



ΑΝΩΤΑΤΗ
ΣΧΟΛΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΕΠΠΑΙΚ)

Νοτίου Αιγαίου

Εαρινό εξάμηνο 2023-24

Μάθημα: «Οργάνωση, Διοίκηση και Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης»

**ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.
Ο ρόλος της σχολικής/εκπαιδευτικής ηγεσίας στην οικοδόμηση
συλλογικής ικανότητας.**

Conflict management



<https://www.shutterstock.com/el/search/conflicts-between-friends>

Εννοιολογικός προσδιορισμός της «σύγκρουσης».

- Διαδικασία που αρχίζει όταν ένα μέρος θεωρεί ότι ένα άλλο μέρος έχει ήδη ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται (Robbins και Judge, 2018: 431).
- Διαφωνία μεταξύ ατόμων πάνω σε ουσιαστικά ζητήματα και/ή λόγω συναισθηματικής έντασης (Schermmerhorn (2012: 501-2)).

Αιτίες συγκρούσεων

- Η κακή (μη αποτελεσματική) επικοινωνία
- Η δομή του οργανισμού
- Ο ανταγωνισμός για την απόκτηση πόρων ή/και οι περιορισμένοι πόροι
- Οι συγκρουόμενοι στόχοι
- Διάφοροι ανθρώπινοι παράγοντες (διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις, κ.λπ.)
- Οι ασαφείς ρόλοι
- Οι αμφιβολίες στις εργασιακές προσδοκίες (εργασιακή ανασφάλεια κ.λπ.)
- Οι προηγούμενες άλυτες προστριβές
- Οι προτεινόμενες αλλαγές και καινοτομίες

Τύποι συγκρούσεων (ανάλογα με τις επιδράσεις)

- **Οι λειτουργικές συγκρούσεις, οι οποίες έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.**
- **Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις, οι οποίες εμποδίζουν και παρακωλύουν την απόδοση της ομάδας και κατά συνέπεια του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018: 432-3).**

Τύποι συγκρούσεων (ανάλογα με τα σημεία εστίασης)

- **Μεταξύ ατόμων**
- **Μεταξύ ατόμων και ομάδων**
- **Μεταξύ ομάδων**
- **Μονόπλευρες συγκρούσεις
(ενδοπροσωπική) (Robbins & Judge, 2018: 432-3)•**

Τύποι συγκρούσεων (ανάλογα με το αντικείμενο)

- Συγκρούσεις ως προς τη σχέση
- Συγκρούσεις ως προς το έργο
- Συγκρούσεις ως προς τη διαδικασία

(Robbins & Judge, 2018: 433-4)

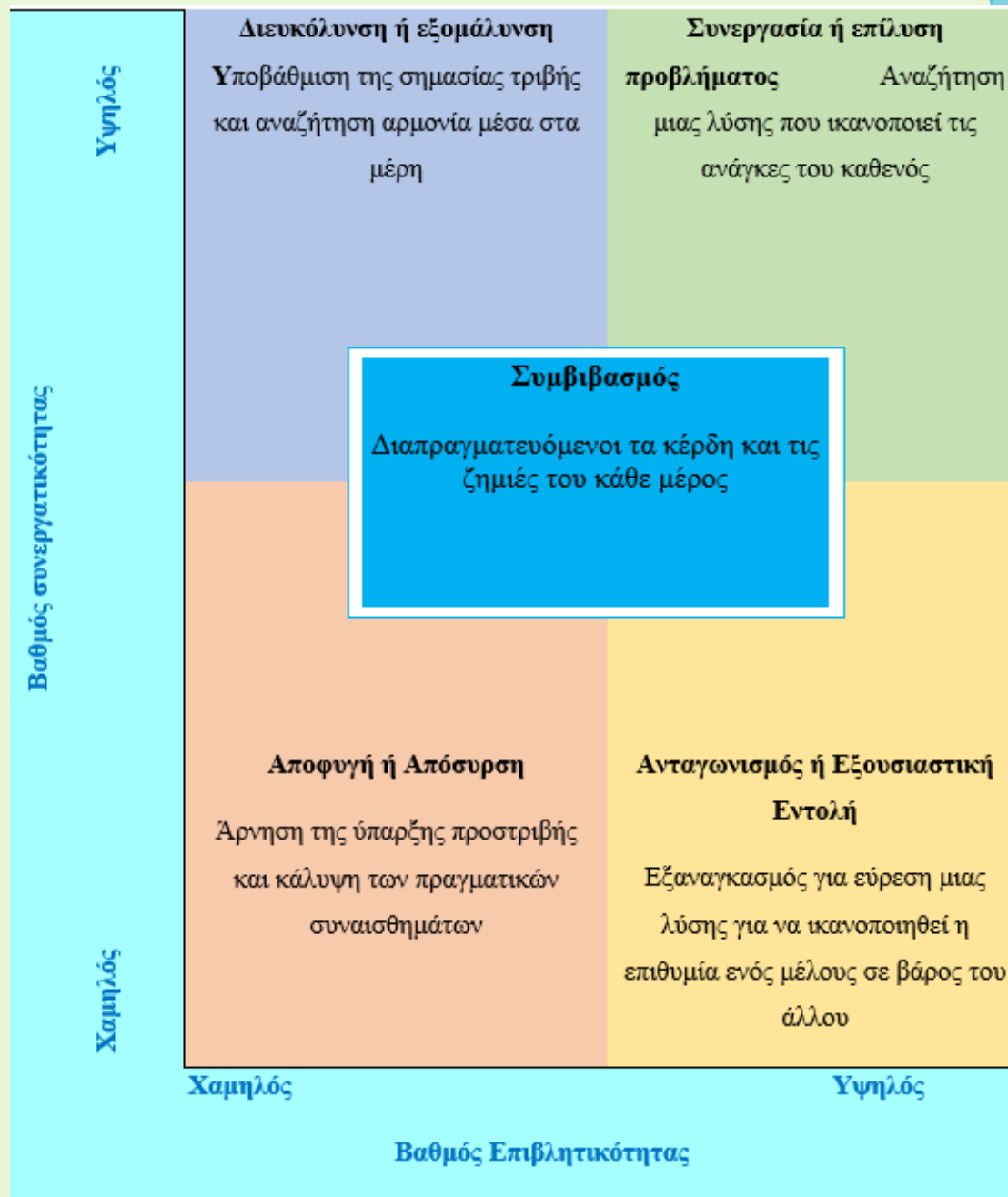
Τύποι συγκρούσεων (ανάλογα με την οργανωσιακή σκοπιά)

- **Ιεραρχικές συγκρούσεις**
- **Λειτουργικές συγκρούσεις**
- **Επιτελικές συγκρούσεις**
- **Συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης**

(Μπουραντά, 2015: 522)

Προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων

- Παραδοσιακή θεώρηση της σύγκρουσης
 - Θεωρεί τη σ. κακή και πρέπει να αποφεύγεται
- Αλληλεπιδραστική
 - Η σ. μια θετική δύναμη και ίσως και απαραίτητη
- Θεώρηση της διαχειριζόμενης σύγκρουσης ή θεώρηση εστιασμένη στην επίλυση της σύγκρουσης
 - Αναπόφευκτες



Πηγή: Schermerhorn. *Εισαγωγή στο Management*, 2012, σελ. 504. Broken Hill Publishers LTD.

Στυλ διαχείρισης προστριβών	Η τακτική είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Αποφυγή	<ul style="list-style-type: none">➤ Ένα ζήτημα είναι ασήμαντο➤ Τα δύο μέρη πρέπει να ηρεμήσουν πριν διαπραγματευθούν➤ Η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων➤ η άλλη μεριά έχει περισσότερη εμπειρία ή γνώση και μπορεί να λύσει τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά	Χάνω - Χάνεις

Πηγή: Tjosvold (στο Βακόλα & Νικολάου).
Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά,
2012, σελ. 365. Rosili.

Στυλ διαχείρισης προστριβών	Η τακτική είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Διευκόλυνση Υποχώρηση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η θέση μπορεί να είναι λανθασμένη και πρέπει να ακουστούν και άλλες απόψεις ➤ επιθυμεί να υποχωρήσει σε αυτό το ζήτημα προσδοκώντας ότι η άλλη πλευρά θα « του χρωστάει» για ένα άλλο ζήτημα ➤ πρόκειται για ένα ζήτημα που δεν έχει πολλές πιθανότητες να το κερδίσει ➤ για την άλλη πλευρά είναι πολύ πιο σημαντικό 	Χάνω - Κερδίζεις

Πηγή: Tjosvold (στο Βακόλα & Νικολάου).
 Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά,
 2012, σελ. 365. Rosili.

Στυλ διαχείρισης προστριβών	Η τακτική είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Ανταγωνισμός Επιβολή	<ul style="list-style-type: none"> ➤ χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση ➤ χρειάζεται να υλοποιηθούν μη δημοφιλείς αποφάσεις ➤ χρησιμοποιείται εναντίον ανθρώπων που είναι υπερβολικά ανταγωνιστικοί και εκμεταλλεύονται τους υπόλοιπους 	Κερδίζω - Χάνεις
Συμβιβασμός	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Οι τακτικές της συνεργασίας ή της επιβολής έχουν αποτύχει ➤ οι στόχοι είναι σχετικά σημαντικοί 	Ισοπαλία

Πηγή: Tjosvold (στο Βακόλα & Νικολάου).
 Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά,
 2012, σελ. 365. Rosili.

Στυλ διαχείρισης προστριβών	Η τακτική είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Συνεργασία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ υπάρχει διαθέσιμος χρόνος ➤ κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν θα μπορούσε να λύσει το ζήτημα μόνο του ➤ η σύνθεση των ιδεών και η σύμπραξη είναι απολύτως απαραίτητες για όσο το δυνατόν καλύτερες λύσεις ➤ το ζήτημα είναι πολύπλοκο ➤ δεν χρειάζεται να ληφθούν άμεσα αποφάσεις 	Κερδίζω - Κερδίζεις

Πηγή: Tjosvold (στο Βακόλα & Νικολάου).
 Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά,
 2012, σελ. 365. Rosili.

Διαδικασία της σύγκρουσης

1η Φάση: Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα

Ποιες συνθήκες λειτουργούν ευνοϊκά στην εμφάνιση σύγκρουσης;

- **Επικοινωνία**
- **Δομή**
- **Προσωπικοί παράγοντες**

Διαδικασία της σύγκρουσης

2η Φάση: Επίγνωση και προσωποποίηση

- **Αντιληπτή σύγκρουση (perceived conflict)**
 - ❖ **Όχι απαραίτητα προσωποποιημένη**
- **Βιούμενης σύγκρουσης (felt conflict)**
 - ❖ **Βασικός ο ρόλος των συναισθημάτων (θετικών και αρνητικών)**

Διαδικασία της σύγκρουσης

3η Φάση: Προθέσεις (των εμπλεκομένων)

- Ανταγωνιστική πρόθεση
- Συνεργατική πρόθεση
- Αναποφευκτική πρόθεση (μέσω αποχώρησης ή καταστολής)
- Προσαρμοστική πρόθεση
- Συμβιβαστική πρόθεση (αμοιβαία υποχώρηση)

Διαδικασία της σύγκρουσης

4η Φάση: Συμπεριφορά (των εμπλεκομένων)

		3ο στάδιο
	2ο στάδιο	Ανοιχτές επιθέσεις
1ο στάδιο	Φιλονικίες, αρνητικές διαθέσεις, προστατευτικές συμπεριφορές	
Αποκλίνουσες αντιλήψεις		

Διαδικασία της σύγκρουσης

5η Φάση: Αποτελέσματα

Εκμηδενιστική σύγκρουση	Ανοιχτές προσπάθειες καταστροφής του άλλου μέρους
	Δυναμικές σωματικές επιθέσεις
	Απειλές και τελεσίγραφα
	Διεκδηκητικές λεκτικές επιθέσεις
	Ανοιχτή αμφισβήτηση ή πρόκληση των άλλων
Μηδενική σύγκρουση	Μικρές διαφωνίες ή παρανοήσεις

Πηγή: Robbins & Judge. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2012, 1η έκδ., σελ. 440.
Κοιτική

Η **διαπραγμάτευση**, ορίζεται ως μια διαδικασία να παίρνει κάποιος/α συνδυασμένες αποφάσεις όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν διαφορετικές προτιμήσεις (Schermerhorn, 2012: 506)

Βασικές προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης

- ❖ **Αποτελεσματική**
- ❖ **Διανεμητική**
- ❖ **Διαπραγμάτευση άρχων ή ενοποιητική**
(ενοποιητική)

Οριοθέτηση της ζώνης διαπραγμάτευσης



Σημείο
στόχος του
Α μέρους

Σημείο
αντίστασης
του Β
μέρους

Σημείο
αντίστασης
του Α
μέρους

Σημείο
στόχος του
Β μέρους

Πηγή: Robbins & Judge. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2018, 2η έκδ., σελ. 445.
Κριτική

Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης	διανεμητική διαπραγμάτευση	Συνθετική (ή ενοποιητική ή αρχών) διαπραγμάτευση
Στόχος	Πάρτε όσο περισσότερο από την πίτα μπορείτε	Διευρύνετε την πίτα ώστε να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη
Παρακίνηση	Κερδίζω – χάνεις	Κερδίζω – κερδίζεις
Εστίαση	Θέσεις («Δεν μπορώ να ξεπεράσω αυτό το σημείο σε αυτό το θέμα»)	Ενδιαφέρον («Μπορείς να μου εξηγήσεις γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό το θέμα για σένα;»)
Συμφέροντα	Αντικρουόμενα	Συγκλίνοντα
Ανταλλαγή πληροφοριών	Χαμηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει στο άλλο μέρος να επωφεληθεί)	Υψηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει σε κάθε μέρος να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο μερών)
Διάρκεια σχέσης	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Πηγή: Robbins & Judge. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2018, 2η έκδ., σελ. 444. Κριτική

Επίλυση συγκρούσεων από «τρίτους»

- **Διαμεσολάβηση** (λογική, πειθώ και κατάθεση εναλλακτικών λύσεων)
- **Διαιτησία** (έχει τη δέσμευση να επιβάλλει μια λύση)
 - ✓ Οικειοθελή
 - ✓ Υποχρεωτική