



# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

του

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΜΟΚΙΑ

με Αριθμό Μητρώου: 0222017

Επιβλέπων Καθηγητής  
Σταμάτης Αγγελόπουλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018



## Περιεχόμενα

ΑΔΕΙΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ.....	4
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΑΒSTRACT.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ, ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ & ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	12
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	14
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	16
Εκπαιδευτική Ηγεσία.....	16
Ο/Η Διευθυντής/τρια ως ηγέτης της σχολικής μονάδας.....	22
Ο ρόλος και η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	31
Η επικοινωνία μέσα στο σχολείο.....	36
Σύνδεση της Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Επικοινωνία.....	40
ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΕΡΕΥΝΑ.....	52
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	53
Ερευνητικά Ερωτήματα.....	53
Ερευνητική Μέθοδος.....	53
Ερευνητική Διαδικασία.....	54
Πληθυσμός και δείγμα έρευνας.....	54
Δομή Ερωτηματολογίου.....	56
Ανάλυση Ερευνητικών Δεδομένων.....	57
Ζητήματα Δεοντολογίας Έρευνας.....	58
Περιορισμοί της Έρευνας.....	58
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
Απόψεις Εκπαιδευτικών για την Ηγεσία του σχολείου τους.....	59
Σύνδεση της Σχολικής Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	60
Σύνδεση της Σχολική Ηγεσίας με την Επικοινωνία.....	60
ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΥΝΘΕΣΗ & ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ.....	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
Ελληνόγλωσση.....	67

Ξενόγλωσση.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	82
Παράρτημα Α΄ .....	82
Παράρτημα Β΄ .....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 1-ΓΡΑΦΗΜΑ 1-ΗΓΕΣΙΑ .....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-ΓΡΑΦΗΜΑ 2- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-ΓΡΑΦΗΜΑ 3-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	86

## ΑΔΕΙΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή

Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Παρασκευή 26 Νοεμβρίου, 2018

Ο Δηλών: Αλέξανδρος Μόκκας

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Νιώθω μεγάλη χαρά που κατόρθωσα να υλοποιήσω μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα την πρώτη μου διπλωματική εργασία τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Το γεγονός ότι η πρώτη μου διπλωματική εργασία έρχεται να γίνει πράξη σε μεταπτυχιακό επίπεδο με κάνει να νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά όλους αυτούς που με στήριξαν και με γέμισαν με δύναμη και κουράγιο προκειμένου να φθάσω ως το τέλος.

Αρχικά λοιπόν θα ήθελα μέσα από την καρδιά μου να ευχαριστήσω τον καθηγητή Σταμάτη Αγγελόπουλο που με επέβλεψε μέσα σε αυτούς τους μήνες και με βοήθησε πραγματικά όποτε τον χρειάστηκα. Στάθηκε στο πλευρό μου και με κατηύθυνε ιδανικά ώστε να φθάσω στο τελικό αποτέλεσμα. Μάλιστα ήταν και ο καθηγητής που μου δίδαξε στο μάθημα ‘‘Μεθοδολογίες Έρευνας’’ του μεταπτυχιακού τον τρόπο με τον οποίο συγγράφεται σωστά μια διπλωματική εργασία. Στη συνέχεια ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου που αναγνωρίζουν την όρεξή μου να κάνω νέα πράγματα και με χρηματοδοτούν με στόχο να τα κάνω πράξη. Σκεπτόμενος το ρητό ότι οι θυσίες των γονιών για τα παιδιά τους αναγνωρίζονται, θα ήθελα πάντοτε να τους κάνω χαρούμενους και ευτυχισμένους και θα τους είμαι υπόχρεος που πάντοτε με στηρίζουν ώστε να προσπαθώ να κάνω τα όνειρά μου πραγματικότητα. Επιπλέον ένα μεγάλο ευχαριστώ στην όλη οργάνωση του μεταπτυχιακού προγράμματος, διότι μου έδωσε τα εφόδια να αντιληφθώ, να κατανοήσω και να προβληματιστώ με έννοιες που δεν γνώριζα. Παράλληλα μέσα από το μεταπτυχιακό γνώρισα ανθρώπους (συμφοιτητές και καθηγητές) με όρεξη για δουλειά που μου προσέφεραν μόνο θετικά συναισθήματα. Τέλος οφείλω να ευχαριστήσω και τους αδερφικούς μου φίλους, οι οποίοι όταν θόλωνα από τις ώρες ασχολίας με τη συγγραφή της εργασίας ήταν εκεί και με ηρεμούσαν δείχνοντάς μου ότι είναι για μένα οικογένειά μου.

Αλέξανδρος Μόκκας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια σχολική μονάδα προκειμένου να καταφέρει να βρει τον δρόμο προς την **αποτελεσματικότητα** και την επιτυχία χρειάζεται να έχει ικανή **σχολική ηγεσία**. Η ηγεσία με τις μορφές που παρουσιάζεται είναι αυτή που καθορίζει την **επικοινωνία** μέσα στη σχολική μονάδα και είναι απαραίτητο να διακατέχεται από υψηλό βαθμό **συναισθηματικής νοημοσύνης**. Μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής επικοινωνίας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να φανούν μέσα από ερωτηματολόγια οι γνώμες διάφορων εκπαιδευτικών που εντάσσονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση γύρω από το πόσο σημαντικός παράγοντας επικοινωνίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη για τους σχολικούς ηγέτες.

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας λειτουργούν τη φετινή σχολική χρονιά στον Δήμο Τυρνάβου έπειτα από συγχωνεύσεις 5 δημοτικά σχολεία, τα οποία είναι 6/θέσια και πάνω. Μέσα από κλήρωση επέλεξα 50 εκπαιδευτικούς απ' όλα τα σχολεία του Τυρνάβου προκειμένου να συνεργαστούν μαζί μου και να με βοηθήσουν να υλοποιήσω την παρούσα έρευνα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταγράφονται αναλυτικότερα μέσα στο εσωτερικό της εργασίας και απαντούν πλήρως στο κατά πόσο μια ισχυρή ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα.

**Λέξεις Κλειδιά:** αποτελεσματικότητα, σχολική ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, επικοινωνία

## ABSTRACT

A school unit in order to find the way to **efficiency** and success needs to have a good **school leadership**. Leadership with the forms presented is the one that determines **communication** within the school unit and it is necessary to possess a high degree of emotional intelligence. Between leadership, **emotional intelligence** and effective communication there is a two-way relationship.

The purpose of this work is to look through the questionnaires of the opinions of various primary school teachers about how important communication is emotional intelligence for school leaders.

According to data from the Directorate of Primary Education, in the Regional Section of Larissa this year's school year is operating in the Municipality of Tirnavos following the merger of 5 elementary schools, which are 6 / above and above. Through a draw, I chose 50 teachers from all the schools of Tirnavos to cooperate with me and help me implement this research.

The results of the research are more fully recorded within the work and respond fully to whether a strong leadership with emotional intelligence can contribute to effective communication within the school unit.

**Key Words: efficiency, school leadership, emotional intelligence, communication**



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ενδιαφέρον μου γύρω από τη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε από το γεγονός ότι και οι δύο μου γονείς είναι διευθυντές σε δημοτικά σχολεία της περιοχής του Τυρνάβου. Έχοντας μακρά θητεία στον χώρο της εκπαίδευσης και έχοντάς τους ως παράδειγμα θέλησα πραγματικά να ερευνήσω το κατά πόσο αλληλεπιδραστική σχέση έχουν η σχολική ηγεσία με την ενσυναίσθηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παράλληλα ο λόγος που επέλεξα τα σχολεία του Τυρνάβου είναι διότι ήθελα να πραγματοποιήσω μια έρευνα σε μια κωμόπολη όπου τα σχολεία δεν είναι τόσα όσα στις πόλεις κι επειδή σκέφτηκα ότι σε μια κωμόπολη πιθανώς οι εκπαιδευτικοί της έρευνας να μην είσαι τόσο εκσυγχρονισμένοι όσο οι εκπαιδευτικοί των πόλεων. Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι είτε η γενικότερη νοοτροπία που τυχαίνει να υπάρχει σε κωμοπόλεις-χωριά είτε το ότι τα σχολεία είναι παλιάς κατασκευής και τα μέσα-υλικά που διαθέτουν δεν βοηθούν στα έργα των εκπαιδευτικών. Έτσι λοιπόν αποφάσισα να ακολουθήσω τη συγκεκριμένη έρευνα που θα παρουσιάσω στην εργασία μου και η επιλογή των σχολείων του Τυρνάβου θα προσδώσει στην έρευνα θετικά αποτελέσματα.

Ο άνθρωπος που διαχειρίζεται μια σχολική μονάδα είναι στην ουσία κι αυτός που είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητά της. Όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και οι γονείς βλέπουν στο εκάστοτε πρόσωπο της σχολικής ηγεσίας τον άνθρωπο που με το ήθος του και την προσωπικότητά του θα βοηθήσει τα παιδιά να αποκτήσουν κριτική ικανότητα και να πάρουν τη βάση ώστε στο μέλλον να κοινωνικοποιηθούν με επιτυχία (Κατσαρός, 2008). Ο ρόλος και οι μορφές με τις οποίες αποκτά σάρκα και οστά η ηγεσία είναι τα απαραίτητα εφόδια που θα οδηγήσουν το σχολείο στην αποτελεσματικότητα και στον δρόμο προς την επιτυχία ή στην αναποτελεσματικότητα και στον δρόμο προς την αποτυχία (Σαΐτης, 2008). Η

ισχυρή προσωπικότητα που μπορεί να χαρακτηρίζει το πρόσωπο της ηγεσίας συνεπάγεται και επαρκής κοινωνικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν το σχολείο καθώς θα υπάρχει μεταξύ του διδακτικού προσωπικού και μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, του διευθυντή και των παιδιών μια επικοινωνία που θα έχει στόχο να λύνει τις όποιες διαφορές και να συμβάλει στο να βγαίνουν ουσιώδη νοήματα (Ανδρέου, 2009). Η ενσυναίσθηση, ο σεβασμός, η αλληλοεκτίμηση, η εχεμύθεια και ο διάλογος είναι μερικές από τις αξίες που πρέπει να κατέχει η εκάστοτε σχολική ηγεσία ( Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002). Η παρότρυνση και η ενθάρρυνση που μπορεί να προσφέρει ο σχολικός ηγέτης τόσο στους μαθητές όσο και στο διδακτικό προσωπικό ή στους γονείς δημιουργούν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες και αποτελούν το βασικό μέλημα που χρειάζεται να επιτύχει κάποιος όταν αναλαμβάνει την ηγεσία ενός οργανισμού (Γουρναρόπουλος, Ταγκάλου, 2011).

## ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος θα παρουσιαστεί το θεωρητικό κομμάτι και στο δεύτερο μέρος το ερευνητικό κομμάτι. Στο θεωρητικό μέρος συμπεριλαμβάνονται τα κεφάλαια που έχουν να κάνουν με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και όλα όσα γράφονται τεκμηριώνονται από βιβλιογραφικές αναφορές. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο έχει τίτλο **“Εκπαιδευτική Ηγεσία”** και μέσα σ’ αυτό αποσαφηνίζεται ο όρος της διοίκησης και της ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο έχει τίτλο **“ Ο/Η Διευθυντής/τρια ως ηγέτης της σχολικής μονάδας”** και μέσα σ’ αυτό αναλύεται ο ρόλος που έχει μέσα σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό ο διευθυντής. Το τρίτο κεφάλαιο έχει τίτλο **“ Ο ρόλος και η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης”** και μέσα σ’ αυτό υπάρχουν διάφορες θεωρίες γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και το κατά πόσο αυτή είναι απαραίτητη και χρήσιμη στη λειτουργία ενός οργανισμού. Το τέταρτο κεφάλαιο έχει τίτλο **“ Η επικοινωνία μέσα στο σχολείο”** και εμβαθύνει στο κατά πόσο η αποτελεσματική επικοινωνία είναι χρήσιμη στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και στο ότι αυτή συμβάλλει τα μέγιστα στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός. Το πέμπτο κεφάλαιο έχει τίτλο **“ Σύνδεση της Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Επικοινωνία”** και κάνει ξεκάθαρο ότι όταν ένας σχολικός ηγέτης διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη και εφαρμόζει γόνιμη επικοινωνία με όλες τις απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες τότε και υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούνται και το σχολείο βαδίζει στον δρόμο της επιτυχίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το ερευνητικό κομμάτι. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε με τα 3 ερευνητικά ερωτήματα πάνω στα οποία στηρίχθηκε η παρούσα εργασία. Παράλληλα

φαίνεται η ερευνητική υπόθεση, η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε, ο τρόπος επιλογής του δείγματος, το ερωτηματολόγιο και το πώς αναπτύχθηκε, καθώς και ζητήματα δεοντολογίας της έρευνας. Παρουσιάζεται με στατιστικά δεδομένα ο τρόπος με τον οποίο συμπλήρωσαν οι εκπαιδευτικοί τα ερωτηματολόγια και συνοψίζονται οι απαντήσεις τους και παράλληλα γίνεται αναφορά και στους περιορισμούς που εμφανίζονται στην συγκεκριμένη μελέτη. Στο τέλος αυτού του δεύτερου μέρους παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα.

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ, ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ & ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να φανούν μέσα από ερωτηματολόγια οι γνώμες διάφορων εκπαιδευτικών που εντάσσονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση γύρω από το πόσο σημαντικός παράγοντας επικοινωνίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη για τους σχολικούς ηγέτες.

Οι στόχοι που θα προσπαθήσω να τεκμηριώσω μέσα από την έρευνά μου είναι οι παρακάτω:

- α) ποιους ρόλους είναι ικανός να αναλάβει ένας σχολικός ηγέτης (στην προκειμένη περίπτωση ο διευθυντής) μέσα σε μια σχολική μονάδα και ποιος ο αντίκτυπος αυτών των ρόλων στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου;
- β) τον τρόπο που μεταλαμπαδεύει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας τη συναισθηματική νοημοσύνη
- γ) το πόσο πετυχημένη είναι η επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα και κατά πόσο συμβάλλει σε αυτή ο διευθυντής της σχολικής μονάδας

Τα ερευνητικά ερωτήματα πάνω στα οποία βασίζεται η έρευνά μου είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ποιος είναι ο αντίκτυπος των ρόλων που αναλαμβάνει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- 2) Παίζει ρόλο η συναισθηματική νοημοσύνη του σχολικού ηγέτη (διευθυντή) στην ανάπτυξη των κατάλληλων επικοινωνιακών δεξιοτήτων μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας;
- 3) Πληροί τα απαραίτητα κριτήρια ύπαρξης επαρκούς επικοινωνίας ο διευθυντής του σχολείου κρίνοντας από τις απαντήσεις των υπόλοιπων εκπαιδευτικών στα ερωτηματολόγια;

## ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε η χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επικοινωνίας στη σχολική ηγεσία. Ουσιαστικά τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και οι επικοινωνιακές δεξιότητες κρίνονται ως απαραίτητα προνόμια που επιβάλλεται να έχει η εκάστοτε σχολική ηγεσία. Συνεπώς οι όροι σχολική ηγεσία-συναισθηματική νοημοσύνη-επικοινωνία συνδέονται κατά κάποιον τρόπο μεταξύ τους, διότι μέσα από αυτή τη σύνδεση προκύπτει μια σχολική μονάδα ανοιχτή προς την κοινωνία που λύνει όλα τα προβλήματα αποτελεσματικά και πετυχαίνει όλους τους στόχους που θέτει. Άλλωστε η εκάστοτε σχολική ηγεσία όταν διακατέχεται από ενσυναίσθηση, σεβασμό και ενδιαφέρον προς τους άλλους τότε αναπτύσσεται η έννοια της συνεργασίας και ο σχολικός οργανισμός οδεύει προς την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία συνεργατικά, παίρνοντας όλοι μέρος στην επιτυχία και αποτελώντας όλοι κομμάτι της ( Νικολαΐδου, 2012). Ένας σχολικός οργανισμός οδεύει προς την επιτυχία μόνο όταν μέσα από τη συνεργασία και τον διάλογο το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι γονείς, οι μαθητές και η ηγεσία έχουν καλλιεργήσει κοινό όραμα και στόχους και λειτουργούν μεταβιβάζοντας ο ένας στον άλλο αρμοδιότητες που είναι σε θέση να εκπληρώσουν για καλό σκοπό (Κούλα, 2011).

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### Εκπαιδευτική Ηγεσία

Ο όρος «Διοίκηση» αφορά όλους τους στόχους που σχετίζονται με την οργάνωση και εκπληρώνονται μέσα από την συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Έτσι όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται σε μία μονάδα επιλύονται ορθολογικά μέσα από τη συζήτηση και το διάλογο (Καραγιάννης, 2014). Μάλιστα αυτό ήταν και η αιτία που οδήγησε στο να στραφούν οι θεωρίες γύρω από τη διοίκηση της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό προσπαθώντας να γίνουν κατανοητά τα κίνητρα των ενεργειών του (Κούλα, 2011). Σε κάθε οργανισμό η Διοίκησή του οφείλει μέσα από σωστό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο να καθοδηγεί κατάλληλα το προσωπικό αναπτύσσοντας έτσι διαπροσωπικές σχέσεις που βοηθούν στην εκπλήρωση όλων των στόχων που έχει θέσει( Κούλα, 2011). *Όπως μας λέει ο Κωτσίκης (1993) με τον όρο "Διοίκηση" μας έρχονται στο μυαλό έννοιες όπως οργάνωση, προγραμματισμός, καθοδήγηση, συντονισμός, αναφορά, στελέχωση και προϋπολογισμός.*

''Διοίκηση σ' έναν εκπαιδευτικό οργανισμό σημαίνει μια δραστηριότητα που ορίζεται από κάποιους ανθρώπους και στοχεύει να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού που είχαν τεθεί εξ αρχής αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους και υπαρκτούς πόρους που έχει στη διάθεσή της (Κατσαρός 2008). Όταν η Διοίκηση οργανώνει, συντονίζει και προγραμματίζει σωστά όλες τις παραμέτρους που απαιτούνται ώστε ένας εκπαιδευτικός οργανισμός να πετύχει τους σκοπούς του τότε ταυτόχρονα και αποτελεσματικότερη γίνεται η λειτουργία του, καθώς υλοποιούνται όλοι οι παροντικοί και μελλοντικοί στόχοι, και οι μαθητές αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα στη μάθηση (Κατσαρός, 2008). Βασικό βέβαια μέλημα της Διοίκησης εκτός από τον προγραμματισμό και τον συντονισμό, έχει και ο έλεγχος.



Μέσα από τον έλεγχο, ελέγχονται κατά πόσο εκπληρώθηκαν αυτά που έπρεπε να γίνουν κι αν κάτι δεν πήγε όπως επιθυμούσε η Διοίκηση τότε προχωράει σε εντολές για διορθωτικές αλλαγές με απώτερο στόχο την άμεση και αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών της ( Μπουραντάς, 2001). Σκοπός λοιπόν είναι το πώς θα καταφέρει να επιτύχει τους σκοπούς της η Διοίκηση χρησιμοποιώντας κάθε φορά ανάλογα με την κατάσταση που έχει μπροστά της τη δύναμή της προκειμένου να τιμωρήσει ή να δώσει τις σωστές εντολές (Μπουραντάς, 2005, 2007). Ωστόσο όποιος αναλαμβάνει την ηγεσία μέσα σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό είναι υπόχρεος να συνεργάζεται με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου, με τους μαθητές και τους γονείς με αρμονικό τρόπο ώστε να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες και οι προσδοκίες και να υπάρχουν συνεχώς περιθώρια βελτίωσης. Διότι εχθρός του καλού πάντοτε για εκπαιδευτικό ηγέτη είναι το καλύτερο ( Ζαβλανός, 2003).

Όλοι όσοι εμπλέκονται με τη διοίκηση επιβάλλεται να διαθέτουν δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες που θα τους βοηθούν να ασκούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους, δρώντας μέσα σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο και κοιτώντας να επιτύχουν αυτά τα οποία έχει θέσει ως απαραίτητους στόχους ο σχολικός οργανισμός (Ανδρέου, 2006).

Μέσα σε μια σχολική μονάδα σίγουρα το πρόσωπο που θα αναλάβει τη διοίκηση θα πάρει και κάποιες αποφάσεις προσωπικές, ωστόσο κατά γενική ομολογία η δράση του πρέπει να είναι συγκεντρωτική εφαρμόζοντας στην πράξη όλους τους κανονισμούς και κινητοποιώντας όλους όσους εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία να αναλάβουν ρόλους και αποφάσεις που θα προσδώσουν ποιότητα και αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση δημιουργώντας ένα ευχάριστο και θετικό περιβάλλον μέσα στη σχολική μονάδα (Κουτούζης, 2012).

Σε μια σχολική μονάδα καλό είναι όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό να αναλαμβάνει ηγετικούς ρόλους. Ωστόσο για να διατηρηθεί το απαραίτητο status quo σχετικά με όσα συμφωνήθηκαν για την επιτυχία του οργανισμού καίριο ρόλο παίζει η ηγεσία (Νικολαΐδου, 2012). Επίσης όταν η Διοίκηση καθημερινά πραγματοποιείται με σωστό τρόπο τότε είναι σίγουρο ότι θα επηρεάσει άμεσα και τη διανοητική, ψυχολογική και σωματική ανάπτυξη των μαθητών (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Η εκπαιδευτική ηγεσία στους εκάστοτε σχολικούς οργανισμούς πρέπει να διέπεται από εξυπνάδα, κρίση, πρωτοτυπία, χιούμορ, ξεχωριστό status quo, ευφράδεια, συνεργατικότητα, ευημερία, υπευθυνότητα, διαλλακτικότητα, διάλογο και παρακίνηση ( Χυτήρης, 2001). Παράλληλα όλοι όσοι αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους πρέπει να είναι σε θέση μέσα από την προσωπικότητά τους να έχουν το χάρισμα να εμπνέουν τους υπόλοιπους ανθρώπους που εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία παρακινώντας τους πάντα προς τη σωστή κατεύθυνση και κάνοντάς τους να αντιμετωπίζουν τα πάντα κριτικά. Έτσι φτάνει σε σημείο αυτός ή αυτοί που αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο να απολαμβάνουν την εκτίμηση και την αποδοχή των υπολοίπων ( Bass, 1990).

Από την άλλη η Ηγεσία έχει ως κύρια συστατικά της την σκληρή δουλειά, το όραμα για τη βελτίωση του οργανισμού και τον προσανατολισμό σε τεχνικές που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του οργανισμού (Νικολαΐδου, 2012). Αυτός που ασκεί απλή εξουσία (ο ασκών εξουσία) παραχωρεί δικαιώματα στους υφισταμένους του με βάση το γράμμα του Νόμου, ενώ ο πραγματικός ηγέτης πολλές φορές παραβλέπει το τυπικό και ασκεί την εξουσία χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του (Μουρίκη, 2016). *Η σχέση μεταξύ του υφισταμένου και του ανωτέρου είναι σχέση εξαναγκασμού, ενώ μεταξύ του οπαδού και του ηγέτη, είναι σχέση που προέρχεται από ελεύθερη επιλογή.*

*Η ηγεσία αποτελεί μια ποιοτικά διαφορετική λειτουργία σε σχέση με τη διοίκηση και τη διαχείριση. Σημαίνει τον καθορισμό του οράματος, τον προσανατολισμό του οργανισμού σε αυτό και κατεύθυνση την αποτελεσματικότητα μέσα από σκληρή δουλειά (Νικολαΐδου, 2012).*

Μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό ηγέτης δεν είναι μόνο ο διευθυντής αλλά και όλοι όσοι με αυταπάρνηση και αυτογνωσία προσφέρουν ακόμα και εθελοντικά αν χρειαστεί τις υπηρεσίες τους ώστε να γίνουν οι δράσεις που αναλαμβάνουν πιο αποτελεσματικές (Ράπτης, 2006).

Η επικρατέστερη μορφή ηγεσίας που είναι απαραίτητο να κάνει την εμφάνισή της στα σημερινά σχολεία είναι αυτή της κατανεμημένης ηγεσίας όπου όλα μέσα στον οργανισμό επιλύονται συλλογικά και καλλιεργούνται αξίες όπως η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός τόσο προς το πρόσωπο του διευθυντή όσο και προς το πρόσωπο των υπόλοιπων εκπαιδευτικών του σχολείου (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Βασική μορφή ηγεσίας αποτελεί η μετασχηματιστική, η οποία στηρίζεται στο χάρισμα και αποτελεί την πηγή έμπνευσης για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα ο ηγέτης μεταφέρει το όραμά του στον εργαζόμενο και μέσα από συντονισμένες και βοηθητικές δράσεις που στηρίζονται στη συνεργασία, του δίνει να καταλάβει ότι πρέπει πάντοτε να κυνηγάει να υλοποιήσει το διαφορετικό, έχοντας φιλοδοξίες και υποχρεώσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν αναπτυχθεί προσωπικά και να αποκτήσει βλέψεις αυτοεξέλιξης για το μέλλον (Μπάλας & Μπέστιας, 2016). Ένας ηγέτης που εφαρμόζει τη μετασχηματιστική ηγεσία βλέπει όλους όσους εμπλέκονται με τη μαθησιακή διαδικασία ως ανθρώπους που έχουν βλέψεις και όραμα για ουσιαστική αλλαγή, προσωπική ανέλιξη και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων (Χατζηγιάννης & Χατζηπαναγιώτου, 2012). Μέσα από τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης διαμορφώνει και εξελίσσει το κοινωνικό προφίλ του σχολείου με δράσεις που

υλοποιούνται τόσο εντός όσο και κυρίως εκτός σχολείου (Μαγουλιανίτης, 2011). Συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι : α) ξεκάθαροι στόχοι, β) όραμα, γ) έμφαση στη διδασκαλία και δ) διαρκής επικοινωνία με μαθητές, γονείς και συναδέλφους (Γκόλια και Κουστέλιος, 2012). Μέσα από την ηγεσία, δεν φαίνεται μόνο αυτός που θα έχει την εξουσία. Στην ουσία οι ηγέτες μπορεί να είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι με την εκπαιδευτική διαδικασία όπου συνεργάζονται για να επιτύχουν το έργο που θέλουν και τους στόχους που έθεσαν έχοντας υψηλό δείκτη ευφύιας, όραμα και δίνοντας έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο (Σαΐτης, 2002). Η εκπαιδευτική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με τον βαθμό που ο έχων την εξουσία παρακινεί, κινητοποιεί και οργανώνει τους υφισταμένους του για συνεχή επιμόρφωση και έχοντας πάντοτε ανοιχτούς τους πνευματικούς τους ορίζοντες ( Judge & Piccolo, 2004).

Μια ηγεσία για να είναι αποτελεσματική επιβάλλεται να θεωρεί το σχολείο ως ένα κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται επιτυχώς και διαμορφώνουν στάσεις και παίρνουν πρωτοβουλίες που οδηγούν στη δημιουργία ισχυρών προσωπικοτήτων (Ryback, 1998). Η βαρύτητα που έχει ο ρόλος της ηγεσίας είναι τεράστια και πρέπει κάποιος να έχει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει επιτυχώς ως ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού που έχει πολλές απαιτήσεις (Everard & Morris, 1999). Η σωστή διαχείριση όλων των δύσκολων καταστάσεων αποτελεί χάρισμα που επιβάλλεται να έχει ένας εκπαιδευτικός ηγέτης και παράλληλα να δείχνει ενδιαφέρον να βοηθά για το κοινό καλό, βάζοντας το εγώ του κάτω από το εμείς (Barnett, Marsh & Graver, 2006, Bass & Avolio, 1993). Γενικότερα όμως η εκπαιδευτική ηγεσία δεν συγκεντρώνεται γύρω από ένα άτομο. Δεν είναι συγκεντρωτική, αλλά αντίθετα πολλά άτομα μαζί συνεργάζονται άρτια και αρμονικά με σκοπό να επιτύχουν το καλύτερο και

αποδοτικότερο αποτέλεσμα ( Barnett, Marsh & Graver, 2006). Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον καλλιεργείται θετικό συνεργατικό κλίμα που με συνεχή επιμόρφωση προωθεί όλες τις νέες εκπαιδευτικές και καινοτόμες δράσεις και συμβάλλει τα μέγιστα ώστε τα άτομα που απαρτίζουν τον σχολικό οργανισμό να εξελίσσονται προσωπικά, κοινωνικά και επαγγελματικά (Harris, 2009). Το θετικό κλίμα που δημιουργεί η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη στη διαδικασία που αυτή ενεργεί και αποδοχή όλων των αποφάσεων από τους υπόλοιπους που εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία ( Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Στην ουσία δηλαδή οι όροι "Διοίκηση" και "Ηγεσία" εφαρμόζονται ταυτόχρονα σε ένα σχολικό οργανισμό και ο ένας όρος αποτελεί συμπλήρωμα του άλλου. Δηλαδή μέσα από την σωστή Διοίκηση και Διαχείριση των πραγμάτων προκύπτει μια μορφή ηγεσίας που έχει όραμα και στόχους και κοιτά το γενικό καλό έχοντας ρόλο βοηθητικό και συντονιστικό και κοιτώντας να δώσει όλο του το "είναι" ώστε να επιτευχθούν στο μέγιστο οι στόχοι και οι σκοποί του εκπαιδευτικού οργανισμού. Συνεπώς προκειμένου μια σχολική μονάδα να διαθέτει ταυτόχρονα αποτελεσματική διοίκηση και αποτελεσματική ηγεσία επιβάλλεται να κυριαρχούν αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η συνέπεια, η ακεραιότητα, η συνεργασία, ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση, το όραμα και η κουλτούρα χωρίς στερεότυπα και προκαταλήψεις (Λαμπριανού, 2012). Η εκπαιδευτική ηγεσία πάντοτε επηρεάζει με τον τρόπο της τις απόψεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα όλων των εμπλεκομένων με την εκπαιδευτική διαδικασία (Πασσιαρδής, 2004). Όταν οι έχοντες την ηγεσία ενός σχολικού οργανισμού έχουν την πρόπουσα συμπεριφορά, τότε όλοι όσοι συνεργάζονται μαζί τους πετυχαίνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα επαγγελματικά και παράλληλα προοδεύουν και ατομικά ( Humphrey, 2002),

παίρνοντας την επιβράβευση, την ικανοποίηση και την αποδοχή για το έργο τους συνειδητοποιώντας ότι όλοι μαζί επιτελούν ένα λειτούργημα που αιώτερο στόχο έχει να βγάλει μελλοντικούς ενεργούς πολίτες ( Bogler, 2001).

#### Ο/Η Διευθυντής/τρια ως ηγέτης της σχολικής μονάδας

Μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό οι όροι "Διοίκηση" και "Ηγεσία" αλληλοσυμπληρώνονται και κρίνονται αναγκαίες ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί κάτω από τέλειες συνθήκες και να υπάρχουν μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών φερεγγυότητα, αξιοπιστία και άριστη συνεργασία. Το πρόσωπο που αναλαμβάνει την ηγεσία μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι αναγκαίο να διακρίνεται από ηγετικές, διοικητικές και επικοινωνιακές ικανότητες. Δεν πρέπει να υστερεί πουθενά προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει στον ρόλο του με απόλυτη επιτυχία και να κερδίσει με την προσωπικότητά του και τις γνώσεις του όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία φορείς. Αν υστερεί σε κάποιες από τις προαναφερθείσες ικανότητες τότε είναι πολύ πιθανό ο ηγέτης του σχολικού οργανισμού να κριθεί ως αφερέγγυος, αναποτελεσματικός και ακατάλληλος (Ράπτης 2006). Ένας άνθρωπος δεν έρχεται ποτέ στη ζωή με τις ικανότητες να ηγηθεί σ' έναν οργανισμό ή να πάρει πρωτοβουλίες ασκώντας τη διοίκησή του. Αντίθετα μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση ένας άνθρωπος αποκτά εμπειρίες, διευρύνει τους πνευματικούς του ορίζοντες, αποκτά κριτική ικανότητα κι έτσι φτάνει στο σημείο να μπορεί να αναλάβει κάποιους ρόλους αρχικά μέσα σε μια σχολική μονάδα που αποτελείται από ζωντανούς οργανισμούς κι έπειτα βήμα βήμα φτάνει στο σημείο να σκέφτεται την καθοδήγηση της σχολικής μονάδας αναλαμβάνοντας τη διοίκησή της (Ράπτης & Βιτσικάκη, 2007). Ένας ηγέτης πρέπει να συνδυάζει καρδιά, χαρακτήρα, ισχυρή προσωπικότητα και μυαλό ώστε να μπορεί να πάρει από τον εκάστοτε εμπλεκόμενο με την εκπαιδευτική διαδικασία το καλύτερο δυνατό

αποτέλεσμα. Ένας ηγέτης διευθυντής πρέπει να έχει το χάρισμα να μεταβιβάσει το όραμά του και τους στόχους που έθεσε σε όλους όσους ασχολούνται και εμπλέκονται με την εκπαιδευτικό οργανισμό κάνοντάς τους τα κτήμα τους (Μπουραντάς, 2007). Παράλληλα το όραμα και οι στόχοι που έχει ο διευθυντής ενός σχολείου πρέπει να αντικατοπτρίζονται και να πηγαίνουν σύμφωνα με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας. Να βασίζονται δηλαδή σε και καινοτομίες και πραγματικές ανάγκες του σχολείου κι όχι σε οράματα προσωπικής ανέλιξης ή σε παλιακού στυλ στόχους και οράματα (Λαϊνας, 2004).

Ένας διευθυντής μέσα σε μια σχολική μονάδα πρέπει να θέτει στόχους και σκοπούς και μέσα από τις στάσεις και τα πρότυπά του επιβάλλεται να είναι σε θέση να επηρεάζει προς τον σωστό δρόμο τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου (Μπάλιας και Μπέστιας, 2016). Μέσα σε μια σχολική μονάδα ο διευθυντής λοιπόν ως ηγέτης αυτής αποτελεί το πρότυπο για όλους (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικό προσωπικό). Ο τρόπος που διαχειρίζεται τις καταστάσεις, οι πρωτοβουλίες που παίρνει, η συμπεριφορά του και οι ικανότητές του μπορούν να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης και ενεργητικής διάθεσης για όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία (Σαΐτης, 2008). Αυτοί οι στόχοι είναι που κάνουν τη διαφορά και που δείχνουν το όραμα που μπορεί να έχει ένα πρόσωπο που αναλαμβάνει την ηγεσία, επηρεάζοντας με τις δράσεις του όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία φορείς με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων και την υλοποίηση του οράματος. Οι γνώσεις, το όραμα, οι στόχοι και οι σκοποί που θέτει, η συμπεριφορά και οι πράξεις είναι τα στοιχεία που μπορούν να διακρίνουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή από κάποιον άλλο που δεν έχει την ίδια αποτελεσματικότητα (Bezzina, 2000). Η δημιουργία θετικού συνεργατικού κλίματος στον σχολικό οργανισμό αποτελεί πρωταρχικό μέλημα ενός διευθυντή, διότι μέσα σ'

ένα τέτοιο κλίμα αναπτύσσονται αξίες όπως ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση, ο διάλογος, η κατανόηση και έτσι δημιουργούνται ισχυρές και υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ο διευθυντής του σχολείου έχει δύο ρόλους. Ο πρώτος είναι να εκφράζει τα συμφέροντα των εκπαιδευτικών ως μέλος του συλλόγου των διδασκόντων. Ο δεύτερος ρόλος πηγάζει από τη θέση του και ως εκ τούτου είναι ο κύριος εκφραστής των επιταγών της κρατικής εξουσίας που πολλές φορές τον στρέφουν ενάντια στο συμφέρον των εκπαιδευτικών (Σιαδήμας, 2015). Σήμερα ένας εκπαιδευτικός-διευθυντής εκτός από αυτό το διπλό ρόλο, αναλαμβάνει και πιο σύνθετο έργο. Συγκεκριμένα το έργο του εξαπλώνεται σε διοίκηση, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων και δημιουργία καλού κλίματος μέσα στο σχολείο. Η δράση του δεν πρέπει να είναι ανεξάρτητη από την κοινωνία και το εξωτερικό περιβάλλον και απαιτεί προσαρμοστικότητα από την πλευρά του σε κάθε κατάσταση, συνθήκη και κοινωνική παρουσία. Αυτός ο διευρυμένος ρόλος και η ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες, καθιστώντας τη σχολική ηγεσία πολύπλευρη με πολλές αρμοδιότητες και λιγότερο δομημένη και προβλέψιμη (Σαϊτής, 2002). Ένας διευθυντής έχει τον πλήρη έλεγχο των πραγμάτων που γίνονται μέσα στη σχολική μονάδα. Ο επαγγελματικός του ρόλος πολλές φορές γίνεται κοινωνικός καθώς εκτός από τις υποχρεώσεις που έχει να καλύψει εντός σχολείου και την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, καλείται να παράξει και κοινωνικό έργο σε συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινωνία. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποτελεί για τους μαθητές πρότυπο συμπεριφοράς και επαγγελματισμού δίνοντάς τους ώθηση για ενεργό συμμετοχή (Davies & Ellison, 2001). Η κουλτούρα του σχολείου πρέπει πάντοτε να μην είναι συνυφασμένη με στερεότυπα και προκαταλήψεις. Ο διευθυντής οφείλει να δημιουργήσει στο σχολείο ένα θετικό



κλίμα, το οποίο θα επιτρέπει και το άνοιγμά του προς το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Harris & Muijs, 2005). Ένας διευθυντής ηγέτης επιβάλλεται να σκέφτεται τρόπους ώστε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Έτσι αξιοποιώντας τόσο τους ήδη διαθέσιμους πόρους όσο και τους έξτρα πόρους που έρχονται στο σχολείο μέσα από δράσεις, στοχεύει στη δημιουργία ενός σχολείου "κόσμημα" που θα είναι πόλος έλξης και καλής φήμης (Harris, 2004).

Ακόμη στις σκέψεις και στο όραμα που μπορεί να έχει ένας διευθυντής είναι το να μπαίνει αρκετά συχνά μέσα στις σχολικές αίθουσες του σχολείου ώστε να εποπτεύει το μάθημα. Σαφώς και όχι έχοντας αυταρχικό ρόλο ή προσβλητικό, αλλά έχοντας βοηθητικό και συμβουλευτικό ρόλο μπορεί να δίνει συμβουλές και κατευθυντήριες γραμμές στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου με στόχο να βελτιώσουν την πορεία της διδασκαλίας τους και τον τρόπο που πραγματοποιούν το μάθημα (Καντάς, 1998).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο συνεργασίας και ευελιξίας, δημιουργούνται διαπροσωπικές σχέσεις που βοηθούν τόσο τους εκπαιδευτικούς να κάνουν καλύτερα το λειτούργημά τους όσο και τους μαθητές να συνεργαστούν μεταξύ τους να κοινωνικοποιηθούν και να αποκτήσουν κριτική ικανότητα γύρω απ' αυτά που διδάσκονται (Καρυπίδου, 2009). Συνεπώς με τη συμπεριφορά του και τις αντιδράσεις του ένας διευθυντής επηρεάζει με άμεσο τρόπο τα συναισθήματα των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική διαδικασία φορέων και διαμορφώνει το κλίμα που ο ίδιος επιθυμεί να επικρατεί στο σχολείο. Η διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος τόσο εντός σχολικών αιθουσών όσο και στον προαυλιακό χώρο κατά τη διάρκεια του διαλείμματος συμβάλει τα μέγιστα στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του σχολικού οργανισμού (Καφέτσιος, 2003). Σκοπός του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού είναι λοιπόν η δημιουργία ευχάριστου και δημιουργικού κλίματος και η αποφυγή πραγμάτων που μπορούν να αλλάξουν αυτό το κλίμα και να το κάνουν καταθλιπτικό και απωθητικό

(Hoy & Mysel, 2001). Σ' ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό οργανισμό ο διευθυντής αναλαμβάνει τη διοίκηση, τη διεύθυνση και την ηγεσία του. Εφαρμόζοντας λοιπόν αυτές τις τρεις λειτουργίες με ό,τι συνεπάγονται τηρεί τους νόμους και τους κανόνες που ορίζει το κράτος. Ο διευθυντής είναι αυτός που έχει τον απόλυτο έλεγχο για το πώς θα λειτουργήσει η σχολική μονάδα. Παράλληλα είναι υπεύθυνος και για τον τρόπο που θα ενεργούν οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς. Θεωρείται ο συνδετικός κρίκος που συμβάλει σε μια πετυχημένη εκπαίδευση, διότι αυτός κινεί τα νήματα και ρυθμίζει τις όποιες σχέσεις ή παρεξηγήσεις μπορεί να δημιουργηθούν απ' όλους όσους εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία (Πρίντζας, 2005). Γενικότερα ένας διευθυντής χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος ικανοτήτων, οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες όπως επικοινωνιακές, προσαρμοστικές και κοινωνικές. Με βάση αυτές τις ικανότητες ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας δημιουργεί το προφίλ του και αντιμετωπίζει τα εκάστοτε γεγονότα με το στυλ που επιβάλλεται να έχει σε κάθε περίπτωση. Αναγνωρίζει όλες τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού και χρησιμοποιώντας τον επαγγελματισμό του και τις εμπειρίες δίνει λύσεις σε οποιοδήποτε ζήτημα και εκτελεί τις υπηρεσίες και τα καθήκοντά του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Goleman, 1998).

Χαρακτηριστικά του διευθυντή ενός σχολείου είναι η δημιουργία θετικού κλίματος, υγιών ανθρώπινων σχέσεων, αλληλοσεβασμού, ενσυναίσθησης, κατανόησης, να έχει προσδοκίες και οράματα, να διαχειρίζεται με υπομονή όλες τις καταστάσεις που περνούν από τα χέρια του και να έχει πάντα συντονιστικό και βοηθητικό ρόλο (Σαΐτης, 2008). Όταν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά διακρίνουν ένα διευθυντή τότε είναι το μόνο σίγουρο πως θα θεωρηθεί τόσο από τους συναδέλφους του όσο και από τους γονείς και τα παιδιά πραγματικός ηγέτης (Γεωργογιάννης, 2005). Ο πραγματικός

ηγέτης είναι πάντοτε ικανός να απονέμει κοινωνική δικαιοσύνη δίχως να διακατέχεται από στερεότυπα και προκαταλήψεις και έχοντας πάντα στο μυαλό του το μοντέλο πρόκλησης ηγεσίας που πρότεινε η Shillingford (2012). Κατά το μοντέλο αυτό αναφέρονται πέντε ατομικές ενέργειες ηγεσίας όπως α) πρόκληση προόδου, (β) έμπνευση ενός κοινού οράματος, (γ) παρακίνηση σε δράση, (δ) σχεδιασμός δράσης, (ε) ενθάρρυνση. Αν όλα αυτά αποτελούν κι αρετές ενός ηγέτη τότε αυτός θα θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης διότι θα είναι σε θέση να δημιουργεί άριστο κλίμα χωρίς συγκρούσεις και το κυρίαρχο γνώρισμά του θα είναι η θετική ενίσχυση (Shillingford, 2012).

Ο φέρων την εξουσία πρέπει να είναι πάνω απ' όλα ηγέτης. Αυτό σημαίνει ότι με το παράδειγμά του επιβάλλεται να κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς σε δράσεις και ενέργειες αυθόρμητες χωρίς σκοπιμότητες (Γουρναρόπουλος, 2007). Ένας διευθυντής που θέλει να λέγεται αποτελεσματικός οφείλει να είναι δημιουργικός και να παρακινεί όλους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία επιβραβεύοντάς τους συνεχώς και κάνοντάς τους να καταλάβουν τα λάθη τους με σκοπό να τα αλλάξουν. Έτσι ωθεί όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία να αναλάβουν πρωτοβουλίες χωρίς να φοβούνται για το αποτέλεσμα τους. (Σαΐτης, 2007). Έχοντας αυτοπεποίθηση για τον εαυτό του και ισχυρή προσωπικότητα ο διευθυντής είναι σε θέση να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το έργο του αυτόματα να γίνει πιο εύκολα χωρίς παρεκκλίσεις ή δυσχαιρείς συμπεριφορές (Handy, 1993). Παίρνοντας σημαντικές αποφάσεις για ό,τι εύκολο ή δύσκολο έχει να κάνει με το σχολείο και αναλαμβάνοντας πλήρως τις συνέπειες και τις ευθύνες των πράξεών του, και βάζοντας μέσα στο διάλογο επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία, δείχνει στους υφισταμένους του, στους μαθητές και στους γονείς ότι πρέπει να τον εμπιστεύονται και ότι όλοι μαζί

ενεργητικά συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό που δεν είναι άλλος από το καλό του σχολείου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003). Με πιο απλά λόγια ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να είναι ευέλικτος και έχοντας επίγνωση του τι γίνεται στο σχολείο να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα και να χειρίζεται τα προβλήματα με τον πιο κατάλληλο τρόπο, προκειμένου να απολαμβάνει την αναγνώριση και την εκτίμηση προς το πρόσωπό του, κάνοντας τους πάντες να πιστέψουν στο όραμά του (Harris, 2004). Στο σύγχρονο σχολείο κανένας διευθυντής δεν πρέπει να ακολουθεί το μοντέλο του διεκπεραιωτή. Παράλληλα κανείς δεν πρέπει να δρα γραφειοκρατικά και απόλυτα. Ο ρόλος του στο σύγχρονο σχολείο είναι καθοδηγητικός και βοηθητικός. Αποτελεί κι αυτός μέρος του συνόλου, όπου μέσα από συνεργατικές και καινοτόμες δράσεις στοχεύει στην αλλαγή και στην εγκατάλειψη των παλιακών συλ ηγεσίας (Μιχόπουλος, 1993). Άλλωστε ένας διευθυντής πρέπει πάντοτε να θέτει ως μακροπρόθεσμο στόχο για το σχολείο που υπηρετεί την αλλαγή. Ακόμα κι αν το σχολείο που αναλαμβάνει έχει φήμη γύρω από πετυχημένες δράσεις αυτός οφείλει να είναι έτοιμος να αφήσει στο στίγμα του. Ο διευθυντής ηγέτης είναι ο κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο. Χαρακτηριστικό του αρμόζει να είναι η οξυδέρκεια και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τα πράγματα που συμβαίνουν στο σχολείο του. Παρά το ότι πολλές φορές λόγω γραφειοκρατίας το έργο του παρεμποδίζεται, αυτός πρέπει να λειτουργεί αυτόνομα και βγαίνοντας ο ίδιος μπροστά να κυνηγάει ό,τι νέο και καινοτόμο υπάρχει, ζητώντας από το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου του συνεχή επιμόρφωση γύρω από τα νέα δρώμενα (Πασσιαρδής, 2004). Μέσα από επιμονή, πειθαρχία και υπομονή ο διευθυντής κάνει το λειτούργημά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, χρησιμοποιώντας τον διάλογο ως μέσο συζήτησης και παρέχοντας στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να μάθουν ορισμένες από τις λειτουργίες που επιτελεί

(Collins & Porras, 2001). Βέβαια απαραίτητα συστατικά της προσωπικότητας και του επαγγελματισμού ενός διευθυντή ηγέτη είναι και η θέληση να δημιουργήσει, η σύνεση και η προσήλωσή του προς το λειτούργημα που επιτελεί, καθώς και το ότι πάντοτε μετά τις ενέργειες που πραγματεύει οφείλει να δέχεται και να ακούει τις γνώμες των υπολοίπων εμπλεκομένων με την εκπαιδευτική διαδικασία σαν ανατροφοδότηση. Έπειτα ο ίδιος αφού ακούσει τα πάντα κάνει την αυτοκριτική του ενώπιον όλων λαμβάνοντας είτε την κριτική είτε την επιβράβευση των άλλων υπόψη του (Καμπουρίδης, 2002).

Παράλληλα ο φέρων την εξουσία είναι και υπεύθυνος για την κουλτούρα που θα επικρατεί μέσα στο σχολείο. Η συμπεριφορά του και οι αντιδράσεις του είναι ικανές να απομακρύνουν στερεότυπα και προκαταλήψεις στο σχολείο και να διαμορφώσουν ένα θετικό σχολικό κλίμα που θα κυριαρχεί η κοινωνική δικαιοσύνη, ο σεβασμός και η εκτίμηση. Όλοι θα σέβονται τις ιδιαιτερότητες του καθενός και θα βοηθούν με τον τρόπο τους, αυτό το διαφορετικό να αποτελεί αντικείμενο θαυμασμού και όχι χλευασμού. Μέσα σε αυτή την κουλτούρα του σχολείου, όλοι οι εμπλεκόμενοι θα έχουν το αίσθημα του ανήκειν προβάλλοντας προς τα έξω μια θετική εικόνα ενός σχολείου που με τις δράσεις του και τις αρετές του μορφώνει και καθοδηγεί ανθρώπους να γίνουν στο μέλλον ενεργά μέλη μιας ανοιχτής κοινωνίας (Νικολαΐδου, 2012). Βέβαια είναι δεδομένο ότι σε ένα σχολείο θα εμφανιστούν και συγκρούσεις και το σχολικό κλίμα θα αλλάξει απότομα και ξαφνικά (Eller & Eller, 2009). Εκεί ο διευθυντής ως σχολικός ηγέτης καλείται να αντιδράσει άμεσα και μέσα από το ήθος του και την προσωπικότητά του να φροντίσει να αλλάξει άρδην την ατμόσφαιρα εφαρμόζοντας κανόνες και αξιολογώντας εις βάθος τη ρίζα του προβλήματος να προβεί σε δράσεις που θα επαναφέρουν την αρχική ηρεμία και το θετικό κλίμα (Νικολαΐδου, 2012). Συνεπώς μια κουλτούρα που θα επικρατήσει στο σχολείο από

ένα διευθυντή με διευρυμένους ορίζοντες και υψηλή κριτική ικανότητα θα είναι συνυφασμένη με το άνοιγμα του σχολείου προς την κοινωνία, τη συνεργασία με όλους τους φορείς της κοινωνίας με συνεχόμενες κοινωνικές δράσεις και εκδηλώσεις προκειμένου να γίνει σαφές ότι το σχολείο δεν είναι μόνο ένας χώρος όπου κάθε πρωί πηγαίνουν μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικοί για να κάνουν το μάθημα και να φύγουν το μεσημέρι, αλλά αντίθετα το σχολείο είναι κάτι παραπάνω απ' αυτό. Το σχολείο είναι το μέσο που ασκώντας εκπαιδευτική πολιτική θα συνδράμει τα μέγιστα στο να αποκτήσει η κοινωνία μελλοντικούς ενεργούς πολίτες (Παπαναούμ, 2001).

Συνεπώς ο/η διευθυντής/τρια ενός σχολικού οργανισμού ως ηγέτης αυτού καλείται να έχει τα εξής χαρακτηριστικά : α) όραμα και στόχους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους για το σχολείο, β) κατανόηση, σεβασμό και ενσυναίσθηση για τα προβλήματα και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική διαδικασία φορέων, γ) καθόλου στερεότυπα και προκαταλήψεις, δ) μεταδοτική ικανότητα και αποτελεσματική διαχείριση της διοίκησης, ε) συνεργασία και διαλλακτικότητα, στ) από κοινού λήψη των αποφάσεων και αντιμετώπιση των δυσκολιών, ζ) άνοιγμα του σχολείου προς την κοινωνία, η) ενίσχυση όλων των εκπαιδευτικών, έχοντας βοηθητικό και καθοδηγητικό ρόλο (Πασσιαρδής, 2004). Με πιο απλά λόγια ο διευθυντής – ηγέτης μιας σχολικής μονάδας πρέπει να θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και του μαθητές κάτι σαν πατέρα που μοναδικό στόχο έχει να βοηθήσει και να προστατεύσει το σχολείο του από αντίξοες καταστάσεις και να συμβάλει στην ομαλή λειτουργία του και στην όσο το δυνατόν καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε κάτι που υποχρεούται να έχει ένας άνθρωπος που αναλαμβάνει την ηγεσία ενός σχολικού οργανισμού και αυτό δεν είναι άλλο από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το τι

ακριβώς είναι αυτή και ποιος ο ρόλος της θα αναφερθεί στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Ωστόσο αυτό που θα αναφερθεί στο τρέχον κεφάλαιο είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη που πρέπει να κατέχει ένας διευθυντής σημαίνει ταυτόχρονα και ενσυναίσθηση. Δηλαδή βάζοντας τον εαυτό του στη θέση του άλλου μπορεί να διακρίνει και καταλάβει έγκαιρα τι κρύβεται πίσω από το ό,τι και έτσι να βοηθήσει να αναπτυχθούν στον σχολικό οργανισμό η επικοινωνία, η συνεργασία, η επίγνωση των πράξεων, η σωστή συμπεριφορά καθώς και οι ιδανικές συνθήκες εργασίας και ένα θετικό περιβάλλον όπου όλοι θα ευχαριστιούνται μέσα σ' αυτό και θα παίρνουν συνεχώς πράγματα που θα τους βοηθήσουν να γίνουν καλύτερη άνθρωποι στο κοινωνικό γίγνεσθαι (Βογιατζής & McKee, 2008).

#### Ο ρόλος και η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει σε κάποιο πρόσωπο να αναπτύσσει επικοινωνιακές και διαπροσωπικές σχέσεις ελέγχοντας απόλυτα τα συναισθήματά του κι έχοντας πλήρη επίγνωση των πράξεών του (Μπαμπινιώτης, 2002). Μάλιστα η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οριστεί και ως *ικανότητα που έχει κανείς να αισθάνεται, να κατανοεί και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη δύναμη του συναισθήματος ως πηγή πληροφόρησης, διασύνδεσης και επιρροής* (Cooper & Sawaf, 1997). Έτσι ένας άνθρωπος αφού σκεφτεί καλά τι πρέπει να κάνει ελέγχει αυτά που βιώνει και νιώθει και προχωράει σε ανάλογες πράξεις κάνοντας ξεκάθαρο το όραμά του και τη φαντασία του (Mayer & Salovey, 1997). Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν είναι μία έννοια που σχετίζεται με την αναγνώριση των συναισθημάτων, την ορθή σκέψη, την κινητοποίηση του εαυτού για επιτεύγματα, τη ρύθμιση και τον έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου, την ενσυναίσθηση και διάθεση για ζωή και την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (Βουλκίδου, 2005). Μάλιστα για να προκληθεί σε έναν οργανισμό η επιτυχία δεν αρκεί τα άτομα που απαρτίζουν αυτόν,

από τον διευθυντή έως το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τα παιδιά να χαρακτηρίζονται μόνο από εξυπνάδα και ευφυΐα (Petrides & Furnham, 2001). Είναι απαραίτητη η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης απ' όλους (Mayer & Cobb, 2000). Αυτή βέβαια μπορεί να διδάσκεται και μέσα από την εμπειρία που αποκτάνε οι άνθρωποι μεγαλώνοντας και βλέποντας διαφορετικές συνθήκες, ωστόσο συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία πάνε πακέτο και πρέπει όλοι όσοι εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία να την αναπτύσσουν και να την καλλιεργήσουν από κοινού (Goleman, 1995).

Η *αυτεπίγνωση*, η *παρακίνηση του εαυτού*, η *ενσυναίσθηση* και οι *κοινωνικές δεξιότητες* αποτελούν διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που εκφράζει έναν ηγέτη, καθώς του δίνουν τη δυνατότητα να ηγηθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο χρησιμοποιώντας ομαδοσυνεργατικές μεθόδους και λύνοντας όλα τα προβλήματα και συγκρούσεις με διάλογο (Ανδρέου, 2006). Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία θετικού κλίματος μέσα σ' ένα σχολείο διότι δίνει στον διευθυντή τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των υπόλοιπων εμπλεκόμενων με τη μαθησιακή διαδικασία φορέων κι έτσι να παίρνει αποφάσεις βάζοντας πάντοτε τον εαυτό του στη θέση των άλλων και πολλές φορές να ρίχνει το εγώ του σκεπτόμενος το "εμείς" (Goleman, 2000).

Οι Mayer, Salovey & Caruso, (2008) πρότειναν τα μοντέλα ικανότητας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία και είχαν σαν κέντρο τους το πώς τα συναισθήματα είναι ικανά να επηρεάσουν έναν άνθρωπο στην κρίση και στη μνήμη του. Από την άλλη η Διαμαντοπούλου, (2014) πρότεινε τα μικτά μοντέλα, τα οποία εστίαζαν στην προσωπικότητα ενός ανθρώπου, και στο κατά πόσο αυτή είναι ικανή να συμβάλει στο άτομο να οργανώσει και να εκφράσει όλα αυτά που νιώθει με τον σωστό τρόπο.



Αποκλειστικός σκοπός της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να επιτρέψει στον κάθε άνθρωπο να έχει τον αυτοέλεγχο των συναισθημάτων του και να αλληλεπιδρά με τους άλλους γνωρίζοντας το ρόλο του μέσα στην ομάδα και εμποδίζοντας να υπάρξουν ασυμφωνίες και διαφορές ( Smith et al., 2007). *Στοχεύει στην προάσπιση, τη βελτίωση, την προαγωγή της ψυχικής και σωματικής υγείας, καθώς και της κοινωνικής ευεξίας, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της επικοινωνίας (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008).*

Σύμφωνα με τον Bar-on (2005) και τους Fernandez-Beraal & Extremera, (2006)., η συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτει από εννιά συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες. Συγκεκριμένα: α) συναισθηματική επίγνωση, β) ενσυναίσθηση, γ) ικανότητα διάκρισης συναισθημάτων άλλων ανθρώπων, δ) ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων των άλλων, ε) ικανότητα διάκρισης και κατανόησης μιας συναισθηματικής κατάστασης, στ) ικανότητα εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών για αλλαγή μια συναισθηματικής κατάστασης, ζ) ικανότητα αντίληψης ότι μια άσχημη συναισθηματική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει τη μάζα και να οδηγήσει σε μη πραγμάτωση των σκοπών και στόχων, η) *ικανότητα επίγνωσης των κανόνων έκφρασης του πολιτισμού* και θ) *ικανότητα συνειδητοποίησης πως μια συναισθηματική κατάσταση πιθανώς να μην σχετίζεται με την εξωτερική της έκφραση*. Συνεπώς μέσα από τις συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες που προσφέρει η συναισθηματική νοημοσύνη ένας άνθρωπος μπορεί να αναπτυχθεί προσωπικά και κοινωνικά και να αποκτήσει μια ισχυρή προσωπικότητα (Πλατσίδου, 2010). Παράλληλα η συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτει μέσα από ομαδοσυνεργατική εργασία (Fernandez-Beraal & Extremera, 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πρωτεύοντα ρόλο στη διοίκηση και στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι εξασφαλίζει

ψυχική ευεξία και ενσυναίσθηση και οδηγεί στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς τα μέλη που τον αποτελούν εργάζονται για το κοινό καλό αναγνωρίζοντας ο ένας τη θέση και τη σκέψη του άλλου (Μαγουλιανίτης, 2011).

Ο βαθμός ικανότητας των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική διαδικασία εξαρτάται άμεσα από το πόσο αυτά τα άτομα έχουν αναπτύξει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης (Cherniss, Extein, Goleman & Weissberg, 2006). Υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγεται ταυτόχρονα και μεγαλύτερη επιτυχία και καλύτερα αποτελέσματα (Μπελεγρής, 2010). *Οι συναισθηματικές ευαισθησίες και ικανότητες δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).*

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνυφασμένη με τη δημιουργικότητα, την υπευθυνότητα και την προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των μαθητών. *Ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης προκαλεί θετική επίδραση στους μαθητές του ώστε να ασχοληθούν ενεργά και να έχουν θετικά αποτελέσματα στην πορεία της διδασκαλίας (Ζούκα, 2012).* Ακόμη ο βαθμός με τον οποίο ένας ηγέτης μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό καλλιεργεί τη συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του και την αποδοτικότητά του (Oatley, 2004). Δηλαδή η επιτυχία στη διαχείριση και στη λήψη αποφάσεων κρίνονται κατά πολύ από τον βαθμό με τον οποίο ένας ηγέτης έχει αναπτύξει επαρκώς την συναισθηματική νοημοσύνη του (Zeidner, Mathews & Roberts, 2004). Τα συναισθήματα που διαχειρίζεται ένας άνθρωπος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του δίνουν τη δυνατότητα να επηρεάζει τους υπόλοιπους που εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία είτε θετικά είτε αρνητικά (Καραμπέτσου, 2015).

Προκειμένου να μπορέσει να καλλιεργηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησαν να πραγματοποιούνται προγράμματα κοινωνικής και συναισθηματικής αγωγής τα οποία χρόνο με το χρόνο άρχισαν να εντάσσονται και μέσα στους σχολικούς οργανισμούς (Chermiss, 2000). Έτσι ξεκίνησε να καλλιεργείται χάρη στη συναισθηματική νοημοσύνη και η μεγαλύτερη ενσυναίσθηση προσφέροντας στους σχολικούς οργανισμούς και στο προσωπικό τους αποτελέσματα με πολλαπλά επαγγελματικά και προσωπικά οφέλη (Βάσιου, 2008). Αυτά τα προγράμματα στην αρχή στηρίζονται σε διαλέξεις, σε ομαδικές συζητήσεις και σε παιχνίδια ρόλων. Στην πορεία όμως ενσωματώθηκαν και εξατομικευμένες μέθοδοι βιωματικής μάθησης που πρόσφεραν συνεχή περιθώρια βελτίωσης στους συμμετέχοντες προκειμένου να παραχθούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα (Ciarrochi, Forgas, & Mayer, 2007). *Στη σχολική μονάδα τα προγράμματα αυτά στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, την επίλυση των συγκρούσεων και τη βελτίωση της εκπαίδευσης στελεχών με σκοπό την αποτελεσματικότητα (Αγγελούπου, 2012).*

Παρά τις πολλές έρευνες που έχουν γίνει γύρω από τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2004), αυτό που αξίζει να τονισθεί είναι ότι μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν προκύπτουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν σαν αποτελέσματα να γίνεται η σχολική μονάδα αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη και τα άτομα που την απαρτίζουν να κατακλείζονται από θετικά συναισθήματα γεμάτα αυτοπεποίθηση (Κούλα, 2011). Έτσι ένας οργανισμός όταν απαρτίζεται από ανθρώπους που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης προοδεύει, ενώ και τα ίδια τα άτομα εξελίσσονται τόσο πνευματικά και κριτικά όσο και επικοινωνιακά και κοινωνικά (Kunannatt, 2004), παίρνοντας ικανοποίηση και αυτοπεποίθηση τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά (Kafetsios & Loumakou, 2007). Συνεπώς η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

πρέπει αποτελεί πρόκληση για τον εκάστοτε οργανισμό διότι αυτή είναι σε θέση να επηρεάσει την επιτυχία του οργανισμού και συνδέεται άρρηκτα με μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας (Rachim et al, 2002).

### Η επικοινωνία μέσα στο σχολείο

Ήδη μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η επικοινωνία άρχισε να ενσωματώνεται στα αναλυτικά προγράμματα των διάφορων εκπαιδευτικών συστημάτων και να αξιολογείται ευεργετικά ( Littlejohn & Foss, 2011).

Βασικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων είναι να επικοινωνούν συνέχεια τόσο γραπτά όσο και προφορικά μεταδίδοντας ο ένας στον άλλο σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα με στόχο μέσα από αυτή τη συνεχόμενη ανταλλαγή και συναναστροφή να βγάλουν ασφαλή συμπεράσματα και να φτάσουν να συζητούν εποικοδομητικά (Μάνεσης, 2014). Απαραίτητο λοιπόν χαρακτηριστικό όλων των ανθρώπων είναι να επικοινωνούν και να μεταφέρουν σκέψεις, συναισθήματα ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Γιώτσα, 2010).

*Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό συναντούμε την επίσημη (τυπική) και την ανεπίσημη (άτυπη) μορφή επικοινωνίας. Η πρώτη ακολουθεί την επίσημη διαδικασία στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής, ενώ η δεύτερη δεν ακολουθεί τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, τις γραμμές του οργανογράμματος. Η επίσημη διέρχεται μέσα από τις γραμμές της οργανωτικής δομής και ακολουθεί τις διαδικασίες που ορίζονται από τη διοίκηση, με τις ιεραρχικές δομές να συμβάλλουν στον περιορισμό της ροής της επικοινωνίας, προσδίδοντας μια ομοιομορφία στην κατανομή της πληροφορίας και του ελέγχου ( Αθανασούλα- Ρέππα, 2008). Όλοι οι εκπαιδευτικοί που απαρτίζουν μια σχολική μονάδα είναι απαραίτητα να έχουν στο μέγιστο την ικανότητα της επικοινωνιακής επάρκειας, του τρόπου δηλαδή με τον οποίο φέρονται και αντιμετωπίζουν τους μαθητές βοηθώντας μέσα από την επικοινωνία να έχουν το όσο*

το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα ( Zlatic, Bjenic, Marinkovic & Bozovic, 2014). Το επικοινωνιακό πλαίσιο που δημιουργείται μέσα σ' ένα σχολείο επηρεάζει απεριόριστα τους μαθητές στο κατά πόσο θα αναπτύξουν σωστές διαπροσωπικές σχέσεις και δείξουν ενεργητική διάθεση στη μάθηση ( Pop, 2014).

Σε κάθε σχολείο λοιπόν το παν είναι να υπάρχει επικοινωνία προκειμένου να δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα ειλικρίνειας, αξιοπρέπειας και ευαισθησίας που θα συμβάλει στην επιτυχία όλων των στόχων και σκοπών που θέτει ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οργανισμός (Αθανασούλα και Ρέππα, 2008). Μέσω της επικοινωνίας μεταφέρονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα καταστήσουν έναν οργανισμό να είναι επιτυχής και που θα τον οδηγήσουν σε πρόοδο (De Vito, 2006). Όλοι οι άνθρωποι που επικοινωνούν μέσα σε ένα οργανισμό θέτουν από την αρχή κοινούς στόχους που εκπληρώνουν επικοινωνώντας μέσα σε ένα πλαίσιο κοινών και ισοδύναμα μοιρασμένων δραστηριοτήτων (Miller, 2005).

Κάθε διευθυντής/τρια έχει άμεση σχέση με το να χαρακτηρίζεται από σωστές επικοινωνιακές δεξιότητες, διότι συζητώντας με όλους τους συναδέλφους του τα προβλήματα του σχολείου ή ό,τι τον απασχολεί δημιουργεί ένα κλίμα αλληλοεκτίμησης, αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης που τον κάνει να φαίνεται ισότιμος στα μάτια των συναδέλφων του (Σαΐτης, 2008). Συνεπώς μέσα από την επικοινωνία του διευθυντή ενός οργανισμού με τους υφισταμένους του παρατηρούνται όλες εκείνες οι στάσεις και συμπεριφορές που πρέπει να αλλάξουν συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην αποτελεσματικότητα τόσο της επικοινωνίας όσο και του οργανισμού (Κωτσάκης, Μουρέλη, Μπίμπου, Μπουτουλούση, κ.α., 2010). Βέβαια θα υπάρξουν και στιγμές που θα εμφανιστούν δυσκολίες και εμπόδια στην επικοινωνία κυρίως λόγω της αδυναμίας κάποιου ατόμου να εκφράσει τα βαθύτερα συναισθήματα και τις ανάγκες του με αποτέλεσμα να στέλνει αντιφατικά

*μηνύματα και να εγκλωβίζεται* (Χατζηχρήστου, 2011). Εκεί λοιπόν θα πρέπει να επέμβει ο ηγέτης της σχολικής μονάδας και μέσα από τις επικοινωνιακές του ικανότητες να καταφέρει να πείσει αυτό το άτομο που συναντά δυσκολίες να μιλήσει εκμαιεύοντας όλα όσα θέλει να μάθει (Σαΐτης, 2007).

Σίγουρα θα υπάρξουν πολλές συγκρούσεις μέσα στο σχολείο διότι μέσα σ' αυτό συναναστρέφονται καθημερινά πολλές διαφορετικές προσωπικότητες, ωστόσο ο διευθυντής του σχολείου είναι απαραίτητο κάνοντας διάλογο να επιτρέπει την ύπαρξη ορθής διαπροσωπικής επικοινωνίας που θα συμβάλει στην καταπολέμηση των συγκρούσεων (Κατσαρός, 2008). Ένας σωστός διευθυντής-ηγέτης μέσα από τα παράπονα γονέων, συναδέλφων, παιδιών λειτουργεί ανατροφοδοτικά με μοναδικό αυτοσκοπό τη βελτίωση του σχολείου (Γουρναρόπουλος, 2007). Ένας τέτοιος διευθυντής επιβάλλεται να αφιερώνει απεριόριστο χρόνο επικοινωνώντας με όσους εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να λύσει τα προβλήματα που θα προκύψουν το συντομότερο δυνατό, δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργατικότητας και ευημερίας μέσα στο σχολείο (Hoy & Miskel, 2001).

Οι συγκρούσεις στο σχολείο που μπορεί να οφείλονται σε κακή επικοινωνία, σε αρνητικό κλίμα, σε οργανωτικές αδυναμίες, σε λανθασμένες μορφές διοίκησης, θα πρέπει να λειτουργούν ως αναστοχασμός και ανατροφοδότηση στη σχολική μονάδα (Ιορδανίδης, 2014). Γενικότερα συγκρούσεις παντού υπάρχουν και δεν γίνεται να λείψουν από πουθενά (Msila, 2012). Πόσο μάλλον μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό όπου καθημερινά συναναστρέφονται πόσα άτομα, πόσες διαφορετικές προσωπικότητες. Ωστόσο επειδή το σχολείο πρέπει να διδάσκει ήθος και να δημιουργεί προσωπικότητες με κριτική ικανότητα που στο μέλλον θα διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην κοινωνία επιβάλλεται να προωθεί την επικοινωνία

και τον διάλογο μεταξύ των ατόμων ώστε όλοι να εκφράζουν με άμεσο ή με έμμεσο μη λεκτικό τρόπο τα συναισθήματά τους και τις αντιλήψεις τους (Corvette, 2007).

Η επικοινωνία είναι σημαντικός παράγοντας στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην καλλιέργεια της συνεργασίας και στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων (Αντωνιάδου, Ε. 2014). Η επικοινωνία είναι μια προσωπική ανάγκη του ανθρώπου που τον βοηθάει να γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του, να ενισχύει την αυτοπεποίθησή του, να ρίχνει το εγώ του μπροστά στο εμείς και δρώντας συλλογικά και συνεργατικά συμβάλει στο να ενισχύσει ένας άνθρωπος τον σεβασμό, τον διάλογο, την κατανόηση αποδεχόμενος τις θέσεις και τις αντιλήψεις του άλλου χωρίς στερεότυπα και προκαταλήψεις (Josien, Βαγιατής, Γιαννουλέας, 2008). Ένας σχολικός οργανισμός λοιπόν προκειμένου να δημιουργήσει θετικό σχολικό κλίμα έχει ανάγκη τον παράγοντα "επικοινωνία", διότι μέσα απ' αυτόν τον παράγοντα οι εμπλεκόμενοι με την εκπαιδευτική διαδικασία αποκτούν αξιοπρέπεια, ήθος, ευαισθησία και ειλικρίνεια (Πασσιαρδής, 2004). Κάθε διευθυντής σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος να διαφυλάττει την αποτελεσματική επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία φορείς προκειμένου το κάθε στοιχείο που αποτελεί τον σχολικό οργανισμό να γίνεται πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό (Κούλα, 2011). *Ο διευθυντής-ηγέτης αναπτύσσει ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό σύστημα και οικοδομεί μία σχέση συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στην εκπαιδευτική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας, αντί να επιβάλλει τη διοικητική του εξουσία, προωθεί ένα κοινό όραμα για το σχολείο του* (Μαυρογιώργος, 2009).

### Σύνδεση της Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Επικοινωνία

Απ' όλα όσα προαναφέρθηκαν είναι δεδομένο πως ένας ηγέτης που έχει εμφυσήσει πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται σαν άνθρωπος πιο υπεύθυνος, βελτιώνεται στο τρόπο διαχείρισης όλων των καταστάσεων του σχολείου του, γίνεται πιο συνεργάσιμος ενώ παράλληλα καθίσταται και ικανότερος στη λήψη καίριων αποφάσεων (Μπρίνια, 2008). Δηλαδή η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη συμβάλλει τα μέγιστα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του και στο να μπορεί να ανταπεξέλθει με απόλυτη επιτυχία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όταν ένας άνθρωπος θέλει να αναλαμβάνει ηγετικές συμπεριφορές είναι αναγκαίο να έχει ανεπτυγμένη τη συναισθηματική του νοημοσύνη, καθώς έτσι γίνεται πιο συμπαθητικός στους συνεργάτες του και διακρίνονται τα προσόντα του στη διαχείριση των φαινομενικά δύσκολων καταστάσεων (Δελλατόλας, 2010). Συνεπώς μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη εμφανίζεται σε όλους τους υφισταμένους μια ηγετική συμπεριφορά που τονώνει την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική σχέση μεταξύ τους και κάνει τους υφισταμένους να αντιληφθούν την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα του ηγέτη (Robins & Judge, 2011).

Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι επικοινωνιακές δεξιότητες που επιβάλλεται να αντιπροσωπεύουν και να χαρακτηρίζουν έναν διευθυντή δίνουν το δικαίωμα σε αυτόν να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό και επιτυχημένο τρόπο τη λογική του και τα συναισθήματά του. Έτσι οι άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη επιτρέπουν τόσο στον ίδιο όσο και στα υπόλοιπα μέλη ενός σχολικού οργανισμού να παράγουν καλύτερο και αποτελεσματικότερο έργο και να αισθάνονται περήφανοι για τα έργα και τις πράξεις που φέρνουν εις πέρας (Coetzee & Schaap, 2005). Κατά τον Goleman (1996), οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη που διέπουν έναν ηγέτη μέσα στη σχολική μονάδα, τον



κάνουν ικανό και υπεύθυνο να δίνει λύσεις στα οποιαδήποτε προβλήματα και να πετυχαίνει τους στόχους και τους σκοπούς τόσο τους προσωπικούς του όσο και του οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο. Παράλληλα ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέεται με την εκάστοτε ηγεσία φαίνεται από το στυλ της ηγεσίας. Όταν λοιπόν ένας ηγέτης είναι συζητήσιμος, δημοκρατικός, ανθρωπιστικός, οραματιστής, καθοδηγητικός και συμβουλευτικός τότε είναι σίγουρο ότι η ηγεσία που ασκεί χαρακτηρίζεται από όλα όσα προϋποθέτει η συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000).

Ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει ότι έχει α) όραμα, β) συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο, γ) αξίες σεβασμού και κατανόησης, δ) δημοκρατικά αισθήματα ε) είναι πάνω απ' όλα άνθρωπος, και στ) μπορεί να διακρίνει τον τρόπο που πρέπει να φερθεί ανάλογα με το τι επιτάσσουν οι ανάγκες του σχολείου (Βάσιου,2008). Όλα όσα πρεσβεύει η συναισθηματική νοημοσύνη που επιβάλλεται να έχει ένας ηγέτης βοηθούν στο να δημιουργηθεί στο σχολείο ένα θετικό και ανοιχτό οργανωσιακό κλίμα που θα χαρακτηρίζεται από δημοκρατία, διάλογο, συνεργασία, συμβουλευτικότητα, όραμα, ανθρωπιά και ενσυναίσθηση. Ο πραγματικός ηγέτης εμπνέει τους συνεργάτες του και τους κάνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες επηρεάζοντας θετικά τη διάθεσή τους και δημιουργώντας τους θετικά συναισθήματα (Καραμπέτσου, 2015). Η ενέργεια και ο ενθουσιασμός ενός ηγέτη μεταφράζονται ως αξίες που αφυπνίζουν τους υφισταμένους και τους κάνουν να ενεργοποιούνται και να δραστηριοποιούνται αποτελώντας ενεργά μέλη του οργανισμού. Αντιθέτως ηγέτες που η συμπεριφορά τους δεν είναι η πρότερη προκαλούν τους υφισταμένους τους να αντιδρούν και να βλέπουν την εργασία με κακό μάτι νιώθοντας παθητικά στοιχεία του οργανισμού χωρίς θάρρος και ελευθερία γνώμης και κινήσεων. Μάλιστα ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες έχουν την

ικανότητα να ενεργοποιούν τα συναισθήματα όλων των μελών του οργανισμού με σκοπό την καλύτερη διαχείριση των καταστάσεων που εμφανίζονται. Αυτό τους κάνει να είναι συναισθηματικά ευφυείς, οραματιστές, συνεργατικοί και καλοί και ευχάριστοι ακροατές. Το θετικό κλίμα που δημιουργείται μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό και η θετική διάθεση που καλλιεργείται απ' όλα τα μέλη του ξεκινώντας από την ηγεσία συμβάλλουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της κριτικής ικανότητας γεγονός που βοηθά στο να υπάρχει ευελιξία γύρω από οποιαδήποτε κίνηση και απόφαση και αξιοποίηση όλων των ευκαιριών που παρουσιάζονται και δίνουν τη δυνατότητα επιτυχημένης υλοποίησης των προγραμμάτων του οργανισμού (Ταλιαδώρου, 2007). Η δημιουργία ισορροπιών μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό από τον συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη και η στάση και οι αξίες που αυτός πρεσβεύει συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του και αποτελεί πηγή έμπνευσης για όλα τα μέλη έχοντας ως κοινό στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού (Salovey & Mayer, 1990).

Το χιούμορ, η δεκτική διάθεση να μάθει και να προσφέρει, η δημιουργία θετικού κλίματος μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να διακατέχει έναν ηγέτη διότι μόνο έτσι θα μπορεί να διακρίνει τα συναισθήματα των άλλων και να τους ψυχολογεί σωστά με στόχο να τους βοηθήσει πραγματικά (Τσαγκάτος, 2015). Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνιακές δεξιότητες σέβεται το διαφορετικό, προσέχει το συνομιλητή του, κατανοεί και συμπονεί, αποφεύγει τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, εστιάζει στις ανάγκες του άλλου και εξυπηρετεί όλα τα συμφέροντα που πρέπει παρέχοντας ίσες ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που διακατέχει έναν ηγέτη είναι και η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση

των συναισθημάτων του με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού και την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η αυτεπίγνωση και η αυτορρύθμιση ενός συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη συνδέεται άρρηκτα με την αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων και συγκρούσεων που εμφανίζονται στον σχολικό οργανισμό (Sweetland & Hoy, 2000).

Κλείνοντας το κομμάτι με το οποίο συνδέεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την εκάστοτε ηγεσία αξίζει να αναφερθεί σαν συμπέρασμα ότι η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και η ταυτόχρονη ανάπτυξή της από τον κάθε ηγέτη αποτελεί προτέρημά του, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργεί στη σχολική μονάδα ευχάριστες συνθήκες εργασίας κι ένα θετικό κλίμα όπου αναπτύσσονται ευχάριστα συναισθήματα και θετικές και ενεργητικές στάσεις για αποδοτικότερη εργασία και καλύτερο αποτέλεσμα απ' όλα τα μέλη της μονάδας (Goleman et. al., 2002).

Το κομμάτι της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικό για μια σχολική μονάδα. Μέσα σε μια τάξη και σε ένα σχολείο μέσα από τη σωστή επικοινωνία γίνονται ορατά τα πάντα και αν κάτι δεν πάει καλά λύνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Καρυπίδου, 2009). Άλλωστε ο χώρος του σχολείου είναι ένας χώρος που οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές περνούν ένα μεγάλο μέρος της ημέρας τους οπότε είναι αναγκαίο να υπάρχει επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Ο σχολικός ηγέτης είναι υπεύθυνος στο να δημιουργείται το κλίμα επικοινωνίας στο σχολείο όπου ο κάθε ένας θα επικοινωνεί και θα αλληλοεπιδρά με σκοπό να αυτοβελτιώνεται και να αποκτά κριτική ικανότητα (Hunt et al., 2009). Στην ουσία λοιπόν ο σχολικός ηγέτης διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης βασισμένο σε μια κουλτούρα που επιτρέπει την συνεργασία, την ενσυναίσθηση, τον αλληλοσεβασμό και την εκτίμηση μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων (Σαΐτης, 2008).

Ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας εκφράζεται απέναντι στους υπόλοιπους συναδέλφους του μπορεί να έχει άμεση και θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της μονάδας (Κούλα, 2011). Η συζήτηση με τον σύλλογο διδασκόντων και η ζήτηση της γνώμης του σχετικά με διάφορες αποφάσεις ή προβλήματα μπορούν να καταστήσουν έναν διευθυντή αποτελεσματικό. Παράλληλα τον βοηθούν να λύνει αποτελεσματικά τα όποια προβλήματα προκύπτουν και να λειτουργεί ανατροφοδοτικά γύρω από ό,τι καταπιαστεί. Στην ουσία ο διευθυντής γίνεται αποτελεσματικός ηγέτης και αρεστός στους συναδέλφους του και οι συνεργάτες του εκπαιδευτικοί του σχολείου αισθάνονται σημαντικοί και απαραίτητοι μέσα στη σχολική μονάδα. Η διαπροσωπική επικοινωνία που επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεργασία του διευθυντή με τους συνεργάτες τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του σχολείου κι αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στο να προοδεύει η σχολική μονάδα και να καθίσταται ολοένα και πιο αποτελεσματική. Ένας διευθυντής που διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ικανός να συνεργάζεται και να ενισχύει την ομαδικότητα και συλλογικότητα, να προτείνει συνεχώς λύσεις στα οποιαδήποτε προβλήματα, να χρησιμοποιεί το διάλογο και να έχει θετική ενίσχυση, να μην κάνει προσβλητικά σχόλια αλλά αντίθετα να χρησιμοποιεί τον έπαινο ως υλικό αναγνώρισης και επιβράβευσης (Ιορδανίδης & Μητσαρά 2015). Μέσα από την συνεχή επικοινωνία του διευθυντή με τους συνεργάτες του προκύπτουν ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούν ένα άριστο κλίμα μέσα στο σχολείο και αποτελεσματική επικοινωνία (Διαμαντοπούλου, 2014). Αυτή η αποτελεσματική επικοινωνία κάνει τον σχολικό ηγέτη να μην είναι μόνο ο πομπός αλλά και ο δέκτης των επικοινωνιακών μηνυμάτων. Ακούγοντας προσεκτικά όλες τις εκδοχές, αντιμετωπίζει με εκτίμηση και σεβασμό το κάθε μέλος του σχολείου ως ξεχωριστή προσωπικότητα που έχει ανάγκη να μιλήσει και να

εκφραστεί. Δεν διακατέχεται από προκαταλήψεις, αλλά αντιθέτως ενθαρρύνει τον συνομιλητή του να πει τη γνώμη του και από κοινού να καταλήξουν στο ασφαλέστερο και καλύτερο συμπέρασμα, διαμορφώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ένα κλίμα υγιούς επικοινωνίας που συμβάλει στη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων (Κιρκιγιάννη, 2009). Συνεπώς η ενίσχυση της ομαδικότητας, η συνεργασία, η αποφυγή κακόβουλων σχολίων και δημιουργίας υποομάδων αποτελούν στοιχεία ομαλής συνεργασίας και επικοινωνίας. Παράλληλα οι τακτικές του συμβιβασμού, της ενθάρρυνσης, του επαίνου και της υγιούς εξομάλυνσης συνεισφέρουν τα μέγιστα στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς σε αυτόν η ηγεσία του και τα υπόλοιπα μέλη του συνεργάζονται αρμονικά αναπτύσσοντας θετικές συμπεριφορές μέσα σ' ένα θετικό συνεργατικό και καθοδηγητικό κλίμα (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Με πιο απλά λόγια το πρόσωπο που κατέχει την ηγεσία σε ένα σχολικό οργανισμό είναι υπεύθυνο μέσα από την ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία να επηρεάζει συναισθηματικά και νοητικά όλα τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού εμπνέοντάς τους και αλληλοεπιδρώντας μαζί τους να δημιουργούν ένα ευχάριστο κλίμα όπου θα κυριαρχούν θετικές συμπεριφορές και θετικό κλίμα συνεργασίας με βάση του τον διάλογο και τον σεβασμό (Μαγουλιανίτης, 2011). Μέσα σε αυτό το κλίμα που δημιουργείται από την ουσιαστική επικοινωνία υπάρχει μόνο διάθεση για ενεργητική δράση και απολύτως καμία άρνηση (Tomlinson, 2004). Αυτή η ενεργητική δράση περιέχει μόνο στοιχεία επιβράβευσης και ενίσχυσης (Χατζηχρήστου, 2003).

Ο/Η διευθυντής/τρια ενός σχολείου είναι υπεύθυνος για το κλίμα της σχολικής μονάδας και για την κουλτούρα που θα διαμορφώσει ενθαρρύνοντας όλους τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ισότιμα στη σχολική ηγεσία και παρακινώντας τους για συνεχή επιμόρφωση και συνεργασία με άλλα σχολεία (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Η κουλτούρα του σχολείου είναι αναγκαίο να βασίζεται σε επικοινωνιακά πρότυπα και αξίες που θα καλλιεργούν τον διάλογο και θα συμβάλλουν στο άνοιγμα του σχολείου προς την κοινωνία (Πασσιαρδής, 2000). Ένας διευθυντής που εφαρμόζει στο σχολείο του σωστά επικοινωνιακά πρότυπα που βασίζονται στην ενθάρρυνση, τον αναστοχασμό, τη συνεργασία, την ουσία των κοινών πεποιθήσεων και τον υγιή διάλογο θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός σχολικού οργανισμού με όραμα που θα στηρίζεται στην ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων και θα καλλιεργεί το συνολικό "εμείς" παραγκωνίζοντας το "εγώ". Ένας τέτοιος σχολικός οργανισμός με τέτοια επικοινωνιακά πρότυπα και αξίες που θα εφαρμόζει ο διευθυντής θα δίνει το αίσθημα ότι όλα τα μέλη του είναι χρήσιμα και θα γαλουχήσει ανθρώπους-παιδιά που αργότερα θα γίνουν ενεργά κριτικά σκεπτόμενα μέλη της κοινωνίας (Sergioivanni & Staratt, 2007). *Παράλληλα στο πλαίσιο της επικοινωνίας ο Διευθυντής μπορεί να επιχειρήσει να καλλιεργήσει επικοινωνιακές δεξιότητες στους μαθητές, ενσωματώνοντας δράσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία με στόχο να τις ενισχύσει (Πλωμαρίτου, 2004).* Αυτές οι δράσεις μπορούν να γίνουν με τη χρήση της τεχνολογίας και των Τ.Π.Ε. Ζούμε στην εποχή της τεχνολογίας, οπότε είναι καλό οι μαθητές να μάθουν να επικοινωνούν και με δράσεις τεχνολογικών μέσων διότι μεγαλώνοντας θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι και υποψιασμένοι για το τι θα συναντήσουν στην κοινωνία που θα χρειαστεί να ζήσουν (Προκοπιάδου, 2009). Οι επικοινωνιακές δεξιότητες που διακατέχουν τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιτρέπουν να αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του μια διαπροσωπική επικοινωνία με ισχυρές βάσεις που επιτρέπει σε όλα τα στελέχη που απαρτίζουν τον οργανισμό (εκπαιδευτικοί, διευθυντής και μαθητές) να ανοίγονται και να εκδηλώνουν ανοιχτά το τι νιώθουν και το πώς αισθάνονται κάθε στιγμή (Προκοπιάδου, 2009). Εάν ένας ηγέτης καλλιεργήσει την υγιή επικοινωνία μέσα σε έναν σχολικό οργανισμό χρίζεται

ως χαρισματικός, διότι αποτελεί πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού (Σαΐτης & Γουρναρόπουλος, 2001). Αυτό συμβαίνει επειδή ο σχολικός ηγέτης λύνει όλα τα προβλήματα και τις καταστάσεις με συζήτηση, ακούγοντας τις πεποιθήσεις του άλλου και σεβόμενος αυτές τις πεποιθήσεις χωρίς να προσπαθήσει σε καμία περίπτωση να χειραγωγήσει ή να πάρει απόλυτες αποφάσεις (Μπουραντάς, 2005). Βέβαια για να αναπτύξει ένας ηγέτης επικοινωνιακές δεξιότητες και να αυτοβελτιώνεται συνεχώς απαιτείται να επιμορφώνεται συνεχώς γύρω από νέες πρακτικές και νέα δεδομένα. Μόνο έτσι θα μπορέσει να μεταβιβάσει όλα όσα γνωρίζει στα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού και θα συμβάλει το σχολείο που υπηρετεί να γίνει μια μεγάλη ομάδα που θα συνεργάζεται άρτια για να λειτουργεί με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο (Σκουλάς, 2010).

Ο διευθυντής ηγέτης μιας σχολικής μονάδας είναι απαραίτητο καθημερινά να έχει καθοδηγητικό και διαμεσολαβητικό ρόλο μέσα σε αυτή διότι έχοντας τέτοιο ρόλο έχει τον πλήρη έλεγχο των πραγμάτων και μπορεί ανά πάσα ώρα και στιγμή να διαπραγματευτεί και να επέμβει με αποτελεσματικό τρόπο δίνοντας λύσεις είτε σε διαφωνίες εργαζομένων είτε σε διαμάχες ή συγκρούσεις μεταξύ των παιδιών (Σαΐτης, 2005). Ο ρόλος του αυτός μπορεί να βοηθήσει όλους όσους εμπλέκονται στις εκάστοτε καταστάσεις να βρουν λύσεις μέσα από τον διάλογο και την αρμονική επικοινωνία ψάχνοντας κοινά σημεία όλοι μαζί (Χατζηπαναγιώτου, 2008). Με πιο απλά λόγια ο διευθυντής παίρνει μέρος στα εκάστοτε προβλήματα αλλά αποφασίζει συλλογικά μέσα από συζήτηση και διάλογο και όχι απόλυτα επιβάλλοντας τη γνώμη του. Άρα ο διαπραγματευτικός, διαμεσολαβητικός και καθοδηγητικός ρόλος που έχει ένας διευθυντής αποτελούν σημαντικές δεξιότητες επικοινωνίας δημιουργώντας την αίσθηση σε όλους όσους παρακολουθούν ή εμπλέκονται σε μια κατάσταση διαμάχης ή σύγκρουσης ότι μέσα απ' αυτή τη διαμάχη ή σύγκρουση θα μάθουν πράγματα

αποκτώντας εμπειρίες για το τι πρέπει να αποφύγουν σε παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008).

Συνεπώς η σύνδεση της επικοινωνίας με την ηγεσία μέσα σε μια σχολική μονάδα κρίνεται αναγκαία κι από το γεγονός ότι προκαλεί τη δημιουργία ισχυρών και στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ σχολικού ηγέτη, υπολοίπων εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών. Αυτές οι σχέσεις δημιουργούν ένα θετικό κλίμα εμπιστοσύνης όπου κυριαρχεί το "εμείς" και μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία που υπάρχει δίνεται η δυνατότητα καλύτερης απόδοσης του σχολικού οργανισμού και των μελών του και συνάμα αυξάνονται οι πιθανότητες το έργο, οι στόχοι και οι σκοποί που καλείται να εκπληρώσει να γίνουν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο (Γουρναρόπουλος, 2007). Ο ηγέτης διευθυντής εκτός από πρότυπο που επιβάλλεται να αποτελεί μέσα από τις επικοινωνιακές του ικανότητες, είναι απαραίτητο να αποτελεί και το ερέθισμα για ενεργητικότερη συμμετοχή και για καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα λειτουργώντας βοηθητικά και καθοδηγητικά διευκολύνει όλα τα μέλη του σχολείου και συμβάλει στην επαγγελματική, προσωπική και επικοινωνιακή τους ανάπτυξη (Παπαδοπούλου, 2012). Επιπρόσθετα η Στραβάκου (2003) συμπληρώνει αυτό που προαναφέρθηκε λέγοντας ότι οι επικοινωνιακές ικανότητες του διευθυντή μαζί με την διάθεση για συνεργασία δημιουργούν ένα άκρως θετικό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται θετικά συναισθήματα για τα οποία ο λόγος ανάπτυξής τους είναι οι επικοινωνιακές ικανότητες όλων αυτών που απαρτίζουν τον σχολικό οργανισμό. Ένας ηγέτης που δίνει έμφαση στην υγιή και εποικοδομητική επικοινωνία αναπτύσσοντας ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις αυτομάτως διαφοροποιεί την κουλτούρα του σχολείου και την απομακρύνει από τα παλαιά πρότυπα. Στο σχολείο δηλαδή παρέχονται ίσες ευκαιρίες έκφρασης του λόγου και των συναισθημάτων



παίρνοντας ο κάθε ένας τον χρόνο του να εκφραστεί ελεύθερα. Όλοι λειτουργούν με ευελιξία κινήσεων και με δημοκρατικά πρότυπα παίρνοντας αυτό το δικαίωμα από τον ηγέτη διευθυντή που διακρίνεται από επικοινωνιακές ικανότητες και από εμπιστοσύνη στην άποψη πως η συνεργασία και η επικοινωνία πολλών μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερο αποτέλεσμα (Ryback, 1998).

Συμπερασματικά ένας ηγέτης διευθυντής είναι υπόχρεος τόσο να έχει συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνιακές δεξιότητες όσο και να τις μεταβιβάζει σε όλους όσους σχετίζονται με τη σχολική καθημερινότητα. Έχοντας διευρυμένους πνευματικούς ορίζοντες και ελέγχοντας τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων ένας ηγέτης μπορεί να ακούει συνεχώς πράγματα στον επαγγελματικό του χώρο και κάνοντας υπομονή να τα αντιμετωπίζει κριτικά με σκοπό να οδηγηθεί στην εύρεση της πιο καλής και αξιόπιστης λύσης. Η υπομονή και η άριστη συνεργασία με υγιή επικοινωνία μπορεί να κάνει έναν ηγέτη αρεστό στους υφισταμένους του και να τους παροτρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στη δουλειά τους. Η ενσυναίσθηση που αποτελεί βασικό στοιχείο τόσο της επικοινωνίας όσο και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτή που κάνει έναν ηγέτη να συνδέεται άμεσα με τα μέλη που συναναστρέφεται καθημερινά στη σχολική μονάδα και ερχόμενος σε επαφή μαζί με αυτά τα μέλη ανοίγει συζητήσεις που στόχο έχουν το σεβασμό, την κατανόηση, τον αυτοέλεγχο και τον προβληματισμό (Αντωνιάδου, 2014). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος, ξεχωριστής κουλτούρας, συνεργατικότητας, επικοινωνίας και συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στον σχολικό οργανισμό αποτελούν τις βασικές προτεραιότητες ενός ηγέτη με στόχο να βγάλει ο οργανισμός μια "υγεία" προς την κοινωνία και να δημιουργεί κριτικά σκεπτόμενα μέλη που όταν βγουν να ενεργοποιηθούν στην κοινωνία να έχουν απαιτήσεις για καλύτερο πάντα αποτέλεσμα

(Αντωνιάδου, 2014). Στην ουσία η σύνδεση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία περιγράφεται ως ο τρόπος με τον οποίο ένας άνθρωπος που αναλαμβάνει την ηγεσία είναι σε θέση να εκλαμβάνεται τη ψυχροσύνη των άλλων κατανοώντας τις αντιδράσεις τους και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται ανάλογα με τις διαθέσεις τους. Αυτός ο ηγέτης που κατανοεί είναι πάντα δίπλα στους συνεργάτες του και προσπαθεί μέσα από την επιβράβευση, την ενίσχυση και το ενεργό του ενδιαφέρον να τους κάνει να σκεφτούν θετικά και να προσπεράσουν ό,τι τους απασχολεί και δεν τους επιτρέπει να ενεργούν με καθαρό μυαλό (Αγγελοπούλου, 2012). Κλείνοντας είναι πάντοτε θετικό για τη σχολική μονάδα να συνεργάζονται όλοι από κοινού για το καλύτερο και αποδοτικότερο αποτέλεσμα. Έτσι μια ανοιχτή σε συζήτηση και επικοινωνία ηγεσία, ανοίγει τον δρόμο στο να νιώθουν όλοι όσοι εμπλέκονται με τη σχολική διαδικασία πιο άνετα και ελεύθερα. Οι μεν γονείς μπορούν να έρχονται συχνότερα στο σχολείο και να συζητάν για όλα όσα ενδιαφέρονται είτε κάνοντας τα παράπονά τους είτε επιβραβεύοντας το διδακτικό προσωπικό για τη δουλειά του είτε ρωτώντας για τις επιδόσεις των παιδιών τους. Οι δε υπόλοιποι εκπαιδευτικοί μέσα από το επικοινωνιακό και φιλελεύθερο πλαίσιο που δημιούργησε η ηγεσία νιώθουν έτοιμοι να φέρουν εις πέρας τον στόχο τους και να εκτελέσουν με θετικά συναισθήματα το λειτούργημά τους. Άλλωστε σαν άνθρωποι δεν μπορούμε να είμαστε σε όλα τέλειοι ή να παίρνουμε πάντα σωστές αποφάσεις. Πόσο μάλλον μέσα σε ένα σχολείο που στην ουσία είναι μια μικρή κοινωνία. Παρόλο όμως που λάθη θα γίνουν, ο εκάστοτε ηγέτης της σχολικής μονάδας είναι υπόχρεος να διαθέτει ξεχωριστές και μοναδικές επικοινωνιακές δεξιότητες, συναισθηματικό υπόβαθρο και άριστη επιμόρφωση προκειμένου να μπορεί να ενημερώνει για όλα τα ζητήματα και να διορθώνει το ό,τι έγινε λάθος είτε

από δική του ευθύνη, είτε από ευθύνη των υπόλοιπων εκπαιδευτικών είτε από ευθύνη των παιδιών ή των γονέων τους (Μάνεσης, 2004).

ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΕΡΕΥΝΑ

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα πάνω στα οποία βασίζεται η έρευνά μου είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ποιος είναι ο αντίκτυπος των ρόλων που αναλαμβάνει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- 2) Παίζει ρόλο η συναισθηματική νοημοσύνη του σχολικού ηγέτη (διευθυντή) στην ανάπτυξη των κατάλληλων επικοινωνιακών δεξιοτήτων μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας;
- 3) Πληροί τα απαραίτητα κριτήρια ύπαρξης επαρκούς επικοινωνίας ο διευθυντής του σχολείου κρίνοντας από τις απαντήσεις των υπόλοιπων εκπαιδευτικών στα ερωτηματολόγια;

### Ερευνητική Μέθοδος

Στο κομμάτι αυτό είναι απαραίτητο να καθοριστούν και να αξιολογηθούν οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα. Επιλέγοντας ποσοτική ή ποιοτική ανάλυση πολλά από τα δεδομένα της έρευνας που αφορούν λέξεις ή αριθμούς μπορούν να μετατραπούν τόσο σε λέξεις όσο και σε αριθμούς (Robson, 2007).

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και εστιάζει στην όσο το δυνατόν εξονυχιστικότερη εξέταση και αποσαφήνιση των ερευνητικών ερωτημάτων. Η έρευνά μου είναι πρωτογενής, διότι οι πληροφορίες που συνέλλεξα αφορούν ειδικά και συγκεκριμένα το τρέχον ζήτημα που αναφέρεται στον τίτλο της έρευνας και αναλύεται μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσα. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες της έρευνας θα αντληθούν μέσα από ερωτηματολόγια. Τα

ερωτηματολόγια ήταν εύκολα στην κατανόηση, ξεκάθαρα σε αυτά που ρωτούσαν και επέτρεπαν και στον πιο πολυάσχολο εκπαιδευτικό να τα απαντήσει σε ελάχιστο χρόνο με ενδιαφέρον και αυθορμητισμό για αυτό που κάνει. Ένας άλλος λόγος που επέλεξα να χρησιμοποιήσω ερωτηματολόγια ήταν εξαιτίας του χαμηλού κόστους τους και του ελάχιστου χρόνου που απαιτούνταν τόσο να συλλέξω το δείγμα που ήθελα όσο και να το αναλύσω.

### Ερευνητική Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς ήταν διατυπωμένο όσο πιο απλά γινόταν ώστε να γινόταν άμεσα κατανοητό σ' αυτούς. Για τη συγκεκριμένη έρευνα συγκεντρώθηκαν 25 ερωτηματολόγια, τα οποία αφού ταξινομήθηκαν όπως έπρεπε συνέβαλαν στην καταγραφή των αποτελεσμάτων.

### Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας λειτουργούν τη φετινή σχολική χρονιά στον Δήμο Τυρνάβου έπειτα από συγχωνεύσεις 5 δημοτικά σχολεία, τα οποία είναι 6/θέσια και πάνω. Μέσα από κλήρωση επέλεξα 50 εκπαιδευτικούς απ' όλα τα σχολεία του Τυρνάβου προκειμένου να συνεργαστούν μαζί μου και να με βοηθήσουν να υλοποιήσω την παρούσα έρευνα. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους εκπαιδευτικούς έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές/τριες των εν λόγω σχολείων, ξεκαθαρίζοντας ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι ανώνυμα κι εμπιστευτικά και θα χρησιμεύσουν αποκλειστικά και μόνο για προσωπική χρήση. Καθ' όλη τη διάρκεια χορήγησης και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήμουν δίπλα στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να τους δώσω τις απαραίτητες εξηγήσεις σε τυχόν απορίες ώστε να προκύψουν μέσα από την έρευνα εποικοδομητικά συμπεράσματα. Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εκπαιδευτικούς των σχολείων

ήταν ακριβώς το ίδιο χωρίς καμία διαφορά κι εξαίρεση (Cohen, Manion & Morrison, 2012). Κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου όλοι οι συμμετέχοντες αισθάνονταν άνετα κάνοντας πλάκες και δεν αισθάνθηκαν στιγμή την πίεση του χρόνου διότι τους χορήγησα τα ερωτηματολόγια στο πρώτο διάλλειμα που διαρκεί 20 λεπτά. Για την συγκεκριμένη έρευνα κρίθηκε πως το δείγμα 50 εκπαιδευτικών είναι αρκετό για να οδηγήσει σε ακριβή και σαφή συμπεράσματα.

Το δείγμα των 50 εκπαιδευτικών αποτελούνταν από 22 άνδρες (44 %) και 28 γυναίκες (46 %) ηλικίας 22 έως 51 κι άνω. Από αυτούς τους 50, οι 5 ήταν ηλικίας 22-30 ετών(10 %) κι εργάζονταν ως αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Οι 10 ήταν ηλικίας 31 έως 40 ετών και αποτελούσαν το 20 % του δείγματος. 20 ήταν ηλικίας 41 έως 50 ετών κι αποτελούσαν το 40 % του συνολικού δείγματος. Τέλος 15 ήταν ηλικίας 51 κι άνω ετών και αποτελούσαν το 30 % του συνολικού δείγματος. Από το σύνολο του δείγματος παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό της τάξης του 80 % έχει αρκετή εμπειρία διότι έχει στα σχολεία από 10 και πάνω χρόνια υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό και οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα ήταν αρκετά σκεπτόμενες και τεκμηριωμένες. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι τόσο απόφοιτοι Παιδαγωγικής Ακαδημίας όσο και απόφοιτοι Παιδαγωγικού Τμήματος. Αυτοί που προέρχονται από Παιδαγωγικές Ακαδημίες αντιστοιχούν στο 30 % (15 άτομα) του δείγματος των εκπαιδευτικών της έρευνας ενώ το υπόλοιπο 70 % (35 άτομα) είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών Ακαδημιών. Από τους ερωτώμενους ένα μικρό ποσοστό κατέχει ήδη κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Συγκεκριμένα μόλις 5 άτομα δηλαδή 10 %. Κάτοχος διδακτορικού δεν ήταν κανείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια και τα ποσοστά της έρευνας που βγήκαν θα αναλυθούν στην παρακάτω ενότητα που έχει να κάνει με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

## Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα, η κατασκευή του, η μορφή του, η οργάνωσή του, είναι πολύ σημαντική υπόθεση. Τεχνικές συλλογής δεδομένων με ερωτηματολόγιο αποτελούν η προσωπική επαφή (π.χ. επίσκεψη στα σχολεία) μέσω ταχυδρομείου ή διαδικτύου, προσωπικές ή τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις, κλίμακες στάσεων, σταθμισμένα τεστ επίδοσης ή γνώσεων και η χρήση του στην δειγματοληπτική έρευνα απαριθμεί πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Παρασκευόπουλος, 1993). Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και εστιάζει στην όσο το δυνατόν εξονυχιστικότερη εξέταση και αποσαφήνιση των ερευνητικών ερωτημάτων. Η έρευνά μου είναι πρωτογενής, διότι οι πληροφορίες που συνέλλεξα αφορούν ειδικά και συγκεκριμένα το τρέχον ζήτημα που αναφέρεται στον τίτλο της έρευνας και αναλύεται μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσα. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες της έρευνας θα αντληθούν μέσα από ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια ήταν εύκολα στην κατανόηση, ξεκάθαρα σε αυτά που ρωτούσαν και επέτρεπαν και στον πιο πολυάσχολο εκπαιδευτικό να τα απαντήσει σε ελάχιστο χρόνο με ενδιαφέρον και αυθορμητισμό για αυτό που κάνει. Ένας άλλος λόγος που επέλεξα να χρησιμοποιήσω ερωτηματολόγια ήταν εξαιτίας του χαμηλού κόστους τους και του ελάχιστου χρόνου που απαιτούνταν τόσο να συλλέξω το δείγμα που ήθελα όσο και να το αναλύσω.

Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνιση των ερωτηματολογίων, ώστε να είναι ελκυστικά για τους συμμετέχοντες. Συντάχθηκαν σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο του πρώτου μέρους της εργασίας και τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Η συνοδευτική επιστολή βεβαίωνε ότι τα στοιχεία είναι εμπιστευτικά και ότι θα παρουσιαστούν αφού προηγηθεί στατιστική ανάλυση, δίχως να κινδυνεύσει η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Σε ό,τι αφορά στη δομή του ερωτηματολογίου, το



πρώτο μέρος του αποτελείται από 6 ερωτήσεις και περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, η θέση εργασίας, οι βασικές σπουδές και οι μεταπτυχιακές σπουδές. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου είναι χωρισμένο σε 3 ενότητες στις οποίες ουσιαστικά αναφέρονται και τα ερευνητικά μου ερωτήματα. Κάθε ενότητα δηλαδή απαντά και σε ένα ερευνητικό ερώτημα. Οι ερωτώμενοι μπορούσαν να καταγράψουν την απάντηση που τους εκφράζει περισσότερο κατά την κλίμακα Likert (1-5). Οι απαντήσεις έχουν να κάνουν με την ηγεσία (5 ερωτήσεις), τη συναισθηματική νοημοσύνη (5 ερωτήσεις) και την αποτελεσματική επικοινωνία (5 ερωτήσεις).

#### Ανάλυση Ερευνητικών Δεδομένων

Η χρηματοδότηση έγινε εξ' ολοκλήρου από εμένα διότι μόνος μου αποφάσισα να πραγματοποιήσω αυτήν την έρευνα. Έτσι χρησιμοποίησα ερωτηματολόγια που έχουν σχετικά χαμηλό κόστος και με βοήθησαν να βγάλω ασφαλή συμπεράσματα.

Η πρόσβαση στα δεδομένα όσον αφορά την βιβλιογραφική μου έρευνα ή τους πληροφοριοδότες μου όταν θα κάνω την πρωτογενή μου έρευνα θα είναι αρκετά εύκολη αφενός διότι μπορώ να βρω και να συλλέξω αρκετό υλικό μέσα από τη συναναστροφή μου με διάφορους εκπαιδευτικούς λόγω των γονιών μου και αφετέρου διότι μέσα από ανώνυμα ερωτηματολόγια ένας άνθρωπος εκφράζεται πιο ελεύθερα οπότε μπορεί να σε βοηθήσει να βγάλεις ασφαλή συμπεράσματα για το ζήτημα που διερευνάς και να το αναλύσεις εις βάθος.

Η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων έγινε σχηματικά με τη βοήθεια του Microsoft Excel.

### Ζητήματα Δεοντολογίας Έρευνας

Τα στοιχεία δεοντολογίας πρέπει πάντα να συνοδεύουν μια έρευνα και να εφαρμόζονται απαραίτητα (Cohen, Manion & Morrison, 2012). Είναι απαραίτητο οι συμμετέχοντες να ενημερώνονται πλήρως για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, να τους δίνονται κατευθυντήριες γραμμές για το τι ακριβώς συμπληρώνουν και φυσικά όλη η διαδικασία να πραγματοποιηθεί μέσα σε ένα ευχάριστο πλαίσιο χωρίς πιέσεις ή εξαναγκασμούς. Κάθε ερωτηματολόγιο που συμπληρωνόταν έμπαινε σε ένα ειδικό φάκελο κλειστό με στόχο να διατηρείται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα.

### Περιορισμοί της Έρευνας

Το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο στον Καλλικράτειο Δήμο Τυρνάβου, πιθανόν να στερεί τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Αυτά ωστόσο δε χάνουν τη σπουδαιότητά τους, διότι για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήσα την τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα με σκοπό το δείγμα να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτικό γίνεται. Παράλληλα έγινε προσπάθεια αναφοράς και γενίκευσης στον ευρύτερο πληθυσμό. Ως προς το φύλο παρότι η διαδικασία επιλογής έγινε μέσω κλήρωσης, οι συμμετέχοντες ήταν περίπου μισοί άνδρες και μισές γυναίκες κάτι που βοήθησε αρκετά ώστε να προκύψουν απαντήσεις και από τις 2 σκοπιές γεγονός που ενίσχυσε τα αποτελέσματα της έρευνας.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζω μέσα από πίνακες τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αυτά προέκυψαν από την επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα τρία ερευνητικά μας ερωτήματα.

### Απόψεις Εκπαιδευτικών για την Ηγεσία του σχολείου τους

	Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
		f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1	Κάνει γνωστό το όραμά του για τη σχολική μονάδα στους εκπαιδευτικούς.	2%	18%	50%	20%	10%
2	Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση του οράματος της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους.	15%	8%	40%	20%	17%
3	Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις.	4%	16%	44%	21%	15%
4	Συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν μέσα στην τάξη.	4%	17%	28%	16%	25%
5	Συνεργάζεται με τους γονείς των παιδιών.	2%	13%	30%	27%	28%

Σύνδεση της Σχολικής Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1 Γνωρίζει σφαιρικά το πρόβλημα.	1%	2%	40%	30%	27%
2 Είναι ευέλικτος προσπαθώντας να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση.	1%	1%	53%	32%	13%
3 Επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα του προβλήματος.	2%	3%	44%	26%	25%
4 Εξετάζει το πρόβλημα, όπως ακριβώς παρουσιάζεται.	1%	1%	39%	38%	21%
5 Δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.	3%	16%	63%	15%	3%

Σύνδεση της Σχολική Ηγεσίας με την Επικοινωνία

Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1 Ανακοινώνει τα προβλήματα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου.	3%	13%	23%	40%	21%
2 Συζητάει τα προβλήματα με το σύλλογο διδασκόντων.	2%	4%	13%	54%	27%
3 Αφουγκράζεται τις απόψεις των συναδέλφων του.	1%	2%	43%	38%	16%
4 Σέβεται τις αντιλήψεις των συναδέλφων του.	1%	1%	21%	43%	34%
5 Επιλύει τις συγκρούσεις εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές.		1%	23%	57%	19%

## ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΥΝΘΕΣΗ & ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Στο σημείο αυτό θα γίνει εκτενής ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα που έκανα μέσα από ερωτηματολόγια.

Σχετικά με τον 1<sup>ο</sup> πίνακα και τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την ηγεσία του σχολείου τους έχουν να αναφερθούν τα εξής: Στο πρώτο σκέλος που αφορά το αν κάνει γνωστό το όραμα της σχολικής μονάδας στους εκπαιδευτικούς μόλις το 2% απάντησε ποτέ. Το 18 % απάντησε σπάνια, το 50% μερικές φορές, το 20% πολλές φορές και το 10% πάντα. Στο δεύτερο σκέλος που αφορά το αν ο διευθυντής εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση του οράματος της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους το 15% απάντησε ποτέ, το 8% σπάνια, το 40% μερικές φορές, το 20% πολλές φορές και 17% πάντα. Στο τρίτο σκέλος που σχετίζεται με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών του σχολείου για προώθηση καινοτόμων δράσεων το 4% απάντησε ποτέ, το 16% σπάνια, το 44% μερικές φορές, το 21% πολλές φορές και το 15% πάντα. Στο τέταρτο σκέλος που έχει να κάνει με το εάν ο διευθυντής συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζουν μέσα στην τάξη το 4% απάντησε ποτέ, το 17% σπάνια, το 28% μερικές φορές, το 16% πολλές φορές και το 25% πάντα. Στο πέμπτο και τελευταίο σκέλος που αφορά τη συνεργασία του διευθυντή με τους γονείς των παιδιών, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί απάντησαν ως εξής: 2% ποτέ, 13% σπάνια, 30% μερικές φορές, 27% πολλές φορές και 28% πάντα. Συνεπώς συμπεραίνουμε ότι η κλίμακα μερικές φορές συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων, ενώ σε πολύ χαμηλό επίπεδο βρίσκεται η κλίμακα ποτέ. Αυτό που προκύπτει λοιπόν από αυτόν τον πίνακα είναι ότι η ηγεσία των σχολείων δείχνει κάποιο ενδιαφέρον και δεν είναι τελείως αδιάφορη γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στο να υλοποιείται αποτελεσματική διδασκαλία.

Σχετικά με τον 2<sup>ο</sup> πίνακα και τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το εάν και εφόσον συνδέεται η σχολική ηγεσία με τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν να αναφερθούν τα εξής: Στο πρώτο σκέλος που αφορά το αν ο σχολικός ηγέτης γνωρίζει σφαιρικά κάποιο σημαντικό πρόβλημα μόλις το 1% απάντησε ποτέ. Το 2% απάντησε σπάνια, το 40% μερικές φορές, το 30% πολλές φορές και το 27% πάντα. Στο δεύτερο σκέλος που αφορά το αν ο διευθυντής είναι ευέλικτος προσπαθώντας να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση, το 1% απάντησε ποτέ, το 1% σπάνια, το 53% μερικές φορές, το 32% πολλές φορές και 13% πάντα. Στο τρίτο σκέλος που σχετίζεται με εάν ένας σχολικός ηγέτης επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα του προβλήματος, το 2% απάντησε ποτέ, το 3% σπάνια, το 44% μερικές φορές, το 26% πολλές φορές και το 25% πάντα. Στο τέταρτο σκέλος που έχει να κάνει με το η ηγεσία εξετάζει το πρόβλημα όπως ακριβώς παρουσιάζεται το 1% απάντησε ποτέ, το 1% σπάνια, το 39% μερικές φορές, το 38% πολλές φορές και το 21% πάντα. Στο πέμπτο και τελευταίο σκέλος που αφορά το αν δυσκολεύεται η ηγεσία της σχολικής μονάδας να αντιμετωπίσει το εκάστοτε πρόβλημα, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί απάντησαν ως εξής: 3% ποτέ, 16% σπάνια, 63% μερικές φορές, 15% πολλές φορές και 3% πάντα. Συνεπώς συμπεραίνουμε ότι η κλίμακα μερικές φορές συγκεντρώνει και εδώ το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων, ενώ σε πολύ χαμηλό επίπεδο βρίσκεται η κλίμακα ποτέ και σπάνια. Αυτό που προκύπτει λοιπόν από αυτόν τον πίνακα είναι ότι η ηγεσία των σχολείων συνδέεται σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζοντας όλα τα προβλήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δηλαδή μόλις εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα γίνεται σωστή επεξεργασία, ακολουθεί συζήτηση και στην συνέχεια με καθαρό μυαλό βρίσκεται η λύση του προβλήματος.

Σχετικά με τον 3<sup>ο</sup> πίνακα και τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το εάν και εφόσον συνδέεται η σχολική ηγεσία με την αποτελεσματική επικοινωνία, έχουν να

αναφερθούν τα εξής: Στο πρώτο σκέλος που αφορά το αν ο σχολικός ηγέτης ανακοινώνει τα προβλήματα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου, μόλις το 3% απάντησε ποτέ. Το 13 % απάντησε σπάνια, το 23% μερικές φορές, το 40% πολλές φορές και το 21% πάντα. Στο δεύτερο σκέλος που αφορά το αν ο διευθυντής συζητάει τα προβλήματα με το σύλλογο διδασκόντων, το 2% απάντησε ποτέ, το 4% σπάνια, το 13% μερικές φορές, το 54% πολλές φορές και 27% πάντα. Στο τρίτο σκέλος που σχετίζεται με εάν ένας σχολικός ηγέτης αφουγκράζεται τις απόψεις των συναδέλφων του, το 1% απάντησε ποτέ, το 2% σπάνια, το 43% μερικές φορές, το 38% πολλές φορές και το 16% πάντα. Στο τέταρτο σκέλος που έχει να κάνει με το η ηγεσία σέβεται τις αντιλήψεις των συναδέλφων εκπαιδευτικών του σχολείου, το 1% απάντησε ποτέ, το 1% σπάνια, το 21% μερικές φορές, το 43% πολλές φορές και το 34% πάντα. Στο πέμπτο και τελευταίο σκέλος που αφορά το αν ένας διευθυντής επιλύει τις συγκρούσεις εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: 0% ποτέ, 1% σπάνια, 23% μερικές φορές, 57% πολλές φορές και 19% πάντα. Συνεπώς συμπεραίνουμε ότι η κλίμακα πολλές φορές, καθώς επίσης και η κλίμακα μερικές φορές συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων, ενώ σε πολύ χαμηλό επίπεδο βρίσκεται η κλίμακα ποτέ και σπάνια. Αυτό που προκύπτει λοιπόν από αυτόν τον πίνακα είναι ότι η ηγεσία των σχολείων επιλέγει τις περισσότερες φορές να επικοινωνεί αρμονικά με τον σύλλογο διδασκόντων του σχολείου σεβόμενη τις ανάγκες, τις αντιλήψεις και τις επιθυμίες τους και ψάχνοντας πάντοτε τις κατάλληλες τεχνικές προκειμένου να επιλύει τις οποιεσδήποτε συγκρούσεις.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπερασματικά, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ένας ηγέτης να είναι ευφυής και αποτελεσματικός στο έργο του, να σέβεται τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτικού και μαθητικού προσωπικού και παράλληλα να δημιουργεί θετικό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Το γεγονός ότι οι απαντήσεις των ερωτώμενων εστίαζαν στην πλειονότητά τους στο "Μερικές φορές" δείχνει ότι δεν ασκούνται οι απαραίτητες λειτουργίες διοίκησης όπως αυτές αναφέρονται στο βιβλίο του Ράπτη (2006). Μια αποτελεσματική σχολική μονάδα πρέπει να έχει όραμα κι αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται γνωστό στους εκπαιδευτικούς του σχολείου με στόχο την άμεση εμπλοκή και παρακίνησή τους (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007). Στην παρούσα έρευνα και με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων κάτι τέτοιο γίνεται μερικές φορές. Παράλληλα στο ίδιο μήκος κύματος κυμάνθηκαν και οι απαντήσεις σχετικά με την εμφάνιση κάποιου προβλήματος στο σχολείο και το εάν ο/η διευθυντής/τρια το γνωρίζει σφαιρικά το πρόβλημα, εάν είναι ευέλικτος και επικεντρώνεται στην ουσία του προβλήματος όπως κι αν βρίσκει πάντα την πιο εφικτή λύση. Ξανά το "Μερικές φορές" κυριάρχησε. Είναι απαραίτητο λοιπόν ένα ηγέτης να είναι ευέλικτος, να συνεργάζεται αρμονικά με όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία και να δρα μετασχηματιστικά (Μεριχωβίτης, 2012). Απαραίτητα μέλημα καθενός σχολικού ηγέτη είναι να δημιουργεί ένα κλίμα δημιουργικότητας και εποικοδομητικής αλλαγής στο σχολείο του και μέσα από τη δράση του να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Τα ηγετικά στοιχεία ενός διευθυντή είναι κι αυτά που θα αποτελέσουν και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ κοινωνίας και σχολείου. Θα βοηθήσουν δηλαδή το σχολείο να είναι πάντα αναγνωρισμένο από την κοινωνία και θα αυξήσουν τις κοινωνικές δράσεις του



(Γκόλια, 2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά σημαντικά στις εποικοδομητικές αλλαγές στη σχολική μονάδα, διότι έχοντας καθαρό βλέμμα απέναντι στις καταστάσεις που έρχονται αντιμέτωποι μπορούν να βρουν τις κατάλληλες λύσεις, ξεπερνώντας μεθοδικά τα όποια εμπόδια συναντούν και εξετάζοντας κάθε λύση με λεπτομέρεια για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Ταλαδιώρου, 2007). Συναισθήματα συνεργασίας, δημιουργικότητας και θετικού κλίματος μπορούν πάντοτε να συμβάλουν στην ανάπτυξη της διάθεσης για σωστή δουλειά από τους εκπαιδευτικούς και παράλληλα να οδηγήσουν σε όσο το δυνατόν μικρότερη επαγγελματική κόπωση (Διαμαντοπούλου, 2014).

Όσον αφορά το θέμα της επικοινωνίας οι διευθυντές επιβάλλεται να έχουν όλη την καλή διάθεση να επικοινωνούν με όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία, να ακούνε όσα έχουν να αναφέρουν, να προβληματίζονται απ' αυτά και να δείχνουν κατανόηση και σεβασμό (Αντωνιάδου, 2014). Ο ρόλος του σωστού ηγέτη είναι να μοιράζεται πληροφορίες, να συζητά ισότιμα, να αξιοποιεί τις Τ.Π.Ε. και να εφαρμόζει *πολιτική «ανοιχτών θυρών»*, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να *σχετίζεται θετικά τόσο με την τυπική, όσο και με την άτυπη επικοινωνία*. Δηλαδή οι διευθυντές πρέπει να λειτουργούν ως μέντορες των υφισταμένων, να δημιουργούν άριτες διαπροσωπικές σχέσεις και να διατηρούν επικοινωνιακή σχέση σχολείου-γονέων (Παπαδοπούλου, 2012). Η διαμόρφωση σταθερή κουλτούρα και ανοιχτού κλίματος μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό συμβάλει στη σωστή συμπεριφορά των μελών του και στην ανάπτυξη της σωστής επικοινωνίας με συνεχή ανατροφοδότηση (Χατζηπαναγιώτου, 2008). Συνεπώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες που καλλιεργεί και εφαρμόζει ένας σχολικός ηγέτης στον εργασιακό του χώρο μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τη δημιουργία οράματος και προσήλωση σε

αυτό, την εκτίμηση που θα λαμβάνει καθώς και τη διαχείριση του ίδιου του του εαυτού (Peterson, K. K. & Lezotte, L. W., 1991).

Κλείνοντας μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα έγινε απολύτως φανερό ότι οι ηγετικές δεξιότητες, η ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικών δεξιοτήτων επικοινωνίας μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά μαθησιακά και διοικητικά αποτελέσματα. Στην παρούσα έρευνα οι συμμετέχοντες διέκριναν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά των διευθυντών τους δεν βρίσκονται σε τόσο υψηλό επίπεδο ενώ παράλληλα δεν δείχνουν διάθεση και να βελτιωθούν. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση αναλύθηκαν πλήρως τα ερευνητικά ερωτήματα σε θεωρητικό επίπεδο. Σε πρακτικό επίπεδο οι απαντήσεις των ερωτώμενων εκπαιδευτικών έδειξαν ότι ο ρόλος του διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της διοίκησης και των σχέσεων του σχολείου ωστόσο οι περισσότεροι διευθυντές δεν πολυενδιαφέρονται. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εκπαιδευτικοί της έρευνας δεν πολυαναγνωρίζουν στο πρόσωπο του/της Διευθυντή/ντριας μορφές ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και χαρακτηριστικά αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού οι απόψεις τους για την Εκπαιδευτική Ηγεσία δεν είναι ιδιαίτερος θετικές, καθώς δεν διαπιστώνουν ιδιαίτερα καλή διάθεση για ομαλή συνεργατική λειτουργία, μετασχηματιστική πρόθεση, βελτίωση και αλλαγή, συζήτηση με κατανόηση και σεβασμό στην άποψη. Παράλληλα αναγνωρίζουν δυσκολίες σε κάποιες παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης και σε δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας που εμφανίζει η Ηγεσία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσσα

Αγγελοπούλου, Ε. (2012). *Η διαχείριση του θυμού ως μέσο ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης: Ένα πρόγραμμα παρέμβασης σε φοιτητές*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Ανδρέου, Μ. (2006). *Η δομή της συναισθηματικής ευφυΐας και οι σχέσεις της με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Αντωνιάδου, Ε. (2014). *Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας στο χώρο εργασίας*. Ερευνητική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

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

Βογιατζής, Ε., & McKee, Α. (2008). *Αρμονική Ηγεσία*. Αθήνα: Interbooks.

Βουλκίδου, Σ. (2005). *Σχέση Συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς επαγγελματικών λυκείων*. Διπλωματική εργασία. Πάφος: Neapolis University

Γεωργαντά, Κ. & Ξενικού, Α. (2007). *Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία*. *Ψυχολογία*, 14 (4), 410-423.

Γεωργογιάννης, Π. Λάγιος, Β. & Κουνέλη, Β. (2005). Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Στο Π. Γεωργογιάννης, (επιμ.) Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης Τόμος II, (σσ. 138-148). Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης

Γιώτσα, Α. (2010). *Επιμόρφωση στελεχών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Υ.Π.Δ.Β.Μ. & Θ.

Γκόλια, Αι. & Κουστέλιος, Α. (2012). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης στην εκπαίδευση. Στο Αθ. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, Ν. Αλεξόπουλος (επιμ.) *Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Τάσεις και προοπτικές*. Τόμος Β΄, σσ. (337-339). Αθήνα: ΕΚΠΑ

Γκόλια, Αι. (2014). *Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Ο ρόλος της αυτοαποτελεσματικότητας*. Διδακτορική διατριβή. Τρίκαλα: ΤΕΦΑΑ-Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η Συμβολή του Διευθυντή στη Διαμόρφωση του Σχολικού Κλίματος*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γουρναρόπουλος, Γ. & Ταγκάλου, Α. (2011). Η Σημαντικότητα της Σχολικής Ηγεσίας στην Εύρυθμη Λειτουργία του Σχολείου. Στο Γ. Γουρναρόπουλος, Α. Ταγκάλου & Σ. Οβαδίας (Επιμ.) *Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Πρακτικά Συνεδρίου, Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης, Ερέτρια 2011. Αθήνα: Ένωση Ελλήνων Φυσικών.

Δελλατόλας, Α. (2010). *Συναισθηματική νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

- Διαμαντοπούλου, Ε. (2014). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εργασιακές και ψυχολογικές παραμέτρους Ελλήνων κλινικών νοσηλευτών*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζούκα, Ελ. , (2012). Η Συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών και ο ρόλος της στις μορφές διδασκαλίας στη σχολική τάξη. Προσπελάστηκε στις 27/07/ 2018 από Διαδίκτυο: <http://estia.hua.gr>
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Ιορδανίδης, Γ.& Μητσαρά, Σ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 60-64.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Κάντας Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Επιλογή, Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγιάννης, Α. (2014). *Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Καραμπέτσου Μ. (2015). *Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία σε περίοδο οικονομικής κρίσης*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καρυπίδου, Α. (2009). *Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Μια εμπειρική προσέγγιση στις σχολικές μονάδες του Δήμου Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική Εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Καφέτσιος, Κ. (2003). *Δεσμός, συναίσθημα και διαπροσωπικές σχέσεις*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Κιρκιγιάννη, Φ. (2009). ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ. Τα Εκπαιδευτικά, τ. 103-104, σελ. 95-120
- Κούλα, Β. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών. Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση - Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 2-3.
- Κωτσάκης, Δ. Μουρελή, Ε. Μπίμπου, Ι. Μπουτουλούση, Ε. Αλεξανδρή, Χ. Γκέσογλου, Ε. Καραμανώλη, Κ. Καρπούζα, Α. & Σ. Πανοπούλου, Ε. (2010). *Αναστοχαστική πράξη. Ο αποκλεισμός στο σχολείο*. Αθήνα: Νήσος.
- Κωτσίκης, Β.(1993).*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Λαΐνας, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 17, 151-179.
- Λαμπριανού, Ι. (2012). Η Έρευνα γύρω από την Εκπαιδευτική Ηγεσία και τον Ηγέτη. Στο Μ. Νικολαΐδου (επιμ). *Εκπαιδευτική ηγεσία: ε, και; χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*, (σς 70-75). Αθήνα: Εκπαιδευτικός Όμιλος Ίων
- Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην ελληνική αστυνομία*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μάνεσης, Ν. (2014). *Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες*. Αθήνα: Υ.ΠΑΙ.Θ. - Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

- Μαυρογιώργος, Γ. (2009). «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών: Γιατί οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται λες και δεν είναι ενήλικες;», Πρακτικά Συνεδρίου Βασική Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών, ΠΤΔΕ, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο
- Μεριχωβίτης, Ι. (2012). *Αντιλήψεις και απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Μουρίκη, Μ. (2016). Ηγεσία στην Εκπαίδευση. Διατίθεται στο: <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/mouriki-maria/leadership-in-education-maria-mouriki.htm> Ανακλήθηκε από το Διαδίκτυο στις 30 Νοεμβρίου 2017
- Μιχόπουλος, Β. (1993). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Μπάλιας, Ε. & Μπέστιας, Γ. (2016). Εκπαιδευτική Ηγεσία. Ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης μεταρρυθμίσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. *Academia 6* (1), 164-179.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπελεγρης, Κ. (2010). *Συναισθηματική νοημοσύνη, Μετασχηματιστική ηγεσία και Διοίκηση αλλαγών στο πλαίσιο της Οργάνωσης*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προοπτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005, 2007). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλη.

124

Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία: ε, και; χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: Εκπαιδευτικός όμιλος Ίων.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παπαναούμ, Ζ. (2001). Το έργο <<Ενδοσχολική Επιμόρφωση>>: Ζητήματα Έρευνας και εκπαιδευτική πολιτικής για την ανάπτυξη του σχολείου. Στο *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και ανάπτυξη σχολείου*. Πρακτικά Διεθνούς Συμποσίου, Θεσσαλονίκη, 31-45.

Παρασκευά, Φ. & Παπαγιάννη, Α. (2008). *Επιστημονικές και παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Πανεπιστημιακές σημειώσεις.

Πασιαρδής, Π., Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα Ουτοπία*, Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής*, 1, 27-39.



- Πλατσίδου, Μ. (2010). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία. Αθήνα: Gutenberg - Ψυχολογία.
- Πλωμαρίτου Β. (2004). Πρόγραμμα Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Πρίντζας, Γ. (2003). Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, στο: Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Προκοπιάδου Γ. (2009). Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας μέσα από τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας. Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Τομέας Επιστημών Αγωγής, Αθήνα 2009.
- Ράπτης, Ν. (2006). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Ψυχολογικές και Κοινωνικές Παράμετροι Διοικητικής Αποτελεσματικότητας*. Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Ράπτης, Ν., Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αθήνα: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Σαΐτης, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η Αναγκαιότητα Προγραμματισμού για τη Δημιουργία Διοικητικών Στελεχών στην Εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99, 75-90.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. (2η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Σαϊτής, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία ... στην πράξη*. Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σιαδήμας, Β. (2015). *Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Διοίκηση συγκρούσεων, Συναισθηματική Νοημοσύνη στην περίπτωση των διεθνοποιημένων οργανισμών*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ταλιαδώρου, Ν. (2007). *Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εκπαιδευτικών σε συγκρουσιακές καταστάσεις στον εργασιακό-σχολικό χώρο, στην επαγγελματική ικανοποίηση και ψυχική υγεία τους*. Διπλωματική εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). “Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών”, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51: 99-217.
- Τσαγκάτος, Ε. (2015). *Ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης ενός ανοιχτού και αποτελεσματικού σχολείου*.
- Χατζηγιάννης, Γ. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη των Κυπρίων δασκάλων ως βασικές διαστάσεις του επαγγελματικού τους ρόλου*. Ανακοίνωση στο 12ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρίας

Κύπρου. “Η Κρίση και ο Ρόλος της Παιδαγωγικής: Θεσμοί, Αξίες, Κοινωνία. 8-9 Ιουνίου 2012.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο. Στο: Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.). *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*, (σσ 222-227). Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ

Χατζηχρήστου, Χ. (2003). *Κοινωνική και συναισθηματική αγωγή στο σχολείο*. Αθήνα: Ίδρυμα Λεβέντη.

Χατζηχρήστου, Χ. (2011). *Δεξιότητες επικοινωνίας*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

### Ξενόγλωσση

Bar-On, R. Handley. R. Fund, S. (2005). *The impact of emotional and social intelligence on performance*. Στο Vanessa Druskat, Fabio Sala & Gerald Mount (eds): *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*, (pp. 3-19). Mahwah .NJ: Lawrence Erlbaum.

Barnett A.M., Marsh H.W., & Graven R.G. (2006). *What type of School Leadership Satisfies Teachers? A Mixed Method Approach to Teachers perception of satisfaction*. Paper presented in the 2005. Parammatta AARE.

Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chalmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research*, 49–80. San Diego: Academic.
- Bezzina, C. (2000). Educational leadership for twentieth-first century Malta: breaking the bonds of dependency. *International Journal of Educational Management*, 14 (7), 299-307.
- Bogler R. (2001). Two profiles of schoolteachers a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education* 18 (2002), 665-673.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters?* Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Διατίθεται στο <http://www.eiconsortium.org>. Ανακτήθηκε στις 27 Ιουλίου 2018.
- Cherniss, S., Exterin, M., Goleman, D. & Weissberg, R. P. (2006). Emotional Intelligence: What does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41, 239-245
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer, D. J. (Eds). (2007). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Philadelphia: Psychology Press
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2012). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Coetzee, C. & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (3), 31-38.
- Collins J. & Porras J. (2001). *Built to last*. Warner Business Book.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Emotional Intelligence in Business*. Orion.

- Eller, S. & Eller, J.F. (2009). *Creative Strategies to transform school culture*. California: Corwin.
- Corvette B.A.B (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davies, B. & Ellison, L. (2001). *School leadership for the 21st century \_ A competency and knowledge approach*. London: Routledge Falmer.
- De Vito, J.A. (2006). *Human Communication: the basic course*. (10th ed). New York: Pearson Education Inc.
- Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μετάφραση: Δημήτρης Κίκιζας). Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Fernandez- Berrocal, P., Extremera, N. (2006). Emotional Intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
- Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?, *Harvard Business Review*, November-December.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο Νέος ηγέτης, δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (επιμ. και μτφρ. Αντωνίου, Αλέξανδρος-Σταμάτιος). Αθήνα: Gutenberg.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, London, Penguin.

- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. London: Open University Press.
- Harris, A. (2004). "Distributed Leadership and School Improvement: Leading or isleading?", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 32 (1), pp. 11–24.
- Harris, A. (2009). *Distributed Leadership: What We Know*. *Studies in Educational Leadership*, 7, 11-21.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (6th ed.). Boston: McGraw Hills.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Hunt, G., Wiseman, D.G., & Touzel, T.J. (2009). *Effective teaching: preparation and implementation*. Springfield: Charles C. Thomas Pub Limited.
- Josien, M., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ. (2008). *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*. (6η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 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.
- 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. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2, 71-87.
- Kunnanatt, J. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human Resources Development, Quarterly* 15.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2011). *Theories of Human Communication*. Long Grove, IL : Waveland Press.

- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?. *Educational Psychology Review*, 12(2), 163-183.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits, *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- Miller, K. (2005). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. (4th ed). London: Wadsworth.
- Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *Journal of Communication*, 3 (1), 25-34.
- Nguni S., Slegers P., & Denessen E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools. The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Oatley, K. (2004). Emotional intelligence and the intelligence of emotions. *Psychological Inquiry*, 15(3), 216-238.
- Peterson, K. K. & Lezotte, L. W. (1991). Educators, researcher and the effective school movement. In J. R. Bliss, W. A Firestone & C.E. Richards (Eds). *Rethinking Effective Schools: Research and Practice* (pp. 128-137). London: Prentice Hall International, UK.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448.

- Pop. L. C. (2014). Improving Interpersonal Communication for a Higher Quality of Physical Activities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 4983-4987.
- Rahim A., Psenicka C., Oh S.-Y., Polychroniou P., Ferreira Dias J., Rahman S. and Ferdausy S. (2006) Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Group Level Analysis in Five countries, *Current Topics in Management*, Vol. 11, p.p. 223- 236, Transaction Publishers.
- Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά (μτφρ. Σαχινίδης, Α.). Αθήνα: Κριτική.
- Robson, C. (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. (μτφ. Β. Νταλάκου, Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg.
- Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A redefinition*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Shillingford, M. (2012). Practical strategies for school counsellor leadership challenge Model. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 16 (4), 97-515.
- Smith, E. R., Seger, C. R. & Mackie, D. M. (2007). Can emotions be truly group level? evidence regarding four conceptual criteria, *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 431 - 446.
- Sweetland, S. R. & Hoy, W. K. (2000). School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools, *Educational Administration Quarterly*, vol. 36, 5, pp. 703-729.



Tomlinson H. (2004), *Educational Leadership. Personal Growth for Professional Development*. London: Paul Chapman.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371 - 399.

Zlatic, L., Bjenic, D., Marinkovic, S. & Bojovic, M. (2014). Development of Teacher Communication Competence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 606-610

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α΄

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

<b>Φύλο:</b>	<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα					
<b>Ηλικία:</b>	<input type="checkbox"/> 22-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 +			
<b>Έτη υπηρεσίας:</b>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16- 20 <input type="checkbox"/>	21- 25 <input type="checkbox"/>	26- 30 <input type="checkbox"/>	31+ <input type="checkbox"/>
<b>Θέση εργασίας</b>	Διευθυντής/ντρια <input type="checkbox"/>	Δάσκαλος/α <input type="checkbox"/>	Εκπαιδευτικός Ειδικότητας <input type="checkbox"/>				
<b>Βασικές Σπουδές</b>	Πτυχίο Παιδαγωγικού Τμήματος <input type="checkbox"/>	Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας <input type="checkbox"/>	Άλλη Σχολή <input type="checkbox"/> .....				
<b>Μεταπτυχιακές Σπουδές</b>	Μεταπτυχιακό δίπλωμα <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό δίπλωμα <input type="checkbox"/>					

### ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΗΓΕΣΙΑ

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

**1. Ποτέ**

**2. Σπάνια**

**3. Μερικές φορές**

**4. Πολλές φορές**

**5. Πάντα**

**Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:**

Κάνει γνωστό το όραμά του για τη σχολική μονάδα στους εκπαιδευτικούς.	1	2	3	4	5
Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση του οράματος της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους.	1	2	3	4	5
Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις.	1	2	3	4	5
Συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν μέσα στην τάξη.	1	2	3	4	5
Συνεργάζεται με τους γονείς των παιδιών.	1	2	3	4	5

---

### **ΜΕΡΟΣ Β' : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

---

**Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:**

Γνωρίζει σφαιρικά το πρόβλημα.	1	2	3	4	5
Είναι ευέλικτος προσπαθώντας να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση.	1	2	3	4	5
Επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα του προβλήματος.	1	2	3	4	5
Εξετάζει το πρόβλημα, όπως ακριβώς παρουσιάζεται.	1	2	3	4	5
Δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.	1	2	3	4	5

---

### **ΜΕΡΟΣ Β' : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

---

**Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:**

Ανακοινώνει τα προβλήματα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου.	1	2	3	4	5
Συζητάει τα προβλήματα με το σύλλογο διδασκόντων.	1	2	3	4	5
Αφουγκράζεται τις απόψεις των συναδέλφων του.	1	2	3	4	5
Σέβεται τις αντιλήψεις των συναδέλφων του.	1	2	3	4	5
Επιλύει τις συγκρούσεις εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές.	1	2	3	4	5

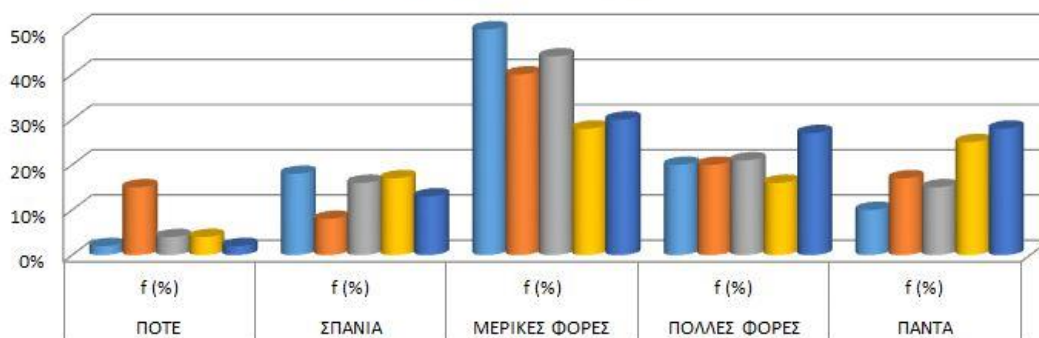
### Παράρτημα Β΄

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1-ΓΡΑΦΗΜΑ 1-ΗΓΕΣΙΑ

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1-ΓΡΑΦΗΜΑ 1-ΗΓΕΣΙΑ

	Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
		f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1	Κάνει γνωστό το όραμά του για τη σχολική μονάδα στους εκπαιδευτικούς.	2%	18%	50%	20%	10%
2	Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση του οράματος της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους.	15%	8%	40%	20%	17%
3	Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις.	4%	16%	44%	21%	15%
4	Συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν μέσα στην τάξη.	4%	17%	28%	16%	25%
5	Συνεργάζεται με τους γονείς των παιδιών.	2%	13%	30%	27%	28%

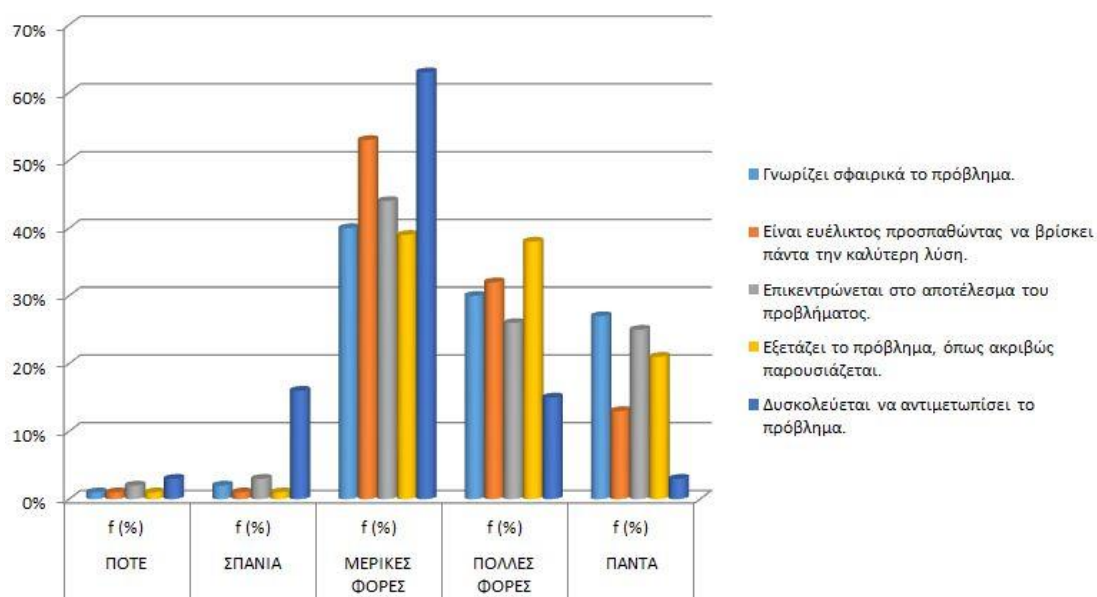
### ο Δ/ντής/ντρια του σχολείου...



- Κάνει γνωστό το όραμά του για τη σχολική μονάδα στους εκπαιδευτικούς.
- Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση του οράματος της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις τους.
- Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις.
- Συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν μέσα στην τάξη.
- Συνεργάζεται με τους γονείς των παιδιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-ΓΡΑΦΗΜΑ 2- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας;	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1 Γνωρίζει σφαιρικά το πρόβλημα.	1%	2%	40%	30%	27%
2 Είναι ευέλικτος προσπαθώντας να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση.	1%	1%	53%	32%	13%
3 Επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα του προβλήματος.	2%	3%	44%	26%	25%
4 Εξετάζει το πρόβλημα, όπως ακριβώς παρουσιάζεται.	1%	1%	39%	38%	21%
5 Δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.	3%	16%	63%	15%	3%



ΠΙΝΑΚΑΣ 3-ΓΡΑΦΗΜΑ 3-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο/Η διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου σας:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΑΝΤΑ
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1 Ανακοινώνει τα προβλήματα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου.	3%	13%	23%	40%	21%
2 Συζητάει τα προβλήματα με το σύλλογο διδασκόντων.	2%	4%	13%	54%	27%
3 Αφουγκράζεται τις απόψεις των συναδέλφων του.	1%	2%	43%	38%	16%
4 Σέβεται τις αντιλήψεις των συναδέλφων του.	1%	1%	21%	43%	34%
5 Επιλύει τις συγκρούσεις εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές.		1%	23%	57%	19%

