Διαχείριση Συγκρούσεων

Διήμερο επιμόρφωσης Εκπαιδευτικού

Σεπτέμβριος 2026

Ρόη Χαλαμανδάρη, PhD

CPsychol, AFBPsS

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

halamandaris.r@cyearn.pi.ac.cy

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΥΠΡΟΥ

Δομή της παρουσίασης

- Ορισμός της σύγκρουσης
- Είδη συγκρούσεων
- Τρόποι εκδήλωσης συγκρούσεων
- Χειρισμός συγκρούσεων
- Στρατηγικές επίλυσης/διαχείρισης συγκρούσεων
- Διαχείριση δύσκολων συναισθημάτων
- Επικοινωνία-Δεξιότητες
- Δομημένη διαχείριση συγκρούσεων
- Περιπτώσεις

Προβληματισμοί

- Πόσο συχνές είναι οι συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου?
- Ανάμεσα σε ποιους?

- Γιατί είναι σημαντικό να διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις?
- Πόσο εύκολο είναι?

Σύγκρουση

Υπάρχουν εξ ορισμού:

- Ασυμβατότητες
- Έλλειψη «πόρων»
- Αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα
- Αλληλεξάρτηση

- «…Για να υφίσταται η σύγκρουση είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαφορετικών, ασυμβίβαστων μεταξύ τους απόψεων, οι οποίες εκδηλώνονται από ανταγωνιστικά αλληλεπιδρώντα άτομα ή ομάδες και προκαλούν διαμάχες-αντιπαραθέσεις. Αυτές οι διαμάχες/ αντιπαραθέσεις επηρεάζουν το περιβάλλον και τη δομή των σχέσεων των μελών ενός οργανισμού (Rahim, 2002) και στην προκειμένη περίπτωση της σχολικής μονάδας»

Αιτιολογία

Πολλά, πολυεπίπεδα και σύνθετα αίτια

- Προσωπικότητα/background
- Κίνητρα
- Διαφορές ανάγκες ισχύος/ελέγχου
- Δύσκολα συναισθήματα
- Επικοινωνία

Χειρισμός της σύγκρουσης

- ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επιλέγει να δράσει μετά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης

Επίπεδα διαχείρισης

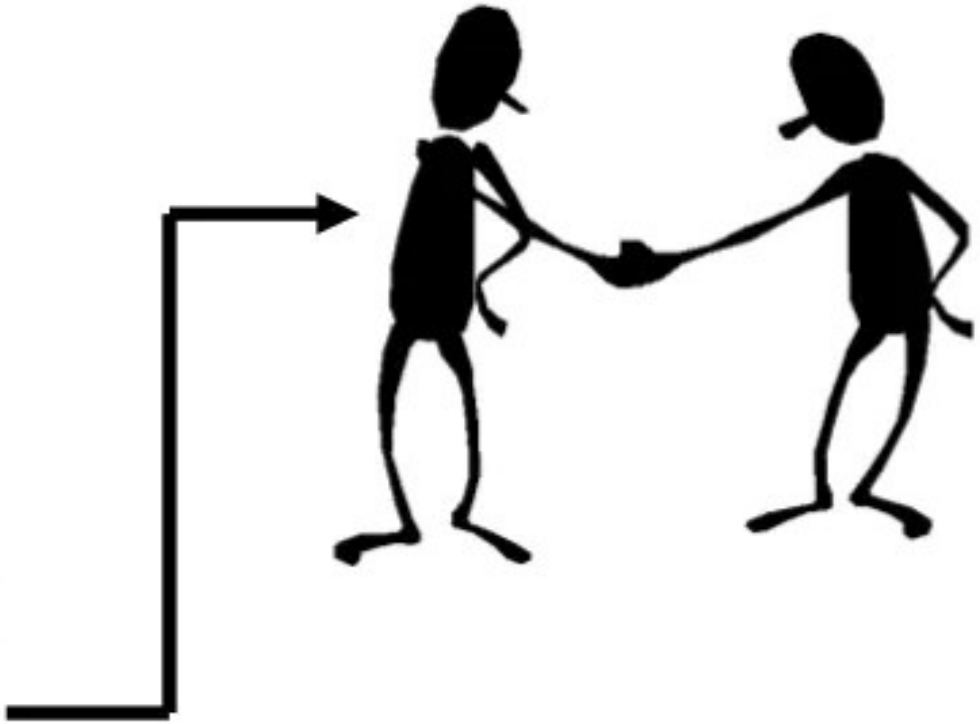
- Πρόληψη
- Διαχείριση
- Αντιμετώπιση

Διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης

- Επίλυση (conflict resolution)
- Διαχείριση (conflict management)

(Rahim, 2002).

CONFLICT RESOLUTION



By: Sayalee Pote

- Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του.

  (Callanan & Perri, 2006)

Βοηθάει να γνωρίζουμε…

- 1. Ότι υπάρχουν διαφορετικά στυλ σύγκρουσης και να τα αναγνωρίζουμε
- 2. Ότι υπάρχουν διάφορες στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων
- 3. Το ρόλο που διαδραματίζει η προσωπική αντίληψη της κατάστασης σε μια σύγκρουση

- 4. Τη σημασία της κατανόησης της αντίθετης πλευράς σε μια σύγκρουση
- 5. Τον ρόλο του συναισθήματος
- 6. Την πολύ μεγάλη σημασία των δεξιοτήτων επικοινωνίας

7. Τη χρησιμότητα της δομημένης επίλυσης προβλήματος για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης με τρόπο που να ικανοποιεί όλους.

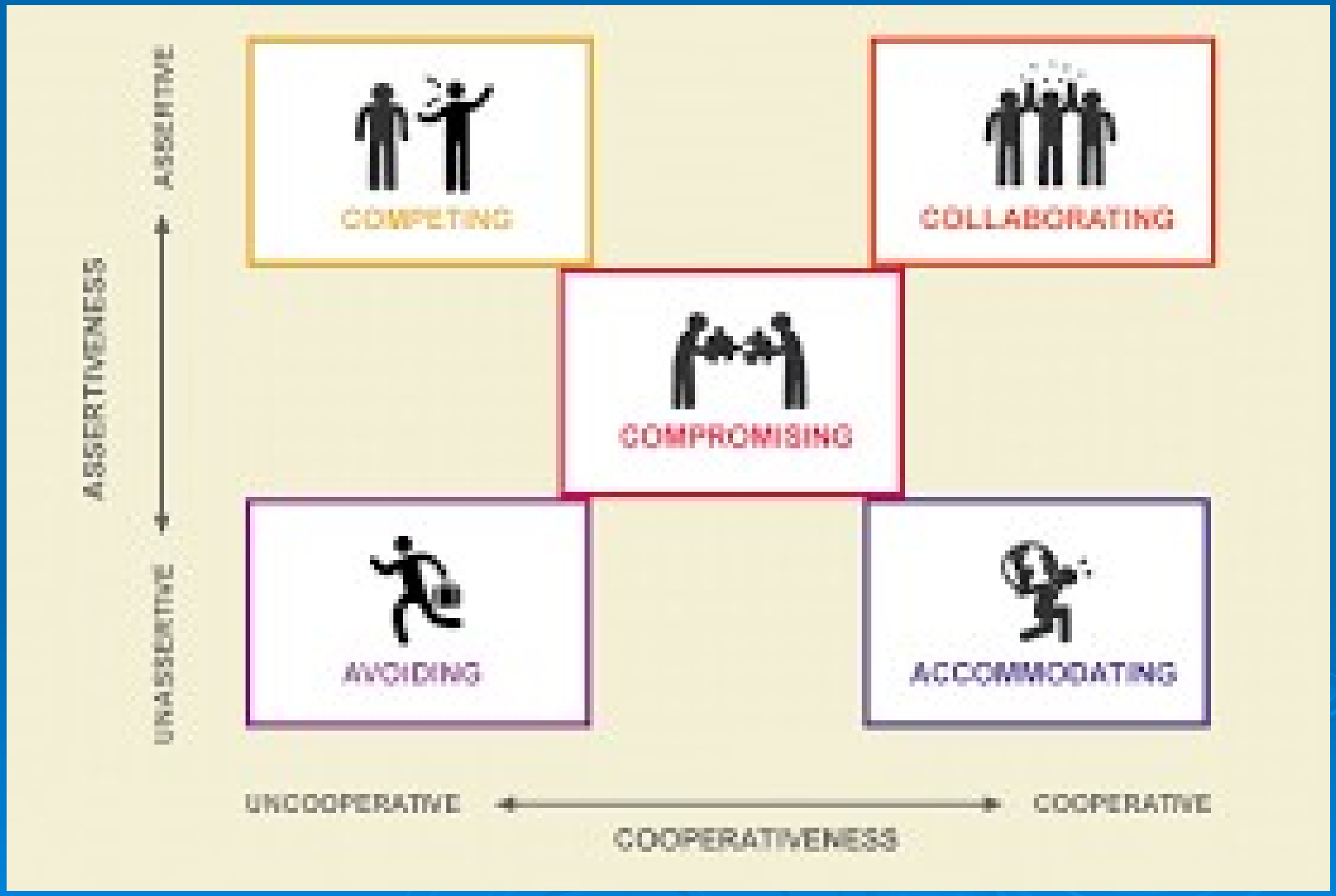
Τρόποι εκδήλωσης

- Ενεργητικά επιθετική συμπεριφορά
- Παθητικά επιθετική συμπεριφορά

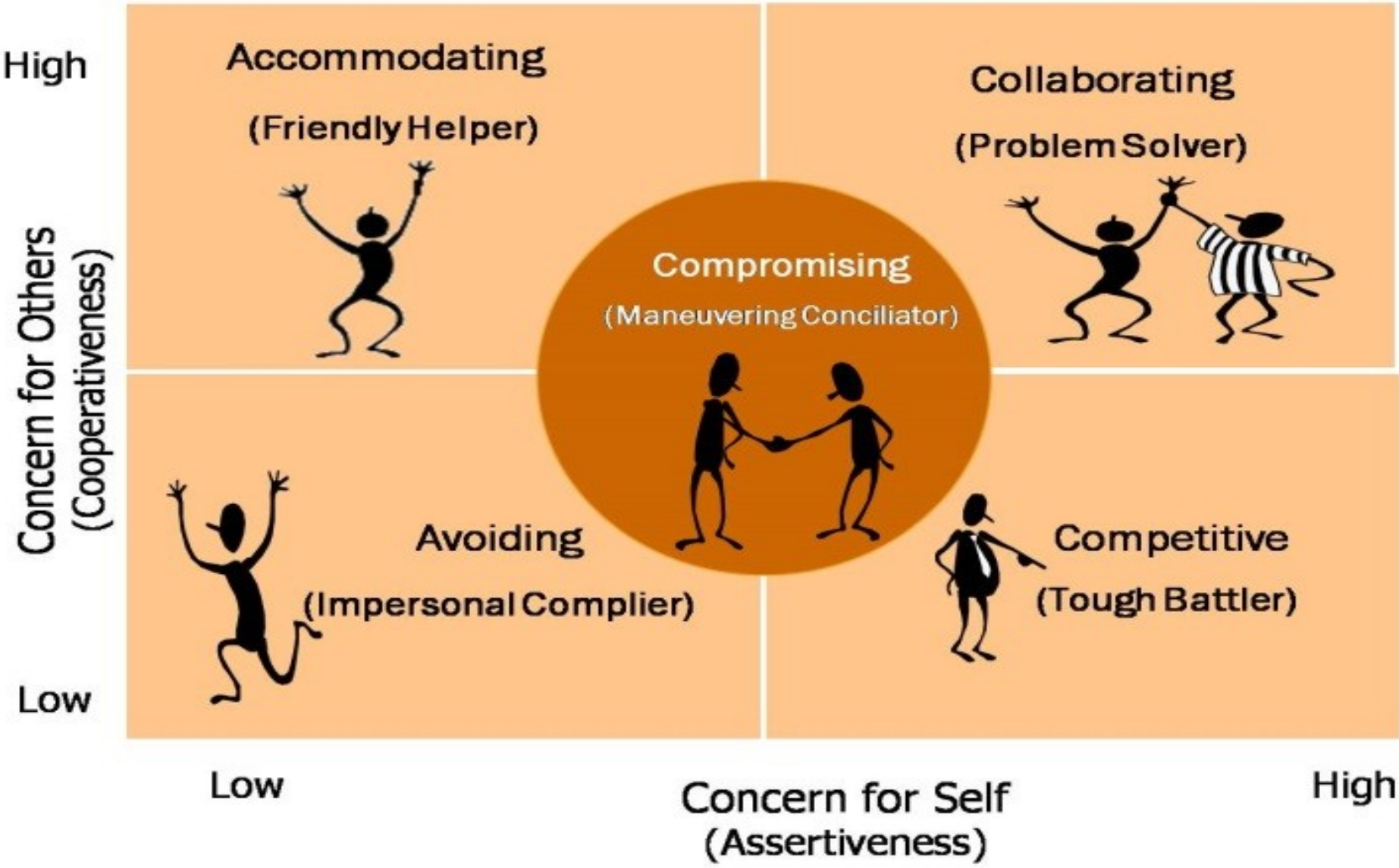
Πιο συνήθεις τρόποι διαχείρισης από διευθυντές/τριες οργανισμών

- Αποφυγή
- Εξομάλυνση ή Παραχώρηση
- Συμβιβασμός
- Χρήση εξουσίας
- Συνεργασία

(Robbins & Judge, 2011, Βακόλα & Ιωάννου, 2011, Greenberg & Baron, 2023)


ASSERTIVENESS
ASSERTIVE
UNASSERTIVE
COMPETING
COLLABORATING
COMPROMISING
AVOIDING
ACCOMMODATING
UNCOOPERATIVE
COOPERATIVE
COOPERATIVENESS

CONFLICT HANDLING INTENTIONS



Βασικό κλειδί στην διαχείριση συγκρούσεων

- Η αναγνώριση και η διαχείριση συναισθημάτων

Η περίπτωση του θυμού

- Φυσιολογικός?
- Λειτουργικός?
- Αποδεκτός?
- Απλή ή πιο σύνθετη αντίδραση/έκφραση?
- Διαχειρίσιμος?
- Ελεγχόμενος?

Απλές τεχνικές

- Time off
- Έμφαση στο «εδώ και τώρα»
- Τεχνικές ελέγχου του άγχους (σύντομα)

Αποδοχή του ότι τα δυσάρεστα συναισθήματα είναι …

- Φυσιολογικά
- Λειτουργικά
- Αποδεκτά
- Διαχειρίσιμα
- Εξαρτώμενα από τα «γνωστικά φίλτρα»
- Ελεγχόμενα – εάν μάθουμε το πώς

Γνωστικά φίλτρα

- «Έτσι είμαι εγώ…»
- «Δεν έχω έλεγχο…»
- «Πρέπει να έχω το πάνω χέρι, αλλιώς…»
- «Πρέπει να πω την τελευταία λέξη…»
- «Τι θα σκεφτούν για μένα οι άλλοι…»

Βασικό κλειδί στην διαχείριση συγκρούσεων

- Επικοινωνία

Επικοινωνία

- Μήνυμα, πομπός, δέκτης
- Διαρκής αλληλεπίδραση
- Σκέψη, συναίσθημα, έκφραση
- Μοίρασμα, αίσθημα του ανήκειν

Επικοινωνία

- Βασικότατο στοιχείο στις ανθρώπινες σχέσεις-στοιχείο βασικό ύπαρξης και επιβίωσης
- Είναι στην επίκεντρο κάθε σχέσης-δεν υφίσταται σχέση χωρίς επικοινωνία
- Θεμελιώδες στοιχείο στην πρώτη επαφή/γνωριμία-εμβάθυνση- διατήρηση οποιασδήποτε σχέσης

Προβληματισμός

- Προσωπική ζωή

- Σχέση ζευγαριού
- Σχέση γονέα-παιδιού
- Σχέση φίλων

- Ο βαθμός ικανοποίησης από τις προσωπικές μας σχέσεις σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της επικοινωνίας

Τι γίνεται και το μήνυμα…χάνεται στην μετάφραση?

- Ανεπαρκής ακρόαση (π.χ. σκέφτομαι τι να απαντήσω, ακούω αυτά που θέλω/περιμένω, στέλνω το μήνυμα ότι δεν άκουσα ουσιαστικά)
- Απουσία σεβασμού/προκαταλήψεις
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Ανειλικρίνεια
- Δισταγμός/προσωπική ανασφάλεια

- Κριτική διάθεση
- Εσφαλμένη αντίληψη όσον αφορά την ικανότητα του άλλου να «μαντεύει»
- Φόβος απόρριψης- «να πω αυτά που θέλεις να ακούσεις»
- Χαμηλή ενσυναίσθηση
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση/ανασφάλεια

- Προσωπικότητα των συμμετεχόντων
- Ανάγκη επιβολής/κυριαρχίας
- Πολιτισμικές διαφορές/κουλτούρα
- Διαφορετικό περιβάλλον/εμπειρίες
- Δυσκολίες επικοινωνίας/συγκρουσιακές συμπεριφορές

- Μη χρήση τρόπων και δεξιοτήτων ουσιαστικής, αποτελεσματικής επικοινωνίας

- Συναισθηματική φόρτιση:
  Άγχος/ Θυμός/ Ματαίωση/ Ανασφάλεια

+Κούραση/Πίεση Χρόνου/Προσωπικά

Βασικό στοιχείο

- Η αποτελεσματική και ουσιαστική επικοινωνία

Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία

Βασικά συστατικά στοιχεία επικοινωνίας

- Θετική στάση/επιθυμία κατανόησης
- Δεκτικότητα /Χαμηλή κριτική στάση
- Ενσυναίσθηση
- Συναισθηματικός αυτοέλεγχος (άγχος, φόβος, ανασφάλεια)

- Αποφυγή μη ρεαλιστικών στάσεων

(ο άλλος μπορεί να μαντέψει πώς νιώθω, πρέπει να είμαι από όλους αποδεκτός κλπ)

- Ενεργητική ακρόαση

Χρησιμότατο εργαλείο

- Reflective listening/responding

Ενεργητική ακρόαση/επαναδιατύπωση

Παραδείγματα

- «Λες ότι…»
- «Καταλαβαίνω από ό,τι μου είπες ότι….»
- «Αν το κατάλαβα σωστά…»
- «Φαίνεται ότι…»
- «Φαίνεται ότι-και διόρθωσέ με αν κάνω λάθος-….»
- «Έχω την εντύπωση ότι…»

1. Be attentive.
2. Ask open-ended questions.
3. Ask probing questions.
4. Request clarification.
5. Paraphrase.
6. Be attuned to and reflect feelings.
7. Summarize.
7 KEY ACTIVE LISTENING SKILLS

- Body language

Δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας

Οπτική επαφή, στάση σώματος, θέση χεριών, καθρεφτική στάση, ανταπόκριση με νεύματα, αποφυγή αρνητικής/αμυντικής στάσης

Whole Body Listening

Brain
thinking about what is being said

Eyes
looking at the person talking

Ears
Both ears ready to hear

Mouth
quiet (no talking, humming, or making sounds)

Heart
caring about what is being said

Back
sitting up straight

Hands
folded and quiet in lap or by side

Feet
quiet on the floor

Περιεχόμενο Tabs: Βασικές αρχές επικοινωνίας αποκλιμάκωσης (Edmondson, 2019; Fisher et al., 2011; Tschannen-Moran, 2014)

Αρχή	Περιγραφή
αναγνώριση	η άλλη πλευρά αισθάνεται πως ακούγεται, ακόμη και αν δεν συμφωνούμε μαζί της
σαφήνεια	το πρόβλημα διατυπώνεται συγκεκριμένα και όχι με γενικεύσεις ή προσωπικούς χαρακτηρισμούς
όρια	η συζήτηση γίνεται με σεβασμό και ότι δεν γίνονται αποδεκτές προσβολές, απειλές ή απαξιωτικός λόγος

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ως παράγοντα πρόληψης, αποκλιμάκωσης και διαμεσολάβησης

Τίτλος Accordion	**Περιγραφή**
Πρόληψη	λειτουργεί μέσα από την καθημερινή στάση και τον επαγγελματικό τρόπο παρουσίας του/της μέσα στη σχολική κοινότητα (Edmondson, 1999; Jennings & Greenberg, 2009; Tschannen-Moran, 2014)
Αποκλιμάκωση	χρειάζεται να μπορεί να αναγνωρίζει πότε η ένταση μετατοπίζεται από το ζήτημα στο πρόσωπο και πότε μια συζήτηση χρειάζεται παύση, επαναπλαισίωση ή αλλαγή τόνου (Fisher et al., 2011; Gross & Thompson, 2007; Johnson & Johnson, 2009)
Παιδαγωγική διαμεσολάβηση	δημιουργεί τις πρώτες προϋποθέσεις για ασφαλή συζήτηση, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των εμπλεκομένων, να συγκρατεί την κλιμάκωση και να συμβάλλει στη μετατόπιση από την αμοιβαία κατηγορία στην κοινή διερεύνηση του προβλήματος (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008; Tschannen-Moran, 2014)

Ο/Η Διευθυντής/ντρια ως…

Manager-Διαχειριστής καταστάσεων και σχέσεων

Negotiator-Διαπραγματευτής

Strategist

Ισορροπιστής

Οραματιστής

Ψυχολόγος-Σύμβουλος

Ως διαχειριστής συγκρούσεων

- Καλείται να βρει λύσεις και ισορροπίες, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα
- Να φέρει «μέσα» στην λύση όσους έχουν ρόλο (παιδιά, εκπαιδευτικούς, γονείς)
- Να λειτουργήσει σε επίπεδα διαφορετικά (πρόληψης, διαχείρισης, αντιμετώπισης)

Βασικό βήμα 1

- Μελετούμε και καταγράφουμε βασικά στοιχεία της κουλτούρας του σχολείου

- Θέτουμε–ρεαλιστικούς-στόχους

Βασικό βήμα 2

- Χτίζουμε την ομάδα μας και μοιράζουμε αρμοδιότητες
- Προσφέρουμε και προωθούμε λύσεις-Δεν είμαστε η λύση

Βασικό βήμα 3

- Προσπαθούμε να «δούμε τις εστίες φωτιάς» όσο το δυνατόν νωρίτερα

Βασικό βήμα 4

- Δουλεύουμε πάνω στην Πρόληψη
- Προώθηση Θετικής Συμπεριφοράς

Βασικό βήμα 5

- Ενεργοποιούμε με θετικό και ρεαλιστικό τρόπο όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία

Βασικό βήμα 6

- Υιοθετούμε τη δομημένη επίλυση συγκρούσεων

Δομημένη επίλυση συγκρούσεων

- . Η δομημένη επίλυση συγκρούσεων χρειάζεται σαφή βήματα.
- • Το ασφαλές πλαίσιο προηγείται της λύσης. Πρέπει να συμφωνηθούν ο σκοπός, οι κανόνες διαλόγου, ο χρόνος και τα όρια της συζήτησης.
- • Η ακρόαση κάθε πλευράς δεν σημαίνει εξίσωση όλων των συμπεριφορών. Κάποιες συμπεριφορές χρειάζονται άμεση οριοθέτηση.
- • Οι θέσεις δεν είναι το ίδιο με τις ανάγκες. Η θέση μπορεί να είναι «δεν συμμετέχω». Η ανάγκη μπορεί να είναι «δεν έχω χρόνο», «δεν νιώθω ότι ακούγομαι» ή «δεν είναι σαφής ο ρόλος μου».

- • Ο κοινός ορισμός του προβλήματος είναι κρίσιμο βήμα. Αν οι πλευρές προσπαθούν να λύσουν διαφορετικό πρόβλημα, η σύγκρουση θα επανέλθει.
- • Οι εναλλακτικές λύσεις πρέπει να είναι περισσότερες από μία για να μειωθεί το αδιέξοδο και να επιτευχθούν δικαιότερες συμφωνίες.
- • Η λύση πρέπει να είναι συγκεκριμένη, Δηλαδή να οριστεί τι αλλάζει, ποιος το αναλαμβάνει και πότε.
- • Η παρακολούθηση είναι μέρος της επίλυσης. Αν δεν επανεξεταστεί η εφαρμογή της συμφωνίας, η σύγκρουση μπορεί να επιστρέψει με νέα μορφή.

- Η λύση για να μην μείνει σε επίπεδο καλών προθέσεων, πρέπει να απαντά σε τέσσερα πρακτικά ερωτήματα για να μην μείνει (Johnson & Johnson, 2009; Moore, 2014; West, 2012):

1. τι θα γίνει
2. ποιος θα το κάνει
3. μέχρι πότε
4. πώς θα διαπιστώσουμε αν λειτούργησε.

- Καταγραφή της συμφωνίας: χρήσιμη σε σχολικές συγκρούσεις που αφορούν ομάδες, δράσεις ή διαδικασίες.
- Λύση: ως εργαλείο έγκαιρου εντοπισμού νέων εντάσεων πριν εξελιχθούν σε επαναλαμβανόμενη σύγκρουση

(Fullan, 2001; Timperley, 2011; Tschannen-Moran, 2014).

- Η διαχείριση σύγκρουσης αρχίζει όταν οι συμφωνίες εφαρμόζονται, παρακολουθείται η πορεία εφαρμογής τους και αναθεωρούνται όπου χρειάζεται

(Moore, 2014; Timperley, 2011).

Συνεργασία σχολείου-γονέων

- Συνεργασία σχολείου-οικογένειας: κρίσιμο πεδίο πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων.
- Διαφορετικοί ρόλοι, συνεπώς διαφορετική οπτική που μπορεί να μετατραπεί σε αντιπαράθεση

(Epstein, 2011; Goodall & Montgomery, 2014; Henderson & Mapp, 2002).

- Ζητήματα συγκρούσεων σχολείου-οικογένειας: αναλυτικό πρόγραμμα, περιεχόμενο, αξιολόγηση, συμπεριφορά, μαθησιακές δυσκολίες, πειθαρχικοί χειρισμοί, μορφές υποστήριξης του μαθητή.
- Διαφωνία για συγκεκριμένο περιστατικό αλλά και τον τρόπο με τον οποίο κάθε πλευρά ορίζει τον ρόλο, τα όρια και την ευθύνη της

(Epstein, 2011; Goodall & Montgomery, 2014; Saitis & Saiti, 2018).

Προϋποθέσεις αποτελεσματικής συνεργασίας:

- έγκαιρη, σαφή και τεκμηριωμένη επικοινωνία
- σαφή όρια
- συστηματική καλλιέργεια σχέσης και βάσεις καλής επικοινωνίας

- Σας ευχαριστώ για το χρόνο, την προσοχή και την συμμετοχή σας!