα του ερευνητή εστίαζε στην επιλογή διευθυντριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, λόγω, όμως, των παραπάνω περιορισμών στην τελική επιλογή του δείγματος ενσωματώθηκαν και διευθύντριες από την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, όπου ο γυναικείος διευθυντικός πληθυσμός είναι μεγαλύτερος από την δευτεροβάθμια.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, με μεγαλύτερο ποσοστό τον Νομό Κοζάνης, οπότε δεν μπορούμε να προβούμε σε γενικευμένα συμπεράσματα. Το μικρό ποσοστό των διευθυντριών στους περισσότερους νομούς της Δυτικής Μακεδονίας επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία, καθώς το ποσοστό των διευθυντριών κυμαίνεται από 9% έως 26% στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας με το μεγαλύτερο ποσοστό να το κατέχει ο Νομός Κοζάνης (Τριανταφυλλίδου, 2022).

Η εμπειρία των διευθυντριών παρουσιάζει επίσης διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Αν και οι όλες οι συνεντευξιαζόμενες έχουν αρκετή διδακτική εμπειρία, ωστόσο λίγες είναι αυτές έχουν πολυετή διευθυντική πείρα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και δεδομένου ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένη γεωγραφική κλίμακα, συστήνεται μελλοντικά η επέκταση της δειγματοληψίας σε ευρύτερη γεωγραφική κλίμακα για να μπορέσουμε να προβούμε σε γενικευμένες διαπιστώσεις.

Μελλοντικές διερευνήσεις με τη μέθοδο της τριγωνοποίησης, συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, θα συντελέσει στην επίτευξη μεγαλύτερης εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνουμε πως οι προκλήσεις μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι καθημερινές, συχνές, ορισμένες φορές έντονες και δημιουργούνται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας είτε από τους εκπαιδευτικούς, είτε από τους μαθητές, είτε και από τους γονείς των μαθητών. Από την ελληνική βιβλιογραφία απουσιάζει η εστίαση συγκρούσεων μεταξύ των διευθυντών/-τριών και γονέων. Έτσι, λοιπόν, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη των απόψεων των διευθυντών/-τριών ως προς τον Συμβουλευτικό τους ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων με τους κηδεμόνες των μαθητών.

### **5.3. Συμπεράσματα**

Με μια συνολική θεώρηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Οι συμμετέχουσες στην έρευνα αναφέρουν ότι ο Συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την πρόληψη αλλά και τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.
- Ο ρόλος του/της Διευθυντή/τριας – Συμβούλου κρίνεται στις μέρες μας ιδιαίτερα σημαντικός για τη σωστή διοίκηση της σχολικής μονάδας, καθώς οι προκλήσεις είναι καθημερινές και συχνό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες.
- Η συμβουλευτική κατάρτιση και κατ' επέκταση η χρήση των συμβουλευτικών τεχνικών (ενεργητική ακρόαση, ενσυναίσθηση κ.ά.) βοηθούν αφενός στη διαχείριση των συγκρούσεων και αφετέρου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ενσυναίθηση κατέχει σημαντική θέση στις

απαντήσεις των διευθυντριών, καθώς η κατανόηση των συναισθημάτων, η δημιουργία ενός θετικού κλίματος, η γνήσια και η ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας εκπαιδευτικής κοινότητας οδηγούν στη σωστή λήψη απόφασης προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

- Οι συγκρούσεις που παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες τόσο της πρωτοβάθμιας όσο και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους, ενώ τα αίτια που τις δημιουργούν οφείλονται κυρίως σε θέματα διοικητικής οργάνωσης ή θέματα που προέρχονται από τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς.
- Οι συνέπειες τις περισσότερες φορές μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τον εκπαιδευτικό οργανισμό, ωστόσο μπορεί να επιφέρουν και θετικές εξελίξεις εάν αντιμετωπιστούν έγκαιρα και μεθοδικά.
- Τέλος, αξιοσημείωτες είναι οι απόψεις των διευθυντριών σχετικά με τις διαφορές που εντοπίζονται με τους διευθυντές στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Οι διευθύντριες ισχυρίζονται πως διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις, ενώ το φύλο και οι πολλαπλοί ρόλοι της γυναίκας στην κοινωνία επηρεάζουν θετικά τόσο τη διαχείριση των συγκρούσεων, όσο και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akinnubi, O.P., Durosaro, I. A., Fashiku, C.O. & Oyeniran, S. (2012). Principal's Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 167-174.
- Albert, I. O. (2001). *Introduction to third party intervention in community conflicts*. Ibadan: PETRAF/John Archers Publishers.
- Arshad, F., Farooqi, M.T.K., Ghaffar, A., Khan, H.M.A. (2015). Interplay of Conflict Management Styles with Teachers' Performance. *AYER*, 1, 305-320.
- Batool, S., Faridee, B.A., Farooq, M. T. K., Yahya, R. (2016). Relationship of Conflict Management Styles with Teacher's Professional Commitment. *Sci.Int (Lahore)*, 28(2), 1543-1549.
- Brown, R. (1987). *Work Industry and Organizations*. Στο P. (. Worsley, *The New Introducing Sociology*. Harnoudsworth: Penguin.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Certo, S.C. (1980). *Modern Management: Concepts and Skills*. Pearson.
- Cohen L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Follet - Porker, M. (1941). *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Porker - Follet (edited by Metcalf H.C and Urwick, L.)*. New York: Harper and Row.
- Follet. (1989). Στο G. E. L.R., *Management: The Competitive Edge*.

- Ghaffar, A., Mehmood, S., Zaman, N. (2013). Interpersonal Conflict Management Strategies in Private Schools of Kpk, Pakistan. *Research Journal of Educational Sciences*, 1(6), 1-7.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. (Μ. Φ., Μεταφρ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (αρχική έκδοση 1998).
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης*. (Ξ. Χ. Μ., Μεταφρ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (αρχική έκδοση: 2002).
- Gordon, T. (1951). *Group - Centered Leadership and Administration*. Στο C. Rogers, *Client - Centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gouleta, E. (2006). Improving teaching and learning: A counseling curriculum model for teachers. *Vistas Online*, 113-116.
- Gyan, E.K. & Tandoh-Offin, P. (2014). Management of Conflicts in Senior High Schools in Central Region, Ghana. *International Journal of Management Sciences*, 3(4), 246-253.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). Instructional leadership in school contexts. Στο W. (. Greenfield, *Instructional Leadership: concepts, issues and controversies*. Lexington, MA: Allyn and Bacon.
- Henry, O. (2009). Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 3, 16-24.
- Herzberg, F. (1966). *Work and thw Nature of Man*. New York: World Co.
- Kipyego, L.B. (2009). *Conflict Management Methods Used by Secondary Schools Headteachers: A Case of Nandi Central District, Nandi County, Kenya, Unpublished doctoral dissertation. Kenyatta: Department of Education. Kenyatta University.*
- Klein, J. (2012). The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staf. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550-564. doi:<https://doi.org/10.1108/09513541211251389>
- Koontz, H. and O' Donnell. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση* (Τόμ. Α'). (Β. Χ., Μεταφρ.) Αθήνα: Παπαζήση.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, 498-518.
- Leithwood, K. and Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. Στο J. L. Murphy, *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: open University Press.
- Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The Analysis of Social Conflict—Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212-248.  
doi:<https://doi.org/10.1177/002200275700100208>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw - Hill.
- McLeod, J. (2005). *Εισαγωγή στη Συμβουλευτική*. (Δ. Κ. Μαρκαντώνη, Μεταφρ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- McNeill, J.T. (1951). *A History of the Cure of Souls*. New York: Harper and Row.
- Mitroff, I.I. & Featherigham, T.R. (1974). On Systematic Problem Solving and Error of the Third Kind. *Behavior Science*, 19, 383-393.
- Myers, E. and Murphy, J. (1995). Suburban secondary school principals: perceptions of administrative control in schools. *Journal of Educational Administration*, 33, 14-37.
- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.
- Owens, R.G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc.
- Owusu-Mensah, M. (2007). *Conflict in Primary School and its Effects on Teaching and Learning: A Case Study of Ejisu-Juaben District, Unpublished Doctoral issertation*. Ashanti: Department of General Art Studies. Kwame Nkrumah University.

- Pride, W.M, Hughes, R.J & Kapoor. (1996). *Foundation of Business*. Cenpage.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd εκδ.). Westport, CT: Quorum Books.
- Robbins, S.P. (1991). *Management* (3rd edition εκδ.). London: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A.,. (2009). *Organisational Behaviour* (13rd εκδ.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Rogers, C. (2006). *Ένας τρόπος να υπάρχουμε*. (Τ. Μαρία, Μεταφρ.) Αθήνα: Ερευνητές.
- Rogers, C.R. (1972). *Client - Centered Therapy. Its current practice, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C.R. (1980). *A Way of Being*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, S.J. & Pennington, B.F. (1991). A Theoretical Approach to the Deficits in Infantile Autism. Development and Psychopathology. *Scientific Research. An Academic Publisher*, 3, 137-162.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S0954579400000043>
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.  
doi:10.1177/1741143214523007
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict Management Among Secondary school. *Social and Behavioral Sciences*, 159, 630-635.
- Todaro, M.P. (1996). *Economics for a Developing World* (5th edition εκδ.). Longman.
- Yalom, I.D. (2006). *Θεωρία και πράξη της ομαδικής ψυχοθεραπείας*. (Α. Ε., Μεταφρ.) Αθήνα: Άγρα.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.
- Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση - Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

- Αποστολοπούλου, Χρ. (2009). Ο Συμβουλευτικός ρόλος του εκπαιδευτικού. *SPECiALeDUCATiON*. Ανάκτηση 11 28, 2022, από <https://specialeducation.gr/specialedu/?s=%CE%9F+%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82+%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82+%CF%84%CE%BF%CF%85+%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B>
- Αργυρίου, Α. (2013). Συμβουλευτική Παρέμβαση στη Διευθέτηση των Συγκρούσεων στο Σχολείο από τον/την Διευθυντή/τρια. *Επιστήμες Αγωγής*, 1(2), σσ. 125-140.
- Βαλαβανίδου, Α. (2021). *Ο ρόλος του φύλου του Διευθυντή στη διοίκηση της Δημοσίευτη διπλωματική εργασία*. Αλεξανδρουπολη: Δημοκρήτικο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Γιαννίκας, Α. (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης αι στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 136-147.
- Γρηγορόπουλος, Η. (2019). Διερεύνηση των αντιλήψεων του προσωπικού φορέων παιδικής προστασίας για την επικοινωνία παιδιών σε. *Ψυχολογία*, 24 (2), 167-181.
- Δημητρόπουλος, Ε.Γ. (2005). *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ευγενικός, Ν. Ι. (2019). *Διαχείριση Συγκρούσεων και Τεχνικές Αντιμετώπισής τους από τους Διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία.
- Ιορδανίδης, Γ. & Μητσαρά Σ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96.



- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Ανάκτηση Ιανουάριος 17, 2024, από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καζαμιάς, Α., Κασσωτάκης, Μ. (1995). *Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές Ανασυγκρότησης και Εκσυγχρονισμού*. Αθήνα: Σείριος.
- Καλογήρου, Γ. & Σιώκας Έ. (2015). Η σύγχρονη διοίκηση. Στο Γ. Μ. Καλογήρου, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανάκτηση 11 10, 2022, από <http://hdl.handle.net/11419/6037>
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων* (β' έκδοση βελτιωμένη εκδ.). Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1990). *Μανατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: Αθήνα.
- Κάντας, Α. . (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες Ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και Αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό Άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κούβαρη, Γ. (2019). *Η διαχείριση συγκρούσεων από γυναίκες Διευθύντριες στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων* (Τόμ. Α'). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κροκυδά, Ε. &. (2015). *Η γυναίκα διευθύντρια σχολικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: έρευνα*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη

- Λαΐνας, Α. (1995). Εκπαιδευτική πολιτική: Μια ανασκόπηση των σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 16, 249-275.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2004). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μαλακιώση - Λοϊζου, Μ. (1996). *Συμβουλευτική Ψυχολογία* (Γ' έκδοση εκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαλακιώση - Λοϊζου, Μ. (2001). *Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση* (Ζ' έκδοση εκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαλικιώση - Λοϊζου, Μ. (2001). *Η συμβουλευτική ψυχολογία στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαλικιώση - Λοϊζου, Μ. (2012). *Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Πεδίο.
- Μαρκάκη, Μ. (2017). *Η επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Μπόρντ, Ρ. (1997). *Δεξιότητες Συμβουλευτικής στο Χώρο της Εργασίας*. (Π. Κ., Μεταφρ.) Αθήνα: Καστανιώτη (αρχική έκδοση 1983).
- Μπόρντ, Ρ. (1997). *Δεξιότητες Συμβουλευτικής στο Χώρο της Εργασίας*. (Κ. Πετρογιάννης, Μεταφρ.) Αθήνα: Κατανιώτη (αρχική έκδοση 1983).
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουρής, Ι.Δ. (2008). *Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης* (Τόμ. Α'). Αθήνα: Υπ.Ε.Π.Θ.
- Μπρούζος, Α. (2004). *Προσωποκεντρική Συμβουλευτική*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Λαρδανός.
- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα.
- Παπουτσάκη, Κ. & Πατσάλης, Χ. (2015). Διαχείριση των συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. *2ο πανελλήνιο συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (ΠΕΣΣ)*,

- Εκπαιδευτικές Πολιτικές για το Σχολείο του 21ου αιώνα*, (σσ. 713-723).  
Θεσσαλονίκη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πολεμικός, Ν. και Κοντάκος, Α. (2002). Η μη λεκτική συμπεριφορά στην ψυχοθεραπεία. Στο Ν. κ. Πολεμικός, *Μη λεκτική επικοινωνία: Σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σαϊτή, Χ.Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ.Α. (2000). Οργανωτικός σχεδιασμός του σχολικού μας συστήματος: με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης;. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 124, 62-71.
- Σαϊτής, Χ.Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σίντου, Μ. (2022). *Το γυναικείο φύλο στη διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Σταλίκας, Αν. (2012). *Θεραπευτικές Παρεμβάσεις*. Αθήνα: Τόπος.
- Τάκη, Π. Ε. (2006). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Τριανταφυλλίδου, Π. (2022). Η διάσταση του φύλου στην εκπαίδευση και στη διοίκησή της. *Culture-Journal of Culture in Tourism, Art & Education*, 2(2), 79-90.
- Τσιπλητάρης, Α.Φ & Μπάμπαλης, Θ. (2011). *Δέκα παραδείγματα μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Διάδραση.
- Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. *Ερευνητικές διαδρομές στις κοινωνικές επιστήμες. Θεωρητικές-μεθοδολογικές συμβολές και μελέτες περίπτωσης*, 97-125.
- Χατζηδιάκου, Δ. (2011). *Γυναίκες σε θέσεις διοίκησης στην εκπαίδευση: μια συγκριτική μελέτη της διαχείρισης συγκρούσεων στην Ελλάδα και τον Καναδά*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Χατζηχρήστος, Χ.Γ. (2004). *Εισαγωγή στη Σχολική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **Οδηγός Συνέντευξης**

Θέμα: « Ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων των εκπαιδευτικών σε έναν σχολικό οργανισμό»

#### **A. Ποια συμβουλευτική διαδικασία ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων;**

1. Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;
2. Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητες τους στον τομέα αυτό;
3. Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή-Συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;
4. Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;
5. Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;

#### **B. Ποιες είναι οι απόψεις των γυναικών διευθυντριών πάνω στα θέματα των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών και ποιες είναι οι συνέπειες σε έναν σχολικό οργανισμό;**

6. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν;
7. Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.
8. Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

#### **Γ. Πόσος σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

9. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;

#### **Δ. Τι διαφορές παρατηρούνται από τις παλιότερες «ανδροκρατούμενες» έρευνες;**

10. Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;
11. Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι αυτοί οι ρόλοι τον ρόλο της διευθύντριας;

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

<b>Πίνακας 1: Σύμβολα μεταγραφής</b>	
(...)	Σημαντική παύση
[γέλιο] [βήχας]	Εκτός ομιλίας πληροφορία που αναφέρεται από την ερευνήτρια
————	Υπογράμμιση; Δηλώνει έμφαση μέσω της ανύψωσης του τόνου και της έντασης της φωνής

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ1. Λοιπόν, εε όπως ξέρουμε όλοι (...) το σχολείο είναι ένα εε μια μικρογραφία της κοινωνίας, έτσι; Μέσα σ' αυτό εε ζουν, συμβιώνουν εεε αλληλεπιδρούν άτομα τα οποία έχουνε πολύ διαφορετικές απόψεις, πολύ διαφορετικές αξίες και συμφέροντα εεεε και εεε πάντα υπάρχει, υπάρχει ένας κίνδυνος μια απειλή ότι θα παρουσιαστούν κάποιες αντιθέσεις και κάποιες συγκρούσεις (...) γιατί όπως και στην κοινωνία έτσι και στο σχολείο δεν υπάρχει εεε κάποια ομάδα ανθρώπου που μπορεί εεεμμ να λειτουργήσει πλήρως αρμονικά, το ίδιο λοιπόν συμβαίνει και στο σχολείο. Άρα, ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας (..) είναι αυτός που έχει τον πρώτο λόγο (..) και την ευθύνη (..) για να διαχειριστεί αυτές εεε τις συγκρούσεις που τυχόν θα προκύψουνε (...) ώστε να μην επηρεαστεί η ομαλή και η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (....) εεεε είναι πολύ πολύ σημαντική πολύ σημαντικός οοοο συμβουλευτικός του ρόλος εεεεε γιατί (...) θα κληθεί να λειτουργήσει ως μεσάζοντας ανάμεσα στις αντικρουόμενες προσδοκίες που έχουν τα διάφορα μέλη απ' αυτόν, είτε πρόκειται για μαθητές, είτε για εκπαιδευτικούς, είτε για γονείς, οπότε εεε το πως θα διαχειριστεί αυτόν τον συμβουλευτικό του ρόλο έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία.

**E2: Ωραία. Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

Σ1: (...) εεμμμμ πολύ πολύ έτσι ενδιαφέρουσα αυτή η ερώτηση εεε είναι όχι μόνο σημαντική η συμβουλευτική κατάρτιση αλλά είναι απαραίτητο, απαραίτητο το τονίζω αυτό οι διευθυντές και οι διευθύντριες εεε να μπορούν να αναγνωρίζουν μία σύγκρουση και στα πλαίσια της συμβουλευτικής κατάρτισης αυτό το μαθαίνουμε, να μπορούν δηλαδή να αναγνωρίζουν εεεεε πότε υπάρχει μια σύγκρουση, ανάμεσα σε ποιους υπάρχει σύγκρουση γιατί αυτοί είναι που θα έχουν την τελική ευθύνη ε πως θα την θα την προχωρήσουν, θα την λύσουν. Θα πρέπει, σίγουρα καταρχάς να σχεδιάσουν (...) αμ (...) κάποιες (..) τεχνικές, κάποιες στρατηγικές, να τις εφαρμόσουν (....) εεεε να συντονίσουν (...) όλη αυτήν τη (...) δύσκολη, την προβληματική κατάσταση (...) στη συνέχεια να φροντίσουνε εεεμ (...) εεεεε να βελτιώσουν (...) την επικοινωνία (....)ανάμεσα στα αντικρουόμενα μέρη (....) έτσι ώστε να μπορέσουνε να λύσουν μ' αυτές τις διαφορές που έχουνε με την μεγαλύτερη δυνατή εεεεε αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση να πω (....) ικανοποίηση μάλλον (...) Άρα θα πρέπει για να είναι αποτελεσματική αυτή η διαχείριση που θα κάνουνε εεεεεε (...) να έχουν κάποιες

ικανότητες όπως είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, έτσι; Να έχουν μια πολύ καλή επικοινωνία που θα είναι αποτελεσματική (...) εεεμμ να μπορούν να λύνουν προβλήματα, (...) να μπορούν ναααα διαπραγματεύονται, (...) και σίγουρα (...) η κατάρτιση που εγώ προσωπικά πήρα από το τμήμα του ΠΕΣΥΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ με βοήθησε πάρα πολύ σ' αυτό, πάρα πολύ σ' αυτό, γιατί εεε μου έμαθε πάρα πολλές τεχνικές διαχείρισης τις οποίες τις εφαρμόζω και στο σχολείο αλλά και, και γενικότερα και στην προσωπική μου ζωή πολλές φορές ναι.

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ1: Ωραία, Καταρχάς όταν όταν εμφανίζεται μία σύγκρουση θα πρέπει να μπορούν να να ξεχωρίσουν, ααααν, αν αυτή η σύγκρουση είναι καταστροφική δηλαδή αν θα φέρει έτσι κάποιες αρνητικές συνέπειες ή πολλές φορές μπορεί να προβεί και εποικοδομητική έτσι να βοηθήσει δηλαδή τη σχολική κοινότητα. Σίγουρα εεεεε να γνωρίζουν κάποιες τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων (...) και απ' αυτές τις τεχνικές που γνωρίζουν ναααα (...) (βήχας) (...) νααα να επιλέξουν ώστε να εφαρμόσουν αυτές που είναι οι πιο κατάλληλες για τη συγκεκριμένη σύγκρουση που έχουνε μπροστά τους (...) εεε επιπλέον ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας σίγουρα και επίλυσης προβλημάτων εεεε (...) ακόμα να έχουν τη δυνατότητα της διαπραγμάτευσης (...) εεεεε (...) επίσης όταν (...) αναλαμβάνουνε εεεε το ρόλο του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται από νωρίς τι τι έτσι τι κλίμα επικρατεί μέσα στη σχολική κοινότητα, να διερευνούν τα γεγονότα, να είναι ψύχραιμοι εεεε να έχουν μια νηφαλιότητα στις συζητήσεις που κάνουνε ώστε να προλάβουν ας πούμε κάποιες μελλοντικές δυσάρεστες καταστάσεις (...) επίσης όταν προκύπτει μίααααα μία σύγκρουση και πρέπει να τη διαχειριστούν θα πρέπει (...) εεε αυτά τα επιχειρήματα που θα χρησιμοποιούνε να είναι πειστικά και σαφή να έχουνε μια εεε έτσι μια ανοικτή και καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους, με τους μαθητές, με τους γονείς εεεεμ (...) να διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, να μπορούν δηλαδή και να έχουνε και την υπομονή να ακούσουν τα μέρη που συγκρούονται εεε να εμπνέουν εμπιστοσύνη (..) έτσι; Εεεε να είναι ειλικρινείς και και το κομμάτι της ενσυναίσθησης είναι πάρα πολύ σημαντικό (...) ενσυναίσθηση δηλαδή προς όλες τις πλευρές, ώστε να βρουν μία λύση (...) που θα είναι τελικά αποδεκτή από όλους (...)



**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

*Σ1: Μμμμ εεε Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουνε (...) Τώρα από την εμπειρία μου και από που εντάζει δεν είναι και μικρή, συνήθως εεε (...) οι συγκρούσεις εκδηλώνονται με τη μορφή της διάστασης των απόψεων, δηλαδή έχουν διαφορετικές απόψεις τα μέλη, τα μέρη που συγκρούονται ή επίσης μπορεί να κρύβεται κάποιος ανταγωνισμός πίσω από τη σύγκρουση εεεε ή να έχουμε εεε να έχουν κάποιες διαφορετικές προσωπικότητες (....) εεε (.... ) είναι μια δύσκολη διαδικασία που πρέπει οπωσδήποτε αυτός που θα τη διαχειριστεί να έχει καλλιεργήσει δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων (...) ούτως ώστε αυτές αυτές οι καλές πρακτικές που θα χρησιμοποιήσει να βελτιώσουν ας πούμε αυτό το σχολικό κλίμα που υπάρχει, εεεμ (...) γιατί αν αν βελτιωθούν και αν λυθούν σίγουρα θα λυθούν και πολλά θέματα, ας πούμε και οι εργαζόμενοι θα έχουν καλύτερη απόδοση κι αυτό πάντα έχει αντίκτυπο και στους μαθητές δηλαδή εε πάντα όταν υπάρχει θετικό κλίμα στο σύλλογο διδασκόντων και στις σχέσεις τους με τους γονείς αυτό αντικατοπτρίζεται και στα παιδιά και έχουν κι αυτοί, και τα παιδιά μια θετική στάση εεεε είναι πολύ πολύ ενεργητικά τα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν κάποιες συγκρούσεις (...) εε (....) και ποιο ήταν το δεύτερο κομμάτι το ζέχασα;;;*

**E: Ποιο συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

*Σ1: Α! εγώ συνήθως ακολουθώ τον συμβουλευτικό τρόπο της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης εεεε που σημαίνει τι αυτό δηλαδή καλώ τα μέλη που διαφωνούν και συγκρούονται να κάνουν μια κουβέντα , να μου εκφράσει ο καθένας τις απόψεις τους, μαζί και τα δύο μέλη ας πούμε να είναι μπροστά και ο ένας και ο άλλος εεε τους αφήνω ένα μικρό διάστημα, στη συνέχεια τους καλώ ξεχωριστά μετά από μια-δυο μέρες ας πούμε ξεχωριστά το κάθε μέρος να δω αν μετά απ' την ακρόαση που έκανε και άκουσε το άλλο μέλος αν έχει μετατοπιστεί καθόλου από την αρχική του θέση εεεε τους ξαναδίνω αν βλέπω ότι δεν έχουν μετατοπιστεί καθόλου τους ξαναδίνω ένα χρονικό περιθώριο μιας δυο ημερών ημερών τους ξανακαλώ μαζί να δω αν υπάρχει μια διαφορά στην αντίληψη της κατάστασης και συνήθως, συνήθως η εμπειρία δείχνει ότι κάτι έχει έχει βελτιωθεί εκεί, δηλαδή κάπως έχει αρχίσει ο ένας να σκέφτεται και να μπαίνει στο σκεπτικό του άλλου και να βελτιώνεται λίγο και να μετακινείται από την αρχική του θέση, οπότε συνήθως παρουσιάζεται μια βελτίωση.*

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

*Σ1: Μμμ... Λοιπόν στο σχολείο πολύ συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις ε περιστατικά συγκρούσεων τα οποία μπορεί να και πολύ διαφορετικής φύση, δεν είναι, τς, καθόλου και συγκεκριμένος χρόνος που θα εμφανιστούν, εεεε... ,μπορεί εκεί που η σχολική μονάδα είναι ήρεμη και όλα βαίνουν καλώς νααα ξεσπάσει μία σύγκρουση που μπορεί να αφορά ας πούμε βαθμολογία μαθητών, εεεμ παρέμβαση γονέων, παρέμβαση γονέων, που να αφορά τη συμπεριφορά κάποιου εκπαιδευτικού, ακόμη και τι βαθμό έβαλε ο εκπαιδευτικός και γιατί τον έβαλε, εεεε στην αρχή της σχολικής όταν γίνεται η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων, εεεε άλλη περίπτωση είναι όταν απουσιάζει κάποιος εκπαιδευτικός πώς θα γίνει η αναπλήρωσή του, (...) εεεε μου έχει τύχει να εγώ ως διευθύντρια να κάνω κάποια εισήγηση στο σύλλογο διδασκόντων για να λυθεί κάποιο θέμα, κι αυτή η εισήγησή μου να απορριφθεί να μην τη δεχτεί ο σύλλογος, εμ (...) άλλη περίπτωση έχουμε καθυστέρηση στη προσέλευση των μαθητών κι εκεί έχουμε διαφορετικές αντιμετώπισεις και από τους γονείς και από τους εκπαιδευτικούς , ένα άλλο κομμάτι είναι οι κλίκες των εκπαιδευτικών, έτσι; Ή κάποιος τραυματισμός που μπορεί να είχε ένας μαθητής και να μην διαχειρίστηκε σωστά το συμβάν από τους εκπαιδευτικούς. Ένα πολύ πολύ σημαντικό θέμα είναι το εργασιακό ωράριο των εκπαιδευτικών το ότι το πόσες ώρες θα μένουν στο σχολείο και πόσες ώρες είμαστε υποχρεωμένοι να μένουμε και τι λέει ο νόμος και τι λέει το συνδικαλιστικό μας όργανο, κι αυτό ένα κομμάτι έτσι πολύ δύσκολο (...), όλα αυτά, όλα αυτά είναι πολύ έτσι συνήθη.*

**E6: Μάλιστα. Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

*Σ1: Αααα όπως είπα και στην αρχή οι συγκρούσεις μπορεί να φέρουνε και αρνητικά αποτελέσματα, αλλά κάποιες φορές αποδεικνύονται και πολύ εποικοδομητικές για τη σχολική μονάδα. Εεε όσον αφορά τα αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να φέρουν ένα πολύ άσχημο κλίμα, γιατί μπορεί να αποδιοργανώσουν σε μεγάλο βαθμό εεεε (...) το εκπαιδευτικό έργο, μπορεί να διαταραχθεί ένα καλό κλίμα που μπορεί να υπάρχει, μπορεί να διαταραχθούν και προσωπικές εεε σχέσεις των ατόμων λόγω των προστριβών που θα δημιουργηθούν, ε θα υπάρξει σίγουρα μετά και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους αν δεν μιλάνε, εεε και κάποιες φορές πιο σπάνια βέβαια επειδή υπάρχει αυτή η δυσπιστία φορτίζεται η ατμόσφαιρα πολύ έντονα και φτάνουμε δηλαδή σε κάποια σημεία δύσκολα που μπορεί να έχουμε προσβολές, να έχουμε εξύβριση, βέβαια αυτά είναι ακραία που*

συμβαίνουν σπάνια αλλά συμβαίνουν κι αυτά, συμβαίνουν κι αυτά, δυστυχώς (...) όταν φτάνουμε σ' αυτό το σημείο (...) είναι πολύ δύσκολο γιατί, γιατί προκαλεί και στους εργαζομένους έτσι ένα εργασιακό άγχος αυτό το πράγμα κι αυτό έχει αποτέλεσμα και στη μείωση της επίδοσης τους, έχουνε χαμηλή αποδοτικότητα, γιατί σπαταλούν πολύτιμη ενέργεια στο να αντιπαρατίθενται εκεί μεταξύ τους κι έτσι δεν έχει και ποιότητα το εκπαιδευτικό τους έργο.

E: Είπατε όμως, ότι υπήρχαν και θετικά αποτελέσματα

Ναι, έχει και θετικά αποτελέσματα, γιατί πότε έχει θετικά αποτελέσματα; Όταν να... γίνεται... όταν υπάρχει μια πρόληψη, από την πλευρά του διευθυντή και μια καλή συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων, μπορεί μέσα από αυτόν τον τρόπο που ανέφερα που προ είπα πριν δηλαδή μέσα από την κρίση των εμπλεκόμενων μελών, τη συζήτηση μαζί τους την ενεργητική ακρόαση να λειτουργήσει η ενσυναίσθηση και σ' αυτούς να μπουκ στην σκοπιά του άλλου και τελικά να βγει κάτι θετικό και να βελτιωθεί εε κάτι που μέχρι τώρα δεν λειτουργούσε σωστά.

E7: Ωραία. Να συνεχίσω;

Σ1: Ναι, να συνεχίσεις

**E7:Ωραία. Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ1: (...) πώς μπορεί λοιπόν ο διευθυντής να βοηθήσει στην πρόληψη;

E: Ναι, με τον συμβουλευτικό του ρόλο.

Σ1: με τον συμβουλευτικό του ρόλο; Ναι. Θα πρέπει να φροντίσει να υπάρχει ένα κλίμα ασφάλειας και συνεργασίας.(...) εεε ασκώντας έτσι ένα ολιστικό μοντέλο διοίκησης και έχοντας ο ίδιος ή ίδια δεξιότητες συμβουλευτικής εεεεε να να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, ώστε (...) να σπάσει το σημείο (...) μέσα στη σχολική μονάδα να έχει έτσι μια συνεργατική κουλτούρα (...) εεε σίγουρα όπως είπαμε και στην αρχή να είναι και γνώστης όλων των διοικητικών θεμάτων (...) εεε (...) να να αναγνωρίζει τις ανάγκες που έχουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας, είτε αυτοί είναι εκπαιδευτικοί, είτε μαθητές, είτε γονείς (...) ε και να διαθέτει αυτό που είπα και πριν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τυχόν συγκρούσεις με τρόπο δίκαιο (...).

E: Ωραία.

*Σ1: Επίσης, επίσης εδώ να προσθέσω ότι επειδή τώρα με την καινούρια νομοθεσία ο ρόλος των διευθυντών είναι και επιμορφωτικός μπορεί να διοργανώσει επιμορφώσεις αρκετών ωρών μάλιστα του δίνει η νομοθεσία αυτό το δικαίωμα, επιμορφώσεις πάνω στη συμβουλευτική να καλέσει δηλαδή και ειδικούς επιστήμονες στο σχολείο που θα επιμορφώσουν τους εκπαιδευτικούς να κάνουν δηλαδή ενδοσχολική επιμόρφωση σ' αυτό το κομμάτι γιατί είναι ένα κομμάτι που δεν το ξέρουν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί και μέσα από τις μεθόδους που προτείνει η συμβουλευτική μπορούν πραγματικά να βοηθηθούν.*

#### **E8:Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης**

*Σ1: Ναι, την ενσυναίσθηση την είχα και στην εργασία μου. Ε δηλαδή το κατά πόσο μπορεί κάποιος να αναγνωρίζει και να κατανοεί όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, έτσι; Εμμμ να μπορεί να τα διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο να μπορεί αυτό το πράγμα να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση των άλλων. (παυση) Ε (παυση) αυτό (...) μπορεί να τον βοηθήσει να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα των άλλων, τα κίνητρά τους από που υποκινούνται δηλαδή εεεμμμ (...) μπορεί (...) εεε να λειτουργήσει και πυροσβεστικά κάποιες φορές ώστε να διευκολύνει και την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τους και να τους δώσει όλες τις πλευρές ενός θέματος, γιατί αν αυτό τώρα της λήψης της απόφασης το συνδέσουμε με τις συγκρούσεις έτσι γιατί καταλαβαίνω κάπως θα πρέπει να συνδεθεί ε δηλαδή να διαχειριστεί η σύγκρουση και τελικά να ληφθεί μια απόφαση, αν λοιπόν εεε φτάσει στο σημείο να με τις συζητήσεις που θα κάνει μεταξύ τους με τα συγκρουόμενα ας πούμε μέλη να καταφέρει ως ένα βαθμό να τους εμψυχήσει, όχι εμψυχήσει, να τους κάνει να αισθανθούν, να μουν στη θέση ο ένας του άλλου, δηλαδή αν έχουμε σύγκρουση με εκπαιδευτικούς και γονείς ε να μουν και οι εκπαιδευτικοί στη θέση του γονέα πώς θα διαχειρίζονταν αυτοί το συγκεκριμένο θέμα (...) αν λοιπόν κάνει τρεις τέσσερις τέτοιες συναντήσεις που το θέσει αυτό πολύ μέσα στη κουβέντα δηλαδή το ρόλο της ενσυναίσθησης, χωρίς όμως να γίνει ταύτιση έτσι; Να μην γίνει ταύτιση να γίνει ενσυναίσθηση δηλαδή να μπορεί να κατανοήσει τη συμπεριφορά του άλλου και τα κίνητρά του όπως είπα και πριν εε νομίζω ότι θα οδηγηθούν σε αποφάσεις έτσι πιο συλλογικές και πιο δημοκρατικές.*

#### **E9:Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

*Σ1: Τώρα η άποψή μου σ' αυτήν την ερώτηση μπορεί να είναι λίγο υποκειμενική, γιατί (...) οι γυναίκες θεωρώ ότι πιο προσαρμόσιμα (γέλιο) όντα, εεε συνήθως από την εμπειρία και*

από τις κουβέντες μου που έχω συναδέλφισσες διευθύντριες και διευθυντές, συνήθως οι γυναίκες διευθύντριες καταφεύγουν στο συμβιβασμό στο όταν καλούνται να επιλύσουν συγκρούσεις είναι είναι πιο προσαρμόσιμες και γενικώς νομίζω αποφεύγουν αποφεύγουν έτσι την καταμέτωπο επίθεση, αντίθετα με τους άντρες διευθυντές οι οποίοι είναι νομίζω πιο πιο ανταγωνιστικοί εεεε η προσωπική μου άποψη είναι ότι οι άντρες δεν έχουνε έτσι τόσο υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών ας πούμε δεξιοτήτων και δεν έχουν και τόση υπομονή οι άντρες, οπότε οι γυναίκες αυτό νομίζω ότι το διαχειρίζονται πιο καλά, βγαίνουν πιο μπροστά (...) εε βλέπουν ότι όταν έχουν ενεργητική ακρόαση και υπομονή πνέουν πιο πολύ την εμπιστοσύνη και των γονέων και των συναδέλφων εεε και νομίζω να λύσουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις με πιο έτσι προσαρμοστικό τρόπο και πιο συμβιβαστικό τρόπο, ενώ οι διευθυντές οι άντρες νομίζω ότι πολλές φορές και αποφεύγουν και τη σύγκρουση, την αποφεύγουν, θέλουν να την αποφύγουν τη βάζουν κάτω από το χαλί αυτό που λένε.

**E10:Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ1: Σίγουρα την επηρεάζουν, τα προσωπικά στοιχεία που κάθε άνθρωπος διαθέτει, ο χαρακτήρας του δηλαδή δεν μπορεί να μην επηρεάζει και τη δουλειά του. Σίγουρα αυτό συμβαίνει και σ' όλους τους τομείς και σ' όλα τα επαγγέλματα, ένας άνθρωπος που είναι οξύθυμος και στην προσωπική του ζωή θα είναι και ως διευθυντής οξύθυμος. Επομένως επειδή οι γυναίκες έχουν αυτούς τους ρόλους που είπες και τις κάνουν αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι να μάθουν να διαχειρίζονται πολλά πράγματα ταυτόχρονα να έχουν υπομονή, ίσως γιατί και η κοινωνία τους έδωσε αυτό το ρόλο, αυτούς τους ρόλους εεε και να πρέπει να φορέσουν πολλά πράγματα μαζί, να τα συνυπάρξουν να τα συνδιαχειριστούν αυτό επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο διοικούν. Προσπαθούν δηλαδή να ανταποκριθούν όσο καλύτερα μπορούν σε όλα δηλαδή τις βλέπουν έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον, δεν αφήνουν άλυτα θέματα, προσπαθούν να τα διευθετούν, προσπαθούν και επειδή τα τελευταία χρόνια έχει έτσι διευρυνθεί ο ρόλος η θέση του διευθυντή και στο γυναικείο φύλο να δείξουν ότι διαχειρίζονται τα θέματα με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, θέλουν δηλαδή να να φανούν ότι ανταποκρίνονται στον ρόλο τους, όχι να φανούν μόνο, ίσως και λάθος είναι, ουσιαστικά να ανταποκριθούν στον ρόλο τους και κάνοντας διάφορες επιμορφώσεις είτε μεταπτυχιακά, είτε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης ούτως ώστε έτσι να είναι πιο αποτελεσματικές.



**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ2: *Ε ο ρόλος του διευθυντή έχει καθοριστική σημασία για τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και ειδικότερα για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας αυτής. Ε θα πρέπει ο διευθυντής να δημιουργήσει εξ αρχής ένα τέτοιο κλίμα θετικό να αναπτύξει μια τέτοια κουλτούρα μέσα στη σχολική μονάδα ώστε να προάγεται η συνεργασία, να υπάρξει αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών εε όλα αυτά θα είναι λόγοι παράγοντες που θα βοηθήσουνε στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας ούτως ώστε να αποφευχθεί το κομμάτι των συγκρούσεων ε στο σχολείο.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητες τους στον τομέα αυτό;**

Σ2: *Ε σ' αυτό το κομμάτι αυτό το οποίο πρέπει να δει εξ αρχής ο διευθυντής είναι ότι να βλέπει καταρχήν όλους τους εκπαιδευτικούς σαν άτομα, ως ανθρώπους ως ων που μπορεί δηλαδή να αναπτυχθούνε, να εξελιχθούνε, να δείξουν εμπιστοσύνη, ε και όχι μόνο εκεί να εστιάσει στην πορεία στο πώς μπορεί τα άτομα αυτά να τα δραστηριοποιήσει να είναι πιο αποτελεσματικά. Βέβαια θα 'ναι καλό στο ότι ε ένας διευθυντής που αναλαμβάνει ε (...) να ηγηθεί αν θέλετε στη σχολική μονάδα θα είναι καλό να έχει και μια κατάρτιση ε έστω και με κάποιες ώρες που να προάγουνε το κομμάτι εμ το Συμβουλευτικό. Παρακολουθώντας έστω κάποια προγράμματα, κάποιες ημερίδες ώστε να μπορεί κι αυτός να βελτιωθεί προς το καλύτερο.*

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή-Συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ2: *Λοιπόν, θα πρέπει ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας να έχει βασικές ικανότητες. Καταρχήν θα πρέπει να ξεκινήσει στο ότι πρέπει να έχει ένα όραμα για τη σχολική μονάδα. Πώς το όραμα αυτό θα μπορεί να το κάνει υλοποιήσιμο. Ε θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός. Ε (...) ε θα πρέπει να έχει και μία κατάρτιση, μία εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, μία εξειδίκευση σε θέματα που αφορούν το κομμάτι της διοίκησης γενικότερα, της οργάνωσης ε της στελέχωσης αν θέλετε ενός τέτοιου οργανισμού (διακοπή) για να μπορέσει να διαχειρίζεται τις προβληματικές καταστάσεις θα πρέπει να κατανοεί την οπτική γωνία των συγκρούσεων αυτών από που προέρχονται για να μπορεί να μεταδώσει το πνεύμα της συνεργασίας και την αντιμετώπισή του. Ε (...) θα πρέπει να αναδεικνύει τα*

άτομα μέσα στη σχολική μονάδα, εμ κάθε φορά που δημιουργώντας ένα τέτοιο κλίμα ε ούτως ώστε να προάγει εμ (...) την εμπιστοσύνη, να εμπνέει, να πείθει, να κερδίζει, να εστιάζει περισσότερο στον άνθρωπο και στα συναισθήματά του εμ να κινείται με νέους ορίζοντες και να μπορεί να επιφέρει κιόλας και αλλαγές και καινοτομίες στη σχολική μονάδα.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ2: Αφ δεν ξέρω αν υπάρχουν κάποια standards για το κομμάτι των Συμβουλευτικών (...) των συμβουλευτικών τρόπων. Κάθε φορά ενδεχομένως ε να χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν και διαφορετικότεροι τρόποι. Ε αυτό το οποίο ε σ' όλα αυτά τα χρόνια εμ που έχω καταλάβει είναι ότι θα πρέπει καταρχήν να είναι ευέλικτος ο διευθυντής, θα πρέπει ο διευθυντής ε να κατευνάζει τα πνεύματα, θα πρέπει να βρίσκει λύσεις ούτε σώστε να μην οξύνεται και πυροδοτεί τις καταστάσεις μέσα σε μία σχολική μονάδα, σε ένα σύλλογο. Άρα θα πρέπει να έχει και μία ικανότητα ώστε να διαμορφώσει ένα θετικό κλίμα ε συνεργασίας ε και να επιλύει ή να αποφεύγει πριν να δημιουργούν οι συγκρούσεις αυτές να αντιμετωπίσει τα προβλήματα ούτως ώστε να μην καταφεύγουμε σε δύσκολες καταστάσεις συγκρούσεων, να μπορεί όμως αν σε περίπτωση συμβούν και αυτές να μπορεί να τις διαχειρίζεται ε επιλύοντας τις με ένα κάθε με τον καλύτερο τρόπο.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ2: Ε εντάξει μπορεί να εμφανιστούν μέσα σε ένα σύλλογο διδασκόντων συγκρούσεις που αφορούνε το ωρολόγιο πρόγραμμα, ε συγκρούσεις που όταν εννοώ το ωρολόγιο πρόγραμμα στην ώρα ξέρω εγώ κάποιος που να θέλει ή να μη θέλει να 'ναι πρώτη ώρα ή να είναι τελευταία ώρα. Είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται γενικότερα σε πολλές σχολικές μονάδες. Εκεί θα πρέπει ο διευθυντής να καταφέρει να βρει λύση ούτως ώστε να μην θιχθεί κανένας εκπαιδευτικός ή να χρησιμοποιήσει την οριζόντια τομή δηλαδή να εφαρμοστεί ένα τέτοιο πρόγραμμα ωρολόγιο πρόγραμμα για να μην δυσανασχετεί κανένας. Στο κομμάτι των αναθέσεων των εργασιών ε (...) άλλοι εκπαιδευτικοί δηλαδή ποιοι συνάδελφοι καταφέρουν περισσότερα πράγματα και ποιοι λιγότερα. Ε όλοι είμαστε ικανοί για κάτι περισσότερο και ίσως για κάτι λιγότερο, οπότε θα μπει σ' αυτή τη διαδικασία στο



να αναζητήσει ποιοι μπορούν, να ερωτήσει ποιοι μπορούν να καταφέρουν τι θέλουν να πάρουν ε για να μην έχει και συγκρούσεις στο κομμάτι των εργασιών.

**E6:Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ2: Εφ (γέλιο) ε ναι δυσχεραίνουν η αλήθεια τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ε και αυτό θα έχει αντίκτυπο και στη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και στη συνεργασία με το διευθυντή με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Οπότε θα είναι καλό να το αποφύγει από την αρχή ούτως ώστε να μην φτάνουμε να έχουμε τέτοια θέματα συγκρούσεων και να μην υπάρχουν ομάδες ή υποομάδες είναι αυτό στην αρχική συνεδρίαση του να αναφέρει το όραμά του τη στάση του, ε το προγραμματισμό του, την οργάνωση του, το συντονισμό του ούτως ώστε να μην φτάσουμε έτσι σε πολύ ακραίες καταστάσεις ε μέσα στην σχολική μονάδα.

**E7:Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ2: Ε αρκετά θα έλεγα, αρκετά ικανοποιητικά εμ μπορεί αυτό να το επιτύχουνε οι αρκετοί διευθυντές. Ε μπορεί σε μια σχολική μονάδα μικρή ε να μην υπάρχουνε μεγάλες συγκρούσεις όσο μεγαλύτερη είναι η σχολική μονάδα ένας οργανισμός, γιατί στελεχώνεται από μεγαλύτερο εκπαιδευτικό προσωπικό ε εκεί σίγουρα θα υπάρχουνε και συγκρούσεις, οπότε με το Συμβουλευτικό του χαρακτήρα που να διαθέτει είτε μεμονωμένο μέσα στο γραφείο καλώντας συμβουλευόντας τον εμ μπορεί να αποφευχθεί κι αυτό. Κατανοώντας δείχνοντας του ότι κατανοεί το πρόβλημα, τη θέση, το ότι διαφωνεί και πολλά άλλα.

**E8:Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ2: Ε η ενσυναίσθηση είναι ένα πολύ μεγάλο κομμάτι και καλό θα είναι να το 'χουμε όλοι οι άνθρωποι, περισσότερο είτε είναι σε μικρότερες ηλικίες είτε σε μεγαλύτερες αναφέρομαι στο κομμάτι των μικρότερων ηλικιών όπου θα ήταν καλό και οι μαθητές να 'χουνε την ενσυναίσθηση αλλά πολύ περισσότερο και οι εκπαιδευτικοί. Εμ είναι ένα ένας σημαντικός ρόλος εμ (...) και είναι πολύ σημαντικός όταν πρόκειται για έναν οργανισμό όπως είναι μία σχολική μονάδα. Εμ και αφού πρόκειται να έχω επαφή, να έχει επαφή ο διευθυντής μ' ένα έμψυχο υλικό μαθητών και εκπαιδευτικών θα πρέπει να αξιοποιήσει το υλικό αυτό εμ με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του και όχι με βάση την εκμετάλλευση να μπει στη διαδικασία να ενεργοποιήσει το προσωπικό του εμ εκθέτοντάς τους τον προγραμματισμό

με σαφήνεια, το όραμα ώστε να καταφέρει να συμφωνήσουν όλοι και αν θέλετε να τους ευαισθητοποιήσει εμ όταν πρόκειται για σχολική μονάδα.

**E9:Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σ2: Εμ νομίζω πως ναι. Η γυναικεία φύση (.) αν θέλετε η ιδιαιτερότητα της γυναίκας είναι στο να αντιμετωπίζει τις όποιες συγκρούσεις με πολύ μεγάλο, με διαφορετικό τρόπο απ' ότι οι άντρες διευθυντές. Εμ είναι πιο ευέλικτες, προλαβαίνουν πιο γρήγορα τις καταστάσεις, εμ κατευνάζουν πιο εύκολα τα πνεύματα, εμ τα βλέπουνε από διαφορετική οπτική γωνία και προσπαθούνε νομίζω να επιλύουνε καλύτερα το κομμάτι αυτό, είναι η φύση (χτύπημα στο τραπέζι) δηλαδή η γυναικεία τέτοια που νομίζω ότι τα καταφέρνει καλύτερα στο κομμάτι των συγκρούσεων.

**E10:Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ2: Εεε όλοι οι ρόλοι παίζουν σημαντικό ρόλο ε ειδικότερα ο ρόλος της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης μητέρας. Εμ επηρεάζει κατά κάποιο τρόπο ε τον ρόλο της διεύθυνσης. Μπορεί να δείχνει ή να αντιμετωπίζει, όχι βέβαια πάντα, όχι βέβαια πάντα δε θα το έλεγα ότι είναι και κανόνες, αλλά ίσως βοηθάει αυτό όταν έχει το κομμάτι να κάνει με μικρά παιδιά, με τις ηλικίες αυτές, να κατανοεί μέσα από τα παιδιά της, συμπεριφορές μαθητών και να τα επιλύει μπορεί να διαφορετικό τρόπο τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο μαθητικό κομμάτι. Ε τώρα στο κομμάτι των εκπαιδευτικών και των ενηλίκων ατόμων εμ δεν νομίζω να έχει και τόση μεγάλη διαφορά. Έχει να κάνει περισσότερο με το πως βλέπει η διευθύντρια τη σχολική μονάδα. Πώς βλέπει τον άνθρωπο, εμ αυτό δεν νομίζω.

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

*Σ3: Μάλιστα, λοιπόν, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι ένα θέμα που χρειάζεται λεπτούς χειρισμούς, ε είναι πολύ σημαντικό μία διευθύντρια να χρησιμοποιεί την ενεργητική ακρόαση προκειμένου να ακούει τις απόψεις και τις θέσεις των εκπαιδευτικών και στη συνέχεια ακούει προσεκτικά όλες τις απόψεις, να μπορεί να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονται αδικημένοι και στη συνέχεια με ήρεμο και με ήρεμο τρόπο κι αφού πάρει απόσταση από την σύγκρουση των εκπαιδευτικών, να μπορεί μιλώντας με ειλικρίνεια και δικαιοσύνη απέναντι στους εκπαιδευτικούς να μπορεί να διαχειρίζεται τις απόψεις του και τις θέσεις τους και να βρίσκει κατά τη γνώμη μου τη μέση λύση, μια λύση που δε θα θίγει κάποιον εξολοκλήρου ούτε θα βοηθάει κάποιον εξολοκλήρου έτσι ώστε να βρεθεί μία μέση λύση στο περιβάλλον που υπάρχει.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

*Σ3: Ε είναι πάρα πολύ σημαντικό...εμ πριν την Συμβουλευτική μου κατάρτιση ήμουν πιο αυθόρμητος άνθρωπος και ένας άνθρωπος που μιλούσα αρκετά με το συναίσθημα. Μετά την κατάρτισή μου στη Συμβουλευτική διαπίστωσα ότι ο αυθορμητισμός δεν είναι ένα στοιχείο το οποίο βοηθάει στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων είναι πολύ σημαντικό και κατά τη γνώμη μου να μπορούμε να εξασκηθούμε όλοι οι άνθρωποι στην ενεργητική ακρόαση, να ακούμε όλες τις απόψεις, ώστε να μπορούμε να διαχειριζόμαστε εμ το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν ενστάσεις, να εξαλείφονται οι εντάσεις και να μπορούν οι άνθρωποι αφού εκφράσουν την άποψή τους και τη θέση τους στη συνέχεια να διαχειρίζονται το... κι αφού περάσει ο θυμός τους κι η έντασή τους να μπορούν να ακούνε ο καθένας τις δικές του απόψεις ψύχραιμα κι ήρεμα ώστε να βρίσκεται η λύση του προβλήματος. Άρα τα βήματα είναι εμ πρώτον αφήνουμε τους και τους εκπαιδευτικούς ή τα μέλη τα οποία έχουν εκφράσει την άποψή τους, τα αφήνουμε ελεύθερα να εκφράσουν την άποψή τους στη συνέχεια ε τους θέτουμε απέναντι στο προβληματισμό που οι ίδιοι έχουν έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν μία δεύτερη σκέψη ε στη συνέχεια ε κάνοντας τη δεύτερη σκέψη εντοπίζοντας τα τα σημεία στα οποία ε στάθηκαν κατά κατά την τοποθέτησή τους μόνοι τους να απορρίπτουν αυτά τα*

οποία ε δε συμφωνούν εντέλει και τη δική μου παρέμβαση θα είναι στο να ακούγοντας ο καθένας τις απόψεις τις δικές του να μπορεί να (...) ε επαναπροσδιορίζει τη θέση του σε πραγματικά γεγονότα, σε γεγονότα που που μπορεί να )(...) διαχειριστεί ο ίδιος και εντάζει μετά την παραίτηση του διευθυντή/-ντριας να να μπορεί να βρεθεί πιο λογική σε εισαγωγικά και πραγματοποιήσιμη άποψη. (...) Αν αν θυμάμαι καλά τα βήματα. Αυτό, σωστά δεν είμαι; Τα βήματα είναι να αφηνομε τον άνθρωπο να εκφραστεί, στη συνέχεια τον βάζουμε απέναντι στη δική του άποψη και στη συνέχεια τον ε (...) τον αφήνομε να επαναπροσδιορίσει την άποψη του, να το, χωρίς θυμό χωρίς εντάσεις, χωρίς πίεση συναισθηματική ας πούμε πίεση.

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ3: Χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Ε πάντα απ' όλα διατήρηση της ψυχραιμίας πάρα πολύ σημαντικό να μην... έχοντας απέναντί μας έναν άνθρωπο που έρχεται μέσα από μία σύγκρουση, σίγουρα θα υπάρχει ένταση. Άρα η διαχείριση, η διατήρηση της ψυχραιμίας είναι πάρα πολύ βασικό έτσι ώστε να ωθήσουμε την... απέναντί μας να είναι κι αυτός ψυχραιμος και ήρεμος. Η ενεργητική ακρόαση σίγουρα, εμ ο επαναπροσδιορισμός των απόψεων των συγκρουσιαζόμενων και μετά στο τέλος η η λύση του θέματος, η συζήτηση του θέματος κάτω από ήρεμη κατάσταση για το κοινό καλό, για το καλό του σχολείου. Πάνω σε βάση λογικής και και στη βάση του τι μας συμφέρει σαν οργανισμός ε να και πως μας βολεύει στο να διαχειριστούμε καλύτερα την όποια υπάρχει προς όφελος όλων των μαθητών, των εκπαιδευτικών της διεύθυνσης του σχολείου γενικότερα.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ3: (...) Λοιπόν ο/οι προκλήσεις είναι καθημερινές και πάρα πολύ διαφορετικές ανάλογα με τον χαρακτήρα των εκπαιδευτικών, ανάλογα με την, με με τις βλέψεις του, ανάλογα με το επίπεδο το οποίο έχουν και το μορφωτικό και το κοινωνικό ε το status το οποίο βρίσκονται , είναι σημαντικές οι προκλήσεις γιατί ε όταν δίνεται η ευκαιρία να αντιμετωπίσουμε μία πρόκληση γιατί ε μας βγάζει όλους πιο δυνατούς και τον εκπαιδευτικό και τη διευθύντρια και όλο το προσωπικό. Εμ η στάση μου η Συμβουλευτική μου είναι παραίτηση ε θετική έκβαση των γεγονότων, αυτό δηλαδή το εγώ θα ήθελα να τονίσω πιο είναι το καλό για όλους μας για τους εκπαιδευτικούς σαν άτομα αφού η σύγκρουση είναι

δική τους και αν αφορά τους μαθητές σίγουρα το καλό των παιδιών, το καλό των μαθητών. Δεν ξέρω αν το κατάλαβα καλά νομίζω ότι αυτό, το πως το αντιμετωπίζω, όπως και στις προηγούμενες ερωτήσεις θα προσπαθήσω να ακούσω τους εκπαιδευτικούς να τους ακούσω όσο πιο προσεκτικά γίνεται και μετά να τους παρακινήσω να να οδηγηθούν στην αυτοβελτίωση στην προσπάθεια να βρούμε το κοινό καλό γι' όλους, αυτή είναι αυτή είναι η στάση μου όσον αφορά την Συμβουλευτική. Το τι είναι καλύτερα για όλους το πιο βολικό για την κοινότητα, τη σχολική κοινότητα, πιο θετικό ας πούμε στοιχείο να κρατήσουμε, μέσα από μία σύγκρουση και ξεκαθαρίζοντας ο καθένας τις απόψεις του ε κρατάμε τα θετικά στοιχεία και ίσως μ' αυτόν τον τρόπο εκτονώνεται μία ένταση την οποία μπορεί να έχουμε από ανασφάλεια μπορεί να έχουμε από αδυναμία, ξεπερνώντας αυτές τις δυσκολίες εμ μπορεί να οδηγηθούμε σε καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις που σίγουρα θα είναι προς όφελος του οργανισμού.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ3: (...) Έχει να κάνει με τον χαρακτήρα των εκπαιδευτικών και με τις αδυναμίες, εγώ νομίζω, με τις αδυναμίες που ο καθένας να αισθάνεται. Η αλήθεια είναι ότι δεν... ως διευθύντρια, είμαι είμαι που τα βλέπουν νέα διευθύντρια, δεν μου έχει να αντιμετωπίσω σύγκρουση έντονη. Αυτό που έχω να σημειώσω ότι υπάρχουν διαφορετικοί χαρακτήρες στο σχολείο. Άνθρωποι που βλέπουν θετικά τα, θετικά το στιδήποτε μπορεί να προκύψει και άνθρωποι που τα βλέπουν πάντα αρνητικά. Έχω υπόψιν μου μία τέτοια περίπτωση αυτό που έχω κάνει μέχρι στιγμής από τότε που ήμουν διευθύντρια, που ξεκίνησα μέχρι τώρα είναι να να προσπαθώ να εξηγήσω στο στους ανθρώπους που βλέπουν θετικά τα πράγματα δεν υπάρχει πρόβλημα γιατί πάντα βρίσκουμε θετικά στοιχεία και προχωράμε εκεί που αντιμετωπίσα κάποια ένταση αυτό που προσπάθησα είναι να εκδηλωθεί η ένταση ε να βρεθεί το τι είναι αυτό που δημιούργησε την ένταση, μικρή βέβαια ένταση αντιμετωπίσαμε, ε, ποια είναι η αιτία και να προσπαθήσουμε να τη βελτιώσουμε όταν ο εκπαιδευτικός αισθανθεί ασφαλής ε νομίζω ότι βλέπει τα πράγματα πιο θετικά ή τουλάχιστον αυτή είναι η προσδοκία μου, να αισθάνονται όλοι ασφαλείς και ελεύθεροι στο να εκφράσουν την άποψη τους και από εκεί και πέρα να αφού εκφράσουν την άποψή τους, να βρεθεί η κατάλληλη η λύση ώστε να λυθεί η ένταση. Αυτό όσο το δυνατόν πιο κατάλληλη και θετική λύση ε στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο καθένας. Τα θέματα που μπορούν να συγκρουστούν οι εκπαιδευτικοί α για πολύ απλά, για το πρόγραμμα, για το ωράριο, για τις εκκλησίες, για πράγματα που μπορούμε να τα διαχειριστούμε και να ελιχθούμε με τέτοιο

τρόπο ώστε να να να βρεθεί η κατάλληλη λύση. Ας πούμε το πρόγραμμα. Είχαμε ένα θέμα στο σχολείο με το πρόγραμμα. Προσπάθησα να είμαι δίκαιη απέναντι σ' όλους και όταν υπήρξε μία ένταση και μία αμφισβήτηση, ελέγχοντας το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών είδαμε ότι δεν υπήρχε αδικία οπότε ξεπεράστηκε η ένταση. Ή στις υπηρεσίες. Όσο το δυνατόν πιο δίκαιη δίκαιη δίκαιος καταμερισμός του χρόνου της υπηρεσίας, της εφημερίας εννοώ στο διάλειμμα. Εμ άλλο θέμα. Ε ας πούμε στην κατανομή των τάξεων υπήρχε μία εκπαιδευτικός η οποία δυσκολεύτηκε στο να διαλέξει τάξη, τα παιδιά, διάλεξε μία τάξη μετά ξαναήρθε θέλησε να αλλάξει εφόσον υπήρχε η διάθεση και από την άλλη εκπαιδευτικό άλλαξαν τμήμα κι έτσι βρέθηκε η λύση. Εντάξει δεν είναι πάντοτε ικανοποιημένοι ίσως γιατί δεν ξέρουν ακριβώς τι είναι αυτό που προσδοκούν. Πάντως αντιμετωπίστηκε το θέμα πάρα πολύ ήρεμα πάρα πολύ ωραία σε συνεργασία όλων των εκπαιδευτικών που τους αφορούσε. Αυτά τα θέματα τα καθημερινά.

#### **E6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ3: Νομίζω ότι αν αφεθεί η σύγκρουση να αιωρείται και δεν αντιμετωπιστεί άμεσα και καιρία μπορεί να αντιμετωπιστεί πολύ μεγάλο πρόβλημα με την έννοια ότι οι αδικημένοι ή αυτοί που είχαν το θέμα με τη σύγκρουση να αισθανθούν ότι δεν τους δίνει κάποιος σημασία οπότε εκεί να δημιουργηθεί να διογκωθεί χωρίς να χρειάζεται να διογκωθεί το πρόβλημα και εκεί μπορεί να ξεφύγει η κατάσταση να δημιουργηθούν πολύ άσχημες θέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ή με και με την διεύθυνση ή και γενικότερα η η σχολική μονάδα δε θα μπορέσει να λειτουργεί ε συνεργατικά και στα πλαίσια μιας ήρεμης κατάστασης. Αυτό που εγώ ξεκαθάρισα από την αρχή είναι ότι θα ήθελα ε να είμαστε μία ομάδα και ό,τι προβλήματα δημιουργούνται να συζητούνται μέχρι στιγμής εφαρμόζεται και νομίζω ότι πάει καλά, γιατί κάθε φορά που θα ζητήσω κάτι όλοι οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν ίσως γιατί αυτές οι πολύ μικρές συγκρούσεις, εντάσεις συγκρούσεις παύλα εντάσεις που δημιουργήθηκαν χωρίς να είχαν κάτι σημαντικό ήταν κάτι πάρα πολύ μικρό, αντιμετωπίστηκαν αμέσως δηλαδή μου εξέφρασαν το παράπονο τους είπα καθίστε να το συζητήσουμε να δούμε ποιο είναι το παράπονό σας τι είναι αυτό που σας ενόχλησε. Αν αυτό ξεφύγει και δεν δώσεις τη σημασία τότε που είναι πολύ μικρό και διαχειρίσιμο ε τότε μπορεί να ξεφύγει η κατάσταση και να δημιουργήσει πρόβλημα. Αλλά δεν νομίζω ότι πρέπει να αφήσουμε τις καταστάσεις να μεγεθύνονται αυτό ήθελα να πω.

#### **E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ3: *Ναι, εμ γνωρίζοντας τον χαρακτήρα των εκπαιδευτικών λίγο πολύ μπορούμε να καταλάβουμε τι είναι αυτό που ενοχλεί τον καθένα. Ακόμα και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων ε αυτό ας πούμε είναι σημαντικό ε στην κατανομή των αρμοδιοτήτων να να προσπαθήσουμε να αναλάβουν αρμοδιότητες τέτοιες και τόσες όσες μπορεί ο καθένας να αντέξει. Ε χωρίς όμως να φτάσουμε στο άλλο άκρο δηλαδή κάποιιοι να επιφορτίζονται με τα πάντα και κάποιιοι να μένουν εκτός λόγω αδιαφορίας λόγω τεμπελιάς λόγω εμ το ότι δε θέλουν να συμμετέχουν ας πούμε σε κάποια πράγματα. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι πάρα πολύ σημαντικό στο να μην υπάρχουν συγκρούσεις όπως και ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση μέσα στο σχολείο. Εμ αυτό που εγώ διαπίστωσα τώρα στην αρχή της χρονιάς εντόπισα τις δεξιότητες τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του καθενός ε και προσπάθησα να προσεγγίσω τους συναδέλφους ώστε να αναλάβουν καθήκοντα και αρμοδιότητες οι οποίες είναι στα ενδιαφέροντά τους οπότε τα κάνουν με κέφι ε στις ικανότητές τους ε και μόνοι τους μου είπαν κάποιιοι ότι δεν πειράζει ας μην πάρουν οι άλλοι τόσα πολλά γιατί καταλαβαίνουμε ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν πολλά αντικείμενα ή πολλές υπευθυνότητες οπότε μμμ με την καλή συνεργασία και με την αλληλοβοήθεια ε ας πούμε σε κάποια θέματα που χρειάζονται συνεργασία προσπάθησα να να να θέσω σε εισαγωγικά δηλαδή να αναλάβουν οι εκπαιδευτικοί αυτά τα ε δημιουργώντας μικρές ομάδες οι οποίες μπορούσαν να συνεργαστούν μεταξύ τους και όπως επίσης άτομα που είχαν δεξιότητες και ικανότητες να συνεργαστούν με άτομα δεν είχαν τόσες πολλές δεξιότητες και ικανότητες αλλά είχαν κάτι άλλο το οποίο μπορούσαν να συνεισφέρουν κάποια άλλη πως να πω; Επιθυμία ίσως να συνεισφ, να ασχοληθούν με ένα αντικείμενο στο οποίο ο ένας να καλύπτει τις αδυναμίες του άλλου και έτσι να φαίνεται η πομάδα και δουλεύει ομαδικά αλλά και και το αποτέλεσμα το επιθυμητό.*

#### **E8:Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ3: *Ε ναι πρέπει πρέπει να να μπορείς να αντιλαμβάνεσαι τα δυνατά σημεία και τα αδύναμα του καθενός και να τα προλαμβάνεις στην στο στην λήψη μιας απόφασης δε θα ανέθετα ποτέ κάτι ας πούμε ένα παράδειγμα ε κάτι το οποίο χρειάζεται δεξιότητες ε σε άνθρωπο που δεν τις είχε που δεν τις έχει ε ή ας πούμε δε θα ανέθετα να ανεβάσει ας πούμε σε μια πλατφόρμα κάποιος κάτι ενώ δεν έχει την καλή σχέση με τον υπολογιστή ή δεν μπορεί να το διαχειριστή αυτό. Οπότε ο καθένας αυτό που μπορεί να κάνει έτσι ώστε όλοι να αναλάβουν κάτι να αισθάνονται όλοι χρήσιμοι και κάτι που αντιλαμβάνονται ότι κάποιιοι δεν μπορεί να το κάνει θα το προσπερνούσα ή θα το κάλυπτα ε βάζοντας τον να συνεργαστεί με κάποιον που μπορεί 'η ακόμα και με μένα την ίδια. Εμ κάποια στιγμή να πω ένα*

παράδειγμα που ζήτησα από τους εκπαιδευτικούς να μπουν στο myschool να και να περνάνε τις απουσίες ας πούμε και τους βαθμούς μόνοι τους κάποιοι δεν είχαν ικανότητα της χρήσης του υπολογιστή με άνεση και αγχώθηκαν και πανικοβλήθηκαν και αντέδρασαν. Αυτό που έκανα ήταν ότι τους είπα θα το κάνουμε, θα το προχωρήσουμε και ό,τι δυσκολία έχετε ό,τι χρειαστεί θα το κάνουμε μαζί οπότε εκεί αισθάνθηκαν την ασφάλεια (βήχας) μπήκαν, είδαν την πλατφόρμα πως λειτουργεί και ότι είναι πάρα πολύ εύκολο και εντάξει το κάνουν μόνοι τους τώρα οπότε ε θα βάζω λίγο πλάτη εγώ σ' αυτό που που αισθάνομαι ότι δεν μπορούν οι άλλοι να το κάνουν μέσα στα πλαίσια της ενσυναίσθησης. Αυτό.

**E9: Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σ3: (Γέλιο) εγώ νομίζω ότι οι διευθύντριες έχουν πολύ έντονη την αίσθηση της (...) την ενσυναίσθηση έχουν κάποια ικανότητα να μπορούν να ελίσσονται ως γυναίκες επειδή στο σχολείο στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ο μεγαλύτερος αριθμός είναι γυναίκες ε νομίζω ότι οι γυναίκες μπορούν να αντιληφθούν λίγο πιο (...) να είναι πιο ευέλικτες οι γυναίκες διευθύντριες εννοώ, λίγο πιο ευέλικτες ε γιατί γνωρίζουν τις, τον τρόπο που σκέφτονται οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, ενώ οι άντρες μπορεί να έχουν μια απόσταση απ' αυτό. Αυτό πιστεύω. Δεν ξέρω αν σε ικανοποίησε η απάντηση; Μήπως δεν κατάλαβα κάτι! Ως γυναίκες, οι γυναίκες διευθύντριες ελίσσονται λίγο περισσότερο γιατί έχουν να κάνουν με γυναίκες εκπαιδευτικούς κυρίως.

**E10: Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ3: Ε μία γυναίκα διευθύντρια επειδή ακριβώς έχει όλους αυτούς τους ρόλους μπορεί να μπει και στη θέση των συναδέλφων και στη θέση των γονιών ε και στη θέση των των ανθρώπων που έχουν μία εμ μία εξουσία σε εισαγωγικά στην κοινωνία, έναν ρόλο στην κοινωνία, όχι εξουσία εμ και πιστεύω ότι επηρεάζονται, επηρεάζεται πάρα πολύ, μπορεί να μπει σε πολλούς ρόλους και από την πλευρά του καθενός να μπορεί να διαχειριστεί διαφορετικά την κατάσταση μπαίνοντας και στη θέση του άλλου, γιατί έχει μπει η γυναίκα διευθύντρια πριν φτάσει να γίνει διευθύντρια σε πολλούς ρόλους οπότε μπορεί να ελιχθεί αυτό που είπα και πιο πριν μπορεί ελιχθεί πιο εύκολα, όχι πιο εύκολα, μπαίνοντας στο στο σε διαφορετικούς ρόλους, αυτό, και να αντιληφθεί τις ανάγκες του καθενός και σαν μάνα



*και σαν γυναίκα em σύζυγος όλα αυτά. Μπορεί να μπει στη θέση πολλών παραγόντων στη σχολική ικανότητα.*

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ4(...) Λοιπόν, ε όπως και να 'χει όσο και να εύχεται να μην υπάρχουν συγκρούσεις, συγκρούσεις υπάρχουν διαρκώς. Ε το τι πρέπει να κάνεις; Να κρατάς μονίμως τις ισορροπίες, να προβλέψεις, να προσπαθήσεις να καταλάβεις από που μπορεί να προκύψει μία σύγκρουση, πρώτα εκεί και από 'κει και ύστερα να προσπαθήσεις να καταλάβεις τι ακριβώς κρύβεται πίσω από τη σύγκρουση, γιατί πολλές φορές αυτό που βλέπουμε δεν είναι αυτό που πραγματικά συμβαίνει, να πλησιάσεις με τον σωστό τόπο τον καθένα εκπαιδευτικό, μάλλον το κάθε μέρος που μπορεί να βρίσκεται μέσα στη σύγκρουση, ε να προσπαθήσεις να καταλάβεις τι ακριβώς θέλει, τι ακριβώς, τι βρίσκεται πίσω απ' αυτό που σου λέει ε για να φέρεις ουσιαστικά μια ισορροπία μεταξύ αυτών που έχουν το πρόβλημα(...) ε ο τρόπος τώρα που θα πρέπει να τους προσεγγίσεις (...) θα πρέπει να μπορείς να τους ακούσεις, να τους δώσεις να καταλάβουν ότι ενδιαφέρεσαι πραγματικά στο να δοθεί μια λύση ε να συζητήσεις ήρεμα μαζί τους, να προσπαθήσεις να να δώσεις τα δύο αντιμαχόμενα μέρη να πω; Ε να καταλάβουν τι ακριβώς συμβαίνει, να καταλάβουν την μεριά την πλευρά του άλλου το πρόβλημα του άλλου. Ε το πώς θα τους προσεγγίσεις; Με πολλή ηρεμία, ε με διάθεση να τους ακούσεις και όλο αυτό θα πρέπει να το αντιληφθούν δηλαδή ότι έχεις διάθεση ότι τα υπάρχει πρόθεση να βοηθήσεις και να βρίσκεσαι δίπλα τους. Αυτό.

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

Σ4: Λοιπόν προκειμένου να αποκτηθούν όλες αυτές, να αποκτηθεί η κατάρτιση χρειάζεται ε εκπαίδευση. Σίγουρα λοιπόν θα πρέπει να απευθύνονται σε (...) να προσπαθήσουν να βρουν τρόπους να εκπαιδευτούν. Ε αν είναι σημαντική η Συμβουλευτική Κατάρτιση; Πάρα πάρα πολύ. Χρειάζεται να 'χεις γνώσεις, εμπειρία ε θα πρέπει να διαχειριστείς πάρα πολλά πράγματα, αλλά πάνω απ' όλα θα πρέπει να μάθεις να ακούς, θα πρέπει να μάθεις να επικοινωνείς με τους άλλους. Να αποκτήσεις αυτό που λένε ενεργητική ακρόαση να μπορείς να ακούς, να αφουγκράζεσαι και να επικοινωνείς με τους ανθρώπους. Αυτό. Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητες στον τομέα αυτό (...) όλη η εκπαίδευση, εκπαίδευση και εμπειρία. Από 'κει κι ύστερα να ενισχύσεις την ενεργητική ακρόαση, να βρεις τρόπους να μπορείς να επικοινωνήσεις μαζί τους, ε να αποκτήσεις

δεξιότητες που βολεύουν και εξυπηρετούν προς αυτήν την κατεύθυνση όλα αυτά θέλουν εκπαίδευση.

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ4: Θα πρέπει να 'χει την πρόβλεψη, να προβλέπει! Να προβλέπει από που μπορεί να προκύψει μια σύγκρουση, θα πρέπει να 'χει ενσυναίσθηση θα πρέπει να μπει στην υποκειμενική πραγματικότητα του άλλου να την αντιληφθεί ε θα πρέπει την ικανότητα να ακούσει καλά και θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να μπορεί να εξηγή στα άτομα εκείνα τα οποία έχουν αντίθετη άποψη, την άποψη του άλλου. Ε (...) να να δίνει τη δυνατότητα στους άλλους να κατανοούν να κατανοούν το πρόβλημα και από 'κει κι ύστερα να βγαίνει μία λύση από κοινού.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ4: Κοίταξε δεν είναι πάντα πολύ εύκολο να αντιληφθούμε το τι γίνεται και από που μπορεί να προκύψει και να ανακύψει μία σύγκρουση. Πολλές φορές αυτά έρχονται ξαφνικά και παρ' όλη την κανονικότητα μας εάν έχουμε την(...) τον χρόνο και τις ενδείξεις ότι από κάπου θα προκύψει, ότι κάτι δεν πάει καλά γιατί κάτι θα προκύψει, μπορούμε να το σταματήσουμε εκεί, δηλαδή πριν ακόμη εκδηλωθεί η σύγκρουση εάν αντιληφθείς ότι κάτι δεν πάει καλά και καταφέρεις να το σταματήσεις εκεί είναι το ιδανικό. Τώρα ε εάν η σύγκρουση δεν προβλεφθεί και δεν αντιμετωπιστεί στα αρχικά της στάδια τότε θα πρέπει να μπουν στη διαδικασία εκείνη το να πιάσεις έναν έναν τα μέλη εκείνα τα οποία έχουν αντίθετες απόψεις θα πω να μην πω ότι συγκρούονται απαραίτητα ε (...) θα προσπαθήσουν να καταλάβεις πάρα πάρα πολύ καλά το πρόβλημά τους, να καταλάβεις ξαναλέω τι βρίσκεται πίσω απ' αυτό, γιατί τις περισσότερες φορές, δεν μας λένε, δε λένε ακριβώς αυτό που θέλουν, στην ουσία όταν προκύπτει ένα πρόβλημα εμ συνήθως δε λένε αυτό το πρόβλημα, δε λένε ακριβώς αυτό που θέλουν να πουν, λεν χίλια δυο εκτός από ' κείνο, γιατί φοβούνται να πουν, να μιλήσουνε, (...)φοβούνται την αντιμετώπιση των άλλων συνήθως κρύβονται πίσω από το δάχτυλό τους. Τώρα ε (...) το βασικό είναι να καταλάβεις τι θέλουν να σου πουν και να δώσεις και στους άλλους να καταλάβουν ότι(...)την πλευρά τους ενός να την δώσεις να την καταλάβει στον άλλον, στον άλλο, στον άλλο μα καταλάβει. Λοιπόν, τι πρέπει να κάνουμε σ' αυτήν την περίπτωση. Ε να ακούσουμε πάρα πολύ προσεκτικά και

να προσπαθήσουμε να καταλάβουμε από 'κει κι ύστερα να προσπαθήσουμε να φέρουμε ισορροπίες, ισορροπίες έτσι ώστε να πάρει κάτι ο ένας κι να δώσει ο άλλος παράλληλα, έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να μην αισθάνονται ότι αδικούνται. Ε και οι δυο να δώσουν κάτι και οι δυο να πάρουν κάτι, κανένας να μη φύγει δυσαρεστημένος απ' αυτή τη διαδικασία να κερδίσουν όλοι κάτι, κάτι να πάρουν. Αυτό.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ4: Λοιπόν, τώρα στο δικό μου το σχολείο, μέχρις στιγμής τέτοια περιστατικά δεν είχαμε. Ε ό,τι λέω τώρα είναι από παλιότερες εμπειρίες ε θα πω όμως ότι σήμερα υπήρξε μία σύγκρουση, όχι μεταξύ συναδέλφων ε μία δύσκολη κατάσταση με μια μαθήτριά. Έγινε η κλήρωση με τη σημαία και δεν μπήκε, δεν έγινε σημαιοφόρος, δεν κληρώθηκε ως σημαιοφόρος ε (...) εκεί λοιπόν άρχισε να επιρρίπτει ευθύνες προς τη διαδικασία, στο παντού, παντού προς κάθε κατεύθυνση, αρχικά δε της άρεσε η διαδικασία όλη, όχι το πώς έγινε στο σχολείο, η νομοθεσία, μετά δε της άρεσε η βαθμολογία, μετά τα έριξε στους γονείς της, γενικά δηλαδή υπήρχε εμ μία δύσκολη κατάσταση εμ απομονώθηκε απ' όλους τους υπολοίπους, έκλαιγε επιρρίπτοντας ευθύνες στους πάντες. Με φώναζε λοιπόν ο δάσκαλος της προκειμένου να διευκολύνει λίγο την κατάσταση και να συζητήσει μαζί της, μιλήσαμε μαζί, αφού άρχισε, εξέφρασε ας πούμε το παράπονο απέναντι στη διαδικασία. Της εξήγησα λίγο πως ακριβώς είναι η διαδικασία ε ότι εντάξει δεν είναι και τόσο σημαντικό, πολλοί άνθρωποι δεν γίνονται σημαιοφόροι, αλλά εξελίσσονται όχι πολλοί! Όλοι! Κανένας σχεδόν δεν γίνεται σημαιοφόρος αλλά όλοι έχουν τη δυνατότητα κι όλοι έχουν μάλλον πολλές ευκαιρίες στη ζωή τους να αποδείξουν πράγματα στον εαυτό τους κυρίως και τους άλλους δε μας ενδιαφέρει. Εμένα έμπλεξε την οικογένειά της, προσπάθησα λίγο να την αποφορτίσω λέγοντας της ότι δεν έγινε και τίποτα, δεν νομίζω οι γονείς σου να τον βλέπουν μ' αυτό τον τρόπο, τέλος πάντων εεμ (...) είναι αυτό που σου λέω άλλο ήθελε να πει, ήταν η στεναχώρια της ουσιαστικά που βίωνε σαν μια αποτυχία και άλλο έλεγε. Ανακάτεψε χιλιάδες πράγματα προκειμένου να βγάλει αυτό που θέλει για να το βγάλει αυτό που θέλει όμως πάλι δεν μπόρεσε, έπρεπε δηλαδή να τη διευκολύνεις και να της απλοποιήσει ένα ένα αυτά που σκέφτεται! Ναι τι ακριβώς συμβαίνει αυτό! Δες το λίγο έτσι. Υπάρχει κι αυτή η προοπτική, υπάρχει κι εκείνο που δεν το σκέφτηκες. Άρα λοιπόν θα πρέπει να εξηγήουμε, να προσπαθούμε μάλλον να βγάλουμε την υποκειμενική αλήθεια του άλλου κάθε φορά που συζητάμε μαζί του και να απλουστεύει εκείνος όλα αυτά που τον τρομοκρατούν. Ε: και με τους συναδέλφους τι συγκρούσεις γνωρίζεις;

Σ4: Από τα συμφέροντα (γέλιο) (...) το ωράριο, το πρόγραμμα εκεί έχουμε πολλά προβλήματα, ε στην ανάθεση αρμοδιοτήτων το ποιος θα πάρει κάτι; Ποιος δε θα πάρει κάτι εμ στο ότι φοβούνται να αναλάβουν κάτι καινούριο και τραβιούνται πίσω με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιοι που φορτώνονται περισσότερα πράγματα, με αποτέλεσμα να δυσανασχετούν κι εκείνοι. Και όταν είπα τα συμφέροντα εννοώ όλο αυτό, ακόμα και ο φόβος το να αντιμετωπίσουν κάτι καινούριο είναι (...) κάτι που προβληματίζει, χαλάει την κανονικότητά μου (...) και προσπαθώ καθώς αποφεύγω εγώ και φορτώνω κάποιον άλλον εκεί δημιουργείται μία σύγκρουση. Το ωράριο, το πρόγραμμα πάρα πολλές φορές δημιουργήθηκαν προβλήματα με το πρόγραμμα.

**E6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ4: Αυτό που είπα προηγουμένως ότι αλλάζει η κανονικότητα, δημιουργείται πάντοτε μία κρίση, αλλάζει η κανονικότητα, χρήζει άμεσης αντιμετώπισης εκείνη τη στιγμή, πρέπει δηλαδή να αντιμετωπιστεί όλο αυτό το πράγμα. Δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρούμε τη λύση εκείνη τη στιγμή ε (...) και αυτό που πρέπει να γίνει να αποκατασταθεί η ισορροπία όσο το δυνατόν συντομότερο.

**E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ4: Λοιπόν η πρόληψη των συγκρούσεων είναι το Α και το Ω. Πρώτα πρέπει να δεις τι γίνεται, να αφουγκραστείς όπως είπαμε και προηγουμένως και την κατάσταση, να δεις τι γίνεται. Από που μπορεί να ανακύψει ένα τέτοιο πρόβλημα και να το σταματήσεις πριν εκδηλωθεί. Αν εκδηλωθεί έστω ότι είναι δύο μέρη τα οποία έχουν το πρόβλημα, συζητάς με τον έναν (...) ακούς πάρα πολύ καλά τι σου λέει, συζητάς με τον άλλον, ακούς πάρα πολύ καλά τι σου λέει, εξηγείς στον έναν πως βλέπει την κατάσταση ο άλλος, εξηγείς στον έναν (...) πως βλέπει την κατάσταση ο άλλος, εξηγείς και στον άλλον πως βιώνει την κατάσταση ο προηγούμενος, προσπαθείς να βρισκ, να βρεις μία συμβιβαστική λύση, ε (...) που κανένας από τους δύο να μην είναι χαμένο και την έχουν (...) και θα πρέπει να κερδίσει απ' αυτήν την σύγκρουση και ο ένας και ο άλλος κάτι. Σίγουρα θα πρέπει να κάνουν την υποχώρησή τους κι οι δύο κάποια πράγματα δηλαδή πιθανότητα να πρέπει να αλλάξουν ε και να μην μείνουν κανένας από τους δύο δυσανεστήμενος (...) να τονίσεις δηλαδή ότι ναι και εσύ απ' όλο αυτό το πράγμα να δεξ έχεις αυτό το όφελος. Θα πρέπει να το εντοπίσεις δηλαδή και να του το τονίσεις ώστε να αισθάνονται ότι κάτι έχουν πάρει ότι δεν έχουν χάσει μόνο.

**E8: Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ4: (...)Πολλές φορές είπαμε ότι πρέπει να αντιληφθείς το τι σκέφτεται ο άλλος, το τι αισθάνεται να δεις την πραγματικότητα στην πραγματικότητα να γίνεις μέρος αυτής της υποκειμενικής πραγματικότητας και να λειτουργείς βάση αυτής, όχι πως είναι πάντοτε εύκολο αλλά πρέπει να το κάνεις. Εμ πρέπει να μπαίνεις στη θέση του άλλου κκά τα ψέματα μέσα σ' ένα σχολείο ο διευθυντής ουσιαστικά πρέπει να εξυπηρετεί όλους τους υπόλοιπους φτάνει να μπει στη θέση τους, ε (...) στη θέση ολονών ε όχι πως θα είναι πάντοτε εύκολο να ληφθούν αποφάσεις χωρίς κόστος αλλά με το λιγότερο για τους συναδέλφους. Ναι είναι πολύ σημαντικό, είναι πολύ σημαντικό να καταλαβαίνεις τους άλλους και να αισθάνονται και εκείνοι ότι τους καταλαβαίνεις γιατί εμ νομίζω ότι δουλεύουν καλύτερα όταν αισθάνονται σαν οικογένεια μέσα στο σχολείο παρά (...)όταν εκπαιδευτικοί που διεκπεραιώνουν ας πούμε να εργασία τους, κι από εκεί κι ύστερα πήγες μία και τέταρτο και φεύγουν από το σχολείο. Θέλει να αισθάνονται ότι ενδιαφέρεσαι γι' αυτούς και ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται φάση των δικών τους (...) προτεραιοτήτων, των δικών τους προβλημάτων, των δικών τους.

**E9:Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σ4: Δεν μπορώ να σας το πω (γέλιο) με σιγουριά ακόμα. Μπορεί ναι μπορεί όχι. Ίσως! Ξέρω εγώ; Νομίζω πως είμαστε πιο συναισθηματικές (...) Άρα βάσει αυτού ναι. Πιθανότατα ναι. Ίσως δεν είμαστε να πω τόσο πρακτικές; Ναι πιο συναισθηματικές μάλλον, οπότε αυτό να επηρεάζει την κρίση μας και τη συμπεριφορά μας.

**E10:Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ4: Ε ασφαλώς! Όλοι αυτοί οι ρόλοι δημιουργούν έναν χαρακτήρα, μια προσωπικότητα, όλο αυτό το πράγμα αποτυπώνεται και στη δουλειά μας, αποτυπώνεται, προφανώς ναι, επηρεάζουν με τον τρόπο του ξεχωριστά ο καθένας (...) τώρα αν πιστεύεις ότι θα υπάρχει μεγαλύτερη έλλειψη χρόνου; Δεν το πιστεύω! Εν πάση περιπτώσει δε μου συμβαίνει εμένα αυτό (...) τα παιδιά μου (γέλιο)είναι μεγάλα, δε θα αισθάνομαι δηλαδή ως μητέρα ότι με στερούνται πλέον σ' αυτήν την ηλικία. Αλλά όλα αυτά ασφαλώς ναι επηρέασαν τον χαρακτήρα μου όλα αυτά τα χρόνια (...) την προσωπικότητά μου ε και η συμπεριφορά μου μάλλον βγαίνει κάπως έτσι. Ξέρω εγώ; Αλλά όλο αυτό και πάλι δηλαδή το να είσαι μαμά (...) ε ο τρόπος ας πούμε που συμπεριφέρομαι στα παιδιά μου είναι και ο τρόπος που θα

*συμπεριφερθώ στους μαθητές μου, θα μου πεις τώρα στους συναδέλφους με τον ίδιο τρόπο. Όταν έχεις μία συνάδελφο η οποία έχει μικρά παιδιά κι εσύ τα 'χεις περάσει όλα αυτά τα πράγματα δε θα έχεις και έναν τρόπο συμπεριφοράς απέναντί της διαφορετικό; Ξέρεις πως είναι! Πως είναι να πρέπει να τρέξεις να γυρίσεις στο σπίτι. Ξέρεις πως είναι να 'χεις ένα άρρωστο παιδί και να σε χρειάζεται η δουλειά σου αλλά κι εσύ να είσαι απαραίτητη στο σπίτι. Νομίζω ότι επηρεάζει όλο αυτό. Αυτά λοιπόν.*

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

*Σ5: Μία διευθύντρια σχολικής μονάδας ένα διαθέτει δεξιότητες Συμβουλευτικής όπως είναι η ενεργητική ακρόαση εμ η προσπάθεια να διαπιστώσει τα αίτια τα πραγματικά μιας σύγκρουσης ε θα μπορέσει να κατανοήσει αρχικά τη φύση της σύγκρουσης, τα αίτια που την προκαλούν ε θα διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που βρίσκονται σε σύγκρουση και θα εστιάσει στην επίλυση αυτών των συγκρούσεων με το καλύτερο δυνατό τρόπο, γιατί θα έχει εξασκηθεί στην έννοια της επικοινωνίας που είναι πάρα πολύ σημαντική παράμετρος στη Συμβουλευτική.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

*Σ5: Η Συμβουλευτική Κατάρτιση αποτελεί μια πάρα πολύ βασική δεξιότητα όχι μόνο για τη διαχείριση των συγκρούσεων, αλλά γενικότερο για τη διοικητική διάσταση ενός διευθυντικού στελέχους σε μια σχολική μονάδα ε ωστόσο ιδίως για τη διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί πολύ βασικό εργαλείο προκειμένου ε να χαρτογραφηθεί η σύγκρουση, να αποκωδικοποιηθούν ε τα αίτια αυτής και να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (...) τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη της εκπαίδευσης για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό είναι η παρακολούθηση ενδεχομένως επιμορφωτικών προγραμμάτων πάνω στην έννοια της Συμβουλευτικής την επιστήμη της Συμβουλευτικής και στις επικοινωνιακές δεξιότητες ε και η προσπάθεια της πρακτικής εφαρμογής τους στην πράξη, στην εκπαιδευτική πραγματικότητα.*

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

*Σ5: Εεε τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες (...) Καταρχάς θα πρέπει να είναι μια προσωπικότητα η ίδια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη με την έννοια ότι θα μπορεί να διαθέτει ενσυναίσθηση, μια πάρα πολύ βασική δεξιότητα ε θα μπορεί να μπαίνει στη θέση του άλλου, να μπορεί να ανιχνεύει τα κίνητρα που οδηγούν σε μία σύγκρουση το καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη ε θα πρέπει να έχει κερδίσει των εμπιστοσύνη και την αποδοχή όλων των μερών-μελών μιας σχολικής κοινότητας γιατί έτσι θα έχει αποκαθαρθεί κατά κάποιο τρόπο από οποιαδήποτε μεροληψία θα μπορούσε να της αποδοθεί (...) εμ επίσης θα πρέπει να διαθέτει γνησιότητα την οποία θα τσμ την ε ως έννοια θα την θα έχει*



εμπεδωθεί αυτό ότι είναι γνήσια ότι δεν υποκρύπτει άλλα κίνητρα στην πορεία εμ και φυσικά να να είναι έτοιμη να ακροαστεί ενεργά τα εμπλεκόμενα μέρη για να καταλάβει τη θέση του καθενός και τους λόγους που επικαλούνται οι όποιοι θεωρητικά τους οδηγούν στη σύγκρουση.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ5: Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση των συγκρούσεων (...) Καταρχάς (...) το πως θα, θα καταλάβουν το πως θα οριοθετήσουν την κατάσταση ε να καταλάβουν τα αίτια νιώθω ότι πολλές φορές ότι επαναλαμβάνομαι αλλά είναι πάρα πολύ σημαντικό κάποια κάποιο ηγετικό στέλεχος στη σχολική μονάδα να έχει αντιληφθεί ε την περιρρέουσα ατμόσφαιρα και τι είναι αυτό το οποίο προκαλεί τη σύγκρουση που πολλές φορές αρχικά μπορεί να λανθάνει αλλά στη συνέχεια εκδηλώνεται με κάποιο τρόπο. Άρα λοιπόν μια πρόκληση είναι αυτή. Μια άλλη πρόκληση είναι να βρει τρόπο να επικοινωνήσουν τα εμπλεκόμενα μέρη (...) ε δηλαδή να βρουν έναν κώδικα επικοινωνίας παρά τις διαφορές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να βρουν ένα σημείο συνάντησης, ένα σημείο αναφοράς ε τώρα το πως τις αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις αυτές; Με τον δικό τους ενεργό ρόλο, δηλαδή δεν μπορούν αμέτοχες να περι- να παραμένουν θεατές μιας κατάστασης αλλά θα πρέπει να δράσουν για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που ή τείνει να διαμορφωθεί ή έχει ήδη διαμορφωθεί. Τώρα ο Συμβουλευτικός τρόπος είναι αυτός που είπαμε δηλαδή με τις δεξιότητες της Συμβουλευτικής τις οποίες θα πρέπει να έχει κατακτήσει θα πρέπει να τις εφαρμόσει στην πράξη για να επιτευχθεί επίλυση αυτών των συγκρούσεων.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ5: Κάποια περιστατικά συγκρούσεων μπορεί να σχετίζονται με το ότι κάποιος συνάδελφος θεωρεί ότι έχει αναλάβει περισσότερες εξωδιδασκτικές, ε εξωδιδασκτικά καθήκοντα σε σχέση με κάποιον άλλο, ή νιώθει ότι φορτώνεται υπερβολικά ενώ κάποιοι άλλοι εμ δεν για κάποιους άλλους δεν συμβαίνει το ίδιο. Αυτό νομίζω είναι το κυρίαρχο μοτίβο στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης κάποιος άλλος τομέας συγκρούσεων μπορεί να αφορά ε το ότι κάποιοι συνάδελφοι νιώθουν πως υπονομεύονται από κάποιους άλλους ως προς το εκπαιδευτικό του έργο. Ότι δηλαδή άλλοι συνάδελφοι τους με πλάγιο και έμμεσο τρόπο εμ

προσπαθούν να αποδείξουν ότι δεν έχουν την κατάλληλη εκπαιδευτική αξία. Έχουν συμβεί και αυτά. Αυτές οι δύο κατηγορίες νομίζω ότι έχουν πέσει στην αντίληψή μου ως βασικές αιτίες συγκρούσεων σε μία σχολική μονάδα.

#### **E6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ5: Την επηρεάζουν καθοριστικά ως προς το σχολικό κλίμα και ως προς την κουλτούρα που θέλει το στέλεχος της εκπαίδευσης να δημιουργήσει στο σχολείο, δηλαδή όταν δημιουργούνται ομάδες εκπαιδευτικών μέσα στον ίδιο τον Σύλλογο με αντικρουόμενα συμφέροντα ή με πεποιθήσεις οι οποίες δε συνάδουν με το γενικότερο με τη γενικότερη γραμμή που ο διευθυντής ή η διευθύντρια θέλει να προσδώσει στη σχολική μονάδα, τότε δεν υπάρχει κοινή στόχευση εμ ενδεχομένως υπονομεύονται οι ενέργειες του διευθυντή ή της διευθύντριας, δεν υπάρχει προθυμία, για να εμπεδωθεί η σχολική κουλτούρα που ο διευθυντής διευθύντρια ονειρεύεται να εδραιώσει στη σχολική μονάδα και γενικά υπάρχει ένα κλίμα έλλειψης συνεργασίας, το οποίο αντανακλά φυσικά και στη διοικητική λειτουργία του σχολείου.

#### **E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ5: Ε πάλι με τον τρόπο που περιέγραψα, δηλαδή μία διευθύντρια, η οποία δε διαθέτει δεξιότητες Συμβουλευτικής ενδεχομένως θα προσπαθήσει να επιλύσει τη σύγκρουση με έναν τρόπο που μπορεί να επιφέρει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Αντιθέτως, μία διευθύντρια που αναλαμβάνει το Συμβουλευτικό ρόλο επειδή έχει τις δεξιότητες να υποστηρίξει τον ρόλο αυτόν, μπορεί μέσα από την εξάσκηση και την πρακτική εφαρμογή όλων αυτών των δεξιοτήτων να αποτελέσει έναν παράγοντα καταλυτικό ε με την έννοια ότι θα είναι ένα πρόσωπο σεβαστό που παρότι εμπλέκεται κατά κάποιο έμμεσο τρόπο στη σύγκρουση εφόσον είναι η διευθύντρια του σχολείου παρ' όλα αυτά, όμως έχοντας τις δεξιότητες της Συμβουλευτικής θα είναι καταξιωμένο άτομο στη συνείδηση των εκπαιδευτικών οι οποίοι θα αναγνωρίσουν τις προσπάθειες που καταβάλει για την ουσιαστική επίλυση των συγκρούσεων, θα καταλάβουν τα εμπλεκόμενα μέρη ότι υπάρχει διάθεση διαλόγου, διάθεση επικοινωνίας και αυτό πιστεύω θα λειτουργήσει πυροσβεστικά γιατί θα είναι ένα άτομο που θα έχει την αποδοχή και μέσα από την ενεργητική ακρόαση, τον διάλογο και την ουσιαστική επικοινωνία θα δώσει στα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης να καταλάβουν ότι υπάρχει ειλικρινής διάθεση για την επίλυση χωρίς μεροληπτική στάση προς τη μία ή την άλλη μεριά.

**E8:Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

*Σ5: Στη λήψη απόφασης! Είναι πάρα πολύ σημαντικός ο ρόλος της ενσυναίσθησης, διότι εάν η διευθύντρια, για το στέλεχος μιλάμε. Εάν η διευθύντρια λάβει απλά μια απόφαση τυπικά διοικητικά, ως οφείλει βέβαια ως ένα πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, δεν είναι το θέμα κάποιος να παρανομήσει γιατί θα μπει στη θέση του άλλου και θα καταλάβει ότι ε πρέπει να τον βοηθήσει; Μιλάμε για ένα αυστηρό διοικητικό πλαίσιο, εντάξει, από 'κει και πέρα όμως ο τρόπος με τον οποίο ανακοινώνονται κάποια πράγματα, ο τρόπος με τον οποίο ε γίνεται η συνεργασία δομείται μια συνεργασία μες τα πλαίσια της σχολικής μονάδας έχει να κάνει πάρα πολύ με το, με την έννοια της ενσυναίσθησης δηλαδή, όταν πρέπει να λάβω μια απόφαση θα πρέπει να σκεφτώ ποιον έχω απέναντί μου ποιες είναι οι δυνατότητες του ε ποιες οι δεξιότητες του και αναλόγως να λάβω την κατάλληλη απόφαση η οποία θα είναι ε θα βοηθήσει την κατάσταση σ' όλες τις παραμέτρους της.*

**E9:Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

*Σ5: (Γέλιο) Πολύ ωραία ερώτηση. Εδώ μπαίνει περισσότερο η γυναικεία ευαισθησία. Θεωρώ πως ναι. Οι διευθυντές ενδεχομένως να μην μπορούν να δουν διπλωματικά την όλη κατάσταση και να ' ναι λίγο πιο ευθείς και απόλυτοι ως προς (...) διαχείριση των καταστάσεων ε οι περισσότερες διευθύντριες τουλάχιστον από την προσωπική μου εμπειρία και απ' αυτά που βλέπω να συμβαίνουν γύρω μου, φέρονται με μεγαλύτερη διπλωματία και μπορούν καλύτερα πιστεύω να διαχειριστούν τις συγκρούσεις λόγω του ότι είναι πιο εύκολο να κατακτήσουν τις δεξιότητες της Συμβουλευτικής θεωρώ όσο και να μου ακούγεται στερεότυπο.*

**E10:Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

*Σ5: Σίγουρα τον επηρεάζουν γιατί κάθε άτομο που αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, τώρα στη συγκεκριμένη περίπτωση μια γυναίκα. Όταν αναλαμβάνει τον ρόλο της αυτό είναι ήδη μια προσωπικότητα που φέρει όλους αυτούς τους ρόλους και τα στοιχεία που κομίζουν αυτοί οι ρόλοι στην προσωπικότητά της. Επομένως όσο πιο πολυδιάστατη είναι η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους, τόσο πιο πολυδιάστατη θα είναι και η εξουσία εντός εισαγωγικών που θα ασκήσει, οπότε σίγουρα επηρεάζουν αυτοί οι ρόλοι, γιατί μια μητέρα ε γνωρίζει τις ανάγκες των παιδιών ας πούμε της εφηβικής ηλικίας είναι*

*πιο κοντά στα παιδιά σε σχέση με έναν άντρα ε και κατά συνέπεια μπορεί να διαχειριστεί να μπει στη θέση των παιδιών αυτών καλύτερα απ' ότι ένας άντρας. Ναι νομίζω πως ισχύει αυτό.*

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

*Σβ: Ναι, ε (...) Σίγουρα ο Συμβουλευτικός ρόλος είναι σημαντικός θεωρώ για να μπορεί μία διευθύντρια να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που μπορεί να 'χουν να κάνουν με έναν εκπαιδευτικό ή ενδεχομένως μ' έναν μαθητή α θα μπορούσε και με πολλά άτομα σκέφτομαι δηλαδή θα μπορούσε να είναι ο σύλλογος Διδασκόντων ή οι γονείς εμ συνεπώς ένας τέτοιος ρόλος σημαίνει κατά τη γνώμη μου ότι γίνεται μια διαδικασία επικοινωνίας. Άρα λοιπόν υπάρχει μια επικοινωνία για να λυθεί μια σύγκρουση ή μπορεί να σημαίνει σε μία άλλη περίπτωση (...) μία υποστήριξη όταν προκύπτουν κάποια θέματα, υποστήριξη συναισθηματική ή ψυχοκοινωνική ε σε δύσκολα θέματα που μπορεί να εμποδίσουν ένα άτομο στις σχέσεις του, έναν μαθητή ας πούμε στη σχέση του με τον εαυτό του ή έναν συνάδελφο εκπαιδευτικό ή την επικοινωνία με γονείς και τον τρόπο που μπορεί ο κάθε άνθρωπος τέλος πάντων μέσα σε ένα σχολείο, μέσα σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τα όποια προβλήματα εμφανίζονται. Οπότε σίγουρα ο Συμβουλευτικός ρόλος κατά την άποψή μου των διευθυντριών είναι σημαντικός γιατί διευκολύνει τη λύση προβλημάτων που απασχολούν ένα ή πολλά άτομα ως προς κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

*Σβ: Εμ πιστεύω ότι είναι πολύ κρίσιμη η σημασία της Συμβουλευτικής Κατάρτισης γιατί όπως είπα και προηγουμένως εμ βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων, δυσκολιών, τυχών εμποδίων που απασχολούν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων στο σχολείο εμ (...) τώρα μιλώντας για Συμβουλευτική Κατάρτιση ένα άτομο πιστεύω έχει πολλές διεξόδους, ξεκινώντας σε επίπεδο κατάρτισης από το υψηλότερο επίπεδο θα μπορούσε να είναι διδακτορικό ενδεχομένως η Συμβουλευτική ή διάφορα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών σ' αυτό το αντικείμενο, εμ κυκλοφορούν ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα επίσης να μην ξεχνάμε το ετήσιο πρόγραμμα ΠΕΣΥΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ, φυσικά υπάρχουν σεμινάρια λιγότερων ή περισσότερων μηνών σκέφτομαι επίσης και τον τομέα της Ψυχολογίας και τις εφαρμογές που μπορεί να έχει όπως για παράδειγμα η Συμβουλευτική Ψυχολογία. Σίγουρος όμως πέρα από το διάβασμα και τη θεωρητική κατάρτιση του καθενός χρειάζεται δουλειά και σε εφαρμοσμένο πρακτικό επίπεδο. Θεωρώ ότι μόνο έτσι θα*

μπορέσουμε να ενισχύσουμε τις δεξιότητες τις Συμβουλευτικές μας κατά τη γνώμη μου, καλή είναι η θεωρία αλλά δεν έχει το τέλειο νόημα χωρίς την πράξη και σε κάθε περίπτωση που καταρτίζεται κάποιος ενδιαφερόμενος και θέλει να γίνει καλός στη Συμβουλευτική, θα πρέπει πρώτα να δουλέψει εξυπακούεται τον εαυτό του, το δικό του προσωπικό κομμάτι κι από 'κει και έπειτα να βοηθήσει και να υποστηρίξει και τους άλλους αργότερα.

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

*Σ6: Πολύ ενδιαφέρουσα ερώτηση, εμ χρειάζονται σίγουρα δεξιότητες επικοινωνίας αυτό είναι πολύ βασικό κομμάτι εμ επίσης απαραίτητος είναι ο χειρισμός των συναισθημάτων στη διαχείριση μιας κρίσης η μίας σύγκρουσης η οποία λαμβάνει χώρα στο σχολείο. Εμ (...) οι οι διευθύντριες εκτός και κάθε διευθυντής ασφαλώς εκτός από την άσκηση του διοικητικού του κομματιού έχουν και το διδακτικό επίσης κομμάτι οπότε εκτός από καλοί στο μάθημα οι διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να ' ναι και καλοί Σύμβουλοι, εμψυχωτές με καλές διαπροσωπικές σχέσεις και στα υπόλοιπα επίπεδα, γιατί έχουν και διδακτικό και διοικητικό ωράριο προφανώς σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και να βοηθάνε και τους μαθητές και τους συναδέλφους και τις οικογένειες που εμπλέκονται σε κάθε περίπτωση μέσα σ' αυτήν την κοινότητα, γιατί έχουμε μία δικτύωση ο ένας με τον άλλον έτσι ώστε όλοι να έχουνε αυτοπεποίθηση, να 'χουν μία θετική στάση απέναντι στους άλλους και σίγουρα να ενισχύσουν την αντίληψη της προσωπικής τους αξία ξεκινώντας από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς είναι πολύ σημαντικό να ενισχυθεί η θετική στάση του ενός απέναντι στον άλλον και να ενισχύσουμε αυτή την αντίληψη της προσωπικής αξίας του καθενός και σε μια καλή διαπροσωπική σχέση σκέφτομαι ότι ε οι διευθύντριες και κάθε άνθρωπος ασφαλώς μπορεί να αποκαλύπτει και τον εαυτό της ε στους συναδέλφους, στους μαθητές και νομίζω ότι κατ' αυτό τον τρόπο θα χτιστεί μια ουσιαστικά προσωπική σχέση που θα οδηγήσει και σε μια πιο στενή επικοινωνία σίγουρα βασισμένη στην ειλικρίνεια. Τώρα σκέφτομαι και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά ή δεξιότητες που θα έπρεπε να έχει μία διευθύντρια για την επίλυση συγκρούσεων, ε και για να μπορέσει να υπάρξει μια επικοδομητική διαπροσωπική σχέση όλων με όλους μερικά απ' αυτά τα χαρακτηριστικά της δεξιότητας θα ήταν η ενσυναίσθηση, ε το να κάποιος συγκροτημένος. Γνησιότητα και το να αποδέχεσαι την ετερότητα του καθενός, με ειλικρίνεια και με αγάπη φυσικά.*

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

*Σβ: Η αλήθεια είναι ότι οι προκλήσεις είναι και πολλές και μεγάλες και αυτό μπορούμε να το καταλάβουμε αν δούμε τελικά τι συμβαίνει και στην κοινωνία και στον κόσμο γενικότερα γιατί κι εκεί πέρα βλέπουμε έτσι συνεχείς και μεγάλες αλλαγές σε επίπεδο. Όλα αυτά φυσικά έχουν αντίκτυπο και στο σχολείο. Ενδεικτικά έτσι να αναφέρω τις όποιες αλλαγές σε οικονομικό επίπεδο, σε πολιτιστικό ε είναι το επίσης το μεταναστευτικό κομμάτι πολύ έντονο τα τελευταία χρόνια και να μη ξεχνάμε και την κλιματική κρίση όλα αυτά έχουν επίπτωση πέρα από την κοινωνία, έχουν αντίκτυπο και στη σχολική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Μαζί μ' αυτά μέσα σ' ένα σχολείο να μη ξεχάσω συμπληρώσω ότι γι' αυτό έχει αλλάξει η σύνθεση των σχολείων έτσι; Όταν λοιπόν μιλάμε για μεταναστευτική κρίση, για κλιματική αλλαγή όλα αυτά κάνουν τους ανθρώπους να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες, να μεταναστεύουν, οπότε αυτό έχει διαφοροποιήσει και τη σύνθεση και των σχολείων αλλά και τα προβλήματα καθαυτό που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα. Τώρα αυτά θα πρέπει να συνυπολογίσουμε τα όποια μαθησιακά και ψυχοκοινωνικά και συναισθηματικά προβλήματα των μαθητών ε τις δυσκολίες του οικογενειακού τους περιβάλλοντος ε φυσικά δε λείπει και το κομμάτι των εκπαιδευτικών έτσι; Γιατί και οι εκπαιδευτικοί σαν ε έμφυχο υλικό ενός ζωντανού οργανισμού έχουν είναι ξεχωριστό κεφάλαιο έτσι μέσα σ' όλη αυτή τη σχολική κοινότητα. Οπότε όλες αυτές οι προκλήσεις δημιουργούνε κρίσεις και συγκρούσεις και σίγουρα επηρεάζουν και το σχολείο θεωρώ. Και τον ρόλο των διευθυντών στο σχολείο και την ευρύτερη κοινότητα τη σχολική, για να τις αντιμετωπίσουμε επομένως αυτές τις συγκρούσεις χρειάζεται και να εκπαιδευτούμε κατάλληλα, άρα λοιπόν να επιμορφωθούμε να θωρακιστούμε σε κάθε επίπεδο παιδαγωγικό, διδακτικό, επιστημονικό, γιατί αλλάζει συνεχώς ο ρόλος μέσα στο σχολείο και θα πρέπει να 'μαστε προσαρμοστικοί προς αυτήν την κατεύθυνση, οπότε κι εγώ προσπαθώ να αναπτύξω με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, να έχω αντίστοιχα τις δεξιότητες που λέγαμε και προηγουμένως, την ενσυναίσθηση και την αποδοχή των άλλων μελών, να είναι γνήσια να είναι ψυχικά συγκροτημένη, όλα λοιπόν αυτά είναι στοιχεία που προσπαθώ να τα αναπτύσσω και να τα δουλεύω. Αυτό.*

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ6: Προσωπικά είμαι νέα διευθύντρια, οπότε συμπληρώνονται έναν μήνα σχεδόν σ' αυτή τη θέση, θα έλεγα ότι μάλλον δεν έχω πολλή εμπειρία σ' αυτό το κομμάτι, πλην όμως ότι συγκρούσεις μικρότερες ή μεγαλύτερες εμφανίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ε υπάρχουν ήρεμες ημέρες, πιο δύσκολες μέρες, στον λίγο όμως αυτόν χρόνο που είμαι διευθύντρια, εμ τα προβλήματα που εμφανίζονται αφορούν κυρίως μαθησιακές δυσκολίες των παιδιών, προβλήματα κοινωνικοποίησης που μπορεί να έχουνε ή προσαρμογής του, παρορμητικές συμπεριφορές σκέφτομαι ή υπερκινητικότητα, διάσπασης προσοχής, έτσι όλα αυτά να διαταράζουν το σχολικό κλίμα, εμ (...) φυσικά είναι και οι διάφορες ψυχοκοινωνικές δυσκολίες των παιδιών, ε ή κάποια δυσκολία με το οικογενειακό περιβάλλον που ενδεχομένως να μην είναι τόσο συνεργάσιμο. Αυτά θα έλεγα έτσι σε μια πρώτη ανάγνωση, εμ αφορμές και περιστατικά σύγκρουσης που μπορεί να εμφανίζονται σε γενικές γραμμές τον χρόνο που είμαι διευθύντρια. Δεν λείπουν φυσικά και οι συγκρούσεις με τους εκπαιδευτικούς. Μπορώ να αναλογιστώ έτσι στο προγενέστερο χρονικό διάστημα την εμπειρία μου ως δασκάλα, αλλά το συγκεκριμένο έτσι χρονικό διάστημα που είμαι νομίζω ότι δεν μας απασχόλησαν ιδιαίτερα. Σε προγενέστερο χρόνο ως δασκάλα υπήρχαν συγκρούσεις σε διάφορα σχολικά περιβάλλοντα εμ ακόμη δεν έχω διακρίνει έτσι κάποια σύγκρουση στα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δε θα υπάρχουνε τέτοια σημεία τριβής ε ή δεν υπήρξαν στο παρελθόν. Απλώς επειδή κι εγώ είμαι νέα σ' αυτό το σχολείο, γι' αυτό δεν έχω να πω κάτι για τον ρόλο μου τον διευθυντικό στην παρούσα φάση.

#### **Ε6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ6: Σίγουρα την επηρεάζουν είτε με άμεσο τρόπο είτε με έμμεσο τρόπο και μπορεί μάλιστα την ίδια στιγμή να βλέπουμε την επίδραση, μπορεί σε βάθος σε κάποιο βάθος χρόνου. Το σίγουρο είναι ότι η επίδραση γίνεται αλυσιδωτά, δηλαδή πιστεύω μία σύγκρουση θεωρώ δεν επηρεάζει μόνο ένα άτομο να φέρω τώρα ένα παράδειγμα, αν μιλάμε για μία σύγκρουση σ' ένα τμήμα ας πούμε, σε μία τάξη, αυτή ενδεχομένως δεν αφορά μόνο ένα παιδί γιατί σίγουρα θα επηρεαστεί και ο εκπαιδευτικός εμ ανάλογα και με τη σοβαρότητα του θέματος και ο Σύλλογος Διδασκόντων θα επηρεαστεί ευρύτερα, γιατί σ' αυτήν την τάξη μπαίνουν πολλές ειδικότητες εμ και αν μιλάμε και για ένα σοβαρό θέμα και όλη η τάξη ενδεχομένως σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό έτσι; Οπότε και ανάλογα! Και ανάλογα σκέφτομαι ότι και με τη σοβαρότητα της σύγκρουσης θα εμπλακεί κι η οικογένεια. Είναι ένας σημαντικός κρίκος μέσα σ' όλη αυτήν την αλυσίδα. Εμ ίσως και ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων αν αυτό έχει έτσι μια κλιμάκωση και σοβαρότητα συγκεκριμένη και προφανώς οι



επιδράσεις μπορεί να φτάσουν και σε συνεργαζόμενους φορείς που έχει το σχολείο στη διάθεσή του, ενδεικτικά να αναφέρω ως πούμε το Συμβούλιο Εκπαίδευσης ή τα ΚΕΔΑΣΥ ως φορείς ψυχοκοινωνικής υποστήριξης ή διαγνωστική ή την πρωτοβάθμια ανάλογα με τη φύση του προβλήματος αλλά και μ' άλλους φορείς με τους οποίους συνεργάζεται το σχολείο. Άρα λοιπόν οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν τη σχολική μονάδα και όλη τη σχολική κοινότητα. Και επηρεάζεται θεωρώ η σχολική κοινότητα λόγω αυτής της δικτύωσης που υπάρχει, άρα λοιπόν επηρεάζονται όλοι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ως μέλη αυτής της σχολικής κοινότητας. Αυτό.

**Ε7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σβ: Μάλιστα, εμ, σίγουρα μπορεί με τον συμβουλευτικό τους ρόλο οι διευθύντριες να βοηθήσουν και αυτό είναι μία συγκεκριμένη διαδικασία με συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Πιστεύω ότι η επιτυχία στο ρόλο της διευθύντριας και στην ευρύτερη λειτουργία του σχολείου πιστεύω ότι είναι να λειτουργεί προληπτικά και προ δραστικά και όχι κατασταλτικά. Για ένα είναι πολύ βασικό αυτό εμ είναι μια διαδικασία στην οποία καταρχήν χρειάζεται συστηματική παρατήρηση, πολύ καλή ενημέρωση και φυσικά στον Συμβουλευτικό τους ρόλο απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, με τους γονείς, με τους φορείς με τους οποίους συνεργαζόμαστε άρα μ' όλη τη σχολική κοινότητα για το πιο απλό θέμα, απ' το πιο απλό μέχρι το πιο σημαντικό και πολύπλοκο είναι όλοι οι φορείς σε συνεργασία μεταξύ τους και όλη η σχολική κοινότητα. Εμ θα πρέπει από κει και πέρα η διευθύντρια στον Συμβουλευτικό της έτσι ρόλο να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες των παιδιών, των οικογενειών τους εμ και ταυτόχρονα θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργεί και ένα θετικό κλίμα στο σχολείο, καλλιεργώντας τις σχέσεις τις διαπροσωπικές με όλους. Εμ για παράδειγμα στα παιδιά θα πρέπει να ενισχύονται θετικά οι επιθυμητές συμπεριφορές να επιβραβεύονται, το ίδιο όμως θα πρέπει να γίνεται με σεβασμό σε κάθε άτομο με αγάπη, με ειλικρινές ενδιαφέρον και πιστεύω εμπιστοσύνη προς όλες τις κατευθύνσεις.

**Ε8: Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σβ: Η ενσυναίσθηση κατά τη γνώμη μου διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο πριν πάρουμε μία απόφαση, γιατί μέσα από την ενσυναίσθηση μπαίνουμε στη θέση του άλλου, στα παπούτσια του άλλου, στη θέση ενός παιδιού, να το προχωρήσω στη θέση ενός εκπαιδευτικού, στη θέση ενός γονέα κι αυτό είναι βασικό πριν από τη λήψη μιας απόφασης

γιατί όπως είπαμε και προηγουμένως υπάρχει αυτή η δικτύωση και αυτή η αλυσιδωτή αντίδραση ως μέλη της σχολικής κοινότητας ε ο ρόλος της ενσυναίσθησης είναι πολύ σημαντικός λοιπόν πριν την λήψη της απόφασης εμ και περιλαμβάνει σίγουρα την παρατήρησή μας όπως είπα και προηγουμένως και σίγουρα την προσεκτική μας ακρόαση και τη ν αποδοχή και την πλήρη αποδοχή και του άλλου όταν μας μιλάει. Αυτό θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα και αυτά που μας λέει, αλλά και αυτά που νιώθει και άρα κατ' επέκταση πιστεύω όταν έχουμε αυτές τις προϋποθέσεις θα μπορέσουμε να λάβουμε και της σωστή απόφαση με σεβασμό στην ιδιαιτερότητα του άλλου, στην ετερότητα του και στα δικά του χαρακτηριστικά. Κάπως έτσι;

**E9: Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σβ: Κατά την προσωπική μου γνώμη πιστεύω ότι δεν υπάρχει διαφορά στα δύο φύλα και αυτό το αντιλαμβάνομαι με την έννοια και οι άντρες διευθυντές και οι γυναίκες διευθύντριες μπορούνε αντίστοιχα να καταρτιστούν εξίσου και μπορούνε επομένως να καλλιεργήσουν και τον ίδιο βαθμό τον Συμβουλευτικό ρόλο και τις δεξιότητες του πάνω σ' αυτό το κομμάτι, οπότε πιστεύω ότι δεν υπάρχει διάκριση ως το προς το φύλο, κατά τη γνώμη μου.

**E10: Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σβ: Εμ θεωρώ σαφέστατα ότι κάθε εμπειρία απ' όποιον ρόλο της γυναίκας και να προέρχεται και το ρόλο της συζύγου και τον ρόλο της μητέρας, έτσι όλα αυτά που αναφέρει η ερώτηση κάθε λοιπόν εμπειρία σίγουρα μπορεί να έχει μία προστιθέμενη αξία και σε κάποιον άλλο ρόλο, ε όμως ε προσπαθώ να κάνω μία διάκριση στο μυαλό μου, με την έννοια ότι ο Συμβουλευτικός ρόλος μίας γυναίκας και η ικανότητά της να επικοινωνεί, να συνεργάζεται, να έχει ομαδικό πνεύμα, να έχει ενσυναίσθηση, να ακούει ενεργητικά, όλα αυτά είναι δεξιότητες ήπιες ή αν προτιμάτε οριζόντιες, γιατί αγγίζουν και έχουν εφαρμογή σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Θα έλεγα λοιπόν ότι είναι ένας συνδυασμός και οι διαφορετικοί επομένως ρόλοι μιας γυναίκας μπορεί να επηρεάζουν τον ρόλο της ως διευθύντριας, ως διευθύντριας, αλλά ταυτόχρονα και η καλλιέργεια ήπιων δεξιοτήτων από μέρους της μπορεί να λειτουργήσει εξίσου συμπληρωματικά στο ρόλο της ως διευθύντρια. Οπότε είναι μια συμπληρωματική σχέση νομίζω των δύο αυτών παραγόντων. Κάπως έτσι το αντιλαμβάνομαι.



**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

*Σ7: Είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος της Συμβουλευτικής στην εκπαίδευση, γιατί θεωρώ ότι προάγει τη διδασκαλία, προάγει τη μάθηση και καθοδηγεί σωστά τους εκπαιδευτικούς ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις σε μια σχολική μονάδα.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

*Σ7: Θεωρώ απαραίτητο ε να εφαρμόζονται στην πράξη οι δεξιότητες της Συμβουλευτικής για την αποφυγή συγκρούσεων ε μεταξύ εκπαιδευτικών ακόμα και γονέων. Κύριο βήμα είναι η επικοινωνιακή δεξιότητα και η ενεργητική ακρόαση για την επίλυση των προβλημάτων ε επίσης ε θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχει ένας γόνιμος διάλογος που μας βοηθάει να καταλήξουμε σε θετικό αποτέλεσμα.*

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

*Σ7: Ε κύριο μέλημα μου ήταν πάντα η ισορροπία μεταξύ συναδέλφων και της εκπαιδευτικής κοινότητας (...) γενικότερα ως διευθύντρια οφείλω να είμαι αντικειμενική, δίκαιη και νομοταγής χωρίς βέβαια να αγνοώ και το ανθρώπινο παράγοντα , ε για να συνεργαζόμαστε έτσι μ' αυτό τον τρόπο, για να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά είναι αναγκαίο ε να επικοινωνούμε να μοιραζόμαστε, να ενισχύουμε την ομάδα δηλαδή τον Σύλλογο Διδασκόντων.*

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

*Σ7: Οι διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων σίγουρα αποδιοργανώνουν το κοινό μου έργο μας, το οποίο έχει στόχο την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, το αρνητικό κλίμα δημιουργεί εντάσεις διαφωνίες και μ' αυτό τον τρόπο ε δυσκολεύεται και η μεταξύ μας συνεργασία, προσπαθώ πάντα να μπαίνω στη θέση των συναδέλφων και να σκέφτομαι ότι κι εγώ είχα βρεθεί κάποτε στη δική τους θέση κι είχα και τις δικές τους αγωνίες. Η ενσυναίσθηση και οι αντανακλαστικές δεξιότητες φέρνουν πάντα νομίζω ηρεμία στο*

σύλλογο διδασκόντων και καλύτερη διάθεση και έτσι να υπάρχει μια καλύτερη διάθεση για να λύσουμε τα προβλήματα που προκύπτουν.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ7: *Ναι οι συγκρούσεις συνήθως σχετίζονται με θέματα εφημερίας, συνοδείας μαθητών αλλά επίσης κάποιων εκπαιδευτικών που δεν ξέρουν πως να διαχειριστούν ένα παιδί με βαριά αναπηρία, γιατί το σχολείο μας είναι ένα δύσκολο σχολείο που έχει βαριές αναπηρίες, έχει παιδιά που είναι στο φάσμα αυτισμού χαμηλής λειτουργικότητας, επομένως οφείλω οφείλω να μοιράζω δίκαια τις αρμοδιότητες για να μη αδικηθεί μ' αυτό τον τρόπο κανείς.*

**E6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ7: *Εμ επηρεάζεται το κλίμα, η διάθεση και η σχέση των εκπαιδευτικών και των συναδέλφων με οποιαδήποτε μορφή μ' οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης, όταν (...) αισθάνομαι, νιώθω ότι συμβαίνει κάτι τέτοιο, θεωρώ ότι είναι χρέος μου ε να να ενώσω την ομάδα γιατί δε θέλω να χαλάσει η ισχύ της και η επαγγελματική της σχέση οργανώνω Σύλλογο Διδασκόντων για να μ' αυτό τον τρόπο να επιλυθεί οποιαδήποτε διαφορά ε πάντα ε μέσα από δημοκρατικό διάλογο στηριζόμενη πάντα και στο αντίστοιχο ΦΕΚ και στο αντίστοιχο νόμο.*

**E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ7: *Ε η Συμβουλευτική δυστυχώς δεν είναι γνώριμη σε πολλούς συναδέλφους ε τη θεωρώ όμως πάρα πολύ χρήσιμη για το έργο μας (βήχας) η πρόληψη είναι η καλύτερη αντιμετώπιση κι αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την επιμόρφωση που οφείλουμε, εγώ ως Διευθύντρια ή η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ή Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση όσον αφορά τα δημοτικά (βήχας) που πρέπει να παρέχουμε στους συναδέλφους.*

**E8: Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ7: *Η ενσυναίσθηση θεωρώ ότι είναι απαραίτητη δεξιότητα όχι μόνο στο χώρο του σχολείου μας αλλά και στη ζωή μας. Να μπορούμε έτσι μ' αυτόν τον τρόπο να παίρνουμε αποφάσεις, να καταλαβαίνουμε τις επιθυμίες, τα θέλω των συναδέλφων και να (...) να επικοινωνούμε με και να (...) και να δημιουργούμε σχέσεις δηλαδή το πιο σημαντικό είναι να ερχόμαστε στη θέση των συναδέλφων.*

**E9: Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

*Σ7: Νομίζω ότι γενικά υπάρχει μια προκατάληψη ότι μόνο οι διευθυντές αποδίδουν στις δύσκολες καταστάσεις σε ένα σχολείο. Αυτό πιστεύω πως δεν έχει να κάνει με το φύλο, έχει να κάνει με την προσωπικότητα του ανθρώπου και τα όρια που θέτει κανείς στους άλλους, στους εκπαιδευτικούς στην προκειμένη περίπτωση.*

**E10: Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

*Σ7: Η αλήθεια είναι ότι η γυναίκα σήμερα κατέχει πολλαπλούς ρόλους ε και νιώθει την ανάγκη να αποδίδει σ' όλους τους ρόλους δηλαδή να είναι σ' όλους τους ρόλους καλή όσον το δυνατόν καλύτερη. Παρ' όλα αυτά πιστεύω πως το μετρ- και η ισορροπία ε αποτελούν τα κυρίαρχα συστατικά για να αποδίδει σ' όλους τους τομείς τόσο επαγγελματικό ας πούμε επίπεδο όσο και σε προσωπικό.*

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ8: Ε λοιπόν ως προς τον Συμβουλευτικό ρόλο κατά την άποψή μου φυσικά ε μία διευθύντρια έχει να αντιμετωπίσει διάφορους ρόλους, δηλαδή, μάλλον, διάφορα προβλήματα ε π.χ. ανάμεσα σε μαθητές αλλά και ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και πολλές φορές ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς. Άρα λοιπόν είναι ε πολλαπλές οι προκλήσεις που συναντάει ε και είναι πάρα πολύ μεγάλη σημασία του να αναπτύξει ένας διευθυντής γενικά αλλά μια και μιλάμε για μία διευθύντρια ε ικανότητες δεξιότητες στον Συμβουλευτικό τομέα, γιατί αυτό έχει μεγάλη σημασία για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και επίσης το σχολείο πια θα πρέπει να λειτουργεί σαν μια κοινότητα μάθησης, οπότε για να μπορούν όλοι οι έτεροι να είναι ισότιμοι είναι πολύ σημαντικό να λυθούν οποιεσδήποτε παρεξηγήσουν υπάρχουνε, αντιπαλότητες ή οτιδήποτε άλλο και έτσι να λειτουργήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό ο παιδαγωγικός ρόλος του σχολείου.

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

Σ8: Εμ η κατάρτιση είναι σημαντικό γιατί συνεπώς οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί γιατί κι εγώ (...) βασικά όλοι εκπαιδευτικοί είμαστε βασικά λένε συνεχώς δεν έχουμε καταρτιστεί για να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε θέματα που αφορούνε εμ στην ψυχολογική διαχείριση των μαθητών ε κυρίως αυτό. Γενικά δηλαδή υπάρχει στις ε στη βασική εκπαίδευση ένα έλλειμμα σ' αυτό τον τομέα στη Συμβουλευτική δηλαδή ε γι' αυτό λοιπόν η επιμόρφωση είναι πάρα πολύ βασικό στοιχείο ε δηλαδή θέλω να πω εκπαιδευτικοί κι και ακόμη περισσότερο οι διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να επενδύουν οι ίδιοι σε μία δια βίου επιμόρφωση πάνω σ' αυτού του τομέα ε όμως εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι και το κράτος έχει μεγάλο ρόλο πάνω και που δυστυχώς δεν το επιτελεί, δηλαδή εννοώ ότι θα πρέπει να υπάρχει μία συνεχής επιμόρφωση ιδίως στον Συμβουλευτικό τομέα ε για να υποστηρι- υποστηριχτούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθύντριες φυσικά ε σ' αυτόν τον τομέα. Άρα το πρώτο που θα έλεγα είναι η επιμόρφωση, ας πούμε ένα πολύ σημαντικό είναι η ΑΣΠΑΙΤΕ το τμήμα Συμβουλευτικής το ΠΕΣΥΠ απ' ότι ξέρω, το οποίο βοηθάει ιδιαίτερα τα στελέχη εκπαίδευσης σ' αυτό τον ρόλο επίσης είναι πάρα πολύ σημαντικό να επιμορφωνόμαστε σε καινοτόμες μεθόδους Συμβουλευτικής, ας πούμε έχω κάνει ένα σεμινάριο για την (...) σχολική διαμεσολάβηση που το τρέξαμε μια χρονιά σ' ένα σχολείο

και ήταν πολύ σημαντική γιατί όλοι γίνονται συνέταιροι σε εισαγωγικά αυτού του πράγματος που λέγεται Συμβουλευτική από το πιο χαμηλό ως πούμε τους μαθητές και τις μαθήτριες τον εκπαιδευτικό και τους διευθυντές. Άρα ξαναλέω η επιμόρφωση είναι το κυρίαρχο νομίζω στοιχείο, όμως ένα επίσης σημαντικό και το ενδιαφέρον δηλαδή να υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον για τη σχολική κοινότητα από την μεριά των διευθυντριών ε (...) και επίσης πρέπει ένα από τα βασικά βήματα είναι η συζήτηση δηλαδή θα πρέπει συνεχώς να υπάρχει ένας συνεχώς διάλογος επικοινωνίας ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς ε με γονείς και μαθητές/-τριες έτσι ώστε να έχουνε να ξέρουν πάντα ότι η διευθύντρια έχει την πόρτα της ανοικτή, τα αυτιά της ανοικτά ε να ακούσει τα προβλήματα και να το λύσει επιγενές πριν πολλαπλασιαστεί (...) και επίσης ένα τελευταίο θα πω ένα σημαντικό λοιπόν που με βοήθησε εμένα πάρα πολύ ήταν η βιωματική μάθηση μέσω μελετών περίπτωσης, δηλαδή ε όταν, μέσα, το οποίο έχει άμεση σχέση με τη συζήτηση δηλαδή όταν συζητάς και ακούς άλλες περιπτώσεις και ακούς τρόπους διαχείρισης πολλές φορές αυτή η συζήτηση σε πρακτικό επίπεδο ίσως να βοηθάει και λίγο απ' την απλή σκέτη επιμόρφωση.

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ8: Νομίζω ότι το σημαντικότερο είναι η ενεργητική ακρόαση δηλαδή ε να ακούμε. Ένα πράγμα που γενικά ε σαν κοινωνία μάλλον το 'χουμε στερηθεί για κάποιο λόγο, γιατί πιο πολύ μιλάμε παρά ακούμε άρα λοιπόν πρέπει να ακούμε είτε είναι μαθητής/-τρια αυτός που μας εκμυστηρεύεται το πρόβλημά του είτε είναι ακόμα και εκπαιδευτικός, ε γιατί όταν λέμε συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου πρέπει να το πω ότι είμαι, ίσως και ένα πολύ μεγάλο βαθμό οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς είτε είναι σε εργασιακά θέματα είτε σ' άλλα, δηλαδή ό κάθε ένας άνθρωπος είναι, έχει τη δική του προσωπικότητα και είναι το ίδιο πολύτιμός με τον διπλανό του. Άρα ο διευθυντής ή διευθύντρια στην προκειμένη περίπτωση πρέπει να έχει το αυτιά της ανοικτά και να παρατηρεί και να βλε και να παρατηρεί επίσης πολύ σημαντικό δηλαδή μέσα στη σχολική κοινότητα πρέπει πάντα να παρατηρεί να ξέρει τι γίνεται από δικής της παρατήρηση και όχι να περιμένει κάποιος άλλος να της το πει. Κυρίαρχο επίσης και αλληλένδετο θα έλεγα είναι η ενσυναίσθηση, δηλαδή άμα δεν μπορείς να μπεις στον ρόλο του (...) στα παπούτσια του άλλου και να καταλάβεις γιατί φέρεται έτσι, δηλαδή μια διευθύντρια πιστεύω θα πρέπει να βρει τα πραγματικά αίτια και όχι τις αφορμές που φαίνονται, τα επιφανειακά δηλαδή πρέπει να μπει σε βάθος, να δει αυτό που είναι. Επίσης όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ μαθητών και μαθητριών θα έλεγα να συνειδητοποιήσει ότι οι μαθητές και οι μαθήτριες είναι το πολυτιμότερο πράγμα



που έχουν οι γονείς, οι οποίοι οι ίδιοι το 'χουν διαμορφώσει χαρακτήρα. Οπότε πρέπει να ξεκινάει πάντα απ' αυτό το επίπεδο δηλαδή να καταλάβει γιατί γίνονται αυτά, ίσως υπάρχει ένα οικογενειακό αίτιο, ένα κοινωνικό αίτιο πρέπει να το δει και να δει πραγματικά τη ρίζα του προβλήματος για να το προβάλει πριν επεκταθεί και γίνει μετά μεγάλο και φτάσουμε σε περιπτώσεις bullying ας πούμε.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ8: Λοιπόν, το σημαντικότερο νομίζω πρόβλημα είναι οι παγιωμένες απόψεις (...) κυρίως όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς είτε γυναίκες είναι είτε άντρες (...) αλλά και τις παγιωμένες σχέσεις και οι παγιωμένες σχέσεις έχουν να κάνουν και με τους μαθητές και με τις μαθήτριες αλλά όσο και να φαίνεται περίεργο και μεταξύ των γονιών, οι οποίοι μπορεί να προκαλούν αυτή τη σχέση στο σχολείο, δηλαδή τι εννοώ, επει- κυρίως εγώ δουλεύω σ' ένα περιφερειακό σχολείο γενικά και τα προηγούμενα χρόνια δούλεα σ' ένα περιφερειακό σχολείο ε εδώ σε μια τοπική μικρή κοινότητα οι σχέσεις των γονέων είναι παγιωμένες και ριζωμένες εδώ και πολλά χρόνια και αυτό μερικές φορές αντανακλάται και στις σχέσεις των μαθητών/-τριών μεταξύ τους που μπορεί να οδηγήσει αργότερα σε bullying ή σ' άλλο ή cyber bullying, άρα λοιπόν, πρέπει με κάποιο τρόπο να γίνει μία διερεύνηση ένα από τα προβλήματα σοβαρά είναι αυτά. Ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία διευθύντρια όσο και να σας κάνει εντύπωση είναι η σεξιστική συμπεριφορά που δέχεται επειδή ακριβώς είναι γυναίκα (...) δηλαδή σε πολλές περιπτώσεις και μετά άμα θέλετε μπορώ να σας πω ένα παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στο προσωπικό της εμ μπορεί σε μια πρώτη επαφή μαζί της να έχουν στο πίσω μέρος του μυαλού τους, του μυαλού τους, ότι είναι γυναίκα και άρα δεν μπορεί να λύσει κανένα πρόβλημα, ουσιαστικά να το λύσει δηλαδή. Άρα στις μέρες μας νομίζω ότι η γυναίκα εκπαι- διευθύντρια δέχεται, έχει και από την πρόκληση να αντιμετωπίσει πως να πείσει τους ενήλικους ότι μπορεί ισάξια να λύσει αυτά τα προβλήματα σε συμβουλευτικό επίπεδο.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ8: Λοιπόν, στο σχολείο που είμαι τώρα είναι (...) είμαι διευθύντρια δηλαδή ανέλαβα από τον Ιούλιο. Ε γενικά το σχολείο μας εδώ δεν φημίζεται για τα προβλήματα του είναι γενικά ένα σχολείο που ει- ε είναι υπάρχουν μικροπροβλήματα της καθημερινότητας όμως όχι

τίποτε ιδιαίτερο. Θα σας πω από το προηγούμενο σχολείο που ήμουνα και ας πούμε (...) ε θα σας πω ένα με εκπαιδευτικό που σας έλεγα πριν ότι ήταν ένας άντρας εκπαιδευτικός νέος στην ηλικία (...) ε ο οποίος φαινόταν καθαρά τον τρόπο που συμπεριφερόταν στους συλλόγους που κάναμε και σε όλα (...) ότι το βασικό του πρόβλημα ήταν ότι ήμουν γυναίκα (...) δηλαδή ότι όταν γινόταν μία συζήτηση ε η τοποθέτησή του ήταν καθαρά ε όχι τόσο τα λόγια όσο ο τρόπος, είχες την αίσθηση αυτή ότι σου φαινόταν αυτό. Και μάλιστα τη δεύτερη χρονιά που ήμουν διευθύντρια ε είπε το εξής γιατί είχε γίνει μια σύγκρουση, είχε προηγηθεί μια σύγκρουση την προηγούμενη χρονιά και είπε: « Ε εντάξει και εγώ μπορεί λίγο να παραφέρθηκα, αλλά και εσύ ήσουν άπειρη», δηλαδή θέλω να πω στο πίσω μέρος του μυαλού του ήταν το θέμα, δεν ήτανε ότι η διευθύντρια και ο εκπαιδευτικός, και χωρίς, δεν μιλάω για άσκηση εξουσίας, καμία κατάχρηση εξουσίας καθόλου δε το συζητώ αυτό, αλλά δεν ήτανε ο διευθυντής σαν ρόλος και ο εκπαιδευτικός σαν ρόλος, αλλά ήταν η γυναίκα εκπαιδευτικός που θα έπρεπε να επιβληθεί του άντρα εκπαιδευτικού, και αυτό νομίζω ότι όσο, δεν ξέρω αν το αν το αναφέραν και οι άλλοι, νομίζω ότι όλες οι γυναίκες διευθύντριες το αντιμετωπίζουν και από γονείς άντρες που μπορεί να το πιστεύουν αυτό το πράγμα και από εκπαιδευτικούς άντρες. Εμ τώρα όσον αφορά τους μαθητές εμ πολλά θέματα είναι όπως σας είπα των παγιωμένων αντιλήψεων δηλαδή ε όταν ας πούμε στο σπίτι, στον καφέ η μαμά με τη φιλενάδα της συζητούν για τη διπλανή γειτόνισσα, η οποία ας πούμε παραμελεί τα παιδιά, δεν προσέχει, όλο αυτό περνάει και στην νοοτροπία των παιδιών, το πιστεύω, και όταν έρθουν στο χωριό του σχολείου λοιπόν όπως είπα είναι μια μικρή τοπική κοινότητα είναι φυσικό αυτές οι απόψεις να περνάνε και στη συμπεριφορά των παιδιών και κυρίως αυτά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε. Έντονα προβλήματα δηλαδή bullying δεν υπάρχουν κυρίως τέτοια θέματα όμως που αυτά οδηγούν σε απομόνωση των παιδιών ε και θα πρέπει να, να γι' αυτό σα είπα η παρατήρηση είναι το σημαντικότερο να μπορεί να δει η διευθύντρια αν στην αυλή ένα παιδάκι είναι μόνο του, αν δεν παίζει με κανέναν, αν μες την τάξη διστάζει να απαντήσει και να προσπαθήσει να βρει την αιτία, γιατί γίνονται όλα αυτά. Περιστατικά μεταξύ συναδέλφων ναι υπάρχουν, αλλά όχι σ' αυτό το σχολείο που είμαι τώρα, αλλά σε άλλα σχολεία έχω αντιμετωπίσει δηλαδή το που μπορεί να ξεκινάει ένα απλό θέμα του επιπέδου: αν θα έχω εγώ πρώτη, δεύτερη ώρα, πόσα κενά θα έχεις εσύ, μέχρι μμμ του γεγονότος ας πούμε ότι πιστεύουν ότι κάποια κάποιος εκπαιδευτικός ο οποίος έχει προσωπικό ενδιαφέρον για το σχολείο δηλαδή δεν το κάνει για να δείχνει ή για οποιαδήποτε άλλο λόγο. Κάποιοι άλλοι οι οποίοι πιστεύουν ότι χαλάει η πιάτσα να το πω έτσι απλά λαϊκά δηλαδή αν κάτσει περισσότερες ώρες στο σχολείο ή αν δείξει πιο πολύ ενδιαφέρον πέραν των μαθημάτων, στιγματίζεται και όλοι ξέρουμε

δυστυχώς ότι στα σχολεία υπάρχουν κάποιες ομάδες-κλίκες όπως θέλετε πείτε το, ε οι οποίες εντάσσονται εντάσσουν κάποιον εκπαιδευτικό κι αυτό φυσικά φαίνεται στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, ω ναι υπάρχουν πολλά περιστατικά άλλα φανερά, άλλα κρυφά, άλλα που δεν φτάνουν ποτέ στα αυτιά μας, σαν διευθύντριες εννοώ, ε όμως από τη συμπεριφορά και εγγενή στάση και άμα είσαι και πολλά χρόνια σ' ένα σχολείο το αντιλαμβάνεσαι πολύ καθαρά. Και στοχοποίηση εκπαιδευτικών από τους άλλους, ναι γιατί εδώ ας πω ένα παράδειγμα ότι το Υπουργείο Παιδείας διαχρονικά δεν έχει θεσπίσει έναν θεσμό που δεν έχει καθόλου σχέση με οικονομικά κίνητρα που στο τέλος της χρονιάς να επιβραβεύει από κάθε σχολική χρονιά κάποιον που κάνει κάτι ιδιαίτερο, μία καινοτόμα δράση που εμπλέκει τους μαθητές ή τους γονείς, άρα δηλαδή ενώ κάποιοι προσπαθούνε δεν μπορεί να φανεί αυτό παρακάτω με κάποιο τρόπο και εξάλλου όχι υλικά, όχι χρήματα έστω μια καταξίωση της δουλειάς τους.

#### **Ε6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ8: Εμ πολύ ανασταλτικά , πάρα πολύ ανασταλτικά και θα έλεγα ότι βασική σχέση που πρέπει να υπάρχει σ' ένα σχολείο είτε μιλάμε ανάμεσα σε καθηγητές- καθηγητές, είτε μαθητές-καθηγητές, είτε μαθητές με τη διοίκηση του, είτε γονείς με τη διοίκηση του σχολείου είναι η εμπιστοσύνη. Αν για κάποιο τρόπο, λόγο κλονιστεί αυτή η εμπιστοσύνη και δεν υπάρχει ανοικτός ο διάυλος επικοινωνίας (...) τότε πραγματικά το σχολείο δε θα επιτελέσει τον πραγματικό του ρόλο δηλαδή αν το παιδί δεν εμπιστευτεί τον καθηγητή, αν ο καθηγητής δεν εμπιστευτεί τη διοίκηση κι αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα, ο καθηγητής πρέπει να εμπιστευτεί τη διοίκηση ότι είναι εδώ για όλους δηλαδή ότι φέρεται δημοκρατικά, φέρεται ισότιμα, πέρα από τις συμπάθειες, φιλίες, οτιδήποτε άλλο υπάρχουνε, σαν συνάδελφος, αυτή είναι η σχέση που πρέπει να κυριαρχεί μέσα στο σχολείο, πρέπει ο διευθυντής να 'ναι πάνω απ' όλους δηλαδή να είσαι δίκαιος και πρώτα απ' όλα αυτά που λέει να τα κάνει με το παράδειγμα του μετά να απαιτεί απ' τους άλλους να το κάνουν κι εκείνοι(...) απαιτεί τέλος πάντων, να εισηγείται να το κάνουν κι εκείνοι. Ε άρα πιστεύω το σημαντικότερο είναι η εμπιστοσύνη και όλα αυτά τα προβλήματα-μικροεπεισόδια απ' τη μια μεριά μπορεί να να σε ένα βαθμό να χαθεί η εμπιστοσύνη, όμως από την άλλη αν τα επεισόδια είναι τέτοια που ξεκαθαρίζουν τις σχέσεις σ' όποια σχέση και να μιλάμε, τότε μερικές φορές μπορεί να είναι και θετικά δηλαδή εάν ξεκαθαριστούν τα προβλήματα που σκιάζουν μία σχέση τότε μπορεί να λυθούν όλες οι μικρο-παρεξηγήσεις και το σχολείο να βρει τον πραγματικό βηματισμό του.

**E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ8: Εμ εμ είναι αυτό που σας είπα προηγουμένως ότι ο διευθυντής ή διευθύντρια, στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει να προσπαθεί να ανιχνεύσει τις πραγματικές αιτίες και όχι να βλέπει τις αφορμές. Συνήθως στο γραφείο όταν έρχονται αυτά που ακούμε είναι αφορμές, είτε μιλάμε για σχέσεις μαθητών/-τριών, είτε εκπαιδευτικών-εκπαιδευτικών, είτε εκπαιδευτικών-γονέων, αυτό που έρχονται εδώ είναι αφορμές. Το θέμα είναι κι αυτό πολύ δύσκολο να προσπα- να επιμορφωθεί η διευθύντρια έτσι ώστε να μπορεί να δει πίσω από την αφορμή, να μπορεί μ' έναν τρόπο να δει τι κρύβεται πίσω απ' αυτά που ακούγονται το ποιος φταίει μερικές φορές δεν είναι; Γιατί πολλές φορές ψάχνουμε ποιος φταίει, ποιος έκανε κάτι, ίσως αυτό δεν έχει καμία σημασία, σημασία είναι τι προκάλεσε αυτήν την έκρηξη του κάποιου, γιατί ξέρετε τι είναι πολύ σημαντικό; Αν καταλάβουμε τι την προκάλεσε ίσως μπορούμε να καταλάβουμε και μέχρι που μπορεί να φτάσει αυτός ο άνθρωπος. Αν μιλάμε για bullying μεταξύ μαθητών ε ναι μεν από τη μία να βρούμε το αίτιο από την άλλη όμως να καταλάβουμε ότι η ψυχοσύνθεση του μαθητή/-τριας για να δούμε μέχρι που μπορεί να φτάσει. Κι έτσι μπορούν να προβλεφθούν πάρα πολλά πράγματα από δυσλειτουργία του σχολείου μέχρι και περιπτώσεις όπως ξέρουμε όλοι αυτοκτονιών ή ψυχολογικών προβλημάτων που προκύπτουν μέσα από cyberbullying κτλ. Άρα λοιπόν ο Συμβουλευτικός ρόλος είναι καίριος σε ένα σχολείο και μάλιστα είναι καίριος γιατί βοηθάει πέρα από τους μαθητές/-τριες και όλους τους άλλους. Ίσως ο ρόλος του, ο ρόλος της διεύθυνσης μπορεί να ακουμπήσει και στην κοινωνία δηλαδή μέχρι έναν βαθμό να βοηθήσει και στην εξομάλυνση σχέσεων εκτός σχολείου των ανθρώπων.

**E8: Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ8: Μμμ πάρα πολύ σημαντικός, χωρίς την ενσυναίσθηση δεν μπορούμε να καταφέρουμε τίποτα. Δηλαδή ο διευθυντής, η διευθύντρια δεν πρέπει να αισθάνεται ότι είναι σκαλί παραπάνω από τους άλλους αλλά ότι αποτελεί μέλος αυτής της κοινωνίας που λέγεται σχολικό περιβάλλον, ε, αν λοιπόν συμβεί αυτό, αν το κατανοήσει αυτό εε και μπει πραγματικά στη θέση των συναδέλφων, στη θέση των μαθητών/-τριων, των γονέων που αντιμετ-. Όλοι ξέρουμε τι προβλήματα αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι σήμερα, ε τότε πραγματικά μπορεί να βοηθήσει. Αν όμως στέκεται ένα σκαλί πιο πάνω απ' αυτούς, αν αισθάνεται ότι είναι ένα σκαλί πιο πάνω απ' αυτούς, τότε πραγματικά ποτέ δε θα μπορέσει να μπει στον ρόλο, στην ψυχοσύνθεση αυτών των ανθρώπων, στην ψυχολογία των

ανθρώπων και α με κανέναν τρόπο πραγματικά επιλύσει, τα κουκουλώνει τα προβλήματα, όπως ας πούμε να δίνουμε ποινές που είναι πολύ συνηθισμένο, αλλά αυτό είναι ένα κουκούλωμα του προβλήματος, η πραγματική διερεύνηση κρύβεται πίσω από την ενσυναίσθηση, άμα δεν μπεις στον ρόλο δεν μπορεί ποτέ να διερευνήσει πραγματικά ένα πρόβλημα και να φτάσει ας πούμε σε μια λύση ουσιαστικά να βοηθήσει τον μαθητή ή την μαθήτριά που να τον απελευθερώσει από το βάσανό του, να τον απελευθερώσει από τις φοβίες του που ότι στέκεται εμπόδιο πραγματικά στη μάθηση.

**E9: Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σ8: Εμ σε έναν μεγάλο βαθμό νομίζω ναι. Αλλά πάλι θα έλεγα ότι παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο ο ανθρώπινος χαρακτήρας δηλαδή πάνω απ' ότι είμαστε διευθύντριες ή διευθυντές, κυρίαρχο ρόλο παίζει ο άνθρωπος: η ποιότητα του ανθρώπου, ο χαρακτήρας του ανθρώπου, πόσο κοντά μπορεί να σταθεί με τους συνανθρώπους του και να θέλει να βοηθήσει και αυτό άλλωστε και στην κοινωνική του ζωή αν είναι έτσι, απλά οι γυναίκες διευθύντριες έχουν ίσως μία διαφορετική άποψη πάνω στα πράγματα γιατί οι πιο πολλές όχι όλες φυσικά, αλλά πάρα πολλές είναι μητέρες και οι ίδιες, οπότε ίσως το βλέπουνε, μπορεί να αισθανθούν, να μπουν στον ρόλο της μητέρας που έρχεται να ρωτήσει, γιατί μη ξεχνάμε ότι τι μεγαλύτερο μέρος των κηδεμόνων που έρχονται στο σχολείο είναι οι μαμάδες, οπότε μια διευθύντρια ίσως μπορεί να μπει πολύ καλύτερα στο ρόλο αυτής της μαμάς και να καταλάβει γιατί φέρεται έτσι. Δεν εννοώ ότι το μητρικό ένστικτο είναι το βασικό κριτήριο για να 'σαι διευθύντρια, όμως πολλές φορές βοηθάει, βοηθάει και στις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών βοηθάει.

**E10: Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ8: Λοιπόν σ' αυτό δεν ξέρω! Πραγματικά πιστεύω το εξής(...) ότι και επηρεάζουν και επηρεάζονται. Δηλαδή τι θέλω να πω: ε μία διευθύντρια πάνω απ' όλα είναι παιδαγωγός, είναι καθηγήτρια (...) ε δηλαδή πρέπει να έρχεται κοντά στους μαθητές, να προσπ- να να μπορεί να τους κάνει να την εμπιστευτούνε, να τους κάνει να ανοιχτούνε έτσι ώστε να μπορεί να αναδειξει όλες τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους. Παράλληλα, θα πρέπει να ασκεί διοίκηση δηλαδή να διαχειρίζεται ανθρώπινο δυναμικό που είναι το προσωπικό της και δεν είναι μόνο οι εκπαιδευτικοί, είναι και οι καθαρίστριες, είναι και ότι άλλο

προσωπικό μπορεί να υπάρξει στη σχολική μονάδα, και επίσης θα πρέπει να 'χει και άμεση σχέση με τους, τις υπηρεσίες (...) άρα πρέπει είναι είναι πολυσύνθετος ο ρόλος. Τώρα από τη μια μεριά μία γυναίκα που έχει πάρα πολλούς ρόλους ε όντως επηρεάζουν αυτοί οι ρόλοι της τη διοίκηση που ασκεί όχι με την άποψη ότι είναι μια κουρασμένη εργαζόμενη και άρα πώς θα αποδώσει με καμία δε το λέω μ' αυτήν την σκοπιά, αλλά όλοι αυτοί οι ρόλοι που έχουν εμπλουτίζουν την και, σαν διευθύντρια, σαν ας πούμε σε κάποιον που ασκεί τη διοίκηση. Εγώ πιστεύω ότι δηλαδή ναι από την άλλη μεριά όταν ασκείς διοίκηση, υγιή διοίκηση χωρίς να κάνεις κατάχρηση εξουσίας και είναι πάρα πολύ σημαντικό αυτό, αυτό σε βοηθάει και στην άσκηση στην καλύτερη άσκηση ε των άλλων ρόλων σου δηλαδή σαν μητέρα θα ακούς καλύτερα, σαν σύζυγος θα ακούς καλύτερα και θα δίνεις μία δεύτερη ευκαιρία, άρα πιστεύω είναι αμφίδρομη και προς τις δύο κατευθύνσεις είναι θετικό.

**E1: Ποια είναι η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντριών στη διαχείριση συγκρούσεων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό;**

*Σ9: Κοιτάζτε, η σημασία του συμβουλευτικού ρόλου είναι πολύ σημαντική διότι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό έχει μεγάλη αξία ο διευθυντής να (...)να μπορεί να (...) να λειτουργεί αποτελεσματικά και πρέπει (...) και καθώς ο στόχος του διευθυντή είναι η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα στο διδακτικό ή άλλο προσωπικό ενισχύοντας την αμφίδρομη επικοινωνία. Επειδή σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό εεε μετέχουν πρόσωπα τα οποία έχουν διαφορετική κουλτούρα, διαφορετικές προσλαμβάνουσες και πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων και των υπολοίπων εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, γι' αυτό το λόγο εε ο διευθυντής θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις. Έτσι κι αλλιώς η διάσταση απόψεων, η αντιπαράθεση είναι ένα κομμάτι που αντιμετωπίζει ένας διευθυντής, οπότε πρέπει να είναι προετοιμασμένος να λειτουργήσει προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού.*

**E2: Πόσο σημαντική είναι η συμβουλευτική κατάρτιση στη διαχείριση συγκρούσεων και ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό;**

*Σ9: Κοιτάζτε η σημασία της Συμβουλευτικής κατάρτισης είναι πολύ σημαντική, γιατί ο διευθυντής θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος κατάλληλα, ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά σε κάθε είδους κρίση, κρίση που θα προκύψει. (...)Υπάρχουν άνθρωποι που είναι διαφορετικοί χαρακτήρες, φανταστείτε πόσο συχνά μπορεί να συμβαίνουν σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, οπότε αυτός θα πρέπει να είναι οπλισμένος έτσι κατάλληλα να μπορέσει να διαχειριστεί αποτελεσματικά κάθε είδους κρίση που θα προκύψει. Και είπατε και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει; E: Ναι. Θεωρώ ότι θα είναι (...) τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι να προσπαθήσουν να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό και να παρακολουθήσουν διάφορα σεμινάρια στην Συμβουλευτική Ψυχολογία έτσι ώστε να μπορέσει όχι μόνο να διευθετήσει τέτοιες κρίσεις αλλά και τις αξιοποιεί καθοριστικά, αποτελεσματικά όσο το δυνατόν με πιο θετικό τρόπο. Προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού πάντα.*

**E3: Ποια χαρακτηριστικά και δεξιότητες του Διευθυντή- συμβούλου θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει μία διευθύντρια προκειμένου να διαχειριστεί συγκρούσεις;**

Σ9: Κοιτάζετε, επειδή ο ρόλος ενός διευθυντή είναι καθοριστικός στη διεύθυνση των συγκρούσεων πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής ορισμένα χαρακτηριστικά, ηγετικά, όπως επικοινωνιακές δεξιότητες, κατάλληλες, κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και ικανότητες ε καθώς και αποτελεσματικότητα στη διαχείριση τέτοιων θεμάτων.

**E4: Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθύντριες στη διαχείριση συγκρούσεων και πώς τις αντιμετωπίζουν; Ποιον συμβουλευτικό τρόπο ακολουθείτε;**

Σ9: Εγώ να σας πω, συνήθως τι εγώ, έτσι; Οι προκλήσεις είναι όπως είπα και παραπάνω (...) πολλές απλά οι γυναίκες συνήθως όταν μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό ε (...) υπάρχουν τέτοιες συγκρούσεις προσπαθούνε μέσα από οι διευθυντές τέτοιων κρίσεων να αντιπαραθέσουν, να αντιπαραθέσουν ε (...) προσπαθούν μέσα από τη διεύθησή τους να εξάγουν θετικά αποτελέσματα ε ακόμα και από τις αντιπαραθέσεις από τις αντίθετες απόψεις εμ προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού. Συνήθως εγώ ακολουθώ το συμβιβαστικό διαμεσολαβητικό ρόλο, διότι και μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες, γιατί πιστεύω ότι είναι πιο αποτελεσματικό για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας ε και προσπαθούμε τεχνικές επικοινωνίας ε και μέσω της διαμεσολαβητικής διαπραγμάτευσης να εφαρμόσω δημοκρατικές διαδικασίες και ε (...) όσο το δυνατόν καλύτερη οργανωτική λειτουργία ε από μέρος μου για να μπορέσω να διευθετήσω τέτοια θέματα.

**E5: Πόσο συχνά εμφανίζονται περιστατικά συγκρούσεων στο σχολείο σας; Πείτε μας μερικά από αυτά.**

Σ9: Κοιτάζετε (γέλιο) ευτυχώς στη δική μας εκπαιδευτική μονάδα ε όχι πολύ συχνά όμως ε όταν εμφανίζονται εμ είναι είναι έντονα γιατί και μάλιστα ε (...) επειδή γίνονται χωρίς να, να (...) να προκύψει κάτι σημαντικό ε συνήθως σε μας ε υπάρχουνε θέματα ας πούμε όχι τόσο στην οργάνωση όσο σε διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων στο πως θα επιλύσουν πως θα επιλύσουν ένα θέμα δηλαδή πως θα το διευθετήσουνε, ε με αποτέλεσμα να είναι έντονα και δυσχεραίνουνε τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού ε και αυτό (...) πιστεύω ότι μέσα από τέτοιες συγκρούσεις ε (...) αυτό που συμβαίνει είναι να αποσπών τη συνοχή των μελών της ομάδας και τα περισσότερα έχουν να κάνουνε εμ με το διαμερισμό αρμοδιοτήτων, όταν κάποιος δηλαδή διαφωνεί ως προς τις αρμοδιότητες που τους έχουμε εκχωρήσει π.χ. ποιος θα αναλάβει ας πούμε τις αρμοδιότητες ε που αφορούν δράσεις εσωστρέφειας που πρέπει να υλοποιούνται μέσα στον εκπαιδευτικό μας οργανισμό. Κάποιοι είναι πάντα θετικοί να τις αναλάβουν και κάποιοι όχι με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν



συνεχώς τα ίδια άτομα τέτοιες δράσεις και κάποιος ας πούμε να νιώθουνε κάπως ε (...) ότι τους έχουμε, δηλαδή ότι πάντα τους φορτώνουν περισσότερα πράγματα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν τέτοιου είδους διαφωνίες, αντιπαραθέσεις ε αλλά συνήθως προσπαθούν ας πούμε κάποιος συναδέλφοι οι οποίοι δέχονται να αναλάβουν αυτές τις δράσεις να υπάρξει μία ε (...) βοήθεια από τους άλλους συναδέλφους οι οποίοι δεν θέλουν να συμμετέχουν με αποτέλεσμα να (...)προσπαθούνε, να υποστηρίζουνε, εγώ μάλλον προσπαθώ να τους υποστηρίξω και να τους βοηθήσω ούτως ώστε να μην νιώθουνε μειονεκτικά έναντι των άλλων που δε θέλουνε να αναλάβουνε τέτοιες αρμοδιότητες, επίσης συγκρούσεις μπορεί να συμβούν μεταξύ εκπαιδευτή και σπουδαστή σχετικά με τη σύμφωνη παράδοση του σπουδαστή όσον αφορά το πόσο τυπικός είναι ως προς τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ο σπουδαστής, ή όσον αφορά τις απουσίες, τις βαθμολογίες στα μαθήματα κτλ κτλ.

**E6: Πώς επηρεάζουν οι συγκρούσεις τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

Σ9: Κοιτάζτε κάθε είδους συγκρούσεις επηρεάζουν σίγουρα αρνητικά τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, διότι δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία του (...) όμως αν ο διευθυντής τις διευθετήσει αποτελεσματικά μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα, γιατί μέσα από τις διαφωνίες και την αντιπαραθέση μπορεί να προκύψουν απόψεις που δεν είχαν αρχικά διατυπωθεί κι έτσι να ενισχύσουν την συνοχή των μελών του, των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού.

**E7: Πώς μπορεί ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;**

Σ9: Κοιτάζτε, ο συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντριών, επειδή εμείς οι γυναίκες είμαστε λίγο πιο ευαίσθητες μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων καθώς οι γυναίκες αντιμετωπίζουν συνήθως με πιο ήπιο τρόπο τη διαχείριση συγκρούσεων και πολλές φορές δαισθάνονται την κρίση πριν καν προκύψει, ε με κατάλληλη οργανωτική λειτουργία μπορούνε να προλάβουνε τις συγκρούσεις και να πάρουνε εμ ε πιο ποιοτικές αποφάσεις ε καμιά φορά ή ακόμα να τις βελτιώσουν ε δηλαδή ο διευθυντής μπορεί ε (...) πιο ευκο-, ή διευθύντρια μάλλον μπορεί πιο εύκολα να πάρει να να αντιληφθεί τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος για να μπορέσει ας πούμε να τα μετατρέψει σε πιο σωστές αποφάσεις, αποφασιστικές μάλλον.

**E8: Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη λήψη απόφασης;**

Σ9: Εμ όπως προ είπα είναι πολύ σημαντικός, γιατί μέσα εμ (...) οι συγκρούσεις όπως γνωρίζουμε έχουν βαθύτερα αίτια όπως είναι η έλλειψη συνεργασίας η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και οι αδυναμίες στην οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Και επειδή όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού όπως αρνητικό κλίμα, δημιουργία αρνητικού κλίματος εμ (...) αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις αυξάνουν τον το εργασιακό άγχος των μελών και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού και πιστεύω ότι ε (...) είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να μπορεί μέσα απ' αυτές τις συγκρούσεις από τέτοιες καταστάσεις να προσπαθήσει να τις διευθετήσει με το πιο θετικό τρόπο υπέρ του οργανισμού και να αξιοποιήσει απ' αυτές τα θετικά της σημεία και όχι τα αρνητικά να προσπαθήσει να τα αποβάλει από τον (...) εκπαιδευτικό οργανισμό και να μπορέσει να τα αξιοποιήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

**Ε9: Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες διαχειρίζονται διαφορετικά τις συγκρούσεις των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές;**

Σ9: Κοιτάζτε, εμ (...) αν κρίνω από εμένα θα θεωρήσω ότι και από πολλούς πολλές διευθύντριες που συνεργάζομαι πιστεύω ότι γενικά οι διευθύντριες διαχειρίζονται με, οι διευθυντές διαχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο τις συγκρούσεις, απλά οι γυναίκες επειδή από τη φύση τους είναι λίγο πιο ευαίσθητες ίσως τις διαχειρίζονται με πιο αποτελεσματικό και ήπιο τρόπο προς όφελος της εκπαιδευτικής μονάδας καθώς έχουν πολύ πιο ε πιστεύω ανεπτυγμένο το αίσθημα της ενσυναίσθησης και μπορούν πιο εύκολα να τοποθετηθούν στη θέση του άλλου.

**Ε10: Οι γυναίκες κατέχουν πολλούς ρόλους στην κοινωνία, της μητέρας, της συζύγου, της εργαζόμενης γυναίκας και τόσους άλλους. Επηρεάζουν όλοι οι ρόλοι αυτοί τον ρόλο της διευθύντριας;**

Σ9: Κοιτάζτε, είναι γεγονός πως εμείς οι γυναίκες έχουμε πολλούς ρόλους στην κοινωνία που ζούμε ε (...) σίγουρα οι πολλοί ρόλοι που έχουν οι γυναίκες είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αφοσίωση του άλλου τους του εργασιακού τους ρόλου ε αλλά εμ και (...) είναι ανασταλτικός παράγοντας στην απόφασή τους να ηγηθεί ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ωστόσο όταν αποφασίσει να γίνει διευθύντρια πρέπει να είναι σίγουρη πως θα καταφέρει να ανταπεξέλθει ουσιαστικά στον ρόλο της αλλιώς θα αποτύχει.

