



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ

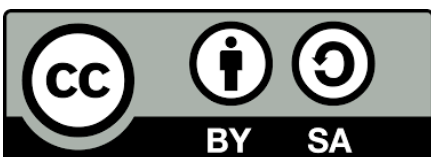


Τίτλος Μαθήματος: Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου

Ενότητα: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ

Διδάσκων: Επικ. Καθηγητής Μπάκας Θωμάς

Τμήμα: Παιδαγωγικό, Νηπιαγωγών



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

8. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΗΣΙΑΓΩΓΕΙΟ

8.1. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΕΝΙΚΑ

Επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση η οποία σημαίνει την αμφίδρομη ροή πληροφοριών ιδεών, οδηγιών, μηνυμάτων, εμπειριών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη, ή ενός πομπού και ενός δέκτη, που γίνεται με δεδομένη διαδικασία και διάφορα μέσα όπως προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή ηλεκτρονικά (Δήμου, 2003: 219) Σε κάθε διαδικασία των οργανώσεων υπάρχει επικοινωνία η οποία αποσκοπεί στην ενοποίηση των δραστηριοτήτων της διοίκησης, το συντονισμό δράσης των επί μέρους τμημάτων και στην καλλιέργεια και βελτίωση της επαφής ανάμεσα στα μέλη μιας ή πολλών ομάδων με τελικό στόχο την εξυπηρέτηση ενός σκοπού

Στη σύγχρονη διοίκηση τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι καταρτισμένα στην τέχνη της επικοινωνίας διότι η επιδεξιότητα αυτή θεωρείται απαραίτητη, για την ανάπτυξη θετικών ανθρώπινων σχέσεων και ότι οι σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνωμών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Με την ανάπτυξη της επικοινωνιακής ικανότητας τα στελέχη ενός οργανισμού θα είναι σε θέση να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και θα τα πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους τους και κατά συνέπεια τη θετική στάση, τη συνεργασία τους και τελικά την επιτυχία των στόχων του οργανισμού (Σκουλάς, 1983: 37-38).

Η επικοινωνία, γενικά, είναι διάλογος και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα, να επιλεγεί το μέσο πραγματοποίησής της, να κατανοηθεί η σημασία της από όλα τα στελέχη και να έχει επιτυχία στη μεταβολή της συμπεριφοράς του παραλήπτη. Η επιτυχία μιας επικοινωνίας δεν είναι πάντοτε εφικτή, διότι κατά τη διαδικασία της παρατηρούνται διάφορες παρεμβολές οι οποίες φέρνουν εμπόδια στην επικοινωνία ή γίνονται σκόπιμες ή μη σκόπιμες διαστρεβλώσεις. Οι λόγοι στους οποίους μπορεί να οφείλονται οι διαστρεβλώσεις στην επικοινωνία είναι διάφοροι, όπως π.χ. το μέγεθος της οργάνωσης, οι διαφορές κύρους και θέσης μεταξύ των επικοινωνούντων ή η απόσταση που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος (Κάντας, 1995: 53).

Αποτυχία στη μετάδοση ενός μηνύματος παρατηρείται συχνά ότι όταν αυτό περάσει από διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα και είναι δυνατό να διαστρεβλωθεί, από τα

διάφορα είδη φίλτρων που παρεμβάλλονται χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτό γίνεται σκόπιμα. Η διαστρέβλωση στην περίπτωση αυτή, μερική ή ολική, συμβαίνει διότι το μήνυμα μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις είναι δυνατόν να χάσει κάποια από τα στοιχεία του με αποτέλεσμα να αναμεταδίδεται με μειωμένο περιεχόμενο.

Δεν αποκλείεται όμως να υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες το φιλτράρισμα ενός μηνύματος να γίνεται σκόπιμα. Αυτό συμβαίνει διότι σε κάθε οργάνωση υπάρχουν τα άτομα εκείνα τα οποία μεσολαβούν μεταξύ ανώτερων και κατώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί ή δε θα μεταδοθεί παραπέρα και προς τις δυο κατευθύνσεις. Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαμέσοι αναμεταδότες, οι αποκαλούμενοι και «*φύλακες των θυρών*», δεν μεταφέρουν αυτούσιο το μήνυμα αλλά απαλείφουν από αυτό εκείνα τα στοιχεία που εκτιμούν ότι δε θα είναι αρεστά στο άτομο ή στην ομάδα που στέλνεται το μήνυμα. Τέτοιες περιπτώσεις έχουμε στην πράξη όταν κάποιες πληροφορίες συγκρατούνται από τους συνεργάτες σημαντικών προσώπων διότι οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα τους δυσαρεστήσουν και έτσι τα μηνύματα δε φτάνουν ποτέ σε αυτούς όπως πραγματικά ξεκίνησαν. Αλλά και κατά την αντίστροφη πορεία, μπορεί να συμβεί αυτό, όταν κάποιο μήνυμα που κατευθύνεται από τα υψηλότερα προς τα χαμηλότερα κλιμάκια και δεν είναι εύκολα αποδεκτό, οι ενδιαμέσοι αναμεταδότες φροντίζουν να παραποιούν την αυθεντικότητά του και να το παρουσιάζουν με τέτοια μορφή που κοινά λέγεται ότι στην περίπτωση αυτή «*χρυσώνουν το χάπι*» (Κάντας, 1995: 53).

Είναι δυνατόν σε άλλες περιπτώσεις η αιτία διαστρέβλωσης των μηνυμάτων ή η κακή επικοινωνία να οφείλεται σε διαφορές κύρους και θέσης μεταξύ των ατόμων ή ομάδων που επικοινωνούν. Στην περίπτωση αυτή τα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια μιας οργάνωσης έχουν διαφορετική αντίληψη για ένα θέμα διότι το εξετάζουν από άλλη οπτική γωνία. Συνήθως τα κατώτερα κλιμάκια εστιάζουν τις προσπάθειές τους, στα άμεσα και χειροπιαστά αποτελέσματα, στο «*εδώ και τώρα*» ενώ τα ανώτερα κλιμάκια έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική, αποβλέποντας στο ιδεατό.

Μια τρίτη περίπτωση κατά την οποία μπορούν να προκληθούν παρόμοια προβλήματα στην επικοινωνία είναι η απόσταση που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος, π.χ. όταν εργάζονται σε διαφορετικά κτίρια ή ορόφους ή σε διαφορετικές περιοχές. Για την αποτελεσματική επικοινωνία τα διεθυντικά στελέχη στην περίπτωση αυτή είναι προτιμότερο να επιδιώκουν την άμεση προσωπική επαφή με τους υφισταμένους τους.

Στην επικοινωνία βασική αρχή και ανάγκη είναι η κατανόηση μεταξύ των ατό-

μων που επικοινωνούν και όταν αυτή δεν υπάρχει η επικοινωνία απουσιάζει.

Έλλειψη κατανόησης υπάρχει π.χ στο σχολικό χώρο στις περιπτώσεις των δασκάλων που χρησιμοποιούν τις παραδόσεις για τα μαθήματα τους, αλλά οι μαθητές τους δεν τους καταλαβαίνουν διότι δεν είναι αρκετό να μιλάει κανείς, αλλά και να μπορεί να μεταδίδει αυτά που λέει, σ' αυτούς που τον ακούνε, να μπορεί να επικοινωνεί μαζί τους, για να τα δεχθούν και να τα αφομοιώσουν. Το παράδειγμα αυτό μας δίνει το μήνυμα ότι επικοινωνία σημαίνει ανταλλαγή απόψεων και διάλογο και ότι ο μονόλογος δεν είναι λύση, αφού με αυτόν μόνο μετάδοση μηνυμάτων γίνεται. Οι λύσεις γεννιούνται πάντα μέσα από πνεύμα συνεργασίας (Δήμου, 2003: 221).

Η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων μπορεί εκδηλωθεί με τρεις τρόπους, να γίνει δηλαδή με το λόγο, με μη λεκτικό τρόπο και με οπτικές εικόνες ή σήματα. Τα λεκτικά μηνύματα μπορεί να είναι γραπτά ή προφορικά. Γραπτά με τη μορφή σημειώσεων, τηλεγραφημάτων, εντύπων, πρακτικών, αναφορών, σημειώσεων, κλπ. Προφορικά με τη μορφή συζητήσεων, διαπροσωπικών συναντήσεων, συνεντεύξεων, ανακοινώσεων.

Οι εικόνες ή τα οπτικά σήματα και σύμβολα επίσης μεταδίδουν μηνύματα. Όλοι γνωρίζουμε τις στυλιζαρισμένες εικόνες του άντρα ή τις γυναίκας που υπάρχουν στις τουαλέτες των εστιατορίων ή ξενοδοχείων και βοηθούν στον άμεσο εντοπισμό του συγκεκριμένου χώρου ή τα διακριτικά σήματα των ολυμπιακών αγώνων, η τα σήματα της οδικής κυκλοφορίας. Τα μηνύματα με εικόνες μπορούν να παρουσιαστούν με τη μορφή διαγραμμάτων, γραφημάτων, εικόνων, μικροδιαφανειών, βίντεο, τηλεόρασης, κλπ

Μη λεκτικά μηνύματα είναι όσα μεταδίδονται χωρίς λόγο και η επικοινωνία που γίνεται με αυτά ονομάζεται και επικοινωνία με τη γλώσσα του σώματος. Η μη λεκτική επικοινωνία επιτυγχάνεται με χειρονομίες, κινήσεις του σώματος, εκφράσεις των ματιών, εμφάνιση, μορφασμούς προσώπου, τόνο φωνής, αγγίσματα, κλπ.

Ο λεκτικός και ο μη λεκτικός τρόπος επικοινωνίας μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα αλλά και συμπληρωματικά με συνδυασμούς λεκτικών και μη μηνυμάτων. Μπορεί να υπάρξει συνδυασμός π.χ με ομιλία και κοίταγμα του ακροατή ή με χειρονομίες και μορφασμούς που τονίζουν και υπογραμμίζουν τα όσα λέμε.

Τα μη λεκτικά και τα προφορικά μηνύματα όταν μεταδίδονται ταυτόχρονα ενισχύουν ή είναι δυνατόν να έρχονται και σε αντίθεση οπότε στην περίπτωση αυτή μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Ένα άτομο μπορεί να χρησιμοποιεί π.χ. τον προφορικό λόγο για τη διατύπωση κάποιου μηνύματος, αλλά η γλώσσα του σώματός του να μεταδίδει κάποιο άλλο οπτικό

μήνυμα.

Για παράδειγμα ένα στέλεχος να μιλά σε έναν υπάλληλο με επαίνους και ενθαρρυντικά λόγια ενώ κοιτά κάτω και δείχνει απόμακρος.

Δηλαδή τα λόγια μεταδίδουν ένα μήνυμα ενώ το σώμα εκφράζει κάτι εντελώς διαφορετικό. Στην περίπτωση αυτή ο αποδέκτης, ο λήπτης του μηνύματος πρέπει να αποφασίσει ποιο είναι το σωστό μήνυμα δηλαδή να συμβιβάσει τις διαφορές των μηνυμάτων που έλαβε. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει, δηλαδή μετάδοση αλληλοσυγκρουόμενων μηνυμάτων και με τον άντρα που λέει στη σύζυγό του σ' αγαπώ αλλά να μην την κοιτάζει, ή να μιλάει με τόνο φωνής αδιάφορο ή με ανέκφραστες χειρονομίες κλπ. Στη μη λεκτική επικοινωνία η οπτική δίοδος εκφράζει μηνύματα επικοινωνίας. Το αλληλοκοίταγα δείχνει επιθυμία για επικοινωνία, σημαίνει επαφή.

Δύο άτομα που κοιτάζονται είναι έτοιμα να επικοινωνήσουν. Αντίθετα η άρνηση του βλέμματος του άλλου σημαίνει αποφυγή της επικοινωνίας.

Ένα άτομο που προσπαθεί να έρθει σε επικοινωνία με κάποιο άλλο κατευθύνει το βλέμμα του προς το πρόσωπο του ατόμου που θέλει να επικοινωνήσει. Όταν αποφεύγει το κοίταγμα δε θέλει να επικοινωνήσει. Το αλληλοκοίταγα παίζει ρυθμιστικό ρόλο κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Όσο περισσότερο διαρκεί το αλληλοκοίταγα τόσο μεγαλύτερη είναι και η ένταση της επικοινωνίας, π.χ οι δυο ερωτευμένοι που αλληλοκοιτάζονται για μεγάλη χρονική διάρκεια με συνέπεια ο καθένας να αισθάνεται ότι υπάρχει πλήρης κατανόηση και επικοινωνία. Παρατηρούμε την αποφυγή επικοινωνίας μέσα από το αλληλοκοίταγμα σε πολλές περιπτώσεις. Στο σχολείο π.χ. όταν ο δάσκαλος υποβάλλει μια δύσκολη ερώτηση ο μαθητής που δεν ξέρει να απαντήσει αποφεύγει το βλέμμα του δασκάλου, κατεβάζει το κεφάλι του, κοιτάζει επίμονα το τετράδιο, τα χέρια, το μολύβι του ή σκύβει κάτω από το θρανίο προσποιούμενος ότι ψάχνει για κάτι που έπεσε κάτω. Σε ένα δημόσιο χώρο π.χ. στην καφετέρια ο νεαρός που βλέπει σε διπλανό τραπέζι να κάθεται μια κοπέλα και θέλει να επικοινωνήσει μαζί της προσπαθεί επίμονα να διασταυρώσει το βλέμμα του με το δικό της και να βρει έτσι αφορμή να της μιλήσει (ή και το αντίθετο). Στο δρόμο που περπατούν δύο άτομα των οποίων οι σχέσεις έχουν ψυχρανθεί παρατηρούμε ότι όταν πλησιάζουν ο ένας αποφεύγει το βλέμμα του άλλου κοιτάζοντας αλλού.

Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνουμε το γραφείο μας είναι επίσης στοιχείο επικοινωνίας. Το μέγεθος του γραφείου, το στυλ επίπλωσης, η διακόσμηση, η ανοικτή η κλειστή πόρτα κλπ προδιαθέτουν τους άλλους.

Το μεγαλόπρεπο π.χ. γραφείο του Διευθυντή δείχνει ισχύ και επιβάλλει σεβασμό,

ενώ το λιτό γραφείο δείχνει προσήνεια και προκαλεί την οικειότητα. Η εμφάνιση με τα ρούχα, το στυλ, το μουστάκι για τον άνδρα, το χτένισμα, το κούρεμα, το μακιγιάζ κλπ μεταφέρουν μηνύματα και προδιαθέτουν τους άλλους, επομένως αποτελούν στοιχεία επικοινωνίας.

Μια γυναίκα π.χ. με ταγιέρ δείχνει σοβαρότητα, ένας άνδρας με σκουρόχρωμο κουστούμι και γραβάτα προκαθορίζει ένα ελάχιστο όριο σοβαρότητας και φερεγγυότητας. Οι άνθρωποι που δεν φορούν γραβάτα δυσκολεύονται περισσότερο να πείσουν τους άλλους για την σοβαρότητα των προθέσεων τους, γι' αυτό πολλές εταιρείες και ιδιαίτερα οι Τράπεζες επιβάλλουν στους μεν άνδρες, από το προσωπικό τους, να φορούν γραβάτα, στις γυναίκες, κομψά συνολάκια (Δήμου, 2003: 221).

8.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Όπως επισημάνθηκε, στη γενική αναφορά που έγινε στις προηγούμενες σελίδες, η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε ομαδική προσπάθεια και είναι μία από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες ώστε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού να οδηγούνται παράλληλα στην επίτευξη των στόχων και όλες οι διαδικασίες να γίνονται σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν καθορισθεί αρχικά (Δήμου, 2003: 219, Σαϊτης: 1994: 77)

Σε ότι αφορά τη σχολική μονάδα που αποτελεί από διοικητική άποψη μια τυπική οργάνωση η αρχή της επικοινωνίας κυριαρχεί σε κάθε εκδήλωση της σχολικής της ζωής.

Στο σχολείο π.χ. οι δάσκαλοι διδάσκουν και ασκούν το γενικότερο παιδαγωγικό τους έργο χρησιμοποιώντας τον προφορικό ή γραπτό λόγο, τα μη λεκτικά μηνύματα, τις εικόνες ή άλλα μέσα όπως βιντεοταινίες, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κλπ (Ζαβλανός, 1990: 93). Οι μαθητές επίσης συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία με τα ίδια μέσα, αλλά και τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου βρίσκονται σε μια συνεχή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς τους μαθητές, τους γονείς, τις τοπικές αρχές και άλλους φορείς. Για τη διαμόρφωση μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας η πρώτη ευθύνη και αρμοδιότητα ανήκει στο διευθυντή της (Ζαβλανός, 1990: 93).

Ο διευθυντής του σχολείου θα διαμορφώσει τις συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, την επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς, τους εξωσχολικούς παράγοντες, άλλες σχολικές μονάδες και διάφο-

ρους φορείς χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές.

Η πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας όπως έχει τονιστεί και σε άλλα σημεία αυτής της εργασίας, για την επιτυχία της σωστής μεταβίβασης του μηνύματος είναι η προσωπική επικοινωνία των ατόμων στην οποία χρησιμοποιούμε τον προφορικό λόγο και η οποία μπορεί να γίνεται είτε με ατομικές συναντήσεις, είτε με συγκεντρώσεις όλων των ατόμων, είτε με το τηλέφωνο. Εκτός από την προφορική και άμεση μορφή επικοινωνίας της σχολικής μονάδας με το εξωτερικό περιβάλλον, μια άλλη βασική μορφή είναι η γραπτή επικοινωνία με τη διακίνηση της επίσημης αλληλογραφίας. Στην επικοινωνία αυτή περιλαμβάνονται τα διάφορα έγγραφα όπως αιτήσεις, αναφορές, εγκύκλιοι, πρακτικά, στατιστικοί πίνακες, κ.α. τα οποία είτε συντάσσονται από τα διοικητικά όργανα του σχολείου και απευθύνονται σε άλλες υπηρεσίες, αρχές, φορείς και ενδιαφερόμενα πρόσωπα, είτε φτάνουν στη σχολική μονάδα από άλλους.

Με την αλληλογραφία του σχολείου εξασφαλίζεται η διεξαγωγή των υπηρεσιακών υποθέσεων, εκφράζονται απόψεις, παρέχονται οδηγίες, εκδίδονται εντολές, υποβάλλονται αιτήματα κλπ και γενικά η σχολική μονάδα ανταλλάσσει απόψεις για διάφορα θέματα. Αυτή η έγγραφη επικοινωνία αν και είναι από τις αρχαιότερες μορφές επικοινωνίας, δεν έχει χάσει τίποτα από τη δύναμη και αποτελεσματικότητά της και χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα σαν το κύριο μέσο μεταβίβασης μηνυμάτων και ανταλλαγής θέσεων και απόψεων παράλληλα με τις άλλες μορφές, την άμεση και την ηλεκτρονική.

Για την ενιαία εμφάνιση της αλληλογραφίας έχει κωδικοποιηθεί και εφαρμόζει τους δικούς της τύπους και κανόνες σύνταξης, εμφάνισης, μορφής κλπ σύμφωνα με τον Κανονισμό Αλληλογραφίας Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΑΔΥ). Η αλληλογραφία η οποία φτάνει στη σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται εισερχόμενη, ενώ αυτή η οποία συντάσσεται από τη σχολική μονάδα και προορίζεται για οποιονδήποτε αποδέκτη χαρακτηρίζεται εξερχόμενη.

Η αλληλογραφία διεξάγεται με έγγραφα διαφόρων κατηγοριών όπως για παράδειγμα έγγραφα κοινά, αποφάσεις, εγκυκλίους, εκθέσεις, αναφορές κλπ με πιο συνηθισμένη μορφή γραπτής επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και λοιπών υπηρεσιών αυτή των συνήθων ή κοινών εγγράφων με τα οποία μεταβιβάζονται οι διάφορες πληροφορίες.

Τα έγγραφα προκειμένου να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά την επικοινωνία, πρέπει να συντάσσονται με πληρότητα, σαφήνεια, συντομία, απλότητα, ακρίβεια, σωστή σύνταξη και ορθογραφία και να έχουν ακολουθήσει την τυποποίηση και τη

μορφή που καθορίζεται για τα δημόσια έγγραφα. (Αθανασούλα, 2008: 195-196)

Τα ιδιωτικά έγγραφα τα οποία απευθύνονται προς την εκπαιδευτική μονάδα από ενδιαφερόμενα άτομα για να διευκολύνεται η επικοινωνία των πολιτών με τη διοίκηση ακολουθούν μια τυποποίηση που έχει καθιερώσει εθιμικά η καθημερινή πρακτική. Έτσι οι αιτήσεις, οι δηλώσεις, οι επιστολές, οι εξουσιοδοτήσεις που προέρχονται από οποιονδήποτε ιδιώτη έχουν περίπου την ίδια δομή.

8.3. Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Επειδή σκοπός της Προσχολικής αγωγής είναι η ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού μέσα σε ένα οργανωμένο περιβάλλον και με τη βοήθεια όλων των φορέων της αγωγής, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρξει στενή συνεργασία του νηπιαγωγείου με την οικογένεια.

Η συνεργασία μπορεί να επεκταθεί σε πολλούς τομείς και να γίνει με διάφορους τρόπους όπως: συναντήσεις, διοργάνωση διαλέξεων ή συζητήσεων με ειδικούς, συμμετοχή των γονέων στο καθημερινό πρόγραμμα του νηπιαγωγείου, διοργάνωση γιορτών και εκδηλώσεων με τη συμμετοχή και βοήθεια των γονέων, συμμετοχή των γονέων στη ζωή και το έργο του Νηπιαγωγείου με πρακτικό τρόπο, συνεργασία με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, έγγραφες επικοινωνίες της νηπιαγωγού με τους γονείς, ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων του νηπιαγωγείου, τηλεφωνικές επικοινωνίες.

Συναντήσεις με διάφορες μορφές και τρόπους. Οι συναντήσεις με τους γονείς μπορεί να είναι: Αρχική συνάντηση κατά την έναρξη της χρονιάς στην οποία συμμετέχει το σύνολο των γονέων της τάξης. Τακτικές προγραμματισμένες συναντήσεις με το σύνολο των γονέων για θέματα που έχουν προετοιμαστεί από τη νηπιαγωγό ή ζητήθηκαν από τους γονείς. Έκτακτες συναντήσεις ανάλογα με τα θέματα που προκύπτουν. Ομαδικές συναντήσεις για συνεργασία με γονείς πάνω σε θέματα που τους απασχολούν. Ατομικές συναντήσεις με κάθε γονέα για αλληλοενημέρωση ή για επίλυση προβλημάτων του παιδιού του. Ολιγόλεπτες επικοινωνίες όταν οι γονείς έρχονται να πάρουν τα παιδιά τους από το νηπιαγωγείο. Θέματα των συναντήσεων μεταξύ γονέων και νηπιαγωγών μπορεί να αποτελέσουν η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών για το παιδί καθώς, η συζήτηση για την προσαρμογή, την εξέλιξη και τη συμπεριφορά των παιδιών κ.α.

Η αρχική συνάντηση. Η νηπιαγωγός καλεί τους γονείς την πρώτη βδομάδα της

σχολικής χρονιάς σε μια πρώτη προγραμματισμένη συνάντηση γνωριμίας. Για τα περισσότερα παιδιά είναι η πρώτη φορά που θα απομακρυνθούν από το σπίτι τους και οι γονείς θέλουν να γνωρίσουν το χώρο στον οποίο θα παραμείνουν αρκετές ώρες κάθε μέρα καθώς και τι κάνουν εκεί. Στο πλαίσιο αυτής της πρώτης συνάντησης η νηπιαγωγός βοηθά τους γονείς να νιώσουν άνετα, τους δίνει την ευκαιρία να γνωριστούν μεταξύ τους, παρουσιάζει το έργο του νηπιαγωγείου, μιλά για το πρόγραμμα που θα εφαρμόσει, αναφέρεται σε θέματα στα οποία θα ήθελε τη συνεργασία τους και απαντά σε πιθανές ερωτήσεις τους κλπ. (ΥΠΕΠΘ/ ΠΙ, 2006: 50).

Στην πρώτη συνάντηση η νηπιαγωγός μπορεί να ζητήσει τη συμβολή των γονέων για την εξοικείωση των παιδιών τους με συνήθειες που διευκολύνουν την προσαρμογή τους σε ένα σχολικό περιβάλλον. Δηλαδή να τους προτρέψει να τα εξοικειώσουν σε ορισμένα ζητήματα όπως: να παίζουν με άλλα συνομήλικα παιδιά, να ακούν και να παρακολουθούν οδηγίες, να μοιράζονται τα πράγματά τους με άλλους, να πηγαίνουν στην τουαλέτα μόνα τους και να ακολουθούν τους βασικούς κανόνες υγιεινής. (ΥΠΕΠΘ/ΠΙ, 2006: 50).

Η συνάντηση για ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών σχετικά με το παιδί. Οι γονείς και η νηπιαγωγός από την ημέρα που το νήπιο θα παρουσιαστεί στο νηπιαγωγείο αναλαμβάνουν από κοινού μια σημαντική αποστολή να συνεργαστούν διότι θέλουν να έχουν επιτυχία στο ζήτημα της ανάπτυξης του παιδιού.

Η ενότητα ενεργειών γονέων και νηπιαγωγών εξασφαλίζει την ισορροπία των παιδιών, καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων τα οποία παρουσιάζονται και βελτίωση της αγωγής του νηπίου. Οι δύο φορείς έχουν διαφορετική πληροφόρηση για το ίδιο το παιδί.

Οι γονείς γνωρίζουν αρκετές πλευρές από τη ζωή του παιδιού που οι Νηπιαγωγοί τις αγνοούν αλλά και οι νηπιαγωγοί γνωρίζουν άλλες πλευρές που αγνοούν οι γονείς. Ανταλλάσσοντας τις γνώσεις τους οι γονείς και οι νηπιαγωγοί επιτυγχάνουν την πληρέστερη κατανόηση του παιδιού (Χέφερμαν & Τοντ, 1960: 322)

Οι γονείς επειδή γνωρίζουν το παιδί τους σε όλη την πορεία ανάπτυξης που είχε μέχρι την ημέρα φοίτησης στο νηπιαγωγείο θα πρέπει τις εμπειρίες αυτές να τις γνωστοποιήσουν και στην νηπιαγωγό για να μπορεί να υπάρξει καλύτερη κατανόηση του παιδιού. Μπορούν να δώσουν πληροφορίες για στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του παιδιού τους, για τις συνήθειες και τα ενδιαφέροντά του, για τις μαθησιακές και άλλες εμπειρίες που βιώνει στο σπίτι και σε άλλους χώρους εκτός σπιτιού και σχολείου.

Όλα αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικές πληροφορίες για τη νηπιαγωγό διότι έτσι γνωρίζει τη συμπεριφορά του παιδιού με τα αδέρφια και τους φίλους του, τα ενδιαφέροντα, τις δραστηριότητες και τις συναισθηματικές του αντιδράσεις με τους γονείς και τα άλλα ενήλικα άτομα του σπιτιού και με την αλληλοενημέρωση, το κατανοεί καλύτερα και εργάζεται πιο αποδοτικά μαζί του. Αλλά και από την πλευρά της νηπιαγωγού είναι σημαντικό να ανακοινώσει στους γονείς όσα εκείνη ξέρει για το παιδί.

Η νηπιαγωγός που κάθε χρόνο εργάζεται με παιδιά της ίδιας ηλικίας έχει μεγάλη πείρα σχετικά με την εξέλιξη του παιδιού. Μπορεί να δώσει πληροφορίες στους γονείς για τις δραστηριότητές του, για τον τομέα της ωριμότητάς του, τις ικανότητες και τις ιδέες που αναπτύσσει μέσα στις διάφορες δραστηριότητες που εκτυλίσσονται στο νηπιαγωγείο καθώς και για τις σχέσεις του με τα άλλα παιδιά και τη δασκάλα του. (Γαβαλάς 1976: 106107).

Οι προγραμματισμένες ομαδικές συναντήσεις. Όταν πρόκειται να συζητηθούν θέματα που ενδιαφέρουν όλους τους γονείς η νηπιαγωγός τους καλεί σε προγραμματισμένες συναντήσεις εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη συστηματική τους ενημέρωση για τα σημεία εξέλιξής τους, την υλοποίηση του προγράμματος, τις δραστηριότητες που ανέπτυξαν στο διάστημα αυτό, κλπ.

Οι ατομικές συναντήσεις. Στις ιδιαίτερες συναντήσεις με κάθε γονέα η νηπιαγωγός συγκεντρώνει σημαντικές πληροφορίες για το παιδί οι οποίες θα τη βοηθήσουν στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί καλύτερα στα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του. Στις συναντήσεις αυτές ζητά από τους γονείς διάφορες πληροφορίες όπως να μάθει αν το παιδί έρχεται με ευχαρίστηση στο σχολείο, ποια είναι η αγαπημένη του ενασχόληση στο σπίτι, τι επίπεδα αυτονομίας έχει κατακτήσει, αν ασχολείται με παιδικά βιβλία κλπ.

Επίσης πραγματοποιεί ιδιαίτερες συναντήσεις με γονείς που τα παιδιά τους παρουσιάζουν προβλήματα στη συμπεριφορά και προσπαθεί μαζί τους να έχει μια ανταλλαγή απόψεων για να υπάρξει κοινή κατεύθυνση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων (ΥΠΕΠΘ/ΠΙ, 2006: 52). Παρόμοιες συνεργασίες και συναντήσεις πραγματοποιεί επίσης με τους γονείς παιδιών που έχουν έρθει από άλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα σε μια προσπάθεια να συμβάλει στην ομαλή προσαρμογή τους στο νηπιαγωγείο και όταν οι ίδιοι οι γονείς δε μιλούν ελληνικά φροντίζει για την εξασφάλιση διερμηνείας.

Οι ολιγόλεπτες συναντήσεις. Με τους γονείς που φέρνουν και παίρνουν οι ίδιοι τα παιδιά τους από το σχολείο έχει την ευκαιρία καθημερινής σύντομης επικοινωνίας

για θέματα εξέλιξης του παιδιού. Η συχνή αυτή επικοινωνία είναι πολύτιμη και βοηθάει στην καλλιέργεια θετικού κλίματος στη συνεργασία μαζί τους.

Οι συζητήσεις με ειδικούς. Οργανώνει συζητήσεις με τη συμμετοχή ειδικών επιστημόνων για παιδαγωγικά και άλλα θέματα που εκτιμά ή ίδια ότι ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους γονείς ή έχει αποφασίσει μετά από προηγούμενη συνεργασία μαζί τους.

Συμμετοχή των γονέων στο πρόγραμμα του νηπιαγωγείου. Για να υπάρξει αποδοτική συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους γονείς θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση η δημιουργία κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Αυτή η ευχάριστη και αποδοτική ατμόσφαιρα συνεργασίας δημιουργείται όταν οι νηπιαγωγοί επιδιώκουν να καταστήσουν τους γονείς συμμετόχους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Για την επιτυχία αυτού του στόχου ενημερώνουν τους γονείς με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους για το πρόγραμμα που ακολουθείται, για τους στόχους που θέτουν, για τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται και για τη βοήθεια που θα ήθελαν από εκείνους, προτρέποντάς τους να διατυπώνουν ερωτήσεις και να αναφέρονται στους προβληματισμούς και στις προσδοκίες τους (ΥΠΕΠΘ/ΠΙ, 2006: 49). Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα που τα παιδιά αντιλαμβάνονται ότι το σχολείο και το σπίτι συνεργάζονται αρμονικά, τα ίδια νιώθουν πιο ασφαλή καθώς οι δύο κόσμοι τους ενώνονται.

Η συμμετοχή των γονέων εκτός από τις δραστηριότητες του καθημερινού προγράμματος του νηπιαγωγείου στο οποίο προσφέρουν εθελοντική βοήθεια μπορεί να είναι στη διοργάνωση γιορτών και εκδηλώσεων, ή στη ζωή και το έργο του Νηπιαγωγείου με πρακτικό τρόπο, ή στις διδακτικές επισκέψεις και εξόδους κλπ.

Άλλες επικοινωνίες έγγραφες ή τηλεφωνικές: Η νηπιαγωγός αξιοποιεί διάφορους τρόπους επικοινωνίας με τους γονείς όταν δεν είναι δυνατή η προσέλευσή τους στο νηπιαγωγείο επειδή εργάζονται. Χρησιμοποιεί το ημερολόγιο επικοινωνίας το οποίο μεταφέρει το παιδί στην τσάντα του καταγράφοντας σ' αυτό ανακοινώσεις, παρατηρήσεις ή διάφορες σημειώσεις. Επίσης ανακοινώνει στον πίνακα επικοινωνίας τα θέματα στα οποία επιθυμεί συνεργασία με τους γονείς και τους καλεί να δηλώσουν ποιους θα μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σε άλλες περιπτώσεις όταν το κρίνει απαραίτητο ή όταν υπάρχει κάποια ανάγκη χρησιμοποιεί τις τηλεφωνικές συνομιλίες (ΥΠΕΠΘ/ΠΙ, 2006: 53).

Η συνεργασία του νηπιαγωγείου με την οικογένεια όπως τονίστηκε πιο πάνω θεωρείται απαραίτητη και επιβεβλημένη διότι έτσι το παιδί θα αισθάνεται πιο άνετα, θα προσαρμοστεί πιο ομαλά και θα έχει τη βοήθεια και των δύο φορέων στο ξεκίνημα για την ένταξή του από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον.

8.4. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Έννοια των συγκρούσεων

Στις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης η σύγκρουση εμφανίζεται ανάλογα με την οπτική που την εξετάζει η κάθε μία. Στη γραφειοκρατική θεωρία αντιμετωπίζεται ως απόδειξη της διάλυσης της οργάνωσης, ως αποτυχία της διοίκησης να σχεδιάσει με επάρκεια τις οργανωτικές διαδικασίες και να ασκήσει ικανοποιητικό έλεγχο. Στη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων η σύγκρουση θεωρείται ως απόδειξη αποτυχίας να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι κανόνες στην ομάδα και να υπάρξουν αρμονικές σχέσεις συνεργασίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 320). Οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας μέσα σε ένα κλίμα ευχάριστο και δημιουργικό για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων δεν είναι πάντοτε εύκολη γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν ένα κλίμα ανταγωνισμού που εξελίσσεται πολλές φορές σε εχθρότητα δημιουργώντας έτσι και πολλά προβλήματα στην οργάνωση αλλά και στα ίδια τα άτομα (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997: 71).

Η σύγκρουση σε κάθε κοινωνικό οργανισμό μεταξύ των ατόμων τα οποία δραστηριοποιούνται σ' αυτούς θεωρείται ως μια κατάσταση ανταγωνισμού όπου το καθένα από τα αντιμαχόμενα μέρη προσπαθεί να κερδίσει φροντίζοντας να ηττηθεί η άλλη πλευρά.

Ως κατάσταση ανταγωνισμού η σύγκρουση παρουσιάζεται με πολλές μορφές όπως: σύγκρουση συμφερόντων, προσωπικών ή επαγγελματικών στόχων, διαφορά γνώμης ή απόψεων ή ζήλια και εχθρότητα λόγω προσωπικών καταστάσεων ή των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο εργασίας (Σαϊτής, 2002: 217).

Οι πιο πολλές συγκρούσεις παρουσιάζονται ανάμεσα στη σύγκρουση συμφερόντων και στη σύγκρουση προσωπικότητας (Everard and Morris, 1999: 119-120). Ως σύγκρουση συμφερόντων εμφανίζεται π.χ. στο σχολείο η διαμάχη μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή για το θέμα του ωραρίου εργασίας, της κατανομής των τάξεων κλπ. ενώ ως σύγκρουση προσωπικότητας εμφανίζονται οι προστριβές όταν υπάρχουν προβλήματα ρόλων, συστήματος ή πείσματα μεταξύ των προσώπων. Οι συγκρούσεις είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο σε κάθε εργασιακό χώρο όπου υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεξάρτησης και ταυτόχρονα υπάρχει διαφορά στην προσέγγιση. Με την έννοια αυτή, συναντώνται και στο σχολικό χώρο διάφορες συγκρούσεις που μπορεί να οφείλονται στη διαφοροποίηση π.χ. της ειδικότητας των

εκπαιδευτικών ή των ατομικών χαρακτηριστικών των μελών της σχολικής ομάδας.

Στο μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων σύγκρουση σημαίνει διενέξεις και διαμάχες που συμβαίνουν μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων όταν οι συμπεριφορές του ενός εμποδίζουν τον άλλον να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ή οι αξίες τους δεν συμπίπτουν (Gordon, 1999: 209). Η σύγκρουση σε μια εκπαιδευτική μονάδα, μεταξύ των ατόμων και των ομάδων της που παρουσιάζεται με διάφορες μορφές είναι αναπόφευκτη αλλά και πολύτιμη ταυτόχρονα. Μπορεί να θεωρηθεί ως θετική δύναμη που μπορεί να προκαλέσει την σε βάθος αξιολόγηση των προβλημάτων (Παρασκευόπουλος, 2008: 50). Στο σχολείο μπορούν να παρατηρηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στους μαθητές, ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, ανάμεσα στους δασκάλους και τους καθηγητές ειδικοτήτων, ανάμεσα στο σχολείο και στους άλλους φορείς.

Αιτίες των συγκρούσεων

Τα πιθανά αίτια των συγκρούσεων μέσα σε μια οργάνωση μπορούν να αναζητηθούν σε έναν ή περισσότερους παράγοντες- αίτια. Τα αίτια αυτά που προκαλούν προστριβές και αντιθέσεις στους χώρους εργασίας είναι πολλά και διάφορα. Μπορεί π.χ να είναι: Το αποτέλεσμα ενός ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων. Η έλλειψη πόρων υλικών και ανθρώπινων στη σχολική μονάδα. Η εφαρμογή λανθασμένων μορφών διοίκησης. Οι διαφορετικές ανάγκες ή ικανότητες των εργαζομένων. Το διαφορετικό σύστημα αξιών που ασπάζεται ο καθένας. Η διαφορά της προσωπικότητας. Ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης της πραγματικότητας. Οι διαφορετικές απόψεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Αδυναμία συνεργασίας λόγω προσωπικών και χωροταξικών παραγόντων. Αδυναμία συμμόρφωσης στους κανόνες και στην πολιτική της οργάνωσης. Ασαφή όρια εξουσίας, ευθύνης και εξουσιοδότησης. Υποκειμενικό σύστημα αμοιβών και εξέλιξης. Αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ τμημάτων ή ομάδων λόγω κακού συντονισμού. Διάσταση μεταξύ προσωπικών στόχων και στόχων της οργάνωσης. Προσωπικά προβλήματα (Χατζηπαντελή, 1999: 150).

Ο παραπάνω κατάλογος είναι ενδεικτικός και ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις.

Παρουσιάζοντας στη συνέχεια τα πιο βασικά αίτια των συγκρούσεων μπορούμε να επισημάνουμε για την κάθε μια περίπτωση τα εξής:

Η ανεπάρκεια των οικονομικών ή άλλων πόρων. Όταν η κατανομή των οικονομικών πόρων στα σχολεία για την κάλυψη των λειτουργικών τους αναγκών είναι άδικη και γίνεται με χρονική καθυστέρηση, δημιουργούνται προστριβές και συ-

γκρούσεις μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Το ίδιο συμβαίνει και στα Πανεπιστήμια όταν η κατανομή των χρηματικών ποσών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ανισοκατανομή ή όταν παρατηρείται έλλειψη επαρκών πόρων και υπάρχει ανταγωνισμός για την επικράτηση του ενός ή του άλλου τμήματος.

Μια άλλη αιτία από την οποία δημιουργείται σύγκρουση μεταξύ της σχολικής μονάδας και των γραφείων εκπαίδευσης είναι η έλλειψη ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια οι δυσκολίες λειτουργίας που προκύπτουν (Κάντας, 1995: 34). Επίσης ο περιορισμένος αριθμός μέσων διδασκαλίας, τεχνολογικού εξοπλισμού και κτιριακών υποδομών ή η έλλειψή τους είναι μια συχνή αιτία προστριβών μεταξύ του διδακτικού προσωπικού στη σχολική μονάδα.

Οι οργανωτικές αδυναμίες. Αν δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων των διδασκόντων λόγω έλλειψης κανονισμών παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες. Μια οργανωτική αδυναμία π.χ αυτής της μορφής που υπάρχει στα σχολεία αποτελεί την αιτία να παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ενός σχολείου κατά την κατανομή των τάξεων ή τμημάτων (Παπασταμάτης, 2005: 117).

Η κακή επικοινωνία. Συχνά αποτελεί πηγή προστριβών και συγκρούσεων η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων της σχολικής κοινότητας.

Όταν δεν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου, ή υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και κακή επιλογή χρόνου και χώρου μετάδοσης μηνυμάτων περιορίζεται η αλληλοκατανόηση των μελών της σχολικής κοινότητας και παρατηρούνται προστριβές και συγκρούσεις (Χατζηπαντελή, 1999: 150).

Οι διαφορετικές αντιλήψεις. Όταν υπάρχουν αντιθέσεις γύρω από ζητήματα στόχων και αξιών, για το τι πρέπει να γίνει στη σχολική μονάδα είναι αναπόφευκτες οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού (Μπουραντάς, 1992: 267).

Οι συγκρουόμενοι στόχοι. Είναι μια αιτία σημαντική για συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού του σχολείου, διότι όταν καταβάλλεται προσπάθεια για επίτευξη των στόχων από ένα άτομο ή μια ομάδα, αυτό σημαίνει τον αποκλεισμό του άλλου. Όταν π.χ. δυο εκπαιδευτικοί μιας σχολικής μονάδας επιθυμούν να απουσιάσουν την ίδια περίοδο προκειμένου να παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα και η άδεια θα δοθεί από τον Προϊστάμενο μόνο σε έναν, τότε ο καθένας θα αναπτύξει τέτοιες συμπεριφορές και δράσεις που θα είναι σε βάρος του άλλου, οπότε η σύγκρουση μεταξύ τους είναι αναπόφευκτη.

Οι ατομικές διαφορές. Τα άτομα που βρίσκονται στις σχολικές μονάδες έχουν διαφορές μεταξύ τους στις γνώσεις, τις αντιλήψεις, την ιδεολογία, την ηλικία, τα ενδιαφέροντα κλπ. Όταν η σύνθεση του σχολείου περιλαμβάνει προσωπικό με τέτοιου είδους διαφορές δεν παρέχεται η δυνατότητα για ανάπτυξη θετικών σχέσεων με συνέπεια να μην υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους για την επίτευξη των κοινών στόχων και δημιουργούνται διάφορες αντιθέσεις και προστριβές. Έτσι αν π.χ. ο διευθυντής αποφασίζει την οργάνωση μιας σχολικής εκδήλωσης και μια ομάδα εκπαιδευτικών διαφωνεί, είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ δασκάλων και διευθυντή.

Το εξωτερικό περιβάλλον. Πολλές φορές η συνεργασία των εκπαιδευτικών και του διευθυντή της σχολικής μονάδας με διάφορους κοινωνικούς φορείς όπως τους συλλόγους γονέων, τους ΟΤΑ κ.α μπορεί να δημιουργήσει αιτία για συγκρούσεις μεταξύ τους.

Τύποι Συγκρούσεων.

Η σύγκρουση στο χώρο του σχολείου είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο της λειτουργίας του και μπορεί να εμφανιστεί μεταξύ των μελών ή των ομάδων που δραστηριοποιούνται σ' αυτό. Αν λάβουμε υπόψη ως κριτήριο κατάταξης των συγκρούσεων τη μορφή τότε αυτές μπορούν να παρουσιαστούν με μια από τις μορφές που περιγράφονται παρακάτω:

Φανερή σύγκρουση. Είναι εκείνη η οποία εκφράζεται με διάφορες μορφές και είναι ορατή και συγκεκριμένη. Μερικές μορφές της είναι οι επιθέσεις με φραστικές και έμπρακτες συμπεριφορές, όπως ύβρεις, προσβολές, χειροδικίες και άλλου είδους φυσικής και λεκτικής ή μη λεκτικής βίας (Ζαβλανός, 1999: 296-298).

Αντιληπτή σύγκρουση. Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται εκείνη η σύγκρουση που προκαλείται από παρεξήγηση των απόψεων ή των πραγματικών θέσεων του άλλου διότι έτσι έγιναν αντιληπτές. Αυτές οι συγκρούσεις υφίστανται μόνο με τη μορφή αντιλήψεων και προκύπτουν από παρανοήσεις που μπορούν να επιλυθούν όταν βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών.

Λανθάνουσα σύγκρουση. Αυτού του είδους η σύγκρουση δεν εκδηλώνεται, αλλά υποβόσκει και δημιουργεί μία κατάσταση που δείχνει «ότι κάτι δεν πάει καλά στο σχολείο». Τέτοιες υπόγειες, λανθάνουσες συγκρούσεις παρατηρούνται συχνά στα σχολεία και οδηγούν σε φανερές συγκρούσεις. Στην κατηγορία αυτή είναι οι συγκρούσεις που γίνονται π.χ επειδή παρατηρείται έλλειψη επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής και μέσων, διότι υπάρχει άνιση κατανομή της εργασίας ανάμεσα στα μέλη

της σχολικής μονάδας, επειδή εμφανίζεται αμεροληψία και αδικία από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών στους εκπαιδευτικούς του σχολείου κλπ.

Οι συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου αλλά και σε κάθε πολυάνθρωπο οργανισμό, όταν λαμβάνεται υπόψη ως κριτήριο κατάταξης τα μέρη που εμπλέκονται σ' αυτές εμφανίζονται με διάφορους αντιπροσωπευτικούς τύπους όπως: διαπροσωπικές, ομαδικές, συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, συγκρούσεις φορέων, συγκρούσεις ρόλων κ.α.

Διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα. Οι πιο συνηθισμένες διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου ή μεταξύ συναδέλφων, που χρειάζεται να μοιραστούν τους ίδιους πόρους, όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, χώρο στο ίδιο γραφείο, κοινό τηλέφωνο, φωτοτυπικές μηχανές κ.τ.λ. (Παπασταμάτης, 2005: 115).

Οι ομαδικές συγκρούσεις είναι μια άλλη κατηγορία τύπων συγκρούσεων. Οι ομάδες μέσα στους οργανισμούς γενικά δημιουργούνται είτε από τη Διοίκηση με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών τους και καλούνται τυπικές, είτε προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των μελών τους και καλούνται άτυπες. Τόσο στις τυπικές ομάδες, που δημιουργούνται από τον ορθολογισμό της Διοίκησης, όσο και στις άτυπες, που δημιουργούνται αυθόρμητα από την επιθυμία των εργαζομένων για επικοινωνία, παρουσιάζονται συγκρούσεις.

Οι ομαδικές συγκρούσεις είναι αυτές που ανακύπτουν ανάμεσα σε διάφορες ομάδες π.χ. στη σχολική μονάδα μεταξύ διδασκόντων και διδασκόμενων (Montana, Charnov, 1993: 399-400).

Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων στη σχολική μονάδα αναφέρονται π.χ στις συγκρούσεις ενός εκπαιδευτικού και των μαθητών μιας τάξης ή μεταξύ του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου.

Οι συγκρούσεις φορέων της σχολικής κοινότητας εμφανίζονται ως συγκρούσεις του σχολείου με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, όπως π.χ. ανάμεσα στους γονείς ή τους ΟΤΑ και το Διευθυντή ή το σύλλογο διδασκόντων του σχολείου (Σαΐτης, 2002: 221).

Συγκρούσεις ρόλων. Μια άλλη κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις που προέρχονται από τους ρόλους. Σύγκρουση ρόλων δημιουργείται όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ρόλο μας μέσα στην υπηρεσία από ότι εμείς.

Όταν υπάρχει διάσταση δηλαδή, ανάμεσα στην αναμενόμενη συμπεριφορά και στη συμπεριφορά που τηρούμε. Στην ζωή μας παίζουμε πολλούς ρόλους. Στα πρώτα στάδια της ζωής μας, παίζουμε το ρόλο του παιδιού, αργότερα το ρόλο του/της μαθητή/μαθήτριας, κατόπιν του επιστήμονα, μετά του/της συζύγου, του/της πατέρα/μητέρας και του/της παππού/ γιαγιάς. Επίσης, ταυτόχρονα παίζουμε πολλούς ρόλους. Για παράδειγμα, ο καθηγητής μέσα στην τάξη παίζει το ρόλο του παιδαγωγού, στο σπίτι του το ρόλο του γονέα, στη διασκέδαση το ρόλο του φίλου.

Οι συγκρούσεις ρόλων προκύπτουν από: α) ανάθεση πολλών καθηκόντων για ένα ρόλο οπότε έχουμε υπερφόρτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων σε ένα εργαζόμενο, από τον οποίο περιμένουμε να αποδώσει τα μέγιστα. Συνήθως στην κατάσταση αυτή βρίσκονται άτομα που δείχνουν προθυμία, που επιθυμούν να καθιερωθούν σε ένα επαγγελματικό χώρο ή να αποκτήσουν μονιμότητα. Η υπερφόρτωση με καθήκοντα κουράζει και αγχώνει τον εργαζόμενο με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να αντιδράσει και να διεκδικήσει ίση μεταχείριση με τους συναδέλφους του, β) ανάθεση ετερόκλητων και πολλές φορές συγκρουόμενων στόχων για ένα ρόλο. Αυτό συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος αναφέρεται σε πολλούς προϊσταμένους. γ) ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο και δ) από την κατοχή πολλών ασυμβίβαστων ρόλων.

Αποτελέσματα συνέπειες των συγκρούσεων.

Η κλασική θεωρία για τη διοίκηση, όπως παρουσιάστηκε από τους Fayol, Taylor κ.α., (Κωτσίκης, 2003: 35-41) θεωρεί τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ως αρνητικό φαινόμενο και ως τέτοιο πρέπει να αποφεύγονται διότι δημιουργούν επιπτώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης. Υποστηρίζει την άποψη ότι οι προστριβές και οι συγκρούσεις μπορούν να αποφεύγονται με την οργάνωση σωστών διαδικασιών ή με την επιβολή ποινών στα άτομα εκείνα που προβάλλουν εμπόδια στη συλλογική προσπάθεια. Αυτή η αντίληψη έχει εφαρμογή ακόμη και σήμερα στους χώρους εργασίας και ειδικότερα στο σχολείο, όταν με την οργάνωση του περιβάλλοντος, με τον κανονισμό λειτουργίας στοχεύει να το απαλλάξει από συγκρούσεις και προστριβές που είναι ενδεχόμενο να εμφανισθούν (Σαϊτής, 2002: 219).

Όπως τονίστηκε πιο πάνω σύμφωνα με τους θεωρητικούς της κλασικής σχολής της διοίκησης, οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες. Για το λόγο αυτό πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο και μέσο. Σύμφωνα όμως, με νεότερους θεωρητικούς του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις έχουν και θετικές επιπτώσεις.

Η σύγχρονη αντίληψη για τη διοίκηση δέχεται ότι οι συγκρούσεις μπορεί να συντελέσουν θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια και

αντικειμενικότερη λειτουργία της οργάνωσης (Χυτήρης, 1994: 220-221).

Αυτό συμβαίνει διότι παρατηρείται πολλές φορές, μετά από μία σύγκρουση, η υπηρεσία ή ο οργανισμός να ακολουθούν καινοτόμες ιδέες και να αποφασίζουν για την υλοποίηση μιας επιθετικής πολιτικής. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρούσεις δημιουργούν «ζυμώσεις» μεταξύ των εργαζομένων, οι αντικρουόμενες απόψεις δίνουν νέες ιδέες και αποκαλύπτονται οι πραγματικές αιτίες των προβλημάτων. Επιπλέον, μετά την επίλυση των διαφορών, δυναμώνουν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι μαθαίνουν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις.

Παρουσιάζοντας τις συνέπειες των συγκρούσεων μπορούμε να επισημάνουμε ότι με τις θετικές συνέπειες έχουμε τα εξής: α) παράγονται καλύτερης ποιότητας ιδέες, επειδή αιτιολογούνται οι επιλογές των πράξεων κάποιου ατόμου ή ομάδας, β) αναδεικνύονται τα προβλήματα, γεγονός το οποίο δίνει τη δυνατότητα για αντιμετώπιση, γ) ενισχύεται συχνά η εσωτερική ενότητα με την εξωτερική σύγκρουση. Σε ότι αφορά τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς παρατηρούμε διάφορες καταστάσεις όπως: α) δυσκολεύεται η επικοινωνία και η διαμόρφωση θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας εξ αιτίας της δυσπιστίας, της καχυποψίας και της πόλωσης που υπάρχει ανάμεσα στις αντικρουόμενες ομάδες ή άτομα, β) αναπτύσσεται νόμιμη αντίδραση, ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική της οργάνωσης από τα συγκρουόμενα μέρη σε κάθε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα που παρουσιάζεται. Αυτή η κατάσταση μπορεί να εμφανίζεται με τη μορφή μιας ανεύθυνης, αρνητικής και απροσάρμοστης συμπεριφοράς με καθυστερήσεις, απουσίες κλπ, γ) δημιουργούνται δυσλειτουργίες λόγω έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των ατόμων, δ) μειώνεται το ηθικό σε μερικά άτομα ή ομάδες λόγω της αίσθησης της ήττας την οποία δοκιμάζουν μετά από μια σύγκρουση, ε) παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία (Σαΐτης, 2002: 220).

Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων.

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν οι πιθανοί τύποι και οι αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων.

Επειδή οι συγκρούσεις που παρουσιάζονται στις σχολικές μονάδες δημιουργούν πολλές φορές καταστάσεις οι οποίες παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία τους με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αρμονική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων, είναι απαραίτητη η επίλυσή τους. Για να μπορέσει το σχολείο και γενικότερα ένας οργανι-

σμός να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του πρέπει να βρίσκει ικανοποιητικούς τρόπους για την επίλυση των διαφορών που παρουσιάζονται. Η ύπαρξη διαφορών μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και μεταξύ ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα είναι μια πραγματικότητα. Όταν οι διαφορές που παρατηρούνται δεν επιλύονται ή όταν εκλέγεται λαθεμένη τακτική για τη διευθέτησή τους δημιουργούνται πολλές φορές συγκρούσεις οι οποίες απειλούν την εσωτερική συνοχή και ενότητα των ομάδων ή επέρχονται καταστρεπτικές συνέπειες στις αντιμαχόμενες ομάδες (Σκουλάς, 1983: 61).

Παρακάτω κρίνεται χρήσιμο να γίνει αναφορά στους τρόπους διευθέτησης των συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα. Όπως έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος αλλά διάφορες τεχνικές, διάφορες μέθοδοι μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές αναφέρονται στη συνέχεια.

Οι πιο σημαντικές από τις τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων είναι οι εξής:

Η τεχνική της αποφυγής. Αυτός ο τρόπος περιλαμβάνει ορισμένες τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων όπως: το φυσικό διαχωρισμό των αντιμαχόμενων πλευρών με τη μετακίνηση π.χ ενός ατόμου σε άλλο χώρο, σχολείο ή ωράριο, το λεπτομερή καθορισμό των καθηκόντων και ρόλων με την περιγραφή της διαδικασίας κατανομής των τάξεων και των καθηκόντων του διδακτικού προσωπικού. Επίσης σύμφωνα με τον τύπο αυτό, κάποιος αποφεύγει να επιλύσει τη σύγκρουση, υποχωρεί, απομονώνεται και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά γιατί υπάρχει χαμηλό προσωπικό ενδιαφέρον, καθώς και χαμηλό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων (Ζαβλανός, 1990: 152).

Η τεχνική του συμβιβασμού. Ο συμβιβασμός είναι ο τύπος διευθέτησης συγκρούσεων, που οι αντίπαλες πλευρές ξεκινούν με υψηλές διεκδικήσεις, αλλά σταδιακά υποχωρούν για να υπάρξει λύση και να επέλθει συμφωνία. Τα αντιμαχόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους και για να μη χάσει ούτε να κερδίσει κανένας, υποχρεώνονται σε μια μέση λύση κατά την οποία γίνεται καταμερισμός των διαφορών μεταξύ τους. Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησίας ή της μεσολάβησης (Παρασκευόπουλος, 2008: 59).

Η τεχνική της χρήσης εξουσίας. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή ο διευθυντής δίνει εντολή στους υφισταμένους του να σταματήσουν τις αντιθέσεις τους όταν είναι αδύνατο να συμφωνήσουν. Είναι ο τύπος κατά τον οποίο χρησιμοποιείται βία, εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Χρησιμοποιείται μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο

προϊστάμενος που πιέζει τον υφιστάμενό του να προσαρμοστεί σε αυτά που του επιτάσσει. Αυτός ο τρόπος είναι ο πιο γρήγορος και επιβάλλεται όταν υπάρχει περιορισμός του χρόνου λήψης αποφάσεων. Στο σχολείο ως τεχνική καλό είναι να αποφεύγεται γιατί καταλήγει σε κερδισμένους και χαμένους και πιθανόν να αποτελέσει αιτία για δημιουργία κάποιου άλλου προβλήματος.

Η τεχνική της εξομάλυνσης. Με την τεχνική αυτή ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα.

Η τεχνική της αντιπαράθεσης. Στην τεχνική αυτή, τα αντιμαχόμενα μέρη με τη συνδρομή κάποιου προσώπου που λειτουργεί ως μεσολαβητής ή διαιτητής, έρχονται στο ίδιο τραπέζι. Με το κύρος του και την πειθώ του προσπαθεί να αναπτύξει μεταξύ τους επικοινωνία για να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να εντοπισθούν οι δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών τους.

Η τεχνική της οργανωτικής ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό πρώτα η κατάσταση σύγκρουσης αναλύεται σύμφωνα με τη φύση της και τις συνθήκες που τη δημιούργησαν και στη συνέχεια αφού ληφθούν υπόψη οι αιτίες της αποφασίζεται μία κατάλληλη μέθοδος προσέγγισης. Η τεχνική αυτή είναι καταλληλότερη για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων για περισσότερο λειτουργικές σχέσεις (Montana, Charnov, 1993: 413).

Με την ανάλυση που προηγήθηκε επιχειρήθηκε, σε συνοπτική μορφή, μια συνολική θεώρηση του θέματος των συγκρούσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού στο χώρο του σχολείου. Δόθηκε έμφαση στις αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις, αναφέρθηκαν οι σημαντικότερες μορφές με τις οποίες παρουσιάζονται και επισημάνθηκαν οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που αυτές προκαλούν. Τέλος έγινε μια περιγραφή των τρόπων με τους οποίους είναι δυνατόν να διευθετηθούν οι διάφορες συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου.

**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**

Τέλος Ενότητας

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



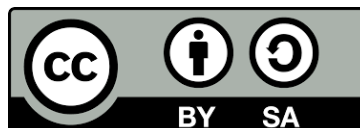
Σημειώματα

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Διδάσκων: Επικ. Καθηγητής Μπάκας Θωμάς.
«Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ». Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1152>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



[1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.