



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Αποτελεσματικές Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς. Μελέτες Περίπτωσης
Διαχείρισης Συγκρούσεων»**

Της Παρασκευής Νικολάου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Σουλτάνα (Τάνια) Καπίκη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος, 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, ... Μαρτίου, 2018

Η Δηλούσα:

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την καθηγήτρια και επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας κυρία Τάνια Καπίκη για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου. Συνάμα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση και συναισθηματική υποστήριξη σε όλο το διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Αφιερώνω την εργασία μου στη λατρεμένη μου κόρη και την ευχαριστώ για την αμέριστη υπομονή της...

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παραθέσει τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, να ερευνήσει τις επιπτώσεις της συστημικής προσέγγισης και της αναγκαιότητας καταγραφής μελετών περίπτωσης για τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο και τέλος να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων ανάμεσα σε στελέχη εκπαίδευσης (διευθυντές), υφισταμένους (εκπαιδευτικούς και διοικητικό προσωπικό) και μαθητές.

Μεθοδολογία: Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας είναι ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα είναι ποσοτική και αναφέρεται σε μελέτη περίπτωσης διαχείρισης συγκρούσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στο Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας μεταξύ του Διευθυντή και των υφισταμένων του. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων ήταν η επιτόπια παρατήρηση από τη θέση της υποδιευθύντριας, μιας και πρόκειται για βιωματική εμπειρία. Η δευτερογενής έρευνα στηρίζεται στην ανάλυση περιεχομένου από διαφορετικές μελέτες περίπτωσης, αντλεί δεδομένα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, οδηγείται σε κριτική ανάλυση των θεωριών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και εξετάζει την αποτελεσματικότητά τους.

Ευρήματα: Η σύγκρουση σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό επηρεάζεται, τόσο από διαρθρωτικούς, όσο και από προσωπικούς παράγοντες. Οι διαρθρωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις κακές συνθήκες εργασίας, τον τρόπο διοίκησης, την πειθαρχία και την κατανομή των πόρων. Στους προσωπικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνεται το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εκάστοτε προϊσταμένου-διευθυντή αλλά και των εργαζομένων, οι διαφορετικές προσωπικότητες, η κακή επικοινωνία, η ευνοϊκή μεταχείριση στην εργασία και το αίσθημα ανασφάλειας που δημιουργείται πολλές φορές από τον τρόπο ηγεσίας. Τόσο οι διαρθρωτικοί, όσο και οι προσωπικοί παράγοντες, μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες για τη διοίκηση της εκπαίδευσης, οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορεί να είναι και θετικές και αρνητικές και μπορεί να συντελέσουν θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια και πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία.

Πρωτοτυπία: Η παρούσα έρευνα υποστηρίζει ότι η ολική ανάλυση του περιβάλλοντος και των πολύπλοκων συστημάτων μπορεί να συμβάλλει στην κατανόηση σύγχρονων θεμάτων. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται η ολιστική και συστημική - στρατηγική - διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση με έμφαση στη διαχείριση συγκρούσεων. Βασισμένη στις αρχές της συστημικής θεωρίας η έρευνα υποδεικνύει την επιτακτική ανάγκη της γνώσης διαχείρισης συγκρούσεων από τα στελέχη εκπαίδευσης. Σημειώνεται έλλειψη στη βιβλιογραφία, όσον αφορά τις έρευνες σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, με την έννοια της ολιστικής προσέγγισης και της πολυπλοκότητας. Επίσης παρουσιάζονται βιβλιογραφικά κενά στην καταγραφή και ανάλυση μελετών περίπτωσης, που να αφορούν στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων ανάμεσα σε στελέχη εκπαίδευσης και υφισταμένους, καθώς και στη δημιουργία ενδεικτικών, προτεινόμενων και στοχευμένων προγραμμάτων παρέμβασης διαχείρισης συγκρούσεων διευθυντών, εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων. Αντίστοιχα προγράμματα παρέμβασης διαχείρισης συγκρούσεων εφαρμόζονται σε μαθητές και αναφέρονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this paper is to outline human resource management strategies in educational institutions, investigate the implications of the systemic approach and the need to record case studies for conflict management in the education sector and finally evaluate the effectiveness of conflict management systems education staff (managers), subordinates (educational and administrative staff) and pupils.

Methodology: The methodology used to prepare the work is the combination of primary and secondary research. Primary research is quantitative and refers to a case study on conflict management in an educational organization and more specifically in the Public Vocational Training Institute of Karditsa between the Director and his subordinates. The method of collecting data was the on-site observation from the position of deputy director, since it is an experiential experience. Secondary research is based on content analysis from different case studies, draws data from modern literature, leads to critical analysis of human resource management strategy theories and examines their effectiveness.

Findings: Conflict in an educational organization is influenced by both structural and personal factors. Structural factors include poor working conditions, management, discipline and resource allocation. Personal factors include the level of skills and abilities of the chief manager and employees, the different personalities, poor communication, favorable treatment at work, and the feeling of insecurity often created by leadership. Both structural and personal factors can lead to conflicts and affect employee performance. According to modern theories of management education, conflicts in an educational organization can be both positive and negative and can positively contribute to activating people for greater effort and more efficient and efficient operation.

Originality: This research argues that a comprehensive analysis of the environment and complex systems can contribute to the understanding of contemporary issues. In particular, the holistic and systemic - strategic - human resources management in education with emphasis on conflict management is highlighted. This research is based on the principles of systemic theory and suggests the imperative need of knowledge of conflict management by education executives. There is a lack of literature on research into educational institutions on the strategic management of human resources in terms of holistic approach and complexity.

There are also bibliographic gaps in the recording and analysis of case studies, dealing with the management and resolution of conflicts between education staff and subordinates, as well as the creation of indicative, proposed and targeted conflict management programs for managers, teachers and administrators. Corresponding conflict management interventions are applied to students and are referenced in the bibliographic review.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
Κεφάλαιο 1. Δομή και περιεχόμενο της εργασίας	15
1.1 Στόχοι Κεφαλαίου	15
1.2 Εκπαιδευτικός κλάδος: Ερευνητική σημασία και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.....	15
1.3 Δομή εργασίας.....	16
1.4 Περίληψη κεφαλαίου.....	17
Κεφάλαιο 2. Ανασκόπηση Θεωριών Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	18
2.1 Στόχοι Κεφαλαίου	18
2.2 Ερμηνείες - Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγική	18
2.2.1 Διοίκηση Προσωπικού	23
2.2.2. Ιστορική Αναδρομή.....	23
2.2.3 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	25
2.2.4 Υποκίνηση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.2.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	29
2.3 Αξιολόγηση Εργασιακής Απόδοσης	32
2.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Σήμερα.....	33
2.5 Θεωρίες Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	36
2.5.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός (Resource Based View, RBV)	36
2.5.2 Συγκυριακή Θεωρία (Contingency Theory).....	38
2.5.3 Θεωρία AMO – Ευκαιρία Κινήτρου Ικανότητας (Ability Motivation Opportunity).....	39
2.5.4 Συστημική Θεωρία (Systems Theory).....	40
2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	42
2.7 Περίληψη Κεφαλαίου.....	43
Κεφάλαιο 3. Διαχείριση Συγκρούσεων σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	45
3.1 Στόχοι κεφαλαίου	45
3.2 Επέκταση Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση - Θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης	48
3.2.1 Τύποι και Στάδια Συγκρούσεων	50
3.2.2 Πηγές - Αίτια - Συνέπειες Συγκρούσεων.....	51
3.2.3 Διαπροσωπικές Σχέσεις των Διευθυντών Εκπαιδευτικών Μονάδων και των Υφισταμένων	55
3.2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό.....	56
3.2.5 Επικοινωνία και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών.....	57
3.3 Διαχείριση Σύγκρουσης και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	58

3.3.1	Εννοιολογική Αποσαφήνιση Σύγκρουσης.....	58
3.3.2	Θεωρητικά Μοντέλα Σύγκρουσης	61
3.3.3	Διαχείριση Σύγκρουσης στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό	62
3.3.4	Ευκαιρίες Μαθημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	64
3.3.5	Διευθυντές και Πολιτική	65
3.3.6	Επικοινωνία Διευθυντών.....	67
3.3.7	Πλαίσιο Διαχείρισης Συγκρούσεων	69
3.3.8	Ενδεικτικά Προγράμματα Διαχείρισης Ενδοσχολικών Συγκρούσεων.....	72
3.4	Ο Ρόλος των Εκπαιδευτικών στην Στρατηγική.....	77
3.5	Σύγκρουση σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Αποτελέσματα Στρατηγικής.....	80
3.5.1	Διαρθρωτικοί Παράγοντες ως Πηγές Σύγκρουσης	82
3.5.2	Προσωπικοί Παράγοντες ως Πηγές Συγκρούσεων	85
3.6	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	87
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις.....		88
4.1	Στόχοι Κεφαλαίου	88
4.2	Μεθοδολογίες της Έρευνας στην Αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων	88
4.3	Διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μελέτη περίπτωσης του Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας.....	89
4.3.1	Πεδίο και δείγμα της έρευνας.....	89
4.3.2	Ιστορικό της μελέτης περίπτωσης.....	90
4.3.3	Ο ρόλος, τα χαρακτηριστικά ενός ιδανικού Διευθυντή και η σημασία τους στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.....	93
4.3.4	Η γνώση του να ξέρει ένας Διευθυντής τι να κάνει και πώς να το κάνει-Σύγχρονες τεχνικές - στρατηγικές.....	95
4.4	Αξιολόγηση Γνώσης και Σημαντικές Μεθοδολογίες	97
4.5	Μελέτες περίπτωσης δευτερογενούς έρευνας και αποτελέσματα.....	97
4.6	Κριτική Γενίκευση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς και Δευτερογενούς έρευνας	98
4.7	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	99
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις.....		101
5.1	Στόχοι Κεφαλαίου	101
5.2	Κριτική Θεώρηση και Συζήτηση: Σύνοψη Συνεισφοράς Ερευνών.....	101
5.3	Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.....	102
5.4	Περιορισμοί Έρευνας.....	103
5.5	Μελλοντική Έρευνα.....	103
5.6	Συμπεράσματα πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας	104

5.7 Προτάσεις.....	107
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	109
Ξένη Βιβλιογραφία.....	112

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία της εκπαίδευσης στην κοινωνία είναι αδιαμφισβήτητη (Κατσαρός, 2008). Παρόλα αυτά, οι έρευνες για τη στρατηγική διαχείριση και τα εργασιακά θέματα του ανθρωπίνου δυναμικού του κλάδου (όπως η διαχείριση συγκρούσεων, που αφορά στην παρούσα εργασία), δεν αναλύουν συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων, όπως οι εκπαιδευτικοί (Paauwe & Boselie, 2005). Επιπροσθέτως, η βιβλιογραφία παρουσιάζει έλλειψη ερευνών, όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, οι οποίες καλύπτονται μέσω γενικεύσεων παλαιών μοντέλων διοίκησης στον δημόσιο τομέα (Μπρίνια, 2008).

Στη σύγχρονη διοίκηση, η αποδοτικότητα των εργαζομένων ορίζεται ως πολυδιάστατη έννοια και ερευνητικό θέμα ανάλυσης (Paauwe & Boselie, 2005). Για το λόγο αυτό στην παρούσα έρευνα θεωρείται απαραίτητη η εξέταση των κύριων θεωριών και τάσεων στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα στη διαχείριση συγκρούσεων με βάση τη συστημική - ολιστική και πολυδιάστατη - προσέγγιση. Η συστημική προσέγγιση (Luhmann, 1997 & Μπουρής, 2008) κρίνεται σημαντική και κατάλληλη, λόγω των αλλαγών που σημειώνονται στον εκπαιδευτικό κλάδο, οι οποίες έχουν προεκτάσεις για στρατηγικά θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και κατά συνέπεια για τις συγκρούσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Οι αλλαγές στον εκπαιδευτικό κλάδο παρουσιάζονται σε διάφορα συστήματα του κλάδου, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι τεχνολογικές αλλαγές, όπως οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εκμάθησης, έχουν εξελίξει τον τρόπο εργασίας των εκπαιδευτικών (Ho et al., 2014). Επίσης, οι πολιτικές, αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον στον κλάδο των εκπαιδευτικών έχει ιδιαίτερη σημασία. Αναφέρονται διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Αγγλίας όσον αφορά την πολιτική στον εκπαιδευτικό κλάδο και την προσέγγιση όσον αφορά στην αποκεντροποίηση του εν λόγω συστήματος (Kararou & Bush, 2016). Επιπλέον, αλλαγές παρατηρούνται στη δημόσια διοίκηση στην εκπαίδευση (new public management) με έμφαση στην επιχειρηματικότητα, την ποιότητα, τη μεγαλύτερη αυτονομία και την αποκεντροποίηση (Kowalczyk & Jakubczak, 2014). Παράλληλα σημειώνονται υψηλότερες απαιτήσεις για την ποιότητα εκμάθησης (DfE, 2010) και αυτό έχει προεκτάσεις για τον ρόλο και τη στρατηγική διαχείριση των εκπαιδευτικών.

Οι οργανισμοί εκπαίδευσης ορίζονται ως ανοιχτά συστήματα και δίνεται έμφαση στους ανθρώπινους και υλικούς πόρους (Κατσαρός, 2008). Η διαχείριση των εκπαιδευτικών ορίζεται ως «συντονισμός» διαφόρων παραγόντων, όπως για παράδειγμα άνθρωπος, τεχνολογία, υλικά (Bush 1986, cited in Κατσαρός, 2008). Η συστημική, ολιστική προσέγγιση,

χειρίζεται τον εκπαιδευτικό κλάδο ως ένα σύνολο ανοιχτών συστημάτων που δέχονται επιρροές από το περιβάλλον τους. Οι αλλαγές στα ανοιχτά συστήματα του κλάδου έχουν σχέση και επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (Μπουρή, 2008).

Σκοπός της εργασίας είναι να ερευνήσει τις επιπτώσεις της συστημικής προσέγγισης για τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο (διευθυντές-εκπαιδευτικούς - μαθητές), καθώς και τη μεθοδολογία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αλλά και τα ερωτήματα που θέτονται για περαιτέρω έρευνες και προσεγγίσεις στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στη διαχείριση συγκρούσεων. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η επισήμανση των θεωρητικών και πρακτικών συμπερασμάτων των παραπάνω στον εκπαιδευτικό κλάδο, ως ένα σύνολο ανοιχτών συστημάτων που αλληλεπιδρούν και δέχονται αλλαγές. Εξίσου σημαντική είναι η καταγραφή, ανάλυση και διαχείριση μελετών περίπτωσης συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό και μαθητές, καθώς και η αναγκαιότητα ύπαρξης στοχευμένων προγραμμάτων παρέμβασης και επιμόρφωσης.

Στόχοι της εργασίας είναι:

- Η συστημική προσέγγιση και οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των πρακτικών στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο (διευθυντές - εκπαιδευτικούς - μαθητές)
- Η διερεύνηση της καταλληλότητας των προσεγγίσεων, οι υπάρχουσες τάσεις στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και συγκρούσεων, καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζουν σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Η σύγκλιση θεωριών αποτελεί κάλεσμα για διεπιστημονική έρευνα.
- Η καταγραφή της έλλειψης επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων με κατάλληλες παρεμβατικές μεθόδους

Οι αλλαγές στον προσανατολισμό, τη διοίκηση και τη δομή στον εκπαιδευτικό κλάδο (Kowalczyk & Jakubczak, 2014) διαμορφώνουν ένα πολύπλοκο περιβάλλον αποτελούμενο από διάφορα συστήματα που βρίσκονται υπό αλλαγή. Υποστηρίζεται ότι η συστημική θεωρία, δηλαδή η ολική ανάλυση του περιβάλλοντος και των πολύπλοκων συστημάτων (Von Bertalanffy, 1950 Luhmann 1997 & Μπουρή 2008), μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση σύγχρονων θεμάτων. Οι θεωρίες λοιπόν που προσεγγίζουν την ανάλυση ενός κλάδου ως ένα στατικό περιβάλλον δεν είναι επαρκείς για την ευρύτερη ανάλυση των συστημάτων και την κατανόηση σύγχρονων φαινομένων στη διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος και κατά συνέπεια στη διαχείριση θεμάτων που αφορούν στο εκπαιδευτικό προσωπικό και εκεί έγκειται και η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται η ολιστική και συστημική – στρατηγική - διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση με έμφαση

στη διαχείριση συγκρούσεων, βασιζόμενη στις αρχές της συστημικής θεωρίας (systems theory) που αναλύονται εκτενώς στο δεύτερο (2) και τρίτο (3) κεφάλαιο. Ακολουθούν οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις στο τέταρτο (4) κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα η καταγραφή της μελέτης περίπτωσης του Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας, η οποία αποτελεί και την πρωτογενή έρευνα, καθώς και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων των θεωριών της δευτερογενούς έρευνας, μιας και η μέθοδος έρευνας της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο (5) κεφάλαιο, όπου δίνονται οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και γίνεται η καταγραφή των συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας, αλλά και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1. Δομή και περιεχόμενο της εργασίας

1.1 Στόχοι Κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως σκοπό να παρουσιάσει το θέμα στον αναγνώστη, προκειμένου να διευκρινιστεί το θέμα της εργασίας. Αρχικά γίνεται αναφορά στον εκπαιδευτικό κλάδο και στις σύγχρονες αλλαγές που επιδέχεται. Ακολούθως, τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και υπογραμμίζεται η προσέγγιση για την απάντησή τους. Έπειτα, συνοψίζονται η δομή και τα περιεχόμενα της εργασίας.

1.2 Εκπαιδευτικός κλάδος: Ερευνητική σημασία και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού έχει αλλάξει και πλέον δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αποδοτικότητα (Κατσαρός, 2008). Επιπροσθέτως, ο ρόλος του εκπαιδευτικού ερευνάται, δίνοντας έμφαση στην ηγεσία και εξετάζεται ως απαραίτητο χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού στη Σκωτία, θεωρώντας το ως ένα χάρισμα που επηρεάζεται από τη διοικητική εκπαίδευση (head teachers) και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (Torrance, 2013). Στην Ελλάδα, η παράδοση ενός γραφειοκρατικού συστήματος εκπαίδευσης έχει θέσει τη βάση για μια μορφή πατριαρχικής ηγεσίας (Saitis et al., 2004). Συγκεκριμένα υπάρχουν αναφορές στη σύγχρονη ηγεσία που προϋποθέτει μεγαλύτερη ευελιξία και ένα ευρύτερο φάσμα δεξιοτήτων (Κατσαρός, 2008).

Από ερευνητικής πλευράς αυτές οι τάσεις στη βιβλιογραφία για την ομάδα των εκπαιδευτικών δείχνουν τη στροφή σε ευρύτερα χαρακτηριστικά των ιδίων, ως ομάδα εργαζομένων, αλλά και των συστημάτων που τους περιβάλλει. Στην Ελλάδα, οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές αναφέρονται στη στελέχωση, στις πληρωμές, στη στρατηγική και στην ανάπτυξη (Κατσαρός, 2008). Επίσης, παρατηρούνται αλλαγές σε διάφορες χώρες της Ευρώπης - συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας - όσον αφορά τη στροφή για εκσυγχρονισμό στη δημόσια διοίκηση και στην εκπαίδευση (Organo, 2009). Επομένως, σημασία πρέπει να δοθεί και στις κοινωνικό- πολιτικές αλλαγές των συστημάτων, καθώς και στις δομές των οργανισμών που επηρεάζουν τα θέματα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Εφόσον τα συστήματα του εκπαιδευτικού κλάδου - τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά - επιδέχονται αλλαγές και αλληλεπιδρούν το ένα στο άλλο, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν προεκτάσεις για τη διαχείριση συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Συγκεκριμένα, οι αλλαγές σε κοινωνικά συστήματα, στις οργανωτικές δομές, τις αντιλήψεις

και τις αξίες (Κατσαρός, 2008) μπορούν να επηρεάσουν το ρόλο του εκπαιδευτικού, φέροντας συγκρούσεις (Saitis et al., 2004).

Η παρούσα εργασία δεν επικεντρώνεται στην Ελλάδα ή σε κάποια άλλη συγκεκριμένη χώρα, εφόσον μια τέτοιου είδους ανάλυση θα ζητούσε την απάντηση διαφορετικών ερευνητικών ερωτημάτων και εκ βαθέως ποιοτικά εμπειρικά δεδομένα. Οι περιορισμοί αυτών των αποφάσεων θα αναφερθούν εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο και στον επίλογο. Στην ενότητα που ακολουθεί, αναλύεται το κύριο θέμα της εργασίας μέσα σε αυτό το περιβάλλον αλλαγών. Ερευνητέα είναι η προέκταση των αλλαγών για τον ρόλο και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και πως αυτές οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις στη διαχείριση συγκρούσεων, οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα έρευνα είναι:

1. Η συστημική προσέγγιση και οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των πρακτικών στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο (διευθυντές- εκπαιδευτικούς - μαθητές)
2. Ποιες θεωρίες από την υπάρχουσα βιβλιογραφία προσεγγίζουν καταλληλότερα τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τη διαχείριση συγκρούσεων;
3. Ποια είναι τα θεωρητικά και πρακτικά συμπεράσματα των παραπάνω στον εκπαιδευτικό κλάδο, ως ένα σύνολο ανοιχτών συστημάτων, που αλληλεπιδρούν και δέχονται αλλαγές και ποια τα ερωτήματα που θέτονται για περαιτέρω έρευνες;
4. Πόσο απαραίτητη είναι η καταγραφή, ανάλυση και διαχείριση μελετών περίπτωσης συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, μαθητές και ποια η αναγκαιότητα ύπαρξης στοχευμένων προγραμμάτων παρέμβασης και επιμόρφωσης στο συγκεκριμένο κλάδο;

1.3 Δομή εργασίας

Σε συνέχεια του πρώτου εισαγωγικού κεφαλαίου, το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανασκόπηση των κύριων προσεγγίσεων και θεωριών για τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και αποτελεί τη θεωρητική ανασκόπηση σε στρατηγικό επίπεδο, ώστε να αναλυθεί η συστημική προσέγγιση και να συνδεθεί η προσέγγιση αυτή με τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο. Ακολουθώς το τρίτο κεφάλαιο αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς και μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών, επισημαίνονται οι παράγοντες συγκρούσεων, ο ρόλος των αλλαγών σε αυτούς και η συστημική ανάλυσή τους. Παρατίθεται το συστημικό θεωρητικό μοντέλο, εστιάζοντας στη στρατηγική διαχείριση

συγκρούσεων. Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο ανασκοπεί τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις, τόσο στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, όσο και στις προεκτάσεις αυτών για τη διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό κλάδο υπό το καθεστώς συστημικών αλλαγών. Επιπλέον στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας αναλύεται μελέτη περίπτωσης που αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων. Το κάλεσμα για διεπιστημονική έρευνα ακολουθεί το πέμπτο κεφάλαιο, όπου αναφέρεται η συνεισφορά των ερευνών για την κατανόηση και αντιμετώπιση του φαινομένου, δίνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και συστήνεται ένας ευρύτερος θεωρητικός σκελετός για τις μελλοντικές έρευνες.

1.4 Περίληψη κεφαλαίου

Το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο γνωστοποιεί στον αναγνώστη τους προβληματισμούς που φέρουν οι αλλαγές στα συστήματα του εκπαιδευτικού κλάδου. Θέτοντας ως αφετηρία τη θεωρία συστημάτων και την ολιστική της προσέγγιση, τέθηκαν ο σκοπός, οι στόχοι και τα κύρια ερευνητικά προβλήματα της εργασίας. Συγκεκριμένα, έχοντας ως επίκεντρο τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στον εκπαιδευτικό κλάδο, η εργασία εστιάζει στη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντές, εκπαιδευτικό - διοικητικό προσωπικό, μαθητές και πως αυτές είναι διαχειρίσιμες μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών και αλληλεπιδράσεων των συστημάτων του εκπαιδευτικού κλάδου. Το επόμενο κεφάλαιο αποτελεί μία ανασκόπηση των θεωριών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και εξηγεί τη συστημική προσέγγιση εκτενέστερα.

Κεφάλαιο 2. Ανασκόπηση Θεωριών Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Στόχοι Κεφαλαίου

Το προηγούμενο κεφάλαιο αποτέλεσε την εισαγωγή της μεταπτυχιακής εργασίας που αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό προσωπικό θέτοντας τον κλάδο ως ένα σύνολο ανοιχτών συστημάτων που δέχεται αλλαγές. Το κεφάλαιο αυτό έχει ως σκοπό: α) τη διαφοροποίηση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από την διοίκηση προσωπικού, β) την εξέταση των κεντρικών θεωριών και τάσεων στην στρατηγική διοίκηση προσωπικού, και γ) την ανάλυση της βιβλιογραφίας όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των τάσεων και την ανάγκη για την συστημική προσέγγιση της παρούσας έρευνας. Με τον τρόπο αυτό, το κεφάλαιο αυτό θέτει τη βάση για το τρίτο κεφάλαιο, όπου αναλύεται ο ολιστικός, θεωρητικός σκελετός και η επιρροή των αλλαγών στην διαχείριση συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

2.2 Ερμηνείες - Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγική

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να στηρίζει και να εντείνει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών μέσω της αύξησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Noe et al., 2003). Η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων διαφοροποιείται ως η σχέση μεταξύ αυτής με την απόδοση του οργανισμού (Wright et al., 2005). Αυτή η ενότητα έχει ως σκοπό τη σημασιολογία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, πριν το κεφάλαιο προχωρήσει στις κεντρικές τάσεις και θεωρίες στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Ορισμός του όρου “διαχείριση” (management), ο οποίος να είναι γενικά αποδεκτός, δεν υπάρχει. Παρ’ όλα αυτά, επικρατεί ο κλασικός ορισμός, ο οποίος δόθηκε από τον Henri Fayol το 1916, ο οποίος είναι αποδεκτός από τους περισσότερους σύγχρονους συγγραφείς. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν, management σημαίνει “να προβλέπεις να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να διατάζεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις” (Henri Fayol, 1916). Ο Brech το 1965 όρισε το management ως “κοινωνική διαδικασία” η οποία περιλαμβάνει “τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό και την υποκίνηση”. Αργότερα, οι Koontz and O’Donnell (1980) όρισαν το management, ως μία “επιχειρησιακή διαδικασία”, η οποία περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του management, οι οποίες είναι “ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διοίκηση, η ηγεσία και ο έλεγχος”. Η αλλαγή στον αρχικό ορισμό

του management είναι η έμφαση, η οποία δόθηκε από τους άλλους επιστήμονες στις βασικές αρχές του ορισμού και όχι η αλλαγή των αρχών αυτών (Kumar & Sharma, 2000).

Στη σύγχρονη εποχή του “κοινωνικού κλίματος”, η έμφαση, η κατεύθυνση και ο προσανατολισμός του management είναι η “υποκίνηση” ή η “καθοδήγηση” και όχι η “εξουσιαστική”. Κατά τα τελευταία χρόνια, οι συγγραφείς οι οποίοι ασχολούνται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ενδιαφέρονται περισσότερο για τον ρόλο του manager ή για το τι είναι ο manager και όχι γενικά για το τι είναι management. Έτσι, κατά τον Mintzberg, οι ρόλοι του manager είναι (Χαραλαμπίδης, 2012):

- Σχεδιαστής - προγραμματιστής και ρισκίνδυνος.
- Οργανωτής και συντονιστής των πηγών.
- Υποκινητής και συντονιστής (ηγέτης).
- Σύνδεσμος και διανεμητής, συσχετίζει και επικοινωνεί.
- Απομονώνει και ελέγχει.
- Ρήτορας και διαμεσολαβητής, πείθει και υποκινεί.
- Χειριστής των προβλημάτων, υποκινεί και συντονίζει.

«Η συστημική προσέγγιση» της οργάνωσης αναφέρεται επίσης σε όλα τα παραπάνω στοιχεία. Συγκρίνοντας τη λίστα των ρόλων του manager, την οποία διατύπωσε ο Mintzberg (1994) με αυτά τα οποία όρισαν οι Fayol (1949), Brech (1965) και Koontz and O'Donnell (1981) διαπιστώνεται ότι ο Mintzberg παρέχει μία λίστα με συγκεκριμένες δραστηριότητες του manager πολύ χρήσιμη και καθοδηγητική (Χαραλαμπίδης, 2012).

Η “διαχείριση” (management) δεν αναφέρεται πλέον ως ο παράγων εκείνος, ο οποίος ελέγχει τη ροή της εργασίας, αλλά ως η λειτουργία της οργάνωσης. Ο Handy (1985), συνοψίζει τις νέες σχέσεις με καθαρότητα. Όσον αφορά το ρόλο του manager ισχυρίζεται, ότι οι μεταβλητές κλειδιά με τις οποίες θα πρέπει να ασχολείται ο manager είναι (Daly et al., 2004):

- Οι άνθρωποι.
- Η εργασία και η δομή.
- Τα συστήματα και οι διαδικασίες.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν είναι μεμονωμένοι, αλλά υπάρχουν μέσα σε ένα περιβάλλον πολλών εμποδίων, στο οποίο ο Handy (1985), παρατηρεί και άλλους τρεις σημαντικούς παράγοντες:

- Τους σκοπούς της οργάνωσης.
- Την τεχνολογία που διαθέτει η οργάνωση.
- Την κουλτούρα και πολιτική της οργάνωσης (τις αξίες, τα πιστεύω, κ.λπ).

Ο κάθε παράγοντας επιδρά στον άλλο και επιφέρει αλλαγή, η οποία οδηγεί και σε αλλαγή των άλλων παραγόντων. Ο manager, για να διαχειριστεί επιτυχώς την οργάνωση, θα πρέπει να επιτύχει την ισορροπία των παραπάνω παραγόντων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να πραγματοποιηθούν οι σκοποί της οργάνωσης σε κάποια δεδομένη χρονική περίοδο. Για να επιτευχθεί το παραπάνω αποτέλεσμα, η σωστότερη προσέγγιση είναι η εφαρμογή της θεωρίας του “ενδεχομένου” στη διαχείριση της οργάνωσης.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, αποτελεί μία εκ των σημαντικότερων λειτουργιών της σύγχρονης διοίκησης. Έχει ως βασικό αντικείμενο το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο στρατηγικών που αφορούν την οργάνωση του προσωπικού του οργανισμού της. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανθρώπινοι πόροι συνιστούν τους σημαντικότερους πόρους κάθε οργάνωσης, η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης αποτελεί αναμφίβολα μια σημαντική πρόκληση για τη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού .

Το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να κατανοεί πως κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να βλέπει τα θέματα από τη σκοπιά των πελατών και να έχει αναπτυγμένο το αίσθημα της ενσυναίσθησης. Επιπλέον, το επιχειρηματικό δαιμόνιο επιτρέπει στο Ανθρώπινο Δυναμικό να συνδυάσει την εμπειρογνωμοσύνη του με την τεχνογνωσία της διαχείρισης της παραγωγής για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Δηλαδή, το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού, πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τη γνώση και την εμπειρία, ώστε να προβαίνει σε στρατηγικές αποφάσεις (Brockbank & Ulrich, 2003).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα θεώρηση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με τη νέα προσέγγιση το προσωπικό ενός οργανισμού αντιμετωπίζεται από τη Διοίκηση όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Όλα τα περιουσιακά στοιχεία πρέπει να διαχειρίζονται με επιμέλεια, ώστε να αυξάνουν με την πάροδο του χρόνου την αξία τους. Άρα και οι ανθρώπινοι πόροι χρειάζονται φροντίδα και μέριμνα, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, προκειμένου να αποδίδουν και η εργασία τους να εντάσσεται αρμονικά στη συνολική εργασία του οργανισμού.

Τα βασικότερα στοιχεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μιας επιχείρησης, καθώς και ενός οργανισμού, είναι τα ακόλουθα (Ξηροτύρη, 2001):

1. Η ύπαρξη αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Κάθε πλευρά οφείλει να σέβεται και να κατανοεί τα συμφέροντα και τους προβληματισμούς της άλλης πλευράς.
2. Η επικράτηση συνθηκών ικανών να προσφέρουν κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης. Τα

κίνητρα προς τους εργαζόμενους πρέπει να είναι ισχυρά ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να γίνονται στόχοι των εργαζομένων.

3. Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, δηλαδή με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση για την πορεία και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.

4. Η ύπαρξη ισχυρής οργανωτικής παιδείας. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη που απαρτίζουν μια επιχείρηση πρέπει να μοιράζονται ορισμένες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Επίσης, είναι αναγκαία η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός άτυπου κώδικα συμπεριφοράς, που θα αφορά ανεξαιρέτως όλους τους εργαζόμενους.

Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει τμήμα ή διεύθυνση που έχει ως αντικείμενο λειτουργίας τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και να εκτελεί ορισμένες λειτουργίες.

Η στρατολόγηση των κατάλληλων εργαζομένων για τη συμμετοχή στη διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού αποτελεί ένα βασικό στοιχείο των στόχων της. Οι εργαζόμενοι που έχουν αφομοιωθεί αρμονικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον και οι στόχοι τους έχουν συσχετιστεί θετικά με τους στόχους της επιχείρησης, θα μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικότερα και τους στόχους αυτούς. Συνεπώς αναπτύσσεται μια δραστηριότητα κατά την οποία το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων περικλείει τους στόχους των εργαζομένων στους δικούς του στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους αφομοιώνονται από τους συνολικούς στόχους του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Είναι εύλογο ότι ένας αποδοτικός εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, ποιες ανάγκες ικανοποιούν οι υπηρεσίες της και ποιες είναι οι ομάδες του πληθυσμού που ενδιαφέρονται να τις χρησιμοποιήσουν. Αντίστοιχα ένα οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει τη δυνατότητα να οριοθετεί τους στόχους του και συνάμα να τους εντάσσει μέσα στους στόχους που έχει θέσει η οικονομική μονάδα. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν αποτελεί μια εκ των βασικότερων λειτουργιών της Διοίκησης Επιχειρήσεων στην αποτελεσματική εφαρμογή των θεωρητικών ευρημάτων της, στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και συνιστά ένα κρίσιμο προσδιοριστικό συντελεστή της αποτελεσματικότητάς της.

Ο προγραμματισμός λοιπόν, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης οφείλει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία (Λαλούμης & Ρούπας, 1996):

.. Σχεδιασμό και υλοποίηση της γενικής πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον επιμερισμό των αναγκών της

οικονομικής μονάδας σε εργαζόμενους και σε ειδικότητες. Η υλοποίηση τη πολιτικής αναφέρεται στην εφαρμογή όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

· Στρατολόγηση των πλέον κατάλληλων ανθρώπινων πόρων και συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση τους. Η διαδικασία της στρατολόγησης περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές, οι οποίες οφείλουν να προσιδιάζουν με το χαρακτήρα και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Πρακτικές όπως είναι ο προκαθορισμός των απαιτούμενων κριτηρίων, η συνέντευξη, οι εξετάσεις μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιλογή των πλέον κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να εξελιχθούν και σε ηγέτες.

· Τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων. Ο στόχος της τμηματοποίησης έχει δυσπρόστατο χαρακτήρα καθώς από τη μία πλευρά επιχειρεί να συμμετέχει στη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης και από την άλλη προσπαθεί να συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων των εργαζομένων.

· Ανάλυση των έργων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ο στόχος αυτός εμφανίζει παρεμφερή χαρακτηριστικά με τον προηγούμενο, όμως χαρακτηρίζεται από περισσότερη έμφαση στη λεπτομέρεια και ενδεχομένως εντονότερη εστίαση στα πρακτικά καθήκοντα παρά στην ιδέα των αρμοδιοτήτων.

Η πολιτική που κάθε επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει αναφορικά με την διοίκηση του προσωπικού της είναι να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και παραδοχές. Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί έναν ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στη γενικότερη λειτουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας σε όλα τα επίπεδα της εμπλοκής του στην διοικητική πυραμίδα αποτελεί την πνευματική κυρίως βάση πάνω στην οποία στηρίζεται και αναπτύσσεται το επιχειρηματικό οικοδόμημα η καλή κατάσταση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη της. Το παράδοξο ωστόσο σημείο της περίπτωσης των ανθρώπινων πόρων έγκειται στο ακριβώς στο γεγονός ότι οτιδήποτε βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα δεν είναι εύκολο πάντοτε να διαγνωστεί έγκαιρα, ώστε να αποφευχθούν, αλλά και να προληφθούν οι επικείμενες αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

Αποτελεσματικοί παράγοντες αλλαγής είναι η διάγνωση και η επίλυση των προβλημάτων, η δημιουργία σχέσεων, η δημιουργία οράματος, ο προγραμματισμός της ηγεσίας, και η εφαρμογή των στόχων. Επίσης, το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι σε θέση να βοηθήσει να ξεπεραστούν και να διαχειριστούν μεμονωμένες αντιστάσεις στην αλλαγή που συχνά εμποδίζουν την οργανωτική προσαρμοστικότητα (Ulrich et al., 1995). Για να είναι

αποτελεσματικοί οι παράγοντες της αλλαγής, το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει επίσης να προβλέψει νέες προκλήσεις και εξελίξεις, να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις τάσεις και τις αρχές, και να ξεκινήσει την ευελιξία σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Svoboda & Schroder, 2001). Οι εταιρείες σήμερα λειτουργούν σε ένα γρήγορο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πράγμα που σημαίνει ότι ένα όλο και πιο σημαντικό στοιχείο της προστιθέμενης αξίας του Ανθρώπινου Δυναμικού πηγάζει από την ικανότητα να συμβάλουν στη δημιουργία μιας συνολικής οργανωτικής ικανότητας για αλλαγή.

2.2.1 Διοίκηση Προσωπικού

Παραδοσιακά, η διοίκηση προσωπικού (ή ανθρώπινου δυναμικού, ανθρωπίνων πόρων) αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες των οργανισμών. Οι τρεις βασικές κατηγορίες της ερευνητικής αυτής θεματικής είναι: α) η ανάλυση σε μικροοικονομικό επίπεδο, β) η στρατηγική, και γ) το διεθνές περιβάλλον (Boxall et al., 2008). Η κατηγορία στρατηγικής, όπως θα συζητηθεί στις ενότητες που ακολουθούν, βρίσκει σύγχυση μεταξύ των αναλύσεων μικροοικονομικού και στρατηγικού επιπέδου. Το κλασικό μοντέλο διοίκησης προσωπικού (Human Resource Management, HRM) βασίζεται στη στρατηγική, στη συλλογικότητα και στο αίσθημα ευθύνης και ομαδικότητας (Guest, 1987).

Συγκεκριμένα ο Guest (1987) υποστηρίζει ότι υπάρχει διαφορά προσεγγίσεων στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, όπως για παράδειγμα στη στελέχωση (recruitment) και στην εκπαίδευση (training). Δίνεται έμφαση στην αλληλεγγύη που μπορούν να υποστηρίξουν αυτές τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και όχι στον έλεγχο και στη συμμόρφωση ως προς τους κανόνες του οργανισμού (compliance) (Guest, 1987). Κατά συνέπεια, η παρούσα εργασία βασίζεται σε αυτήν την προσέγγιση του Guest, όσον αφορά στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Συμπεραίνοντας, ο Guest (1987) δίνει κοινωνιολογική σημασία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι το οποίο είναι σημαντικό, όπως αναφέρεται και στο πρώτο κεφάλαιο. Σε παρακάτω υπό-ενότητα, αναλύεται η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων πριν το κεφάλαιο προχωρήσει στη θεωρητική προσέγγιση της παρούσας έρευνας.

2.2.2. Ιστορική Αναδρομή

Από τα πρώτα χρόνια του προηγούμενου αιώνα, οι δραστηριότητες των μάνατζερ κατηγοριοποιούνταν κάτω από τους τίτλους "σχεδιασμός", "συντονισμός", "έλεγχος" και "παρακίνηση". Αυτοί οι τίτλοι δηλώνουν μια συνειδητοποίηση του πρωταρχικού ρόλου της διαχείρισης στην προώθηση της εργασίας, στην προσαρμογή, στις αλλαγές του

περιβάλλοντος και στα επερχόμενα εμπόδια. Παρόλο που αυτή η κατηγοριοποίηση είναι χρήσιμη, ως μια ανάλυση της διαχείρισης που αναπτύσσει οικονομικούς πόρους, όταν παρατηρούνται οι μάνατζερ στην εργασία τους είναι δύσκολο να φανούν οι πράξεις τους με έναν απλό τρόπο. Για παράδειγμα, όλη η εργασία τους περιλαμβάνει συντονισμό και έλεγχο. Η δουλειά της διαχείρισης περιγράφεται καλύτερα ως τμήμα των συνεχιζόμενων κοινωνικών διαδικασιών που ισχύουν στη ζωή του οργανισμού (Lengnick-Hall, Lengnick - Hall, 2003).

Οι μάνατζερ συχνά ασχολούνται με την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων και επομένως οι διαπροσωπικές ικανότητες που παρουσιάζουν - συγκεκριμένα η ικανότητά τους να επικοινωνούν και να λαμβάνουν πληροφορίες, το κλίμα εμπιστοσύνης που καθιερώνουν, ο βαθμός ενθουσιασμού που δημιουργούν, η αίσθηση του δικαίου που διαθέτουν και η ανθρωπιά τους - θα είναι πιο σημαντικές από μια σειρά τεχνικών, όπως η ικανότητά τους να προβλέπουν τη ροή μετρητών ή να προετοιμάζουν μια κρίσιμη ανάλυση.

Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά της περιγραφής της εργασίας τους φαίνεται να είναι ότι οι μάνατζερ ασκούν την εξουσία τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να θεωρείται νόμιμη, διατηρούν την αφοσίωση των υφισταμένων στους στόχους του οργανισμού και δημιουργούν ομάδες που είναι ικανές να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με την πιο εξειδικευμένη έννοια της, ενδιαφέρεται να βοηθήσει με τον πιο ευρύ, δυνατό τρόπο σε αυτές τις διοικητικές εργασίες. Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων έχει αρμοδιότητες που απλώνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό για την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και θα πρέπει να θεωρείται ως κάτι ξεχωριστό από τη λειτουργία που εκτελούν όλοι οι μάνατζερ, όταν διοικούν ανθρώπους.

Από τη δεκαετία του 1960, έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ο όρος που χρησιμοποιήθηκε περισσότερο για να περιγράψει την ειδικότητα εκείνη που ασχολείται με τη διοίκηση ανθρώπων ήταν "διοίκηση προσωπικού". Τα τελευταία 20 χρόνια ο τίτλος "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" είναι μια εισαγωγή από τις ΗΠΑ και χρησιμοποιείται πιο συχνά. Έτσι ξεσπάει μια ακαδημαϊκή διαμάχη γύρω από το ερώτημα για το αν αυτό συμβολίζει μια αλλαγή στη φύση της εργασίας που εκτελείται, με μια σχολή σκέψης να υποστηρίζει ότι υπάρχουν ισχυροί κανονιστικοί παράγοντες που καθοδηγούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε αντίθεση προς τα ενδιαφέροντα τα σχετικά με τις διοικητικές και βιομηχανικές σχέσεις των προηγούμενων περιόδων (Armstrong, 2006).

Ωστόσο ορισμοί σχετικοί με τον τομέα της εργασίας πάντα περιέγραφαν τη διοίκηση προσωπικού με τους πιο ευρύς όρους. Για παράδειγμα: "Η διοίκηση προσωπικού είναι η

αναζήτηση, επιλογή, ανάπτυξη, χρήση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό". Οι Βρετανικοί ορισμοί είχαν την τάση να προσδίδουν ένα περισσότερο επαγγελματικό νόημα. Περιληπτικά ενώ υπάρχει ακόμα μια αντίφαση για τη σημασία της αλλαγής του όρου σε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πάντα υπήρχαν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της εργασίας και πολλοί διαφορετικοί τίτλοι εργασίας. Αυτή η αλλαγή ορολογίας, συμβολίζει ένα νέο τρόπο ανάληψης του ρόλου της διοίκησης προσωπικού: "η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" είναι ένας όρος ο οποίος τονίζει την ανάπτυξη των ανθρώπων ως στοιχείων παρά τον έλεγχό τους ως δαπάνες και τοποθετεί τη διοίκηση των ανθρώπων στο στρατηγικό πυρήνα του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αντίθετα, υπάρχει μια τάση προς τη μείωση των δαπανών, την εντατικοποίηση της εργασίας και μια ελάττωση της ισχύς του ειδικευμένου τμήματος προσωπικού. Ένας τρόπος ερμηνείας αυτών των αντίθετων τάσεων είναι η εκτίμηση ότι οι οργανισμοί υιοθετούν διαφορετικές στρατηγικές σύμφωνα με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον σχεδιασμού τους. Υπάρχουν επίσης αυτοί, που θεωρούν τον όρο "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" ως μία γυαλιστερή ετικέτα, η οποία προσπαθεί να εμπορευτεί τα ίδια τμήματα προσωπικού, όπως πριν. Αν υπάρχει ή όχι ένα καινούριο υπόδειγμα που επικρατεί, ο βαθμός της αλλαγής και οι επιδράσεις των ποικίλων παραδόσεων σε σχέση με το προσωπικό βοηθούν να δοθούν εξηγήσεις για το πως έχουν προκύψει διάφορα μοντέλα διοίκησης προσωπικού (Hayton et al., 2012).

2.2.3 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Καλύπτοντας ένα ευρύτερο φάσμα των πολιτικών των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όπως για παράδειγμα, το εργατικό δίκαιο, τη μισθοδοσία αλλά και τη ψυχομετρική ανάλυση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων λαμβάνει στρατηγική διάσταση. Η επέκταση των όρων, της σημασιολογίας και της πρακτικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων οφείλεται στις αλλαγές που δέχτηκαν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί (για παράδειγμα, ανάπτυξη και τεχνολογία, Savaneniviene & Stankeviviute 2012). Η λογική αυτή ακολούθησε την κρίση στις επιχειρήσεις και δημιούργησε την ανάγκη για περισσότερη ευελιξία, αλλά και μεθόδους εργατικής αποδοτικότητας. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων άρχισε να απασχολεί στρατηγικά τον εκπαιδευτικό κλάδο (όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, Κατσαρός, 2008 & Μπουρής, 2008). Για το λόγο αυτό, η επόμενη ενότητα δίνει έμφαση στην κριτική ανασκόπηση των θεωριών που αναπτύχθηκαν για τη Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

2.2.4 Υποκίνηση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μελέτη της υποκίνησης ή παρακίνησης και της συμπεριφοράς αποτελεί μια αναζήτηση για απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις σχετικές με τη φύση του ανθρώπου. Η συμπεριφορά βασικά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά γενικά υποκινείται από μια επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Όλοι απορούν πολλές φορές, γιατί ενήργησαν κατά αυτό τον τρόπο. Η αιτία της πράξης δεν είναι πάντοτε φανερή και συνειδητή στο μυαλό. Οι ωθήσεις που παρακινούν ορισμένα πλέγματα ατομικής συμπεριφοράς σε ένα μεγάλο βαθμό είναι υποσυνείδητες κι έτσι δεν υπόκεινται εύκολα σε εξέταση και αξιολόγηση ή εκτίμηση.

Ο Sigmund Freud ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκίνησης. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντοτε ενήμεροι για το καθετί που θέλουν κι έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες. Πραγματικά, η έρευνα του Freud έπεισε πως μπορούσε να χαρακτηί μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης των περισσότερων ανθρώπων και της δομής ενός παγόβουνου. Ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο. Έτσι, πολλές φορές, μόνο ένα μικρό μέρος της υποκίνησης φαίνεται καθαρά, ή είναι συνειδητό στο ίδιο το άτομο. Κι αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια έλλειψη προσπάθειας από τα άτομα να αποκτήσουν αυτοενόραση. Επιπλέον, ακόμα και με επιστημονική βοήθεια, π.χ. ψυχοθεραπεία, η αυτογνωσία μπορεί να είναι μια δύσκολη διαδικασία που αποφέρει διαφόρων βαθμών αποτελέσματα. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα. Στην πραγματικότητα, όλη η συμπεριφορά αποτελείται από σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Τα ανθρώπινα όντα, πάντοτε κάνουν κάτι, περπατάνε, μιλάνε, τρώνε, κοιμούνται, κ.λπ. Σε πολλές περιπτώσεις κάνουν περισσότερες από μια ενέργειες ταυτόχρονα, όπως όταν μιλάνε με κάποιον τη στιγμή που περπατάνε ή οδηγούν αυτοκίνητό για τη δουλειά. Σε μια δεδομένη στιγμή μπορούν να αποφασίσουν να αλλάξουν μια ενέργεια ή ένα συνδυασμό ενεργειών και να αρχίσουν να κάνουν κάτι άλλο (Μπουραντάς, 2002).

Οι άνθρωποι δε διαφέρουν μόνο στην ικανότητα να δρουν, αλλά και στη «θέληση να ενεργούν» ή στην υποκίνηση. Η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τη δύναμη των αναγκών του, τις επιθυμίες, τάσεις ή παρορμήσεις μέσα στο άτομο. Οι ανάγκες διευθύνουν τους στόχους που μπορεί να είναι συνειδητοί ή όχι.

Οι ανάγκες αποτελούν τη δικαιολογία της συμπεριφοράς. Εγείρουν και διατηρούν δραστηριότητα και καθορίζουν την γενική κατεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην ουσία οι ανάγκες αποτελούν τις πηγές δραστηριότητας. Οι στόχοι συχνά ονομάζονται και κίνητρα, τα οποία μπορεί να είναι απτές αμοιβές, όπως αύξηση του μισθού ή όχι απτές αμοιβές, όπως είναι ο έπαινος ή η απόκτηση προαγωγής, που είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες, για να προκαλέσουν μια συμπεριφορά. Οι μάνατζερ που είναι επιτυχημένοι στην υποκίνηση των υπαλλήλων τους συχνά παρέχουν συνθήκες μέσα στις οποίες τοποθετούνται κατάλληλα κίνητρα για την ικανοποίηση αναγκών.

Θεωρία αναγκών του Maslow

Κατά τον Abraham Maslow όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, παύει να υποκινεί μια συμπεριφορά. Ανάγκες με μεγάλη ένταση που ικανοποιούνται, αναφέρονται μερικές φορές σαν «ικανοποιημένες», δηλαδή ότι η ανάγκη έχει ικανοποιηθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε κάποια άλλη αμιλλώμενη ανάγκη είναι τώρα περισσότερο κυρίαρχη (Μπόγκα & Καρτέρη, 2003).

Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg η υποκίνηση χωρίζεται σε δύο παράγοντες: στους παράγοντες υγιεινής και συντήρησης που έχουν σχέση με το περιβάλλον και εμποδίζουν την πρόκληση δυσάρεστων συναισθημάτων στην εργασία και στους υποκινητικούς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση. Στους παράγοντες υγιεινής και συντήρησης ανήκουν ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο διοικείται και είναι οργανωμένος ο οργανισμός, η μονιμότητα στην εργασία και οι συνθήκες εργασίας. Στους υποκινητικούς παράγοντες ανήκουν η εκπλήρωση από την μεριά του εργαζομένου με επιτυχία του έργου που του έχει ανατεθεί, η αναγνώριση από την επιχείρηση των υπηρεσιών του εργαζομένου, τα καθήκοντά του, καθώς και η υπευθυνότητα ή η εξέλιξη του εργαζομένου στην ιεραρχία (Μπουραντάς, 2002).

Θεωρία του Mc Clelland

Οι ανάγκες που υποκινούν τον εργαζόμενο σύμφωνα με τον Mc Clelland είναι η ανάγκη για συνεργασία, η ανάγκη για επίτευγμα και η ανάγκη για δύναμη.

Η λογική μαχητική ή επιθετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε εναλλακτική τοποθέτηση στόχων ή σε μείωση της δύναμης της ανάγκης. Η παράλογη συμπεριφορά μπορεί

να συμβεί με διάφορες μορφές, όταν η παρεμπόδιση της επιτυχίας του στόχου συνεχίζεται και επέρχεται η διάψευση ή απογοήτευση. Μπορεί όμως η απογοήτευση να μεγαλώσει ανάλογα με την επιθετική συμπεριφορά στην οποία καταφεύγει το άτομο. Η επιθετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καταστρεπτική συμπεριφορά, όπως είναι η εχθρότητα και η αποχώρηση. Ο Freud ήταν από τους πρώτους που έδειξε ότι η εχθρότητα ή η οργή μπορεί να εκδηλωθεί από ένα άτομο κατά ποικίλους τρόπους. Αν μπορέσει, το άτομο θα κατευθύνει την εχθρότητά του εναντίον του αντικειμένου ή του προσώπου που αισθάνεται πως είναι η αιτία της απογοήτευσής του. Το οργισμένο άτομο ή ο υπάλληλος είναι δυνατόν να χτυπήσει τον προϊστάμενό του ή να υπονομεύσει το έργο και την υπόληψή του με τη διαβολή και με άλλη κακεντρεχή συμπεριφορά. Συχνά, όμως, ένα άτομο δεν μπορεί να επιτεθεί κατά της αιτίας της απογοήτευσής του απευθείας και είναι δυνατόν να ψάχνει για ένα «αποδιοπομπαίο τράγο» σαν στόχο της οργής του. Π.χ., ένας εργάτης μπορεί να φοβάται τον προϊστάμενό του γιατί αυτός κρατά την τύχη του στα χέρια του. Σ' αυτή την περίπτωση, ο «μνησικάκος εργάτης» μπορεί να αρχίσει καβγά με τη γυναίκα του, να κλωτσήσει τη γάτα, να δείρει τα παιδιά του, ή, περισσότερο εποικοδομητικά να απαλλαγεί από τα συναισθήματα του εμπλεκόμενος σε βίαιες πράξεις (Μπόγκα & Καρτέρη, 2003).

Κατά τον Norman R. F. Maier η επιθετικότητα είναι ένας μόνο τρόπος για να εκφραστεί η απογοήτευση. Άλλα είδη έκφρασης αυτής, όπως η εκλογίκευση (Rationalization), η παλινδρόμηση (Regression), η προσκόλληση (Fixation) και η παραίτηση (Resignation) είναι δυνατόν να αναπτυχθούν, αν οι πιέσεις συνεχίσουν να αυξάνονται (Παπάνης & Ρόντος, 2005):

- Εκλογίκευση. Σημαίνει απλώς την τάση να βρίσκει κανείς δικαιολογίες. Π.χ., ένα άτομο κατηγορεί κάποιον άλλο για την αδυναμία του να πετύχει ένα δεδομένο στόχο (όπως π.χ., φταίει ο προϊστάμενός που δεν πήρε αύξηση). Ή πείθει τον εαυτό του να εγκαταλείψει την επιθυμία αυτού του ειδικού σκοπού.
- Παλινδρόμηση. Ουσιαστικά αναφέρεται στο γεγονός να μην ενεργεί κάποιος σύμφωνα με την ηλικία του. Απογοητευμένα άτομα τείνουν να παραιτούνται από εποικοδομητικές προσπάθειες για τη λύση των προβλημάτων τους και παλινδρομούν σε περισσότερο πρωτόγονη και παιδική συμπεριφορά.. Ένα άτομο π.χ., που δεν μπορεί να βάλει εμπρός το αυτοκίνητό του και για αυτό το κλωτσάει, επιδεικνύει παλινδρομική συμπεριφορά και το ίδιο συμβαίνει με τον μανάτζερ που ξεσπάει με οργή, όταν υπόκειται σε ενόχληση και απογοήτευση.

- Προσκόλληση (ή έμμονη ιδέα). Συμβαίνει όταν ένα άτομο συνεχίζει να εκδηλώνει το ίδιο πλέγμα συμπεριφοράς ξανά και ξανά, παρόλο που η πείρα έχει αποδείξει ότι έτσι δεν μπορεί να επιτύχει τίποτε. Έτσι, η απογοήτευση μπορεί να συντελέσει στην παγίωση παλιών και συνηθισμένων αντιδράσεων και να εμποδίσει την υιοθέτηση νέων και πιο αποτελεσματικών αντιδράσεων. Ο Maier έχει αποδείξει πως, μολονότι οι συνήθειες κανονικά εξαλείφονται, όταν δε φέρνουν ικανοποίηση, ή οδηγούν σε τιμωρία, μια προσκόλληση στην πραγματικότητα γίνεται ισχυρότερη κάτω απ' αυτές τις συνθήκες. Πραγματικά, τόνισε πως είναι δυνατόν να μεταβάλει κανείς μια συνήθεια σε προσκόλληση με υπερβολική τιμωρία. Έτσι ο Maier κατέληξε στο συμπέρασμα πως η τιμωρία μπορεί να έχει δυο αποτελέσματα πάνω στη συμπεριφορά. Είναι δυνατόν να εξουδετερώσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε προσκόλληση και σε άλλα συμπτώματα απογοήτευσης.

2.2.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η πιο καλά μελετημένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν θα είναι αποτελεσματική, αν δε δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για να αντιμετωπίζει κάθε υπάλληλος την εργασία του δυναμικά, και όχι γραφειοκρατικά και αδιάφορα, σαν δημόσιος υπάλληλος.

Όταν κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν είναι μόνο εκτελεστικό όργανο, αλλά μπορεί να χρησιμοποιήσει και τις πνευματικές του ικανότητες για να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του, όταν αισθάνεται υπεύθυνος και όταν του παρέχονται οι δυνατότητες για να αναπτύξει πρωτοβουλίες, υποκινείται για απόδοση αισθανόμενος ότι η επιτυχία αφορά και τον ίδιο και εξαρτάται και από αυτόν.

Με τις συμμετοχικές μορφές διοίκησης, ενεργοποιείται κάθε εργαζόμενος όχι για να δουλέψει περισσότερο, αλλά κυρίως για να εργασθεί εξυπνότερα, γεγονός το οποίο αποτελεί στοιχείο ικανοποίησης από την εργασία του, αλλά ταυτόχρονα και τον κυριότερο παράγοντα αύξησης της δημιουργικότητας του ατόμου και της παραγωγικότητας της εργασίας. Εκτός από τους υπαλλήλους, σπουδαίο παράγοντα αποτελούν και οι πελάτες. Για παράδειγμα οι πελάτες μιας εκπαιδευτικής μονάδας, όπως είναι η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή ενός Δημοσίου Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Δ.Ι.Ε.Κ) μπορεί να δρουν (Λυμπερόπουλος, 1987):

- Ως συμπαράγωγοί. Με την εμφάνιση, τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά τους επηρεάζουν το είδος, την ποιότητα αλλά και τον τρόπο προσφοράς των υπηρεσιών από τον υπάλληλο.
- Ως χρήστες υπηρεσιών. Οι πελάτες απαιτούν να εξυπηρετούνται με συνέπεια, ασφάλεια, θετική αντιμετώπιση από το προσωπικό, πληρότητα και τελειότητα κατά την παραγωγή των υπηρεσιών, ταχύτητα εξυπηρέτησης κ.λπ.

Η αντίληψη των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες εξαρτάται δηλαδή, από την ορθότητα των ενεργειών και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, αλλά και από την εμφάνιση, στάση, γνώσεις και συμπεριφορά άλλων πελατών (επικοινωνία από στόμα σε στόμα, επηρεασμός από επεισόδια κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης άλλων πελατών κ.λπ.). Μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πελάτη και υπάλληλου, παράγει θετικά συναισθήματα και για τους δυο, αποτελεί τη βάση για την εξεύρεση των ιδανικών λύσεων και για την παραγωγή της σωστής για τον πελάτη υπηρεσίας.

Η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου έχουν μεταβάλλει τα τελευταία χρόνια σημαντικά τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών, αλλά ταυτόχρονα και τις προσδοκίες τους σχετικά με το είδος και την ποιότητα της εξυπηρέτησης που περιμένουν. Οι πελάτες, σίγουρα έχουν γίνει σήμερα πιο απαιτητικοί. Αυτό ισχύει τόσο για τους πελάτες-επιχειρήσεις, όσο και για τους πελάτες-ιδιώτες. Από την άλλη μεριά, η πρόοδος της τεχνολογίας, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων και η όξυνση του ανταγωνισμού, είχαν σαν αποτέλεσμα το είδος, η ποιότητα και ο τρόπος προσφοράς των υπηρεσιών να αλλάξουν τα τελευταία χρόνια με ραγδαίο ρυθμό. Υπάρχουν σήμερα, αναμφίβολα εκπαιδευτικές μονάδες με περισσότερα μηχανικά μέσα και πολύ πιο ευχάριστο και πολιτισμένο περιβάλλον από ότι πριν από είκοσι (20) χρόνια. Για τον πελάτη όμως το πιο σημαντικό είναι η εξυπηρέτηση που θα του προσφερθεί καθημερινά από τους υπαλλήλους και να μπορεί να διεκπεραιώνει, χωρίς καθυστέρηση, τις υποθέσεις του. Ταυτόχρονα επιθυμεί να βρίσκει ενδιαφέρον και κατανόηση στα καθημερινά αιτήματά του και στα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν, κατά τη διεκπεραίωσή τους, καλή συνεργασία και φιλική εξυπηρέτηση καθώς επίσης υπηρεσίες και συμβουλές που θα συμβάλουν στη λύση των προβλημάτων του (Μπαμπανάσης, 1999).

Σαν πελάτες όλοι μας διαμαρτυρόμαστε για την κακή εξυπηρέτηση που αντιμετωπίζουμε στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, στα εμπορικά καταστήματα ή στις τράπεζες. Όταν όμως βρεθούμε κι εμείς σε κάποια θέση που έχει επαφή με το κοινό ξεχνάμε να δούμε την

επικοινωνία με τον πελάτη μέσα από τα δικά του μάτια. Ο πελάτης διψάει για ανθρωπιά, ενδιαφέρον, σεβασμό κατανόηση για τα προβλήματά του. Αν, εκτός από τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας τους γνωρίζουν οι υπάλληλοι και τις ανάγκες κάθε κατηγορίες πελατών τους και προσπαθήσουν να τις καλύψουν προσφέροντας τις υπηρεσίες τους χωρίς περιττή γραφειοκρατία, με προθυμία, πρωτοβουλία, υπομονή, φιλική διάθεση και ευγενική συμπεριφορά, τότε αυτοί θα έχουν κερδίσει σαν άνθρωποι και σαν επαγγελματίες και ο οργανισμός ή η επιχείρηση θα πετύχει την αποτελεσματικότερη διαφήμιση. Η συμπεριφορά και η ποιότητα της εξυπηρέτησης που παρέχουν οι υπάλληλοι σε κάθε πελάτη, όχι μόνο σκλαβώνει τον ίδιο, αλλά έχει και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, γιατί επηρεάζει κι άλλους πελάτες με την επικοινωνία από στόμα σε στόμα.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση από τη σωστή αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι (Bartel, 2004):

- ✓ Ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας, υγιεινής, ανάπτυξης ομαδικότητας και συνεργασίας και ενεργοποίηση για λιγότερα ανθρώπινα λάθη και επαναλήψεις.
- ✓ Αποσαφήνιση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων ανά τμήμα και ειδικότερα με στόχο την βελτίωση της διατμηματικής επικοινωνίας.
- ✓ Συστηματοποίηση του τρόπου εργασίας, βάσει προκαθορισμένων οδηγιών και διαδικασιών, που αναβαθμίζουν το περιεχόμενο της εργασίας για το προσωπικό, μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- ✓ Συνεχείς βελτιώσεις/απλοποιήσεις των διεργασιών μετά από τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.
- ✓ Επίτευξη σταθερής ποιότητας και μείωση κόστους.
- ✓ Ενεργή συμμετοχή της Διοίκησης και αναβάθμιση της λειτουργίας της ποιότητας.
- ✓ Βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού και της παραγωγικότητας.
- ✓ Καθορισμός και παρακολούθηση των επιχειρηματικών στόχων.
- ✓ Μείωση του κόστους που οφείλεται σε πρόστιμα από μηνύσεις, καταγγελίες, εγγυήσεις.

- ✓ Δημιουργία εμπιστοσύνης για την επίτευξη και διατήρηση της ήδη καλής υπάρχουσας φήμης.
- ✓ Επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών για την ικανοποίηση νομοθετικών απαιτήσεων, απαιτήσεων πελατών κ.τ.λ.

2.3 Αξιολόγηση Εργασιακής Απόδοσης

Αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις είναι μία συνεχής διαδικασία, με την έννοια ότι συμβαίνει τον περισσότερο χρόνο. Η αξιολόγηση συνδυάζεται με τις άλλες διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων πραγματοποιείται για αιτίες όπως συγκέντρωση πληροφοριών για: αυξήσεις μισθών, προαγωγές, επιλογή προσωπικού για εκπαίδευση, ανταμοιβές κ.ά. Αναλυτικότερα η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων στο παρελθόν, παρόν και μέλλον, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία αυτά για αποφάσεις εξέλιξής τους (Παναγιωτοπούλου, 2009).

Η διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποτελεί μία διαδικασία, η οποία πρέπει να επαναλαμβάνεται περιοδικά και ανατροφοδοτικά, με κύριο σκοπό την αυτοβελτίωση του εργαζόμενου, τη διόρθωση λαθών την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου. Παραδείγματος χάρη, ένας υπάλληλος μιας ιδιωτικής επιχείρησης, αξιολογείται κατά την πρόσληψή του, έπειτα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών εργασίας του με σκοπό τη βοήθεια και τη διόρθωση των λαθών του, στο τέλος του πρώτου έτους για μία αναθεώρηση της μισθοδοσίας του και στο τέλος των τριών ετών για την προαγωγή του ή όχι και ούτω καθεξής. Η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία που λείπει γενικότερα από το στενό δημόσιο τομέα, με τον τρόπο που εφαρμόζεται τουλάχιστον στον ιδιωτικό τομέα, αν και τα τελευταία έτη γίνονται προσπάθειες επιβολής και εφαρμογής της, παρόλο που συναντά σημαντικές αντιδράσεις.

Ο τρόπος της αξιολόγησης τα παλαιότερα χρόνια, δεν είχε ως γνώμονα την μέτρηση της επαγγελματικής απόδοσης. Η συνολική παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας αποτελούσε το συντελεστή, ο οποίος καθόριζε τον βαθμό αποδοτικότητας.

Από το 1950 και ύστερα, επειδή έγινε αντιληπτό ότι η μεθοδολογία αυτή παρουσίαζε πολλές δυσκολίες και περιορισμούς, αναπτύχθηκε ένας νέος τρόπος αξιολόγησης, ο οποίος στηριζόταν στην διοίκηση βάσει στόχων. Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αξιολογούνται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που υιοθετούνται κατά καιρούς και γνωστοποιούσαν τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που θα πρέπει να έχει κάθε θέση εργασίας. Επίσης, με τον τρόπο αυτό καθορίστηκε και ο ρόλος του αξιολογητή, ο οποίος από εδώ και ύστερα θα είχε τη θέση του καθοδηγητή (Μπουραντάς, 2002).

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης, παρόλο που στην αρχή φάνηκε αξιόπιστη, παρουσίασε μερικά μειονεκτήματα. Απαιτούσε εργασιακή ανάλυση σε υψηλό βαθμό και ακριβή μέτρηση, καθώς και πολύ χρόνο και μεγάλα επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης για να γίνει η αλλαγή στην νοοτροπία των εργαζομένων.

Με την πάροδο των χρόνων έγινε τελικά αντιληπτό ότι η μέτρηση της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη εκτός από τα χαρακτηριστικά του ατόμου που εργάζεται και την απόδοση του αξιολογητή. Σήμερα για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους πρέπει να αξιολογεί όλους και όλα τα επιμέρους στοιχεία που απαιτούνται για την παραγωγή υπηρεσιών ή προϊόντων.

2.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Σήμερα

Μία από τις κυριότερες λειτουργίες του management είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της αναφέρονται στον κάτωθι ορισμό του Management:

Το Management περιλαμβάνει ένα σύνολο από δραστηριότητες, οι οποίες έχουν ως σκοπό την επίτευξη του στόχου μίας επιχείρησης ή οργανισμού με την αξιοποίηση τόσο των ανθρώπινων πόρων, όσο και των υλικών. Παρατηρείται λοιπόν πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες και η λειτουργία του είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Στις σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες ο/η Διευθυντής/ντρια, εκτός από τις βασικές γνώσεις διοίκησης, επιβάλλεται πλέον να έχει επιπλέον δεξιότητες, όπως αυτές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, υλικών και άυλων πόρων, της δημιουργίας θετικού κλίματος και συντονισμού της ομάδας, καθώς και δεξιότητες εσωτερικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Εξίσου σημαντικό είναι να έχει τη θέληση και την ικανότητα να κάνει το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία και γενικότερα να αποτελεί συνεκτικό κρίκο της σχολικής μονάδας με την ευρύτερη τοπική κοινωνία. Ο ρόλος του

Διευθυντή πλέον είναι πολυδιάστατος και απαιτητικός. Αν ληφθεί υπόψη δε και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», προκύπτει εύλογα η ανάγκη επιμόρφωσής του. Είναι αναγκαία λοιπόν η δημιουργία ενός σταθερού και συγκροτημένου πλαισίου επιμόρφωσης, ώστε τα σύγχρονα στελέχη εκπαιδευτικών μονάδων να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό τον τόσο απαιτητικό ρόλο και να μην ασκούν πια τα καθήκοντά τους εμπειρικά και με υποκειμενισμό.

Στις αρχές του 21ου αιώνα η νέα χιλιετία σηματοδοτεί μια νέα εποχή για τον κόσμο της εκπαίδευσης. Η έξαρση των τεχνολογιών Πληροφορικής και η Παγκοσμιοποίηση έχουν επηρεάσει σημαντικά και την οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Όπως αναφέρουν οι Tsiakkios και Pashiardis (2002), η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από αστάθεια, τα πάντα μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί αναρίθμητα επιστημονικά και τεχνολογικά επιτεύγματα (Pashiardis, 2004) και έχουν παρατηρηθεί πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο (Pashiardis, 1997a). Η Διοικητική Επιστήμη αποτελεί έναν βασικό συντελεστή για την εφαρμογή του μάνατζμεντ. Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων, τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αλλά και το επιχειρησιακό περιβάλλον (Πραστάκος, 2000). Προκειμένου λοιπόν να ληφθεί και να υλοποιηθεί με επιτυχία μια περίπλοκη απόφαση, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη και να καλλιεργηθούν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις, όπως το οργανωσιακό κλίμα, οι ανθρώπινες διοικητικές ικανότητες, η ύπαρξη και οργάνωση του πληροφοριακού συστήματος και των δεδομένων κ.ά.

Κατά τον Pashiardis (2004), οι αλλαγές στην κοινωνία επηρεάζουν τα ανοιχτά κοινωνικά συστήματα, όπως είναι τα σχολεία, τα οποία μάλιστα έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη της αυξημένης αποδοτικότητας. Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι νομοθετικές, διοικητικές και οργανωτικές ρυθμίσεις απαιτούν επαρκή γνώση, διότι η σημερινή τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη έχει επιφέρει πολυπλοκότητα, τόσο στις εργασιακές, όσο και στις οικονομικές σχέσεις και συμπεριφορές. Τα σχολεία όλων των βαθμίδων καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά μία πληθώρα στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως την ένταξη των Νέων Τεχνολογιών, τη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, τη συνεργασία με τις προϊστάμενες αρχές, με τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινότητα,. Οι νέες αυτές συνθήκες απαιτούν διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης με εφόδια όπως ισχυρή προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες, διαπολιτισμική

οπτική και κυρίως ανεπτυγμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Η αποστολή του σχολείου, σύμφωνα με την Chaffee (1990), πρέπει να είναι η ποιότητα στην εκπαίδευση, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα και να παρέχονται «εφόδια» στους μαθητές που θα διασφαλίζουν το μέλλον τους. Για να το επιτύχουν αυτό, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να μελετούν και να αναλύουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, να εντοπίζουν τις διαθέσιμες επιλογές και μετά από αξιολόγησή τους να επιλέγουν αυτή που μπορεί να επιτευχθεί (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002).

Η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για έναν οργανισμό γίνεται κατανοητή μέσα από ορισμούς που έχουν διατυπωθεί από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι διερευνούν την σημαντικότητα του, όπως: «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα, όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά.» (Jack Welch, CEO, General Electric Company) «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα.» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

Επίσης, η σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζεται και από εξωτερικούς φορείς. Για παράδειγμα το περιοδικό Fortune αναφέρει πως το προσόν της διατήρησης, ανάπτυξης και προσέλκυσης ικανών στελεχών, αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την επιχειρηματική επίδοση, το οποίο είναι το ίδιο σημαντικό με την οικονομική ακεραιότητα, την αξία των επενδύσεων, τη χρήση επιχειρηματικών πόρων, την περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και προϊόντων.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη κατανόησης και γνώσης όλου του κύκλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σε ότι αφορά το επίπεδο των οργανισμών, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων άρχισε να απασχολεί στρατηγικά τον εκπαιδευτικό κλάδο (όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο (1), (Κατσαρός & Μπουρής, 2008). Για αυτό το λόγο, η επόμενη ενότητα δίνει έμφαση στην κριτική ανασκόπηση των θεωριών που αναπτύχθηκαν για τη Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

2.5 Θεωρίες Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου αναλύονται οι σημαντικότερες θεωρίες στη Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ιδιαίτερα, οι υπό-ενότητες που ακολουθούν ανασκοπούν τις βασικές θεωρίες και προσεγγίσεις, δηλαδή το στρατηγικό σχεδιασμό (Resource Based View), τη συγκυριακή θεωρία (Contingency Theory), τη θεωρία AMO (Ability Motivation Opportunity), καθώς και τη συστημική θεωρία (Systems Theory).



2.5.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός (Resource Based View, RBV)

Κύρια θεωρία στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ο σχεδιασμός του ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή ως Resource Based View (RBV, Barney et al., 2001). Η RBV – ο στρατηγικός σχεδιασμός- βασίζεται στην αρχή ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σημαντικό μέρος του οργανισμού για την ανταγωνιστικότητά του. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως inside-out (Savanevici & Stankeviciute, 2012) και λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (για παράδειγμα τους ανταγωνιστές), ώστε τα εσωτερικά του συστήματα (για παράδειγμα οι ανθρώπινοι πόροι) να αποτελέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μέθοδος αυτού του σχεδιασμού, λοιπόν, αντιπροσωπεύει την αντίληψη και στάση του οργανισμού, όσον αφορά το ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων του. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που κάνουν έναν οργανισμό ανταγωνιστικό είναι η γνώση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, καθώς και η σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και με τον οργανισμό (Barney, 1991 & Wright et al, 1994).

Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να τα μιμηθούν οι ανταγωνιστές και επηρεάζουν τη δομή του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί ο κατάλληλος σχεδιασμός και κατά συνέπεια η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Wright et al., 1994). Η RBV βασίζεται στην ανάλυση και το στρατηγικό σχεδιασμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Porter και Van der Linde, 1995).

Η ομάδα των υπαλλήλων που είναι ιδιαίτερα σημαντική και εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικότητας είναι οι εκπαιδευτικοί. Παρόλα αυτά οι έρευνες που εξετάσει τη σχέση της θεωρίας αυτής σε αυτόν τον κλάδο δεν είναι αρκετές. Ευρήματα πρόσφατων ερευνών αναφέρουν ότι η RBV υποστηρίζεται από τους δασκάλους και για το λόγο αυτό η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chen, 2016). Η πρόσφατη έρευνα του Chen χρησιμοποιεί τη θεωρία στρατηγικού σχεδιασμού (RBV), προσεγγίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως καταναλωτή της στρατηγικής διαχείρισής του. Εκτενέστερα, αναφέρονται ως σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα το ταλέντο, το επαγγελματικό επίπεδο και η ποιότητα εκμάθησης που προσφέρουν οι εκπαιδευτικοί (Chen, 2016).

Επιπροσθέτως, η πολυπλοκότητα που εξετάζει η εργασία έχει σημειωθεί και στη θεωρία στρατηγικού σχεδιασμού (RBV). Για παράδειγμα, προτείνεται η επέκταση της θεωρίας, ώστε να ερευνηθεί η πολυπλοκότητα των συστημάτων εκτενέστερα (π.χ. οικονομία) (Colbert, 2004). Παρά τις δυνατότητες που παρουσιάζει η θεωρία στρατηγικού σχεδιασμού, σύγχρονες έρευνες αναφέρουν περιορισμούς στην επέκταση της θεωρίας. Υποστηρίζεται ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δεν βασίζεται μόνο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά στη σημασία ενός ευρύτερου φάσματος παραγόντων (π.χ. δυνατότητες ανθρωπίνου δυναμικού), (Delery & Roumpri, 2017). Επομένως, μπορεί να σημειωθεί ότι οι θεωρίες για τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχουν επέλθει σε ένα τέλμα δυνατοτήτων, ώστε να ερευνηθούν ευρύτερα συστήματα και κατά συνέπεια παράγοντες.

Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τις περιοριστικές προεκτάσεις αυτής της θεωρίας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον θα είναι κατάλληλο, ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να δημιουργήσει και να συντηρήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Η RBV δημιουργεί έναν παράδοξο κύκλο, εφόσον φαίνεται να λαμβάνει υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά τείνει να το αποκλείει από την ανάλυση (Madhani, 2010). Τα μεθοδολογικά ζητήματα της θεωρίας θα συζητηθούν εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

2.5.2 Συγκυριακή Θεωρία (Contingency Theory)

Η σύγκλιση (fit) μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής του οργανισμού (business strategy) αναφέρεται ως συγκυριακή θεωρία (contingency theory), (Van de Ven & Drazin, 1984). Στη θεωρία αυτή, το περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά περιορίζεται στο εσωτερικό του οργανισμού και τα συστήματά του. Για το λόγο αυτό, ο οργανισμός έχει ως στόχο να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ώστε να υποστηρίξει τους στρατηγικούς στόχους. Στη βιβλιογραφία δεν παρατηρείται εκτενής χρήση της συγκυριακής θεωρίας στον εκπαιδευτικό κλάδο, με κάποιες εξαιρέσεις που αναφέρονται στο γενικό συγκυριακό μάνατζμεντ στην εκπαίδευση (Tharp & Gallimore 1991).

Κυρίως η συγκυριακή θεωρία έχει σχετιστεί περισσότερο με τα θέματα ηγεσίας (Fiedler, 1978 & Bass, 1990). Πιο σύγχρονες εφαρμογές της θεωρίας δείχνουν την τάση για την αναζήτηση της πολυπλοκότητας στους οργανισμούς και συγκεκριμένα σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Panget et al., 2010). Για παράδειγμα, η κατάλληλη ηγεσία είναι θέμα που απασχολεί τη σύγχρονη βιβλιογραφία στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008). Επομένως, είναι χρήσιμο να κατανοηθούν οι καταστάσεις ή οι συγκυρίες, που επηρεάζουν τον κλάδο, εσωτερικά και εξωτερικά.

Οι περιορισμοί της συγκυριακής θεωρίας αναφέρονται ως προς την προσέγγισή της (vertical alignment) στην εξέταση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (Colbert, 2004). Αυτό σημαίνει ότι η θεωρία αυτή περιορίζει την ανάλυση και κυρίως προϋποθέτει ένα στατικό περιβάλλον των μεταβλητών και του οργανισμού. Επίσης, παρατηρείται θεωρητική ασάφεια στη συγκυριακή θεωρία, σημειώνοντας ‘συμμετρικές’ προϋποθέσεις (Schoonhoven, 1981) που δεν λαμβάνουν υπόψη άλλες παραμέτρους, όπως η δομή του οργανισμού και η επιρροή της τεχνολογίας. Ο μελλοντικός στρατηγικός σχεδιασμός (proactiveness) όμως είναι σημαντικός για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τα οργανωσιακά θέματα γενικότερα (Schuler et al., 2001). Η συγκυριακή θεωρία, λοιπόν, δεν αναφέρεται στην πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει ένα περιβάλλον υπό αλλαγή και επηρεάζει τις στρατηγικές αποφάσεις (Harley & Dundon, 2006).

2.5.3 Θεωρία AMO – Ευκαιρία Κινήτρου Ικανότητας (Ability Motivation Opportunity)

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ψυχολογία και είναι σημαντικό να συμπεριληφθεί στην ανασκόπηση της εργασίας, εφόσον αναφέρεται ως ευρέως εφαρμοσμένη «σε περισσότερα από τα μισά άρθρα μετά το 2000» (Paauwe & Boselie, 2005). Θεωρητικά, η AMO έχει ως σκοπό να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς των υπαλλήλων, ικανότητα, υποκίνηση, ευκαιρίες (Wright & Kehoe, 2007). Οι έρευνες με βάση την AMO, λοιπόν, εστιάζουν στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, στη συμπεριφορά και στη συλλογική - ανθρώπινη - στήριξη, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Appelbaum et al., 2000).

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, θεωρητικά άρθρα δίχως εμπειρικά δεδομένα αναλύουν τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Όπως και στην περίπτωση της θεωρίας στρατηγικού σχεδιασμού (Chen, 2016), η θεωρία AMO έχει επίσης χρησιμοποιηθεί σε έρευνες που προσεγγίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως καταναλωτή των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Meijerink et al., 2016). Σε αντίθεση με τις παραπάνω προσεγγίσεις, η θεωρία AMO υποστηρίζει ότι η απόδοση βασίζεται στη σωστή διαχείριση των συστημάτων εργασίας, αλλά μεμονωμένα, δηλαδή δίχως να λαμβάνει υπόψη το συνολικό εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Παρόλα αυτά, η AMO θεωρείται από άλλους δυναμική, γιατί ορίζει την προσαρμογή των αναγκών των εργαζομένων, ώστε να είναι αποδοτικοί (Troost et al., 2015).

Επομένως, οι περιοριστικές προεκτάσεις της συγκυριακής θεωρίας, περιέχονται στην αδυναμία της να μετρήσει ευρύτερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και που επεκτείνονται πέραν του οργανισμού και των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ιδιαίτερα η θεωρία χαρακτηρίζεται ως ‘μονοδιάστατη’ (Wright & Kehoe, 2007). Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι δεν υπάρχει συμφωνία για τη φύση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, λόγω της έμφασης της θεωρίας αυτής στα εσωτερικά συστήματα του οργανισμού (HR bundles) (Paauwe & Boselie, 2005). Παρομοίως, ένα φάσμα θεωριών συμπεριλαμβανομένης της AMO αναφέρονται στη σημασία των χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού (δεξιότητες και συμπεριφορά) και στη στρατηγική διαχείριση θεμάτων ανθρωπίνων πόρων (Katou & Budhwar, 2009). Στην επόμενη υποενότητα γίνεται αντιληπτό γιατί η συστημική θεωρία είναι σημαντική για τη στρατηγική διαχείριση

ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα στη διαχείριση συγκρούσεων μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών.

2.5.4 Συστημική Θεωρία (Systems Theory)

Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 2.2.1, η παρούσα έρευνα αποτελεί μία ολιστική, κοινωνιολογική προσέγγιση σύμφωνα με τη στροφή που εισήγαγε στον ερευνητικό κλάδο ο Guest (1987). Η κοινωνιολογική προσέγγιση συχνά αφορά στην ανάλυση ευρέων συστημάτων στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο οργανισμός (Von Bertalanffy, 1950 & Luhmann, 1997). Τα συστήματα που πλαισιώνουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς διαχωρίζονται σε φυσικό (π.χ. οικονομία, πολιτική) και σε ειδικό περιβάλλον (π.χ. κηδεμόνες) (Μπουρής, 2008). Οι άνωθεν αναφερόμενες θεωρίες όμως, εξετάζουν τα συστήματα (από έξω προς τα μέσα και από μέσα προς τα έξω) στο επίπεδο ανάλυσης του οργανισμού.

Για το λόγο αυτό, δεν αναζητούν να αναλύσουν τα συστήματα σε ευρύτερο επίπεδο, ενός κλάδου ή της βιομηχανίας στην οποία ανήκει ο οργανισμός. Ακόμα και ο Guest (1997) αναφέρεται στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ως υποσύστημα (subsystem) του οργανισμού, περιορίζοντας την ανάλυση εσωτερικά. Άλλοι ερευνητές όπως ο MacDuffie (1995) μιλούν για ευρύτερα κοινωνικό-τεχνικά συστήματα και τη θεωρία τους (Sociotechnical Systems Theory, STS), δίνοντας όμως έμφαση στη σχέση μεταξύ δύο συστημάτων, - τεχνολογίας και ανθρωπίνων παραγόντων.

Η συστημική θεωρία ως ένα σύνολο συστημάτων που πλαισιώνουν τον οργανισμό (Von Bertalanffy 1950 & Luhmann 1997) δημιουργεί έναν σκελετό ανάλυσης ευρύτερων παραγόντων και συστημάτων που συνθέτουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργούνται και επηρεάζονται οι συγκρούσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Κατά συνέπεια υπάρχουν προεκτάσεις στη διαχείριση συγκρούσεων, όπως έγινε γνωστό στο πρώτο κεφάλαιο (1), λόγω των αλλαγών που επιδέχονται τα συστήματα στον κλάδο αυτό.

Ο Chen (2016) καλεί τους ερευνητές σε μια ευρύτερη ανάλυση για τους εκπαιδευτικούς, συμπεριλαμβάνοντας εξωτερικά συστήματα όπως η κυβέρνηση, η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα, καθώς και το οικονομικό περιβάλλον. Το κενό αυτό ερευνητικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως ‘μαύρο κουτί’ (black box) (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012) και δίνει έμφαση στην ανάγκη για την αναζήτηση της πολυπλοκότητας και ανάλυσης ευρύτερων συστημάτων.

Η θεωρία συστημάτων (systems theory) προέρχεται από την κοινωνιολογία (social systems), (Luhmann, 1995), τη βιολογία (Von Bertalanffy, 1950) και τη φιλοσοφία (Αριστοτέλης). Συνήθως η θεωρία συστημάτων παρατηρείται σε έρευνες διαχείρισης λειτουργιών (operations management), (Forrester et al., 1994 & Checkland, 2000) και εργασιακών σχέσεων (Kochan et al., 1984). Παρόλα αυτά, παρατηρείται και η χρήση της θεωρίας στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων λόγω της πολυπλοκότητας και της συστημικής, στρατηγικής της προσέγγισης. Σημειώνεται ότι η θεωρία συστημάτων είναι μία ‘μεγάλη’ θεωρία (grand theory) που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα επιπέδων ανάλυσης πέραν του οργανισμού (Mayrhofer, 2004) .

Η θεωρία συστημάτων δέχεται σημαντικές επιρροές από τα κοινωνικά συστήματα με θέματα όπως οι ρόλοι, το στάτους και οι αντιλήψεις (Boulding, 1956). Για τη διαχείριση των οργανισμών ως κοινωνικών συστημάτων δίνεται έμφαση στις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις των συστημάτων των οργανισμών (Katz & Kahn, 1978). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η θεωρία συστημάτων αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως συνώνυμη με τη θεωρία της πολυπλοκότητας, χωρίς να υπάρχει συμφωνία ως προς τους όρους αυτούς και τη διαφορά τους (Hyeligen, 2008). Σκοπός της εργασίας δεν είναι να εκβαθύνει την ανάλυση των διαφορών μεταξύ των δυο θεωριών. Παρόλα αυτά σημειώνεται ότι βασίζεται στη θεωρία συστημάτων και αυτό αποτελεί σημαντική επιλογή μεθοδολογικά, όπως θα συζητηθεί στο τέταρτο (4) κεφάλαιο που απασχολείται με τις μεθοδολογικές τάσεις και προεκτάσεις των θεωριών.

Εφόσον η παρούσα εργασία στηρίζεται στη συστημική προσέγγιση (όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1), αναζητά το όλον για να αναλύσει θεωρητικά τη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντή, εργαζόμενους και ενδεχομένως μαθητές, οι οποίοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών. Προηγούμενες έρευνες έχουν εξετάσει τη διδακτική ηγεσία (instructional leadership ή leadership for learning, Hallinger 2009) σε Ελλάδα και Αγγλία, αναζητώντας συστημικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς, όπως για παράδειγμα την επαγγελματική τους εξέλιξη. Για το λόγο αυτό, έννοιες όπως η ηγεσία κρίνονται σημαντικές και αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο (3) μέσα στη θεματική της διαχείρισης συγκρούσεων.

2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη την κριτική των θεωριών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, παρατηρούνται οι παρακάτω τάσεις στην υπάρχουσα και σύγχρονη βιβλιογραφία:

α) Η ανάγκη για νέες προσεγγίσεις

Όπως παρατηρείται στην ανασκόπηση των κύριων θεωριών στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, υπάρχει η τάση για την προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού ως καταναλωτή (Chen, 2016 & Meijerink et al., 2016). Αυτό είναι ένα δείγμα της ανάγκης σε πιο πρόσφατες έρευνες για νέες προσεγγίσεις που πιθανόν έχει προκύψει από τις αλλαγές στον κλάδο και στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Επιπροσθέτως, παρατηρείται η ανάγκη για σύγκλιση των θεωριών και για νέες προεκτάσεις. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό αναφέρθηκε στις παραπάνω ενότητες του κεφαλαίου, ως η τάση να δανείζεται η μία θεωρία στοιχεία από την άλλη, ώστε να ευρύνει το φάσμα της ανάλυσης ερευνητικά και να κατανοήσει τα εν λόγω φαινόμενα σε μεγαλύτερο βάθος.

β) Μεθοδολογικά ζητήματα και μέτρηση αποδοτικότητας

Στατιστικά, η σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της αποδοτικότητας του οργανισμού δε βρίσκεται να είναι ισχυρή (Paauwe & Boselie, 2008). Για παράδειγμα, εντοπίζεται σύγχυση ανάμεσα στις πολιτικές διαχείρισης και στην εφαρμογή αυτών πρακτικά (Leggat et al., 2011). Η έλλειψη ουσιαστικής εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων οφείλεται στην αδυναμία εξήγησης της αποτελεσματικότητας σε οικονομικούς όρους (Barney και Wright, 2009). Επίσης, επισημαίνεται η σημασία αλλά και η έλλειψη συστημικής γνώσης για τους παράγοντες και τις καταστάσεις που επηρεάζουν τη σχέση αυτή (Macduffie, 1995). Παρόλα αυτά οι Leggat et al. (2011) διαφωνούν με τους Paauwe and Boselie (2008) και αναφέρουν ως θετική τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση των στόχων των οργανισμών. Η επιμονή στη μέτρηση παρά στην κατανόηση αρχικά των σύγχρονων φαινομένων που παρατηρείται στην βιβλιογραφία αποτελεί μεθοδολογικό ζήτημα και συζητείται εκτενώς στο τέταρτο (4) κεφάλαιο.

γ) Πολυπλοκότητα και διεπιστημονική έρευνα

Η πολυπλοκότητα ανάμεσα στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στην απόδοση παρατηρείται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αναφέρονται μεικτά ευρήματα και επισημαίνονται ερευνητικές πτυχές που χρήζουν απαντήσεων σε θεωρητικό επίπεδο, ώστε να οδηγηθούν σε μελλοντικές εμπειρικές έρευνες (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012). Παράλληλα, σημειώνεται κάλεσμα για την ανάλυση και εφαρμογή θεωριών που αφορούν μακρο-κοινωνικούς παράγοντες (Williamson και Cable, 2003). Συγκεκριμένα, οι Williamson και Cable (2003) βασίζονται στην κοινωνική θεωρία των θεσμών (institutional theory) και στις στρατηγικές αποφάσεις στελεχώσεων. Η θεωρία αυτή όμως απασχολεί κυρίως την πολιτική επιστήμη και το πολιτικό περιβάλλον, περιορίζοντας την ανάλυση και κρίνοντας το υπόλοιπο περιβάλλον ως στατικό (Peters, 2000).

Παρατηρείται, λοιπόν, μη επαρκής γνώση όσον αφορά στους παράγοντες, και επομένως στα συστήματα, που επηρεάζουν την απόδοση των πρακτικών στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται οι αρχές της συστημικής θεωρίας (βλ. υπό-ενότητα 2.5.4) και δίνεται έμφαση στη διαχείριση συγκρούσεων μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών και αλληλεπιδράσεων. Η παρούσα ανασκόπηση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συστημική θεωρία αξίζει προσοχής για τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στον εκπαιδευτικό κλάδο, ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί η έλλειψη στη βιβλιογραφία, όσον αφορά τις έρευνες σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, με την έννοια της ολιστικής προσέγγισης και της πολυπλοκότητας.

2.7 Περίληψη Κεφαλαίου

Στο δεύτερο (2) κεφάλαιο έγινε ανασκόπηση και κριτική ως προς την καταλληλότητα των θεωριών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον εκπαιδευτικό κλάδο υπό καθεστώς αλλαγών. Συγκεκριμένα, συζητήθηκαν οι θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού (RBV), συγκυριών (contingency), AMO - Ευκαιρίας Κινήτρου ικανότητας (Ability Motivation Opportunity) και συστημάτων (Systems Theory). Έχοντας ως αφετηρία το δυναμικό περιβάλλον που πλαισιώνει τον εκπαιδευτικό κλάδο, το παρόν κεφάλαιο θεώρησε κρίσιμη την ευρύτερη ανάλυση του περιβάλλοντος, προτείνοντας και δικαιολογώντας την ανάγκη για τη συστημική, ολιστική προσέγγιση. Οι περιορισμοί των θεωριών που συζητήθηκαν δεν

αποτελούν απόφαση αποκλεισμού των σκελετών τους, αλλά κάλεσμα για σύγκλιση και διεπιστημονικά πλεονεκτήματα ως προς την κατανόηση φαινομένων. Το επόμενο κεφάλαιο δημιουργεί το σύνθετο αυτό σκελετό της παρούσας έρευνας, έχοντας ως επίκεντρο την επίδραση των συστημικών αλλαγών στη διαχείριση συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Κεφάλαιο 3. Διαχείριση Συγκρούσεων σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

3.1 Στόχοι κεφαλαίου

Η σύγκρουση αποτελεί μία διαδικασία που στην αντίληψη των περισσότερων ατόμων δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς και αναμέτρηση αντίθετων δυνάμεων για την επικράτηση της μίας έναντι της άλλης. Δεν είναι ένα απλό φαινόμενο, αλλά μπορεί να είναι παραγωγική ή καταστροφική, διαπροσωπική ή επικεντρωμένη στο έργο. Η σύγκρουση μπορεί να έχει ως αιτία πολλές πηγές, όπως επίσης και ποικίλα αποτελέσματα και μεθόδους διαχείρισης.

Οι συγκρούσεις στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπως και σε όλους τους οργανισμούς, αντιμετωπίζεται με κατάλληλους χειρισμούς από την ηγεσία. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι η υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς και του δημοκρατικού τρόπου λήψης ορθολογικών και ποιοτικών αποφάσεων. Με το συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης, όπως των συμβούλων, κ.ά., λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις, όχι μόνο για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων αλλά και για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισής τους.

Η γενική προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε μια σύγκρουση μπορεί να καθορίσει την έκβασή της. Υπάρχουν δηλαδή κάποιες τακτικές και στυλ αντιμετώπισης των συγκρούσεων που είναι αποτελεσματικές ή δυσλειτουργικές σε συγκεκριμένα πλαίσια. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η σύγκρουση μπορεί να είναι ενδοεπιχειρησιακή ή διαπροσωπική και για τον λόγο αυτό υπάρχουν τεχνικές κατάλληλες ή αναποτελεσματικές για τις δύο μορφές σύγκρουσης.

Ο οργανισμός αντί να υιοθετεί αναποτελεσματικούς τρόπους που δεν μπορούν να επιλύσουν μια σύγκρουση, καλό είναι να εξετάσει τις πρακτικές της και να τις αλλάξει, όπου είναι εφικτό. Μια τεχνική που φαίνεται να είναι αποτελεσματική είναι να στραφούν τα βλέμματα, όσων εμπλέκονται στη σύγκρουση, στον κοινό στόχο. Επίσης, σημαντικό είναι να πείσει ο οργανισμός για τη γενική εικόνα (το δάσος και όχι το δέντρο) με σκοπό να βοηθήσει τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν περισσότερο στα κοινά σημεία και όχι τόσο πολύ στις διαφορές που τους χωρίζουν. Επίσης, ένας άλλος τρόπος που θεωρείται αποτελεσματικός σε κάποιες καταστάσεις είναι η μετακίνηση εργαζομένου, σε άλλες θέσεις, όταν ειδικά η σύγκρουση είναι σφοδρή και παρατεταμένη (Μάστακα & Φραγκάκη, 2008).

Η διαπραγμάτευση μπορεί να έχει θετική επίδραση σε μια σύγκρουση που εξελίσσεται σε ένα οργανισμό. Η διαπραγμάτευση για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται πολύ εξειδικευμένες ικανότητες από την μεριά του διαπραγματευτή, καθώς και προσεκτικό σχεδιασμό, πριν

κάποιος εμπλακεί σε αυτήν την διαδικασία. Κάποιες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση σε συγκρούσεις είναι, για παράδειγμα, κάθε μέρος να επιθυμεί να συνεργαστεί περισσότερο παρά να εμπλακεί ανοιχτά σε μια διαφωνία, να υπάρχει κάποια αμοιβαία εμπιστοσύνη, να γίνεται κατανοητός ο κοινός στόχος και τα οφέλη του, να υπάρχει ξεκάθαρη επικοινωνία κ.ά. Σημαντικό επίσης για τον οργανισμό είναι να βοηθά με παροχή εκπαίδευσης σε τέτοια θέματα, ώστε τα μέλη της να διαθέτουν ικανότητες που να τους επιτρέπουν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, καθώς επίσης και να κατευθύνει τις προσπάθειές τους στη μείωση των συγκρούσεων που έχουν συναισθηματικό χαρακτήρα.

Σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά στρατηγικών που μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Ακολούθως θα αναφερθούν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της κάθε στρατηγικής, καθώς και τα χαρακτηριστικά των καταστάσεων που η μια ή η άλλη στρατηγική είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική (Τοσονίδου, 2013):

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



- Η αποφυγή (avoidance), που σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος επιλέγει να αναβάλλει συνεχώς ή να αγνοεί ή να αποσύρεται ή να μην εμπλέκεται σε μια σύγκρουση. Η τακτική αυτή αποδεικνύεται χρήσιμη, όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή όταν και τα δύο μέρη πρέπει να ηρεμήσουν πριν διαπραγματευτούν ή όταν η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων. Πάντως, όταν επιλέγεται συνεχώς από έναν εργαζόμενο η αποφυγή ως τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης, προκαλεί αρνητικές αξιολογήσεις του εργαζόμενου αυτού από τους συναδέλφους του.

- Η υποχώρηση που έχει ως σκοπό την πραγματοποίηση της επιθυμίας ενός μέλους της ομάδας, χωρίς να φροντίζει την προσωπική ικανοποίηση. Η τακτική αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά, όταν ο εργαζόμενος που την χρησιμοποιεί, συνειδητοποιεί ότι μπορεί η θέση του να είναι λανθασμένη και να επιθυμεί να ακούσει περισσότερο την άλλη πλευρά ή να επιθυμεί να υποχωρήσει σε αυτό το ζήτημα προσδοκώντας ότι η άλλη πλευρά 'θα του το χρωστάει' για ένα άλλο ζήτημα. Επίσης, κάποιοι εργαζόμενοι υιοθετούν την τακτική αυτή, όταν συνειδητοποιούν, ότι είναι ένα ζήτημα που δεν έχουν πολλές πιθανότητες να το κερδίσουν ή όταν για την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικό, ενώ για τους ίδιους όχι και τόσο. Υπερβολική υιοθέτηση της τακτικής αυτής μπορεί να οδηγήσει σε θυμό και απογοήτευση, διότι οι ανάγκες όποιου την υιοθετεί δεν ικανοποιούνται ποτέ, και αυτό μπορεί να επηρεάσει την αυτό-εκτίμησή του. Ακόμα, υπάρχει ο κίνδυνος ο εργαζόμενος που καταφεύγει σε αυτήν την τακτική υπερβολικά να χάσει το σεβασμό των άλλων και την αξιοπιστία του.

- Η επιβολή έχει ως στόχο την απροθυμία ενός εργαζόμενου που λαμβάνει μέρος στη σύγκρουση να πραγματοποιήσει έστω και την παραμικρή ανάγκη ενός άλλου μέλους. Το μόνο που επιδιώκει είναι να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα και ανάγκες εις βάρος της άλλης μεριάς. Η επιβολή ως τακτική μπορεί να είναι χρήσιμη, όταν χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση ή όταν μη δημοφιλείς αποφάσεις πρέπει να εφαρμοστούν. Επίσης, η επιβολή μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ανθρώπους που είναι υπερβολικά ανταγωνιστικοί και επιθυμούν να επιβάλλονται συνεχώς (Johnson & Johnson, 2009). Όσοι υιοθετούν αυτήν την τακτική συνεχώς έχουν τον κίνδυνο να γίνονται απρόθυμοι στο να ομολογήσουν ότι έχουν κάνει λάθος ή να περιτριγυρίζονται από ανθρώπους που φοβούνται να πουν την αλήθεια ή που αναγκάζονται να συμφωνούν μαζί τους, χωρίς αυτό να ισχύει.

- Ο συμβιβασμός πραγματοποιείται, όταν ένας εργαζόμενος που λαμβάνει μέρος στη σύγκρουση, υποχωρεί ώστε να δοθεί κάποια λύση. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται εναλλακτικά πολλές φορές όταν έχουν αποτύχει οι τακτικές επιβολής και συνεργασίας. Οδηγεί, επίσης, σε λύσεις ικανοποιητικές σε πολύπλοκα προβλήματα. Η πίεση του χρόνου συνήθως οδηγεί σε συμβιβασμό, όπως επίσης όταν τα δύο μέρη έχουν ίση δύναμη και επιθυμούν διαφορετικά πράγματα. Αρκετά άτομα καταφεύγουν στην τακτική του συμβιβασμού, όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά η αναστάτωση που θα προκληθεί θα είναι πολύ μεγαλύτερη από το πιθανό θετικό αποτέλεσμα. Συνήθως οι λύσεις που προέρχονται από την τακτική αυτή είναι προσωρινές και δε βελτιώνουν ουσιαστικά τις σχέσεις των δύο μερών.

- Η συνεργασία αποτελεί στρατηγική επίλυσης των διαφορών της σύγκρουσης με την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο και των δύο μερών. Για την επιτυχία της συνεργασίας απαιτείται ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη. Δίνεται μια λύση αποδεκτή από όλους, όταν παρουσιάζεται πρόβλημα διαφωνίας. Στην περίπτωση σύγκρουσης οδηγεί σε συμφωνία και στη διατήρηση των θετικών σχέσεων όλων των μερών (Johnson & Johnson, 2009). Είναι κατάλληλη η τακτική αυτή όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, όταν τα μέρη επιθυμούν και οι δύο να εμπλέκονται στη λύση του προβλήματος και, τελικά, όταν τα άτομα είναι πρόθυμα να αλλάξουν το σκεπτικό τους όσο προχωρεί η διαδικασία. Η συνεργασία είναι μια τακτική που μπορεί να πάρει πολύ χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια, και επίσης η διάθεση συνεργασίας μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από τη μια ή την άλλη πλευρά.

3.2 Επέκταση Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση - Θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης

Χρησιμοποιώντας τον όρο οργάνωση εννοούμε το σύνολο των σκόπιμων ενεργειών και δραστηριοτήτων που συνυπάρχουν, με σκοπό της εξασφάλιση όλων εκείνων των συνθηκών και των μέσων, που αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις και συμβάλλουν αποτελεσματικά στην υλοποίηση των σκοπών που τίθενται από τους συγκεκριμένους φορείς (Κατσαρός, 2008).

Η οργάνωση της εκπαίδευσης και η διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργάνωση του άψυχου και του έμψυχου υλικού. Πριν όμως τη διοίκηση θα πρέπει να προηγείται η οργάνωση, ώστε η διοίκηση να γίνεται με πιο εύκολο και αποτελεσματικό τρόπο.

Στο χώρο της εκπαίδευσης έχουν επικρατήσει τρεις γνωστές θεωρίες διοίκησης και οργάνωσης. Αυτές είναι (Χριστοφίδου, 2012):

- Η επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης, η οποία παρουσιάστηκε το 1900 από τον Taylor (Scientific Management).
- Η προσέγγιση της διοίκησης μέσω των ανθρώπινων σχέσεων, που παρουσιάστηκε το 1930 με εκπρόσωπο τον Mayo (Human Relations Approach).
- Η νεοεπιστημονική προσέγγιση της διοίκησης μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού που παρουσιάστηκε το 1950 με εκπροσώπους τον Frederick W. Taylor.

Ενώ μέχρι την εποχή εκείνη η οργάνωση του σχολείου ήταν τυπική, με την παρουσία των θεωριών αυτών και κυρίως με την θεωρία της διοίκησης μέσω των ανθρώπινων σχέσεων,

γίνεται μια στροφή στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στο περιβάλλον του σχολείου με κύριο χαρακτηριστικό την άτυπη οργάνωση του σχολείου. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος λειτουργεί δημιουργικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αρκεί να του δίνονται οι ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές και να αντιμετωπίζει μια έντιμη και ανθρώπινη μεταχείριση. Επίσης, βασικός ρόλος είναι και η συμμετοχή του εκπαιδευτικού στη λήψη αποφάσεων.

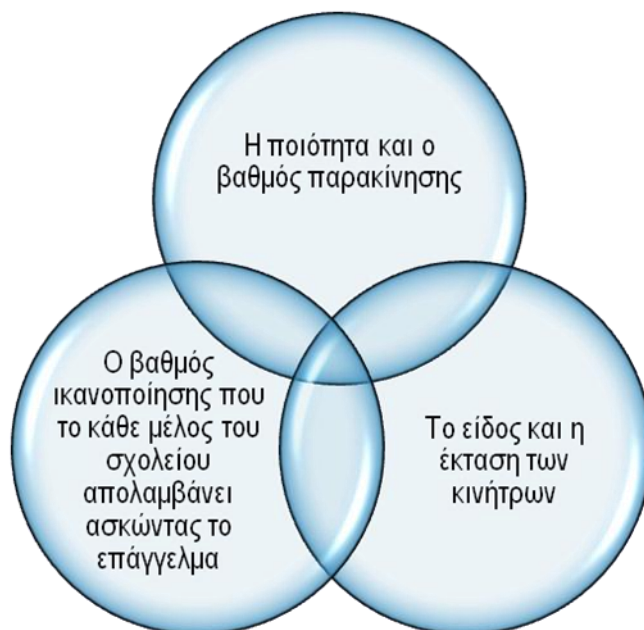
Σύμφωνα με το Νόμο 1566/1985, περί της δομής και λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, τα καθήκοντα του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι τα ακόλουθα:

1. Ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού θεωρείται υπεύθυνος για τον συντονισμό και την ομαλή λειτουργία όλης της σχολικής κοινότητας, την τήρηση των εντολών, των εγκυκλίων και των νόμων, καθώς και την εφαρμογή των αποφάσεων που κατά καιρούς εκδίδονται από το υπουργείο. Συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους και συμμετέχει στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ο υποδιευθυντής αναλαμβάνει τα καθήκοντα του διευθυντή, όταν αυτός απουσιάζει. Ορίζεται με απόφαση του Υπουργείου ή τον Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ασχολείται με τις διοικητικές εργασίες του σχολείου και βοηθά το διευθυντή στα καθήκοντά του.
3. Κατά κύριο λόγο ορίζονται τα διευθυντικών θέσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Τις τελευταίες δεκαετίες, αποτέλεσε έντονο προβληματισμό σε πολλά κράτη της Ευρώπης η διερεύνηση του προβλήματος της ηγεσίας και των ανθρώπινων σχέσεων στα σχολεία, και πιο γενικά στο εκπαιδευτικό σύστημα. Απεναντίας, σε πολλούς τομείς όπως π.χ. στη βιομηχανία, η διερεύνηση των προβλημάτων που έχουν σχέση με την οργάνωση και τη διοίκηση, την ηγεσία και τις ανθρώπινες σχέσεις είχε αρχίσει πολλά χρόνια πριν. Από αυτούς τους τομείς άλλωστε το σχολείο δανείστηκε ιδέες και μεθόδους για τον ρόλο της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2001). Οι τεχνικές ικανότητες του διευθυντή, η ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να δίνει το παράδειγμα και να κατευθύνει τα μέλη του σχολείου αποτελούν σημαντικό ρόλο στην άσκηση ηγεσίας, κυρίως στις κατώτερες βαθμίδες, και εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από τη μόρφωση και τη γνώση που έχει ο ίδιος ο διευθυντής.

Η πιο σημαντική πτυχή της οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος είναι το πρόβλημα των σχέσεων μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι τρεις παράγοντες που προσδιορίζουν τις σχέσεις και τους οποίους θα πρέπει να γνωρίζει αυτός που ασκεί διοίκηση είναι:

- Η ποιότητα και ο βαθμός παρακίνησης.
- Το είδος και η έκταση των κινήτρων.
- Ο βαθμός της ικανοποίησης που το κάθε μέλος που ανήκει στο σχολείο απολαμβάνει ασκώντας το επάγγελμα.



3.2.1 Τύποι και Στάδια Συγκρούσεων

Το αν μια σύγκρουση είναι καλή ή κακή εξαρτάται από τον τύπο της σύγκρουσης. Κρίνεται σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ λειτουργικών και δυσλειτουργικών συγκρούσεων.

- Λειτουργική ή εποικοδομητική σύγκρουση: Ορισμένες συγκρούσεις υποστηρίζουν τους στόχους της ομάδας και βελτιώνουν την απόδοσή της. Αυτές καλούνται λειτουργικές και εποικοδομητικές μορφές σύγκρουσης. Η λειτουργική σύγκρουση ορίζεται ως τη σύγκρουση που υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει τις επιδόσεις της (ομάδας) (Robbins, S. & Judge, T., 2007). Το επιχείρημα είναι η σύγκρουση να οδηγεί σε θετικό ανταγωνισμό τις

ομάδες, με αποτέλεσμα τα άτομα να εργάζονται σκληρότερα και να παράγουν περισσότερα για το συμφέρον της ομάδας και του οργανισμού. Θεωρείται μια αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο ιδέες, στόχους και ομάδες που βελτιώνει τους υπαλλήλους και την οργανωτική απόδοση.

Ένα από τα κύρια οφέλη της εποικοδομητικής σύγκρουσης είναι ότι δίνει στα μέλη της την ευκαιρία να εντοπίσουν τα προβλήματα και να διακρίνουν τις ευκαιρίες. Επίσης, μπορεί να εμπνεύσει νέες ιδέες, μάθηση και ανάπτυξη μεταξύ των ατόμων (Kinicki & Kreitner, 2008).

- **Δυσλειτουργικές / Καταστροφικές Συγκρούσεις:** Υπάρχουν συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας. Οι συγκεκριμένες μορφές σύγκρουσης καλούνται δυσλειτουργικές ή καταστροφικές. Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και επιθυμητή στις οργανώσεις, αλλά όταν δεν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, μπορεί να αποσυνδέσει τις σχέσεις και να παρεμποδίσει την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και πόρων σε ομάδες ή μεταξύ των τμημάτων. Η δυσλειτουργική σύγκρουση εμποδίζει και αποτρέπει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Συνήθως εμποδίζει την οργανωτική απόδοση και οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα. Αυτός ο τύπος συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικά ατομικά συμφέροντα που υπερισχύουν του γενικού ενδιαφέροντος του οργανισμού. Οι διοικήσεις υποκρύπτουν πληροφορίες μεταξύ τους, ενώ οι εργαζόμενοι σαμποτάρουν τη δουλειά των άλλων (Kinicki & Kreitner, 2008).

3.2.2 Πηγές - Αίτια - Συνέπειες Συγκρούσεων

Πηγές	Αίτια	Συνέπειες
<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικές • Εξωτερικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Ειδικεύση • Κοινοί πόροι • Διαφορές στην επίτευξη στόχων • Αλληλοεξάρτηση • Σχέσεις με τη διοίκηση • Ρόλοι και προσδοκίες • Νομοθετικές ασάφειες 	<ul style="list-style-type: none"> • Ψυχολογικές συνέπειες • Συμπεριφορικές συνέπειες • Φυσιολογικές συνέπειες

Ως πηγές συγκρούσεων θεωρούνται:

- **Εσωτερικές πηγές:** Πρωταρχικός παράγοντας των εσωτερικών πηγών σύγκρουσης είναι τα "αντιτιθέμενα συμφέροντα" των εμπλεκόμενων παραγόντων. Αυτά τα "αποκλινόμενα συμφέροντα" προκαλούν συγκρούσεις στις προσπάθειες δύο μερών ενός οργανισμού να μοιραστούν το "όφελός του". Εκτός από τα παραπάνω, σύγκρουση δημιουργείται, επίσης, όταν υπάρχει "σχέση εξουσίας" μεταξύ των δύο φορέων σε έναν οργανισμό (Fajana, 2000).

- Οι εξωτερικές πηγές: Οι πηγές αυτές αποκαλούνται εξωτερικές, επειδή βρίσκονται εκτός των τεσσάρων τοίχων ενός οργανισμού. Μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση όταν η παρέμβαση τρίτων σε διαμάχες των υπαλλήλων ενός οργανισμού γίνεται μονόπλευρη ή μεροληπτική. Ένα καλό παράδειγμα είναι όταν η κυβέρνηση ως τρίτο ρυθμιστικό πρόσωπο προσπαθεί να διατυπώσει πολιτική ή να θεσπίσει νόμους που ευνοούν ένα μέρος σε βάρος του άλλου. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση (Fajana, 2000).

Αίτια συγκρούσεων

- Ειδίκευση. Οι εργαζόμενοι σε μία συγκεκριμένη δουλειά ειδικεύονται σε κάτι ή αποκτούν γενική γνώση πολλών καθηκόντων. Εάν σε έναν οργανισμό, υπάρχουν πολλοί μη ειδικευμένοι υπάλληλοι, μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις, καθώς δεν υπάρχουν επαρκείς γνώσεις για τις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

- Κοινοί πόροι. Σε πολλούς εργασιακούς χώρους, οι πόροι μοιράζονται. Όσο πιο μειωμένος είναι κάποιος πόρος σε ένα οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για τη δημιουργία σύγκρουσης. Η έλλειψη πόρων οδηγεί σε σύγκρουση, διότι κάθε άτομο που χρειάζεται τους ίδιους πόρους υπονομεύει απαραιτήτως άλλους που επιδιώκουν τους δικούς τους στόχους. Ως πόροι θεωρούνται: χρήματα, προμήθειες, άνθρωποι ή πληροφορίες.

- Διαφορές στην επίτευξη στόχων. Πολύ συχνά, η πιθανότητα σύγκρουσης αυξάνεται σημαντικά όταν τα τμήματα ενός οργανισμού έχουν διαφορετικούς ή ασυμβίβαστους στόχους.

- Αλληλεξάρτηση. Η πιθανότητα σύγκρουσης αυξάνεται ανάλογα με το επίπεδο αλληλεξάρτησης των καθηκόντων. Όταν ένα άτομο για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του εξαρτάται από κάποιο άλλο άτομο, υπάρχει η πιθανότητα σύγκρουσης στην περίπτωση που κάποιος στόχος δεν έχει θετικό αποτέλεσμα. Κατά κανόνα, υπάρχει αλληλεξάρτηση όταν τα αποτελέσματα της εργασίας των μελών μίας ομάδας εξαρτώνται από την απόδοση των άλλων.

- Σχέσεις με τη διοίκηση. Σε πολλές επιχειρήσεις, δημιουργείται ένταση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, επειδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι δε δέχονται υποδείξεις. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι προϊστάμενοι έχουν προνόμια (ευέλικτες ώρες, δωρεάν προσωπικές υπεραστικές κλήσεις και μεγαλύτερα διαλείμματα). Παρατηρείται ότι οι πολύ αυστηροί προϊστάμενοι έχουν συχνά αντιπαραθέσεις με τους υπαλλήλους τους. Μερικές φορές οι

άνθρωποι επιχειρούν να εμπλακούν σε συγκρούσεις για να αυξήσουν τη δύναμή τους σε έναν οργανισμό.

- **Ρόλοι και προσδοκίες.** Ο ρόλος ενός υπαλλήλου σε έναν οργανισμό ερμηνεύεται ως η συμπεριφορά που αναμένεται από αυτόν. Κάθε εργαζόμενος έχει έναν ή περισσότερους ρόλους στον οργανισμό. Αυτοί οι ρόλοι περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως: τίτλο εργασίας, περιγραφή καθηκόντων και εργασιακή σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Σύγκρουση μεταξύ διευθυντή και υφισταμένου μπορεί να προκύψει, όταν ο ρόλος των υφισταμένων δεν προσδιορίζεται με σαφήνεια και κάθε μέρος έχει διαφορετική κατανόηση αυτού του ρόλου.
- **Νομοθετικές ασάφειες.** Όταν οι γραμμές ευθύνης σε έναν οργανισμό είναι αβέβαιες, τότε εμφανίζονται αμφιβολίες περί δικαιοδοσίας. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να μεταβιβάζουν ανεπιθύμητες ευθύνες σε άλλο άτομο, όταν οι ευθύνες δεν αναφέρονται σαφώς. Οι διαφορούμενοι στόχοι, οι δικαιοδοσίες ή τα κριτήρια απόδοσης μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Κάτω από μια τέτοια αμφισημία, οι επίσημοι και ανεπίσημοι κανόνες που διέπουν την αλληλεπίδραση καταρρέουν. Οι διαφορούμενες δικαιοδοσίες αποκαλύπτονται συχνά, όταν εισάγονται νέα προγράμματα. Τα αμφιλεγόμενα κριτήρια απόδοσης αποτελούν συχνή αιτία σύγκρουσης μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων.

Συνέπειες συγκρούσεων

Μπορεί να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων, όπως στην περίπτωση ανώτερων και υφισταμένων, μεταξύ προϊσταμένων τμήματος κ.λπ. Οι ομάδες μπορούν να έρθουν σε σύγκρουση μεταξύ τους για διάφορους λόγους. Η σύγκρουση μπορεί, επίσης, να συμβεί στο εσωτερικό ενός ατόμου, όπως σε καταστάσεις διλήμματος. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής προσωπικού μπορεί να αισθάνεται αναποφάσιστος για τον τρόπο αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης που είναι πιθανό να οδηγήσει σε διακοπή εργασίας και απώλεια παραγωγικότητας.

Η γενική παραδοχή είναι ότι η σύγκρουση τείνει να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικός κατάλογος των συνεπειών των συγκρούσεων σε ένα άτομο:

1. Ψυχολογικές συνέπειες

- **Απροσεξία**

- Έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία
- Δυσλειτουργία
- Άγχος κατά την ώρα της εργασίας
- Απόσπαση ή αποξένωση από άλλους
- Απογοήτευση

2. Συμπεριφορικές συνέπειες

- Υπερβολικό κάπνισμα
- Αλκοολισμός
- Προβλήματα διατροφής
- Επιθετικότητα εναντίον άλλων ή δολιοφθορά στην εργασία
- Μειωμένη επικοινωνία

3. Φυσιολογικές συνέπειες:

Αυτές συχνά αγνοούνται ή είναι απαρατήρητες. Η αύξηση της αδρεναλίνης στο αίμα, αυξάνει τον καρδιακό ρυθμό και την αρτηριακή πίεση, ενώ εκκρίνεται περισσότερο υδροχλωρικό οξύ στο στομάχι, οδηγώντας σε:

- Πεπτικά έλκη
- Αναπνευστικά προβλήματα όπως το άσθμα
- Υπέρταση
- Πονοκεφάλους
- Στεφανιαία προβλήματα.

Ως εκ τούτου, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η σύγκρουση όχι μόνο επηρεάζει την απόδοση ενός ατόμου, αλλά δημιουργεί επίσης ψυχοσωματικές διαταραχές, οι οποίες υπονομεύουν την υγεία του ατόμου. Η πρόοδος που έχει σημειωθεί μέχρι τώρα στον πολιτισμό μας οφείλεται στη σύγκρουση μεταξύ φύσης και ανθρώπου. Η σύγκρουση απελευθερώνει ενέργεια σε κάθε επίπεδο ανθρώπινης δραστηριότητας, η οποία μπορεί να παράγει θετικά, εποικοδομητικά

αποτελέσματα. Οι συγκρούσεις τείνουν να έχουν κινητικές αξίες. Οδηγούν ή ενεργοποιούν ένα άτομο για να αντιμετωπίσει μια κατάσταση.

3.2.3 Διαπροσωπικές Σχέσεις των Διευθυντών Εκπαιδευτικών Μονάδων και των Υφισταμένων

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο σχολείο προσέλκυαν το ενδιαφέρον των ερευνητών μετά την δεκαετία του 1960, όταν η εκπαιδευτική κοινότητα ασχολήθηκε με το θέμα της ποιότητας των σπουδών και της επίδοσης των μαθητών. Το βασικό ερευνητικό ενδιαφέρον, στράφηκε κυρίως στην διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ο τύπος της ηγεσίας που ασκείται σε κάθε σχολείο, επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και αυξάνει ή μειώνει το άγχος που αισθάνονται κατά την άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου. Έτσι ο ηγέτης ενός οργανισμού που ενεργεί σαν «προγυμναστής» ασκεί θετική επίδραση στους υφισταμένους του, ενώ ο ηγέτης που θέτει τους κανονισμούς τμηματικά και ασκεί συνεχώς έλεγχο στο εκπαιδευτικό τους έργο δημιουργεί με τη στάση του άγχος και αρνητική επίδραση. Ο διευθυντής θα πρέπει δηλαδή να συντονίζει τις προσπάθειες, χωρίς όμως να επηρεάζει με την συμπεριφορά του το έργο των υφισταμένων του (Γκάνιος, 2007).

Την κύρια ευθύνη για την δράση και τις αποφάσεις που θα ληφθούν για όλα σχεδόν τα θέματα έχει ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας. Για να διευκολύνεται όμως στο πολύπλευρο αυτό έργο του, θα πρέπει να διατηρεί άριστες διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Άλλωστε όλοι επιθυμούν ένα διευθυντή ευχάριστο, προσιτό και συνεργάσιμο. Η ικανότητα του διευθυντή να αναπτύσσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις είναι ένα από τα βασικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει αφού μέσω αυτών μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του έργου του.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι γενικά το οργανωτικό κλίμα αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για τη δημιουργία και εφαρμογή των διαπροσωπικών σχέσεων. Ένα κλίμα υποστήριξης των υφισταμένων, το οποίο θα τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις ιδέες τους ανοιχτά χωρίς να φοβούνται, είναι απαραίτητο για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντή-υφισταμένων, η οποία με τη σειρά της είναι απαραίτητη για την ανοικτή επικοινωνία.

Ο διευθυντής για να πετύχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις, θα πρέπει να ενθαρρύνει και να αμείβει την έκφραση των συναισθημάτων, γνώμων και των προβλημάτων εκ μέρους των υφισταμένων. Για να δημιουργήσει μια σχέση από την οποία οι υφιστάμενοι θα αντιλαμβάνονται ότι η ειλικρίνεια αμείβεται, ο διευθυντής θα πρέπει να τους τονίζει ότι περιμένει από αυτούς να εκφράζουν τις δυσκολίες και διαφωνίες τους. Δηλαδή, η συμπεριφορά του προϊσταμένου αντανακλά άμεσα στη συμπεριφορά των υφισταμένων (Καρατάσιος, 2008).

3.2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό

Ο ρόλος της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό και κυρίως της ανοικτής επικοινωνίας παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων και κλίματος, σεβασμού και αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους, σε οποιαδήποτε βαθμίδα και αν ανήκουν. Οι επικοινωνίες ενός οργανισμού, είναι σκόπιμες ανταλλαγές πληροφοριών, ιδεών, οδηγιών κ.λπ., οι οποίες παρουσιάζονται είτε προσωπικά είτε απρόσωπα με την μορφή σημάτων ή συμβόλων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι επικοινωνίες αυτές είναι ανταλλαγές στις οποίες παίρνουν μέρος πάντα δύο ή και περισσότερα άτομα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται ο αποστολέας και ο αποδέκτης του μηνύματος (Stoetzer, 2010).

Σημαντικό στοιχείο της μορφής ηγεσίας, είναι η επικοινωνία η οποία είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο. Σημαίνει ότι το μήνυμα που μεταδίδεται έχει ειλικρίνεια και δεν αποκρύπτει γεγονότα του οργανισμού. Με την ανοικτή επικοινωνία επιτρέπεται η ανταλλαγή συναισθημάτων των ατόμων που συμμετέχουν στην επικοινωνία. Η ανοικτή επικοινωνία διακρίνεται σε αυτή που έχει σχέση με την άσκηση των καθηκόντων και σε αυτή που γίνεται για άλλους λόγους. Η πρώτη αναφέρεται στην ακρίβεια των πληροφοριών που μεταδίδονται μεταξύ των εργαζομένων και αφορούν σκοπούς του οργανισμού, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει θέματα όπως γνώμες, ενδιαφέροντα, συναισθήματα (Ανθης, 2006). Η ανοικτή επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία του ιδανικού εργασιακού κλίματος, εφόσον συνυπάρχουν και άλλα απαραίτητα στοιχεία. Όταν ο manager μοιράζεται πληροφορίες με τους υφισταμένους του, συμβάλλει στην ελάττωση του φόβου και της καχυποψίας, από τα οποία διακατέχονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον τόπο της εργασίας τους και εναντίον του εργοδότη. Η ανοικτή επικοινωνία ικανοποιεί όλες τις ανθρώπινες ανάγκες και προπάντων την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν στην ομάδα των εργαζομένων και στον οργανισμό,

στοιχεία απαραίτητα για την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι όταν προσλαμβάνονται από την επιχείρηση έχουν ως στόχους (Stoetzer, 2010):

- Να ανέβουν την ιεραρχία της οργάνωσης όσο γίνεται πιο γρήγορα.
- Να επιτύχουν υψηλούς μισθούς.
- Να κάνουν εργασίες που οδηγούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Για να πετύχουν όλα αυτά, αποφασίζουν να συμπεριφέρονται με ορισμένο τρόπο και να αποφεύγουν ενέργειες, οι οποίες πιστεύουν ότι θα τους βλάψουν.

3.2.5 Επικοινωνία και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών

Η καλή οργάνωση και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών αποτελεί παράγοντα απαραίτητο για την σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί μιας σχολικής μονάδας ενεργούν συλλογικά σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου, και συνεργάζονται από κοινού, αφού η ομαλή συνεργασία συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων.

Για την ύπαρξη όμως μιας πραγματικής και αποτελεσματικής συνεργασίας θα πρέπει αυτή να χαρακτηρίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά (Γεωργίου, Ηλιοφώτου - Μένον, 2006):

- Θετική αλληλεξάρτηση. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επιτύχουν κοινούς μαθησιακούς σκοπούς, μόνο με συντονισμό των προσπαθειών τους.
- Προωθητική αλληλεπίδραση. Χαρακτηριστικά της προωθητικής αλληλεπίδρασης είναι η προσπάθεια επηρεασμού των άλλων και η παροχή βοήθειας όπου και σε όποιον είναι αναγκαία.
- Ανάπτυξη και καλλιέργεια κοινωνικών δεξιοτήτων. Μία ομάδα θεωρείται ότι έχει θετική συνεργατική συμπεριφορά, όταν υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας κλίμα εμπιστοσύνης, και ευχάριστες διαπροσωπικές σχέσεις. Στον εργασιακό χώρο του σχολείου, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αλληλοϋποστήριξη, και αλληλοσεβασμό. Το κλίμα αυτό της συνεργασίας καλλιεργείται με την ανταλλαγή απόψεων, με υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων στο διδακτικό έργο, κ.ά.

Συμπερασματικά, η καλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητα, για να επιλύονται τα προβλήματα της σχολικής μονάδας αφού ενθαρρύνονται τα άτομα να συζητούν τα προβλήματα μεταξύ τους και να βρίσκουν τις σωστές λύσεις.

3.3 Διαχείριση Σύγκρουσης και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

3.3.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση Σύγκρουσης

Τη σύγκρουση αποτελεί μια υπάρχουσα κατάσταση διαφωνίας ή εχθρότητας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων (Nicholson, 1992). Αυτό σημαίνει ότι δύο ή περισσότερα άτομα δεν συμφωνούν, καθώς έχουν διαφορετικές απόψεις στο ίδιο θέμα. Προκύπτει, συνεπώς η επιδίωξη ασυμβίβαστων στόχων. Με άλλα λόγια, σύγκρουση σημαίνει η αντίθεση με την υπάρχουσα άποψη, στάση ή θέση.

Η σύγκρουση υποδηλώνει διαφορετικές αντιλήψεις, οι οποίες μπορεί να μην οδηγούν κατ' ανάγκη σε εχθρότητα. Από την άποψη αυτή, οι συγκρούσεις απλά σημαίνουν «διαφορετική αντίληψη» ή άποψη για ένα ζήτημα ή μια κατάσταση (Barash & Webel, 2002). Μπορεί να σημαίνει δηλαδή μια διαφορετική ερμηνεία ενός κινήτρου, ή μιας κοσμοθεωρίας ως προς την θρησκεία, τα έθιμα, τις κοσμολογίες ή τις αξίες. Τέτοιες διαφορές δεν μπορούν ποτέ να καταλήξουν σε άμεσες και απότομες αντιπαραθέσεις. Από την άλλη όμως, διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες ή απόψεις του κόσμου μπορούν να ξεπεράσουν απλώς τις «διαφορές» και να οδηγήσουν στην ακραία έκφραση της σύγκρουσης. Σύγκρουση μπορεί επίσης να σημαίνει εχθρότητα ή φυσική αντιπαραθέση (Jeong, 2000). Όταν η ασυμβατότητα του στόχου ή οι αντιλήψεις και διαφορές αξίας φθάνουν στο αποκορύφωμα είναι δυνατή η εκδήλωση πραγματικής εχθρότητας ή σύγκρουσης.

Σύμφωνα με τον Coser, η σύγκρουση είναι ένας αγώνας για τις αξίες και αναφέρει πως η κατάσταση, η εξουσία και οι πόροι είναι περιορισμένοι και οι στόχοι των αντιπάλων είναι να εξουδετερώσουν, να τραυματίσουν ή να εξαλείψουν τους αντιπάλους τους (Coser, 1967). Επίσης, από την πλευρά της επικοινωνίας ορίζεται ως «ένας εκφρασμένος αγώνας μεταξύ δύο τουλάχιστον αλληλένδετων ομάδων ή προσώπων που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους, λίγες ανταμοιβές και παρεμβάσεις άλλων μερών για την επίτευξη των στόχων τους (Hocker & Wilmot, 1985). Υπάρχουν μορφές συγκρούσεων που περιλαμβάνουν αντιπαλότητες, ζήλιες, συγκρούσεις προσωπικότητας, ορισμούς ρόλων και αγώνες για

εξουσία και εύνοια. Υπάρχει επίσης σύγκρουση μεταξύ ατόμων, λόγω ανταγωνιστικών αναγκών και απαιτήσεων, στα οποία τα άτομα αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους.

Δεδομένου ότι οι συγκρούσεις είναι φαινομενικά αναπόφευκτες, είναι προφανώς απαραίτητο οι διοικήσεις να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την πηγή της σύγκρουσης, να διακρίνουν το εποικοδομητικό και καταστροφικό δυναμικό της, να μάθουν πώς να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και να εφαρμόσουν την πρακτική επίλυσης συγκρούσεων με έναν πρακτικό τρόπο (Fleerwood, 1987). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, πολλοί ερευνητές έχουν διαφοροποιήσει τις απόψεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις. Η σύγκρουση θεωρείται πολλές φορές ότι έχει δυνατότητα θετικής ανάπτυξης.

Οι Deetz και Stevenson, αναφέρουν τρεις υποθέσεις που δείχνουν ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική. Η άποψή τους είναι ότι η διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμεύει ως μια πιο θετική διαδικασία εκπαίδευσης για την αποφυγή των συγκρούσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρουν πως:

- Η σύγκρουση είναι φυσική
- Οι συγκρούσεις είναι καλές και αναγκαίες
- Οι περισσότερες συγκρούσεις βασίζονται σε πραγματικές διαφορές (Deetz και Stevenson, 1986).

Οι Hocker και Wilmot ορίζουν τη σύγκρουση ως «έναν εκφρασμένο αγώνα μεταξύ τουλάχιστον δύο αλληλεξαρτώμενων μερών που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους, λίγες ανταμοιβές και παρεμβάσεις από το άλλο μέρος για την επίτευξη των στόχων τους» (Hocker & Wilmot, 1985) και (Borisoff & Victor, 1998). Τόσο στην Ελληνική, όσο και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί και διάφοροι ορισμοί για την οργανωσιακή σύγκρουση.

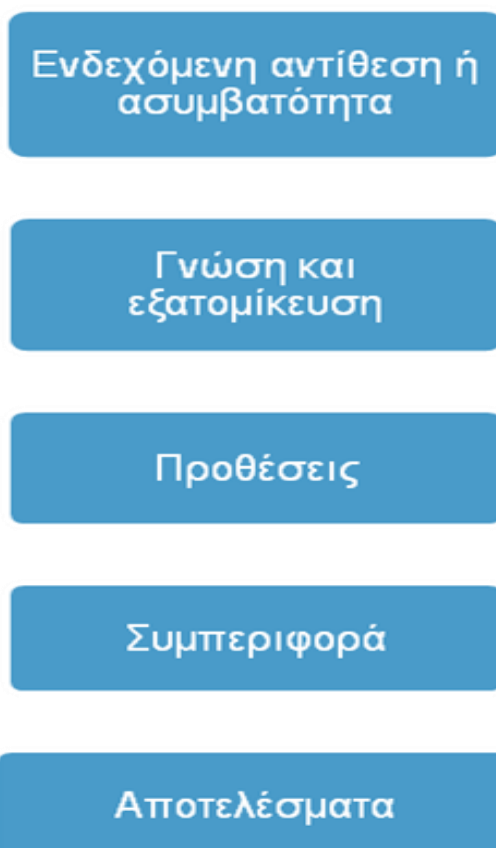
Όπως αναφέρουν οι Putnam και Poole (1987) “ως σύγκρουση ορίζεται η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων, που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν, ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών”. Σύμφωνα με τον εν λόγω ορισμό ως βασικά χαρακτηριστικά των συγκρούσεων είναι οι ασύμβατοι στόχοι, η αλληλεξάρτηση και η διάδραση. Οι ασύμβατοι στόχοι μπορεί να προέρχονται από διαφορές που υπάρχουν στη διαδικασία οργάνωσης της

εργασίας, από διαφορετικές απόψεις για τον καταμερισμό των πόρων ή από διαφωνίες ως προς τις αξίες προσανατολισμού.

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, σύγκρουση είναι “η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της” (Griffin και Moorhead, 1986). Επίσης, όπως αναφέρει ο Jones (1994), η σύγκρουση “αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντα της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων” (Jones, 1994). Σύμφωνα με τον Robbins, η σύγκρουση “μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης στις εργασιακές σχέσεις (Robbins, 1993). Σ’ αυτή την άποψη η σύγκρουση είναι κακή, σε αντίθεση με τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική και μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα της ομάδας”.

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, σύγκρουση είναι “ μία κατάσταση, όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας” (Μπουραντάς, 2002).

Η διαδικασία της σύγκρουσης περιλαμβάνει πέντε στάδια (McShane και Glinow, 2008):



3.3.2 Θεωρητικά Μοντέλα Σύγκρουσης

Η εμπειρία στην ανθρώπινη κοινωνία έχει δείξει ότι υπάρχουν βαθμοί διακύμανσης στις συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις διαχωρίζονται σε διάφορους τύπους. Η ψυχολογία αναφέρεται σε ενδοπροσωπικές συγκρούσεις. Η κοινωνιολογία εντοπίζει διαπροσωπικές διαφορές, καθώς και διαμάχες, μεταξύ των ομάδων εντός μιας μονάδας. Η Πολιτική Επιστήμη και η Ιστορία έχουν εντοπίσει διεθνικές ή ενδοκρατικές συγκρούσεις, καθώς και διεθνείς συγκρούσεις.

Σύγκρουση μεταξύ Ατόμων και Ομάδων

Μέσα σε έναν οργανισμό παρατηρούνται αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στις ομάδες και τα άτομα, που σημαίνει ότι για την περάτωση μιας δραστηριότητας θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα και ειδικότητες. Στην περίπτωση όμως που η υλοποίηση της δραστηριότητας δεν ήταν η αναμενόμενη ή παρουσιάστηκαν καθυστερήσεις, προκύπτουν συγκρούσεις ως προς το πρόσωπο ή την ομάδα που ευθύνεται περισσότερο (Παπαδοπούλου, 2014).

Οι ιδέες σε μια ομάδα παράγονται από τα άτομα, τα οποία τις παραθέτουν στις ομάδες προς συζήτηση. Το φαινόμενο αυτό μπορεί κανείς να πει ότι είναι σωστό, στις περισσότερες περιπτώσεις, καθώς στις ομάδες παρουσιάζονται σε ατομικό επίπεδο οι προτάσεις, ενώ οι αποφάσεις που προκύπτουν συζητούνται και συμφωνούνται από όλους. Η ομάδα λειτουργεί αποδοτικότερα και πιο γρήγορα στην περίπτωση που μεταξύ των μελών υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, και ομαδικό πνεύμα εργασίας. Αντίθετα με το άτομο η ομάδα μπορεί και συγκεντρώνει με μεγαλύτερη ευχέρεια πληροφορίες, τις οποίες επεξεργάζεται με αρτιότερο τρόπο ώστε να βοηθήσουν στην λήψη αποφάσεων (Μαντζάρης, 2011). Στην περίπτωση όμως που η οργάνωση της ομάδας δεν είναι καλή και δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών που την απαρτίζουν, τότε οι ομάδες δεν είναι αποδοτικές.

Σύγκρουση Μεταξύ Ομάδων

Οι ομάδες είναι περισσότερο δημιουργικές από τα άτομα στην περίπτωση όμως που δρουν κάτω από κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους. Πριν από κάθε λήψη απόφασης όλα τα μέλη θα πρέπει να συμφωνούν σχετικά με την εφαρμογή της. Η ανταγωνιστικότητα των εργασιακών ομάδων, δημιουργείται κυρίως όταν αναλαμβάνουν την εκτέλεση μιας δραστηριότητας συγχρόνως, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται

ανταγωνιστικές τάσεις και το φαινόμενο η μια να υποσκάπτει την άλλη, με αποτέλεσμα να δημιουργείται στον οργανισμό αρνητικό κλίμα.

Οργανωσιακές Συγκρούσεις

Η οργανωσιακή σύγκρουση προκαλείται από παράγοντες όπως η έλλειψη δικαιοσύνης, οι ανταμοιβές και η ασάφεια των εργασιακών καθηκόντων. Η σύγκρουση αυτής της μορφής μπορεί να πυροδοτηθεί μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων ή ομάδων των εργαζομένων που πλήττονται. Οι διαφωνίες κυρίως επικεντρώνονται στον τρόπο κατανομής της εργασίας, στις αμοιβές και στο ωράριο εργασίας. Υπάρχουν επίσης διαφωνίες μεταξύ των τμημάτων, καθώς και των συνδικάτων και της ηγεσίας. Παράγοντες οργανωσιακής σύγκρουσης μικρότερης σημασίας αφορούν συγκρούσεις προσωπικότητας και ζήλιας, καθώς επίσης εντυπώσεις εύνοιας. Ακόμα υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων ως προς τις ανάγκες που πρέπει να απαιτηθούν και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ιδιαίτερα στις μονάδες υγείας και στις εκπαιδευτικές μονάδες, με την πρόσφατη οικονομική κρίση και τις δύσκολες και ευμετάβλητες εργασιακές συνθήκες στις οποίες ο επαγγελματίας υγείας και ο εκπαιδευτικός “βομβαρδίζεται” από πληθώρα απαιτητικών και εντατικών υποχρεώσεων στην εργασία του, το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι πιο οξύ και συχνό (Friedman et al., 2000).

3.3.3 Διαχείριση Σύγκρουσης στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό

Για την επίτευξη της διαχείρισης μίας ενδοσχολικής σύγκρουσης, η ηγεσία της σχολικής μονάδας θα πρέπει να πραγματοποιείται με διορατικότητα και επιδεξιότητα, καθώς σε αντίθετη περίπτωση δεν επιτυγχάνεται σωστή μετάδοση γνώσεων και καλή διδασκαλία. Σύμφωνα με τον Rono (2001), οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, κάποιες φορές, αποτυγχάνουν στην αξιολόγησή τους, επειδή η διαχείριση των μαθησιακών δραστηριοτήτων από τους διευθυντές δεν γίνεται σωστά. Στην περίπτωση που οι μαθητές αποτυγχάνουν στις εξετάσεις, οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους γονείς, τους φοιτητές και το κοινωνικό περιβάλλον. Επομένως, για την αποφυγή τέτοιου είδους συγκρούσεων, ο διευθυντής πρέπει να προγραμματίζει κατάλληλα το πρόγραμμα σπουδών για την επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις. Ο ηγέτης του σχολείου, πρέπει να εποπτεύει με τρόπο την διδασκαλία των μαθητών και να είναι ενήμερος για οτιδήποτε συμβαίνει σε όλες τις τάξεις και σε όλα τα

μαθήματα. Σύμφωνα με τον ερευνητή, είναι αναγκαία η αποτελεσματική και συνεχής αξιολόγηση (Rono, 2001).

Με τον παραπάνω ερευνητή συμφωνεί και ο ερευνητής Okumbe (2008) και προσθέτει ότι η διαχείριση του προσωπικού αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα, εάν ο κύριος στόχος του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η επιτυχία στις εξετάσεις. Για την επιτυχία του σχολικού οργανισμού, κρίνεται απαραίτητη η εξασφάλιση, από τους διευθυντές, του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Δεν αρκεί να αποκτήσει ο σχολικός οργανισμός το απαραίτητο προσωπικό. Είναι επίσης σημαντικό, ο ανθρώπινος πόρος, να αναπτυχθεί, να κινητοποιηθεί και να διατηρηθεί. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι το οργανωτικό κλίμα ενισχύει την αμοιβαία σχέση των εργαζομένων και την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον ερευνητή, η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται εξ ολοκλήρου από το πόσο αποτελεσματικός μπορεί να καταστεί ο ανθρώπινος πόρος του (Okumbe, 2008).

Ο Rahhim (1995) βασιζόμενος σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Blake & Mouton, αναφέρει ότι οι βασικές διαστάσεις στις οποίες πρέπει να στηριχτεί κάποιος για την διαχείριση των συγκρούσεων είναι: το προσωπικό ενδιαφέρον, το οποίο αναφέρεται στον βαθμό επίτευξης των προσωπικών στόχων, και το ενδιαφέρον για τα άλλα άτομα, το οποίο αναφέρεται στην προσπάθεια ενός ατόμου να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί (Rahhim, 1995).

Σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο (2012) δημιουργούνται οι εξής τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων από τον συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων: Η τεχνική της συνεργασίας ή της επίλυσης των διαφορών ή της ενσωμάτωσης στόχων, η τεχνική της προσαρμογής/εξομάλυνσης ή της παραχώρησης, η τεχνική της χρήσης εξουσίας ή επιβολής, η τεχνική της αποφυγής, και τέλος η τεχνική του συμβιβασμού.

Σημαντικός παράγοντας, επίσης, για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και τη σωστή διαχείριση των εντάσεων και των τριβών (Robbins και Judge, 2007) αποτελεί η αποτελεσματική επικοινωνία των διοικητών με τους εργαζόμενους. Με τη σωστή επικοινωνία επιτυγχάνεται η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ενδυνάμωση του οργανισμού.

Έρευνες των Everard και Morris (1999) και των Clasman και Nevo (1988), σύμφωνα με τους Χατζηπαναγιώτου (2003) και Ρέππα (2008) αναφέρουν ότι στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ο καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ο δημοκρατικός

τρόπος λήψης αποφάσεων. Ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσίας προκαλεί εργασιακή ικανοποίηση και την αίσθηση συμμετοχής στην επιτυχία του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2003 & Ρέππα, 2008).

3.3.4 Ευκαιρίες Μαθημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ο Jantzi (1996) αναφέρει πως οι επιτυχημένοι ηγέτες εκπαιδευτικών μονάδων δεν αντιμετωπίζουν συχνά συγκρούσεις στα ιδρύματά τους. Τα σχολεία που αντιμετωπίζουν λιγότερες συγκρούσεις, είναι εκείνα που παρέχουν στους εκπαιδευτικούς κίνητρα και ευκαιρίες επιμόρφωσης. Σύμφωνα με έρευνες του συγκεκριμένου ερευνητή, με την παροχή κινήτρων, τον έλεγχο των εργασιακών δραστηριοτήτων και τη λογική επιρροή, επιτυγχάνεται εκπαιδευτική ικανοποίηση. Οι εκπαιδευτικοί στην περίπτωση αυτή, αναπτύσσουν, επίσης, ευθύνη για το έργο τους και είναι προσωπικά υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα (Jantzi, 1996).

Πρέπει, ακόμα, να προωθηθεί η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ώστε να αναδειχθούν τα ταλέντα και οι φιλοδοξίες τους. Οι εκπαιδευτικοί, των οποίων προσωρινά ή μόνιμα σταματά ο βαθμός προαγωγής τους, υποστηρίζουν ότι διακατέχονται από εξουθένωση και διάφορα ψυχολογικά προβλήματα. Ένας εκπαιδευτικός αυτού του είδους μπορεί να αποτελεί πρόβλημα για τον διευθυντή του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο διευθυντής πρέπει να παρακινεί αυτούς τους εκπαιδευτικούς με τη δημιουργία πρόσθετων κινήτρων σταδιοδρομίας.

Ο Kempiles (1997) αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν οδηγούνται σε συγκρούσεις μεταξύ τους, όταν έχουν ασφάλεια εργασίας, δυνατότητες υψηλής αλληλεπίδρασης και θεσμική υποστήριξη. Οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται να εργαστούν, όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους και υποδεικνύει ότι χρειάζονται καλές συνθήκες εργασίας, όπως ποιοτικό διδακτικό υλικό, εποπτικές, υποστηρικτικές υπηρεσίες και ευκαιρίες πρωτοβουλίας. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εργάζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο συμβάλλει στην αποτελεσματική παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών και μπορούν να βοηθηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση με εντατικά μαθήματα για την ανάπτυξη ανάλογων ικανοτήτων (Kempiles, 1997).

Ο Hughes (1994) αναφέρεται κυρίως στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα για μία σχολική ηγεσία. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Για την επίτευξη καλών εργασιακών σχέσεων και την αποφυγή συγκρούσεων, οι διευθυντές πρέπει να κατανοούν και να χειρίζονται τους

εργαζομένους ανάλογα με τις ομοιότητες που παρουσιάζουν ως προς τη διαφορά ηλικίας, το φύλο και τα περιβαλλοντικά ενδιαφέροντά τους (Hughes, 1994).

Ο ερευνητής Foster (1989) συμφωνεί πως οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο που οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συνεργαστούν, τόσο με τους ίδιους, όσο και με το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό. Υποδεικνύει ότι ο διευθυντής πρέπει να ενδιαφέρεται για τις συναισθηματικές και υλικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και πρέπει να τους προστατεύει από τους γονείς που δείχνουν επιθετικότητα (Foster, 1989).

Ο ερευνητής Musvosvi (1998) συμφωνεί με τις παραπάνω απόψεις και υποστηρίζει ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού του και ταυτόχρονα διατηρεί τους γενικούς στόχους του. Προσθέτει, επίσης, ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκες οι οποίες, εάν δεν ικανοποιηθούν, θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα της εργασίας και την ηθική τους στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι θετικές σχέσεις εργασίας σχετίζονται άμεσα με την παραγωγικότητα (Musvosvi, 1998).

Σύμφωνα με τους Fraser και Hertzal (1990), η κύρια αλληλεπίδραση σπουδαστών, καθηγητών και γονέων σε καθημερινή βάση, μπορεί να προσθέσει αξία σε έναν οργανισμό. Οι προϊστάμενοι των σχολείων χρειάζονται, συνεπώς, γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων προκειμένου να χειριστούν σωστά διάφορες καταστάσεις. Ο διευθυντής πρέπει μέσω ενεργειών να εμπνέει εμπιστοσύνη. Όταν οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται στην υποστήριξη και το ενδιαφέρον του διευθυντή, δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία στην χρήση νέων πρακτικών, στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην συνεργασία με όλο τον εκπαιδευτικό οργανισμό (Fraser & Hertzal, 1990).

3.3.5 Διευθυντές και Πολιτική

Ο Okumbe (2008) πιστεύει πως οι μαθητές δεν αποτελούν μόνο το βασικό στοιχείο στον τομέα της εκπαίδευσης, αλλά θεωρούνται και σημαντικοί ανθρώπινοι πόροι στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Για το λόγο αυτό απαιτείται η σωστή διαχείριση των σπουδαστών. Η διοίκηση του σχολείου πρέπει να διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες των μαθητών και η πρόοδος τους σε έναν οργανισμό βρίσκονται υπό επιτήρηση. Αυτό απαιτεί έναν εκπαιδευτικό υπεύθυνο και κατάλληλα εκπαιδευμένο στις τεχνικές της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Για να είναι ένας διευθυντής αποτελεσματικός ως προς την διαχείριση των μαθητών, πρέπει όχι μόνο

να είναι εξοικειωμένος με τα σύγχρονα δεδομένα της διαχείρισης της εκπαίδευσης, αλλά επίσης να γνωρίζει καλά τον χειρισμό των τεχνικών διαχείρισης (Okumbe, 2008).

Η διαχείριση των μαθητών απαιτεί ο διευθυντής να ενδιαφέρεται και να οδηγεί τους μαθητές στην πρόοδο μέσω της διδασκαλίας, της μάθησης και της συνεχούς επικοινωνίας με τους μαθητές. Η έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις με τους μαθητές και στην μη λήψη σωστών αποφάσεων την κατάλληλη στιγμή. Οι σωστές αποφάσεις μπορούν να ληφθούν μόνο εάν η διοίκηση επιλύει γρήγορα τυχόν προβλήματα, δίκαια και προσεκτικά με τη χρήση των κατάλληλων τεχνικών, υιοθετώντας πειθαρχικά μέτρα σταθερά και έγκαιρα, παρέχοντας κίνητρα στους μαθητές και διατηρώντας ένα οργανωτικό κλίμα σε όλο τον οργανισμό (Okotoni, Okotoni, 2003).

Ο ερευνητής Nafukho (2001) αναφέρει πως οι διευθυντές των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών πρέπει να διευθύνουν παρόμοια με τους διευθυντές των επιχειρηματικών οργανισμών, και ελεύθερα από πολιτικές παρεμβάσεις, εάν επιθυμούν την αποφυγή συγκρούσεων. Οι πολιτικοί και άλλα άτομα που δε συμμετέχουν άμεσα στη σχολική διοίκηση, δεν πρέπει να παρεμβαίνουν στη διαχείριση των σχολείων. Τα σχολεία, όπως οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός, πρέπει να διοικούνται για να προσελκύσουν πελάτες (Nafukho, 2001).

Η σωστή διαχείριση απαιτεί οι διευθυντές των σχολείων να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, τις οποίες πρέπει συνεχώς να εμπλουτίζουν. Υποδεικνύει, επίσης, ότι η στάση του διευθυντή πρέπει να αλλάζει ανάλογα με την ανάπτυξη της κοινωνίας. Οι διευθυντές πρέπει να διευκολύνουν τη μάθηση, να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και να μην είναι πολιτικοποιημένοι. Κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός κοινού οράματος στο σχολείο, το οποίο πρέπει να έχουν ως στόχο τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι μαθητές (Nafukho, 2001).

Ο Katumanga (2000) αναφέρει, επίσης, ότι για να αποφεύγει ένας διευθυντής τη σύγκρουση με πολιτικά πρόσωπα, πρέπει να γνωρίζει πλήρως τους κανόνες και τους κανονισμούς που διέπουν τη σχολική διοίκηση. Ο διευθυντής πρέπει να διοικεί τη σχολική μονάδα σύμφωνα με τους κανόνες. Με αυτόν τον τρόπο, οι πολιτικοί δεν θα έχουν κανένα λόγο να ασχοληθούν με τον συγκεκριμένο οργανισμό (Katumanga, 2000).

3.3.6 Επικοινωνία Διευθυντών

Αποτελεί σημαντικό παράγοντα ο διευθυντής να γνωρίζει τόσο τις εκπαιδευτικές προσδοκίες, όσο και τις στάσεις των ανθρώπων της κοινωνίας. Έχοντας αυτές τις γνώσεις θα μπορέσει να ανταποκριθεί, με τη χρήση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στις ανάγκες του κοινωνικού περιβάλλοντος (Gordon & Ernest, 1996). Η νομοθεσία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να μετατρέπει τα εκπαιδευτικά προγράμματα με τρόπο ώστε να μην δημιουργούνται συγκρούσεις με τους κρατικούς νόμους. Στην περίπτωση που ο εκπαιδευτικός οργανισμός δε λειτουργεί σύμφωνα με την νομοθεσία, τότε το κράτος θα λάβει τα κατάλληλα μέτρα τόσο για το σχολείο, όσο και για τον διευθυντή. Οι γονείς και τα μέλη μίας κοινότητας δεν επαναπαύονται πλέον στο λόγο των εκπαιδευτικών, ότι το σχολείο λειτουργεί σωστά. Οι πολίτες, κρίνουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και επιθυμούν να συμμετέχουν ακόμα και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο ερευνητής Sergiovanni (1980) ορίζει πως ο διευθυντής ενός σχολείου μπορεί να αποφύγει τις συγκρούσεις, εάν η νομοθεσία και το κράτος υποστηρίζουν πλήρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται. Η συνεργασία, η συμμετοχή και η συζήτηση πρέπει να χαρακτηρίζουν τις σχολικές και πολιτικές σχέσεις. Είναι αναγκαία η θετική συνεργασία μεταξύ κοινότητας και σχολείου. Είναι καθήκον του διευθυντή να αναφέρει αναλυτικά στην κοινότητα, όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου, αλλά και τις φιλοδοξίες του. Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν, αν ο διευθυντής μπορεί να παρουσιάσει αναλυτικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην κοινότητα (Sergiovanni, 1980).

Ο διευθυντής πρέπει να συνεργάζεται στενά με τους επίσημους εκπροσώπους του κράτους. Σε αυτές περιλαμβάνονται τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, οι σχολικοί σύμβουλοι και οι εκπρόσωποι του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων. Τα συγκεκριμένα άτομα αποτελούν σημαντικό μέσο για τη διάδοση αξιόπιστων πληροφοριών και την ενίσχυση της φιλοδοξίας της κοινότητας για το σχολείο. Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να συνεργάζονται στενά με όσους ενδιαφέρονται για το σχολείο και ιδιαίτερα για τους νέους. Συνδυάζοντας διάφορες στρατηγικές, ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρατηρούνται στο σχολείο και έχουν ως αιτία οικογενειακές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες (Sergiovanni, 1980).

Οι Fraser και Hertzell (1990) συμφωνούν με τους ανωτέρω ερευνητές και αναφέρουν πως οι γονείς πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των σχολείων. Ο διευθυντής του σχολικού

οργανισμού πρέπει να αλληλεπιδρά με τους γονείς και τα άλλα μέλη της κοινότητας. Μέσω της αλληλεπίδρασης με την κοινότητα, ο διευθυντής του σχολείου έχει την δυνατότητα να αποτρέπει τις συγκρούσεις ή στην περίπτωση που προβλέπει κάποιες αντιδράσεις, να μοιράζεται με τους ενδιαφερόμενους την αλήθεια, έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα με υγιή τρόπο (Fraser Hertzell, 1990).

Ο Holloway (2000) σε έρευνα που πραγματοποίησε στην Αμερική, ορίζει πως οι διευθυντές των σχολείων, μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τις συγκρούσεις, εάν γνωρίζουν την προσωπικότητα των ατόμων με τους οποίους συναναστρέφονται. Υπάρχει ανάγκη συνεργασίας με την κοινότητα και τις οικογένειες (Holloway, 2000). Πρέπει, επίσης, οι διευθυντές να κατανοούν το πολιτικό, κοινωνικό, νομικό, οικονομικό και πολιτισμικό κλίμα του κοινωνικού περιβάλλοντος. Αυτό θα βοηθήσει τον διευθυντή στην αρμονική αλληλεπίδραση με όλους γύρω του. Ο Kempiles (1997) συμμερίζεται αυτή την άποψη και αναφέρει πως ο διευθυντής πρέπει να μελετήσει το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται και να αναπτύξει στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στην σχολική κοινότητα (Kempiles, 1997).

Ο Weic (1996) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να βρίσκονται μόνιμα σε επαγρύπνηση (Weic, 1996). Πολλές φορές τα μικρά γεγονότα μπορεί να μην είναι απλά και γρήγορα μπορούν να μετασχηματιστούν σε πολύ σοβαρά. Ο Musvosvi (1998) αναφέρει πως οι διευθυντές πρέπει να είναι διορατικοί ως προς τα πιθανά συμπτώματα συγκρούσεων. Οι ηγέτες των εκπαιδευτικών οργανισμών, πρέπει να ενεργούν γρήγορα και να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα, προτού αυτά οδηγήσουν σε μεγάλες συγκρούσεις (Musvosvi, 1998).

Σύμφωνα με τον ερευνητή Sergiouvanni (1980) οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό φαινόμενο και πραγματοποιούνται σε έναν δυναμικό οργανισμό. Οι συγκρούσεις δεν αποτελούν αρνητικό χαρακτηριστικό, ούτε είναι αναγκαστικά αρνητική ενέργεια. Θεωρούνται, δηλαδή, φυσική διαδικασία ανάπτυξης και ένδειξη οργανωτικής υγείας και όχι παθολογίας. Σήμερα, η επίλυση συγκρούσεων αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της διοικητικής εργασίας. Στη σύγχρονη εποχή, παρατηρείται αναταραχή γύρω από τον τομέα της εκπαίδευσης. Επομένως, ο ρόλος του διαμεσολαβητή των συγκρούσεων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της διοίκησης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ο ερευνητής Musvosvi (1998) υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν, όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν εμπόδιο στην πραγματοποίηση των προσδοκιών, επιθυμιών και ιδεών τους που μπορεί να μην είναι σύμφωνες με τις αξίες των άλλων ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Ορισμένες αξίες, επιθυμίες και ιδέες μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με αυτές του

οργανισμού. Υποστηρίζει ότι οι συχνότερες συγκρούσεις που πραγματοποιούνται στον εργασιακό χώρο είναι εκείνες μεταξύ των υφισταμένων και της διοίκησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να οδηγούνται σε συγκρούσεις, ειδικά εάν ανταγωνίζονται στην προσοχή της ηγεσίας. Υποδεικνύει, επίσης, ότι πολλές συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι προϊόν ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Επομένως, είναι σημαντικό να τεθεί σε εφαρμογή διαδικασία ειρήνευσης (Musvosvi, 1998).

Σύμφωνα με τον ερευνητή Robbins (2003), η σύγκρουση σε μια οργάνωση έχει δύο πιθανά αποτελέσματα. Το ένα αποτέλεσμα είναι λειτουργικό, επειδή οι συγκρούσεις οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης ή δυσλειτουργικό, καθώς εμποδίζει την απόδοση της ομάδας. Η επίλυση των συγκρούσεων πραγματοποιείται με διάφορες τεχνικές για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου σύγκρουσης (Robbins, 2003). Οι κυριότερες τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και το πλαίσιο διαχείρισης αυτών, αναλύεται στην επόμενη υποενότητα.

3.3.7 Πλαίσιο Διαχείρισης Συγκρούσεων

Όπως αναφέρεται στην εργασία, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στη ζωή, στους οργανισμούς ή ακόμα και μεταξύ των εθνών. Ωστόσο, επιφέρουν κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα, αν αντιμετωπιστούν σωστά, καθώς αναγκάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να βρουν λύσεις αποδεκτές από όλους. Δυστυχώς, οι συγκρούσεις που κλιμακώνονται εκτός ελέγχου είναι επιζήμιες για όλους τους εμπλεκόμενους. Έτσι, η διαχείριση των συγκρούσεων θεωρείται αναγκαία.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την διαχείριση των συγκρούσεων είναι:

- Προσδιορισμός των στοιχείων της σύγκρουσης, των συναισθημάτων, της συμπεριφοράς και των αντιφάσεων.
- Μετασχηματισμός: - αλλαγή του προσανατολισμού της σύγκρουσης και ενημέρωση των διαφόρων μερών για τα στοιχεία.
- Λύση: Η αλλαγή των στοιχείων επιτρέπει τη μετατροπή της κατεύθυνσης της σύγκρουσης, ώστε να οδηγεί σε κάποια λύση
- Σεβασμός για όλους: Από τη σκοπιά της επίλυσης, οι συγκρούσεις μπορούν και πρέπει να επιλύονται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των ανθρώπων που επηρεάζονται από τη σύγκρουση. Με άλλα λόγια, για να είναι μια λύση διαρκής, πρέπει να ανταποκρίνεται στις

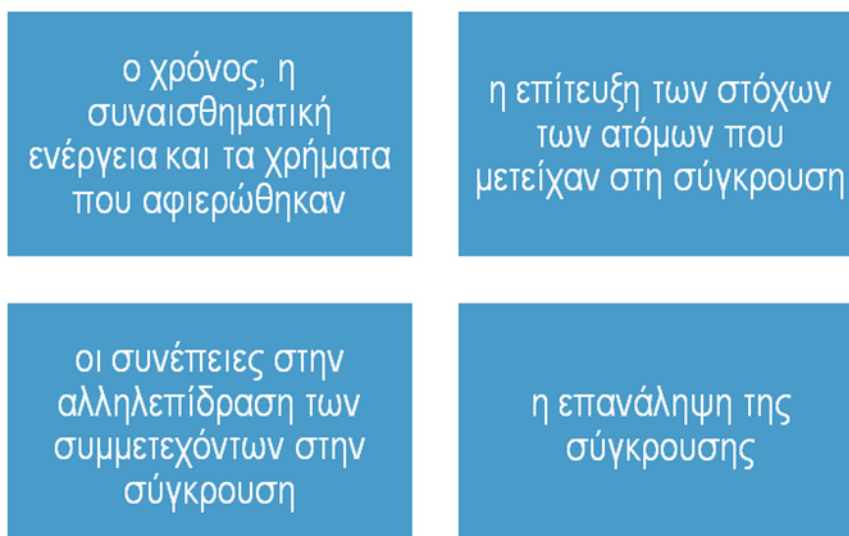
ανάγκες όλων όσων εμπλέκονται στη σύγκρουση. Μια λύση στην οποία οι ανάγκες ενός μέρους αντιμετωπίζονται εις βάρος των αναγκών του άλλου, δεν είναι ούτε απλή ούτε υπάρχει πιθανότητα να διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα (Bodtker & Jameson, 2001).

- Συμμετοχή και Ενδυνάμωση: Η επίλυση των συγκρούσεων βασίζεται στην άποψη ότι οι άνθρωποι έχουν δικαίωμα και υποχρέωση να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους. Αυτός ο τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων τονίζει ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους, όταν ανταμείβονται και συνεργάζονται. Στο ίδιο πνεύμα, η κοινωνία θα είναι πιο παραγωγική. Αυτό σημαίνει ότι όταν βρίσκονται σε σύγκρουση, οι άνθρωποι πρέπει να θεωρούν ο ένας τον άλλο ως συμμάχους βοηθώντας στη δημιουργία μιας λύσης σε ένα κοινό πρόβλημα και όχι να αισθάνονται εχθρικά (Hughes, 1993).
- Σεβασμός στην διαφορετικότητα των απόψεων και των προοπτικών: Ένα από τα θεμελιώδη ζητήματα της επίλυσης των συγκρούσεων είναι ότι τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να σεβαστούν και να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προοπτικές του άλλου. Αυτό δεν σημαίνει κατανόηση και σεβασμό μόνο των ανθρώπων με τους οποίους συμφωνούν, αλλά και προσπάθεια κατανόησης και σεβασμού των ανθρώπων με τους οποίους διαφωνούν (Kazan & Ergin, 1999).
- Δικαιοσύνη: Οι περισσότεροι άνθρωποι που διερευνούν και γράφουν σχετικά με την επίλυση συγκρούσεων συμφωνούν ότι είναι απαραίτητο οι λύσεις να είναι δίκαιες.

Στη δικαιοσύνη η σύγκρουση μπορεί να είναι δύο ειδών: διαδικαστική και ουσιαστική. Διαδικαστική δικαιοσύνη σημαίνει δίκαιη διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Ουσιαστική δικαιοσύνης σημαίνει ότι οι παραγόμενες λύσεις είναι δίκαιες. Αυτό, ωστόσο, είναι περισσότερο θεωρητικό από πρακτικό (Cambodia World Bank, 2005). Οι Rahim et al. υποστηρίζουν ότι η δικαιοσύνη είναι μία από τις σημαντικότερες ανησυχίες για τους εργαζόμενους στους οργανισμούς. Η δικαιοσύνη ενθαρρύνει τη θετική στάση και διευκολύνει τη διαχείριση των συγκρούσεων (Rahim et al., 2000). Σε έρευνα που πραγματοποίησαν αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα έδειξαν πως η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την οργανωτική δικαιοσύνη συνδέεται θετικά με τη χρήση των συνεργάσιμων (ενοποιητικών, υποχρεωτικών και συμβιβαστικών) τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων με τους προϊσταμένους τους (Rahim et al., 2000).

- **Αποφυγή βίας:** Η επίλυση των συγκρούσεων πραγματοποιείται, συνήθως, με αποφυγή βίας, όπου είναι δυνατόν. Με βάση το επιχείρημα ότι η βία είναι γενικά αναποτελεσματική, οι τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων επιδιώκουν να δημιουργήσουν μη βίαιες επιλογές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Ενώ αναγνωρίζεται ότι η χρήση βίας δεν μπορεί πάντα να αποφευχθεί, από την άποψη της επίλυσης των συγκρούσεων, υποστηρίζεται ότι με την αύξηση της αποδοχής μη βίαιων μεθόδων αντιμετώπισης των συγκρούσεων και της κατάρτισης των ανθρώπων σε αυτές τις δεξιότητες, μεγάλο μέρος της επίλυσης των συγκρούσεων μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό (Galtung, 1996).
- **Μετασχηματισμός των ατόμων και των Κοινοτήτων:** Η αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων οδηγεί σε μία υπεύθυνη ζωή. Η αλλαγή του εαυτού είναι, επίσης, ένα ουσιαστικό μέρος της αλλαγής μίας κοινότητας, δεδομένου ότι παρέχεται θετικό πρότυπο για τους άλλους (Bodtker & Jameson, 2001). Σύμφωνα με τον Rubin και Sung (1994), όταν η σύγκρουση κλιμακώνεται, φτάνει συχνά σε ένα αδιέξοδο, μια κατάσταση στην οποία καμία από τις δύο πλευρές δεν μπορεί να κερδίσει, αλλά και καμία από τις πλευρές δεν θέλει να δεχτεί ζημιά (Rubin & Sung, 1994).

Συμπεραίνεται επομένως, πως είναι πολύ σημαντικός παράγοντας η εύρεση της καταλληλότερης τεχνικής για την επίλυση μίας σύγκρουσης. Η επίλυση μίας σύγκρουσης με την κατάλληλη τεχνική συνδέεται άμεσα με τη σοβαρότητά της, τις αιτίες πρόκλησής της και το διαθέσιμο χρόνο. Επίσης, σημαντικό στοιχείο για την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής είναι οι θέσεις στην ηγεσία που έχουν τα αντιμαχόμενα μέρη, οι συνθήκες δημιουργίας της διαφωνίας, η κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού και τέλος η φύση των ατόμων. Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγεται η κατάλληλη τεχνική είναι (Παπαδοπούλου, 2012):



3.3.8 Ενδεικτικά Προγράμματα Διαχείρισης Ενδοσχολικών Συγκρούσεων

Τα μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων έχουν κοινούς στόχους γιατί επιδιώκουν να οδηγήσουν τους μαθητές και όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να αναγνωρίσουν πως η σύγκρουση αποτελεί φυσικό μέρος της ζωής και μπορεί να επιλυθεί ειρηνικά, να συνειδητοποιήσουν τους δικούς τους λόγους που μπορεί να τους οδηγήσουν σε σύγκρουση, να μάθουν και να εφαρμόζουν τις αρχές της επίλυσης συγκρούσεων και τις δεξιότητες των ειρηνικών διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων. Ένα αυθεντικό πρόγραμμα επίλυσης συγκρούσεων περιέχει δύο χαρακτηριστικά στοιχεία (Crawford, Bodine, 1997):

- 1) τις αρχές της επίλυσης των συγκρούσεων και
- 2) την διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

Για πρώτη φορά η διαχείριση των ενδοσχολικών συγκρούσεων απασχόλησε τους ερευνητές της Αμερικής το 1970. Το πρώτο πρόγραμμα επίλυσης σύγκρουσης εφαρμόστηκε το 1972 στην Νέα Υόρκη και στο Σαν Φρανσίσκο το πρώτο πρόγραμμα διαμεσολάβησης (Pendharkar, 1995). Σήμερα έχει αυξηθεί κατά μεγάλο ποσοστό η χρήση στα σχολεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επίλυσης συγκρούσεων όπως για παράδειγμα: αξία εκπαίδευσης, προγράμματα ενάντια στον εκφοβισμό, προγράμματα δημιουργικότητας, κ.ά.

Σύμφωνα με τους Crawford και Bodine (1996), οι σημαντικότεροι τύποι προγραμμάτων επίλυσης αρνητικών συμπεριφορών είναι τα εξής:

- Conflict resolution training programs. Τα συγκεκριμένα προγράμματα αποτελούν μεμονωμένο μάθημα που διδάσκεται στο σχολείο.
- Peer mediation programs. Τα συγκεκριμένα προγράμματα εκπαιδεύουν τα νέα άτομα να επιλύουν συγκρούσεις ως διαμεσολαβητές.
- Peaceable classrooms and schools. Με τα συγκεκριμένα προγράμματα επιλύονται οι διαφορές στο σχολικό περιβάλλον και στην σχολική τάξη.
- Community mediation centers. Τα συγκεκριμένα προγράμματα εκπαιδεύουν μέλη της κοινότητας τα οποία εθελοντικά αναλαμβάνουν την διαμεσολάβηση επίλυσης συγκρούσεων τόσο σε νέους όσο και σε ενήλικες.

Τα προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζονται στα ελληνικά σχολεία και στα σχολεία του εξωτερικού είναι:

Προγράμματα δημιουργικότητας (RCCP)

Το πρόγραμμα Resolving Problem Creatively Program (RCCP) είναι ένα ολοκληρωμένο, σχολικό πρόγραμμα πρόληψης της βίας που σχεδιάστηκε για παιδιά από την ηλικία του νηπιαγωγείου και ύστερα. Το πρόγραμμα σπουδών των 51 μαθημάτων και οι συνοδευτικές δραστηριότητες είναι προσαρμοσμένες ώστε να είναι κατάλληλες για την διδασκαλία τους σε μία δεδομένη ηλικιακή ομάδα. Μέσω της προώθησης της θετικής επίλυσης των συγκρούσεων και της κατανόησης διαφορετικών πολιτισμών, το πρόγραμμα στοχεύει στη δημιουργία ενός πιο προσεγμένου και ειρηνικού σχολικού περιβάλλοντος.

Το πρόγραμμα βασίζεται στη θεωρία ότι οι επιθετικές και βίαιες συμπεριφορές αποτελούν αρνητικό παράγοντα και ως εκ τούτου μπορούν να επηρεαστούν μέσω της εκπαίδευσης. Ο πρωταρχικός στόχος του RCCP είναι να αυξήσει τα επίπεδα γνώσεων των παιδιών ως προς τις συγκρούσεις, την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης τους και την κατανόηση των θετικών αποτελεσμάτων των αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων και των σχέσεων μεταξύ των ομάδων των παιδιών. Επιπλέον, το RCCP επιχειρεί να καταπολεμήσει τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και τους διάφορους τύπους συγκρούσεων και βιαιοπραγιών που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα αυτών των παραγόντων, διδάσκοντας στα παιδιά πώς να αναγνωρίζουν και να αντιτίθενται στις προκαταλήψεις και αυξάνοντας τον σεβασμό και την κατανόηση της διαφορετικότητας (Selfridge, 2004). Τέλος, το RCCP στοχεύει στη μετατροπή της γενικότερης σχολικής κουλτούρας σε πολιτισμό που υποδηλώνει τη μη βίαιη επίλυση των συγκρούσεων καθώς και το σεβασμό και την θετική εμπέδωση της πολυμορφίας.

Το RCCP περιλαμβάνει διδακτική εκπαίδευση παιδιών από κατάλληλα εκπαιδευμένους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, το πρόγραμμα περιλαμβάνει την κατάρτιση και την εποπτεία των παιδιών ώστε να ενεργούν ως διαμεσολαβητές. Αυτοί οι διαμεσολαβητές συμβάλλουν στη διευκόλυνση της επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ παιδιών τόσο στην τάξη όσο και σε όλο το εκπαιδευτικό περιβάλλον (Brown et al., 2004).

Εκπαίδευση βασικών ικανοτήτων

Κύριο γνώρισμα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η εκπαίδευση των βασικών ικανοτήτων και αρχών των συγκρούσεων σε ένα ημερήσιο ξεχωριστό μάθημα και η παρουσίαση ενός ή περισσότερων μεθόδων επίλυσης μίας σύγκρουσης (Crawford, Bodine,

1996). Η ολοκλήρωση της εκπαίδευσης πραγματοποιείται με προγράμματα εκπαίδευσης ρόλων ή με ομαδικές συζητήσεις. Βασικός στόχος του συγκεκριμένου προγράμματος είναι η εκπαίδευση των μαθητών να διαχειρίζονται και να επιλύουν μόνοι τους προβληματικές καταστάσεις.

Πρόγραμμα διαμεσολάβησης (Mediation Program)

Σύμφωνα με το πρόγραμμα διαμεσολάβησης μαθητές ή ενήλικα άτομα εκπαιδεύονται στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων και διαμεσολάβησης με στόχο την παροχή βοήθειας από ουδέτερη θέση. Τα συγκεκριμένα άτομα βοηθούν και τους δύο αντιμαχόμενους να λύσουν τις διαφορές τους συζητώντας τις αντιθέσεις τους ή τις παρεξηγήσεις που έχουν δημιουργηθεί. Η ομότιμη διαμεσολάβηση παρέχεται εθελοντικά από μαθητές οι οποίοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή και επιλύουν συγκρούσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό με επίλογο την υπογραφή ενός γραπτού συμβολαίου. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί μία εναλλακτική λύση στις συνηθισμένες πειθαρχικές μεθόδους και τιμωρίες που παραδοσιακά χρησιμοποιούνται στα σχολεία. Ο συντονισμός των προγραμμάτων ομότιμης διαμεσολάβησης πραγματοποιείται από κατάλληλα εκπαιδευμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συνεχώς συμβουλεύουν την ομάδα διαμεσολαβητών (μαθητών).

Σύμφωνα με τους Crawford και Bodine (1996), στόχος των προγραμμάτων ομότιμης διαμεσολάβησης είναι:

- Η κατανόηση των αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων στην ζωή ενός ατόμου
- Η πραγματοποίηση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών και μαθητών
- Ο σεβασμός και κατανόηση των συναισθημάτων των ατόμων
- Η εκπαίδευση των μαθητών στην κριτική σκέψη και ενεργητική ακρόαση
- Η μείωση των πειθαρχικών πεινών από την μεριά του σχολείου.

Η μέθοδος της διαμεσολάβησης θεωρείται κατάλληλη για την επίλυση συγκρούσεων που αφορούν μικροδιαφορές όπως για παράδειγμα: φιλικές παρεξηγήσεις, προσβολές, αποκλεισμό από μία ομάδα κα. Δεν θεωρείται κατάλληλη για περιπτώσεις: σχολικού εκφοβισμού, σεξουαλική παρενόχληση, οπλοχρησία κ.ά. (Ρουμπάνη, 2008).

Ειρηνική τάξη (Peaceable Classroom)

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για ένα ειρηνικό σχολείο (Crawford, Bodine, 1996). Οι μαθητές εκπαιδεύονται σε ομάδες και οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν την διαλεκτική μέθοδο και την συνεργατική μάθηση. Κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς, μαζί οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές προγραμματίζουν τον τρόπο λειτουργίας της τάξης, ενώ παράλληλα οι εκπαιδευτικοί δίνουν οδηγίες ως προς τον τρόπο επίλυσης τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν.

Ειρηνικό σχολείο (Peaceable School)

Η επίλυση των συγκρούσεων είναι ενσωματωμένη στο βασικό πρόγραμμα σπουδών και στη διαχείριση της τάξης. Οι ειρηνικές αίθουσες διδασκαλίας αποτελούν το θεμέλιο για ένα ειρηνικό σχολείο. Τόσο οι μαθητές όσο και οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς εκπαιδεύονται στην διαχείριση επίλυσης των συγκρούσεων με στόχο τη διατήρηση της αυτοεκτίμησης, και την επίτευξη μίας κοινωνίας αρμονικά δομημένης στην οποία γίνεται δεκτή η διαφορετικότητα LeBoeuf και Delany-Sahibs (1997). Ένα ειρηνικό σχολείο λειτουργεί με θετική αλληλεπίδραση των μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων, ειλικρίνεια και αποδοχή της διαφορετικότητας, χωρίς στερεότυπα. Επιθυμητός στόχος των ενήλικων και των μαθητών είναι η ίδρυση μίας κοινωνίας χωρίς καθόλου βία. Οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν το συγκεκριμένο πρόγραμμα παρακολουθούν αρχικά ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης και κατόπιν εφαρμόζουν στο σχολείο που εργάζονται τουλάχιστον μία εκπαιδευτική ώρα για την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαστηριακού μαθήματος.

Εκπαίδευση ειρήνης

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναφέρεται στους μαθητές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αναφέρεται στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων σταδιακά, όσο μεγαλώνουν τα παιδιά με πιο εξελιγμένους τρόπους. Το πρόγραμμα εφαρμόζεται τμηματικά καθώς απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για την εμπέδωση της ικανότητας επίλυσης προβληματικών και της ρύθμισης της συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τους Johnson και Johnson (1996) το πρόγραμμα υλοποιείται στα εξής στάδια:

- Πραγματοποίηση συνεργατικού περιβάλλοντος μάθησης. Το περιβάλλον μάθησης για μία θετική επίλυση συγκρούσεων δεν πρέπει να είναι ανταγωνιστικό. Αυτό σημαίνει ότι

θεωρείται απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ των μαθητών για την αποκόμιση περισσότερων οφελών από την συμμετοχή τους στο μάθημα.

- Κατανόηση της φύσης της σύγκρουσης. Οι μαθητές κατανοούν την έννοια της σύγκρουσης, τον τρόπο που εκείνοι αντιδρούν σε αυτή, και τότε η επίλυση της είναι επικοινωνιακή.
- Εκπαίδευση του συνόλου των μαθητών στον τρόπο διαπραγμάτευσης για την επίλυση μίας σύγκρουσης. Κατά την συγκεκριμένη εκπαίδευση ο μαθητής: περιγράφει τις επιθυμίες του, τα συναισθήματα του, τις αιτίες των συναισθημάτων και των επιθυμιών του, αναφέρει τις επιθυμίες και τα συναισθήματα του άλλου ατόμου, προτείνει κάποιες εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση της προβληματικής κατάστασης και τέλος η συμφωνία κλείνει με μία χειραψία ή ένα συμβόλαιο.
- Εκπαίδευση στην ομότιμη διαμεσολάβηση όλων των μαθητών. Καθώς την εκπαίδευση πρέπει να κατανοήσουν όλοι οι μαθητές, πρέπει διαδοχικά να λάβουν μέρος όλοι στο πρόγραμμα. Οι διαμεσολαβητές είναι ομοίμορφα ντυμένοι και επιτηρούν τις ομάδες εργασίας ή τους χώρους εστίασης ώστε στην περίπτωση που υπάρχει οποιαδήποτε σύγκρουση να μεσολαβήσουν άμεσα. Στην περίπτωση που δεν έχει επιτυχία η διαμεσολάβηση, τότε επεμβαίνει ο εκπαιδευτικός και ακολούθως ο διευθυντής τους σχολείου.
- Αναβάθμιση και ενίσχυση των δεξιοτήτων στην διαχείριση των συγκρούσεων. Για την αναβάθμιση και ενίσχυση της διαχείρισης των συγκρούσεων, οι εκπαιδευτικοί αφιερώνουν κάθε εβδομάδα μία ώρα για την εκπαίδευση των μαθητών.

Προγράμματα ενάντια στον εκφοβισμό (OBPP)

Το πρόγραμμα πρόληψης εκφοβισμού του Olweus, ή το OBPP για συντομία, είναι το πιο διερευνημένο και γνωστό πρόγραμμα πρόληψης εκφοβισμού που χρησιμοποιείται στην σύγχρονη εποχή. Αναπτύχθηκε από τον Dan Olweus, Ph.D., της Νορβηγίας. Το OBPP περιλαμβάνει πάνω από 35 χρόνια έρευνας και έχει εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον κόσμο, σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς, η Αγγλία, το Μεξικό, η Ισλανδία, η Γερμανία, η Σουηδία και η Κροατία.

Το OBPP αναγνωρίζεται από το Κέντρο Μελέτης και Πρόληψης κατά της Βίας ως ένα από τα 11 Προγράμματα για την διαχείριση της ψυχικής υγείας. Έχει επίσης λάβει πολλά βραβεία από άλλους οργανισμούς για την προσφορά του στην αντιμετώπιση του εκφοβισμού

και της βίας μεταξύ των παιδιών. Επίσης το OBPP έχει σχεδιαστεί για μαθητές δημοτικού και γυμνασίου (ηλικίας 5 έως 15 ετών). Στο πρόγραμμα λαμβάνουν μέρος όλοι οι μαθητές, και αυτοί που εκφοβίζουν και εκείνοι που εκφοβίζονται με πρόσθετες εξατομικευμένες παρεμβάσεις. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα χρησιμοποιείται στο σχολείο, στην τάξη και σε ατομικό επίπεδο και περιλαμβάνει μεθόδους που απευθύνονται στους γονείς, στην κοινότητα για συμμετοχή και υποστήριξη. Οι διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί και το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό με δική τους πρωτοβουλία εφαρμόζουν το πρόγραμμα στο σχολείο για την επίτευξη ενός ασφαλούς εκπαιδευτικού χώρου Black (2007).

3.4 Ο Ρόλος των Εκπαιδευτικών στην Στρατηγική

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη πως οι εκπαιδευτικοί, μέσω της συμπεριφοράς τους στον εκπαιδευτικό οργανισμό, επηρεάζουν σιωπηρά στην διαμόρφωση των αξιών και των στάσεων των μαθητών (Zembylas, 2011). Οι μαθητές αλληλεπιδρώντας με τους εκπαιδευτικούς μαθαίνουν νέες μορφές συμπεριφοράς, στερεοποιούν τις προϋπάρχουσες και παρακινούνται να συμπεριφέρονται αρμονικά. Κατά συνέπεια σημαντικός παράγοντας για τους εκπαιδευτικούς είναι η απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις στάσεις ως προς τα πρότυπα συμπεριφοράς σε καταστάσεις κοινωνικών συγκρούσεων.

Η εμπειρία, που αποκτούν οι μαθητές μέσα από τις αλληλεπιδράσεις και τις διαπροσωπικές καθημερινές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, καθώς και η λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά του εκπαιδευτικού έχει σημαντική επίπτωση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς και του χαρακτήρα των μαθητών. Ως εκ τούτου, η σχέση μεταξύ της παιδαγωγικής πρόθεσης και του παιδαγωγικού αποτελέσματος μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο με την αποδοχή αυτής της αόρατης πραγματικότητας (Tatalović Vorkarić, Lepičnik Vodopivec, 2014). Τα έμμεσα νοήματα που διδάσκονται μέσω των προγραμμάτων σπουδών, παραμένουν στη μνήμη των εκπαιδευομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα ή για πάντα. Έτσι, η μετάδοση έμμεσων θετικών νοημάτων αποτελεί μέρος του καθημερινού προγράμματος εκπαίδευσης. Οι αξίες και οι απόψεις του εκπαιδευτικού δεν πρέπει πάντα να εκφράζονται με σαφήνεια κατά την εκτέλεση του μαθήματος ή στο επίσημο πρόγραμμα σπουδών, αλλά να αντικατοπτρίζονται στο διδακτικό ύφος, τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται μια τάξη και σε διάφορους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του μαθητή.

Ο διαρθρωτικός ορισμός της στάσης δηλώνει ότι διαμορφώνεται μια στάση ως προς τις πεποιθήσεις και τις αξίες ενός ατόμου και επομένως επηρεάζει την πρόθεση πίσω από μία συγκεκριμένη συμπεριφορά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Pennington, 1997). Γίνεται κατανοητό πως οι συμπεριφορές των εκπαιδευτικών έχουν πιθανές επιπτώσεις στους μαθητές. Οι μαθητές μαθαίνουν από το κοινωνικό τους περιβάλλον και κοινωνικοποιούνται μέσω της παρατήρησης (Bandura, 1978 & 1986), ως μέρος του έμμεσου προγράμματος σπουδών. Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στις συγκρούσεις που πραγματοποιούνται στο σχολικό περιβάλλον αποτελεί κοινωνικό πρότυπα συμπεριφοράς. Μια κοινωνική σύγκρουση είναι μια μορφή εμφάνισης φυσιολογικών διαφορών και διαδικασιών επικοινωνίας, που προσφέρει ταυτόχρονα και δυνατότητα προσωπικής επικοινωνίας και κοινωνικής βελτίωσης και αντιπροσωπεύει ένα πεδίο συστηματικής επιστημονικής έρευνας ως προς την αποτελεσματική διαχείριση (Vlah, 2010). Ως εκ τούτου, οι συγκρούσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται ανάλογα με τις αξίες, τις προσδοκίες και τους στόχους, στο πλαίσιο του προγραμματισμένου τρόπου διαχείρισης και σύμφωνα με τους κανόνες συμπεριφοράς που εφαρμόζονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ δασκάλων και μαθητών, συναδέλφων, γονέων και άλλων. Σύμφωνα με τους Wilmot και Hocker, (1998), οι κοινωνικές συγκρούσεις είναι ωφέλιμες και χρήσιμες όταν οι συμμετέχοντες στις συγκρούσεις είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για ποιοτική και εποικοδομητική συμπεριφορά (Galtung, 2000).

Η θεωρία επίλυσης συγκρούσεων (Weeks, 2000) βασίζεται στα πρότυπα του Δυτικού πολιτισμού, ο οποίος υποστηρίζει αξίες, όπως: τον σεβασμό των ανθρωπίνων και των πολιτικών δικαιωμάτων, τη διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος, την δημιουργία μίας ελεύθερης κοινωνίας, την ασφάλεια, τον σεβασμό στην πολιτιστική πολυμορφία, την καθιέρωση ίσης συνεργασίας των εθνών σε όλους τους τομείς, την ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και την δημιουργία όλων των απαραίτητων προϋποθέσεων για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεων (με βάση το φύλο, την εθνικότητα, τον πολιτισμό, την κοινωνική τάξη κ.ά.).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Basit et al. (2010), ως προς την διαχείριση των συγκρούσεων, τα αποτελέσματα δείχνουν πως ορισμένες στάσεις και συμπεριφορές αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην επιτυχή πρόληψη και επίλυση των συγκρούσεων. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αντιμετωπίζουν σωστά τους μαθητές τους και να τους σέβονται ως άτομα. Πρέπει να είναι προστατευτικοί, να αποτελούν πρότυπο για αυτούς και να ενδιαφέρονται για την ευημερία τους. Σημαντικό ρόλο παίζουν ο τόνος της φωνής του εκπαιδευτικού, οι εκφράσεις του προσώπου του και γενικά η καθημερινή συμπεριφορά. Η

δημιουργία ενός αποτελεσματικού μαθησιακού περιβάλλοντος, αποτρέπει τις διενέξεις στην τάξη και θα βοηθά στην αποτελεσματική αντιμετώπισή τους (Basit et al., 2010).

Η κατάλληλη εκπαίδευση του εκπαιδευτικού στην διαχείριση των συγκρούσεων είναι λειτουργικά το πιο πολύτιμο στοιχείο για την διαχείριση των συγκρούσεων. Παρέχει, δηλαδή, μια πιο εποικοδομητική εκπαίδευση στους συμμετέχοντες ως προς την αιτία και την διαχείριση των συγκρούσεων. Η ποιοτική συνεργασία είναι ο σημαντικότερος παράγοντας και επιτυγχάνεται όταν και οι δύο πλευρές μιας σύγκρουσης βρίσκουν λύση που ανταποκρίνεται σε μερικές από τις ατομικές και κοινές ανάγκες τους. Τα αρνητικά αποτελέσματα από μία σύγκρουση αναφέρονται όταν η μία πλευρά είναι νικημένη, με άλλα λόγια, όταν κερδίζει η μία πλευρά ή όταν τερματίζονται οι σχέσεις μεταξύ δύο συγκρουόμενων πλευρών με αμοιβαία απώλεια. Η νίκη και η αποφυγή ανήκουν σε αυτό το επίπεδο (Weeks, 2000). Ο αρνητικός τρόπος συμπεριφοράς των μαθητών χρησιμοποιείται και στην καθημερινή τους ζωή, επηρεάζοντας την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με διάφορους τρόπους, καθώς και την διάθεση των εκπαιδευτικών να επικοινωνούν καθημερινά με τους συγκεκριμένους μαθητές.

Σύμφωνα με τους Morris - Rothspupil και Brassard (2006), η εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων είναι σημαντική για τη διατήρηση ενός θετικού περιβάλλοντος στην τάξη. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί που σημείωσαν χαμηλά επίπεδα αποφυγής υιοθετούν περισσότερες θετικές στρατηγικές διαχείρισης στην τάξη (π.χ. ενοποίηση, συμβιβασμό) από εκείνους που σημειώνουν υψηλά επίπεδα αποφυγής. Ωστόσο, η αποφυγή βρέθηκε, σύμφωνα με έρευνες, να αποτελεί ο συχνότερος τρόπος που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί για την επίλυση συγκρούσεων (Fields, 1998), ενώ σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, οι εκπαιδευτικοί έχουν την άποψη πως η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων για καταστάσεις διενέξεων είναι απαραίτητη. Οι Frymier και Houser (2000), σε έρευνα που πραγματοποίησαν διερεύνησαν τις απόψεις των μαθητών ως προς τις δεξιότητες επικοινωνίας που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει ένας εκπαιδευτικός προκειμένου να διδάξει αποτελεσματικά. Οι μαθητές απάντησαν ότι θεωρούν ότι οι δεξιότητες είναι διαφορετικές για την κάθε περίπτωση, ενώ η αυτογνωσία και η διαχείριση των συγκρούσεων κατείχαν την πρώτη θέση ως προς την αποτελεσματική διδασκαλία.

Οι ερευνητές Cornile et al. (1999) σε έρευνα που πραγματοποίησαν διερεύνησαν τις στάσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς στις κοινωνικές συγκρούσεις. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 156 καθηγητές δημοτικών σχολείων της Αμερικής, και έγινε χρήση του

Rahim Organizational Conflict ως ερευνητικού εργαλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών ήταν διαφορετικοί από τους αντίστοιχους των διευθυντών ενός οργανισμού. Δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στους αστικούς και μη αστικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι δάσκαλοι στα αστικά σχολεία ανέφεραν ότι τις περισσότερες φορές συγκρούσεις παρατηρούνται με τους γονείς, λόγω των απαιτήσεών τους παρά με τους μαθητές και τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν, οι ερευνητές έχουν την άποψη πως οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, τόσο μεταξύ των μαθητών, όσο και μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων. Οι Jenkins et al. (2008) σε έρευνα που πραγματοποίησαν στην οποία έλαβαν μέρος 116 γυναίκες εκπαιδευτικοί, τα αποτελέσματα έδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο επίλυσης μίας σύγκρουσης την αποφυγή και την διαμεσολάβηση.

3.5 Σύγκρουση σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Αποτελέσματα Στρατηγικής

Οι συγκρούσεις στα σχολεία συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών, των συναδέλφων εκπαιδευτικών, των εκπαιδευτικών και των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των γονέων, των μαθητών μεταξύ τους και του εκπαιδευτικού οργανισμού και της κοινότητας (Oroku - Asare et al., 2015). Η σύγκρουση είναι μέρος της καθημερινής ζωής, ως φυσιολογικός, απαραίτητος και αναπόφευκτος ανθρώπινος παράγοντας (Doğan, 2016), διότι όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση υπάρχει πιθανότητα συμφωνιών και διαφωνιών. Αυτές οι συμφωνίες και οι διαφωνίες μεταξύ ατόμων και ομάδων οδηγούν σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Shahmohammadi (2014) και Oroku - Asare et al. (2015), μία σύγκρουση πραγματοποιείται κάθε φορά που υπάρχουν διαφωνίες σε ένα κοινωνικό περιβάλλον πάνω σε θέματα ουσίας ή όταν ο συναισθηματικός ανταγωνισμός δημιουργεί τριβές ή διαφωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων ή στην περίπτωση που οι πεποιθήσεις ή ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών μίας ομάδας είναι αντίθετες ή απαράδεκτες σε ένα ή περισσότερα μέλη μιας άλλης ομάδας.

Ο Kipyego (2013) αναφέρει πως η σύγκρουση είναι μια προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου διαφορετικού από εκείνον που έχει ένας άλλος, ως αποτέλεσμα μιας ανταγωνιστικής κατάστασης. Η σύγκρουση αντιμετωπίζεται, επίσης, ως μια διαφωνία σχετικά με τις σχέσεις

ή αντιπαραθέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, σχετικά με ασυμβίβαστους στόχους, πόρους, σκέψεις, ανταμοιβές ή συναισθήματα που οδηγούν σε πικρία και αντιπαράθεση (Doğan, 2016; Shahmohammadi, 2014). Ο ερευνητής Johdi και Apitree, (2012) αναφέρει πως η σύγκρουση πραγματοποιείται όταν οι επιθυμίες, οι ανάγκες και οι πεποιθήσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων προσπαθούν να βρουν μία κοινή λύση. Με άλλα λόγια, σύγκρουση πραγματοποιείται κάθε φορά που οι άνθρωποι διαφωνούν για τις ανάγκες, τις επιθυμίες ή τις αξίες, τους στόχους, τα κίνητρά, τις αντιλήψεις, τις ιδέες ή ακόμα και τις επιθυμίες τους.

Κατά την πραγματοποίηση μίας σύγκρουσης, μειώνεται το ηθικό των ατόμων, με αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους, δυσαρέσκειας, κατάθλιψης και απαισιοδοξίας, που μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας, της μάθησης και της σχολικής φοίτησης (Oroku-Asare et al., 2015). Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών η σύγκρουση καθιστά την εκπαιδευτική διαδικασία πιο περίπλοκη.

Μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Αφρική από τον Marolisa και Tshabalala (2013) αναφέρει ότι σχεδόν κάθε εβδομάδα ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αντιμετωπίζει μία ή δύο περιπτώσεις συγκρούσεων. Επιπλέον, έρευνα των Makaye και Ndofigeri (2012) σχετικά με την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών αναφέρει ότι η συχνότητα πραγματοποίησης μίας σύγκρουσης σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό είναι περίπου μία σε ένα μήνα και συμβαίνει μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών ή μεταξύ των συναδέλφων. Δημοσίευμα στην εφημερίδα Χρονικό της 26ης Ιουνίου 2014 αναφέρεται στην περίπτωση σύγκρουσης που πραγματοποιήθηκε σε ένα Γυμνάσιο μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και ενός μαθητή με αιτία τα γάντια που δεν ήταν μέρος της σχολικής ενδυμασίας, στην οποία τελικά νικητής ήταν ο μαθητής.

Σύμφωνα με τους Marolisa και Tshabalala (2013) η σύγκρουση είναι ένα γεγονός που συμβαίνει συχνά στην ζωή, είναι αναπόφευκτη στην καθημερινότητα του ατόμου και είναι συχνό φαινόμενο στις οργανώσεις και τους εργασιακούς χώρους. Η αντιμετώπισή της, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, εάν είναι αποτελεσματική μπορεί να είναι εποικοδομητική ή λειτουργική και εάν όχι, μπορεί να οδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό και τον οργανισμό σε δυσλειτουργία.

Ενώ οι λειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε ευκαιρίες βελτίωσης, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις είναι ανθυγιεινές, καταστροφικές και δημιουργούν ανεπιθύμητα αποτελέσματα στο μαθησιακό περιβάλλον, καθώς οδηγούν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές σε ένα δυσμενές σχολικό περιβάλλον, με συγκρούσεις και εμπλεκόμενα μέρη, μακριά από τον στόχο που έχει επιβάλλει ο οργανισμός και από την ορθή μετάδοση γνώσης (Oroku-Asare et al., 2015). Στο σχολικό περιβάλλον, η σύγκρουση μπορεί να έχει

δυσμενείς επιπτώσεις στο ακαδημαϊκό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του επηρεασμού του ηθικού των εκπαιδευτικών, του ρυθμού με τον οποίο εργάζονται, της αυξανόμενης απουσίας και των αρνητικών επιπτώσεων στις επιδόσεις των μαθητών και μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην επίτευξη εκπαιδευτικής ανάπτυξης ή καλύτερης απόδοσης (Marolisa, Tshabalala, 2013).

Οι Dick και Thodlana (2013) υποστηρίζουν ότι αν αντιμετωπιστεί σωστά η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε ιδανικές ευκαιρίες για μάθηση ή βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, στην ανάδειξη σημαντικών γεγονότων ή προβλημάτων, στην ανακούφιση από τις αρνητικές ανησυχίες και στην βιώσιμη ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, η σύγκρουση συμβαίνει συχνά σε όλους τους οργανισμούς, δεν είναι απαραίτητως αρνητική ενέργεια, εφόσον, βέβαια, η διαχείρισή της γίνει αποτελεσματικά. Κατά κύριο λόγο, οι παράγοντες της οργανωτικής σύγκρουσης στο σχολείο μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες: τους διαρθρωτικούς παράγοντες και τους προσωπικούς παράγοντες (Johdi, Apitree, 2012).

3.5.1 Διαρθρωτικοί Παράγοντες ως Πηγές Σύγκρουσης

Οι διαρθρωτικοί παράγοντες σχετίζονται με τη φύση της οργάνωσης και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία (Johdi, Apitree, 2012). Αυτές περιλαμβάνουν την ανικανότητα διοίκησης, την εξειδίκευση και την πειθαρχία μεταξύ των εκπαιδευτικών, την κατανομή των πόρων, τις διαφορές στόχων και τις κακές συνθήκες εργασίας. Ορισμένες καταστάσεις σύγκρουσης μεταξύ του προσωπικού ενός σχολείου είναι αποτέλεσμα του στυλ ηγεσίας του διευθυντή.

Μελέτη των Dick και Thodlana (2013) αναφέρει πως μεγάλο μέρος των σχολικών πρακτικών διαχείρισης, από τους διευθυντές των σχολείων, χαρακτηρίζονται, κυρίως, από αυταρχικές τάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν αμετάκλητες εντολές προς τους εκπαιδευτικούς, οι οποίες στην περίπτωση που δεν πραγματοποιηθούν έχουν σκληρές συνέπειες. Συχνά υπάρχει ένταση ανάμεσα στους διευθυντές των σχολείων και τους εκπαιδευτικούς επειδή μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού δεν επιθυμεί να εκτελεί χωρίς συζήτηση τις εντολές, όπως συνήθως συμβαίνει με έναν υπερβολικά αυστηρό και αυταρχικό διευθυντή σχολείου με αποτέλεσμα συχνά να έρχεται σε σύγκρουση με τους εκπαιδευτικούς (Johdi, Apitree, 2012).

Η εξειδίκευση των εκπαιδευτικών μπορεί να αποτελέσει αιτία σύγκρουσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί συχνά στελεχώνονται με έμπειρους εκπαιδευτικούς και νεοεισερχόμενους στο επάγγελμα, οι οποίοι επιθυμούν να

εφαρμόσουν στα σχολεία καινοτόμες ιδέες διδασκαλίας. Επομένως, τα μέλη του προσωπικού, που απαρτίζουν ένα σχολείο, έχουν διαφορετικά επίπεδα εξειδικευμένων γνώσεων σχετικά με κάποιο θέμα. Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν ένας έμπειρος εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργαστεί με έναν αρχάριο που έχει καλές θεωρητικές γνώσεις αλλά λίγες πρακτικές δεξιότητες (Auerbach, Dolan, 1997 στο Shahmohammadi, 2014). Για παράδειγμα, ένας παλιός εκπαιδευτικός που είναι εξοικειωμένος με τον παλιό τρόπο διδασκαλίας μπορεί να έρθει σε σύγκρουση με έναν νεοεισερχόμενο εκπαιδευτικό που επιθυμεί να εφαρμόσει μια προηγμένη τεχνική διδασκαλίας (Shahmohammadi, 2014). Οι νέοι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τους παλαιότερους εκπαιδευτικούς ως παλιομοδίτες με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγκρουση όταν οι δύο ομάδες δεν είναι πρόθυμες να συνεργαστούν.

Η αδιαφορία μερικών εκπαιδευτικών για το επάγγελμα που ασκούν, μπορεί να αποτελέσει πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό. Οι Seamuns στο Kiriyege (2013) υποστηρίζουν ότι ορισμένοι εκπαιδευτικοί ασκούν το διδακτικό επάγγελμα ως έσχατη λύση. Οι Seamuns στο Kiriyege (2013) υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί εργάζονται μόνο για την είσπραξη του μισθού και παράλληλα παραπονιούνται, φωνάζουν, γκρινιάζουν, χαλαρώνουν και ακόμη εναντιώνονται στον διευθυντή του σχολείου όταν τους κάνει παρατήρηση. Για αυτούς, πάντα την ευθύνη του σχολείου έχει ο διευθυντής.

Ο ερευνητής Kiriyege (2013) αναφέρει ότι σημαντικά προβλήματα δημιουργεί πολλές φορές στον εκπαιδευτικό οργανισμό η προκλητική συμπεριφορά των διευθυντών των σχολείων, η οποία περιλαμβάνει: πολλές απουσίες, καθυστερήσεις, ατιμωρησία και αυταρχικό τρόπο διοίκησης. Τέτοιοι διευθυντές σχολείων, σύμφωνα με τους Katumanga στο Kiriyege (2013), είναι πολύ δύσκολο να επιβάλουν την πειθαρχία στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού τους.

Επίσης, τα προνόμια μπορούν να αποτελέσουν πηγή σύγκρουσης στα σχολεία. Σε πολλούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, οι ηγεσίες χορηγούν προνόμια στους εκπαιδευτικούς, επιλεκτικά, που απαγορεύονται σε άλλους υπαλλήλους ή εκπαιδευτικούς. Για παράδειγμα, οι διευθυντές, οι σχολικοί σύμβουλοι κα, απολαμβάνουν ευέλικτες ώρες, δωρεάν προσωπικές υπεραστικές κλήσεις και μακρύτερα διαλείμματα (Shahmohammadi, 2014).

Σύμφωνα με τον Walker στο Kiriyege (2013), ορισμένα διευθυντικά στελέχη, λόγω του αξιώματος που διαθέτουν, θεωρούν τους εαυτούς ανώτερα άτομα. Όποιος αμφισβητεί την άποψη αυτή, αντιμετωπίζει επιθετικότητα και απειλές. Τέτοιες ενέργειες εκ μέρους της ηγεσίας των εκπαιδευτικών οργανισμών προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν κοινή αιτία σύγκρουσης στα σχολεία.

Τα σχολεία διαθέτουν περιορισμένους πόρους που πρέπει να μοιράζονται ισότιμα μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων, από τους οποίους πολλοί μπορεί να έχουν λιγότερους από όσους επιθυμούν. Σύμφωνα με τους Shahmohammadi (2014) σε πολλά σχολεία οι εκπαιδευτικοί είναι υποχρεωμένοι να μοιράζονται τους λιγοστούς πόρους και όσο πιο λιγοστοί είναι οι πόροι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ενδεχόμενο συγκρούσεων.

Ο Dick και Thodlana (2013) υποστηρίζουν ότι στα σχολεία δεν είναι εφικτό όλα τα τμήματα που τα απαρτίζουν να λάβουν μια ισότιμη κατανομή των κονδυλίων τα οποία θα βοηθήσουν στην κάλυψη των αγορών των αναγκαίων πόρων. Ως εκ τούτου, ορισμένοι είναι πιθανό να πάρουν περισσότερα κονδύλια και άλλοι λιγότερα. Αυτή η άδικη κατανομή των περιορισμένων πόρων δημιουργεί σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων, των εκπαιδευτικών και μεταξύ των τμημάτων και της διοίκησης του σχολείου (Kirkemboi, Kiruto, 2013).

Ομοίως, η έλλειψη επαρκών φυσικών και χρηματοοικονομικών πόρων αποτελεί, επίσης, έναν από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή διαχείριση των εκπαιδευτικών οργανισμών (Kirkemboi, Kiruto 2013). Ο Kirkemboi και Kiruto (2013) αναφέρει πως ορισμένες συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού του σχολείου είναι αποτέλεσμα ανεπαρκών σχολικών πόρων. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επικεφαλής των σχολείων κατηγορούνται για την έλλειψη πόρων διδασκαλίας και μάθησης που οδηγούν σε σύγκρουση μεταξύ της σχολικής διοίκησης και των εκπαιδευτικών ή γονέων. Σε ορισμένα σχολεία όπου γίνονται και απογευματινά μαθήματα τα έπιπλα μοιράζονται σε όλες τις τάξεις. Εάν οι μαθητές που χρησιμοποιούν την τάξη καθυστερούν να τελειώσουν το μάθημα και να αδειάσουν την τάξη, ή δεν παραδίδουν καθαρή την τάξη για το επόμενο μάθημα, τότε μπορεί να συμβεί διένεξη μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί συχνά κατηγορούν τους διευθυντές των σχολείων ότι δεν παρέχουν τους απαιτούμενους πόρους.

Ο Champroux (2003) στο Johdi και Apitree (2012) και ο Deutsch (1973) στο Madziyire et al. (2010) υποστηρίζουν ότι τα σχολεία είναι πολύπλοκες και δυναμικές κοινωνίες, όπου οι εκπαιδευτικοί και τα τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους εργασίας, αναπτύσσοντας έτσι διαφορετικούς και ασυμβίβαστους στόχους που αυξάνουν τις πιθανότητες συγκρούσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού. Τα σχολεία αποτελούνται από εκπαιδευτικούς με διαφορετικές ηλικίες, πολιτισμικό υπόβαθρο, ηθική, αξίες, πεποιθήσεις, στόχους, στάσεις, κοινωνικοοικονομική κατάσταση και πολιτικές πεποιθήσεις. Επομένως, δημιουργείται σύγκρουση, όταν οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί καλούνται να συνεργαστούν καθώς οι αντιλήψεις τους είναι διαφορετικές (Shahmohammadi, 2014).

Οι Madziyire et al. (2010) δηλώνουν ότι τέτοιες ασυμβίβαστες δραστηριότητες και στόχοι παρατηρούνται πολύ συχνά στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σε μια σχολική κοινότητα,

τα διάφορα τμήματα που την απαρτίζουν είναι απαραίτητο να επικεντρωθούν εκτενώς στην επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει και ενδέχεται να μην είναι πρόθυμα να συνεργαστούν με ένα ή δύο άλλα τμήματα, όταν προκύψει ανάγκη ή κάποια διαφωνία (Madziyire et al., 2010).

Σε ορισμένα σχολεία, η διοίκηση δεν καταβάλλει προσπάθειες για την εξοικονόμηση κονδυλίων, ενώ ταυτόχρονα απαιτεί καλά αποτελέσματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ζητήσουν να διατεθούν πόροι για την αγορά του επιθυμητού υλικού διδασκαλίας και μάθησης, σε σύγκρουση με τις ιδέες της σχολικής διοίκησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ηγεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού και ο διευθυντής, ενδέχεται να έχουν διαφορετικούς στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας στον οργανισμό. Η ηγεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να προτιμά να προσλάβει νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς με πιο προηγμένες διδακτικές δεξιότητες, ενώ ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού, μπορεί να προτιμά να εκπαιδεύσει τους παλαιότερους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιούν τις νέες διδακτικές τεχνικές.

3.5.2 Προσωπικοί Παράγοντες ως Πηγές Συγκρούσεων

Οι προσωπικοί παράγοντες αφορούν τις διαφορές μεταξύ των οργανωτικών μελών (Johdi, Aritree, 2012). Οι πιο συνηθισμένοι προσωπικοί παράγοντες που συνδέονται με την προσωπική σύγκρουση είναι το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι διαφορετικές προσωπικότητες, η κακή επικοινωνία, η ευνοϊκή μεταχείριση στην εργασία και το αίσθημα ανασφάλειας που δημιουργείται πολλές φορές από τον τρόπο ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί ως ανθρώπινα όντα έχουν διαφορετικές προσωπικότητες με αποτέλεσμα να εργάζονται ο καθένας με διαφορετικό τρόπο. Αυτές οι διαφορετικές προσωπικότητες μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις (Ndhlovu, 2006).

Ο Rahim (2001) στο Johdi και Aritree (2012) ορίζει πως διαφορετικές προσωπικότητες υπάρχουν σε οποιαδήποτε ομάδα εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του σχολικού εργασιακού χώρου, καθώς πάντα φαίνεται να υπάρχει ένας εκπαιδευτικός που είναι δύσκολο να επικοινωνεί κανείς μαζί του. Υπάρχουν μερικοί άνθρωποι που γενικά αναφέρονται ως δύσκολοι στην επικοινωνία. Ο Partners (2010) αναφέρει ότι υπάρχουν πολλοί προσδιορισμοί για τα άτομα που δεν επικοινωνούν με μεγάλη ευκολία με τους άλλους όπως: απαισιόδοξοι, καθώς πιστεύουν ότι δεν μπορούν να λειτουργήσουν όταν υπάρχουν συγκρούσεις, πολύξεροι, αφού πιστεύουν ότι γνωρίζουν τα πάντα, κ.ά.

Οι διαφορετικές προσωπικότητες, σύμφωνα με τους Johdi και Apitree (2013), μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλες εντάσεις μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και ορισμένων εκπαιδευτικών. Μερικοί εκπαιδευτικοί είναι απρόθυμοι να υπακούσουν στους διευθυντές, δεν επιθυμούν να ακολουθούν κανόνες ή να δέχονται επιπλέον εργασία, επομένως δεν μπορούν εύκολο να επικοινωνούν με τους διευθυντές τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι πρόθυμοι να υπακούουν τους άλλους. Σύμφωνα με τον Shahmohammadi (2014) οι διευθυντές υιοθετούν επίσης ένα αυστηρό ηγετικό στυλ, για παράδειγμα πιέζουν καθηγητές για αδιάκοπες σχολικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα η σύγκρουση μεταξύ δασκάλων και διευθυντή του σχολείου να συμβαίνει συχνά ανά πάσα στιγμή στο σχολείο. Σύμφωνα με τον Afful-Broni (2013), ορισμένοι δάσκαλοι απλά δεν συμπαθούν το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι είναι διευθυντές τους. Μερικοί εκπαιδευτικοί αισθάνονται πιο ικανοί από τους διευθυντές τους και ως εκ τούτου δεν συνεργάζονται πάντα μαζί τους. Αυτοί οι εκπαιδευτικοί κυριολεκτικά δεν λαμβάνουν υπόψη τους διευθυντές και την ηγεσία.. Πιστεύουν ότι είναι πιο ικανοί, ειδικά αν έχουν υψηλότερα προσόντα από τον επικεφαλής του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Μια άλλη κοινή αιτία σύγκρουσης είναι η κακή επικοινωνία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και να επηρεάσει τις αρμονικές σχέσεις (Johdi, Apitree, 2012; Shahmohammadi, 2014). Οι Johdi και Apitree (2012) υποστηρίζουν ότι τόσο η πολύ μικρή, όσο και η υπερβολική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Υποστηρίζουν ότι όταν υπάρχει πολύ περιορισμένη επικοινωνία, οι εκπαιδευτικοί και τα εκπαιδευτικά τμήματα δεν γνωρίζουν αρκετά για τις προθέσεις, τους στόχους και τα σχέδια, των άλλων, με αποτέλεσμα ο συντονισμός να είναι δύσκολος και οι παρεξηγήσεις που δημιουργούνται να οδηγούν σε σύγκρουση.

Ακόμα, οι Johdi και Apitree (2012) αναφέρουν πως η υπερβολική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις που δημιουργούν συγκρούσεις. Οι Shahmohammadi (2014) και Johdi & Apitree (2012) υποστηρίζουν ότι ο ευκολότερος τρόπος για την αποφυγή συγκρούσεων είναι η διασφάλιση της καλής επικοινωνίας. Ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει συνεπώς να επιδιώκει συχνές συναντήσεις με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, να καθορίζει στόχους, να αποφεύγει τις προβληματικές καταστάσεις και στρεβλώσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση (Madziyire et al., 2010). Οι συναντήσεις με τους επικεφαλής των τμημάτων, τους καθηγητές, τους σχολικούς συμβούλους, τους εκπροσώπους των φοιτητών και τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων πρέπει να γίνονται πολύ συχνά και εκτός από τις προγραμματισμένες συναντήσεις.

Οι ευνοϊκοί τρόποι αντιμετώπισης αποτελούν μια άλλη αιτία σύγκρουσης στα σχολεία. Ευνοϊκός τρόπος μεταχείρισης σημαίνει να προτιμάς κάποιον ή μία ομάδα ανθρώπων περισσότερο από άλλους. Λόγω της εύνοιας σε μερικά άτομα, προκύπτουν συγκρούσεις στις οργανώσεις επειδή οι εργαζόμενοι δεν επιλέγονται σύμφωνα με τα συμφωνημένα κριτήρια.

Οι Omboko στο Kiryego (2013) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές των σχολείων ευνοούν μερικές φορές άλλους εκπαιδευτικούς σε βάρος άλλων. Αυτό το είδος συμπεριφοράς έχει ως αποτέλεσμα τη δυσaráσκεια μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ο Smith (2013) υποστηρίζει ότι η ευνοιοκρατία στον εργασιακό χώρο σημαίνει την παροχή προνομιακής μεταχείρισης σε έναν ή περισσότερους υπαλλήλους. Αυτή η άδικη μεταχείριση υπέρ ορισμένων ατόμων σε έναν οργανισμό, όπως ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, διαταράσσει τα συναισθήματα των εργαζομένων και επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Η ευνοϊκή μεταχείριση μπορεί να είναι σκόπιμη. Για παράδειγμα, ένας εργοδότης μπορεί να αναθέτει τις πιο υπεύθυνες θέσεις στον πιο παλαιότερο εργαζόμενο.

3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου απαιτεί τη διοίκησή του σύμφωνα με τη σύγχρονη επιστημονική σκέψη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Η Διοίκηση, το management των εκπαιδευτικών μονάδων, μπορεί να οριστεί ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις

4.1 Στόχοι Κεφαλαίου

Στόχος του κεφαλαίου είναι να αναδείξει την σημαντικότητα των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την αξία της πρόληψης των συγκρούσεων που συχνά δημιουργούνται μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επίσης, τονίζει το σημαντικό ρόλο που έχουν οι γνώσεις των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών στον τρόπο διαχείρισης των διενέξεων.

4.2 Μεθοδολογίες της Έρευνας στην Αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων βασίζεται στο συνδυασμό της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα, η οποία διεξήχθη μέσω της συμμετοχικής παρατήρησης, αναφέρεται στη μελέτη περίπτωσης του ΙΕΚ Καρδίτσας και συγκεκριμένα στη διαχείριση συγκρούσεων και το χειρισμό της σύγκρουσης, η οποία έλαβε χώρα στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό οργανισμό ανάμεσα στο Διευθυντή και σε μια διοικητική υπάλληλο και στην οποία σύγκρουση ενεπλάκη και το υπόλοιπο προσωπικό. Η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στην ανάλυση περιεχόμενου των θεωριών στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντές, εκπαιδευτικό-διοικητικό προσωπικό, μαθητές και εξετάζει την αποτελεσματικότητα αυτών.

Σε μια εποχή έντονου ανταγωνισμού, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν είναι πια ικανοποιητική με την απλή εκτέλεση ενός προκαθορισμένου συνόλου πρακτικών ενεργειών. Υπάρχει ανάγκη συνεχούς ανάπτυξης και εφαρμογής νέων και βελτιωμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ένας οργανισμός να παραμένει ανταγωνιστικός. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Stroh and Caliguiri, 1998). Οι Tannenbaum and Duree - Bruno (1994) αναφέρουν ότι υπάρχει πολύ ισχυρή σχέση μεταξύ του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και των καινοτομιών των ανθρώπινων πόρων.

Μια επικρατούσα καθολική άποψη υποστηρίζει, επίσης, ότι υπάρχουν πάντα κάποιες συμπεριφορές που θεωρούνται καλύτερες από άλλες και κατά συνέπεια, οι οργανώσεις θα

πρέπει να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές για την ανάπτυξή τους (Harel, Tzafirir, 1999). Ωστόσο, πολύ λίγες έρευνες έχουν ασχοληθεί με τους τρόπους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Wolfe, 1995).

Θεωρητικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, δείχνουν ότι η συμπεριφορά των εργαζόμενων επηρεάζει τις επιδόσεις και ακολούθως την ανάπτυξη της οργάνωσης. Τα αρνητικά αποτελέσματα, συνήθως, είναι επακόλουθα των συγκρούσεων που δημιουργούνται στους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα στα σχολεία, μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας, εκπαιδευτικών μεταξύ τους και εκπαιδευτικών και μαθητών. Αντίστοιχα αποτελέσματα των συγκρούσεων υπάρχουν σε μια εκπαιδευτική μονάδα ανάμεσα στο διευθυντή, τους υποδιευθυντές και το διοικητικό προσωπικό, όπως αναλυτικά περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο, στη μελέτη περίπτωσης του Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας.

4.3 Διαχείριση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μελέτη περίπτωσης του Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας

4.3.1 Πεδίο και δείγμα της έρευνας

Πριν αναλυθεί η μελέτη περίπτωσης του Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός της ταυτότητάς του. Το Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας, το οποίο αποτελεί και το πεδίο της πρωτογενούς έρευνας, είναι Δημόσιο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης και παρέχει Γενική ή Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση σε ενήλικες στο πλαίσιο του συστήματος Αρχικής Εκπαίδευσης, συνήθως πριν από την έναρξη της επαγγελματικής ζωής. Περιλαμβάνει ορισμένες περιπτώσεις κατάρτισης μετά την έναρξη της επαγγελματικής ζωής (π.χ. επανα-κατάρτιση). Μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε επίπεδο της γενικής ή της επαγγελματικής εκπαιδευτικής πορείας. Η μελέτη περίπτωσης που περιγράφεται παρακάτω συνέβη το σχολικό έτος 2013-14. Το δείγμα της έρευνας αποτελεί το προσωπικό που υπηρετούσε εκείνο το διάστημα στο Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας και ήταν ο διευθυντής και οι δύο υποδιευθυντές, οι οποίοι υποδιευθυντές για πρώτη φορά τοποθετήθηκαν σε θέση στελέχους εκπαίδευσης στην επαγγελματική τους καριέρα, καθώς και τέσσερις διοικητικοί υπάλληλοι, εκ των οποίων η μία υπάλληλος υπηρετούσε για δέκα συναπτά έτη στην υπηρεσία, ενώ για τους άλλους τρεις υπαλλήλους θα ήταν η πρώτη χρονιά υπηρετήσής τους στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα, μετά τη διενέργεια μετατάξεων, που είχε προηγηθεί. Πρόκειται για μια

βιωματική εμπειρία με την οποία ήρθα αντιμέτωπη από τη θέση της υποδιευθύντριας και την οποία παραθέτω, ως μέρος της πρωτογενούς έρευνας.

4.3.2 Ιστορικό της μελέτης περίπτωσης

Στο Δ.Ι.Ε.Κ Καρδίτσας τοποθετήθηκε το σχολικό έτος 2013 μετά από κρίσεις ένας νέος Διευθυντής με αρκετά υψηλά προσόντα. Εκείνη τη χρονιά πραγματοποιήθηκαν και μετατάξεις εκπαιδευτικών σε διοικητικές θέσεις με αποτέλεσμα το Δ.Ι.Ε.Κ να αποκτήσει μόνιμο προσωπικό. Τα προηγούμενα έτη λειτουργούσε με έναν μεγάλο αριθμό αποσπασμένων εκπαιδευτικών σε σχέση με τις απαιτήσεις του σχολείου και μία μόνιμη διοικητική υπάλληλο. Το ωράριο λειτουργίας των Δ.Ι.Ε.Κ είναι 11:00 π.μ έως 19:00 μ.μ. Η μόνιμη διοικητική υπάλληλος κατά εξαίρεση και με τη σύμφωνη γνώμη των έως τότε Διευθυντών εκτελούσε τα υπηρεσιακά της καθήκοντα σε μόνιμη βάση μόνο πρωινό ωράριο. Λόγω του μεγάλου αριθμού των υπαλλήλων που εργάζονταν εκ περιτροπής σε πρωινή και απογευματινή ζώνη δεν προέκυπτε κάποιο ζήτημα. Με την έλευση του μόνιμου προσωπικού, το οποίο ήταν σαφώς λιγότερο από τα προηγούμενα έτη, η υπάλληλος συνέχισε να προσέρχεται στην εργασία της μόνο πρωινές ώρες, κάτι που προκάλεσε, όπως ήταν φυσικό την αντίδραση των συναδέλφων της, αλλά και του Διευθυντή, ο οποίος με έντονο ύφος απαίτησε από την υπάλληλο το αυτονόητο, λαμβάνοντας την απάντηση ότι αδυνατεί να ακολουθήσει το προβλεπόμενο ωράριο για όλους, λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων και ότι τόσα χρόνια δεν υπήρχε πρόβλημα. Παράλληλα οι αντιδράσεις των υπολοίπων εργαζομένων γινόταν ολοένα και πιο έντονες, επικαλούμενοι και οι ίδιοι προσωπικούς λόγους για τους οποίους αδυνατούσαν να προσέρχονται στην εργασία τους στην απογευματινή ζώνη και άρχισαν να καθυστερούν κατά την ώρα προσέλευσης στην εργασία τους και αντίστοιχα να αποχωρούν νωρίτερα από το προβλεπόμενο ωράριο. Στις παρατηρήσεις του διευθυντή απάντησαν κατηγορώντας τον για ευνοϊκή μεταχείριση υπέρ της συγκεκριμένης υπαλλήλου. Ο Διευθυντής έθεσε την υπάλληλο προ των ευθυνών της για τις συνέπειες απαιτώντας να ακολουθήσει τα προβλεπόμενα, κάτι που όχι μόνο δε συνέβη αλλά η υπάλληλος αιτήθηκε και πολυήμερη άδεια, η οποία δεν έγινε αποδεκτή και δεν εγκρίθηκε από το διευθυντή. Τις επόμενες ημέρες και ενώ η κατάσταση ήταν ήδη έκρυθμη ο διευθυντής με αυταρχικό και απόλυτο ύφος ανακοίνωσε ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας του Δ.Ι.Ε.Κ. χωρίς να μεσολαβήσει ένα διάστημα, όπου θα δινόταν η ευκαιρία να ηρεμήσει η κατάσταση, χωρίς να προηγηθεί συζήτηση και χωρίς να ζητηθεί η γνώμη του προσωπικού. Τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

- Η δημιουργία αρνητικού κλίματος στο σχολείο και ο σχηματισμός άτυπων ομάδων συναδέλφων, που επικαλούνταν ότι και οι ίδιοι έχουν οικογενειακούς λόγους, άρα απαίτησαν αλλαγή ωραρίου
- Η περιθωριοποίηση της συγκεκριμένης υπαλλήλου
- Διάρρηξη των διαπροσωπικών σχέσεων και καθημερινές, αλληπάλληλες συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων και του Διευθυντή
- Στοχοποίηση του Διευθυντή
- Μειωμένη απόδοση στην εργασία και άρνηση συνεργασίας.

Η ανάλυση περίπτωσης θα γίνει με βάση το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Ξουρής, 1993) & (Μπρίνια, 2010), το οποίο χωρίζεται στα εξής στάδια:

Στο πρώτο στάδιο της διάγνωσης, όπου γίνεται εντοπισμός του προβλήματος και στη συγκεκριμένη περίπτωση το πρόβλημα εντοπίζεται ανάμεσα στο άτομο (Διευθυντής) και τον οργανισμό (προσωπικό). Διαφαίνεται ότι ο Διευθυντής προσέγγισε την υφισταμένη του επιθετικά και με αυταρχικό στιλ. Φυσικά σε καμιά περίπτωση δεν δικαιώνουμε την υπάλληλο, αλλά ούτε και την λανθασμένη τακτική των έως τώρα διευθυντών που φανερώνουν τις παθογένειες του συστήματος και που προφανώς αποτελούν την αιτία της συγκεκριμένης κατάστασης. Αυτό δείχνει τη διοικητική ανεπάρκεια των προηγούμενων Διευθυντών και την έλλειψη διοικητικής εμπειρίας του τωρινού Διευθυντή, διότι υιοθέτησε απευθείας το αυταρχικό στιλ, με προσανατολισμό στα καθήκοντα (Μπρίνια, Β. 2010) και δεν προσπάθησε καθόλου να εφαρμόσει κάποιες τεχνικές-στρατηγικές που πιθανώς να οδηγούσαν σε πιο θετικό αποτέλεσμα.

Στο δεύτερο στάδιο της επέμβασης θα πρέπει αρχικά ο διευθυντής να συνειδητοποιήσει ότι στη διοίκηση πολλές φορές και για το αυτονόητο πρέπει να υιοθετηθούν στρατηγικές και να εφαρμοστούν πρακτικές, προκειμένου να εξασφαλισθεί θετικό κλίμα και η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τα πιθανά ελλείμματα σε ζητήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την υιοθέτηση του αυταρχικού στιλ στον τρόπο λήψης των αποφάσεων, απλά διογκώνουν το πρόβλημα. Εναλλακτικά ο Διευθυντής θα μπορούσε να υιοθετήσει ένα πιο δημοκρατικό στιλ με προσανατολισμό στον άνθρωπο (Μπρίνια, 2010) και να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές της επικοινωνίας και της διαπραγμάτευσης, προτού οδηγηθεί κατευθείαν σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα, όπως και συνέβη. Επίσης σε αυτές τις περιπτώσεις η δεξιοτέτακτη της ενσυναίσθησης και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης δρουν ευεργετικά υπέρ μιας πιο θετικής έκβασης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο Διευθυντής βρίσκεται σε δύσκολη θέση, γιατί άθελά του βρέθηκε απέναντι σε όλο το προσωπικό, χωρίς

συμμάχους και μη μπορώντας να κρατήσει ισορροπίες. Επομένως, είναι απαραίτητο να κάνει το πρώτο βήμα για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επικοινωνίας.

Στο στάδιο της εφαρμογής ο Διευθυντής θα πρέπει πρώτα από όλα να συζητήσει κατ' ιδίαν με την υφισταμένη του, χρησιμοποιώντας επικοινωνιακές στρατηγικές και δείχνοντας διάθεση συμφιλίωσης και εξεύρεσης μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Θα πρέπει να προσεγγίσει την υπάλληλο με ενσυναίσθηση για να κερδίσει την εμπιστοσύνη της και να διαπιστώσει, εάν όντως υπάρχουν σοβαροί λόγοι που την οδηγούν σε μια τέτοιου είδους "απαίτηση". Στη συνέχεια το ίδιο θα πρέπει να κάνει με όλο το προσωπικό, καλώντας τους σε μια συνάντηση, όπου θα προσπαθήσει να ανατρέψει το αρνητικό κλίμα που δημιουργήθηκε και να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, ζητώντας τη γνώμη τους και την εμπειρία τους σχετικά με τη λειτουργία του Δ.Ι.Ε.Κ και δείχνοντάς τους διάθεση για την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης. Θα πρέπει δηλαδή να δώσει τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει ο Διευθυντής να υιοθετήσει χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη (Μπρίνια, Β. 2010) που θα εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου ηγείται να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού. Όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «δείχνουν ενδιαφέρον στην κάλυψη των αναγκών και στην επίλυση των προβλημάτων των υφισταμένων τους, εμπνέοντάς τους και βοηθώντας τους να οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης» (Μπρίνια, Β. 2010).

Στο τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης για να μπορέσει ο Διευθυντής να διαπιστώσει εάν υπάρχει πρόοδος στην βελτίωση των σχέσεων της ομάδας και της αποκατάστασης ενός κλίματος εμπιστοσύνης απέναντι στον ίδιο θα πρέπει να καλεί σε τακτικές προγραμματισμένες συναντήσεις το προσωπικό ομαδικά, αλλά και κατ' ιδίαν, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο, και να συζητά μαζί τους τυχόν προβλήματα. Καλό θα ήταν να τηρείται ένα αρχείο των συναντήσεων αυτών, «ώστε να διαπιστώνει την πορεία των διαφωνιών και των εντάσεων που δημιουργούνται στη διάρκειά τους» (Μπρίνια, Β. 2010). Θα πρέπει να τους κάνει σαφές ότι η γνώμη τους είναι σημαντική και λαμβάνεται υπόψη στις όποιες αποφάσεις και αλλαγές. Επίσης σε ότι αφορά τη λειτουργία του Δ.Ι.Ε.Κ καλό θα ήταν, αφού Ο Διευθυντής εντοπίσει και αξιολογήσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του οργανισμού στη συνέχεια να ζητήσει τη γνώμη των συνεργατών του, δίνοντάς τους πρωτοβουλία και ενεργοποιώντας τους ταυτόχρονα στη λήψη αποφάσεων. Η τήρηση ενός αρχείου και σε αυτή την περίπτωση, όπου θα καταγράφεται ποιοι στόχοι της υπηρεσίας κατακτήθηκαν και ποιοι πρέπει να επαναπροσδιοριστούν θα ήταν ένα χρήσιμο

εργαλείο για την εύρυθμη λειτουργία και την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

4.3.3 Ο ρόλος, τα χαρακτηριστικά ενός ιδανικού Διευθυντή και η σημασία τους στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού

Είναι γεγονός ότι οι Διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων καλούνται να αναλάβουν τη διεκπεραίωση ενός δύσκολου έργου και δεν αρκεί μόνο η διεκπεραίωση των διοικητικών εντολών της Πολιτείας. Όπως αναφέρουν (Π. Πασιαρδής και Γ. Πασιαρδή, 2000) σε μια έρευνα για το «αποτελεσματικό σχολείο» η διεύθυνσή του σχολείου πρέπει να ξεπερνά τις όποιου τύπου γραφειοκρατικές δυσκολίες, με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας. Επειδή λοιπόν ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολυδιάστατος είναι απαραίτητο να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

Ο/Η Διευθυντής/ντρια πρέπει να κατέχει βασικές γνώσεις διοίκησης και να είναι σε θέση να αξιολογήσει το εκπαιδευτικό έργο. Ως συντονιστής της ομάδας, πρέπει να διαθέτει δημιουργικό και καινοτόμο πνεύμα (Κατσουλάκης, 1999), (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013), γνώσεις χειρισμού και καθοδήγησης στη λήψη αποφάσεων, βάσει της αρχής της συναίνεσης, της συλλογικής ευθύνης και της δημοκρατικότητας (Χατζηπαναγιώτου, 2003 & Everard & Morris, 1999) & (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α., 2013). Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, με αποκεντρωτικές τάσεις και επιπλέον, η κάθε σχολική μονάδα είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που πρέπει να ακολουθεί τους κανόνες της διοίκησης, που αφορούν στο συντονισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Αυτό σημαίνει ότι εκχωρούνται κάποιες αρμοδιότητες στα τοπικά ή περιφερειακά όργανα, στα πλαίσια όμως πάντα της κεντρικής εξουσίας (Λαΐνας, 1993) και ζητείται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων (Μαυρογιώργος, 1999). Ο Διευθυντής που υιοθετεί το δημοκρατικό στυλ διοίκησης σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς θα θέσει τους στόχους, θα αναλύσει τα δεδομένα της εκπαιδευτικής μονάδας και τα αποτελέσματα αυτού. Οι στόχοι και τα αποτελέσματα πρέπει να αφορούν στα προγράμματα διδασκαλίας, την υλικοτεχνική υποδομή, το ανθρώπινο δυναμικό και να υπάρχει διαρκής προσπάθεια ανατροφοδότησης και βελτίωσής του (Δημητρακόπουλος, 1998). Πολύ σημαντικό επίσης σε μια εκπαιδευτική μονάδα είναι να υπάρχει θετικό κλίμα και ο Διευθυντής είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση αυτού, γιατί έχει το ρόλο του συντονιστή και του εμπνευστή του προσωπικού. Βασική,

άλλωστε, προϋπόθεση για την αποτελεσματική συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων είναι η εξασφάλιση κατάλληλου κλίματος (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Ο Διευθυντής είναι ο εμπνευστής, όχι μόνο των εκπαιδευτικών, αλλά και των γονέων και μαθητών στις προσπάθειες που κάνουν και στις πρωτοβουλίες που ενδεχομένως αναλαμβάνουν εντός ή εκτός του σχολείου (Στραβάκου, 2003). Θα πρέπει να διακατέχεται από δημιουργική σκέψη, κριτική ικανότητα, ευελιξία, να παρακινεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων για λειτουργικά θέματα, να προωθεί τη συνεργασία με γονείς, φορείς, καθώς και τον προγραμματισμό δράσεων και εκδηλώσεων. Επίσης, ένας Διευθυντής θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο, ενισχύοντας το ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζοντας τις ιδανικότερες συνθήκες για ένα αποτελεσματικό σχολείο (Ανθοπούλου, 1999) & (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Είναι απαραίτητο λοιπόν ο Διευθυντής να μπορεί να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να γνωρίζει τεχνικές επικοινωνίας και συνεργασίας (Blase & Anderson, 1995) & (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Χωρίς επικοινωνία ένας οργανισμός θα ήταν ένα σύνολο από εργαζόμενους που απλά θα βρίσκονταν στον ίδιο εργασιακό χώρο με ξεχωριστά καθήκοντα. Το ηγετικό στέλεχος είναι σημαντικό να γνωρίζει και να κατανοεί τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφιστάμενων του (West-Burnham, 1997). Εξίσου σημαντικός είναι και ο παιδαγωγικός ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας.

Ένα από τα βασικά εφόδια του ηγετικού στελέχους ενός οργανισμού λοιπόν είναι οι ικανότητες συνεργασίας, επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, καθώς και η ικανότητά του να κινητοποιεί με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προσανατολίζονται στην υλοποίηση των εκάστοτε στόχων. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει τους υφισταμένους του και να τους κατευθύνει, ώστε να ενστερνίζονται το όραμά του με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους. Οι δεξιότητες επικοινωνίας ενός Διευθυντή είναι απαραίτητες και για τη σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με την ευρύτερη τοπική κοινωνία. "Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία" είναι πλέον επιβεβλημένο, γιατί η αμφίδρομη σχέση εκπαιδευτικού οργανισμού και τοπικής κοινωνίας μόνο ωφέλειες μπορεί να έχει (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999) & (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Όπως αναφέρει ο Σολομών, «Κρίνεται αναγκαίο ο εκπαιδευτικός οργανισμός να δημιουργεί ευκαιρίες για συμμετοχή της κοινωνίας στη ζωή του, αλλά και για δική του συμμετοχή στη ζωή της κοινωνίας» (Σολομών, 1999) & (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Στόχος του εκπαιδευτικού οργανισμού και του Διευθυντή πρέπει να είναι η ανάπτυξη της σχολικής

μονάδας μέσα από συγκεκριμένες δράσεις συνεργασίας με τον κοινωνικό της περίγυρο (π.χ. πολιτιστικά κέντρα, κοινωνικές υπηρεσίες, επιχειρήσεις) (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013).

4.3.4 Η γνώση του να ξέρει ένας Διευθυντής τί να κάνει και πώς να το κάνει- Σύγχρονες τεχνικές - στρατηγικές

Συχνά επικρατεί σύγχυση στο ερώτημα εάν γνωρίζει ένας Διευθυντής τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει, αλλά και τον τρόπο που μπορεί να το διεκπεραιώσει. Εκτός από τα όσα ορίζονται στη νομοθεσία σχετικά με το έργο των Διευθυντικών Στελεχών του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού, τα συνήθη ζητήματα που καλείται ένας Διευθυντής να διεκπεραιώσει είναι τα εξής:

- Να ανταποκρίνεται επαρκώς στο γραφειοκρατικό κομμάτι της Διοίκησης και να εφαρμόζει τους νόμους
- Να επιλύει δημιουργικά συγκρούσεις, να τονώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του και να επιλύει προβλήματα
- Να αναπτύσσει διάφορες στρατηγικές επικοινωνίας τόσο στη διαπροσωπική του επαφή με κάθε συνεργάτη όσο και στο σύνολο του οργανισμού ως συστήματος
- Να ενεργοποιεί τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013)
- Να συντελεί στη δημιουργία και διαχείριση των προσωπικών στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013)
- Να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή και να δημιουργεί προϋποθέσεις για απόκτηση νέας
- Να λαμβάνει αποφάσεις και να εμπνέει του υφισταμένους του να συμμετέχουν και αυτοί στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στη λήψη αποφάσεων
- Να αξιοποιεί τα δυνατά σημεία του οργανισμού, να γνωρίζει τα αδυναμίες, να δημιουργεί ευκαιρίες και να αποφεύγει τους κινδύνους
- Να δημιουργεί καινοτόμες δράσεις
- Ο εκπαιδευτικός οργανισμός που διοικεί να είναι ανοιχτός στην κοινωνία.

Δε σημαίνει ότι ανταποκρίνονται όλοι οι Διευθυντές αποτελεσματικά ή κάποιοι ίσως να μην ανταποκρίνονται και καθόλου στα παραπάνω ζητήματα. Ένας τρόπος-πρόταση με τον οποίο

μπορεί ένας Διευθυντής να ανταποκριθεί, ειδικά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος, είναι η υιοθέτηση κάποιων επικοινωνιακών τεχνικών-στρατηγικών, όπως είναι:

α) Η ενσυναίσθηση και η τεχνική της διαπραγμάτευσης

Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης και η τεχνική της διαπραγμάτευσης θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές ικανότητες στον τομέα της διοίκησης οργανισμών (Kellett et al., 2002). Βοηθούν τον εκάστοτε Διευθυντή να μπαίνει στη θέση των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, να αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και να μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το ομαδικό πνεύμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του στόχου. (Λεμονή Ι. & Κολεζάκης Α. 2013). Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς υπάρχουν δύο μορφές επικοινωνίας, η λεκτική που χρησιμοποιούμε τις λέξεις και η μη λεκτική που είναι ουσιαστικά η "συναισθηματική γλώσσα" και παίζει σπουδαιότατο ρόλο στην επιτυχημένη επικοινωνία, γιατί βοηθά στην έκφραση σκέψεων και συναισθημάτων (Μπουραντάς, 2001). Η ενσυναίσθηση απαιτεί την προσεκτική ακρόαση της άποψης των άλλων, αλλά κυρίως την κατανόηση των συναισθημάτων και η διαπραγμάτευση το εργαλείο διαχείρισης των συγκρούσεων, απαραίτητα στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης.

β) Η συναισθηματική νοημοσύνη

Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1990), συναισθηματική νοημοσύνη «είναι η ικανότητα αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων και η ικανότητα διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων μας». Η γνώση διαχείρισης των συναισθηματικών ικανοτήτων βοηθάει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος (Αθανασούλα – Ρέππα, 2001). Στο εργασιακό περιβάλλον πολλές φορές το ανθρώπινο δυναμικό και ο Διευθυντής έρχονται αντιμέτωποι με συγκρούσεις, αγχογόνες καταστάσεις και διαφορές στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθούν στον κατάλληλο χειρισμό ανάλογων καταστάσεων και οδηγούν στον κατευνασμό ή και την επίλυση προβλημάτων, μέσα από την αντίληψη της θέσης και της οπτική των άλλων. «Καθίσταται λοιπόν φανερό πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος, για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του» (Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Ciarrochi et al., 2002; Wolff et al., 2002).

4.4 Αξιολόγηση Γνώσης και Σημαντικές Μεθοδολογίες

Η σύγκρουση πραγματοποιείται όταν δύο ή περισσότερες αξίες ή απόψεις είναι αντιφατικές και δεν ευθυγραμμίζονται ή συμφωνούν με:

- την άποψη ενός ατόμου ότι δε ζει σύμφωνα με τις αξίες του,
- όταν απειλούνται οι αξίες και οι προοπτικές
- όταν υπάρχει δυσφορία από το φόβο του άγνωστου ή από την έλλειψη εκπλήρωσης

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και συχνά καλή. Για παράδειγμα, οι αποδοτικές ομάδες πάντα περνούν από μία μορφή καταιγίδας κατά την εκπλήρωση των στόχων. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της πολυμορφίας οδηγεί συχνά σε πολλές απόψεις, προοπτικές και αξίες (McNamara, 2007). Η επιτυχής επίλυση συγκρούσεων γίνεται με την ενεργητική ακρόαση και τον προγραμματισμό συναντήσεων όλων των εμπλεκομένων μερών, ώστε να εισακουστούν οι απόψεις και να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα (Weaver, 2003). Η συζήτηση για τον εντοπισμό των αιτιών της σύγκρουσης θεωρείται ως η καλύτερη λύση. Η πρόληψη των συγκρούσεων, στοχεύει στον τερματισμό τους πριν ξεκινήσουν ή πριν οδηγήσουν σε λεκτική, φυσική βία ή νομική μάχη. Η ίδια η σύγκρουση έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα (Fillipo, de Waals, 2000). Η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει την εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και συστημάτων για τον καθορισμό, την αστικοποίηση, τη μέτρηση, τον έλεγχο, την αναφορά και τη βελτίωση των διαδικασιών με στόχο ένα αρμονικό περιβάλλον συνύπαρξης (Musembi και Siele, 2004).

4.5 Μελέτες περίπτωσης δευτερογενούς έρευνας και αποτελέσματα

Σε επίπεδο διεπιστημονικής έρευνας, ο ευρύτερος στόχος των συγκεκριμένων μελετών είναι ο προσδιορισμός διαφόρων μηχανισμών που εφαρμόζονται στην επίλυση συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Αντικείμενο της μελέτης των Ramani και Zhumin (2010) είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών, των εκπροσώπων των διοικητικών συμβουλίων, των εκπαιδευτικών και των μαθητών ως προς τις σχολικές συγκρούσεις και τις επιπτώσεις τους στα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην επαρχία του Ναϊρόμπι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συγκρούσεις στην περίπτωση που δεν αντιμετωπίζονται με σωστό τρόπο οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα τις ομάδες των μαθητών, τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς των σχολείων. Συμπεραίνεται πως η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ανάλυση των

συγκρούσεων στα δημόσια σχολεία καθώς και για την αναγνώριση των αιτιών τους. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι αιτίες των συγκρούσεων στα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ποικίλα. Επομένως, η επίλυση διαφόρων μορφών συγκρούσεων απαιτούν συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι μοναδικές.

Η μελέτη των Tshuma et al. (2016) επεδίωξε να διερευνήσει τις αιτίες των συγκρούσεων στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην επαρχία Γκουάντα της Ζιμπάμπουε μέσω ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος, των εκπαιδευτικών διαφορετικών τμημάτων, των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων και μεταξύ των εκπαιδευτικών, των γονέων και των φοιτητών. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η σύγκρουση πραγματοποιείται, τόσο λόγω διαρθρωτικών όσο και προσωπικών παραγόντων. Ως κύριοι διαρθρωτικοί λόγοι βρέθηκαν η κατανομή πόρων, οι κακές συνθήκες εργασίας και το διοικητικό στυλ που χρησιμοποιείται από την ηγεσία. Οι κύριοι προσωπικοί παράγοντες που προκαλούν σύγκρουση είναι: οι διαφορές στις προσωπικότητες, η κακή διάδοση πληροφοριών και η ευνοιοκρατία στην εργασία από την ηγεσία. Η μελέτη συνέστησε στους επικεφαλής των σχολείων και των τμημάτων να είναι εξοπλισμένοι με δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων προκειμένου να εντοπίσουν πιθανές αιτίες συγκρούσεων και στη συνέχεια να διαχειριστούν τις συγκρούσεις στα σχολεία.

4.6 Κριτική Γενίκευση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς και Δευτερογενούς έρευνας

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να είναι περίπλοκες. Για τους διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών οι συμπεριφορές διαχείρισης συγκρούσεων ενδέχεται να γίνουν ακόμη πιο περίπλοκες, όταν καλούνται να αναλάβουν τους ρόλους του αφεντικού, του φίλου και του συμβούλου, έχοντας κατά νου ότι το σχολείο ή ο εκπαιδευτικός οργανισμός, όπου προΐστανται, έχει το δικό του σύνολο αναγκών και απαρτίζεται από ξεχωριστές προσωπικότητες. Έτσι, η ηγεσία ενός οργανισμού απαιτεί να έχει κρίση και διακριτικότητα. Οι συγκρούσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών ή γενικότερα υφισταμένων, συχνά μπορεί να επιλυθούν περισσότερο εύκολα σε σύγκριση με τις καθημερινές συγκρούσεις και αντιθέσεις κατά την εκτέλεση του εκπαιδευτικού έργου. Κρίνεται σημαντικό όλο το ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών να εκπαιδευτούν και να επιμορφωθούν στη θετική επίλυση των συγκρούσεων για την ανάπτυξη των οργανισμών. Οι διευθυντές των

σχολείων πρέπει να γνωρίζουν ότι οι απόψεις τους και οι συμπεριφορές μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου και πρέπει να προσπαθούν συνεχώς για βέλτιστες πρακτικές, συνειδητοποιώντας ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι υψίστης σημασίας ανεξάρτητα από την απειρία ή εμπειρία. Όλοι οι διευθυντές πρέπει να έχουν ένα κοινό στόχο: να κάνουν ό τι είναι καλύτερο για το σχολείο, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές τους και να προσπαθούν να κερδίζουν το σεβασμό των άλλων στην καθημερινή ζωή και κατά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Σε ότι αφορά στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, παρατηρείται μη επαρκής γνώση, όσον αφορά στους παράγοντες, και επομένως στα συστήματα, που επηρεάζουν την απόδοση των πρακτικών στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται οι αρχές της συστημικής θεωρίας (βλ. υπό-ενότητα 2.5.4) και δίνεται έμφαση στη διαχείριση συγκρούσεων μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών και αλληλεπιδράσεων. Η συστημική θεωρία αξίζει προσοχής για τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στον εκπαιδευτικό κλάδο, ώστε να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Παρόλαυτά σημειώνεται έλλειψη στη βιβλιογραφία, όσον αφορά τις έρευνες σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, με την έννοια της ολιστικής προσέγγισης και της πολυπλοκότητας.

Σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου απαιτεί τη διοίκησή του να συμφωνεί με τη σύγχρονη επιστημονική σκέψη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Η Διοίκηση, το management των σχολικών μονάδων, μπορεί να οριστεί ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά.

4.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η πρωτογενής έρευνα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στα πλαίσια του πολυδιάστατου ρόλου του Διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού κρίνεται απαραίτητη η καθημερινή δημιουργία και διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατά επέκταση του οργανισμού. Τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλουν να γνωρίζουν ότι η αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων του

στηρίζεται στην εμπειρία τις γνώσεις και τις ικανότητες ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στον οργανισμό. Παράλληλα ο ηγέτης οφείλει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία ασκεί ρόλο υποστήριξης και όχι ελέγχου ενώ ταυτόχρονα τα μέλη του οργανισμού αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και δεν είναι παθητικοί δέκτες αποφάσεων και ενεργειών. Η ευαισθητοποίηση για τον ανθρώπινο παράγοντα, την επικοινωνία, την αλληλοκατανόηση, τη συνεργασία, θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο νέο περιεχόμενο της διοίκησης της εκπαίδευσης.

Σε ότι αφορά στη δευτερογενή έρευνα συμπεραίνουμε ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ορθή λειτουργία και την ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η αυτογνωσία και συνεχής αυτοαξιολόγηση αποτελούν βασικά στοιχεία για την καλή διαχείριση του προσωπικού. Οι διευθυντές των σχολείων ως υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι ερευνητές, συχνά αναφέρουν πως είναι κοινωνική ανάγκη η εκπαίδευση και η επιμόρφωση γύρω από τη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι φορείς χάραξης πολιτικής να συνειδητοποιήσουν τα αποτελέσματα που μπορούν να έχουν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και οι πολιτικές τους πρέπει να καθορίζονται με στόχο την πρόληψη και την αποφυγή τους.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Στόχοι Κεφαλαίου

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις αποτελεσματικές στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αναλυτικότερα, εξέτασε τους λόγους που οδηγούν σε συγκρούσεις τους εκπαιδευτικούς, τη σχέση διευθυντή του σχολείου και εκπαιδευτικών και τις προτιμώμενες συμπεριφορές διαχείρισης των συγκρούσεων από την ηγεσία κατά την αλληλεπίδρασή της με τους εκπαιδευτικούς. Συμπεριφορές διαχείρισης συγκρούσεων όπως: η επιβολή, ο ανταγωνισμός, η συνεργασία, ο συμβιβασμός, και η αποφυγή, αναγνωρίστηκαν ως τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών.

5.2 Κριτική Θεώρηση και Συζήτηση: Σύνοψη Συνεισφοράς Ερευνών

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην εργασία η παρουσία συγκρούσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό θα πρέπει να οδηγήσουν το διευθυντή-ηγέτη στην ενέργεια της προσωπικής εκτίμησης της όλης κατάστασης. Στην περίπτωση που αποδέχεται τα αποτελέσματα των ερευνών, καθώς και τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες που επιφέρουν οι συγκρούσεις, ο διευθυντής θα χρειαστεί να επανεξετάσει τη συμπεριφορά του σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων και να προσδιορίσει εάν είναι επωφελείς για το σχολείο. Στην αντίθετη περίπτωση, μπορεί να χρειαστεί να μετατρέψει τη συμπεριφορά του, όταν είναι απαραίτητο. Παρατηρείται πως οι έμπειροι διευθυντές συχνά καταφεύγουν στην επίλυση μίας σύγκρουσης με την τεχνική του συμβιβασμού, ως έγκυρη τεχνική. Αντίθετα, οι άπειροι διευθυντές μπορεί να χρειαστεί να οδηγηθούν σε συμβιβαστικές συμπεριφορές που δεν είναι πάντοτε οι κατάλληλες. Συχνά, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που οδηγούν το σχολείο στην ανάπτυξη και οι διενέξεις επιλύονται μια για πάντα.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους ερευνητές Thomas και Kilmann (2007), οι νέοι διευθυντές έχουν αρκετές ελλείψεις στην επίλυση συγκρούσεων. Οι ερευνητές προσθέτουν πως οι διευθυντές που οδηγούνται τις περισσότερες φορές σε συμβιβασμό, δεν εξετάζουν τα βαθύτερα αίτια των γεγονότων με αποτέλεσμα να ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο τις βασικές πεποιθήσεις του οργανισμού. Ο άπειρος διευθυντής-ηγέτης, με την συμπεριφορά του μπορεί να μην οδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε θετικό ανταγωνισμό με επιζήμιο αποτέλεσμα για την εκπαίδευση και την εκπαιδευτική μονάδα στην οποία υπηρετεί.

Μη γνωρίζοντας τη δύναμή του ή διστάζοντας να κρατήσει μία σταθερή στάση όταν χρειάζεται, επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Δείχνοντας ότι ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των άλλων ενθαρρύνει αρνητικές συμπεριφορές και την απομάκρυνση από τους μεγαλύτερους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Thomas (2007) οι εργαζόμενοι απογοητεύονται ή δυσαρεστούνται όταν ένας ηγέτης δεν είναι αποφασιστικός και δεν παίρνει έγκαιρα αποφάσεις.

Η εργασία αποκάλυψε ότι, συνήθως, προκύπτουν συγκρούσεις στα σχολεία λόγω της εφαρμογής κλειστών συστημάτων διακυβέρνησης. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των σχολείων και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επιδιώκουν να αγκαλιάσουν τα ανοιχτά συστήματα, όπου ο καθένας θα μπορεί να εκθέτει τις απόψεις του και να συζητά ανοιχτά τους τομείς των συγκρούσεων.

5.3 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Η μελέτη έδειξε πως η έννοια της "διαχείρισης της σύγκρουσης" αναφέρεται σε μια πράξη και επίσης σε μια διαδικασία - επίλυσης διαφορών μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, για την επίτευξη μίας απόφασης. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, συνήθως, οι συγκρούσεις δημιουργούνται λόγω άγνοιας, φτωχής επικοινωνίας και έλλειψης σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η πραγματική σύγκρουση γενικά συμβαίνει όταν υπάρχουν πολλαπλά μονοπάτια για την επίτευξη του ίδιου στόχου και όταν υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, που μπορεί να οφείλονται είτε σε επαγγελματικούς είτε σε προσωπικούς λόγους και τα οποία μεταφέρονται στο χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό αποπροσανατολίζονται οι εργαζόμενοι από το κοινό καλό της υπηρεσίας και μειώνεται η εργασιακή τους απόδοση. Σύμφωνα με τη μελέτη, όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αντιμετωπίζει μια σύγκρουση, η πλειοψηφία του προσπαθεί να προσεγγίσει το πρόβλημα εποικοδομητικά, διερευνώντας το ζήτημα της σύγκρουσης, προκειμένου να βρεθεί λύση αποδεκτή από όλους. Ο διευθυντής του σχολείου, προσπαθεί, επίσης, να συζητήσει ανοιχτά όλες τις ανησυχίες, έτσι ώστε τα ζητήματα να μπορούν να επιλυθούν με τον καλύτερο πιθανό τρόπο, να οδηγήσει σε ανταλλαγή ακριβών πληροφοριών με τα εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημα από κοινού, να αγκαλιάσει θετικά τις διαπραγματεύσεις, έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί συμβιβασμός, αποφεύγοντας μια ανοιχτή συζήτηση των διαφορών μεταξύ των αντιφατικών μερών.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όταν ένα άτομο μέσα σε μία ομάδα αντιδράσει αρνητικά είναι πιθανόν να επηρεαστεί η συμπεριφορά όλης της ομάδας, με καταστρεπτικό

αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές. Η ενέργεια αυτή αποτελεί έναν παράγοντα που συμβάλλει στην καταστροφή, ειδικά όταν η επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων (διευθυντή, μαθητών ή εκπαιδευτικών) δε βρίσκουν φιλική λύση.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην εργασία, οι αιτίες των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ποικίλλουν. Οι διάφορες μορφές συγκρούσεων απαιτούν συγκεκριμένες στρατηγικές, καθώς οι αιτίες μπορεί να είναι μοναδικές. Η αποτελεσματική επικοινωνία, ενδεχομένως μέσω της ενεργητικής ακρόασης, είναι επομένως απαραίτητη για την ανάλυση των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και για την αναγνώριση της ρίζας της αιτίας που τις έχει προκαλέσει. Επίσης η καταγραφή και ανάλυση μελετών περίπτωσης διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς και η δημιουργία στοχευμένων προγραμμάτων παρέμβασης και επιμόρφωσης για στελέχη εκπαίδευσης και εκπαιδευτικούς - παρόμοιων με αυτών που αναφέρθηκαν για τους μαθητές στη βιβλιογραφική επισκόπηση- κρίνεται περισσότερο αναγκαία από ποτέ, μιας και η βιβλιογραφία παρουσιάζει έλλειψη στο συγκεκριμένο κλάδο.

5.4 Περιορισμοί Έρευνας

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας θα μπορούσε κανείς να πει ότι πέρα από την πρωτογενή έρευνα με την περιγραφή-ανάλυση της μελέτης περίπτωσης και τη δευτερογενή έρευνα με την ανάλυση περιεχομένου, η οποία άντλησε στοιχεία από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και τη διαχείριση συγκρούσεων, θα μπορούσε να έχει γίνει μια ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, η οποία θα αναδείκνυε περισσότερο τα αποτελέσματα της έρευνας.

5.5 Μελλοντική Έρευνα

Παρατηρείται από την διερεύνηση των μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί ως προς τις συγκρούσεις στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ότι είναι περιορισμένη η έρευνα γύρω από τις επιπτώσεις που ασκούν οι συγκρούσεις στο προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Απαιτούνται περισσότερες μελέτες που να διερευνούν τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα που αναμένονται από τους διευθυντές των σχολείων και γενικότερα των εκπαιδευτικών μονάδων, καθώς αποκτούν εμπειρία στη διαχείριση. Οι διευθυντές δεν εκπαιδεύονται ιδιαίτερα ως προς τις μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Η έρευνα στην επικέντρωση των αποτελεσμάτων, μετά από εκπαίδευση και επιμόρφωση των

διευθυντών και των υποψηφίων στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων και ανθρωπίνου δυναμικού θα μπορούσε να αποβεί προς όφελος τόσο των ερευνητών, όσο και των επαγγελματιών. Εξίσου σημαντική είναι και η καταγραφή βιοματικών εμπειριών των διευθυντών, που έχουν υπηρετήσει σε εκπαιδευτικές μονάδες και έχουν έρθει αντιμέτωποι με πολλές και διαφορετικές περιπτώσεις διαχείρισης συγκρούσεων, οι οποίες αποτελούν μελέτες περίπτωσης για πρωτογενή έρευνα. Είναι συχνό το φαινόμενο, όπου τα στελέχη εκπαίδευσης, λόγω της ελλιπούς επιμόρφωσής τους, δε γνωρίζουν πώς να διαχειριστούν περιπτώσεις συγκρούσεων και αναζητούν λύσεις και τρόπους κατάλληλου χειρισμού.

Ίσως να είναι σημαντική η πραγματοποίηση έρευνας που να αναδεικνύει τις διαφορές στον τρόπο προσέγγισης, αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών οργανισμών και τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την σύγκριση των μεθόδων αυτών.

5.6 Συμπεράσματα πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας

Στις μέρες μας είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμός να μπορεί να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και τα αποτελέσματα αυτών και όχι μόνο να τις επιλύει.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την πρωτογενή έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Η διαχείριση συγκρούσεων δε περιλαμβάνει απλά αποδοχή ορισμένων τεχνικών για την επίλυση ή μείωση μιας σύγκρουσης. Σημαίνει επίσης την υιοθέτηση αποτελεσματικής στρατηγικής εκ μέρους ενός οργανισμού, ώστε να αντιμετωπιστούν με ήπιο τρόπο οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να προβληθούν περισσότερο σαν μέρος του κύκλου μάθησης, οι δημιουργικές συγκρούσεις.
- Στο χώρο της εργασίας δεν είναι εύκολο να μιλήσουμε για επιθετικότητα, τουλάχιστον με την έννοια που δίνουμε στον όρο αυτό σε άλλες όψεις της ζωής. Όχι πως δεν υπάρχει• όλοι γνωρίζουν ότι υπάρχει επιθετικότητα από τη Διεύθυνση προς τους εργαζόμενους και από τους εργαζόμενους προς τη διεύθυνση, ή από τον οργανισμό προς τον πελάτη. Σε καμιά όμως από τις περιπτώσεις αυτές δεν παρατηρείται αναίτια επιθετική συμπεριφορά. Πάντοτε πίσω από τέτοιες συμπεριφορές υπάρχει η προσπάθεια για προώθηση των προσωπικών συμφερόντων, με τρόπο όμως που σε γενικές γραμμές είναι κοινωνικά θεμιτός και πολλές φορές θεσμοθετημένος.

- Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που στο χώρο της εργασίας έχουμε συμπεριφορές που φαινομενικά είναι όχι μόνο αναίτιες αλλά και παράλογες όπως: η παραβίαση των κανόνων που παίρνει τη μορφή της ενσυνείδητης ενέργειας ή αδράνειας που αποσκοπεί στη βλάβη ή την καταστροφή του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη δευτερογενή έρευνα, τα οποία έχουν επαληθευθεί, και με τα οποία συμφωνεί και η παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Σύμφωνα με τον ερευνητή Rahim, οι συγκρούσεις εμφανίζονται συνήθως όταν τα άτομα ή οι ομάδες αντιληφθούν ότι πρεσβεύουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους και αξίες. Αυτό σημαίνει πως τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να πετύχουν στόχους που δε συμβαδίζει ο ένας με τον άλλο και το αποτέλεσμα είναι το κάθε μέρος να προσπαθεί να υποστηρίξει το στόχο του σε βάρος του άλλου (Rahim, 1993).
- Η έρευνα των Fraser και Hertzal έδειξε ότι στο σχολείο, όπως και σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Οι συγκεκριμένες συγκρούσεις δημιουργούν πρόβλημα στην καθημερινότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού και του εκπαιδευτικού έργου των καθηγητών και των δασκάλων. Κρίνεται σημαντικό τόσο ο διευθυντής, όσο το προσωπικό και οι μαθητές, εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις να κατέχουν και κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες βοηθούν στην επίλυση των προβληματικών συμπεριφορών με αρμονικό τρόπο και συζήτηση, χωρίς την παρέμβαση τρίτων (Fraser και Hertzal, 1990).
- Σύμφωνα με τους Johdi και Aritree και όσα αναφέρθηκαν στην παρούσα έρευνα, η σύγκρουση σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό επηρεάζεται τόσο από διαρθρωτικούς όσο και από προσωπικούς παράγοντες (Johdi & Aritree, 2012). Οι διαρθρωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις κακές συνθήκες εργασίας, τον τρόπο διοίκησης, την πειθαρχία, τις διαφορετικές κατάστασης και την κατανομή των πόρων. Επίσης οι Deetz και Stevenson στην έρευνά τους, αναφέρουν τρεις υποθέσεις, που δείχνουν ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική. Η άποψή τους είναι ότι η διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμεύει ως μια πιο θετική διαδικασία εκπαίδευσης για την αποφυγή των συγκρούσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρουν πως η σύγκρουση είναι φυσική, αναγκαία και πως οι περισσότερες συγκρούσεις βασίζονται σε πραγματικές διαφορές (Deetz και Stevenson 1986).

- Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι υπάρχει σημαντική ανάγκη στα σχολεία για ολοκληρωμένα προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων (Crawford, Bodine, 1996). Τα συγκεκριμένα προγράμματα προωθούν ένα ασφαλές σχολικό περιβάλλον που επιτρέπει τη βέλτιστη προσωπική ανάπτυξη και μάθηση. Μέσω της συμμετοχής σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επίλυσης συγκρούσεων, οι μαθητές μαθαίνουν δεξιότητες που μεγιστοποιούν τις δυνατότητες για την επίτευξη προσωπικών στόχων και επιτυχίας στο σχολείο. Το κεφάλαιο που αναφέρεται στα προγράμματα παρέμβασης επίλυσης συγκρούσεων των μαθητών αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ύπαρξης τέτοιων προγραμμάτων και υποδεικνύει την αναγκαιότητα δημιουργίας ανάλογων προγραμμάτων παρέμβασης επίλυσης συγκρούσεων για διευθυντές και εκπαιδευτικό-διοικητικό προσωπικό αντίστοιχα. Τα προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων έχουν διάφορα ονόματα στα οποία συμπεριλαμβάνονται: η εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων, η ειρηνική εκπαίδευση, η ειρηνευτική δραστηριότητα, η πρόληψη της βίας ή η μείωση της βίας κ.α. Τα μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων έχουν κοινούς στόχους, γιατί επιδιώκουν να δημιουργήσουν ευκαιρίες στους μαθητές και σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας: να γνωρίζουν ότι η σύγκρουση αποτελεί φυσικό μέρος της ζωής και μπορεί να επιλυθεί ειρηνικά, να συνειδητοποιήσουν τις δικές τους μοναδικές ανταποκρίσεις στις συγκρούσεις, να συγκρουστούν και να κατανοήσουν την ποικιλομορφία με την οποία μπορούν οι άλλοι να ανταποκριθούν, να μάθουν και να εφαρμόσουν τις αρχές της επίλυσης συγκρούσεων και τις δεξιότητες των ειρηνικών διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων, την ενδυνάμωση να είναι ατομικά και συνεργατικά υπεύθυνοι για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων και την ευθύνη της ενσωμάτωσής τους στην καθημερινότητά τους.

Συνδυάζοντας τα συμπεράσματα της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας, καταλήγουμε ότι τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλουν να γνωρίζουν ότι η αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων του στηρίζεται στην εμπειρία, καθώς και στις γνώσεις και τις ικανότητες ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στον οργανισμό. Η σύγκρουση μπορεί να είναι και θετική με θετικές συνέπειες και η διαχείριση συγκρούσεων να χρησιμεύει ως μια πιο θετική διαδικασία εκπαίδευσης για την αποφυγή των συγκρούσεων. Η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης για τη συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και η δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων παρέμβασης κρίνεται πιο αναγκαία από ποτέ. Η συστημική – ολιστική προσέγγιση, η οποία εξετάζει έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ως ένα ανοιχτό σύστημα, που δέχεται συνεχώς επιρροές από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αποτελεί αξιόπιστη προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση

ανθρωπίνων πόρων και κατά επέκταση στη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

5.7 Προτάσεις

Επομένως, συμπεραίνεται, πως ο ρόλος της διοίκησης στην επίλυση των συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική οργάνωση της διαχείρισης σχολείων.

1. Εκτιμώντας τη σημασία της διαχείρισης των συγκρούσεων οι Olembo et al. (1992) αναφέρουν πως η ηγεσία των σχολείων θα πρέπει να έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες, αξίες και γνώσεις για την αρμόδια και επαγγελματική διαχείριση των σχολείων όπως:
 - Επαρκής ανταπόκριση στο γραφειοκρατικό κομμάτι της Διοίκησης και εφαρμογή των νόμων
 - Δημιουργική επίλυση συγκρούσεων και τόνωση της εμπιστοσύνης των υφισταμένων
 - Ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας (π.χ. ενεργητική ακρόαση) στις διαπροσωπικές σχέσεις με το σύνολο των μελών του προσωπικού
 - Ενεργοποίηση τεχνικών για ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών
 - Καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της τεχνικής της διαπραγμάτευσης
 - Αξιοποίηση των δυνατών σημείων του οργανισμού, επίγνωση των αδυναμιών, δημιουργία ευκαιριών και αποφυγή των κινδύνων
 - Υιοθέτηση δημοκρατικού και συνεργατικού στιλ διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
 - Δημιουργία καινοτόμων δράσεων και άνοιγμα του εκπαιδευτικού οργανισμού στην κοινωνία

2. Το ΥΠ.Π.Ε.Θ θα πρέπει επίσης να επιδιώκει να εκπαιδεύει όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίλυσης συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη στοχευμένη επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης, την ευαισθητοποίηση διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (π.χ. Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ΔΙΕΚ, κ.λπ.), καθώς και την ευαισθητοποίηση των εκπαιδευτικών, αλλά και των μαθητών ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων. Όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να ενστερνιστούν

το διάλογο για την επίλυση των συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να ενισχυθεί με την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ του Διευθυντή και των υφισταμένων του, καθώς και των εκπαιδευτικών και σπουδαστών-μαθητών σε τέτοιο βαθμό, ώστε όλοι να μπορούν να μιλούν για θέματα που τους επηρεάζουν. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συζητούν τους κανόνες των σχολείων αντί να τους επιβάλλουν. Η καθοδήγηση και η παροχή συμβουλών είναι ο καλύτερος τρόπος για τον έλεγχο της εξάπλωσης κακών εσωτερικών συναισθημάτων.

3. Παράλληλα ο ηγέτης οφείλει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Κρίνεται απαραίτητη η καθημερινή δημιουργία και διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατά επέκταση του οργανισμού. Θεωρείται κοινωνική ανάγκη η εκπαίδευση και η επιμόρφωση γύρω από τη διαχείριση των συγκρούσεων.

4. Με αφορμή την υλοποίηση προγραμμάτων παρέμβασης και επίλυσης συγκρούσεων ανάμεσα σε μαθητές, θα μπορούσαν να καταρτιστούν στοχευμένα προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων, που θα εφαρμόζονται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και θα αφορούν στις σχέσεις διευθυντή-προσωπικού και σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Θα είναι αντίστοιχα των προγραμμάτων παρέμβασης και επίλυσης συγκρούσεων που έχουν εφαρμοστεί σε μαθητές, όπως η εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων, η ειρηνική εκπαίδευση, η διαμεσολάβηση κ.ά. Τα μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων θα έχουν κοινούς στόχους, ώστε όλα τα μέλη του οργανισμού να γνωρίζουν:

- τις αρχές επίλυσης συγκρούσεων και τις δεξιότητες των ειρηνικών διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων
- να είναι ατομικά και συνεργατικά υπεύθυνοι για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων και την ευθύνη της ενσωμάτωσής αυτών στην καθημερινότητά τους
- ότι η σύγκρουση αποτελεί φυσικό μέρος της ζωής

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναγνωστοπούλου, Μ., Σ. (2005). Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη - Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Ανθης, Χ. (2006). Κοινωνικές και Επικοινωνιακές Δεξιότητες Ηγετικών Στελεχών στην Εκπαίδευση. Συνέδριο “Το Ελληνικό Σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας
- Γεωργίου, Μ. & Ηλιοφώτου - Μένον, Μ. (2006). Διερευνώντας ένα δυναμικό μοντέλο σχέσεων ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου: Μια εμπειρική έρευνα στη μέση εκπαίδευση. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών, Σχολικό Κλίμα και Αποτελεσματικότητα.
- Γκάνιος, Γ. (2007). Διαστάσεις του Διαμεσολαβητικού Ρόλου του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας στη Διαχείριση Εκπαιδευτικών Ανισοτήτων. Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 40 Πανελλήνιο Συνέδριο με Θέμα: “Σχολείο Ίσο για Παιδιά Άνισα”, Αθήνα 4-6 Μαΐου 2007.
- Ζαφειροπούλου Μ. & Καλαντζή - Αζίζι Α., Επιστ. Επιμ. (2011). Προσαρμογή Πρόληψη και αντιμετώπιση δυσκολιών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1987). Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μαντζάρης, Γ. (2011). Σύγχρονο Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Αθήνα: Printshop.
- Μάστακα, Α. & Φραγκάκη, Μ. (2008). Στάσεις και Αντιλήψεις του Νοσηλευτικού Προσωπικού Σχετικά με τις Διαπροσωπικές Συγκρούσεις στο Χώρο του Νοσοκομείου. Ελληνική Νοσοκομειακή Οδοντιατρική, 1.
- Μαυραντζά, Ε. (2011). Διαχείριση συγκρούσεων. Η περίπτωση των σχολικών μονάδων. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και κοινωνικών επιστημών, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14495/3/MaurantzaEutychiaMsc2011.pdf>
- Μπαμπανάσης, Σ. (1999). Δημόσιες Επιχειρήσεις. Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μπουραντάς, Δ.. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Αθήνα: Μπένος.

Μπουρής, Ι. (2008) «Εκπαιδευτική ενότητα: Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκηση της εκπαίδευσης», Υποέργο 3 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ» της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του Μέτρου 2.1, του ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους Υπ.Ε.Π.Ο. / Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.

Μπρίνια, Β. (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης.

Νόμος 1566/1985. Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παναγιωτοπούλου, Μ. (2009). Αξιολόγηση Εργαζομένων - Σύγχρονες Τάσεις. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Παπαδόπουλος, Ι. (2012). Χρήση των Τ.Π.Ε. από τα διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. i - Teacher, 5ο Τεύχος (Νοέμβριος 2012), 364-381.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5261/1/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%2021-02-12%20.pdf>.

Παπαδοπούλου, Δ. (2014). Συγκρούσεις του Νοσηλευτικού Προσωπικού στις Υπηρεσίες υγείας. Επιστημονικά Χρονικά, 19.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Μπένος.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα. Αθήνα: Σιδέρης.

Πραστάκος, Γ. (2000). Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ίων.

Ρουμπάνη Νίκη, «Διαχείριση συγκρούσεων», διαθέσιμο στο www.humanrights-edu-cy.org.

Σαΐτης, Χ., Αθ. (2002). Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη. Αθήνα [χ.ο.].

Τοσονίδου, Ε. (2013). Διαδικασίες Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών “Διοίκηση Επιχειρήσεων

Χαραλαμπίδης, Ι. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων.

Χατζηδήμου, Δ. (2013). Εισαγωγή στην παιδαγωγική. Συμβολή στη διάχυση της παιδαγωγικής σκέψης. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Χριστοφίδου, Ε. (2012). Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση της Διδασκαλίας. Παρουσίαση στα πλαίσια του Προγράμματος Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Afful-Broni (2012) Conflict Management in Ghanaian Schools: A Case Study of the Role of Leadership of Winneba Senior High School. University of Education, Winneba.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. 2000. Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. USA: London and Philadelphia.
- Bandura, A. (1978). The Self System in Reciprocal Determinism. *American Psychologist*, 33, 344-358.
- Bandura, A. (1986). Social Foundation of Thought and Action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barash, D.P. and Webel, C.P. (2002) Peace and Conflict Studies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Basit, A., Rahman, F., Jumani, N., ul Hasan C., S., & Malik, S. (2010). An analysis of conflict resolution strategies in Pakistani schools. *International Journal of Academic Research*, 6(2), 212-218.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Handbook of leadership (Vol. 11). New York: free press.
- Black S. (2007). Evaluation of the Olweus Bullying Prevention Program: How the program can work for inner city youth. Proceedings of Persistently Safe Schools: The 2007 National Conference on Safe Schools, available in <http://gwired.gwu.edu/hamfish/AnnualConference/2007>
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 259-275
- Borisoff, D. & Victor, D.A. (1998). Conflict Management: A Communication Skills Approach. Needham Heights: Allyn & Bacon, A Viacom Company. Pp 78-80.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. *Oxford Handbook of Human Resource Management*, The, 1.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.

- Brown J., Roderick T., Lantieri L. & Aber L. (2004). The Resolving Conflict Creatively Program: A School-Based Social and Emotional Learning Program”, Building Academic Success on Social and Emotional Learning: What does the Research Say?. Teacher’s College, Columbia University
- Cambodia – World Bank, (2005). Justice for the Poor Program. Dares Salaam: Government Printer Pp 3 – 6
- Chaffee, E. E. (1990). Strategies for the 1990s. *New Directions for Higher Education*, 70, 59- 66.
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems research and behavioral science*, 17(S1), S11
- Chen, Y. G. (2016) Competitive Advantages of Preschools in Different Urbanized Locations: The Application of RBV and CBV.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358
- Coser, L.A. (1956). *The Functions of Conflict*. New York: Routledge and Kogan Paul.
- Crawford, D., & Bodine, R. (1997). *Conflict resolution education: A guide to implementing programs in schools, youth-serving organizations, and community and juvenile justice settings*. Washington, DC: U.S. Department of Justice.
- Crawford, D. & Bodine, R. (1996). *Conflict Resolution Education. A Guide to Implementing Programs in Schools, Youth-Serving Organizations, and Community and Juvenile Justice Setting*. Programm report. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles/conflic.pdf>,
- Daly, M., Byers, E. & Taylor, W. (2004). *Early Years Management in Practice*. Oxford: Wendy Taylor.
- Deetz, Stanley A., Shenly & Stevenson (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York. Herper.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21
- Department for Education (DfE) (2010). *The Importance of Teaching: Schools White Paper*, London: The Stationery Office (online).
- Dick, M T and Thodlana S (2013). *Towards a Comprehensive Primary School Curriculum Conflict Transformation and Conflict Management*
- Doğan S. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5 (2): 200-219.
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Chapman Pu.
- Fajana, S (2000) *Functioning Of the Nigerian Labour Market*, Labofin and Company, Lagos, Nigeria.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112.

- Fields, B. (1998). Interpersonal Conflict in Schools: How teachers manage conflict in the workplace. *Education and Society*, 16(1), 55-72.
- Fleetwood, K.L. (1987). *The Conflict Management Styles of Strategies of Educational Managers*. Unpublished Master's Thesis, University of Delaware, Newark.
- Forrester, J. W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft OR. *System dynamics review*, 10(2-3), 245-256.
- Frase, L. & Robert, H. (1990). *School management by wandering around*. Pennsylvania: Technomic Publishing Company, Lancaster
- Friedman, R., Tidd, S., Currall, S. & Tsai, J. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The international journal of conflict management*, 11.
- Foster, W. & William, G. (1982). *Education leadership and the struggle for the mind*. Nashville: Peabody College of Vanderbilt University, University Press inc.
- Frase, L. & Robert, H. (1990). *School management by wandering around*. Pennsylvania: Technomic Publishing Company, Lancaster.
- Frymier, A. B., & Houser, M. L. (2000). The Teacher-Student Relationship as an Interpersonal Relationship. *Communication Education*, 49(3), 207-219.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means & Conflict Development and Civilization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Galtung, J. (2000). *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)*. New York: United Nations Disaster Management Program.
- Gordon, B. & Ernest, R. (1996). *Theories of learning*. New York: South New York Meredith Publishing Company, Park Avenue
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1986). *Organization Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Hallinger, P. (2009) *Leadership for 21st Century School: From Instructional Leadership to Leadership for Learning*, Hong Kong: The Hong Kong Institute of Education (online).
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal*, 16(1), 48-73.
- Hayton, J., Biron, M., Christiansen, C. & Kuvaas, B. (2012). *Global Human Resource Management Casebook*. NY: Taylor & Francis.
- Heylighen, F. (2008) "Complexity and self-organisation", in M. J. Bates and M. N. Maack, *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Taylor and Francis, pp. 1-20.

- Ho, V. T., Nakamori, Y., Ho, T. B., & Lim, C. P. (2016). Blended learning model on hands-on approach for in-service secondary school teachers: Combination of E-learning and face-to-face discussion. *Education and Information Technologies*, 21(1), 185-208
- Hocker, J.I & W.W. Wilmot (1985). *Interpersonal Conflict* Dubuque. IOWA: Wmc. Brown Publisher.
- Holloway, J. (2000). *School leadership education testing service*. Missouri: Princeton Publishing Company.
- Hughes, J. (2007, January). The ability-motivation-opportunity framework for behavior research in IS. In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 250a-250a). IEEE.
- Hughes, L. (1994). *The Principal as a leader*. Don Hills: Macmillan College Publishing Company.
- Hughes, R. (1993). *Culture of Complaint*. Oxford: Oxford University Press
- Ichniowski, C. and Shaw, K. (1999) 'The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: an international comparison of U.S. and Japanese Plants', *Management Science*, 5(45): 704-21
- Jantzi, L. & Leithwood, K. (1996). The relative effect of principal and teachers services of leadership on student engagement in school. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 35, pp679-680.
- Jenkins, S., Ritblatt, S., & McDonald, J. S. (2008). Conflict resolution among early childhood educators. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(4), 429-450.
- Jeong, H. (2000) *Peace and Conflict Studies: An Introduction*. Aldershot: Ashgate.
- Johdi, S.M and Apitree, A. (2012). Causes of Conflict and Effective Methods to Conflict Management at Islamic Secondary Schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1): 15-21.
- Johnson D. & Johnson R. (1996). Teaching All Students How to Manage Conflicts Constructively-The Peacemakers Program. *Journal of Negro Education*, Vol. 65, No. 3.
- Jones, D.R. (1994). *Organizational Theory*. NY: Addison and Wesley
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), 25-39
- Katumanga, J. (2000). Challenges of compliance in education management. Nairobi: A paper presented at Kenya National Secondary Schools Heads Association Annual Conference Hand book. Unpublished manuscript
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Kazan, M.K. & Ergin, C. (1999). The Influence of Intra-cultural Value Difference on Conflict Management Practices, *International Journal of Conflict Management*. Vol. 10, (3): 249-267.
- Kempiles, K. (1997). Getting into the caste of education. *Peabody Journal of Education*, Vol.67, pp 10 - 12.

- Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kipkemboi S.F. and Kipruto, K.I. (2013). Assessment Of Factors Influencing Management Conflicts In Church Sponsored Public Secondary Schools In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(6): 241-246
- Kipyego, L.B. (2013) Conflict management methods used by secondary schools head teachers: a case of Nandi central District, Nandi county, Nandi
- Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(1), 16-39.
- Kowalczyk, P., & Jakubczak, J. (2014). New Public Management in Education: From School Governance to School Management. In *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014* (pp. 1281-1288). ToKnowPress
- Kumar, A. & Sharma, R. (2000). *Principles of Business Management*. New Delhi: Rachana Sharma.
- Leggat, S. G., Bartram, T., & Stanton, P. (2011). High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform. *Journal of Health Organization and Management*, 25(3), 281-297
- Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221
- Madhani, P. M. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*.
- Madziyire N.C.Moyo, S.Ncube, N.Cikoko, V.Mtezo, J. Gombe, J. Mhlanga, E. and Kangai.C.V (2002). *Conflict resolution*. Zimbabwe Open University, Harare.
- Makaya M. and Ndofirepi, A.P (2012) Conflict resolution between heads and teachers. The case of four schools in Masvingo, Zimbabwe. *University of the Witwatersrand, Johannesburg*. [21].
- Mapolisa, T. and Tshabalala, T. (2013). An Investigation into the Causes of Conflict in Zimbabwean Schools: A case study of Nkayi South Circuit. *Nova Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1):1-6.
- Mayrhofer, W. (2004). Social systems theory as theoretical framework for human resource management—benediction or curse?. *management revue*, 178-191.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2003). *Organizational Behaviour: Emerging Realities for Workplace Revolution*, Boston: McGraw-Hill.

- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employees' HRM Competences with Their Perceptions of HRM Service Value. *Human resource management*, 55(2), 219-240.
- Morris-Rothspuil, B. K., & Brassard, M. R. (2006). Teachers' Conflict Management Styles: The Role of Attachment Styles and Classroom Management Efficacy. *Journal of School Psychology*, 44(2), 105-121
- Musvosvi, D. (1998). *Alternative approach to educational administration*. Kendu Bay: African Herald Publishing House.
- Nafukho, M. (2001). *Financing education for efficiency and effectiveness of education institutions in Kenya*. Kitale: A paper presented at the Rift Valley Heads Association Conference in Kitale. Unpublished Manuscript.
- Ndhlovu J. (2006). *Management of Conflict by Principals in Selected Soshanguve Schools*.
- Nicholson, M. (1992) *Rationality and the Analysis of International Conflict* (Cambridge University Press).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Gaining a competitive advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003) *Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria*. *Nordic Journal of African Studies* 12(1): 23-38 (2003). Obafemi Awolowo University, Nigeria.
- Okumbe, J. (2008). *Human resources management in educational perspective*. Nairobi: Educational Development and Research Bureau.
- Omboko, P. (2010, April). *Levels and effects of conflicts in Kapsabet division school*. A report presented to stakeholders forum in education in Kapsabet, Chemundu and Kaptel. Unpublished Manuscript.
- Ongaro, E. (2009). *Public management reform and modernization: trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Edward Elgar Publishing.
- Opoku-Asare, N.A.A, Takyi1, H. and Owusu-Mensah, M. (2015). *Conflict Prevalence in Primary School and How It Is Understood to Affect Teaching and Learning in Ghana*. *SAGE Open*: 1–11.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?, *Human resource management journal*, 15(4), 68-83
- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2010). Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery, and dialogue. *The handbook of crisis communication*, 527-549
- Pashiardis, P. (1997a). *Higher Education in Cyprus: Facts, Issues, Dilemmas and Solutions*. *Higher Education in Europe*, 22(2), 183-192.
- Pashiardis, P. (2004). *Democracy and Leadership in the Educational System of Cyprus*. *Journal of Educational Administration*, 42 (6), 656-668.

- Pendharkar M. (1995). School-based conflict management. A summary of a thesis. SSTA Research Centre Report #95-02.
- Pennington, D. C. (2008). *Fundamentals of Social Psychology*. Zagreb: Naklada Slap.
- Peters, B. G. (2000). *Institutional theory: Problems and prospects*.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polychroniou, P. (2005). *Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness*. *Current Topics in Management*, 10, Transaction Publishers.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. 1995. Green and competitive. *Harvard Business Review*, 73(5): 120-134.
- Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1987). Conflict and negotiation. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rahim, M., Magner, N., Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? *International Journal of Conflict Management*.
- Rahim M. A. & N. R. Magner, (1995). *Journal of Applied Psychology* Vol. 80 No. 1, p.p. 122-132
- Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rono, D. (2000). *Effective management of curriculum*. Kitale: A paper presented at the Rift Valley Heads Association Conference in Kitale Unpublished Manuscript.
- Rubin, P.D. & Sung, H.K. (1994). *Social Conflict Escalation: Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Savaneviciene A and Stankeviciute Z (2012) Human resource management and performance: From practices towards sustainable competitive advantage. In: Guadra-Montiel H (ed.) *Globalisation – Education and Management Agendas*. Rijeka: InTech, pp.179–206.
- Saitis, C. and Eliophotou-Menon, M. (2004) 'Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: evidence from Greece', *Leadership and Policy in Schools*, 3(2): 135-157.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human resource management and performance: From practices towards sustainable competitive advantage. In *Globalization-Education and Management Agendas*. InTech.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory". *Administrative science quarterly*, 349-377.
- Schuler, R., Jackson, S. and Storey, J. (2001) 'HRM and its links with strategic management', in Storey, J. *HRM: A Critical Text*, London: Thompson Learning.
- Seamus, D. (1995). *CAIN: CSC: Report; education and community in northern Ireland* <http://209.85.165/d4/search?Q=cache:17uXTOAXsEJ:Cam.u/stac.uk...>

- Sergiovanni, T., Martin, B., Fred, C. & Paul, C. (1996). *Educational governance and administration*. New York: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliff.
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict management among secondary school students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 630-635.
- Smith, J.E., Powning, K.S., Dawes, S.E., Estrada, J.R., Hopper, A.L., Piotrowski, S.L., and K.E. *The Chronicle newspaper* 8 June 2014
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal Relationships at Work. Organization, Working Conditions and Health*. Department of Public Health Sciences, Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden.
- Svoboda, M., & Schröder, S. (2001). Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management*, 40, 261-273.
- Tatalović Vorkapić, S., Vlah, N., & Mejovšek, M. (2012). Construction of the Scale of Attitudes Towards Behaviour Patterns in Social Conflicts. *Suvremena psihologija*, 15(2), 144-155.
- Tharp, R. G., & Gallimore, R. (1991). *Rousing minds to life: Teaching, learning, and schooling in social context*. Cambridge University Press.
- Torrance, D. (2013). Distributed leadership: Still in the gift of the headteacher. *Scottish educational review*, 45(2), 50-63.
- Trost, J. K., Skerlavaj, M., & Anzengruber, J. (2016). THE ABILITY-MOTIVATION-OPPORTUNITY FRAMEWORK FOR TEAM INNOVATION: EFFICACY BELIEFS, PROACTIVE PERSONALITIES, SUPPORTIVE SUPERVISION AND TEAM INNOVATION, *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 18(1), 77.
- Tsiakkios, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17. www.edulll.gr
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28, 311-335.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984). The concept of fit in contingency theory (No. SMRC-DP-19). MINNESOTA UNIV MINNEAPOLIS STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH CENTER.
- Vlah, N., & Pinoza Kukurin, Z. (2012). Attitudes of the Students of the Faculty of Teacher Education in Rijeka towards Models of Behaviour in Social Conflicts. *Napredak*, 153(1), 39-52.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29.
- Walker, D. (1979). *The effective administrator*. California: Bass Publisher, San Francisco.
- Weeks, D. (2000). *Eight Essential steps to Conflict Resolution*. Osijek: Sunce.
- Weic, K. (1995). Fighting fires in educational administration: *Educational Administration Quarterly*, Vol. 32, pp565 - 5
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (1998). *Interpersonal Conflict*. USA: McGraw-Hill.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 299- 324.

Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L. M. and Allen, M. (2005) The HR performance relationship: Examining causal direction. *Personnel Psychology* 58(2), 409–446.

Zembylas, M. (2011). Peace and Human Rights Education: Dilemmas of Compatibility and Prospects for Moving Forward. *Prospects: Quarterly Review of Comparative Education*, 41(4), 567-579.