

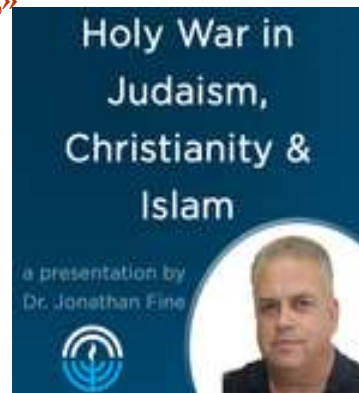
# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Δρ. ΙΩΑΝΝΗ Β.ΤΣΑΓΚΑ

ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΚΛ.ΠΕΘΙ

[jtsagas@yahoo.com](mailto:jtsagas@yahoo.com)

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:** Το περιεχόμενο των παρόντων παρουσιάσεων είναι ειλημμένο από εκτενέστερη προς δημοσίευση μελέτη μας με τίτλο: «**Εκπαίδευση ενηλίκων και διαχείριση συγκρούσεων: Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου σ' ένα περιστατικό σύγκρουσης**»



- In the words of William Kreidler, well-known author of *Creative Conflict Resolution*,
- “If you take time to teach conflict resolution, you’ll eventually have more time to teach.”
- (Porro)



- «Εάν διαθέσετε χρόνο να διδάξετε την επίλυση των συγκρούσεων, θα έχετε τελικά περισσότερο χρόνο για να διδάξετε»
-

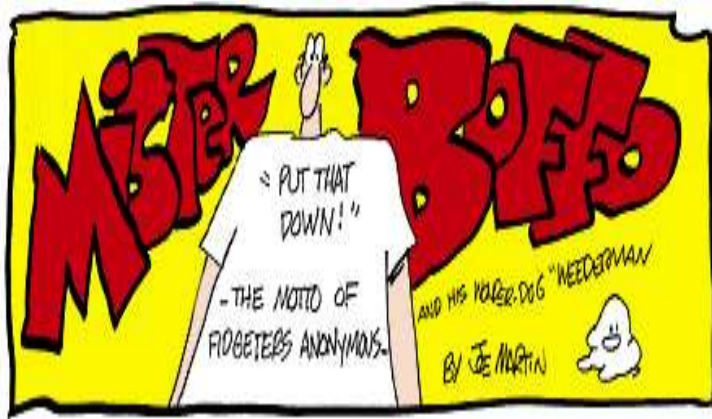
# Μυθολογία, Βίβλος και έπος του Διγενή Ακρίτα

- Κι επήγαν και παλέψανε στα μαρμαρένια αλώνια, κι όθε χτυπάει ο Διγενής, το αίμα αυλάκι κάνει, κι όθε χτυπάει ο Χάροντας, το αίμα τράφο κάνει.
- **Ιακ. 3,16 «Όπου γάρ ζήλος καὶ ἐριθεία, ἐκεῖ ἀκαταστασία καὶ πᾶν φαῦλον πρᾶγμα»**



Η Έριδα (αρχ. Έρις) ήταν θεότητα της αρχαιότητας. Ήταν κόρη της Νυκτός και θεά της ζήλιας, της διχόνοιας, του τσακωμού και του καυγά. Κατά άλλους ήταν αδερφή του Άρη. Παριστάνεται συνήθως να κουτσαίνει ή να καμπουριάζει, εκτός όταν σπέρνει τα ζιζάνια, οπότε ομορφαίνει και παίρνει καλό παρουσιαστικό, όπως μας λέει ο Όμηρος στην Ιλιάδα.([wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Eris) )





Ο καθένας μας αντιμετωπίζει συγκρούσεις στη ζωή του σε καθημερινή βάση. Είναι ένα αποδεκτό και αναμενόμενο φαινόμενο της ζωής.

## ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ; What Do School Counselors Do?

Οι γονείς και το ευρύ κοινό συχνά αναρωτιούνται τι είναι αυτό που οι Σχολικοί Σύμβουλοι κάνουν σε καθημερινή βάση;.....

- **Οι Σχολικοί σύμβουλοι σήμερα είναι ζωτικής σημασίας μέλη της Εκπαιδευτικής Κοινότητας.....**
- **School counselors have many roles.** Their primary goal is to encourage, support, and foster positive academic, career, social, and personal development in child and youth in schools.

Το Σχολείο μας



# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ CONFLICT RESOLUTION





# Απαρχή των σχολικών συγκρούσεων

- Στις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980 αναπτύχθηκε η έννοια της Επίλυσης Συγκρούσεων (CR). Αρχικά είχε σχεδιαστεί για την επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Με τα χρόνια αυτές οι θεωρίες έχουν τελειοποιηθεί για να εφαρμοστούν στο σχολικό περιβάλλον.



# Τα μοντέλα εκπαίδευσης Επίλυσης Συγκρούσεων

- Τα μοντέλα εκπαίδευσης Επίλυσης Συγκρούσεων και διδασκαλίας διαλαμβάνουν μια ποικιλία διαδικασιών, πρακτικών και δεξιοτήτων και έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των ατομικών, διαπροσωπικών, και θεσμικών συγκρούσεων προκειμένου να δημιουργήσουν ασφαλές και φιλόξενο περιβάλλον μάθησης. Αυτές οι δεξιότητες, έννοιες, αξίες βοηθούν τα άτομα να κατανοήσουν τη δυναμική της σύγκρουσης, και να τα ενδυναμώσουν να χρησιμοποιούν την επικοινωνία και δημιουργική σκέψη για την οικοδόμηση υγιών σχέσεων και τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων δίκαια και χωρίς βία.



(Carter)



# Οι σύγχρονοι στοχαστές για το ρόλο

- Οι απόψεις σύγχρονων στοχαστών για το ρόλο του «εκπαιδευτή ενηλίκων» χαρακτηρίζουν με ενάργεια και το ρόλο του Σχολικού Συμβούλου ως εκπαιδευτή ενηλίκων. Ο Σχολικός Σύμβουλος είναι «διευκολυντής» (Knowls), «προβληματίζων παιδαγωγός» (Freire) «συνεργατικός μαθάνων» (Mazirow), «καλός άνθρωπος» (Jarvis) (Λευθεριώτου, 2011).



# Οι προσδοκίες των καθηγητών

- Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για το ρόλο του Σχολικού Συμβούλου είναι η Συμβουλευτική του τοποθέτηση σε θέματα παιδαγωγικών σχέσεων δασκάλων – μαθητών σε νέες διαδικασίες σύμφωνα με τα πορίσματα της ψυχοπαιδαγωγικής και της ψυχοκοινωνιολογίας και η αξιοποίηση και εφαρμογή των σύγχρονων σχολικών και παιδαγωγικών θεωριών (Κεδράκα και Φίλιππος, 2013).

# Σύγχρονο σχολείο και ηγεσία

- Το σύγχρονο σχολείο προκειμένου ν' ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες – απαιτήσεις και ν' αντιμετωπίσει τις σημερινές αλλαγές χρειαζόμαστε σχολικούς ηγέτες οι οποίοι: α) **Να κατανοούν τις ικανότητές τους β) Να ασκούν χαρισματική ηγεσία γ) Να χρησιμοποιούν διάφορα στυλ διοίκησης για ενεργοποιούν τις ομάδες τους δ) Να δημιουργούν συνεργίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.** (Πολλάλης, 2012). Τα ερευνητικά δεδομένα υιοθετούν την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων με βάση τις επιδόσεις των μαθητών (**PISA, TIMSS**) αναζητούν όμως παράλληλα να προσδιορίσουν και άλλους παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων όπως: Διοίκηση με τους τρόπους λήψης αποφάσεων, ηθικό εκπ/κών, άσκηση ηγεσίας (Παπαδόπουλος).



# Νομικό πλαίσιο του ρόλου των Σχολικών Συμβούλων

- Σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στο ν. 1304/1982 **τρία είναι τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν τη φύση του εποπτικού – ηγετικού έργου του Σχολικού Συμβούλου:** α) Η επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση β) Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του κλάδου του γ) Η αποτίμηση – αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των καθηγητών. Τα τρία αυτά κύρια στοιχεία εμπεριέχονται και στην Υπ. Απόφαση, το λεγόμενο «καθηκοντολόγιο» (Βλ. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002 ΦΕΚ 1340 Τ. β' 16-10-2002) που τα περιγράφει στο Άρθρο 8 και εξειδικεύει το εκπαιδευτικό – εποπτικό – επιστημονικό – καθοδηγητικό έργο των Σχολικών Συμβούλων σε πέντε κύριες λειτουργίες και καθιστά το έργο πολύπλευρο και πολυεπίπεδο.



# Στυλ ηγεσίας

- Ο Σχολικός Σύμβουλος με το ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας που ασκεί καλείται:
  - ✓ Να διαχειρίζεται την εκπαιδευτική πολιτική ευέλικτα και αποτελεσματικά, ώστε να συνδέεται με την καινοτομία.
  - ✓ Να φροντίζει για την υλοποίηση του προγραμματισμένου έργου – καλές πρακτικές.
  - ✓ Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επιμόρφωση των καθηγητών του – επιμορφωτής.
  - ✓ Να συμμετέχει στην αξιολόγηση του έργου και των εκπαιδευτικών – Αποτιμητής.
- ✓ Να σχεδιάζει προγράμματα επιμόρφωσης – Κάλυψη αδυναμιών.



# Το «προφίλ» των Σχολικών Συμβούλων

- Το «προφίλ» κάθε στελέχους της εκπαίδευσης επομένως και των Σχολικών Συμβούλων καθορίζεται και προσδιορίζεται από τη λειτουργία στο χώρο εργασίας και δράσης του. Τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου ηγέτη, άρα και του Σχολικού Συμβούλου είναι η υποκίνηση των κοινών στόχων και όχι άσκηση ισχύος, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η αντοχή, η ανεπτυγμένη ακαδημαϊκή και συναισθηματική νοημοσύνη, η γνώση του αντικειμένου (Κοντονή, 2013).



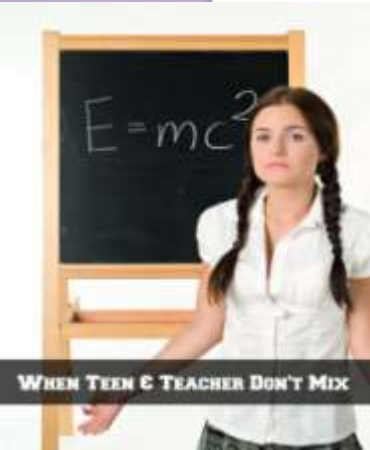
# Οι αρμοδιότητες των Σχολικών Συμβούλων

- Οι αρμοδιότητες των Σχολικών Συμβούλων στα τριάντα χρόνια που καθιερώθηκε ο θεσμός δεν καθορίστηκαν ακόμη με ακρίβεια ή καλύτερα δεν υλοποιήθηκαν σ' όλες τις διαστάσεις τους. Ο Σχολικός Σύμβουλος είναι ένας **διοικητικός προϊστάμενος (manager) ή ένας ηγέτης της παιδείας;** Είναι ένας εκτελεστής της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής ή **ένας ηγέτης για τα σχολεία της αρμοδιότητάς του;**



# Παιδευτική παράδοση και ανανέωση

- Ο παραδοσιακός τύπος του «υπέρ – **Επιθεωρητή-Σχολικού Συμβούλου**» - «υπέρ – Διευθυντού» - «υπέρ – Δασκάλου και υπέρ – Καθηγητού», αρκετά ικανού να επιβλέπει τη γνώση σ' όλα τα επίπεδα, παλαιότερα φαίνεται όχι αστήρικτος μόνο, αλλά και γραφικός. Στην εποχή της ηλεκτρονικής μάθησης και του διαδικτύου – internet, **ένας νέος ηγετικός ρόλος αναδύεται στο χώρο της εκπαίδευσης**. Η έννοια του ρόλου της σχολικής ηγεσίας αφορά στο πως συμπεριφέρεται ο ηγέτης – στέλεχος μέσα στην ομάδα των καθηγητών – εκπαιδευτικών – μαθητών. Σύμφωνα με το συντελεστικό πρότυπο της ηγετικής αποτελεσματικότητας, τέσσερα είναι τα στοιχεία του ηγετικού ρόλου: α) Το ύφος του ηγέτη, β) οι σχέσεις ηγέτη – οπαδών, γ) η δομή του έργου και δ) Η κοινωνική δύναμη του ηγέτη. (Fiedler, 1967).





# Χαρακτηριστικά σχολικών ηγετών και αυτά των Σχολικών Συμβούλων

- Το πιο ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο, είναι προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις και στο οποίο ο αναφερθείς μελετητής (Fiedler) προσδίδει τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού – συμμετοχικού στυλ ( Likert, 1961).
- Σύγχρονοι μελετητές περιγράφουν πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη, του Σχολικού Συμβούλου θα λέγαμε εμείς:

✓ Οξυδέρκεια και διορατικότητα.

✓ Ευαισθησία και επικοινωνία στο περιβάλλον του σχολείου, εσωτερικό και εξωτερικό.

✓ Ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Σχολικού Οργανισμού – Σχολικής Μονάδας).

- ✓ Ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- ✓ Ενθάρρυνση των καινοτομιών και αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού
- ( Conger and Kanungo, 1988, σ. 78-97).



# Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας του Σχολικών Συμβούλων .

- Σύμφωνα με άλλο μελετητή ο Σχολικός Σύμβουλος – ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας το οποίο έχει τέσσερις συνιστώσες: α) **χάρisma**, β) **έμπνευση**, γ) **εξατομικευμένη εκτίμηση** και δ) **διανοητική υποκίνηση**. Σύμφωνα με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ο Σχολικός Σύμβουλος δίδει έμφαση στο να συλλαμβάνει, σχεδιάζει και υλοποιεί σημαντικές αλλαγές – τομές στους στόχους, τη στρατηγική, την κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες κλπ., των σχολικών οργανισμών, πράγματα που κρίνονται απαραίτητα για την πρόοδο και ανάπτυξη των σχολείων στις εξελίξεις (Bass, 1990, σ. 19).



# Ευελιξία στο «στυλ ηγεσίας»

- Εδώ σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο Σχολικός Σύμβουλος καλό θα είναι στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς να παρουσιάζεται με ευελιξία στο «**στυλ ηγεσίας**» του προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα μ' αυτούς και να διαμορφώνει έτσι ένα θετικό εργασιακό, επικοινωνιακό και παιδαγωγικό κλίμα. Τότε μόνο θα έχει απόδοση των «υφισταμένων» του, όταν προβαίνει σε σωστό χειρισμό τους και αυξάνει συνεχώς τη θέλησή του να πετυχαίνει τους στόχους του. **Ο αποτελεσματικός Σχολικός Σύμβουλος υιοθετεί την άποψη ότι δεν υπάρχει καλύτερο στυλ ηγεσίας, αλλά το καταλληλότερο σε κάθε περίπτωση.**

# Ο Σχολικός Σύμβουλος στην άσκηση του παιδαγωγικού και διδακτικού του ρόλου

- Ο Σχολικός Σύμβουλος στην άσκηση του παιδαγωγικού και διδακτικού του ρόλου, που του αναθέτει η Πολιτεία κάθε τέσσερα χρόνια, οφείλει κατά τη γνώμη μας:
- ✓ Να έχει ή να διαθέτει αυτεπίγνωση
- ✓ Να διαθέτει ικανότητα αυτοδιαχείρισης του εαυτού του.
- ✓ Να έχει ή διαθέτει ως στοιχείο της προσωπικότητάς του Κοινωνική Επίγνωση δηλαδή επίγνωση των συναισθηματικών αναγκών και ανησυχιών των εκπαιδευτικών του κλάδου του. Η **ενσυναίσθηση (Empathy)** δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων (φόβου, οργής, θυμού κλπ), των απόψεων των καθηγητών/τριών τυχόν συνεργατών του καθώς και το έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν στην υπηρεσία και τα Σχολεία.
- ✓ Να διαχειρίζεται με επιτυχία τις διαπροσωπικές σχέσεις δηλαδή να εστιάζει στις ικανότητες των καθηγητών και να τους δημιουργεί τις αντιδράσεις που αυτός θέλει
-



# Ο αποτελεσματικός Σχολικός Σύμβουλος

- Τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγούν το Σχολικό Σύμβουλο – ηγέτη να πετύχει στο έργο του. Ο πετυχημένος, αποτελεσματικός Σχολικός Σύμβουλος επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στους υπο-παράγοντες των συναισθηματικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαθέσεων. Ο Σχολικός Σύμβουλος που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη είναι αποτελεσματικός ηγέτης, στοιχείο εργασίας εντός των σχολείων του και εκτός αυτού. Όπως και κάθε αποτελεσματικός διδάσκων οφείλει να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αξιολόγησης. Τα πρώτα test αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ήταν κλίμακες αυτοαξιολόγησης που εστίαζαν στο πως μπορούμε να βαθμολογήσουμε τα προσωπικά μας χαρακτηριστικά (Salovey, Brackett and Mayer, 2007), αφού είναι χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους «**χαρισματικούς**» ηγέτες. Ακόμη, ο Σχολικός Σύμβουλος – ηγέτης οφείλει να είναι αξιόπιστος και να προσαρμόζεται ομαλά και γρήγορα στις τρέχουσες εξελίξεις. Ένας τέτοιος τύπος Σχολικού Συμβούλου οφείλει να γνωρίζει τους στόχους της παιδείας – εκπαίδευσης και να εργάζεται προς υλοποίηση τους και ολοκλήρωση της πραγμάτωσής τους.

## Οι συγκρούσεις είναι ένα από τα καυτά φαινόμενα στα σχολεία σήμερα

- Οι συγκρούσεις είναι ένα από τα καυτά φαινόμενα στα σχολεία σήμερα. Η αύξηση της διαφορετικότητας και της πολυμορφίας του μαθητικού πληθυσμού και η διεκδίκηση των δικαιωμάτων του ανθρώπου σε κάθε κοινωνία παρέχουν ευκαιρίες για να έλθουν στην επιφάνεια **αποκλίνουσες συμπεριφορές μεταξύ των καθηγητών, των μαθητών, αντιλήψεις, απόψεις, θέσεις που δίνουν αφορμή για ποικίλες συγκρούσεις** έτσι ώστε σε ακραίες καταστάσεις να κάνουμε λόγο για εκφοβισμό (bullying). Οι τελευταίες μελέτες δείχνουν ότι το πρόβλημα του εκφοβισμού και της θυματοποίησης είναι υπαρκτό με το ποσοστό των παιδιών που έχουν πέσει θύματα εκφοβισμού σχεδόν το 10% του μαθητικού πληθυσμού (Ματσοπούλου, 2009). Ο όρος στη διεθνή παιδαγωγική βιβλιογραφία εισήχθη το 1975 και αναφέρεται στο φαινόμενο της κοινωνικής απομόνωσης, του εκφοβισμού και των βίαιων και συστηματικών παρενοχλήσεων παιδιών και εφήβων από παρέες συνομηλίκων (Olweys, 1993).

# Το σχολείο και οι συγκρούσεις

- Συνήθως και μέχρι σήμερα στα σχολεία και στο περιβάλλον τους αποδίδονταν ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία της μάθησης και της κοινωνικοποίησης και σημαντικά ζητήματα, όπως η επίλυση των συγκρούσεων και η συνεργατικότητα, ως στάση ζωής, πολλές φορές έμεναν στο περιθώριο. Παρατηρούμε όμως ότι και τα δύο, δηλαδή σύγκρουση και συνεργατικότητα έχουν ως στοιχεία αναφοράς τη μάθηση και την κοινωνικοποίηση με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τον αυτοέλεγχο, τη γνώση, τις πεποιθήσεις και τις ικανότητες των ατόμων του σχολικού περιβάλλοντος που διαμορφώνεται ούτως ή άλλως από κοινωνικές νόρμες, ιστορικό σχέσεων, δομές καθηκόντων και ανταμοιβών, κουλτούρα κλπ.(Φασούλης, 2006).

## Το συγκρουσιακό φαινόμενο στο σχολικό περιβάλλον-ΟΡΙΣΜΟΣ

- Το συγκρουσιακό φαινόμενο στο σχολικό περιβάλλον μεταφράζεται σε βία, η οποία λαμβάνει δραματικές διαστάσεις και γι' αυτό στον ευρωπαϊκό χώρο, ύστερα από διαβούλευση υιοθετήθηκε, μέσω ενός ηλεκτρονικού δημοψηφίσματος ο **Ευρωπαϊκός χάρτης για δημοκρατικά σχολεία χωρίς βία**. Πρόκειται για ένα κείμενο επτά σημείων που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ένα ανοικτό στην τοπική κοινωνία σχολείο, με υπεύθυνους μαθητές, δασκάλους και γονείς, αποφασισμένους να οργανώσουν δημοκρατικούς θεσμούς επίλυσης των διαφορών που οδηγούν σε βίαιες συμπεριφορές. (Φασούλης, 2006).
- Οι θεωρητικοί που ασχολούνται με το πρόβλημα των συγκρούσεων δεν κατέληξαν σ' έναν ενιαίο ορισμό για το φαινόμενο των συγκρούσεων. Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας, της έκφρασης αντίθετης γνώμης και έχει προεκτάσεις τόσο αρνητικές (ενδοατομική σύγκρουση) όσο και ενδοοργανωσιακές (αντίθεση ομάδων εντός του οργανισμού, εν προκειμένω του σχολείου) ή διοργανωσιακές (σύγκρουση μεταξύ δυο οργανισμών – σχολείων).

# ΟΡΙΣΜΟΙ

- Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως η διάσπαση ή κατάσταση δυσαρμονίας ή ανταγωνισμού ή εχθρικής συμπεριφοράς που απορρέουν από αντικρουόμενα συμφέροντα, ανάγκες, πεποιθήσεις κ.τ.λ. **Σε μια σύγκρουση δυο τουλάχιστον μέλη, οι αποκαλούμενοι παράγοντες βρίσκονται σε διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα (Pawlak, 1998). Κατ' άλλους η σύγκρουση είναι: α) διαδικασία κατά την οποία ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του είναι αντίθετα από τους άλλους ή επηρεάζονται από τους άλλους (Putman and Poole 1987; Woll and Callister, 1995) και β) όταν η διαδικαστική διαδικασία, η οποία εκδηλώνεται σε ασυμβατότητα, διαφωνία ή παραφωνία εντός ή μεταξύ των κοινωνικών φορέων.**
- **Η σύγκρουση στη σχολική κοινότητα είτε ως έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων, η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων στάσης, είτε ως γνήσια σύγκρουση συμφερόντων ή προσωπικοτήτων δεν είναι απλώς αναπόδραστη, αλλά και πολύτιμο κομμάτι της σχολικής ζωής. (Everard, 1999).**



# ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ-ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ

- Τόσο το πρόβλημα των σχολικών συγκρούσεων όσο και το του σχολικού εκφοβισμού ή της σχολικής επιθετικότητας είναι υπαρκτά σήμερα, αφορούν τα ζητήματα της συμπεριφοράς του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών και γι' αυτό χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και παιδαγωγικής αντιμετώπισης.
- Από τα διεθνή και ελληνικά δεδομένα της έρευνας διαφαίνεται ότι ο εκφοβισμός ως μια μορφή επιθετικής συμπεριφοράς και έχοντας άμεση σχέση με τη σχολική βία είναι ένα φαινόμενο το οποίο απασχολεί σε διεθνές επίπεδο την πνευματική ατζέντα από τη δεκαετία του 90. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει ν' απασχολεί ερευνητικά και τη χώρα μας καθώς παρουσιάζεται αυξητική τάση του φαινομένου (Κατσίγιαννη, 2006; Athanasiades and Vassilaki, 2010).

## ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

- Εξ' άλλου η οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα οδήγησε σε ανεργία, μειώσεις μισθών και συντάξεων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθημερινές αναταραχές και δυσαρέσκειες και ποικίλες συγκρούσεις σ' όλους τους εργασιακούς χώρους άρα και στα σχολεία. Τα σχολεία μεταβάλλονται ως οργανισμοί, εκείνα πρώτα σε κέντρα έντασης. Ο χώρος του σχολείου ευνοεί την ανάπτυξη σχέσεων, εντάσεων και συγκρούσεων, γιατί υπάρχει ευνοϊκό κλίμα για αλληλεπίδραση, όπως και πιθανότητες για συμπάθειες και αντιπάθειες. Αυτές οι συμφωνίες και διαφωνίες μεταξύ των ομάδων των μαθητών και των συλλόγων των καθηγητών οδηγούν σε συγκρούσεις (Chaffar, 2009).

# Οι συγκρούσεις ως φαινόμενο

- Οι συγκρούσεις στο πλαίσιο του σύγχρονου σχολείου είναι ένα απαραίτητο και συνάμα αναπόφευκτο φαινόμενο εξαιτίας του ότι υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση και υποβόσκει πάντα η πιθανότητα για προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες. Τα σχολεία όπως και οι άλλοι χώροι εργασίας – «οργανισμοί», είναι επιρρεπή σ' έναν άλλο τύπο συγκρούσεων και έχουν την αφετηρία τους σε διαφορετικά αίτια.
- Το να τροποποιηθούν τα οικοσυστήματα μέσα στα οποία διακυβεύεται η ζωή και το μέλλον των παιδιών και των εφήβων (Σχολεία – Οικογένεια και τοπικές κοινωνίες - μικροσυστήματα) θα πρέπει να είναι μια από τις πιο βασικές προτεραιότητες του παιδαγωγικού και καθοδηγητικού ρόλου των Σχολικών ηγετών (Σχολικών Συμβούλων – Διευθυντών – Σχολικών Ψυχολόγων) κ.λ.π. (Ματσοπούλου, 2005).

# Πηγές των ενδοσχολικών συγκρούσεων

- Οι κύριες πηγές των ενδοσχολικών συγκρούσεων σύμφωνα με τα ερευνητικά και βιβλιογραφικά δεδομένα εντοπίζονται στην όχι καλή επικοινωνία διδασκόντων και μαθητών, στελεχών (Δ/ντων – Υπ/δντων) και διδασκόντων καθηγητών/τριων, το ανταγωνιστικό πνεύμα, την επιθυμία για αυτονομία, τις αποκλίσεις από τους στόχους και την απουσία κάλυψης των βασικών αναγκών, τόσο των μαθητών όσο και του διδακτικού προσωπικού: «Τα άτομα και οι ομάδες έχουν αδιαμφισβήτητες ανάγκες για ταυτότητα, αξιοπρέπεια, ασφάλεια, ισότητα και ανάγκη για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζει τα αναφερθέντα. Ματαιίωση ή απογοήτευση από αυτές τις βασικές ανάγκες γίνονται πηγές της κοινωνικής σύγκρουσης». (Gray and Strake, 1984, σ. 483).
- Οι αιτίες των ενδοσχολικών συγκρούσεων, γενικά διαλαμβάνουν κοινούς πόρους, διαφορές στους στόχους, διαφορά στις αντιλήψεις και τις αξίες, διαφωνίες όσον αφορά τις απαιτήσεις ρόλου, τη φύση της εργασίας, τις δραστηριότητες, τις μεμονωμένες προσεγγίσεις και το στάδιο της οργανωτικής ανάπτυξης (Compbee κ.ά., 1983, σ. 187).

# Αιτίες των συγκρούσεων

- Ειδικότερες αιτίες που συντελούν στη δημιουργία συγκρούσεων στους οργανισμούς άρα και στα σχολεία αναφέρονται οι εξής: **1) Οι συγκρουόμενοι στόχοι, 2) Οι περιορισμοί στους πόρους, 3) Οι διαφορετικές αντιλήψεις/αξιακό σύστημα, 4) Η οργάνωση, 5) Η κακή επικοινωνία, 6) Ο ζωτικός χώρος** δηλαδή η σφαίρα επιρροής, που τα άτομα ή ομάδες προσπαθούν να διευρύνουν σε βάρος της σφαίρας επιρροής της άλλης πλευράς με αποτέλεσμα η διαδικασία της διεύρυνσης της σφαίρας επιρροής να προκαλεί συγκρούσεις.
- Σε συνάφεια με τις παραπάνω αναφέρονται από άλλους έξι πηγές σύγκρουσης: **α) Περιορισμός χώρων, β) Αλληλένδετες δραστηριότητες εργασίας, γ) Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, δ) Προβλήματα επικοινωνίας, ε) Διαφορά αντιλήψεων και στ) Το εργασιακό περιβάλλον.** (Thomas,1976).



## Είδη συγκρούσεων στο σχολείο

- Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση και υποβόσκουν εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων και της ασυμβατότητας αυτών των απόψεων (Owens, 1995). Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι οι συγκρούσεις στα σχολεία είναι **ενδοατομικές, διαμαθητικές, μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού του σχολείου μεταξύ των καθηγητών/τριων και του Δντη/Δντριας και μεταξύ της σχολικής ηγεσίας και της κεντρικής διοίκησης – Περιφέρειας – Υπουργείου Παιδείας** (Owens, 1995). Κατ' άλλους ερευνητές μια βασική διάκριση – ταξινόμηση των συγκρούσεων είναι: **α) Ατομικές, β) Οργανωσιακές, γ) Συγκρούσεις** μεταξύ οργανώσεων ή ομάδων (Stoner, 1985).

## Τα σχολεία είναι χώροι όπου συχνά – πυκνά παρατηρούμε σκηνές συγκρούσεων

- Τα σχολεία είτε το θέλουμε, είτε όχι είναι χώροι όπου συχνά – πυκνά παρατηρούμε σκηνές συγκρούσεων μεταξύ μαθητών, αλλά και μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, όπως σε όλους τους χώρους όπου είναι συγκεντρωμένοι και εργάζονται ή μαθαίνουν πολλοί άνθρωποι. Οι εκπαιδευτικοί δάσκαλοι και καθηγητές φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με τις συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών τους και μεταξύ των συναδέλφων τους και πολλές φορές ισχυρές ενδείξεις συνηγορούν στο ότι ουσιαστικές συγκρούσεις έχουν ή σχετίζονται με ωφέλιμα αποτελέσματα. Οι συγκρούσεις είναι μέρος της φύσης του ανθρώπου και εκδηλώνονται σε κάθε οργανισμό· άλλοτε σε μικρότερη και άλλοτε σε μεγαλύτερη ένταση και έκταση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού· οι άνθρωποι και τα παιδιά και οι έφηβοι κατ' επέκταση, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και ζουν – βιώνουν τις εντάσεις των συγκρούσεων.

## Οι έρευνες για τις ενδοσχολικές συγκρούσεις

- Ερευνητικά δεδομένα με τις οργανωσιακές συγκρούσεις έδειξαν ότι ένα μέτριο ποσοστό ουσιαστικής σύγκρουσης κρίνεται απαραίτητο για την επίτευξη ενός άριστου επιπέδου απόδοσης και ικανοποίησης στην εργασία (Rahim, Bonoma, 1979). Αναπόφευκτες είναι επομένως και οι κάθε είδους και τύπου συγκρούσεις στα σχολεία, στους εκπ/κούς οργανισμούς, αφού το σχολικό περιβάλλον αξιωματικά στηρίζεται στη συνεργασία και την αλληλεπίδραση διδασκόντων και μαθητών μεταξύ τους ως μελών της σχολικής κοινότητας.
- **Οι συγκρούσεις στα σχολεία δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές αυτές καθαυτές και μπορεί να έχουν και αρνητικά και θετικά αποτελέσματα.** Έχουν την αιτία τους στις δομές του εκπαιδευτικού συστήματος, τις διαδικασίες και μπορούμε να συντελέσουμε, ώστε όλοι να κατανοήσουμε ότι είναι ένα από τα βαθύτερα και πιο περίπλοκα προβλήματα των σχολείων και απαιτούν σωστή διαχείριση.

## Βασικές στρατηγικές και αρχές διαχείρισης των ενδοσχολικών συγκρούσεων.

- Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις, έχουν τις δυσκολίες αντιμετώπισης τους, εξαιτίας του απρόβλεπτου χαρακτήρα τους, αλλά και για το ότι αρκετές από αυτές μπορούν ν' ασκήσουν σημαντικές επιρροές σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και στα πρόσωπα εκείνα που σχετίζονται με οποιονδήποτε τρόπο με τα σχολεία.
- Είναι επομένως αναγκαία, η προετοιμασία των σχολικών μονάδων και η λήψη μέτρων στην σωστή αντιμετώπιση και διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων. Περισσότερο από κάθε άλλο οργανισμό τα σχολεία χρειάζονται τη διαχείριση των αναφυόμενων συγκρούσεων.

## Μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων

- Η διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία διαλαμβάνει τακτικές και μεθόδους προκειμένου να περιορίσουμε τις αρνητικές πλευρές της σύγκρουσης και ν' αυξήσουμε τις θετικές πλευρές. **Ως διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική κοινότητα εννοούμε τη διαδικασία εκείνη για την επίλυση των διαφωνιών που προκύπτουν από υποκειμενικές ή αντικειμενικές διαφορές μεταξύ των εμπλεκόμενων μαθητών, αλλά και καθηγητών και την ελαχιστοποίηση τους (Greenhalgh, 1986). Στόχος της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση της μάθησης και των αποτελεσμάτων της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου ή της απόδοσης στην οργανωτική ρύθμιση.** (Rahim, 2002; Orlando and Law, 2000 ; Booker and Jameson, 2001; Rahim, Bonoma, 1979 Kuhn and Poole, 2000; Gurch and Marks, 2001).



# Πρακτική στο πλαίσιο της σχολικής ζωής

- Σύμφωνα με τα παραπάνω βιβλιογραφικά δεδομένα διαχείριση συγκρούσεων είναι η πρακτική εκείνη στο πλαίσιο της σχολικής ζωής που αναγνωρίζει και επιλαμβάνεται της σύγκρουσης μ' ένα λογικό, δίκαιο, αποτελεσματικό και προπαντός παιδαγωγικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και σχέσεων από μέρους των ηγετικών στελεχών της εκπ/σης, διευθέτησης των προβλημάτων και ικανότητα διαπραγμάτευσης σε ικανοποιητικό βαθμό. Η ικανότητα δε για επιτυχή μείωση και επίλυση – διευθέτηση των συγκρούσεων είναι μια σημαντική δεξιότητα για Δ/ντες/Δ/ντριες σχολικών Μονάδων που στοχεύουν στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας και στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπ/σης και αγωγής. Οι Δντες/Δντριες των σχολείων και οι Σχολικοί Σύμβουλοι κυρίως στα σχολεία Παιδαγωγικής Ευθύνης βρίσκονται αντιμέτωποι με την κλασική αντιπαράθεση μεταξύ των προσωπικών αναγκών και των οργανωτικών αναγκών απαιτώντας από αυτούς να περνούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου στην προσπάθεια «διαμεσολάβησης» για την επίλυσή τους. Η «παιδαγωγική» στρατηγική σε μια δεδομένη κατάσταση απαιτεί ακριβή προσδιορισμό τόσο της προέλευσης των συγκρούσεων των συμμετεχόντων μαθητών και προσωπικού, όσο και των σχέσεων τους, ώστε να εφαρμοστεί η πλέον αποτελεσματική τεχνική ανάλυση (Dennis)

# Η διαμεσολάβηση (mediation) ως διαδικασία και τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων

- Η διαμεσολάβηση (mediation) ως μια καταναγκαστική διαδικασία και τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων βασισμένη στο πραγματικό ενδιαφέρον για το πρόβλημα και την επίλυσή του υιοθετήθηκε το 1970, γιατί μέχρι τότε επικρατούσε η νομική διευθέτηση – επίλυση των συγκρούσεων με προσφυγή στα δικαστήρια. Από νομικής απόψεως η διαμεσολάβηση συνιστά εναλλακτική μορφή επίλυσης των συγκρούσεων. Λίγο αργότερα, η «**διαμεσολάβηση**» χρησιμοποιήθηκε τόσο ως μέθοδος αυτοβοήθειας στους χώρους εργασίας (self mediation, διαμεσολάβηση ενός ατόμου για την επίλυση μη σημαντικών διαφορών στο χώρο της εργασίας), όσο και ως διοικητική τεχνική (managerial mediation) για την επίλυση των συγκρούσεων μέσα στους οργανισμούς, πριν δώσει οριστικά τη θέση της στη στρατηγική διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων (Conferet management, 2000).

## Άνθρωποι και συγκρούσεις

- Το επίκεντρο των μελετών γύρω από το πρόβλημα στο πως οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στη σύγκρουση είχε ως αποτέλεσμα τη συναίνεση των πέντε μορφών διαχείρισης των συγκρούσεων:  
α) **Αποφυγή** – **Παραμέληση**, β) **Ανταγωνισμός** – **Κυριαρχία**, γ) **Κατανομή** – **Συμβιβασμός**, δ) **Κατάλυμα** – **Κατευνασμός**, ε) **Συνεργασία** – **Ένταξη (Thomas - Rahim).**

# Σχολικοί ηγέτες και συγκρούσεις

- Δεδομένου ότι η σύγκρουση ιδιαίτερα στο σχολικό περιβάλλον είναι αναπόφευκτη φαινομενικά, είναι απαραίτητο για τους διαχειριστές σχολικούς ηγέτες να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σύγκρουση, να διαβλέπουν ότι είναι εποικοδομητική, καθώς και καταστροφική να μάθουν με ποιο τρόπο να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να εφαρμόζουν στην επίλυσή τους στρατηγικές διαχείρισης με πρακτικό και αποτελεσματικό τρόπο. **Οι Δντες/Δντριες των σχολείων ως ηγέτες της σχολικής μονάδας και οι Σχ. Σύμβουλοι ως «διαμεσολαβητές» κυρίως στα σχολεία «Παιδαγωγικής Ευθύνης» επιβάλλεται να επιλύουν τις συγκρούσεις των καθηγητών και μαθητών τους και να δίνουν προσοχή στα παρακάτω: α) Στη φύση της σύγκρουσης, β) Στην έντασή της, γ) Στα πρόσωπα που εμπλέκονται και δ) Στη σοβαρότητα των θεμάτων.**

# Τακτικές επίλυσης στο επίπεδο της σχολικής κοινότητας.

- Ακόμη επιβάλλεται να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη τακτική σε επίπεδο σχολικής κοινότητας, τάξεων και του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου για τη διευθέτηση και αντιμετώπιση των σχολικών συγκρούσεων. **Κυρίως όμως επιβάλλεται να υιοθετήσουν και ενστερνιστούν οι ίδιοι και το διδακτικό προσωπικό του σχολείου μη τιμωρητικές μεθόδους διαχείρισης των περιστατικών συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου.** Οι δράσεις τους και οι ενέργειές τους, όπως και οι διδακτικές παρεμβάσεις τους θα πρέπει να κατατείνουν να εξαλείψουν τις σχολικές συγκρούσεις –σχολικό εκφοβισμό, χωρίς να νιώσουν οι θύτες κατηγορούμενοι ότι κάθονται σε ανακριτική καρέκλα και χωρίς να διατυπώνουν απειλές. **Αντίθετα να καταβάλλουν προσπάθειες ν' αυξήσουν την ενσυναίσθησή τους για τα θέματα, να εμπλέξουν και άλλους συμμετέχοντες στο φαινόμενο του εκφοβισμού ή και τους γονείς και τα μέλη του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων. Μέλημά τους επιβάλλεται να είναι η δημιουργική διαχείριση των συγκρούσεων στα σχολεία** (Βλ. Εγχειρίδιο που περιέχει δραστηριότητες που μπορούν να εφαρμόσουν εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων H.R. Edu Services Human Rights and Education Network διαθέσιμο στο [www.humanrights-edu-cy.org](http://www.humanrights-edu-cy.org), **Διαμεσολάβηση Συνομηλίκων για την επίλυση των Συγκρούσεων στα σχολεία, Εγχειρίδιο για εκπαιδευτικούς και ενηλίκων, Λεμεσός 2007**).



# Βασική αρχή επίλυσης τους

- Μετά από τα παραπάνω αναφερθέντα προκύπτει ότι βασικές αρχές στη διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων, από τους σχολικούς ηγέτες και κυρίαρχο στοιχείο της όλης μεθοδολογίας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του συγκρουσιακού φαινομένου **είναι ο διαλεκτικός τρόπος σκέψης και λειτουργίας όλων των εκπαιδευτικών παραγόντων.** (Φασούλης, 2006) άρα και του Σχολικού Συμβούλου, ο οποίος πρέπει να μεσολαβήσει για την διευθέτηση συγκρούσεων στα σχολεία της δικαιοδοσίας του.

# Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου ως «διαμεσολαβητή» στη διευθέτηση της ενδοσχολικής σύγκρουσης.

- Η έννοια της διαμεσολάβησης πέρα από το καθαρά νομικό της περιεχόμενο ορίζεται ως «μια δομημένη διαδικασία για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων, που βασίζεται στον ανοικτό και ειλικρινή διάλογο. Σύμφωνα με αυτήν τη διαδικασία, οι δυο πλευρές που έχουν τη σύγκρουση, ορίζουν μια συνάντηση με ένα ουδέτερο, πρόσωπο, το διαμεσολαβητή, όπου εκθέτουν τις οπτικές και τα συναισθήματά τους σε κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίας αποδοχής, στο πλαίσιο των κανόνων του εποικοδομητικού διαλόγου. Η σύγκρουση επιλύεται μέσω των εναλλακτικών προτάσεων που διατυπώνονται από τις δυο πλευρές και αφορούν την αποκατάσταση της βλάβης (ή των αρνητικών συνεπειών της σύγκρουσης)». (Ελληνικό Κέντρο Κοινωνικής Διαμεσολάβησης – Hellenic social Mediation Center) – Νόμος υπ' αριθ. 3898/2010 Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις).

# Η διαμεσολάβηση

- Η διαμεσολάβηση έχει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής που προσδιορίζεται από τον εμπρόθετο επιθετικό προσδιορισμό που προτάσσεται της έννοιας της. Έτσι έχουμε κοινοτική ή αστική διαμεσολάβηση, διαπολιτισμική διαμεσολάβηση, εργασιακή διαμεσολάβηση, σχολική διαμεσολάβηση και την τελευταία δεκαετία οι πρακτικές της επανορθωτικής Δικαιοσύνης την υιοθετούν ως στρατηγική στις ατζέντες των Ευρωπαϊκών χωρών της Ε.Ε. και διεθνώς ενώ προωθείται με οδηγίες και συστάσεις του Συμβουλίου της Ευρώπης στα κράτη – μέλη.

# Η Σχολική διαμεσολάβηση

- Η Σχολική διαμεσολάβηση αφορά την εφαρμογή της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όλων των βαθμίδων με την εκπαίδευση μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας στο θεσμό της διαμεσολάβησης με σκοπό **την παράκαμψη των τιμωρητικών πρακτικών και την εσωτερική επίλυση θεμάτων ή και συγκρούσεων που δημιουργούνται και την προώθηση του συνεργατικού σχολικού κλίματος, και ήθους και ασφάλειας.** Το κύριο πλεονέκτημα της διαμεσολάβησης είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση συγκρούσεων με ειρηνικά μέσα και η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης προβλημάτων που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των συγκρούσεων και την αποκατάσταση της σχέσης των διαφωνούντων μερών καθώς και την επανόρθωση της βλάβης, και την αύξηση του επιπέδου συνεργασίας και επικοινωνίας. (Αρτινοπούλου, 2010).

# Ο Σχ. Σύμβουλος επιστημονικά υπεύθυνος

- Ο Σχολικός Σύμβουλος στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται για την αποτελεσματική άσκηση του έργου του είναι υπεύθυνος παιδαγωγικά, επιστημονικά και συμβουλευτικά για όλα τα είδη των συγκρούσεων που προκύπτουν τόσο μεταξύ των μαθητών, όσο και μεταξύ διδακτικού προσωπικού και διευθυντών/τριών. Ο Σχολικός Σύμβουλος, ως καθ' ύλην αρμόδιος για τη διευθέτηση των ενδοσχολικών συγκρούσεων στο σχολείο του παρόντος και του μέλλοντος έρχεται αρωγός να βοηθήσει και συνδράμει το διδακτικό προσωπικό των σχολείων ευθύνης του για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και πρόοδο ενώ ο ίδιος φροντίζει να είναι ενημερωμένος για τα τεκταινόμενα στα σχολεία του και συνάμα ανανεωτικός και αποτελεσματικός.

# Τα βασικά βήματα του Σχολικού Συμβούλου ως διαμεσολαβητή για τη διευθέτηση της σύγκρουσης είναι:

- 1. Η δημιουργία ενός πλαισίου και επαρκής χρόνος αλλά όχι μεγάλο χρονικό διάστημα για διαβούλευση με τα εμπλεκόμενα μέρη στο χώρο εργασίας με άνεση.
- 2. Ο σχεδιασμός του πλάνου της διαδικασίας της δικής του διαμεσολάβησης και η συζήτηση με τα εμπλεκόμενα μέρη για το σκοπό και τις βασικές αρχές της παρέμβασής του.
- 3. Η προσεκτική ακρόαση και των δυο πλευρών και η παροχή δυνατότητας στα εμπλεκόμενα μέρη να εκθέσουν τις απόψεις τους με σειρά και χωρίς να διακόπτει ο ένας τον άλλο.
- 4. Η καταγραφή των προβλημάτων και η αποσαφήνιση των ανησυχιών των δυο μερών και η επισήμανση των τυχόν συνεπειών για την κάθε πλευρά με τη λήψη της απόφασης.
- 5. Η επιδίωξη της ικανοποίησης και των δυο πλευρών των διαδίκων με τις λύσεις που προτείνονται από τους εμπλεκόμενους.
- 6. Η επιβεβαίωση και καταγραφή της συμφωνίας στο τελικό στάδιο.



Ο Σχολικός Σύμβουλος ως διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές:

- ● Μη επικριτικό τόνο στη συζήτηση και αμερόληπτη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα σώματος).
- ● Ερωτήματα που οδηγούν και προάγουν τη διευθέτηση.
- ● Ενεργητική ακρόαση.
- ● Θετική επανασχεδίαση των πληροφοριών.
- (Johnson & Johnson, 1995).

# Διευθέτηση σύγκρουσης

- Προκειμένου να διευθετήσει μια ενδοσχολική σύγκρουση θα πρέπει ν' ανακαλύψει και διερωτηθεί για τα πιθανά αίτια της σύγκρουσης, δηλαδή γιατί προέκυψε το περιστατικό π.χ. της σύγκρουσης μεταξύ της Δντριας του σχολείου και της καθηγήτριας της συγκεκριμένης ειδικότητας. Ποια έκταση μπορεί να πάρει αν δεν πετύχει η διαμεσολάβησή του, να αναγνωρίσει τον τύπο ή τους τύπους του συγκρουσιακού φαινομένου και να διερευνήσει τις εντάσεις του

## Ο Σχολικός Σύμβουλος ως σχολικός ηγέτης «απ' έξω»

- Ο Σχολικός Σύμβουλος ως σχολικός ηγέτης «απ' έξω» ή «από επάνω», πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τη φύση των συγκρουσιακών φαινομένων στα σχολεία ευθύνης του και να τα αντιμετωπίζει έγκαιρα και αποτελεσματικά εφ' όσον μάλιστα καλείται είτε από το ένα μέρος, είτε από το άλλο. Η εποικοδομητική διαχείριση της σύγκρουσης από μέρους του Σχολικού Συμβούλου με τις μεθόδους, τις τεχνικές και τη διορατικότητα που εκείνος διαθέτει, καθώς η ενέργεια του δεν αναλώνεται μόνο στη διευθέτηση αυτής καθ' εαυτής της εν λόγω σύγκρουσης, αλλά διαχέεται και σε άλλα θέματα – ζητήματα της σχολικής μονάδας συντελεί, ώστε και το σχολείο να επιτυγχάνει καλύτερα τους μορφωτικούς του στόχους και η μετάδοση των γνώσεων στους μαθητές είναι αποτελεσματικότερη.

## Cohen και διαχείριση συγκρούσεων

- Ειδικός ερευνητής στη διαχείριση των συγκρούσεων πρότεινε ένα ιδεατό σύστημα διαχείρισης των συγκρούσεων το οποίο έχει τη μορφή πυραμίδας και η οποία συναπαρτίζεται από τέσσερα επίπεδα: α) την πρόληψη, β) τη διαχείριση, γ) τη διαμεσολάβηση, δ) τη διαιτησία της σύγκρουσης. (Cohen, 2010).

# Πυραμίδα R. Cohen



# Α΄ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Στο 1ο επίπεδο της πρόληψης οι συγκρούσεις δεν εκδηλώνονται εύκολα, γιατί το σχολικό περιβάλλον με το παιδαγωγικό και ψυχολογικό κλίμα διαδραματίζει θετικό ρόλο τόσο στην επικοινωνία και στις σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας. Οι ιδανικές συνθήκες εργασίας είναι υποστηρικτικές για την άσκηση του παιδαγωγικού – διδακτικού έργου των καθηγητών, οι μαθητές αποδίδουν και το σχολείο λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά. Παρατηρούμε αποτελεσματική διαχείριση της τάξης, δημιουργική και υπεύθυνη συμπεριφορά του Δντη και Υποδιευθυντή, ήθος, ανάπτυξη αυτοπεποίθησης, δυναμική στην ομάδα, ενσυναίσθηση, συναισθηματική επίγνωση καλλιέργειας, επικοινωνιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων, λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, ενεργητική ακρόαση.



## Β' ΕΠΙΠΕΔΟ

- Στο 2ο επίπεδο της διαχείρισης οι συγκρούσεις επιλύονται στο πλαίσιο εκδήλωσής τους με διαπραγμάτευση. Η καλή επικοινωνία Δντών/Δντριών με το διδακτικό προσωπικό, οι καλές συνθήκες εργασίας και τα προγράμματα εκπαίδευσης τους έχουν στόχο την κατανόηση της φύσης και της δυναμικής των συγκρούσεων, όπως και την αναγνώριση του προσωπικού στυλ αντίδρασης στη σύγκρουση.

# Γ' ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ Δ' ΕΠΙΠΕΔΟ

- Στο 3ο επίπεδο της βοήθειας από τρίτους, η καθημερινή σχολική πραγματικότητα αποδεικνύει ότι όλες οι κατηγορίες ή τύποι των συγκρούσεων δεν λύνονται με διαπραγματεύσεις. **Πολλές φορές τόσο οι μαθητές, όσο και οι εκπ/κοί απαιτούν ή χρειάζονται ένα άλλο πρόσωπο άνωθεν «από πάνω», το οποίο θα έλθει ως διαμεσολαβητής προκειμένου ν' αποκαταθεί η επικοινωνία και η συνεργασία και να υπάρξει στο σχολείο «εργασιακή ειρήνη».** Είναι γνωστό ότι στις διαμαθητικές συγκρούσεις τα προγράμματα επίλυσης τους εστιάζουν στην παρέμβαση ομότιμων (peer and school mediation).
- Στο 4ο επίπεδο του τερματισμού οι συγκρούσεις επιλύονται με διαιτησία. Τερματίζονται τα εμπλεκόμενα μέρη διαχωρίζονται και η εργασιακή ειρήνη επιβάλλεται. Το επίπεδο αυτό πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερο.

# ΜΟΝΤΕΛΟ COHEN

- Από την παρουσίαση αυτή του μοντέλου του Cohen προκύπτει ότι τα τέσσερα επίπεδα της πυραμίδας μπορεί να συνυπάρχουν και κάθε φορά ο στόχος των σχολικών ηγετών θα πρέπει να κατατείνει στο να είναι η σχολική του μονάδα στο χαμηλότερο επίπεδο. Εάν η πυραμίδα αναστραφεί, η επιλογή του προγράμματος διαχείρισης που θα εφαρμοστεί θα πρέπει να είναι τέτοιας μορφής ώστε να υποστηριχθούν τα επίπεδα εκείνα που θα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της πυραμίδας στην αρχική της μορφή. Ο Σχολικός Σύμβουλος σύμφωνα με την πυραμίδα του Cohen αντιστοιχείται στο 3ο επίπεδο της βοήθειας από τρίτους, τους εκτός του σχολείου, αλλά εντός της εκπ/κής κοινότητας, διαμεσολαβεί ή επιβάλλεται να διαμεσολαβήσει για την επίλυση – διαχείριση – διευθέτηση της σύγκρουσης ο Σχολικός Σύμβουλος καλείται να δράσει ως διαμεσολαβητής, να συζητήσει και με τις δυο πλευρές χωριστά, να παρουσιάσουν τους ισχυρισμούς τους και τις απόψεις τους σχετικά με τα τεκταινόμενα και ο ρόλος του μ' ένα λόγο να είναι του «ειρηνοποιού».

## Τα ερευνητικά δεδομένα για τη θέση των Δντων/Δντριων σχολείων απέναντι στο συγκρουσιακό φαινόμενο δείχνουν ότι:

- √ Οι Δ/ντές που έχουν υψηλά επίπεδα προσωπικής εξουσίας καταφεύγουν στη συνεργασία, στην επίλυση της σύγκρουσης και στο συμβιβασμό υιοθετώντας χαλαρό επικοινωνιακό στυλ, ενώ οι Δ/ντές που έχουν υψηλά επίπεδα εξουσίας λόγω θέσης καταφεύγουν στην αποφυγή και την κυριαρχία – κυριαρχικό στυλ (Johnson, 2003).
- √ Οι γυναίκες Δ/ντριες καταφεύγουν στο συμβιβασμό (Erikson, 1984) ενώ σύμφωνα με άλλη άποψη οι γυναίκες δ/ντριες χρησιμοποιούν την προσαρμογή και την αποφυγή, ενώ οι άνδρες ανταγωνίζονται, δεν παραιτούνται εύκολα.

## «ΑΔΙΑΛΥΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ»

- Οι εκπαιδευτικοί βιώνουν στο χώρο της εργασίας τους «αδιάλυτες προσωπικές συγκρούσεις», οι οποίες τους εμποδίζουν να αναπτύξουν ένα συνεργατικό – συναδελφικό μοντέλο. Γι' αυτό ο Σχολικός Σύμβουλος ως διαμεσολαβητής αντιλαμβάνεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το προσωπικό στυλ το πως κάθε ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ΤΡΙΑ αντιμετωπίζει τη σύγκρουση και βοηθά και τις δυο να συνειδητοποιήσουν και να κρίνουν αν αυτή η στάση τους είναι κατάλληλη για τον εαυτό τους και το σχολείο ή αν θα πρέπει ν' αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ώστε το γεγονός αυτό να έχει την καλύτερη έκβαση και για τις δυο, αλλά και για το σχολείο; Ο Σχολικός Σύμβουλος ως επιστημονικός, παιδαγωγικός και συμβουλευτικός διαμεσολαβητής εργάζεται ως ανεξάρτητος με τρόπο υποστηρικτικό, εμπιστευτικό, διαφυλάσσει το απόρρητο των συζητήσεων των δυο εμπλεκομένων και διατηρεί την ακεραιότητά του, την ουδετερότητά του και την αμεροληψία του. Η διαμεσολάβησή του είναι, άτυπη στο α' στάδιο δηλαδή ανιχνεύει αιτίες, πηγές, συμφέροντα, προσδοκίες των «αντιπάλων» και εισηγείται αναλόγως, ώστε και τα δυο μέρη να είναι κερδισμένα και το σχολείο να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία και την επίτευξη των μορφωτικών του στόχων.



# ΣΧ.ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ


- Η συμβολή όμως του Σχολικού Συμβούλου στη διαχείριση και επίλυση των ενδοσχολικών συγκρούσεων σ' όλα τα επίπεδα (μαθητών – καθηγητών – Δνσης σχολείων) είναι σημαντική στην **πρόληψη των συγκρούσεων**. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή – υλοποίηση, επίβλεψη και η αξιολόγηση προγραμμάτων επίλυσης συγκρούσεων στα σχολεία ευθύνης του κατά κύριο λόγο είναι δυνατόν να διευθετήσουν κατά τον καλύτερο τρόπο το μείζον θέμα των ενδοσχολικών συγκρούσεων που στις μέρες μας οξύνεται όλο και περισσότερο. Ο ηγέτης Σχολικός Σύμβουλος σε συνεργασία με τους καθηγητές, του Δντες/Δντριες, του γονείς και την τοπική κοινότητα μπορεί να προωθήσει προληπτικά προγράμματα, τα οποία θα ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη μαθητών και καθηγητών και θα εξασφαλίσουν έτσι ένα ασφαλές και ειρηνικό κλίμα στα σχολεία. Το περιεχόμενο αυτών των προγραμμάτων θα διαλαμβάνει σε γενικές γραμμές την παρακάτω θεματολογία:



# Θεματολογία προγραμμάτων

- -Σύγχρονες επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες.
- -Τεχνικές και δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ μαθητών με διαμεσολάβηση συνομηλίκων.
- -Δεξιότητες λήψης αποφάσεων για σχολικά ζητήματα.
- -Αποδοχή της διαφορετικότητας.
- -Αναγνώριση πρώιμων συμπτωμάτων βίας.
- -Διαχείριση κρίσεων και διαπροσωπικών σχέσεων.

- Οι Σχολικοί Σύμβουλοι δρουν ως επαγγελματίες και με τα προσόντα και τις γνώσεις τους μπορούν ν' αντιμετωπίσουν τόσο τις αναπτυξιακές ανάγκες των μαθητών και των καθηγητών, να διευθετήσουν συγκρούσεις και ποικίλα ζητήματα, όσο και να βελτιστοποιήσουν το εκπαιδευτικό έργο και την ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού – συστήματος στην ολότητά του. Ο μετασχηματιστικός Σχολικός Σύμβουλος – ηγέτης εργάζεται για την άρση των συστημικών εμποδίων και ευθυγραμμίζεται με την εκπ/κή αποστολή του σχολείου.



- **ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ**  
**ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ**