

Η επικοινωνία ως μέσο επίλυσης των συγκρούσεων Διευθυντή και εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Παρασκευή Λαφαζάνη
Εκπαιδευτικός ΠΕ70
vivilafaz@gmail.com

Περίληψη

Η παρούσα εργασία μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές αναλύει την έννοια της επικοινωνίας και του ρόλου που διαδραματίζει στην επίλυση των συγκρούσεων, προσωπικών και υπηρεσιακών, ανάμεσα στον Διευθυντή και στο εκπαιδευτικό προσωπικό σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αντικείμενο μελέτης μέσα από μια θεωρητική ανάλυση, υπήρξε η επικοινωνιακή δραστηριότητα μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνιακή διαδικασία και στους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται ο βαθμός της αποτελεσματικότητάς της. Τα χαρακτηριστικά του γραπτού και του προφορικού λόγου αποτελούν επικοινωνιακά εργαλεία και διακρίνουν την επικοινωνιακή διαδικασία σε μορφές λεκτικής, μη λεκτικής, επίσημης, ανεπίσημης, ειλικρινούς και παραγωγικής επικοινωνίας. Κομβικά σημεία αποτελούν οι τρόποι πρόσληψης του μηνύματος καθώς ο πομπός κωδικοποιεί και ο δέκτης αποκωδικοποιεί. Το μήνυμα είναι ένα μέσο επικοινωνίας που συλλαμβάνεται και αναλύεται με ποικίλους τρόπους. Τα επικοινωνιακά συστήματα συμβάλλουν καθοριστικά στην αποδοχή ή την απόρριψη ενός μηνύματος. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός αναπτύσσεται και εξελίσσεται σε μεγάλο βαθμό από το επικοινωνιακό πλαίσιο που τον περιβάλλει. Η επικοινωνία έχει τη διεύθυνση της ανόδου και καθόδου. Γίνεται λόγος για τις συγκρούσεις που μπορεί να επιφέρει κάθε φορά το επικοινωνιακό σύστημα, την αναζήτηση των αιτίων και των συνεπειών αυτών των συγκρούσεων. Τα είδη των συγκρούσεων και οι τρόποι διαχείρισης, οι αντιδράσεις των συγκρουόμενων ατόμων δείχνουν μια εικόνα για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως μέσου επίλυσης των συγκρούσεων. Αναλύεται αρκετά η μεγάλη σημασία της επικοινωνίας στην εκπαιδευτική διοίκηση μέσα από παραδείγματα δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών. Τα ηγετικά στυλ επηρεάζουν το επικοινωνιακό αποτέλεσμα και μπορούν να οδηγήσουν σε άρση των επικοινωνιακών εμποδίων.

Λέξεις-κλειδιά: επικοινωνία, σύγκρουση, ηγεσία, επίλυση, διευθυντής, εκπαιδευτικοί.

1.Εισαγωγή

Ο Αριστοτέλης ως φιλόσοφος και πανεπιστήμονας απέδιδε ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της επικοινωνίας, αφού θεωρούσε τον άνθρωπο πολιτικό ζώο και εξαιτίας αυτής της φυσικής του τάσης, δεν μπορούσε να ζήσει έξω από την κοινωνία, άρα και έξω από την επικοινωνία με τους άλλους.

Η λέξη επικοινωνία στο Ελληνικό Λεξικό των Τεγόπουλου – Φυτράκη (1993: 266) ορίζεται ως εξής: «Επικοινωνία ως συνάφεια, σχέση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών». Δίνεται παράλληλα και η σημασία «ενός συστήματος διακινήσεως εντολών, αναφορών, πληροφοριών σε έναν οργανισμό». Η επικοινωνία στη συγκεκριμένη εργασία παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο όπου παρουσιάζεται με τρόπο πρωταγωνιστικό στο να επιλύσει προβλήματα τόσο σε προσωπικό όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο μέσα σε έναν οργανισμό. Ο Ζαβλανός (1999) λοιπόν ορίζει την επικοινωνία ως μια διαδικασία που έχει διευκολυντικό ρόλο στις διοικητικές δραστηριότητες. Η επικοινωνία γράφει ο Ζαβλανός (1999) «αποτελεί μια αναγκαιότητα στον χώρο του οργανισμού και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες. Το σχολείο πρέπει να θεωρείται οργανισμός και ο Διευθυντής οδηγός και μέσα από επικοινωνιακές δεξιότητες να



φτάνει στην επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν κάθε φορά μεταξύ αυτού και του διδακτικού προσωπικού.

Αξιοποιώντας βιβλιογραφικές αναφορές γίνεται αντιληπτό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μερών ενός οργανισμού κρίνεται αναγκαία, για να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται κάθε φορά. Χρειάζεται να υπάρχει ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας, για να αποκτήσουν τα άτομα τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τεχνικές (Σαΐτης, 2002). Μέσα από την ακαδημαϊκή του κατάρτιση γράφει: «Συμπερασματικά, η επιτυχία μιας σχολικής μονάδας στηρίζεται σε μια αποτελεσματική και λειτουργική επικοινωνία».

Οι αλλαγές, όμως, και κυρίως οι αλλαγές που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό, συνοδεύονται συχνά από συγκρούσεις του ίδιου του προσωπικού με τον Διευθυντή του σχολείου με αποτέλεσμα η επικοινωνία τους να γίνεται ανέφικτη. Είναι απαραίτητο να δούμε τις συγκρούσεις εκείνες που πηγάζουν από την κατανομή των τάξεων, το σχεδιασμό του προγράμματος και την ανάθεση των ωρών διδασκαλίας, όταν κάποιος εκπαιδευτικός απουσιάζει. Επίσης, παρατηρούνται συγκρούσεις και εκεί που ο σύλλογος διδασκόντων δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων οικονομικής φύσεως. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η παρέμβαση των γονέων σε θέματα του σχολείου και όταν γίνεται με την ανοχή του Διευθυντή οδηγεί σε σύγκρουση αυτού με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. κάποιες φορές η παρέμβαση του σχολικού συμβούλου είναι απαραίτητη όταν η διαχείριση των συγκρούσεων ξεφεύγει από το στενό σχολικό περιβάλλον.

Οι συγκρούσεις άλλοτε αξιοποιούνται με θετικό πρόσημο και άλλοτε με αρνητικό. Στόχος της παρούσης εργασίας είναι να καταστήσει σαφές πως η δυναμική της επικοινωνίας μπορεί να επιλύσει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στους κόλπους του σχολείου και να οδηγήσει τον ίδιο τον οργανισμό, τον ηγέτη του και το διδακτικό δυναμικό στη βελτίωση και την επιτυχία.

2.1. Η έννοια και το περιεχόμενο της επικοινωνίας

Ο Μπουραντάς (2002) εντοπίζει μέσα από τη βιβλιογραφία του, ότι η επικοινωνία φαίνεται να κατηγοριοποιείται σε αυτό που αναφέρουν και τα περισσότερα λεξικά, δηλαδή σε μια ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους επικοινωνούντες και σε μια άλλη κατηγορία που σχετίζεται με την συμπεριφορά των δεκτών από τη στιγμή που δέχονται ερεθίσματα. Για τα ερεθίσματα, χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ζαβλανός (2000) «όλα τα άτομα που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα». Οι αποδέκτες του μηνύματος μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους είτε με την αποδοχή του μηνύματος είτε με την απόρριψή του. Αυτό συμβαίνει, γιατί, όπως τονίζει και ο DuBrin (2004) «κάθε φορά που τα άτομα στέλνουν πληροφορίες το ένα προς το άλλο επικοινωνούν». Όμως όλα τα στοιχεία που περιέχει η κάθε επικοινωνιακή κατάσταση κατά τον DuBrin (2004) ερμηνεύονται διαφορετικά από τον καθένα σε σχέση με το παρελθόν και τις ιδιαιτερότητες του καθενός.

Συμπερασματικά, η επικοινωνία από τη στιγμή που είναι μια πολύσημη έννοια δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο στο πληροφοριακό περιεχόμενο, καθώς ξεπερνά αυτόν τον περιορισμό και διευρύνεται σε αυτό που γράφει ο Μπουραντάς (2002) ότι η επικοινωνία συνδέεται με άτομα και ομάδες ατόμων που έχουν την ικανότητα να δίνουν πληροφορίες, αλλά και σκέψεις και συναισθήματα σε δέκτες. Αυτές οι ιδέες, τα συναισθήματα συνεχίζει ο Μπουραντάς (2002) στοχεύουν από την πλευρά των πομπών στην επίδραση των ενεργειών των δεκτών. Δεν είναι λοιπόν η επικοινωνία μόνο πληροφορίες και νοήματα, αλλά και αλληλεπίδραση των ανθρώπων μεταξύ τους.



2.2. Η διαδικασία και τα εργαλεία της επικοινωνίας

Οι βασικοί συντελεστές της διαδικασίας της επικοινωνίας, αποστολέας και παραλήπτης παίζουν σημαντικό ρόλο, ο πρώτος στην κωδικοποίηση και ο δεύτερος στην αποκωδικοποίηση, καθώς μέσα από επικοινωνιακά κανάλια θα καθορίσουν σε ποιο βαθμό θα επηρεαστεί η επικοινωνιακή τους σχέση. Ο αποστολέας θα ελέγξει κατά πόσο ο παραλήπτης έχει κατανοήσει το μήνυμα και έχει οδηγηθεί στην αποκωδικοποίησή του. Ο Σαΐτης (2002) έρχεται να ενισχύσει αυτή τη σχέση λέγοντας ότι είναι μια «διαδικασία αμφίδρομης μεταβίβασης ή ανταλλαγής μηνυμάτων από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο άνθρωπο».

Η ειλικρινής και η παραγωγική επικοινωνία έχουν βαρύνουσα σημασία, αφού η ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων γίνεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό με τα μέσα ή τα εργαλεία της επικοινωνίας. Οι δύο μορφές λόγου, ο προφορικός και ο γραπτός λόγος, οι κινήσεις του σώματος αποτελούν μέσα που διαχωρίζουν την επικοινωνία σε λεκτική και μη λεκτική. Η λεκτική επικοινωνία πλαισιώνεται από τον προφορικό και γραπτό λόγο ενώ οι όψεις του προσώπου, οι κινήσεις του σώματος και γενικότερα η γλώσσα του σώματος πλαισιώνουν τη μη λεκτική επικοινωνία. Ανάλογα λοιπόν με το στόχο και το σκοπό που επιδιώκεται κάθε φορά χρησιμοποιείται και η αντίστοιχη κατηγορία της επικοινωνίας. Πάντως, η επικοινωνία ανάμεσα στους συνομιλητές δεν είναι μόνο η διατύπωση σκέψεων και απόψεων ενός αυθόρμητου στιγμιότυπου, αλλά είναι και μια σειρά από συναισθήματα που εναλλάσσονται. Αυτή η εναλλαγή καθιστά ισχυρή την επικοινωνιακή πράξη.

2.3. Τρόποι πρόσληψης του μηνύματος

Ένα μήνυμα, καθώς αποτελεί μέσο επικοινωνίας, συλλαμβάνεται με τρόπους οι οποίοι εξαρτώνται από το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο ανήκουν κάθε φορά τα άτομα. Δηλαδή, ο δέκτης θα τοποθετήσει τον πομπό στην κατάταξη ανάλογα με το «εγώ» του και τους «σημαντικούς άλλους» (Κοινωνιολογία, Γ Λυκείου, ΥΠΑΙΘ). Ο Φρόντ με βάση την ψυχαναλυτική του μέθοδο και αναπτύσσοντας τη θεωρία της προσωπικότητας, διατύπωσε τη σκέψη ότι τα άτομα ταυτίζονται με την κοινωνική αποδοχή (Κοινωνιολογία, Γ Λυκείου, ΥΠΑΙΘ). Οι «σημαντικοί άλλοι» σύμφωνα με τη σχολή της συμβολικής αλληλεπίδρασης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την εικόνα που σχηματίζει το άτομο για τον εαυτό του (Κοινωνιολογία, Γ Λυκείου, ΥΠΑΙΘ). Επομένως, η εικόνα που σχηματίζει το άτομο για τον εαυτό του επιδρά και στον τρόπο με τον οποίο θα προσλάβει και θα εξηγήσει κάποιος το μήνυμα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός πρόσληψης ενός μηνύματος τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός παρακολούθησης του αποδέκτη και εξωτερίκευσης των αντίστοιχων συναισθημάτων.

Η αυθεντική επικοινωνία στηρίζεται στην ενσυναίσθηση. Ενσυναίσθηση σημαίνει στην απλή δημοτική αυτό που λέμε «μπαίνω στη θέση του άλλου». Η γνήσια επικοινωνία έγκειται στο γεγονός ότι παίρνουμε τη θέση του άλλου και προσπαθούμε να νιώσουμε τα συναισθήματά του χωρίς καμιά διάθεση άσκησης κριτικής. Όταν γνωρίζουμε πολύ καλά τον εαυτό μας, είναι σίγουρο πως θα έχουμε μια αυθεντική και ειλικρινή επικοινωνία με τους άλλους, ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και λειτουργικές και ισορροπημένες επικοινωνιακές διαδικασίες.

2.4. Η έννοια του οργανισμού

Ένας οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους αναλαμβάνοντας μια αποστολή και επιδιώκοντας κάποιους στόχους



(Μπουραντάς, 2002). Βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με πολλούς ανθρώπους, ωστόσο είναι ένα κοινωνικό σύνολο συγκεκριμένο, που διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά, τη δικιά του διάρθρωση και τη δικιά του στοχοθεσία. Όλα αυτά τα στοιχεία διαφοροποιούν τον έναν οργανισμό από τους άλλους οργανισμούς (Μπουραντάς, 2002). Στην παρούσα υποενοότητα ο οργανισμός που μας ενδιαφέρει είναι ο εκπαιδευτικός οργανισμός και ο ρόλος της επικοινωνίας μέσα σε αυτόν. Το μυστικό της πετυχημένης πορείας του οργανισμού βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Από τη δομή της ανθρώπινης συμπεριφοράς εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού και ασφαλώς αυτή η δομή διαμορφώνεται μέσα από τους μηχανισμούς της επικοινωνίας. Είναι σίγουρο ότι θα υπάρξουν περίοδοι που οι οργανισμοί θα δυσκολευτούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της κοινότητας. Εδώ, κρίνεται απαραίτητη η ανατροφοδότηση για να συνεχιστεί το έργο, επειδή η επιτυχία του οργανισμού συνδέεται στενά με τον τρόπο διοίκησής του.

2.5. Η διεύθυνση της επικοινωνίας

Μέσα στο σχολείο ο λειτουργικός ρόλος της επικοινωνίας δομεί τις διαπροσωπικές σχέσεις και βελτιώνει τα πράγματα με διάφορα μέσα, όπως η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση και η ανατροφοδότηση (Κ.Ε.Δι.Βι.Μ., Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2018).

Ο καθηγητής του ΕΚΠΑ Γ. Παπακωνσταντίνου μιλώντας για τα κανάλια της επικοινωνίας, αναφέρει ότι αυτά κινούνται πάνω στη γραμμή της εξουσίας και διακρίνει την επικοινωνία προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια. Ο Σαΐτης (2000) γράφει για την κάθετη επικοινωνία ότι οι ανώτεροι ιεραρχικά δίνουν εντολές στους κατώτερους ιεραρχικά. Ανάλογα με τη μορφή της επικοινωνίας γραπτή ή προφορική δίνονται εντολές από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τους ιεραρχικά κατώτερους χωρίς οι τελευταίοι να έχουν προσωπική άποψη πάνω σε αυτές τις εντολές. Ο προϊστάμενος του οργανισμού επιθυμεί τη γρήγορη μετάβαση των εντολών του προς τους υφιστάμενους.

Στην ανοδική επικοινωνία ακολουθείται αντίστροφη πορεία. Οι υφιστάμενοι μεταφέρουν πληροφορίες προς τους προϊσταμένους, για να τους ενημερώσουν σε ποια κατάσταση βρίσκονται οι διαδικασίες της οργάνωσης. Επομένως, ο προϊστάμενος προβαίνει σε έλεγχο των οδηγιών που έχει δώσει και οφείλει να δώσει μεγάλη προσοχή σε αυτές τις πληροφορίες που ασκούνται από κάτω προς τα πάνω (Σαΐτης, 2002). Η αρμονία των σχέσεων των ανθρώπων επιτυγχάνεται με την οριζόντια επικοινωνία, αφού γίνεται ενημέρωση από τις δύο πλευρές με άσκηση κριτικής σκέψης και συνεργασίας. Με άλλα λόγια υπάρχει συντονισμός δραστηριοτήτων.

Αποτελεσματική και ειλικρινής επικοινωνία σημαίνει αναγνώριση και υπερπήδηση των εμποδίων που ανακύπτουν μέσα από τις επικοινωνιακές δράσεις (Καζάκου, ανάκτηση από διαδίκτυο). Η οικονομολόγος Καζάκου (ανάκτηση από το διαδίκτυο) κωδικοποιεί αυτά τα εμπόδια ως εξής: ασαφείς στόχοι, άστοχη ερμηνεία μηνυμάτων, διαφορετική λήψη του μηνύματος, έλλειψη εμπιστοσύνης, λανθασμένα κανάλια επικοινωνίας και κακή επιλογή χώρου και χρόνου.

2.6. Η έννοια της σύγκρουσης

Ξεκινώντας με τον ορισμό της έννοιας σύγκρουση, το Λεξικό του Τριανταφυλλίδη την ορίζει ως «την έντονη αντίθεση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, την κατάσταση που δημιουργείται από την ύπαρξη αντίθετων και ασυμβίβαστων επιθυμιών, στόχων, καθηκόντων, όταν η εκτέλεση ενός καθήκοντος έχει ως αποτέλεσμα την παράβαση άλλου, συμφερόντων ή ομάδων». Οι συγκρούσεις είναι ένα τμήμα της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και δεν λείπουν από κανέναν οργανισμό. Άλλες φορές συμβαίνουν σε μεγάλο βαθμό, άλλες σε μικρότερο, το βέβαιο είναι ότι επιδρούν σημαντικά σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής των



ατόμων. Αναμφισβήτητα, οι συγκρούσεις δεν λείπουν ούτε από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ζωής και η λήψη απόφασης να επιλυθούν είναι μια γενναία πράξη των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών των σχολικών κοινοτήτων. Παράγοντες που μπορούν να διαταράξουν το σχολικό κλίμα και να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό είναι μεταξύ άλλων τα χρόνια υπηρετήσης των εκπαιδευτικών και τα προσόντα, οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο και οι αντιδράσεις στο άκουσμά τους, το στυλ ηγεσίας, η ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η παρέμβαση των γονέων (Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ., Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2019). Όλα αυτά, αν δεν αντιμετωπιστούν μπορούν να προκαλέσουν μεγάλη αναστάτωση στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο Παπακωνσταντίνου (ΕΚΠΑ, ανάκτηση από το διαδίκτυο) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις προέρχονται από επικοινωνιακά προβλήματα, καθώς οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται την αξία της επικοινωνίας, δεν ξεχωρίζουν τι χρειάζεται να μεταβιβάσουν ούτε με ποιο τρόπο και δεν βρίσκουν τα κατάλληλα μέσα να το κάνουν αυτό. Επομένως, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και εκδηλώνονται ισχυρά συναισθήματα για το ποιος θα επικρατήσει και θα ωφεληθεί περισσότερο. Η διαφορετική προσέγγιση των ζητημάτων οφείλεται στην αναποτελεσματική επικοινωνία, διότι η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων γίνεται με λανθασμένο τρόπο και η συναισθηματική νοημοσύνη απουσιάζει (Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ., Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2019).

2.7. Τα είδη των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αρχίζουν από κάποια διαφωνία των μελών ενός οργανισμού που επιδιώκουν την επίτευξη κάποιων στόχων (Σαϊτής, 2002). Οι σχολικές κοινότητες χαρακτηρίζονται στις μέρες μας από σύνθετες διαδικασίες, οι οποίες εξαιτίας της πολυπλοκότητάς τους, δημιουργούν προβλήματα και διαφωνίες με αυξητικές τάσεις (Σαϊτής, 2002). Ειδικότερα, οι συγκρούσεις σε ένα μεγάλο ποσοστό συμβαίνουν ανάμεσα σε ανθρώπους με ιεραρχικές διαφορές, ή έχουν σχέση με τις διάφορες λειτουργίες των οργανισμών ή έχουν να κάνουν με την οργανωτική συμπεριφορά.

Είπαμε πιο πάνω ότι μια σύγκρουση ξεκινά από μια διαφωνία. Η διαφωνία αυτή κατά τον Σαϊτή (2002) ακολουθεί κάποια στάδια. Πρώτα εκδηλώνεται, στη συνέχεια τα μέλη του οργανισμού την αντιλαμβάνονται και την βιώνουν όσο αυτή διαρκεί και τελευταίο στάδιο είναι εκείνο που έρχεται μετά τη σύγκρουση. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι παύει να υπάρχει η σύγκρουση, γιατί αντιμετωπίστηκε ή θα ξεκινήσει καινούργιος γύρος συγκρούσεων, γιατί δεν επιλύθηκαν οι προηγούμενες.

2.8. Αιτίες των συγκρούσεων

Ο Ζαβλανός (1999) και ο Μπουραντάς (2002) δείχνουν ως βασικές αιτίες τα επικοινωνιακά προβλήματα. Η κακή και αναποτελεσματική επικοινωνία είναι σχεδόν η μεγαλύτερη αιτία δημιουργίας αντιθέσεων. Οι ελλειπείς και πολλές φορές άστοχες πληροφορίες, η λανθασμένη μεταβίβαση των πληροφοριών και προπάντων του μηνύματος, οι σημασιολογικές διαφορές επιτρέπουν το θόρυβο ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες. Ο πομπός παραποιεί την πληροφορία μέσα στο μήνυμα και ο δέκτης αδιαφορεί. Μία άλλη βασική αιτία των συγκρούσεων είναι οι στόχοι. Δηλαδή, οι στόχοι συγκρούονται, όταν επιτυγχάνονται του ενός σε βάρος του άλλου. Εδώ, οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να καταλάβουν ότι οι στόχοι που βάζουν εξ αρχής επιδιώκονται από κοινού. Απλά, κάπου στην πορεία επίτευξής τους προκύπτουν κάποιοι ανθρωπίνι παράγοντες όπως η συμπεριφορά, η κοινωνική θέση και τα άτομα δεν μπορούν να τιθασεύσουν τις φιλοδοξίες τους με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγκρούσεις. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι το επικοινωνιακό αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται,



εφόσον το μήνυμα και οι σχέσεις δεν αποκωδικοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι δεν αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά διαπροσωπικές συγκρούσεις. Συγκρούσεις που δημιουργούνται και μέσα στο σχολείο, ανάμεσα σε άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα, όπως αυτή του διευθυντή και των δασκάλων. Ο Carre (2010) συνδέει τις συγκρούσεις με το σύστημα αξιών μέσα στην ομάδα, με την ιεράρχηση των αναγκών τους, καθώς είναι διαφορετικές, με την προτεραιότητα στο ατομικό συμφέρον και τον δεύτερο ρόλο στο συλλογικό και τέλος με την ανάθεση των ρόλων μέσα στην ομάδα, όπου οι ρόλοι του ενός δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του άλλου.

2.9. Συνέπειες των συγκρούσεων και τρόποι αντίδρασης των συγκρουόμενων

Ο Σαϊτής (2002) πιστεύει πως οι συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς δεν έχουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα αλλά και θετικά. Ενώ η σύγκρουση είναι συνυφασμένη με κάτι δυσάρεστο και αρνητικό, είναι χρήσιμο, όταν εκδηλώνεται, να δούμε τα προβλήματα που κρύβονταν μέχρι την εκδήλωση. Η εξωτερίκευση της σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει στην ενότητα στο εσωτερικό του οργανισμού και μάλιστα σε βελτιωτικές κινήσεις.

Από την άλλη μεριά, οι δυσλειτουργίες που εμφανίζει ένας οργανισμός πολλές φορές οδηγεί στην καχυποψία των κινήσεων ανάμεσα στα άτομα μιας ομάδας, επειδή συγκρούονται και η επικοινωνία γίνεται πολύ δύσκολη έως και ανεπαρκής. Συχνά οποιαδήποτε κίνηση για αλλαγή και καινοτομία βρίσκει εμπόδια, ασχέτως αν είναι πρωτοποριακή. Έτσι, παύει οποιαδήποτε συνεργασία και αρχίζει ένα παιχνίδι ανταγωνισμού με νικητές και ηττημένους προκαλώντας αυτή η κατάσταση συναισθήματα απογοήτευσης και αρκετές φορές εμπάθειας.

Με τις συγκρούσεις κλονίζεται η ισορροπία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Έτσι, καταφεύγουν τα άτομα σε κάποιες μορφές αντιδράσεων, τις οποίες ο Ζαβλανός (1999) και ο Γαλανός (1999) από το Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ., Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2018 τις κατηγοριοποιούν ως εξής: Η αποφυγή είναι ένα τρόπος αντίδρασης στη σύγκρουση. Κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι λύνεται το πρόβλημα. Απλά δίνεται η εντύπωση μιας προσωρινής λύσης, αφού γίνεται υποχώρηση, αναβολή ή παραίτηση. Για παράδειγμα η μετακίνηση ενός εκπαιδευτικού σε άλλο σχολείο, επειδή συγκρούστηκε με τον διευθυντή (Σαϊτής, 2002). Η βία και οι απειλές είναι ένας ακόμη τρόπος. Περιλαμβάνει οδηγίες-εντολές της ιεραρχικής δομής, εξαναγκασμό και υποχρεωτικότητα. Για παράδειγμα (Σαϊτής, 2002) ο διευθυντής δίνει διαταγές στους ιεραρχικά κατώτερους να σταματήσουν άμεσα, για να φτάσει γρήγορα στη λήψη της απόφασης χωρίς καμία αντίρρηση. Άλλη μέθοδος είναι αυτή της διαιτησίας, όπου ένα τρίτο πρόσωπο θα παρέμβει και θα δώσει τη λύση ικανοποιώντας και τους δύο συγκρουόμενους ή τα συγκρουόμενα μέλη της ομάδας. Το τρίτο πρόσωπο για να φέρει τη σχετική συμφωνία, χρησιμοποιεί επικοινωνιακές μεθόδους. Η πειθώ είναι ένα μέσο αντίδρασης στη σύγκρουση. Η χρήση ισχυρών επιχειρημάτων βοηθά σημαντικά στη συζήτηση του θέματος και στην επίλυση του προβλήματος. Ακόμα και το κλάμα και οι ενοχές είναι συναισθήματα που υποδηλώνουν ένα είδος αντίδρασης στις συγκρούσεις.

2.10. Αποτελεσματική η επικοινωνία στην επίλυση των συγκρούσεων

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η επίλυση των συγκρούσεων στηρίζεται σε επικοινωνιακούς μηχανισμούς. Η αποτελεσματική επικοινωνία συντελεί θετικά στην εκπαιδευτική διεργασία προλαμβάνοντας πολλές φορές τις συγκρούσεις και θέτοντας τα όρια στις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τις ανάγκες όσων εμπλέκονται σε αυτή.

Τα οφέλη από την επίλυση των συγκρούσεων είναι μεγάλα, γιατί σε ατομικό επίπεδο η αποτελεσματική επικοινωνία φέρνει και την διαπροσωπική επικοινωνία, την ενσυναίσθηση και τη δημιουργικότητα. Σε ομαδικό επίπεδο αίρεται η καχυποψία, υπάρχει εμπιστοσύνη,



συνεργασία και ψυχική επαφή των εμπλεκομένων. Εξαλείφονται οι παρεξηγήσεις και οι ανάγκες και οι στόχοι ικανοποιούνται και από τις δύο πλευρές. Η τεχνική της συνεργατικής επικοινωνίας οδηγεί στην επίλυση της σύγκρουσης. Βέβαια οι συγκρούσεις όσο νωρίτερα εκδηλωθούν τόσο πιο εύκολα επιλύονται και δεν αυξάνουν σε ένταση μέσα στο χρόνο. Οι συγκρούσεις, λοιπόν, θεωρούνται από τις Παρασκευά – Παπαγιάννη γόνιμες εμπειρίες, διότι τα άτομα εξασκούνται τόσο στην κριτική σκέψη, την ενεργητική ακρόαση όσο και στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων αποκωδικοποιώντας μηνύματα και σχηματίζοντας σχέσεις αλληλεπίδρασης (Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ., Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2018).

Η επικοινωνία όμως δεν μπορεί να θεωρείται πανάκεια για κάθε σύγκρουση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στις σχέσεις του πρωτίστως με τους ιεραρχικά ανώτερους όπως ο Διευθυντής. Αποδίδεται πολύ μικρή προσοχή και πολύ μικρό ενδιαφέρον από τα ηγετικά στελέχη να εκπαιδευτούν σε τεχνικές επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Οι φτωχές σε περιεχόμενο ανθρώπινες σχέσεις κάνουν τις επικοινωνιακές μηχανές να υπολειτουργούν και τα μηνύματα να παραποιούνται. Έτσι, δημιουργείται σύγχυση και παραπληροφόρηση. Η επικοινωνία δεν θα αποτελέσει μέσο επίλυσης των συγκρούσεων ανάμεσα στο Διευθυντή και τους υφισταμένους, όταν ο πρώτος απαιτεί θετικά αποτελέσματα, ενώ ο ίδιος δεν έχει πείσει το δυναμικό του.

2. 11. Στυλ ηγεσίας και άρση των επικοινωνιακών εμποδίων

Η ηγεσία μέσα στον οργανισμό έχει καθοριστική σημασία, αφού καθίσταται αποτελεσματική με την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Αντίθετα, η αναποτελεσματική ηγεσία θα επιφέρει τη μείωση της αποδοτικότητας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης λέει ο DuBryn (2004) μπορεί και προσαρμόζεται σε κάθε επικοινωνιακή περίπτωση. Το στυλ του αποτελεσματικού ηγέτη καταδεικνύει την ψυχραιμία κάτω από πίεση. Οι υφιστάμενοι έχοντας στο πλευρό τους αυτό το στυλ ηγέτη μπορούν και αποδίδουν καλύτερα και γίνονται πιο αποδοτικοί. Επίσης, «παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας» DuBryn (2004) με βραβεία και επαίνους. Το σπουδαιότερο, παρέχει ανατροφοδότηση, μια διαδικασία που αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Οι ατυχείς συγκυρίες και τυχόν αποτυχίες γίνονται αντικείμενο σωστής διαχείρισης από τους ικανούς ηγέτες. Χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός υγιούς ηγέτη είναι η αλήθεια των μηνυμάτων εμπνέοντας και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Αυτή η έμπνευση επιδρά πάνω στους υπαλλήλους και διαμορφώνεται ένα πρότυπο συμπεριφοράς, το στυλ της ηγεσίας.

Μέσα σε ένα επικοινωνιακό σύστημα θα συναντήσουμε αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, αλλά και μη αποτελεσματικά. Ως αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας θεωρούνται όσα ο διευθυντής αφήνει το περιθώριο συμμετοχής στη διοίκηση, δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον και εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και λιγότερο για το καθήκον. Έχουμε δηλαδή έναν δημοκρατικό ηγετικό τρόπο όπου ικανοποιείται η ανάγκη της συμμετοχής στην παραγωγή. Από την άλλη, ένας διευθυντής μπορεί να είναι συμβιβαστικός δίνοντας μεγάλο ενδιαφέρον στο καθήκον και πολύ λίγο στα άτομα. Επομένως, δεν εμπιστεύεται τα άτομα και παίρνει λανθασμένες αποφάσεις. Τέλος, υπάρχει και το μοντέλο του αμέτοχου ηγέτη, ο οποίος παίζει έναν παθητικό ρόλο δείχνοντας σχεδόν αδιαφορία τόσο για το καθήκον όσο και για τα άτομα (Ζαβλανός, 2000).



2.12. Παραδείγματα δεξιοτήτων διευθυντών σχολείων. Λήψη αποφάσεων

Παίρνοντας ως δεδομένο ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, η λειτουργία της διεύθυνσης καθίσταται σπουδαία, εφόσον καθοδηγεί το εκπαιδευτικό προσωπικό στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το μοντέλο των Vroom και Yetton (1974) μας βοηθά να κατανοήσουμε ότι ο διευθυντής ενός σχολείου μπορεί να περάσει από κάποιες μορφές λήψης απόφασης σε σχέση με το σύλλογο διδασκόντων, στον οποίο προεδρεύει. Για παράδειγμα μπορεί να μην συζητά καθόλου με τους εκπαιδευτικούς και να παίρνει μόνος του αποφάσεις. Μπορεί να συγκεντρώνει πληροφορίες από τους διδάσκοντες, αλλά να παίρνει πάλι μόνος του τις αποφάσεις. Μπορεί να ακούει τους υφισταμένους του, αλλά και πάλι να αποφασίζει μόνος του. Επίσης, μπορεί να συμβουλευτεί την ομάδα του, όμως να αποφασίζει μόνος. Τέλος, μπορεί να συζητάει το πρόβλημα, να δίνει και να παίρνει πληροφορίες, να συμμετέχει στην επικοινωνιακή διαδικασία και να δίνεται λύση στα ζητήματα μέσα από την ομάδα. Λύση την οποία δέχεται ο διευθυντής και όχι μόνο, αλλά είναι και υπεύθυνος για την εφαρμογή της. Από την άλλη, οι επικοινωνιακές διαδικασίες μπορεί να μην φέρουν κανένα αποτέλεσμα ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους και η επίλυση των συγκρούσεων να αναζητείται έξω από το χώρο του σχολείου, αφού εμπλέκονται και άλλοι φορείς κοινωνικοποίησης.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, καθώς κατέχει σημαντική θέση μέσα στη διοικητική δράση, αναλαμβάνει ένα πολύπλευρο ρόλο, όπως τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαχείριση των συγκρούσεων. Επιπλέον το διοικητικό έργο του περιλαμβάνει την κατανομή τάξεων, το ωρολόγιο πρόγραμμα, τις απουσίες των εκπαιδευτικών, τη διευθέτηση οικονομικών ζητημάτων.

Κατά τη διάρκεια της θητείας του ο Διευθυντής θα συναντήσει διάφορα προβλήματα που θα πρέπει να τα προσεγγίσει το καθένα διαφορετικά. Πολλές φορές δημιουργείται ένα κλίμα ανταγωνισμού ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Αυτό το κλίμα δυσχεραίνει την επικοινωνία του διευθυντή με τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και δημιουργούνται συγκρούσεις. Τα προσωπικά προβλήματα που τυχόν μπορεί να έχει κάποιος εκπαιδευτικός κατά κανόνα μεταφέρονται και στο σχολείο. Αυτή την περίπτωση του εκπαιδευτικού δεν μπορεί να την αγνοήσει ο διευθυντής, γιατί επηρεάζεται όλη η επαγγελματική του απόδοση. Είναι περιπτώσεις που τα προβλήματα λύνονται σιγά σιγά και με υπομονή από την πλευρά του Διευθυντή. Είναι όμως και περιπτώσεις που δεν βρίσκουν λύση, το πρόβλημα παραμένει και ο διευθυντής χρειάζεται να ακούει και να έχει υποστηρικτικό ρόλο. Από την άλλη, πρέπει να φροντίζει και για την καλή λειτουργία του σχολείου και ίσως κληθεί να πάρει και αυστηρές αποφάσεις. Αρκετές φορές ο διευθυντής καλείται να πάρει θέση απέναντι σε παράπονα εκπαιδευτικών για άλλους εκπαιδευτικούς ή ακόμα και για τον ίδιο. Εδώ, έχει υποχρέωση να είναι πολύ προσεκτικός με όσα λέει, γιατί γίνονται παρερμηνείες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Οι προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και το Διευθυντή χρειάζεται να ξεκαθαρίζονται παρουσία των εμπλεκόμενων στη διαμάχη με απόλυτη εμπιστοσύνη και διακριτικό τρόπο. Μην ξεχνάμε πως η επικοινωνιακή διαδικασία είναι μια αμφίδρομη σχέση. Ο σύλλογος διδασκόντων είναι ένα συλλογικό όργανο που βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο έργο τους. Τι γίνεται όμως όταν ο σύλλογος έχει δύσκολες προσωπικότητες; Σε ένα μεγάλο ποσοστό ο σύλλογος διδασκόντων βοηθά τον πρόεδρο-διευθυντή να βρει την καλύτερη δυνατή λύση σε διάφορα ζητήματα. Δύσκολα άτομα χαρακτηρίζονται τα άτομα που αργοπορούν σε καθημερινή βάση να βρεθούν στο χώρο του σχολείου, τα άτομα που ζητούν αρκετές φορές άδεια απουσίας από το σχολείο, άτομα επιθετικά προς τον διευθυντή και τους συναδέλφους. Μεγάλη σημασία έχει επίσης ο



τρόπος που δίνεται μια εντολή στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Ο διευθυντής πρέπει να εξετάζει προσεκτικά τι λέει στον αποδέκτη και πώς το λέει. Αν κάτι είναι πολύ σημαντικό, το επαναλαμβάνει όσες φορές χρειάζεται για να γίνει η εντολή κατανοητή και να εκτελεστεί χωρίς αντιδράσεις. Η εντολή πρέπει να κατανοήσουν οι διευθυντές δεν είναι διαταγή και τιμωρία. Όπως τονίσαμε παραπάνω δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που πρέπει να ακολουθήσει ένα διευθυντικό στέλεχος στις εντολές που δίνει. Αρκεί αυτές οι εντολές να δίνονται με ευγενικό και ήρεμο τρόπο. Το ωρολόγιο πρόγραμμα, η κατανομή των τάξεων, η κάλυψη ωρών συναδέλφου που απουσιάζει, η συμμετοχή ή όχι στη λήψη αποφάσεων οικονομικής φύσεως, η εμπλοκή των γονέων στη βαθμολογία των μαθητών είναι μερικά από τα θέματα που συναντά το διευθυντικό στέλεχος μέσα στον εκπαιδευτικό μηχανισμό και τις περισσότερες φορές οφείλει να πάρει στάση και θέση που να αποφεύγονται οι τυχόν διαταραχές στις σχέσεις διοικούντων και διοικουμένων. Βέβαια οι διαταραχές κάποιες φορές από τη στιγμή που προκαλούνται ξεφεύγουν της κατάστασης, οπότε χρειάζεται η παρέμβαση ανώτερου διοικητικού στελέχους, όπως είναι ο σχολικός σύμβουλος. Οι εντολές που δίνει ένας διευθυντής σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να μην εκτελεστούν. Ένας ψύχραιμος διευθυντής θα καταγράψει αυτή την ανυπακοή (Σαϊτής, 2002) ή μπορεί να δείξει την απογοήτευσή του. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής εξηγεί στον απρόθυμο αποδέκτη τις συνέπειες της άρνησης και οδηγεί την κατάσταση σε μια συζήτηση ήρεμη. Αν κάτι τέτοιο δεν καταστεί σαφές τότε τίθεται πειθαρχικό θέμα.

Ο ηγέτης, ο σχολικός δηλαδή διευθυντής είναι απαραίτητο να δίνει εκείνος πρώτα το παράδειγμα στους συνάδελφους του. Ο ίδιος ασκεί τόσο διδακτικά όσο και διοικητικά καθήκοντα και αυτός ο συνδυασμός δείχνει και την πολυπλοκότητα της θέσης του. Συχνά θα έρθει αντιμέτωπος με δύσκολους εκπαιδευτικούς που αρνούνται να συμμορφωθούν με οδηγίες και συνεργατικές διαδικασίες. Πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί με αρχαιότητα βλέποντας μικρότερους σε ηλικία εκπαιδευτικούς, εμφανίζουν αντιδραστικές κινήσεις προς το διευθυντή για την κατανομή των τάξεων θεωρώντας σωστό να αναλαμβάνουν εκείνοι τις τάξεις που προτιμούν. Επίσης, κατά την απουσία εκπαιδευτικού ο διευθυντής μπορεί να βρεθεί μπροστά σε άρνηση των υπολοίπων να αναπληρώσουν αυτή την απουσία αν ο σύλλογος διδασκόντων δεν έχει αποφασίσει από την αρχή του σχολικού έτους τον τρόπο αντιμετώπισης αυτού του συχνού για τις σχολικές μονάδες προβλήματος. Μια άλλη διοικητική αρμοδιότητα είναι η ενημέρωση των γονέων και η παιδαγωγική καθοδήγησή τους για να προσφέρουν βοήθεια στα παιδιά τους. Επικοινωνία με τους γονείς δε σημαίνει εμπλοκή τους στη βαθμολογία των παιδιών και μάλιστα με ανοχή του διευθυντή φέρνοντας σε σύγκρουση τον ηγέτη με τον εκπαιδευτικό. Ένας άλλος παράγοντας ,ο οικονομικός προγραμματισμός της σχολικής μονάδας είναι μεγάλης σημασίας, καθώς μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών. Όταν, ο διευθυντής δεν αφήνει κανένα περιθώριο ανάμειξης των διοικουμένων στη λήψη αποφάσεων οικονομικού χαρακτήρα, τότε έρχεται ως επακόλουθο η απογοήτευση και η παραίτηση από δραστηριότητες καινοτόμες που χρειάζονται οικονομική υποστήριξη. Τέλος, όταν τα πράγματα γίνονται πολύ δύσκολα και ο επικοινωνιακός μηχανισμός σταματά, τότε παρεμβαίνει οι ανώτεροι ιεραρχικά όπως είναι ο σχολικός σύμβουλος και η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

3. Συμπεράσματα

Γίνεται αντιληπτό ότι η καλή λειτουργία των οργανισμών οφείλεται στην καλή κατανόηση της επικοινωνιακής λειτουργίας. Το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα και η επικοινωνία ίσως και να αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην ανάπτυξη και την εξέλιξη. Σε μαθησιακό επίπεδο η επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού διαμορφώνει την



συμπεριφορά ανάμεσα στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, στο διευθυντή και στο εκπαιδευτικό προσωπικό, στις σχέσεις του σχολείου με τους γονείς και της κοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία ορίζεται ως μία ομαδική δράση χάρη στην οποία υπάρχει οργάνωση, συντονιστική προσπάθεια και συνεργασία. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα πραγματοποιείται πάνω στην ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας. Η πληροφορία, η κωδικοποίηση, η αποκωδικοποίηση, το μήνυμα είναι στοιχεία απαραίτητα για να υπάρξει η γνήσια επικοινωνία. Εντούτοις, δεν δίνεται και πολύ μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και αυτό έχει ως συνέπεια τις δυσλειτουργίες και τις συγκρούσεις μέσα σε μία σχολική μονάδα, αφού αποτελούν προϊόν κακής επικοινωνίας. Οι διάφορες μορφές επικοινωνίας: λεκτική - μη λεκτική, ανοδική – καθοδική, επίσημη-ανεπίσημη, οι μορφές της ηγεσίας μπορεί να λύσουν τις συγκρούσεις αυτές, μπορεί όμως, όταν δεν γίνεται σωστή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων λόγω κακής επικοινωνίας να αναπαράγουν τις συγκρούσεις και να συνεχίζεται η δυσλειτουργία του σχολικού οργανισμού. Η επικοινωνία μπορεί να φαίνεται μια σχετικά εύκολη υπόθεση. Στην πραγματικότητα είναι μια πολύπλοκη κατάσταση με γλωσσικά προβλήματα, με επιλεκτική μνήμη, με επιλογές λανθασμένες από την πλευρά του διευθυντή στο χρόνο και στο χώρο. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι πάντα εφικτή, γιατί δεν αναπτύσσονται οι κατάλληλες πρακτικές ούτε δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες άσκησης. Χρειάζεται λοιπόν οι διάφοροι οργανισμοί και περισσότερο η σχολική κοινότητα να είναι περισσότερο ανοιχτή στην επικοινωνία. Τα διοικητικά στελέχη να έχουν αναπτύξει δεξιότητες καλής ακρόασης των διοικουμένων. Ο ρόλος του διευθυντή τις πιο πολλές φορές είναι καθοριστικός στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Ανακεφαλαιωτικά, για να ελαχιστοποιηθούν οι επικοινωνιακές δυσκολίες απαιτείται η δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου τρόπου μετάδοσης των μηνυμάτων, συζήτηση, προσεκτική επιλογή του χρόνου και του χώρου της παρατήρησης προς τους υφισταμένους (Σαϊτίης, 2002), καλή ακρόαση, σωστή οργάνωση του συλλόγου διδασκόντων. Ο διευθυντής να επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα παράπονά τους, να ακούει προσεκτικά και τους γονείς, αλλά και τους συναδέλφους του.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Carre, Chr. (2010). *50 exercices pour résoudre les conflits sans violence*. Paris: Eyrolles.
- DuBrin, J. A. (2004). *Γενικές Αρχές Management*. Αθήνα: Έλλην.
- Vroom, V., & Jage, A. (1974). *Decision Making as a social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior*. Decision Sciences.
- Ζαβλανός, Μ. (1990). *Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Α΄*. Αθήνα: ΙΩΝ.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζευγαρίδης, Σ., & Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Καζάκου, Γ. (χ.χ.) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από το Διαδίκτυο ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ (Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ) ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ. (2019). *Πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών*.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. (χ.χ.). *Κοινωνιολογία Γ Λυκείου*. Αθήνα.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (χ.χ.). *Η επικοινωνία στη διοίκηση* (ανάκτηση από το Διαδίκτυο).
- Παρασκευά, Φ., & Παπαγιάννη, Αι. (2008). *Επιστημονικές και Παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΙΕΠ.



Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τριανταφυλλίδης, Μ. (χ.χ.). *Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη.

Φυτράκης-Τεγόπουλος. (1993). *Ελληνικό Λεξικό*. Αθήνα: Ελευθεροτυπία.

