



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2015-2016

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εκπαιδευτική Ηγεσία και Συναισθη-
ματική Νοημοσύνη: Μελέτη στα Δη-
μοτικά Σχολεία της Κορίνθου.

Κουρούπη Ευαγγελία

Ημερομηνία Εξέτασης :
Κόρινθος, 2018

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εκπαιδευτική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μελέτη
στα Δημοτικά Σχολεία της Κορίνθου.

Κουρούπη Ευαγγελία

A.M.30322015011508

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ:

Παπαδιαμαντάκη Παναγιώτα

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Δημόπουλος Κωνσταντίνος

Καρακατσάνη Δέσποινα

Ημερομηνία Εξέτασης

Φεβρουάριος 2018

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Πρώτη από όλους θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, Καθηγήτρια Παναγιώτα Παπαδιαμαντάκη για την πολύτιμη καθοδήγηση της και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές Δημόπουλο Κωνσταντίνο και Καρακατσάνη Δέσποινα που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά τους Διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς όλων των σχολείων της πόλης της Κορίνθου που πρόθυμα αφιέρωσαν τον χρόνο τους ώστε να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια της έρευνας της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στον Μπλάνο Παναγιώτη για την καθοριστική του βοήθεια μιας και στάθηκε σημαντικός αρωγός στην προσπάθειά μου και με υποστήριξε σε κάθε φάση της πορείας μου καθώς και στους Καμπόλη Αναστάσιο και Ραβάνη Φωτεινή για την καθοδήγησή τους και τις πολύτιμες συμβουλές που μου έδωσαν πάνω στη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου Γεώργιο και Παναγιώτα καθώς και τον αδερφό μου Βασίλη που με υπομονή και κουράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Την εργασία αυτή αφιερώνω στο σύζυγό μου Στέφανο και στον τριών χρόνων γιο μου Ανδρέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή Α/θμιας εκπαίδευσης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφιστάμενων του καθώς και στη διαμόρφωση μίας θετικής κουλτούρας στον σχολικό οργανισμό που διοικεί
- Στη μελέτη συμμετείχαν 72 εκπαιδευτικοί και 10 διευθυντές σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από όλα τα Δημοτικά Σχολεία της πόλης της Κορίνθου.. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αφορούν τις τέσσερις αυτοαναφερόμενες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, τις συναισθηματικές εκφάνσεις διευθυντών και υφιστάμενων, τη ρύθμιση του συναισθήματος, την αμεσότητα στην επικοινωνία διευθυντών και εκπαιδευτικών, την επαγγελματική τους ικανοποίηση, την επαγγελματική τους εξουθένωση καθώς και το κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:

Συναισθηματική Νοημοσύνη, επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών, Ηγεσία στην εκπαίδευση, σχολική κουλτούρα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή:.....	7
Κεφάλαιο 1^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία : Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Εννοιολογήσεις	
1.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη	
1.1.1. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης	8
1.1.2. Μορφές Νοημοσύνης.....	11
1.1.3. Σχέση Συναισθηματικής –Γνωστικής Νοημοσύνης	11
1.2. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία	
1.2.1. Μοντέλο John Mayer και Peter Salovey	13
1.2.2. Θεωρία CARES.....	14
1.2.3. Μοντέλο Bar- On.....	15
1.2.4. Goleman: Η μελέτη του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	16
1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	
1.3.1. Τύποι-Στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman.....	21
1.3.2. Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ηγεσίας.....	23
Κεφάλαιο 2^ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στην Εκπαίδευση	
2.1. Ηγεσία στην Εκπαίδευση.....	25
2.2. Σχολική Κουλτούρα και Ηγεσία.....	28
2.3. Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση	
2.3.1. Αποσαφήνιση της εννοιας της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	31
2.3.2. Επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας και Διοίκηση.....	34
2.4. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα.	
2.4.1. Πώς λειτουργεί και ποιος είναι ο σκοπός της.....	36
2.4.2. Διοίκηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	39
2.5. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στη δημιουργία του σχολικού κλίματος:.....	42

2.6. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών:.....	45
--	----

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Σκοπός της έρευνας – διατύπωση υποθέσεων.....	48
3.2. Μεθοδολογικός σχεδιασμός	
3.2.1. Ερευνητικά Εργαλεία.....	50
3.2.2. Δείγμα.....	52
3.2.3. Διαδικασία Συλλογής Υλικού.....	55
3.2.4. Στατιστική Ανάλυση.....	56

Κεφάλαιο 4^ο Ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας

4.1. Απόψεις Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	57
4.2. Απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των Διευθυντών τους.....	61
4.3. Δημιουργικό Κλίμα στη Σχολική Μονάδα.....	65
4.4. Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών.....	70
Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	76
Βιβλιογραφία:.....	83
Παραρτήματα:.....	88

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη είναι προσαρμοσμένη στις νέες επιστημονικές προεγγίσεις της επαγγελματικής επιτυχίας στο χώρο της ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας πετυχημένος ηγέτης είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Goleman , ο πιο σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην ανάδειξη κάποιου στο χώρο της εργασίας του, δεν είναι ο δείκτης νοημοσύνης, οι εξειδικευμένες σπουδές ή οι τεχνικές γνώσεις. Ο πιο σημαντικός παράγοντας στο σημερινό, συνεχώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο κόσμο της εργασίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη .

Στην εργασία αυτή, γίνεται μια διερεύνηση της αξίας της ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στα στελέχη των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στόχος είναι η διαπίστωση μιας θετικής ή αρνητικής συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτές, καθώς και η διερεύνηση της σχέσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών και του δημιουργικού κλίματος των σχολικών μονάδων.

Η μελέτη αυτή δομείται σε 4 κεφάλαια. Αρχικά παρουσιάζεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και ερευνάται το περιεχόμενό της καθώς και τα κυριότερα μοντέλα συναισθηματικής ηγεσίας που προέκυψαν από τη σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στον τρόπο που η έννοια της συναισθηματικής ηγεσίας έχει χρησιμοποιηθεί στην εκπαιδευτική έρευνα για να φωτίσει το ρόλο του Διευθυντή και να συσχετίσει διάφορα μοντέλα ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί εισαγωγή στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας το οποίο μελετά την επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στο δημιουργικό σχολικό κλίμα στα Δημοτικά Σχολεία της Κορίνθου . Στο τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται εξαγωγή συμπερασμάτων και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 1ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία :

Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Εννοιολογήσεις

1.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1.1. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το συναίσθημα και η επίδρασή του στις εκφάνσεις της ζωής του ανθρώπου, είχε υποτιμηθεί σημαντικά στον δυτικοευρωπαϊκό πολιτισμό έως πρόσφατα, σε αντιδιαστολή με την σημασία που είχαν δώσει σε αυτό οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι. Χαρακτηριστική της αξίας που είχαν δώσει στο συναίσθημα οι πρόγονοί μας, είναι η ρήση του Αριστοτέλη (*Ηθικά Νικομάχεια*): «*Ο καθένας μπορεί να θυμώσει. Αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο.*»

Ουσιαστική ενασχόληση με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στα πλαίσια της επιστημονικής κοινότητας, ξεκινά να πραγματοποιείται τη δεκαετία του 1990 με τους Salovey και Mayer οι οποίοι προσπάθησαν να χαρτογραφήσουν με λεπτομέρειες τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να προσδώσουμε νοημοσύνη στα συναισθήματά μας. Οι Salovey και Mayer υποστήριξαν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική του πορεία (*Mayer, Caruso & Salovey, 2000, 13, 83-93.*) και διέκριναν τρεις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο όρο οι οποίες παρατίθενται εν συντομία παρακάτω:

1. **Εμπάθεια:** Αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου ώστε να αντιδρά στα ερεθίσματα που του μεταδίδουν οι γύρω του.
2. **Αυτοεπίγνωση:** Είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και να μπορεί να την ελέγχει .

3. **Αυτορύθμιση:** Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί την εσωτερική του κατάσταση με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει θετικά αποτελέσματα στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτό επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του. (Salovey & Mayer, 1990, 185-211)

Ο Daniel Goleman, είναι ένας σημαντικός ερευνητής που δημιούργησε ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που εστιάζει κυρίως στην απόδοση και που εφαρμόζεται εκτεταμένα στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο παραπάνω ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «**την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του.**»(Goleman, 1995, p.25-26) Το 1995, ο Goleman εκδίδει ένα βιβλίο που έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές στο κοινό με τίτλο: «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*» στο οποίο γίνεται λόγος για τη σημασία της εκπαίδευσης στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1998 εκδίδει δεύτερο βιβλίο, με τίτλο «*Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*» όπου τονίστηκε για πρώτη φορά η σημασία της επίτευξης ενός θετικού κλίματος και καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας. Και τα δύο βιβλία αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης τόσο από γονείς και εκπαιδευτικούς όσο και από εργαζόμενους.

Ένας ακόμη ερευνητής, ο **Reuven Bar-On**, προσπαθεί να ορίσει το 1997 την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως μιας «διαθεματικής περιοχής απο συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες και παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζομαστε, καταλαβαίνουμε τους άλλους και συσχετιζομαστε μαζί τους ώστε να ανταποκριθούμε επιτυχώς στις καθημερινές μας ανάγκες.»(Reuven Bar-On, 1997, p. 98-105)

Σύμφωνα με τον **Martinez** (1997), η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών, που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες, στις πιέσεις και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του». (Martinez, 1997, p.212)

Οι **Petrides και Furnham** (2001) έκαναν λόγο για δύο μορφές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (trait emotional intelligence) και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

που σχετίζεται με τις ικανότητες (ability emotional intelligence). Στόχος της επίγνωσης και της σωστής διαχείρισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ατόμου σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές είναι η ουσιαστική επαφή του με τον εαυτό του και με τα συναισθήματά του ώστε να οδηγηθεί στην προσωπική επιτυχία. (*Petrides, Furnham, Frederickson , 2001, 425-448*)

Ο Ε. **Orioli** είναι ένας ακόμη σημαντικός σύγχρονος ερευνητής ο οποίος προσπάθησε να ορίσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένει κανείς ήρεμος μετά από πίεση, να αναπτύσει κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να είναι δημιουργικός και να συμβάλει στην εξέλιξη των άλλων ανθρώπων γύρω του» (*Orioli, 2003, 125-129*)

Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως έχει πολλούς υποστηρικτές, διαθέτει και κάποιους πολέμιους. Γνωστός επικριτής της είναι ο **Locke**, ο οποίος υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν έχει οριστεί με ακρίβεια ως τώρα και πως δεν έχει εφαρμοστεί ικανοποιητικά κάπου. Όπως είναι φυσικό, και οι υποστηρικτές της συχνά έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους καθώς οι απόψεις του καθενός για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις απόψεις κάποιου άλλου.

1.1.2. Μορφές Νοημοσύνης

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ώστε να κατανεμηθούν τα είδη της νοημοσύνης σε αντίστοιχες κατηγορίες από πολλούς επιστημονές, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι

δύο βασικές όμως και ευρεως αποδεκτές μορφές της νοημοσύνης είναι δύο. Η **Γνωστική** και η **Συναισθηματική** Νοημοσύνη (I.Q. και E.Q.)

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) είναι ο δείκτης ο οποίος μετρά προσεγγιστικά την ευφυΐα ενός ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Το IQ κάθε ατόμου μετράται με διάφορες μεθόδους, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με καθορισμένα αντικείμενα. Παρά τις διαφορές στον σχεδιασμό τους, αυτά τα τεστ μετρούν γενικά την ίδια μορφή ευφυΐας, κυρίως την λογική και επαγωγική σκέψη και όχι και τη φαντασία, την αποφασιστικότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη κλπ που θα έδιναν πιο συνολικά την εικόνα ευφυΐας κάποιου. Η **Συναισθηματική νοημοσύνη** (EI) η αλλιώς Συναισθηματικό πηλίκιο είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς.

1.1.3.Σχέση Συναισθηματικής – Γνωστικής Νοημοσύνης

Αν προσπαθήσουμε να συγκρίνουμε τα δύο είδη νοημοσύνης ως προς τον τρόπο εκδήλωσής τους, θα μπορέσουμε να πούμε αρχικά ότι η γνωστική νοημοσύνη (IQ) είναι μία ικανότητα που εκδηλώνεται από τα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου και η οποία δύσκολα μεταβάλλεται. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη πάλι (EQ), πλάθεται και μπορεί εύκολα να μεταβληθεί ο δείκτης της μέσα από προσωπική δουλειά και την ωρίμανση του ανθρώπου. Συγκεκριμένα, η ικανότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον άνθρωπο, αναπτύσσεται βαθμιαία. Πρώτα αναπτύσσεται η ικανότητα της αυτογνωσίας που του επιτρέπει να συνειδητοποιεί τις σκέψεις και τα συναισθήματά του και ύστερα η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων. Σε ένα ανώτερο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ), το άτομο μπορεί να χειρίζεται τις παραπάνω ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί προκειμένου να πετύχει τους στόχους του. (Diggins, 2004, 33-35)

Επιπρόσθετα, μπορούμε να πούμε πως το IQ δεν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους, σε αντίθεση με το EQ που παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στον τρόπο που επικοινωνούμε και σχετιζόμαστε. Κυρίαρχος ρόλος συνεπώς του IQ είναι η οργάνωση των πληροφοριών και του EQ η διαχείριση των σχέσεων. (Goleman, D. 1999)

Το I.Q. και το E.Q. δεν αποτελούν δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Σύμφωνα με τον Goleman, άνθρωποι με πολύ υψηλό δείκτη ευφυΐας, μπορεί να χειρίζονται εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική τους ζωή (Goleman, D. 1999)

1.2. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία

Στις παρακάτω υποενότητες θα παρουσιαστούν μερικά από τα πιο σημαντικά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο της Ηγεσίας που έχουν διατυπωθεί ως σήμερα.

1.2.1. Μοντέλο John Mayer και Peter Salovey

Οι John Mayer και Peter Salovey προσπάθησαν πρώτοι να προσεγγίσουν επιστημονικά το θέμα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Στα μέσα της δεκαετίας μάλιστα, συνεργάστηκαν και με τον David Caruso. Το πρώτο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης για το οποίο έκαναν λόγο, ήταν το 1990 (Salovey & Mayer, 1990, 185-211) και εστιάζει σε τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: στην αποτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων (Appraisal and expression of emotion), στη διαχείριση αυτών (Regulation of emotion), και στη χρήση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Utilization of emotions in solving problems).

Στο νέο μοντέλο που εισήγαγαν το 1997 θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις δεξιότητες:

1. Δεξιότητες που αφορούν στην αναγνώριση και αντίληψη των συναισθημάτων, τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων ανθρώπων.
2. Δεξιότητες που διευκολύνουν την επεξεργασία των συναισθημάτων έτσι ώστε τα παραπάνω να επηρεάζουν θετικά την παραγωγή της σκέψης.
3. Ικανότητα κατανόησης και γνωστικής επεξεργασίας των συναισθημάτων καθώς και σύγκρισης και συσχετισμού μεταξύ των διαφορετικών συναισθημάτων.
4. Ικανότητα μίας βαθύτερης αντίληψης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων ανθρώπων, αναγνώρισης των λόγων που τα προκαλούν καθώς και γνώση τρόπων για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. (Salovey, Mayer & Caruso, 2002, 159-171)

1.2.2. Θεωρία CARES

Στο μοντέλο αυτό, ο M. Bagshaw το 2000, χρησιμοποιώντας τα αρχικά γράμματα της λέξης cares υποδηλώνει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής:

- **C**, δηλώνει τον παράγοντα Creative tension (Δημιουργική τάση). Αυτή η δεξιότητα, χαρακτηρίζει ανθρώπους με όραμα, με τάσεις για εξέλιξη και με διακαείς πόθους για επιτυχημένη επαγγελματική και όχι μόνο πορεία
- **A**, αναφέρεται στον παράγοντα Active choice (Ενεργό επιλογή). Η δεύτερη δεξιότητα, εστιάζεται στο αν κάποιο άτομο μπορεί να υποστεί τις συνέπειες μιας όχι πετυχημένης επιλογής.
- **R**, δηλώνει τον παράγοντα Resilience under pressure (την ελαστικότητα κάτω από συνθήκες πίεσης). Αυτή η δεξιότητα διακρίνει άτομα που σε δύσκολες καταστάσεις διατηρούν την ψυχραιμία τους, ελέγχουν την κατάσταση, προσπαθούν για την εξεύρεση λύσεων και εμπυχώνουν τους άλλους
- **E** αναφέρεται στον παράγοντα Empathic Relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις) Η τέταρτη δεξιότητα θεωρείται απαραίτητη για τους ανθρώπους που επιδιώκουν σχέσεις εμπιστοσύνης σε διαπροσωπικό και σε εργασιακό επίπεδο.
- **S** δηλώνει τους παράγοντες Self awareness και Self control (Αυτοεπίγνωση και Αυτοέλεγχος). Τέλος, οι δύο αυτές τελευταίες δεξιότητες συνθέτουν την εικόνα του ατόμου που αποζητά ισορροπία σε όλες τις εκφάνσεις του.

1.2.3. Μοντέλο Bar – On

Ο Bar- On παρουσίασε το 1997 ένα μοντέλο που προσπαθούσε να εξηγήσει γιατί μερικοί άνθρωποι είναι πετυχημένοι και κάποιοι άλλοι όχι. Όρισε την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως *«μία τομή μεταξύ κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διεργασιών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας και εκφράζουμε τα συναισθήματά μας, πόσο κατανοούμε τους γύρω μας*

και σχετιζόμαστε μαζί τους και πώς ικανοποιούμε τις καθημερινες μας ανάγκες.»
(Bar-On, 2006,15)

Το κοινωνικο-συναισθηματικό μοντέλο του Bar-On συνδυάζει την συναισθηματική και τη γνωστική νοημοσύνη με στόχο να προβλέψει την πιθανότητα για επιτυχία μέσα από 5 βασικά συστατικά:

- Την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και να έχει ατομική συνείδηση.
- Την ικανότητα της κατανόησης των άλλων, δηλαδή της ενσυναίσθησης, η οποία συντελεί και στο χτίσιμο υγιών κοινωνικών σχέσεων.
- Την προσαρμοστική ικανότητα, που καθιστά το άτομο ικανό να προσαρμόζει τα συναισθήματα του ανάλογα με την κοινωνική περίσταση.
- Την ικανότητα ελέγχου του άγχους (στρες) καθώς και των συναισθημάτων που προκύπτουν από την συναισθηματική αυτή κατάσταση.
- Ικανότητα θετικής στάσης απέναντι στη ζωή και υιοθέτηση μίας θετικής διάθεσης γενικότερα . (Bar-On, R. 2006)

1.2.4. Goleman – Η μελέτη του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία που διατύπωσε ο Goleman το 1997 , η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελείται από τις εξής 7 δεξιότητες (πίνακας 1):

- Αυτο-επίγνωση (self-awareness)
- Συναισθηματική Διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτο-παρακίνηση (self-motivation)

- Ενσυναίσθηση (empathy)
- Διαπροσωπικές Σχέσεις (relationships)
- Επικοινωνία (communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal style)

Το επόμενο μοντέλο του Goleman, που διατυπώθηκε το 1998 και το οποίο εστίαζε κυρίως σε επιχειρήσεις και στην εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε αυτές, συνοψίζει τις παραπάνω σε 5 μόνο δεξιότητες, οι οποίες διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις προσωπικές και στις κοινωνικές δεξιότητες και οι οποίες αναφέρονται συνοπτικά και έπειτα αναλύονται παρακάτω: (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, σελ. 57-73)

- I. Αυτο-επίγνωση (self-awareness)
- II. Αυτο-διαχείριση (self-regulation)
- III. Κοινωνική Επίγνωση (social-awareness)
- IV. Διαχείριση Σχέσεων (social-regulation)

Οι δύο πρώτες ικανότητες στις οποίες θα αναφερθούμε αναλυτικά παρακάτω, ανήκουν στην κατηγορία των προσωπικών δεξιοτήτων και οι υπόλοιπες δεξιότητες θα ενταχθούν στην κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων.

I.ΑΥΤΟ – ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- **Συναισθηματική αυτο-επίγνωση:** Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις δεξιότητες καθώς και τα όρια του. Οι οδοί μέσω των οποίων κατακτάται η δεξιότητα αυτή είναι ο αυτοστοχασμός και η περι-συλλογή.

- **Ακριβής αυτο – αξιολόγηση:** Η επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της προσωπικότητας ενός ατόμου.
- **Αυτοπεποίθηση:** Η σταθερή πεποίθηση για την αξία και τις δυνατότητες του ατόμου για τον εαυτό του.

II. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- **Αυτοέλεγχος:** Ένα άτομο που έχει καλή γνώση των συναισθημάτων του, μπορεί ενδεχομένως και να πετύχει τον έλεγχο της εκδήλωσης ή του περιορισμού τους ανάλογα με το τι κρίνει ότι είναι απαραίτητο να πράξει κάθε στιγμή.
- **Διαφάνεια:** Η αξιοπιστία, τιμότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου.
- **Προσαρμοστικότητα:** Η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.
- **Επίτευξη:** Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου.
- **Πρωτοβουλία:** Η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.
- **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα να βλέπουμε την θετική σκοπιά των πραγμάτων, να θεωρούμε το «ποτήρι μισο-γεμάτο και όχι μισο-άδειο».

III. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

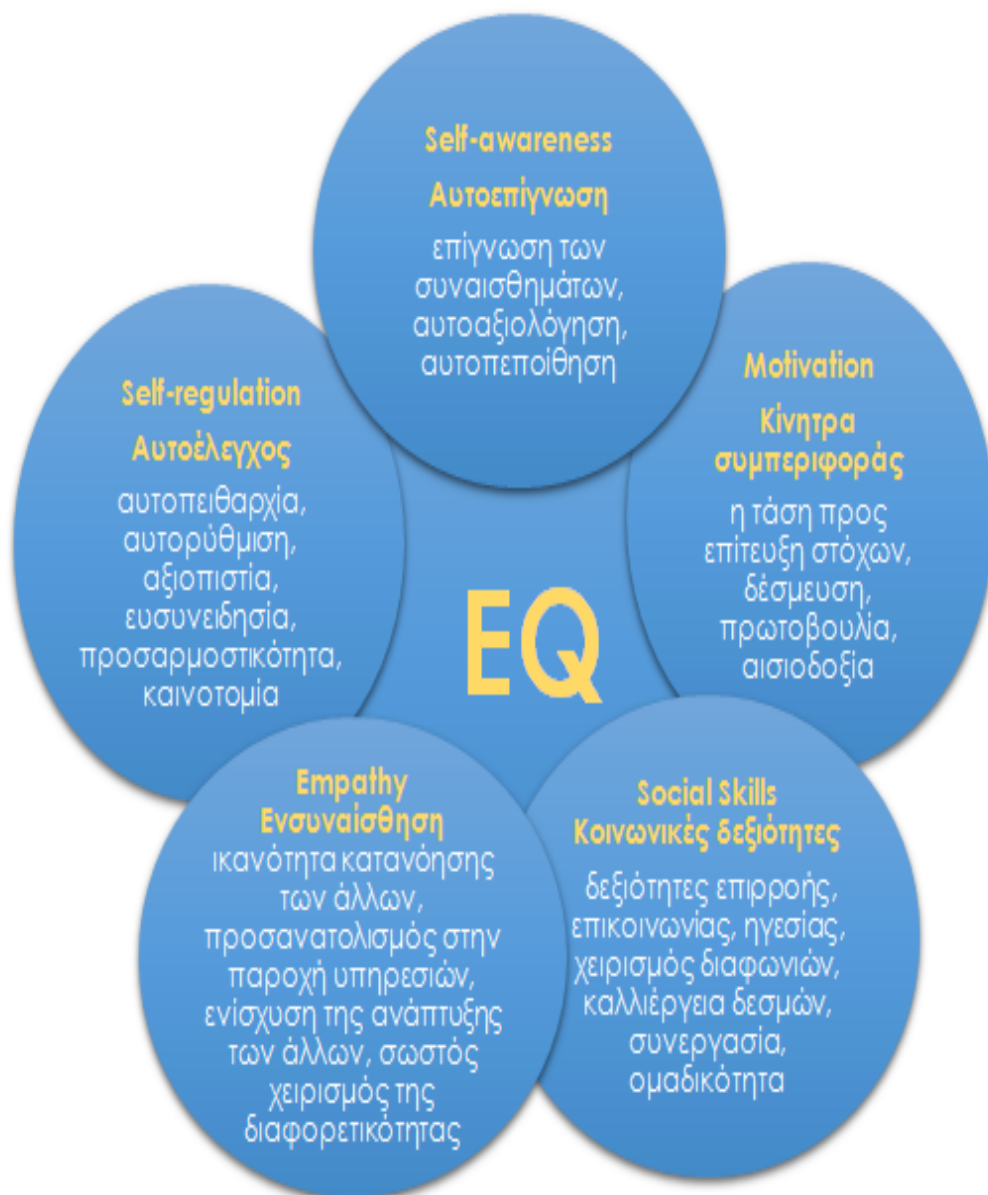
- **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα συναισθηματικής ταύτισης με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του.
- **Οργανωτική επίγνωση:** Η ετοιμότητα για αντίληψη των τρεχόντων

ζητημάτων, των δικτύων κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών ενός οργανισμού.

- **Εξυπηρέτηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

IV. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- **Έμπνευση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.
- **Επιρροή:** Η δυνατότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.
- **Ανάπτυξη των άλλων:** Η ικανότητα για ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατών στοιχείων των άλλων.
- **Καταλύτης αλλαγών:** Η ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγηση προς νέες κατευθύνσεις.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** Η ικανότητα για επίλυση συγκρούσεων με ομαλό τρόπο.
- **Οικοδόμηση δεσμών:** Η ικανότητα για καλλιέργεια και συντήρηση ενός δικτύου σχέσεων.
- **Συνεργασία και ομαδική δουλειά** (ομαδικότητα)



Πίνακας 1 : Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σύμφωνα με τον Goleman

Έχει διαπιστωθεί επίσης, πως όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω το κάθε ένα ξεχωριστά, είναι καλό να υπάρχουν σε ένα άτομο, και αποδεικνύονται εξαιρετικά αποδοτικά όταν συνυπάρχουν όλα μαζί, ειδικά στον χώρο της εργασίας του ατόμου. Συνοψίζοντας δηλαδή όσα ειπώθηκαν παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος χαρακτηρίζεται αρχικά από επίγνωση των συναισθημάτων του και των αλλαγών των συναισθημάτων αυτών. Μπορεί να αξιολογήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του γνωρίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του και διακατέχεται από αυτοπεποίθηση. Επιπλέον,

μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματά του ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της στιγμής. Διακατέχεται από ενσυναίσθηση, χαρακτηρίζεται από επικοινωνιακές δεξιότητες, έχει δύναμη επιρροής και εμποτίζει την ομάδα στην οποία ανήκει με ένα υψηλότερο όραμα. Τέλος, μπορεί να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο τις διαφωνίες και τις ενδεχόμενες συγκρούσεις.

Αυτό που διαφοροποιεί τη θεωρία του Goleman σε σχέση με τις θεωρίες των Bar-On και Mayer και Salovey είναι το γεγονός ότι ο Goleman διατυπώνει μια **θεωρία απόδοσης** (performance) σε αντίθεση με τον Bar-On που βλέπει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τη σκοπιά **μιας θεωρίας προσωπικότητας** και σε αντίθεση επίσης με τους Salovey και Mayer, οι οποίοι διατυπώνουν μια **θεωρία νοημοσύνης**. Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι δηλαδή δίδεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Ακριβώς λοιπόν επειδή έμπρακτα έχει αναδειχτεί στο χώρο της επιστημονικής κοινότητας η αξία του μοντέλου του Goleman σε σύγκριση με άλλες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, θα γίνει εστίαση στο υπόλοιπο μέρος της παρούσας εργασίας στον συγκεκριμένο επιστήμονα και στις δικές του προσεγγίσεις. Άλλωστε, το συγκεκριμένο μοντέλο είναι και αυτό που προσεγγίζει περισσότερο τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στην παρούσα μελέτη.

Στις επόμενες σελίδες θα γίνει ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, και ειδικότερα θα πραγματοποιηθεί λόγος για την ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση καθώς και στις επιδράσεις στον σχολικό οργανισμό της ηγεσίας που ασκείται από έναν συναισθηματικά νοήμονα διευθυντή.

1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

1.3.1. Τύποι – στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman:

Σε άρθρο του στο Harvard Business Review (*Goleman D.2000*), “What makes a leader” Harvard Business review, 2000 ο Goleman μίλησε για έξι τύπους ηγεσίας οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και οι οποίοι μπορούν να έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και στο κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: **ο καταπιεστικός** (coercive), **ο οραματιστής** (visionary), **ο συνεργάτης** (affiliative), **ο δημοκρατικός** (democratic), **ο καθοδηγητικός** (pacesetting) και **ο συμβουλευτικός** (coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Ο **καταπιεστικός** ηγέτης απαιτεί άμεση συμμόρφωση των υφιστάμενων του με τις αποφάσεις του. Δεν διαθέτει ενσυναίσθηση και στηρίζεται στη δύναμη της θέσης του. Άσκηση αυτής της ηγεσίας είναι αποτελεσματική σε περιόδους κρίσης, στο ξεκίνημα μιας αλλαγής ή στην περίπτωση ύπαρξης προβληματικών εργαζόμενων. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ είναι αρνητικό στο οργανωσιακό κλίμα σύμφωνα με τον Goleman.

Ο **οραματιστής** ηγέτης διακρίνεται από ένα όραμα και εμπνέει την ομάδα του θετικά ως προς αυτό εξηγώντας γιατί η προσπάθεια των γύρω του συμβάλλει στην πραγματοποίηση του στόχου που έχει θέσει. Η επίπτωσή του στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Ο **συνεργάτης** ηγέτης ενισχύει την αρμονία, τις φιλικές σχέσεις, δίνει βάρος στις ηθικές αξίες και είναι αρωγός στην επίλυση των συγκρούσεων. Διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη και δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους που αποτελούν μια ομάδα. Το στυλ αυτό είναι απαραίτητο όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας και σε περιόδους έντονου στρες.

Ο **δημοκρατικός** ηγέτης είναι εξαιρετικός ακροατής, ομαδικός, ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη γνώμη της πλειοψηφίας. Παρέχει στήριγμα στους υφιστάμενους του και παλεύει για την ομοφωνία στη λήψη κοινών αποφάσεων.

Ο ηγέτης που **ορίζει τον ρυθμό** είναι φιλόδοξος, θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και παίρνει συνήθως πρωτοβουλίες. Είναι πολύ αποτελεσματικός όταν επιθυμούνται άμεσα αποτελέσματα από την ομάδα καθώς διακρίνεται από ανυπομονησία.

Ο **συμβουλευτικός** ηγέτης ακούει, βοηθά, συμβουλεύει και ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του. Ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας βοηθάει πολύ ώστε να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η επιτυχημένη ηγεσία δεν συνίσταται στην εφαρμογή φυσικά ενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας αλλά στην εναλλαγή τους ανάλογα με το πότε κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστεί το καθένα. . Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.

Ο Dr Goleman μέσα από συνεχή έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Είναι όμως η σαφήνεια στην σκέψη και η ηρεμία στο άγχος και την χαοτική κατάσταση αυτό που καθορίζει την καλύτερη απόδοση και που μειώνει αποτελεσματικά την αδυναμία στον χώρο εργασίας.

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος «συναίσθημα» είχε αποκτήσει μια αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας.

1.3.2. Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ηγεσίας

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 80 έχουν εφαρμοστεί αρκετές προσεγγίσεις του φαινομένου της ηγεσίας στη Διοικητική Επιστήμη, οι οποίες έχουν την τάση να συμπληρώνουν η μία την άλλη. Με την εισαγωγή της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και με την γενικότερη αύξηση του ενδιαφέροντος της λογικοκεντρικής ως τότε Δυτικής επιστήμης, για το συναίσθημα και τις προεκτάσεις του, οι παραπάνω θεωρίες δέχονται έντονη κριτική και έτσι διατυπώνονται νέες προσεγγίσεις στην Διοικητική Επιστήμη.

Οι προσεγγίσεις αυτές ονοματίζουν δύο στυλ κυρίως ηγεσίας, το **μετασχηματιστικό** και το **συναλλακτικό** και περιστρέφονται γύρω από κάποια κοινά σημεία τα οποία συνοψίζονται στις εξής κυρίως έννοιες (Bryman, 1992, 145-63)

- Το «**όραμα**» (vision) με την έννοια της έμπνευσης ή της αποστολής.
- Την «**επικοινωνία του οράματος**» ώστε να γίνει κατανοητό
- Την σύνδεση του οράματος με την ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης
- Το ρόλο του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα
- Την «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Στα πλαίσια λοιπόν της επιδίωξης αυτού του οράματος που έχει θέσει η ηγεσία, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό είναι τα συνηθέστερα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τις νέες συναισθηματικά προσανατολισμένες προσεγγίσεις στον χώρο της Διοικητικής Επιστήμης.

Η **συναλλακτική μορφή ηγεσίας** στηρίζεται σε μια σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων του. Ο ηγέτης διατηρεί το status quo και δεν επιζητά την άποψη των συνεργατών και υφισταμένων του. Εποπτεύει και οργανώνει την ομάδα και επιδιώκει τη συμμόρφωση των μελών της μέσα από την παροχή ανταμοιβών και προνομίων. Η συναισθηματική σύνδεση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων έρχεται σε δεύτερη μοίρα, καθώς πρωταρχικό μέλημα γίνεται η εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και η διατήρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού σε μία σταθερή βάση. Το όραμα απουσιάζει και ο συγκεκριμένος ηγέτης έχει περισσότερο τα χαρακτηριστικά ενός manager.

Στη συναλλακτική ηγεσία οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στα πλαίσια μιας επωφελούς «ανταλλαγής προϊόντων» που βασίζεται σε πιο παραδοσιακές αξίες όπως η τιμιότητα, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η αμοιβαία υποχρέωση (Πασιαρδής, Π. 2012). Η εφαρμογή αυτού του συλλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι μακροπρόθεσμων.

Στη **μετασχηματιστική** ηγεσία αντίθετα, τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι. Ο ηγέτης έχει ένα όραμα και προσπαθεί να το μεταδώσει στους υφιστάμενους του μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα. Κάνει τα σωστά πράγματα ανυψώνοντας το ηθικό των υφισταμένων (ή αλλιώς οπαδών) με τους οποίους αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις. Επίσης, προσπαθεί προσεχτικά να επιλύσει όποια τυχόν προβλήματα προκύψουν και τελικά να πετύχει σημαντικές αλλαγές σε τομείς όπως η κουλτούρα, οι δραστηριότητες και η στρατηγική που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό. Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης προσπαθεί να καταλάβει τα κίνητρα και τις ανάγκες των μελών της ομάδας με απώτερο στόχο να μεματρέψει τα μέλη της ομάδας σε πιθανούς ηγέτες.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας δεν είναι αντικρουόμενες αλλά συμπληρωματικές μεταξύ τους. Εφαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό. Σίγουρα όμως, κατά κοινή ομολογία, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η πιο δημοφιλής ανάμεσα στους σύγχρονους ερευνητές και χαρακτηρίζεται ως «πνευματικό κεφάλαιο για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης».

Κεφάλαιο 2ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στην Εκπαίδευση

2.1. Ηγεσία στην εκπαίδευση

Ως ηγεσία ορίζεται: «Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την ατάλληλη συνεργασία οι άνθρωποι αυτοί να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά, οι οποίοι στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.» (Μπουραντάς. Δ. ,2005, 24)

Ηγεσία και διοίκηση σύμφωνα με τον Σαϊτή, δεν ταυτίζονται, καθώς η ηγεσία αποτελεί μια παράμετρο της διοίκησης, η οποία στο παρελθόν δεν έπαιζε τόσο σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, που τα τελευταία χρόνια όμως αποκτά όλο και περισσότερο πρωταγωνιστικό ρόλο.

Σύμφωνα με την Αθανασούλα Ρέππα (Αθανασούλα – Ρέππα, Α. 2008) οι διαφορές ενός Διευθυντή που διοικεί (manager) και ενός Ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Ο Διευθυντής **διορίζεται** ενώ ο Ηγέτης **αναδεικνύεται**.
- Ο Διευθυντής **δίνει εντολές** ενώ ο Ηγέτης εμπνέει, **εμποτίζει με ένα όραμα** τους υφιστάμενούς του.
- Ο Διευθυντής **ελέγχει** ενώ ο Ηγέτης **κερδίζει την εμπιστοσύνη**.
- Ο Διευθυντής δίνει **έμφαση στις λογικές** – νοητικές δεργασίες, ενώ ο Ηγέτης δίνει **έμφαση στους ανθρώπους** και στα συναισθήματα.
- Ο Διευθυντής **αποδέχεται** μία κατάσταση ως έχει. Ο Ηγέτης προκαλεί το κατεστημένο, **κάνει αλλαγές και καινοτομεί**.
- Ο Διευθυντής **αποδέχεται** την πραγματικότητα ενώ ο Ηγέτης την **ερευνά**.
- Τέλος, ο Διευθυντής **κάνει τα πράγματα σωστά** ενώ ο Ηγέτης **κάνει τα σωστά πράγματα**.

Στα πλαίσια της σχολικής πραγματικότητας λοιπόν, σε έναν σχολικό οργανισμό, ο «**διευθυντής**» είναι ένα μορφωμένο και έμπειρο άτομο. Εργάζεται

σκληρά προσπαθώντας να διακπεραιώσει τους νόμους και την πολιτική του Υπουργείου. Δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζομένους, περιορίζοντας τους σχεδόν κάθε μορφή πρωτοβουλίας και δεν δέχεται αποκλίσεις. Αντίθετα ο **ηγέτης** είναι οραματιστής. Έρχεται σε άμεση επαφή με τους υφιστάμενους του των οποίων σέβεται την άποψη και αναζητούν λύσεις από κοινού σε όσα προβλήματα προκύψουν.. Κατά τον Πασιαρδή, (*Πασιαρδή, Γ. 2001*), η ηγεσία είναι υπεράνω της διοίκησης και της διεύθυνσης. Όμως, για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, πρέπει να είναι και καλός διοικητικός, δηλαδή και καλός διευθυντής.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του σωστού σχολικού ηγέτη σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες έρευνες είναι η υιοθέτηση ενός δημοκρατικού – συμμετοχικού στιλ ηγεσίας στο οποίο ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και καλλιεργείται ένα κοινό όραμα. Κρίνεται με βάση αυτή την αρχή λοιπόν σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, διαχείριση συγκρούσεων, παροχή επαγγελματικής ελευθερίας, αποτελεσματική επίβλεψη και η μέριμνα για την ασφάλεια στον χώρο του σχολείου. Ακόμα, γνωρίζει να προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση, να παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας του και να ανακάμπτει γρήγορα σε δύσκολες περιπτώσεις (*Σαίτης 2000*). Δημιουργεί ένα όραμα και οδηγεί τη σχολική του μονάδα προς αυτό πιστεύοντας στις ικανότητες των μαθητών αλλά και του προσωπικού (*Πασιαρδής, 2004*). Με λίγα λόγια έχει υψηλές προσδοκίες πρώτα από τον ίδιο του τον εαυτό και μετά από τους υπόλοιπους (*Πασιαρδής 2004*) και φυσικά σαν επακόλουθο όλων των παραπάνω, είναι ένας άνθρωπος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποτελούν βασικές εκφράσεις της συμπεριφοράς ενός **μετασχηματιστικού ηγέτη**. Είναι πράγματι γεγονός, πως η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται σήμερα ως η πιο ιδανική πρακτική ηγεσίας στα σχολεία. (*Hallinger, P. 2003*) Ένας επιτυχημένος διευθυντής μιας σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται ακόμα από συνέπεια στα διοικητικά καθήκοντα,προσανατολισμό στους στόχους,υψηλές επιδιώξεις. Προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει συνεργάζεται με όλους τους φορείς. Ακόμα επιδιώκει τη συνεχή επι-

μόρφωσή του. Σαν άνθρωπος αποτελεί παράδειγμα και εμπνέει τους υφιστάμενους του, επιδιώκει τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος τόσο για τους μαθητές όσο και για το προσωπικό του. Λαμβάνει ενεργό μέρος σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου καθώς κρίνεται πολύ σημαντικό να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο (Πασιαρδής, 2004). Επιπλέον, προωθεί καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες και καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον μάθησης και εργασίας επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο μια θετική αυτοεικόνα για το σχολείο. Η αυτοεικόνα του σχολείου καθρεφτίζει την αυτοεικόνα του διευθυντή για το άτομα και τις ικανότητές του (Πασιαρδής, 2004)

Όλα όσα ειπώθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους συνθέτουν το προφίλ του επιτυχημένου ηγέτη της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τα παραπάνω είναι ορισμένα μόνο από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει ένας διευθυντής- ηγέτης προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο του δημιουργώντας ένα κλίμα μάθησης και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της σχολικής ομάδας.

2.2.Σχολική κουλτούρα και Ηγεσία

Παρόλο που είναι πολύ δύσκολο να οριστεί και να προσδιοριστεί, η έννοια της κουλτούρας σε ένα σχολικό οργανισμό έχει ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη των εκάστοτε τιθέμενων στόχων της σχολικής μονάδας. Η κουλτούρα καθορίζει όσα συμβαίνουν στο σχολείο όπως για παραδειγμα το ενδυματολογικό στιλ του προσωπικού, τα θέματα συζήτησης, τη διάθεση για αλλαγή, τις μεθόδους διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται και άλλα... (Deal & Peterson 1994; Firestone & Wilson 1985) Γενικά, το κλίμα ή η σχολική κουλτούρα συνιστά μια πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από τις διαπροσωπικές σχέσεις, τους κανόνες της συμπεριφοράς, τα επίπεδα της αυτονομίας, τις μορφές της ηγεσίας, την αίσθηση του ανήκειν, την ικανοποίηση και την κοινωνική θέση από την εργασία. (Freiberg H, 1999, 54) Σύμφωνα με τον Freiberg «Τα στοιχεία που αποτελούν το σχολικό κλίμα είναι σύνθετα, καθώς κυμαίνονται από την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων στο γραφείο των δασκάλων ως το επίπεδο θορύβου στους διαδρόμους, από τη φυσική δομή του κτιρίου ως τις αισθήσεις που δημιουργούνται από το περιβάλλον στους υπαλλήλους (περιλαμβάνοντας παράγοντες όπως είναι η θέρμανση, η δροσιά και ο φωτισμός) ακόμα και από το πόσο ασφαλείς αισθάνονται στο χώρο της εργασίας τους. Ακόμη και το μέγεθος του σχολείου και οι ευκαιρίες που δίνονται στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές να αλληλεπιδράσουν σε μικρές ομάδες –τυπικές και άτυπες – επιδρά θετικά ή αρνητικά στην δημιουργία ενός υγιούς ή όχι εργασιακού περιβάλλοντος» (Freiberg, 2008, 44). Οι Taylor και Tashakkuri (1995) διαπίστωσαν ότι ένα θετικό σχολικό κλίμα συνδέεται με την αυξανόμενη επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Η διαμόρφωση της κουλτούρας ενός σχολικού οργανισμού δεν καθορίζεται από ένα άτομο μόνο αλλά αποτελεί μία αμφίδρομη σχέση που δημιουργείται από τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι μαζί με τους διευθυντές εργάζονται από κοινού για να δημιουργήσουν ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας που θα προάγει τη μάθηση. Σε πρώτο λοιπόν επίπεδο, οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν πρωτοβουλίες προκειμένου να δώσουν τη δυνατότητα της ενεργούς συμμετοχής στους εκπαιδευτικούς, στην ηγεσία του σχολείου. Για να πετύχουν αυτό τον στόχο θα πρέπει να λάβουν γενικά υπόψη τα εξής βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν θετικό κλίμα σε έναν σχολικό οργανισμό:

Επικοινωνία :Είναι σημαντικό ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να βρίσκεται συστηματικά σε επικοινωνία με όλο το προσωπικό. Η επαφή του με συγκεκριμένες

ομάδες δεν συντελεί στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Κάθε εκπαιδευτικός έχει μοναδικές ικανότητες, δεξιότητες και ενδιαφέροντα. Μέσω της επαφής, ο διευθυντής του σχολικού οργανισμού πρέπει να αξιοποιήσει τις αρετές του προσωπικού του και να τις μετατρέψει σε πλεονεκτήματα για το σχολείο του. Έχει διαπιστωθεί πως σε ένα σχολείο με θετικό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί έχουν ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ τους, προσπαθούν σαν ομάδα για την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν τεθεί σχετικά με την απόδοση των μαθητών τους και συμμορφώνονται στην εφαρμογή νέων κανόνων. Αυτό συμβαίνει γιατί τα μηνύματα που εκπέμπει ο διευθυντής, γίνονται κατανοητά από τους εκπαιδευτικούς και έτσι γίνονται όλοι συμμετοχικοί ενός κοινού σκοπού. Μεταδίδει δηλαδή το όραμά του και μέσα από την επικοινωνία με το προσωπικό του, αντιλαμβάνεται τους φόβους και τις δυσκολίες του καθενός και προσπαθεί να τα ξεπεράσει.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να γίνει αναφορά και στο μέρος της επικοινωνίας που οφείλει να έχει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας με εξωτερικούς παράγοντες που συνδέονται όμως άμεσα με αυτή. Ο πιο σημαντικός από αυτούς τους παράγοντες είναι οι οικογένειες των μαθητών. Με μία συστηματική επαφή μέσω του γόνιμου διαλόγου, ο Διευθυντής επιτυγχάνει τη συνεργασία με τους γονείς των μαθητών του σχολείου του, αποφεύγοντας έτσι τις εντάσεις και την δυσαρέσκεια. Η διαθεσιμότητα προγράμματος για συγκεκριμένες ώρες επισκέψεων για ενημέρωση των γονεών σχετικά με την πρόοδο των μαθητών τους, τα ενημερωτικά έντυπα που εκδίδει το σχολείο, η παρακολούθηση από τους γονείς των μαθητικών εκδηλώσεων, είναι μερικοί τρόποι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης.

Διαμόρφωση στυλ κουλτούρας και αξιών στον οργανισμό: Κάθε διευθυντής πρέπει να είναι ανένδοτος όσον αφορά τους στόχους που πρέπει να πετύχει ο σχολικός οργανισμός αλλά πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτος δίνοντας τον απαιτούμενο χώρο σε κάθε εκπαιδευτικό προκειμένου να αναπτύξει τις δικές του στρατηγικές επίτευξης αυτών των στόχων.

«Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώσει ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, ώστε να αναπτύξει μια κουλτούρα, την οποία όλοι θα αποδέχονται,

θα σέβονται και θα υιοθετούν. Η δική του στάση αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση. Είναι πολύ δύσκολο να κάνει τα άτομα να αλλάξουν την συμπεριφορά τους, αλλά ταυτόχρονα είναι και πολύ σπουδαίο.»(Ζαβλανός Μ,2003, 38)

Σύμφωνα με τον Thomas Harris, ο αυτοσεβασμός και η αυτοεικόνα μας επηρεάζονται άμεσα από τα μηνύματα που λαμβάνουμε από τους γύρω μας από την παιδική μόλις ηλικία. Ο κύκλος αυτός, που αναπτύσσεται όσο μεγαλώνουμε, αποτελείται κυρίως από τους γονείς, τους δασκάλους, τους φίλους, τους διευθυντές τους συναδέλφους μας. Όσο ασκούμε αρνητική κριτική σε κάποιον, δεν αναπτύσσεται και χάνει την εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ένας καλός ηγέτης οφείλει να εμπνέει και να ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του, να τονίζει τα θετικά τους στοιχεία ώστε να διαμορφώσει ένα στυλ κουλτούρας στον σχολικό οργανισμό όπου θα πρωταγωνιστούν οι αρχές της απόδοχής της αξίας τόσο του ίδιου του εργαζομένου όσο και των άλλων μελών της ομάδας του.

Ικανότητα μετασχηματισμού ή αλλιώς παρακίνηση: Αυτή η ικανότητα ενός ηγέτη συνίσταται στο : *«να ενδυναμώνει τους άλλους (υφιστάμενους) ώστε να μετασχηματίσουν την πρόθεση σε πραγματικότητα και να τη διατηρήσουν» (Bennis, Nanus ,1985,92)* Ο Διευθυντής είναι με λίγα λόγια αυτός που θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να μετασχηματίσουν τις υφιστάμενες γνώσεις τους σε πράξεις. Θα τους δώσει τα σωστά κίνητρα ώστε να δημιουργηθεί η επιθυμία για δημιουργία και προσφορά στον σχολικό οργανισμό. Τέτοια κίνητρα για τους εργαζόμενους σε μία σχολική μονάδα μπορεί να είναι η δημιουργία ενός αισθήματος ασφάλειας, η κοινωνική καταξίωση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επαγγελματική ικανοποίηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιβράβευση και οι ηθικές ανταμοιβές, οι καλές συνθήκες εργασίας κ.α.

Δημιουργικότητα: Είναι η ικανότητα του Διευθυντή να επινοεί λύσεις σε σύνθετα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή στη Σχολική Μονάδα η οποία είναι ένας ζωντανός οργανισμός που συνεχώς εξελίσσεται και μεταβάλλεται. Επομένως, ο Διευθυντής οφείλει από τη μία να είναι γνώστης Διοικητικών θεμάτων, αλλά από την άλλη είναι εξίσου σημαντικό και ίσως σημαντικότερο να μπορεί να

διευθετήσει «κρίσεις» που μπορεί να παρουσιαστούν και να πάρει δύσκολες αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η σκέψη του συνεπώς πρέπει να έχει εκτός από ένα γνωστικό και ένα δημιουργικό υπόβαθρο.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω , στο σύνολο τους , υπογραμμίζουν ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να χαρακτηρίζει τον Διευθυντή ώστε να έχει μια θετική επίδραση στην κουλτούρα και στο κλίμα του σχολικού οργανισμού τον οποίο διοικεί . Το χαρακτηριστικό αυτό είναι η παρουσία ενός υψηλού επίπεδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τον ίδιο . Έχει διαπιστωθεί πως όταν υπάρχει υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη στο ηγέτη ενός οργανισμού , υπάρχει θετική επίδραση στο γενικότερο κλίμα του οργανισμού και μακροπρόθεσμα αυτό οδηγεί στην βέλτιστη απόδοση των εργαζόμενων σε αυτόν. Με τη θετική λοιπόν στάση, την ενσυναίσθηση και το προσωπικό του παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα δώσει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές πρωτοβουλίες.

2.3. Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση

2.3.1. Αποσαφήνιση της έννοιας της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια έννοια που απασχολεί αρκετά τις δύο τελευταίες δεκαετίες τον επιστημονικό χώρο της Διοίκησης, ο οποίος με την αρωγή της επιστήμης της ψυχολογίας προσπαθεί να εντοπίσει τους παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό καθώς έχει αποδειχτεί πλέον πως η ικανοποίηση αυτή οδηγεί σε υψηλή αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού. Ο πιο δημοφιλής ορισμός που έχει ως τώρα διατυπωθεί για την έννοια αυτή, προέρχεται από τον Locke (1976) ο οποίος την χαρακτηρίζει ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Επίσης ως επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οριστεί η θετική στάση του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του.

Αξίζει να γίνει σε αυτό το σημείο αναφορά στην πιο σημαντική και παγιωμένη θεωρητική προσέγγιση σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση που έχει διατυπωθεί ως σήμερα. Αυτή είναι η **Θεωρία της Ιεραράρχησης των Αναγκών** την οποία ανέπτυξε ο Maslow. (Πίνακας 2)



Πίνακας 2 : Η πυραμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του ατόμου σύμφωνα με τον Maslow

Ο Maslow όπως φαίνεται στην εικόνα , έχει δημιουργήσει μια πυραμίδα όπου αποτυπώνονται οι ανάγκες των ανθρώπων. Ξεκινώντας από την βάση της πυραμίδας, οι βασικές ανάγκες είναι οι φυσιολογικές , δηλαδή η εξασφάλιση της τροφής και της ζεστασιάς. Χωρίς αυτές τις ανάγκες είναι αυτονόητο πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιβιώσει. Στη συνέχεια στο σχήμα του τοποθετεί τις ανάγκες που δημιουργούν ένα αίσθημα ασφάλειας και προστασίας από τους κινδύνους. Ακολουθεί η ανάγκη για καλλιέργεια των κοινωνικών σχέσεων και κάλυψη της ανάγκης του «ανήκειν». Στη συνέχεια έρχεται η προσπάθεια για εξασφάλιση του αυτοσεβασμού μέσω της επίτευξης των προσωπικών στόχων του κάθε ανθρώπου. Τέλος , ύψιστη και δυσκολότερη στην κατάκτηση ανάγκη είναι αυτή της αυτοπραγμάτωσης, ενός δηλαδή αισθήματος πληρότητας και γενικότερης ικανοποίησης. Ξεκινώντας από τη βάση λοιπόν της πυραμίδας, κάθε ανθρώπινο ον προσπαθεί να κατακτήσει ένα ένα τα επίπεδα της ώστε να φτάσει στο τελευταίο στο οποίο ελάχιστοι τα καταφέρνουν να φτάσουν . αυτό της αυτοπραγμάτωσης .

Πανομοιότυπα, ο Maslow (Maslow, 1964 , 45-63) τοποθετεί σε πυραμίδα τις εργασιακές ανάγκες του ανθρώπου. Στη βάση εμφανίζονται οι βασικές εργασιακές ανάγκες (μισθός, επιδοτήσεις, διευκόλυνση στην ανατροφή των παιδιών), στο επόμενο επίπεδο ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (ιεραρχία και συνταξιοδότηση), έπειτα έρχονται οι ανάγκες της κοινωνικοποίησης (αποδοχή, κοινωνική ένταξη και ομαδικότητα), συνεχίζουν οι ανάγκες σεβασμού και αυτοεκτίμησης (τίτλοι, θέσεις, προαγωγές) και στην κορυφή τοποθετεί την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση(ανάπτυξη, πρόοδος και προώθηση). Μια επιχείρηση λοιπόν, με βάση αυτά τα δεδομένα, οφείλει να στραφεί στις συγκεκριμένες ανάγκες του προσωπικού της και να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει προκειμένου να δει άμεσα αποτελέσματα στην πρόοδο της , προσφέροντας στους εργαζόμενούς της διακρίσεις, ευκαιρίες για μετεκπαίδευση και προοπτικές εξέλιξης.

2.3.2. Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών μιας Σχολικής Μονάδας και Ηγεσία

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού έχει ιδιαίτερη σημασία σε κάθε κοινωνία και σε κάθε εποχή. Το ίδιο το εκπαιδευτικό έργο είναι μια πολυεπίπεδη και πολυδιάστατη διαδικασία. Ειδικά στο σύγχρονο σχολείο ο δάσκαλος καλείται να συνδυάσει μια ποικιλία ιδιοτήτων όπως αυτών του παιδαγωγού, του καθοδηγητή, του οργανωτή, του εμψυχωτή, του φίλου, του ερευνητή, του μεταρρυθμιστή. Συνεπώς, η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού θα πρέπει να αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας για κάθε κοινωνικό σύνολο μιας και ο πολυδιάστατος ρόλος του επηρεάζει άμεσα τον μαθητικό πληθυσμό, με λίγα λόγια το μέλλον της ίδιας της κοινωνίας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι εκπαιδευτικοί για παράδειγμα που εργάζονται σε αγροτικές περιοχές έχει βρεθεί ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι επαγγελματικά από αυτούς που εργάζονται σε αστικά κέντρα (*Haughey & Murphy, 1984*). Όσον αφορά στο φύλο, οι έρευνες έχουν δείξει πως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί βιώνουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους άντρες (*Charman & Lowther, 1982, Watson, et al. 1991*). Παρομοίως, η έρευνα των Rhodes, Nevill & Allan (2004) για την επαγγελματική ικανοποίηση και δυσαρέσκεια εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έδειξε ότι για να επιτευχθεί υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση χρειάζονται τα εξής: καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, εργασία για την επίτευξη κοινών στόχων, δυνατότητα ανταλλαγής εμπειριών με τους συναδέλφους, κλίμα επιτυχίας που επικρατεί στο σχολείο και συνολική προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσματικής γνώσης. Αντίθετα, παράγοντες που μειώνουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση στους εκπαιδευτικούς είναι ο φόρτος εργασίας, ο αυξημένος χρόνος που δαπανούν οι εκπαιδευτικοί σε διοικητικά θέματα σχολείου, η δυσκολία εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και η άποψη της κοινωνίας για τους εκπαιδευτικούς. Στις περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει πάντως, διαπιστώνεται πως καταλυτικός για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι ο ρόλος της Διοίκησης. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας παρακινεί και δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα για να υπάρξει αποδοτικότητα στην εργασία. Αυτή η παρακίνηση και η αποδοτικότητα έχει βρεθεί πως σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω πως

ένα Διευθυντής με συναισθηματικές δεξιότητες, έχει την δυνατότητα να επηρεάσει τα επίπεδα της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που εργάζονται στη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει.

2.4 .Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

2.4 .1. Πώς λειτουργεί και ποιος είναι ο σκοπός της

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα χωρίζεται σε τρία επίπεδα, που ονομάζονται πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η Δευτεροβάθμια εκπαίδευση αποτελείται από το Γυμνάσιο και το Λύκειο, το κάθε ένα εκ των οποίων περιλαμβάνει τρία χρόνια σπουδών. Οι μαθητές που το επιθυμούν μετά το Γυμνάσιο, μπορούν να εγγραφούν σε σχολείο αντίστοιχο του Λύκειου και να αποκτήσουν επαγγελματική εκπαίδευση. Η ανώτερη τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελείται από τα Πανεπιστήμια και Πολυτεχνεία και από τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα όπου η διάρκεια των σπουδών σε αυτά είναι κατά μέσο όρο 4 έτη και ποικίλει ανάλογα με το πλήθος των μαθημάτων του κάθε τμήματος.

Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση παρέχεται από το Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό Σχολείο. Το Νηπιαγωγείο διαρκεί από τα 4 ως τα έξι έτη του παιδιού και το Δημοτικό από τα 6 ως τα 12. Η φοίτηση από τα 5 χρόνια είναι υποχρεωτική. Σε περίπτωση μη εγγραφής του παιδιού από τα 5 έτη σε δημόσιο ή ιδιωτικό σχολείο, ο υπεύθυνος για την επιμέλεια του τιμωρείται σύμφωνα με το άρθρο 458 του ποινικού κώδικα. Σκοπός της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά.(ν.1566/85).

Σύμφωνα με τον ίδιο νόμο, η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση υποβοηθεί τους μαθητές :

α) Να γίνονται ελεύθεροι, υπεύθυνοι, δημοκρατικοί πολίτες, να υπερασπίζονται την εθνική ανεξαρτησία, την εδαφική ακεραιότητα της χώρας και τη δημοκρατία, να εμπνέονται από αγάπη προς τον άνθρωπο, τη ζωή και τη φύση και να διακατέχονται από πίστη προς την πατρίδα και τα γνήσια στοιχεία της ορθόδοξης χριστιανικής παράδοσης. Η ελευθερία της θρησκευτικής τους συνείδησης είναι απαραβίαστη.

β) Να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν αρμονικά το πνεύμα και το σώμα τους, τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητές τους. Να αποκτούν, μέσα από τη σχολική τους αγωγή, κοινωνική ταυτότητα και συνείδηση, να αντιλαμβάνονται και να συνειδητοποιούν την κοινωνική αξία και ισοτιμία της πνευματικής και της χειρωνακτικής εργασίας. Να ενημερώνονται και να ασκούνται πάνω στη σωστή και ωφέλιμη για το ανθρώπινο γένος χρήση και αξιοποίηση των αγαθών του σύγχρονου πολιτισμού, καθώς και των αξιών της λαϊκής μας παράδοσης.

γ) Να αναπτύσσουν δημιουργική και κριτική σκέψη και αντίληψη συλλογικής προσπάθειας και συνεργασίας, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και με την υπεύθυνη συμμετοχή τους να συντελούν αποφασιστικά στην πρόοδο του κοινωνικού συνόλου και στην ανάπτυξη της πατρίδας μας.

δ) Να κατανοούν τη σημασία της τέχνης, της επιστήμης και της τεχνολογίας, να σέβονται τις ανθρώπινες αξίες και να διαφυλάσσουν και προάγουν τον πολιτισμό.

ε) Να αναπτύσσουν πνεύμα φιλίας και συνεργασίας με όλους τους λαούς της γης, προσβλέποντας σε έναν κόσμο καλύτερο, δίκαιο και ειρηνικό.

Βασικοί συντελεστές για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών είναι:

α) Η προσωπικότητα και η κατάρτιση του προσωπικού όλων των κλάδων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης.

β) Τα αναλυτικά προγράμματα, τα σχολικά βιβλία και τα λοιπά διδακτικά μέσα, καθώς και η σωστή χρήση τους.

γ) Η εξασφάλιση όλων των αναγκαίων προϋποθέσεων και μέσων για την απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων.

δ) Η δημιουργία του απαραίτητου παιδαγωγικού κλίματος με την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο και στην τάξη και με το σεβασμό προς την προσωπικότητα του κάθε μαθητή.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως μαθητές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που έχουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, φοιτούν σε ειδικά σχολεία ή σε ειδικές τάξεις ή εντάσσονται σε κανονικές τάξεις, για να πάρουν την κατάλληλη σε κάθε περίπτωση ειδική αγωγή και μάθηση. Επίσης τα σχολεία είναι μεικτά, φοιτούν δηλαδή και αγόρια και κορίτσια μαζί.

Η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρέχεται από το κράτος δωρεάν. Τα διδακτικά βιβλία και τα βιβλία των εκπαιδευτικών χορηγούνται δωρεάν στους μαθητές και στους εκπαιδευτικούς αντίστοιχα. Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μπορεί να καθιερωθεί η υποχρέωση των μαθητών να διατηρούν τα βιβλία σε καλή κατάσταση και να τα επιστρέφουν στο σχολείο στο τέλος του διδακτικού έτους, καθώς επίσης και κυρώσεις για τους μαθητές που παραβιάζουν αυτή την υποχρέωση και για όσους ασκούν την επιμέλεια του προσώπου τους.

Οι δαπάνες λειτουργίας των σχολείων αντιμετωπίζονται με κρατικές επιχορηγήσεις προς την τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία έχει την ευθύνη της διάθεσης και διαχείρισης των σχετικών πιστώσεων. Τα τυχόν αδιάθετα υπόλοιπα από τις επιχορηγήσεις αυτές επιστρέφονται στον κρατικό προϋπολογισμό στο τέλος κάθε οικονομικού έτους.

Μαθητές που κατοικούν μακριά από την έδρα του σχολείου, μπορεί να μεταφέρονται δωρεάν ή να διαμένουν και να σιτίζονται δωρεάν στον τόπο που λειτουργεί το σχολείο. Αν η μεταφορά είναι αντικειμενικά αδύνατη ή δεν υπάρχουν προϋποθέσεις δωρεάν διανομής και σίτισης, μπορεί να καταβάλλεται μηνιαίο επίδομα.

Με τις ρυθμίσεις του νόμου 2527/97 ξεκίνησε και η λειτουργία του Ολοήμερου Δημοτικού Σχολείου η οποία εφαρόστηκε σταδιακά με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και εμπλουτισμένο αναλυτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει μελέτη των μαθημάτων της επόμενης ημέρας και δημιουργική απασχόληση. Στο Ολοήμερο φοιτούν κατά προτεραιότητα τα παιδιά των οποίων οι γονείς εργάζονται.

2.4.2. Διοίκηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

Σήμερα , η Διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι χωρισμένη σε τρία επίπεδα:

- α) στο επίπεδο της σχολικής μονάδας
- β) σε περιφερειακό και νομαρχιακό επίπεδο μέσα από τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από τη Νομαρχία , και
- γ) σε εθνικό επίπεδο, όπου ασκείται ο συντονισμός όλης της δομής της Παιδείας από το Υπουργείο.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως ο χαρακτήρας της άσκησης της εποπτείας της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, έχει έναν αρκετά συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Οι περισσότερες αρμοδιότητες δηλαδή είναι συγκεντρωμένες στο Υπουργείο Παιδείας, γεγονός που μειώνει την δυνατότητα ανάληψης πολλών πρωτοβουλιών από τους Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων. Σύμφωνα μάλιστα με πρόσφατη διαπίστωση του

ΟΟΣΑ (*Education at a Glance:OECD Indicators-2004 Edition* σελ. 14), στην Ελλάδα παρατηρείται ο μεγαλύτερος βαθμός συγκεντρωτισμού με 88%, ακολουθεί το Λουξεμβούργο με 66% ενώ το Ολλανδικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται το πιο αποκεντρωμένο στην Ευρώπη καθώς όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται σε επίπεδο σχολείου.

Παρόλα αυτά , όσον αφορά στο επίπεδο σχολικής μονάδας, σύμφωνα με το νόμο 1566/85 έχουν προβλεφτεί ορισμένες αρμοδιότητες οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:Τα διοικητικά όργανα της σχολικής μονάδας είναι ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας καθορίζονται από την υπουργική απόφαση στο ΦΕΚ 1340/2002 Φ.353.1/324/10567/Δ1/2002 «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων» στα άρθρα 27 και 28.

Σύμφωνα με την παραπάνω απόφαση : «Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.» Πιο συγκεκριμένα «ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία. Καθοδηγεί και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους , και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα. Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά , παιδαγωγικά και επιστημονικά. Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων , αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών , εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς. Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις

που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς , όπως η νομοθεσία ορίζει , έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

Ειδικότερα: Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους , παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και τον συντονισμό της σχολικής ζωής. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων. Προωθεί σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή προϊστάμενο γραφείο και του σχολικούς συμβούλους την εκλογή τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Τάξεων Υποδοχής, Φροντιστηριακών Τμημάτων, Τμημάτων Διευρυμένου Ωραρίου, Ολοήμερου Σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και την λειτουργία αυτών. Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για την συγκέντρωση των δικαιολογητικών για την έκδοση αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου. Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία. Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου. Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση. Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σε αυτούς. Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις. Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Χορηγεί , τέλος, στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδα που προΐσταται τις άδειες

που προβλέπονται από το νόμο Ν.3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Με βάση τις παραπάνω παραχωρημένες αρμοδιότητες προκύπτει ότι υφίσταται περιθώριο επίδρασης της Συνισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα καθώς και στο δημιουργικό κλίμα της σχολικής μονάδας.

2.5. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στη δημιουργία του σχολικού κλίματος

Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία έχει ευρέως μελετηθεί στο επίπεδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και έχει αποδειχτεί ότι η παρουσία υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Εταιρείες παγκόσμιας φήμης όπως οι Johnson & Johnson (Curry, 2004), Abbott Laboratories, General Electric, Swatch. L' Oreal, Cannon, έχουν θέσει ως βασικό κριτήριο επιλογής των Διευθυντικών τους Στελεχών, την παρουσία ενός υψηλού δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. (Barent, 2005) Η έρευνα της επίδρασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον επαγγελματικό χώρο, έχει πρόσφατα μεταφερθεί και στο χώρο της εκπαίδευσης, δείχνοντας κάποια ευρήματα σημαντικά αν και είναι ακόμα στα πρώτα βήματά της. Πιο συγκεκριμένα, έχει αποδειχτεί ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία της, ακριβώς όπως και στις επιχειρήσεις, έχει θετική επίδραση και στο χώρο της εκπαίδευσης (Bloom, 2004; Elias et al., 2003; Marlow and Inman, 2002). Τα ευρήματα όμως σχετικά με το αν η Συναισθηματική Νοημοσύνη παίζει σημαντικό

ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι λίγα και έρχονται και σε σύγκρουση μεταξύ τους... Γιαυτόν ακριβώς το λόγο είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί μια πιο εκταταμένη και συνεχής έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο σχολικό κλίμα, οι περισσότερες από τις λίγες έρευνες που έχουν γίνει, δείχνουν πως ένας Διευθυντής με Συναισθηματική Νοημοσύνη ασκεί θετική επίδραση στην κουλτούρα του σχολικού οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις σχέσεις με το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό καθώς και με τους μαθητές τους, και να εργάζονται πιο σκληρα ώστε να εκπληρώσουν τους παιδαγωγικούς στόχους που έχουν τεθεί όταν ηγούνται από έναν συναισθηματικά νοήμονα Διευθυντή (*Mac Neil, et al, 2009; Moore, 2009; Willis & Varner, 2010*) Πιο συγκεκριμένα, ο Barent το 2005 διεξήγαγε μια έρευνα σύμφωνα με την οποία, η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να σχετίζεται με την επίδραση του διευθυντή στη σχολική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα ήταν όμως ασαφή. Χρησιμοποιώντας το Διεθνές Τεστ Νοημοσύνης των Mayer – Salovey- Caruso (MSCEIT) και την ποιοτική έρευνα πάνω στη Σχολική Κουλτούρα του David. C. Anchin, ο Barent βρήκε στοιχεία σχετικά με το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και με το βαθμό της ικανοποιητικής σχολικής κουλτούρας σύμφωνα με του εκπαιδευτικούς – υφιστάμενούς του. Η ανάλυση των στατιστικών δεδομένων έδωσε πάλι ασαφή αποτελέσματα με μερικά επί μέρους ευρήματα να δείχνουν θετική συσχέτιση ενώ ένα μόνο εύρημα να δείχνει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των συγκρινόμενων στοιχείων. (*Barent, 2005*)

Μια άλλη έρευνα με θέμα την σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του σχολικού κλίματος επιλεγμένων διευθυντών στην Kanawa Country, West Virginia, έδωσε πάλι ασαφή αποτελέσματα, τα οποία άλλαζαν ανάλογα με την διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Bar-On για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και αυτό για το Προφίλ του Σχολικού κλίματος (CFK Ltd.). Ο Allen εντόπισε έναν σαφώς αρνητικό συσχετισμό ανάμεσα στο επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή και στην στάθμιση του σχολικού κλίματος από τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων. Όταν οι μεταβλητές της ηλικίας του Διευθυντή και των χρόνων της επαγγελματικής εμπειρίας στο

χώρο της ηγεσίας εισήλθαν στην έρευνα, τα στατιστικά αποτελέσματα ανέδειξαν ένα θετικό συσχετισμό. (Allen, 2003)

Ο Reed, το 2004 χρησιμοποίησε ένα ερευνητικό εργαλείο βασισμένο στα ευρήματα του Goleman (Emotional Competency Inventory v. 2.0) (ECI v. 2.0), προκειμένου να διαπιστώσει σε τι έκταση επηρεάζεται το σχολικό κλίμα από μια συμπεριφορά του Διευθυντή βασισμένη στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Μέσα από περιγραφική στατιστική ανάλυση, παραγοντική ανάλυση και ανάλυση συσχέτισης, ο Reed συμπέρανε πως πολλά χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν να επηρεάσουν θετικά τις συμπεριφορές αυτές των διευθυντών που είναι υπεύθυνες για την ενδυνάμωση της σχολικής κουλτούρας.

Το 2012 ο Jeff Noe πραγματοποίησε έρευνα με θέμα την σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή, του σχολικού κλίματος και της σχολικής επιτυχίας. Η έρευνα ήταν ποσοτική και χρησιμοποίησε δύο ερευνητικά εργαλεία και τα δημοσιευμένα ερωτηματολόγια Emotional Intelligence Appraisal, TalentSmart (Bradberry & Greaves, 2010), the School Culture Survey, Gruenert (1998), The Commonwealth of Virginia's Standards of Learning (SOL) test data. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έδειξαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή και τη σχολική κουλτούρα.

Μία πρόσφατη έρευνα σχετικά με την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη σχολική κουλτούρα πραγματοποιήθηκε από την Elen L. Harney, το 2015 (Indiana University of Pennsylvania). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Αμερικής και της νότιας Κορέας. Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά δεδομένα από το τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer – Caruso – Salovey προκειμένου να γίνει μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών και από το ερωτηματολόγιο για την στάθμιση του σχολικού κλίματος (Revised School Level Environment Questionnaire). Συλλέχθηκαν όμως και ποιοτικά δεδομένα από τις Συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν. Τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας δείχνουν πως δεν υπήρχε θετικός συσχετισμός μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή και του σχολικού κλίματος που επικρατεί σε μία σχολική μονάδα. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα, οι διευθυντές τόσο στην Αμερική όσο και στη Νότια Κορέα χρησιμοποιούν ικανότητες που χαρακτηρίζουν τα

άτομα με Συναισθηματική Νοημοσύνη έτσι ώστε να δημιουργήσουν καθώς και να διατηρήσουν μία θετική σχολική κουλτούρα στις σχολικές μονάδες που διοικούν.

Στην χώρα μας , μία από τις πιο πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο θέμα αυτό , πραγματοποιήθηκε το 2016 από τις Κασάπα Δέσποινα και Λέκκα Νίκη, μεταπτυχιακές φοιτήτριες στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας και στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, και εστιάζει στη Συναισθηματική νοημοσύνη Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και στην επίδραση που έχει στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Η έρευνα ήταν ποσοτική και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ της συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή και του δημιουργικού σχολικού κλίματος.

2.6. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Δεύτερο ερώτημα της παρούσας εργασίας αποτελεί η συνάφεια που υπάρχει ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Σε αυτό το ερώτημα, τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί περισσότερη έρευνα στον ακαδημαϊκό χώρο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια πιο σαφής και ξεκάθαρη εικόνα. Σύμφωνα με τις έρευνες στο θέμα αυτό λοιπόν, υπάρχει κατά γενική ομολογία μια θετική συνάφεια μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που ανήκουν σε αυτή. Παρακάτω γίνεται αναφορά σε κάποιες χαρακτηριστικές έρευνες που είχαν αυτό το αντικείμενο μελέτης.

Ο Craig John , το 2008 διεξήγαγε μια έρευνα πάνω στο θέμα αυτό στην Αμερική (*John. B Graig, The relationship between the Emotional Intelligence of the principal and teacher job satisfaction, University of Pennsylvania.*) Η έρευνα στάθμισε το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών μέσω ερωτηματολογίου, ενώ

οι διευθυντές των σχολείων έδωσαν συνεντεύξεις των οποίων οι απαντήσεις στάθμισαν την ύπαρξη βασικών χαρακτηριστικών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η έρευνα αυτή βρήκε μια θετική συνάφεια στις δύο συνιστώσες που εξετάστηκαν.

Μία δεύτερη σημαντική και πρόσφατη έρευνα πάνω στο θέμα πραγματοποιήθηκε στη Σρι Λάνκα , το 2011 σε 50 δημόσια Δημοτικά σχολεία (*U.W.M.R. Sampath Karpagoda , The relationship between the Emotional Intelligence of the principal and teacher job satisfaction: A case of national schools in Sri Lanka*). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ύπαρξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Διευθυντές των Δημοτικών σχολείων που δόθηκαν τα ερωτηματολόγια είχε μία σαφή θετική επίδραση στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Προτείνεται μάλιστα να βρεθούν τρόποι ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Στην χώρα μας, το 2008 , η Βάσια Αικατερίνη , διεξήγαγε έρευνα με θέμα: « Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών στο σχολικό κλίμα, την επαγγελματική ικανοποίηση, το συναίσθημα στην εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών: Ανάλυση στοιχείων από δύο επίπεδα.» Οι εκπαιδευτικοί 35 σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, που περιέχει την Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, την Κλίμακα Γενικής Ικανοποίησης από την Εργασία, το Ερωτηματολόγιο Ρύθμισης του Συναισθήματος, το Ερωτηματολόγιο για το Δημιουργικό Σχολικό Κλίμα, την κλίμακα Maslach Burnout Inventory, την Κλίμακα Περιστασιακού Άγχους και το Ερωτηματολόγιο Θετικών και Αρνητικών Συναισθημάτων στην εργασία. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν μοντέλα πολυεπίπεδης ανάλυσης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι, όσο καλύτερα χειρίζονταν τα συναισθήματα των άλλων οι διευθυντές, τόσο πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους δήλωναν οι υφιστάμενοί τους εκπαιδευτικοί (Coefficient =0,09, P<0,05). Αντίθετα, όταν οι διευθυντές ρύθμιζαν καλύτερα το συναίσθημά τους, οι εκπαιδευτικοί βίωναν λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Coefficient =0,07, P<0,05), υψηλότερα επίπεδα άγχους (Coefficient =0,11, P<0,01) και μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση (Coefficient =0,18,

$P < 0,05$). (Βάσιου Α., 2008, *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών στο σχολικό κλίμα, την επαγγελματική ικανοποίηση, το συναίσθημα στην εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών: Ανάλυση στοιχείων από δύο επίπεδα. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας*)

Τέλος μία πολύ πρόσφατη και έρευνα στον Ελλαδικό χώρο πραγματοποιήθηκε το 2013 με θέμα «Άσκηση ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολιτικής ικανότητας των διευθυντών/τριων σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης» από την Ταλιαδώρου Νικολέτα. Η συγκεκριμένη εργασία διερευνά κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα του διευθυντή σχολείου σχετίζονται με την ακτίνα δράσης του διευθυντή/τριας (τρόπο άσκησης ηγεσίας) και κατ' επέκταση την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του. Οι διευθυντές/τριες 182 Δημοτικών Σχολείων συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείτο από δύο κλίμακες που μετρούσαν: α) τη συναισθηματική νοημοσύνη (WLEIS, Wong & Law, 2002: in Greek, Kafetsios & Zampetakis, 2008) και β) την πολιτική ικανότητα (Political skill item pool, Ferris et al, 2005). Οι εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείτο από δύο κλίμακες που μετρούσαν: α) την άσκηση ηγεσίας (School Leadership Questionnaire, Pashiaridis & Brauckmann, 2009) και β) την επαγγελματική ικανοποίηση (Brayfield, A. & Rothe, H., 1951: *An index of job satisfaction*). Σύμφωνα με την μεγάλη αυτή έρευνα και τα συμπεράσματά της, δύο σχετικά καινούριες έννοιες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα του διευθυντή/τριας, θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης, έχουν αναδειχθεί ως δύο πολύ σημαντικές μεταβλητές, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην ακτίνα δράσης του διευθυντή/τριας και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Επομένως, οι θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία ίσως χρειάζεται να αναθεωρηθούν και να εμπλουτιστούν, αφού λάβουν υπόψη τους και τις δύο πιο πάνω ικανότητες των ηγετών.

Στο πλαίσιο αυτού του σκεπτικού κινήθηκε και η έρευνα της παρούσας εργασίας προκειμένου να καταδείξει με βάση τις έστω και λιγότερες σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες μεταβιβασμένες αρμοδιότητες στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης τη συσχέτιση ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

τους και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς και στο δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα.

Κεφάλαιο 3^ο : Μεθοδολογία Έρευνας



3.1 Σκοπός της έρευνας – διατύπωση υποθέσεων

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή Α/θμιας εκπαίδευσης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφιστάμενων του καθώς και στη διαμόρφωση μίας θετικής κουλτούρας στον σχολικό οργανισμό που διοικεί. Επίσης δευτερεύων σκοπός είναι

να διαπιστώσει κατά πόσο χρησιμοποιούν οι Διευθυντές της Σχολικής Μονάδας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τη διακπεραίωση του ρόλου τους.

Η παρούσα έρευνα έθεσε τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα. Αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχει **συνάφεια** ανάμεσα στις δηλώσεις που αξιολογούν τη **συναισθηματική νοημοσύνη** του διευθυντή και τις δηλώσεις που αξιολογούν την **επαγγελματική ικανοποίηση** του εκπαιδευτικού;
2. Υπάρχει **συνάφεια** ανάμεσα στις δηλώσεις που αξιολογούν τη **συναισθηματική νοημοσύνη** του διευθυντή και το **δημιουργικό κλίμα** στη σχολική μονάδα;
3. Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα **στην ύπαρξη δημιουργικού κλίματος** στη σχολική μονάδα και την **επαγγελματική ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών;

Η υπόθεση που διαμορφώνεται είναι η εξής:

Όσο μεγαλύτερη η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή καί όσο πιο δημιουργικό το κλίμα στη σχολική μονάδα τόσο υψηλότερη η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Για να ελεγχθεί αυτή η υπόθεση η καταλληλότερη μέθοδος είναι η ποσοτική έρευνα μιας και μέσω αυτής μπορούμε να πετύχουμε αντικειμενικές μετρήσεις της πραγματικότητας και να πετύχουμε μια γενίκευση των αποτελεσμάτων.

3.2. Μεθοδολογικός Σχεδιασμός – Δειγματοληπτικό πλαίσιο – Περιγραφή του δείγματος

3.2.1. Ερευνητικά Εργαλεία

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτηματολόγια βασισμένα στην θεωρία του Goleman σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, καθώς εξυπηρετούσαν περισσότερο όπως διαπιστώθηκε και στο θεωρητικό μέρος τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, τα οποία προσαρμόστηκαν στα δεδομένα της πραγματικότητας που συνθέτει την λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Τα ερωτηματολόγια αυτά αλληλοσυμπληρώνονται καθώς μέσω αυτών διαπιστώνεται η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων που εξετάζονται, έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορέσει να διαπιστωθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών και στις δυο εξεταζόμενες παραμέτρους, δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα. Τα ερωτηματολόγια αυτά εμπεριέχονται στο παράρτημα αυτής της εργασίας.

Συγκεκριμένα:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του Διευθυντή / Διευθύντριας της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που δομείται σε μια ενότητα που απαρτίζεται από 15 δηλώσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι βασισμένο στην κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong Law Emotional Intelligence Scale (*WLEIS, Wong & Law 2002*). Στο ερωτηματολόγιο αυτό γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί αν υπάρχουν τα βασικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Goleman τα οποία συνθέτουν μια προσωπικότητα με συναισθηματική νοημοσύνη ως προς το πώς αυτό το άτομο βλέπει και αξιολογεί τον εαυτό του. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η αυτοεπίγνωση. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από Διευθυντές / Διευθύντριες.

Για την αξιολόγηση της Νοημοσύνης του Διευθυντή – Διευθύντριας της σχολικής μονάδας αναφορικά με το πώς την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτή, χορηγήθηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο ετεροαναφοράς που απαρτίζεται από 9 δηλώσεις και μια ερώτηση ανοιχτού τύπου. Το πρώτο αυτό μέρος του ερωτηματολογίου για τους εκπαιδευτικούς είναι βασισμένο στην ίδια κλίμακα στην οποία είναι βασισμένο και το ερωτηματολόγιο των διευθυντών (*Wong Law Emotional Intelligence Scale*). Στόχος είναι κι εκεί να διαπιστωθεί η παρουσία ή μη των βασικών χαρακτηριστικών που συνθέτουν ένα άτομο με συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Goleman, από τη σκοπιά όμως των άλλων που τον παρατηρούν. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνοψίζονται στην κοινωνική επίγνωση και στη διαχείριση των σχέσεων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από εκπαιδευτικούς.

Δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα:

Για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα χρησιμοποιήθηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που αποτελείται από επτά δηλώσεις και από μία ερώτηση κλειστού τύπου (ναι/όχι). Το ερωτηματολόγιο είναι βασισμένο στο ερωτηματολόγιο για το δημιουργικό σχολικό κλίμα του Φ. Κούσουλα και στόχο έχει να διαπιστωθεί αν το κλίμα στην σχολική μονάδα είναι θετικό με κατεύθυνση προς τις καινοτόμες δράσεις. Στο τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου γίνεται άμεση σύνδεση με το διευθυντή και το σχολικό κλίμα ώστε να διαπιστωθεί η μεταξύ τους σχέση. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert ως .Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από εκπαιδευτικούς.

Επαγγελματική Ικανοποίηση

Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα χρησιμοποιήθηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που αποτελείται από επτά δηλώσεις και από μία ερώτηση ανοιχτού τύπου. Το Γ μέρος του ερωτηματολογίου για τους εκπαιδευτικούς είναι βασισμένο στην κλίμακα γενικής ικανοποίησης από την εργασία, Overall Job Satisfaction (*Brayfield & Rothe, 1951*) που μετρά τη γενική ικανοποίηση από την εργασία και την κλίμακα Maslach Burnout Inventory (*Maslach & Jackson, 1986*) και στόχο έχει την διαπίστωση ικανοποίησης ή όχι των εκπαιδευτικών από την εργασία τους. Οι δηλώσεις προσαρμόστηκαν στις συνθήκες εργασίας που αφορούν το χώρο μιας σχολικής μονάδας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από εκπαιδευτικούς.

Αξίζει να αναφερθεί ότι προτιμήθηκαν τα αυτοσχέδια ερωτηματολόγια ώστε οι δηλώσεις να είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας καθώς και στα πλαίσια λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα. Προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη αξιοπιστία , προστέθηκαν και ερωτή-

σεις ανοιχτού τύπου. Έγινε επίσης προσπάθεια να περιοριστεί το μέγεθος των ερωτηματολογίων ώστε να είναι πιο εύκολη και ελκυστική η συμπλήρωσή τους από τους συμμετέχοντες, ώστε να αυξηθεί το ποσοστό συμμετοχής.

3.2.2. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 72 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και 10 Διευθυντές. Στόχος ήταν να γίνει συλλογή υλικού από όλα τα σχολεία της πόλης της Κορίνθου τα οποία είναι στο σύνολό τους 12. Συμμετείχαν τελικά τα 10 σχολεία, δηλαδή το 83,3% του πλήθους των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Τα δύο δημοτικά σχολεία τα οποία αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα δεν θέλησαν να γνωστοποιήσουν τους λόγους για τους οποίους απείχαν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing) , το κατώφλι μη ενδεικτικού δείγματος σε έρευνες κοινής γνώμης είναι τα 60 άτομα. Συνεπώς, η συγκεκριμένη διαπίστωση καθιστά την παρούσα έρευνα έγκυρη και αξιόπιστη.

Δημογραφικά Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Δέκα διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης συμμετείχαν στην έρευνα (4 άνδρες, 6 γυναίκες). Το 10,0% των διευθυντών έχουν έτη υπηρεσίας από 11-20 έτη, το 60,0% των διευθυντών έχουν έτη υπηρεσίας από 21-30 έτη και το 30,0% έχουν έτη υπηρεσίας άνω των 30 ετών (**πίνακας 3**)

Στις σχολικές μονάδες που εξετάστηκαν , το 40,0% των συμμετεχόντων απασχολούνται από 0-1 έτη, το 40,0% των διευθυντών απασχολούνται από 5-10 έτη και το 20,0% των διευθυντών απασχολούνται άνω των 10 ετών. Επιπλέον, το 20 % των διευθυντών έχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 70 % κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και το 10 % είναι κάτοχοι του διδακτορικού διπλώματος.

Σχετικά με την επιμόρφωση των διευθυντών, όλοι οι διευθυντές έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης διδασκαλείου Δημοτικής Εκπαίδευσης, ενώ κανείς δεν έχει συμμετάσχει σε προγράμματα νέων Τεχνολογιών.

Ετη υπηρεσίας στην εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	10,0	10,0	10,0
3	6	60,0	60,0	70,0
4	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Πίνακας 3

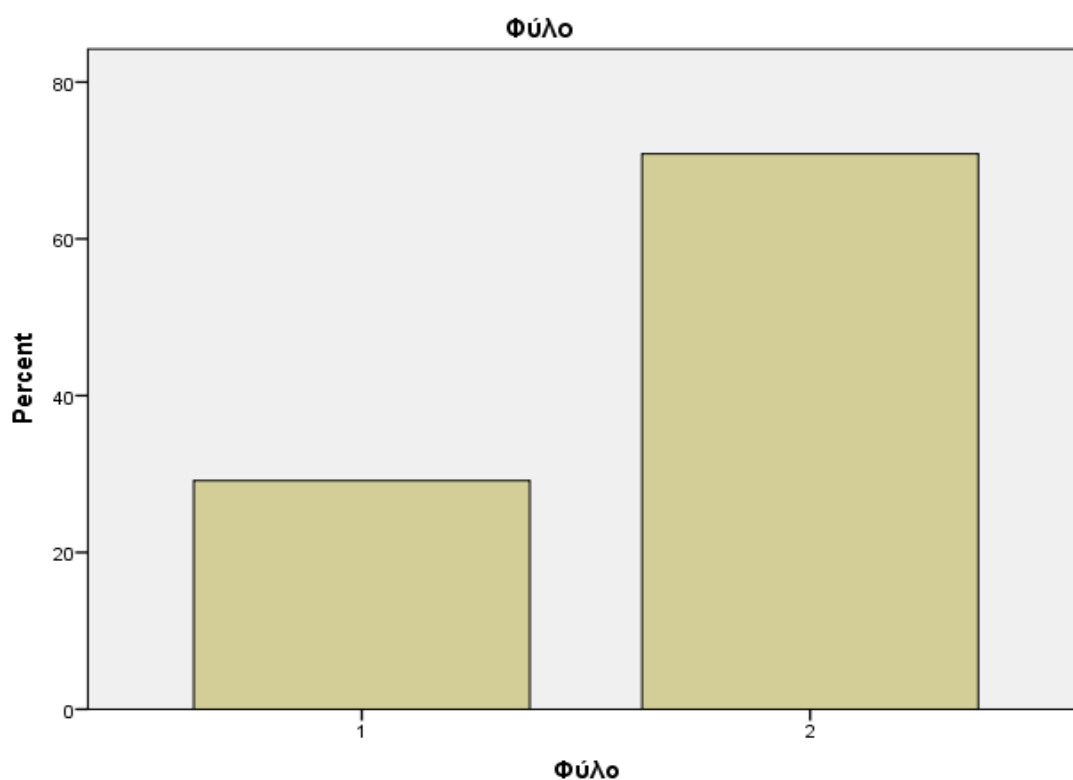
Δημογραφικά Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Εβδομήντα δύο συμμετέχοντες έλαβαν μέρος στην έρευνα (21 άνδρες, 51 γυναίκες, **πίνακας 4**). Το 18,1% των εκπαιδευτικών έχουν έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση από 0-10 έτη. Το 38,9% των εκπαιδευτικών έχουν έτη υπηρεσίας από 11-20 έτη, το 25,0% των εκπαιδευτικών έχουν έτη υπηρεσίας από 21-30 έτη και το 18,1% έχουν έτη υπηρεσίας άνω των 30 ετών.

Στην σχολική μονάδα που απασχολούνται οι εκπαιδευτικοί, το 22,5% των συμμετεχόντων προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον συγκεκριμένο εκπαιδευτικό χώρο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα από 0-1 εργασιακά έτη, το 9,9% των εκπαιδευτικών απασχολούνται από 1-4 εργασιακά έτη στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας, το 28,2% των συμμετεχόντων απασχολούνται από 5-10 εργασιακά έτη στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας και το 39,4% των εκπαιδευτικών απασχολούνται άνω των 10 εργασιακών ετών στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας.

Ακόμα, το 48,0% των εκπαιδευτικών έχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 40,0% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 4,0% είναι κάτοχοι του διδακτορικού διπλώματος και το 8,0% των εκπαιδευτικών έχουν άλλες σπουδές πέραν του βασικού τους πτυχίου.

Σχετικά με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, το 97,7% των εκπαιδευτικών έχει συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης διδασκαλείου Δημοτικής Εκπαίδευσης και το 2,3% σε προγράμματα νέων Τεχνολογιών.



Πίνακας 4 Φύλο εκπαιδευτικών (21 άνδρες, 51 γυναίκες)

3.2.3 Διαδικασία Συλλογής Υλικού

Η έρευνα διεξάχθηκε κατά το δίμηνο Σεπτέμβριο – Νοέμβριο του σχολικού έτους 2017 – 2018 σε Διευθυντές – Διευθύντριες και εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολεία της πόλης της Κορίνθου. Στόχος ήταν να συγκεντρωθεί δείγμα από αστικό πλαίσιο και γιαυτό η έρευνα δεν επεκτάθηκε στις γύρω περιοχές αλλά στα 12 σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που βρίσκονται στην πόλη της Κορίνθου. Η επιλογή της συγκεκριμένης πόλης έγινε με βάση το ότι δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια έρευνα στη συγκεκριμένη περιοχή και επιπλέον επειδή διευκόλυνε την ερευνήτρια χιλιομετρικά καθώς διαμένει κοντά στην Κόρινθο . Με εισαγωγική επιστολή γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας στο Προγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» του τμήματος Κορίνθου του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου . Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις και πληροφορήθηκαν ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, λαμβάνοντας έτσι υπόψη οι διατάξεις του Ν.2472/97 όπως ισχύει, για την προστασία του ατόμου από την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Επειδή στην ενότητα Β του ερωτηματολογίου που αφορούσε τους εκπαιδευτικούς περιλαμβάνονταν κάποιες ερωτήσεις αξιολόγησης του Διευθυντή που ενδεχομένως να δημιουργούσαν άβολα συναισθήματα στους εκπαιδευτικούς κατά την συμπλήρωσή του , αποφασίστηκε η συμπλήρωση και η επίδοση των ερωτηματολογίων να γίνει από την ερευνήτρια αποκλειστικά και όχι δια μέσου του Διευθυντή. Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης, η ερευνήτρια δεν ήταν παρούσα.

3.2.4. Στατιστική ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου δεδομένων SPSS. Υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας και αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) των ερωτηματολογίων που κατασκευάστηκαν στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας ώστε να εξεταστούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, εφαρμόστηκε περιγραφική ανάλυση με τη μέθοδο ανάλυσης συχνοτήτων για την κατανόηση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους Διευθυντές σχολικών μονάδων και τους εκπαιδευτικούς της

Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κατασκευάστηκαν οι κλίμακες: συναισθηματική νοημοσύνη διευθυντών σχολικών μονάδων, δημιουργικό κλίμα στην σχολική μονάδα και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών. Κατασκευάστηκαν αθροίζοντας τις ερωτήσεις που ορίζουν την κάθε κλίμακα. Η Μέση τιμή και η Τυπική Απόκλιση των κλιμάκων, αλλά και το εύρος τιμών υπολογίστηκαν επίσης οι οποίες από εδώ και στο εξής θα αναφέρονται ως **M** και **TA** Ανάλυση συσχέτισης Pearson εφαρμόστηκε για να εξεταστούν τα ερευνητικά ερωτήματα, δηλαδή για να εξεταστεί αν συσχετίζονται και πως οι κλίμακες της έρευνας. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας της έρευνας είναι ,05.

Κεφάλαιο 4^ο : Ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας

4.1. Απόψεις Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Ως προς τους Διευθυντές , αξιοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο θεραπεύει τον αυτονόητο υποκειμενισμό που υπάρχει σε κάθε περίπτωση που κανείς ερωτάται για τον εαυτό του με σημαντική διασπορά περιεχομένου ερωτημάτων. Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι σε γενικές γραμμές οι Διευθυντές θεωρούν ότι δεν στερούνται Συναισθηματικής Νοημοσύνης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υφίστανται και ορισμένα περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης.

Κανείς από τους διευθυντές δεν μπορεί να ελέγξει πάντα τα συναισθήματα του, όμως το 20,0% των διευθυντών μπορούν να τα ελέγξουν μερικές φορές και το 80,0% των διευθυντών μπορούν να ελέγξουν πολλές φορές τα συναισθήματα τους. Όλοι οι διευθυντές τουλάχιστον κάποια στιγμή έχουν ελέγξει τα συναισθήματά τους στο παρελθόν. Δεν έχει βρεθεί κάποιος στη θέση αδυναμίας ελέγχου των συναισθημάτων Το 30,0% των διευθυντών μπορούν με τη λογική να ελέγξουν πάντα το θυμό τους και να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, το 40,0% των διευθυντών καταφέρνουν πολλές φορές

να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και το 30,0% των διευθυντών μπορούν με τη λογική να ελέγξουν το θυμό τους και να ξεπεράσουν τις δυσκολίες μερικές φορές.

Το 10,0% των συμμετεχόντων καταλαβαίνουν πάντα πως αισθάνονται οι άλλοι με βάση την συμπεριφορά τους, το 80,0% των συμμετεχόντων το αντιλαμβάνεται πολλές φορές και το 10,0% το αντιλαμβάνεται μερικές φορές, κανείς από τους διευθυντές δεν καταλαβαίνει ποτέ πως αισθάνονται οι άλλοι με βάση την συμπεριφορά τους(πίνακας 5)

Καταλαβαίνω πως αισθάνονται οι άλλοι με βάση την συμπεριφορά τους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	8	80,0	80,0	90,0
	5	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Πίνακας 5

Το 30,0% των συμμετεχόντων καταλαβαίνουν πάντα γιατί αισθάνονται τα συναισθήματα που νιώθουν, το 60,0% των συμμετεχόντων το αντιλαμβάνεται πολλές φορές, το 10,0 το αντιλαμβάνεται μερικές φορές.

Το 60,0% των διευθυντών θέτει πάντα στόχους για τον εαυτό τους και βάζει τα δυνατά του ώστε να τους πετύχει και το 40,0% των διευθυντών θέτει πολλές φορές στόχους για τον εαυτό του και βάζει τα δυνατά του ώστε να τους πετύχει.

Το 50,0% των συμμετεχόντων είναι πάντα ευαίσθητοι στα συναισθήματα και στη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων, το 40,0% των συμμετεχόντων είναι

πολλές φορές ευαίσθητοι στα συναισθήματα και στη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων και το 10,0% των διευθυντών είναι μερικές φορές ευαίσθητοι(πίνακας 6)

Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και στη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	4	40,0	40,0	50,0
	5	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Πίνακας 6

Το 30,0% των διευθυντών καταλαβαίνουν πάντα πώς αισθάνονται πραγματικά, το 60,0% το καταλαβαίνουν πολλές φορές και το 10,0% το καταλαβαίνουν μερικές φορές.

Το 30,0% των διευθυντών είναι πάντα άτομα με ισχυρά κίνητρα, το 40,0% των διευθυντών είναι πολλές φορές άτομα με ισχυρά κίνητρα και το 30,0% των διευθυντών είναι μερικές φορές άτομα με ισχυρά κίνητρα.

Το 40,0% των διευθυντών πάντα ενδιαφέρεται για ό,τι συμβαίνει σε κάθε συνεργάτη τους και το 60,0% των διευθυντών ενδιαφέρεται πολλές φορές.

Το 20,0% των συμμετεχόντων όταν θυμώνει μπορεί να ηρεμήσει πάντα γρήγορα, το 50,0% των συμμετεχόντων όταν θυμώνει μπορεί να ηρεμήσει πολλές φορές γρήγορα και το 30,0% των συμμετεχόντων όταν θυμώνει μπορεί να ηρεμήσει μερικές φορές γρήγορα.

Το 40,0% των διευθυντών παρακινούν πάντα τον εαυτό τους να καταφέρουν το καλύτερο, το 50,0% των διευθυντών παρακινούν πολλές φορές τον εαυτό τους να καταφέρουν το καλύτερο και το 10,0% των διευθυντών παρακινούν μερικές φορές τον εαυτό τους να καταφέρουν το καλύτερο.

Στο ερώτημα αν θεωρούν πως είναι ένα άτομο άξιο και ικανό, το 20,0% των συμμετεχόντων λένε πάντα στον εαυτό τους ότι είναι ένα άτομο άξιο και ικανό, το 40,0% των συμμετεχόντων το λένε στον εαυτό τους πολλές φορές και το 40,0% των συμμετεχόντων το λένε μερικές φορές στον εαυτό τους.

Το 30% των διευθυντών είναι πάντα καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων τους, το 50% των διευθυντών είναι πολλές φορές καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων τους και το 10% των διευθυντών είναι μερικές φορές καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων τους. Το 10% των διευθυντών επέλεξε να μην απαντήσει στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Το 50,0% των συμμετεχόντων γνωρίζουν πάντα αν είναι χαρούμενοι ή όχι και το 50,0% το γνωρίζουν πολλές φορές.

Το 30,0% των διευθυντών κατανοούν πάντα τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω τους και το 70,0% των συμμετεχόντων κατανοούν πολλές φορές τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω τους(πίνακας 7)

Κατανοώ τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	7	70,0	70,0	70,0
	5	3	30,0	30,0	100,0

Total	10	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Πίνακας 7

Ο Δείκτης Συνάφειας Cronbach's alpha στο Ερωτηματολόγιο των Διευθυντών είναι :
 $\alpha=0.745$ (N=15)

4.2. Απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την Συναισθηματική Νοημοσύνη των Διευθυντών τους

Ως προς τη γνώμη των εκπαιδευτικών για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των Διευθυντών τους, η ανάγκη σύγκρισης με τη γνώμη των Διευθυντών για τους εαυτούς τους εκανε επιβεβλημένη την εξσφάλιση πολλαπλάσιου αριθμού ερωτηματολογίων, με σκοπό να αμβλυνθεί τυχόν υποκειμενισμός των Διευθυντών. Ευχάριστα διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται σημαντικές αποκλίσεις ανάμεσα στο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που αποδίδουν οι εκπαιδευτικοί στους Διευθυντές τους και σε αυτό που αποδίδουν οι τελευταίοι στους εαυτούς τους. Κοντολογίς, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι Διευθυντές τους δεν στερούγται σε γενικές γραμμές Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ωστόσο υφίστανται ορισμένα περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης.

Το 13,0% των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης νιώθουν πάντα πως οι διευθυντές δεν τους υποστηρίζουν μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο, το 1,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν πολλές φορές πως οι διευθυντές δεν τους υποστηρίζουν μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο, το 8,7% των εκπαιδευτικών νιώθουν μερικές φορές πως οι διευθυντές δεν τους υποστηρίζουν μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο, το 17,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν σπάνια πως οι διευθυντές δεν τους υποστηρίζουν μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο και το 59,4% των εκπαιδευτικών ποτέ δε νιώθουν

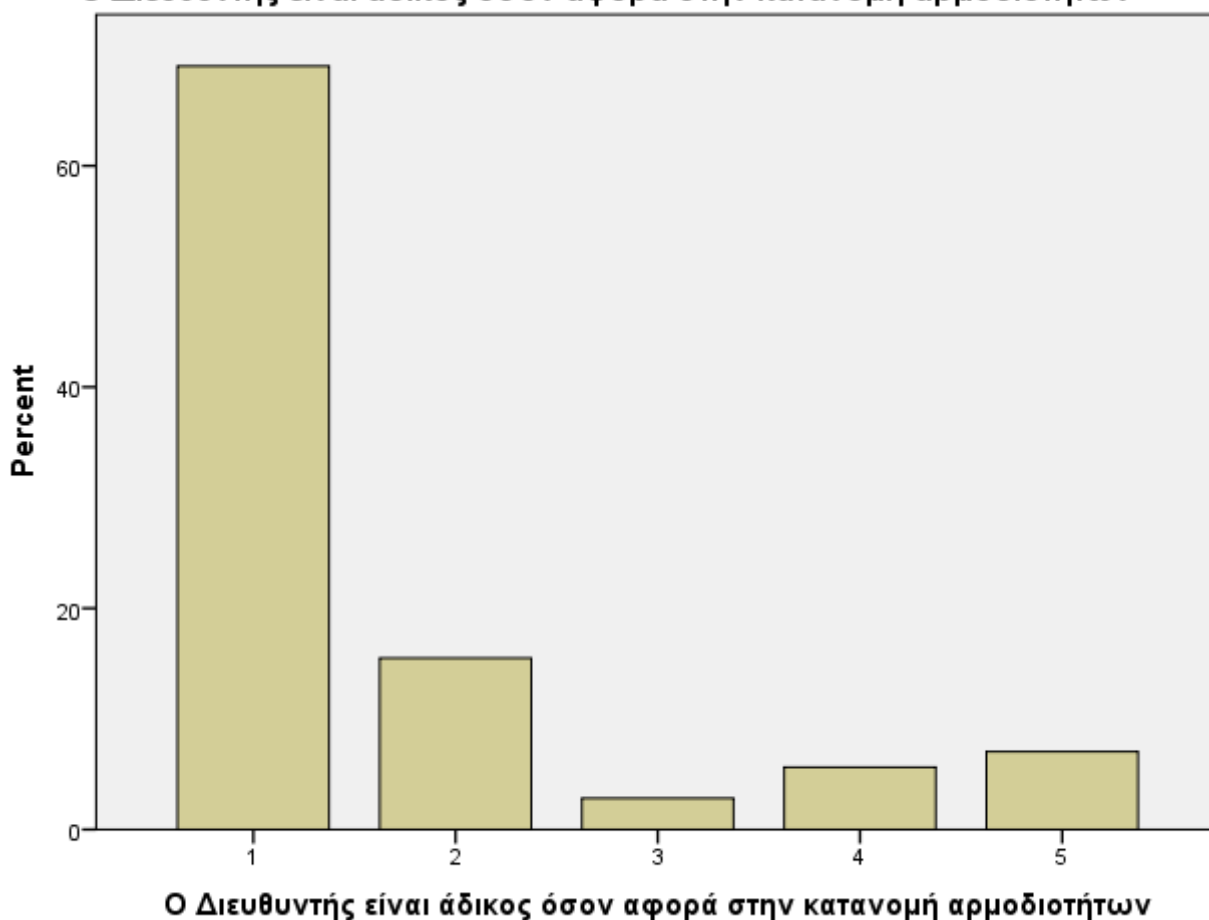
πως οι διευθυντές τους δεν τους υποστηρίζουν μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο.

Το 47,9% των διευθυντών εμπυχώνουν πάντα τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, το 36,6% των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τους εμπυχώνουν πολλές φορές σε μία προσπάθειά τους, το 8,5% των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εμπυχώνουν τους εκπαιδευτικούς μερικές φορές στις προσπάθειές τους και το 7,0% των διευθυντών τους εμπυχώνουν σπάνια στις προσπάθειές τους.

Το 20,6% των διευθυντών ασκεί πάντα εποικοδομητική κριτική στους εκπαιδευτικούς, το 33,8% των διευθυντών τους ασκεί πολλές φορές εποικοδομητική κριτική, το 26,5% των διευθυντών τους ασκεί μερικές φορές εποικοδομητική κριτική, το 13,2% των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τους ασκεί σπάνια εποικοδομητική κριτική και το 5,9% των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν τους ασκεί ποτέ εποικοδομητική κριτική.

Το 7,0% των διευθυντών τους είναι πάντα άδικοι όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων, το 5,6% των διευθυντών τους είναι πολλές φορές άδικοι όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων, το 2,8% των διευθυντών είναι μερικές φορές άδικοι όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων, το 15,5% των διευθυντών τους είναι σπάνια άδικοι όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων και το 69,0% των διευθυντών δεν είναι ποτέ άδικοι όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων(πίνακας 8)

Ο Διευθυντής είναι άδικος όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων



Πίνακας 8

Το 7,2% των διευθυντών δεν προωθεί την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς πάντα, το 5,8% των διευθυντών δεν προωθεί πολλές φορές την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, το 11,6% των διευθυντών δεν προωθεί την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς μερικές φορές, το 27,5% των διευθυντών δεν προωθεί σπάνια την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και το 47,8% των διευθυντών προωθεί πάντα την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς.

Το 43,3% των διευθυντών ενθαρρύνει πάντα τους εκπαιδευτικούς να είναι δημιουργικοί, το 34,3% των διευθυντών ενθαρρύνει πολλές φορές τους εκπαιδευτικούς να είναι δημιουργικοί, το 11,9% των διευθυντών ενθαρρύνει μερικές φορές τους εκπαιδευτικούς να είναι δημιουργικοί και το 10,4% των διευθυντών ενθαρρύνει σπάνια τους εκπαιδευτικούς να είναι δημιουργικοί.

Το 5,7% των διευθυντών πάντα δεν δείχνει να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, το 11,4% των διευθυντών δεν δείχνει πολλές φορές να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, το 2,9% των διευθυντών δεν δείχνει μερικές φορές να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, το 31,4% των διευθυντών δεν δείχνει σπάνια να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών και το 48,6% των διευθυντών δείχνει να κατανοεί πάντα τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών. **(πίνακας 9)**



Πίνακας 9

Το 43,7% των διευθυντών είναι ικανοί πάντα να ελέγξουν το θυμό τους και να χειριστούν με ηρεμία τα συναισθηματικά προβλήματα, το 46,5% των διευθυντών είναι ικανοί πολλές φορές να ελέγξουν το θυμό τους και να χειριστούν με ηρεμία τα συναισθηματικά προβλήματα, το 5,6% των διευθυντών είναι ικανοί μερικές φορές να ελέγξουν το θυμό τους και να χειριστούν με ηρεμία τα συναισθηματικά προβλήματα και το 4,2% των διευθυντών είναι ικανοί σπάνια να ελέγξουν το θυμό τους και να χειριστούν με ηρεμία τα συναισθηματικά προβλήματα.

Το 49,3% των διευθυντών λαμβάνουν πάντα υπόψη τους τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, το 38,0% των διευθυντών λαμβάνουν πολλές φορές υπόψη τους τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, το 1,4%

των διευθυντών λαμβάνουν μερικές φορές υπόψη τους τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, το 9,9% των διευθυντών λαμβάνουν σπάνια υπόψη τους τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και το 1,4% των διευθυντών δε λαμβάνουν ποτέ υπόψη τους τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (πίνακας 10)

Ο Διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	7	9,7	9,9	11,3
	3	1	1,4	1,4	12,7
	4	27	37,5	38,0	50,7
	5	35	48,6	49,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		72	100,0		

Πίνακας 10

Στο τελευταίο ανοιχτού τύπου ερώτημα όπου ζητούνταν στους εκπαιδευτικούς να σημειώσουν ένα θετικό και ένα αρνητικό χαρακτηριστικό του Διευθυντή τους δεν δόθηκε καμία κοινή απάντηση, οπότε το ερώτημα αυτό δεν έχει κάποια ιδιαίτερη αξία στατιστικά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι κατά μέσο όρο ικανοποιητική (M= 36,23, TA= 5,79), όπως προκύπτει από το άθροισμα των προτάσεων που εξετάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών. Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή που καταγράφηκε είναι 20 και 45 μονάδες

αντίστοιχα. Ο Δείκτης Συνάφειας Cronbach's alpha εδώ είναι 0,777 (N=9) (πίνακας 11)

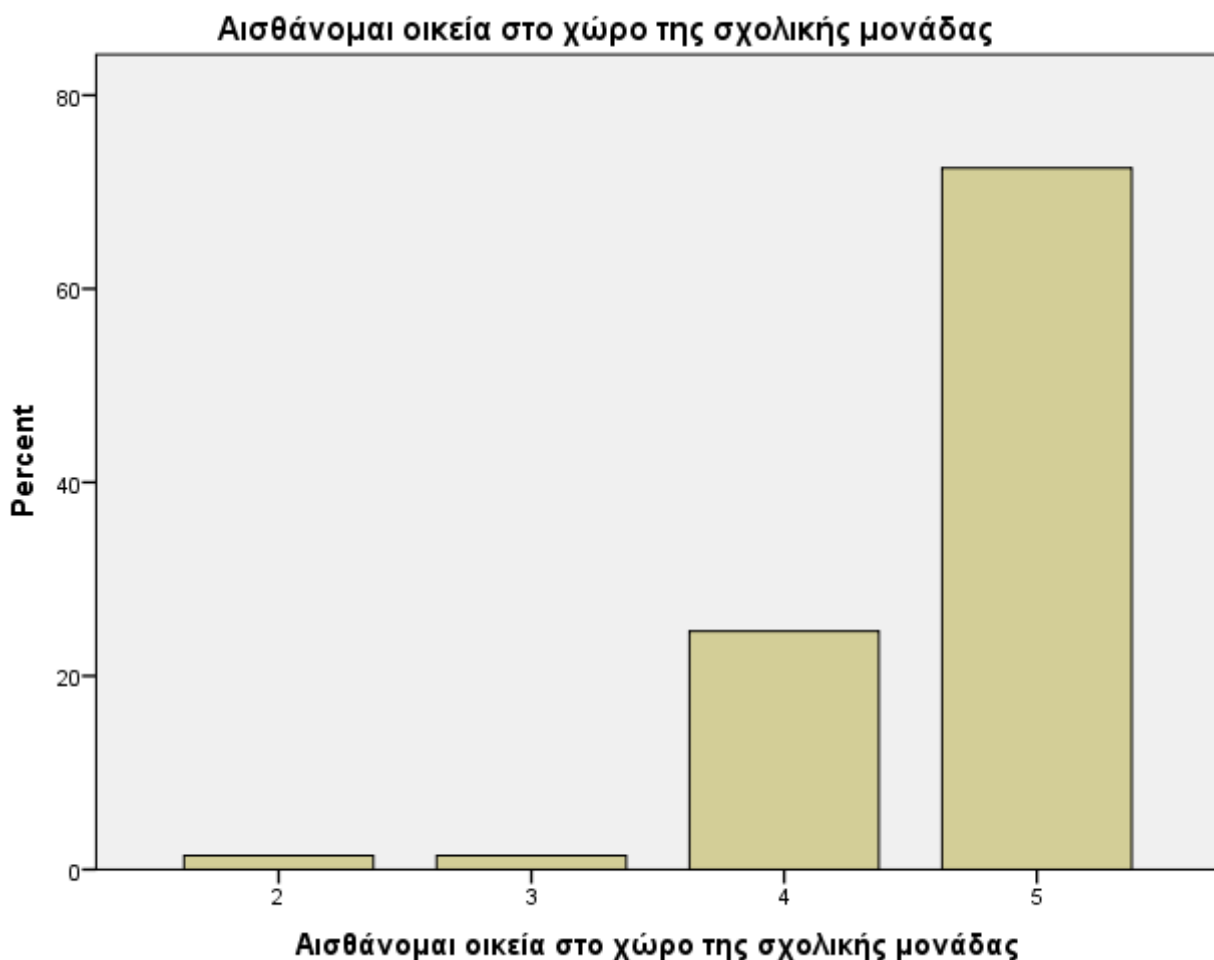
	Συναισθηματική Νοημοσύνη
Μέση Τιμή (Μ)	36,23
Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)	5,79

Πίνακας 11

4.3.Δημιουργικό Κλίμα στη Σχολική Μονάδα

Ως προς τη γνώμη των εκπαιδευτικών για το επίπεδο του δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, κρίθηκε σκόπιμο να παρασχεθεί στους ερωτώμενους το δικαίωμα της ανωνυμίας προκειμένου να αποφευχθεί η επέλευση τους σε δύσκολη θέση και τυχόν ανειλικρινείς δηλώσεις περί κλίματος καλύτερου του πραγματικού. Συνεπώς, αποκτά μεγάλη αξία το γεγονός ότι διαπιστώθηκε πως οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι στις σχολικές τους μονάδες υπάρχει σε γενικές γραμμές δημιουργικό κλίμα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υφίστανται περιθώρια βελτίωσης.

Το 72,5% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πάντα οικεία στο χώρο της σχολικής μονάδας, το 24,6% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πολλές φορές οικεία στο χώρο της σχολικής μονάδας, το 1,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές οικεία στο χώρο της σχολικής μονάδας και το 1,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια οικεία στο χώρο της σχολικής μονάδας. (πίνακας 12)



Πίνακας 12

Προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση για ένα θέμα, το 9,9% των εκπαιδευτικών δηλώνει πως δημιουργούνται πάντα συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, το 11,3% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση για ένα θέμα, δημιουργούνται πολλές φορές συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, το 25,4% των εκπαιδευτικών απαντά ότι προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση για ένα θέμα δημιουργούνται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, το 32,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι δημιουργούνται σπάνια συγκρούσεις και το 21,1% των εκπαιδευτικών απαντά ότι ποτέ δεν δημιουργούνται συγκρούσεις.

Το 22,2% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πάντα το κλίμα στη σχολική μονάδα δίνει έμφαση στα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις, το 34,7% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πολλές φορές το κλίμα στη σχολική μονάδα δίνει έμφαση στα καινοτόμα

προγράμματα και δράσεις, το 26,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι μερικές φορές το κλίμα στη σχολική μονάδα δίνει έμφαση στα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις και το 16,7% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι σπάνια το κλίμα στη σχολική μονάδα δίνει έμφαση στα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις.

Το 21,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πάντα υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά, το 40,0% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πολλές φορές υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά, το 25,7% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι μερικές φορές υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά, το 7,1% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι σπάνια υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά και το 5,7% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι ποτέ δεν υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά **(πίνακας 13)**

Υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,6	5,7	5,7
	2	5	6,9	7,1	12,9
	3	18	25,0	25,7	38,6
	4	28	38,9	40,0	78,6
	5	15	20,8	21,4	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	System	2	2,8		
Total		72	100,0		

Πίνακας 13

Το 1,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει πάντα ότι το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι άκαμπτο ως προς τις δομές του και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία, το 1,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πολλές φορές το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι άκαμπτο

ως προς τις δομές του και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία, το 26,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι μερικές φορές το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι άκαμπτο ως προς τις δομές του και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία, το 34,7% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι σπάνια το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι άκαμπτο ως προς τις δομές του και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία και το 36,1% των εκπαιδευτικών δηλώνει οτι ποτέ το κλίμα της σχολικής μονάδας δεν είναι άκαμπτο ως προς τις δομές του και πάντα ενθαρρύνει την καινοτομία..

Το 55,6% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πάντα περήφανοι που εργάζονται σε αυτή την σχολική μονάδα, το 26,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πολλές φορές περήφανοι που εργάζονται σε αυτή την σχολική μονάδα, το 13,9% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές περήφανοι που εργάζονται σε αυτή την σχολική μονάδα και το 4,2% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια περήφανοι που εργάζονται σε αυτή την σχολική μονάδα. **(πίνακας 14)**

Αισθάνομαι περήφανος που εργάζομαι σε αυτή την σχολική μονάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4,2	4,2	4,2
	3	10	13,9	13,9	18,1
	4	19	26,4	26,4	44,4
	5	40	55,6	55,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Πίνακας 14

Το 2,8% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πάντα απαισιόδοξοι για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας, το 5,6% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται πολλές φορές αισιόδοξοι για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας, το 25,0% των

εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται μερικές φορές αισιόδοξοι για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας, το 25,0% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια απαισιόδοξοι για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας και το 41,7% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ απαισιόδοξοι για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας.

Το 91,2% των εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του διευθυντή συντείνει στη δημιουργία θετικού κλίματος και το 8,8% των εκπαιδευτικών δεν υποστηρίζει τη συγκεκριμένη άποψη. (πίνακας 15)

Η συμπεριφορά του διευθυντή συντείνει στη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα



Πίνακας 15

Το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα είναι πολλές φορές άριστο ($M= 27,38$, $TA= 4,64$) και οι εκπαιδευτικοί δείχνουν ικανοποιημένοι πολλές φορές μέσα από τις απαντήσεις τους. Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή που καταγράφηκε είναι 17 και 35

μονάδες αντίστοιχα. Ο Δείκτης Συνάφειας Cronbach's alpha εδώ είναι 0,754 (N=7) (πίνακας 16)

	Δημιουργικό Κλίμα
Μέση Τιμή (Μ)	27,38
Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)	4,37

Πίνακας 16

4.4.Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών

Ως προς τη γνώμη των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση επιλέχθηκε η διασπορά του περιεχομένου των ερωτημάτων , προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν υποκειμενισμός. Σε συνδυασμό με την ανωνυμία των ερωτηματολογίων , ευχαρίστως διαπιστώθηκε η γενική πεποίθηση των εκπαιδευτικών ότι τυγχάνουν ικανοποιημένοι από το επάγγελμα που ασκούν.

Το 21,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πάντα οι συνθήκες της εργασίας τους είναι ικανοποιητικές, το 60,0% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι πολλές φορές οι συνθήκες της εργασίας τους είναι ικανοποιητικές, το 11,4% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι μερικές φορές οι συνθήκες της εργασίας τους είναι ικανοποιητικές και το 7,1% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι σπάνια οι συνθήκες της εργασίας τους είναι ικανοποιητικές.

Το 10,0% των εκπαιδευτικών νιώθουν πάντα εξαντλημένοι στο τέλος της εργασιακής μέρας, το 24,3% των εκπαιδευτικών νιώθουν πολλές φορές εξαντλημένοι στο τέλος της εργασιακής μέρας, το 44,3% των εκπαιδευτικών νιώθουν μερικές φορές εξαντλημένοι στο τέλος της εργασιακής μέρας και το 21,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν σπάνια εξαντλημένοι στο τέλος της εργασιακής μέρας.

Το 4,2% των εκπαιδευτικών νιώθουν πάντα πως αν ξεκινούσαν από την αρχή θα επέλεγαν άλλη δουλειά, το 4,2% των εκπαιδευτικών νιώθουν πολλές φορές πως αν ξεκι-

νούσαν από την αρχή θα επέλεγαν άλλη δουλειά, το 13,9% των εκπαιδευτικών νιώθουν μερικές φορές πως αν ξεκινούσαν από την αρχή θα επέλεγαν άλλη δουλειά, το 16,7% των εκπαιδευτικών νιώθουν σπάνια πως αν ξεκινούσαν από την αρχή θα επέλεγαν άλλη δουλειά και το 61,1% των εκπαιδευτικών δε νιώθουν ποτέ πως αν ξεκινούσαν από την αρχή θα επέλεγαν άλλη δουλειά.

Το 16,7% των εκπαιδευτικών νιώθουν πάντα πως μέσω της δουλειάς τους έχουν ικανοποιητική κοινωνική επαφή, το 56,9% των εκπαιδευτικών νιώθουν πολλές φορές πως μέσω της δουλειάς τους έχουν ικανοποιητική κοινωνική επαφή, το 25,0% των εκπαιδευτικών νιώθουν μερικές φορές πως μέσω της δουλειάς τους έχουν ικανοποιητική κοινωνική επαφή και το 1,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν σπάνια πως μέσω της δουλειάς τους έχουν ικανοποιητική κοινωνική επαφή.

Το 6,0% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πάντα πως εργάζονται πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση, το 17,9% των εκπαιδευτικών αισθάνονται πολλές φορές πως εργάζονται πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση, το 40,3% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές πως εργάζονται πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση, το 25,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια πως εργάζονται πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση και το 10,4% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ πως εργάζονται πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση.

Ως προς το αν η δουλειά τους έχει πολύ ενδιαφέρον, το 37,5% των εκπαιδευτικών είναι πάντα ικανοποιημένοι από αυτή, το 43,1% των εκπαιδευτικών είναι πολλές φορές ικανοποιημένοι από αυτή, το 15,3% των εκπαιδευτικών είναι μερικές φορές ικανοποιημένοι από αυτή, το 2,8% των εκπαιδευτικών είναι σπάνια ικανοποιημένοι από αυτή και το 1,4% των εκπαιδευτικών δεν είναι ποτέ ικανοποιημένοι **(πίνακας 17)**

Το 1,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν πάντα κουρασμένοι το πρωί, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μια ακόμα μέρα στη δουλειά τους, το 2,8% των εκπαιδευτικών νιώθουν πολλές φορές κουρασμένοι το πρωί, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μια ακόμα μέρα στη δουλειά τους, το 19,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν μερικές φορές κουρασμένοι το πρωί, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μια ακόμα μέρα στη δουλειά τους, το 44,4% των εκπαιδευτικών νιώθουν σπάνια κουρασμένοι το πρωί, όταν έχουν να αντι-

μετωπίσουν μια ακόμα μέρα στη δουλειά τους, το 31,9% των εκπαιδευτικών δε νιώθουν ποτέ κουρασμένοι το πρωί, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μια ακόμα μέρα στη δουλειά τους.

Η δουλειά μου έχει πολύ ενδιαφέρον.Είμαι ικανοποιημένος από αυτήν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	2	2,8	2,8	4,2
	3	11	15,3	15,3	19,4
	4	31	43,1	43,1	62,5
	5	27	37,5	37,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Πίνακας 17

Το 29,2% αισθάνονται πάντα δημιουργικοί, το 48,6% αισθάνονται πολλές φορές δημιουργικοί, το 20,8% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές δημιουργικοί και το 1,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια δημιουργικοί. **(πίνακας 18)**

Σε τι βαθμό σας δημιουργείται το θετικό συναίσθημα της δημιουργικότητας από την εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	3	15	20,8	20,8	22,2
	4	35	48,6	48,6	70,8
	5	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

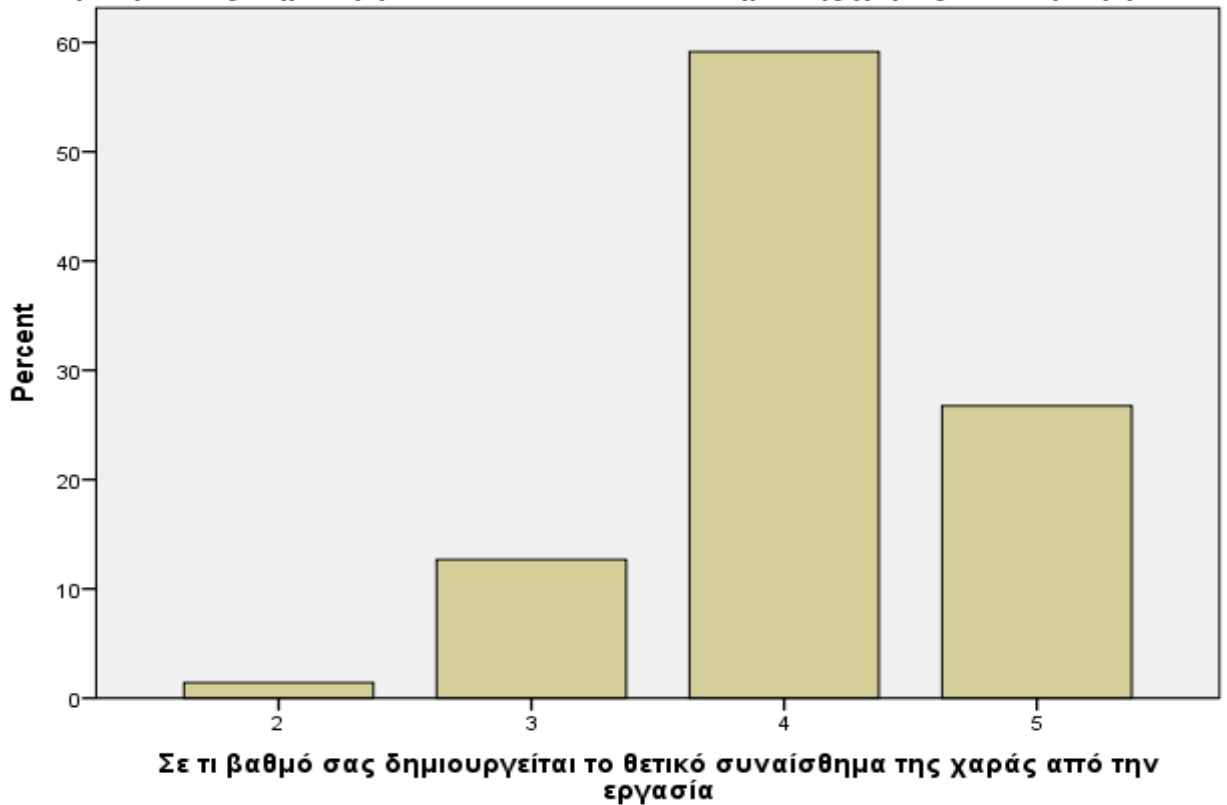
Πίνακας 18

Το 33,8% αισθάνονται πάντα αυτοεκτίμηση, το 43,7% αισθάνονται πολλές φορές αυτοεκτίμηση, το 18,3% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές αυτοεκτίμηση και το 4,2% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια αυτοεκτίμηση.

Το 28,2% αισθάνονται πάντα ασφάλεια, το 45,1% αισθάνονται πολλές φορές ασφάλεια, το 21,1% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές ασφάλεια, το 4,2% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια ασφάλεια και το 1,4% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ ασφάλεια.

Το 26,8% αισθάνονται πάντα χαρά, το 59,2% αισθάνονται πολλές φορές χαρά, το 12,7% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές χαρά και το 1,4% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια χαρά (πίνακας 19)

Σε τι βαθμό σας δημιουργείται το θετικό συναίσθημα της χαράς από την εργασία



Πίνακας 19

Το 14,1% αισθάνονται πολλές φορές θυμό, το 23,9% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές θυμό, το 46,5% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια θυμό και το 15,5% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ θυμό.

Το 1,4% αισθάνονται πάντα έλλειψη αναγνώρισης, το 9,7% αισθάνονται πολλές φορές έλλειψη αναγνώρισης, το 37,5% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές έλλειψη αναγνώρισης, το 38,9% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια έλλειψη αναγνώρισης και το 12,5% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ έλλειψη αναγνώρισης.

Το 2,9% αισθάνονται πολλές φορές φόβο, το 12,9% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές φόβο, το 34,3% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια φόβο και το 50,0% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ φόβο.

Το 8,7% αισθάνονται πολλές φορές ρουτίνα, το 27,5% των εκπαιδευτικών αισθάνονται μερικές φορές ρουτίνα, το 39,1% των εκπαιδευτικών αισθάνονται σπάνια ρουτίνα και το 24,6% των εκπαιδευτικών δεν αισθάνονται ποτέ ρουτίνα.

Στο τελευταίο ερώτημα που ήταν ανοιχτό ως προς το ποια άλλα συναισθήματα δημιουργεί η εργασία τους στους εκπαιδευτικούς, δόθηκαν διαφορετικές και ποικίλες απαντήσεις οι οποίες δεν έχουν κάποια στατιστική σημαντικότητα γιατί δεν υπήρχε κοινός τρόπος σκέψης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι πολλές φορές αρκετά υψηλή (M= 56,74, TA= 8,14), αθροίζοντας τις προτάσεις που μελετούν την συγκεκριμένη έννοια. Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή που καταγράφηκε είναι 29 και 73 μονάδες αντίστοιχα. Ο Δείκτης Συνάφειας Cronbach's alpha εδώ είναι 0,830 (N=16) (πίνακας 20)

Επαγγελματική Ικανοποίηση	
Μέση Τιμή (M)	56,74
Τυπική Απόκλιση (TA)	8,14

Πίνακας 20

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, όπως περιγράφεται στον τίτλο της, προϋποθέτει αυτονόητα την επιβεβαίωση της αυτοεικόνας των Διευθυντών από τους υφισταμένους τους, γεγονός το οποίο προέκυψε με ασφάλεια από την έρευνα.

Ως προς την πρώτη από τις εξετασθείσες συσχετίσεις, η επιβεβαίωση της επίδρασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στο δημιουργικό κλίμα της σχολικής μονάδας καταδεικνύει και τη βαρύτητά της πρώτης ως εν γένει καθοριστικού παράγοντα για τη δεύτερη.

Αντιθέτως, η έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη των Διευθυντών και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δεν συνεπάγεται ότι η τελευταία στερείται σημασίας, αλλά απλώς ότι εξαρτάται από παράγοντες άλλους από την πρώτη.

Τέλος, η ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στην ύπαρξη δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα, καταδεικνύει ότι η πρώτη επηρεάζεται από τη συναισθηματική Νοημοσύνη των Διευθυντών δευτερογενώς μέσω του δημιουργικού κλίματος.

Παρακάτω παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στην παρούσα εργασία καθώς και τα στατιστικά ευρήματα πάνω στα ερωτήματα αυτά:

1 . Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στις δηλώσεις που αξιολογούν τη συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και τις δηλώσεις που αξιολογούν την επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού?

Η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού **δε συσχετίζονται** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

3. Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στις δηλώσεις που αξιολογούν τη συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα?

Η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα **συσχετίζονται θετικά** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($r=0,533$, $p<.001$).

(**Πίνακας 21** . Συσχέτιση Pearson μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης Διευθυντών και Δημιουργικού Κλίματος στη σχολική μονάδα)

	1	2
1.Συναισθηματική Νοημοσύνη	-	0,533***
2. Δημιουργικό Κλίμα Σχολικής Μονάδας		-

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Πίνακας 21

4. Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στην ύπαρξη δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών?

Η ύπαρξη δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα και η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού **συσχετίζονται θετικά** σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($r=.422$, $p<.001$).

(**Πίνακας 22**. Συσχέτιση Pearson μεταξύ Δημιουργικού Κλίματος στη σχολική μονάδα και Επαγγελματικής Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών)

	1	2
1. Δημιουργικό Κλίμα Σχολικής Μονάδας	-	0,422***
2. Επαγγελματική Ικανοποίηση		-

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Πίνακας 22

Σημαντική διαπίστωση, παρόλο που δεν αποτελεί ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, είναι το γεγονός ότι ανάμεσα στις δηλώσεις του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών της κάθε σχολικής μονάδας υπάρχει μια θετική συσχέτιση της εικόνας

που έχει ο κάθε Διευθυντής – Διευθύντρια για τον εαυτό του ως προς την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του και της εικόνας που έχουν οι υφιστάμενοί του για αυτόν ως προς τη Συναισθηματική του Νοημοσύνη. Επειδή υφίσταται ένας υποκειμενισμός στην αυτοεικόνα, οι δηλώσεις των εκπαιδευτικών δίνουν μια εγκυρότητα στις δηλώσεις των Διευθυντών ως προς τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη. Με βάση λοιπόν τις δηλώσεις των Διευθυντών καθώς και των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων όπου εφαρμόστηκε η συγκεκριμένη έρευνα, υφίσταται ένα κανονποιητικό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους δέκα Διευθυντές που ερωτήθηκαν. Άρα αυτό αποτελεί την βασική υπόθεση, ώστε να ερευνηθεί αν η Συναισθηματική αυτή Νοημοσύνη έχει θετική ή όχι επίδραση στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών και στο Δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα.

Αναλύοντας διεξοδικά λοιπόν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, φτάνουμε στα εξής συμπεράσματα :

Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού δε συσχετίζονται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Σε αντίθεση με τις περισσότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί έως τώρα σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο, στην παρούσα μελέτη δεν βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στους δύο αυτούς παράγοντες. Είναι σημαντικό βέβαια να επαναληφτεί σε αυτό το σημείο η αρχική διαπίστωση που έγινε κατά την ερευνητική ανασκόπηση, σύμφωνα με την οποία οι έρευνες που έχουν γίνει έως τώρα στο συγκεκριμένο αντικείμενο είναι λιγοστές και αμφιλεγόμενες με αποτέλεσμα να έχουν και μικρό βαθμό αξιοπιστίας. Χρειάζεται λοιπόν να γίνουν κι άλλες, ώστε να δημιουργηθεί μία πιο καθαρή εικόνα.

Ένα άλλο εύρημα μεγάλης αξίας είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι πολλές φορές αρκετά υψηλή. Παρόλο που δεν έχει θετικό βαθμό συνάφειας με τη συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή τους, αυτή η διαπίστωση έχει μεγάλη αξία καθώς ταυτίζεται καταρχήν με άλλες έρευνες που έχουν γίνει σε

αστικά περιβάλλοντα και που καταδεικνύουν μια μεγαλύτερη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς σε σχολεία αγροτικών περιοχών (Haughey & Murphy , 1984).

Συνεπώς, από τις δηλώσεις Διευθυντών και Εκπαιδευτικών διαπιστώνουμε μια υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη στα στελέχη της εκπαίδευσης καθώς και υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση των υφιστάμενων τους , χωρίς να υπάρχει όμως στατιστικά μια ισχυρή συνάφεια μεταξύ τους. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα υπάρχουν άλλοι παράγοντες που θα συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών . Αυτοί θα μπορούσαν να είναι οι δηλώσεις τους ότι αισθάνονται πολλές φορές δημιουργικοί στη δουλειά τους (48,6%), το ότι σε μεγάλο ποσοστό αισθάνονται πολλές φορές χαρά κατά τη διάρκεια της δουλειά τους (59,6%)και ότι σε μεγάλο ποσοστό πάλι (43,1) αισθάνονται ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους. Άρα, μια υπόθεση, που μπορεί να δώσει και τροφή για μελλοντικές έρευνες είναι πως η επαφή των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και η προσπάθειά τους να τους διδάξουν αποτελεσματικά, είναι ο βασικός παράγοντας που συντείνει στην αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης που τους χαρακτηρίζει.

Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή στο Δημιουργικό Κλίμα της Σχολικής Μονάδας.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή και το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα συσχετίζονται θετικά σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($r=,533$, $p<.001$). Άρα όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή, τόσο πιο θετικό θα είναι το δημιουργικό κλίμα στη σχολική μονάδα.

Συγκεκριμένα , σύμφωνα με τις δηλώσεις στα ερωτηματολόγια, η ικανότητα του Διευθυντή να υποστηρίζει και να ανατροφοδοτεί τους εκπαιδευτικούς(δηλώσεις

1,2,3,4,10) και να προωθεί τη δημιουργικότητα(δηλώσεις 7,8,)σχετίζονται θετικά με το δημιουργικό σχολικό κλίμα και αρνητικά με το άκαμπτο σχολικό κλίμα.

Επίσης, τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή που αφορούν τη δημοκρατικότητα και τη δικαιοσύνη (δηλώσεις 5,15) επηρεάζουν θετικά το κλίμα της σχολικής μονάδας.

Όσο καλύτερα μπορεί ο διευθυντής να διαχειριστεί τα συναισθήματά του (δηλώσεις 12,13) τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς αισθάνονται ασφάλεια και αισιοδοξία.

Τέλος, όσο μεγαλύτερη κατανόηση δείχνει ο Διευθυντής στους εκπαιδευτικούς (δηλώσεις 6,9,11,14) τόσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν από το κλίμα της εργασίας τους οι προαναφερθέντες.

Η απάντηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος συμφωνεί με τα ευρήματα της ερευνητικής ανασκόπησης παρόμοιων ερωτημάτων που έχουν τεθεί τόσο σε εγχώριες όσο και σε διεθνείς έρευνες. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 από τις Κασάπα Δέσποινα και Λέκκα Νίκη, μεταπτυχιακές φοιτήτριες στη Σχολη Διοίκησης και Οικονομίας και στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, και εστιάζει στη Συναισθηματική νοημοσύνη Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και στην επίδραση που έχει στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ της συναισθηματικής Νοημοσύνης του Διευθυντή και του δημιουργικού σχολικού κλίματος.

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Elen L. Harney, το 2015 (Indiana University of Pennsylvania) οι διευθυντές τόσο στην Αμερική όσο και στη Νότια Κορέα χρησιμοποιούν ικανότητες που χαρακτηρίζουν τα άτομα με Συναισθηματική Νοημοσύνη έτσι ώστε να δημιουργήσουν καθώς και να διατηρήσουν μία θετική σχολική κουλτούρα στις σχολικές μονάδες που διοικούν.

Η συσχέτιση του δημιουργικού κλίματος με την επαγγελματική ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η ύπαρξη δημιουργικού κλίματος στη σχολική μονάδα και η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού συσχετίζονται θετικά σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($r=,422$, $p<.001$).

Άρα, όσο πιο δημιουργικό είναι το κλίμα της σχολικής μονάδας, τόσο πιο μεγάλη είναι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και αμφίδρομα, η αυξημένη αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών έχει θετική επίδραση στο δημιουργικό σχολικό κλίμα.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τις βιβλιογραφικές πηγές και έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Σύμφωνα με την Πασιαρδή (2001) το σχολικό κλίμα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών κατά την επιτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου. Η έρευνα των Dinham & Scott (1998-2000) συμπεραίνει ότι η βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών θα πρέπει να αναζητηθεί μέσω της ενίσχυσης ενδοσχολικών παραγόντων που θα ενδυναμώσουν το σχολικό κλίμα. Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα της Βάσιου (2010), συμπεραίνοντας ότι όσο πιο δημιουργικά αντιλαμβάνονται το σχολικό κλίμα οι εκπαιδευτικοί, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, καταλαβαίνουμε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας έχει επίδραση κυρίως στο δημιουργικό κλίμα της σχολικής μονάδας, το οποίο αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος. Συνεπώς, προτείνεται να εφαρμόζεται στα υποψήφια στελέχη της εκπαίδευσης πρόγραμμα ενδυνάμωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πολύ σημαντικό θεωρείται επίσης, να περιοριστεί ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης που κυριαρχεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και να επιτραπεί στο Διευθυντή να έχει μια μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων, να μπορεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες ώστε να του δοθεί η ευκαιρία να υλοποιήσει το όραμά του για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γίνεται σωστή και

αντικειμενική επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης, μέσα από μια διαδικασία ορθής και ουσιαστικής αξιολόγησης των ικανοτήτων τους (δίνοντας έμφαση στην ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης) από τις επιτροπές που ορίζουν τα διευθυντικά στελέχη των εκπαιδευτικών μονάδων.

Εμβαθύνοντας στο συμπέρασμα αυτό, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή επηρεάζει το δημιουργικό σχολικό κλίμα, θα μπορούσε να γίνει περαιτέρω έρευνα που να διαπιστώνει εάν η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή έχει θετική επίδραση και στο δημιουργικό κλίμα της μαθητικής κοινότητας και συνεπώς εάν επηρεάζει τη σχολική επίδοση, αυξάνοντας την σχολική επιτυχία. Εάν βρισκόταν μια τέτοια θετική συσχέτιση, θα αποκτούσε ακόμα μεγαλύτερη αξία η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα στελέχη της εκπαίδευσης.

Σε ερευνητικό επίπεδο, θα είχε επίσης ιδιαίτερη αξία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να διαπιστωθεί ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Ελληνική βιβλιογραφία (βιβλία)

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2001) Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Βογιατζής, Ε, Mc Kee, A (2008), Αρμονική Ηγεσία. Αθήνα : Interbooks.

Καβούρη, Π. (1998). Το Σχολικό Κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, Παιδαγωγική Επιθεώρηση.

Κάντας, Α. (2001) . Οι παράγοντες άγχους και η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Μακρή, Μ. (2013). Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Παπαδάτος, Γ. Ψυχοφυσιολογία, Αθήνα, Αυτοέκδοση, 2003.

Goleman, D. (1995) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη , Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Πασιαρδή, Γ. (2001), Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών παραμέτρων του. Αθήνα, Τυπωθείω.

Πλατσίδου, Μ. (2010), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Θεωρητικά Μοντέλα, τρόποι μέτρησης και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και την Εργασία, Αθήνα, Gutenberg.

Πλωμαρίτου, Β. (2004,) Πρόγραμμα Ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης , Αθήνα, εκδόσεις Γρηγόρης.

Σαϊτης, Χ. (2005), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ. (2007), Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ. (2008), Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο, Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Στραβάκου, Α. Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως Κινητήρια Δύναμη Λειτουργίας της, Αθήνα, Αφοί Κυριακίδη.

Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδόσεις Κριτική.

Goleman, D (1998) , Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (Α. Παπασταύρου & Τ. Ραΐση, Μεταφ) Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D (1998), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D & Boyatzis , R. & Mc Kee A. (2002), Ο νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών , Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Ελληνική βιβλιογραφία (έρευνες, δημοσιεύσεις)

Αρβανιτάκης, Δ. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Βάσιου, Α. (2008). Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών στο σχολικό κλίμα, την επαγγελματική ικανοποίηση, το συναίσθημα στην εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών: Ανάλυση στοιχείων από δύο επίπεδα, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Ματσόπουλος, Α. & Κορηλάκη, Α (2003). Σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και κατανόησης απλών και σύνθετων συναισθημάτων σε Ελληνόπουλα του Δημοτικού Σχολείου. (βιβλίο περιλήψεων του 9ου Συνεδρίου Ψυχολογικής έρευνας, Ρόδος, Άτραπος).

Κασάπα, Δ. & Λέκκα, Ν. (2016), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή / ηγέτη Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως παράγων δημιουργικού σχολικού κλίματος και επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά.

Λιάκου, Γ. Ελένη (2008). Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Ξένη βιβλιογραφία

Ackerman, R., & Mackenzie, S. (2006) Uncovering teacher leadership. Educational leadership

- Antonakis, J. (2004) On why “Emotional Intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “Big Five”: An extension and rejoinder. *Organizational analysis*.
- Boyatzis, P. (2007) *Developing Emotional Intelligence competencies, Applying Emotional Intelligence: A practitioner’s guide*, Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Bulach, C. R, Boothe, D. & Pickett , W. (1999) Mistakes educational leaders make. *ERIC digest*, No 122.
- Diggins, C. (2004) *Emotional Intelligence: The key to effective performance*. Human Resource Management. Vol.1
- Dinham, S. & Scott, C. (2000) Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction
- Goleman, D. (1999) *Working with Emotional Intelligence*, London, Bloomsbury Publishing
- Goleman, D.(2001) *The Emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass
- Hallinger, P. and Heck, R.N. (1998), “Exploring the principal’s contribution to school effectiveness”, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 9 No. 2
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985), “Assessing the instructional management behavior of principals”, *Elementary School Journal*, Vol. 86 No. 2
- Henry, E., & Hope, W. (2013). Principals Emotional Intelligence and its Impact on Adequate Yearly Progress. *Journal of Educational Research in Action*. Retrieved from <http://www.lindenwood.edu/ela/issue01/henryHope.html> Hersey
- Marzano, R.J., Waters, T. and McNulty, B.A. (2005), *School Leadership That Works: From Research to Results*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA, Mid-continent Research for Education and Learning, Aurora, CO.
- McEwen, A. & Salter, M. (1997) *Values and management The role of the Primary School Headteacher* , Scholl leadership and management
- Noe J., (2015)*The relationship between principal’s emotionl intelligence quotient, school culture and student achievement* by Liberty University
- Peterson, K. & Deal, T. (1998) *How Leaders Influence the Culture of Schools*, Educational Leadership
- Vakola, M. Tsaousis, L, Nikolaou, L. (2002) The role of Emotional Intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change, *Journal of Managerial Psychology*
- Whitaker, T., Whitaker, B., & Lumpa, D. (2009). *Motivating & inspiring teachers: The educational leader's guide for building staff morale*. Larchmont, NY: Eye on Education, Inc..
- Williams W. Helen (2008) Characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, social intelligence and environmental adaptation, *Journal of Management Development*
- Williams, J. (2006), “Entrepreneurs within school districts”, *Educational Entrepreneurship*, Harvard Education Press, Cambridge, MA.

Zempylas, M.& Papanastasiou, E. (2006) Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus, Journal of Educational Research

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Ερωτηματολόγιο πρώτο

(στους Διευθυντές των Δημοτικών Σχολείων)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΟΥ
ΠΜΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αγαπητέ-η Διευθυντή – Διευθύντρια ,
το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος διπλωματικής εργασίας με θέμα «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία: Πώς η συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζει το σχολικό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών» και απευθύνεται σε Διευθυντές – Διευθύντριες και εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σκοπός της α ενότητας που καλείστε να συμπληρώσετε είναι η διερεύνηση του κατά πόσο ο/η Διευθυντής/ντρια λειτουργεί με βάση την ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας και συμπληρώνοντας αυθόρμητα τα ερωτήματα, θα συμβάλλετε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της έρευνας και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση
Ευαγγελία Κουρούπη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συμπληρώστε με **X** σε κάθε απάντησή σας:

1. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

0 – 10

11 – 20

21 -30

Άνω των 30

3. Έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα:

0 – 1

1 - 4

5 – 10

Άνω των 10

4. Σπουδές πέραν του βασικού σας πτυχίου:

Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

Διδακτορικό δίπλωμα

Άλλες. Ποιες;.....

5. Επιμόρφωση:

Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης

Νέες Τεχνολογίες

Άλλη. Ποια;.....

Στον παρακάτω πίνακα, οι αριθμοί που ακολουθούν τις προτάσεις, αντιστοιχούν στις ακόλουθες απαντήσεις:

1. Ποτέ

2. Σπάνια

3. Μερικές φορές

4. Πολλές φορές

5. Πάντα

	1	2	3	4	5
1. Μπορώ να ελέγξω τα συναισθήματά μου					
2. Μπορώ με τη λογική να ελέγξω το θυμό μου και να ξεπεράσω τις δυσκολίες.					
3. Καταλαβαίνω πώς αισθάνονται οι άλλοι με βάση τη συμπεριφορά τους.					
4. Καταλαβαίνω γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω.					
5. Θέτω στόχους για τον εαυτό μου και βάζω τα δυνατά μου ώστε να τους πετύχω.					
6. Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και στη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων.					
7. Καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.					
8. Είμαι άτομο με ισχυρά κίνητρα.					
9. Ενδιαφέρομαι για ο,τι συμβαίνει σε κάθε συνεργάτη μου.					
10. Όταν θυμώνω μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.					
11. Παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.					
12. Λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα άτομο άξιο και ικανό.					
13. Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων μου.					
14. Γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος/η ή όχι .					
15. Κατανοώ τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου.					

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΟΥ

ΠΜΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αγαπητέ-η Συνάδελφε ,

το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος διπλωματικής εργασίας με θέμα «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία: Πώς η συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζει το σχολικό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών» και απευθύνεται σε Διευθυντές – Διευθύντριες και εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σκοπός της β , γ , δ ενότητας που καλείστε να συμπληρώσετε είναι η διερεύνηση του κατά πόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα καθώς και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών των σχολείων.

Αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας και συμπληρώνοντας αυθόρμητα τα ερωτήματα, θα συμβάλλετε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της έρευνας και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Ευαγγελία Κουρούπη

Ερωτηματολόγιο δεύτερο

(στους Εκπαιδευτικούς των Δημοτικών Σχολείων)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συμπληρώστε με **X** σε κάθε απάντησή σας:

1. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

0 – 10

11 – 20

21 -30

Άνω των 30

3. Έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα:

0 – 1

1 - 4

5 – 10

Άνω των 10

4. Σπουδές πέραν του βασικού σας πτυχίου:

Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

Διδακτορικό δίπλωμα

Άλλες. Ποιες;.....

5. Επιμόρφωση:

Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης

Νέες Τεχνολογίες

Άλλη. Ποια;.....

Β ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΤΡΙΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα, οι αριθμοί που ακολουθούν τις προτάσεις, αντιστοιχούν στις ακόλουθες απαντήσεις:

1. Ποτέ

- 2. Σπάνια
- 3. Μερικές φορές
- 4. Πολλές φορές
- 5. Πάντα

	1	2	3	4	5
1. Ο Διευθυντής-ντρια νιώθω πως δεν με υποστηρίζει μπροστά στους γονείς ή μπροστά στο σχολικό σύμβουλο.					
2. Ο Διευθυντής-ντρια με εμπυχώνει σε μια προσπάθειά μου και με βοηθά.					
3. Ο Διευθυντής-ντρια μου ασκεί εποικοδομητική κριτική.					
4. Ο Διευθυντής-ντρια είναι άδικος όσον αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων.					
5. Ο Διευθυντής-ντρια δεν προωθεί την επικοινωνία στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς.					
6. Ο Διευθυντής-ντρια ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να είναι δημιουργικοί.					
7. Ο Διευθυντής-ντρια δεν δείχνει να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών.					
8. Ο Διευθυντής-ντρια είναι ικανός-η να ελέγξει το θυμό του/της και να χειριστεί με ηρεμία τα συναισθηματικά προβλήματα.					
9. Ο Διευθυντής-ντρια λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.					

10. Γράφω επιγραμματικά ένα θετικό και ένα αρνητικό χαρακτηριστικό του Διευθυντή-ντριας μου ως προς τον τρόπο που διοικεί τη σχολική μονάδα στην οποία ανήκω.....

Γ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Στον παρακάτω πίνακα, οι αριθμοί που ακολουθούν τις προτάσεις, αντιστοιχούν στις ακόλουθες απαντήσεις:

1. Ποτέ

- 2. Σπάνια
- 3. Μερικές φορές
- 4. Πολλές φορές
- 5. Πάντα

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι οικεία στο χώρο της σχολικής μονάδας.					
2. Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση για ένα θέμα δημιουργούνται άσκοπες συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας .					
3. Το κλίμα στη σχολική μονάδα δίνει έμφαση στα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις.					
4. Υπάρχει ουσιαστικός προβληματισμός με το τι δεν πάει καλά.					
5. Το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι άκαμπτο ως προς τις δομές του και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία.					
6. Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι σε αυτή τη σχολική μονάδα.					
7. Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος – η για την πορεία και το μέλλον της σχολικής μονάδας.					

8. Η συμπεριφορά του Διευθυντή συντείνει στη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Στον παρακάτω πίνακα, οι αριθμοί που ακολουθούν τις προτάσεις, αντιστοιχούν στις ακόλουθες απαντήσεις:

- 1. Ποτέ
- 2. Σπάνια

3. Μερικές φορές

4. Πολλές φορές

5. Πάντα

	1	2	3	4	5
1. Οι συνθήκες της εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.					
2. Νιώθω εξαντλημένος στο τέλος της εργάσιμης μέρας.					
3. Νιώθω πως αν ξεκινούσα από την αρχή θα επέλεγα άλλη δουλειά.					
4. Μέσω της δουλειάς μου έχω ικανοποιητική κοινωνική επαφή.					
5. Αισθάνομαι πως εργάζομαι πολύ σκληρά χωρίς την ανάλογη αναγνώριση.					
6. Η δουλειά μου έχει πολύ ενδιαφέρον. Είμαι ικανοποιημένος από αυτή.					
7. Νιώθω κουρασμένος το πρωί, όταν έχω να αντιμετωπίσω μια ακόμα μέρα στη δουλειά μου.					
8. Σε τι βαθμό σας δημιουργούνται τα παρακάτω θετικά συναισθήματα από την εργασία σας:					
• Δημιουργικότητα					
• Αυτοεκτίμηση					
• Ασφάλεια					
• Χαρά					
9. Σε τι βαθμό σας δημιουργούνται τα παρακάτω αρνητικά συναισθήματα από την εργασία σας:					
• Θυμός					
• Έλλειψη αναγνώρισης					
• Φόβος					
• Ρουτίνα					

Περιγράψτε κάποιο άλλο συναίσθημα που σας δημιουργεί η εργασία σας:.....

.....

