

2017-06

þý § ± Á Ä ¿ ³ Á ¬ Æ · Ã · ° ± ¹ ‘ ½ ¬ » Å Ã ·  
þý £ Í ³ ° Á ¿ Å Ã · Â ¼ µ Ä ± ¾ Í œ µ ½ Ä ¿ Á  
þý ° ± ¹ Ã Ç ¿ » ¹ ° ® Â ° ¿ ¹ ½ ì Ä · Ä ± Â ¼ - Ã  
þý ² ¹ É ¼ ± Ä ¹ ° Î ½ Ä µ Ç ½ ¹ ° Î ½ Ä ¿ Å œ -

Reppa, Glykeria

þý "¹ µ Í, Å ½ Ã · " µ Ä µ Á ¿ ² ¬, ¼ ¹ ± Â · ° Ä ± ¬ µ Ä Ã · Â !, ¹ Î ¹ ' ± Â

---

<http://hdl.handle.net/11728/11521>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



# European Conference

## “Mentoring between teachers in secondary and high schools”

22 Ιουνίου 2017, Λαμία  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ



Publisher : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ

Κύπρου 85, 35101, Λαμία  
22313-52800  
[mail@dide.fth.sch.gr](mailto:mail@dide.fth.sch.gr)  
[www.didefth.gr](http://www.didefth.gr)

ISBN : 978-618-83247-1-8

Διοργανωτής:

**Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας  
Εκπαίδευσης Φθιώτιδας**  
*Directorate of Secondary Education  
of Fthiotida Prefecture*



**Ευρωπαϊκό Συνέδριο:**  
*European Conference:*

Project No. 2014-1-PL01-KA200-003335



# Mentoring Impacts on professional development of teachers

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

**22/6/2017**

**Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λαμία, ώρα έναρξης 8:30 π.μ.**  
*University of Thessaly, Lamia, Greece*

Συνδιοργανωτής/Co-organizer:



στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος



Χορηγός Επικοινωνίας:  
Media Sponsor:



## Πρόλογος

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φθιώτιδας συμμετείχε στη στρατηγική σύμπραξη ERASMUS+ με τίτλο “**MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools**”. Στη σύμπραξη συμμετείχαν πέντε ακόμη εκπαιδευτικοί οργανισμοί:

1. **KCZIA**, Ιδιωτικό Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Καινοτομίας – Κρακοβία, Πολωνία **ως συντονιστές**
2. **INVELAN**, Ιδιωτικό ερευνητικό Κέντρο – Μπιλμπάο, Ισπανία
3. **ISCTE-IUL**, Κρατικό Πανεπιστήμιο – Λισαβόνα, Πορτογαλία
4. **ULB di SIBIU**, Ιδιωτικό Πανεπιστήμιο – Ρουμανία
5. **KUTAHYA MEM**, Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – Τουρκία

Στόχος του προγράμματος ήταν η ενημέρωση των Διευθυντών και εκπαιδευτικών των Γυμνασίων και Λυκείων σχετικά με το θεσμό του «MENTORA», η αναζήτηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός καλού «MENTORA» και η πιλοτική εφαρμογή του θεσμού σε Γυμνάσια και Λύκεια του Νομού Φθιώτιδας. Η σύμπραξη ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2014 και ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2017. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος πραγματοποιήθηκε στην πόλη της Λαμίας Ευρωπαϊκό συνέδριο με θέμα “**MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools**” όπου και παρουσιάστηκαν οι κάτωθι σχετικές εργασίες.

Η Οργανωτική και Επιστημονική Επιτροπή  
Λαμία, Ιούνιος 2017

**Επιστημονική Επιτροπή:**

**Prof. Carmen Duse**, *“Lucian Blaga” University of Sibiu, Romania*

**Prof. Georgios Stamoulis**, *University of Thessaly, Greece*

**Dr. Manolis Koutouzis**, *Hellenic Open University, School of Humanities (Faculty Member)*

**Dr. Aggeliki Lazaridou**, *University of Thessaly, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Anastasia Athanassoula-Reppa**, *Hellenic Open University, Greece, (Faculty Member)*

**Dr. Kafenia Botsoglou**, *University of Thessaly, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Sofia Anastasiou**, *Technical Institute of Sterea Ellada, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Nikolaos Vasilakis**, *Panteion University, Greece (Faculty Member)*

**Dr. Glykeria Reppa**, *National & Kapodistrian University of Athens*

**Mr. Spyros Pilitzidis**, *Director of the Secondary Education Department of Fthiotida, M.Sc., M.Ed.*

**Mrs. Vasiliki Polymeropoulou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate), Head of Educational Affairs in Secondary Education Directorate (S.E.D.) of Fthiotida*

**Mr. Ioannis Dimos**, *Head of ICT Education Directorate of Fthiotida Department (PhD candidate)*

**Mrs. Georgia Pantidou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate)*

**Οργανωτική Επιτροπή:**

**Mr. Spyros Pilitzidis**, *Director of the Secondary Education Department of Fthiotida, M.Sc., M.Ed.*

**Mrs. Vasiliki Polymeropoulou**, *University of Thessaly, Greece (PhD candidate), Head of Educational Affairs in Secondary Education Directorate (S.E.D.) of Fthiotida*

**Mr. Ioannis Dimos**, *Head of ICT Education Directorate of Fthiotida Department*

**Mrs. Papagianopoulou Polyxeni**, *Responsible for School Activities of the Directorate of Secondary Education of Fthiotida Prefecture*

**Mrs. Arvaniti Vasiliki**, *Teacher of the English language and literature of the Directorate of Secondary Education of Fthiotida Prefecture*

## Περιεχόμενα

Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μεντορικής σχέσης .....	9
Δρ. Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα .....	9
Η σημασία ενός προγράμματος μεντορισμού για διευθυντές σχολείων .....	19
Δρ. Αγγελική Λαζαρίδου .....	19
Η αναγκαιότητα της καθοδήγησης στη σχολική ηγεσία.....	28
Πιλιτζίδης Σπύρος.....	28
ΠΡΚΤΙΚΕΣ ΜΕΝΤΟΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΑΡΧΗ ΜΙΑΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ.....	35
Πολυμεροπούλου Βασιλική .....	35
Το mentoring στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής για την αξιολόγηση των νηπίων. ....	47
Ε. Μπεαζίδου, Κ. Μπότσογλου, Ε. Κουγιουμτζίδου .....	47
Η πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος «MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools» σε σχολεία της Φθιώτιδας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση .....	66
Δήμος Ιωάννης, MSc <sup>1</sup> , Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη <sup>2</sup> .....	66
Χαρτογράφηση και Ανάλυση Σύγκρουσης –μεταξύ Μεντορευόμενου και σχολικής κοινότητας μέσω βιωματικών τεχνικών του Μέντορα .....	72
Δρ. Γλυκερία Π. Ρέππα <sup>1</sup> , Δρ. Νικόλαος Βασιλάκης <sup>2</sup> .....	72
The Meaning of Mentoring between teachers. Thoughts at the project’s final .....	88
Carmen Sonia Duse, Dan Maniu Duse .....	88

## Πρόγραμμα Συνεδρίου

- 8:30-09:00 Εγγραφές
- 09:00-09:30 Χαιρετισμοί
- 09:30-11:00 **1η Θεματική Ενότητα "Καθοδήγηση μεταξύ εκπαιδευτικών"**  
**Παρουσίαση: "MENTOR Καθοδήγηση μεταξύ εκπαιδευτικών Β/θμιας Εκπαίδευσης "Το πρόγραμμα και τα αποτελέσματά του"**  
Maria Karkowska and Katarzyna Krukowska, The Cracow Centre of the Improvement of Educational Personnel Skills  
**Παρουσίαση: Η έννοια της καθοδήγησης μεταξύ των εκπαιδευτικών**, prof. Carmen Duse, Lucian Blaga University of Sibiu  
**Μελέτη περίπτωσης από τα συμμετέχοντα σχολεία στην πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος<sup>1</sup>**
- 11:00-11:30 Διάλειμμα καφέ
- 11:30-13:00 **2<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: "Ο θεσμός του mentoring: Αναζητώντας τη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στα ελληνικά σχολεία"**  
Κουτούζης Εμμανουήλ, Αναπληρωτής καθηγητής Εκπαιδευτικής, Διοίκησης στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
**2<sup>η</sup> Εργασία: " Η σημασία ενός προγράμματος μεντορισμού για διευθυντές σχολείων "**  
Dr. Λαζαρίδου Αγγελική, Επίκουρη καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και ΣΕΠ/ΕΑΠ.  
**3<sup>η</sup> Εργασία: "Η αναγκαιότητα της καθοδήγησης στη σχολική ηγεσία"**  
Πιτζιτζίδης Σπύρος, Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φθιώτιδας  
**4<sup>η</sup> Εργασία: "Πρακτικές καθοδήγησης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Φθιώτιδας"**  
Πολυμεροπούλου Βασιλική, Προϊσταμένη Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Φθιώτιδας
- 13:00-13:45 Διάλειμμα
- 13:45-15:00 **3<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα – " Επαγγελματική καθοδήγηση "**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: " Το mentoring στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής για την αξιολόγηση των νηπίων "**  
Μπότσογλου Καφεενία, Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.  
**2<sup>η</sup> Εργασία: "Η συμβολή της καθοδήγησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση"**  
Αναστασίου Σ., Αναπληρωτής Καθηγήτρια- TEI Στερεάς Ελλάδας  
**3<sup>η</sup> Εργασία " Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μεντορικής σχέσης "**  
Dr. Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα, καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης στην ΑΣΠΑΙΤΕ και ΣΕΠ/ ΕΑΠ  
**4<sup>η</sup> Εργασία " Η πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος «MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools»σε σχολεία της Φθιώτιδας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση"** Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη, Υπεύθυνη Σχολικών Δραστηριοτήτων Δ.Δ.Ε. Φθιώτιδας & Δήμος Ιωάννης Υπεύθυνος ΚΕΠΑΗNET Δ.Δ.Ε. Φθιώτιδας  
**Εργαστήριο: "Χαρτογράφηση και Ανάλυση Σύγκρουσης –μεταξύ Μεντορούμενου και σχολικής κοινότητας μέσω βιοματικών τεχνικών του Μέντορα "**  
Γλυκερία Ρέππα, PhD Ψυχολογία στην Εκπαίδευση-ΕΚΠΑ



- 15:00-15:30 Βασιλάκης Νικόλαος, PhD Διαπολιτισμική Εκπαίδευση.  
**4<sup>η</sup> Θεματική Ενότητα – “Προγράμματα Καθοδήγησης (Mentoring)”**  
**1<sup>η</sup> Εργασία: “ISCTE-IUL’s Mentoring Program-a case study”**  
Mariana Mendonca, Rita Valinhas, Marina Ventura, ISCTE Instituto  
Universitario De Lisboa  
**2<sup>η</sup> Εργασία: “Πώς να κάνετε την καθοδήγηση επιθυμητή”**  
Latinka Karapeeva, Lucas Language School  
**3<sup>η</sup> Εργασία: “Σύστημα Κατάρτισης Εκπαιδευτικών στην Πορτογαλία και  
το Σχέδιο Mentor”**  
Olga Morouço, School Association Training Centre LeiriMar Manager
- 15:30-15:45 Κλείσιμο Συνεδρίου - Τραγούδια από το Μουσικό Σχολείο της Λαμίας.

**Tutors:** Δήμος Ιωάννης, Παπαγιαννοπούλου Πολυξένη

## Χαρτογράφηση και Ανάλυση Σύγκρουσης –μεταξύ Μεντορευόμενου και σχολικής κοινότητας μέσω βιωματικών τεχνικών του Μέντορα

Δρ. Γλυκερία Π. Ρέππα<sup>1</sup>, Δρ. Νικόλαος Βασιλάκης<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ψυχοπαιδαγωγός – Σύμβουλος ψυχικής υγείας και επαγγελματικής αγωγής –  
Επιστημονικός συνεργάτης Παν. Αιγαίου, εκπαιδεύτρια ενηλίκων

<sup>2</sup>Παιδαγωγός – Εκπαιδευτής ενηλίκων – Εξωτερικός συνεργάτης Παν. Αιγαίου

### 1. Εισαγωγή

Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχήν, την ύπαρξη μιας σχέσης και, κατά συνέπεια, την αλληλεξάρτηση των δύο ή περισσότερων πλευρών. Η αλληλεξάρτηση είναι βασικό χαρακτηριστικό κάθε ομάδας, είτε αυτή είναι η οικογένεια, οι συνεργάτες στη δουλειά ή οι σχέσεις στην κοινότητα (παρέα, γειτονιά, σύλλογος, κοινωνία κ.λπ.).

Οι άνθρωποι δε λειτουργούν ο ένας ανεξάρτητα από τον άλλον: οι ενέργειες του ενός επηρεάζουν τους υπόλοιπους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της αλληλεπίδρασης, μπορεί να προκύψουν πιθανές συγκρούσεις (Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015)

Οι συγκρούσεις έχουν πάντοτε και μια συναισθηματική πτυχή. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί να γεννήσει έντονα συναισθήματα και στις δυο πλευρές. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η σύγκρουση γεννά κυρίως θυμό και επιθετικότητα, οι συγκρούσεις για τους περισσότερους ανθρώπους γεννούν συναισθήματα στεναχώριας, αγωνίας, εγκατάλειψης και λύπης.

Τέλος, δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι διαφορές. Μπορεί να είναι διαφορές σε πεποιθήσεις, σε αξίες και σε στόχους ή μπορεί να είναι διαφορές στις επιθυμίες των αντικρουόμενων πλευρών. Επιθυμίες για εκτίμηση, για έλεγχο ή σύνδεση. Αυτές οι διαφορές αποτελούν το έδαφος πάνω στο οποίο αναπτύσσονται οι συγκρούσεις (Balay 2006).

### 2. Τι είναι σύγκρουση- ορισμός

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε προηγούμενα θα μπορούσαμε να συμφωνήσουμε με την άποψη των Wilmot, W. & Hocker, J. ότι: «Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη

μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση». Η σύγκρουση, λοιπόν, είναι μια διαμάχη αντίθετων δυνάμεων. Είναι η διαμάχη ανάμεσα σε δυο αντιτιθέμενες πλευρές, δυο αντίθετες θέσεις, απόψεις ή ανάγκες (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008). Αν εστιάσουμε στο χώρο εργασίας, μία σύγκρουση μπορεί να μοιάζει με αντιπαράθεση ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους γύρω από θέματα άδειας και χρονοδιαγραμμάτων. Στην οικογένεια, μπορεί να μοιάζει με μια διαφωνία που εντείνεται με τον καιρό και αφορά στον προϋπολογισμό της οικογένειας, τι προτεραιότητες θα δοθούν σε έξοδα κλπ..

### **Μύθοι γύρω από τις συγκρούσεις**

1ος : «Τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται»,

2ος : «Η σύγκρουση συνεπάγεται καβγά»,

3ος : «Μια ομάδα ανθρώπων που δουλεύει καλά μαζί δεν έχει συγκρούσεις»

### **3. Σημάδια Παρουσίας μιας Σύγκρουσης – Στάδια Κλιμάκωσης της Σύγκρουσης**

Πώς καταλαβαίνουμε την παρουσία της σύγκρουσης και πότε αποφασίζουμε να εστιάσουμε σε αυτήν;

Πώς αναγνωρίζουμε την παρουσία μιας σύγκρουσης; Τα σημάδια μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι εμφανή, μπορεί να είναι ανεπαίσθητα. Οι περισσότεροι από εμάς αναγνωρίζουμε την παρουσία της σύγκρουσης όταν η ένταση έχει κλιμακωθεί και τα συναισθήματα είναι έντονα. Η σύγκρουση, όμως, ξεκινά από μια αίσθηση δυσφορίας και σταδιακά κλιμακώνεται σε κρίση (Βασιλείου & Κεχάογλου 2015).

Ας δούμε αυτά τα σημάδια κλιμάκωσης πιο αναλυτικά όπως τα αναφέρουν οι ανωτέρω συγγραφείς Βασιλείου & Κεχάογλου (2015):

**Δυσφορία:** Είναι μια αίσθηση, δεν είναι αναγκαστικά μια λογική σκέψη. Πιθανόν να μην έχει ειπωθεί κάτι συγκεκριμένο ανάμεσα σε μας και σε άλλο άνθρωπο. Αλλά κάτι να μας ενοχλεί. Ενδεχομένως να μην μπορούμε να ονοματίσουμε το πρόβλημα, να νιώθουμε δυσφορία, αλλά να μην ξέρουμε το γιατί.

**Περιστατικό:** Σε αυτό το στάδιο, συμβαίνει μια απότομη συναλλαγή με τον άλλο, που δεν διαρκεί αναγκαστικά στο χρόνο. Συμβαίνει κάτι ανάμεσά σας που μας αφήνει μια δυσάρεστη αίσθηση, με εκνευρισμό ή με ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

**Παρεξήγηση:** Όταν φτάσει η σύγκρουση σε αυτό το στάδιο, μπερδεύονται οι προθέσεις (τόσο οι δικές μας όσο και του άλλου ατόμου), καθώς επίσης και τα αντικειμενικά στοιχεία, τα γεγονότα. Ο νους μας επιστρέφει στο πρόβλημα.

**Ένταση:** Σε αυτό το στάδιο, η σχέση φορτώνεται με αρνητικές συμπεριφορές και αμετακίνητες γνώμες. Αλλάζει ο τρόπος που προσλαμβάνουμε τον άλλο. Η σχέση γίνεται πηγή ανησυχίας και έντασης.

**Κρίση:** Φτάνει μια στιγμή που μεταβάλλεται η συμπεριφορά μας, δυσκολευόμαστε να λειτουργήσουμε «κανονικά», σκεφτόμαστε να λάβουμε δραστικά μέτρα. Η σχέση κινδυνεύει με διακοπή (π.χ. παραίτηση από τη δουλειά, λεκτική ή σωματική βία).

#### 4.Κλιμάκωση της Σύγκρουσης – Κατώφλι της Βίας

Η διάσπαση από το να εστιάσουμε στη σύγκρουση είναι ότι πολλές φορές αυτή συνδέεται με τη βία. Για πολλούς ανθρώπους, οι δυο αυτές έννοιες (σύγκρουση – βία) είναι ταυτόσημες. Αυτό τους αποτρέπει από το να δώσουν την απαιτούμενη σημασία στις συγκρούσεις. Η βία, όμως, είναι μόνο ένα στάδιο κλιμάκωσης της σύγκρουσης (Βασιλείου & Κεχάογλου 2015).

Η σύγκρουση ξεκινά ως διαφορά, αυξάνεται σε ένταση στη σχέση και, σε επόμενο στάδιο, γίνεται μια διαμάχη. Αν αυτή η διαμάχη διαρκέσει στο χρόνο και δεν επιλυθεί, θα οδηγηθεί σε σύγκρουση. Η μη αντιμετώπιση της σύγκρουσης κάνει τη σχέση να περάσει το κατώφλι της βίας και να εξελιχθεί σε «πόλεμο» (διακοπή της σχέσης) (Βασιλείου & Κεχάογλου 2015). Όμως θα πρέπει να θυμόμαστε πάντα ότι η βία είναι αποτέλεσμα της μη αντιμετώπισης της σύγκρουσης, όχι αναπόσπαστο κομμάτι της! Σε κάθε σύγκρουση υπάρχουν δύο είδη περιεχομένου: **το θέμα** για το οποίο γίνεται η σύγκρουση και **τα συναισθήματα** των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή (Behfar, Peterson, Mannix, Trochim 2008, UNESCO, 2002, ),.

#### 5. Χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης

**Τι είναι η χαρτογράφηση σύγκρουσης;** Η χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης είναι η απεικόνιση και ανάλυση όλων των πλευρών μέσα σε μια σύγκρουση. Μας βοηθάει να

πάρουμε αρκετή απόσταση από τη σύγκρουση ώστε να ανακαλύψουμε και να εστιάσουμε σε πτυχές που είναι λιγότερο ορατές, να δούμε κρυμμένες πλευρές, να δούμε όλες τις διαφορετικές οπτικές και να μπορέσουμε να βρούμε την καλύτερη λύση. Με τη σωστή ανάλυση της χαρτογράφησης και με καταιγισμό ιδεών και τεχνικών δοκιμών μπορούμε να βρούμε την καλύτερη λύση για την αποφυγή και τη διαχείριση μιας σύγκρουσης σε όλα τα επίπεδα: προσωπικό, φιλικό, συντροφικό, επαγγελματικό κλπ. Είναι μια σημαντική και χρήσιμη δεξιότητα για τη διαχείριση οποιασδήποτε σύγκρουσης, γιατί προσφέρει μια διευρυμένη αντίληψη της κατάστασης και δίνει ένα πιο πρόσφορο έδαφος για πιο κατάλληλες λύσεις.

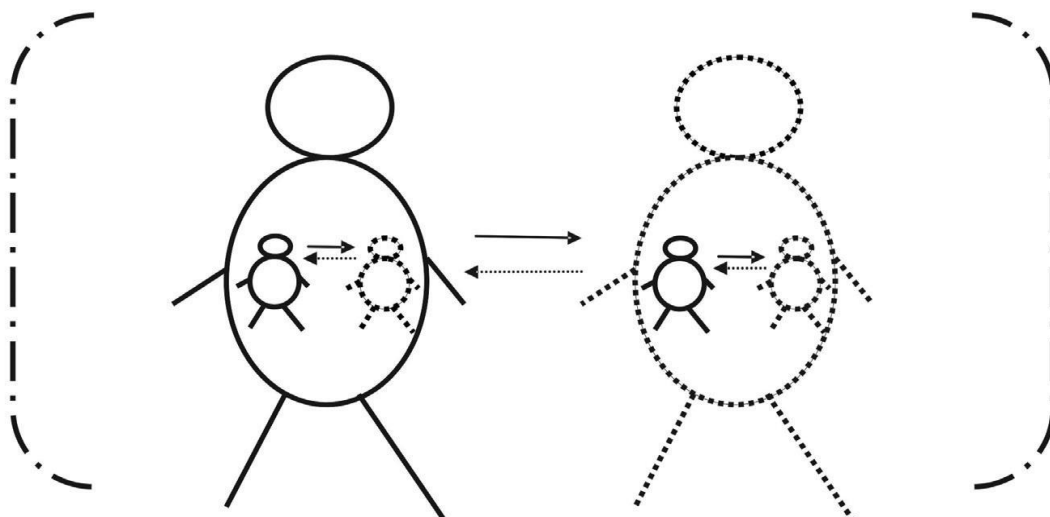
**Πού και πότε χρησιμοποιείται ;** Κάθε φορά που θέλουμε μεγαλύτερη καθαρότητα για το τι συμβαίνει σε μια σύγκρουση. Είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης όταν μια σύγκρουση μοιάζει ιδιαίτερα πολύπλοκη ή όταν οι εμπλεκόμενοι αδυνατούν να τη λύσουν.

**Ποια είναι τα οφέλη;** Διευρύνεται η οπτική της σύγκρουσης, Περνάμε στο κερδίζω και εγώ και ο άλλος, βρίσκουμε πιο αποτελεσματικές λύσεις, αυξάνεται η ενσυναίσθηση μας.

**Τι προσέχουμε κατά τη χαρτογράφηση.** Κατά τη χαρτογράφηση χρειάζεται μεγάλη προσοχή, έτσι ώστε να αναφερθούν όλες οι ανάγκες, όλων των ενδιαφερομένων. Ειδικά όταν οι εμπλεκόμενοι δεν είναι παρόντες, το άτομο που κάνει τη χαρτογράφηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικό έτσι ώστε να καλυφθούν και να καταγραφούν όλες οι ανάγκες και ανησυχίες των απόντων, όπως όμως θα τις εκπροσωπούσαν οι ίδιοι και όχι όπως νομίζει το άτομο που κάνει τη χαρτογράφηση.

## 6. Επίπεδα σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζουμε κινούνται σε τρία επίπεδα ταυτόχρονα. Είναι **διαπροσωπικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο ανθρώπους. Είναι και **εσωτερικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο δικές μας εσωτερικές πλευρές/φωνές. Είναι και **κοινωνικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.



Πηγή: Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015), σελ. 18

Κάθε σύγκρουση λειτουργεί και στα τρία επίπεδα ταυτόχρονα. Όσο περισσότερα γνωρίζουμε για το ένα επίπεδο τόσο περισσότερες πιθανότητες έχουμε να αντιμετωπίσουμε τη σύγκρουση και στα άλλα δύο. Από αυτή τη σκοπιά, κάθε σύγκρουση που αντιμετωπίζουμε στο περιβάλλον μας (προσωπική, εργασιακή, στην κοινότητα), μας δίνει την ευκαιρία να γνωρίσουμε άγνωστες πλευρές του εαυτού μας, αλλά και να καταλάβουμε καλύτερα την κοινωνία μέσα στην οποία ζούμε (Crum, 1988, ). (Για περισσότερα βλ. <http://tinyurl.com/egxeiridio1>, <http://www.typesofconflict.org>, )

## 7. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας/εργαστηρίου είναι η χαρτογράφηση και η ανάλυση μιας σύγκρουσης από το εργασιακό περιβάλλον του σχολείου με βιωματικό τρόπο, που αφορά μια μελέτη περίπτωσης για σύγκρουση που έγινε μεταξύ νεοδιόριστου εκπαιδευτικού και σχολικής κοινότητας αξιοποιώντας την μεντορική σχέση και το πρόσωπο του μέντορα.

## 8. Το παράδειγμα μας

### 8.1. Το σενάριο

Έρχεται ο μεντορευόμενός σας (νεοδιόριστος εκπαιδευτικός σε σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) και σας λέει ότι η διεύθυνση του σχολείου ανέθεσε για πρώτη φορά φέτος να γίνει η τελική γιορτή του σχολείου από όλους τους εκπαιδευτικούς της κάθε τάξης.

Κάθε φορά που γίνεται κάποια συνάντηση (meeting) για το θέμα της γιορτής υπάρχει μεγάλη ένταση μεταξύ των εκπαιδευτικών, πολλές συγκρούσεις, και πίσω-μαχαιρώματα.

Πλέον, σε κάθε συνάντηση επικρατεί ένα κλίμα, σαν να είναι έτοιμο να «ξεσπάσει μπόρα». Ο ίδιος αισθάνεται πολύ εκνευρισμένος με αυτή την κατάσταση και νιώθει ότι δεν ακούγονται οι απόψεις του και δεν ξέρει πώς να αντιμετωπίσει την κατάσταση.

## 8.2. Η δράση - Τι κάνουμε;

**Βήμα: 1ο** Εκμάθηση **τεχνικών κατευνασμού του** εκνευρισμού του μεντορευόμενου

Ο Μέντορας θα πρέπει να τον βοηθήσει να συνειδητοποιήσει ποιες είναι οι σωματικές αντιδράσεις του οργανισμού του όταν είναι εκνευρισμένος/θυμωμένος. Για το λόγο αυτό του συστήνει να παίρνει ήρεμες και βαθιές αναπνοές (επαναλαμβάνοντας από μέσα του: εισπνοή – εκπνοή) (συνειδητή αναπνοή) ή να μετρά μέχρι το 10 ήρεμα και συνειδητά. Μέσω της αναπνοής προσπαθεί να χαλαρώσει τις περιοχές του σώματός του που είναι «μπλοκαρισμένες» και με ένταση. Παρατηρεί πώς αισθάνεται και τι σκέφτεται τη στιγμή που είναι εκνευρισμένος. Ο εστιασμός στις σκέψεις βοηθάει στην απελευθέρωση τους. Καλό είναι επίσης να του υπενθυμίσει τα πιθανά οφέλη που μπορεί να έχει από τη διαχείριση της σύγκρουσης. Για παράδειγμα μπορεί να του πει ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία *«μπορεί να γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον άλλον καλύτερα, να νιώθεις ότι μπορείς να εισάγεις νέες ιδέες και ότι η ομάδα σε ακούει, να νιώθεις ότι η ομάδα μπορεί να συνθέσει διαφορετικές απόψεις. Να βελτιώνεις τις δεξιότητες επικοινωνίας σου, να ανακαλύπτεις καινούριες πλευρές του εαυτού σου, να μειώνεις τη συσσώρευση του στρες, να ανακαλύπτεις ή/και επεκτείνεις τα όρια της δύναμής σου, να μαθαίνεις να σέβεται τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους, να ζεις και εργάζεσαι μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα»..*

## **Βήμα 2ο: Η χαρτογράφηση της σύγκρουσης.**

Η χαρτογράφηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα, τα οποία ο μεντορευόμενος θα πρέπει να ακολουθήσει με την υποστήριξη και εμπύχωση του Μέντορά του. Αυτό συνεπάγεται όχι μόνο καταγραφή αλλά κυρίως εφαρμογή.

### **Βήματα χαρτογράφησης.**

1. να καθορίσει το πρόβλημα,
2. να ονοματίσει τους εμπλεκόμενους,
3. να απαριθμήσει τις ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες της κάθε πλευράς, αξιοποιώντας τους παρακάτω τρόπους:

- Να προσεγγίσει την επίλυση με βάση τις ανάγκες,
- Να μετατοπιστεί από τις λύσεις στις ανάγκες,
- Να ρωτήσει ‘γιατί’;
- Να δοκιμάσει,
- Να ψάξει για δείκτες ικανοποίησης,
- Να σπάσει πολύπλοκες ανάγκες σε μικρότερα κομμάτια,
- Να ονοματίσει τις ανησυχίες και τους φόβους,
- Να μετακινήσει αδιάλλακτες θέσεις,
- Να κάνει έναν καταιγισμό ιδεών.

### **8.3.Καθορισμός προβλήματος**

Ο Μέντορας συστήνει στον μεντορευόμενο να πάρει ένα μεγάλο κομμάτι χαρτί και να ζωγραφίσει έναν κύκλο στη μέση. Στην προσπάθειά του να καθορίσει το θέμα ο μεντορευόμενος θα πρέπει να θυμάται να ονοματίσει το πρόβλημα και όχι τον άνθρωπο! Τον ενθαρρύνει δε το γράψει με όσο πιο περιγραφικό και ξεκάθαρο τρόπο γίνεται.

Τον παροτρύνει να θέσει και απαντήσει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα εξής στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν: ποιος εμπλέκεται στη σύγκρουση, τι ξεκινάει τη σύγκρουση, πώς αναδύεται το πρόβλημα, πότε παίρνει μορφή το πρόβλημα και πού, σε ποιο χώρο;

### **8.4.Ονοματοδοσία εμπλεκομένων**

Στη συνέχεια τον ενθαρρύνει να φτιάξει μια λίστα με όλους τους εμπλεκόμενους και μετά να αποφασίσει ποιους θα βάλει στο χάρτη. Τον καθοδηγεί να λάβει υπόψη του άτομα ή και ολόκληρες ομάδες. Να φροντίσει να συμπεριλάβει όλους όσους



επηρεάζονται, άμεσα ή έμμεσα, από τη σύγκρουση και να αποφασίσει ποιοι εμπλέκονται στη σύγκρουση. Στη συνέχεια του ζητάει να φτιάξει τμήματα στο χάρτη για κάθε ομάδα /άτομο εμπλεκόμενο. Το πρόβλημα και οι εμπλεκόμενοι στην περίπτωση μας είναι οι παρακάτω:

### **Καθορισμός προβλήματος & εμπλεκομένων**

#### **➤ Πρόβλημα:**

### **Καταμερισμός αρμοδιοτήτων στην προετοιμασία γιορτής**

#### **➤ Εμπλεκόμενοι:**

Εκπαιδευτικοί μουσικής, Εκπαιδευτικοί θεατρικής αγωγής, Εκπαιδευτικοί ψυχοκινητικής/φυσικής αγωγής (**όλοι μαζί τούτοι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τη θεατρική ομάδα**).

Υπεύθυνοι τάξεων

Εκπαιδευτικοί αγγλικής γλώσσας

Διεύθυνση

Γραμματεία

Αφού καταγραφούν και οι εμπλεκόμενοι ύστερα ο μέντορας ζητάει από τον νεοδιόριστο να απαριθμήσει τα πιο κάτω στοιχεία.

### **8.5.Απαρίθμηση αναγκών, εγνοιών και ανησυχιών κάθε ομάδας**

#### **Ανάγκες**

Ο μέντορας υπενθυμίζει στον νεοδιόριστο ότι η ικανότητά μας να ξεκινάμε από τις ανάγκες (του εαυτού μας και του άλλου) βρίσκεται στη βάση της προσέγγισης κερδίζω/ κερδίζεις. Για να μπορέσεις να φτάσεις σε κατάλληλη λύση, χρειάζεται να ονοματίσεις και να καταλάβεις τις ανάγκες όλων των πλευρών.

Ανάγκες είναι: οι επιθυμίες, τα ενδιαφέροντα, τα πράγματα για τα οποία νοιάζεται κανείς. Είναι αυτά που μας κινητοποιούν και μας κατευθύνουν.

#### **Εύρεση αναγκών**

Στη συνέχεια του αναφέρει ότι πολλοί άνθρωποι, όταν τους ρωτάς ‘τι έχεις ανάγκη;’ απαντούν με μια λύση, που πιστεύουν ότι είναι ανάγκη (π.χ. ‘θέλω να μου τηλεφωνήσει όταν είναι να αργήσει να επιτρέψει’. Η ανάγκη είναι να ξέρει ότι ο άλλος είναι ασφαλής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να καλυφθεί αυτή η ανάγκη. Το τηλεφώνημα είναι ένας από τους πιθανούς τρόπους).

Καθώς οι άνθρωποι εξηγούν γιατί η συγκεκριμένη λύση είναι σημαντική, συνήθως εκφράζουν την ανάγκη που υπάρχει από πίσω. Μια αφηρημένη ή πολύπλοκη ανάγκη (π.χ. η ατμόσφαιρα στο γραφείο) μπορεί να απλοποιηθεί, αν τη σπάσεις σε μικρότερα κομμάτια (π.χ. ησυχία, χώρο, τάξη, καθαριότητα).

Αν μια ανάγκη μοιάζει αδιόρατη (π.χ. σεβασμός), ρώτησε το συνομιλητή σου πώς θα ξέρει ότι έχει ικανοποιηθεί αυτή. **Αυτό μπορεί αργότερα να ενσωματωθεί στις λύσεις.**

***«Θυμήσου ότι ψάχνουμε για μια λύση που να επιτρέπει σε όλες τις πλευρές να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες».***

Στη συνέχεια ο μέντορας καλεί τον εκπαιδευόμενο να σκεφτεί πάνω στο θέμα των εννοιών και ανησυχιών.

### **Έγνοιες – ανησυχίες**

Οι έγνοιες περιλαμβάνουν φόβους, αγωνίες, ανησυχίες – όλα αυτά που μας κάνουν να θέλουμε να αποφύγουμε μια κατάσταση.

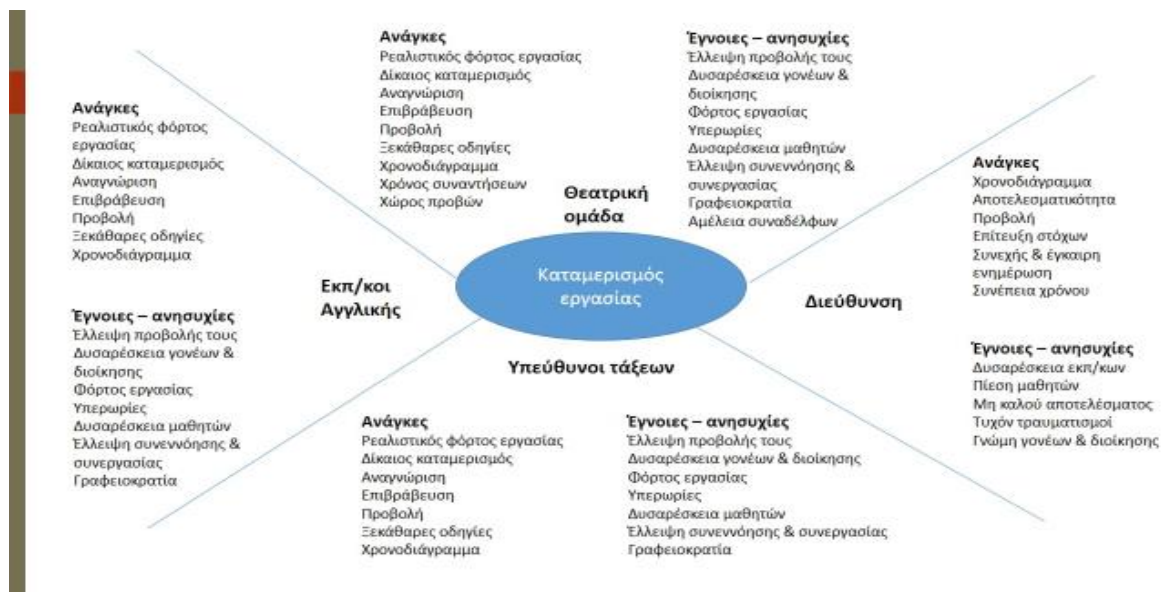
Μπορεί να είναι συγκεκριμένα πράγματα (π.χ. έλλειψη χρημάτων, αδυναμία να ολοκληρωθεί η δουλειά), μπορεί να είναι και αδιόρατα (π.χ. έλλειψη σεβασμού, απόρριψη). Κάποιες ανησυχίες είναι αμοιβαίες με ανάγκες.

Μετά ο μέντορας του ζητά να Ονοματίσει ανησυχίες και φόβους

«Ρώτησε συγκεκριμένες ερωτήσεις που να αναδύουν τι θα γίνει, αν δεν ικανοποιηθεί μια ανάγκη. Αν οι άνθρωποι μοιάζουν αμετακίνητοι, βοήθησέ τους να ‘μετατοπιστούν’. Ρώτησέ τους αν υπάρχουν περιστάσεις στις οποίες οι λύσεις δεν θα τους ικανοποιούσαν ή γιατί δεν τους ικανοποιούν οι λύσεις. Με την ερώτηση ‘τι θα γίνει αν ...’ βοήθησε να αναδυθούν ανάγκες ή ανησυχίες που δεν έχουν ακόμη Αποκαλυφθεί».

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τα στοιχεία της χαρτογράφησης της περίπτωσης μας:

**Σχήμα 1:** Χαρτογράφηση της σύγκρουσης για το παράδειγμά μας



## 8.6. Ανάλυση χάρτη

Ο χάρτης μιας σύγκρουσης σου δίνει την ευκαιρία να αναζητήσεις και να ονοματίσεις κοινές ανάγκες, να τονίσσεις τις ανησυχίες και έγνοιες όλων των πλευρών και να οργανώσεις τις πληροφορίες με τρόπο που σου επιτρέπει να σχεδιάσεις επιλογές.

Ποια είναι τα συστατικά μιας επιτυχημένης συμφωνίας; Εξερεύνησε ποιες ανάγκες χρειάζεται να καλυφθούν, για να προκύψει μια συμφωνία που είναι ικανοποιητική για όλες τις πλευρές.

Αναζήτηση για...

Κοινό έδαφος: Αναζήτησε ανάγκες που είναι κοινές για πολλές πλευρές ή για όλους. Προσπάθησε να χτίσεις μια αίσθηση συνεργασίας για να μπορέσεις από εκεί να δεις τις περιοχές με τις διαφορές.

Νέες οπτικές και εννοήσεις: αναρωτήσου με ποιον τρόπο, η δημιουργία του χάρτη άλλαξε την οπτική πάνω στο θέμα και στους εμπλεκόμενους;

Τι είναι ορατό τώρα που δεν ήταν πριν;

Τι μοιάζει να έχει ξεκαθαρίσει;

Κρυμμένες ανάγκες, έγνοιες και ανταμοιβές: Να θυμάσαι ότι, συχνά, οι ανάγκες και οι ανταμοιβές δεν δηλώνονται ανοιχτά γιατί δεν μαθαίνουμε να τις λαμβάνουμε υπόψη. Πολλές φορές, οι άνθρωποι δεν θέλουν να δηλώσουν ανοιχτά τις ανάγκες τους από ντροπή ή από φόβο. Ή γιατί δεν θέλουν τα άλλα άτομα να γνωρίζουν τις προθέσεις τους.

Ποιες ανάγκες υπονοούνται;

Ποιες βαθύτερες ανάγκες φαίνονται;

Μήπως υπάρχουν αδήλωτες προθέσεις ή ανταμοιβές;

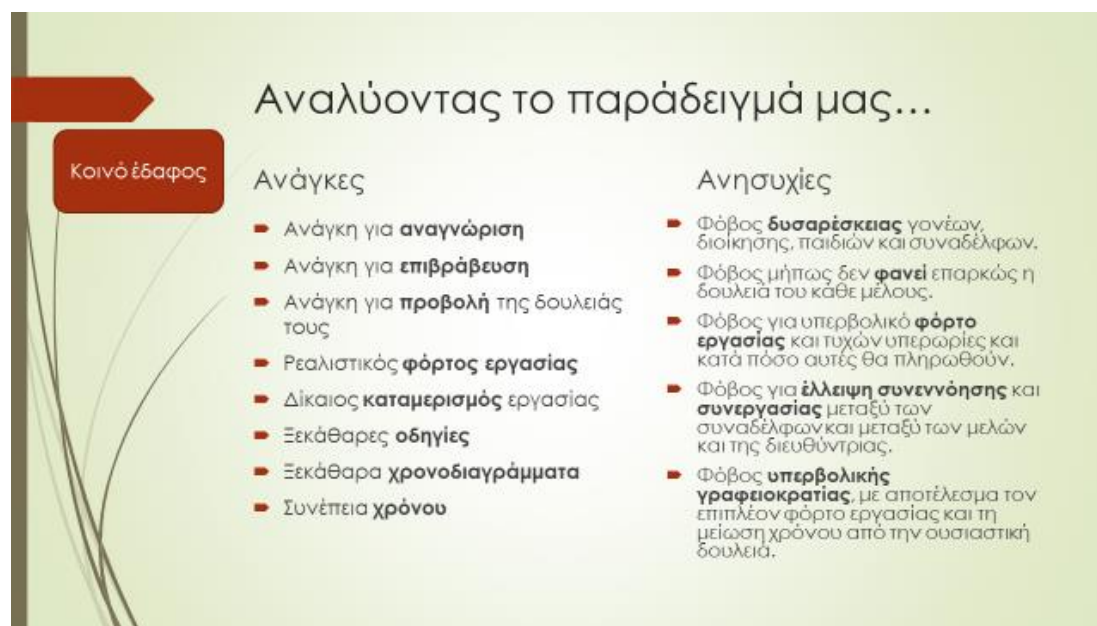
Αναζήτηση ακόμα για...

Ιδιαίτερες ανησυχίες: παρατήρησε τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται να δώσεις ιδιαίτερη σημασία για την ατμόσφαιρα και τη λειτουργία όλης της ομάδας

Ποιες είναι οι περιοχές που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή;

Οδηγούς: εντόπισε και διερεύνησε περιοχές που μπορεί να είναι χρήσιμες στο σχεδιασμό επιλογών για λύση.

Τι παρατηρείς που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ή περισσότερες πληροφορίες;



**Κοινό έδαφος**

### Αναλύοντας το παράδειγμά μας...

Ανάγκες	Ανησυχίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανάγκη για <b>αναγνώριση</b></li> <li>■ Ανάγκη για <b>επιβράβευση</b></li> <li>■ Ανάγκη για <b>προβολή</b> της δουλειάς τους</li> <li>■ Ρεαλιστικός <b>φόρτος εργασίας</b></li> <li>■ Δίκαιος <b>καταμερισμός</b> εργασίας</li> <li>■ Ξεκάθαρες <b>οδηγίες</b></li> <li>■ Ξεκάθαρα <b>χρονοδιαγράμματα</b></li> <li>■ Συνέπεια <b>χρόνου</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Φόβος <b>δυσανεξικίας</b> γονέων, διοίκησης, παιδιών και συναδέλφων.</li> <li>■ Φόβος μήπως δεν <b>φανεί</b> επαρκώς η δουλειά του κάθε μέλους.</li> <li>■ Φόβος για υπερβολικό <b>φόρτο εργασίας</b> και τυχόν υπερωρίες και κατά πόσο αυτές θα πληρωθούν.</li> <li>■ Φόβος για <b>έλλειψη συνεννόησης</b> και <b>συνεργασίας</b> μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ των μελών και της διεύθυντριάς.</li> <li>■ Φόβος <b>υπερβολικής γραφιοκρατίας</b>, με αποτέλεσμα τον επιπλέον φόρτο εργασίας και τη μείωση χρόνου από την ουσιαστική δουλειά.</li> </ul>

Αναλύοντας το παράδειγμά μας... Νέες οπτικές & ενοράσεις

Όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν πάνω κάτω τις ίδιες ανάγκες και τις ίδιες ανησυχίες.

Μία από τις μεγαλύτερες ανάγκες φαίνεται να είναι η καθαρή, ουσιαστική και χωρίς φόβο επικοινωνία.

1ον) γιατί δεν υπάρχει μέχρι τώρα,

2ον) ποιοι είναι οι παράγοντες που την εμποδίζουν και

3ον) με ποιους τρόπους μπορεί να ενισχυθεί.

Ανακαλύπτοντας ότι όλες οι πλευρές θέλουν αναγνώριση και προβολή, είναι σημαντικό να βρεθούν λύσεις για το πώς θα γίνει αυτό, έτσι όλες οι πλευρές να είναι ευχαριστημένες.

### **Αναλύοντας το παράδειγμά μας..... Κρυμμένες ανάγκες, έγνοιες και ανταμοιβές**

Υπάρχει ένας κρυμμένος φόβος ότι δεν θα ακουστούν τα αιτήματα των εμπλεκόμενων από τους άλλους και από τη διεύθυνση.

Υπάρχει, επίσης, διάχυτα ένα φόβος ότι δεν θα προλάβουν να βγει ένα καλό αποτέλεσμα στο χρονικό διάστημα που τους δίνεται.

Αυτός ο φόβος του «καλού» αποτελέσματος, το οποίο θα τους έχει όλους ευχαριστημένους (διοίκηση, γονείς, παιδιά, εκπαιδευτικούς), δημιουργεί ένα αβάσταχτο άγχος στους ίδιους εμπλεκόμενους, οι οποίοι έχουν ανάγκη και την ανάλογη ανταμοιβή (υλική και μη υλική)

Φαίνεται, επίσης, να υπάρχει μία ανάγκη για ηρεμία και πιο συχνή επικοινωνία μεταξύ των μελών

### **Αναλύοντας το παράδειγμά μας...Ιδιαίτερες ανησυχίες**

Από τη μία υπάρχει η ανάγκη για προβολή όλων και η ανησυχία να προβληθεί η δουλειά τους ισάξια.

Από την άλλη το γεγονός ότι δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία, λόγω του φόβου ότι δεν θα ακουστούν ή μήπως φανούν αλαζόνες, έχει ως αποτέλεσμα να μην εκφράζονται ουσιαστικά και ξεκάθαρα οι φόβοι και οι ανάγκες τους και έτσι να δυσχαιρένουν τη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος και της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.

### **Αναλύοντας το παράδειγμά μας...Οδηγοί**

Όπως φαίνεται, από την παραπάνω ανάλυση, υπάρχουν κοινές ανάγκες και ανησυχίες από όλους τους εμπλεκόμενους. Αυτό είναι ένα πολύ καλό σημείο εκκίνησης για την εύρεση λύσεων.

Επίσης, το γεγονός ότι υπάρχει μια πολύ σημαντική κρυμμένη ανάγκη και ανησυχία, της καλής και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ένα ακόμα σημείο εκκίνησης το οποίο μπορούμε να εκμεταλλευτούμε για να βρούμε αποτελεσματικές λύσεις στο πρόβλημα.

### **8.7. Από το χάρτη στην επίλυση**

Η επίλυση της σύγκρουσης εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά μας να δημιουργούμε εναλλακτικές επιλογές. Ο χάρτης μας δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορούμε να το κάνουμε αυτό.

**Για εναλλακτικές λύσεις ο μέντορας μπορεί να εισηγηθεί στον νεοδιόριστο να δοκιμάσεις τους ακόλουθους τρόπους:**

Καταιγισμό ιδεών

Να σπάσει το πρόβλημα σε μικρότερα επιμέρους προβλήματα

Να προσδιορίσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Δοκιμάζοντας και διορθώνοντας (trial and error).

Διατηρώντας τις υπάρχουσες συμφωνίες και δημιουργώντας δέσμευση για συνέχεια της προσπάθειας.

Ακολουθώντας την εμφανή λύση που αναδύεται.

### **Τι εννοούμε όταν λέμε διεύρυνση της οπτικής σε μια σύγκρουση;**

Την ικανότητα να βλέπει κανείς τη σύγκρουση από διαφορετικές οπτικές .

Την κατανόηση της οπτικής της άλλης πλευράς.

Την επίγνωση ότι η συνολική εικόνα είναι μεγαλύτερη από την προσωπική εικόνα του κάθε εμπλεκόμενου.

Την αναγνώριση του πλαισίου μέσα στο οποίο διαδραματίζεται η σύγκρουση.

Την ικανότητα σύνδεσης ανάμεσα στα γεγονότα, τις πράξεις και τα άτομα και στο πώς οι παρεμβάσεις σε ένα από αυτά επηρεάζει διαφορετικές πτυχές της ζωής μας

Την επίγνωση ότι, μερικές φορές, για να καταλάβουμε και να επιλύσουμε μια σύγκρουση απαιτείται μια μακροπρόθεσμη οπτική.

### **Όλοι κερδίζουν**

Στην προσπάθειά του ο μέντορας να εκπαιδεύσει τον νεοδιόριστο στην τεχνική του win –win του εφιστά την προσοχή του ότι η επίθεση γίνεται στο πρόβλημα και όχι στους αντίπαλους – «εταίρους», με σκοπό την ανακατεύθυνση της σύγκρουσης.

Έτσι λοιπόν από τον διαχωρισμό και το δίλημμα «εγώ ή αυτός», περνάμε στο συνεργατικό «κερδίζω ΚΑΙ εγώ ΚΑΙ αυτός».

Στη συνέχεια εισηγείται την εστίαση στις ανάγκες παρά στις εξ' αρχής ορατές λύσεις, ώστε ο νεοδιόριστος να αναγνωρίσει τις διαφορές των ατόμων. Τέλος τον παροτρύνει να προσπαθήσει για συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων για λύση και αναπροσαρμογή των θέσεων τους.

## 9. Επίλογος

Με βάση το βιωματικό εργαστήριο που μόλις περιγράψαμε θεωρούμε ότι η χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης δίνει τη δυνατότητα στο μέντορα, στον μεντορευόμενο και στη σχολική κοινότητα να διερευνήσουν και αναπροσαρμόσουν τις θέσεις τους ως προς το παράδειγμα που αναφέραμε (Τέκος & Ιορδανίδης 2011). Ειδικότερα στην περίπτωση μας ο μέντορας με την προσπάθειά του στην ουσία μετέδωσε στον μεντορευόμενο τη δυνατότητα να διερευνήσει και αναγνωρίσει τα πιθανά οφέλη μιας Σύγκρουσης. Γιατί συγκρούσεις που μένουν άλυτες, που αγνοούνται με την ελπίδα ότι έτσι θα σβήσουν και θα εξαφανιστούν, μπορεί να αφήσουν με ένταση, με την αμήχανη αίσθηση ότι υπάρχουν άλυτα θέματα, με δυσκολία σε μια φιλία ή σχέση, με χαμηλή παραγωγικότητα, με θυμό, αρρώστια ή άγχος (Callanan & Perri, 2006, Βακόλα & Νικολάου, 2012 )..

Από την άλλη, όταν μια σύγκρουση επιλύεται, ανακουφίζεσαι, γίνεσαι πιο αποδοτικός, ενδυναμώνεσαι. Η σχέση με τον άλλο γίνεται πιο κοντινή. Το κλίμα στη σχέση (οικογένεια, εργασία, κοινότητα) γίνεται πιο ευχάριστο και πολλές φορές μπορεί να κάνει την επικοινωνία πιο ουσιαστική.

Μια σύγκρουση που αντιμετωπίζεται με εποικοδομητικό τρόπο δημιουργεί οφέλη και για τους δυο ανθρώπους ή για την ομάδα. Οι πιο πολλοί από εμάς έχουμε εμπειρίες με συγκρούσεις που λύθηκαν και η σχέση δυνάμωσε και έγινε πιο κοντινή. Αυτό είναι πιο συχνό σε σχέσεις που είναι σημαντικές για εμάς και υπήρχε ισχυρό κίνητρο να τις επιλύσουμε (Greenberg, & Baron, 2013, Lulofs & Cahn, 2000 ).

Θα πρέπει δε να σημειώσουμε ότι η χαρτογράφηση, δεν χρησιμοποιείται μόνο για την επίλυση και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Είναι ένα πολύ καλό εργαλείο και

για το σχεδιασμό στον τρόπο εργασίας μιας ομάδας ή στην αλλαγή του τρόπου εργασίας μιας ομάδας. Βοηθάει στο να ληφθούν υπόψη όλες οι ανάγκες και οι φόβοι όλων των μελών της ομάδας και έτσι οι αλλαγές να γίνουν πιο ομαλά και ίσως και πιο ευχάριστα. Έτσι, χτίζονται καλύτερες σχέσεις και προάγεται η συνεργασία.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Balay R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases* 3(1): 5-27.
- Behfar K., Peterson R., Mannix E., Trochim W. (2008), The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(1), 170–188.
- Callanan A.G. & Perri F.D. (2006). Teaching conflict management using a scenario-based Approach. *Journal of education for Business*, 81(3) 131-139
- Corvette BAB (2007), *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Crum, T.F., (1988) *The Magic of Conflict*, New York: Touchstone.
- Goodbread, J., (2010) *Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun*, Portland: Process Oriented Psychology, Publications.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (επιμ. και μτφρ. Αντωνίου, Αλέξανδρος-Σταμάτιος). Αθήνα: Gutenberg.
- Lulofs, S.R., Cahn, D.D. (2000) *Conflict: From Theory to Action*, 2nd ed. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon.
- UNESCO, (2002). *Best Practices of Non-Violent Conflict Resolution in and out-of-school: Some examples*. Paris, France. Ελληνόγλωσση
- Wilmot, W. & Hocker, J. (2011) *Interpersonal Conflict*, 8th Ed. New York: McGraw Hill.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.
- Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015) *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*, ΚΑΝΕΠ – ΓΣΕΕ).



Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). “Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών”, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51: 99-217.

### **Πηγές για περαιτέρω μελέτη**

<http://www.nybooks.com/articles/archives/1969/feb/27/a-specialsupplement-reflections-on-violence/>

<http://www.youtube.com/watch?v=1dr8e9dxN9g>

<http://psychologiein.dagorastos.net/2012/03/28/psychology-termfight-or-flight/>

<http://www.ego.gr/biofeedback-spiro-diamantidis-nature-andmechanism-of-stress>

<http://science.howstuffworks.com/life/fear2.htm>

<http://www.youtube.com/watch?v=m2GywoS77qc>

[http://www.crnhq.org/pages.php?pID=12#skill\\_1](http://www.crnhq.org/pages.php?pID=12#skill_1)