

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία Εκπαιδευτικών και Διευθυντών
Προσχολικής Αγωγής**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Αικατερίνη Ζήση

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Αγγελική Λαζαρίδου

Βόλος 2019

Υπεύθυνη δήλωση

Η Αικατερίνη Ζήση, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία Εκπαιδευτικών και Διευθυντών Προσχολικής Αγωγής* αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο, με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Αικατερίνη Ζήση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΗΓΕΣΙΑ.....	10
1.1. Ορισμός ηγεσίας.....	10
1.2. Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	13
1.3. Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία.....	16
1.3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας πρόβλεψης της υψηλής επίδοσης στην εργασία	18
1.3.2. Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν εφαρμογή στο χώρο της εργασίας.....	20
1.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	23
1.4.1. Το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης.....	24
1.5. Ο ρόλος της επικοινωνίας ως χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	31
2.1. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης	31
2.2. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer et al. (1999)	33
2.2.1. Κριτική στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης	36
2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο ρόλος της στο σχολείο	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΝΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	39
3.1. Ο ρόλος του διευθυντή σε ένα σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	39

3.2. Οι νόμοι για τα καθήκοντα των διευθυντών	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	45
4.1. Σκοπός.....	45
4.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	45
4.3. Δείγμα	45
4.4. Μέθοδος έρευνας και ερευνητικά εργαλεία	45
4.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	49
4.6. Δεοντολογικά ζητήματα.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
5.1. Τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	52
1. Ερευνητικό ερώτημα	53
Ποιοτικά δεδομένα	53
Ποσοτικά δεδομένα	57
2. Ερευνητικό ερώτημα	62
Ποιοτικά δεδομένα	62
Ποσοτικά δεδομένα	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	85
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.....	92
ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.....	98

ΕΡΩΤΗΣΗ 64	99
ΕΡΩΤΗΣΗ 65	103
ΕΡΩΤΗΣΗ 66	107
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1	111
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2	114
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3	117
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4	120
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5	124
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6	128
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7	131
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8	134
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9	137
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10	140

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών των νηπιαγωγείων της Θεσσαλονίκης καθώς επίσης και του τρόπου με τον οποίο το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης επηρεάζει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ερωτήθηκαν 50 νηπιαγωγοί και 10 διευθυντές που επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο. Το δείγμα ήταν ευκολίας, γιατί στη Θεσσαλονίκη ζει και εργάζεται η ερευνήτρια. Η έρευνα είναι ποιοτική. Στηρίχθηκε σε ημιδομημένες συνεντεύξεις ώστε με τη βοήθεια και ανοικτών ερωτήσεων να είναι δυνατή η κατάθεση προσωπικών απόψεων και εμπειριών. Συμπληρωματικά χορηγήθηκε και ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με αυτά του ερωτηματολογίου συγκρίθηκαν με τη μέθοδο της τριγωνοποίησης για τη διεξαγωγή ασφαλών και έγκυρων αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τόσο οι νηπιαγωγοί όσο και οι διευθυντές τους έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ότι η συμπεριφορά και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις επηρεάζονται από αυτήν. Οι διευθυντές των νηπιαγωγείων εφαρμόζουν μετασχηματιστική ηγεσία, ένα μοντέλο ηγεσίας που σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα χρόνια προϋπηρεσίας και η ηλικία των εκπαιδευτικών και των διευθυντών τους επηρεάζουν τις απαντήσεις τους στα ερωτηματολόγια. Συμπερασματικά υπογραμμίζεται ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί στα νηπιαγωγεία της Ελλάδας, είτε είναι διευθυντές είτε όχι, θα πρέπει να εκπαιδευθούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Λέξεις κλειδιά: νηπιαγωγείο, συναισθηματική νοημοσύνη, διαπροσωπικές σχέσεις, διευθυντές, μοντέλο ηγεσίας

ABSTRACT

The purpose of the present study is to investigate the emotional intelligence of teachers and teachers of the kindergartens of Thessaloniki as well as the way in which the level of their emotional intelligence affects their interpersonal relationships. 50 teachers and 10 managers were selected randomly. The sample was easy because the researcher lives and works in Thessaloniki. The present research is a qualitative one. It is relied on semi-structured interviews so that, with the help of open questions, it is possible to submit personal opinions and experiences concerning emotional intelligence. In addition a questionnaire was provided. The results of the interviews were compared to those of the questionnaire with the triangulation method, in order to conduct safe and valid results. The results of the research have shown that both nursery educators and their managers have high levels of emotional intelligence and that their behavior and interpersonal relationships are affected by it. Nursery directors apply transformational leadership, a model of leadership directly related to emotional intelligence. Years of service and the age of teachers and managers affect their responses to questionnaires. In conclusion, it is suggested that all teachers in kindergartens in Greece, whether they are managers or not, should be trained appropriately to acquire the skills of emotional intelligence.

Keywords: kindergarten, emotional intelligence, interpersonal relationships, managers, leadership model

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών των νηπιαγωγείων καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης επηρεάζει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο αποδεικνύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ιδιαίτερα όσων έρχονται σε καθημερινή επαφή με ανθρώπους, όπως για παράδειγμα οι εκπαιδευτικοί (Corcoran & Tormey, 2012). Επιπλέον έχει αποδειχθεί ότι οι δεξιότητες των εκπαιδευτικών που βοηθούν στη διαχείριση των συναισθημάτων τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι μαθητές, την προσήλωσή τους στο σχολείο και τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις (Baker, 1999; Battistich et al., 2000; Durlak et al., 2011; Hawkins, 1999; Wentzel, 2002; Zins et al., 2007).

Οι εκπαιδευτικοί που έχουν υψηλότερες βαθμολογίες σε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζουν επαγγελματική εξουθένωση σε μικρότερα επίπεδα και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Brackett et al., 2010). Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθεί στην παρούσα εργασία αν η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από τον τρόπο ηγεσίας του σχολείου στο οποίο εργάζονται.

Ακόμα είναι πολύ σημαντικό να μετρηθούν οι παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών. Θα πρέπει να εξεταστεί αν οι διευθυντές, ως ηγέτες, διακατέχονται από την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση και το χιούμορ. Ο τρόπος ηγεσίας θα αποδειχθεί ότι είναι πολύ σημαντικός στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006).

Τα κεφάλαια του θεωρητικού μέρους είναι τρία. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ηγεσία, το δεύτερο στη συναισθηματική νοημοσύνη και το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στον ηγετικό ρόλο του διευθυντή και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κύριο εργαλείο στο έργο του. Στο ερευνητικό μέρος αναφέρεται ο σκοπός της εργασίας, τα ερευνητικά

ερωτήματα, το δείγμα, τα ερευνητικά εργαλεία, η μέθοδος συλλογής και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων. Ακόμα γίνεται λόγος για τα δεοντολογικά ζητήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα. Στα συμπεράσματα της εργασίας συνοψίζονται τα κύρια ευρήματα, γίνεται σύγκρισή τους με τα άρθρα που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΗΓΕΣΙΑ

1.1. Ορισμός ηγεσίας

Σκοπός αυτής της υποενότητας είναι να γίνει μια προσπάθεια ορισμού της έννοιας της ηγεσίας. Ο ορισμός αυτής της έννοιας θα βοηθήσει στο να αναδειχθούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Οι σχέσεις αυτές θα βοηθήσουν το διευθυντή να διεξάγει ομαλά τα καθήκοντα του και να δημιουργηθεί ένα υγιές περιβάλλον εργασίας στο σχολείο.

Η ηγεσία (*leadership*) έχει οριστεί με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με την άποψη της Δαράκη (2007) υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στον όρο ηγέτης/τιδα (*leader*) και ηγεσία (*leadership*). «Η έννοια ηγέτης/τιδα βασίζεται κυρίως σε συγκεκριμένες προσωπικές δεξιότητες και ικανότητες του υποκειμένου, γνώσεις και ατομικά του χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης/τιδα προϋποτίθεται ότι ακολουθείται από συνεργάτες/τιδες (*followers*) και συνεπώς η ηγεσία που ασκεί τοποθετείται στο υποκείμενο και όχι σε κοινωνικά περιβάλλοντα. Αντίθετα, η χρήση της έννοιας ηγεσία την τοποθετεί ως μια λειτουργία του οργανισμού, η οποία επιτελείται από ένα συγκεκριμένο υποκείμενο ή περισσότερο για συγκεκριμένες καταστάσεις».

Παρόμοιο συλλογισμό ανέπτυξαν και οι Ogawa & Bossert (1997) που υποστήριξαν ότι η ηγεσία δεν ασκείται μέσω κάποιου χαρίσματος του υποκειμένου ή μιας ηρωικής πράξης, αλλά ρέει μέσω δικτύων ρόλων που περιέχουν οι οργανισμοί και ασκείται μέσω κοινωνικών σχέσεων χωρίς τα υποκείμενα αυτά να έχουν κάποιο όραμα ή κατεύθυνση για να οδηγήσουν τους/τις συνεργάτες/τιδες τους.

Οι Koontz & Posner (1995) (στο Winston, 2003:4-5) θεώρησαν ότι η ηγεσία είναι η τέχνη της κινητοποίησης των άλλων ώστε να επιθυμούν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες. Ο Μπουραντάς (2005) όρισε την ηγεσία ως μια ικανότητα που έχει ένα άτομο να επηρεάζει τα άλλα προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί του οργανισμού ή της ομάδας.

Ορισμένοι ερευνητές συμφώνησαν σε ένα κοινό ορισμό για την ηγεσία. Σύμφωνα με αυτούς η ηγεσία είναι μια δυναμική σχέση και διεργασία που βασίζεται στην αμοιβαία

επιρροή και τους κοινούς στόχους μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Όλοι οι εμπλεκόμενοι αφοσιώνονται σε μια σκόπιμη αλλαγή και για αυτό το λόγο κινούνται σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικότητας (Leithwood, 1990; Leithwood & Jantzi, 1990; Sergiovanni, 1990, 1996). Ο Foster (1989) υποστήριξε ότι στους δημοκρατικούς οργανισμούς οι θέσεις του ηγέτη και των συνεργατών του εναλλάσσονται.

Η Lambert (2003) υποστήριξε την κονστρουκτιβιστική εκπαιδευτική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία που καθιστά ικανά τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να κατασκευάζουν νόημα για ένα κοινό εκπαιδευτικό σκοπό. Η ηγεσία, όπως και η ενέργεια, δεν είναι πεπερασμένη και δεν μπορεί να περιοριστεί από την επίσημη εξουσία και δύναμη. Αντίθετα διαπερνά την υγιή σχολική κουλτούρα και αναλαμβάνεται από οποιονδήποτε βλέπει μια ανάγκη ή μια ευκαιρία. Παρόμοια άποψη εξέφρασαν και οι Drath & Palus (1994), που όρισαν την ηγεσία ως μια ομάδα ατόμων που εργάζονται μαζί, μοιράζονται ιδέες και απόψεις και η συμπεριφορά τους είναι τέτοια ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός.

Οι Hersey et al. (2000) θεώρησαν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Σκοπός είναι να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Κατά συνέπεια, η ηγεσία είναι δυνατόν να διαφέρει ανάλογα με τις περιστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη και έτσι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας. Έτσι, κάποιοι διευθυντές μπορεί να είναι επιτυχημένοι σε ένα σχολείο ενώ άλλοι στα ίδια σχολεία να είναι αναποτελεσματικοί.

Ο Πασιαρδής (2004:209) όρισε την ηγεσία ως *«το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί κάποιος με τους άλλους όταν προσπαθούν να επηρεάσουν τη δική του συμπεριφορά»*. Ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει. Παρόμοια άποψη εξέφρασε και ο Chermers (1997), υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία είναι μια διεργασία κοινωνικής επίδρασης ή αλλιώς ένα κοινωνικό φαινόμενο. Μέσα από αυτή, το υποκείμενο επιδιώκει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η επιδεξιότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα (Cohen,

1990:215). Τα καθήκοντα ενός μάνατζερ είναι να προγραμματίσει, να οργανώσει, να στελεχώσει, να ελέγξει μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών τα άτομα που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα καθήκοντα ωστόσο ενός ηγέτη είναι να αξιολογήσει το όραμα ενός οργανισμού, τη δημιουργικότητα των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν καθώς επίσης την τέχνη και τη φαντασία τους (Zaleznik, 2004).

Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1988) τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη είναι: *«η οξυδέρκεια και η διορατικότητα, η ευαισθησία και η επικοινωνία στο εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, η ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών του οργανισμού, η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και η ενθάρρυνση των καινοτομιών και των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού»*.

Επιπλέον έρευνες αποδεικνύουν ότι ηγέτες που παρακολούθησαν προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενίσχυσαν την προσωπική τους αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση, βελτίωσαν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις μεταξύ όλων των βαθμίδων διοίκησης, έγιναν περισσότερο ικανοί στο να αναγνωρίζουν συναισθήματα και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με σύμπνοια και κατανόηση, ανέπτυξαν τις δεξιότητες της διαβούλευσης, της συναισθηματικής ασφάλειας, της επικοινωνιακής ικανότητας, της συνεργασίας για τη λήψη απόφασης και την ανοχή στη διαφορετικότητα και βελτίωσαν την ικανότητα της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των προβληματικών σχέσεων και των αναπόφευκτων συγκρούσεων του προσωπικού (Sosik & Megerian, 1999; George, 2000; Ciarrochi et al., 2002; Wolff et al., 2002).

Σε αυτή την υποενότητα έγινε προσπάθεια ώστε να δοθεί ένας ορισμός στην ηγεσία. Εν κατακλείδι, η ηγεσία είναι μια σημαντική μεταβλητή στο πλαίσιο ενός σχολείου. Απαραίτητη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, η σωστή ηγεσία έγκειται στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Για αυτό το ρόλο οι σχέσεις αυτές θα διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο και στην εκλογή των διευθυντών όπως θα αποδειχθεί και σε επόμενο στάδιο της παρούσας μελέτης.

1.2. Η μετασχηματιστική ηγεσία

Υπάρχουν πολλά μοντέλα για την ηγεσία όμως επιλέχθηκε να αναλυθεί περαιτέρω μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία γιατί θεωρούμε πως αυτή η μορφή ηγεσίας αναδεικνύει καλύτερα την επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών των σχολείων, ειδικά των νηπιαγωγείων.

Η μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας είναι ένας σημαντικός χώρος της έρευνας που προσέλκυσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών (Gardner et al., 2010; Lowe & Gardner, 2001). Διάφορες μελέτες έδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Avolio et al., 1995; Avolio, 1999). Ακόμα επιβεβαιώθηκαν οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας των ανωτέρων και της απόδοσης των υφισταμένων τους (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Η νοημοσύνη -και φυσικά και ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών- φαίνεται να σχετίζεται με τη μετασχηματιστική θεωρία και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, σε αντίθεση με άλλους ηγέτες, θεωρούνται παράγοντες της κοινωνικής και της οργανωτικής αλλαγής (Bass, 1985; Bass et al., 2003). Οι ηγέτες αυτοί θα πρέπει να αυξήσουν το ηθικό των εργαζομένων τους, να τους εμπνεύσουν και να τους παρακινήσουν προς μεγάλα επιτεύγματα ή άλλες κατακτήσεις (Bass, 1985). Οι θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994) προτείνουν τέσσερις διαστάσεις εγγενούς κατασκευής:

α) Την εξιδανικευμένη επιρροή, που συχνά αναφέρεται ως χάρισμα, έχει σχέση με το ρόλο που διαδραμάτισε ο ηγέτης ως πρότυπο για τους υφισταμένους του, προτρέποντάς τους να μιμηθούν τον ηγέτη, να τον ακολουθήσουν σε όλες τις δράσεις του και να υιοθετήσουν τις αξίες και τις αρχές του ηγέτη,

β) Την κινητήρια έμπνευση, η οποία περιγράφει τους ηγέτες που έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν τις φιλόδοξες προσδοκίες στους υφισταμένους, εμπνέοντάς τους στην επίτευξη των στόχων τους,

γ) Την πνευματική διέγερση που εκτίθεται από τους ηγέτες και οι οποίοι αμφισβητούν το status quo, ώστε να προωθήσουν τις διαδικασίες της σκέψης που ευνοούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και

δ) Την εξατομικευμένη εξέταση των ανησυχιών των ηγετών, που αναπτύσσουν ένα περιβάλλον προσωπικής υποστήριξης στην ομάδα τους και οι οποίοι κατανοούν και αντιμετωπίζουν κάθε υφιστάμενο καθώς επίσης και τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Barling et al., 2000; Leban & Zulauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003). Οι Palmer et al. (2001) βρήκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαφόρων παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η δυνατότητα παρακολούθησης και διαχείρισης των συναισθημάτων σχετίζονται με την έμπνευση, τα κίνητρα και τους εξατομικευμένους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Gardner & Stough (2002) και οι Barbuto & Burbach (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών αντιπροσώπευε το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών παρέχουν επίσης αποδείξεις ότι οι ηγέτες που σκόραραν ψηλά στην συναισθηματική νοημοσύνη ήταν αντιληπτό από τους υφισταμένους τους ότι παρουσιάζουν μορφές μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ανέδειξε τη σημασία της επιρροής των ηγετών και των συναισθηματικών τους καταστάσεων (Ashkanasy & Tse, 2000). Αρκετές μελέτες έδειξαν συσχέτιση μεταξύ της γνώσης των συναισθημάτων και της ρύθμισης/διαχειρισμού τους εν γένει με την μετασχηματιστική ηγεσία. Οι McColl-Kennedy & Anderson (2002) για παράδειγμα, έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρότειναν εναλλακτικές λύσεις για προβλήματα, που οι υφιστάμενοί τους αντιμετώπιζαν. Τα προβλήματα αυτά είχαν δημιουργήσει στους εργαζομένους αρνητικά συναισθήματα, κυρίως συναισθήματα απογοήτευσης και απελπισίας. Η κατάλληλη παρέμβαση των ηγετών, τους βοήθησε ώστε να τα αντιμετωπίσουν και να αυξήσουν την απόδοση τους.

Η έρευνα των Bono & Ilies (2006) έδειξε ότι η ενεργητικότητα, η συναρπαστικότητα και οι συναισθηματικές εκφράσεις των ηγετών δημιούργησαν θετικές διαθέσεις στους υφισταμένους τους. Ακόμα οι Bono et al. (2007) κατέγραψαν ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ελάττωσαν τη συγκίνηση που σχετίζονταν

με την επαγγελματική τους εξουθένωση και το άγχος στο χώρο εργασίας. Αυτά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ερμηνευθεί ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες χρησιμοποιούν συναισθήματα, όπως για παράδειγμα την επικοινωνία και τα συναισθηματικά κίνητρα, για να εκτελούν οι υφιστάμενοι τα καθήκοντά τους πέρα από τις προσδοκίες τους (Brown & Moshavi, 2005; Humphrey, 2002).

Οι ιδιότητες της ενσυναίσθησης, τα κίνητρα, η αυτογνωσία, η εμπιστοσύνη και η συναισθηματική σταθερότητα είναι οι ιδιότητες/ικανότητες ενός μετασχηματιστικού ηγέτη και αποτελούν σημαντικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1997; Goleman, 1998; Mayer & Salovey, 1997). Θεμέλιος λίθος των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η συμπεριφορά του ηγέτη και η συναισθηματική του νοημοσύνη.

Οι θετικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας γίνονται εμφανείς τόσο στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη όσο και στις επιδόσεις του σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο (Burke et al., 2006; Judge & Piccolo, 2004). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν δραματικά το περιβάλλον όταν αλλάζουν τις στάσεις και τις αξίες των υφισταμένων τους προς την κατεύθυνση των συλλογικών στόχων (Bass et al., 2003). Σε ένα περιβάλλον μετασχηματιστικής ηγεσίας οι υφιστάμενοι πρέπει να πειστούν ότι μπορούν να επιτύχουν υψηλότερους στόχους και να οδηγηθούν σε θετική απόδοση της ομάδας τόσο υποκειμενικά όσο και έναντι των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης (Koene et al., 2002; Rowold & Heinitz, 2007).

Η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα έχει αποδειχθεί από πολλούς ερευνητές, όπως για παράδειγμα σε έρευνες που έγιναν στο στρατό (Bass et al., 2003) ή/και σε εταιρείες (Shin & Zhou, 2003). Ειδικότερα, οι Howell & Avolio (1993) διαπίστωσαν ότι οι μονάδες σε μια μεγάλη εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, στις οποίες οι διαχειριστές τους εφάρμοζαν τη μετασχηματιστική ηγεσία, έδειξαν συγκριτικά καλύτερη απόδοση. Οι Geyer & Steyrer (1998) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στα αυστραλιανά υποκαταστήματα των τραπεζών είχαν καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα σε σύγκριση με τα βραχυπρόθεσμα.

Οι Rowold & Heinitz (2007) κατέγραψαν σημαντικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επίτευξη των ετήσιων στόχων μιας εταιρείας. Ισχυρές

συσχετίσεις εντοπίστηκαν μεταξύ των αντιλήψεων των υφισταμένων και της ομάδας αποτελεσματικότητας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διέγειραν τη σκέψη των μελών της ομάδας, ενθαρρύνοντάς τους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματά τους μέσα από μια νέα προοπτική και να χρησιμοποιήσουν διάφορες προσεγγίσεις στη βελτίωση της τεχνικής ποιότητας 118 διαφορετικών εργασιακών ομάδων (Keller, 2006).

Όλα αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι μέχρι σήμερα ο αντίκτυπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν μεγάλος και τα μέτρα απόδοσης της ομάδας ενισχύουν αυτή τη μορφή ηγεσίας. Η μορφή αυτή της ηγεσίας είναι ένας προγνωστικός δείκτης για την ομαδική αποτελεσματικότητα.

1.3. Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία

Σε αυτή την υποενότητα θα αναδειχθεί η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο περιβάλλον της εργασίας. Όπως θα αποδειχθεί ένας διευθυντής θα πρέπει να κατέχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης για να μπορεί να αντιλαμβάνεται άμεσα τα προβλήματα που δημιουργούνται στο σχολείο του, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις απόψεις και τις ιδέες των εκπαιδευτικών, να μπορεί να βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια των εκπαιδευτικών του αλλά και των μαθητών του και γενικά να μπορεί να διατηρήσει τις κατάλληλες ισορροπίες μεταξύ όλων των προσώπων που βρίσκονται στο περιβάλλον του σχολείου.

Το ενδιαφέρον του εργασιακού και επιχειρηματικού κόσμου για τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώθηκε σχεδόν από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε αυτή η έννοια και διατηρείται αμείωτο μέχρι σήμερα. Αυτό οφείλεται στη διαρκή αναζήτηση που υπάρχει στους χώρους αυτούς για την εύρεση της συσχέτισης και της καλύτερης σύζευξης των εργασιακών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη έδωσε ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς αλλά και νέες, ελπιδοφόρες κατευθύνσεις στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την επίτευξη των παραπάνω στόχων (Πλατσίδου, 2010).

Η δημοσιότητα που πήραν τα βιβλία του Daniel Goleman (1998, 2009) για τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εργασιακές σχέσεις και την ηγεσία πυροδότησε το

ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων, από το χώρο της εργασιακής ψυχολογίας, της διοικητικής επιστήμης κλπ. και επιχειρηματικών στελεχών, οι οποίοι επιδίωξαν να εφαρμόσουν τις αρχές αυτές με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών στο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, τις διαπροσωπικές και τις σχέσεις ηγεσίας στο χώρο εργασίας, την επιλογή και προαγωγή του προσωπικού κλπ.

Στη σημερινή εποχή η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται ως μια έννοια με θετικές συνέπειες ή χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας. Όσοι υποστηρίζουν θερμά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζονται ότι τα υψηλά επίπεδά της σχετίζονται με την εργασιακή πρόοδο και την προσωπική επιτυχία (Goleman, 1995, 2009). Η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες καθώς και τους καλούς ηγέτες (Goleman, 2009).

Επίσης συμβάλει στην αποτελεσματική συνεργασία μιας ομάδας, στη λήψη ορθών αποφάσεων και στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους (Ashkanasy & Tse, 2000). Αυτή η θετική προσέγγιση στηρίζεται στο ότι για να επιτύχει κανείς μια υψηλή επίδοση στο επάγγελμα που κάνει, χρειάζεται να διαθέτει σε πολύ μεγάλο βαθμό εκτός από τις απαιτούμενες γνώσεις και την κατάλληλη κατάρτιση, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και χαρακτηριστικά όπως αυτά που περιγράφουν οι διάφορες θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης: «ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα για συνεργασία κλπ.». Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά και ιδιαίτερα για όσους καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, καθώς η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό (Gardner & Stough, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, για την οποία θα γίνει αναλυτικά λόγος σε επόμενο κεφάλαιο αυτής της εργασίας, είναι πολύ σημαντική έννοια στον εργασιακό χώρο. Θα πρέπει να τη διαθέτουν απαραίτητως οι διευθυντές των σχολείων προκειμένου να μπορέσουν να ενεργήσουν κατάλληλα στον εργασιακό τους χώρο.

1.3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας πρόβλεψης της υψηλής επίδοσης στην εργασία

Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά και προβλέπει την υψηλή επίδοση στην εργασία. Με άλλα λόγια όπου υπάρχει διαθέσιμη, άρα όταν την έχουν οι διευθυντές των σχολείων, τότε αναπτύσσονται οι κατάλληλες συνθήκες και τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους, στη δεδομένη περίπτωση στους εκπαιδευτικούς, και εκείνοι αποδίδουν τα βέλτιστα. Για αυτό το λόγο εξάλλου είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο του σχολείου καθώς δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων και συγκεκριμένα των διευθυντών και των εκπαιδευτικών.

Η θεωρία του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που εστιάζει κατεξοχήν στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών και ψυχολογικών παρεμβάσεων στο χώρο της εργασίας, με στόχο τη βελτίωση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους. Η σχετική δουλειά του ίδιου αλλά και άλλων ερευνητών στο χώρο της εργασίας και των επιχειρήσεων έδειξε ότι πολλές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως για παράδειγμα η ενσυναίσθηση και η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, συνδέονται με την καλή εργασιακή απόδοση και την επαγγελματική επιτυχία (Goleman, 2009). Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδίδουν καλύτερα στο λιανικό εμπόριο και τη συνεργατική δουλειά, ενώ αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους. Για παράδειγμα βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν υψηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν σε μικρότερο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση και δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι από διάφορες παραμέτρους της εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους τους με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (Πλατσίδου, 2010).

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως γνωστική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, με το εργασιακό άγχος αναδύεται ως ιδιαίτερα σημαντική σε επαγγέλματα που υπάρχει έντονη και συνεχής διαπροσωπική αλληλεπίδραση, όπως για παράδειγμα νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, πωλητές κλπ.. Η μέτρηση ορισμένων, κατά περίπτωση, διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται ως ένα

επικοινωνιακό μέσο κατά την επιλογή προσωπικού ή τον επαγγελματικό προσανατολισμό, παρά τις επιφυλάξεις που διατυπώνονται από τη μη επάρκεια των σχετικών ευρημάτων (Matthews et al., 2002). Τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδίδουν καλύτερα όταν δίνουν συνέντευξη, σε σχέση με αυτούς που έχουν χαμηλή προσωπική εκτίμηση των συναισθηματικών τους ικανοτήτων (Gardner et al., 2010).

Από καιρό ήταν γνωστό στους ψυχολόγους ότι μόνο ο δείκτης νοημοσύνης δεν αρκεί για να προβλέψει την καλή επαγγελματική απόδοση. Με άλλα λόγια μπορεί ένας εργαζόμενος να διαθέτει υψηλές γνωστικές ικανότητες, αλλά η εργασιακή του απόδοση να μην είναι ανάλογη των γνωστικών ή των ακαδημαϊκών του προσόντων. Όπως έδειξαν ορισμένα εμπειρικά ευρήματα, ο δείκτης νοημοσύνης ερμηνεύει μόνο το 25% της συνολικής διακύμανσης της επαγγελματικής απόδοσης. Μάλιστα, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η γνωστική νοημοσύνη έχει ακόμα πιο περιορισμένο ρόλο στην ερμηνεία της εργασιακής επιτυχίας. Για παράδειγμα, κατά τον (Sternberg, 2011) είναι πιο ρεαλιστικό να αποδίδεται μόνο το 10% της συνολικής διακύμανσης της επαγγελματικής απόδοσης στο δείκτη νοημοσύνης. Άλλοι ακολουθούν ακόμα πιο αυστηρά κριτήρια και προσδιορίζουν μόλις στο 4% το ποσό της διακύμανσης που εξηγείται από το δείκτη νοημοσύνης. Οι τελευταίες απόψεις φαίνονται, ίσως, κάπως ακραίες και, σίγουρα, χρειάζονται εκτεταμένη εμπειρική τεκμηρίωση.

Στην έρευνα των Cote & Miners (2006) οι εργαζόμενοι που είχαν χαμηλή γνωστική νοημοσύνη σε σχέση με το μέσο όρο του δείγματος, αλλά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είχαν καλύτερη επίδοση και «πολιτικώς πιο ορθή» συμπεριφορά σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που διέθεταν υψηλή γνωστική, αλλά χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Τέλος μια έρευνα στο οικονομικό τμήμα μιας ασφαλιστικής εταιρείας έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα συγκέντρωναν περισσότερες θετικές αναφορές από συνεργάτες και προϊσταμένους τους (Lopes et al., 2006).

Η γνωστική νοημοσύνη είναι ο μόνος σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της υψηλής εργασιακής απόδοσης και άλλων συναφών συμπεριφορών, όπως της καλής διοίκησης και ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή η γνωστική νοημοσύνη ορίζεται ως μια πολύ διευρυμένη έννοια, η οποία περιλαμβάνει τόσο τις αμιγώς γνωστικές ικανότητες όσο και αυτές που αφορούν στην επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών. Την ίδια

άποψη υποστηρίζουν, επίσης οι Van Rooy & Viswesvaran (2004) έχοντας κάνει μια εκτεταμένη μετα-ανάλυση ερευνών που αφορούν στις σχέσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, την εργασιακή απόδοση, τις γνωστικές ικανότητες και την προσωπικότητα. Διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να προβλέπει σε ικανοποιητικό βαθμό την εργασιακή απόδοση, όχι όμως πέρα και επιπρόσθετα από ότι η γνωστική νοημοσύνη. Με άλλα λόγια όταν εξετάζεται μόνο η συναισθηματική νοημοσύνη, τότε η ερμηνευτική αξία της φαίνεται σημαντική. Όταν όμως συνεξετάζεται και η γνωστική νοημοσύνη, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει σημαντική συμβολή στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης. Οι Matthews et al. (2002) υποστηρίζουν ότι τα έγκυρα εμπειρικά δεδομένα που είναι προς το παρόν διαθέσιμα, δεν επαρκούν για να υποστηρίξουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει έναν κρίσιμο ρόλο ή ποιος είναι ακριβώς αυτός ο ρόλος στην εργασιακή συμπεριφορά.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε, παρά τις διαφορετικές θέσεις και απόψεις των εκάστοτε ερευνητών ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα εκείνη που βοηθά τους διευθυντές να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες στο χώρο του σχολείου και να αναπτύξουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση των κατάλληλων κινήτρων και ενός υγιούς εργασιακού χώρου.

1.3.2. Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν εφαρμογή στο χώρο της εργασίας

Σε αυτή την υποενότητα εξετάζονται οι εξής διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: η αισιοδοξία, η διαχείριση συναισθημάτων και η ενσυναίσθηση.

Η ενσυναίσθηση είναι μια διάσταση που περιλαμβάνεται σχεδόν σε όλα τα μικρά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που φαίνεται ότι επιδρά σημαντικά στην καλή προσαρμογή στη ζωή, γενικά, και την επαγγελματική επιτυχία ειδικότερα (Zeidner et al., 2004). Οι αισιόδοξοι άνθρωποι φαίνεται ότι είναι γενικά πιο ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να τα καταφέρνουν καλύτερα σε ότι κάνουν.

Ο Seligman (1990) μελέτησε για δεκαετίες την αισιοδοξία και τις συνέπειές της στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Διατύπωσε τον όρο μαθημένη αισιοδοξία για να περιγράψει την απόδοση αιτιών που κάνουν οι άνθρωποι, όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες και αποτυχίες. Τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να αποδίδουν τις αποτυχίες τους σε αίτια συγκεκριμένα, προσωρινά και εξωτερικά, ενώ τα απαισιόδοξα άτομα κάνουν γενικευμένες, μόνιμες και εσωτερικές αιτιολογήσεις των αποτυχιών τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να επηρεάζεται αντιστοίχως, θετικά ή αρνητικά, η γνωστική και η επαγγελματική επίδοσή τους. Σύμφωνα με τον Goleman (2009) τα αισιόδοξα άτομα επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, λειτουργούν με βάση περισσότερο την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με το φόβο της αποτυχίας και βλέπουν τα εμπόδια μάλλον ως αντιστρέψιμες συγκυρίες παρά ως προσωπικά ψεγάδια.

Διάφορες έρευνες που έγιναν στον εργασιακό χώρο προσέφεραν υποστήριξη στην άποψη ότι η αισιοδοξία επηρεάζει θετικά την απόδοση των ατόμων. Σε μία από αυτές, εξετάστηκε η απόδοση πωλητών ασφαλιστικών συμβολαίων σε σχέση με το βαθμό αισιοδοξίας που διέθεταν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι πωλητές που ήταν πολύ αισιόδοξοι έκλεισαν κατά 37% περισσότερα συμβόλαια από εκείνους που ήταν απαισιόδοξοι, στα δύο πρώτα χρόνια της απασχόλησής τους. Οι αισιόδοξοι πωλητές, ακόμα κι όταν υπολείπονταν σε άλλα επαγγελματικά προσόντα, ξεπέρασαν κατά 21% το πρώτο χρόνο και κατά 57% το δεύτερο τους απαισιόδοξους συναδέλφους τους, οι οποίοι είχαν περισσότερα επαγγελματικά προσόντα, όπως για παράδειγμα μεγαλύτερη εμπειρία, καλύτερες σπουδές κλπ. Τέλος σημείωσαν κατά 27% περισσότερες πωλήσεις συμβολαίων, συγκρινόμενοι με το μέσο όρο των πωλήσεων συμβολαίων της εταιρείας (Goleman, 2009).

Η καλή διαχείριση των συναισθημάτων συνίσταται στο να ξέρει κανείς όχι απλώς να τα ελέγχει, αλλά και να τα εκφράζει στις κατάλληλες περιστάσεις και με τον κατάλληλο τρόπο. Οι άνθρωποι θα πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και ιδιαίτερα τα αρνητικά, όπως για παράδειγμα το άγχος και την ανησυχία, καθώς αυτά εμφανίζονται κατά κύριο λόγο στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας (Platsidou, 2010).

Ερευνητικά δεδομένα που προέρχονται από στελέχη διοίκησης πολυκαταστημάτων δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ικανότητα διαχείρισης του άγχους είχε ως

αποτέλεσμα την αύξηση του καθαρού κέρδους αλλά και των συνολικών πωλήσεων ανά όροφο αλλά και ανά πωλητή. Πολλά επαγγέλματα έχουν συνδεθεί με το ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με χαμηλό επίπεδο εργασιακού άγχους ή επαγγελματικής εξουθένωσης (Bachman et al., 2000; Πλατσίδου, 2010) και με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση (Kafetsios & Loumakou, 2007).

Η ενσυναίσθηση είναι η δυνατότητα κάποιου να κατανοεί και να συμμερίζεται τη νοητική, συναισθηματική ή κατάσταση ζωής ενός άλλου ατόμου. Συχνά περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να μπαίνει στη θέση του άλλου ή να βλέπει τα πράγματα μέσα από την προοπτική εκείνου. Η ενσυναίσθηση σχετίζεται συχνά, αλλά όχι απαραίτητα, με τη συμπονετική συμπεριφορά ή την εκδήλωση αλληλεγγύης (Σταματάκης, 1990).

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η ενσυναίσθηση συμβάλλει στην επαγγελματική επιτυχία. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι τα άτομα που είναι σε θέση να αναγνωρίζουν εύκολα και με ακρίβεια την προοπτική των άλλων τα κατάφεραν καλύτερα στην επαγγελματική και την κοινωνική τους ζωή. Βρέθηκε ακόμα ότι αυτό που οι αγοραστές ειδών ένδυσης εκτιμούν περισσότερο στους πωλητές είναι η ικανότητά τους να ακούν καλά και να καταλαβαίνουν τι ακριβώς ζητούν οι πελάτες τους και τι τους προβληματίζει στις αγορές τους. Με άλλα λόγια, η ικανότητα των πωλητών να αισθάνονται όπως οι πελάτες τους και να κατανοούν τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις εκείνων είναι καθοριστική για την επαγγελματική τους επιτυχία, όπως για παράδειγμα η αύξηση των πωλήσεων κλπ. Επιπλέον η ενσυναίσθηση θεωρείται από πολλούς ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον ικανό ηγέτη (Πλατσίδου, 2010).

Σε αυτή την υποενότητα αναδείχθηκε ο κύριος ρόλος της ενσυναίσθησης. Οι διευθυντές θα πρέπει να κατέχουν αυτή τη δεξιότητα προκειμένου να μπορούν να αντιληφθούν τον κόσμο μέσα από τα μάτια των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών του σχολείου. Έτσι μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα τα προβλήματα, τις δυσκολίες που εκείνοι αντιμετωπίζουν αλλά και τα θετικά στοιχεία που εκείνοι έχουν.

1.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας είναι πολύ σημαντικός. Αυτός ο ρόλος διερευνάται σε αυτή την υποενότητα.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έκανε την εμφάνιση της σχεδόν την ίδια στιγμή κατά την οποία τα στελέχη σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα άρχισαν να αντιλαμβάνονται κάπως διαφορετικά τον ηγετικό τους ρόλο, σε σχέση με ότι επικρατούσε ως τότε. Οι συνηθισμένες προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης εκτιμούσαν στο εργασιακό περιβάλλον τη λογική περισσότερο από το συναίσθημα, την ατομική επιτυχία περισσότερο από την ομαδική επίτευξη, τον ανταγωνισμό περισσότερο από την συνεργατικότητα, την ιεραρχία και τον έλεγχο από πάνω προς τα κάτω περισσότερο από την ομαδική λειτουργικότητα και τέλος την αποφυγή των συγκρούσεων περισσότερο από την επίλυση τους (Coetzee & Schaap, 2005).

Η εισαγωγή και εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο ανέτρεψε προοδευτικά αυτές τις προσεγγίσεις. Άρχισε δηλαδή να γίνεται κατανοητό ότι η γνωστική νοημοσύνη, αν και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη ενός έργου, δεν αρκεί για να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση. Παράλληλα, οι συναισθηματικές ευαισθησίες και ικανότητες όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetzee & Schaap, 2005).

Ιδιαίτερα μετά τη δημοσίευση των βιβλίων του Goleman (2009, το αρχικό ήταν το 1995), η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε πολύ δημοφιλής στα ηγετικά στελέχη διαφόρων εργασιακών χώρων, καθώς τους έκανε να συνειδητοποιήσουν ότι οι συναισθηματικές ικανότητες είναι σημαντικές και μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να συμβάλλουν στην εξυγίανση και την ενδυνάμωση των οργανισμών τους. Οι ηγέτες άρχισαν να κατανοούν ότι τα συναισθήματα μπορεί να έχουν θετική επίδραση στη δουλειά, ότι η καλή συνεργασία αποτελεί μια κρίσιμη διάσταση για την επιτυχία και ότι η λήψη αποφάσεων που γίνεται με συνεργατικό τρόπο μπορεί να οδηγεί σε καλύτερες λύσεις. Έτσι, τα ηγετικά στελέχη άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση (Platsidou, 2010).

1.4.1. Το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης

Ο καλός ηγέτης θα πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες και ικανότητες προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Αν δεν τις έχει, θα πρέπει να λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση ώστε να τις αναπτύξει ή να τις αποκτήσει. Δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός αυτός ο ηγέτης αν δεν διαθέτει αυτές τις ικανότητες.

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη θα πρέπει να είναι η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια και η τερπνότητα (Judge et al., 2002). Η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομόβαθμους ή υφισταμένους του κατά τρόπο ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει με την καθοδήγηση, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, την παρακίνηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης κλπ. Για να είναι αποτελεσματική η επιρροή αυτή, θα πρέπει να εμπλέκει την οικειοθελή, έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε μια τέτοια προσέγγιση το μείζον ζητούμενο δεν είναι η εργασία αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Platsidou, 2010).

Πολλοί ερευνητές στο χώρο της διοικητικής επιστήμης επισημαίνουν κάποιες αλλαγές στο προφίλ και τις ανάγκες, που θα πρέπει να καλύπτουν τα διοικητικά στελέχη, ώστε να ασκούν αποτελεσματική ηγεσία. Ίσως το πιο σημαντικό νέο στοιχείο είναι η ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν με την ανάλογη ηρεμία τα προβλήματα που αναδύονται και με συναισθηματική εμπλοκή, δηλαδή να αναγνωρίζουν, να προκαλούν, να συμπλέουν και να αποδέχονται την αλλαγή. Επίσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά όσο και τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων σε κάποιον οργανισμό (Coetzee & Schaap, 2005). Στο προφίλ του σύγχρονου στελέχους διοίκησης περιλαμβάνονται και διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το να είναι κανείς καταλύτης αλλαγών, που τον καθιστούν ικανό να κινητοποιεί όλο τον οργανισμό προς θετικά αποτελέσματα (Goleman, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, ένα ικανό ηγετικό στέλεχος εστιάζει σε αποδεκτές και από τους άλλους εργαζομένους αξίες, επιδιώκει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του και προάγει σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Έχει ικανότητες που προάγουν την ομαδική συνεργασία, ικανότητες επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και

προώθησης αλλαγών. Ακόμα διαθέτει ενσυναίσθηση και ενδιαφέρεται για τους άλλους ως πρόσωπα και όχι μόνο ως εργαζόμενους (Goleman, 2009). Σύμφωνα με τους Caruso et al. (2010) ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους γύρω του, είτε πρόκειται για άτομα είτε για ομάδες εργαζομένων. Για να μπορεί κανείς να διοικεί και να ηγείται επιτυχημένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαβάζει τα συναισθήματα. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την πιστότητα των άλλων και, ως αποτέλεσμα, να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και απόδοση του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων.

Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγετικού στελέχους καθορίζει το βαθμό στον οποίο έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, με το να τους κινητοποιεί, να τους εμπνέει και να διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του ώστε να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός αμοιβαία αποδεκτού στόχου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσωπικής ικανοποίησης από την εργασία, η οποία επέρχεται όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται (Rohana et al., 2009).

Η George (2000) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία της ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία. Συνοψίζει πέντε σημεία που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά ενός επιτυχημένου ηγέτη και τα οποία υπογραμμίζουν τη στενή σύνδεση της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιτυχημένη ηγεσία. Συγκεκριμένα ο επιτυχημένος ηγέτης υπηρετεί και προωθεί συλλογικούς σκοπούς και στόχους, εμπνέει στους υφισταμένους του εκτίμηση και το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι σημαντική, δημιουργεί και διατηρεί στην ομάδα ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, συνεργατικότητα και εμπιστοσύνη, ενθαρρύνει την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και τη διενέργεια αλλαγών και θεσμοθετεί και διατηρεί μια σημαντική ταυτότητα για τον οργανισμό που υπηρετεί.

Από όλα αυτά είναι εμφανές ότι υπάρχει παρέκκλιση από την έμφαση που υπήρχε μέχρι πρότινος στις γνωστικές ικανότητες στη συμπεριφορά του ηγέτη και μια αντίστοιχη προσέγγιση προς τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενώ μέχρι πρόσφατα

οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είχαν θέση στο προφίλ του ηγετικού στελέχους, στη σημερινή εποχή αντιμετωπίζονται ως ένα απαραίτητο στοιχείο που θα πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος διοίκησης για να μπορεί να λειτουργεί σε έναν οργανισμό και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους άλλους. Οι παραπάνω θεωρητικές απόψεις διαμορφώθηκαν και υποστηρίζονται τόσο από την εμπειρική παρατήρηση όσο και από ερευνητικά δεδομένα (Πλατσίδου, 2010).

Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια μερίδα ερευνητών στο χώρο της ηγεσίας είναι αρκετά επιφυλακτικοί στο να αποδεχτούν τη θέση ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη ηγεσία. Για παράδειγμα, θεωρούν ότι είναι μάλλον αρνητικό για έναν ηγέτη να έχει υψηλή ενσυναίσθηση, διότι αυτό μπορεί να τον καθιστά ευάλωτο στη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων του. Αυτό με τη σειρά του, μπορεί να τον δυσκολεύει να πάρει «σκληρές» αποφάσεις προς όφελος του οργανισμού, όταν απαιτούνται, για να μη δυσαρεστήσει τους άλλους (Πλατσίδου, 2010).

Εν κατακλείδι ο ρόλος των συναισθημάτων στην ηγεσία του σχολείου είναι καθοριστικός. Οποιαδήποτε δεξιότητα ή ικανότητα σχετίζεται με αυτά θα πρέπει να αναπτυχθεί από τους διευθυντές προκειμένου να υπάρξουν τα κατάλληλα αποτελέσματα.

1.5. Ο ρόλος της επικοινωνίας ως χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη

Οι ανθρώπινες σχέσεις και επομένως οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, βασίζονται στην καλή επικοινωνία των δύο μερών. Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μια διαδικασία που περιλαμβάνει όχι μόνο τη διαδικασία αποστολής μηνυμάτων αλλά και την αποδοχή τους από τους συνομιλητές. Η επικοινωνία είναι δυνατόν να είναι λεκτική ή μη λεκτική. Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τον γραπτό ή προφορικό λόγο και περιλαμβάνει τη χρήση λέξεων ή προτάσεων. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τα μη λεκτικά μηνύματα, όπως για παράδειγμα τα νοήματα, τις χειραψίες, το ύφος, τον τόνο και τη σωματική και συναισθηματική συμπεριφορά των συνομιλητών (Μπουραντάς, 2001). Τα δύο αυτά είδη επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικά για την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί η μη λεκτική επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο εξαιτίας του ότι μεταφέρονται τα συναισθήματα των ανθρώπων. Η επικοινωνία

διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς παρέχει συναισθηματική στήριξη στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας είναι δυνατόν να εκφραστούν τα συναισθήματα και οι σκέψεις των ανθρώπων, να διευκρινιστούν τα προβλήματα, να ανταλλαχθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες και να δημιουργηθεί επανατροφοδότηση των πληροφοριών.

Ο σκοπός της επικοινωνίας στο πλαίσιο ενός σχολείου είναι να υπάρξει μια συντονισμένη δράση σε όλη τη δομή και την ιεραρχική κλίμακα. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού τότε οι εκπαιδευτικοί δεν θα μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και δεν θα μπορέσουν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. ο ηγέτης του οργανισμού και στη δεδομένη περίπτωση ο διευθυντής του σχολείου, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς κατανοεί τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών (West-Burnham, 1997).

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Ο στόχος της επικοινωνίας είναι:

- Να αναπτύξει διάφορες στρατηγικές επικοινωνίας τόσο στη διαπροσωπική του επαφή με κάθε συνεργάτη όσο και στο σύνολο του οργανισμού ως συστήματος.
- Να βελτιώσει την αυτό-εκτίμηση και τις δημιουργικές δεξιότητες όλων των μελών που αποτελούν τον οργανισμό και να τα βοηθήσει να αξιοποιήσουν το προσωπικό τους δυναμικό.
- Να εμφυσήσει την επιθυμία αλλαγής βοηθώντας τους να γνωρίσουν τις δυνατότητες επιλογής τους.
- Να συντελέσει στη δημιουργία και διαχείριση των προσωπικών στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Να δημιουργήσει και να διατηρήσει σωστές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Να επιλύσει δημιουργικά συγκρούσεις, να τονώσει την εμπιστοσύνη στην επίλυση προβλημάτων

- Να ενεργοποιήσει τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών (DiSalvo et al., 1976).

Όπως ειπώθηκε και πρωτίτερα οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο πλαίσιο ενός σχολείου είναι απαραίτητος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου (Hargie et al., 1994). Ο ηγέτης του σχολείου, δηλαδή ο διευθυντής, θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες που θα του επιτρέψουν να βοηθήσει τους συνεργάτες του, που αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι επικοινωνιακές αυτές ικανότητες θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει αρχικά τα συναισθήματα τους και στη συνέχεια να τους βοηθήσει ουσιαστικά, ώστε να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος εμπιστευτικότητας, αποδοχής και ειλικρινούς ενδιαφέροντος. Οι βασικές λοιπόν δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ο διευθυντής του σχολείου είναι η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση και το χιούμορ. Σημαντικό ρόλο σαφώς διαδραματίζει και η συναισθηματική νοημοσύνη, όμως σε αυτή έγινε λόγος πρωτίτερα και θα αναφερθούμε αναλυτικά σε αυτή την έννοια στο δεύτερο κεφάλαιο.

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ο διευθυντής του σχολείου τον κόσμο μέσα από τα μάτια των εκπαιδευτικών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιληφθεί τα προβλήματα τους και να τους προσφέρει τις κατάλληλες λύσεις. Η ενσυναίσθηση βοηθά τους διευθυντές να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων και να αποδέχονται τη διαφορετικότητα. Οι διευθυντές δεν κρίνουν τους εκπαιδευτικούς αλλά τους αφήνουν να αποκαλύψουν για τον εαυτό τους ότι επιθυμούν. Η ενσυναίσθηση απαιτεί προσεκτική ακρόαση και αποδοχή της άποψης των άλλων ανθρώπων (Kellett et al., 2002).

Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί σημαντικό παράγοντα του προφορικού λόγου καθώς οι άνθρωποι δεν πρέπει μόνο να εκφέρουν προφορικό λόγο αλλά και να ακούνε το συνομιλητή τους. Για αυτό το λόγο τα στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να διαθέτουν την ενεργητική ακρόαση (Burley-Allen, 1982). Ο αποτελεσματικός ηγέτης ακούει με σεβασμό και προσοχή τους υφισταμένους του και τους παρέχει ένα περιβάλλον συναισθηματικής ασφάλειας.

Από όλες τις διαστάσεις της επικοινωνίας, η ακρόαση είναι η πιο σημαντική για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Οι δεξιότητές της βοηθούν τα άτομα να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις, να έχουν καλύτερη έκβαση στις συνεδριάσεις τους, να εκτελούν σωστές οδηγίες, να διαχειρίζονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους και να αναπτύσσουν καλύτερη επικοινωνία. Με τον όρο «ακρόαση», νοείται η διαδικασία που περιλαμβάνει την πρόσληψη του μηνύματος από τους συνομιλητές, την αποκωδικοποίηση και την κατανόηση της αρχής της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, με άλλα λόγια της απάντησης (Burley-Allen, 1982).

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα απαραίτητο συστατικό για την επιτυχημένη επικοινωνία και την ομαλή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων (Walton, 1989). Στο επιχειρηματικό περιβάλλον η δεξιότητα αυτή βοηθά στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, στη δεδομένη περίπτωση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Η ενεργητική ακρόαση βοηθά στην κατανόηση των προσδοκιών όλων, την επίλυση προβλημάτων, τη διασφάλιση της αμοιβαίας κατανόησης και την ακρίβεια των ενεργειών. Οι τεχνικές που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της ενεργητικής ακρόασης είναι η διατήρηση της οπτικής επαφής με το συνομιλητή καθ' όλη τη διάρκεια της συνομιλίας, η έμπρακτη αναγνώριση και αποδοχή του συνομιλητή, η ενθάρρυνση του συνομιλητή κάνοντας χρήση εκφράσεων που δηλώνουν το ενδιαφέρον για τις απόψεις και τις ιδέες του και η συνεχής απόδοση μη λεκτικής ανατροφοδότησης προς τον συνομιλητή.

Το χιούμορ είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο της σωστής επικοινωνίας. Το χιούμορ βοηθά στην καταπολέμηση του άγχους, στην ανύψωση της αποδοτικότητας και στην προώθηση της δημιουργικής σκέψης (Duncan et al., 1990). Το χιούμορ είναι ένα τμήμα της επικοινωνίας, βοηθάει να «σπάσει ο πάγος», επιτρέπει τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο χαλαροί και τείνει να οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας και αποφυγής συγκρούσεων.

Το χιούμορ είναι μια συναισθηματική επικοινωνιακή δεξιότητα, που προσαρμόζεται στο περιβάλλον. Το χιούμορ βοηθά στη δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της συνεργατικής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης και της ουσιαστικής επικοινωνίας ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες

της ιεραρχίας (Jensen, 1994). Το χιούμορ μπορεί να ενισχύσει την πίστη και την εμπιστοσύνη απέναντι στα άλλα άτομα και αυτό γιατί μειώνει το φόβο και την εμμονή της δυσπιστίας που τους επιβάλλει να εξηγήσουν τα πάντα, όσα συμβαίνουν γύρω τους. Το χιούμορ είναι αναπόσπαστο κομμάτι της φαντασίας και της δημιουργικότητας των ανθρώπων, έχει άμεση σχέση με την αυτοπεποίθηση και δημιουργεί τις κατάλληλες δυνατότητες έκφρασης των απόψεων, που υπό άλλες συνθήκες θα μπορούν να γίνουν αντιληπτά ως εχθρικά και επιθετικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό να αναπτυχθεί ατομικά και κοινωνικά. Όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις, που αναπτύχθηκαν για τη συναισθηματική νοημοσύνη, συμφωνούν με το ότι πρόκειται για μια νοητική ικανότητα που αφορά ή μπορεί να εφαρμοστεί σε πληροφορίες ή καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Αυτές οι δύο βασικές παραδοχές είναι που δικαιολογούν τους δύο προσδιοριστικούς όρους της έννοιας: νοημοσύνη, διότι πρόκειται για μια λειτουργία του νου, και συναισθηματική, γιατί αναφέρεται στο θυμικό μέρος. Από δω και πέρα αρχίζουν οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις ποικίλες θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση είτε στον έναν από τους δύο προσδιοριστικούς όρους είτε σε ορισμένες διαστάσεις του ενός ή και των δύο παραπάνω όρων (Platsidou, 2010).

Έτσι είναι πολύ δύσκολο να δοθεί ένας αυστηρός ορισμός με τον οποίο να συμφωνούν όλοι οι επιστήμονες για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman όρισε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίσει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman, 2009).

Μια άλλη εννοιολογική περιγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης, που, αν και πιο εξειδικευμένη, είναι αποδεκτή από πολλούς διατυπώθηκε από τους Meyer & Salovey (1997). Σύμφωνα με αυτούς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι *«μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του»*.

Γενικά η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μια εννοιολογική ομπρέλα, η οποία περιλαμβάνει διαστάσεις που ποικίλουν στα διάφορα θεωρητικά μοντέλα, τόσο ως προς το πλήθος όσο και ως προς το είδος τους. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να είναι δυνατότητες, ικανότητες, δεξιότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, προδιαθέσεις κλπ., πολλές από τις οποίες αποτελούν αντικείμενα μελέτης και από άλλες περιοχές έρευνας. Όμως η μελέτη της λειτουργίας των παραπάνω, όταν εφαρμόζονται σε συναισθηματικές πληροφορίες και καταστάσεις, δεν είναι επαρκής ή εξαντλητική μέσα στα πλαίσια των παραδοσιακών περιοχών έρευνας, όπως τα μοντέλα της γενικής και ειδικής νοημοσύνης, η συναισθηματική και κοινωνικο-ηθική ανάπτυξη, οι θεωρίες προσωπικότητας και οι κοινωνικές και επαγγελματικές δεξιότητες. Επομένως οι επιστήμονες έφτασαν να μιλούν για μια άλλη εννοιολογική κατασκευή και την αντίστοιχη περιοχή έρευνας, τη συναισθηματική νοημοσύνη (Πλατσίδου, 2010).

Κατά συνέπεια δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία σχετικά με το περιεχόμενο της έννοιας αυτής ανάμεσα στα διάφορα μοντέλα που έχουν προταθεί για την ερμηνεία της (Matthews et al., 2002). Πολλοί από τους επικριτές της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι δεν επρόκειτο για μια καινούρια έννοια αλλά στην ουσία για μια αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων που αναφέρονται είτε στην προσωπικότητα είτε στη γνωστική νοημοσύνη. Ακόμα και αν είναι έτσι, ισχυρίζονται οι υποστηρικτές της, η συναισθηματική νοημοσύνη ρίχνει φως στην ερμηνεία φαινομένων τα οποία δεν είχαν ως τώρα εξηγηθεί επαρκώς και, υπό την έννοια αυτή, αξίζει να συνεχιστεί η επιστημονική προσπάθεια για τη θεωρητική και εμπειρική θεμελίωσή της (Ashkanasy & Tse, 2000).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Thorndike (1920) ως «κοινωνική νοημοσύνη». Η κοινωνική νοημοσύνη ορίστηκε ως η ικανότητα των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται άλλα άτομα και να αναπτύσσουν τις ανθρώπινες σχέσεις τους (Wong & Law, 2002: 245). Σημαντικό ρόλο στη διατύπωση αυτής της έννοιας διαδραμάτισε ο Goleman (2009), με το βιβλίο του *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το Eq είναι πιο σημαντικό από το IQ*. Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτορύθμιση (*self-regulation*), η αυτοεπίγνωση (*self-awareness*), η ενσυναίσθηση (*empathy*), τα κίνητρα συμπεριφοράς (*motivation*) και οι κοινωνικές δεξιότητες (*social skills*). Οι Matthews et al. (2002) έκαναν δημοφιλή αυτή

την έννοια στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Έπειτα η έννοια υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποίησαν στο πλαίσιο της ηγεσίας.

Η ενσυναίσθηση είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και στη δεδομένη περίπτωση οι διευθυντές των σχολείων. Η ενσυναίσθηση είναι η αντίληψη των διευθυντών για το έργο των εκπαιδευτικών τους και η θέαση του κόσμου μέσα από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006). Ο διευθυντής που έχει αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση μπορεί να επιλύσει ακόμα και τα πιο δύσκολα προβλήματα που προκύπτουν στο σχολείο του (Maslach & Jackson, 1986).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο σχετικών με τα συναισθήματα πληροφοριών και η επεξεργασία τους (Mayer et al., 1997; Salovey & Grewal, 2005; Salovey & Mayer, 1990). Η έννοια αυτή έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον, αλλά ορισμένοι ερευνητές έθεσαν υπό αμφισβήτηση το κύρος της (Landy, 2005; Roberts et al., 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη παραμένει αμφιλεγόμενη και υπάρχουν λίγες μελέτες που εξέτασαν αν συνδέεται με προγνωστικούς παράγοντες, όπως η γνωστική νοημοσύνη και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Έρευνες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας (Cote & Miners, 2006), την επιτυχία των ηγετών (Rosete & Ciarrochi, 2005) και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας ομιλίας (Rode et al., 2007).

2.2. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer et al. (1999)

Υπάρχουν πολλά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας όμως θα γίνει αναφορά μόνο στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey, (1997) γιατί σε αυτό στηρίχθηκε η κατασκευή του ερωτηματολογίου των Shutte et al. (1998). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές εργάστηκαν συστηματικά για τη διαμόρφωση μιας τεκμηριωμένης θεωρίας για την ερμηνεία και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer & Salovey, 1997; Shutte et al., 1998).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης όπως ακριβώς και τα άλλα που περιγράφονται από τις διάφορες θεωρίες

νοημοσύνης και αναφέρονται κυρίως στις γνωστικές ικανότητες. Εμπερικλείει την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, αλλά περιλαμβάνει κι *«άλλες ικανότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου»*. Ορίζεται ως η ικανότητα για τη διεξαγωγή μιας πολύπλοκης επεξεργασίας πληροφοριών, οι οποίες αφορούν σε ή τροφοδοτούνται από συναισθήματα, και στη συνέχεια, για τη χρήση των αποτελεσμάτων αυτής της επεξεργασίας για την καθοδήγηση της σκέψης ή της συμπεριφοράς. Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το μοντέλο συστήνουν τέσσερις κλάδους, οι οποίοι νοούνται ως σύνολα από διαστάσεις ικανοτήτων που αναφέρονται σε συναισθήματα. Οι κλάδοι αυτοί περιλαμβάνουν διαφορετικές ικανότητες, βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, από το πιο θεμελιώδες ως το πιο σύνθετο σύνολο ικανοτήτων, και λειτουργούν με ενιαίο τρόπο, συναποτελώντας το σύστημα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή των τεσσάρων κλάδων και των βασικών ικανοτήτων που περιλαμβάνει ο καθένας από αυτούς (Πλατσίδου, 2010).

Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής, τα έργα τέχνης κλπ. Βρίσκεται στη βάση του ιεραρχικού συστήματος που αποτελούν οι κλάδοι της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010).

Αφομοίωση ή ενσωμάτωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης ή συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης: περιγράφει την ικανότητα που έχει κάποιος να χρησιμοποιεί, να ανασύρει ή να παράγει τα κατάλληλα συναισθήματα που διευκολύνουν τη σκέψη και να μπορεί να αναλογίζεται με βάση αυτά. Με άλλα λόγια, αυτός ο κλάδος ικανοτήτων αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, όπως για παράδειγμα «σήμερα είμαι λυπημένος/η...», η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου, όπως για παράδειγμα «...και αυτό με κάνει να αισθάνομαι ότι δεν μπορώ να κάνω τίποτα». Με αυτό τον τρόπο καθιστά πλούσια τη διαδικασία της σκέψης (Πλατσίδου, 2010).

Κατανόηση των συναισθημάτων: περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, δηλαδή πώς ένα συναίσθημα πυροδοτεί κάποιο άλλο. Για να συμβεί αυτό, λαμβάνει χώρα μια

γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων. Η ικανότητα αυτή διευκολύνει πολύ την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων (Platsidou, 2010).

Διαχείριση των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως ο φόβος, η ανησυχία, ο θυμός, η θλίψη. Πρόκειται για τον ανώτερο κλάδο του ιεραρχικού συστήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Σε γενικές γραμμές, το άτομο αυτό μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα εύκολα και με ακρίβεια, να τα χειρίζεται προκειμένου να δώσει τροφή στη σκέψη του, να τα κατανοεί και να τα διαχειρίζεται με καλύτερο τρόπο από ότι κάποιο που έχει χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. χρησιμοποιεί για να τροφοδοτεί τη σκέψη του, να τα κατανοεί και να διαχειρίζεται καλύτερα από ότι κάποιος με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Για το άτομο αυτό, η λύση συναισθηματικών προβλημάτων απαιτεί λιγότερη γνωστική προσπάθεια. Επιπλέον, είναι πιθανό να έχει υψηλότερη λεκτική και κοινωνική νοημοσύνη, ιδιαίτερα αν έχει υψηλή επίδοση στον τρίτο κλάδο του μοντέλου, την κατανόηση των συναισθημάτων, να είναι πιο ανοικτός σε νέες εμπειρίες και να είναι ευχάριστος, προσηνής (Mayer & Salovey, 1997).

Δεδομένων των παραπάνω, τα επαγγέλματα που είναι πιο πιθανό να ελκύουν κάποιον με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτά που σχετίζονται με τη διδασκαλία/εκπαίδευση και τη συμβουλευτική και όχι εκείνα που σχετίζονται με ικανότητες διοίκησης και άλλα υπαλληλικά καθήκοντα. Το άτομο που διαθέτει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, στις κοινωνικές σχέσεις του θα είναι πολύ ικανό και δεν θα αντιμετωπίζει προβλήματα συμπεριφοράς, ενώ μάλλον θα αποφεύγει τις αυτοκαταστροφικές ή αρνητικές συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα το κάπνισμα, την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ, τις ναρκωτικές ουσίες κλπ. καθώς και την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς προς τους άλλους. Επίσης είναι πιθανό να έχει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους οικείους του και περισσότερες θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ιδιαίτερα αν έχει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο

τέταρτο μοντέλο. Το άτομο αυτό μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του. Όλα αυτά περιγράφουν απλά τάσεις σε συμπεριφορές, που συνδέονται με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και οι οποίες μπορεί να εμφανιστούν όχι αυτόματα ούτε σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο, αλλά εφόσον το άτομο επενδύσει την ανάλογη προσπάθεια για να τις καλλιεργήσει (Mayer & Salovey, 1997).

2.2.1. Κριτική στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey, 1997, περισσότερο ίσως από κάθε άλλο, έχει παράγει πλήθος έγκυρων επιστημονικών δημοσιεύσεων, θεωρητικών και κυρίως ερευνητικών είτε από τα μέλη της ομάδας του Meyer είτε από άλλους ερευνητές. Σκοπός αυτών των δημοσιεύσεων ήταν η διερεύνηση της φύσης, των διαστάσεων και του τρόπου μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά τις δύο σχεδόν δεκαετίες ζωής και εξέλιξης αυτού του μοντέλου, η κριτική που έχει διατυπωθεί γύρω από αυτό μπορεί να συνοψιστεί σε δύο κυρίως σημεία.

Το πρώτο αφορά στο ερώτημα κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί όντως ένα νέο είδος νοημοσύνης, το οποίο είναι ανεξάρτητο, διαφορετικό και ισότιμο με τη γνωστική νοημοσύνη. Το δεύτερο σημείο της κριτικής αναφέρεται στο ότι οι εισηγητές του, έχοντας δώσει μεγάλο βάρος στη θεωρητική στήριξη του μοντέλου μέσα από την εμπεριστατωμένη έρευνα, έχουν ασχοληθεί λιγότερο με τις δυνατότητες πρακτικής εφαρμογής του μοντέλου, όπως για παράδειγμα στην ανατροφή των παιδιών, την εκπαίδευση και την εργασία (Πλατσίδου, 2010).

2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο ρόλος της στο σχολείο

Ο ρόλος του δασκάλου στη σημερινή εποχή είναι πιο δύσκολος (Williams & Burden, 2000). Οι Stoeber & Rennert (2008) επιβεβαίωσαν ότι η έρευνα σε διαφορετικούς πολιτισμούς έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου εκδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα στρες. Ορισμένοι ερευνητές διερεύνησαν το ρόλο των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση, ως μέσο για τη βελτίωση των επιδόσεων (Arnold, 2005; Jennings & Greenberg, 2009; Rohana et al., 2009; Sutton, 2004; Najmuddin et al., 2011).

Οι Corcoran & Tormey (2012) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στο διδακτικό ρόλο των εκπαιδευτικών. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων δεν μπορεί να προβλέψει το έργο των εκπαιδευτικών, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή απόδοση (Bachman et al., 2000; Prati et al., 2003; Wong & Law, 2002). Οι εκπαιδευτικοί που είναι ειδικευμένοι στην αποτίμηση των δικών τους συναισθημάτων έχουν καλύτερα επίπεδα επικοινωνίας και μπορούν να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους. Οι εκπαιδευτικοί που εκφράζουν τα δικά τους συναισθήματα μπορούν να ολοκληρώσουν τους στόχους τους με αποτέλεσμα να εκδηλώνουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους (George, 2000; Day & Carroll, 2004).

Οι εκπαιδευτικοί αυτοί τείνουν να είναι πιο προσεκτικοί στις ανάγκες των άλλων ατόμων και παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη σε όποιον το χρειάζεται. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν εξαιρετικές αποδόσεις στην εργασία τους (Hayashi & Ewert, 2006; Arnold, 2005).

Οι συναισθηματικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές τους συμπεριφέρονται, τη δέσμευση και την προσήλωσή τους στο σχολείο καθώς και τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις (Baker, 1999; Battistich et al., 2000; Durlak et al., 2011; Hawkins, 1999; Wentzel, 2002; Zins et al., 2007). Οι εκπαιδευτικοί που έχουν υψηλότερες βαθμολογίες σε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρουν ότι έχουν λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση και υψηλότερη ικανοποίηση από τη θέση εργασίας τους (Brackett et al., 2010).

Το φύλο των εκπαιδευτικών επηρεάζει τις αποδόσεις τους στο επάγγελμα τους (Driessen, 2007; Hopf & Hatzichristou, 1999). Το φύλο επηρεάζει επίσης και την εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως έδειξαν οι Corcoran & Tormey (2012). Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να έχουν υψηλότερες ή χαμηλότερες βαθμολογίες σε διαφορετικές υποκλίμακες του τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης κι έτσι μπορεί αυτό να επηρεάζει ή όχι την απόδοση στην εργασία τους.

Η απόδοση των εκπαιδευτικών μπορεί να αξιολογηθεί με βάσεις τις εισροές, τις διαδικασίες και τις εκροές (Goe et al., 2008). Μεγάλο εύρος της βιβλιογραφίας για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών επικεντρώνεται στις εκροές σχετικά με τον αντίκτυπο του κάθε εκπαιδευτικού στα επιτεύγματα των μαθητών του. Η καλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι είναι η αξιολόγηση των αυξήσεων του φάσματος των διαφορετικών τύπων μάθησης, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών και των κοινωνικών αποτελεσμάτων (Herman et al., 2011). Ο Darling-Hammond (2010) επισήμανε ότι τα μέτρα αυτά μπορεί να είναι ασταθή στο επίπεδο των εκπαιδευτικών και μπορούν με δυσκολία να συνυπολογίσουν τις παρεμβάλλουσες μεταβλητές.

Οι Darling-Hammond & Snyder (2000) (στο Wei & Pechione, 2010) εντόπισαν τέσσερα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της διδασκαλίας:

α) οι εκτιμήσεις βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία από την πραγματική διδασκαλία και τη μάθηση πραγματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και διαθέσεων από τους εκπαιδευτικούς,

β) οι εκτιμήσεις ενσωματώνουν την ποικιλομορφία των γνώσεων και των δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται,

γ) οι πολλαπλές πηγές των αποδεικτικών στοιχείων που συλλέγονται με την πάροδο του χρόνου και μέσα από τα διαφορετικά περιβάλλοντα διδασκαλίας και τα αποδεικτικά στοιχεία εκτίμησης που αξιολογούν τα άτομα με σχετική εμπειρία απέναντι σε ένα συμφωνημένο σύνολο προτύπων,

δ) υπάρχει μια σειρά διαφορετικών εργαλείων στην αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών (Wei & Pechione, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΝΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ρόλο του διευθυντή σε ένα σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και στη νομοθεσία που υπάρχει για τη θέση του διευθυντή. Το κεφάλαιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό προκειμένου να αναδειχθούν τα καθήκοντα του διευθυντή ενός σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

3.1. Ο ρόλος του διευθυντή σε ένα σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αλλάξει. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί απέκτησαν δύναμη και έχουν δικαιώματα να παρεμβαίνουν στις αποφάσεις του σχολείου, οι γονείς και τα μέλη της τοπικής κοινότητας μπορούν να εμπλέκονται στο τι συμβαίνει στο σχολείο και το αναλυτικό πρόγραμμα όπως επίσης και οι μέθοδοι διδασκαλίας τροποποιήθηκαν. Προκύπτει εύλογα το ερώτημα κατά πόσο ο σημερινός διευθυντής μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αυτές τις αλλαγές.

Η Αναγνωστοπούλου (2001) έδειξε ότι τα σχολεία για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει οι διευθυντές να ελέγχουν τις επιδόσεις των μαθητών τους, να έχουν θετική ανταπόκριση στους εκπαιδευτικούς του σχολείου και η τοπική κοινότητα να εκτιμά ως ισχυρή τη διεύθυνση του σχολείου.

Το μειονέκτημα αυτής της έρευνας είναι ότι έδωσε ελάχιστες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε διευθυντής ασκεί τα καθήκοντά του ή επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία. Ακόμα δεν δόθηκε έμφαση στην αποδεκτή εικόνα του διευθυντή αλλά στη διείσδυση και στην ουσιαστική κατανόηση της έννοιας της διεύθυνσης του σχολείου (Αναγνωστοπούλου, 2001).

Ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών και να εξασφαλίσει με αυτό τον τρόπο τη συναίνεση τους. Ο αποτελεσματικός διευθυντής κατορθώνει να οργανώσει, να συντονίσει και να χειριστεί με επιδέξιο τρόπο όλες τις καταστάσεις που συμβαίνουν στο σχολείο. Ο διευθυντής οφείλει να θέτει υψηλούς και σαφείς στόχους. Ακόμα, να δίνει έμφαση στα

ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Οφείλει επίσης να λαμβάνει υπόψη του και τις ατομικές ανάγκες των μαθητών, να δημιουργεί ένα καλό σχολικό κλίμα, ένα ενιαίο πλαίσιο κοινών στόχων και επιδιώξεων και ένα κοινό σύστημα συμβόλων, πεποιθήσεων και συμπεριφοράς (Αναγνωστοπούλου, 2001).

Η έρευνα του Στιβακτάκη (2005) έδειξε ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι ο δημοκρατικός, ο εργατικός, ο παιδαγωγικά και διοικητικά καταρτισμένος, ο ευσυνείδητος, ο συνεργάσιμος, ο καινοτόμος και ο δίκαιος. Ο διευθυντής ενός σχολείου, όπως θα αποδειχθεί και στην επόμενη υποενότητα έχει πολλά καθήκοντα, διοικητικά, διδακτικά, οργανωτικά, λειτουργικά, ψυχολογικά, οικονομικά και εκπαιδευτικά. Είναι το άτομο εκείνο που διαμεσολαβεί μεταξύ της ανώτερης εκπαιδευτικής διοίκησης και του διδακτικού προσωπικού. Τα προαπαιτούμενα για να λάβει κανείς αυτή τη θέση είναι οι διοικητικές γνώσεις και οι ικανότητες του. Οι γνώσεις του πρέπει να είναι επιστημονικές, οικονομικές, νομικές και τεχνικές.

Τα καθημερινά προβλήματα ενός σχολείου απαιτούν από το διευθυντή να έχει ειδικές γνώσεις προκειμένου να τα αντιμετωπίσει. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση, άρα την παιδαγωγική κατάρτιση, προκειμένου να δημιουργήσει ένα θετικό σχολικό κλίμα και να εμπνεύσει τους υφισταμένους του -τους εκπαιδευτικούς- να επιτελέσουν τα καθήκοντα τους (Στιβακτάκης, 2005).

Τα διοικητικά καθήκοντα ενός διευθυντή είναι ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός – προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος καθώς και η αξιολόγηση. Ο διευθυντής μπορεί να καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους, να καταστρώνει ένα σχέδιο δραστηριότητας και να μεθοδεύει όλες τις ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη όλων αυτών των στόχων. Ακόμα θα πρέπει να τακτοποιεί και να ομαδοποιεί τα μέρη του συνόλου του οργανισμού ώστε εκείνος να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η καθοδήγηση του ανθρώπινου παράγοντα και η αποτελεσματική παροχή κινήτρων είναι απαραίτητη για το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής οφείλει να είναι σε θέση να καθοδηγεί τις δραστηριότητες των εκπαιδευτικών και να εμπνέει όλο το προσωπικό του σχολείου. Με αυτό τον τρόπο κατορθώνει να πραγματοποιηθούν όλοι οι στόχοι του. Ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να εξετάζει, να αξιολογεί και να αποτιμά το έργο της σχολικής μονάδας, να αξιολογεί το

αποτέλεσμα και την επίδοση όλων των μελών του συνόλου. Όμως αυτό το καθήκον του δεν χαίρει πάντοτε αποδοχής από τους εκπαιδευτικούς (Λώλη, 2005).

Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου θα πρέπει να τους σέβεται, να αντιμετωπίζει τα ατομικά προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού ως δικά του προβλήματα, να αντιμετωπίζει αντικειμενικά όλους τους υφισταμένους του, να τοποθετεί τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών πάνω από τις δικές του, να ενθαρρύνει τις κοινωνικές δραστηριότητες και να οικοδομεί φιλικές σχέσεις ανάμεσα σε όλους τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής θα πρέπει ακόμα να εμπνέει εμπιστοσύνη, ώστε ο εκπαιδευτικός να αισθάνεται επαρκής στη δουλειά του, να κατανέμει ευθύνες ανάλογα με τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών, να επαινεί τις προσπάθειες τους, είτε είναι επιτυχημένες είτε είναι αποτυχημένες και να συμπαραστέκεται σε κάθε πρωτοβουλία τους (Μαυρογιώργος, 2005).

Ακόμα, ο διευθυντής θα πρέπει να ενεργοποιεί τις ιδέες αλλά και τις απόψεις των εκπαιδευτικών, να είναι ανοικτός σε προτάσεις, να μεριμνά για τις καλές συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών και να είναι καλός ακροατής. Θα πρέπει να διδάσκει μέσω του λόγου, των πράξεων και του ήθους του, να συντονίζει και να μην είναι αυταρχικός, να κατανοεί τις θέσεις των άλλων ατόμων και να τους βοηθά σε προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν (Μαυρογιώργος, 2005).

Όσον αφορά τη σχέση του διευθυντή με τους μαθητές του σχολείου, θα πρέπει να σέβεται τη μοναδικότητα του προσώπου, να είναι αυστηρός αλλά συγχρόνως δίκαιος και λογικός, να τους ενθαρρύνει ώστε να αναπτύξουν την προσωπικότητα τους και τη δυνατότητα κοινωνικοποίησης με τρόπο φυσικό και αβίαστο. Ακόμα θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ατομικές διαφορές των μαθητών αλλά και τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους, τις ικανότητες και τις ιδιαιτερότητες τους. Θα πρέπει να βοηθά τους μαθητές ώστε να αναπτύσσουν ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με τους εκπαιδευτικούς τους. Ο διευθυντής και στην επικοινωνία του με τους μαθητές θα πρέπει να διδάσκει με το λόγο, με τις πράξεις και γενικότερα να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και ταύτιση για τους μαθητές του σχολείου. Θα πρέπει να θεσπίζει συγκεκριμένους κανόνες για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και να αντιμετωπίζει αντικειμενικά τους παραβάτες των κανόνων αυτών. Θα πρέπει να βοηθά τους εκπαιδευτικούς ώστε να συνεργάζονται προκειμένου να επιβάλλουν την πειθαρχία και σε

κάθε περίπτωση θεωρείται ο υπεύθυνος για την αντιμετώπιση της σχολικής αταξίας (Μαυρογιώργος, 2005).

Όσον αφορά τους γονείς, την τοπική κοινωνία και την αυτοδιοίκηση, ένας διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζεται αρμονικά με όλους τους φορείς της αγωγής. Θα πρέπει να επικοινωνεί με τους γονείς των μαθητών σχετικά με την επίδοση των παιδιών τους και για θέματα που αφορούν την πειθαρχία τους. Οι γονείς, στην αρχή της σχολικής χρονιάς, θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με την ύλη, τον τρόπο διδασκαλίας και την αξιολόγηση. Ο διευθυντής οφείλει να ενδιαφέρεται για κάθε μαθητή ξεχωριστά και να ενημερώνει τους γονείς για την επίδοση αλλά και τη συμπεριφορά του. Θα πρέπει να συνεργάζεται με τους γονείς για επιστημονικές, παιδαγωγικές, εορταστικές και άλλες εκδηλώσεις προς όφελος των μαθητών και να αξιοποιεί δημιουργικά τις γενικές και ειδικές γνώσεις στο σχολείο τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Μαυρογιώργος, 2005).

Κατά συνέπεια ο ρόλος του διευθυντή στη σημερινή εποχή είναι πολύπλοκος και αποτελείται από πολλά επιμέρους καθήκοντα. Ο διευθυντής πλέον έχει να αντιμετωπίσει περισσότερες δυσκολίες σε σύγκριση με το παρελθόν και οφείλει να ανταπεξέλθει σε ολόένα και πιο περίπλοκες καταστάσεις.

3.2. Οι νόμοι για τα καθήκοντα των διευθυντών

Σε αυτή την υποενότητα συζητείται η νομοθεσία σχετικά με τα καθήκοντα των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όπως θα αποδειχθεί δεν υπάρχουν σχετικοί νόμοι που να ορίζουν ξεκάθαρα ποια είναι τα καθήκοντα τους.

Ο νόμος 1566/85 δεν καθόρισε τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας, τα αναμενόμενα και απαιτούμενα προεδρικά διατάγματα δεν εκδόθηκαν και αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο διευθυντής να αυτοσχεδιάζει και να μένει αποδυναμωμένος όσον αφορά το έργο του (Σιβροπούλου, 2002).

Σε όλα τα νομοθετικά πλαίσια δεν υπάρχει η περιγραφή της θέσης των διευθυντών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των δυνατοτήτων και της αξιολόγησης των θέσεων και των προσόντων που θεωρούνται απαραίτητα για τη

πλήρωση των καθηκόντων τους. Από όλους τους νόμους απουσιάζουν: το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων τους, οι ευθύνες τους, οι συνθήκες εργασίας τους, οι ιδιαίτερες γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Τα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας είναι ένα βασικό προσόν για την κατάληψη της διευθυντικής θέσης (Σαϊτης, 2002). Στα τυπικά προσόντα των διευθυντών είναι η κτήση μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών αλλά θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι δεν αξιολογούνται αυτά τα πτυχία στα διοικητικά καθήκοντά τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην αξιολογούνται ως διευθυντές άτομα που μπορεί να είναι ικανά και επαρκώς καταρτισμένα.

Ο Σταματάκης (1990) υποστήριξε την άποψη ότι τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών βασίζονται στην υπεργενικευμένη νομοθετική βάση, το θολό υποκειμενισμό, την έλλειψη ομοιογενών συγκρίσιμων και στην αμφίβολη αξιοπιστία στοιχείων. Τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών δεν θα πρέπει να είναι ασαφή, αόριστα και γενικά. Ο τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, διαφανής και αδιάβλητος (Λώλη, 2005; Γεωργογιάννης, 2005). Ο ρόλος του διευθυντή υποβαθμίζεται από τη μείωση της μοριοδότησης της επιστημονικής και παιδαγωγικής καταλληλότητας των υποψηφίων (Τζίφας, 2005; Λώλη, 2005; Γεωργογιάννης, 2005).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις είναι πολύ περιορισμένη (Σαϊτης, 2002; Λιακοπούλου, 2005). Ο Σαϊτης (2002) έδειξε ότι η πλειοψηφία των διευθυντών στις μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν διδαχθεί μαθήματα σχετικά με το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Τα κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην εκλογή του διευθυντή θα πρέπει να είναι η επιστημονική και η παιδαγωγική του κατάρτιση. Θα πρέπει ο διευθυντής να έχει συγγραφική δραστηριότητα, να επιμορφώνεται και να έχει τους κατάλληλους τίτλους σπουδών, όπως για παράδειγμα μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους. Θα πρέπει επίσης να έχει ασκήσει συγγραφικό και ερευνητικό έργο, που να σχετίζεται με το αντικείμενο της διοίκησης (Γεωργογιάννης, 2005).

Ο υποψήφιος διευθυντής θα πρέπει να έχει γνώσεις ξένων γλωσσών και να έχει δημοσιευμένο έργο σε περιοδικά ή πρακτικά συνεδρίων, με θέμα τη διοικητική επάρκεια των υποψηφίων εκπαιδευτικών για αυτή τη θέση. Ο υποψήφιος διευθυντής θα πρέπει να

έχει δεκαετή τουλάχιστον προϋπηρεσία και να διαθέτει πιστοποίηση στη χρήση των νέων τεχνολογιών (Λώλη, 2005).

Μέχρι σήμερα δεν έχει καθιερωθεί ένα σύστημα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών στον τομέα της εκπαίδευσης και για αυτό το λόγο οι διευθυντές των σχολείων δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους (Σαΐτης, 2002). Ωστόσο τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι είναι αναγκαία η θεσμοθέτηση ενός προγράμματος δημιουργίας στελεχών εκπαίδευσης (Σαΐτης & Γουρναρόπουλος, 2001).

Σε αυτή την υποενότητα αναδείχθηκε η έλλειψη νόμων σχετικά με την ανάληψη καθηκόντων των διευθυντών. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η θέσπιση σχετικών νόμων στο μέλλον προκειμένου να είναι πιο ξεκάθαρα τα καθήκοντα των διευθυντών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί αν ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών. Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι να εξεταστεί αν οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους, αν μπορούν να τα διαχειριστούν και αν αυτά επηρεάζονται από τον τρόπο ηγεσίας του σχολείου στο οποίο εργάζονται.

4.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι δύο:

1. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας των διευθυντών;
2. Ποια είναι τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών;

4.3. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας είναι 10 διευθυντές και 50 νηπιαγωγοί που εργάζονται σε νομό της Κεντρικής Ελλάδας. Το δείγμα είναι ευκολίας γιατί σε αυτή την περιοχή εργάζεται η ερευνήτρια.

4.4. Μέθοδος έρευνας και ερευνητικά εργαλεία

Η έρευνα θα υλοποιηθεί μέσω της χρήσης δύο ερευνητικών εργαλείων. Το κύριο είναι η λήψη ημιδομημένων συνεντεύξεων (διάρκειας 10-15 λεπτών) με χρήση κυρίως

ανοικτών ερωτήσεων, που στοχεύουν να δώσουν τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να εκφράσουν προσωπικές απόψεις, εμπειρίες και θέσεις αλλά και να καταθέσουν τυχόν προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση του τρόπου ηγεσίας στην εκπαίδευση. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις ανήκουν στην ποιοτική έρευνα, που στόχο έχει να διερευνήσει σε βάθος ένα συγκεκριμένο θέμα ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να καταθέσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες και «πιστεύω» ώστε αφενός να ριχθεί άπλετο φως, σε βάθος, στο υπό διερεύνηση θέμα και αφετέρου να κατατεθούν και παράμετροι που μπορεί να μην είχαν μέχρι τώρα ληφθεί υπόψη (Αθανασίου, 2007; Αργυρίου & Κασσού, 2014; Bell, 2007; Cohen et al., 2008).

Το δεύτερο εργαλείο είναι ένα ερωτηματολόγιο που δίνεται επικουρικά, ώστε να γίνει κατά κάποιο τρόπο τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων για σαφή αποτελέσματα και γνώση σε βάθος των στάσεων και απόψεων, τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών (βλ. και Παράρτημα). Η τριγωνοποίηση είναι συνδυασμός της ποιοτικής με την ποσοτική έρευνα για όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, με μείωση τυχόν παρανοήσεων, χρήση πολλών παραμέτρων αλλά και αντιλήψεων που ξεκαθαρίζουν έννοιες, διασαφηνίζουν απόψεις και συμβάλλουν στην ευκολότερη σύγκριση της θεωρίας με την πράξη (Brody, 1992; Cohen & Manion, 1992; Denzin 1989; Stake 1994; Τζιαφέρη, 2006; Walker 1985).

Στη συγκεκριμένη μέθοδο έρευνας καταλήξαμε και διότι σύμφωνα με τα αρχικά ευρήματα των Shutte et al. (1998) το ερωτηματολόγιο δίνει ένα δείκτη, παράγοντα της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης, ο οποίος αξιολογεί τις ικανότητες για την αντίληψη συναισθημάτων, τη διαχείριση συναισθημάτων και τη χρησιμοποίηση συναισθημάτων που περιγράφει το μοντέλο των Meyer et al. (1999). Ωστόσο μεταγενέστερες έρευνες δεν κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα για τη μονοδιάστατη δομή του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών που έγιναν σε διαφορετικές χώρες έδειξαν ότι η δομή του αποτελείται από περισσότερους του ενός και συχνά διαφορετικούς μεταξύ τους παράγοντες (Keele & Bell, 2008).

Το ερωτηματολόγιο που θα συμπληρώσουν οι νηπιαγωγοί των σχολείων που θα συμμετέχουν στην έρευνα αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Την πρώτη ενότητα κατασκεύασαν οι Shutte et al. (1998). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 33 ερωτήσεις τύπου Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα. Σκοπός

του ερωτηματολογίου αυτού είναι να αξιολογήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων που το συμπληρώνουν. 13 από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται στην αναγνώριση και την έκφραση των συναισθημάτων (οι ερωτήσεις αυτές είναι οι 1, 5, 9, 11, 15, 18, 19, 22, 25, 26, 29, 32, 33), 10 από τις ερωτήσεις στη διαχείριση του συναισθήματος (οι ερωτήσεις αυτές είναι 3, 4, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 21, 30) και οι υπόλοιπες 10 στην αξιοποίηση των συναισθημάτων και στην επίλυση προβλημάτων με βάση τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (οι ερωτήσεις αυτές είναι οι 2, 6, 7, 17, 20, 23, 24, 27, 28, 31), όπως την περιέγραψαν οι Salovey & Mayer (1990).

Το άθροισμα των 33 ερωτήσεων αποτελεί το συνολικό σκορ της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου και μπορεί να κυμαίνεται από 33 ως 165. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο υψηλότερο είναι το σκορ τόσο υψηλότερη είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη του ερωτώμενου. Καμία ερώτηση δεν έχει συντελεστή βαρύτητας. Οι ερωτήσεις 5, 28 και 33 βαθμολογούνται με αντίστροφο τρόπο δηλαδή το 1-διαφωνώ απόλυτα σκοράρει ως 5, ενώ το 5-συμφωνώ απόλυτα σκοράρει ως 1.

Όταν το ερωτηματολόγιο εφαρμόστηκε σε ελληνικό δείγμα, σε 123 Έλληνες εκπαιδευτικούς ειδικής αγωγής, διαπιστώθηκε ότι η δομή του μπορεί να περιγράφει τέσσερις παράγοντες: αισιοδοξία/ρύθμιση της διάθεσης (Cronbach's alpha= 0.84), διαχείριση συναισθηματικών πληροφοριών που αφορούν στον εαυτό (Cronbach's alpha=.073), διαχείριση συναισθηματικών πληροφοριών που αφορούν τους άλλους (Cronbach's alpha= 0,76) και ρύθμιση και χρησιμοποίηση συναισθημάτων (Cronbach's alpha= 0,64).

Η εσωτερική αξιοπιστία των παραγόντων ήταν γενικά ικανοποιητική, ενώ η συνολική εξηγούμενη διακύμανση του ερωτηματολογίου ήταν 44,62%. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτοί οι παράγοντες παρουσιάζουν μεγάλη ομοιότητα, χωρίς όμως να ταυτίζονται, με εκείνους που εξήγαγαν άλλες σχετικές έρευνες (Ciarrochi et al., 2002; Petrides & Furnham, 2000). Αυτό είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο για την καταλληλότητα του ερωτηματολογίου ως ένα μέσο για την αξιολόγηση της αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης στον ελληνικό πληθυσμό. Από την άλλη, επιβεβαιώνεται η ανάγκη να εφαρμόζεται η ανάλυση παραγόντων σε κάθε έρευνα ξεχωριστά, προκειμένου να ελέγχεται η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου στα συγκεκριμένα δεδομένα, όπως υποστηρίζουν οι Petrides & Furnham (2000).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελεί τμήμα της κλίμακας The Job Descriptive Index που αναπτύχθηκε από το Bowling Green State University. Το τμήμα αυτό αφορά μόνο την αξιολόγηση του προϊσταμένου και στη δεδομένη περίπτωση του διευθυντή των νηπιαγωγείων στα οποία εργάζονται. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν τους διευθυντές τους με βάση 15 επίθετα. Δίπλα από το κάθε επίθετο πρέπει να βάλουν ένα Ν (Ναι, αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους έχει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό), ένα Ο (Όχι, αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους δεν έχει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) και ένα Δ (Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ερωτήσεις που προέρχονται από τη διπλωματική εργασία της Ασπιώτη (2013) και αξιολογεί τον προϊστάμενο και τις σχέσεις που αναπτύσσουν με αυτόν οι υπάλληλοι σε μια εταιρεία. Στη δεδομένη περίπτωση ο προϊστάμενος είναι ο διευθυντής του νηπιαγωγείου ενώ οι υπάλληλοι οι νηπιαγωγοί. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, 5/θμης κλίμακας Likert, από το 1= Διαφωνώ απόλυτα ως το 5= Συμφωνώ απόλυτα. Η τέταρτη και τελευταία ενότητα αποτελείται από τις ερωτήσεις που αφορούν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των νηπιαγωγών, δηλαδή το φύλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, την οικογενειακή κατάσταση κλπ. Ακόμα υπάρχουν έξι ερωτήσεις που αφορούν την παρακολούθηση προγραμμάτων και άλλων επιμορφώσεων για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα γενικότερα. Τρεις από αυτές τις ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου και ζητούν από τους εκπαιδευτικούς με σύντομο τρόπο να ορίσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, ερευνούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη καθώς επίσης ζητούν από τους εκπαιδευτικούς να συμπληρώσουν οποιοδήποτε άλλο σχόλιο για την έρευνα.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων δημιουργήθηκαν από την ερευνήτρια έπειτα από την προσεκτική μελέτη του θεωρητικού μέρους της παρούσας εργασίας. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες με στόχο την κατάθεση προσωπικών απόψεων αλλά και προτάσεων προς όφελος της έρευνας (Cohen & Manion, 1992; Παρασκευόπουλος, 1998; Cohen et al., 2008).

Οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν το Μάιο 2016.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, ερωτηματολόγιο των Shutte et al. (1998), για τους εκπαιδευτικούς ήταν Cronbach's alpha= .865 και για τους διευθυντές Cronbach's alpha= .888. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την κλίμακα The Job Descriptive Index για τους εκπαιδευτικούς ήταν Cronbach's alpha= .704 και για τους διευθυντές Cronbach's alpha= .788. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, που αφορούσε τις 7 ερωτήσεις της διπλωματικής εργασίας της Ασπιώτη (2013), για τους εκπαιδευτικούς ήταν Cronbach's alpha= .804 και για τους διευθυντές Cronbach's alpha= .754. Όλοι οι συντελεστές αξιοπιστίας ήταν άνω του .70 και για αυτό το λόγο θεωρείται ότι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στο παρόν ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστη και έγκυρη (Δαφέρμος, 2005).

4.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας εργασίας είναι δύο. Το ένα είναι η συνέντευξη και το άλλο είναι το ερωτηματολόγιο. Για αυτό το λόγο αρχικά θα αναλυθούν τα αποτελέσματα κάθε ερευνητικού εργαλείου και στη συνέχεια μέσω της τριγωνοποίησης θα συγκριθούν αυτά μεταξύ τους. Η τριγωνοποίηση αφορά τη χρήση πολλαπλών μεθόδων, οπτικών, θεωριών ή και ερευνητών στην ίδια ερευνητική/αξιολογική μελέτη με στόχο την ενίσχυση της εγκυρότητας των ερευνητικών δεδομένων που προκύπτουν από αυτήν (Brody, 1992; Cohen & Manion, 1992; Denzin 1989; Stake 1994; Walker 1985).

Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την αντιπαράθεση και τη σύγκριση διαφορετικών περιγραφών της ίδιας κατάστασης, έτσι ώστε ο εκπαιδευτικός/ερευνητής να μπορεί να κατανοήσει και να περιγράψει το υπό εξέταση ζήτημα με μεγαλύτερη πληρότητα, να αποφύγει παρερμηνείες που συνδέονται με προσωπικές προκαταλήψεις και να περιορίσει τα μειονεκτήματα/προβλήματα που συνδέονται με τις επιμέρους διαφορετικές μεθοδολογίες. Υποστηρίζεται ότι η ανάδειξη του ιδίου θέματος ή των ιδίων θεμάτων/κατηγοριών στα δεδομένα που προκύπτουν από διαφορετικές πηγές προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στα ερευνητικά δεδομένα και εγκυρότητα στην έρευνα που για το λόγο αυτό κατατάσσεται στο είδος της ποιοτικής (Maycut & Morehouse, 1994).

Αξιοποιήσιμες μορφές τριγωνοποίησης, π.χ. στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης του σχολείου, μπορεί να είναι:

α) η τριγωνοποίηση μεταξύ διαφορετικών πηγών ή τριγωνοποίηση δεδομένων (data triangulation),

β) η τριγωνοποίηση μεταξύ μεθόδων ή μεθοδολογική τριγωνοποίηση (methodological triangulation) – η συγκέντρωση δεδομένων με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων (Denzin 1989).

Όταν συλλέχθηκαν οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών, κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο SPSS 23. Στη συνέχεια μετρήθηκε ο συνολικός βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών. Ακόμα μετρήθηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση κάθε μιας από τις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων και συγκρίθηκαν οι δύο ομάδες μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηματολογίων στη συνέχεια συγκρίθηκαν με τη μέθοδο της τριγωνοποίησης, όπως έχει προαναφερθεί, για όσο το δυνατόν καλύτερα και αξιόπιστα αποτελέσματα (Δαφέρμος, 2005; Kerlinger, 1970; Cohen, 1990; Cohen & Manion, 1992).

4.6. Δεοντολογικά ζητήματα

Η έρευνα υλοποιήθηκε από τον Απρίλιο ως τον Ιούνιο του 2016. Αρχικά χορηγήθηκαν τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια υλοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις. Η ερευνήτρια ενημέρωσε τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα ότι θα διατηρείτο η ανωνυμία τους, οι απαντήσεις τους θα ήταν εμπιστευτικές και δεν επρόκειτο να κοινοποιηθούν σε τρίτα άτομα. Επίσης διευκρινίσθηκε ότι οι απαντήσεις τους θα γίνονταν σεβαστές και θα καταγράφονταν χωρίς καμία πρόθεση παραποίησης ή αλλοίωσής τους καθ' οιονδήποτε τρόπο.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τα ερωτηματολόγια, αυτά μετά το πέρας της έρευνας θα καταστρέφονταν ώστε κανείς να μην έχει πρόσβαση σε αυτά. Αν το επιθυμούσαν μπορεί να μην συμπλήρωναν κάποια ερώτηση, αν ένιωθαν ότι τους προσέβαλε. Παρόλα αυτά κανένας από τους συμμετέχοντες δεν άφησε κάποια ελλιπή απάντηση

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούσαν όποτε το επιθυμούσαν να αποχωρήσουν από αυτή. Ακόμα ενημερώθηκαν ότι δεν επρόκειτο να τους συμβεί κάποια βλάβη από τη συμμετοχή τους στην έρευνα (Παρασκευόπουλος, 1998).

Όσον αφορά τη διαδικασία της συνέντευξης όλοι ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα ηχογραφηθούν και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Δεν επρόκειτο να κοινοποιηθούν σε τρίτα άτομα ούτε να χρησιμοποιηθούν για αθέμιτους λόγους. Οι απαντήσεις τους θα παρέμεναν ανώνυμες και έπειτα από τη λήξη της έρευνας θα καταστρέφονταν τα ηχητικά αρχεία των συνεντεύξεων. Οι συμμετέχοντες έπρεπε να υπογράψουν ένα έγγραφο με το οποίο συμφωνούσαν ότι οι απαντήσεις τους θα ηχογραφηθούν (Παρασκευόπουλος, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Ερώτηση	Οι εκπαιδευτικοί	Οι διευθυντές
Φύλο	Γυναίκα = 100%	Αντρας = 30% Γυναίκα = 70%
Ηλικία	25-35 έτη= 6% 36-46 έτη= 48% 47-57 έτη= 44% 58 έτη και άνω= 2%	36-46 έτη= 50% 47-57 έτη= 50%
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ= 84% Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 16%	Απόφοιτος ΑΕΙ= 90% Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών= 10%
Οικογενειακή κατάσταση	Ανύπαντρος/η= 16% Συζώ με τον/τη σύντροφο μου= 6% Παντρεμένος/η= 70% Διαζευγμένος/η= 8%	Ανύπαντρος/η= 30% Συζώ με τον/τη σύντροφο μου= 10% Παντρεμένος/η= 60%
Χρόνια προϋπηρεσίας	1-5 έτη= 6% 6-10 έτη= 24% 11-15 έτη= 26% 16-20 έτη= 18% 21-25 έτη= 16% 25 έτη και άνω= 10%	11-15 έτη= 30% 16-20 έτη= 50% 21-25 έτη= 10% 25 έτη και άνω= 10%
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;	Ναι= 22% Όχι= 78%	Ναι= 40% Όχι= 60%
Θα θέλατε να παρακολουθήσετε κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;	Ναι= 90% Όχι= 10%	Ναι= 100%
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, κάποια επιμόρφωση για τα συναισθήματα;	Ναι= 48% Όχι= 52%	Ναι= 60% Όχι= 40%

1. Ερευνητικό ερώτημα

Ποιοτικά δεδομένα

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα τα ποιοτικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι το στυλ ηγεσίας των διευθυντών συγκλίνει προς την μετασχηματιστική ηγεσία καθώς η κατανόηση, η ενίσχυση, η ενσυναίσθηση, η δημιουργία κινήτρων, η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας, θερμών διαπροσωπικών σχέσεων και προσωπικής εμπλοκής του διευθυντή ήταν κυρίαρχες ως απαντήσεις, σχεδόν από όλους τους ερωτηθέντες.

Οι διευθυντές ειδικότερα, θεωρούν τους εαυτούς τους ότι είναι άτομα που παρακινούν τους υφισταμένους τους, ακούν τα προβλήματά τους, βρίσκουν από κοινού λύσεις, προάγουν την ενίσχυση/ανατροφοδότηση, καθοδηγούν, υποστηρίζουν την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στη σχολική ομάδα (τόσο μεταξύ συναδέλφων, όσο και μεταξύ εκπαιδευτικών-διευθυντή-παιδιών-γονέων). Θεωρούν ότι η προσωπική εμπλοκή και η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και ενίσχυσης συμβάλλουν τόσο στις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων όσο και στην από κοινού προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Αναφορά έγινε και στον τρόπο της επίλυσης συγκρούσεων. Η ικανότητα επικοινωνίας, ο σεβασμός στην προσωπικότητα του άλλου, η αίσθηση του μέτρου και η αντικειμενική αντιμετώπιση των προβλημάτων που κατά καιρούς αναδύονται, χωρίς διάθεση εύνοιας προς ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή «δημιουργία κλίμας» δικών τους ανθρώπων, ήταν στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, που υπογραμμίστηκαν τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί μάλιστα «στάθηκαν» ιδιαίτερα στην αντικειμενική αντιμετώπιση των προβλημάτων από τους διευθυντές και στην επιθυμία επίλυσής τους μέσα σε κλίμα κατανόησης, διαλλακτικότητας, αλληλοεκτίμησης και ταυτόχρονα αποφασιστικότητας.

Οι διευθυντές ειδικότερα που έδειχναν ευελιξία και εμπιστοσύνη στα πρόσωπα των υφισταμένων τους αλλά και αποφασιστικότητα ως προς την επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων, δημιουργούσαν κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και εκτίμησης στο πρόσωπο τους. Σημαντική χαρακτηρίστηκε και η ανάληψη πρωτοβουλιών, η καλή οργάνωση και η διάθεση για προσωπική εμπλοκή του διευθυντού. Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι εξίσου σημαντική θεωρείται και η

γνώση του αντικειμένου από τους διευθυντές, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στο πρόσωπό τους, από όλους τους υφισταμένους τους. Η δια βίου μάθηση και η γνώση σε βάθος του κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού ενός Οργανισμού, που αποτελούν στοιχεία μίας χαρισματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι επιθυμία και απαίτηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των διευθυντών, οι οποίοι δήλωσαν ότι επιθυμούν και προσδοκούν την εφαρμογή της δια βίου μάθησης σε όλα τα εκπαιδευτικά κλίμακια και την συμμετοχή όλων σε σεμινάρια πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη, που γι' αυτούς παίζει πρωταρχικό ρόλο στη σωστή ηγεσία.

Οι διευθυντές επίσης που δρούσαν με ενσυναίσθηση αποτέλεσαν πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση και ταύτιση. Η δημιουργία κινήτρων, ο σεβασμός στην προσωπικότητα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε υφισταμένου και η παρακίνηση για ενημέρωση και δια βίου μάθηση συνέβαλαν στην εκτίμηση και την αναγνώριση στο πρόσωπο του διευθυντή ενός χαρισματικού ηγέτη, θέσεις που συνάδουν με μία μετασχηματιστική ηγεσία. Στην εφαρμογή του συγκεκριμένου είδους ηγεσίας συγκλίνει και το γεγονός ότι οι περισσότεροι των διευθυντών όχι μόνο αποδέχονται καινούριες ιδέες από τους υφισταμένους τους αλλά παράλληλα υποστηρίζουν και την κατάθεση προτάσεων για την βελτίωση του εργασιακού κλίματος μέσα στο σχολείο και για την αρτιότερη λειτουργία του.

Σαφώς όμως θα πρέπει να τονισθεί, ότι με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δεν εννοείται σε καμία περίπτωση αποδοχή της «ασυδοσίας». Μπορεί να μην επιβάλλονται, με την έννοια του εξαναγκασμού, οι σκέψεις και αποφάσεις της διεύθυνσης, όμως σαφώς οριοθετούνται τόσο οι στόχοι όσο και τα πλαίσια, στα οποία κινούνται οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις όλων των εμπλεκομένων στο σχολικό γίγνεσθαι. Έτσι καταγράφεται αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων, υπευθυνότητα και ανάληψη των ευθυνών που συνεπάγονται οι αποφάσεις αυτές.

Από τις παρατηρήσεις, επισημάνσεις, προτάσεις και ενέργειές τους διαφαίνεται σε γενικές γραμμές ότι ο τρόπος με τον οποίο ορίζουν τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη οι διευθυντές, ταυτίζεται με την ηγεσία που εφαρμόζουν. Παρόλα αυτά υπήρχαν και δηλώσεις (σε πολύ μικρά ποσοστά) ότι είναι αγχώδεις, χάνουν τον έλεγχο τους, πελαγώνουν και δεν μπορούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις με αποτελεσματικό τρόπο.

Αυτό ως ένα σημείο κάνει ορατό και το ποσό της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν οι ηγέτες. Όσοι ανήκουν στα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ακόμη και υπό δύσκολες συνθήκες (συνθήκες εντάσεων, διαφωνιών, αντιμετώπιση καταστάσεων που θέλουν άμεση και καίρια επέμβαση κλπ.) καταφέρνουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις τους, εμπνέοντας ηρεμία στους γύρω τους και διαθέτοντας αυτοσυγκέντρωση, ενώ καταγράφουν λιγότερο άγχος από όσους φαίνεται να έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Μάλιστα, μερικοί διευθυντές εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα coaching για αποφυγή των συγκρούσεων στο σχολείο, 1 ώρα κάθε εβδομάδα, στην οποία οι νηπιαγωγοί αποφορτίζονται, καταθέτουν προτάσεις και σκέψεις, αναφέρουν τυχόν προβλήματα που αντιμετώπισαν και όλοι μαζί σχεδιάζουν χειρισμούς αντιμετώπισης και επίλυσης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αυτών των προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα αυτής της αντιμετώπισης, οι εντάσεις μειώνονται και δημιουργείται κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εκπαιδευτικών-διεύθυνσης.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, επιθυμούν έναν ηγέτη που παρακινεί, εμπνέει, καθοδηγεί, συμπάσχει, ενθαρρύνει και ακούει ενώ παράλληλα δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και αποδοχής της προσωπικότητας του άλλου.

Στη συνέχεια αναφέρονται μερικοί προσδιορισμοί που χρησιμοποιήθηκαν και από τους ερωτηθέντες διευθυντές αλλά και από τους εκπαιδευτικούς, αναφορικά με πώς βλέπουν τον ιδανικό ηγέτη, προσδιορισμοί οι οποίοι αλληλοπεριχωρούνται ή/και ταυτίζονται ως απαντήσεις και σκιαγραφούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

«Πρέπει ο ίδιος να έχει αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη του (αντίληψη συναισθημάτων, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων, σεβασμός στην προσωπικότητα του άλλου, αίσθηση του μέτρου κλπ.). Να δείχνει κατανόηση, υπομονή, να ' ναι καλός ακροατής, να δίνει αρμοδιότητες και να επαινεί, να είναι συμπονετικός και να μοιράζεται ο ίδιος τα συναισθήματα του, να μην φοβάται να «τσαλακώνεται», να «εκτίθεται», να είναι δυναμικός, οραματιστής, έξυπνος, ευγενικός, καταρτισμένος, ικανός να αναγνωρίζει τα λάθη του και να προχωράει παρακάτω, άριστος στην επιλογή συνεργατών με ομαδικό πνεύμα, αποφασιστικός, δημοκρατικός, μη

αυταρχικός, όχι χαλαρός ούτε γραφειοκράτης, δίκαιος, να γνωρίζει τις προσωπικές θεωρίες κινήτρων, να γνωρίζει τις ικανότητες του προσωπικού και να τις αξιοποιεί ανάλογα, να παίρνονται συλλογικά οι αποφάσεις, να είναι αμερόληπτος και να έχει χιούμορ».

Παρά το γεγονός ότι στο σημείο αυτό καταγράφηκαν χωρίς σειρά και τυχαία οι χαρακτηρισμοί που θεωρούν οι διευθυντές ότι περιγράφουν την προσωπικότητά τους, όπως δόθηκαν από τους ίδιους, αλλά και από τους εκπαιδευτικούς για τους διευθυντές τους, ακόμη και με μία πρώτη ματιά είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι τα επίθετα που αντιστοιχούν σε ηρεμία, σεβασμό, συνεργατικότητα, δεκτικότητα, αποφασιστικότητα, εφευρετικότητα, προθυμία, καινοτόμες ιδέες και ανάληψη πρωτοβουλιών αναφέρονται σε άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν επιπροσθέτως ότι οι διευθυντές είναι ευφυείς ενώ οι διευθυντές συμπληρώνουν ότι από την πλευρά τους είναι δίπλα στους εκπαιδευτικούς όταν οι δεύτεροι τους χρειάζονται. Η ίδια συμφωνία φαίνεται να υπάρχει και στα χαρακτηριστικά που δεν έχουν οι διευθυντές. Όλοι συμφώνησαν πως δεν είναι αγενείς, τεμπέληδες, ενοχλητικοί ή δεν είναι δύσκολο να μείνουν ευχαριστημένοι. Επιπλέον οι διευθυντές χαρακτήρισαν τους εαυτούς τους άτομα με θετική προδιάθεση, που βλέπουν τα πράγματα «μάλλον αισιόδοξα» παρά «μάλλον απαισιόδοξα».

Επιπλέον τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων επιβεβαιώνουν τα όσα υποστήριξαν οι διευθυντές στο ερωτηματολόγιο. Φαίνεται πως αναγνωρίζουν τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και ότι προσπαθούν να τα εφαρμόσουν στην καθημερινότητά τους στο πλαίσιο του σχολείου.

Ποσοτικά δεδομένα

Τα ποσοτικά δεδομένα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά στους επόμενους Πίνακες, όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

Πίνακας 2: Το στυλ ηγεσίας που προτιμούν οι εκπαιδευτικοί

Χαρακτηριστικά του διευθυντή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Ποσοστά
Υποστηρικτικός	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Είναι δύσκολο να μείνει ευχαριστημένος	2.06	.424	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 6% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 82% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 12%
Ευγενικός	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Επαινεί την καλή δουλειά	1.04	.282	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 98% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2%
Είναι διακριτικός	1.08	.395	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%
Επηρεάζει τη συμπεριφορά μου	1.84	.865	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 46% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 24% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 30%
Ενημερωμένος	1.02	.141	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 98% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2%

Αγενής	2.00	.000	Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Ενοχλητικός	2.02	.141	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 2% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 98%
Πεισματάρης	1.98	.654	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 22% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 58% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό=20%
Γνωρίζει καλά τη δουλειά του	1.04	1.97	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 4%
Κακός	1.96	1.97	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 4% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 96%
Ευφυής	1.06	.313	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%
Είναι δίπλα μου όταν τον χρειάζομαι	1.12	.435	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 92% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 4% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 4%
Τεμπέλης	2.00	.202	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 2% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 96% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%

Πίνακας 3: Το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές

Χαρακτηριστικά του διευθυντή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Ποσοστά
Υποστηρικτικός	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Είναι δύσκολο να μείνει ευχαριστημένος	1.90	.567	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 6% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 82% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 12%
Ευγενικός	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Επαινεί την καλή δουλειά	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 98% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2%
Είναι διακριτικός	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%
Επηρεάζει τη συμπεριφορά μου	1.40	.699	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 46% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 24% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 30%
Ενημερωμένος	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 98% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2%
Αγενής	1.90	.316	Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 100%
Ενοχλητικός	2	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 2% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 98%

Πεισματάρης	1.60	.516	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 22% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 58% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό=20%
Γνωρίζει καλά τη δουλειά του	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 4%
Κακός	2	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 4% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 96%
Ευφυής	1.20	.632	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 96% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 2% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%
Είναι δίπλα μου όταν τον χρειάζομαι	1	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 92% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 4% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 4%
Τεμπέλης	2	.000	Ναι έχει το χαρακτηριστικό= 2% Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό= 96% Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό= 2%

Στο σημείο αυτό, και με τη βοήθεια της τριγωνοποίησης, θεωρούμε ότι καταγράφηκε ένα σημαντικό εύρημα. Πολλοί λίγοι διευθυντές μπόρεσαν να αναγνωρίσουν τα αρνητικά τους χαρακτηριστικά ενώ όλοι ανεξαιρέτως αναγνωρίζουν και δηλώνουν λεπτομερώς τα θετικά τους στοιχεία.

Η έλλειψη αναγνώρισης των αρνητικών στοιχείων στον χαρακτήρα και τον τρόπο διοίκησης δεν συνάδει απόλυτα με την συναισθηματική νοημοσύνη και είναι ένα θέμα το οποίο θεωρούμε ότι θα πρέπει να μας προβληματίσει και να συζητηθεί.

Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι υπήρξαν και άτομα (ελάχιστα βέβαια) που δήλωσαν ότι είναι αγχώδεις και χάνουν τον έλεγχο όταν υπάρχουν σοβαρές συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων, με αποτέλεσμα να μην τις επιλύουν άμεσα ή με απόλυτα αποτελεσματικό τρόπο, δημιουργεί και αυτό ερωτήματα ως προς τον χαρακτηρισμό της ηγεσίας τους ως μετασχηματιστικής, συνοδευόμενης από υψηλό συναισθηματικό δείκτη νοημοσύνης.

Σαφώς βέβαια, ως παράμετρος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε κάθε μορφή ηγεσίας και το γεγονός ότι οι ηγέτες, ως άνθρωποι, είναι μοναδικές και ανεπανάληπτες προσωπικότητες, με τις ιδιαιτερότητές τους και τα θετικά και αρνητικά τους στοιχεία, που έχουν διαμορφωθεί από τα δικά τους, μοναδικά βιώματα ανάλογα με το πλαίσιο (οικογενειακό, φιλικό, ευρύτερο κοινωνικό) στο οποίο έχουν μεγαλώσει και διαμορφώσει τον χαρακτήρα και την ταυτότητά τους, τα οποία μπορούν να αντανακλώνονται στον τρόπο που λειτουργούν στην καθημερινότητά τους, χωρίς μάλιστα πολλές φορές να τα συνειδητοποιούν ούτε οι ίδιοι.

Η άποψη αυτή συνάδει και με το γεγονός ότι μπορεί τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να είναι κοινά σε μία μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι όταν μία ηγεσία χαρακτηρίζεται ως μετασχηματιστική, είναι πανομοιότυπη με μία άλλη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι διαφορές, ακόμη και μέσα στο ίδιο είδος ηγεσίας, οφείλονται κατά κύριο λόγο στην μοναδικότητα της προσωπικότητας του κάθε ηγέτη, που με τις ιδιαιτερότητές του και τα θετικά αλλά και αρνητικά του στοιχεία σκιαγραφεί ένα μοναδικό και ανεπανάληπτο τρόπο ηγεσίας.

2. Ερευνητικό ερώτημα

Ποιοτικά δεδομένα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στην καταγραφή των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών.

Γίνεται εμφανές και με απλή ματιά στις απαντήσεις που μας έδωσαν οι διευθυντές, τόσο για τον τρόπο χειρισμού δύσκολων υποθέσεων όσο και για το στυλ συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους, ότι είναι άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς σαφώς υψηλότερα των δεύτερων, καθώς συνυπολογίζουν τις στάσεις, απόψεις, προβληματισμούς και ιδιαιτερότητες των υφισταμένων τους και δίνουν την ευκαιρία για συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν αρκούνται απλά να εφαρμόζουν τις εμπειρίες τους αλλά και τις ικανότητές τους απέναντι στη διαχείριση προβλημάτων και στην προσπάθεια για ομαλή λειτουργία και επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Επιθυμούν και επιδιώκουν παράλληλα τη συνεχή ενημέρωση τόσο των ίδιων όσο και των υφισταμένων τους, πάνω στη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και την εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο.

Το γεγονός ότι κανένας διευθυντής/τρια δεν έχει παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο στην πόλη τους. Κατά δήλωσή τους οι περισσότεροι θα ήθελαν να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη και στους σύγχρονους τρόπους ηγεσίας. Εξάλλου όλοι τους πιστεύουν ότι τόσο η συνεχής εκπαίδευση όσο και η δια βίου μάθηση αποτελούν απαραίτητα εφόδια για κάθε προϊστάμενο, πολύ περισσότερο για έναν διευθυντή της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών, φαίνεται πως επηρεάζει θετικά τον τυχόν αρνητισμό των διευθυντών, επιτείνοντας την ήδη υπάρχουσα σε αυτούς θετική προδιάθεση για συνεργασία και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Εδώ βέβαια θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι οι στάσεις και εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι

διευθυντές τους. Αυτό καθαρά εξαρτάται από την προσωπικότητα, το ποσό της ενσυναίσθησης και γενικά το μέγεθος της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών.

Χαρακτηριστικοί είναι οι ορισμοί σχετικά με το συναίσθημα, που έδωσαν τόσο οι ερωτώμενοι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί. Στη συνέχεια παραθέτουμε μερικές ενδεικτικές απαντήσεις: *«Το συναίσθημα είναι η βάση όλων των συμπεριφορών του ανθρώπου. Χωρίς συναίσθημα δεν μπορεί να υπάρξει συμπεριφορά και άρα ο άνθρωπος... ...Το συναίσθημα είναι η καρδιά της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σκέψου ότι τώρα που εσύ μου παίρνεις συνέντευξη έχεις αγωνία... Σωστά; (γνέφω καταφατικά). Άρα έχεις κάποιο συναίσθημα. Αργότερα θα γυρίσεις στο σπίτι σου και θα φας το λαχταριστό φαγητό σου άρα θα νιώσεις ικανοποίηση. Μετά θα επικοινωνήσεις με τα άτομα της οικογένειάς σου και θα χαρείς ή θα λυπηθείς με τα νέα τους. Άρα; Άρα ό,τι κι αν κάνεις, βιώνεις συναισθήματα... ...Πολλές φορές τα αρνητικά συναισθήματα θα πρέπει να μετατραπούν σε θετικά προκειμένου να έχεις σημαντικές αλλαγές στη ζωή σου. Όποιος μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματά του και να τα μετατρέψει σε θετικά τότε έχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτός ο άνθρωπος μπορεί με μεγάλη ευκολία να αντιληφθεί τα συναισθήματα και των άλλων ατόμων γύρω του και αυτό είναι πολύ θετικό γιατί μπορεί να τους καθοδηγήσει με το δικό του τρόπο να μετατρέψουν τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά... ... Το συναίσθημα, όπως έχω αντιληφθεί μέχρι σήμερα, υπάρχει παντού, πίσω από κάθε ανθρώπινη πράξη και είναι κάτι που μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό. Δεν σημαίνει ότι το αρνητικό συναίσθημα παράγει προβλήματα στους ανθρώπους καθώς σε ορισμένες καταστάσεις είναι απόλυτα υγιές να το βιώνεις. Πιο συγκεκριμένα, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί, μέσω κατάλληλων χειρισμών, το αρνητικό να μετατραπεί σε θετικό και ο άνθρωπος να έχει πολύ καλά αποτελέσματα».*

Η σπουδαιότητα επίσης της αναγνώρισης των ιδιαιτεροτήτων και των αναγκών των υφισταμένων, και μέσα από αυτή την αναγνώριση η δημιουργία εσωτερικών κινήτρων προς βελτίωση της απόδοσης και εκτίμησης του προσώπου του ηγέτη, φαίνεται και από ένα παράδειγμα που κατέθεσε ένας από τους διευθυντές που πήραν μέρος στην έρευνα: *«Ένα παράδειγμα που μπορώ να σου δώσω είναι τις προάλλες, όταν ένας εκπαιδευτικός αντιμετώπιζε ένα σοβαρό οικογενειακό θέμα, του έδωσα μία ώρα κενό να αποφορτιστεί και μπήκα εγώ στην τάξη του να κάνω κάποια δραστηριότητα. Αυτό είχε ως συνέπεια όταν γύρισε στην τάξη να αποδώσει όσο καλύτερα μπορούσε σαν να μην αντιμετώπιζε τίποτα».*

Ποσοτικά δεδομένα

Τα ποσοτικά δεδομένα, βάσει των ερωτηματολογίων, αναφέρονται στους επόμενους Πίνακες και γίνεται σύντομος σχολιασμός τους. Σε γενικές γραμμές συνάδουν με τα αποτελέσματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων.

Πίνακας 4: Η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Ποσοστά
Συναισθηματική νοημοσύνη	125.460	13.800	88-108= 14% 109-129= 24% 130-150= 58% 151 και άνω= 4%

Βάσει των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων οι διευθυντές έχουν συναισθηματική νοημοσύνη υψηλή καθώς το 60% σκόραρε στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου από 109-129, το 30% από 130-150 και το 10% από 151 και άνω. Ο μέσος όρος είναι 126.700 και η τυπική απόκλιση 14.545. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 5 και επιβεβαιώθηκαν από τις απαντήσεις των διευθυντών στις συνεντεύξεις τους. Οι συνολικές απαντήσεις των διευθυντών παρουσιάζονται στο παράρτημα.

Πίνακας 5: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Ποσοστά
Συναισθηματική νοημοσύνη	126.700	14.545	109-129= 60% 130-150= 30% 151 και άνω= 10%

Όπως μπορεί εύκολα να παρατηρήσει κανείς, υπάρχει ελαφρώς ένα αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στους διευθυντές σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο θα πρέπει να διεξαχθεί έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να διαπιστωθεί αν αυτή η διαφοροποίηση είναι στατιστικά σημαντική. Πράγματι διεξήχθη αυτό το στατιστικό κριτήριο προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές μεταξύ των δύο θέσεων που είχαν τα άτομα του δείγματος και της συναισθηματικής νοημοσύνης και βρέθηκε πως το $t = -.248$ και $\text{sig.} = .808 \leq .005$. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η θέση που έχουν τα άτομα του δείγματος (εκπαιδευτικός ή/και διευθυντής) δεν καθορίζεται από το βαθμό της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Άρα αυτή η μικρή διαφοροποίηση που παρατηρείται δεν είναι αξιοποιήσιμη και μπορεί να οφείλεται σε τρίτους παράγοντες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη όμως σαφώς επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί και πιο συγκεκριμένα επηρεάζουν το επίθετο «κακός». Ειδικότερα, όσο μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχει, τόσο περισσότερο σημαντικό για αυτούς είναι να είναι κακός ο διευθυντής τους ($r = .545$, $\text{sig.} = .000 < .005$). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το στυλ ηγεσίας

	Pearson r	Sig
Κακός	.545	.000

Εν κατακλείδι οι διευθυντές έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς. Η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών φαίνεται πως επηρεάζει θετικά τον τυχόν αρνητισμό των διευθυντών, μειώνοντάς τον, ενώ επιτείνει την ήδη υπάρχουσα σε αυτούς θετική προδιάθεση για συνεργασία και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Εδώ βέβαια θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι, οι στάσεις και εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι διευθυντές τους. Αυτό καθαρά εξαρτάται από την προσωπικότητα, την ενσυναίσθηση και γενικά το μέγεθος της συναισθηματικής

νοημοσύνης των διευθυντών. Και τα δύο ερευνητικά ερωτήματα, όσον αφορά στα στατιστικά στοιχεία, συνάδουν ως αποτελέσματα, με όσα έχουν εξαχθεί από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Και από την πλευρά των εκπαιδευτικών αλλά και από την πλευρά των διευθυντών υπάρχει υψηλή συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της υγιούς λειτουργίας του σχολείου ως Οργανισμού. Οι διευθυντές είναι μεν αυτοί που καθορίζουν τους τελικούς στόχους και τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου τους, όμως αυτό γίνεται σε αгаστή συνεργασία με όλους τους εκπαιδευτικούς.

Προτάσεις, εισηγήσεις, παρατηρήσεις, επισημάνσεις, προβλήματα και καινοτόμες ιδέες εισακούονται από όπου και αν αυτές προέρχονται, συζητούνται μέσα σε κλίμα θετικής προσέγγισης και υλοποιούνται με τη συμμετοχή όλων. Τα ιδιαίτερα τυχόν προβλήματα των εκπαιδευτικών λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και γίνεται από κοινού προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων.

Η ανεκτικότητα, η νηφαλιότητα, η συγκατάβαση, η ενίσχυση, η καθοδήγηση, η παρότρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και η δημιουργία κινήτρων αποτελούν το βασικό γνώμονα πάνω στον οποίο κινούνται σχεδόν όλοι οι διευθυντές, οι οποίοι φαίνεται να διακατέχονται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η στάση και η συμπεριφορά τους βρίσκει έρεισμα και αντίκτυπο και στους υφιστάμενους τους, οι οποίοι εκτιμούν, σέβονται, υπεραμύνονται και ενισχύουν το έργο της διεύθυνσης, που αντανακλάται στο πρόσωπο του διευθυντή τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης επηρεάζει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Αξίζει να σημειωθεί πως, σε ορισμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, σε σύγκριση με αυτές των ερωτηματολογίων, υπήρξαν κάποιες διαφοροποιήσεις. Στο ερωτηματολόγιο για παράδειγμα όλοι δήλωσαν πως είναι θετικοί να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη ενώ στις συνεντεύξεις υπήρξαν μικρές διαφοροποιήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε τυχαιότητα στις απαντήσεις των διευθυντών, στην κούραση τους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή/και στην έλλειψη κατανόησης των ερωτήσεων. Κατά τη γνώμη μας βαρύτητα έχει το γεγονός ότι στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι ερωτηθέντες απάντησαν ειλικρινά, τους δόθηκε η ευκαιρία να διατυπώσουν με σαφήνεια τις θέσεις τους, να ζητήσουν διευκρινίσεις πάνω σε κάποια ερώτηση ή σε ένα θέμα που μπορεί να ήταν ασαφές ή/και αόριστο και την αμεσότητα, ειλικρίνεια και σαφήνεια την παρατηρούμε σε όλες τις συνεντεύξεις που έχουν καταγραφεί. Εξάλλου, εδώ έγκειται και η αξία της τριγωνοποίησης για διεξαγωγή ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων. Η ύπαρξη των ημιδομημένων συνεντεύξεων έδωσε την ευκαιρία για διερεύνηση σε βάθος της παρούσας μελέτης, ενώ ταυτόχρονα τα ερωτηματολόγια βοήθησαν, μέσω της τριγωνοποίησης, για τον καλύτερο έλεγχο των απαντήσεων και την αξιοπιστία της έρευνας.

Ειδικότερα, όσον αφορά το θέμα των σεμιναρίων, διευκρινίστηκε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ότι ναι μεν οι διευθυντές επιζητούν την επιμόρφωση και τη δια βίου μάθηση, αλλά πάνω σε συγκεκριμένα θέματα. Στις διασαφηνίσεις αυτές πιθανώς να οφείλεται και η μικρή διαφοροποίηση που καταγράφηκε μεταξύ συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές, αρκετοί εκ των οποίων είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, επιζητούν είτε περαιτέρω εντρυφή στο αντικείμενό τους είτε τη δυνατότητα οι ίδιοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους για να διδάξουν μέσω σεμιναρίων, ημερίδων κλπ. τους υφισταμένους τους. Η συζήτηση μάλιστα πολλές φορές

επεκτάθηκε και πέραν της συγκεκριμένης ερώτησης, ρίχνοντας φως σε πτυχές του θέματος που δεν είχαν εκ προοιμίου προβλεφθεί.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι διευθυντές των σχολείων φαίνεται πως συμφώνησαν με τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο τους. Ειδικότερα διαπιστώνεται πως οι διευθυντές είναι υποστηρικτικοί, ευγενικοί, ενημερωμένοι, επαινούν, δημιουργούν κίνητρα, παρακινούν, γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους, είναι ευφυείς και διακριτικοί. Όσον αφορά τη συνεργασία, αλληλοβοήθεια και αλληλοκατανόηση, από όλους σχεδόν τους εκπαιδευτικούς θεωρείται ότι οι διευθυντές τους κάνουν ό,τι περνάει από το χέρι τους για να υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων αгаστή συνεργασία και ενισχύουν με όποιο τρόπο μπορούν την ανάπτυξη θερμών διαπροσωπικών σχέσεων. Επιπροσθέτως, οι υφιστάμενοι σαφώς δηλώνουν ότι δεν θέλουν το διευθυντή τους να είναι αγενής, τεμπέλης, ενοχλητικός και απρόσιτος. Επιπλέον υπογραμμίστηκε από τους διευθυντές ότι στην ηγεσία τους, σημαίνοντα ρόλο παίζει η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η λήψη από κοινού αποφάσεων και συνεκτιμάται η γνώμη των υπαλλήλων σε σοβαρά για την υπηρεσία θέματα. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων έδειξαν ότι οι διευθυντές γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών και προσπαθούν, στο μέτρο του δυνατού, να τα εφαρμόσουν στην καθημερινότητα του σχολείου τους, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται ως άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τα ερωτηματολόγια των διευθυντών, κινούνται στο ίδιο πλαίσιο.

Η συμφωνία αυτή, μεταξύ ημιδομημένων συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων σημαίνει ότι όλοι (διευθυντές και υφιστάμενοι) αντιλαμβάνονται πως οι διευθυντές έχουν και οφείλουν να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στη συγκεκριμένη έρευνα ειδικότερα, διαφαίνεται ότι υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών τους αλλά και ότι οι διευθυντές έχουν αυτογνωσία. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαίωσαν την έρευνα των Koontz & Poster (1995) που όρισαν ότι η ηγεσία είναι ο τρόπος κινητοποίησης των άλλων για να πετύχουν τις φιλοδοξίες τους. Οι Leithwood (1990), οι Leithwood & Jantzi (1990) και ο Sergiovanni (1990, 1996) μίλησαν για τη σπουδαιότητα στην αφοσίωση των σκοπών των ατόμων. Τη σημασία της επικοινωνίας την τόνισαν και οι Conger & Kanungo (1998).

Οι διευθυντές της συγκεκριμένης έρευνας εφάρμοζαν ως επί το πλείστον το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτό γιατί είχαν στην πλειοψηφία τους ενσυναίσθηση, αυτογνωσία, οι εκπαιδευτικοί τους εμπιστεύονταν και είχαν σταθερότητα στα συναισθήματα τους (Bar-On, 1997; Goleman, 1998; Mayer-Salovey, 1997). Η σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη αποδείχθηκε και από άλλες έρευνες (Barling et al., 2000; Leban & Zulauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003; Gardner & Stough, 2002; Barbuto & Burbach, 2006). Ακόμα, δύο διευθυντές εφάρμοσαν ένα πρόγραμμα αποφόρτισης των νηπιαγωγών τους γεγονός που επιβεβαίωσε τα αποτελέσματα της έρευνας των McCodl-Kennedy & Anderson (2002). Οι διευθυντές σε αυτή την έρευνα αποδέχονται την αλλαγή και έτσι επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα των Lewis et al. (1998). Πολλές έρευνες έδειξαν ότι ένας διευθυντής πρέπει να έχει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, να μπορεί να επιλύει προβλήματα, να προωθεί αλλαγές και να έχει ενσυναίσθηση (Goleman, 2009; Lewis et al., 1998; Ryback, 1998). Τα χαρακτηριστικά αυτά επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης. Δεν επιβεβαιώθηκε το χαρακτηριστικό της ομαδικότητας ούτε εντοπίστηκαν τα χαρακτηριστικά της τερπνότητας, της ευσυνειδησίας και της εξωστρέφειας (Judge et al., 2002).

Επιπλέον επιβεβαιώθηκαν τα ευρήματα της George (2000) σχετικά με την συνεργατικότητα και την εμπιστοσύνη των διευθυντών προς το προσωπικό τους. Οι πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες τονίστηκαν και από τις έρευνες των Μπουραντά (2001) και των Hargie et al. (1994). Η καινοτομία που θα πρέπει να έχουν οι επιτυχημένοι διευθυντές τονίστηκε και από τον Στιβακτάκη (2005) και ο Μαυρογιώργος (2005) υποστήριξε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα των εκπαιδευτικών σαν να ήταν δικά τους, να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να είναι καλοί ακροατές. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά βρέθηκαν και στην παρούσα μελέτη. Οι Kellett et al. (2002) υποστήριξαν ότι δύο χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών είναι η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση που φαίνεται να εφαρμόζονται από τους διευθυντές που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα.

Όσον αφορά στο δεύτερο κατά σειρά ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές τους έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό διαφάνηκε τόσο από τις απαντήσεις των διευθυντών στις συνεντεύξεις τους σχετικά με τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, της

ενεργητικής ακρόασης και της παρακολούθησης αντίστοιχων σεμιναρίων όσο και από την υψηλή βαθμολογία αντίστοιχα στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν. Επιπλέον αποδείχθηκε ότι οι διευθυντές έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς. Το γεγονός ότι και το επίπεδο της γνωστικής νοημοσύνης τους είναι υψηλότερο (αν κρίνουμε από την ακαδημαϊκή μόρφωση που έχουν -κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ, μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων-) πιθανόν, ως ένα βαθμό να συμβάλλει και στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όμως αυτή η υπόθεση δεν μπορεί να αποδειχθεί.

Η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση, για τις οποίες ρωτήθηκαν οι διευθυντές στις συνεντεύξεις τους ειδικότερα, είναι δύο πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία οι συγκεκριμένοι ιθύνοντες διαθέτουν (Goleman, 2009; Matthews et al., 2002; Kellett et al., 2002). Η ενσυναίσθηση είναι η θέαση του κόσμου μέσα από τα μάτια του άλλου (Άνθης & Κακλαμάνης, 2002) και αυτός που την έχει μπορεί να λύσει ακόμα και τα πιο δύσκολα προβλήματα (Maslach & Jackson, 1986). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν από τις απαντήσεις των διευθυντών που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα.

Δύο σημαντικά στοιχεία που ανέκυψαν από την παρούσα έρευνα και θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαιτέρως και σε μελλοντικές έρευνες είναι τα εξής: Υπήρξαν διευθυντές που δήλωσαν ότι σε καταστάσεις υψηλής έντασης και σε σοβαρές συγκρούσεις υπερισχύει το άγχος τους και μπορεί να χάνεται ο έλεγχος επίλυσης των προβλημάτων με ενσυναίσθηση, μέσα σε πνεύμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης. Η δήλωση αυτή - από ελάχιστους βέβαια διευθυντές σε σχέση με το δείγμα- έρχεται να τονίσει τη σπουδαιότητα του ρόλου που παίζει η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά μία αποτελεσματική ηγεσία αλλά υπογραμμίζει και το γεγονός ότι ο κάθε ηγέτης επιλέγει να κινείται μεν μέσα στα πλαίσια μιας δημοκρατικής-μετασχηματιστικής ή αυταρχικής για παράδειγμα ηγεσίας, δεν παύει όμως η ηγεσία του να επηρεάζεται και να αναμορφώνεται συνεχώς, ανάλογα με την προσωπικότητα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις πτυχές του χαρακτήρα και την εμπειρία του.

Το δεύτερο στοιχείο που ανέκυψε και πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη, ειδικά όσον αφορά την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι το γεγονός ότι ναι μεν η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ανεξαρτήτως θέσεως

(διευθυντών ή /και υφισταμένων), επιθυμούν να παρακολουθήσουν σχετικά σεμινάρια, όμως η επιθυμία τους δεν υλοποιήθηκε μέχρι σήμερα εξαιτίας της έλλειψης αντίστοιχης ενημέρωσης και δυνατότητας μετεκπαίδευσης στην πόλη τους. Η δήλωση αυτή θα πρέπει να κινητοποιήσει τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία ώστε να ενισχύσει την μετεκπαίδευση και δια βίου μάθηση, είτε με προγράμματα εγχώρια είτε με επιδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, προς όφελος όλων, των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών.

Θεωρούμε ότι περαιτέρω έρευνες θα έριχναν περισσότερο φως σε σημαντικές πτυχές πάνω στη διοίκηση και τη σχέση της με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Προτείνεται παράλληλα να δημιουργηθούν ειδικά προγράμματα, με τη συνδρομή και του Υπουργείου Παιδείας, τα οποία να στοχεύουν στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και την ενημέρωσή τους πάνω σε θέματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στην εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής. Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*, Ιωάννινα: Γέφυρα.
- Αναγνωστοπούλου, Μ. (2001). Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή. *Τα Εκπαιδευτικά*, 10: 252-262.
- Ανθης, Χ. & Κακλαμάνης, Θ. (2006). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Πρακτικά 1^{ου} Συνεδρίου. 12-14 Μαΐου 2006, σσ. 1-9. http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14_pdf.
- Αργυρίου, Γ. & Κασσού Β. (2014). *Θεωρητική Ανάλυση στα Είδη Έρευνας: Ποσοτική και Ποιοτική*, Πτυχιακή Εργασία, Πειραιάς: ΤΕΙ Πειραιά, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Arnold, R. (2005). *Emphatic Intelligence: Teaching, learning and relating*. Sydney: UNSW Press.
- Ashkanasy, N.M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hørtel, & W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221–235). Westport, CT: Quorum Books.
- Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Bass, B. & Jung, D.I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K. & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8: 176-182.

- Baker, J.A. (1999). Teacher-student interaction in urban at-risk classrooms: differential behavior, relationship quality, and student satisfaction with school. *The Elementary School Journal*, 100(1): 57-70.
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146: 51-64.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21: 157-161.
- Bar-on, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Battistich, V., Schaps, E., Watson, M., Solomon, D. & Lewis, C. (2000). Effects of the child development project on students' drug use and other problem behaviors. *The Journal of Primary Prevention*, 21(1): 75-99.
- Bell, J. (2007). *Πώς να συντάξετε μία επιστημονική εργασία. Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Bono, J.E. & Judge, T.A.P. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901-910.
- Bono, J.E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-334.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G. & Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1357-1367.

- Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R. & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4): 406-417.
- Brody, H. (1992) 'Philosophic approaches' Crabtree, B. F. & Miller, W. L. (Eds.), *Doing Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.
- Brown, F.W. & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 867-871.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Burley-Allen, M. (1982). *Listening: The forgotten skill*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Γεωργογιάννης, Π. (2005). Η παρουσία των δύο φύλων στη διοίκηση της εκπαίδευσης. 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης, 111: 203-302.
- Caruso R.D., Mayer D.J. & Salovey P. (2010). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2):306-320.
- Chemers, M.M. (1997). *The integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ciarrochi, J., Deane, F.P. & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality & Individual Differences*, 32(2): 197-209.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα & Μ. Φιλοπούλου), (5η εκδ.), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Coetzee C. & Schaap P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(3): abstract.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Cohen, L. & Manion, L. (1992). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* (pp.78-97). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Corcoran, R. P. & Tormey, R. (2012). How emotionally intelligent are pre-service teachers? *Teaching and Teacher Education*, 28: 750-759.
- Cote St. & Miners T.H.Ch. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), available at <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.51.1.1>.
- Δαράκη, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating teacher effectiveness, how teacher performance assessments can measure and improve teaching*. Washington D.C.: Centre for American Progress.
- Δαφέρμος, Β. (2005). *Κοινωνική στατιστική με το SPSS*. Αθήνα: Ζήτη.
- Day, A.L. & Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36: 1443-1458.
- Denzin, N.K. (1989). *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DiSalvo, V., Larsen, C. & Seiler, W.J. (1976). Communication skills needed by persons in business organizations. *Communication Education*, 25: 269-275.
- Drath, W.H. & Palus, C.J. (1994). *Making common sense: Leaderships as meaning making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Driessen, G. (2007). The feminization of primary education: effects of teachers' sex on pupil achievement, attitudes and behaviour. *International Review of Education*, 53(2): 183-203.
- Duncan, J., Smeltzer, L. & Leap, T. (1990). Humor and work: applications of joking behavior to management. *Journal of Management*, 16(2): 255-278.

- Durlak, J.A., Weissberg, R.P., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D. & Schellinger, K.B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: a meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1): 405-432.
- Foster, P.W. (1989). Toward a critical practice of leadership, in Smyth, J. (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership* (pp. 39-62). London: Falmer Press.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23: 68-78.
- Gardner, W.L., Lowe, K.B., Moss, T.W., Mahoney, K.T. & Coglisier, C.C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21: 922-958.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Geyer, A.L.J. & Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47: 397-420.
- Goe, L., Bell, C. & Little, O. (2008). *Approaches to evaluating teacher effectiveness: A research synthesis*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality. Retrieved 18.01.16, from <http://www.tqsource.org/publications/EvaluatingTeachEffectiveness.pdf>.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ;* (μτφρ. Παπασταύρου, Α.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hargie, C., Tourish, D. & Hargie, O. (1994). Managers communicating: an investigation of core situations and difficulties within educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 8(6): 23-28.
- Hayashi, A. & Ewert, A. (2006) Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership, *Journal of Experiential Education*, 28(3): 222-242.
- Hawkins, J.D. (1999). Academic performance and school success: sources and consequences. In R.P. Weissberg, T.P. Gullotta, R.L. Hampton, B.A. Ryan &

- G.R. Adams (Eds.), *Enhancing children's wellness* (pp. 276-305). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herman, J.L., Heritage, M. & Goldschmidt, P. (2011). *Guidance for developing and selecting student growth measures for use in teacher evaluation systems (extended version)*. Los Angeles, CA: University of California, National Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing (CRESST). Retrieved 16.01.16, from [http://datause.cse.ucla.edu/DOCS/DSA_long_v6\[1\].pdf](http://datause.cse.ucla.edu/DOCS/DSA_long_v6[1].pdf).
- Hersey, P., Blanchard, H.K. & Johnson, E.D. (2000). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hopf, D. & Hatzichristou, C. (1999). Teacher gender-related influences in Greek schools. *British Journal of Educational Psychology*, 69(1): 1-18.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Humphrey, R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13: 493-504.
- Jensen, M. (1994). Seven gifts and silvery laughter: humour in educational leadership. *The Practising Administrator*, 16(4): 14-17.
- Jennings, P.A. & Greenberg, M.T. (2009). The prosaically classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79: 491-525.
- Judge, T.A. & Piccolo, R F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M. G. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87: 765-780.

- Kafetsios K. & Loumakou M. (2007). "A comparative evaluation of the effects of trait Emotional Intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction". *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 2(1):71-87.
- Keele M.S. & Bell C.R. (2008). The factorial validity of emotional intelligence: An unresolved issue. *Personality and Individual Differences*, 44(2):487-500, Elsevier.
- Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project. *Journal of Applied Psychology*, 91: 202-210.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. & Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13: 523-544.
- Koene, A.S., Vogelaar, L.W. & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13: 193-215.
- Lambert L. (2003). Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management* 23(4):421-430.
- Landy, F.J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 411-424.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25: 554-564.
- Leithwood, A.K. (1990). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership, February*, pp. 8-12.
- Leithwood, A.K. & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4): 249-280.
- Λιακοπούλου, Ε. (2005). Γυναίκες και διοίκηση σχολικών μονάδων. 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, 3, 230-239.
- Lopes N.P., Grewal D., Kadis J., Gall M. & Salovey P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18:132-138 available at 78

<http://www.eiconsortium.org/pdf/Lopes.Grewal.Kadis.Gall.Salovey.Psichothema.2006.pdf>.

- Lowe, K.B. & Gardner, W.L. (2001). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramanian, F. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the Multifactor Leadership Questionnaire literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- Λώλη, Ε. (2005). «Η θέση, ο ρόλος, τα κριτήρια και η διαδικασία επιλογής Διευθυντή σχολικής μονάδας στα πλαίσια του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης της τυπικής σχολικής εκπαίδευσης», *2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης*, 1: 119-128.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17: 387-404.
- Mathews, G., Zeidner, M. & Roberts, R.D. (2002). *Emotional intelligence: science & myth*. Cambridge: The MIT Press.
- Maslach, C. & Jackson, X. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. California: Consulting Psychologist Press.
- Maycut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: a Philosophic and Practical Guide*. London: Falmer Press.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2005). Όλοι και όλες θυμόμαστε ένα δάσκαλο ή δασκάλα!, ηλεκτρονική πύλη e-paideia, 14.01.2016.
- McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13: 545-559.

- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάναντζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Najmuddin, S.H.S., Noriah, M.I. & Mohamad, B. (2011). Impacts of emotional intelligence on work values of high school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30: 1688-1692.
- Ogawa, T.R. & Bossert, T.S. (1997). Leadership as an organizational quality. In Jossey-Bass (2000) *The Jossey Bass reader on educational leadership* (pp. 38-58). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Palmer, B.R., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22: 5-10.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1998). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Petrides V.K. & Furnham A. (2000). Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42(5-6):449-461.
- Πλατσίδου Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη, Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*, Αθήνα: Gutenberg-Γιώργος και Κώστας Δαρδανός.
- Platsidou M. (2010). Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction. *Sage Journals*, 31(1): Abstract.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P. & Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11: 21-24.
- Roberts, R.D., Zeidner, M. & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1: 196-231.

- Rode, J.C., Mooney, C.H., Arthaud-Day, M.L., Near, J.P., Baldwin, T.T., Rubin, R.S. & Bommer, W.H. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 399-421.
- Rohana, N., Kamaruzaman, J. & Zanariah, A.R. (2009). Emotional intelligence of Malaysian academia towards work performance. *International Education Studies*, 2: 103-112.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 388-399.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18: 121-133.
- Σαϊτης, Χ. (2002). Οργανωτικός σχεδιασμός του σχολικού μας συστήματος. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 124: 62-71.
- Σαϊτης, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για τη δημιουργία διοικητικών στελεχών στην εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99: 75-89.
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14: 281-285.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-202.
- Seligman M.E.P. (1990). *Learned optimism*, USA, New York: Knopf.
- Sergiovanni, T. (1990). *Value – added leadership: How to extraordinary performance in school*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Sergiovanni, T. (1996). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.

- Shutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T. & Golden, C.J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25: 167-177.
- Σιβροπούλου, Ι. (2002). Ο ρόλος του διευθυντή στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέα Παιδεία*, 104: 23-33.
- Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24(3): 367-390.
- Stake, R.E. (1994). 'Case Studies' Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Σταματάκης, Μ. (1990). Οι κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων. Κριτές και κρινόμενοι. *Τα Εκπαιδευτικά*, 17: 122-128.
- Sternberg J.R. (2011). *Εισαγωγή στη Γνωστική Ψυχολογία*, (μτφρ. Ι. Βραχωρίτου, επιμ. Γ. Ξανθάκου & Μ. Κάιλα), Αθήνα: Πολιτεία.
- Στιβακτάκης, Ε. (2005). Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Α/θμια και Β/θμια εκπαίδευση. *2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης*, 1: 170-184.
- Stoeber, J. & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety Stress Coping*, 21(1):37-53.
- Sutton, R.E. (2004). Emotional regulation goals and strategies of teachers. *Social Psychology of Education*, 7: 379-398.
- The job descriptive index (2009). Bowling Green State University, available at <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/A-Measure-of-Job-Satisfaction1.pdf>.
- Thorndike, R.K. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140: 227-335.
- Τζιαφέρη Στ. (2006). Τριγωνοποίηση. Ποιοτική σε συνδυασμό με Ποσοτική Έρευνα, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Τζίφας, Α. (2005). Επιλογή στελεχών και κομματισμός. *Επενδυτής*, 19-20/11/05, αρ. φύλλου 157, σ. 49.

- Van Rooy L.D. & Viswesvara Ch. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1):71-95, Elsevier.
- Walker, R. (1985) 'Methods: Issues and Problems' Moon, B., Isaac, I. & Powney, J. (Eds.) (1990), *Judging Standards and Effectiveness in Education*, London: Hodder and Stoughton.
- Walton, D. (1989). «Listening» in *Are you communicating? You can't manage without it* (pp. 21-65). New York: McGraw-Hill.
- Wei, R.C. & Pecheone, R.L. (2010). Assessment for learning in preservice teacher education. In M.M. Kennedy (Ed.), *Teacher assessment and the quest for teacher quality: A handbook* (pp. 69-132). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wentzel, K.R. (2002). Are effective teachers like good parents? Teaching styles and student adjustment in early adolescence. *Child Development*, 73(1): 287-301.
- West-Burnham, J. (1997). *Managing quality in schools*. London: Pearson Professional.
- Williams, M. & Burden, R. (2000). *Psychology of language teachers: A social constructivist approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Winston E.B. (2003). *A Complete Definition of Leadership*, USA: School of Leadership Studies.
- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T. & Druskat, V.U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13: 505-522.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1): 74-81.
- Zeidner M., Matthews G. & Roberts D.R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3):371-399.

Zins, J.E., Bloodworth, M.R., Weissberg, R.P. & Walberg, H.J. (2007). The scientific base linking and emotional learning to school success. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 17(2-3): 191-210.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Γνωρίζω πότε πρέπει να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.	1	2	3	4	5
2. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι φορές που αντιμετώπιζα παρόμοια προβλήματα και το ξεπέρασα.	1	2	3	4	5
3. Προσδοκώ να επιτύχω στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι.	1	2	3	4	5
4. Οι άλλοι άνθρωποι δε διστάζουν να μου εμπιστευτούν την ανάθεση μιας εργασίας.	1	2	3	4	5
5. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι άνθρωποι.	1	2	3	4	5
6. Τα σημαντικά γεγονότα στη ζωή μου με οδήγησαν σε αναθεώρηση του τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό.	1	2	3	4	5
7. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, διακρίνω νέες δυνατότητες.	1	2	3	4	5
8. Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν αξία στη ζωή μου.	1	2	3	4	5
9. Είμαι εν γνώσει των συναισθημάτων μου όταν τα βιώνω.	1	2	3	4	5
10. Προσδοκώ ότι θετικά πράγματα θα συμβούν.	1	2	3	4	5

11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	1	2	3	4	5
12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς θα το κάνω να διαρκέσει.	1	2	3	4	5
13. Δημιουργώ καταστάσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.	1	2	3	4	5
14. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο.	1	2	3	4	5
15. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπω στους άλλους.	1	2	3	4	5
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που κάνει θετική εντύπωση στους άλλους.	1	2	3	4	5
17. Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση προβλημάτων είναι εύκολη για μένα.	1	2	3	4	5
18. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου των ανθρώπων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που αυτοί βιώνουν.	1	2	3	4	5
19. Γνωρίζω τους λόγους που προκαλούν αλλαγή των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
20. Όταν έχω θετική διάθεση, είμαι σε θέση να εφευρίσκω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5
21. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
22. Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου καθώς τα βιώνω.	1	2	3	4	5
23. Κινητοποιούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα στις δραστηριότητες που αναλαμβάνω.	1	2	3	4	5
24. Επαινώ τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά.	1	2	3	4	5
25. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5
26. Όταν ένα άλλο πρόσωπο μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν	1	2	3	4	5

αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός.					
27. Όταν νιώθω συναισθηματική αλλαγή, τείνω να κατεβάζω καινούριες ιδέες.	1	2	3	4	5
28. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.	1	2	3	4	5
29. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι αρκεί και μόνο να τους κοιτάξω.	1	2	3	4	5
30. Βοηθάω τους άλλους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν νιώθουν «πесμένοι».	1	2	3	4	5
31. Επιστρατεύω καλή διάθεση ώστε να συνεχίζω να προσπαθώ όταν προκύπτουν εμπόδια.	1	2	3	4	5
32. Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους.	1	2	3	4	5
33. Είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται.	1	2	3	4	5

Δίπλα από κάθε ένα από τα επίθετα που ακολουθούν συμπληρώστε το γράμμα που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (Ν= Ναι έχει το χαρακτηριστικό), (Ο= Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό), Δ (Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό).

34. Υποστηρικτικός

35. Είναι δύσκολο να μείνει ευχαριστημένος

36. Ευγενικός

37. Επαινεί την καλή δουλειά

38. Είναι διακριτικός

39. Επηρεάζει τη συμπεριφορά μου

40. Ενημερωμένος
41. Αγενής
42. Ενοχλητικός
43. Πεισματάρης
44. Γνωρίζει καλά τη δουλειά του
45. Κακός
46. Ευφυής
47. Είναι δίπλα μου όταν τον χρειάζομαι
48. Τεμπέλης

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.
 Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα,
 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

49. Είμαι περήφανος/η για τη φήμη του νηπιαγωγείου.	1	2	3	4	5
50. Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το διευθυντή μου.	1	2	3	4	5
51. Ο διευθυντής μου ενδιαφέρεται αν νιώθω καλά στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
52. Ο διευθυντής μου δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά μου θέματα (οικογένεια, υγεία).	1	2	3	4	5
53. Ο διευθυντής μου, μου φέρεται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
54. Ο διευθυντής μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους για τη σχολική χρονιά.	1	2	3	4	5
55. Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από το διευθυντή μου όσον αφορά	1	2	3	4	5

την απόδοση μου.					
------------------	--	--	--	--	--

56. Φύλο:

Αντρας ☐

Γυναίκα ☐

57. Ηλικία:

58. Μορφωτικό επίπεδο:

Απόφοιτος ΑΕΙ ☐

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ☐

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών ☐

59. Οικογενειακή κατάσταση:

Ανύπαντρος/η ☐

Συζώ με τον/τη σύντροφο μου ☐

Παντρεμένος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐

Χήρος/α ☐

60. Χρόνια προϋπηρεσίας:

1-5 ☐

6-10 ☐

11-15 ☐

16-20 ☐

☐

21-25

25 και άνω

61. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;

Ναι

Όχι

62. Θα θέλατε να παρακολουθήσετε κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;

Ναι

Όχι

63. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, κάποια επιμόρφωση για τα συναισθήματα;

Ναι

Όχι

64. Ορίστε με σύντομο τρόπο τι σημαίνει για εσάς συναισθηματική νοημοσύνη:

.....
.....
.....

65. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να αναπτύξει περισσότερο τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων του;

.....
.....
.....

66. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο για την έρευνα;

.....
.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!!!

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Γνωρίζω πότε πρέπει να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.	1	2	3	4	5
2. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι φορές που αντιμετώπιζα παρόμοια προβλήματα και το ξεπέρασα.	1	2	3	4	5
3. Προσδοκώ να επιτύχω στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι.	1	2	3	4	5
4. Οι άλλοι άνθρωποι δε διστάζουν να μου εμπιστευτούν την ανάθεση μιας εργασίας.	1	2	3	4	5
5. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι άνθρωποι.	1	2	3	4	5
6. Τα σημαντικά γεγονότα στη ζωή μου με οδήγησαν σε αναθεώρηση του τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό.	1	2	3	4	5
7. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, διακρίνω νέες δυνατότητες.	1	2	3	4	5
8. Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν αξία στη ζωή μου.	1	2	3	4	5
9. Είμαι εν γνώσει των συναισθημάτων μου όταν τα βιώνω.	1	2	3	4	5
10. Προσδοκώ ότι θετικά πράγματα θα συμβούν.	1	2	3	4	5
11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	1	2	3	4	5

12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς θα το κάνω να διαρκέσει.	1	2	3	4	5
13. Δημιουργώ καταστάσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.	1	2	3	4	5
14. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο.	1	2	3	4	5
15. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπω στους άλλους.	1	2	3	4	5
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που κάνει θετική εντύπωση στους άλλους.	1	2	3	4	5
17. Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση προβλημάτων είναι εύκολη για μένα.	1	2	3	4	5
18. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου των ανθρώπων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που αυτοί βιώνουν.	1	2	3	4	5
19. Γνωρίζω τους λόγους που προκαλούν αλλαγή των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
20. Όταν έχω θετική διάθεση, είμαι σε θέση να εφευρίσκω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5
21. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
22. Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου καθώς τα βιώνω.	1	2	3	4	5
23. Κινητοποιούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα στις δραστηριότητες που αναλαμβάνω.	1	2	3	4	5
24. Επαινώ τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά.	1	2	3	4	5
25. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5
26. Όταν ένα άλλο πρόσωπο μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός.	1	2	3	4	5

27. Όταν νιώθω συναισθηματική αλλαγή, τείνω να κατεβάζω καινούριες ιδέες.	1	2	3	4	5
28. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.	1	2	3	4	5
29. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι αρκεί και μόνο να τους κοιτάξω.	1	2	3	4	5
30. Βοηθάω τους άλλους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν νιώθουν «πесμμένοι».	1	2	3	4	5
31. Επιστρατεύω καλή διάθεση ώστε να συνεχίζω να προσπαθώ όταν προκύπτουν εμπόδια.	1	2	3	4	5
32. Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους.	1	2	3	4	5
33. Είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται.	1	2	3	4	5

Δίπλα από κάθε ένα από τα επίθετα που ακολουθούν συμπληρώστε το γράμμα που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (Ν= Ναι έχει το χαρακτηριστικό), (Ο= Όχι δεν έχει το χαρακτηριστικό), Δ (Δεν μπορώ να αποφασίσω αν έχει ή δεν έχει αυτό το χαρακτηριστικό).

34. Υποστηρικτικός

35. Είναι δύσκολο να μείνει ευχαριστημένος

36. Ευγενικός

37. Επαινεί την καλή δουλειά

38. Είναι διακριτικός

39. Επηρεάζει τη συμπεριφορά μου

40. Ενημερωμένος
41. Αγενής
42. Ενοχλητικός
43. Πεισματάρης
44. Γνωρίζει καλά τη δουλειά του
45. Κακός
46. Ευφυής
47. Είναι δίπλα μου όταν τον χρειάζομαι
48. Τεμπέλης

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.
 Θυμηθείτε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. (1= Διαφωνώ απόλυτα,
 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

49. Είμαι περήφανος/η για τη φήμη του νηπιαγωγείου.	1	2	3	4	5
50. Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το διευθυντή μου.	1	2	3	4	5
51. Ο διευθυντής μου ενδιαφέρεται αν νιώθω καλά στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
52. Ο διευθυντής μου δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά μου θέματα (οικογένεια, υγεία).	1	2	3	4	5
53. Ο διευθυντής μου, μου φέρεται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
54. Ο διευθυντής μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους για τη σχολική χρονιά.	1	2	3	4	5
55. Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από το διευθυντή μου όσον αφορά	1	2	3	4	5

την απόδοση μου.					
------------------	--	--	--	--	--

56. Φύλο:

Αντρας ☐

Γυναίκα ☐

57. Ηλικία:

58. Μορφωτικό επίπεδο:

Απόφοιτος ΑΕΙ ☐

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ☐

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών ☐

59. Οικογενειακή κατάσταση:

Ανύπαντρος/η ☐

Συζώ με τον/τη σύντροφο μου ☐

Παντρεμένος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐

Χήρος/α ☐

60. Χρόνια προϋπηρεσίας:

1-5 ☐

6-10 ☐

11-15 ☐

☐

16-20

21-25 ☐

25 και άνω ☐

67. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;

Ναι ☐

Όχι ☐

68. Θα θέλατε να παρακολουθήσετε κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης;

Ναι ☐

Όχι ☐

69. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, κάποια επιμόρφωση για τα συναισθήματα;

Ναι ☐

Όχι ☐

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!!!

ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)
2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;
3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;
4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;
5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)
6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;
7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.
8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)
9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;
10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

ΕΡΩΤΗΣΗ 64

1. Το να αναγνωρίζω την αιτία που προκαλεί κάθε συναίσθημα, να το αποδέχομαι και να το διαχειρίζομαι κατά τρόπο επωφελή για την συναισθηματική μου ισορροπία. Ομοίως να μπορώ να καταλάβω την αιτία για τα συναισθήματα των άλλων και να μπορώ να τον βοηθήσω.
2. Είναι η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα των άλλων.
3. Η αναγνώριση των συναισθημάτων του άλλου.
4. Γνώση και κατανόηση των συναισθημάτων των δικών μας και των άλλων, ώστε να κατευθύνουμε τη συμπεριφορά μας.
5. Η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα δικά του συναισθήματα και των άλλων και να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά.
6. Να ορίζεις τον εαυτό σου, να μην άγεσαι και φέρεσαι από συναισθήματα, να χειραγωγείς τις καταστάσεις, κατά τρόπο επωφελή για σένα και τους συνανθρώπους σου, ει δυνατόν χωρίς εγωισμό.
7. Η ικανότητα να διακρίνεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους (ποιότητα, ένταση, διάρκεια κλπ.) και να τα λαμβάνεις υπόψη στη διαμόρφωση των ενεργειών σου ώστε αυτές να έχουν θετικότερο αποτέλεσμα.
8. Κατανόηση
9. Είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να διαχειρίζεται καταστάσεις – συναισθήματα αντίστοιχα με την ηλικία του.
10. Ικανότητα να διαχειρίζομαι τα συναισθήματα μου, να κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων αλλά να μην επηρεάζομαι σε μεγάλο βαθμό από αυτά.
11. Δεν απάντησε.
12. Να καταλαβαίνεις τους άλλους.

13. Να γνωρίζουμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας, να ανακαλύπτουμε νέα κίνητρα και να προετοιμαζόμαστε για νέες επιδόσεις και να αντιμετωπίσουμε νέες δυσκολίες, να κατανοούμε τα πιστεύω και τα συναισθήματα των άλλων.
14. Η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων καθώς και η αναγνώριση των δικών του συναισθημάτων και των άλλων.
15. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η δεξιότητα του ατόμου να καταλαβαίνει, να εξηγεί τα συναισθήματα τα δικά του αλλά και των άλλων.
16. Είναι η αναγνώριση και διάκριση των συναισθημάτων και η ανάλογη συμπεριφορά (ενσυναίσθηση)
17. Η ικανότητα να κατανοώ τα συναισθήματα τα δικά μου αλλά και των άλλων και να είμαι σε θέση να τα αξιολογήσω.
18. Δεν απάντησε
19. Δεν απάντησε
20. Σύνολο ικανοτήτων έμφυτων και επίκτητων πέρα από γνώσεις για την προαγωγή – θετική εξέλιξη του εαυτού, του συνόλου και των δύο μαζί προς όφελος όλων.
21. Δεν απάντησε
22. Να μπορείς να διαχειρίζεσαι σωστά τα συναισθήματά σου και έπειτα να διαχειρίζεσαι σωστά τα συναισθήματα των άλλων.
23. Η ικανότητα να αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα μου, να τα εκφράζω και να τα διαχειρίζομαι.
24. Η δυνατότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων.
25. Η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα (των άλλων ή τα δικά του) και αυτό να το αξιοποιεί για να σκέφτεται και να συμπεριφέρεται κατάλληλα.
26. Να μπορώ να εκφράζω τα συναισθήματά μου ελεύθερα.

27. Η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα, τα δικά σου και των άλλων και με βάση αυτά να πράττεις.
28. Ευφυής ενσυναίσθηση
29. Να μπορείς να επικοινωνείς και να καταλαβαίνεις τον συνομιλητή σου, τις βαθύτερες σκέψεις και τα συναισθήματα σου.
30. Επίγνωση συναισθημάτων όταν τα βιώνει κανείς και ενσυναίσθηση ως προς τους άλλους και το περιβάλλον του, καθώς και διαχείριση για θετικότερο τρόπο ζωής
31. Ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας καθώς και η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων.
32. Να μπορεί κάποιος να επικοινωνεί με τους άλλους συναισθηματικά, να τους εμπνέει κλπ.
33. Ικανότητα ενσυναίσθησης, να γνωρίζει κάποιος και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του άλλου, να είναι σε θέση να τα αποκωδικοποιεί.
34. Να έχεις επαφή με τα συναισθήματα σου, να τα αναγνωρίζεις και να τα σέβεσαι, ομοίως και των άλλων γύρω σου
35. Η ικανότητα να χειριζόμαστε με λειτουργικό τρόπο τα συναισθήματα μας, που συντελεί στην οικοδόμηση ολοκληρωμένης ζωής (επαγγελματική επιτυχία, ευτυχισμένες συντροφικές σχέσεις, στέρεες κοινωνικές επαφές, γενική ευεξία και θέληση για ζωή)
36. Αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιστάσεων
37. Η κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων από το άτομο
38. Αναγνώριση των συναισθημάτων που βιώνουν οι άλλοι, ενσυναίσθηση, έμπρακτη συναισθηματική υποστήριξη, επικοινωνιακές δεξιότητες
39. Να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα των άλλων και να λειτουργείς με σεβασμό σε αυτά
40. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεσαι μέσω συναισθημάτων

41. Είναι η νοημοσύνη των συναισθημάτων και όχι οι πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου. Η ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα (δικά του και των άλλων).
42. Η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα δικά του και των συνανθρώπων του τα συναισθήματα
43. Η νοημοσύνη με την οποία κάποιος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις επιθυμίες των άλλων και τα δικά του και μπορεί να τα διαχειρίζεται κατάλληλα
44. Η αναγνώριση των συναισθημάτων τόσο των δικών μας όσο και των άλλων
45. Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των ανθρώπων που σε περιβάλλουν και να μπαίνεις στη θέση τους
46. Η ικανότητα να μπορεί να διακρίνει κάποιος τα δικά του συναισθήματα, τις αιτίες δημιουργίας τους και την διάρκειά τους, καθώς να μπορεί να διακρίνει τα ανάλογα συναισθήματα και στους άλλους
47. Η σωστή αντίληψη των γεγονότων
48. Ο βαθμός επίτευξης της μη λεκτικής επικοινωνίας και η αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων.
49. Το να αντιλαμβανόμαστε τα πάντα γύρω μας, πώς αντιδρούμε, πως επηρεαζόμαστε με γνώμονα τα συναισθήματα μας.
50. Κατανοώ τη δική μου συναισθηματική κατάσταση, αλλά και των άλλων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 65

1. Διακριτικότητα, ευγένεια, ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και τις ψυχολογικές ανάγκες των υπαλλήλων του.
2. Επικοινωνιακός, δημοκρατικός, συνεργατικός, ευφυής.
3. Συνεργατικός, επικοινωνιακός.
4. Να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους του αποφεύγοντας τη δημιουργία «κλίκας» δικών του ανθρώπων, ώστε να μπορέσουν όλοι να νιώσουν αποδεκτοί και ασφαλείς στο εργασιακό περιβάλλον. Γιατί κατά τη γνώμη μου, μόνο όταν νιώθει κανείς ασφάλεια, μπορεί να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη.
5. Επικοινωνιακός, αποφασιστικός, υποστηρικτικός, συμβουλευτικός.
6. Αμφιβάλλω αν μπορεί να το επιτύχει. Συναισθηματική νοημοσύνη έχεις ή δεν έχεις. Ελάχιστα μπορείς να κάνεις, για να την αυξήσεις. Είναι χάρισμα.
7. Πρέπει ο ίδιος να έχει αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη τους (αντίληψη συναισθημάτων, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων, σεβασμός στην προσωπικότητα του άλλου, αίσθηση του μέτρου κλπ.).
8. Αλληλεγγύη – προσοχή
9. Ευγενικός – διακριτικός – ενημερωμένος
10. Να επικοινωνώ μαζί τους, να λειτουργεί λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα των υπαλλήλων του.
11. Δεν απάντησε.
12. Ενσυναίσθηση
13. Καθοδήγηση, ενθάρρυνση

14. Ενσυναίσθηση, κατανόηση, σεβασμό, ευγένεια, αλληλεγγύη, συναδελφικότητα, διακριτικότητα
15. Να είναι χαρισματικός, να διαθέτει ενσυναίσθηση, να έχει την ικανότητα όχι του να διοικεί απλά δηλαδή ένας μάνατζερ αλλά να είναι ηγέτης με την πραγματική έννοια του όρου, να εμπνέει το προσωπικό του, να έχει όραμα, να παρέχει τα κίνητρα στο προσωπικό του, να είναι μορφωμένος, να θέτει στόχους.
16. Υπεύθυνος, επικοινωνιακός, με αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, με χιούμορ, έμπιστος, συνεπής, ενθαρρυντικός, δυναμικός, θετικός, υπομονετικός
17. Κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρα συμπεριφοράς
18. Υποστηρικτικός, διακριτικός
19. Δεν απάντησε
20. Ίδια συναισθηματική νοημοσύνη – ολιστική νοημοσύνη
21. Δεν απάντησε
22. Να έχει ο ίδιος υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ευφυΐα, εργατικότητα, καλοσύνη, δικαιοσύνη
23. Ικανότητα επικοινωνίας – εσωστρέφειας, αλληλεγγύη, ανθρωπιά, να μην διακρίνεται από τάση προβολής – φιλαρχίας
24. Αμεροληψία, ευγένεια, ενθάρρυνση, καθορισμός καθηκόντων – ορίων
25. Υποστηρικτικός, ειλικρινής, ασκεί καλόπιστη κριτική, έχει κατανόηση και αυτοπεποίθηση, αναλαμβάνει ευθύνες που του αναλογούν.
26. Δεκτικός και φιλικός.
27. Θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές ικανότητες και συμβουλευτικές ικανότητες.
28. Ζωντανό παράδειγμα: πρότυπο ανθρωπιστικής προσέγγισης των ανθρώπων, διαλεκτικότητα
29. Να συνδιαλέγεται μαζί του, να είναι εμψυχωτικός, εγκάρδιος

30. Κατανόηση, υπομονή, να' ναι καλός ακροατής, να δίνει υπευθυνότητες και να επαινεί, να είναι συμπονετικός και να μοιράζεται ο ίδιος τα συναισθήματα του, να μην φοβάται να «τσαλακώνεται», να «εκτίθεται»
31. Να ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τα προσωπικά θέματα των συναδέλφων του.
32. Να τους καθοδηγεί με το παράδειγμα του.
33. Κατανόηση, ενσυναίσθηση, ευγένεια, συνεργατικότητα
34. Κατανόηση, σεβασμός στον άλλο, ευαίσθητος, έξυπνος, επικοινωνιακός
35. Δοτικότητα, αλληλεγγύη, ευγένεια, υποστήριξη, διάλογος, χαμόγελο, αισιοδοξία, εμπιστοσύνη, να συμπάσχει, να μην παραπονιέται, να είναι πρόθυμος, να μη κουτσομπολεύει να μην είναι οπαδός του «διαίρει και Βασιλεύει»
36. Εργατικός, ευγενικός, με κατανόηση
37. Να είναι κοντά στους υπαλλήλους του, να έχει κατανόηση, να ενθαρρύνει, να είναι υποστηρικτικός, δίκαιος και ανοιχτός άνθρωπος
38. Να διαθέτει ο ίδιος ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, να κάνει ορθή χρήση συναισθημάτων και λογικής κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
39. Ηρεμία, χαμηλούς τόνους, αποφασιστικότητα, σεβασμό στον άλλο άνθρωπο
40. Να τους δείχνει εμπιστοσύνη
41. Αντίληψη, κατανόηση, ενσυναίσθηση, συνεργασία, καλλιέργεια δεσμών, επικοινωνία, δεξιότητες θετικής επιρροής
42. Επικοινωνία, επιρροή θετική, κατανόηση, αντίληψη, συνεργασία
43. Κατανόηση, ευαισθησία, πειθώ, υπομονή, ελιγματοτικότητα
44. Να είναι καλά ενημερωμένος και να γνωρίζει καλά τη δουλειά του
45. Να ακούει και να κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες τους

46. Ενσυναίσθηση, κοινωνικότητα, να ακούει τους άλλους εποικοδομητικά, ευγένεια, ικανότητα συνεργασίας, να τονίζει τα δυνατά σημεία των συνεργατών του, να μπορεί να επιβάλλεται, αποφασιστικότητα, ευελιξία, να δημιουργεί κλίμα οργάνωσης, εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης στο χώρο εργασίας
47. Να αισθάνεται και να νιώθει τα γεγονότα μέσα στην υπηρεσία
48. Νομίζω ότι μόνο με το να λειτουργεί ως πρότυπο και παράδειγμα με τις ιδιότητες στην ερ. 66 μπορεί να βοηθήσει, έμμεσα τους υπαλλήλους. Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί με σεμινάρια στο αντικείμενο.
49. Να τους δίνει κίνητρα να αναδεικνύουν τα προσόντα και τις ικανότητες τους στον εργασιακό τους χώρο και να τους επαινεί για τις προσπάθειές τους.
50. Ευφυής, δημιουργικός, υπομονετικός, να έχει επιμονή και όρεξη για δουλειά, να ενθαρρύνει, να μην προσβάλλει.

ΕΡΩΤΗΣΗ 66

1. Ευγένεια, αποφασιστικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, πνεύμα συνεργασίας.
2. Δεν απάντησε.
3. Ευφυής, προνοητικός, συνεργάσιμος, επικοινωνιακός.
4. Δυναμικός, οραματιστής, έξυπνος, ευγενικός, καταρτισμένος, ικανός να αναγνωρίζει τα λάθη του και να προχωράει παρακάτω, άριστος στην επιλογή συνεργατών με ομαδικό πνεύμα, αποφασιστικός
5. Αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, επικοινωνία, ακεραιότητα, χιούμορ.
6. Να είναι δίκαιος, ειλικρινής, τίμιος, εργατικός, ενθουσιώδης, οραματιστής, συμπνευτικός, κατανοητικός.
7. Πλην των προηγούμενων αρετών, αποφασιστικός, ενημερωμένος, γνώστης του αντικειμένου, με πρακτικό πνεύμα, χωρίς εμπάθειες, με στόχο την καλή λειτουργία της μονάδας, ανιδιοτελής κλπ.
8. Ευγένεια – κατανόηση – εχεμύθεια
9. Ευγενικός – διακριτικός – υποστηρικτικός – ενημερωμένος
10. Έξυπνος – δίκαιος – διακριτικός – αποφασιστικός – τολμηρός
11. Δεν απάντησε.
12. Αντίληψη, όραμα, σύνθεση απόψεων
13. Να εμπνέει, να είναι καλός ακροατής, να είναι δίκαιος με όλους, να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του, να προτιμά την άμεση επικοινωνία, να είναι ευθύς
14. Ευγένεια, επαγγελματική κατάρτιση, σεβασμό, αγάπη για την εργασία του, δημιουργικότητα, ενσυναίσθηση, συναδελφικότητα

15. Εμπνευστής, οραματιστής, δημοκρατικός, μη αυταρχικός, όχι χαλαρός ούτε γραφειοκράτης, δίκαιος, να γνωρίζει τις προσωπικές θεωρίες κινήτρων, να γνωρίζει τις ικανότητες του προσωπικού και να τις αξιοποιεί ανάλογα, να παίρνονται συλλογικά οι αποφάσεις, αμερόληπτος
16. Φιλόδοξος (με την καλή έννοια!), σαφής, ειλικρινής, ευφυής, με διαίσθηση, όραμα και στόχους και να δίνει κίνητρα!
17. Αποφασιστική, ανάληψη ευθυνών, επικοινωνιακός, να ξέρουν να χαρίζονται την επιτυχία, οργανωτικός, να έχει αυτοπεποίθηση, ελεγχόμενη αυστηρότητα
18. Έξυπνος, εργατικός, υποστηρικτικός, ενημερωμένος
19. Δεν απάντησε
20. Συναισθηματική ολιστική νοημοσύνη (γνώσεις, ενσυναίσθηση, γρήγορες – ποιοτικές λύσεις, αμφισβήτηση – κριτική του συστήματος, καινοτομία, βιωματικότητα, απλότητα, άμιλλα, αλτρουισμός, αγάπη)
21. Δεν απάντησε
22. Ευφυΐα, συναισθηματική νοημοσύνη, εργατικότητα, δικαιοσύνη, καλοσύνη, ευγένεια
23. Επικοινωνιακός, υπεύθυνος, με κατανόηση, διάθεση να υπηρετήσει τους άλλους, δίκαιος, αμερόληπτος, ψύχραιμος, σταθερός
24. Δικαιοσύνη, αμεροληψία, ευγένεια, κατάρτιση, κατανόηση
25. Αυτοπεποίθηση/εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του, πρωτοβουλίες, εξυπνάδα, διορατικότητα (και να μπορεί να αντιληφθεί μια κατάσταση στο σύνολο της)
26. Να θέτει ξεκάθαρους κανόνες.
27. Θα πρέπει να έχει μια θετική στάση απέναντι στην ομάδα, να αναλαμβάνει ευθύνες και να αναθέτει ευθύνες, να επικοινωνεί, να έχει αυτοπεποίθηση, όραμα, χιούμορ και να εμπνέει την ομάδα.

28. Ευφυΐα – κριτική ικανότητα – ανοιχτούς ορίζοντες – διοικητικές αρετές (οργάνωση προγραμματισμός) – δημιουργικότητα, καινοτομία δράση ανθρωπιστικές αξίες
29. Αποφασιστικός, αυστηρός, όπου χρειάζεται, να εμπνέει εμπιστοσύνη
30. Να ξεχωρίζει τα προσόντα των υφισταμένων του και να τα «εκμεταλλεύεται» ανάλογα, να είναι εμπυχωτικός και να μπαίνει «μπροστά»
31. Επικοινωνιακός, να επαινεί τα καλά αλλά και να κριτικάρει τις λανθασμένες ενέργειες, να υποστηρίζει τους συναδέλφους όταν δεν έχουν καλή διάθεση.
32. Να είναι πάντα ενημερωμένος και να έχει κατανόηση.
33. Να είναι δίκαιος, υποστηρικτικός με τους συναδέλφους, διαλλακτικός, οργανωτικός, ενημερωμένος, ευγενής, ικανός στις διαπροσωπικές σχέσεις, φιλότιμος και εργατικός
34. Εξυπνάδα, ευγένεια, δυναμικότητα, να μπορεί να ακούει και να σέβεται τους άλλους
35. Διοικητικές ικανότητες, «το προβλέπειν εστί διοικείν», διορατικότητα, ειλικρίνεια, κοινωνική συνείδηση, ανοιχτοί πνευματικοί ορίζοντες, δεκτικότητα, ευθυκρισία, οραματισμός και εντατική εργασία για υλοποίηση του, συντονιστικές και οργανωτικές ικανότητες, διαίσθηση, αμεροληψία, τιμιότητα, αλληλεγγύη, αυτοσεβασμός, επαγγελματική συνείδηση, όχι παραδόπιτος
36. Να εμπνέει εμπιστοσύνη, ψύχραιμος, να αναλαμβάνει την ευθύνη
37. Να εμπνέει, να είναι ευφυής με καινοτόμες ιδέες, δραστήριος, εργατικός, δίκαιος και οργανωτικός, με αποτελεσματικότητα
38. Εργατικός, ηθικός, έντιμος, ευφυής, δίκαιος, ειλικρινής
39. Οργανωτικές ικανότητες και αποτελεσματικότητα σε συνδυασμό με συναισθηματική νοημοσύνη
40. Να είναι δίπλα στους υφισταμένους

41. Αναλαμβάνουν ευθύνες, ξέρουν να επικοινωνούν, αυτοπεποίθηση, διαίσθηση, χιούμορ, τηρούν τις δεσμεύσεις
42. Αυτοπεποίθηση, διαίσθηση, επικοινωνία
43. Να μπορεί να κάνει συγκερασμό των απόψεων της ομάδας που ηγείται και να την κατευθύνει προς τις σωστές αποφάσεις – επιλογές. Φυσικά να είναι γενναίος, να μοιράζει δίκαια τους ρόλους, τις «αμοιβές»
44. Να είναι ευγενικός, διακριτικός και οργανωτικός
45. Διοικητικά προσόντα, δικαιοσύνη, τόλμη, καλοσύνη, ορθή κρίση, να εμπνέει εμπιστοσύνη, αποτελεσματικότητα στις ενέργειες του, όραμα, επικοινωνιακός, μεθοδικός, οργανωτικός
46. Οργανωτικότητα, αποφασιστικότητα, γνώση της διοίκησης, υπευθυνότητα, διαλλακτικότητα με διάκριση και δικαιοσύνη, επιβολή με ισχυρή επιχειρηματολογία, ευρηματικότητα, δυνατότητα να μπορεί να εμπνέει τους συνεργάτες του να εκφράζουν την πιο αποδοτική τους συμπεριφορά
47. Λογικός, συναισθηματικός, κατανοητός, επιεικής, έξυπνος, ελαστικός στη συμπεριφορά, συνεργάσιμος
48. Γνώση του αντικειμένου, συνεργατικότητα, αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων, υπευθυνότητα, εργατικότητα, σεβασμός των άλλων αλλά και να μπορεί να οριοθετεί τους άλλους, ευελιξία, θάρρος και αποδοχή ιδεών καινούριων.
49. Να καθοδηγεί χωρίς να επιβάλλει, να επαινεί, να δίνει ευκαιρίες, να νοιάζεται στο βαθμό που είναι εφικτό για τους ανθρώπους που τον αναδεικνύουν ως ηγέτη τους.
50. Ευφυής, δραστήριος, δημιουργικός, ευγενικός, τυπικός

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 36 ετών, έχω σπουδάσει στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και έχω κάνει μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή. Είμαι πρώτη χρονιά διευθυντής στο σχολείο μου.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι το πώς αισθάνεται ο κάθε άνθρωπος ανεξαρτήτως ηλικίας σε μία συγκεκριμένη κατάσταση. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι να μπορείς να αναγνωρίσεις τα συναισθήματα σου με σκοπό να δρομολογήσεις την αντίδραση σου στα γεγονότα που συμβαίνουν.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δυστυχώς δεν υπάρχουν σχετικά προγράμματα. Ότι έκανα το έκανα στα πλαίσια του πανεπιστημίου με συγκεκριμένα μαθήματα. Προσπαθώ να παρακολουθήσω και τα πανελλήνια συνέδρια που αφορούν τον κλάδο μου.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι αρκετά. Τα σημαντικότερα είναι η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση, η οργάνωση, η έλλειψη άγχους και άλλων αρνητικών συναισθημάτων και η εμπιστοσύνη που αποπνέει στους υφισταμένους του.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα

περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά
ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι
σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση, όπως σου είπα, είναι δύο βασικά
χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη. Τα έχουν όσοι έχουν υψηλό βαθμό
συναισθηματικής νοημοσύνης. Με άλλα λόγια απαιτούν να γνωρίζεις πολύ
καλά τα συναισθήματα σου και να μπορείς να τα ελέγξεις. Η ενσυναίσθηση
σύμφωνα με τη θεωρία του Rogers είναι να δέχεσαι τον άλλον χωρίς άσκηση
κριτικής, ακριβώς για αυτό που είναι και όχι για το πώς θα ήθελες εσύ να
είναι και να βλέπεις το πρόβλημα που αντιμετωπίζει σαν να ήταν δικό σου. Η
ενεργητική ακρόαση σημαίνει ότι όταν ο άλλος σου μιλάει βρίσκεσαι
πράγματι εκεί για αυτόν και δεν κάνεις ότι τον ακούς. Κάποιες φορές
επαναλαμβάνεις και τα λόγια του για να αντιληφθεί ο άλλος ότι όντως ακούς
το θέμα του. Θεωρώ ότι έχω και τα δύο χαρακτηριστικά γιατί φέτος που
ανέλαβα την ηγεσία του σχολείου πολλά θέματα έχουν βελτιωθεί και χαίρομαι
ιδιαίτερως για αυτό. Δεν υπάρχουν πλέον συγκρούσεις που υπήρχαν στο
παρελθόν και ούτε σημαντικά προβλήματα συμπεριφοράς στα παιδιά.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του
τρόπου ηγεσίας σας;

Θεωρώ ότι ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης μου, η γνήσια
αποδοχή των άλλων και η έλλειψη κριτικής προς οποιοδήποτε άτομο είναι
τρία από τα βασικά πλεονεκτήματα μου. Δυστυχώς όμως έχω αρκετό άγχος
λόγω της εποχής στην οποία ζούμε και δεν μπορώ να ησυχάσω ούτε στο
πλαίσιο του νηπιαγωγείου.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Αγχώδης, επίμονος, οργανωτικός, συναισθηματικός και ευέξαπτος.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Συγκρούσεις όπως σου είπα υπήρχαν στο σχολείο μας αρκετά χρόνια πριν αναλάβω δράση. Όμως φέτος που όλοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα όσον αφορά τα συναισθήματα τους και τα αρνητικά να τα μετατρέψουν σε θετικά λύθηκαν ως δια μαγείας όλες οι συγκρούσεις. Τελικά πιστεύω ότι δεν ήθελε κόπο στο να λυθούν αλλά τρόπο. Κι όπως σου είπα η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενεργητική ακρόαση και η ενσυναίσθηση είναι τρία βασικά χαρακτηριστικά προκειμένου να λυθούν οι συγκρούσεις.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Ναι συνεργαζόμαστε σε πολλούς τομείς, στα διοικητικά, οργανωτικά και λοιπά θέματα που προκύπτουν στο σχολείο. Δεν είμαι της άποψης που έχουν πολλοί διευθυντές του αποφασίζω και διατάζω και αυτό είναι, κόψε το λαιμό σου. Μου αρέσει όλοι μαζί να εργαζόμαστε προς το κοινό καλό των παιδιών. Αυτό είναι για μένα το ζητούμενο.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 55 ετών και εργάζομαι στην εκπαίδευση 30 συναπτά έτη. Έχω τελειώσει τις σπουδές μου στο τμήμα νηπιαγωγών στη Θεσσαλονίκη και λόγω των ετών προϋπηρεσίας μου έγινα διευθυντής του νηπιαγωγείου.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι ο πυρήνας της συμπεριφοράς όλων των ατόμων. Υπάρχουν 7 βασικά συναισθήματα και από εκεί πηγάζουν όλα τα υπόλοιπα. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφύγουν τον πόνο και να βιώσουν την ευχαρίστηση. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι να μπορείς να κατανοήσεις και να αντιληφθείς τα συναισθήματα σου και να κάνεις πράξεις ώστε να βιώνεις την ευχαρίστηση. Ταυτόχρονα όμως είσαι σε θέση να αντιλαμβάνεσαι και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Όχι γιατί δεν υπάρχουν και δεν με ενδιαφέρει να τα παρακολουθήσω καθώς δεν έχω χρόνο. Ειδικά φέτος που οι δίδυμοι γιοι μου δίνουν πανελλαδικές εξετάσεις.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι η οργανωτικότητα του, η έλλειψη αρνητικών συναισθημάτων και η εμπιστοσύνη που αποπνέει στους υφισταμένους του.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση είναι να καταλαβαίνεις το συναίσθημα του άλλου. Σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η ενεργητική ακρόαση είναι να ακούς τον άλλον, αυτό που έχει να σου πει. Δεν μου έχει δοθεί η δυνατότητα να τα εφαρμόσω αν και πιστεύω ότι τα έχω. Συνήθως οι εκπαιδευτικοί έρχονται με επιθετικό τρόπο και μιλούν αρκετά άσχημα επομένως χάνω τη ψυχραιμία μου πολύ γρήγορα.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα είναι ότι έχω υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και οργάνωση ενώ τα μειονεκτήματα ότι είμαι αγχώδης καθώς δεν ξέρω τι θα αντιμετωπίσω την επόμενη μέρα στο σχολείο.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Αγχώδης, υπομονετικός, εργατικός και οργανωτικός.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και εμένα και προσπαθώ να τις επιλύσω επικαλούμενη το συναίσθημα αλλά συχνά αποτυγχάνω.

Κάποιες φορές δεν θέλω να πάω στο σχολείο και μία φορά σκέφτηκα να παραιτηθώ.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Συχνά προσπαθώ να συνεργαστώ μαζί τους αλλά φαίνεται πως με αποφεύγουν γιατί με θεωρούν κατεστημένο. Θεωρούν ότι δεν άξιζα που έλαβα τη συγκεκριμένη θέση καθώς υπάρχει εκπαιδευτικός με πολλές σπουδές αλλά πολύ λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Αν τύχει να συνεργαστούμε για κάτι είναι κάποια σχολική γιορτή και το πολύ πολύ και μια εκδρομή των παιδιών. Όλα τα υπόλοιπα τα έχω αναλάβει εγώ εξ ολοκλήρου. Να φανταστείς ότι κάποιες φορές μαθαίνω για θέματα που συμβαίνουν μέσα στην τάξη τους από τους γονείς των παιδιών και προσπαθώ να δικαιολογήσω τα αδικαιολόγητα.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 40 ετών και έχω τελειώσει τις σπουδές μου στο πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχω παρακολουθήσει το πρόγραμμα coaching στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση του ΕΚΠΑ και αυτό γιατί θεώρησα ότι μου είναι χρήσιμο και απαραίτητο να ξέρω πώς να συμβουλευώ τους εκπαιδευτικούς μου ώστε να επιλύουν συγκρούσεις.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι η βάση όλων των συμπεριφορών του ανθρώπου. Χωρίς συναίσθημα δεν μπορεί να υπάρξει συμπεριφορά και άρα ο άνθρωπος. Η συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει να αντιλαμβάνεσαι τα δικά σου συναισθήματα, να μπορείς να τα χειριστείς για να έχεις τα βέλτιστα αποτελέσματα και να τα αναγνωρίζεις στους άλλους και αντίστοιχα να συμπεριφέρεσαι.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Ανάλογα προγράμματα δεν υπάρχουν. Όμως φέτος αποφάσισα πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς ένα Σαββατοκύριακο να εκπαιδεύσω στη θετική σκέψη και στην αναγνώριση των συναισθημάτων τους εκπαιδευτικούς μου. Τους έδειξα τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσουμε φέτος και τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά. Σίγουρα θα το επαναλάβω του χρόνου. Αυτό όμως αποτελεί προσωπική πρωτοβουλία και βασικά ήθελαν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί να απασχοληθούν εκτός του ωραρίου.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του πριν αυτές δημιουργηθούν και να προσπαθεί να τις καλύψει. Για παράδειγμα φέτος μέσω του προγράμματος που εφάρμοσα σταμάτησαν να υπάρχουν συγκρούσεις και άσχημες συμπεριφορές εκ μέρους των παιδιών. Τίποτα δεν είναι τυχαίο θεωρώ. Άλλα θετικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η εμπιστοσύνη που αποπνέει στους υφισταμένους του και η οργάνωση του.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρώ ότι έχω και τα δύο χαρακτηριστικά καθώς τα ανέπτυξα μέσω του προγράμματος που εφάρμοσα στο σχολείο μου. Η ενσυναίσθηση σημαίνει να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα του άλλου και η ενεργητική ακρόαση ότι ακούς σώμα και ψυχή τον άλλο και το θέμα του.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα είναι ότι εφάρμοσα ένα πρόγραμμα coaching με αποτέλεσμα να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις στο σχολείο και η οργάνωση μου. Τα μειονεκτήματα είναι το άγχος που δυστυχώς υπάρχει εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η Ελλάδα σήμερα.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες, μου αρέσουν οι καινοτόμες ιδέες, οργανωτικός και αγχώδης.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο γιατί έχω θεωρώ υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και συνεργαζόμαστε αρμονικά μεταξύ μας. Μάλιστα εξαιτίας του προγράμματος που εφάρμοσα στην αρχή της σχολικής χρονιάς έχουμε μετατρέψει όλα τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Συνεργαζόμαστε σε πολλούς τομείς. Βρίσκομαι πάντα στο πλευρό τους. Αποφασίζουμε μαζί για τα θέματα του σχολείου, πχ. τις σχολικές γιορτές, τις εκδρομές, την επίλυση θεμάτων στις τάξεις τους κλπ. Η συνεργασία μας είναι αρμονική. Αυτό πιστεύω ότι δεν εξαρτάται μόνο από μένα αλλά και από τους ίδιους που το επιθυμούν.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 47 ετών και έχω τελειώσει τις σπουδές μου στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Έχω παρακολουθήσει το διδασκαλείο και το πρόγραμμα life coaching στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση του ΕΚΠΑ. Το θεώρησα αρκετά σημαντικό πρωτίστως για τη δική μου βελτίωση αλλά και για τη βελτίωση της ηγεσίας μου. Είμαι δεύτερη χρονιά διευθύντρια και είμαι πολύ χαρούμενη για αυτό. Ελπίζω ότι θα συνεχίσω να είμαι διευθύντρια αυτού του σχολείου στο μέλλον γιατί έχω δεθεί πολύ με τους εκπαιδευτικούς μου.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι η καρδιά της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σκέψου ότι τώρα που εσύ μου παίρνεις συνέντευξη έχεις αγωνία... Σωστά; (γνέφω καταφατικά). Άρα έχεις κάποιο συναίσθημα. Αργότερα θα γυρίσεις στο σπίτι σου και θα φας το λαχταριστό φαγητό σου άρα θα νιώσεις ικανοποίηση. Μετά θα επικοινωνήσεις με τα άτομα της οικογένειας σου και θα χαρείς ή θα λυπηθείς με τα νέα τους. Άρα; Άρα ότι κι αν κάνεις βιώνεις συναισθήματα. Πολλές φορές τα αρνητικά συναισθήματα θα πρέπει να μετατραπούν σε θετικά προκειμένου να έχεις σημαντικές αλλαγές στη ζωή σου. Όποιος μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα του και να τα μετατρέψει σε θετικά τότε έχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτός ο άνθρωπος μπορεί με μεγάλη ευκολία να αντιληφθεί τα συναισθήματα και των άλλων ατόμων γύρω του και αυτό είναι πολύ θετικό γιατί μπορεί να τους καθοδηγήσει με το δικό του τρόπο να μετατρέψουν τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δεν παρακολουθώ αντίστοιχα προγράμματα όχι γιατί δεν θέλω αλλά γιατί δεν υπάρχουν. Έτσι αναγκάστηκα να παρακολουθήσω το πρόγραμμα life coaching ώστε να βελτιώσω τις εργασιακές μου συνθήκες.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη, οργάνωση, αποφασιστικότητα, να μάθει να σέβεται τους άλλους για να τον σέβονται και εκείνοι και να εμπνέει εμπιστοσύνη.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση είναι να κατανοείς τα συναισθήματα του άλλου, να τα αποδέχεσαι και να βλέπεις τον κόσμο του μέσα από τα μάτια του. Δεν ασκείς κριτική απέναντι του. Η ενεργητική ακρόαση σημαίνει πως τον ακούς χωρίς να ασκείς κριτική. Πιστεύω ότι διαθέτω και τα δύο χαρακτηριστικά γιατί εκπαιδεύθηκα κατάλληλα ώστε να τα αποκτήσω αλλά και γιατί συνεργάζομαι αρμονικά και επιτυχημένα με τους εκπαιδευτικούς του νηπιαγωγείου που διοικώ. Ένας τρόπος που μας βοήθησε να το κάνουμε αυτό είναι η εφαρμογή της δικής μας ώρας. Έτσι το ονόμασα. Μία ώρα την Παρασκευή μετά τη λήξη του ωραρίου μας μαζευόμαστε όλοι οι εκπαιδευτικοί στην καφετέρια που υπάρχει δίπλα από το νηπιαγωγείο και συζητάμε εποικοδομητικά όλα τα θέματα που μας απασχολούν. Θεωρώ πως έτσι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως δεν είμαι εχθρός τους αλλά φίλη του και πως όλοι είμαστε στο νηπιαγωγείο για το καλύτερο των παιδιών χωρίς να υπάρχουν

τίτλοι. Τυπικά απλά είμαι η διευθύντρια του σχολείου γιατί κάποιος πρέπει να έχει αυτή τη θέση. Δεν υπάρχουν διακρίσεις ανάμεσα μας. Όλοι είμαστε εκεί για όλους.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Το πλεονέκτημα είναι η εφαρμογή της δικής μας ώρας καθώς οι εκπαιδευτικοί αποφορτίζονται από την εβδομάδα εργασίας τους και δεν νομίζω ότι υπάρχει κάποιο μειονέκτημα. Ίσως αν ρωτούσες έναν εκπαιδευτικό μου να αναγνώριζε κάτι αρνητικό. Αλλά ξέρεις κάτι; Αυτό που πέτυχα εγώ από πέρυσι δεν το πέτυχε κανένας διευθυντής τους όπως μου λένε μέχρι σήμερα. Όλοι χαιρόμαστε που ερχόμαστε στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα οι μαθητές μας να έχουν πολύ καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με το παρελθόν. Επομένως τίποτα δεν είναι τυχαίο. Τουλάχιστον αυτό πιστεύω.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Είμαι εφευρετική, συναισθηματική, οργανωτική, πρόθυμη και θετική.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο μας. Ο ένας σέβεται τον άλλον και την εργασία που κάνει. Ο ένας δεν μπλέκει στα χωράφια του άλλου. Η εφαρμογή της σημαντικής ώρας για εμάς ήταν κάτι πολύ σημαντικό που είχε πολύ θετικά οφέλη και για αυτό τείνω να την εφαρμόζω κάθε χρόνο (από πέρυσι ξεκίνησα δηλαδή).

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Συνεργάζομαι αρμονικά με τους εκπαιδευτικούς γιατί και οι ίδιοι το επιθυμούν. Μοιραζόμαστε ανησυχίες και προβληματισμούς τους. Αναλαμβάνουμε την υλοποίηση ιδεών τους και γενικά το πώς θα κινηθούν στο πλαίσιο της τάξης. Κάθε βδομάδα βρίσκουμε τουλάχιστον μια ώρα όπου αποφορτιζόμαστε μοιράζοντας ο ένας με τον άλλον συναισθήματα και προβληματισμούς. Είναι η δική μας ώρα και είναι κάτι πολύ σημαντικό που ανέλαβα την πρωτοβουλία να το εφαρμόσω από πέρυσι.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι ήταν πλήρης η έρευνα σου.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 45 ετών και έχω ολοκληρώσει το τμήμα του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Την προηγούμενη χρονιά εξαιτίας του ότι αντιμετώπιζα πολλές δυσκολίες στη διοίκηση του σχολείου (είναι η τρίτη χρονιά που είμαι διευθύντρια) αποφάσισα να παρακολουθήσω ένα πρόγραμμα coaching στο ΕΚΠΑ που ήταν εξ αποστάσεως. Για αυτή την απόφαση μου συμβουλευτήκα πρώτα μια συνάδελφο που αντιμετώπιζε παρόμοια θέματα με τα δικά μου. Έτσι γίναμε συμφοιτήτριες και παρακολουθήσαμε με επιτυχία το πρόγραμμα εξ αποστάσεως.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα όπως έχω αντιληφθεί μέχρι σήμερα υπάρχει παντού, πίσω από κάθε ανθρώπινη πράξη και είναι κάτι που μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό. Δεν σημαίνει ότι το αρνητικό συναίσθημα παράγει προβλήματα στους ανθρώπους καθώς σε ορισμένες καταστάσεις είναι απόλυτα υγιές να το βιώνεις. Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί μέσω κατάλληλων χειρισμών το αρνητικό να μετατραπεί σε θετικό και ο άνθρωπος να έχει πολύ καλά αποτελέσματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι καταλαβαίνεις το συναίσθημα σου, το αναγνωρίζεις, ξέρεις γιατί το βιώνεις και μπορείς πιο εύκολα να το διαχειριστείς. Ξέρεις είναι δύσκολο για ορισμένους ανθρώπους να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και για αυτό το λόγο θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα προγράμματα σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας. Επιπλέον ο άνθρωπος που έχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων γύρω του.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δεν παρακολουθώ γιατί δεν υπάρχουν. Καλό θα ήταν να υπάρξουν όπως ήδη σου είπα αλλά δεν βλέπω το ανάλογο ενδιαφέρον από το υπουργείο παιδείας ίσως εξαιτίας των περικοπών στην εκπαίδευση λόγω της οικονομικής κρίσης.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι να έχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, να γνωρίζει πώς να επιλύει συγκρούσεις, να είναι αποφασιστικός, οργανωτικός, να εμπνέει εμπιστοσύνη και γενικά να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς του όχι να το παίζει ότι είναι κάποιος απορρίπτοντας τους άλλους ανθρώπους.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση είναι να βλέπεις τον κόσμο μέσα από τα μάτια του άλλου, χωρίς να του ασκείς κριτική και να του δείχνεις τον τρόπο ώστε να επιλύσει με βάση τις ικανότητες του το θέμα που τον απασχολεί. Η ενεργητική ακρόαση σημαίνει να ακούς στην ουσία των όσων σου λέει ο άλλος. Διαθέτω και τα δύο χαρακτηριστικά καθώς συνεργάζομαι αρμονικά με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς των μαθητών μου. Είμαι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα τους. Με σέβονται και με εκτιμούν. Ένα παράδειγμα που μπορώ να σου δώσω είναι τις προάλλες όταν ένας εκπαιδευτικός αντιμετώπιζε ένα σοβαρά οικογενειακό θέμα, του έδωσα μία ώρα κενό να αποφορτιστεί και μπήκα εγώ στην τάξη του να κάνω κάποια

δραστηριότητα. Αυτό είχε ως συνέπεια όταν γύρισε στην τάξη να αποδώσει όσο καλύτερα μπορούσε σαν να μην αντιμετώπιζε τίποτα.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα θεωρώ ότι είναι πως συνεργάζομαι με όλους τους εκπαιδευτικούς και τους αντιμετωπίζω όχι αφ' υψηλού αλλά ως ισότιμα μέλη του σχολείου. Μειονεκτήματα δεν έχω.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Επίμονη, οργανωτική, αποφασιστική, καινοτόμες ιδέες, δεκτική στο νέο, συνεργατική και καλόκαρδη.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο μας γιατί προσπαθώ να επιλύω άμεσα όλα τα θέματα. Για παράδειγμα τις προάλλες κάποιος εκπαιδευτικός ήταν φορτισμένος εξαιτίας ενός προσωπικού, οικογενειακού του θέματος. Τον άφησα να ηρεμήσει και για μία ώρα μπήκα εγώ στην τάξη του. Όταν εκείνος επέστρεψε ήταν ευδιάθετος και γεμάτος ζωντάνια. Έτσι είχε όλα τα χαρακτηριστικά που είναι απαιτούμενα για να δράσει καλύτερα στο πλαίσιο της τάξης.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Ναι συνεργαζόμαστε αρκετά μέσα από διάφορες δραστηριότητες. Ανταλλάσσουμε απόψεις, ιδέες και σκέψεις σχετικά με τους μαθητές μας και μία ώρα την εβδομάδα επιδιώκουμε να συζητάμε θέματα που προέκυψαν κατά

τη διάρκεια της εβδομάδας ώστε να αποφορτίζονται συναισθηματικά και να μην διογκώνονται τα προβλήματα.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 50 ετών και είμαι διευθύντρια σε νηπιαγωγεία τα τελευταία 10 χρόνια. Σπούδασα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης στο τμήμα νηπιαγωγών και παρακολούθησα διδασκαλείο.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι πολύ σημαντικό για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας. Το νηπιαγωγείο είναι ο πρώτος χώρος μετά την οικογένεια που τα παιδιά θα κοινωνικοποιηθούν, θα αναπτύξουν φιλίες και άλλες ικανότητες. Έτσι είναι πολύ σημαντικό για τον εκπαιδευτικό να μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των παιδιών και να συμβουλέψει κατάλληλα. Επομένως όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν συναισθηματική νοημοσύνη.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Όχι γιατί δεν υπάρχουν και δεν έχω χρόνο.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι οι καλές επικοινωνιακές του δεξιότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη, η οργάνωση, η αποφασιστικότητα και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Οι δύο αυτές έννοιες προκύπτουν από τη θεωρία του Carl Rogers και είναι καθοριστικές για την εύρυθμη λειτουργία της τάξης και του νηπιαγωγείου καλύτερα. Σκέψου αν ένας εκπαιδευτικός έρθει σε εμένα και εγώ αδιαφορήσω για το πρόβλημα του μία, δύο, τρεις φορές τι θα γίνει; Θα έρθει ξανά να μου μιλήσει; Θεωρώ πως όχι... Τι θα συμβεί αν εγώ δεν μπορώ να αντιληφθώ ότι το συγκεκριμένο παιδί έχει επιθετικότητα επειδή τη βιώνει στο σπίτι του; Για αυτό το λόγο η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση είναι δύο χαρακτηριστικά που προσπαθώ να τα εφαρμόσω στην καθημερινότητα του νηπιαγωγείου. Ενσυναίσθηση σημαίνει ότι αντιλαμβάνομαι ακριβώς ποιο είναι το πρόβλημα του άλλου ατόμου ενώ ενεργητική ακρόαση ότι τον ακούω χωρίς να του ασκώ κριτική.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα είναι οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη ενώ μειονεκτήματα δεν υπάρχουν.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Είμαι αποφασιστική, γεμάτη με θετικά συναισθήματα και εμπνέω εμπιστοσύνη.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο γιατί σε κάθε αρνητικό συναίσθημα επεμβαίνουμε άμεσα και το επιλύουμε.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Συνεργάζομαι όσο μπορώ με τους εκπαιδευτικούς ώστε να επιλύω προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Πριν ληφθεί κάποια απόφαση για το νηπιαγωγείο λαμβάνω υπόψη μου τις σκέψεις τους, τις ιδέες τους και τις προτάσεις τους. Θέλω και επιδιώκω τη συνεργασία μαζί τους και εκείνοι φαίνεται να το εκτιμούν.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 40 ετών και είμαι για 5^η συνεχή χρονιά διευθύντρια στο σχολείο που εργάζομαι. Έχω ολοκληρώσει τις σπουδές μου στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο και έχω κάνει μεταπτυχιακό στη διοίκηση σχολικών μονάδων, κάτι που πιστεύω με οδήγησε να επιλεγώ διευθύντρια στο συγκεκριμένο σχολείο.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι ένα πρωτεύων χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μπορείτε να είναι είτε θετικό όπως για παράδειγμα η χαρά, ο ενθουσιασμός, η ευτυχία είτε αρνητικό όπως για παράδειγμα η λύπη, η θλίψη, η στεναχώρια, το μίσος, ο φθόνος, ο πόνος κλπ. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων μου και η κατάλληλη αντιμετώπιση τους. Τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να γίνουν θετικά. Αυτός που έχει συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αντιμετωπίσει τα συναισθήματα των γύρω του και να τα αναγνωρίσει με επιτυχία.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Όχι γιατί δεν υπάρχουν. Θεωρώ ότι δεν υπάρχουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι η οργάνωση, η αποφασιστικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, οι δεξιότητες επικοινωνίας, ο σεβασμός απέναντι στους άλλους και η εποικοδομητική επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση είναι να βλέπεις τον κόσμο μέσα από τα μάτια του άλλου ατόμου και να δίνεις την κατάλληλη λύση για εκείνον και όχι για σένα. Η ενεργητική ακρόαση είναι να ακούς πραγματικά αυτό που έχει να σου πει ο άλλος. Και οι δύο έννοιες δεν έχουν καθόλου κριτική απέναντι στο άλλο άτομο. Θεωρώ πως έχω αυτές τις δύο τεχνικές καθώς τις απέκτησα τα χρόνια που σπούδαζα μέσω της παρακολούθησης αντίστοιχων σεμιναριακών μαθημάτων. Επιλύω τα προβλήματα του σχολείου φροντίζοντας να δίνω την απαραίτητη προσοχή σε όλους τους εμπλεκόμενους.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας μου είναι ότι ενδιαφέρομαι πραγματικά για τους άλλους ανθρώπους και ότι νοιάζομαι για αυτούς. Εμπνέω θεωρώ εμπιστοσύνη και αυτό το αντιλαμβάνομαι γιατί όλοι συζητούν τα προβλήματα τους μαζί μου και είμαι οργανωτική και αποφασιστική. Τα μειονεκτήματα μου είναι ότι κάποιες φορές πελαγώνω εξαιτίας του άγχους μου αλλά προσπαθώ να το αντιμετωπίσω.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Είμαι αγχώδης, αποφασιστική, σέβομαι τους άλλους ανθρώπους, έχω καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο μου γιατί είμαι πάνω από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς και επιλύω άμεσα όλα τα θέματα που προκύπτουν. Μου αρέσει πολύ η εργασία μου και έτσι χαίρομαι να πηγαίνω σε αυτή. Αυτό εξάλλου φαίνεται.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Συνεργάζομαι με τους εκπαιδευτικούς στον απόλυτο βαθμό νομίζω. Δέχομαι τις προτάσεις τους, τις ιδέες τους, τις σκέψεις τους και όλοι μαζί αποφασίζουμε σχετικά με το τι είναι καλύτερο για το σχολείο μας. Δεν νομίζω ότι ο επιτυχημένος διευθυντής μπορεί να παραγκωνίσει τους εκπαιδευτικούς γιατί αυτοί είναι η ψυχή του νηπιαγωγείου.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 48 ετών και είμαι διευθύντρια εδώ και 2 χρόνια στο νηπιαγωγείο. Έχω τελειώσει τις σπουδές μου στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και έχω κάνει μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή και ένα ακόμα στη διοίκηση επιχειρήσεων.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι ότι αισθάνεσαι. Σε μπερδεύα; Υπάρχουν θετικά και αρνητικά συναισθήματα που μας ακολουθούν σε ότι κάνουμε. Αυτός που είναι ικανός να αναγνωρίσει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων λέμε ότι έχει συναισθηματική νοημοσύνη.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δεν παρακολουθώ σχετικά προγράμματα όχι γιατί δεν θέλω αλλά γιατί δεν υπάρχουν. Ότι ξέρω για τα συναισθήματα το ξέρω από τα χρόνια των σπουδών μου.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε νέες συνθήκες εργασίας, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να συνεργάζεται με τους υπόλοιπους ανθρώπους γύρω του, να έχει συναισθηματική νοημοσύνη και να σέβεται όλους τους εκπαιδευτικούς. Μόνο αν τους σέβεται έχει την ελπίδα ότι θα τον σέβονται και εκείνοι.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Ο Rogers υποστήριξε την έννοια της ενσυναίσθησης και της ενεργητικής ακρόασης. Με τον όρο ενσυναίσθηση δήλωσε ότι ο διευθυντής ενός σχολείου αντιλαμβάνεται τα προβλήματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών σαν να ήταν δικά του, τους αποδέχεται χωρίς να τους κρίνει και δίνει λύσεις σε αυτά όχι σαν να τα αντιμετώπιζε ο ίδιος αλλά με βάση τον τρόπο και τις ικανότητες που έχουν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές. Η ενεργητική ακρόαση σημαίνει να ακούς τον άλλον για αυτό που έχει πραγματικά να σου πει χωρίς να τον διακόπτεις. Θεωρώ πως έχω και τα δύο χαρακτηριστικά γιατί όλοι συνεργαζόμαστε αρμονικά μεταξύ μας.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Τα πλεονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας μου θεωρώ ότι είναι η διαλεκτικότητα μου, ότι είμαι ανοιχτή απέναντι στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές ώστε να μου μιλήσουν για τα προβλήματα τους, ότι δεν είμαι εχθρός τους, ότι συνεργάζομαι αρμονικά μαζί τους και ότι έχω συναισθηματική νοημοσύνη. Τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας μου δεν υπάρχουν γιατί δεν έχω αρνητικά στοιχεία. Τα εξάλειψα μέσω συνεδριών με ψυχολόγο γιατί παλιότερα βίωνα κάποιες αρνητικές καταστάσεις και θεώρησα σωστό να επισκεφθώ κάποιον ειδικό.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Είμαι επίμονη, οργανωτική, δεκτική απέναντι στο νέο, διαθέτω συναισθηματική νοημοσύνη και είμαι καλόκαρδη.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Δεν υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο μου ούτε μεταξύ των εκπαιδευτικών, ούτε μεταξύ των παιδιών, ούτε μεταξύ των εκπαιδευτικών και εμένα ή των παιδιών και εμένα. Το σχολείο μας λειτουργεί ως πρότυπο νηπιαγωγείο με βάση τα όσα μας είπε ο σχολικός σύμβουλος όταν μας επισκέφθηκε και μάλιστα ήταν πολύ χαρούμενος για αυτό. Όλοι χαίρονται να έρχονται στο χώρο του σχολείου και ξεχνάνε οτιδήποτε δεν αφορά αυτό και είναι αρνητικό στην καθημερινότητα τους.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Ναι συνεργαζόμαστε αρκετά σε όλους τους τομείς. Κυρίως όμως σε θέματα που αφορούν την οργάνωση.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Είμαι 50 ετών και σπούδασα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης στο τμήμα των νηπιαγωγών. Στη συνέχεια έκανα μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή και παρακολούθησα και το διδασκαλείο. Τα χρόνια προϋπηρεσίας μου είναι 20 και πιστεύω πως με τα όσα έχω ζήσει όλα αυτά τα χρόνια στα νηπιαγωγεία δικαίως μου δόθηκε η θέση του διευθυντή.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό. Μπορεί να βιώσεις χαρά ή λύπη, μίσος, ζήλεια, φθόνο, ευγνωμοσύνη, ενθουσιασμός, ευτυχία και άλλα πολλά. Πιστεύω ότι όλες οι πράξεις των ανθρώπων σήμερα διέπονται από το δίπολο πόνου-ευχαρίστησης. Κάνουμε κάτι είτε για να ευχαριστηθούμε είτε για να βιώσουμε τον πόνο. Ο άνθρωπος που μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του και να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες λέμε ότι έχει συναισθηματική νοημοσύνη.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δεν υπάρχουν. Δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τους νηπιαγωγούς να τα παρακολουθήσουν κι ούτε δίνει βάση σε αυτά το υπουργείο. Υπάρχει έλλειψη πόρων και αυτό θεωρώ ότι είναι το τελευταίο πράγμα που τους απασχολεί.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη είναι πολλά μα προπάντων η ικανότητα του να διοικεί με αντικειμενικό τρόπο και να επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν δημιουργούνται.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση είναι δύο πολύ ωφέλιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν όλοι οι άνθρωποι αλλά δυστυχώς απουσιάζουν από πολλούς. Θεωρώ πως τα έχω γιατί πάντα όταν προκύπτει ένα πρόβλημα στο σχολείο προσπαθώ να μπω στη θέση του άλλου και να αντιληφθώ τι είναι αυτό που τον δυσκολεύει στο να το επιλύσει. Η ενεργητική ακρόαση είναι κάτι διαφορετικό. Να ακούς τον άλλο χωρίς να τον διακόπτεις και εκείνος να το αντιλαμβάνεται ότι είσαι όντως εκεί και δεν τον «γράφεις».

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Προτιμώ να με κρίνουν οι άλλοι... (της είπα ότι έπρεπε να μου απαντήσει όμως). Εντάξει αν πρέπει να κρίνω τον εαυτό μου νομίζω ότι μερικές φορές χάνω τον έλεγχο, πελαγώνω, δεν μπορώ με ήπιο τρόπο να λύσω μερικές συγκρούσεις και γενικά είμαι αγχώδης. Τα πλεονεκτήματα μου είναι ότι έχω συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση και ενεργητική ακρόαση.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Πολύ δύσκολο... (της είπα ότι έπρεπε να μου απαντήσει έστω με λιγότερα επίθετα). Συναισθηματική και οργανωτική.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Ναι αρκετές φορές οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να μην με σέβονται. Στην αρχή προσπαθούσα να τις λύσω τώρα πια αδιαφορώ γιατί δεν μπορώ να κατανοήσω από πού πηγάζει αυτό το μένος του ενός απέναντι στον άλλον και όλων μαζί απέναντι μου.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Δεν συνεργάζομαι με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου γιατί όσες φορές προσπάθησα να το κάνω βρήκα κλειστή την πόρτα. Το σχολείο μας είναι απρόσωπο. Δεν μου αρέσει αλλά έχω κάνει τα αδύνατα δυνατά για να λειτουργούμε με καλύτερο τρόπο. Παρόλο που έχω τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά κάτι δεν πηγαίνει καλά και λυπάμαι για αυτό.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10

1. Πείτε μου λίγα λόγια για τον εαυτό σας (ηλικία, σπουδές, χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, πώς γίνετε διευθυντής κλπ.)

Εργάζομαι στο χώρο της εκπαίδευσης τα τελευταία 15 χρόνια και είμαι απόφοιτος του τμήματος προσχολικής αγωγής του πανεπιστημίου Κρήτης. Είμαι 38 ετών.

2. Τι σημαίνει για εσάς συναίσθημα; Τι συναισθηματική νοημοσύνη;

Το συναίσθημα είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να αφουγκραστείς στα παιδιά. Θα πρέπει να γνωρίζεις πώς να τους συμπεριφερθείς και τι αισθάνονται. Για να κάνεις κάτι τέτοιο θα πρέπει να έχεις λάβει γνώση και να μπορείς να διαχωρίσεις τα δικά σου συναισθήματα. Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη για μένα είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων τόσο των δικών σου όσο και των άλλων ανθρώπων.

3. Παρακολουθείτε προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Για τα συναισθήματα; Άλλου είδους προγράμματα;

Δυστυχώς όχι. Θεωρώ ότι είναι απαραίτητα ανάλογα προγράμματα αλλά δεν εφαρμόζονται. Σαν να θέλει το υπουργείο παιδείας να μην κάνει κάτι για αυτό. Δεν ξέρω τους λόγους αλλά για μένα πιστεύω ότι θα βοηθούσαν πολύ.

4. Ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι η ικανότητα να αφουγκράζεται τα συναισθήματα των άλλων ατόμων, να επιλύει γρήγορα τυχόν συγκρούσεις, να είναι αντικειμενικός, εργατικός και να εκπαιδεύει το προσωπικό που έχει.

5. Τι σημαίνει για εσάς ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση; Πιστεύετε ότι τα διαθέτετε; (Αν απαντήσει θετικά ρωτάω: Μπορείτε να περιγράψετε από ένα περιστατικό που να αποδεικνύει ότι τα διαθέτετε;) (Αν απαντήσει αρνητικά ρωτάω: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να τα αποκτήσετε; Θεωρείτε ότι είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη;)

Η ενσυναίσθηση είναι μεις εσύ στην κατάσταση που βιώνει ο άλλος και την δεις με τα δικά του μάτια και προσπαθήσεις να λύσεις το θέμα σαν να ήσουν εσύ στη θέση του. Δεν επιδέχεται κριτική της όλης κατάστασης. Η ενεργητική ακρόαση σημαίνει ότι ακούς τον άλλον χωρίς να τον διακόπτεις και σε τακτά χρονικά διαστήματα τον σταματάς για να επαναλάβεις τα λόγια του. Πιστεύω ότι τα διαθέτω και τα δύο χαρακτηριστικά. Ένα παράδειγμα συνέβη προχθές με ένα παιδί που χτυπούσε τα υπόλοιπα παιδιά της τάξης. Τελικά ανακαλύψαμε ότι βίωνε ανάλογα περιστατικά στο σπίτι και προσπαθήσαμε τόσο εγώ όσο και η νηπιαγωγός να του εξηγήσουμε που ήταν το λάθος του.

6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του τρόπου ηγεσίας σας;

Θεωρώ ότι είμαι οργανωτική και σχολαστική στην εργασία μου αλλά ταυτόχρονα αγχώδης.

7. Περιγράψτε με 5 επίθετα τον εαυτό σας.

Εργατική, συναισθηματική, οργανωτική, σχολαστική και αγχώδης.

8. Υπάρχουν συγκρούσεις στο σχολείο σας; (Αν απουσιάζουν ρωτάω Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι δεν υπάρχουν;) (Αν υπάρχουν ρωτάω: Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό σας περιβάλλον;)

Στο σχολείο μας δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του διευθυντή και των νηπιαγωγών και αυτό γιατί αφουγκράζομαι τις ανάγκες τους και τις επιλύω πριν δημιουργηθούν συγκρούσεις. Όποιο πρόβλημα και αν έχουν οι νηπιαγωγοί έρχονται και το μοιράζονται μαζί μου, τους δίνω την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθούν επομένως εκτός από το περιστατικό βίας που είχαμε με το παιδάκι που προανέφερα δεν υπάρχουν άλλα θέματα.

9. Συνεργάζεστε με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας; Σε ποιους τομείς;

Φυσικά και συνεργάζομαι μαζί τους. Σε πολλούς τομείς, όπως για παράδειγμα στις εκδρομές, στις σχολικές γιορτές κλπ. Κανείς δεν μπορεί να εργαστεί μόνος του.

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε στην έρευνα που διεξάγω;

Όχι.