



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Της

ΣΑΒΒΙΔΟΥ ΟΛΓΑΣ

A.M: 329/2017

Επιβλέπων Καθηγητής

Ιωάννης Καραβασίλης

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

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2020



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 CreativeCommons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

Υπεύθυνη Δήλωση

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, 25/01/2020

Η Δηλούσα: ΣΑΒΒΙΔΟΥ ΟΛΓΑ

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον ερευνητών της προσωπικότητας του ατόμου μετατοπίστηκε, πέρα από τις νοητικές, σε άλλες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, που σχετίζονται με συναισθηματικούς παράγοντες, οι οποίοι υποστηρίζεται ότι μπορεί να επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, την κοινωνική αλληλεπίδραση και άρα, την αποτελεσματικότητα στην εργασία. Μεγάλη βαρύτητα δε, έχει αποδοθεί και στον ρόλο των συναισθημάτων στην άσκηση της Ηγεσίας και της ενσωμάτωσής τους σε όλα τα επίπεδα και τις μορφές διοίκησης.

Μπορεί η ανίχνευση τέτοιων παραγόντων να είναι πιο συχνή στο επιχειρησιακό περιβάλλον, ωστόσο, φαίνεται να κατέχουν πυρηνική θέση και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τούτο ίσως συμβαίνει, γιατί σε αυτούς τους τομείς, επειδή η επιτυχία δε μετριέται εύκολα με την επίτευξη ποσοτικών στόχων, κυριαρχεί η αρχή της συνεκτικότητας στις ανθρώπινες σχέσεις. Μάλιστα, μια συνιστώσα, που θεωρείται ότι συνδράμει στην επιτυχημένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ). Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη συσχέτισή της με την αποτελεσματική Ηγεσία, με την έννοια της επιρροής των εργαζομένων προκειμένου να δεσμευτούν σε συνεργασία για την επίτευξη αλλαγών, που θα βελτιώσουν τον οργανισμό.

Στο πλαίσιο του ανωτέρω προβληματισμού, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να μελετήσει τη σχέση ανάμεσα στις ηγετικές (διοικητικές, επικοινωνιακές, παιδαγωγικές) και τις συναισθηματικές (αυτεπίγνωση, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση, αξιοποίηση των συναισθημάτων για επίλυση προβλημάτων) ικανότητες/δεξιότητες των σχολικών ηγετών, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών-υφισταμένων τους.

Μετά την ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας, επιχειρείται ποσοτική προσέγγιση με τη συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και ακολουθεί πολυεπίπεδη ανάλυση με τη συνδρομή του στατιστικού εργαλείου SPSS. Τα αποτελέσματα, σε δείγμα 195 εκπαιδευτικών, υπηρετούντων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, καταδεικνύουν πως υπάρχει ισχυρά θετική και στατιστική συνάφεια μεταξύ ΣΝ και Ηγεσίας.

Εν κατακλείδι, ο συναισθηματικά νοήμων διευθυντής συγκεντρώνοντας πλήθος δεξιοτήτων ΣΝ στο προσωπικό του προφίλ με αντίστοιχο αντίκτυπο και στο κοινωνικό του προφίλ, αποτελεί βαρόμετρο για την επιτυχία του σύγχρονου σχολείου.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αποτελεσματική Ηγεσία, Σχολικοί Ηγέτες, Εκπαιδευτικοί

Abstract

During the last decades, the interest of the human personality researchers has been transferred from the intellectual to the other abilities of human potential which are related with emotional factors that can influence the human behavior, the social interaction and therefore the effectiveness at work. High significance has also been given to the role of emotions in the implementation of leadership and their incorporation in all levels and forms of management.

The detection of these factors may be more frequent in a business environment however it seems to have a core position in the educational organizations as well. This can be happening, because in these sectors where success is not easily measured by the achievement of quantitative targets, the principle of connectivity is dominant in human relationships. Moreover one variable that is supposed to contribute to the successful administration of human relationships is the Emotional Intelligence (EI). Empirical studies have demonstrated its relation to the effective Leadership with the notion of the influence of the employees so that they can commit to the cooperation for the achievement of changes, which in turn will improve the organization.

In the framework of the above the aim of the present paper is to research and study the relationship between the leading (administrative, communicative, educational) and emotional (self-consciousness, self-control, empathy, employment of emotions for the resolution of problems) abilities/aptitudes of school leaders, according to the assessments of the teachers-subordinates.

After the evaluation of the relevant bibliography, a quantitative approach is administered through the completion of electronic questionnaires which is followed by a multilevel analysis by the statistical tool SPSS. The results from a sample of 195 educators, employed in the Educational Sector, demonstrate that there is a strong, positive and statistic connection between EI and Leadership.

In conclusion, the emotionally intelligent principal, who accumulates a number of Emotional Intelligence aptitudes in his personal profile which have an impact on his social one, is fundamental for the success of the current school.

Keywords: Emotional Intelligence, Effective Leadership, School Leaders, Teachers

Ευχαριστίες

Η επιλογή μου να ασχοληθώ στη διπλωματική μου μελέτη με το θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη θετική επιρροή που ασκεί στην Ηγεσία, προέκυψε από την επιθυμία μου να συνδυάσω τα δύο πεδία ενδιαφέροντός μου, αυτό της Ψυχολογίας και το άλλο της Διοίκησης στην Εκπαίδευση.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και συνεισέφεραν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, στην πραγματοποίησή της.

Πρώτο απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου και εξαιρετικό άνθρωπο, κ. Καραβασίλη Ιωάννη, για την πολύτιμη επιστημονική καθοδήγηση που μου παρείχε, την αμέριστη συμπαράστασή του και την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στα άλλα δύο μέλη της αρμόδιας για τη βαθμολόγηση της διπλωματικής μου τριμελούς επιτροπής, οι οποίοι αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους στην εργασία μου και συνέβαλαν θετικά με τις γόνιμες παρατηρήσεις τους.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, οι οποίοι μας έδωσαν την ευκαιρία να εμπλουτίσουμε τις γνώσεις μας, να προβληματιστούμε και να επαναπροσδιορίσουμε τις θέσεις μας ως εκπαιδευτικοί και στελέχη της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Επίσης, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, που διέθεσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Χωρίς τη δική τους συμβολή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Τελευταία, αλλά όχι λιγότερο, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που στέκεται πάντα δίπλα μου και με στηρίζει σε κάθε βήμα μου.

Πίνακας περιεχομένων

Υπεύθυνη Δήλωση.....	iv
Περίληψη.....	v
Abstract.....	vii
Ευχαριστίες.....	viii
Πίνακας περιεχομένων.....	ix
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	xi
Συνομογραφίες.....	xiii
Εισαγωγή.....	14
Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	18
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	18
1.1. Οι έννοιες της Οργάνωσης & Διοίκησης.....	18
1.2. Οι Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης.....	21
1.3. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.....	23
1.3.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	26
1.4. Διοίκηση στον χώρο της Εκπαίδευσης.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	32
Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	32
2.1. Από τη Γνωστική στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	32
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ).....	35
2.2.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη με καρδιά.....	38
2.3. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	39
2.3.1. Το θεωρητικό μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso.....	40
2.3.2 Το θεωρητικό μοντέλο του Goleman.....	42
2.3.3. Το θεωρητικό μοντέλο των Goleman- Boyatzis- Rhee (1998).....	44
2.3.4. Το θεωρητικό μοντέλο του Bar-on.....	45
2.4. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	51
ΗΓΕΣΙΑ.....	51
3.1. Έννοια-Ορισμός της Ηγεσίας.....	51
3.2. Management και Ηγεσία.....	53
3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	56

3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και τύποι Ηγεσίας.....	60
3.5. Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ-ΕΡΕΥΝΕΣ.....	68
Β΄ ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	73
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
5.1. Σκοπός της έρευνας.....	73
5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	73
5.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	74
5.4. Παρουσίαση εργαλείου συλλογής δεδομένων.....	76
5.5. Δείγμα (Συμμετέχοντες).....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	79
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
6.1. Περιγραφική στατιστική.....	79
6.2. Επαγωγική στατιστική.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	108
ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	108
Γ΄ ΜΕΡΟΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο.....	80
Γράφημα 2: Ηλικία.....	81
Γράφημα 3: Έτη υπηρεσίας.....	82
Γράφημα 4: Εκπαίδευση.....	83
Γράφημα 5: Σχέση εργασίας.....	84
Γράφημα 6: Συνυπηρετώ με τον/την Διευθυντή/ντρια.....	85
Γράφημα 7: Θέση Υπηρεσίας.....	86
Γράφημα 8: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων.....	87
Γράφημα 9: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων.....	88
Γράφημα 10: Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.....	90
Γράφημα 11: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.....	91
Γράφημα 12: Παιδαγωγικές Ικανότητες	92
Γράφημα 13: Διοικητικές Ικανότητες	95
Γράφημα 14: Επικοινωνιακές Ικανότητες.....	96
Γράφημα 15: Αισθάνομαι ότι είναι ηγέτης.....	97
Γράφημα 16: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων.....	101
Γράφημα 17: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων.....	102
Γράφημα 18: Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.....	103
Γράφημα 19: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.....	104

Ευρετήριο Πινάκων/Σχημάτων

Σχήμα 1: Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης.....	21
Πίνακας 1: Φύλο.....	79
Πίνακας 2: Ηλικία.....	80
Πίνακας 3: Έτη υπηρεσίας.....	81
Πίνακας 4: Εκπαίδευση.....	82
Πίνακας 5: Σχέση εργασίας.....	83
Πίνακας 6: Συνυπηρετώ με τον/την Διευθυντή/ντρια.....	84
Πίνακας 7: Θέση Υπηρεσίας.....	85
Πίνακας 8: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων.....	87
Πίνακας 9: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων.....	88
Πίνακας 10: Ικανότητα κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων.....	89
Πίνακας 11: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.....	91
Πίνακας 12: Παιδαγωγικές ικανότητες.....	92
Πίνακας 13: Διοικητικές ικανότητες.....	93
Πίνακας 14: Επικοινωνιακές ικανότητες.....	96
Πίνακας 15: Αισθάνομαι ότι είναι ηγέτης.....	97
Πίνακας 16: Cronbach's Alpha.....	100
Πίνακας 17: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων.....	101
Πίνακας 18: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων.....	102
Πίνακας 19: Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.....	103
Πίνακας 20: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.....	104
Πίνακας 21: Συσχετίσεις Pearson με τις διοικητικές ικανότητες.....	105
Πίνακας 22: Συσχετίσεις Pearson με τις παιδαγωγικές ικανότητες.....	106

Συνομογραφίες

Δείκτης Νοημοσύνης	ΔΝ
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	ΔΟΠ
Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ-New Public Management	ΝΔΜ-NPM
Συναισθηματική Νοημοσύνη	ΣΝ
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα	ΤΕΙ
Intelligence Quotient	IQ

Εισαγωγή

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι σύγχρονοι οργανισμοί, και δη οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές και να επαναπροσδιορίσουν τον σκοπό τους, ώστε να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες και προσδοκίες, που δημιουργούνται. Ως εκ τούτου, κάθε οργανισμός για να εξασφαλίσει την ποιότητα και να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες του, χρειάζεται μια αποτελεσματική Ηγεσία.

Ωστόσο, ένας υψηλός Δείκτης Νοημοσύνης σε συνδυασμό με την κατάλληλη ακαδημαϊκή μόρφωση και εξειδίκευση από μέρους του ηγέτη, βοηθούν αλλά δεν του εξασφαλίζουν μια επιτυχημένη πορεία στην ηγεσία ενός οργανισμού. Ο Goleman (1996) υποστηρίζει πως η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων (*ενσυναίσθηση*), η ικανότητα διαχείρισης των προσωπικών και διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και η επικοινωνία αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για μια επιτυχημένη Ηγεσία.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, λοιπόν, ως ένα φάσμα θετικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων, να συνδυάζουν συναίσθημα με νοημοσύνη, προκειμένου να επιλύουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που ανακύπτουν, έχει σαν αποτέλεσμα διακεκριμένη απόδοση στον προσωπικό και εργασιακό στίβο. Ειδικά σε επίπεδο θέσεων ευθύνης, η καλλιέργεια της ΣΝ ενός ηγέτη μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού αλλά και των μελών του. Γι' αυτό και το βασικότερο καθήκον του ηγέτη είναι να μιλά με θετικό τρόπο στο συναίσθημα των εργαζομένων και να τους καθοδηγεί (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Εστιάζοντας στον χώρο της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, η ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων ίσως θεωρείται εξίσου απαραίτητη, όσο και η γνώση των διοικητικών θεμάτων. Είναι προφανές πως η περιπλοκότητα της σχολικής μονάδας, οι απαιτήσεις των επαναλαμβανόμενων μεταρρυθμίσεων και η αντίσταση στην εφαρμογή τους, θέτουν το ζήτημα της ΣΝ στο επίκεντρο της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας. Έτσι, οι σχολικοί ηγέτες, οι οποίοι διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, κατορθώνουν να δημιουργούν θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό, δεδομένου ότι αυτές συνδέονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση

και τη γενικότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Moore, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, πρωταρχικός σκοπός της έρευνάς μας είναι να μελετήσουμε τα επίπεδα της ΣΝ του διευθυντή/ηγέτη ως προς τις τέσσερις διαστάσεις της, την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τις οποίες, εφόσον τις διαθέτει, θα αποτελέσουν κριτήρια της επιτυχούς πορείας του στην οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας. Για την προσέγγιση του παραπάνω σκοπού, διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- **1^ο ερευνητικό ερώτημα:** *Σε ποιον βαθμό διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαθέτουν ικανότητες-δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;*
- **2^ο ερευνητικό ερώτημα:** *Μπορούν οι ικανότητες-δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, να συντελέσουν στην επιτυχή άσκηση της Ηγεσίας;*

Όσον αφορά τη μεθοδολογική διερεύνηση της βιβλιογραφίας, αυτή σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με βάση την έρευνα, τη μελέτη και την καταγραφή ερευνητικού υλικού, που σχετίζεται με τη ΣΝ, την Ηγεσία, καθώς και τη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Για την εύρεση του εν λόγω υλικού πραγματοποιήθηκαν αναζητήσεις σε Ακαδημαϊκές και Ψηφιακές Βιβλιοθήκες, μελέτη και αποδελτίωση ελληνικών και ξένων περιοδικών.

Σχετικά με τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, για την πραγματοποίησή της χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο (ποσοτική έρευνα). Για τη συλλογή των απαντήσεων αξιοποιήθηκε ο ηλεκτρονικός τρόπος υποβολής και για την επεξεργασία τους το στατιστικό πακέτο SPSS (V25).

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία αποτελείται από **δύο βασικά μέρη**, το **θεωρητικό** και το **ερευνητικό**. Πιο συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο, πάνω στο οποίο στηρίζονται οι έννοιες Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης και αποσαφηνίζονται ορισμοί και βασικές έννοιες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η θεμελιώδης έννοια της Σ Ν (ορισμοί, μοντέλα), ο ρόλος και τα οφέλη της στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η έννοια της Ηγεσίας και, αφού διακριθεί από την έννοια του management, παρουσιάζονται οι ηγετικοί τύποι, αναφορικά με τα επίπεδα της ΣΝ τους, καθώς επίσης και το προσωπικό και κοινωνικό προφίλ του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, παρουσιάζονται τα πορίσματα διαφόρων ερευνών ως προς τον ρόλο της ΣΝ στην αποτελεσματική άσκηση της Ηγεσίας, στους εργασιακούς χώρους και στην εκπαίδευση.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος με την εξής διάρθρωση:

Στο πέμπτο κεφάλαιο, προσδιορίζονται οι στόχοι της έρευνας, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα, γίνεται αναφορά στην υιοθετούμενη μέθοδο έρευνας, στο δείγμα, στον τρόπο συλλογής των δεδομένων και στη διαδικασία ανάπτυξης του ερωτηματολογίου.

Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας, ξεκινώντας από την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων, στη συνέχεια, μελετώντας τις συσχετίσεις των μεταβλητών(ΣΝ –Ηγεσία) και καταλήγοντας στον έλεγχο των υποθέσεων που είχαν αναπτυχθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο έβδομο κεφάλαιο, παραθέτονται τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και διατυπώνονται προτάσεις για την αξιοποίησή τους σε μελλοντικές έρευνες.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών και του Παραρτήματος.

Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1. Οι έννοιες της Οργάνωσης & Διοίκησης

Όλοι μας καθημερινά ερχόμαστε σε επαφή με διάφορους οργανισμούς, όπως εμπορικές επιχειρήσεις, τράπεζες, νοσοκομεία κ.λπ. Μάλιστα, δεν είναι και λίγες οι φορές που προβαίνουμε σε κρίσεις ή και επικρίσεις, αναφορικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς που τυγχάνουμε στους παραπάνω οργανισμούς ή πιο απλά με τη μορφή διοίκησης. Είναι προφανές πως η λειτουργία και η αποδοτικότητα των οργανισμών αυτών, οι οποίοι προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, εξαρτάται σε καθοριστικό βαθμό από τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησής τους. Πώς όμως ορίζονται οι δύο αυτές έννοιες; Τι είναι η Οργάνωση και τι η Διοίκηση;

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά την έννοια του όρου «οργάνωση», ο Παυλόπουλος (1983, οπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012: 405) αναφέρει σχετικά ότι πρόκειται για *«ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων κοινών στόχων»*. Οι Μπουραντάς κ.ά. (1999) υποστηρίζουν ότι η εν λόγω έννοια σχετίζεται με την αλληλουχία ή τη διαδοχή των ενεργειών ή των λειτουργιών, καθώς επίσης και με τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να επιτευχθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Κατά τον Κατσαρό (2008, οπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012: 405), η οργάνωση αναφέρεται στον προσδιορισμό, την ομαδοποίηση και κατανομή των απαραίτητων εργασιών, καθώς και στην κατανομή εξουσιών, ευθυνών και του πλέγματος των σχέσεων που τις συνοδεύουν, διαμορφώνοντας έτσι, με τον τρόπο αυτόν, μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή.

Με άλλα λόγια, ο όρος «οργάνωση» μπορεί να εκλαμβάνεται σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) ως εξής:

- η δράση του «οργανώνειν», δηλαδή, η δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος. Με την έννοια αυτή η οργάνωση είναι ρυθμιστική και μπορεί να αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων, που επιδιώκουν την

επίτευξη κοινών στόχων, στον καθορισμό και την παραχώρηση ευθύνης και εξουσίας μεταξύ των μελών της ή και στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και των υλικών μέσων. Σε αυτές τις περιπτώσεις η οργάνωση αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης.

- *μια διακριτή κοινωνική οντότητα*, που μπορεί να θεωρηθεί και συνώνυμη με τη σημασία του όρου *οργανισμός*, όπως είναι ένα υπουργείο, ένα σχολείο κτλ., όπου ενεργεί και δραστηριοποιείται στο κοινωνικό γίγνεσθαι και η οποία, μέσω της διαίρεσης της εργασίας, των δομών, των συστημάτων και των σχεδίων, επιδιώκει την επίτευξη των σκοπών της.
- *το αποτέλεσμα της οργάνωσης*, που αφορά στην κατάρτιση ενός *οργανογράμματος*, δηλαδή, μιας απλουστευμένης γραφικής απεικόνισης του οργανισμού, για τη διευθέτηση και τη συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και συγχρόνως, με τον τρόπο αυτόν, τη διασφάλιση καλύτερης εποπτείας και επικοινωνίας ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες της διοίκησης.

Αναφορικά με την άλλη εξεταζόμενη έννοια, η ανάγκη της «διοίκησης» παρουσιάστηκε από τότε που οι άνθρωποι υποχρεώθηκαν να σχηματίσουν οργανωμένες ομάδες, προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους, τους οποίους λογικά δεν μπορούσαν να ικανοποιήσουν ως μεμονωμένα άτομα. Εξάλλου, πολλά είναι και τα ευρήματα, που μαρτυρούν την πορεία της διοικητικής επιστήμης, μέσα από τη μακραίωνη εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού. Για παράδειγμα, η απέραντη ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατόρθωσε να διοικηθεί αποτελεσματικά για πολλούς αιώνες, χάρη στην οργανωτική ικανότητα των ηγετών της, κατά κύριο λόγο, όμως, εξαιτίας της υιοθέτησης από μέρους τους πρωτοποριακών μεθόδων διοίκησης. Ακόμη, και ο ιστορικός Ξενοφώντας στο παιδευτικό του μυθιστόρημα «*Κύρου παιδεία*», παρουσιάζει την προσωπική του θεωρία και αντίληψη περί διοίκησης και ηγεσίας. Επίσης, ο Αριστοτέλης στα «*Πολιτικά*» του εκθέτει τις αρχές του καταμερισμού της εργασίας και αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της εργασίας. Αλλά και ο Πλάτωνας στην «*Πολιτεία*» του εξηγεί την αναγκαιότητα εξειδίκευσης, ως κύρια συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας των ανθρώπων και την ανταλλαγή αγαθών, ως αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας (Κωτσίκη, 2007).

Βέβαια, στα νεότερα χρόνια η διοικητική επιστήμη έγινε αντικείμενο συστηματικής επιστημονικής μελέτης και τελειοποίησης και γι' αυτόν τον λόγο, κατά καιρούς, έχει διατυπωθεί πλήθος ορισμών για τον όρο «Διοίκηση» (Management). Ωστόσο, όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές με την ορολογία, δεν έχει υπάρξει ομοφωνία ανάμεσα στους επιστήμονες για τον προσδιορισμό του παραπάνω όρου. Άλλωστε, ο Dawson (1993) επισημαίνει χαρακτηριστικά πως η ανεύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού, τέτοιου ώστε να ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς, όσο και τους επαγγελματίες managers, είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση (Σαΐτης, 2008).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί πως η σύγχρονη διοικητική θεωρία εκκινεί ουσιαστικά το 1911 με τη δημοσίευση του βιβλίου του «πατέρα της επιστημονικής Διοίκησης ή του επιστημονικού μάνατζμεντ» (Καραβασίλης, 2012:409), Frederick W. Taylor, με τον τίτλο «*The Principles of Scientific Management*» (Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης), όπου εκεί διατυπώνονται οι θεμελιώδεις αρχές και μέθοδοι της επιστήμης της Διοίκησης. Στη συνέχεια, οι συνεργάτες του τις βελτίωσαν και τις εφάρμοσαν στην πράξη και, με τις εμπειρίες που απέκτησαν, μας κληροδότησαν ένα σύνολο αρχών και αξιών, οι οποίες χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα ως γνώμονας για την επιστημονική οργάνωση και διοίκηση (Παπαντωνίου, 2011).

Με σκοπό, λοιπόν, την καλύτερη κατανόηση του έργου της διοίκησης, αλλά και εκείνου που συντελείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, παρακάτω, κρίνεται αναγκαία μια σύντομη αναφορά-παρουσίαση των πλέον αντιπροσωπευτικών ορισμών, σχετικά με την εξεταζόμενη έννοια.

Πιο συγκεκριμένα, ο Follett (1927) ορίζει τη διοίκηση ως την τέχνη του να επιτυγχάνει κανείς πράγματα μέσω των ανθρώπων. Ο Παρθενόπουλος (1997, οπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012: 407) θεωρεί ότι «*διοίκηση είναι το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή οργανισμού ή ενός οργανωμένου συνόλου οποιασδήποτε μορφής ή περιεχομένου*». Κατά τον Eyre (1989, οπ. αναφ. στο Ράπτης, 2006:8) «*Διοίκηση είναι η τέχνη ή ικανότητα ενός διευθυντικού στελέχους να κατευθύνει ανθρώπους και υλικούς πόρους για την πραγματοποίηση συγκεκριμένου στόχου ή στόχων*». Επίσης, ο Κατσαρός (2008) προτείνει την υιοθέτηση του παρακάτω ορισμού: «*Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία,*

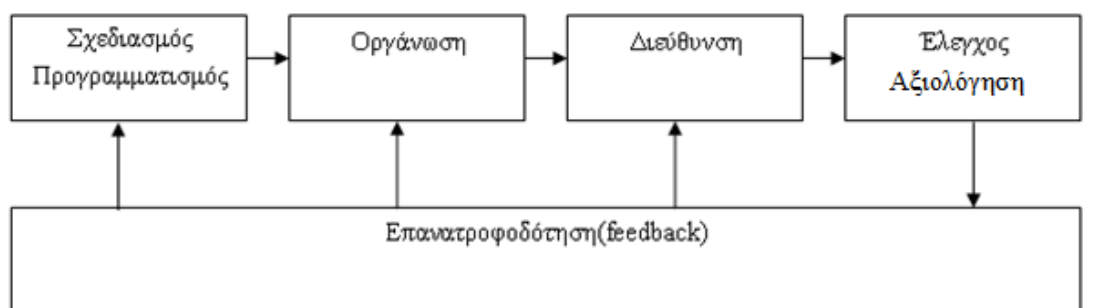
επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίησή, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Θεοφανίδης, 1985:64).

Συμπερασματικά, και έπειτα από την ενδεικτική παρουσίαση ορισμών περί «διοίκησης», αντιλαμβανόμαστε πως πρόκειται για μια πολυσύνθετη και πολυδιάστατη κοινωνική διαδικασία κατά την οποία, με τον κατάλληλο συντονισμό και συνδυασμό προσπαθειών, μπορούμε να επιτύχουμε τους προσχεδιασμένους στόχους μας. Με απλά λόγια, η διοίκηση δεν είναι μια θεωρητική διεργασία που πραγματοποιείται από ένα μόνο διοικητικό στέλεχος, αλλά είναι μια έννοια που εμπεριέχει δράση, ενέργειες, δημιουργικότητα και εφευρετικότητα σε συλλογικό επίπεδο.

Μολονότι, οι απόψεις των επιστημόνων, που ασχολούνται με την εν λόγω επιστήμη της Διοίκησης δε συμπίπτουν ως προς τον ορισμό της, οι περισσότεροι εξ' αυτών φαίνεται να επικεντρώνονται και να συμφωνούν στις βασικές λειτουργίες της (Κουτούζης, 1999; Σαΐτης, 2005; Ράπτης, 2006; Καραβασίλης, 2012), για τις οποίες θα αναφερθούμε εκτενώς στην αμέσως επόμενη ενότητα.

1.2. Οι Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης

Οι περισσότεροι θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης αναφέρονται σε τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία ή λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας, που είναι: ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διεύθυνση και ο Έλεγχος. Ωστόσο, η διάκριση αυτή επιβάλλεται για διδακτικούς λόγους κυρίως, βοηθώντας έτσι στην κατανόηση της Διοίκησης ως «Επιστήμης και Τέχνης» (Georges et al.,1998). (Επιστήμη, γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και Τέχνη, γιατί παρέχει σ' αυτήν που την ασκούν δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας). Αυτό συμβαίνει, γιατί πρακτικά δεν είναι δυνατόν πάντα να υφίσταται η συγκεκριμένη γραμμική διοικητική λειτουργία εξαιτίας της δυναμικής αλληλεξάρτησης των επιμέρους στοιχείων της (Καραβασίλης, 2012).



Σχήμα 1: Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης

Πηγή: Καραβασίλης & Καραβασίλης, 2017

- *Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός (planning)*: Ως λειτουργία αποτελεί την αρχική και βασική λειτουργία της διοίκησης, επειδή «γεφυρώνει το χάσμα του εκεί που βρισκόμαστε με το εκεί που θέλουμε να φτάσουμε» (Σαΐτης, 2008:13). Η λειτουργία αυτή, δηλαδή, προσανατολίζει τον οργανισμό, καθορίζοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς του και μεθοδεύοντας όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες που θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των ανωτέρω σκοπών. Με απλά λόγια, ο Προγραμματισμός είναι η σκέψη πριν τη δράση, η οποία καθορίζει τους στόχους, διαμορφώνει στρατηγικές και πολιτικές, καθώς και λειτουργικά προγράμματα δράσης. Συνεπώς, κατά τη συγκεκριμένη αυτή λειτουργία αναζητούνται απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: τι θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, πώς θα γίνει και ποιος θα το κάνει (Σαΐτης, 2008).
- *Η Οργάνωση (organizing)*: Με τη λειτουργία αυτή επιδιώκεται σε έναν οργανισμό η δομή ενός εσωτερικού πλαισίου, όπου εκεί θα λάβουν χώρα όλες εκείνες οι δραστηριότητες που θεωρούνται αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί. Αναλυτικότερα, η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων, την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα και την εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων, προκειμένου να εκτελούν την αποστολή τους κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Έτσι, δημιουργείται το κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον, στο πλαίσιο του οποίου διευκολύνεται η άσκηση της ηγεσίας, μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς επίσης και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των αναγκαίων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων (Σαΐτης, 1994).
- *Η Διεύθυνση (directing)*: Η διοικητική αυτή λειτουργία, που αποτελεί και τη δυσκολότερη για τα ηγετικά στελέχη, περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειές τους, που σχετίζονται άμεσα με τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπως, για παράδειγμα, την ανεύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, τη συστηματική επιμόρφωση

και παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων, την εποπτεία /επίβλεψη του έργου των υφισταμένων, την επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων, καθώς επίσης και τον συντονισμό όλων των εργασιών για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Σαϊτης, 2008).

- *Ο Έλεγχος (controlling)*: Ως η τελευταία διοικητική λειτουργία αξιολογεί και μετρά το όλο παραχθέν έργο ή ένα μέρος του σε σύγκριση με εκείνο, που είχε αρχικά προγραμματιστεί και, μέσω της ανατροφοδότησης, τα υπεύθυνα ηγετικά στελέχη προβαίνουν σε τροποποίηση είτε όλης της διαδικασίας είτε μιας συγκεκριμένης φάσης της, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Καραβασίλης, 2012). Η ικανοποιητική λειτουργία του ελέγχου προϋποθέτει απαραίτητως *ακριβή προγραμματισμό, σωστή οργάνωση και άριστη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού* (Σαϊτης, 2008:15).

1.3. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, με πολλαπλές αρμοδιότητες, που επηρεάζουν την οικονομική, πολιτική και κοινωνική ζωή μιας χώρας. Ειδικότερα, οι Joseph & Kitlan (2008, οπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012: 414) υποστηρίζουν πως *«η Δημόσια Διοίκηση σχετίζεται με εκείνες τις τεχνικές και διαδικασίες που εφαρμόζει η κυβέρνηση για να αλληλεπιδράσει με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τις άλλες κυβερνήσεις»*. Θα πρέπει, λοιπόν, να παρέχει στους πολίτες όλες εκείνες τις υπηρεσίες και τα αγαθά με σκοπό την παροχή ικανοποιητικών λύσεων στα προβλήματα και τις δυσκολίες της καθημερινότητάς τους.

Ωστόσο, από ιδρύσεως του ελληνικού κράτους παρατηρήθηκαν σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας του συστήματος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σε σημείο που αυτή να χαρακτηρίζεται *«ως ο μεγάλος ασθενής»* (Καραβασίλης, 2012:423) από όλες τις κυβερνήσεις που ανέλαβαν την εξουσία, ιδιαίτερα για εκείνες που ηγήθηκαν μετά την ένταξη της χώρας στην Ευρωζώνη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων προβλημάτων αποτελούν: η γραφειοκρατική στασιμότητα, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, η απουσία συλλογικής δράσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αδυναμία ευελιξίας και δράσης με διακριτική ευχέρεια, ο φόβος εκσυγχρονισμού, η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας, η αδιαφορία και η αποξένωση των εργαζομένων, η δυστροπία των

υπαλλήλων προς τους πολίτες, η υπαλληλοκρατία και η τάση προς την αδιαφάνεια, τα φαινόμενα διαφθοράς κ.ά. (Καραστάθης, 2018).

Συνεπώς, η ανάγκη εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσαν διαχρονικά πεδίο έντονου προβληματισμού και συστηματικής μελέτης πολλών ερευνητών-εμπειρογνομόνων, τόσο ημεδαπών, όσο και αλλοδαπών, οι οποίοι, αφού πρώτα διερεύνησαν σε βάθος τη λειτουργία της, πρότειναν λύσεις για τη βελτίωση και την αναβάθμισή της (Χριστοπούλου, 2008). Μάλιστα, κοινό σημείο όλων αυτών αποτέλεσαν τα σχέδια αναβάθμισης των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας σε όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα, με στόχο την ευεργετική της επίδραση στην οικονομία και κατ' επέκταση σε ολόκληρη την κοινωνία (Μακρυδημήτρης, 1999).

Πιο συγκεκριμένα, μετά τον Εμφύλιο και μέχρι πριν από μια δεκαετία περίπου, στο πλαίσιο της αναδόμησης και αναδιοργάνωσης του ελληνικού κράτους, η γραφειοκρατία αποτέλεσε το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο διοίκησης, του οποίου η εμβέλεια και η επιρροή του συνδέθηκε με την εξέλιξη του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και στην ορθολογική του διάσταση ταυτίστηκε με την αποτελεσματική διοίκηση, στο τότε δεδομένο κοινωνικό περιβάλλον. Με την πάροδο όμως των χρόνων και με τις τεράστιες αλλαγές, που συντελέστηκαν σε οικουμενικό επίπεδο (παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και διεθνή ανταγωνιστικότητα, πληροφοριακή και τεχνολογική έκρηξη, χρηματοοικονομική στενότητα), κατέστη σαφέστατα αντιληπτό η λειτουργική ανεπάρκεια και το έλλειμμα της Δημόσιας Διοίκησης, σε βαθμό τέτοιον που να μην μπορεί πια να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις επιταγές της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας (Καραβασίλης, 2004; Κούγιας, 2008; Λιανός, 2005; Μακρυδημήτρης, 1995; Μιχαλόπουλος, 2003).

Στο πλαίσιο, λοιπόν, της αναζήτησης λύσεων, απέναντι στα ενδεικτικώς αναφερόμενα ανωτέρω υπαρκτά προβλήματα της δομής και της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, προτάθηκε ένα νέο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ-New Public Management (NΔM-NPM), το οποίο αρχικά υιοθετήθηκε στις αγγλοσαξονικές χώρες (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Αυστραλία κ.ά.). Ως όρος, επινοήθηκε από τον Hood (1991), για να περιγράψει

την πολιτική εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα, προκειμένου να τον καταστήσει ποιοτικό και πιο αποτελεσματικό.

Η βασική του ιδέα είναι ότι η προσανατολισμένη στο μάνατζμεντ αγορά του δημόσιου τομέα θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα για τα κράτη χωρίς όμως να υπάρχουν αρνητικές παράπλευρες επιπτώσεις σε άλλους στόχους (Καραστάθης, 2018). Μάλιστα, ο Vigoda (2003), σχετικά με τον όρο αυτόν, υποστηρίζει ότι αξιοποιεί όλες εκείνες τις γνώσεις και τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν στη Διοίκηση επιχειρήσεων και άλλων κλάδων, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η γενική απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών στα σύγχρονα γραφειοκρατικά συστήματα (Καραβασίλης, 2012).

Επιπλέον, βασική του διαφοροποίηση από το κλασικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης είναι ότι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ οργανώνει τις δράσεις με βάση τις ανάγκες των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της λειτουργίας του από τα αποτελέσματα, που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν. Ενδεικτικά ορισμένες καινοτόμες δράσεις που εισάγει είναι: ο στρατηγικός προγραμματισμός πολιτικής (αντιμετώπιση των δημόσιων οργανώσεων ως θεσμός ανάπτυξης πολιτικών και όχι ως θεσμός παροχής υπηρεσιών), η διοίκηση των αποτελεσμάτων (υλοποίηση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), η εργαλειακή προσέγγιση της Διοίκησης και η αντιμετώπισή της ως καθαρά τεχνικής διαδικασίας υπό το πρίσμα των τριών βασικών οικονομικών αξιών, δηλαδή, της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Καραστάθης, 2018).

Εν κατακλείδι, τα εμφανή πλεονεκτήματα του εν λόγω διοικητικού μοντέλου εστιάζονται κυρίως στην παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τους πολίτες-«πελάτες» με αυξημένες ανάγκες και με στόχο πρωτίστως την ικανοποίησή τους, ενώ οι δημόσιοι λειτουργοί-διαχειριστές κατέχουν τον τίτλο του δημόσιου μάνατζερ με μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων πλέον τώρα. Ακόμη, χαρακτηρίζεται από επιχειρηματικό πνεύμα και εξωστρέφεια, ενώ παράλληλα θεσμοθετεί την καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, την οικονομική και ποιοτική αποτελεσματικότητα. Σε κάθε περίπτωση, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται ως ένα μοντέλο διοικητικής οργάνωσης του δημόσιου

τομέα πολλά υποσχόμενο, προκειμένου να αντιμετωπιστούν επιτυχώς οι χρόνιες παθολογίες του.

1.3.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Γενικά, ως ποιότητα θεωρείται η αίσθηση της υπεροχής που προσδίδει η απόκτηση ενός αγαθού, απόλυτα αναγνωρίσιμου για τα εξαιρετικά χαρακτηριστικά του. Τα προϊόντα ποιότητας διακρίνονται από την τελειότητα, θεωρούνται αξεπέραστα, έχουν αξία στον χρόνο και προσδίδουν κύρος σ' αυτούς που τα κατέχουν. Ειδικότερα, ο όρος ποιότητα, «σημαίνει ουσιαστικά μια προσέγγιση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού με το να εμπλέκει όλα τα άτομα σε δράσεις βελτίωσης των διαδικασιών (*processes*), των υπηρεσιών που παρέχονται (*services*), καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας (*work environment*)» (Μπρίνια, 2008:270).

Στο πλαίσιο αυτό, στις μέρες μας, η διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών τείνει να αποδεσμεύεται σιγά σιγά από τις παραδοσιακές αντιλήψεις ως προς τον τρόπο διοίκησης και να πλησιάζει όλο και περισσότερο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Μάλιστα, το γεγονός αυτό δε θα πρέπει καθόλου να μας ξενίζει, αφού η ΔΟΠ, ως μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική, κρίνεται απαραίτητη για την κοινωνία μας, δεδομένου ότι εισάγει καινοτομίες, εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και στη συνεχή βελτίωσή τους, καθώς επίσης και σέβεται τις ανάγκες του πελάτη, αλλά και του εργαζόμενου.

Ως έννοια εισήχθη τη δεκαετία του 1950 από τον Edward Deming, στη μεταπολεμική Ιαπωνία, με σκοπό την οικονομική της ανάκαμψη. Βασική παραδοχή του Deming είναι πως το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ οποιαδήποτε αποτυχία οφείλεται στα διοικητικά στελέχη. Οι Ιάπωνες, αναφερόμενοι σε αυτό το σύστημα διοίκησης χρησιμοποιούν τον όρο «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας», ενώ στις ΗΠΑ χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Total Quality Management). Ωστόσο, παρά τη διαφορετική ορολογία, τα χαρακτηριστικά και οι αρχές τους παραμένουν ίδιες (Ζαβλανός, 1998; Κέφης, 2005; Πασιαρδής, 2004; Σαΐτης, 2005).

Αναλυτικότερα, ο Ζαβλανός (2003:30) ορίζει τη ΔΟΠ ως «την αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες, που να ικανοποιούν τις

ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Κάτι αντίστοιχο υποστηρίζει και ο Κέφης (2005:34) για την εν λόγω έννοια, αναφέροντας ότι είναι «η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών». Επίσης, ο Λογοθέτης (1992) προσεγγίζει το Management Ολικής Ποιότητας ως μια κουλτούρα, της οποίας εγγενές συστατικό είναι η ολοκληρωτική δέσμευση αναφορικά με την ποιότητα, καθώς και μια νοοτροπία, όπου αυτή εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών μεθόδων (Καραβασίλης, 2012). Με απλά λόγια, αυτό σημαίνει ότι στη ΔΟΠ απαιτείται συνολικός μετασχηματισμός της υπάρχουσας κουλτούρας στο μάνατζμεντ, επειδή καμιά βελτίωση δεν μπορεί να συντελεστεί, χωρίς κάποια αλλαγή σε παλιές συνήθειες και συγκεκριμένα στην απομάκρυνση της νοοτροπίας του «μείνε σε αυτά που ξέρεις» (Λογοθέτης, 1992).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι εξής (Ράπτης, 2006):

- Η ποιότητα εστιάζει στις ανάγκες και τις επιθυμίες του «πελάτη». Η έννοια του «πελάτη» περικλείει, τόσο αυτόν που αγοράζει το προϊόν (εξωτερικός πελάτης), όσο και αυτόν που συμβάλλει στην παραγωγή του (εσωτερικός πελάτης).
- Προσανατολισμός προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, γιατί οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών δεν είναι στατικές, αλλά συνεχώς μεταβάλλονται. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο, αναφορικά με τη βελτίωση της ποιότητας, είναι η έμφαση που δίνεται στην πρόληψη προβλημάτων και δυσλειτουργιών παρά στη διόρθωσή τους. Μάλιστα, ο Deming πρότεινε έναν μηχανισμό για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών του οργανισμού, γνωστό και ως κύκλο (PDSA) του Deming, ο οποίος αποτελείται από τέσσερα στάδια: α) προγραμματίσω (plan) β) πραγματοποιώ (do) γ) μελετώ (study) δ) ενεργώ (act).
- Συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στη διαδικασία εξασφάλισης της ποιότητας. Για να γίνει όμως αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι το προσωπικό γνωρίζει τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού, έχει τις

απαραίτητες γνώσεις και ότι υπάρχει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του .

Ακόμη, ο Ζαβλανός (1998) αναφέρει πως για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητα τα εξής: 1) η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που να είναι σε θέση να προωθήσει μαζί με το προσωπικό ένα όραμα για τον οργανισμό. 2) Απαραίτητο στοιχείο θεωρείται και η συνεχή εκπαίδευση-κατάρτιση των εργαζομένων, με σκοπό αυτοί να αποκτήσουν όλες εκείνες τις απαραίτητες δεξιότητες για την κατανόηση των διαφόρων διαδικασιών και της επίλυσης προβλημάτων. 3) Το τρίτο στοιχείο σχετίζεται με την επικοινωνία, η οποία θα πρέπει να γίνεται, τόσο σε εσωτερικό επίπεδο οργανισμού (μεταξύ των μελών), όσο και σε εξωτερικό επίπεδο (επικοινωνία με τους πελάτες). 4) Η ΔΟΠ στοχεύει στην ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων των υπαλλήλων και αναγνώρισης από τους μάντζερ. 5) Η μέτρηση του συστήματος λειτουργίας του οργανισμού αποτελεί ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων από μία συγκεκριμένη περίοδο λειτουργίας του οργανισμού θα δείξουν κατά πόσο η λειτουργία του συστήματος είναι ή όχι σταθερή. Σκοπός είναι η εξάλειψη των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα προτού αρχίσει η παραγωγή για τον πελάτη.

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ ως νεότερη διοικητική στρατηγική, κατέχει εξέχουσα θέση στο πάνθεον της διοικητικής φιλολογίας και συνιστά μια σημαντική καινοτομία του αιώνα μας. Κι αυτό, γιατί η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας θα συμβάλλει στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημοσίων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες όλων των πολιτών (Ρούση, 2007).

1.4. Διοίκηση στον χώρο της Εκπαίδευσης

Κατά καιρούς, αντικείμενο έντονων συζητήσεων και αντιπαραθέσεων έχει αποτελέσει το γεγονός, κατά πόσο είναι εφικτή η μεταφορά των γενικών αρχών του management στον χώρο της εκπαίδευσης, δηλαδή, σε ποιον βαθμό η εκπαίδευση συνιστά ένα ακόμη πεδίο εφαρμογής των γενικών διοικητικών λειτουργιών και πρακτικών, όπως έχουν περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Σίγουρα, τα βασικά στοιχεία της διοίκησης χαρακτηρίζουν κατά πολύ και την εκπαίδευση, δεδομένου ότι και αυτή παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με άλλους χώρους, αλλά εμφανίζει όμως

και αρκετές ιδιαιτερότητες, που καθιστούν γι αυτόν τον λόγο απαραίτητες την κατάλληλη προσαρμογή των γενικών αρχών της διοίκησης και, σε αρκετές περιπτώσεις, την ανάπτυξη εντελώς νέων προσεγγίσεων (Κατσαρός, 2008).

Αναλυτικότερα, σε ό,τι αφορά τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι αυτή δε συνίσταται μόνο στην απλή εφαρμογή νόμων και κανόνων, όπως γίνεται στην περίπτωση διοίκησης άλλων οργανισμών, αλλά ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να στοχεύει στην αποτελεσματική λειτουργία του μέσω της ενεργοποίησης όλων των εμπλεκόμενων, ώστε να επιτευχθεί η μάθηση. Μάλιστα, σημαντικό στοιχείο κατά την εκπαιδευτική αυτή διαδικασία είναι η αποτελεσματική λειτουργία της, που επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας όλων των μελών του οργανισμού. Γι' αυτόν τον λόγο, θα πρέπει να αναπτυχθούν δράσεις με καθορισμένες λειτουργίες και να αξιοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι μέσω του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου, αλλά και της συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων κοινωνικών φορέων. Η διοίκηση της εκπαίδευσης, λοιπόν, σχετίζεται με την υλοποίηση στόχων μέσω της συνεργασίας των μελών της (Σαΐτης, 2008).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διοίκηση στον χώρο της εκπαίδευσης θα μπορούσε να οριστεί ως « *ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων-ανθρώπινων και υλικών-για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών*» (Σαΐτης, 2000:24), ώστε να υλοποιηθούν αποτελεσματικά τα παρακάτω:

- ο ακριβής προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων, που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (διδάσκοντες, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία), όπου με τη μορφή οργανωμένων ομάδων δρουν στις σχολικές μονάδες
- η εφαρμογή κανόνων δικαίου, που ρυθμίζουν την ορθή οργάνωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών
- η δημιουργία και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να προάγεται η ομαδική προσπάθεια μέσα από τη συνεργασία και τον

συντονισμό των ατομικών δραστηριοτήτων με τρόπο συστηματικό και αποτελεσματικό

- η άριστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, υλικών και ανθρώπινων, για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- ο προσδιορισμός του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού και του καθορισμού των αποκλίσεων μεταξύ των στόχων που έχουν προγραμματιστεί και αυτών που τελικά έχουν επιτευχθεί
- ο επαναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων βάσει του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε η όλη εκπαιδευτική διαδικασία να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας, στην οποία λειτουργεί (Σαΐτης, 2008:34-35).

Μάλιστα, η τελευταία διοικητική διαδικασία έχει βαρύνουσα σημασία για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας, δεδομένου ότι αυτή είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης του εκπαιδευτικού της συστήματος (Σκορδάς, 2009).

Επίσης, εκτός των λοιπών διοικητικών αρχών, οι διοικητικές αρχές, που θεωρούνται σημαντικές κατά τη διοίκηση σχολικών μονάδων και πρέπει να προωθούνται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, είναι οι εξής (Σαΐτης, 1992; Μπρίνια, 2008):

- η δημοκρατική αρχή διοίκησης, δηλαδή, η συμμετοχική διοίκηση με ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων
- η αρχή της δικαιοσύνης, δηλαδή, οι αποφάσεις του διευθυντή να είναι σύννομες και δίκαιες για όλους τους εκπαιδευτικούς
- η αρχή της προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον, δηλαδή, ο διευθυντής να ενεργεί ανάλογα με τα δεδομένα του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτά
- η αρχή της εποπτείας, δηλαδή, η προσωπική επαφή και συνεργασία του διευθυντή με όλους τους εκπαιδευτικούς

- η αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων, δηλαδή, η λήψη αποφάσεων από τον διευθυντή να είναι αποτέλεσμα εφαρμογής των επιστημονικών αρχών του σύγχρονου management.

Ωστόσο, η διοίκηση στην εκπαίδευση έχει ιδιαίτερη φύση και υπάρχουν αρχές της γενικής διοίκησης, που δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ιορδανίδης, 2002). Για παράδειγμα, η τυποποίηση της εργασίας, η οποία επιβάλλει ότι αυτή πρέπει να γίνεται με τον ίδιο τρόπο από κάθε εργαζόμενο, δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα σχολείο, αφού όλα τα μαθήματα δεν μπορούν να διδαχθούν με τον ίδιο τρόπο, καθώς επίσης και ότι υπάρχουν τόσοι μέθοδοι διδασκαλίας, όσοι και οι δάσκαλοι. Ακόμη, διαφορετικά μαθήματα απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις. Άρα, θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερος προσεκτικοί στην τυφλή και άκριτη μεταφορά προσεγγίσεων και πρακτικών από ένα βιομηχανικό ή εμπορικό περιβάλλον σε ένα εκπαιδευτικό και, σε κάθε περίπτωση, επιβάλλεται ευελιξία και η κατάλληλη προσαρμογή τους στις ιδιαίτερες συνθήκες της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Τελικά, αν και υπάρχουν πολλές θεωρίες γύρω από τη διοίκηση της εκπαίδευσης, καμία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως η απόλυτη θεωρία, η οποία θα επιλύσει όλα τα προβλήματα της εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί η τάση επικράτησης διοικητικών πρακτικών, τέτοιων που να σχετίζονται με έννοιες όπως, οικονομία, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παραμερίζοντας αναλόγως έννοιες όπως, νομιμότητα, δημοκρατικότητα, κοινωνική ευαισθησία και λογοδοσία, ακεραιότητα και ηθική (Μακρυδημήτρης, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1. Από τη Γνωστική στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η νοημοσύνη είναι μία πολυδιάστατη πνευματική λειτουργία και γι' αυτόν τον λόγο αποτελεί διαχρονικά ένα πεδίο ευρείας επιστημονικής έρευνας και μελέτης. Μια δημοφιλής προσέγγιση των απλών ανθρώπων αναφορικά με την έννοια αυτήν, σχετίζεται με το γεγονός ότι τα άτομα με υψηλή νοημοσύνη προοδεύουν ευκολότερα και γρηγορότερα, τόσο στην ακαδημαϊκή, όσο και στη μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία.

Γενικά, νοημοσύνη νοείται η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον (Hayes, 1998; Τομασίδης 1982). Ο Goleman (1998b) ορίζει τη νοημοσύνη ως τη βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες, τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα που έχουν αξία σε μια κουλτούρα. Κατά τον Gardner (1983) τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν είναι τα εξής:

- *η διανόηση*, αφού αφορά στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στη φυσική λειτουργία
- *η μάθηση*, όπου με τη βοήθεια της νοημοσύνης υπάρχει ανεπτυγμένη ικανότητα για μάθηση
- *η συγκέντρωση*, αφού η αφοσίωση και η προσήλωση σε προβλήματα και λεπτομέρειες αποτελούν παράγοντες για την ανεύρεση λύσεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων
- *η προσαρμογή* σε νέες άγνωστες καταστάσεις και σε πρωτότυπες συνθέσεις γνωστών στοιχείων που ήδη κατέχει το άτομο
- *η ικανότητα αφηρημένης σκέψης* μέσω της οποίας το άτομο είναι σε θέση να αποκρυπτογραφήει στοιχεία και να αναλύει συνθέσεις.

Αρχικά, οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την έννοια και τη μέτρηση της νοημοσύνης, τη σύνδεσαν με την ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση και αφηρημένη σκέψη (Μόττη- Στεφανίδη,1999). Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα η ανθρώπινη νοημοσύνη αποδόθηκε με την έννοια του Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ) (Intelligence Quotient:IQ), πάνω στον οποίον δημιουργήθηκαν τα μεταγενέστερα τεστ ευφυΐας. Ο ΔΝ, αποτελεί μια εκτίμηση της διανοητικής ικανότητας, μέσω του οποίου άτομα της ίδιας ηλικιακής ομάδας μπορούν να συγκριθούν, αποκαλύπτοντας έτσι στην πραγματικότητα την ικανότητα απόδοσης της γνώσης, χρήσης της λογικής, σκέψης και επίλυσης προβλημάτων (Μαργαρίτη, 2013).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η κυρίαρχη άποψη προσδίδει στη νοημοσύνη αποκλειστικά γνωστικές και διανοητικές ικανότητες (γνωστική νοημοσύνη) χωρίς να αναγνωρίζει τον ρόλο των συναισθημάτων, ως σημαντική συνιστώσα της ανθρώπινης νοημοσύνης. Έτσι, το 1920, ο Thorndike πρώτος εισάγει την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, ορίζοντάς την με έναν απλοϊκό ορισμό ως *«την ικανότητα που έχει κανείς να καταλαβαίνει τους άντρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια και να χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις»* (Thorndike, 1920:228). Βάσει αυτού του ορισμού, η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί και ως ο πρόδρομος της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το 1983, ο Howard Gardner, καθηγητής Ψυχολογίας στο Harvard, στο βιβλίο του με τίτλο *«Frames of Mind»* (Τα όρια του Νου) συμπεριέλαβε την κοινωνική νοημοσύνη, στην εννοιολογική σύλληψη της θεωρίας των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης. Στο πλαίσιο της εν λόγω θεωρίας, η οποία ήταν ένα μανιφέστο που απέρριπτε τη θεωρία του ΔΝ, υποστηρίζεται ότι η κοινωνική νοημοσύνη απαρτίζεται από δύο νέες διαστάσεις: την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη που σχετίζεται με την προσωπικότητα του ατόμου, αφορά στην ικανότητά του να έχει επίγνωση και να εκφράζει περίπλοκα και διαφορετικά συναισθήματα. Αντίθετα, η διαπροσωπική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να ασχολείται με τους άλλους, να ανιχνεύει τα συναισθήματα και τα κίνητρά τους και να δημιουργεί έτσι καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Δήμου, 2011). Ο Goleman (1998) αναφέρει ότι η διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner σχετίζεται με την ικανότητά μας να καταλαβαίνουμε τους άλλους, δηλαδή, τι τους παρακινεί, πώς εργάζονται και πώς εμείς θα εργαστούμε σε αβαστή σύμπνοια μαζί τους,

Στη συνέχεια, το 1988 ο Dr Reuven Bar-on, Διευθυντής του Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Διανόησης στη Δανία, κατ' αναλογία με τον ΔΝ, εισήγαγε τον Δείκτη Συναισθηματικότητας ή Συναισθηματικής Ευφυΐας (Emotional Quotient: EQ) για την εκτίμηση της ενδο-προσωπικής και διαπροσωπικής νοημοσύνης, αναπτύσσοντας έτσι ένα θεωρητικό πλαίσιο για το πρώτο ψυχομετρικό εργαλείο, που αφορά τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη προτάθηκε από τους δύο ψυχολόγους, τον Peter Salovey και John Mayer (Μπρίνια, 2006).

Εκείνος, όμως, που έκανε πασίγνωστη και δημοφιλή στο πλατύ κοινό τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), είναι ο Αμερικανός καταξιωμένος ψυχολόγος-δημοσιογράφος, Daniel Goleman, με δύο εκλαϊκευμένα βιβλία που εξέδωσε, τα οποία έγιναν και best sellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Συγκεκριμένα, το 1995, στο πρώτο του βιβλίο με τον τίτλο *«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη»* κατάφερε να περιγράψει με έναν συγκλονιστικό και εμπειριστατωμένο τρόπο μια άλλη διάσταση της νοημοσύνης, η οποία δεν περιορίζεται πλέον στις γνωστικές ικανότητες, στις γνώσεις, δηλαδή, που έχουν αποκτηθεί μέσα από σπουδές και εκπαίδευση. Είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) ή «η νοημοσύνη της καρδιάς» όπως την αποκαλεί, η οποία συνοδεύει τον άνθρωπο και καθοδηγεί τα βήματά του από τη γέννηση και για όλη του τη ζωή. Ο εν λόγω ερευνητής αναφέρει πως *«πρόκειται για το πλέγμα εκείνο των ανθρώπινων ιδιοτήτων πάνω στο οποίο μπορεί να υφανθεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη προσωπικότητα»* (Goleman, 1998:14). Το επόμενο βιβλίο του, που εκδόθηκε τρία χρόνια αργότερα από το πρώτο, με τον τίτλο *«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας»*, ανέδειξε πόσο σημαντική είναι αυτή για την επιτυχία του ατόμου, τόσο σε επίπεδο προσωπικό, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σε αυτά τα δύο βιβλία, λοιπόν, μπορούμε να αποδώσουμε το πρωτοφανές ενδιαφέρον, που αναπτύχθηκε γύρω από τη συγκεκριμένη έννοια, τόσο στην ακαδημαϊκή και ερευνητική βιβλιογραφία, όσο και στις αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής, δεδομένου ότι αποδείχτηκε, έπειτα από έρευνες του ιδίου του συγγραφέα, πως η επαγγελματική επιτυχία δε συμβαδίζει πάντα μόνο με τον ΔΝ και τις ακαδημαϊκές σπουδές, αλλά η ΣΝ είναι το κλειδί για υψηλή εργασιακή απόδοση και, τελικά, για μια ευτυχημένη ζωή. Ωστόσο, αναφέρεται για τα συγκεκριμένα βιβλία ότι, παρόλο τη μεγάλη απήχηση που είχαν

στο ευρύ κοινό, φαίνεται να τους λείπει το επιστημονικό υπόβαθρο κι έτσι πολλοί κατηγορήσαν τον Goleman για λαϊκισμό (Πλατσίδου, 2010:73-78).

2.2. Εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προέκταση της κοινωνικής νοημοσύνης και διαφέρει από την ακαδημαϊκή ή την αφηρημένη νοημοσύνη (Πλατσίδου, 2010). Ο νέος αυτός όρος φαίνεται ότι προέκυψε από την ανάγκη εύρεσης μετρήσιμων ικανοτήτων, οι οποίες σε συνεργασία με τον Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ) θα αποτελούσαν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας (Αθανασιάδου, 2012).

Παρά το αυξημένο, όμως, ερευνητικό ενδιαφέρον, δεν υφίσταται μέχρι τώρα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την εξεταζόμενη έννοια, γεγονός που οφείλεται στην πολυεπίπεδη φύση της, αλλά και στον συνεχή εντοπισμό νέων μεταβλητών και παραγόντων που επιδρούν σε αυτήν. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ορισμών, που συναντά κανείς μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία, ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στη διαφορετική οπτική γωνία του εκάστοτε ερευνητή. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και ερευνητές που προβάλλουν επιφυλάξεις (Zeidner, Matthews & Roberts, 2001) ή και αντιρρήσεις (Davis, Stankov & Roberts, 1998) αναφορικά με την αυθυπαρξία της συγκεκριμένης έννοιας.

Βέβαια, το να έχει κάποιος ΣΝ δε σημαίνει ότι «είναι καλός» ή ότι μπορεί «να εκφράζει και να εκδηλώνει ό,τι ακριβώς αισθάνεται». Προφανώς, η έννοια αυτή σχετίζεται με τον έλεγχο των συναισθημάτων, έτσι ώστε αυτά να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στο άτομο τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται καλύτερα τον ψυχικό του κόσμο κι έτσι να προσαρμόζεται ευκολότερα και αποτελεσματικότερα σε νέες καταστάσεις. Εξάλλου, τα ανθρώπινα συναισθήματα σπάνια περιγράφονται και γι' αυτό συχνά εκδηλώνονται μέσα από άλλα σήματα. Έτσι, το κλειδί για να μαντέψει κάποιος τα συναισθήματα του άλλου, είναι να «διαβάξει» και τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας, όπως είναι οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες, ο τόνος φωνής (Goleman, 1998). Άλλωστε, οι Van Maanen & Kunda (1989) αναφέρουν για τα συναισθήματα πως θεωρούνται η αυτοαξιολόγηση του ατόμου, αναφορικά με τις επιδόσεις του στο κοινωνικό του

περιβάλλον και τις κοινωνικές του δεξιότητες. Γι' αυτό, τα άτομα που γνωρίζουν και εκφράζουν επακριβώς τα συναισθήματά τους, μπορούν να γίνουν αντιληπτά από το ευρύτερο περιβάλλον τους.

Ακόμη, το επίπεδό της δεν είναι γενετικά καθορισμένο ούτε αναπτύσσεται μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της παιδικής ηλικίας, αλλά σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη, που μετά την εφηβεία μεταβάλλεται σε πολύ μικρό βαθμό, φαίνεται ότι η ΣΝ μαθαίνεται, αναπτύσσεται και εξελίσσεται, όσο ο άνθρωπος προχωρά στη ζωή και διδάσκεται από τις εμπειρίες του, όσο, δηλαδή, ωριμάζει. Συγκεκριμένα, έρευνες που μελέτησαν τον τρόπο που αυτή μεταβάλλεται και εξελίσσεται με την πάροδο των ετών, δείχνουν ότι οι άνθρωποι γίνονται όλο και καλύτεροι σε ό,τι αφορά στη διαχείριση των συναισθημάτων και των παρορμήσεών τους, βελτιώνεται η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές τους ικανότητες. Μάλιστα, χαρακτηριστική είναι μια «παλιομοδίτικη» λέξη, που αποτυπώνει την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, η *ωριμότητα* (Goleman, 1998).

Επίσης, αξιοσημείωτη είναι και η συσχέτισή της και με την υγεία. Έτσι, ο Cooper (1997) αναφέρει πως άνθρωποι με υψηλά επίπεδα ΣΝ κτίζουν πιο ισχυρές προσωπικές σχέσεις, βιώνουν επαγγελματική επιτυχία, διοικούν πιο αποτελεσματικά και έχουν καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία, σε σχέση με εκείνους που την έχουν σε χαμηλότερη επίπεδα.

Παρακάτω, προσπαθώντας να σκιαγραφήσουμε εννοιολογικά τη ΣΝ, παραθέτουμε τους σημαντικότερους ορισμούς, που έχουν προταθεί κατά καιρούς και επικρατήσαν στον επιστημονικό χώρο, αναφορικά με τη συγκεκριμένη έννοια.

Συγκεκριμένα, ο Μπαμπινιώτης (1998) ορίζει τη ΣΝ ως την ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση και να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς, όπως την φαντασία, την καλλιτεχνία και την ανθρώπινη επικοινωνία. Κάτι αντίστοιχο διατυπώνουν και οι Mayer και Salovey, θεωρώντας την εξεταζόμενη έννοια ως έναν τύπο (υποκατηγορία) της κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος παρέχει την ικανότητα στο άτομο να παρακολουθεί τα συναισθήματα τα δικά του, των άλλων και να είναι σε θέση να ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του (Μπρίνια, 2008). Έτσι, οι εν λόγω ερευνητές (1997) ορίζουν τη ΣΝ ως την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών,

που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους τους εαυτούς μας αλλά και στους άλλους. Μετέπειτα, το 2002, οι ίδιοι πάλι ερευνητές συμπλήρωσαν τον εν λόγω ορισμό τους με την προσθήκη «*ότι πρόκειται για μια υπενθύμιση των συναισθημάτων, όταν εκείνα διευκολύνουν τη σκέψη, την κατανόηση, τη χρήση της συναισθηματικής γνώσης και τη διαχείριση των συναισθημάτων, έτσι ώστε να προωθείται μια συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη*» (Αθανασιάδου, 2012:45).

Ο Dr Reuven Bar-on (2000), ψυχολόγος ισραηλινής καταγωγής, από μια μερικώς διαφοροποιημένη οπτική, αντιλαμβάνεται τη ΣΝ ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζουν τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του. Επιχειρώντας μια άλλη διατύπωση του παραπάνω ορισμού, αναφέρει ότι αυτή αποτελεί, κατά κάποιον τρόπο, το μέτρο κατανόησης, τόσο του ίδιου του εαυτού μας, όσο και των άλλων, εμπεριέχοντας και τη δυνατότητα προσαρμογής, ώστε το άτομο να μπορεί να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Ένας άλλος ερευνητής, ο T. Sparrow, διατύπωσε ότι η ΣΝ είναι η πρακτική του να παρατηρεί κάποιος τα συναισθήματα τα δικά του, αλλά και των άλλων, να τους δίνει σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεται και να τα λαμβάνει υπόψη του, όταν είναι να πάρει αποφάσεις. Ο Martinez πιστεύει για τον συγκεκριμένο όρο ότι είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών, που επηρεάζουν τη δυνατότητα του ατόμου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες, στις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του (Μπρίνια, 2008).

Ο Goleman (1995) αρχικά αποτυπώνει την εξεταζόμενη έννοια ως ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων (αυτοέλεγχος, ενθάρρυνση, επιμονή, ελπίδα, ζήλος), σύμφωνα με τις οποίες παρέχεται η δυνατότητα στο άτομο να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως σχετικές με τον εαυτό του και τους άλλους, έτσι ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή εξαιρετική επίδοση. Ο ίδιος ερευνητής μεταγενέστερα την ορίζει ως την «*ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματά όσο και τις σχέσεις μας*» (Goleman, 2000:443). Ο ορισμός αυτός, λοιπόν, σχετίζεται με ικανότητες, οι

οποίες είναι διαφορετικές ή και συμπληρωματικές από την τυποποιημένη νοημοσύνη, δηλαδή, τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, που προσμετρώνται με τον ΔΝ.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί το γαπωνέζικο παραμύθι που μνημονεύει ο Goleman (1998), προκειμένου να αποδώσει με απλό λόγο την ουσία της ΣΝ. Συγκεκριμένα, κάποτε ένας πολεμοχαρής σαμουράι προκάλεσε έναν δάσκαλο του Ζεν να του εξηγήσει τι είναι η κόλαση και τι ο παράδεισος. Ο μοναχός απαντώντας με περιφρόνηση του ζήτησε να μην τον ενοχλεί, λέγοντάς του πως δεν μπορεί να χάνει τον καιρό του με τιποτένιους ανθρώπους σαν αυτόν. Με θιγμένο τον εγωισμό του, ο σαμουράι τράβηξε από τη θήκη το σπαθί του. Αμέσως τότε, ο μοναχός του είπε ότι αυτό είναι η κόλαση. Ο σαμουράι ηρέμησε, τοποθέτησε πίσω στο θηκάρι το σπαθί του, υποκλίθηκε, ευχαριστώντας τον μοναχό για τη βαθιά του γνώση. Τότε, ο μοναχός του είπε ότι αυτό είναι ο παράδεισος. Τα συναισθήματα, λοιπόν, που δημιουργήθηκαν στον σαμουράι, αλλά και ο έλεγχός τους για την αποφυγή περαιτέρω δυσμενών συνεπειών, αποτελούν μια απλή περιγραφή για το τι είναι η ΣΝ. Με άλλα λόγια, η σωκρατική ρήση «*γνώθι σαυτόν*» εκφράζει τον θεμέλιο λίθο αυτής της έννοιας, δηλαδή, να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου (Goleman, 1998).

Επομένως, η ΣΝ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια μετα-ικανότητα, η οποία καθορίζει το πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε (Goleman, 1995). Σε κάθε περίπτωση και ανεξαρτήτως των πολυάριθμων θεωρητικών προσεγγίσεων, βασίζεται στην κεντρική ιδέα στο πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τις ζωές μας, αποκτώντας γνώση σχετικά με τις συμπεριφορές και τα κίνητρά μας. Και είναι πραγματικό άξιο απορίας το γεγονός πως ακόμη και στη σημερινή εποχή, παρόλο που ο ΔΝ δεν εγγυάται πια την ευδαιμονία στη ζωή, η παιδεία του κράτους, να εξακολουθεί να εστιάζει, κυρίως, στις ακαδημαϊκές γνώσεις /δεξιότητες και να μην αναδεικνύει το συναίσθημα, ως έναν εν δυνάμει σημαντικό σύμμαχο στην προσπάθεια του ατόμου να επιτύχει τους στόχους του.

2.2.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη με καρδιά

Ο Steiner (2006) διατύπωσε την άποψη ότι υπάρχει και μια άλλη μορφή συναισθηματικής νοημοσύνης, η νοημοσύνη με καρδιά, η οποία είναι εστιασμένη στην αγάπη και αποτελεί πηγή προσωπικής δύναμης, απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία του ανθρώπου στη σύγχρονη εποχή. Ουσιαστική προϋπόθεση αυτής της

νοημοσύνης είναι το να αγαπά κάποιος τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά και να αγαπιέται από τον εαυτό του και τους άλλους. Μάλιστα, η μοναδική αυτή δεξιότητα, δηλαδή, το να αγαπά κάποιος και να αποδέχεται τους άλλους, είναι κάτι που μπορεί να διδαχθεί σχετικά εύκολα. Βέβαια, εκτός από αυτήν τη δεξιότητα, ο άνθρωπος θα πρέπει να βελτιώσει και άλλες βασικές δεξιότητες, όπως την ικανότητα να μιλά για τα συναισθήματά του, την ανάπτυξη της εσυναισθηματικής και διαισθητικής του ικανότητας, την ικανότητα να ζητά συγγνώμη σε περίπτωση που προκάλεσε βλάβη σε άλλους από δικά του συναισθηματικά λάθη και την ικανότητα να συγχωρεί αυτούς που τον στενοχώρησαν. Τελικά, αυτή η νοημοσύνη με καρδιά θα πρέπει να βοηθά τον άνθρωπο να απομακρυνθεί από τον στείρο ορθολογισμό κι έτσι να μπορέσει να απελευθερώσει τα συναισθήματά του, υποστηρίζει ο εν λόγω ερευνητής (Νάνου-Ζήση, 2009).

2.3. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το μικρό σχετικά ερευνητικό παρελθόν γύρω από τη ΣΝ έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία διαμόρφωσης ενός ενιαίου μοντέλου, που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, τα οποία απαρτίζουν τη συγκεκριμένη έννοια. Αυτό σημαίνει ότι οι διάφοροι ερευνητές αναπτύσσουν ξεχωριστές θεωρίες και διαμορφώνουν τη δική τους οπτική γωνία σχετικά με αυτή και τις επιπτώσεις της στην ανθρώπινη ζωή. Όλα τα μοντέλα, όμως, συμφωνούν ότι πρόκειται για μια σύνθετη έννοια, που απαρτίζεται από διάφορες ικανότητες και δεξιότητες. Μάλιστα, ανάλογα με το πεδίο της ανθρώπινης φύσης στο οποίο δίνεται έμφαση, μπορούμε να τα κατατάξουμε στις εξής κατηγορίες:

- *τα μοντέλα ικανότητας*, τα οποία υποστηρίζουν ότι η ικανότητα της ΣΝ έχει παρόμοια δομή και οργάνωση με τις γνωστικές ικανότητες που ανήκουν σε άλλα είδη νοημοσύνης (μοντέλο Mayer, Salovey & Caruso)
- *τα μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα*, τα οποία θεωρούν πως η ΣΝ αποτελείται από ικανότητες προσαρμογής, προδιαθέσεις και χαρακτηριστικά γνωρίσματα (μοντέλο Bar-on)
- *τα μοντέλα επίδοσης*, τα οποία θεωρούν ότι τα προσωπικά, συναισθηματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά και η οργάνωσή τους αποτελούν τον δείκτη πρόβλεψης της εργασιακής επίδοσης και αποτελεσματικότητας (μοντέλο Goleman) (Κασάπα & Λέκκα, 2016).

Σε μια διαφορετική προσέγγιση, τα διάφορα μοντέλα ταξινομούνται σε δύο ομάδες:

- *Μοντέλα ικανότητας ή Μοντέλα γνωστικο-συναισθηματικών ικανοτήτων*, τα οποία περιγράφουν τη ΣΝ ως νοημοσύνη με την παραδοσιακή έννοια, υποστηρίζοντας, δηλαδή, ότι αυτή συνίσταται από τις γνωστικές ικανότητες του ατόμου, οι οποίες επικεντρώνονται στην ικανότητά τους να επεξεργάζονται τις διαθέσιμες συναισθηματικές πληροφορίες (μοντέλο Mayer & Salovey)
- *Μεικτά μοντέλα ή κοινωνικο-συναισθηματικά μοντέλα*, τα οποία περιγράφουν την εξεταζόμενη έννοια ως μια σύνθετη εννοιολογική σύλληψη, που απαρτίζεται από διάφορες συναισθηματικές ικανότητες, προερχόμενες από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις διαθέσεις της προσωπικότητας του ατόμου. Επομένως, στα μοντέλα αυτά η ΣΝ προσδιορίζεται ως ένας συνδυασμός από μη γνωστικές-συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες προσαρμογής (π.χ. Bar-on), οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα των ατόμων να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και συμβάλλουν στην ερμηνεία και πρόβλεψη της επίδοσής τους στο εκάστοτε πεδίο δραστηριοποίησής τους (π.χ. Goleman) (Πλυτά, 2011).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα πιο γνωστά και επιστημονικά τεκμηριωμένα θεωρητικά μοντέλα, που κατά καιρούς διαμορφώθηκαν, σε συνδυασμό με τις δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την εξεταζόμενη έννοια

2.3.1. Το θεωρητικό μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso

Στην αρχή, οι θεωρίες, σχετικά με τη ΣΝ, εστίαζονταν στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων. Το μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso (1997; 1999; 2000; 2002) ενσωματώνει βασικές ιδέες από πεδία της νοημοσύνης (ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner), υποστηρίζοντας την άποψη ότι η νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα πραγματοποίησης αφηρημένων συλλογισμών και συναισθημάτων, όπου τα συναισθήματα ορίζονται ως σήματα που μεταδίδονται τακτικά και αντανακλούν ορατές έννοιες των ανθρώπινων σχέσεων σε καθολικό επίπεδο (Mayer et al, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, οι εν λόγω ερευνητές θεωρούν ότι τα άτομα διαφέρουν αναφορικά με την ικανότητά τους να επεξεργάζονται πληροφορίες συναισθηματικής φύσης και να τις συσχετίζουν σε ευρύτερο επίπεδο νόησης. Γι' αυτό και η ΣΝ διακρίνεται σε δύο επίπεδα: τη βιωματική και τη στρατηγική νοημοσύνη. Η μεν βιωματική, σχετίζεται με την ικανότητα αντίληψης, διαχείρισης και ελέγχου συναισθηματικής πληροφόρησης χωρίς απαραίτητα αυτό να γίνεται αντιληπτό, η δε στρατηγική, αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων χωρίς αυτά να είναι πλήρως αντιληπτά. Καθεμιά από τις δύο αυτές περιοχές διακρίνονται περαιτέρω σε δύο κλάδους, οι οποίοι κυμαίνονται από βασικές ψυχολογικές διεργασίες μέχρι πιο πολύπλοκες διαδικασίες ενσωμάτωσης των συναισθημάτων και της γνωστικής λειτουργίας (Mayer et al, 2000).

Συνεπώς, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ΣΝ είναι ένα είδος νοημοσύνης, που περιλαμβάνει διάφορες γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις εξής διαστάσεις:

- *Την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων (self emotional appraisal):* Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να εκφράζει φυσικά τα βαθύτερα συναισθήματά του.
- *Την αξιολόγηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ή Ενσυναίσθηση (others' emotional appraisal):* Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και αυτήν την ικανότητά του να τη χρησιμοποιεί προς όφελος των διαπροσωπικών του σχέσεων.
- *Τη διαχείριση των συναισθημάτων (use of emotion):* Με τη δεξιότητα αυτή το άτομο θα καταφέρει να υλοποιήσει τους στόχους του κι έτσι θα αυξήσει την απόδοσή του.
- *Τη συναισθηματική διευκόλυνση και αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης ή Αυτορρύθμιση (regulation of emotion):* Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται κάθε φορά με τέτοιο τρόπο τα συναισθήματά του, ώστε να τον διευκολύνουν σε μία δεδομένη κατάσταση παρά να παρεμβαίνουν και να τον εμποδίζουν.

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη θεωρία αποδέχεται ότι τα άτομα που διαθέτουν υψηλή ΣΝ μπορούν να διακρίνουν εύκολα και με ακρίβεια, τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των άλλων, να χρησιμοποιούν αυτή την ικανότητα για να κατευθύνουν τη σκέψη τους κι έτσι, τελικά, να είναι σε θέση να διαχειρίζονται καλύτερα τις συναισθηματικές τους καταστάσεις (Πλατσίδου, 2010).

2.3.2 Το θεωρητικό μοντέλο του Goleman

Ο Goleman (1995), ως ένας από τους κορυφαίους ερευνητές της έννοιας αυτής και έχοντας διερευνήσει τον ανθρώπινο εγκέφαλο και τη συμπεριφορά, θεωρούσε αρχικά σαν βασικά χαρακτηριστικά της, τα παρακάτω:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Συναισθηματική Διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτοπαρακίνηση (Self- Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό Στυλ (Personal Style)

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως τα παραπάνω χαρακτηριστικά αφορούν, τόσο προσωπικές, όσο και κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου. Έτσι, η αυτεπίγνωση, η αυτοπαρακίνηση και το προσωπικό στυλ σχετίζονται με την ανθρώπινη υπόσταση ως μεμονωμένη ύπαρξη, ενώ η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία αφορούν στις κοινωνικές σχέσεις του ανθρώπου.

Στη συνέχεια, ο Goleman (1998), εμπνεόμενος από το ερευνητικό έργο των Salovey & Mayer, προσάρμοσε το υπάρχον μοντέλο του, καταλήγοντας σε μία παραλλαγή, την οποία θεώρησε πολύ χρήσιμη, προκειμένου να κατανοήσει κανείς με ποιον τρόπο τα μοντέλα αυτά λειτουργούν στον χώρο εργασίας. Αυτή η προσαρμογή που έκανε, περιλαμβάνει τις εξής πέντε βασικές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες:

- *Αυτεπίγνωση*: Το να παρατηρεί κανείς τον εαυτό του, να αναγνωρίζει τι αισθάνεται σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιεί αυτές τις

προτιμήσεις του ως γνώμονα για την ορθή λήψη αποφάσεων (έλεγχος των πράξεων και γνώση των συνεπειών τους). Ακόμη, να μπορεί να κάνει μια ρεαλιστική αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του (αυτοαξιολόγηση), να αποδέχεται καλοπροαίρετα οποιαδήποτε κριτική με απώτερο σκοπό την προσωπική του βελτίωση, καθώς και να διαθέτει ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.

- *Αυτορρύθμιση*: Το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο, ώστε μάλλον να τον διευκολύνουν παρά να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία του. Έτσι, θα πρέπει να είναι κάποιος ευσυνείδητος και να θυσιάζει το προσωπικό του όφελος για την εκπλήρωση των στόχων, αλλά και παράλληλα να συνέρχεται εύκολα από τυχόν δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.
- *Κίνητρα συμπεριφοράς (Παρακίνηση)*: Το να χρησιμοποιεί κανείς τις βαθύτερες προτιμήσεις του για να κινηθεί προς την εκπλήρωση των στόχων του, να παίρνει πρωτοβουλίες, να προσπαθεί να βελτιωθεί και να επιμένει παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις που υφίσταται. Άλλωστε, οι λέξεις *motive* (κίνητρο) και *emotion* (συναίσθημα) έχουν την ίδια ρίζα, το ρήμα *motere*, που σημαίνει «κινώ». Τα συναισθήματα, λοιπόν, είναι ουσιαστικά αυτά που μας ωθούν προς την επίτευξη των στόχων μας, είναι τα «καύσιμα» που μας ενεργοποιούν, ενώ τα κίνητρα, με τη σειρά τους είναι αυτά που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή στις πράξεις μας. Με την παρακίνηση, λοιπόν, το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά τη βελτίωση, την καινοτομία και, τελικά, μέσω όλων αυτών των διαδικασιών, αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες, τις οποίες και προσπαθεί να εξαλείψει.
- *Ενσυναίσθηση*: Το να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα και τις έγνοιες των άλλων και να μπορεί να μπαίνει στη θέση τους. Να σέβεται ότι οι άλλοι άνθρωποι μπορεί να νιώθουν και διαφορετικά από αυτόν για κάποια πράγματα. Βέβαια, η ενσυναίσθηση οικοδομείται πάνω στην αυτεπίγνωση, το να αναγνωρίζει κανείς, δηλαδή, τα ενστικτώδη σήματα των συναισθημάτων στο ίδιο του το σώμα. Κι αυτό συμβαίνει, γιατί όσο περισσότερο ανοικτοί είμαστε στις ίδιες μας τις συγκινήσεις, τόσο περισσότερο ικανοί θα γίνουμε

στο να αντιληφθούμε τα συναισθήματα, τις απόψεις των άλλων, δηλαδή, να μπορούμε να «ακτινογραφούμε» τις προσωπικότητες των άλλων. Με αυτόν τον τρόπο θα είμαστε σε θέση να βγάλουμε πολύτιμα συμπεράσματα για αυτούς που συναναστρεφόμαστε, ώστε να είμαστε ικανοί να συνάψουμε σχέσεις, ακόμη και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων. Σε αντίθετη περίπτωση, θα είμαστε συναισθηματικά ασυντόνιστοι με τους γύρω μας.

- *Κοινωνικές δεξιότητες:* Σχετίζονται με τον χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις, δηλαδή, το να είναι ικανό να χειρίζεται με σωστό τρόπο τα συναισθήματα στις σχέσεις του, να διαβάζει με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα, να έχει ομαλή αλληλεπίδραση με τους άλλους. Έτσι, χρησιμοποιώντας αυτές τις ικανότητές του, το άτομο θα είναι σε θέση να πείθει, να ηγείται, να διαπραγματεύεται και να επιλύει διαφωνίες, στη συνεργασία και στην ομαδική εργασία. Τελικά, τα άτομα που διαθέτουν αυτή τη δεξιότητα μπορούν να λειτουργήσουν ως «χαμαιλέοντες» με την έννοια πως μπορούν να μεταχειρίζονται ορθά τις προσωπικές τους σχέσεις, αλλά και να διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους για την υλοποίηση των στόχων τους σε επαγγελματικό, κυρίως, επίπεδο.

2.3.3. Το θεωρητικό μοντέλο των Goleman- Boyatzis- Rhee (1998)

Οι Goleman- Boyatzis- Rhee (1998) σε συνεργασία, διαμόρφωσαν μία θεωρία, βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του Goleman, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο αυτό μοντέλο οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις, οι οποίες έχουν ως εξής:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- αυτοδιαχείριση (Self- Regulation)
- κοινωνική επίγνωση (Social skills)
- διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships)

Με τον όρο αυτοδιαχείριση νοείται η ικανότητα που έχει κάποιος να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη συγκεκριμένη ικανότητα είναι ο

αυτοέλεγχος, η τάση προς επίτευξη, η πρωτοβουλία, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η αισιοδοξία.

Σε ό,τι αφορά την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης, ορίζεται ως η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Χαρακτηριστικά που τη συνθέτουν είναι η ενσυναίσθηση, ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση, η επιχειρησιακή αντίληψη, η πολιτική αντίληψη.

Η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες που έχει κάποιος να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του άτομου που έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται επιτυχημένα τις διαπροσωπικές του σχέσεις είναι: η ηγεσία (καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων), η επικοινωνία (έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων), η διαχείριση συγκρούσεων (διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών), η διευκόλυνση των αλλαγών (ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών), η επιρροή (άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς), η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις ανάγκες των συναδέλφων του με σκοπό να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους), η ανάπτυξη δεσμών (καλλιέργεια δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων), η ομαδικότητα και συνεργασία με τους άλλους.

Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς, όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγούν τον άνθρωπο στην επαγγελματική του επιτυχία. Μάλιστα, οι δύο τελευταίες θεωρίες δεν έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται πιο πολύ στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με τον Goleman, το χαρακτηριστικό της αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να διακρίνει κάθε εργαζόμενο, δεδομένου ότι πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό που προσδιορίζει κάθε ικανό εργαζόμενο. Επιπλέον, ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να είναι αξιόπιστος και να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα σε κάθε αλλαγή, καθώς και να γνωρίζει τους στόχους που θέτει η οργάνωση και να πασχίζει για την επίτευξή τους.

2.3.4. Το θεωρητικό μοντέλο του Bar-on

Το ψυχομετρικό μοντέλο του Bar-on (1997; 2000) βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις έρευνες του Gardner (1983) και της Saarni (1990), οι οποίες παρουσιάζουν τη ΣΝ ως αποτέλεσμα εννέα συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- η συναισθηματική αυτεπίγνωση
- η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των άλλων
- η ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
- η ενσυναίσθηση
- η ικανότητα συνειδητοποίησης ότι μια συναισθηματική κατάσταση μπορεί να αντιστοιχεί στην εξωτερική της έκφραση
- η επίγνωση των πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
- η ικανότητα να «μαθαίνει» κανείς τους άλλους, όταν αντιλαμβάνεται την συναισθηματική τους κατάσταση
- η ικανότητα να κατανοεί ότι η δική του συναισθηματική έκφραση μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο
- η ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτορρυθμιστικές στρατηγικές, προκειμένου να τροποποιεί συναισθηματικές καταστάσεις (Καζαμία, 2015).

Αναπτύσσοντας τη θεωρία του αυτή, ο εν λόγω ερευνητής (1987; 2005) επικεντρώνεται στη συναισθηματική και κοινωνική διάσταση της ΣΝ. Το μοντέλο του αυτό προσδιορίζει και αξιολογεί ένα σύνολο από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικοί είμαστε στο να καταλαβαίνουμε τον εαυτό μας και τους άλλους, να αναπτύσσουμε σχέσεις και να αντιμετωπίζουμε επιτυχώς τις απαιτήσεις και τις πιέσεις της καθημερινότητας. Όλες αυτές οι ικανότητες οργανώνονται σε πέντε γενικές κατηγορίες και η καθεμία κατηγορία περιλαμβάνει ορισμένες ειδικές δεξιότητες ή ικανότητες που είναι οι εξής:

- *Ενδοπροσωπικές ικανότητες (intrapersonal skills)*: Αφορούν στην ικανότητα να έχει κάποιος αυτογνωσία, να κατανοεί και να αξιολογεί τα συναισθήματά του και τις ιδέες του. Περιλαμβάνουν διάφορες δεξιότητες, όπως: συναισθηματική αυτεπίγνωση, αυτοσεβασμό, ανεξαρτησία/αυτονομία, θετική διεκδίκηση.
- *Διαπροσωπικές ικανότητες (interpersonal skills)*: Αναφέρονται στην αντίληψη κάποιου για τα συναισθήματα των άλλων και στην ικανότητά του να

δημιουργεί στενές συναισθηματικές σχέσεις. Περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως: ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική υπευθυνότητα.

- *Ικανότητα προσαρμογής (adaptability)*: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να χειρίζεται εύελικτα τις αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη τις πολλαπλές προοπτικές σε μια δεδομένη περίπτωση, να εκτιμά με ακρίβεια την κατάσταση σε κάθε στιγμή και να μπορεί να προσαρμόζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του, ώστε να είναι σε θέση να επιλύει τα τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν. Οι δεξιότητες που απαιτούνται είναι: ευελιξία, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, έλεγχος της πραγματικότητας.
- *Διαχείριση άγχους (stress management)*: Αφορά στην ικανότητα να διαχειρίζεται κάποιος αποτελεσματικά το στρες και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματά του. Αναφέρεται σε δεξιότητες, όπως αντοχή στο στρες και έλεγχο παρορμήσεων.
- *Γενικοί παράγοντες διάθεσης και παράγοντες ενεργοποίησης (general mood)*: Αφορούν στην ικανότητα του ατόμου να έχει αισιοδοξία, να απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους και να εκφράζει την ευτυχία του. Αναφέρεται σε δεξιότητες, όπως ευτυχία και αισιοδοξία.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Bar-on, όλες αυτές οι παραπάνω ικανότητες προσφέρουν στον άνθρωπο τη δυνατότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις δυσκολίες με τη λήψη ορθών αποφάσεων, να είναι αισιόδοξος και να δημιουργεί υγιείς και ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η ΣΝ αναπτύσσεται διαχρονικά και μπορεί να βελτιωθεί και με τη βοήθεια κατάλληλων εκπαιδευτικών και θεραπευτικών προγραμμάτων. Αλλά και η εμπειρική διερεύνηση του συγκεκριμένου μοντέλου έδειξε ότι αυτή αναπτύσσεται σταθερά και μετά την ενηλικίωση του ατόμου (Πλατσίδου, 2004).

2.4. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας

Κατά το παρελθόν, στον χώρο εργασίας, τα συναισθήματα θεωρούνταν ως δυσλειτουργικοί παράγοντες και γι' αυτόν τον λόγο η βίωση και η εκδήλωσή τους από τους εργαζομένους ήταν κάτι το αρνητικό, το ανεπιθύμητο, φορέας σύγχυσης, μακριά από τον ορθολογισμό και τη λήψη σωστών αποφάσεων. Στις μέρες μας, όμως, το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυναμικό και πολύπλοκο (Μπουραντάς, 2002).

Έτσι, οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν και όλοι κρίνονται πλέον με νέα κριτήρια: δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνος είναι κάποιος ή τι είδους εκπαίδευση και κατάρτιση διαθέτει, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τον εαυτό του και τους άλλους, προσδίνοντας, δηλαδή, ιδιαίτερη βαρύτητα σε ατομικο-προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως την ενσυναίσθηση, την πρωτοβουλία, την προσαρμοστικότητα και την πειθώ (Goleman 1998). Γι' αυτό και η πρωταρχική άποψη πλέον έχει αποδυναμωθεί και θεωρείται από πολλούς ερευνητές αναχρονιστική (Jordan, Lawrence & Troth, 2006; Law et al., 2008; Lopes, et al, 2006). Κατά τον Goleman (1998), μερικές από τις αιτίες αυτής της αλλαγής είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η σύγχρονη εποχή, λοιπόν, αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα αποτελούν σημαντική πηγή δεδομένων, τα οποία, αν αξιοποιηθούν κατάλληλα, είναι δυνατόν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ό,τι αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας επιχείρησης, όσο και στους επιχειρησιακούς στόχους. Ο Van Kleef (2014) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο αποτελούν ένα σημαντικό πεδίο έρευνας για την επιβίωση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών οργανισμών. Αυτό συμβαίνει, γιατί στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία με τους γρήγορους ρυθμούς διαφοροποίησης και συρρίκνωσης των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι που παραμένουν σ' αυτές έχουν μεγαλύτερη ευθύνη, αλλά και σαφώς είναι πιο εκτεθειμένοι σε κοινή θέα. Και ενώ παλαιότερα υπό άλλες συνθήκες ο εργαζόμενος, δουλεύοντας συνήθως μόνος του χωρίς να αλληλεπιδρά με τους άλλους, μπορούσε εύκολα να αποκρύψει τον ευερέθιστο ή ντροπαλό χαρακτήρα του, σήμερα, ικανότητες όπως ο επιδέξιος χειρισμός των συναισθημάτων, η ευελιξία, η επιτυχής αντιμετώπιση των προβλημάτων, η ομαδική εργασία είναι εμφανείς και ίσως μετρούν περισσότερο από ποτέ.

Προφανώς, η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων σε σχέση με τον εαυτό μας και τους άλλους, είναι σημαντικό στοιχείο για την καλλιέργεια υγιών διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο της εργασίας. Αν κάποιος, λόγου χάρη, δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι ο συνάδερφος ή ο προϊστάμενός του έχει θετική ή αρνητική διάθεση, μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν προωθούν την καλή συνεργασία. Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η ενσωμάτωση των συναισθημάτων με λοιπές γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές. Ειδικά, για άτομα που έχουν δημιουργικού τύπου επαγγέλματα (π.χ. διαφημιστές, καλλιτέχνες, ερευνητές), πρέπει να ξέρουν πώς να

χειριστούν τα συναισθήματά τους, ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Να παράγουν, δηλαδή, νέες ιδέες, όταν έχουν θετική διάθεση ή να μην ασχολούνται με δημιουργικού τύπου ενασχολήσεις, όταν βρίσκονται σε αρνητική διάθεση.

Για όλους αυτούς τους λόγους όλο και περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ΣΝ μπορεί να διαδραματίσει έναν καθοριστικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας/οργανισμού (Goleman, 1998; Kafetsios & Zampetakis, 2008; Colfax, Rivera, & Perez, 2010). Μάλιστα, ο Goleman (1998) κάνει λόγο για τη *συναισθηματική ικανότητα*, η οποία αποτελεί μια εκμαθημένη ικανότητα, που βασίζεται στη ΣΝ και αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα, ο εν λόγω ερευνητής αναφέρει ότι η ΣΝ καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε, ώστε να μάθουμε τις πρακτικές και δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις μας με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητα, όμως, μας δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες, σχετικές με την εργασία. Υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σημαίνει μόνο ότι υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες να μάθουμε τις συναισθηματικές ικανότητες, δε σημαίνει και πως τις κατέχουμε κιόλας.

Ακόμη, άλλα ερευνητικά δεδομένα αναφέρουν πως εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ΣΝ μπορούν να ρυθμίσουν πιο αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, να διαχειριστούν με τον προσφορότερο τρόπο τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους, να αποδώσουν κάτω από πίεση, καθώς και να προσαρμοστούν ευκολότερα σε αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Wong & Law, 2002; Lam & Kirby, 2002). Εξάλλου, μετά από έρευνες των Bachman et al. (2000), διαπιστώθηκε ότι υπάλληλοι επιχειρήσεων με υψηλή ΣΝ πέτυχαν τους διπλάσιους στόχους σε σχέση με υπαλλήλους που είχαν χαμηλά ή μέτρια επίπεδά της.

Συνεπώς, για διακεκριμένη απόδοση σε όλες τις εργασίες και σε κάθε πεδίο, η ΣΝ είναι δυο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες και αποτελεί το μυστικό της επιτυχίας (Goleman, 1998). Κι αυτό, γιατί τα άτομα με υψηλότερους δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση, βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετική διάθεση και λιγότερο άγχος, ανεξάρτητα από το αν οι εξωτερικές συνθήκες είναι ευνοϊκές γι' αυτούς ή όχι (Schutte et al., 2002), νιώθουν

μικρότερη εργασιακή ανασφάλεια (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004), εμφανίζουν καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία (Slaski & Cartwright, 2002) σε σχέση με όσους έχουν χαμηλότερα επίπεδα. Επομένως, όσοι δε γίνουν πιο ευφυείς συναισθηματικά, εύκολα δε θα επιβιώσουν εργασιακά στις εποχές που έρχονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΓΕΣΙΑ

3.1. Έννοια-Ορισμός της Ηγεσίας

Σε όλη τη διάρκεια της ιστορικής πραγματικότητας, το φαινόμενο της ηγεσίας έχει αποτελέσει πεδίο έντονου προβληματισμού και έρευνας των κοινωνικών επιστημών, καθώς επίσης και παράγοντα-κλειδί στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης. Ειδικά, στις σύγχρονες κοινωνίες που η οικονομική και κοινωνική κρίση πλήττουν καίρια τη σφαίρα της απασχόλησης, η ηγεσία θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος, δεδομένου ότι είναι αυτή που κατά κύριο λόγο καθορίζει την φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη κάθε οργανισμού και υπηρεσίας.

Ωστόσο, παρά τη συμφωνία όλων για τον καθοριστικό της ρόλο, η εν λόγω έννοια παραμένει ασαφής ως έναν βαθμό, ακόμη και σήμερα. Ενδεικτικό στοιχείο αυτής της διαπίστωσης αποτελεί και η άποψη του Bennis (1989), ο οποίος υποστηρίζει πως η ηγεσία είναι κάτι σαν την ομορφιά, δηλαδή, είναι δύσκολο να την ορίσεις αλλά την αναγνωρίζεις, όταν τη βλέπεις, καθώς επίσης, και ότι είναι το πλέον καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα. Αλλά και ο Σαΐτης (2005), εύστοχα παρατηρώντας, αναφέρει πως, ενώ για την ηγεσία αφθονούν οι ορισμοί, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από όλους τους μελετητές για το τι είναι και πώς μελετάται η έννοια αυτή. Παρόλα αυτά, οι προσεγγίσεις αναφορικά με την ηγεσία, συγκλίνουν όλες ως προς τον κύριο στόχο της, που δεν είναι άλλος από τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της, κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τον Owens (2001) η ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων και η θέληση των οπαδών της να διεκπεραιώσουν αυτό το όραμα και τους στόχους. Μια αντίστοιχη προσπάθεια διερεύνησης του όρου γίνεται και από τον Μπουραντά (2005:36), όπου αποτυπώνει την ηγεσία ως τη *«διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους*

εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Στο ίδιο κλίμα, ο Σαΐτης (2005) ορίζει την ηγεσία, με την πλατιά της έννοια, σαν τη διαδικασία επηρεασμού των μελών μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης από κάποιον, ώστε να εξασφαλιστεί η θεληματική συνεργασία τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Με το δεδομένο ότι ο επηρεασμός των μελών μιας ομάδας δε γίνεται τυχαία, η ηγεσία προϋποθέτει τον ηγέτη (leader) να ηγείται αποτελεσματικά. Μάλιστα, η ηγεσία διαφέρει από την εξουσία, τη δύναμη και είναι μια δυναμική διαδικασία, η κατάκτηση και η διατήρηση δε της οποίας, απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Και αν κάποιες φορές χρησιμοποιούνται αυτά ως μέσα από τον ηγέτη, προκειμένου να επιτευχθεί το έργο του, αυτό είναι αναπόφευκτο, καθώς, κατά κύριο λόγο, η ηγεσία είναι μια ομαδική διαδικασία με την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του (Ζάγκλας, 2017).

Συνεπώς, η ηγεσία είναι η τέχνη να εμπνέεις τους άλλους να δουλεύουν σκληρά για την επίτευξη σημαντικών στόχων, αλλά και προς την ίδια αυτοβελτίωσή τους. Σίγουρα, η επιτυχημένη ηγεσία συνδυάζεται με το όραμα, δηλαδή, ένα ιδανικό μέλλον που θέλεις να δημιουργήσεις ή να πετύχεις για να βελτιώσεις την παρούσα ή τη μελλοντική κατάσταση. Οι αληθινά σπουδαίοι ηγέτες είναι καλοί, όταν υλοποιούν το όραμά τους (Schermerhorn, 2012). Ο ηγέτης είναι ένα άτομο, το οποίο έχει την ικανότητα να δραστηριοποιεί όλα τα στοιχεία του ρόλου του για να εξασφαλίσει την προθυμία των συνεργατών του να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη (Σαΐτης, 2008).

Με άλλα λόγια, ηγεσία σημαίνει διέγερση της φαντασίας των ανθρώπων, σημαίνει να δίνει κανείς έμπνευση, να δημιουργεί κίνητρα στους άλλους, έτσι ώστε να τους κάνει να κινηθούν εκούσια προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Είναι αλήθεια ότι τα κίνητρα και η έμπνευση ενεργοποιούν τους ανθρώπους, χωρίς να τους ωθούν καταναγκαστικά προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά ικανοποιώντας τους τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη, την ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου, το αίσθημα ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του, καθώς και ότι ζει και εξελίσσεται σύμφωνα με τα ιδανικά του. Μια τέτοια ηγεσία, που προκαλεί την αφύπνιση των συναισθημάτων των ανθρώπων και την παρακίνησή τους να επιδιώξουν ανώτερους ή

ευγενείς στόχους, αποτελεί μια μορφή συναισθηματικής δεξιοτεχνίας και προσφέρει στον ηγέτη τη δύναμη για αλλαγή (Goleman, 1998).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, εμφανίζονται ορισμένα κοινά συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας ως μια διαδικασία επιρροής και τα οποία είναι (Bryman, 1996; Θεοφανίδης, 1999; Μπουραντάς, 2005):

- *ο ηγέτης (leader)*: το πρόσωπο ή η ομάδα που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν τους άλλους να συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο
- *η ομάδα και τα μέλη της –υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί- (followers)*: τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης
- *το έργο (task)* που υλοποιεί ο ηγέτης
- *η πηγή ισχύος (source of power)*: η πηγή από την οποία αντλεί τη δύναμή του ο ηγέτης (Weber, 1979)
- *η κουλτούρα (culture) της οργάνωσης*, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα (values), στοιχεία, δηλαδή, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και του δίνουν το έναυσμα για να επιτύχει το έργο του
- *το περιβάλλον (situation)* μέσα στο οποίο δρα και κινείται ο ηγέτης.

Επομένως, ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου (Bennis & Nanus, 1985), η αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία (Cashman, 1998). Είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις. Είναι μια οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τις αξίες και να εμπνεύσει τα μέλη ενός οργανισμού (Μπρίνια, 2014).

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η ηγεσία δεν ταυτίζεται μόνο με τη θεσμική έννοια του όρου που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού (Σαϊτής, 2002), αλλά χαρακτηρίζεται από διαδικασίες κοινωνικής και συναισθηματικής επιρροής των μελών της για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Yuki, 2006). Τελικά, το συναίσθημα και οι συναισθηματικές ικανότητες/δεξιότητες του ηγέτη φαίνεται να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας, δεδομένου ότι αυτές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις σκέψεις, την κρίση και τις διαπροσωπικές συμπεριφορές όλων των εμπλεκόμενων (Forgas & Wyland, 2006).

3.2. Management και Ηγεσία

Για να αποσαφηνιστεί πλήρως η έννοια της ηγεσίας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι αυτή δεν ταυτίζεται με το management. Έτσι, ηγεσία και management είναι δύο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους, τα οποία διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι απολύτως αναγκαία για την επιτυχία ενός οργανισμού, σε ένα αυξητικά πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον (Kotter, 2001).

Αναλυτικότερα, στη βιβλιογραφία, ο όρος management απαντά συνήθως με δύο σημασίες. Στην πρώτη του σημασία, ορίζεται ως επιστήμη, η Διοικητική Επιστήμη και, στη δεύτερη σημασία του, χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «διοίκηση». Ωστόσο, η πλειονότητα των συγγραφέων χρησιμοποιεί τον όρο management ως συνώνυμο με τη διοίκηση, αν και επί της ουσίας οι δύο αυτοί όροι παρουσιάζουν διαφορά, ανάλογα με το περιεχόμενο που αποδίδεται κάθε φορά στον όρο «διοίκηση». Στον αγγλοσαξονικό χώρο, ο όρος management έχει ευρύτερη σημασία από τον όρο administration. Έτσι, σύμφωνα με την επικρατούσα εκεί άποψη, το management, κυρίως, συνδέεται με τη συντήρηση της λειτουργικότητας των οργανισμών στο επίπεδο της καθημερινής τους λειτουργίας και λιγότερο με μία καθολική εποπτική διεύθυνση «εκ των άνω» (στρατηγικός σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικής κ.ά.), κάτι που αποτελεί έργο της ηγεσίας. Ο όρος administration σημαίνει την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή την εφαρμογή πολιτικής ή τη διεκπεραίωση εντολής. Αλλού πάλι υποστηρίζεται ότι η λέξη διοίκηση (administration) χρησιμοποιείται, συνήθως, για σχολεία, νοσοκομεία και δημόσιους οργανισμούς. Στην Ελλάδα και οι δύο αυτοί όροι καλύπτονται από την ελληνική λέξη «διοίκηση» (Κατσαρός, 2008).

Οι Montana & Charnov (2000:20) ορίζουν ότι *«το μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της»*. Εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος πως ο παραπάνω ορισμός εστιάζει κυρίως στον άνθρωπο, στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή, στους στόχους και όχι μόνο στις δραστηριότητες, καθώς επίσης και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών που θα πρέπει όμως να ενσωματώνονται στους στόχους της επιχείρησης.

Σε μια άλλη προσέγγιση, η διοίκηση ασχολείται με το να επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα, καταρτίζοντας επίσημα προγράμματα, σχεδιάζοντας δομές και παρακολουθώντας αποτελέσματα. Η διοίκηση, λοιπόν, αφορά στον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σταθερότητα της κατάστασης (Kotter, 2001). Με άλλα λόγια, είναι η πραγμάτωση της καθημερινότητας και η βραχυπρόθεσμη κατεύθυνση (Πασιαρδής, 2004). Από την άλλη μεριά, *«η ηγεσία χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, αναπτύσσει όραμα για το μέλλον, στρατηγικές για τη δημιουργία αλλαγών, κινητοποιεί, εμπνέει, δημιουργεί αλλαγές»* (Kotter, 2001:41) και αφορά στον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προσανατολισμό (Πασιαρδής, 2004). Επιπλέον, η διοίκηση δίνει έμφαση στο ζητούμενο, στο πώς μπορούμε να εκτελέσουμε ορισμένα πράγματα με τον καλύτερο τρόπο, ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία σχετίζεται με το προαπαιτούμενο, ποια πράγματα θέλουμε να εκτελέσουμε, οραματίζεται μια αποτελεσματικότερη μελλοντική λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο, *«μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό, αναγκαίο»* (Zaleznick, 1977: 71; Μπουραντάς, 2005).

Σίγουρα, σε μια υγιή επιχείρηση ή οργανισμό με προοπτική, τον πρώτο ρόλο θα πρέπει να έχει η ηγεσία και τον δεύτερο το management. Κι αυτό, γιατί *«ηγεσία είναι να κάνεις ένα όραμα να συμβεί πραγματικά»* (Schermerhorn, 2012:525). Είναι κατανοητό ότι αυτό που είναι πρωτίστως αναγκαίο, είναι το όραμα, ένας προορισμός και μια πυξίδα, η παρακίνηση, η καθοδήγηση, ο ενθουσιασμός και η συστράτευση όλων προς τη σωστή κατεύθυνση για την επίτευξη του οράματος αυτού. Αυτή είναι η ηγεσία. Και δευτερευόντως είναι ο «χάρτης», δηλαδή, η στοχοθεσία, οι ενέργειες επίτευξης των στόχων, η διάθεση των πόρων, τα προγράμματα δράσης, η ανάθεση δραστηριοτήτων, οι διαδικασίες. Αυτό είναι το μάνατζμεντ. Σε κάθε περίπτωση, όσο μεγάλες κι αν είναι οι επιτυχίες του management, δεν μπορούν να αντισταθμίσουν την αποτυχία της ηγεσίας (Covey, 2010).

Γι' αυτό και οι managers έχουν διαφορετική στάση από τους ηγέτες, τόσο απέναντι στους στόχους του οργανισμού, όσο και στους προσωπικούς στόχους για την επαγγελματική τους ανέλιξη. Οι μεν πρώτοι, συνήθως, υιοθετούν απρόσωπες, αν όχι παθητικές στάσεις σε σχέση με τους εταιρικούς στόχους, οι δε δεύτεροι, ταυτίζονται με αυτούς, αναδεικνύοντάς τους σε προσωπική υπόθεση. Ακόμη, σε ατομικό επίπεδο οι στόχοι των managers ξεπηδούν από αναγκαιότητες, ενώ οι στόχοι των ηγετών από

τις επιθυμίες τους. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στις ευκαιρίες, ενώ οι managers στις δυσκολίες (Κωστούλας, 2009).

Επιπλέον, ο manager προσπαθεί να εξασφαλίσει την ομαλή καθημερινότητα της εταιρείας, προγραμματίζει, οργανώνει, εκπαιδεύει, ελέγχει, προστάζει και τιμωρεί. Έργο του, δηλαδή, είναι να εφαρμόζονται σωστά οι στόχοι και τα προγράμματα. Γι' αυτό λειτουργεί και ως εγγυητής της σταθερότητας και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας και επιλύοντας τα πολύπλοκα προβλήματα που ανακύπτουν καθημερινά (Τσαγκανέλια, 2016). Αντίθετα, ο ηγέτης καθορίζει το όραμα του οργανισμού, εμπνέει, παρακινεί, καθοδηγεί, αμφισβητεί, ρισκάρει και πείθει τους εργαζόμενους να τον ακολουθούν πρόθυμα και ηθελημένα κοντά του, έτσι ώστε αυτοί να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, ταυτόχρονα όμως να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Ο manager επικεντρώνει την προσοχή του σε δομές και συστήματα, ενώ ο ηγέτης στους ανθρώπους. Τελικά, ο ηγέτης δεν είναι σαν τους άλλους ανθρώπους, ασφυκτιά μέσα στη μίξερη καθημερινότητα, γι' αυτό καινοτομεί, ανοίγει δρόμους καινούριους, προωθεί αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον, είναι φτιαγμένος για να διαταράζει την ισορροπία και όχι για να καθησυχάζει σαν τον manager.

Συνεπώς, η αποτελεσματική ηγεσία διαφέρει σημαντικά από την τυπική άσκηση του management. Για να ασκηθεί η ηγεσία με τρόπο επωφελή και εποικοδομητικό για την επιχείρηση δεν αρκεί μόνο το καλό management. Η ηγεσία αρχίζει από τη στιγμή που το management εξαντλεί τα όριά του (Κατσαλής, 2001). Άλλωστε, η ουσία της ηγεσίας έγκειται στην υπόθεση ότι ο κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι όπως ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί, επειδή ο ίδιος το επιθυμεί. Ο Bennis (1990) αναφέρει χαρακτηριστικά πως ο manager κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης τα σωστά πράγματα. Τελικά, το management δε δημιουργεί ηγέτες αλλά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα.

3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Όπως έχει προαναφερθεί, τα συναισθήματα διαδραματίζουν καίριο ρόλο στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις και δη στην επικοινωνία των ίδιων των οργανισμών (Barsade, 2002). Ειδικότερα, αναφορικά με την ηγεσία, σημειώνεται ότι μια βασική της διάσταση αποτελεί και η συναισθηματική της φύση (Ashkanasy & Tse, 2002).

Κάτι ανάλογο υποστηρίζουν και οι Ashford & Humphrey (1995), θεωρώντας ότι η διαδικασία της ηγεσίας είναι εγγενώς συναισθηματικά φορτισμένη και πως είναι αδύνατο να διαχωριστούν η νόηση και η λογική συμπεριφορά από το συναίσθημα. Αλλά και ο Humphrey (2002) αποτυπώνει την ηγεσία ως μια συναισθηματική διαδικασία, όπου οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τις υπάρχουσες συναισθηματικές καταστάσεις, να προκαλούν συναισθήματα στους οπαδούς τους και, στη συνέχεια, να προσπαθούν να διαχειρίζονται τις συμπεριφορές αυτών (Τρούλη, 2015)

Οι Goleman, Boyatzis & McKEE (2002) αναφέρουν πως οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το όχημα της γνήσιας ηγεσίας. Υποστηρίζουν, λοιπόν, πως οι γνήσιοι ηγέτες, αυτοί που βγαίνουν από τα σπλάχνα της ομάδας τους, αλλά και όσοι τοποθετούνται, έπειτα από επιλογή, κινητοποιούν, ξυπνούν στα μέλη της ομάδας τους τον ενθουσιασμό, το πάθος και τους ενεργοποιούν τον καλύτερό τους εαυτό. Με απλά λόγια, οι γνήσιοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα των οπαδών τους.

Αδιαμφισβήτητα, η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002; Spencer, 2001). Άλλωστε, διαχρονικά η συναισθηματική οντότητα του ηγέτη αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και ισχυρότερο χαρακτηριστικό για την άσκηση της ηγεσίας. Γι' αυτό και αν στραφούμε στους μεγάλους ηγέτες της ανθρωπότητας, διαπιστώνουμε ότι αυτοί που κυριολεκτικά άλλαξαν τον ρου της ιστορίας, εμπνέοντας απόλυτη εμπιστοσύνη και αφοσίωση σε ολόκληρους λαούς για τα προσωπικά τους όνειρα και οράματα και συμπαρασύροντάς τους συναισθηματικά για την υλοποίησή τους, έδρασαν, τελικά, σαν συναισθηματικοί καθοδηγητές τους.

Πραγματικά, ο σημερινός ηγέτης μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον με εργαζομένους και συνεργάτες που βιώνουν υψηλά επίπεδα έντασης και άγχους, θα πρέπει να διαθέτει και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο απέναντι στον εαυτό του, όσο και στους άλλους, στοιχεία καταλυτικά για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Αυτός ο

ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Ωστόσο, αυτή η ικανότητα του ηγέτη να συμπαράσχει συναισθηματικά και να μεταβιβάζει συναισθήματα στους άλλους με τρόπο πειστικό και μέσα από την καρδιά του, προϋποθέτει πρωτίστως ο ίδιος να είναι ειλικρινής απέναντι στους άλλους σχετικά με το συναισθηματικό μήνυμα που στέλνει και να το πιστεύει αληθινά, γιατί, τελικά, αυτό είναι που ξεχωρίζει τον χαρισματικό από τον ιδιοτελή ηγέτη, ο οποίος αποβλέπει στη χειραγώγηση των άλλων. Έτσι και ο ηγέτης, που έχει την τάση να χειραγωγεί τους άλλους, είναι αποτελεσματικός για λίγο καιρό, γιατί δε πείθει τους οπαδούς του για την ειλικρίνειά του (Goleman, 1998).

Για όλους αυτούς τους λόγους, τα τελευταία χρόνια οι κοινωνικοί επιστήμονες, που εστιάζουν στη σχέση μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας, καταλήγουν στην καθοριστική σημασία της, αναφορικά με την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας (Antonakakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009). Πραγματικά, η αποτελεσματική ηγεσία έχει ανάγκη από ΣΝ, αφού μια ευρεία γκάμα χαρακτηριστικών της, όπως η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, ο έλεγχος των συναισθημάτων, η ευελιξία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα, η αισιοδοξία, η καινοτομία, η διαχείριση συγκρούσεων, αποτελούν μερικά από τα βασικά συστατικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς (George, 2000). Οι συναισθηματικές αυτές ικανότητες είναι ζωτικής σημασίας για όσους κατέχουν ή θέλουν να ανεληχθούν σε θέσεις ευθύνης, διότι έχουν μια συντριπτική επίδραση στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος, στην απόδοση και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, στην ορθολογική λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων και στη διαχείριση αλλαγών με τον καλύτερα δυνατό τρόπο.

Για του λόγου το αληθές, ο Goleman (1998), έπειτα από συνεχείς έρευνες σε διάφορες επιχειρήσεις, απέδειξε ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των «ηγετών-αστέρων» οφείλεται στο υψηλό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον συγκεκριμένο ερευνητή, το επίπεδο του IQ των επιτυχημένων ηγετών συνεισφέρει μόνο κατά το 20% περίπου στην όλη ικανότητά τους να λειτουργούν αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο ενός οργανισμού /επιχείρησης. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από ικανότητες/δεξιότητες που συνθέτουν την έννοια της ΣΝ. Επίσης, οι Megerian & Sosik (1996) υποστηρίζουν πως όσο πιο ψηλά βρίσκεται ένα στέλεχος στη διοικητική ιεραρχία, η σπουδαιότητα της ΣΝ αυξάνεται, δεδομένου ότι αυτή αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

έναντι όλων όσων διεκδικούν την ίδια θέση, μια που τα ακαδημαϊκά προσόντα θεωρούνται αυτονόητα. Αλλά και ο Williams (1994) σε έρευνά του σε διευθυντικά στελέχη αμερικάνικων ασφαλιστικών εταιριών, διέκρινε ότι τα στελέχη με τις περισσότερες ικανότητες ΣΝ είχαν πιο υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Αδριανός, 2018).

Επομένως, ο βασικός παράγοντας που συμβάλλει στη σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων των ηγετών. (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002). Αναλυτικότερα, οι παραπάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι το κύριο ζητούμενο των ηγετών που διαθέτουν υψηλή ΣΝ, είναι να καλλιεργούν την αρμονία και να δημιουργούν μια δεξαμενή θετικής ενέργειας, που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων/ομάδων που καθοδηγούν και να τους προκαλούν θετικά συναισθήματα. Άλλωστε, ο εξαιρετικά επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει υψηλό βαθμό θετικής ενέργειας, ο οποίος διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Και όσο πιο θετική και αισιόδοξη είναι η διάθεση του ηγέτη μιας ομάδας, τόσο πιο θετικά και πρόθυμα για προσφορά και συνεργασία είναι τα μέλη της ομάδας του (Goleman, 1998).

Ωστόσο, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτό θα συμβαίνει πάντα. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς την αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει αποσυντονισμό, δυσαρμονία και να μπλοκάρει κάθε πιθανότητα προόδου ή περαιτέρω εξέλιξης της ομάδας. Άλλωστε, η σαδιστική, αλαζονική ή αυταρχική μορφή ηγεσίας αποθαρρύνει μια ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση, χαρακτηριστικός είναι και ο όρος «*συναισθηματική ακράτεια*» του Goleman (1998), προκειμένου να περιγράψει τη διαρροή καταστροφικών συναισθημάτων από την κορυφή προς τη βάση, υποστηρίζοντας πως με τα δυσάρεστα συναισθήματα που προκαλεί ένας ηγέτης, αποδυναμώνει την ενέργεια των υφισταμένων του, δημιουργώντας τους άγχος, φόβο, κατάθλιψη ή θυμό. Αντιστοίχως, ο Lewis (2000) αναφέρει ότι οι οπαδοί αισθάνονται κούραση και νευρικότητα, όταν βλέπουν τον ηγέτη τους να είναι θλιμμένος ή να μην εκφράζει κάποιο συναίσθημα, καθώς επίσης και ότι η συναισθηματικά αποστασιοποιημένη συμπεριφορά του ηγέτη προκαλεί συναισθηματικό πόνο και την ανησυχία των οπαδών του (Σύρμα, 2017). Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι αυτός που μπορεί να καθορίσει τις συναισθηματικές προδιαγραφές της ομάδας (Mayer & Sitarenios, 2001), δεδομένου ότι τα μέλη της θεωρούν πιο

αξιόλογες τις συναισθηματικές αντιδράσεις του ηγέτη τους, γι' αυτό και τις αναρμονίζουν με τις δικές τους, ειδικά σε καταστάσεις άγχους και αμφιλεγόμενων συνθηκών.

Γενικά, το συναισθηματικό χάρισμα του ηγέτη εξαρτάται από τρεις παράγοντες: το να έχει κανείς έντονα συναισθήματα, το να μπορεί να τα εκφράζει με ένταση και ορμή και το να λειτουργεί μάλλον ως συναισθηματικός πομπός, παρά ως δέκτης. Επιπλέον, οι ιδιαίτερα εκφραστικοί ηγέτες επικοινωνούν και με το πρόσωπό τους, τη φωνή τους, τις κινήσεις τους, με ολόκληρο το σώμα τους. Τελικά, αυτή η ικανότητα τους επιτρέπει να εμπνέουν, να ηλεκτρίζουν και να σαγηνεύουν τους οπαδούς τους (Goleman, 1998).

3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και τύποι Ηγεσίας

Ο Goleman (2000), έπειτα από έρευνες που πραγματοποίησε σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς, κατέληξε σε έξι ξεχωριστούς τύπους ηγεσίας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με υποκλίμακες-διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στο κλίμα ενός οργανισμού και στην εργασιακή απόδοση. Ακόμη, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το κάθε στυλ ηγεσίας επηρεάζει διαφορετικά τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Καφέτσιος, 2003). Οι τύποι αυτοί της ηγεσίας έχουν ως εξής:

- *ο καταπιεστικός (coercive)*: Αυτός ο τύπος του ηγέτη επιθυμεί και απαιτεί από τους εργαζομένους του να τον υπακούουν και να εκτελούν αμέσως τις εντολές του. Ενδιαφέρεται και διέπεται από την εξουσία και το γόητρο που η θέση αυτή του προσφέρει. Διακρίνεται από έλλειψη εσυναίσθησης και δεν προσπαθεί καθόλου να κατανοήσει τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων. Με δεδομένο ότι τα αρνητικά συναισθήματα μεταδίδονται πολύ γρήγορα, ένας καταπιεστικός ηγέτης θα δημιουργήσει προβλήματα και θα κάμψει το ηθικό των εργαζομένων, στερώντας τους την ικανοποίηση που θα έπρεπε να αντλούν από την εργασία τους (Lazarus, 1991; Lazorthes, 1991) και ωθώντας τους στο να αναρωτιούνται αν αυτό που κάνουν έχει καμιά σημασία (Πασιαρδής, 2004; Conger, 1991). Αναμφισβήτητα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί δυσάρεστο κλίμα στον οργανισμό (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002).

Παρόλα τα αρνητικά όμως, αυτό το στυλ ηγεσίας θεωρείται αποτελεσματικό σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στα αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής (π.χ.

κατάργηση παλιών συνηθειών και εδραίωση νέων μεθόδων εργασίας), σε περιόδους κρίσης ή έκτακτης ανάγκης (π.χ. πυρκαγιά, σεισμό) ή τέλος, όταν υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι προκαλούν προβλήματα με τη συμπεριφορά τους στον οργανισμό. Μάλιστα, για να μπορέσει να εφαρμοστεί με κάποια ωφέλεια η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, θα πρέπει ο ηγέτης να αναπτύξει ορισμένες συναισθηματικές δεξιότητες, όπως την πρωτοβουλία, την επιρροή, την επίτευξη, τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο και την ενσυναίσθηση. Η πρωτοβουλία αναφέρεται στην επιθυμία του ηγέτη να αξιοποιήσει κατάλληλα πιθανές ευκαιρίες, ενώ η επίτευξη σχετίζεται με την άσκηση δυναμικής διοίκησης με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως για την επιτυχή εφαρμογή του στυλ αυτού είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη που του επιτρέπει να ελέγχει την ανυπομονησία του, ή ακόμη και να ξεσπάσει τον θυμό του με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει αμέσως την προσοχή και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους προς την επιθυμητή κατάσταση (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002).

- *Ο δημοκρατικός (democratic):* Αυτός ο τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από συμμετοχικές διαδικασίες, στις οποίες βασικά στοιχεία είναι η συνεργασία, η επικοινωνία και η από κοινού συναίνεση. Ο δημοκρατικός ηγέτης διακρίνεται από τις συναισθηματικές δεξιότητες της επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης, της ενσυναίσθησης και του σεβασμού προς τον ομιλητή του. Έτσι, ακούει με προσοχή και ζητά τη γνώμη των άλλων, έχει την ικανότητα να πετυχαίνει συναίνεση και σε κάθε περίπτωση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τη γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Συνεπώς, κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργείται θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Επιπλέον, η δημοκρατική προσέγγιση είναι άριστη και αποτελεσματική λύση, ειδικά σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν είναι αρκετά σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που χρειάζεται να ακολουθήσει, γι' αυτό και έχει την ανάγκη να ακούσει τις ιδέες ή απόψεις των άλλων (Σαΐτης, 2007). Ακόμη και όταν ο ηγέτης έχει ξεκάθαρο και συγκεκριμένο όραμα, το δημοκρατικό στυλ φέρνει στην επιφάνεια νέους τρόπους και ιδέες για την πραγματοποίησή του. Ο δημοκρατικός ηγέτης, εκτός από ενσυναίσθηση, θα πρέπει να διαθέτει και άλλες συναισθηματικές ικανότητες/δεξιότητες, όπως της ομαδικότητας, της συνεργασίας και ευελιξίας στον συντονισμό των πολλών ανθρώπων, ούτως ώστε να αποτρέπονται οι τυχόν παρεξηγήσεις και

συγκρούσεις μεταξύ τους. Ωστόσο, η αποκλειστική εφαρμογή αυτής της μορφής ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει μακροσκελείς συζητήσεις και συσκέψεις και η συναίνεση τελικά να παραμείνει ανέφικτη. Έτσι, όλη αυτή η κατάσταση μπορεί να κουράσει την ομάδα, να προκαλέσει κλίμα αποπροσανατολισμού, μεγάλη βραδύτητα, αναβλητικότητα και κλιμάκωση συγκρούσεων (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002). Επίσης, οι ηγέτες που αναβάλλουν τις αποφάσεις τους, προκειμένου να πετύχουν την καθολική ομοφωνία, διατρέχουν τον κίνδυνο να πελαγοδρομήσουν και να καθυστερήσουν την πορεία και εξέλιξη των οργανισμών (Σαΐτης, 2007).

- *Ο καθοδηγητικός (pacesetter):* Ο ηγέτης, που ακολουθεί το συγκεκριμένο αυτό στυλ ηγεσίας, χαρακτηρίζεται από βασικές συναισθηματικές ικανότητες, όπως ευσυνειδησία, πρωτοβουλία και υψηλό κίνητρο επιτυχίας. Προσδίδει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ενθαρρύνει τον αμοιβαίο διάλογο και προσφέρει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για την επίδοση και απόδοσή τους. Επιπλέον, ο καθοδηγητικός ηγέτης αναθέτει έργο αλλά και ευθύνες στους εργαζόμενους κι έτσι τους ενισχύει το κίνητρο για επίτευξη κοινών στόχων. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο μόνο, όταν υπάρχει ανάγκη για άμεσα αποτελέσματα από μια ικανή και ενθουσιώδη ομάδα.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να αποτύχει, όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν οι ίδιοι κίνητρα ή χρειάζονται προσωπική καθοδήγηση από τον ηγέτη τους. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, αν δε γίνει σωστή εφαρμογή αυτού του μοντέλου, μπορεί να εκληφθεί και ως επιθεώρηση ή έλεγχος των εργαζομένων από τον ηγέτη. Τότε μπορεί να δημιουργηθεί δυσαρμονία και κλίμα ασφυξίας στον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι καταπιέζονται η ελευθερία και η δημιουργικότητά τους. Υπό άλλες συνθήκες, ο ηγέτης αυτός μπορεί να θεωρηθεί απλός διεκπεραιωτής, αφού είναι επικεντρωμένος στους αριθμούς και στην απόδοση χωρίς καθόλου να ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους.

Γενικά, ο εκ συστήματος καθοδηγητικός ηγέτης δε διαθέτει συνήθως τη δεξιότητα της ομαδικής συνεργασίας ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Σε αυτή την περίπτωση, το πιο εμφανές αρνητικό χαρακτηριστικό του είναι η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης, που εκδηλώνεται είτε με τη μορφή της εμμονής του στον έλεγχο είτε με τη μορφή ανυπομονησίας (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002).

- *Ο οραματιστής (visionary)*: Αυτός ο τύπος του ηγέτη κατέχει σε μεγάλο βαθμό ικανότητες/δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης με κυρίαρχες την ενσυναίσθηση, την αυτοπεποίθηση και τη διάθεση για αλλαγή. Έτσι, μπορεί να διαισθάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα στον οργανισμό. Ο οραματιστής ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς το κοινό όραμα. Δεν τους διατάζει, αλλά τους προσκαλεί να τον ακολουθήσουν προς την εκπλήρωση των στόχων, που από κοινού έχουν τεθεί. Γι' αυτό και οι εργαζόμενοι, που επιλέγονται από τον οραματιστή ηγέτη, διέπονται από όμοιες αξίες και οράματα για τον οργανισμό, προσδίδοντάς τους την αίσθηση ότι είναι ικανοί, μοναδικοί, ξεχωριστοί.

Συνεπώς, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αποδίδει επιτυχώς σε περιόδους κρίσης αλλά, κυρίως, όταν οργανισμός και εργαζόμενοι ταυτίζονται με τις αξίες και τα πιστεύω του οραματιστή ηγέτη τους. Στον αντίποδα, σε περιπτώσεις που ο ηγέτης καλείται να συνεργαστεί με άτομα, τα οποία διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία από αυτόν και τα οποία θεωρούν το όραμά του ουτοπικό ή μη συμβατό με τις ανάγκες της στιγμής, τότε αυτό το στυλ ηγεσίας είναι καταδικασμένο σε αποτυχία (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002).

- *Ο ανθρωπιστικός (affiliative)*: Αυτός ο τύπος του ηγέτη, έχοντας πάντα στο μυαλό του ως κυρίαρχη σκέψη του ότι πάνω απ' όλα είναι ο άνθρωπος, δημιουργεί και προβάλλει την αρμονία και τους συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας του. Όπως είναι φυσικό, ο ανθρωπιστής ηγέτης διέπεται από υψηλές συναισθηματικές ικανότητες, όπως της ενσυναίσθησης και καλλιέργειας δεσμών επικοινωνίας. Ειδικότερα, το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα σε περιπτώσεις που απαιτείται η ενδυνάμωση της συνοχής της ομάδας ή σε περιόδους κρίσης, όπου χρειάζεται η εμπύχωση των μελών της ομάδας.
- *Ο συμβουλευτικός (coaching)*: Αυτός ο τύπος ηγεσίας επικεντρώνεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων, ενώ ο ηγέτης που ασπάζεται αυτό το στυλ χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση και αυτεπίγνωση. Ακόμη, παρακινεί και κινητοποιεί τους εργαζόμενους του, αξιοποιώντας τις ατομικές τους ικανότητες και δυνατότητες. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα πολύ θετικό κλίμα στον οργανισμό, όπου προωθείται ο αμοιβαίος σεβασμός και η ειλικρινής

επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η συμβουλευτική μορφή ηγεσίας είναι ιδανική, όταν πρέπει να γεφυρωθούν ρήξεις εντός της ομάδας, σε αγχογόνες καταστάσεις, όπου απαιτείται κινητοποίηση όλων ή στην περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των μελών.

Ωστόσο, ίσως το σημαντικό μειονέκτημα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι η ενδεχόμενη υπέρ του δέοντος ενασχόληση του ηγέτη με την ανάπτυξη συνεργατικών και συναισθηματικών σχέσεων με τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να ατονήσει η εστίασή του στο έργο και κατ' επέκταση στην απόδοση του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, δηλαδή, ο ηγέτης ίσως να ενδιαφέρεται αποκλειστικά με το να θέλει να γίνεται αρεστός και αγαπητός στους οπαδούς του και στην προσπάθειά του αυτή επαινώντας τους υπερβολικά, τελικά, να παραβλέπει την κακή τους επίδοση, με αποτέλεσμα αυτοί να μη βελτιώνονται, να μη διορθώνουν τα λάθη τους και να πιστεύουν έτσι ότι ο οργανισμός ανέχεται τη μετριότητα (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002).

Συνοψίζοντας, οι αληθινοί ηγέτες δε χρησιμοποιούν μια μηχανιστική διαδικασία, η οποία υπαγορεύει ποιο στυλ διοίκησης θεωρείται περισσότερο αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση. Αντίθετα, είναι πολύ πιο ευέλικτοι, μελετούν και αναλύουν προσεκτικά τους ανθρώπους, τον καθένα ξεχωριστά, εντός και εκτός ομάδας, «διαβάζουν» τα σήματα που τους δείχνουν ποιο είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για να εφαρμόσουν και προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους αναλόγως. Σύμφωνα με τους Cherniss & Goleman (2001), οι ηγέτες, που μπορούν και εναλλάσσουν το στυλ τους μεταξύ του ανθρωπιστικού, του δημοκρατικού, του οραματιστικού και του συμβουλευτικού, πετυχαίνουν το καλύτερο και ευνοϊκότερο συναισθηματικό κλίμα, καθώς επίσης και τις μεγαλύτερες εργασιακές επιδόσεις σε έναν οργανισμό. Όσο για τα άλλα δύο στυλ, το καταπιεστικό και το καθοδηγητικό, μπορούν να είναι χρήσιμα, όταν απαιτείται πιο ξεκάθαρη κατεύθυνση και εξαιρετικά δύσκολοι στόχοι.

3.5. Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), τα κυριότερα γνωρίσματα της συμπεριφοράς ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, που τον διαφοροποιούν από έναν όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονα συνάδερφό του, είναι έντεκα. Αυτά είναι τα παρακάτω:

- Δεν εκδηλώνει επικριτική διάθεση απέναντι στους υφισταμένους του, αλλά η κριτική του είναι καλοπροαίρετη και συνοδεύεται πάντοτε με εποικοδομητικά

σχόλια, δίνοντάς τους περιθώρια βελτίωσης. Με αυτόν τον τρόπο δεν καταρρακώνεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, αλλά αισθάνονται ότι έχουν το ενδιαφέρον και την εκτίμηση του ηγέτη τους.

- Κατανοεί και συμμερίζεται τα συναισθήματα των άλλων και ταυτόχρονα χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις προσωπικές του εμπειρίες για να τους βοηθήσει να καταλάβουν οι ίδιοι καλύτερα τον εαυτό τους.
- Έχει ειλικρινή συναισθήματα και αγνές προθέσεις για τους άλλους. Είναι αυθεντικός, ευθύς και διατυπώνει ξεκάθαρα τους στόχους του χωρίς περιστροφές, υποκρισία ή δόλο.
- Είναι πάντοτε έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του και ανοιχτός στην κριτική των άλλων. Ακόμη και στην περίπτωση, που οι καταστάσεις εξελιχθούν αρνητικά, αυτός δεν κρατά αμυντική στάση ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς ούτε θεωρεί υπεύθυνους τους άλλους. Αντίθετα, έχοντας ως μοναδικά του όπλα την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια, αναλαμβάνει τις ευθύνες του και καταλήγει σε ορθολογικές αποφάσεις, αφού πρώτα έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους να εκφράσουν αβίαστα τις απόψεις τους.
- Επικεντρώνεται στη γενική εικόνα των πραγμάτων. Δίνει όμως σημασία και στη λεπτομέρεια χωρίς να χάνεται σε αυτή.
- Ενδιαφέρεται για τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία. Γι' αυτό και δε φοβάται να μοιραστεί τα συναισθήματά του με τους άλλους, αλλά είναι επιλεκτικός στο πότε και πού θα το κάνει αυτό.
- Με την ανταλλαγή σκέψεων και συναισθημάτων με υφισταμένους και συνεργάτες του στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας έτσι ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, ταυτόχρονα, όμως, κερδίζοντας και την εκτίμηση και εμπιστοσύνη όλων.
- Είναι υποστηρικτικός απέναντι στους άλλους, κάνοντάς τους να αισθάνονται πολύτιμοι συνεργάτες και ότι αυτοί είναι που συντελούν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

- Είναι αποφασιστικός και επιλύει γρήγορα τις συγκρούσεις προτού πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις.
- Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμής του χωρίς όμως το κυνήγι για την επιτυχία να του γίνεται αυτοσκοπός. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, παρά μόνο έχει ευθύνη στον εαυτό του, στους υφισταμένους και στον οργανισμό που ανήκει.
- Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να εξελιχθούν, τους παροτρύνει να θέτουν υψηλότερους στόχους και να παίρνουν μεγαλύτερα ρίσκα, αξιοποιώντας έτσι στο μέγιστο βαθμό τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους.

Οι παραπάνω απόψεις του Ryback είναι πολύ ενδιαφέρουσες και αποτελούν μια χρήσιμη συνεισφορά στο ζήτημα της συναισθηματικά νοήμονος ηγεσίας. Παρατηρούμε ότι οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αυτού του ηγέτη προς τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες του, εστιάζουν στην άμεση επικοινωνία και στην καλλιέργεια συναισθηματικών δεσμών μεταξύ τους, στην παροχή κινήτρων για επαγγελματική εξέλιξη, καθώς επίσης και στη δημιουργία ενός γόνιμου και ευχάριστου οργανωσιακού κλίματος, όπου θα παρέχει τη δυνατότητα σε όλους, μέσα από την ομαδική εργασία, να αναβαθμίσουν την προσωπικότητά τους, να συμβάλουν στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και κατ' επέκταση στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης αναδύεται μέσα σε ένα δημοκρατικό περιβάλλον, αποτελώντας πρότυπο και παράδειγμα για όλους τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Διευθύνει με διαλλακτικότητα και σεβασμό, γι' αυτό και όλοι συμμετέχουν και θέλουν να προσφέρουν. Κατανοεί και διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματά αλλά και των άλλων με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει τις καρδιές και την αποδοχή όλων. Η επικοινωνία και οι ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του που αναπτύσσονται, μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου, το οποίο για να γίνει αληθινά ελκυστικό, θα πρέπει συγχρόνως να εναρμονίζεται και με το όραμα του κάθε ξεχωριστού ατόμου. Μάλιστα, όσο περισσότερο θα ευθυγραμμίζεται η πραγματικότητα με το όραμα αυτό, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι οι

επιδιωκόμενες αλλαγές θα έχουν μακροπρόθεσμη ισχύ. Ως συνέπεια όλων αυτών, θα είναι η δημιουργία ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ-ΕΡΕΥΝΕΣ

Όπως έγινε αντιληπτό από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η ΣΝ συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία του ανθρώπου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Μάλιστα, φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας (George, 2000; Day, 2000; Mills & Rouse, 2009). Κι αυτό, γιατί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει ένας ηγέτης, μπορεί να αναγνωρίσει και συνεπώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδος, οδηγώντας στην αύξηση της ικανοποίησής του, στην δημιουργία θετικού κλίματος, στην παρακίνησή του και εν τέλει στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Άλλωστε, και οι Βογιατζής & Kee (2008) υποστηρίζουν ότι ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος μπορεί να γίνει και ένας καλός ηγέτης, αφού η ΣΝ τον βοηθά να λειτουργεί ως φορέας αλλαγής, του προσφέρει τη δυνατότητα να συσπειρώνει την ομάδα και να δραστηριοποιεί τους συνεργάτες του και όσους βρίσκονται γύρω του για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος ή στόχου. Με άλλα λόγια, ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει στον οργανισμό μια ατμόσφαιρα ενθουσιασμού, αισιοδοξίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης και να δημιουργήσει με τους συνεργάτες του υγιείς και ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Στη συνέχεια και για του λόγου το αληθές των ανωτέρω, παραθέτουμε κάποιες έρευνες που διεξήχθησαν, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στον ελλαδικό χώρο, σχετικά με το κατά πόσο η ΣΝ ενός ηγέτη είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Θα πρέπει ίσως να επισημάνουμε πως στον χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης, έως τώρα, δεν είναι πολλές οι έρευνες που έχουν γίνει και να αφορούν στον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως καταλύτη μιας αποτελεσματικής διοίκησης, δηλαδή, ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

Πιο συγκεκριμένα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα που εξετάζει τους παράγοντες επιτυχίας μιας ομάδας ανώτατων διευθυντικών στελεχών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία (Fernandez-Araoz, 2001). Διαπιστώθηκε, λοιπόν, ότι οι αποτυχημένοι διευθυντές είχαν υψηλότερη γνωστική νοημοσύνη και λιγότερη εμπειρία από τους επιτυχημένους. Η αποτυχία τους οφειλόταν, διότι διέθεταν χαμηλό

επίπεδο ΣΝ. Αντίθετα, οι επιτυχημένοι διευθυντές εκτός από υψηλό επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης και εργασιακής εμπειρίας, διέθεταν και ένα υψηλό επίπεδο ΣΝ. Επομένως, βάσει των ευρημάτων αυτών, η ΣΝ των ηγετικών στελεχών φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο σε ό,τι αφορά στην ικανότητά τους για την κινητοποίηση των εργαζομένων και της δέσμευσή τους για επίτευξη των στόχων.

Επιπλέον, σε μία άλλη έρευνα έγινε προσπάθεια να αναδειχθεί το πρότυπο του επιτυχημένου διευθυντή. Χρησιμοποιήθηκαν εμπειρικές μέθοδοι για τη μελέτη της συμπεριφοράς των διευθυντών και της επίδρασής της, με την υιοθέτηση του μοντέλου του Gardner και, τελικά, κατέληξαν σε ένα πρότυπο επιτυχημένου διευθυντή, σύμφωνα με το οποίο απαιτείται τόσο η ενδοπροσωπική όσο και η διαπροσωπική νοημοσύνη. Αναφορικά με την ενδοπροσωπική, δίνεται η δυνατότητα να επιτυγχάνει κανείς αμέσως τη διάκριση των συναισθημάτων του, την ένταξή του σε συμβολικούς κώδικες, ώστε να διαμορφώνει άμεσα τη συμπεριφορά του, ενώ η διαπροσωπική σχετίζεται με την ικανότητα κάποιου να κατανοεί τις διαθέσεις, την ιδιοσυγκρασία, τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων (Παπαβασιλείου, 2017).

Στον ελλαδικό χώρο, πρωτότυπες έρευνες σε μαθητές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δελλατόλας, 2010; Κυριακίδου, 2011) θέλησαν να εξετάσουν και να αποτυπώσουν τη σχέση ανάμεσα στις προσωπικές δεξιότητες (αυτοέλεγχο και αυτορρύθμιση συναισθημάτων) και τις συναισθηματικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και εν-συναίσθημα) με τη μετασχηματιστική ηγεσία, όταν και όπως εκφράζονται από τους καθηγητές τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και το εν-συναίσθημα συνδέονται έντονα θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία του καθηγητή/τριας στην ομάδα-τάξη που διδάσκει.

Ανάλογα είναι και τα ευρήματα της Παπαβασιλείου (2017), η οποία θέλησε να διερευνήσει κατά πόσο σημαντική είναι η ΣΝ για τον αποτελεσματικό διευθυντή. Στο ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας, το οποίο συμπληρώθηκε από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, αποτυπώθηκε ξεκάθαρα ότι η αποτελεσματική ηγεσία εμφανίζεται να έχει θετική συσχέτιση με τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ του διευθυντή (κατανόηση προσωπικών συναισθημάτων, διαχείριση των συναισθημάτων, κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και

αξιοποίησή τους για επίλυση προβλημάτων). Εξάλλου, σύμφωνα και με την Πλατσίδου (2010) η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μονοδιάστατη.

Επίσης, η ερευνητική εργασία της Σύρμα (2017), που είχε σκοπό να καταγράψει απόψεις διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σχετικά με το επίπεδο ΣΝ στο οποίο βρίσκονταν αυτοί, κατά την άσκηση της διοίκησης των σχολικών τους μονάδων, έδειξε ότι η συναισθηματική τους νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι η ΣΝ βοηθά τον διευθυντή να αναλαμβάνει να αντιμετωπίσει τα όποια προβλήματα ανακύπτουν, μέσα σε κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς του.

Σε παρόμοια ευρήματα κατέληξαν και οι Κασάπα & Λέκκα (2016), οι οποίες θέλησαν να διερευνήσουν εμπειρικά κατά πόσο χρησιμοποιούν διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης τη ΣΝ στη διεκπεραίωση του ρόλου τους. Οι ερευνήτριες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η ΣΝ του διευθυντή, τόσο καλύτερα αυτός μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και να μειώνονται τα αρνητικά συναισθήματά τους. Αλλά και η έρευνα της Βάσιου (2008) κατέδειξε ότι, όσο καλύτερα χειρίζονταν τα συναισθήματα των άλλων οι διευθυντές, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους δήλωναν οι υφιστάμενοί τους εκπαιδευτικοί.

Η Καζαμία (2015) σε πολυεπίπεδη έρευνά της, εξέτασε την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ικανοτήτων ΣΝ και στρατηγικών ρύθμισης των συναισθημάτων των διευθυντών με την ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση, το σχολικό κλίμα και τη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών στον χώρο εργασίας τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, φάνηκε ότι το επίπεδο της ΣΝ διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετίζεται αρνητικά σε σημαντικό βαθμό με την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, το ανοιχτό σχολικό κλίμα και τη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευτικών. Παρόμοια αποτελέσματα με την παρούσα εργασία είχε και άλλη έρευνα (Ηλιόπουλος, 2014) στον σχολικό χώρο, όπου η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων του διευθυντή σχετίστηκε θετικά με τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών.

Τέλος, ο Ηλίας (2017) μελέτησε με ερευνητικό τρόπο απόψεις εκπαιδευτικών για το πώς η ΣΝ διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης επηρεάζει και σχετίζεται, τόσο με την απόδοσή τους (διευθυντών) στην εργασία, όσο και με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών-υφισταμένων τους. Η έρευνα αυτή κατέδειξε ότι τα επίπεδα της ΣΝ των διευθυντών επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή τους στην εργασία (ηγετική ικανότητα, επικοινωνία), καθώς επίσης και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών τους.

Συμπερασματικά, η ΣΝ του διευθυντή είναι σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Κι αυτό, γιατί είναι αυτή, τελικά, που μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός καλού και ενός εξαιρετικού διευθυντή. Εκείνοι, δηλαδή, που είναι εξαιρετικοί, έχουν αναπτύξει συναισθηματικές δεξιότητες τέτοιες, που τους επιτρέπουν να αναγνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών, να δείχνουν αληθινό ενδιαφέρον για όλους, αλλά και να συνδέονται και με τον κάθε έναν ξεχωριστά (Noe, 2012).

Β' ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σκοπός της έρευνας

Όπως ήδη έχει αναλυθεί στο θεωρητικό μέρος, η ΣΝ φαίνεται να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο θέμα της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας. Ιδιαίτερα στις μέρες μας, το γεγονός αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία, δεδομένου ότι η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα θα πρέπει να ανταποκριθεί σε μια πολύπλοκη απαίτηση για αναβάθμιση, βελτίωση και εξέλιξη, όπου κεντρικό πυρήνα μάλλον αποτελεί η Εκπαιδευτική Ηγεσία και η ποιότητα της εξουσίας, που προέρχεται από αυτήν.

Στο πλαίσιο του ανωτέρω προβληματισμού, η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως πρωταρχικό της σκοπό να διερευνήσει και να αξιολογήσει τις απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, αναφορικά με τον βαθμό που οι ίδιοι εκτιμούν ότι τα συνολικά επίπεδα της ΣΝ των διευθυντών τους επηρεάζουν και συσχετίζονται με την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών τους καθηκόντων. Μάλιστα, με δεδομένο την πολυεπίπεδη κρίση που βιώνει η χώρα και κατ' επέκταση η ελληνική εκπαίδευση, η έρευνα αυτή αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς ο ρόλος του σχολικού διευθυντή μεταβάλλεται και, από φορέας ελέγχου και διεκπεραιωτής εγκυκλίων, έως τώρα, μετατρέπεται σε εγγυητής της συλλογικότητας και της επικοινωνίας, με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Δεδομένων των παραπάνω διαπιστώσεων, η παρούσα έρευνα ορίζεται από τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- **1^ο ερευνητικό ερώτημα:** Σε ποιον βαθμό διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαθέτουν ικανότητες-δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

υπο-ερωτήματα:

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματά τους (*αυτεπίγνωση*), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους (*αυτορρύθμιση*), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων (*ενσυναίσθηση*), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να αξιολογούν τα συναισθήματά τους για την επίλυση προβλημάτων, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

- **2^ο ερευνητικό ερώτημα:** *Μπορούν οι ικανότητες-δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, να συντελέσουν στην επιτυχή άσκηση της Ηγεσίας;*

υπο-ερωτήματα:

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των διοικητικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των παιδαγωγικών ικανοτήτων-γνώσεων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των επικοινωνιακών-συνεργατικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

5.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Γενικά, η μεθοδολογική διαδικασία έρευνας είναι το στάδιο εκείνο το οποίο πραγματεύεται τον καθορισμό σχεδίων έρευνας, τις στρατηγικές μετρήσεων, τη συλλογή δεδομένων, καθώς και την ανάλυση αυτών (Μακράκης, 2005). Κατά τους Saunders & Thornhill (2003), η ερευνητική μεθοδολογία συνίσταται στον σχεδιασμό της διαδικασίας του ερευνητικού έργου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κατανέμονται αποδοτικά οι πόροι της έρευνας και, ως εκ τούτου, να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, έπειτα από μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας για την επιλογή της

καταλληλότερης μεθόδου συλλογής στοιχείων για την παρούσα εργασία, διαπιστώθηκε ότι η ποιοτική και η ποσοτική είναι αυτές οι δύο μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούνται περισσότερο για τη διεξαγωγή ερευνών.

Πιο αναλυτικά, η ποιοτική έρευνα, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία, αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν ερωτήματα, που σχετίζονται με το «πώς» και το «γιατί» συμβαίνει ένα φαινόμενο. Επιπλέον, επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει γεγονότα και καταστάσεις λεπτομερώς χωρίς να περιορίζεται σε συγκεκριμένες μεταβλητές, κατηγοριοποίηση των υποθέσεων και προσχεδιασμένα ερωτηματολόγια. Κατά κύριο λόγο, εργαλεία της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελούν οι μελέτες περίπτωσης, η απευθείας παρατήρηση, οι προσωπικές συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις (Patton, 1987; Yin, 1984).

Στον αντίποδα, η ποσοτική μέθοδος, η οποία αποσκοπεί στην εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων, με προκαθορισμένες κατηγοριοποιήσεις και συγκεκριμένα τυπικά εργαλεία έρευνας, επιτρέπει με ευκολία στατιστικές επεξεργασίες, συσχετισμούς και αναλύσεις μεγάλου όγκου στοιχείων (Patton, 1987). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής χρησιμοποιεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα προς παρατήρηση και, μέσα από στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα, επιδιώκει γενίκευση σε έναν ευρύτερο πληθυσμό. Μάλιστα, η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια και κλίμακες.

Κατά καιρούς έχει υποστηριχτεί ότι, επειδή η ΣΝ είναι μια πολυδιάστατη και περίπλοκη έννοια, θα ήταν αρκετά ωφέλιμο μελλοντικοί ερευνητές και συγγραφείς να εμπλακούν σε ποιοτικές μελέτες περιπτώσεων σε βάθος, προκειμένου να αποκομίσουν καλύτερη γνώση, αναφορικά με την εξεταζόμενη έννοια (Fineman, 2004; Chiva & Alegre, 2008). Ωστόσο, κάτι τέτοιο από μέρους μας θα απαιτούσε μεγάλη εμπειρία, αλλά και πολύ χρόνο για τη συλλογή, καταγραφή και επεξεργασία ποιοτικών στοιχείων, καθώς ο περιορισμένος χρόνος δε θα μας επέτρεπε να καταφέρουμε να ανταπεξέρθουμε επιτυχώς στις απαιτήσεις ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Συνεπώς, για όλους τους παραπάνω λόγους, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων, διότι είναι η πλέον αποτελεσματική και αποδοτική για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Ειδικότερα, λαμβάνει χώρα στον φυσικό χώρο εργασίας

και στον κατάλληλο χρόνο, η χρήση κλιμάκων την καθιστά περισσότερο δομημένη και αξιόπιστη και, είναι δυνατή η τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων μέσα από τη χρησιμοποίηση κανόνων της Στατιστικής Επιστήμης, αφού η συγκεκριμένη επιστήμη παρέχει τη δυνατότητα να εξαχθούν οι πληροφορίες σε ποικίλες μορφές (π.χ. Spss, excel), για περαιτέρω ανάλυση (Malhotra, 2008).

5.4. Παρουσίαση εργαλείου συλλογής δεδομένων

Για την παρούσα έρευνα, ως μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, αξιοποιήθηκε το γραπτό ερωτηματολόγιο, με το σκεπτικό ότι αυτό αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες και εύχρηστες τεχνικές συλλογής πληροφοριών, στις Κοινωνικές Επιστήμες (Καραλής, 2005). Κι αυτό γιατί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς τη φυσική παρουσία του ερευνητή, γεγονός που εξασφαλίζει την ανωνυμία και συνάμα την ελευθερία και ειλικρίνεια από μεριάς των ερωτωμένων, προσδίδοντας έτσι και μεγαλύτερη αξιοπιστία στην έρευνα (Βαμβούκας, 2007; Cohne, Manion & Morrison, 2007).

Επιπλέον, είναι πρακτικό και παρέχει σε σύντομο χρονικό διάστημα έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από ένα δείγμα ερωτωμένων πολύ ευρύτερο, από αυτό που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική (Παρασκευόπουλος, 1993), αφού κάθε ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων με προκαθορισμένη σειρά και η αποκωδικοποίησή του, κατά την επεξεργασία, δεν παρουσιάζει ασάφειες (Bush, 2002; Καραλής, ό.π.).

Σε ό,τι αφορά την κατάρτιση του δικού μας ερωτηματολογίου, ελήφθησαν υπόψη ορισμένες βασικές αρχές, όπως ότι αυτό θα έπρεπε να καταστεί αισθητικά ελκυστικό, εύκολο στην ανάγνωση και τη συμπλήρωση και να περιέχει έναν σύντομο πρόλογο με επεξηγήσεις, σχετικά με τη συμπλήρωσή του (Javeau, 2000). Μάλιστα, για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του, πραγματοποιήθηκε «πilotική έρευνα» (προ-έρευνα), τον Σεπτέμβριο του 2019, για να προσδιοριστεί η λειτουργικότητά του κι έτσι να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Κατά τη διαδικασία αυτή, δηλαδή, το εν λόγω ερωτηματολόγιο εστάλη ηλεκτρονικά σε έξι (6) εκπαιδευτικούς, που δε θα συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να συλλεχθούν οι απόψεις τους, σχετικά με τις τυχόν δυσλειτουργίες και παρανοήσεις, που μπορεί να υφίσταντο. Τελικά, δεν προέκυψαν σημαντικές επισημάνσεις, ώστε να κριθεί σκόπιμη η όποια αναδιαμόρφωσή του.

Στην τελική του μορφή, το ερωτηματολόγιο αρχικά περιλαμβάνει μια μικρή εισαγωγή (επεξηγηματική επιστολή), όπου επεξηγείται στους συμμετέχοντες ο λόγος για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα, ο φορέας διεξαγωγής, καθώς επίσης αναφέρονται και τα στοιχεία της ερευνήτριας για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνιση. Επιπλέον, δηλώνεται ότι όλες οι συλλεχθείσες πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν με τη μέγιστη διακριτικότητα αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης, διασφαλίζοντας έτσι με κάθε τρόπο την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

Ως προς τη δομή του, απαρτίζεται από **τρεις ενότητες**. Η πρώτη ενότητα διερευνά τη ΣΝ του διευθυντή, η δεύτερη την αποτελεσματικότητά του ως ηγέτη και η τρίτη περιλαμβάνει προσωπικά/επαγγελματικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Αναλυτικότερα:

- **Πρώτη Ενότητα:** Η ενότητα αυτή βασίστηκε στη Schutte Emotional Intelligence Scale, μια κλίμακα 33-στοιχείων που δημιουργήθηκε από τους Shutte et al (1998), η οποία αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της ΣΝ των διευθυντών σχολικών μονάδων, προσαρμοσμένη όμως στις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας από την ερευνήτρια, σε συνεργασία με τον Επιβλέποντα Καθηγητή. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά είκοσι τεσσάρων (24) ερωτήσεων, όπου τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τα επίπεδα της ΣΝ του διευθυντή τους, αναφορικά με την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του (ερωτήσεις:1.1-1.5), την ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων (ερωτήσεις:1.6-1.12), την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (ερωτήσεις:1.13-1.20) και την ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (ερωτήσεις:1.21-1.24).
- **Δεύτερη Ενότητα:** Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, σε σημαντικό βαθμό, προέρχονται από το ερευνητικό εργαλείο ετεροαξιολόγησης των ηγετικών στυλ School Leadership Questionnaire (Pashardis & Brauckmann, 2009). Ειδικότερα, μέσα από είκοσι επτά (27) ερωτήσεις, οι οποίες προσαρμόστηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας, διερευνάται το επίπεδο των διοικητικών (2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, 2.10, 2.13, 2.14, 2.15, 2.19, 2.20, 2.21, 2.23, 2.24, 2.26, 2.27),

επικοινωνιακών/συνεργατικών (2.7, 2.11, 2.12, 2.18, 2.22) και παιδαγωγικών ικανοτήτων (2.1, 2.3, 2.16,2.17, 2.25) του διευθυντή.

- **Τρίτη Ενότητα:** Στην ενότητα αυτή περιέχονται ερωτήσεις δημογραφικού/προσωπικού χαρακτήρα, όπου εκτός από το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών και τα έτη της συνολικής εκπαιδευτικής τους υπηρεσίας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν τη σχέση εργασίας τους με το δημόσιο σχολείο, τα έτη συνυπηρέτησης με τον διευθυντή και τη θέση τους στην Υπηρεσία.

Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα, στο τέλος της παρούσας εργασίας.

5.5. Δείγμα (Συμμετέχοντες)

Η έρευνα διεξήχθη κατά το δίμηνο Σεπτεμβρίου - Οκτωβρίου του σχολικού έτους 2019-2020. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε από την βαθμίδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα, στις σχολικές μονάδες της Π.Ε. Ημαθίας. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται συνολικά από 195 εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων (ποσοστό περίπου 20% επί του συνόλου στον νομό), εκ των οποίων οι 55 είναι άνδρες και οι 140 γυναίκες, οι οποίοι συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο μέσα από ειδική φόρμα (Google form).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το στατιστικό πακέτο, που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας, είναι το πρόγραμμα IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και μάλιστα η πιο πρόσφατη έκδοσή του (V25). Η στατιστική ανάλυση που επιλέχθηκε είναι η περιγραφική και η επαγωγική.

6.1. Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιήθηκε περιγραφική παρουσίαση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, σε καθεμιά από τις ερωτήσεις του διαμοιρασθέντος ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνοτήτων, ποσοστών και αθροιστικών ποσοστών για την περιγραφή των απαντήσεων κλειστού τύπου, ενώ για τις ερωτήσεις τύπου Likert έγινε χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, η κάθε δε περίπτωση, συνοδευόμενη από τα αντίστοιχα γραφήματα. Πιο συγκεκριμένα:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

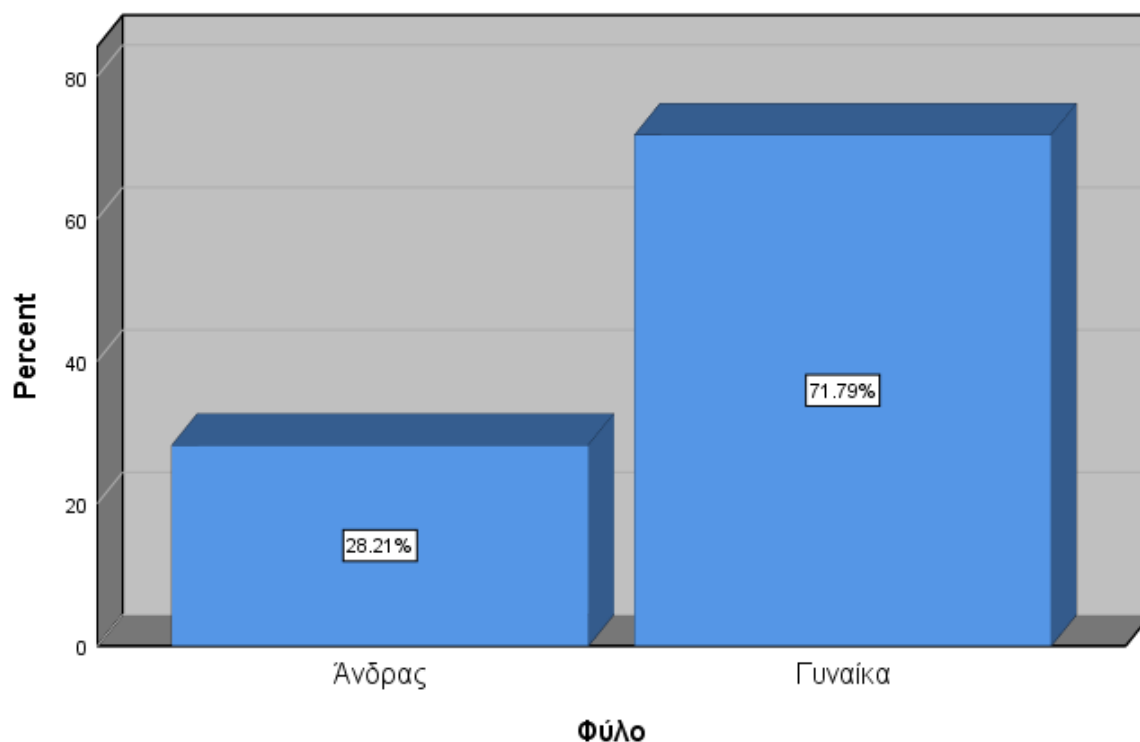
Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρούμε πως το 71.8% των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 28.2% καταλαμβάνουν οι άνδρες ερωτηθέντες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	55	28.2	28.2
	Γυναίκα	140	71.8	100.0
	Total	195	100.0	

Γράφημα 1: Φύλο

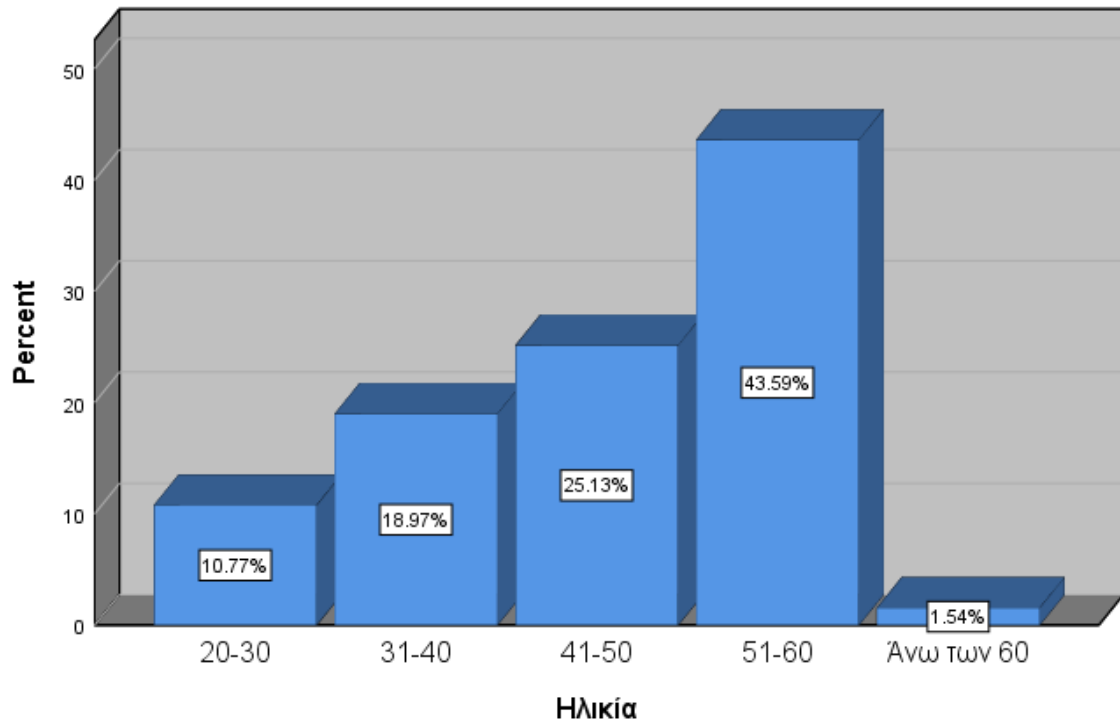


43.6% καταλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από 51 έως 60 ετών, ακολουθούν με 25.1% οι ηλικίες από 41 έως 50 ετών, ενώ οι ηλικίες από 31 έως 40 ετών αγγίζουν το 19%. Όσοι είναι από 20 έως 30 ετών, φτάνουν το 10.8% και τέλος, το υπόλοιπο 1.5% του δείγματος, αντιπροσωπεύουν οι εκπαιδευτικοί άνω των 60 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	21	10.8	10.8
	31-40	37	19.0	29.7
	41-50	49	25.1	54.9
	51-60	85	43.6	98.5
	Άνω των 60	3	1.5	100.0
Total		195	100.0	

Γράφημα 2: Ηλικία

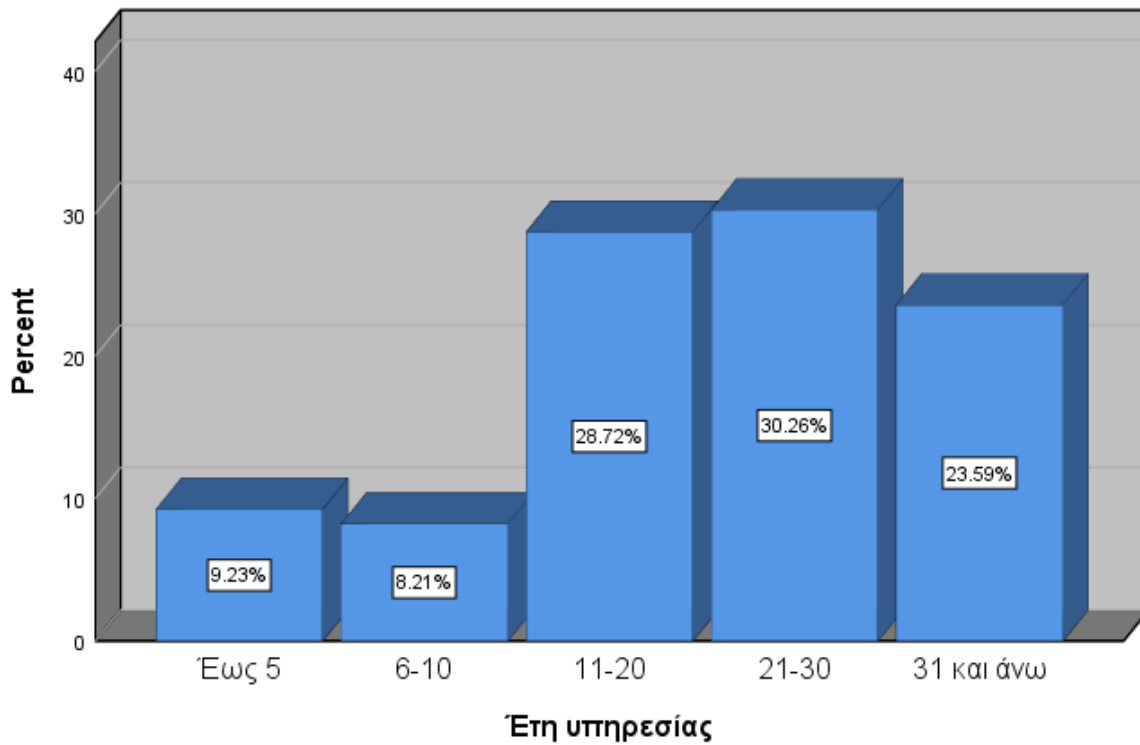


Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, παρατίθενται τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών. Το 30.3% των ερωτηθέντων δηλώνουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη, το 28.7% κάνει λόγο για 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το 23.6% καταλαμβάνουν, όσοι έχουν έτη υπηρεσία πάνω από 30 έτη. Τέλος, όσοι δηλώνουν προϋπηρεσία έως 5 έτη ή από 6 έως 10 έτη, καταλαμβάνουν το 9.2% και το 8.2% αντίστοιχα.

Πίνακας 3: Έτη υπηρεσίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5	18	9.2	9.2
	6-10	16	8.2	17.4
	11-20	56	28.7	46.2
	21-30	59	30.3	76.4
	31 και άνω	46	23.6	100.0
	Total	195	100.0	

Γράφημα 3: Έτη υπηρεσίας

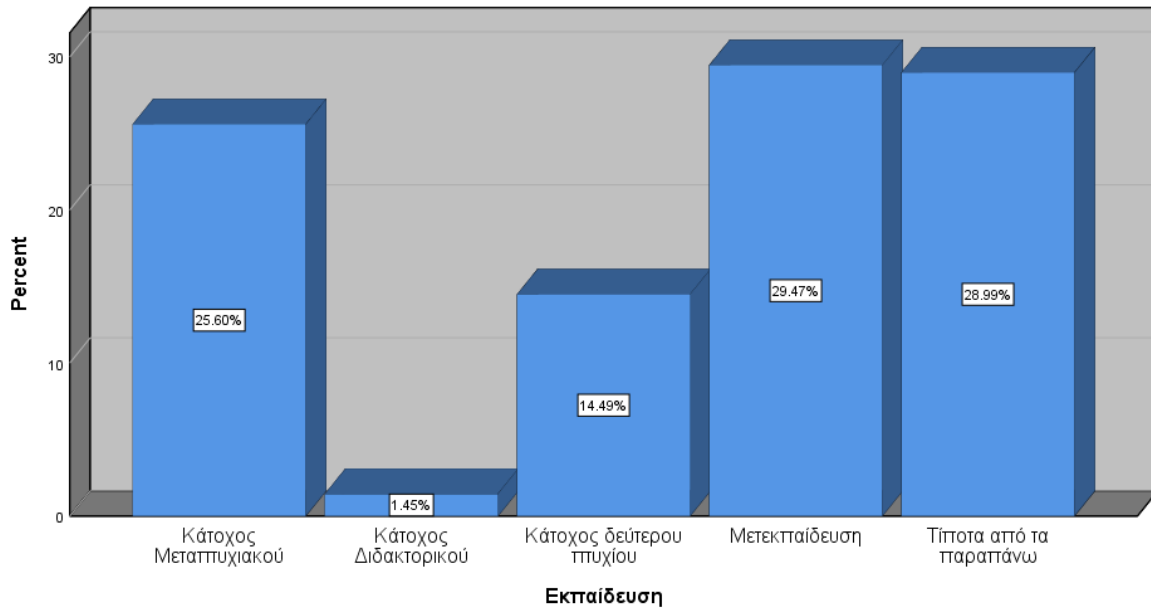


Στη συνέχεια, μέσω του Πίνακα 4 και του Γραφήματος 4, παρουσιάζεται η εκπαίδευση που έλαβαν οι ερωτηθέντες. Το 29.5% των απαντήσεων ανήκουν στην μετεκπαίδευση, το 29% καταλαμβάνει η απάντηση «Τίποτα από τα παραπάνω», ενώ το 25.6% αγγίζει η κατοχή μεταπτυχιακού. Επιπλέον, το 14.5% των απαντήσεων σχετίζεται με την κατοχή δεύτερου πτυχίου και τέλος, μόλις το 1.4% των συνολικών απαντήσεων σχετίζονται με την κατοχή διδακτορικού.

Πίνακας 4: Εκπαίδευση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	53	25.6	25.6
	Κάτοχος Διδακτορικού	3	1.4	27.1
	Κάτοχος δεύτερου πτυχίου	30	14.5	41.5
	Μετεκπαίδευση	61	29.5	71.0
	Τίποτα από τα παραπάνω	60	29.0	100.0

Γράφημα 4: Εκπαίδευση

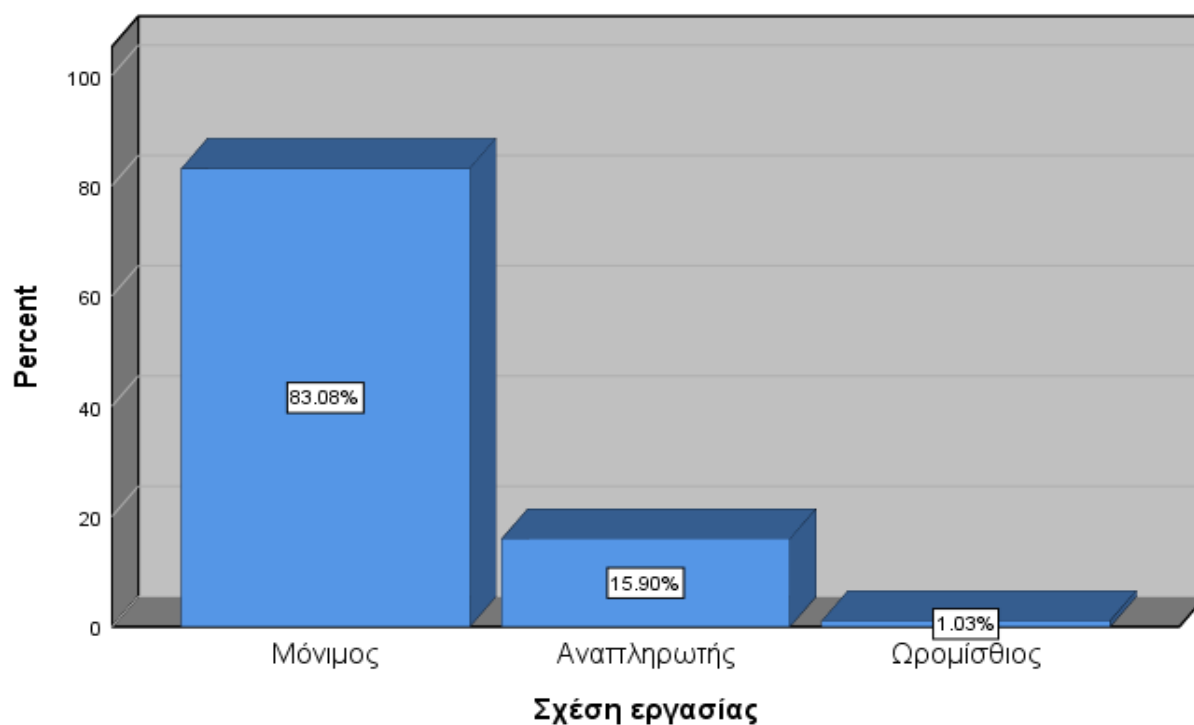


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατηρούμε πως το 83.1% των εκπαιδευτικών είναι μόνιμοι, το 15.9% καταλαμβάνουν οι αναπληρωτές, ενώ οι ωρομίσθιοι αγγίζουν μόλις το 1% του δείγματος.

Πίνακας 5: Σχέση εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος	162	83.1	83.1
	Αναπληρωτής	31	15.9	99.0
	Ωρομίσθιος	2	1.0	100.0
Total		195	100.0	

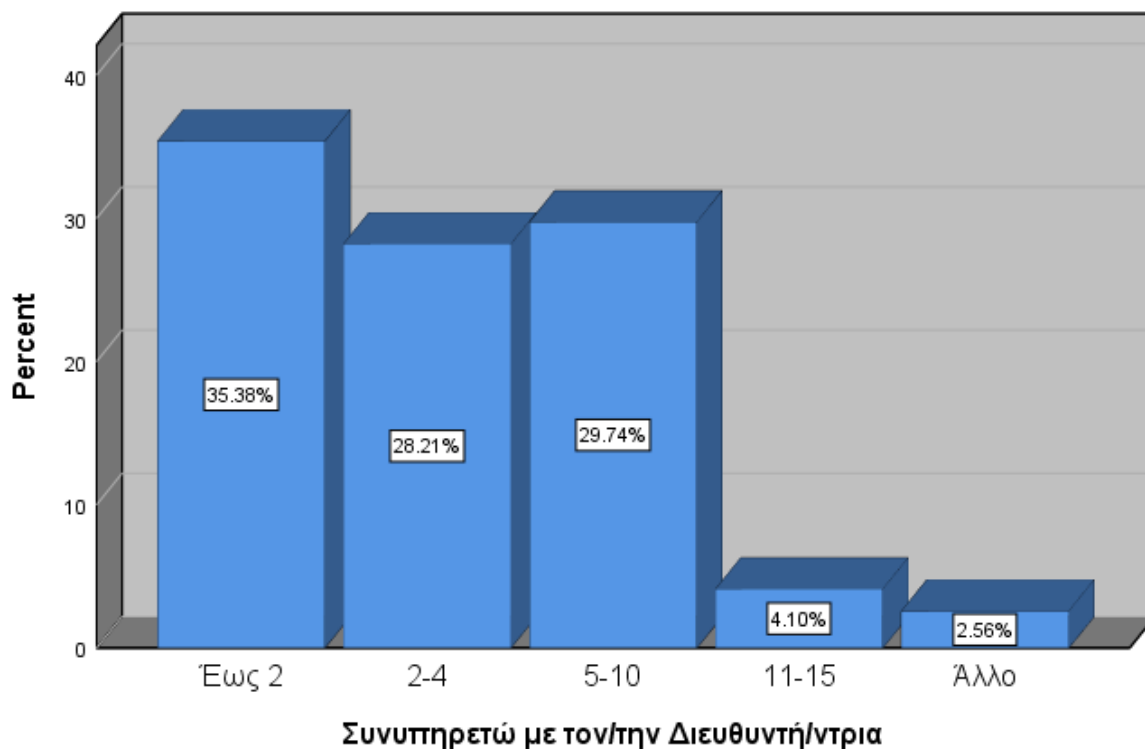
Γράφημα 5: Σχέση Εργασίας



Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, παρατίθεται το χρονικό διάστημα, το οποίο οι εκπαιδευτικοί του δείγματος συνυπηρετούν με τον διευθυντή τους. Το 35.4% κάνει λόγο για συνεργασία έως 2 ετών, ενώ το 29.7% κάνει λόγο για συνεργασία από 5 έως 10 έτη. Επιπλέον, το 28.2% δηλώνει πως συνυπηρετεί με τον διευθυντή από 2 έως 4 χρόνια, το 4.1% κάνει λόγο για συνεργασία από 11 έως 15 έτη, ενώ η απάντηση «Άλλο» καταλαμβάνει το υπόλοιπο 2.6%.

Πίνακας 6: Συνυπηρετώ με τον/τη Διευθυντή/ντρια

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 2	69	35.4	35.4
	2-4	55	28.2	63.6
	5-10	58	29.7	93.3
	11-15	8	4.1	97.4
	Άλλο	5	2.6	100.0
	Total	195	100.0	

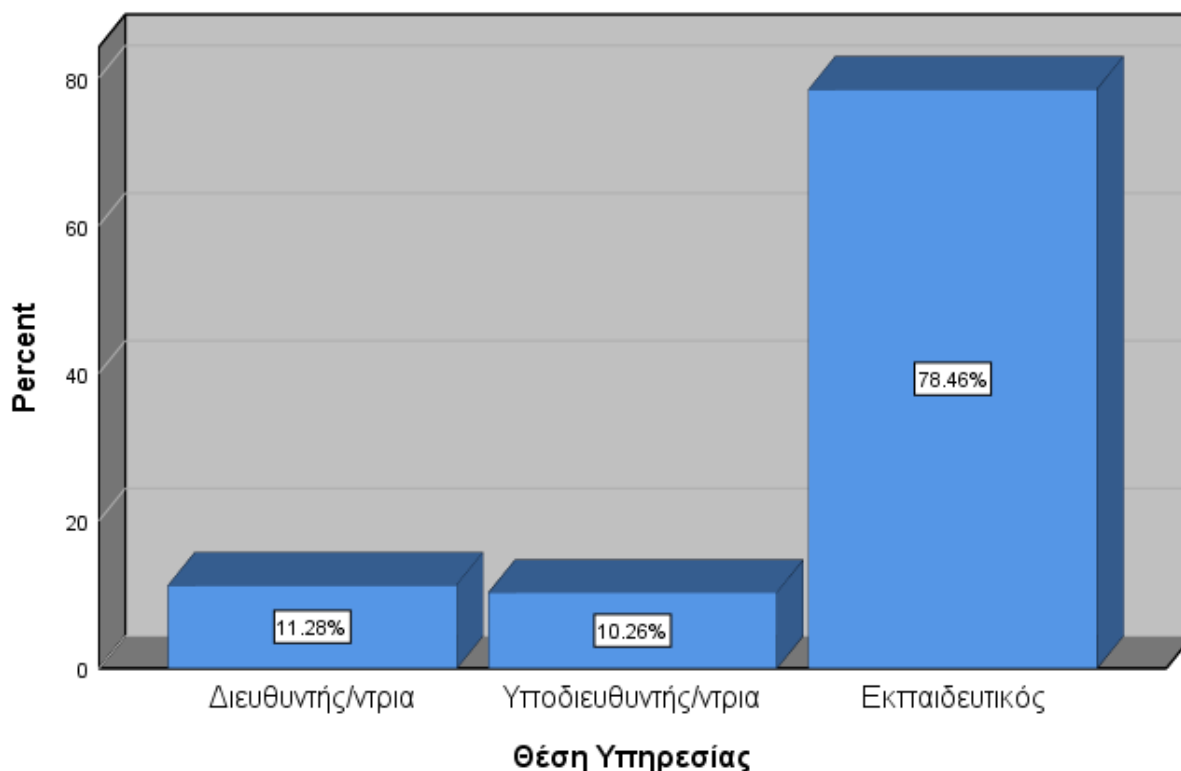


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, παρατηρούμε πως το 78.5% των εκπαιδευτικών του δείγματος έχουν θέση απλού εκπαιδευτικού, το 11.3% αποτελείται από διευθυντές, ενώ το υπόλοιπο 10.3% καταλαμβάνουν οι υποδιευθυντές.

Πίνακας 7: Θέση Υπηρεσίας

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής/ντρια	22	11.3	11.3
Υποδιευθυντής/ντρια	20	10.3	21.5
Εκπαιδευτικός	153	78.5	100.0
Total	195	100.0	

Γράφημα 7: Θέση Υπηρεσίας



Συναισθηματική Νοημοσύνη των διευθυντών

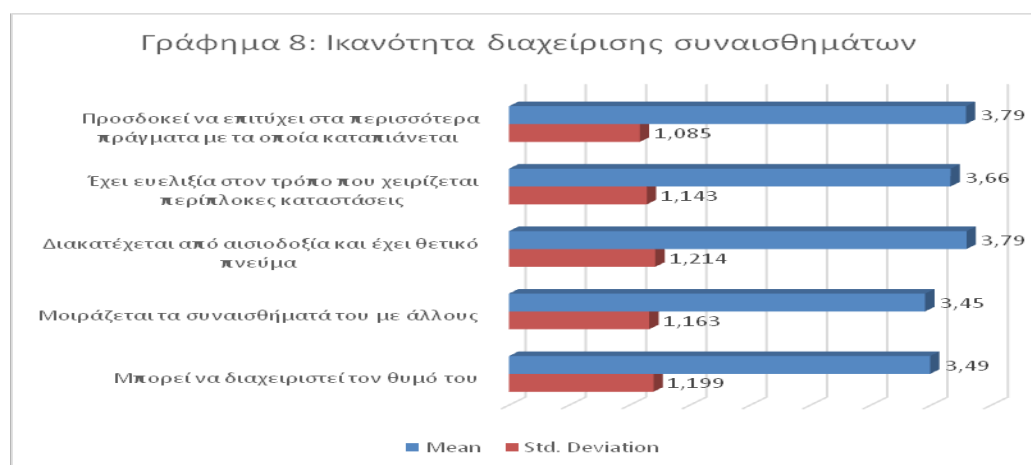
Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις διαχωρίζονται σε 4 ομάδες, την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων, την ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, την ικανότητα κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και την ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, όλες οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται και η συμφωνία των εκπαιδευτικών με την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρατίθενται οι ερωτήσεις, που σχετίζονται με την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων του διευθυντή, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Βλέπουμε πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως οι διευθυντές τους προσδοκούν να επιτύχουν στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνονται (3.79) και πως διακατέχονται από αισιοδοξία και έχουν θετικό πνεύμα

(3.79), ενώ ανάμεσα στην ουδετερότητα και στη συμφωνία, με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται αναφορικά με το ό,τι οι διευθυντές έχουν ευελιξία στον τρόπο που χειρίζονται περίπλοκες καταστάσεις (3.66). Στην ίδια κλίμακα, ωστόσο τείνοντας προς την ουδετερότητα, εμφανίζονται οι ερωτηθέντες ως προς το ό,τι ο διευθυντής μπορεί να διαχειριστεί τον θυμό του (3.49) και πως μοιράζεται τα συναισθήματα του με άλλους (3.45).

Πίνακας 8: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων

	Mean	Std. Deviation
Προσδοκεί να επιτύχει στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνεται	3.79	1.085
Έχει ευελιξία στον τρόπο που χειρίζεται περίπλοκες καταστάσεις	3.66	1.143
Διακατέχεται από αισιοδοξία και έχει θετικό πνεύμα	3.79	1.214
Μοιράζεται τα συναισθήματά του με άλλους	3.45	1.163
Μπορεί να διαχειριστεί τον θυμό του	3.49	1.199



Στον Πίνακα 9 και το αντίστοιχο Γράφημα 9, παρατίθενται οι ερωτήσεις, που αφορούν την ικανότητα του διευθυντή να κατανοεί τα προσωπικά του συναισθήματα. Οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, τείνοντας προς το δεύτερο, αναφορικά με το ό,τι ο διευθυντής μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι άλλοι από τον τόνο της φωνής τους (3.58), πως έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, που εκπέμπει στους άλλους (3.52), πως αναγνωρίζει τα μη-λεκτικά μηνύματα που οι άλλοι του στέλνουν (3.52) και πως μπορεί να καταλάβει τι

αισθάνονται οι άλλοι «διαβάζοντας» την έκφραση τους (3.51). Στην ίδια κλίμακα, ωστόσο τείνοντας προς την ουδετερότητα, τοποθετούνται οι εκπαιδευτικοί ως προς το γεγονός πως ο διευθυντής τους καταλαβαίνει τι νιώθουν οι άλλοι, απλώς κοιτώντας τους (3.39) και πως δίνει σημασία στην εκδήλωση των συναισθημάτων του (3.34). Τέλος, μεταξύ των απαντήσεων «Διαφωνώ» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με τάση προς την ουδετερότητα, κατατάσσονται οι εκπαιδευτικοί ως προς τη δήλωση «Δυσκολεύεται να καταλάβει τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι» (2.54).

Πίνακας 9: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων

	Mean	Std. Deviation
Δυσκολεύεται να καταλάβει τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι	2.54	1.150
Δίνει σημασία στην εκδήλωση των συναισθημάτων του	3.34	1.111
Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπει στους άλλους	3.52	1.042
Μπορεί να καταλάβει τι αισθάνονται οι άλλοι «διαβάζοντας» την έκφρασή τους	3.51	1.137
Αναγνωρίζει τα μη-λεκτικά μηνύματα που οι άλλοι του στέλνουν	3.52	1.150
Καταλαβαίνει τι νιώθουν οι άλλοι, απλά κοιτώντας τους	3.39	1.132
Μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους	3.58	1.111

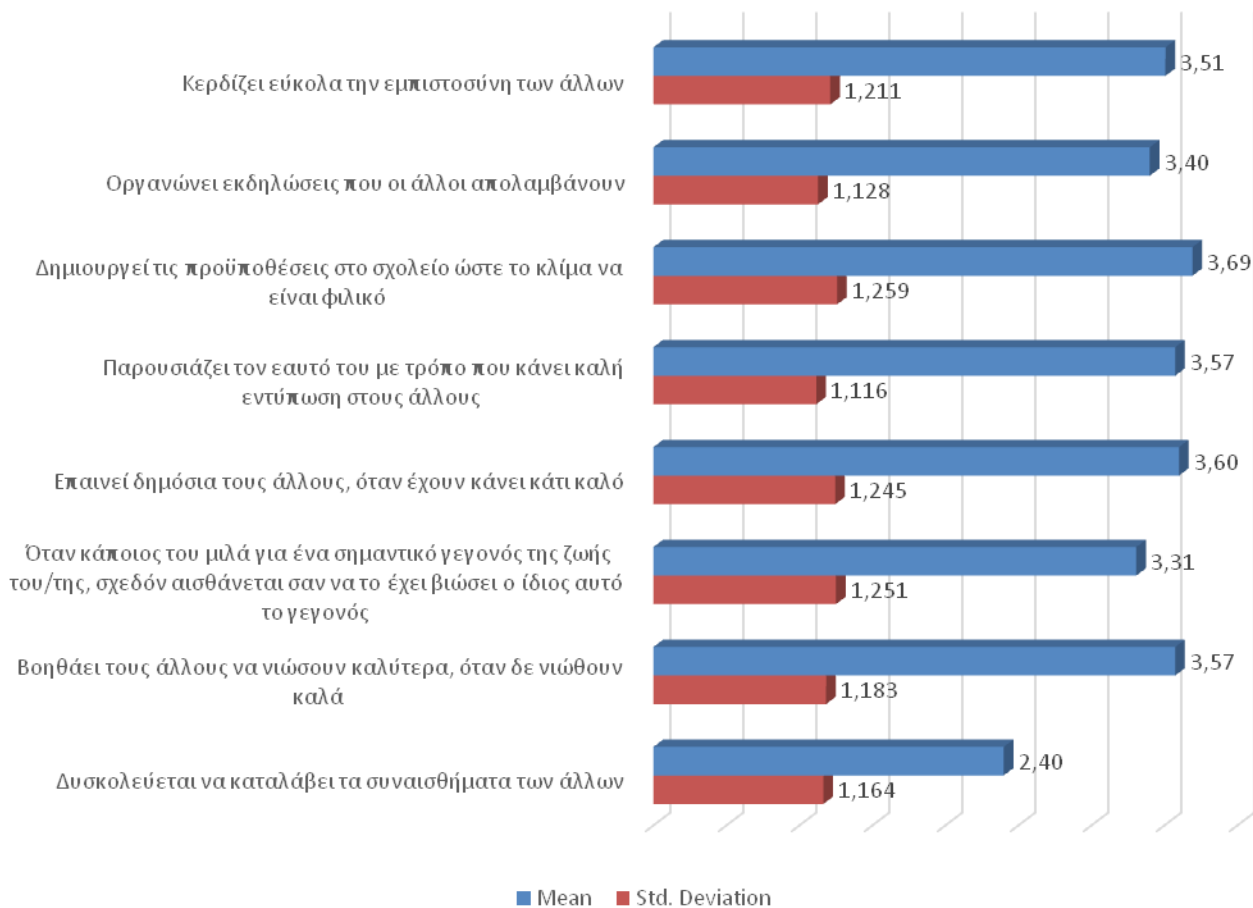


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, που σχετίζονται με την ικανότητα του διευθυντή να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων. Μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ», με τάση προς τη συμφωνία, τοποθετούνται οι εκπαιδευτικοί ως προς το ό,τι ο διευθυντής δημιουργεί τις προϋποθέσεις στο σχολείο ώστε το κλίμα να είναι φιλικό (3.69), πως επαινεί δημόσια τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλό (3.60), πως παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που κάνει καλή εντύπωση στους άλλους (3.57), ότι βοηθάει τους άλλους να νιώσουν καλύτερα όταν δε νιώθουν καλά (3.57) και πως κερδίζουν εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων (3.51). Στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς την ουδετερότητα, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες, αναφορικά με το ότι ο διευθυντής οργανώνει εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν (3.40) και πως, όταν κάποιον του μιλά για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του, είναι σαν να το βιώνει ο ίδιος (3.31). Τέλος, ανάμεσα στη διαφωνία και την ουδετερότητα, με τάση προς την ουδετερότητα, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι ο διευθυντής δυσκολεύεται να καταλάβει τα συναισθήματα των άλλων (2.40).

Πίνακας 10: Ικανότητα κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

	Mean	Std. Deviation
Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	3.51	1.211
Οργανώνει εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν	3.40	1.128
Δημιουργεί τις προϋποθέσεις στο σχολείο ώστε το κλίμα να είναι φιλικό	3.69	1.259
Παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που κάνει καλή εντύπωση στους άλλους	3.57	1.116
Επαινεί δημόσια τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλό	3.60	1.245
Όταν κάποιος του μιλά για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν αισθάνεται σαν να το έχει βιώσει ο ίδιος αυτό το γεγονός	3.31	1.251
Βοηθάει τους άλλους να νιώσουν καλύτερα, όταν δε νιώθουν καλά	3.57	1.183
Δυσκολεύεται να καταλάβει τα συναισθήματα των άλλων	2.40	1.164

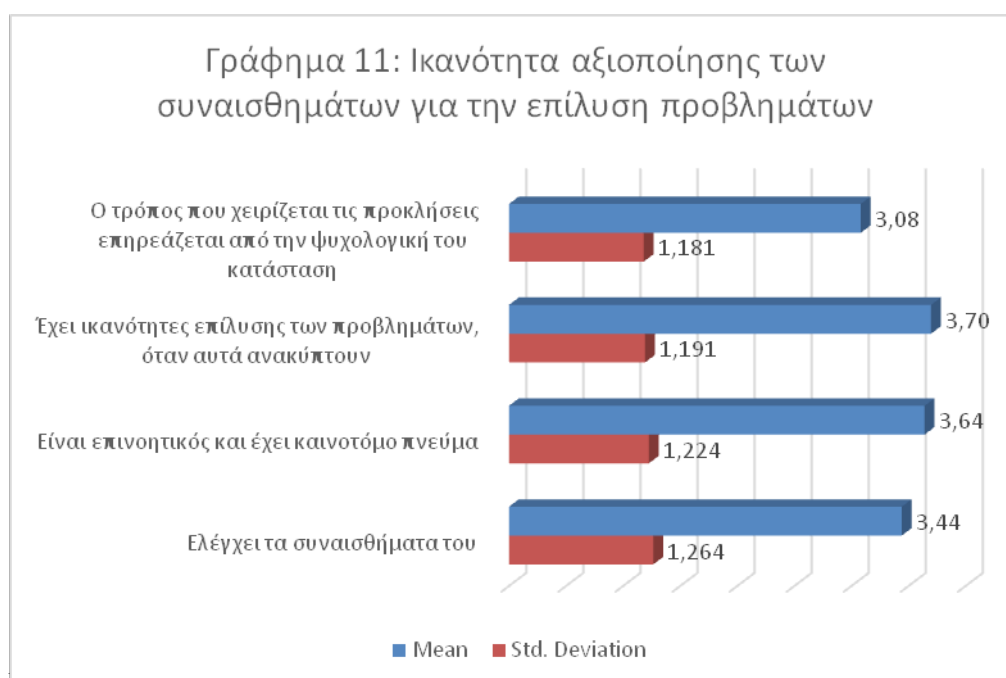
Γράφημα 10: Ικανότητα κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων



Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11 που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση των προβλημάτων των διευθυντών. Μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ», με τάση προς τη συμφωνία, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες, αναφορικά με το ότι οι διευθυντές έχουν ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων, όταν αυτά ανακάμπτουν (3.70) και πως είναι επινοητικοί και έχουν καινοτόμο πνεύμα (3.64), ενώ τείνουν προς την ουδετερότητα ως προς το ότι ο διευθυντής ελέγχει τα συναισθήματα του (3.44). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι ουδέτεροι αναφορικά με το ότι ο τρόπος που χειρίζεται ο διευθυντής τις προκλήσεις επηρεάζεται από την ψυχολογική του κατάσταση (3.08).

Πίνακας 11: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων

	Mean	Std. Deviation
Ο τρόπος που χειρίζεται τις προκλήσεις επηρεάζεται από την ψυχολογική του κατάσταση	3.08	1.181
Έχει ικανότητες επίλυσης των προβλημάτων, όταν αυτά ανακύπτουν	3.70	1.191
Είναι επινοητικός και έχει καινοτόμο πνεύμα	3.64	1.224
Ελέγχει τα συναισθήματά του	3.44	1.264



Στην ενότητα που ακολουθεί, παρατίθενται οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην άσκηση ηγεσίας των διευθυντών. Οι ερωτήσεις διαχωρίζονται σε 4 ομάδες, τις παιδαγωγικές, διοικητικές και επικοινωνιακές ικανότητες και το κατά πόσο οι ερωτηθέντες αισθάνονται πως ο διευθυντής τους είναι ηγέτης. Οι ερωτήσεις, όπως και προηγουμένως, δέχονται απαντήσεις από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου, ταυτίζεται με την αύξηση της συμφωνίας των εκπαιδευτικών ως προς την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12 που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, που σχετίζονται με τις παιδαγωγικές ικανότητες των διευθυντών. Οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως οι διευθυντές τους διευκολύνουν και υποστηρίζουν

προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση (3.88), πως προσφέρουν εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξουν το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων (3.79) και πως πληροφορούν τους εκπαιδευτικούς για ευκαιρίες ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους (3.79). Επιπλέον, μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, αλλά με τάση προς τη συμφωνία, βρίσκονται οι ερωτηθέντες ως προς το ό,τι οι διευθυντές ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη τους (3.65) και πως φροντίζουν για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού (3.57).

Πίνακας 12: Παιδαγωγικές ικανότητες

	Mean	Std. Deviation
Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση	3.88	1.128
Προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων	3.79	1.071
Φροντίζει για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού	3.57	1.148
Πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς για ευκαιρίες ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους	3.79	1.163
Ενθαρρύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών	3.65	1.198



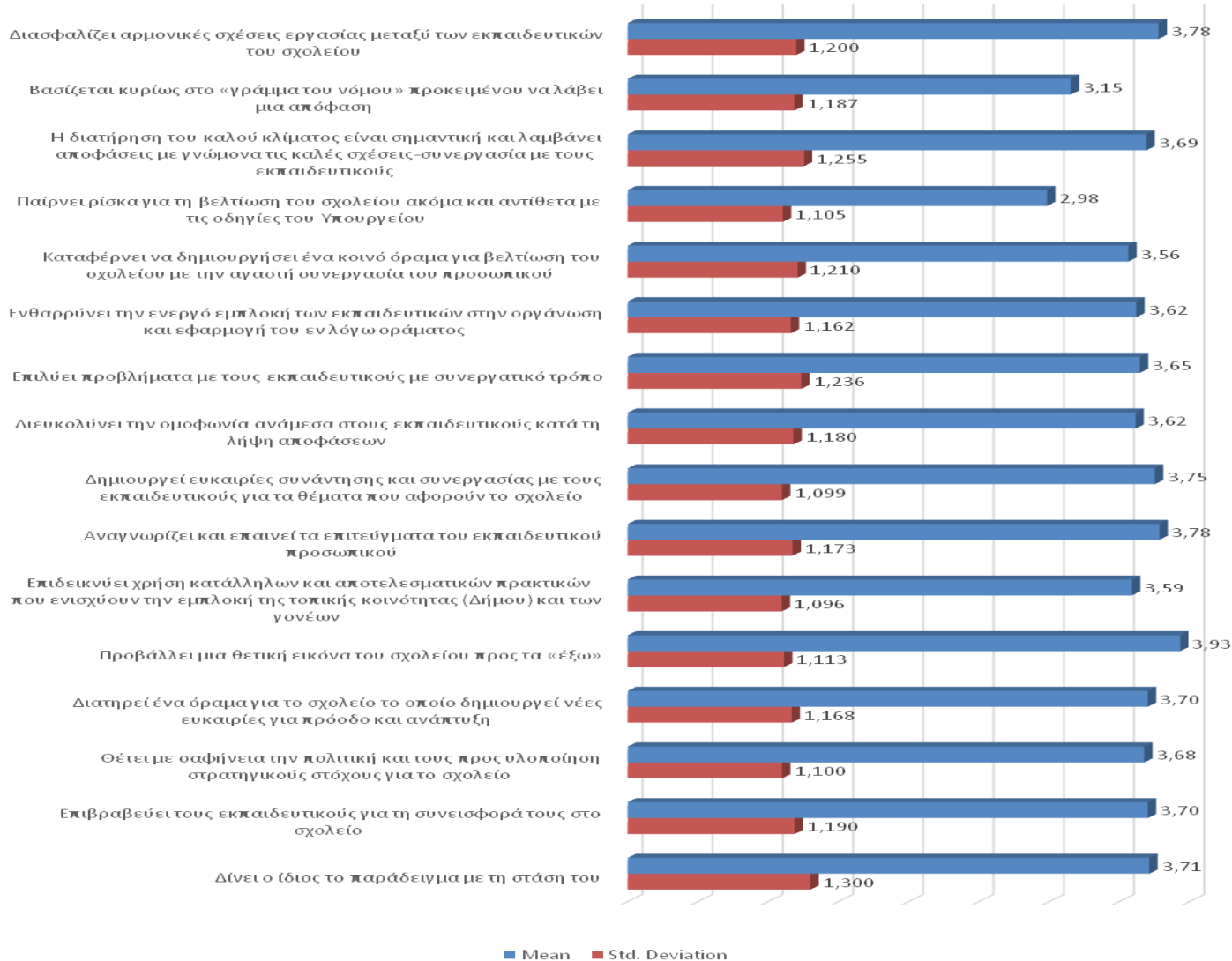
Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, παρατίθενται οι ερωτήσεις, που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες του διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως ο διευθυντής προβάλλει μια θετική εικόνα του σχολείου προς τα έξω (3.93), διασφαλίζει αρμονικές σχέσεις εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου (3.78), πως αναγνωρίζει και επαινεί τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού (3.78) και πως δημιουργεί ευκαιρίες συνάντησης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που αφορούν το σχολείο (3.75). Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, τείνοντας προς τη συμφωνία, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ό,τι ο διευθυντής τους δίνει ο ίδιος το παράδειγμα με τη στάση του (3.71), διατηρεί ένα όραμα για το σχολείο, το οποίο δημιουργεί νέες ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη (3.70), επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για τη συνεισφορά στο σχολείο (3.70), η διατήρηση του καλού κλίματος είναι σημαντική και με βάση αυτό λαμβάνονται διάφορες αποφάσεις (3.69), θέτει με σαφήνεια την πολιτική και τους προς υλοποίηση στρατηγικούς στόχους για το σχολείο (3.68), επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο (3.65), ενθαρρύνει την ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην οργάνωση και την εφαρμογή του εν λόγω οράματος (3.62), διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κατά τη λήψη των αποφάσεων (3.62), επιδεικνύει χρήση κατάλληλων και αποτελεσματικών πρακτικών που ενισχύουν την εμπλοκή της τοπικής κοινότητας και των γονέων (3.59) και πως καταφέρνει να δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με την αгаστή συνεργασία του προσωπικού (3.56). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν ουδέτεροι στάση αναφορικά με το ότι ο διευθυντής βασίζεται κυρίως στο «γράμμα του νόμου», για να λάβει μια απόφαση (3.15) και παίρνει ρίσκα για τη βελτίωση του σχολείου ακόμα και αντίθετα με τις οδηγίες του Υπουργείου (2.98).

Πίνακας 13: Διοικητικές ικανότητες

Διασφαλίζει αρμονικές σχέσεις εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου	3.78	1.200
Βασίζεται κυρίως στο «γράμμα του νόμου» προκειμένου να λάβει μια απόφαση	3.15	1.187
Η διατήρηση του καλού κλίματος είναι σημαντική και	3.69	1.255

λαμβάνει αποφάσεις με γνώμονα τις καλές σχέσεις-συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς		
Παίρνει ρίσκα για τη βελτίωση του σχολείου ακόμα και αντίθετα με τις οδηγίες του Υπουργείου	2.98	1.105
Καταφέρνει να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με την αγαστή συνεργασία του προσωπικού	3.56	1.210
Ενθαρρύνει την ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην οργάνωση και εφαρμογή του εν λόγω οράματος	3.62	1.162
Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο	3.65	1.236
Διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κατά τη λήψη αποφάσεων	3.62	1.180
Δημιουργεί ευκαιρίες συνάντησης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που αφορούν το σχολείο	3.75	1.099
Αναγνωρίζει και επαινεί τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού	3.78	1.173
Επιδεικνύει χρήση κατάλληλων και αποτελεσματικών πρακτικών που ενισχύουν την εμπλοκή της τοπικής	3.59	1.096

Γράφημα 13: Διοικητικές ικανότητες

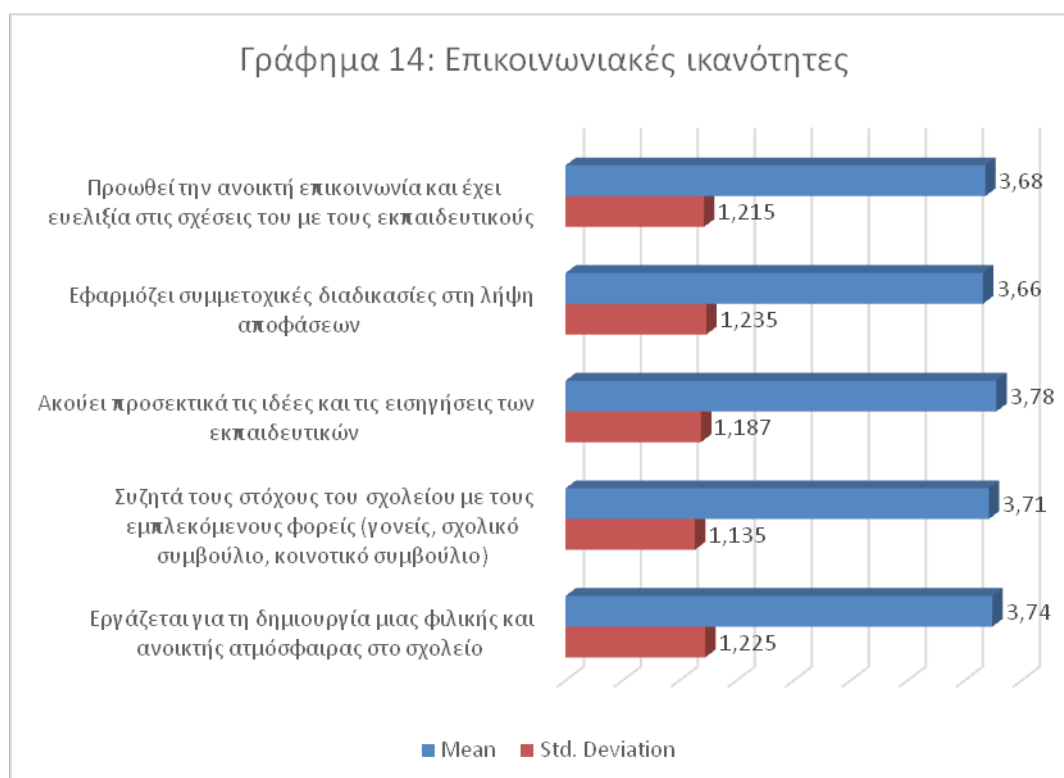


Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, παρατίθενται οι ερωτήσεις, που αφορούν την επικοινωνιακή ικανότητα του διευθυντή, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών (3.78), ωστόσο ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη συμφωνία, με τάση προς τη συμφωνία, τοποθετούνται ως προς το ό,τι ο διευθυντής εργάζεται για τη δημιουργία μιας φιλικής και ανοικτής ατμόσφαιρας στο σχολείο (3.74), συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (3.71), προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και έχει ευελιξία στη σχέσεις του με τους

εκπαιδευτικούς (3.68) και τέλος, εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη των αποφάσεων.

Πίνακας 14: Επικοινωνιακές ικανότητες

	Mean	Std. Deviation
Πρωθεί την ανοικτή επικοινωνία και έχει ευελιξία στις σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς	3.68	1.215
Εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων	3.66	1.235
Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών	3.78	1.187
Συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (γονείς, σχολικό συμβούλιο, κοινοτικό συμβούλιο)	3.71	1.135
Εργάζεται για τη δημιουργία μιας φιλικής και ανοικτής ατμόσφαιρας στο σχολείο	3.74	1.225

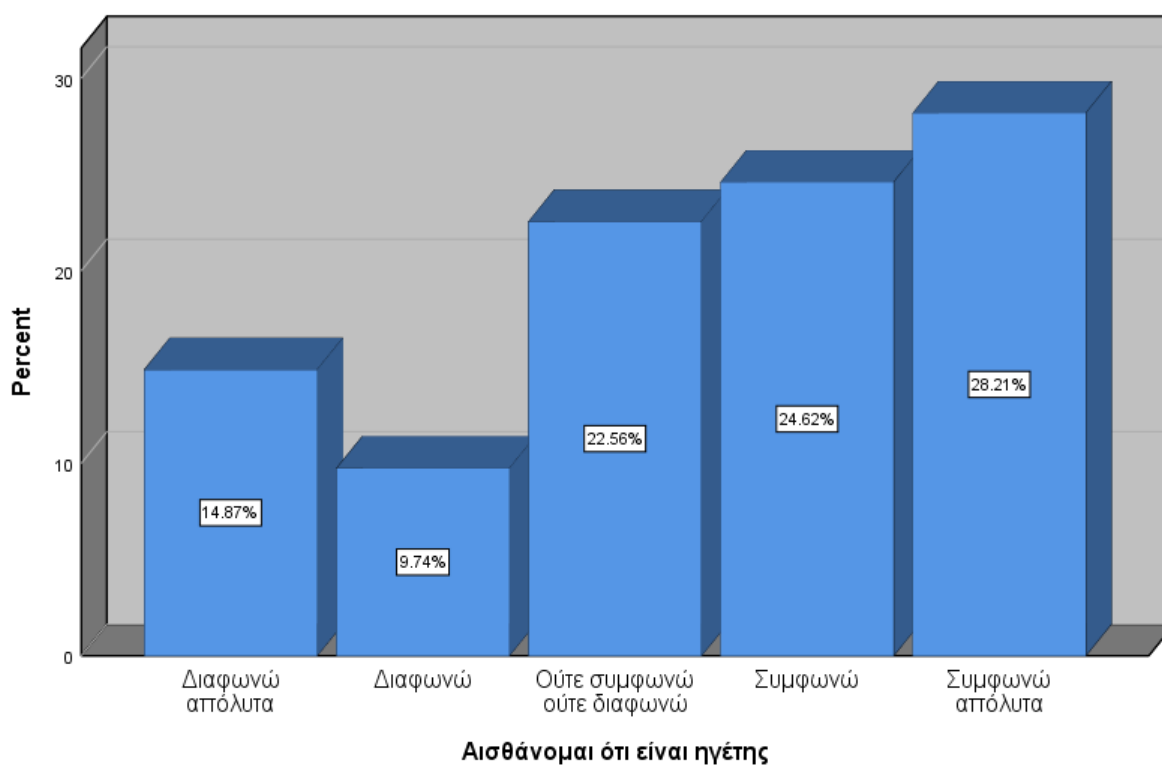


Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, παρατηρούμε πως το 28.2% των εκπαιδευτικών συμφωνούν απόλυτα ως προς το ό,τι αισθάνονται ότι ο διευθυντής τους είναι ηγέτης, το 24.6% απλώς συμφωνεί, ενώ το 22.6% εμφανίζεται ουδέτερο.

Επιπλέον, οι απαντήσεις «Διαφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ», αγγίζουν το 14.9% και το 9.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 15: Αισθάνομαι ότι είναι ηγέτης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	29	14.9	14.9
	Διαφωνώ	19	9.7	24.6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	22.6	47.2
	Συμφωνώ	48	24.6	71.8
	Συμφωνώ απόλυτα	55	28.2	100.0
	Total	195	100.0	



6.2. Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, έγινε μια προσπάθεια, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και τα υπο-ερωτήματα της έρευνας, τα οποία διατυπώνονται αναλυτικότερα ως εξής:

- Σε ποιον βαθμό διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαθέτουν ικανότητες-δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκπαιδευτικών;

υπο-ερωτήματα:

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματά τους (αυτεπίγνωση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους (αυτορρύθμιση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων (ενσυναίσθηση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να αξιοποιούν τα συναισθήματά τους για την επίλυση προβλημάτων, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

- Μπορούν οι ικανότητες-δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, να συντελέσουν στην επιτυχή άσκηση της Ηγεσίας;

υπο-ερωτήματα:

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των διοικητικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των παιδαγωγικών ικανοτήτων-γνώσεων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των επικοινωνιακών-συνεργατικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος κατασκευάστηκαν 4 καινούργιες μεταβλητές-Score, η «Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων» (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4 και 5), η «Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων» (ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 10, 11 και 12), η «Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων» (ερωτήσεις 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 και 20) και η «Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων» (ερωτήσεις (21, 22, 23 και 24). Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί πως οι ερωτήσεις 6, 22 και 24 αντιστράφηκαν, ώστε να επιτευχθεί νοηματική συνοχή μεταξύ όλων των ερωτήσεων. Στη συνέχεια η κάθε ομάδα ερωτήσεων ελέγχθηκε ως προς την αξιοπιστία της μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία προέκυψε εξαιρετικά υψηλή με χαμηλότερη τιμή την 0.848 και υψηλότερη τιμή την 0.909. Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων που τις απαρτίζουν και δέχονται τιμές από το 1 έως το 5. Τέλος, οι καινούργιες μεταβλητές-Scores κωδικοποιήθηκαν, ώστε να δέχονται τιμές από το 1 έως το 3 (1-Χαμηλό επίπεδο, 2-Μέτριο επίπεδο, 3-Υψηλό επίπεδο) όπου, καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος, αυξάνεται και το επίπεδο της εκάστοτε ικανότητας, που παρουσιάζει ο διευθυντής, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών.

Για να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αρχικά δημιουργήθηκαν 3 καινούργιες μεταβλητές-Scores, οι «Παιδαγωγικές ικανότητες» (ερωτήσεις 1, 3, 16, 17 και 25) , οι «Διοικητικές ικανότητες» (ερωτήσεις 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 24 και 26) και οι «Επικοινωνιακές ικανότητες» (ερωτήσεις 7, 11, 12, 18 και 22). Για να επιτευχθεί νοηματική συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων αντιστράφηκε η ερώτηση 4 και στη συνέχεια οι ομάδες των ερωτήσεων ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Οι αξιοπιστίες προέκυψαν εξαιρετικά υψηλές, με τη χαμηλότερη να αγγίζει το 0.948 και την υψηλότερη το 0.975, επομένως οι καινούργιες μεταβλητές αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων από τις οποίες απαρτίζονται. Τέλος, οι καινούργιες μεταβλητές δέχονται τιμές από το 1 ως το 5 και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος, αυξάνεται και η συμφωνία των ερωτηθέντων ως προς το ότι ο διευθυντής κατέχει τις εκάστοτε ικανότητες.

Τα παραπάνω, εμφανίζονται συνοπτικά και στον Πίνακα 16 που ακολουθεί.

Πίνακας 16: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων	0.909	5
Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων	0.938	7
Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων	0.938	8
Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων	0.848	4
Παιδαγωγικές ικανότητες	0.948	5
Διοικητικές ικανότητες	0.975	16
Επικοινωνιακές ικανότητες	0.956	5

Τέλος, για να ολοκληρωθεί η απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος το μαθηματικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συσχέτιση των 7 παραπάνω μεταβλητών, είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος δείκτης, κυμαίνεται μεταξύ του -1 και του 1 και, όσο πλησιάζει κατ' απόλυτη τιμή στη μονάδα, τόσο πιο ισχυρή σχέση έχουν τα υπό μελέτη μεγέθη.

1^ο ερευνητικό ερώτημα

«Σε ποιον βαθμό διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαθέτουν ικανότητες-δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκπαιδευτικών;»

Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος παρουσιάζονται περιγραφικά οι κωδικοποιημένες μεταβλητές, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως

1^ο υπο ερώτημα

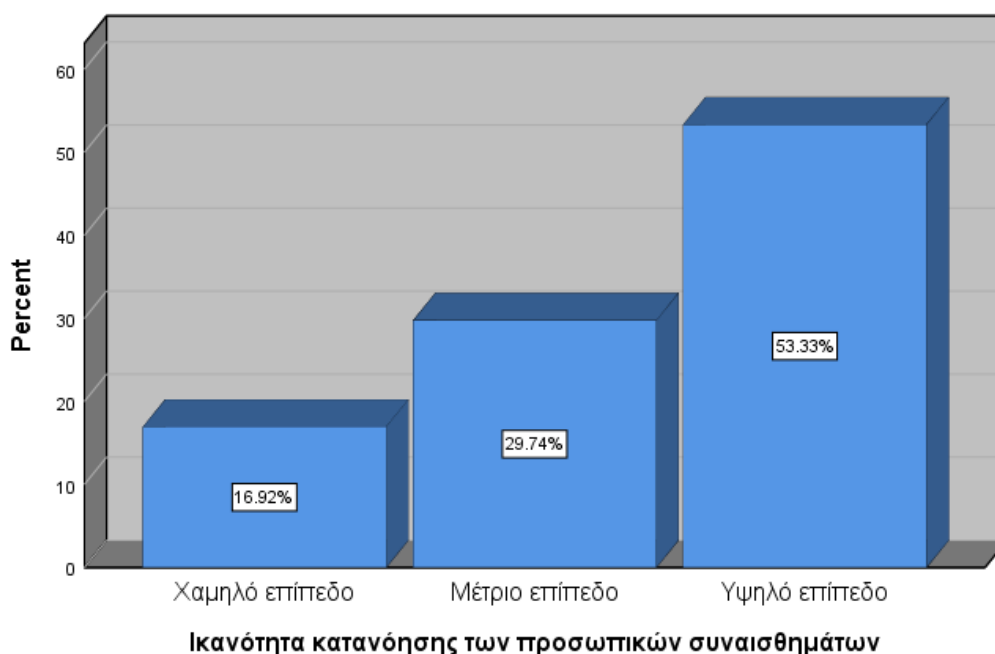
«Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματά τους (αυτεπίγνωση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 16, παρουσιάζεται το επίπεδο στο οποίο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές τους κατέχουν την ικανότητα κατανόησης

των προσωπικών συναισθημάτων. Το 53.3% κάνει λόγο για υψηλού επιπέδου ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, το 29.7% για μετρίου επιπέδου, ενώ το 16.9% κατατάσσει τις συγκεκριμένες ικανότητες του διευθυντή χαμηλού επιπέδου.

Πίνακας 17: Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλό επίπεδο	33	16.9	16.9
	Μέτριο επίπεδο	58	29.7	46.7
	Υψηλό επίπεδο	104	53.3	100.0
	Total	195	100.0	



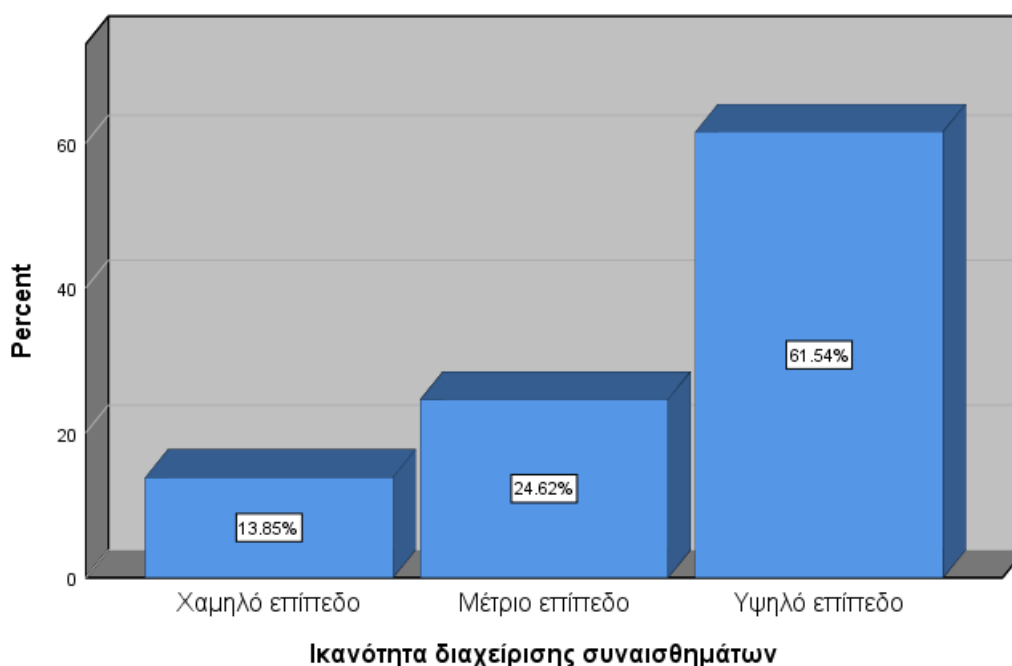
2^ο υπο-ερώτημα

«Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους (αυτορρύθμιση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 17, το 61.5% των εκπαιδευτικών θεωρούν πως η ικανότητα του διευθυντή τους να διαχειρίζεται συναισθήματα είναι υψηλού επιπέδου, το 24.6% κάνει λόγο για μετρίου επιπέδου ικανότητα, ενώ το υπόλοιπο 13.8% δηλώνει πως το επίπεδο του διευθυντή σε αυτόν τον τομέα είναι χαμηλό.

Πίνακας 18: Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλό επίπεδο	27	13.8	13.8
	Μέτριο επίπεδο	48	24.6	38.5
	Υψηλό επίπεδο	120	61.5	100.0
Total		195	100.0	



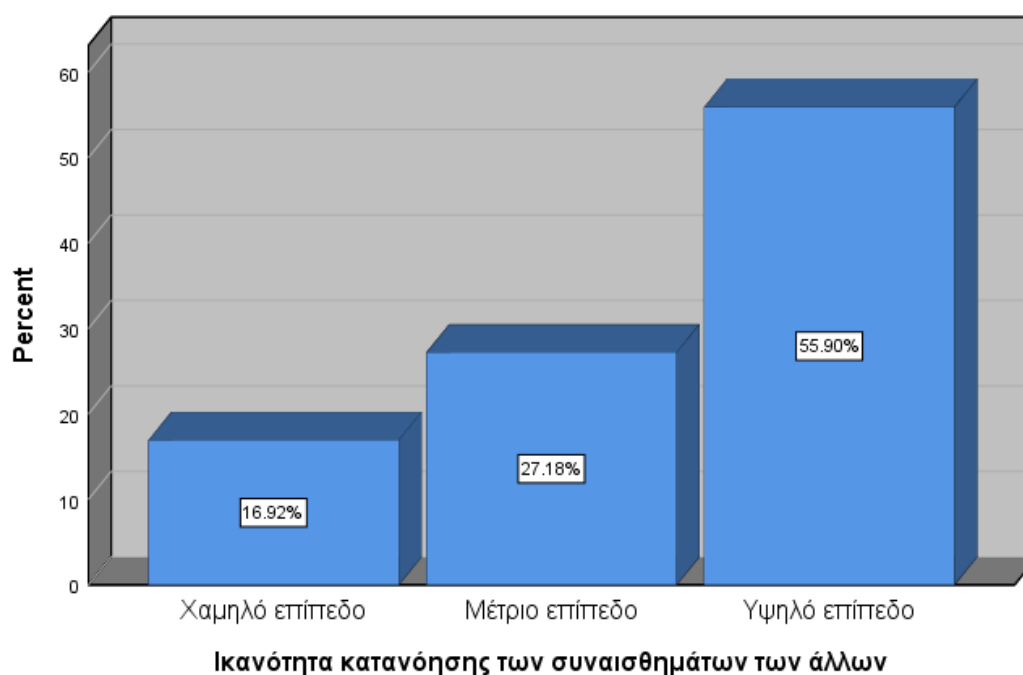
3^ο υπο ερώτημα

«Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων (ενσυναίσθηση), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 18, παρουσιάζεται το επίπεδο των διευθυντών να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Το 55.9% κάνει λόγο για υψηλού επιπέδου ικανότητα, το 27.2% για μετρίου επιπέδου, ενώ το υπόλοιπο 16.9% θεωρεί πως ο διευθυντής έχει χαμηλού επιπέδου ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.

Πίνακας 19: Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλό επίπεδο	33	16.9	16.9
	Μέτριο επίπεδο	53	27.2	44.1
	Υψηλό επίπεδο	109	55.9	100.0
	Total	195	100.0	



4^ο υπο-ερώτημα

«Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές έχουν αναπτύξει την ικανότητα να αξιοποιούν τα συναισθήματά τους για την επίλυση προβλημάτων, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

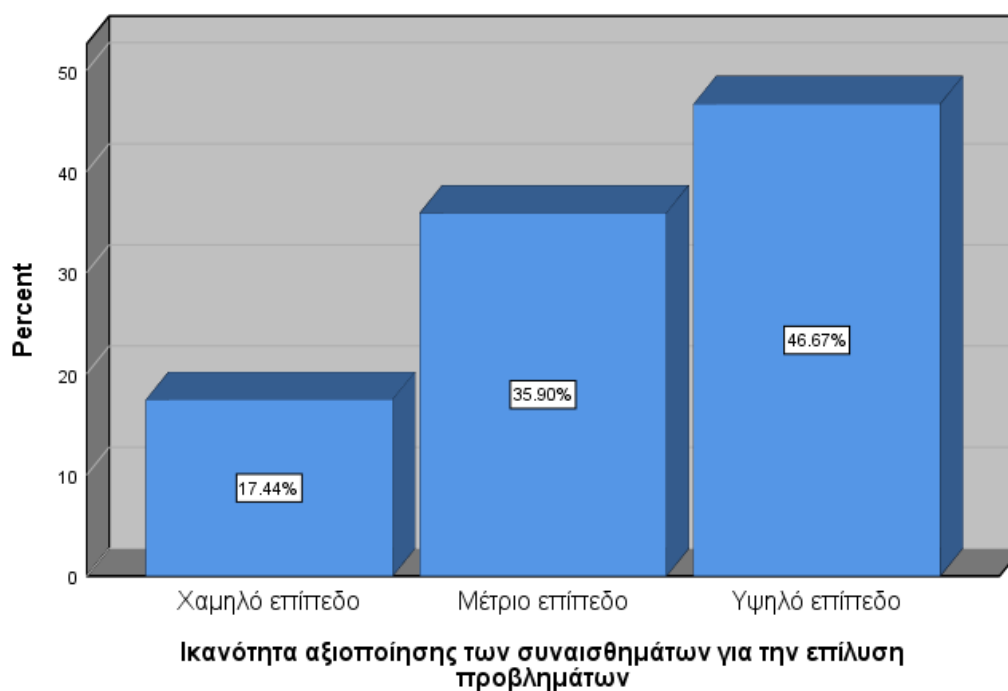
Στον Πίνακα 20 και το Γράφημα 19, παρατηρούμε πως το 46.7% των εκπαιδευτικών θεωρούν πως ο διευθυντής έχει υψηλού επιπέδου ικανότητα αξιοποίησης των

συναισθημάτων του για την επίλυση των προβλημάτων, το 35.9% κάνει λόγο για μετρίου επιπέδου ικανότητα και τέλος, το υπόλοιπο 17.4% χαρακτηρίζει χαμηλού επιπέδου τη συγκεκριμένη ικανότητα του διευθυντή.

Πίνακας 20: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλό επίπεδο	34	17.4	17.4
	Μέτριο επίπεδο	70	35.9	53.3
	Υψηλό επίπεδο	91	46.7	100.0
Total		195	100.0	

Γράφημα 19: Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση



2^ο ερευνητικό ερώτημα

«Μπορούν οι ικανότητες-δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διευθυντών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, να συντελέσουν στην επιτυχή άσκηση της Ηγεσίας;»

Για να απαντηθεί αυτό το ερευνητικό ερώτημα, έγινε χρήση του συντελεστή Pearson, όπως και αναφέρθηκε προηγουμένως.

1^ο υπο-ερώτημα

«Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των διοικητικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 21, όσο πιο υψηλού επιπέδου διοικητικές ικανότητες θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως έχουν οι διευθυντές τους, τόσο πιο πολύ θεωρούν πως κατέχουν ικανότητες διαχείρισης συναισθημάτων, κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση των προβλημάτων. Οι παραπάνω συσχετίσεις θεωρούνται υψηλής έντασης, καθώς λαμβάνουν τιμές από 0.816 έως 0.913, και είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 21: Συσχετίσεις Pearson με τις διοικητικές ικανότητες

	Διοικητικές ικανότητες
Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων	.859**
Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων	.816**
Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων	.913**
Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων	.880**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

2^ο υπο-ερώτημα

«Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των παιδαγωγικών ικανοτήτων-γνώσεων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Στον Πίνακα 22, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που έγιναν μεταξύ των παιδαγωγικών ικανοτήτων και των ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Όπως βλέπουμε, όσο πιο υψηλού επιπέδου παιδαγωγικές ικανότητες θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως κατέχουν οι διευθυντές τους, τόσο πιο πολύ συμφωνούν πως αυτοί διακατέχονται από ικανότητες διαχείρισης συναισθημάτων, κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση των προβλημάτων. Οι συσχετίσεις παίρνουν τιμές από 0.776 έως 0.873, επομένως θεωρούνται υψηλής έντασης και τέλος, είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 22: Συσχετίσεις Pearson με τις παιδαγωγικές ικανότητες

	Παιδαγωγικές ικανότητες
Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων	.820**
Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων	.776**
Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων	.873**
Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων	.845**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

3^ο υπο-ερώτημα

«Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των επικοινωνιακών-συνεργατικών ικανοτήτων των διευθυντών και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών;»

Στον Πίνακα 23, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των επικοινωνιακών ικανοτήτων που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως κατέχουν οι διευθυντές και των ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Όπως βλέπουμε, όσο πιο υψηλού επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι έχουν οι διευθυντές τους, τόσο περισσότερο συμφωνούν πως αυτοί διακατέχονται από ικανότητες διαχείρισης συναισθημάτων, κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση των προβλημάτων. Οι συντελεστές συσχέτισης παίρνουν τιμές από 0.800 έως 0.894, πράγμα που κατατάσσει την εξάρτηση υψηλής

έντασης. Τέλος, οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 23: Συσχετίσεις Pearson με τις επικοινωνιακές ικανότητες

	Επικοινωνιακές ικανότητες
Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων	.850**
Ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων	.800**
Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων	.894**
Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων	.871**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα διπλωματική μελέτη, διερευνήθηκαν οι ικανότητες/δεξιότητες της ΣΝ σχολικών διευθυντών και ο βαθμός συσχέτισής τους με την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών τους καθηκόντων, μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών/υφισταμένων τους, υπηρετούντων σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στον Νομό Ημαθίας.

Σχετικά με τα δημογραφικά/προσωπικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνάς μας, οι συμμετέχοντες, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, είναι γυναίκες (71,8%), ηλικίας κυρίως μεταξύ 51-60 ετών (43.6%), έχοντας οι μισοί περίπου(53,9%) μεγάλη εκπαιδευτική προϋπηρεσία, πολλοί/ες δε, με πρόσθετες σπουδές, όπως κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου ή Διπλώματος Μετεκπαίδευσης (το 55,1% επί του συνόλου).

Ως προς τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ, που αφορούν την προσωπικότητα των διευθυντών, οι ερωτηθέντες εκτιμούν πως τα συνολικά επίπεδα της ΣΝ των διευθυντών τους κυμαίνονται από μέτρια προς υψηλά, τείνοντας προς το δεύτερο. Ειδικότερα, το 53.3% των ερωτηθέντων κάνει λόγο για υψηλού επιπέδου ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων, το 61.5% θεωρούν πως η ικανότητα του διευθυντή τους να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του είναι υψηλή, το 55.9% κάνει λόγο για υψηλού επιπέδου ικανότητα ενσυναίσθησης, ενώ μόλις το 46.7% των εκπαιδευτικών εκτιμούν πως ο διευθυντής τους έχει υψηλού επιπέδου ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων του για την επίλυση προβλημάτων. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως σε ανάλογα ευρήματα κατέληξαν και άλλες ποσοτικές έρευνες, όπως των Νάνου - Ζήση (2009), Παπαβασιλείου (2017), Ροδιά (2017) και Κώνστα (2019), τα αποτελέσματα των οποίων αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Σε ό,τι αφορά στον βαθμό αποτελεσματικότητας στην άσκηση της ηγεσίας τους, αποτυπώθηκαν στατιστικά ανάλογα αποτελέσματα, με αυτά των επιπέδων της ΣΝ. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες αξιολογώντας τους διευθυντές τους, σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους στην άσκηση των ηγετικών τους καθηκόντων, αξιολογούν πως οι διοικητικές, παιδαγωγικές και επικοινωνιακές τους ικανότητες κυμαίνονται σε επίπεδα μέτρια προς υψηλά. Ωστόσο, παρουσιάζονται ουδέτεροι

(ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν) στη δήλωση, που αφορά στο ό,τι ο διευθυντής τους *βασίζεται κυρίως στο «γράμμα του νόμου» για να λάβει μια απόφαση*, καθώς επίσης και στο ό,τι *παίρνει ρίσκα για τη βελτίωση του σχολείου, ακόμα και αντίθετα με τις οδηγίες του Υπουργείου*. Τούτο είναι πιθανό να οφείλεται στο γεγονός ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει έναν αρκετά συγκεντρωτικό χαρακτήρα, εμποδίζοντας έτσι με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα ανάληψης πολλών πρωτοβουλιών από τους διευθυντές και, κατ' επέκταση, εγκλωβίζοντάς τους στο *γράμμα του νόμου*.

Ένα άλλο εύρημα, ίσως εξίσου ενδιαφέρον, αποτελεί και η δήλωση των εκπαιδευτικών, αναφορικά στο *αν αισθάνονται τον διευθυντή τους ως ηγέτη*. Έτσι, οι μισοί περίπου (47.2%), στο σύνολό των ερωτηθέντων, απαντούν αρνητικά ή τείνουν προς την ουδετερότητα, σχετικά με το θέμα αυτό. Τούτο μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας του ό,τι η πολιτεία δεν έχει μεριμνήσει μέχρι τώρα, ώστε να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συστηματικά οι συναισθηματικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών στελεχών, με αποτέλεσμα αυτές ή να εκδηλώνονται περιστασιακά ή σε χαμηλά επίπεδα, στις εκάστοτε διαμορφωθείσες συνθήκες.

Ωστόσο, εξετάζοντας περαιτέρω τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αξιοσημείωτο δε, είναι και το γεγονός ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας συσχετίζονται ισχυρά θετικά και στατιστικά με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Με άλλα λόγια, δηλαδή, όσο πιο υψηλές ηγετικές ικανότητες (διοικητικές, παιδαγωγικές, επικοινωνιακές) αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί πως διαθέτουν οι διευθυντές τους, τόσο πιο πολύ πιστεύουν πως αυτοί κατέχουν ικανότητες διαχείρισης των συναισθημάτων, κατανόησης των προσωπικών τους συναισθημάτων, κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και αξιοποίησης των συναισθημάτων για την επίλυση των προβλημάτων. (Αυτή η ισχυρή στατιστικά σχέση, που έχουν μεταξύ τους τα υπό μελέτη μεγέθη -ΣΝ/Ηγεσία-, καταδεικνύεται από τον συντελεστή συσχέτισης Pearson, αφού ο συγκεκριμένος δείκτης, που χρησιμοποιείται για τη συσχέτιση των μεταβλητών στην επαγωγική ανάλυση, πλησιάζει κατ' απόλυτη τιμή κοντά στη μονάδα, σε όλες τις περιπτώσεις.)

Συνεπώς, τα ευρήματα που εξήχθησαν από την παρούσα έρευνα απαντούν στις ερευνητικές μας υποθέσεις και συμφωνούν απόλυτα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, καθώς και με άλλες εμπειρικές μελέτες. Καταδεικνύεται, λοιπόν, περίτρανα η ανάγκη

οι διευθυντές των σχολείων να έχουν αναπτυγμένη ΣΝ και να την εκφράζουν πρακτικά, αφού έχει καταδειχθεί πως τα διοικητικά στελέχη με βελτιωμένες συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν τους περισσότερο αποτελεσματικούς ηγέτες (Slaski & Cartwright, 2002). Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι ο Goleman (1996) χαρακτηρίζει την εν λόγω έννοια ως τη συνειδητοποίηση και τη δυνατότητα ενός ηγέτη να αντιληφθεί, να σταχυολογεί τις πληροφορίες και να τις ελέγχει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα είτε τα δικά του είτε των μελών της ομάδας του, για να διευκολύνει τις διαδικασίες, να καταλαβαίνει την έννοια των συναισθηματικών καταστάσεων και, τελικά, να καταστεί ένας αποτελεσματικός ηγέτης.

Αλλά και οι Mills & Rouse (2009) υποστηρίζουν ότι η ΣΝ είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Πράγματι, όταν ένα ηγετικό στέλεχος κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, το στοιχείο αυτό θα του επιτρέψει να κάνει σωστή αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή και αποτελεσματική παρακίνηση. Έτσι, θα συμβάλει αποφασιστικά στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων με το να τους κινητοποιεί και να διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες. Εξάλλου, μια ερευνητική μελέτη στον χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς απέδειξε πως ένας ηγέτης, για να μπορεί να επηρεάσει θετικά τα συναισθήματα των μελών της ομάδας που ηγείται, θα πρέπει πρώτα ο ίδιος, να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η ηγεσία να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις προκλήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Schyns, Meindl & Croon, 2007). Η ΣΝ, λοιπόν, φέρεται να επηρεάζει τη δυνατότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις πιέσεις, αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο ένα σύνολο συμπεριφορών, οι οποίες είναι χρήσιμες υπό στρεσογόνες συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και σε συνάρτηση με άλλα ερευνητικά πορίσματα, θεωρούμε πως κρίνεται απαραίτητη η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης, σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης είτε σε προπτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Επιπλέον, η επιμόρφωση των στελεχών, αλλά και όλων των εκπαιδευτικών, σε προγράμματα που αφορούν στην εμφύσηση και ενίσχυση συγκεκριμένων πεδίων συναισθηματικών δεξιοτήτων, όπως

είναι η αυτορρύθμιση, η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, θεωρείται πλέον επιβεβλημένη. Είναι προφανές πως οι εργαζόμενοι με ενισχυμένες συναισθηματικές δεξιότητες έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία, δημιουργούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις, αποτελούν αποτελεσματικότερους ηγέτες και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας.

Επίσης, η διοίκηση της εκπαίδευσης θα πρέπει να περιορίσει τον συγκεντρωτικό της χαρακτήρα, επιτρέποντας στον διευθυντή να αποκτήσει μεγαλύτερη ελευθερία και ευελιξία κινήσεων, να αναλάβει ουσιαστικές πρωτοβουλίες και να μπορέσει έτσι να υλοποιήσει το όραμά του για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά είναι η αξιοκρατική επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης, με βάση τα ουσιαστικά και όχι μόνο τα τυπικά ή άλλα κριτήρια.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα ανέδειξε πως η βελτίωση των δεξιοτήτων της ΣΝ των διευθυντών/τριών, θα έχει μόνο θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Κι αυτό, γιατί μια βασική συνιστώσα της αποτελεσματικότητας του σύγχρονου σχολείου φαίνεται να είναι οι συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές/ηγέτες, οι οποίοι ενθαρρύνοντας από «καρδιάς» τους συνεργάτες τους, αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά τους και ενδυναμώνοντάς τους, θα δώσουν το έναυσμα για την κοινή πορεία προς την επίτευξη των στόχων με πιο ενδιαφέροντες και δυναμικούς τρόπους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Χρυσοφίδης στον πρόλόγό του, στο Βιβλίο «Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη» πως «η σχολική ομάδα δεν πρέπει να αποτελεί σύνολο εγωπαθών ατόμων ούτε μάζα άβουλων όντων. Η σχολική ομάδα θα πρέπει να αποτελεί πεδίο έντιμου αγώνα, όπου επιχειρείται η άρση της αντινομίας “ατομικό – ομαδικό”» (Μπρίνια, 2008:19).

Γ' ΜΕΡΟΣ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας μου στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, διεξάγω έρευνα με θέμα:

«Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στην Εκπαίδευση».

Η έρευνα αυτή έχει ως σκοπό τη διερεύνηση και αξιολόγηση των απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, αναφορικά με τον βαθμό που εκτιμούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη των διευθυντών τους επηρεάζει και συσχετίζεται με την αποτελεσματική άσκηση της Ηγεσίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Σας παρακαλώ να αφιερώσετε περίπου 5-6 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωσή του. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα παραμείνουν άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση χρειαστείτε (τηλ. 6972714484 & olgaveria69@gmail.com).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,

ΣΑΒΒΙΔΟΥ ΟΛΓΑ

Α. Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας σχετικά με τις παρακάτω συμπεριφορές ή ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τον/την Διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε:

α/α		διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
1.1.	Προσδοκεί να επιτύχει στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνεται.					
1.2.	Έχει ευελιξία στον τρόπο που χειρίζεται περίπλοκες καταστάσεις.					
1.3.	Διακατέχεται από αισιοδοξία και έχει θετικό πνεύμα.					
1.4.	Μοιράζεται τα συναισθήματά του με άλλους.					
1.5.	Μπορεί να διαχειριστεί τον θυμό του.					
1.6.	Δυσκολεύεται να καταλάβει τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι.					
1.7.	Δίνει σημασία στην εκδήλωση των συναισθημάτων του.					
1.8.	Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπει στους άλλους.					
1.9.	Μπορεί να καταλάβει τι αισθάνονται οι άλλοι «διαβάζοντας» την έκφρασή τους.					

1.10.	Αναγνωρίζει τα μη-λεκτικά μηνύματα που οι άλλοι του στέλνουν.					
1.11.	Καταλαβαίνει τι νιώθουν οι άλλοι, απλά κοιτώντας τους.					
1.12.	Μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους.					
1.13.	Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων.					
1.14.	Οργανώνει εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.					
1.15.	Δημιουργεί τις προϋποθέσεις στο σχολείο ώστε το κλίμα να είναι φιλικό.					
1.16.	Παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που κάνει καλή εντύπωση στους άλλους.					
1.17.	Επαινεί δημόσια τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλό.					
1.18.	Όταν κάποιος του μιλά για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν αισθάνεται σαν να το έχει βιώσει ο ίδιος αυτό το γεγονός.					
1.19.	Βοηθάει τους άλλους να νιώσουν καλύτερα, όταν δε νιώθουν καλά.					
1.20.	Δυσκολεύεται να καταλάβει τα συναισθήματα των άλλων.					

1.21.	Ο τρόπος που χειρίζεται τις προκλήσεις επηρεάζεται από την ψυχολογική του κατάσταση.						
1.22.	Έχει ικανότητες επίλυσης των προβλημάτων, όταν αυτά ανακύπτουν.						
1.23.	Είναι επινοητικός και έχει καινοτόμο πνεύμα.						
1.24.	Ελέγχει τα συναισθήματά του.						

Β. Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας σχετικά με τα παρακάτω γνωρίσματα ή συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τον/την Διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε:

α/α		διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
2.1.	Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.					
2.2.	Διασφαλίζει αρμονικές σχέσεις εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου.					
2.3.	Προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.					
2.4.	Βασίζεται κυρίως στο «γράμμα του νόμου» προκειμένου να λάβει μια					

	απόφαση.					
2.5.	Η διατήρηση του καλού κλίματος είναι πολύ σημαντική για αυτόν και λαμβάνει αποφάσεις συχνά με γνώμονα τις καλές σχέσεις και τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.					
2.6.	Παίρνει ρίσκα για τη βελτίωση του σχολείου ακόμα και αντίθετα με τις οδηγίες του Υπουργείου.					
2.7.	Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και έχει ευελιξία στις σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς.					
2.8.	Καταφέρνει να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με την αгаστή συνεργασία του προσωπικού.					
2.9.	Ενθαρρύνει την ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην οργάνωση και εφαρμογή του εν λόγω οράματος.					
2.10.	Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.					
2.11.	Εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.					
2.12.	Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών.					

2.13.	Διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κατά τη λήψη αποφάσεων.					
2.14.	Δημιουργεί ευκαιρίες συνάντησης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που αφορούν το σχολείο.					
2.15.	Αναγνωρίζει και επαινεί τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.					
2.16.	Φροντίζει για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού.					
2.17.	Πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς για ευκαιρίες ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.					
2.18.	Συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (γονείς, σχολικό συμβούλιο, κοινοτικό συμβούλιο).					
2.19.	Επιδεικνύει χρήση κατάλληλων και αποτελεσματικών πρακτικών που ενισχύουν την εμπλοκή της τοπικής κοινότητας (Δήμου) και των γονέων.					
2.20.	Προβάλλει μια θετική εικόνα του σχολείου προς τα «έξω».					
2.21.	Διατηρεί ένα					

	όραμα για το σχολείο το οποίο δημιουργεί νέες ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη.					
2.22.	Εργάζεται για τη δημιουργία μιας φιλικής και ανοικτής ατμόσφαιρας στο σχολείο.					
2.23.	Θέτει με σαφήνεια την πολιτική και τους προς υλοποίηση στρατηγικούς στόχους για το σχολείο.					
2.24.	Επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για τη συνεισφορά τους στο σχολείο.					
2.25.	Ενθαρρύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.					
2.26.	Δίνει ο ίδιος το παράδειγμα με τη στάση του.					
2.27.	Αισθάνομαι ότι είναι ηγέτης.					

Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ :

1.Φύλο: Άνδρας:

Γυναίκα:

2. Ηλικία: 20-30 31 – 40 41 – 50 51 – 60 Άνω των 60

3. Έτη υπηρεσίας: Έως 5 6- 10 11-20 21-30 31 και άνω

4. Εκπαίδευση: Επιλέξτε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει

- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού
- Κάτοχος δεύτερου πτυχίου

- Μετεκπαίδευση
- Τίποτα από τα παραπάνω

5. Σχέση Εργασίας:

- Μόνιμος
- Αναπληρωτής
- Ωρομίσθιος

6. Συνυπηρετώ με τον/τη Διευθυντή/ντρια (έτη):

- Έως 2
- 2-4
- 5-10
- 11-15 και
- άνω των 15

7. Θέση Υπηρεσίας:

- Διευθυντής/ντρια
- Υποδιευθυντής
- Εκπαιδευτικός

Σας Ευχαριστώ πολύ!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασιάδου, Μ. (2012). *Διαπροσωπικά σχήματα και συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή: Σχέσεις με το συναίσθημα και την εμπειρία των εκπαιδευτικών* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Ανδριανός, Ν. (2018). *Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχείρηση-οργανισμό Η περίπτωση του πολεμικού ναυτικού* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.

Βαμβούκας, Γ. (2007). *Λεξικό της Παιδαγωγικής*. Αθήνα: Κυριακίδη αφοί.

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). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Georges, DP Ευθυμιάδου, Α. & Τσίτσος, Δ. *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

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

Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη* (Φ. Μεγαλούδη, Μετάφ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ* Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKEE, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δελλατόλας, Α. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Χαρισματική Ηγεσία στους καθηγητές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Δήμου, Ν. (2011). *Φύλο και Ηγεσία: Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στους εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζάγκλας, Σ. (2017). *Ο ρόλος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη Διοίκηση Πωλήσεων υπό Συνθήκες Επιχειρηματικής Αβεβαιότητας* (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα. Ανακτήθηκε 1 Μαΐου, 2018 από <http://nemertes.lis.upatras.gr>

Ηλίας, Α. (2017). *Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών Σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην απόδοσή τους και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών υπό το πρίσμα των ιδίων των εκπαιδευτικών* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ηλιόπουλος, Ν. (2014). *Πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης και του συναισθήματος του διευθυντή ως στοιχεία διαμόρφωσης της ηγετικής φυσιογνωμίας του: Η σχέση τους με την επικοινωνία, τα κίνητρα και το συναίσθημα των υφισταμένων* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Θεοφανίδης, Σ. (1985), *“Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεοφανίδης, Σ. (1999), *“Ποιος είναι ηγέτης”*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. (Κ. Τζώρτζη, Μτφρ.). Αθήνα: Τυποθήτω Δάρδανος.

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Καζαμιά, Α. (2015). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών και στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Καραβασίλης, Ι. (2004). Περιφέρεια και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. *Πρακτικά Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη*, σσ. 367-374.

Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Καραβασίλης Ι. & Καραβασίλης Ι. (2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση ως βασικοί παράγοντες βελτίωσης και ανάπτυξης. 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο με τίτλο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης», 5 και 6 Μαΐου 2017, ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας, Σέρρες.

Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, τόμος Β΄. : ΕΑΠ, Πάτρα.

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση* (Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

Κασάπα, Δ. - Λέκκα, Ν. (2016). *Η συναισθηματική νοημοσύνη του Διευθυντή/ηγέτη σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως παράγων δημιουργικού κλίματος και επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Πειραιάς.

Κατσαλής, Α. (2001). *Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και συμβουλές*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Ανακτήθηκε 22 Απριλίου, 2019 από <http://www.pi-schools.gr>

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.

Kotter, J. P. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*. (Μετάφραση Σοκόδημος, Α.) Αθήνα: Κριτική

Κούγιας, Κ. (2008). Παγκοσμιοποίηση και Ευρωπαϊκό Κοινωνικό πρότυπο. Τάσεις προς μια νέα Ευρωπαϊκή Κοινωνική Ταυτότητα. Το παράδειγμα της ευελισφαλίας. *Γ' Πανελλήνιο συνέδριο Διεθνούς Πολιτικής Οικονομίας*

Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυριακίδου, Χ. (2011). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κωστούλας, Γ. (2009). Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί; (II) *Capital. Gr.* Ανακτήθηκε 3 Μαΐου, 2019 από <http://www.capital.gr>

Κωτσίκη, Β. (2007). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Αθήνα: Έλλην.

Λιανός, Α. (2005). Το μέλλον του γραφειοκρατικού οργανωτικού σχήματος. Εναλλακτικές θεωρήσεις, λύσεις και προοπτικές της γραφειοκρατίας στα πλαίσια του σύγχρονου δημοκρατικού κράτους. *Διοικητικού Επιστήμη*, τ. 35, σσ. 106-120.

Lazorthes, G (1991). *Εγκέφαλος και πνεύμα* (Γ. Σακοράφας Μετάφ.). Αθήνα: Γκοβόσης.

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.

Μακράκης, Β. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με την χρήση του SPSS-Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.

Μακρυδημήτρης, Α. (1995). *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*. Αθήνα: Σάκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α. (επιμ.) (2003). *Αυτοδιοίκηση και κράτος στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης*. Αθήνα: Σάκουλας.

- Μαργαρίτη, Π. (2013). *Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού: Μελέτες περιπτώσεων* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Κατσαντώνης, Γ. (Επιμ.). Αθήνα. Εκδόσεις «Κλειδάριθμος».
- Μόττη-Στεφανίδη, Φ. (1999). *Η αξιολόγηση της νοημοσύνης των παιδιών Σχολικής Ηλικίας & Εφήβων*. Εγχειρίδιο για Ψυχολόγους. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. Βαθής, Α. Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Οργανισμών και Υπηρεσιών*, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπρίνια, Β. (2006). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2014). *Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων (Case Studies on Educational Management)*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Νάνου-Ζήση, Γ. Σ. (2009). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εκπαιδευτική Ηγεσία* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Παπαβασιλείου, Δ. (2017). *Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των σχολικών ηγετών στη διαδικασία της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών. Απόψεις εκπαιδευτικών Δημοτικής Εκπαίδευσης Νομού Κιλκίς* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

- Παπαντωνίου, Ε. (2011). *Το μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Κορινθίας* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος Β'. Αθήνα.
- Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το Διοικητικό Φαινόμενο στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, τεύχ. 1, Β' έκδ. Σάκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και στην εργασία*. Αθήνα: Gutenberg, Ψυχολογία
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μια παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 27-39.
- Πλυτά, Ε. (2011). *Ο ρόλος τη συναισθηματικής νοημοσύνης και των συμπεριφορών διαχείρισης χρόνου των εφήβων στις σχολικές επιδόσεις* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Ράπτης, Ν. (2006). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Ψυχολογικές και Κοινωνικές Παράμετροι Διοικητικής Αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.
- Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης* (Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο, Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη*. 4^η έκδοση Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία ... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σκορδάς, Θ. (2009). *Ηγεσία και Διοίκηση στη Β/θμια Εκπαίδευση (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου: Τρίπολη.
- Steiner, C. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη με καρδιά*. Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Σύρμα, Ε. (2017). *Ηγεσία: Συναισθηματική Νοημοσύνη και μη Λεκτική Επικοινωνία (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία)*. ΑΕΙΤΤ Πειραιά, Πειραιάς.
- Τομασίδης, Χ., (1982). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, Αθήνα, Δίπτυχο.
- Τρούλη, Ε. (2015). *Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Τσαγκανέλια, Β. Ε. (2016). *Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο: Μελέτη Περίπτωσης της Συναισθηματικής Ηγεσίας (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Χριστοπούλου, Σ. (2008). *Δημόσια πολιτική για τη διοικητική μεταρρύθμιση. Η προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους*. (Τελική εργασία). Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

- Ashford, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: a re- appraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-768.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. G. (1989) *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Bryman, A. (1996), “*Leadership in organizations*”. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publ.
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). *Leaders): the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Bennis, W.G. (1990). *A Force for Change: How leadership differs from management*. US/UK: Macmillan.
- Bar-on, R. (1997). *Bar On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi Health Systems.
- Bar-on, R. (2000). «*Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional Intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. (2002). Authenticity –Reliability, Validity and Triangulation. In Coleman, M., & Briggs, A.R.J., *Research Methods in Educational Leadership and Management*, p.p 93-107, London: Sage Publications.
- Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, Utah, Executive Excellence Publishing.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2008). “Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability”, *Personal Review*, Vol. 37, No. 6, pp 680-701.

Chemiss, C., & Goleman. D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass.

Chiva, R. and Alegre, J. (2008). “Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability”, *Personal Review*, Vol. 37, No. 6, pp 680-701.

Cohne L. Manion. L. & Morrison K. (2007). *Research Methods in Education*, Routledge, London & New York.

Colfax, R. S., Rivera, J. J., & Perez, K. T. (2010). Applying emotional intelligence (EQ-I) in the workplace: Vital to global business success. *Journal of International Business Research*, 9(1), 89.

Conger, J. (1991). *The dark side of leadership*. Organizational Dynamics.

Cooper, R. K. (1997). *E.Q. Map*, San Francisco: AIT and Essie Systems.

Covey, R. S. (2014, Νοέμβριος 26). Μάνατζερ ή Ηγέτης; Διαφορετικά καθήκοντα για διαφορετικούς ανθρώπους. *Underwriter*. Ανακτήθηκε 5 Μαΐου, 2019 από <https://underwriter.gr>

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader– member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.

Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11(4), 581-614.

Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7575, pp: 989-1015.

Dawson T. (1993). *Principles and Practice of Modern Management*, Tubor Business Publishing, Ltd.

Fineman, S. (2004). “Getting the measure of emotion- and the cautionary tale of emotional intelligence”. *Human Relations*, Vol. 57, No.6, pp. 719-740.

Fernandez-Araoz (2001) “*The Challenge of Hiring senior executives*” in C. Cherniss and D. Goleman (Eds) “*The Emotionally Intelligence Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individual Groups and Organization*” San Francisco: Jossey- Bass.

Follet, M. P. (1927). *Dynamic Administration*. New York: Harper & Brothers Publishers

Forgas, J. P., & Wyland, C. L. (2006). Affective intelligence: Understanding the role of affect in everyday social behavior. In J. Carriochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.) *Emotional intelligence in everyday life*, pp. 77-79. New York: Psychology Press.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, pp: 1027-1055.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.

Goleman, D. (1998a). *What makes a leader?* Harvard Business Review, November-December, pp. 93-102.

Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. London, Bloomsbury.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

Hayes-Roth, B., Ball, G., Lisetti, C., Stern, A. (1998). Panel on affect and emotion in the user interface. *3rd International conference on intelligence user interfaces*, San Francisco, pp: 91-94.

Humphery, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership, *Leadership Quarterly*, Vol. 13. pp. 56-144.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, vol.69, pp.3-19.

Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Troth, A. C. (2006). The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management & Organization*, 12(2), 131-145.

Joseph, R. & Kitlan, D (2008). "Key Issues in E-Government and Public Administration", in GD Garson & M Khosrow- Pour (eds), *Handbook of Research on Public Information Technology*, IGI global, USA, pp 1-11.

Kafetsios, K. & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 710- 720.

Lazarus, S. R. (1991). Cognition and Motivation in Emotion. *American Psychologist*, 46, 35.

Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.

Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The journal of social Psychology*, 142(1), 133-143.

Lewis, T., Amini, F., & Lannon, R., (2000). *A General Theory of Love*. New York, Random House.

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1), 132-138.

Malhotra, N. K. (2008). *Marketing research: An applied orientation*, 5/e. Pearson Education India.

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., Caruso, D & Salovey, P.. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.

Mayer, J.D., Caruso, D & Salovey, P.. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. In R. Bar-on & J. Parker (Ed's), *the handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, ON: Multi- Health Systems.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard Intelligence. *Emotion, 1*, pp:232-242.

Megerian, L.E., & SosiK, J.J., (1996). An Affair of the Hart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Leadership, 3*,31-48

Mills, L., & Rouse, W. (2009). Does research support new approaches for the evaluation of school leaders: Using emotional intelligence in formative evaluation. Retrieved from the Connexions Web site: <http://cnx.org/content/m24427/1.1/>

Moore, B. (2009). Emotional intelligence for school administrators: A priority for school reform?. *American secondary Education, 20*-28

Noe, J. (2012). *The relationship between principal's emotional intelligence quotient, school culture student achievement*. Liberty University. Ανακτήθηκε από <http://citeseerx.ist.psu.edu>

Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2008). Evaluation of school principals. Στο G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. σσ. 263-799.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. USA: SAGE Publications.

Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work. Successful Leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.

Saarni, C.(1990). Emotional competence: How emotions and relationships become integrated.

Saunders, M. L. and Thornhill, P. (2003). *Research methods for business students*.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, σσ. 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6), 769-
- Schyns, B., Meindl, J.R. and Croon, M.A. (2007), “*The Romance of Leadership Scale-Cross cultural testing and refinement.*” *Leadership*, 3, pp. 29-46.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63-68.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Management. Πολλάλης, Γ. Α.* (Επιμ.). Nicosia. Broken Hill Publishers LTD.
- Spencer, L. (2001). *The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies*. In the *The Emotionally Intelligent Workplace*, Cary Cherniss and Daniel Goleman (eds)., San Francisco, Jossey-Bass.
- Thorndike, E. L., (1920). Intelligence and its uses. *Harper’s Magazine*, 140, 227-235.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Van Kleef, G. A. (2014). Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human relations*, 67(9), 1145-1164.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: emotional expression and organizational culture, *Research in Organizational Behavior*, 11, pp: 43-103.
- Vigoda, E. (2003). “New Public management”, in J. rabin (ed) *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Marcel Dekker, New York, pp. 812-816.
- Weber, M. (1979), “*The Theory of social and Economic Organization*”. Oxford University Press.

Wong, C. S., Law, S. K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Yuki, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2001). *Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an "elusive" intelligence*. *Emotion*, 1, pp:265-275.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R., & MacCann, C. (2003). Development of emotion intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development*, 46, pp: 69-96.

Zaleznick, A. (1977), *Managers and Leaders: are they different?*. *Harvard Business Review*, 55, pp. 67-78.