



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

της

ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΓΙΟΥΡΟΥΚΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Σουλτάνα Καπίκη

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

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος, 2018



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 αναμείξτε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

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, 10 Σεπτεμβρίου 2018

Η Δηλούσα: Γεωργία Γιουρούκη

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξετάσει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, στόχοι αυτής της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί η συσχέτιση των εκπαιδευτικών με ικανότητες που περιλαμβάνονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, η διερεύνηση κατά πόσο προωθείται η συναισθηματική νοημοσύνη από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης στο χώρο της εκπαίδευσης, η σχέση που έχει το φύλο και η ηλικία των ερωτηθέντων καθώς και η διερεύνηση της λειτουργίας και υλοποίησης των λειτουργιών του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες.

Στην έρευνα συμμετείχαν 78 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν τα καθήκοντα τους σε διάφορους νομούς της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες έχουν υψηλή συσχέτιση με τις ικανότητες που αποτελούν την συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αναγνώριση των συναισθημάτων τους, αυτοπεποίθηση, επικοινωνία κ.ά. και γενικά είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και δεν θα ήθελαν να την αλλάξουν. Ωστόσο ένα μεγάλο ποσοστό αδυνατεί να εξηγήσει τα συναισθήματα του σε άλλους καθώς και πολλές φορές τα συναισθήματα του επηρεάζουν τις επιδόσεις στο χώρο εργασίας. Παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες δεν ήταν σίγουροι ή δεν νιώθουν άνετα να μιλάνε μπροστά σε κοινό. Λιγότεροι από τους μισούς φαίνονται σίγουροι να διαχειριστούν το άγχος τους. Ένας στους τρεις δεν είναι σίγουρος ή διαφωνεί ότι το σχολείο είναι ένα πρόσφορο έδαφος να θέσει ψηλούς στόχους ή να βελτιωθεί. Ως προς τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί εισήλθαν στον εργασιακό χώρο χωρίς κάποια εισαγωγική εκπαίδευση, περισσότεροι από το ένα τρίτο των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και επίσης δέχονται σπάνια ή ποτέ ανατροφοδότηση και αξιολόγηση από τους προϊσταμένους τους, ενώ δεν θεωρούν ότι αξιοποιούνται τα προσόντα τους. Τα ευρήματα κάνουν φανερές τις ανάγκες για περισσότερη έμφαση στις παρεμβάσεις και προγράμματα ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διοικητικών στελεχών, καθώς και τη βελτίωση των λειτουργιών της διοίκησης, καθώς σε πολλές περιπτώσεις ένας στους τρεις εργαζόμενους δεν ήταν ικανοποιημένος ή φάνηκε δύσπιστος με την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών αυτών.

Abstract

This dissertation was aimed to examine the role of emotional intelligence and human resources management functions in education. In particular, the objectives of this research were to establish the correlation of teachers with competencies included in emotional intelligence, the exploration of the promotion of the emotional intelligence of managers, the connection with the gender and the age of the respondents, and the examination of the operation and implementation of human resources management functions in school units.

The survey involved 78 elementary and secondary teachers who serve their duties in various prefectures in Greece.

The results showed that respondents have a strong relationship with the abilities that synthesize emotional intelligence, such as recognition of their feelings, self-confidence, communication, etc. and are generally satisfied with their work and would not want to change it. However, a large percentage cannot explain its feelings to others, and sometimes its feelings affect performance in the workplace. In addition, almost half of the respondents, they were not sure or did not feel comfortable talking to an audience. Fewer than half are able to control their stress. One third is unsure or disagrees that school is a good ground to set high goals or improve. Regarding the human resources management functions, most teachers entered the workplace without any introductory training, more than one third of the respondents consider that they do not have career development opportunities and also rarely receive feedback and evaluation from their superiors. The findings demonstrate the need for more emphasis on interventions and programs to strengthen the emotional intelligence of teachers and managers as well as the improvement of the administration's functions, as in many cases one in three employees was not satisfied or seemed unhappy with the effectiveness of the functions of them.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Περιεχόμενα	7
Ευχαριστίες.....	9
Κύριο Μέρος	10
Πρώτο Μέρος	10
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 ^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη	14
1.1. Ιστορική αναδρομή.....	14
1.2. Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης	16
1.3. Θεωρητικά μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	18
1.3.1. Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.....	19
1.3.2. Μοντέλο του Goleman	20
1.3.3. Μοντέλο του Bar-On.....	23
1.3.4. Μοντέλο των Petrides & Furnham.....	27
1.4. Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	28
1.5. Η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	30
1.5.1. Ακαδημαϊκές επιδόσεις	30
1.5.2. Επαγγελματικές επιδόσεις.....	31
1.5.3. Υγεία και Ευ-ζην	31
1.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας	32
1.7. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	34
1.8. Ανάπτυξη και βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	35
Κεφάλαιο 2 ^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση.....	41
2.1. Η έννοια του Management	41
2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης.....	42
2.3. Διοίκηση στην Εκπαίδευση.....	43
2.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις στην οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση	44
2.5. Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα	46
2.6. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση.....	46
2.6.1. Ιστορική εξέλιξη.....	46
2.7. Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	47
2.7.1. Προγραμματισμός και οργάνωση στο χώρο της Εκπαίδευσης	47
2.7.2. Ανάλυση θέσης εργασίας και ανάγκες προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης. 49	
2.7.3. Προσέλκυση υποψηφίων στο χώρο της Εκπαίδευσης	50

2.7.4. Επιλογή των υποψηφίων στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	52
2.7.5. Τοποθέτηση του νέου προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	53
2.7.6. Αξιολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	54
2.7.7. Ανάπτυξη του προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	57
2.7.8. Χρηματοδότηση και προνόμια στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	58
2.7.9. Λειτουργία της επικοινωνίας στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	60
2.7.10. Η λειτουργία της παρακίνησης στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	61
Δεύτερο Μέρος.....	67
Κεφάλαιο 3 ^ο : Εμπειρική Έρευνα.....	67
3.1. Σκοπός της έρευνας:.....	67
3.2 Μέθοδος.....	67
3.2.1. Συμμετέχοντες.....	68
3.2.2. Μέσα συλλογής δεδομένων.....	68
3.3. Περιγραφική Στατιστική.....	70
3.4. Ερευνητική Στατιστική.....	106
Συμπεράσματα και προτάσεις.....	122
Βιβλιογραφία.....	124
Παράρτημα.....	128

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία δε θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς τη βοήθεια και και τη συμπαράσταση πολλών άλλων ανθρώπων.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια αυτής της εργασίας, κα. Καπίκη Σουλτάνα, καθηγήτρια Διοίκησης Ξενοδοχειακών Μονάδων του Αλεξάνδρειου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Χωρίς την αμέριστη καθοδήγηση της, τη βοήθεια με μεθοδικό και ουσιαστικό τρόπο η προσπάθεια αυτή δεν θα είχε ολοκληρωθεί. Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης γιατί μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ ακριβώς με το αντικείμενο που ήθελα και συνέβαλλε καθοριστικά στη λύση των επιστημονικών αδιεξόδων και άλλων προβλημάτων που αντιμετώπισα. Την ευχαριστώ για τη συμπαράσταση και την εμπειρία που αποκόμισα.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές που γνώρισα κατά τη διάρκεια αυτού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, την συνεργασία και τις συμβουλές τους.

Τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα για την άριστη συνεργασία.

Την οικογένεια μου για την συνεχή υποστήριξη όλα αυτά τα χρόνια σε αυτό το ταξίδι της γνώσης και της μάθησης.

Τον Μανωλαράκη Μάνο για την αμέριστη ηθική συμπαράσταση, την εμπύχωση και την παρότρυνση όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου.

Κύριο Μέρος

Πρώτο Μέρος

Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κερδίζει συνεχώς έδαφος στη διεθνή βιβλιογραφία έναντι της Γνωστικής Νοημοσύνης. Είναι το είδος της Νοημοσύνης που αναφέρεται στη ικανότητα που έχει το ίδιο το άτομο να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του, να τα κατανοεί, να τα αξιολογεί, να τα εκφράζει και να τα διαχειρίζεται, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων. Με αυτό το τρόπο αναπτύσσεται συναισθηματικά και διανοητικά (Salovey & Mayer: 1993).

Από τις αρχές του 20ού αιώνα το ενδιαφέρον των επιστημόνων στράφηκε στα συναισθήματα και το πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν για τον άνθρωπο. Οι Salovey & Mayer (1990) ξεχωρίζουν πέντε χρονικές περιόδους σχετικά με την εξέλιξη της μελέτης των συναισθημάτων. Α) 1900 με 1969 γίνεται ο διαχωρισμός των συναισθημάτων από τη νοημοσύνη, β) 1970 με 1989 στο επίκεντρο είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα συναισθήματα και τη σκέψη, γ) 1990 με 1993 εμφανίζεται ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη και γίνεται αντικείμενο μελέτης, δ) 1994 με 1997 ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται γνωστή στο κοινό και ε) 1998 μέχρι και σήμερα συνεχίζεται η μελέτη και η έρευνα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Όσο η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης περιγράφηκε πολύ παλιότερα και συγκεκριμένα στα Ηθικά Νικομάχεια από τον Αριστοτέλη λέγοντας : «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει- αυτό είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσει κανείς με το σωστό τρόπο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο- αυτό δεν είναι εύκολο. Ο Πλάτων μίλησε για την αλληλοσυσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ των συναισθημάτων καθώς και το ρόλο τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Τα διέκρινε σε κατώτερα και ανώτερα. Μεταξύ άλλων στα κατώτερα συγκαταλέγονται ο θυμός, ο φόβος, το μίσος κ. ά. ενώ στα ανώτερα ο φιλοσοφικός και διανοητικός έρωτας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνεται από τέσσερις διαστάσεις όπου στην κάθε μια περιλαμβάνονται κάποιες ικανότητες. Πρώτη διάσταση είναι η αυτοεπίγνωση η οποία περιλαμβάνει ικανότητες όπως η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η αυτοαξιολόγηση και αυτοεπιβεβαίωση. Αφορά το ίδιο το άτομο και πως αυτό αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του. Δεύτερη διάσταση είναι η διαχείριση του εαυτού η οποία περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, καθοδήγηση προς την επίτευξη και πρωτοβουλία. Η δεύτερη διάσταση έχει να κάνει με το πως το άτομο διαχειρίζεται τα συναισθήματα του. Η τρίτη διάσταση είναι η κοινωνική επίγνωση και περιλαμβάνει ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση, η εξυπηρέτηση των αναγκών των άλλων και η οργανωσιακή επίγνωση. Είναι η διάσταση αυτή με ικανότητες που αφορούν κυρίως την αντίληψη, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων. Και η τέταρτη και τελευταία διάσταση είναι η διαχείριση των σχέσεων που περιλαμβάνει ικανότητες όπως η ανάπτυξη των

άλλων, η επικοινωνία, η διαχείριση των συγκρούσεων, η επιδίωξη αλλαγών, η δημιουργία δεσμών, η ομαδικότητα και η συνεργασία (Goleman: 2000).

Το δεύτερο αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες. Είναι το τμήμα αυτό που ασχολείται με τον άνθρωπο στον εργασιακό χώρο και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσει εκεί. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η ανάλυση θέσης εργασίας και οι ανάγκες προσωπικού, η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή των κατάλληλων που πληρούν τις προϋποθέσεις, η τοποθέτηση του νέου προσωπικού, η αξιολόγηση και ανάπτυξη του, η χρηματοδότηση και τα προνόμια των εργαζομένων, η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων ή μεταξύ των εργαζομένων, η παρακίνηση τους, η υγιεινή και η ασφάλεια τους στο χώρο της εκπαίδευσης (Ξυροτύρη-Κουφίδου: 2001, Jones & Walters: 1994).

Οι απαιτήσεις του σήμερα για βελτίωση της εκπαίδευσης κρίνουν απαραίτητη την καταγραφή της ύπαρξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εκπαίδευσης τόσο από την πλευρά των εκπαιδευτικών όσο και από την πλευρά των διοικητικών στελεχών αλλά και την καταγραφή της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της εκπαίδευσης. Γιατί αυτοί οι δύο παράγοντες, μεταξύ άλλων μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση της εκπαίδευσης.

Σκοπός λοιπόν αυτής της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σε θέματα που σχετίζονται με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα λάθη του παρελθόντος και να μπουν τα θεμέλια για αλλαγές και καινούριες ιδέες και καινοτομίες.

Απώτερος στόχος της έρευνας αυτής ήταν η διερεύνηση της σχέσης των εκπαιδευτικών με τις ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, ο ρόλος της ηλικίας και του φύλου σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και η λειτουργία και η υλοποίηση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες (προγραμματισμός, τοποθέτηση νέου προσωπικού, αξιολόγηση, ανάπτυξη, επικοινωνία παρακίνηση, υγιεινή και ασφάλεια).

Με γνώμονα αυτούς τους στόχους πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εργαζόμενοι σε διάφορους νομούς της Ελλάδας κατά το σχολικό έτος 2017-18. Συνολικά συλλέχθηκαν 78 ερωτηματολόγια.

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση) τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι απόψεις διίστανται. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αναγνωρίζει τα συναισθήματα του ωστόσο αδυνατεί να τα εξηγήσει σε άλλους και πολλές φορές επηρεάζουν τις επιδόσεις του στην εργασία του. Διακατέχονται από αυτογνωσία γνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τις περισσότερες φορές νιώθουν άνετα να μιλάνε μπροστά σε κοινό και να εκφράζουν απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς. Στη δεύτερη διάσταση οι απαντήσεις ήταν θετικές στη πλειοψηφία τους καθώς οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι διακατέχονται από

αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, καθώς και ότι το σχολείο είναι ένα πρόσφορο έδαφος για ανάπτυξη και την λήψη πρωτοβουλιών. Οι απαντήσεις για την τρίτη διάσταση, αυτή της κοινωνικής επίγνωσης έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων, να τους υπερασπιστούν και να τους βοηθήσουν όποτε μπορούν. Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά ως προς την ανάπτυξη των συναδέλφων τους, είναι υπέρ της γόνιμης επικοινωνίας καθώς και την αποφυγή των συγκρούσεων, είναι συνεργάσιμοι και υποστηρίζουν τη δημιουργία φιλικών σχέσεων.

Στο δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου, αυτό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά ως προς τις δυνατότητες εξέλιξης και περαιτέρω εκπαίδευσης, καθώς φάνηκαν ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση που δέχονται από τους προϊσταμένους τους, από τη μεταξύ τους επικοινωνία και από την αναγνώριση και αξιοποίηση των προσόντων τους.

Οι αδυναμίες εντοπίστηκαν όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, στο ότι οι ερωτηθέντες δυσκολεύονται να εκφράσουν τα συναισθήματα τους σε άλλους αλλά και ότι πολλές φορές τα συναισθήματα τους επηρεάζουν τις επιδόσεις τους στην εργασία. Στο κομμάτι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων μπήκε στον εργασιακό χώρο χωρίς να γνωρίζει τι να περιμένει καθώς δεν της προσφέρθηκε ενημέρωση κάτι που μπορεί να δημιουργεί προβλήματα προσαρμογής και αποδοτικότητας. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων επίσης δέχεται σπάνια ανατροφοδότηση και αξιολόγηση από τους προϊσταμένους του κάτι που δρα ανασταλτικά στην περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Το παρόν έργο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση ενώ το δεύτερο την εμπειρική έρευνα.

Το πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους επιχειρεί την εμβάθυνση στη σχετική βιβλιογραφία για την συναισθηματική νοημοσύνη. Ξεκινά λοιπόν με την ιστορική αναδρομή και πως εξελίχθηκε η έρευνα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στα χρόνια. Ακολουθεί ο ορισμός του όρου όπως διατυπώθηκε από διάφορους ερευνητές. Στη συνέχεια αναλύονται τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα αυτά των Mayer, Salovey και Caruso, του Goleman, του Bar-On, των Petrides & Furnham καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποίησαν. Στη συνέχεια ακολουθεί ένα υποκεφάλαιο με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως καταγράφηκαν από τον ΟΟΣΑ. Ακολουθεί το υποκεφάλαιο που αναφέρεται στη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ακαδημαϊκές και επαγγελματικές επιδόσεις, στην υγεία και στο ευ-ζην. Έπειτα αναλύεται ο καθοριστικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας και πως σχετίζεται με τους ισχυρούς ηγέτες. Στο τελευταίο υποκεφάλαιο αυτού του κεφαλαίου αναλύεται πως μπορεί να αναπτυχθεί κάθε μια ικανότητα που περιλαμβάνεται στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ξεκινά με τον ορισμό του management και ακολουθεί η

παρουσίαση των λειτουργιών της διοίκησης. Αυτές είναι η οργάνωση, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός, η διεύθυνση και η ηγεσία, ο έλεγχος, ο συντονισμός, η στελέχωση, η επικοινωνία, ο προϋπολογισμός, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση των κρίσεων και των συγκρούσεων (Κατσαρός: 2008, Σαΐτης: 2008). Ακολουθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις στην οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση και το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης που ακολουθείται στην Ελλάδα. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το βασικό κομμάτι αυτού του κεφαλαίου που είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Έπειτα περιγράφονται αναλυτικά οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης που είναι οι εξής: ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η ανάλυση θέσης εργασίας, η στελέχωση, η επιλογή, η τοποθέτηση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι αποζημιώσεις και τα προνόμια, η υποκίνηση και υποστήριξη, η αξιολόγηση, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, η επικοινωνία και οι διαπραγματεύσεις και η περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού (Ξυροτύρη-Κουφίδου: 2001, Jones & Walters: 1994).

Το δεύτερο μέρος αυτού που είναι και το τρίτο κεφάλαιο του έργου αποτελείται από την εμπειρική έρευνα. Αρχικά καταγράφεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι αυτής της εργασίας. Ακολουθεί η μέθοδος που ακολουθήθηκε, δηλαδή η περιγραφή των συμμετεχόντων, τα μέσα συλλογής δεδομένων. Έπειτα έρχεται η περιγραφική στατιστική με την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου που αποτέλεσε το εργαλείο της έρευνας. Ακολουθεί η ερευνητική στατιστική όπου απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που ώθησαν την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας βάση των ευρημάτων από την περιγραφική στατιστική. Το κομμάτι αυτό κλείνει με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Ακολουθούν η βιβλιογραφία και το παράρτημα στο τέλος αυτής της εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1. Ιστορική αναδρομή

«Η αρετή είναι ακριβέστερη και ανώτερη
από κάθε τέχνη...

Διότι αυτή σχετίζεται με τις συναισθηματικές διαθέσεις και τις πράξεις

Και σε αυτές ακριβώς υπάρχει υπερβολή και έλλειψη και το μέσο.

Για παράδειγμα είναι δυνατό να φοβηθεί και να δείξει θάρρος και να επιθυμήσει

και να οργιστεί και να ευσπλαχιστεί

και γενικά να ευχαριστηθεί και να δυσαρεστηθεί και πολύ και λίγο

και τα δύο αυτά δεν είναι καλά!

Το να αισθάνεται κανείς όλα αυτά

τη στιγμή που πρέπει

και με αφορμή τα πράγματα που πρέπει

και σε σχέση με τους ανθρώπους που πρέπει

και για το λόγο που πρέπει

και με τον τρόπο που πρέπει

Αυτό είναι το μέσο και το άριστο.» Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, 1106b

Μια πρώτη αναφορά στα συναισθήματα και στη σύνδεση τους με τη νοημοσύνη έκανε ο Αριστοτέλης τον 5 αιώνα π.Χ. στο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια» με τους παραπάνω στίχους. Αναφέρθηκε στη δυνατότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει και να ελέγχει τα συναισθήματα του. Το 1872 ο Κάρολος Δαρβίνος δημοσίευσε το βιβλίο του με τίτλο «Η έκφραση των συγκινήσεων στον άνθρωπο και τα ζώα» όπου κάνει αναφορά σε συναισθήματα μεταξύ άλλων όπως δυσθυμία, χαρά, αποφασιστικότητα, μίσος, φόβος. Από πολλούς θεωρήθηκε η βάση της μελέτης της επιστήμης της ψυχολογίας. Το 1920 ο E.L. Thorndike με το άρθρο του «Intelligence and its uses» κατηγοριοποιεί τη νοημοσύνη σε τρεις κατηγορίες. Την μηχανική νοημοσύνη με την οποία κατανοεί τα αντικείμενα. Την αφηρημένη με την οποία κατανοεί ιδέες και σύμβολα και τέλος, την κοινωνική νοημοσύνη με την οποία κατανοεί τους ανθρώπους. Υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη υπάρχει στον άνθρωπο ωστόσο μπορεί να βελτιωθεί ανάλογα με τα ερεθίσματα (Thorndike: 1920).

Το 1940 ο David Wechsler, ψυχολόγος, υποστήριξε ότι διαφορετικές πτυχές της νοημοσύνης είναι απαραίτητα για μια επιτυχημένη ζωή (Wechsler: 1940). Το 1966 ο

Γερμανός ψυχολόγος Leuner αναφέρθηκε στην έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης των γυναικών που παρέμεναν στο σπίτι για να μεγαλώσουν τα παιδιά τους κάτι που τους προκαλούσε δυσαρέσκεια.

Το 1983 ο Howard Gardner αναφέρθηκε στις πολλαπλές πτυχές της νοημοσύνης στο βιβλίο του «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences». Σύμφωνα με αυτή του τη θεωρία η νοημοσύνη έχει τις εξής όψεις: γλωσσολογική νοημοσύνη, λογικο-μαθηματική νοημοσύνη, χωρική νοημοσύνη, σωματο-κιναισθητική νοημοσύνη, μουσική νοημοσύνη, διαπροσωπική νοημοσύνη, ενδοπροσωπική νοημοσύνη και φυσική νοημοσύνη. Η θεωρία αυτή βρήκε πρόσφορο έδαφος κυρίως στην εκπαίδευση, παιδιών και ενηλίκων. Συγκεκριμένα δείχνει το δρόμο για πιο αποτελεσματική και ολοκληρωμένη μάθηση. Το 1985 ο Wayne Payne πρώτος θα αναφερθεί στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη στη διατριβή του. Το 1988 γίνεται μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης με το τεστ Bar-On από τον Dr. Reuven βασισμένο σε έρευνα μεγαλύτερη των είκοσι χρόνων. Το τεστ μετράει τέσσερις παραμέτρους. Τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις ενδοπροσωπικές, τη διαχείριση του στρες, την προσαρμοστικότητα και τη διαβάθμιση της γενικής διάθεσης (Baron: 2000). Την πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη την ανέπτυξαν ο Peter Salovey και ο John D. Meyer το 1990. Συγκεκριμένα υποστήριξαν ότι η γνώση και το συναίσθημα συνδέονται και έτσι τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τα συναισθήματα τους με σκοπό να επιτυγχάνουν ότι επιθυμούν.

Τη δεκαετία του '90 ο Daniel Goleman, επιστημονικός ειδησεογράφος έγραψε πλήθος βιβλίων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη πολλά από τα οποία έγιναν best sellers κάνοντας έτσι γνωστή τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ευρύ κοινό. Μερικά από αυτά «Emotional Intelligence», «Working with Emotional Intelligence» και «Social Intelligence: The New Science of Human Relationships». Συγκεκριμένα όπως αναφέρει στο βιβλίο του (Emotional Intelligence:1995) η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδόθηκε σε όλες τις γωνιές του κόσμου. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί ήταν αυτοί που αγκάλιασαν πρώτοι αυτή την ιδέα και την εισήγαγαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα των σχολείων. Πριν μια δεκαετία θα έβρισκες πολύ λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα εστιασμένα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ωστόσο δέκα χρόνια αργότερα χιλιάδες σχολεία ανά τον κόσμο προσέφεραν προγράμματα εκπαίδευσης βασισμένα στη συναισθηματική Νοημοσύνη. Από το νηπιαγωγείο μέχρι τη τελευταία τάξη του λυκείου, Από τα Ηνωμένα Έθνη της Αμερικής μέχρι την Ιαπωνία και την Ευρώπη. Η εκπαίδευση αυτή στοχεύει στην απόκτηση ικανοτήτων που θα βοηθήσει τους μαθητές να έχουν μια πιο επιτυχημένη ζωή. Να κατανοούν, να ακούνε και να μιλάνε με τρόπο τέτοιο που θα λύνει τα προβλήματα της ζωής τους και δεν θα τα διαιωνίζει, θα στοχεύουν στη εκπλήρωση των στόχων τους και θα προάγει την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης τους. Ωστόσο σε πολλά σχολεία τα προγράμματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν ως πρόληψη και αντιμετώπιση της βίας, του bullying, των ναρκωτικών και την πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου.

1.2. Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διερευνώντας τη σχετική βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι είναι δύσκολο να διατυπωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη παρ' όλες τις μελέτες και τις προσπάθειες που έχουν γίνει.

Αρχικά η Νοημοσύνη σχετιζόταν με τα τεστ μέτρησης του IQ, δηλαδή τις γνωστικές πλευρές της νοημοσύνης. Ο Wechsler το 1958 υποστήριξε ότι η νοημοσύνη είναι μονοδιάστατη. Πέρασαν πολλά χρόνια μέχρι να μελετηθούν οι υπόλοιπες διαστάσεις.

Ωστόσο το 1993 ο Salovey και ο Mayer όρισαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια ιδιότητα της κοινωνικής νοημοσύνης η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί βαθύτερα τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να χρησιμοποιεί αυτή την ικανότητα ώστε να καθοδηγεί τις σκέψεις και τις ενέργειες τις δικές του και των άλλων κατάλληλα.

Το 1997 αναδιτύπωσαν τον ορισμό αυτό ως την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των ίδιων των ατόμων αλλά και των άλλων, την αξιολόγηση τους, την έκφραση και διαχείριση τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία το άτομο μαθαίνει να παράγει και να προσεγγίζει συναισθήματα, να αναπτύσσεται συναισθηματικά και διανοητικά και έτσι να αποκτά συναισθηματική γνώση.

Για την ευκολότερη κατανόηση του όρου πρότειναν (1997) την προσέγγιση των δύο όρων ξεχωριστά. Δηλαδή την ερμηνεία των όρων «ευφυΐα» και «συναίσθημα». Ήδη έναν αιώνα πριν, οι ψυχολόγοι διαχώρισαν τον εγκέφαλο σε τρεις διαστάσεις. Τη γνωστική (ή σκέψεις), την επιρροή (συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων) και το κίνητρο (ή θέληση). Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει λειτουργίες όπως κρίση, αιτιολόγηση, μνήμη και αφηρημένη σκέψη. Η δεύτερη συμπεριλαμβάνει συναισθήματα, διαθέσεις, ενέργεια. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα μείγμα των δύο αυτών λειτουργιών. Η τρίτη διάσταση αφορά τα κίνητρα και την επίτευξη των στόχων. Ανήκει κυρίως στο κομμάτι της προσωπικότητας του καθενός και έχει δευτερεύοντα ρόλο στην Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Το 1997 με το βιβλίο «Emotional EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations» οι Cooper και Sawaf έδωσαν τον δικό τους ορισμό για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη μέσα από τέσσερις διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την Συναισθηματική Γνώση. Περιλαμβάνει τη συναισθηματική ειλικρίνεια, δηλαδή πόσο ειλικρινά ακούς και εκφράζεις αυτά που νιώθεις μέσα σου, τη συναισθηματική ενέργεια, τη συναισθηματική ανατροφοδότηση και τη πρακτική διαίσθηση. Η δεύτερη διάσταση αφορά τη συναισθηματική καταλληλότητα. Σε αυτήν περιλαμβάνονται ικανότητες όπως η αξιοπιστία, η αντοχή, η προσαρμοστικότητα και η αισθητή παρουσία σε ότι συμβαίνει. Η τρίτη είναι το συναισθηματικό βάθος που περιλαμβάνει το σκοπό, τη δέσμευση, την ακεραιότητα και την επιρροή χωρίς την επιβολή εξουσίας. Η τέταρτη διάσταση είναι η συναισθηματική αλχημεία και περιλαμβάνει την διαίσθηση, την εύρεση ευκαιριών και τη δημιουργία καλύτερου μέλλοντος. Το βιβλίο αποτελεί έναν οδηγό για το πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να σταθεί οδηγός στον επιχειρηματικό τομέα τονίζοντας και αναλύοντας δεξιότητες όπως ανάληψη πρωτοβουλιών, η λήψη αποφάσεων, η ηγεσία, η ειλικρινής επικοινωνία, η εμπιστοσύνη στις σχέσεις και στην ομάδα, η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Το 1998 ο Goleman πρόσθεσε στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι κάτι που μαθαίνεται. Τόνισε την σημαντικότητα της σε εργασιακό επίπεδο όχι μόνο ως προς το οργανωτικό κομμάτι αλλά και ως προς την ικανότητα της προσαρμοστικότητας που όσο πιο αναπτυγμένη είναι, τόσο πιο εύκολα θα «επιβιώσει» κάποιος σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα αλλά και θα μάθει πως να απολαμβάνει την δουλειά του.

Ο Goleman διέκρινε πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Αυτογνωσία: αναγνώριση του τι αισθανόμαστε και ποιες είναι οι ικανότητες μας ρεαλιστικά και βάση αυτού να παίρνουμε αποφάσεις.

Αυτοέλεγχος: έλεγχος των συναισθημάτων μας προς όφελος μας και την επίτευξη των στόχων μας και γρήγορη ανακούφιση από αισθήματα δυσφορίας.

Κίνητρο: χρησιμοποίηση των κλίσεων μας για την επίτευξη των στόχων μας, ανάληψη πρωτοβουλιών, προσπάθεια για ανάπτυξη και επιμονή σε περιπτώσεις απογοήτευσης.

Εμπάθεια: συναίσθηση των συναισθημάτων των άλλων και η ικανότητα να βλέπεις τα πράγματα από την δικιά τους οπτική και η δημιουργία σχέσεων με ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο.

Κοινωνικές δεξιότητες: χειρισμός των συναισθημάτων για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις κοινωνικές και εργασιακές σχέσεις, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων αυτών της συνεργασίας και την ομαδικής δουλειάς.

Το 2000 ο Baron περιγράφει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα μείγμα συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, η οποία είναι μετρήσιμη με αυτοαξιολογήσεις, συνεντεύξεις και αξιολόγηση πολλαπλών κριτηρίων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τους άλλους και εκφράζουμε τα συναισθήματα μας και πως αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές προκλήσεις της ζωής. Επίσης Συναισθηματική Νοημοσύνη σημαίνει να μπορεί το άτομο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προσωπικές, κοινωνικές και συναισθηματικές αλλαγές, να χειρίζεται την εκάστοτε κατάσταση, να παίρνει πρωτοβουλίες και να λύνει τα προβλήματα. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ενεργούμε για εμάς και όχι εναντίον μας. Το κλειδί της επιτυχίας κρύβεται στην αισιοδοξία και την προσωπική παρότρυνση.

Συγκεκριμένα ο Baron ξεχωρίζει πέντε διαστάσεις :

- Την ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να εκφράζουμε τα συναισθήματα μας αποτελεσματικά
- Την ικανότητα να καταλαβαίνουμε πως αισθάνονται οι άλλοι
- Την ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας
- Την ικανότητα να ελέγχουμε και να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές, να λύνουμε προβλήματα σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο
- Την ικανότητα να παράγει θετικά κίνητρα για τους άλλους αλλά και για τον εαυτό του

Ο Baron λοιπόν ήταν ο πρώτος που αποπειράθηκε να μετρήσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το μοντέλο που χρησιμοποίησε είναι γνωστό ως μοντέλο του Bar-On. Το όργανο που χρησιμοποίησε ήταν το Emotional Quotient Inventory ή εν συντομία EQ-i, δηλαδή η αναφορές καταγραφής των συναισθημάτων. Το EQ-i είναι ένα όργανο μέτρησης της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης που χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Πιο αναλυτικά το τεστ αυτό περιέχει 133 ερωτήσεις και οι απαντήσεις κυμαίνονται από το πολύ σπάνια/μη αληθινό για μένα μέχρι το πολύ συχνά/αληθινό για μένα. Λεπτομέρειες αυτού του τεστ βρίσκονται στο εγχειρίδιο Bar-On EQ-i (Bar-On: 1997b). Το EQ-i διαρκεί 40 λεπτά και είναι κατάλληλο για άτομα άνω των 17 ετών.

Το 2001 ο Petrides και ο Furnham όρισαν την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο προσωπικών συναισθηματικών διαθέσεων και εκτιμήσεων. Πιο συγκεκριμένα ο καθένας βιώνει ξεχωριστά την εκάστοτε κατάσταση, εκφράζεται διαφορετικά και αποκτά διαφορετική συναισθηματική γνώση. Ο Petrides και ο Furnham ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη επίσης ως ικανότητα και ως γνώρισμα. Δύο ορισμοί που κάνουν ξεκάθαρο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με διαστάσεις της προσωπικότητας αλλά και του γνωστικού τομέα.

Αργότερα οι Matthews et al. (2002) έδωσαν σαν ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης την ικανότητα προσαρμογής των ατόμων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα συναισθηματικά γεγονότα που θα συναντήσουν. Υποστηρίζουν ότι η ικανότητα αυτή ενώ συνδέεται με την νευρολογική και γνωστική λειτουργία του εγκεφάλου του ανθρώπου, κατά βάση, αποκτιέται στο πέρασμα του χρόνου και με εξάσκηση.

Πιο πρόσφατα το 2004 οι David Caruso et al. (2004) όρισαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων να προσδιορίζουν τα συναισθήματα τους και να τα χρησιμοποιούν έτσι ώστε να κατανοούν την αίτια πρόκλησης τους και με αυτό το τρόπο να προσλαμβάνουν την γνώση.

1.3. Θεωρητικά μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλοί ερευνητές και επιστήμονες μελέτησαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ανέπτυξαν μοντέλα και εργαλεία μέτρησης της. Η Πλατσίδου (2004) ταξινομεί αυτά τα μοντέλα σε τρεις κατηγορίες:

- *Μοντέλα ικανότητας:* Τα μοντέλα αυτά υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αντιστοιχίες με τα άλλα είδη νοημοσύνης. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.
- *Μοντέλα βασισμένα στη προσωπικότητα.* Τα μοντέλα αυτά ισχυρίζονται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σύνθεση γνωρισμάτων της προσωπικότητας. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μοντέλο του Bar-On.
- *Μοντέλα επιβίωσης:* Τα μοντέλα αυτά προσπαθούν να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα και την επίδοση του ατόμου βάση προσωπικών, κοινωνικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών.

Σύμφωνα με μια δεύτερη ταξινόμηση της Πλιατσίδου, χωρίζει τα μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε δύο κατηγορίες:

- *Μικτά μοντέλα*: Σύμφωνα με αυτό το τύπο μοντέλου, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και όχι γνωστικές, ήθος, κίνητρα και στοιχεία προσωπικότητας, όπως ικανότητες προσαρμογής, διαχείριση προκλήσεων και άγχους και λήψη αποφάσεων. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν μοντέλα όπως αυτό του Bar-On, του Goleman και Petrides & Furhnam.

- *Μοντέλα ικανότητας*: στα μοντέλα ικανότητας η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με τη κοινωνική νοημοσύνη, τις γνωστικές ικανότητες και τις ικανότητες που σχετίζονται με την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών. Στα μοντέλα αυτά περιλαμβάνονται το μοντέλο του Mayer, του Salovey και του Caruso.

1.3.1. Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso

Το μοντέλο αυτό αρχικά διαμορφώθηκε από τους Mayer και Salovey στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Περιλαμβάνει τρία στάδια :

α) την εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου μας του εαυτού όσο και των άλλων, δηλαδή εμπάθεια (Appraisal and Expression of Emotion).

β) τη ρύθμιση των συναισθημάτων των δικών μας αλλά και των άλλων. Αυτό περιλαμβάνει την εξοικείωση του ατόμου με τη διαδικασία αναγνώρισης αρχικά των συναισθημάτων και των δύο πλευρών και στη συνέχεια τη ρύθμιση αυτών με σκοπό να επέλθει ένα θετικό τέλος (Regulation of Emotion).

γ) τέλος το μοντέλο αυτό περιελάμβανε τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων, που συμπεριλαμβάνει τη ευελιξία, την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργική σκέψη, την ανακατεύθυνση της προσοχής και το κίνητρο (Utilization of Emotion) . Σύμφωνα με το τελευταίο χαρακτηριστικό, οι άνθρωποι με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη εστιάζουν στην ποιότητα και όχι στη ποσότητα όσον αφορά τη ζωή τους και τους στόχους τους (Salovey & Mayer: 1990).

Το 1997 και ενώ ακόμα η ομάδα αποτελείται μόνο από τους Mayer και Salovey, αναδιατυπώνουν το μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το ανανεωμένο μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις κλίμακες:

α) αντίληψη, η αναγνώριση και η έκφραση του συναισθήματος. Συμπεριλαμβάνονται ικανότητες όπως αναγνώριση των συναισθημάτων στο ίδιο το άτομο, σε άλλους αλλά και σε έργα τέχνης, μέσω της γλώσσας, των εκφράσεων, του ήχου και της συμπεριφοράς, ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων και των αναγκών που προκύπτουν από αυτά.

β) αφομοίωση των συναισθημάτων στο τρόπο σκέψης (ή συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης). Πιο συγκεκριμένα αφορά το πως αντιδράει το άτομο όταν νιώθει συγκεκριμένα συναισθήματα και σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Καθώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται, το άτομο μαθαίνει να κατευθύνει την προσοχή του σε ότι είναι σημαντικό. Στην ανάπτυξη της συμβάλλει επίσης η

τοποθέτηση μας στη θέση του άλλου. Πως αισθάνεται ο άλλος; Τι νιώθει; Με αυτό το τρόπο γίνονται περισσότερο κατανοητά τα συναισθήματα της άλλης πλευράς. Επίσης η συναισθηματική κατάσταση αλλάζει την οπτική γωνία του ατόμου. Για παράδειγμα, όταν ένας άνθρωπος είναι αισιόδοξος βλέπει περισσότερες επιλογές ή λύσεις σε ένα πρόβλημα από όταν είναι απαισιόδοξος.

γ) κατανόηση και ανάλυση των συναισθημάτων χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική γνώση. Το στάδιο αυτό σχετίζεται με ικανότητες όπως την κατάλληλη αντιστοιχία μεταξύ λέξεων και συναισθημάτων, την συσχέτιση συναισθημάτων και καταστάσεων, την ικανότητα κατανόησης σύνθετων συναισθημάτων και την ικανότητα κατανόησης της μετάβασης από το ένα συναίσθημα στο άλλο.

δ) διαχείριση των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης. Ικανότητες όπως να μένεις ανοιχτός σε θετικά και αρνητικά συναισθήματα, να αναγνωρίζεις και να αξιολογείς τα δικά σου αλλά και τα συναισθήματα των άλλων και να μπορείς να τα ελέγχεις, μειώνοντας τα αρνητικά και τονίζοντας τα θετικά (Salovey & Mayer: 1997).

Κλίμακα μέτρησης MSCEIT

Το 2002 και αφού έχει συμπεριληφθεί ο Caruso στην ομάδα, δημιουργείται μια κλίμακα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βασισμένη στο μοντέλο με τις τέσσερις κλίμακες που αναπτύχθηκε παραπάνω (Salovey et al., 2002). Η κλίμακα αυτή αξιολογεί αυτές τις τέσσερις διαστάσεις. Συνεπώς είναι διαρθρωμένη σε τέσσερα μέρη με ερωτήσεις και/ή επιλογή της κατάλληλης απάντησης. Σύμφωνα με το σύνολο που θα συγκεντρώσει το κάθε άτομο, η διαβάθμιση των αποτελεσμάτων είναι η εξής:

Guidelines for interpreting MSCEIT Scores	
EQ Range	Qualitative Range
69 or less	Consider Development
70- 89	Consider Improvement
90-99	Low Average Score
100-109	High Average Score
110-119	Competent
120-129	Strenth
130+	Significant Strenth

1.3.2. Μοντέλο του Goleman

Ο Goleman ήταν αυτός που υποστήριξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι αυτή που επηρεάζει και καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία των ανθρώπων στο προσωπικό και στο επαγγελματικό τομέα (Goleman: 1995). Το μοντέλο του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (1998) περιλαμβάνει δύο κύριους τομείς που είναι η συναισθηματική σχέση με τον εαυτό μας (προσωπική ικανότητα) με δύο υποενοότητες:

την αυτοεπίγνωση και την διαχείριση του εαυτού και οι σχέσεις που αναπτύσσουμε με τους άλλους (κοινωνική ικανότητα) που περιλαμβάνει την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση των σχέσεων.

Αυτοεπίγνωση:

Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση: Η ικανότητα αυτή αφορά την αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων και των επιδράσεων τους. Περιλαμβάνει δεξιότητες όπως την αναγνώριση των συναισθημάτων και για ποιο λόγο τα βιώνουμε, τη σύνδεση μεταξύ των συναισθημάτων, των λέξεων, των πράξεων και των σκέψεων και την κατανόηση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τις επιδόσεις του σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: σε αυτή την υποενότητα περιλαμβάνεται η δυνατότητα αναγνώρισης των δυνατών και αδύνατων σημείων. Το άτομο με αυτή τη δεξιότητα είναι σε θέση να μαθαίνει μέσα από τις εμπειρίες του, μέσω της ανατροφοδότησης, με δια βίου μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού του.

Αυτοεπιβεβαίωση: αυτοπεποίθηση, βεβαιότητα και αποφασιστικότητα είναι τα χαρακτηριστικά αυτής της δεξιότητας. Το άτομο με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σε θέση να εκφράζει τις απόψεις του μπροστά σε κοινό ακόμη και αν έχει αντίθετη άποψη γιατί διακατέχεται από σιγουριά για την προσωπική του αξία και τις δυνατότητες του.

Διαχείριση εαυτού:

Αυτοέλεγχος: το άτομο που κατέχει αυτή τη δεξιότητα δεν αποπροσανατολίζεται, επιμένει στον στόχο του με καθαρή σκέψη και διαχειρίζεται επιτυχώς τα συναισθήματα άγχους και παρόρμησης.

Αξιοπιστία: το άτομο με αυτή τη δεξιότητα διατηρεί τις αξίες του, την τιμιότητα και την ακεραιότητα του, δεν υποκύπτει σε ανήθικες πράξεις, είναι άτομο εμπιστοσύνης.

Ευσυνειδησία: αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων και των λόγων του, τον χαρακτηρίζει η οργάνωση, τηρεί τις δεσμεύσεις του και τις υποσχέσεις του.

Προσαρμοστικότητα: ευελιξία σε νέα γεγονότα, νέα περιβάλλοντα, νέες απαιτήσεις χαρακτηρίζουν το άτομο με αυτή τη δεξιότητα. Είναι σε θέση να διαχειρίζεται οποιαδήποτε αλλαγή και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά χωρίς άγχος.

Κίνητρο επίτευξης: οι άνθρωποι με αυτή τη δεξιότητα στοχεύουν πάντα στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και προσπαθούν πάντα για την αυτοβελτίωση τους. Θέτουν στόχους και παίρνουν μετρημένα ρίσκα. Δουλεύουν συστηματικά για την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Πρωτοβουλία: θέτει νέους στόχους πέρα από αυτούς που ζητούνται ή είναι αναμενόμενοι, κινητοποιεί και άλλους για νέες τολμηρές και διαφορετικές προσπάθειες, είναι έτοιμος για δράση.

Κοινωνική επίγνωση:

Ενσυναίσθηση: είναι η κατανόηση των συναισθημάτων και της οπτικής των άλλων μέσα από τα λόγια και τους υπαινιγμούς τους, η υπεράσπιση τους και η παροχή βοήθειας.

Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση: το άτομο κατανοεί τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και προσπαθεί να τις ικανοποιεί με τα κατάλληλα μέσα, να προσφέρει τη βοήθεια του.

Οργανωτική επίγνωση: αναγνώριση των δυναμικών σχέσεων μέσα σε μια ομάδα και κατανόηση των δυνάμεων και των καταστάσεων που τα παρακινούν μέσα σε έναν οργανισμό.

Διαχείριση σχέσεων:

Ανάπτυξη των άλλων: οι άνθρωποι με αυτή τη δεξιότητα μπορούν να αναγνωρίζουν και να ενισχύουν όχι μόνο τα δικά τους θετικά στοιχεία αλλά και των άλλων. Τους βοηθούν να αναπτυχθούν, τους ανατροφοδοτούν, τους υποστηρίζουν, τους συμβουλεύουν ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.

Επιρροή: ικανότητα που αφορά την χρήση αποτελεσματικών μεθόδων από ένα άτομο για να πείσει τους άλλους και να περάσει τις απόψεις του και να καταφέρει τους συνομιλητές του να συμφωνήσουν μαζί του.

Επικοινωνία: η αποτελεσματική ανταλλαγή ξεκάθαρων μηνυμάτων μεταξύ πομπού και δέκτη, η επιδίωξη αμοιβαίας κατανόησης και η αποδοχή των άσχημων νέων με τον ίδιο τρόπο που θα δεχόταν τα ευχάριστα.

Διαχείριση συγκρούσεων: ικανότητα που περιλαμβάνει δεξιότητες όπως διπλωματία και διακριτικότητα ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις, η αναζήτηση λύσεων στα προβλήματα και η ενθάρρυνση της ανοιχτής συζήτησης για επίλυση των διαφωνιών.

Ηγετική ικανότητα: τα άτομα με ηγετική ικανότητα αναλαμβάνουν αυτή τη θέση ενστικτωδώς, καθοδηγούν και εμπνέουν τους άλλους δίνοντας προσωπικό παράδειγμα για την επίτευξη στόχων.

Καταλύτης αλλαγών: χαρακτηριστικό των ανθρώπων που δεν επαναπαύονται σε μια κατάσταση αλλά αντιθέτως, κυνηγούν τις αλλαγές, τις επιδιώκουν ακόμα και αν υπάρχουν εμπόδια, δίνοντας έτσι κίνητρο και σε άλλους να ακολουθήσουν.

Δημιουργία δεσμών: η δημιουργία μη τυπικών σχέσεων στον επαγγελματικό και προσωπικό τομέα δρουν ευεργετικά για το άτομο, όπως και η φιλία με συνεργάτες και η αρωγή να διατηρούν οι άλλοι καλές σχέσεις.

Ομαδικότητα και συνεργασία: η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος και συνεργασίας, η προώθηση ευκαιριών και η από κοινού ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων για την επίτευξη στόχων.

Παρακάτω παρατίθεται επιγραμματικά το μοντέλο του Goleman όπως το συμπεριέλαβε ο ίδιος στο βιβλίο του «The Emotionally Intelligent Workplace» το 2000.

	Self (Personal Competence)	Other (Social Competence)
Recognition	Self- Awareness -Emotional self-awareness -Accurate self-assessment -Self-confidence	Social Awareness -Empathy -Service orientation -Organizational awareness
Regulation	Self- Management -Emotional self-control -Trustworthiness -Conscientiousness -Adaptability -Achievement drive -Initiative	Relationship Management -Developing others -Influence -Communication -Conflict management -Visionary leadership -Catalyzing change -Building bonds -Teamwork collaboration and

Εργαλείο μέτρησης Συναισθηματικής Επάρκειας (ECI 360°)

Το 1999, ο Goleman σε συνεργασία με τον Boyatzis έφτιαξαν ένα εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής επάρκειας, τον Κατάλογο Συναισθηματικής Επάρκειας ECI (Emotional Competence Inventory). Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις συνολικά, 18 κλίμακες με τέσσερις ερωτήσεις ανά κλίμακα. Βασίζεται σε αναφορές τρίτων που αξιολογούν τους εργαζομένους, για παράδειγμα συνάδελφοι και προϊστάμενοι, ως προς την συναισθηματικής τους επάρκεια (Goleman: 1999).

Ωστόσο πολλοί αμφισβήτησαν την εγκυρότητα του μοντέλου του Goleman λόγω έλλειψης επιστημονικής έρευνας, κάτι που και ο ίδιος ο Goleman παραδέχεται, λόγω του ότι κύρια επιδίωξη του ήταν η εφαρμογή του μοντέλου του στον χώρο εργασίας και όχι η τεκμηρίωση του μέσω της έρευνας.

1.3.3. Μοντέλο του Bar-On

Ο Bar-On είναι διάσημος ψυχολόγος με εμπειρία δεκαετιών ως κλινικός ψυχολόγος σε κρατικές και ιδιωτικές οργανώσεις. Επίσης διετέλεσε διευθυντής του Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Διανοήσης στη Δανία. Έγραψε πολλά βιβλία και θεωρείται από τους κορυφαίους επιστήμονες και ερευνητές στο χώρο της ψυχολογίας.

Το μοντέλο λοιπόν του Bar-On αποτελείται από πέντε βασικές διαστάσεις (Cacioppo & Berntson:2005) :

- α) την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα μας αλλά και να τα εκφράζουμε,
- β) την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων και να διαμορφώνουμε σχέσεις μαζί τους,

γ) την ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας έτσι ώστε να είναι προς όφελος μας και όχι επιζήμια για μας,

δ) την ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις αλλαγές και να επιλύουμε προβλήματα τόσο σε προσωπικό όσο και διαπροσωπικό επίπεδο,

ε) την ικανότητα να φτιάχνουμε την διάθεση μας και να βρίσκουμε εκ των έσω κίνητρο.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να αναφέρουμε επιγραμματικά αυτές τις διαστάσεις ως: ενδοπροσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές, ικανότητες προσαρμογής, διαχείριση του άγχους και γενική διάθεση. Οι πέντε αυτές διαστάσεις περιλαμβάνουν ένα σύνολο δεκαπέντε βασικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (www.reuvenbaron.org):

1) Αυτοσεβασμός (Self-regard): η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τις διάφορες πτυχές του εαυτού μας και να τις αποδεχόμαστε. Είναι η διαδικασία αξιολόγησης του εαυτού μας, η αποδοχή των δυνατών και αδύνατων σημείων μας, των θετικών και αρνητικών μας χαρακτηριστικών που οδηγεί στο σεβασμό στον ίδιο μας τον εαυτό. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται άμεσα με την αυτεπίγνωση, την αυτοπεποίθηση, την ασφάλεια και την εσωτερική δύναμη αλλά δεν είναι συνώνυμες. Τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά νιώθουν 'γεμάτα' και ικανοποιημένα. Ωστόσο στην αντίθετη πλευρά, τα άτομα με υπερβολικό αυτοσεβασμό, τείνουν να δείχνουν νάρκισσοι και εγωκεντρικοί ενώ τα άτομα με χαμηλό αυτοσεβασμό χαρακτηρίζονται από κατάθλιψη και αισθήματα ανεπάρκειας και κατωτερότητας.

2) Συναισθηματική αυτοεπίγνωση (Emotional Self- Awareness): η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα διάφορα συναισθήματα μας, να τα ξεχωρίζουμε μεταξύ τους και να τα κατανοούμε, τόσο τα ίδια όσο και τι τα προκάλεσε. Αυτή η ικανότητα είναι από τις βασικές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και συμπεριλαμβάνεται σε όλα τα τεστ μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Άνθρωποι με αυτή την ικανότητα όχι μόνο αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, αλλά είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και τα συναισθήματα των άλλων. Αντίθετα άτομα με χαμηλή συναισθηματική αυτοεπίγνωση συχνά πάσχουν από τη συναισθηματική διαταραχή με το όνομα «αλεξιθαιμία». Χαρακτηριστικά αυτής της διαταραχής είναι η αδυναμία αναγνώρισης των συναισθημάτων, των αιτιών που τα προκαλούν και πως να τα διαχειριστούν.

3) Βεβαιότητα / Συναισθηματική αυτοέκφραση (Assertiveness/ Emotional Self-Expression): η ικανότητα να εκφράζουμε αποτελεσματικά και με δομή αυτά που νιώθουμε και πιστεύουμε καθώς και να υπερασπιζόμαστε τον εαυτό μας. Αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) να εκφράζουμε τα συναισθήματα μας (συναισθηματικό επίπεδο), β) να εκφράζουμε τις απόψεις μας (γνωστικό επίπεδο) και γ) να υπερασπιζόμαστε τα δικαιώματά μας και να μην επιτρέπουμε να μας κακομεταχειρίζονται. Με αυτή την ικανότητα σχετίζεται η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία, η αποφασιστικότητα και η λήψη αποφάσεων.

4) Ανεξαρτησία (Independence): η ικανότητα να μην εξαρτόμαστε από κανέναν, να παίρνουμε τις δικές μας αποφάσεις, η άποψη μας να μην επηρεάζεται από την άποψη των άλλων. Τα άτομα που είναι ανεξάρτητα δεν έχουν τη συναισθηματική ανάγκη κανενός και δεν προσκολλώνται σε άλλους. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την αυτοπεποίθηση και την εσωτερική δύναμη του ατόμου, με την αντοχή σε στρεσογόνες

καταστάσεις και την εύρεση λύσεων σε προβλήματα. Άτομα με χαμηλή ανεξαρτησία εξαρτώνται από άλλους και δεν είναι αποδοτικοί σε μια ομάδα διότι χρειάζονται συνεχώς υποδείξεις, ενώ αντίθετα άτομα με υψηλή αυτή την ικανότητα δουλεύουν καλύτερα ανεξάρτητα παρά με άλλους.

5) Εμπάθεια (Empathy): η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων, να νοιαζόμαστε και να βοηθάμε όταν χρειάζεται, πολλές φορές βάζοντας το «εμείς» πάνω από το «εγώ». Η ικανότητα αυτή είναι θεμέλιος λίθος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Συνδέεται κυρίως με την ικανότητα της αυτογνωσίας γιατί πρώτα πρέπει κάποιος να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα και στη συνέχεια των άλλων. Επίσης συσχετίζεται με την ικανότητα της συνεργασίας, της υπευθυνότητας και της αξιοπιστίας. Άτομα με έλλειψη αυτής της ικανότητας συχνά είναι επιθετικά και αντικοινωνικά, ενώ αντίθετα άτομα με υψηλή αυτή την ικανότητα είναι συνήθως αδύναμα.

6) Κοινωνική υπευθυνότητα (Social Responsibility): είναι η ικανότητα να ανήκεις σε μια ομάδα, να συνεργάζεσαι με εποικοδομητικό και παραγωγικό τρόπο με υπευθυνότητα για το καλό της ομάδας ακόμη και αν δεν επωφελείσαι προσωπικά. Περιλαμβάνει την δράση βάση κανόνων και ιδανικών. Σε χώρους εργασίας αυτή η ικανότητα ονομάζεται και δεοντολογία ή επαγγελματισμός. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την εμπάθεια διότι και στις δύο περιπτώσεις είναι στο επίκεντρο τα συναισθήματα των άλλων. Άνθρωποι που στερούνται αυτής της ικανότητας είναι συχνά επιθετικοί και εκμεταλλεύονται τους άλλους ανθρώπους προς όφελος δικός τους.

7) Διαπροσωπικές σχέσεις (Interpersonal Relationship): Είναι η ικανότητα της δημιουργίας ισχυρών σχέσεων και δεσμών, που δίνουν το αίσθημα της ικανοποίησης, αποδοχής, ζεστασιάς και οικειότητας. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την συνδετικότητα με άλλα άτομα, με την επίγνωση και την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων αλλά και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος με θετικά αποτελέσματα ως προς την κοινωνική αλληλεπίδραση. Άνθρωποι με αυτή την ικανότητα είναι συνήθως επιθυμητοί στο προσωπικό και εργασιακό περιβάλλον και συμβάλουν στην δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Αντίθετα άτομα με χαμηλή ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις δεν είναι το ίδιο επιθυμητά, είναι εσωστρεφή και προσαρμόζονται δύσκολα.

8) Ανοχή στο άγχος (Stress Tolerance): Η ικανότητα διαχείρισης και αντιμετώπισης του άγχους με αποτελεσματικό τρόπο. Η ικανότητα αυτή έχει τρία χαρακτηριστικά: α) εύρεση τρόπου για την αντιμετώπιση του άγχους, επιλογή της κατάλληλης λύσης, β) αισιόδοξη στάση σε ότι προκαλεί το άγχος και πίστη στον εαυτό μας ότι μπορούμε να το αντιμετωπίσουμε και τέλος γ) η πεποίθηση ότι μπορούμε να ελέγξουμε την όποια κατάσταση μας προκαλεί άγχος. Η ικανότητα αυτή απαιτεί την κατοχή εφεδρικών λύσεων σε περιπτώσεις άγχους. Συνδέεται στενά με την ικανότητα της κατανόησης και ελέγχου των συναισθημάτων. Άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό παραμένουν ήρεμοι σε κρίσιμες καταστάσεις, έχουν ηγετικές ικανότητες και προσαρμόζονται εύκολα. Αντίθετα άτομα που δε διαθέτουν αυτή την ικανότητα, κατακλύζονται από άγχος, υπερένταση, έλλειψη συγκέντρωσης και ανησυχία.

9) Έλεγχος των παρορμήσεων (Impulse Control): Είναι η ικανότητα ελέγχου των παρορμήσεων, η αντίσταση ή η καθυστέρηση μιας παρόρμησης, ο έλεγχος μιας παρορμητικής, εχθρικής ή ανεπίτρεπτης συμπεριφοράς καθώς και η ψυχραιμία σε δύσκολες ή απρόσμενες καταστάσεις. Μια ικανότητα που λειτουργεί υπέρ του ατόμου και όχι εναντίον του. Συνδέεται στενά με την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων. Άτομα με δυνατότητα ελέγχου των παρορμήσεων τους είναι πιο ικανά στην επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων. Αντίθετα άτομα με χαμηλή ικανότητα ελέγχου των παρορμήσεων, διακατέχονται από αισθήματα θυμού, απογοήτευσης, έλλειψη αυτοελέγχου και παρορμητικότητα.

10) Έλεγχος της πραγματικότητας (Reality- Testing): Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στο διαχωρισμό της εξωτερικής πραγματικότητας και του τι αισθανόμαστε ή σκεφτόμαστε. Συγκεκριμένα είναι η αναζήτηση της αντιστοιχίας αυτού που βιώνουμε και αυτού που συμβαίνει στην πραγματικότητα. Απαιτείται η εστίαση στη πραγματικότητα και στην αντικειμενικότητα. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την αντίληψη και την προσαρμογή, καθώς και με την κατανόηση των συναισθημάτων. Άτομα που δε διαθέτουν αυτή την ικανότητα πάσχουν συνήθως από ψυχώσεις ή άλλες ψυχιατρικές διαταραχές.

11) Ευελιξία (Flexibility): Είναι η ικανότητα προσαρμογής σε νέες και απρόβλεπτες καταστάσεις και περιβάλλοντα, η προσαρμογή των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς σε μεταβαλλόμενα γεγονότα, η συνύπαρξη με άτομα από διαφορετικά περιβάλλοντα. Οι άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό είναι εύκαμπτοι και συνεργατικοί, ανοιχτοί σε νέες ιδέες και έτοιμοι να ξεκινήσουν από την αρχή εάν αυτό απαιτείται. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι σημαντικό για τον επαγγελματικό κυρίως τομέα λόγω των συνεχών και ραγδαίων εξελίξεων. Άτομα χωρίς αυτό το προσόν, είναι μη αποδοτικά για έναν οργανισμό ή μια εταιρία.

12) Επίλυση προβλημάτων (Problem-Solving): Είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων σε προσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο. Είναι η δυνατότητα εύρεσης του προβλήματος και η εύρεση πιθανής λύσης. Η επίλυση προβλήματος είναι μια διαδικασία με τέσσερα βήματα: α) ο εντοπισμός του προβλήματος και η πεποίθηση ότι θα αντιμετωπιστεί, β) η ξεκάθαρη διατύπωση του προβλήματος, γ) η εύρεση λύσεων και δ) η επιλογή της καλύτερης από τις υπάρχουσες λύσεις. Η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία. Άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό έχουν πειθαρχία, δουλεύουν μεθοδικά και δέχονται νέες προκλήσεις. Επίσης η μνήμη είναι πολύ σημαντική για αυτή την ικανότητα καθώς βοηθά στην επαναφορά στο προσκήνιο λύσεων που χρησιμοποιήθηκαν επιτυχώς παλιότερα. Θεωρείται μεγάλο πλεονέκτημα κυρίως στον επαγγελματικό τομέα και κυρίως για όσους δε δουλεύουν σε ομάδα.

13) Αυτοπραγμάτωση (Self- Actualization): Είναι η ικανότητα θέσπισης προσωπικών στόχων και η προσπάθεια για πραγματοποίησή τους με βάση τις δυνατότητες μας, τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις μας. Η επίτευξη των στόχων οδηγεί σε μια ικανοποιητική, γεμάτη ζωή. Αυτοπραγμάτωση επίσης σημαίνει η συνεχής προσπάθεια επίτευξης των στόχων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο, η προσωπική βελτίωση και εύρεση κινήτρων έτσι ώστε να μην εγκαταλείψουμε τις προσπάθειες. Είναι μια κινητήριος δύναμη συνδυαστικά με την αισιοδοξία και την ευτυχία. Άνθρωποι που στερούνται αυτής της

ικανότητας συχνά διακατέχονται από κατάθλιψη και απογοήτευση, καθώς επίσης δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τι θέλουν και τι μπορούν να κάνουν.

14) Αισιοδοξία (Optimism): Είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει κάθε δυσκολία με θετικό τρόπο και με την πεποίθηση ότι θα επιλυθεί και θα την διαχειριστεί. Η αισιοδοξία είναι βασικός κινητήριος παράγοντας στη ζωή και σχετίζεται με την διαχείριση του άγχους, την επίλυση των προβλημάτων και πραγματοποίηση των στόχων. Τα άτομα με αισιοδοξία πιστεύουν ότι ένα γεγονός ακόμη και αν είναι προβληματικό, θα έχει θετική κατάληξη, μαθαίνουν από τα λάθη τους και πηγαίνουν πιο γρήγορα παρακάτω. Δεδομένου ότι η αισιοδοξία σχετίζεται με τα κίνητρα που βρίσκει το άτομο για τον εαυτό του, άτομα που είναι απαισιόδοξα είναι συνήθως παθητικά, καταθλιπτικά και αγχώδη.

15) Ευτυχία/ Ευ ζην (Happiness/ Well- Being): Είναι η ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται ικανοποίηση με τη ζωή του, με τον εαυτό του και με τους άλλους, να απολαμβάνει τις μικρές στιγμές, να είναι ευχαριστημένος και χαρούμενος με τη δουλειά του αλλά και στη προσωπική του ζωή, να αντιμετωπίζει τη ζωή με αισιοδοξία, με ενθουσιασμό και με χαρά. Η ικανότητα αυτή συνδέεται με τα κίνητρα και την αισιοδοξία. Η μη δυνατότητα να νιώθεις ευτυχισμένος και πλήρης συχνά είναι σημάδια κατάθλιψης.

Το εργαλείο μέτρησης του Bar-On/ The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i™)

Ο Bar-On κατασκεύασε ένα ψυχομετρικό εργαλείο για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης το οποίο περιλαμβάνει 133 προτάσεις με κλιμακωτές απαντήσεις από «πολύ σπάνια ή όχι αλήθεια για μένα» μέχρι «πολύ συχνά ή αλήθεια για μένα». Οι απαντήσεις αντιστοιχούν σε μια από τις παραπάνω δεκαπέντε κατηγορίες ικανοτήτων και απαιτούνται περίπου 30 λεπτά για την ολοκλήρωση του. Υπάρχει επίσης το εγχειρίδιο που έχει αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με το τεστ (The Bar-On EQ-i™ Technical Manual).

1.3.4. Μοντέλο των Petrides & Furnham

Οι Petrides & Furnham αρχικά ξεχώρισαν την Συναισθηματική Νοημοσύνη σε δύο κατηγορίες: α) ως χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait emotional self-efficacy) και β) ως ικανότητα (cognitive- emotional ability) οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους μεθοδολογικά και εμπειρικά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως γνώρισμα αναφέρεται στις προδιαθέσεις της συμπεριφοράς και στις ικανότητες του ατόμου και πως αυτός τις αντιλαμβάνεται, δηλαδή πως τις ιεραρχεί, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά τις πραγματικές ικανότητες του ατόμου (Cassady & Ali Eissa: 2008).

Κατέληξαν λοιπόν στην διατύπωση 15 διαστάσεων τις οποίες κατηγοριοποίησαν σε τρεις κατηγορίες:

α) την προσωπική, η οποία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως τη διαχείριση του άγχους, την αυτοεκτίμηση, την παρορμητικότητα, την προσαρμοστικότητα, την ευτυχία, την αισιοδοξία και την δημιουργία κινήτρων,

β) την κοινωνική, η οποία αφορά ικανότητες όπως ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση, την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, την συναισθηματική αυτοέκφραση και την κοινωνική υπευθυνότητα,

γ) τη συναισθηματική, η οποία αφορά τα συναισθήματα, την αντίληψη τους, την διαχείριση τους, την έκφραση τους και τη ρύθμιση τους. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση του άγχους, την εύρεση λύσεων και την αισιοδοξία.

1.4. Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ η Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνεται στις εξής διαστάσεις:

Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (open- mindedness)

Ευσυνειδησία (task performance)

Συναισθηματική σταθερότητα (emotional regulation)

Εξωστρέφεια (engaging with others)

Συνεργασία (agreeableness)

Σύνθετες ικανότητες (Compound skills).

Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις περιλαμβάνει κάποιες ικανότητες οι οποίες έχουν ως εξής:

Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες: αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει την ικανότητα της περιέργειας. Περιέργεια για νέες ιδέες και αγάπη για μάθηση, για βαθύτερη κατανόηση των πραγμάτων και πνευματική εξερεύνηση. Για παράδειγμα τα άτομα αγαπούν να διαβάζουν βιβλία, να ταξιδεύουν, να γνωρίζουν νέα πράγματα. Ανεκτικότητα είναι μια ακόμη ικανότητα. Ανεκτικότητα σε διαφορετικές απόψεις, σε ξένους λαούς και πολιτισμούς. Συνήθως τα άτομα αυτά έχουν φίλους με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Τρίτη ικανότητα σε αυτή τη κατηγορία είναι η δημιουργικότητα. Τα άτομα δημιουργούν με νέους τρόπους, μαθαίνουν μέσω της αποτυχίας, διαθέτουν διορατικότητα και όραμα. Έχουν επίσης πρωτότυπες ιδέες και είναι καλά σε ότι αφορά τις τέχνες.

Ευσυνειδησία: Ικανότητα που περιλαμβάνεται σε αυτή τη κατηγορία είναι ο προσανατολισμός στην επιτυχία. Τα άτομα αυτά θέτουν ψηλούς στόχους και δουλεύουν σκληρά για την επίτευξη τους. Επίσης ενδιαφέρονται για επαγγελματική ανάπτυξη. Δεύτερη ικανότητα είναι η υπευθυνότητα. Ικανότητα κάποιος να τηρεί τις δεσμεύσεις, να είναι ακριβής και αξιόπιστος. Στη συνέχεια είναι ο αυτοέλεγχος. Τα άτομα αυτά είναι ικανά να αποφεύγουν τους περισπασμούς και εστιάζουν την προσοχή τους στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχους, δεν βιάζονται και είναι προσεκτικοί. Τέλος είναι η επιμονή. Επιμονή σε καθήκοντα που έχουν αναλάβει και

δραστηριότητες μέχρι να υλοποιηθούν. Ολοκλήρωση των εργασιών για το σχολείο στην ώρα τους. Δεν τα παρατάνε στις δυσκολίες και στα εμπόδια δεν αποσπάται η προσοχή τους.

Συναισθηματική σταθερότητα: Η συναισθηματική σταθερότητα περιλαμβάνει την αντοχή στο στρες. Τα άτομα αυτά ρυθμίζουν αποτελεσματικά το στρες και είναι ικανά να λύσουν ήρεμα τα προβλήματα. Είναι χαλαρά τις περισσότερες φορές και αντιδρούν καλά σε καταστάσεις πιέσεις. Χαρακτηριστικό της υψηλής νοημοσύνης είναι επίσης η αισιοδοξία. Η θετική και αισιόδοξη στάση για τη ζωή είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας στη ζωή. Η καλή διάθεση και η έλλειψη ανασφάλειας είναι βασικό συστατικό. Η ικανότητα του συναισθηματικού ελέγχου περιλαμβάνεται στην ίδια κατηγορία. Αποτελείται από στρατηγικές για τη ρύθμιση της ιδιοσυγκρασίας, της οργής όταν πρέπει να αντιμετωπιστεί μια απογοήτευση και έλεγχο των συναισθημάτων σε περιπτώσεις συγκρούσεων.

Εξωστρέφεια: Η εξωστρέφεια αποτελείται από την ικανότητα της κοινωνικότητας. Τα άτομα χαρακτηρίζονται από την ικανότητα να προσεγγίζουν τους άλλους, είτε είναι γνωστοί τους είτε ξένοι, παίρνοντας πρωτοβουλία για κοινωνικές διασυνδέσεις. Είναι ιδιαίτερα ικανοί στην ομαδική εργασία και στις δημόσιες ομιλίες. Δεύτερη ικανότητα σε αυτή τη κατηγορία είναι η αυτοπεποίθηση. Τα άτομα με αυτοπεποίθηση εκφράζουν την άποψη τους, τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους με βεβαιότητα και σιγουριά και ασκούν κοινωνική επιρροή. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δεν περιμένουν από τους άλλους να ηγηθούν. Τέλος τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από ενέργεια. Ξεκινάνε τη μέρα τους με ενέργεια, ενθουσιασμό και αυθορμητισμό. Εργάζονται πολλές ώρες και έχουν πάντα γεμάτες μέρες.

Συνεργασία: Χαρακτηριστικό που ανήκει σε αυτή τη κατηγορία είναι η ενσυναίσθηση. Δηλαδή η ευγένεια και η φροντίδα για τους άλλους και τα συναισθήματα τους που οδηγεί σε στενότερες σχέσεις. Νοιάζονται για τα συναισθήματα των άλλων και δεν τα αγνοούν. Χαρακτηρίζονται επίσης από εμπιστοσύνη. Πιστεύουν ότι οι άλλοι έχουν καλές προθέσεις και συγχωρούν τα λάθη τους. Δεν είναι σκληροί και επικριτικοί. Η συνεργασία είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό των ανθρώπων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ζουν σε αρμονία με τους άλλους, σέβονται τις αποφάσεις που παίρνονται από μια ομάδα και κάνουν συμβιβασμούς.

Σύνθετες ικανότητες: Η αυτοαποτελεσματικότητα περιλαμβάνεται σε αυτή τη κατηγορία. Είναι η ικανότητα αυτή που δίνει στο άτομο τη δύναμη να πιστεύει στις δυνάμεις του, να αναλαμβάνει καθήκοντα και να πετυχαίνει τους στόχους του. Παραμένει ήρεμο σε ξαφνικά γεγονότα και δεν αποφεύγει τις προκλήσεις. Χαρακτηριστικό αυτών των ατόμων είναι η κριτική σκέψη και η ανεξαρτησία. Η ικανότητα δηλαδή να αξιολογούν τα γεγονότα και τις πληροφορίες και να μπορούν να τα ερμηνεύουν, να επιλύουν προβλήματα και να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις. Τελευταία ικανότητα που περιλαμβάνεται σε αυτή τη κατηγορία είναι η ικανότητα του αναστοχασμού και της μετέπειτα απόκτησης γνώσης. Πρόκειται για τη γνώση των προθέσεων και των εσωτερικών διεργασιών του ατόμου, την διάρθρωση σωστών στρατηγικών και την εκμάθηση δεξιοτήτων πιο αποτελεσματικά.

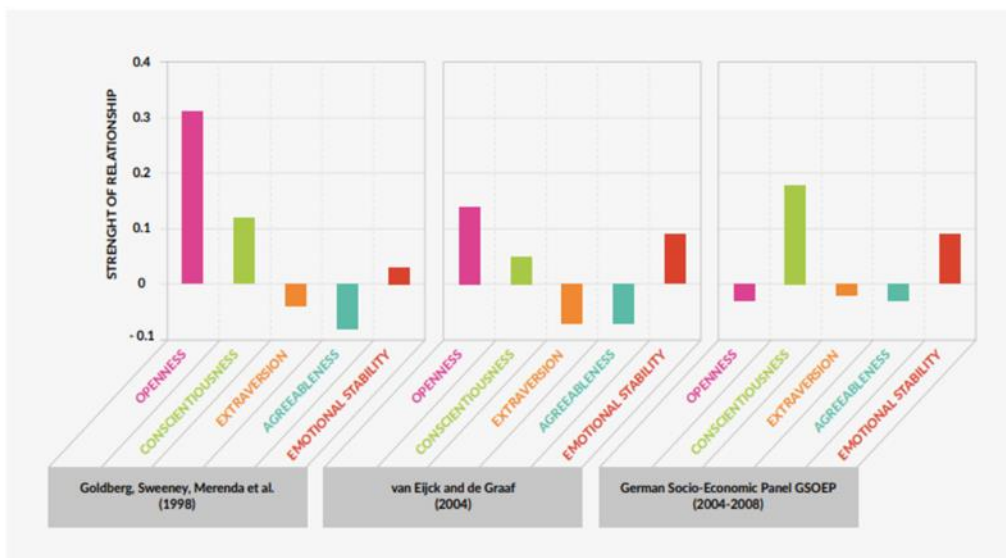
1.5. Η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αποδειχθεί η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στα διάφορα επίπεδα της ζωής. Άνθρωποι με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι επιτυχημένα στη προσωπική τους ζωή, στην επαγγελματική και ακαδημαϊκή τους ζωή αλλά επιπλέον έχουν καλύτερη υγεία και μακροζωία.

1.5.1. Ακαδημαϊκές επιδόσεις

Σε έρευνα που διεξήχθη μέσω του προγράμματος General Educational Development (GED) διαπιστώθηκε ότι τα άτομα με γνωστικές ικανότητες, στερούνταν συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες. Συγκεκριμένα το τεστ GED δημιουργήθηκε για τους μαθητές που εγκατέλειπαν πρόωρα το σχολείο. Ήταν ένα μέσο ώστε να αποκτήσουν απολυτήριο γυμνασίου με παρόμοιο βαθμό δυσκολίας με αυτό του γενικού τεστ του γυμνασίου. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι μαθητές πέτυχαν στο τεστ, είχαν δηλαδή ισάξιες γνωστικές ικανότητες με τους μαθητές που φοίτησαν κανονικά στο σχολείο, αλλά οι κοινωνικές και συναισθηματικές τους δεξιότητες ήταν χαμηλές. Γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να έχουν περισσότερες πιθανότητες διαζυγίου, χαμηλότερου μισθού, κακής ποιότητας υγεία, καταχρήσεις όπως αλκοόλ, ναρκωτικά και κάπνισμα και εγκληματική, βίαιη συμπεριφορά.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη λοιπόν και ικανότητες όπως υπομονή, επιμονή, αυτοέλεγχος, περιέργεια και υπευθυνότητα, είναι σημαντικά για την επιτυχημένη ακαδημαϊκή ζωή. Όπως αναφέρει η ακαδημαϊκός Debra J. Vandervoort σε άρθρο της το 2006, η ενσωμάτωση μαθημάτων σχετιζόμενων με τη συναισθηματική νοημοσύνη στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση αυξάνει τις ακαδημαϊκές επιδόσεις και μειώνει τα συμπεριφορικά προβλήματα. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη χρονική διάρκεια που φοίτησαν οι μαθητές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.



Σημείωση: Strength of relationship is represented in form of standardized regression coefficients varying between -1 and 1, with 0 indicating absence of the relationship. (Πηγή: Almlund et al., 2011 στο ΟΟΣΑ)

1.5.2. Επαγγελματικές επιδόσεις

Όσον αφορά την επαγγελματική ζωή και επιτυχία η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι θεμέλιος λίθος και κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος έναντι της γνωστικής ικανότητας. Χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η περιέργεια για νέα πράγματα είναι σημαντικά προσόντα που οδηγούν στην επιτυχία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζομένου. Η απόδοση στην εργασία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε αυτές τις τρεις παραμέτρους: η διεκπεραίωση των καθηκόντων, δηλαδή η παραγωγή και η προσφορά υπηρεσιών, η οργανωτική συμπεριφορά, δηλαδή η συμπεριφορά που είναι ευνοϊκή για την εταιρία και τους συναδέλφους και η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, δηλαδή η συμπεριφορά που βλάπτει τον οργανισμό, όπως η δράση κατά του οργανισμού και η επιθετική συμπεριφορά κατά των συναδέλφων.

Παρακάτω παρατίθεται έρευνα που δείχνει τη σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των διαστάσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

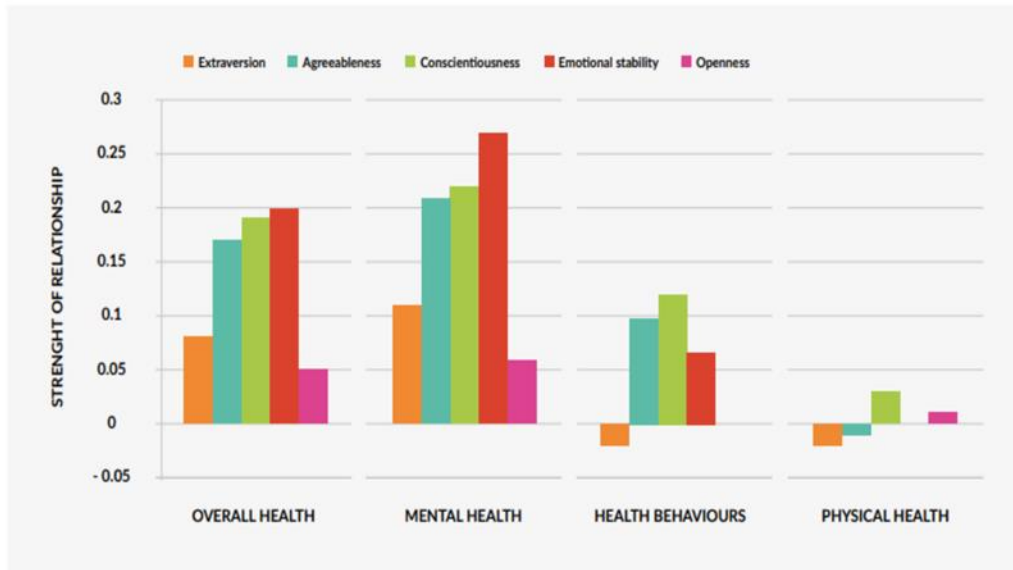


Σημείωση: Strength of relationship represents average correlation across studies. (Πηγή: Sackett and Walmsley, 2014 στο ΟΟΣΑ)

1.5.3. Υγεία και Ευ-ζην

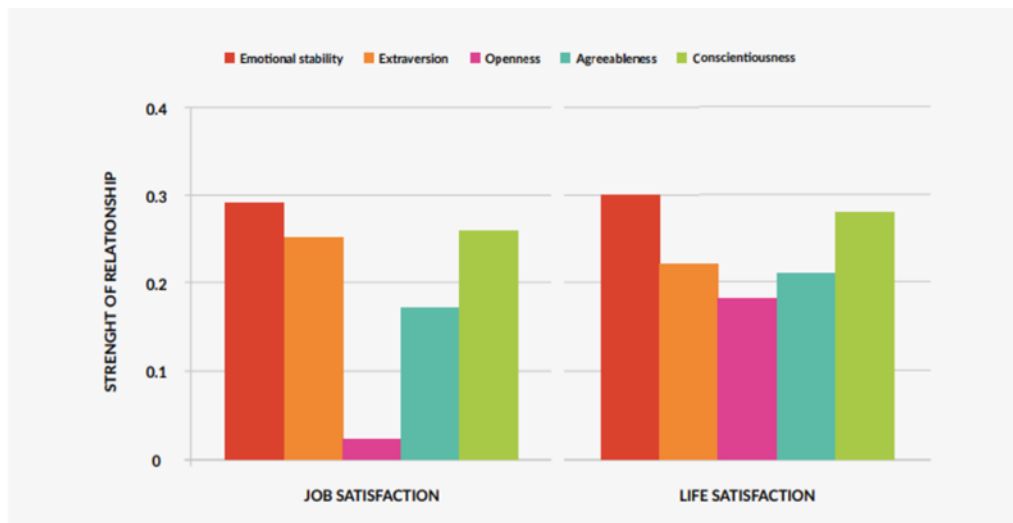
Τα άτομα με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν καλύτερη ψυχική υγεία, υψηλή ποιότητα ζωής και αίσθημα πληρότητας. Ακολουθούν υγιεινό τρόπο ζωής και φροντίζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία. Επίσης έχουν συναισθηματική σταθερότητα, ικανότητα που αναστέλλει συμπεριφορικά προβλήματα, όπως βίαιη ή επιθετική συμπεριφορά.

Παρακάτω το διάγραμμα από έρευνα που έγινε σχετικά με τις επιπτώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην υγεία.



Σημείωση: Strength of relationship represents average correlation across studies. (Πηγή: Strickhouser, Zell and Krizan, 2017 στο ΟΟΣΑ)

Τελευταία παρατίθενται τα αποτελέσματα έρευνας που αφορούν την ικανοποίηση των ατόμων στον εργασιακό τους τομέα και στη ζωή τους γενικά.



Σημείωση: Strength of relationship represents average correlation across studies. (Πηγή: Judge, Heller and Mount, 2002 στο ΟΟΣΑ).

1.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστικό ρόλο σε όλους τους τομείς της ζωής του ανθρώπου. Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά στη χρησιμότητα της στον επαγγελματικό τομέα. Κατά τους Cherniss & Adler (2000) ο χώρος εργασίας είναι ένα μέρος όπου α) οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται στη

συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικές για την επιτυχία του εργαζόμενου σε όποια θέση εργασίας και αν είναι, β) πολλοί εργαζόμενοι μπαίνουν στην αγορά εργασίας χωρίς αυτές τις δεξιότητες κάτι που δυσκολεύει τη πορεία τους και την εξέλιξη τους, γ) ο χώρος εργασίας μετά το προσωπικο- οικογενειακό περιβάλλον είναι ο χώρος που ο εργαζόμενος περνά το περισσότερο χρόνο, συνεπώς είναι ο χώρος που μπορεί να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη.

Οι Cherniss & Adler (2000) στο βιβλίο τους “Promoting Emotional Intelligence in Organizations” παρουσιάζουν τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προσαρμοσμένες στον εργασιακό χώρο.

- Η πρώτη διάσταση είναι η αυτογνωσία η οποία περιλαμβάνει τις ικανότητες της συναισθηματικής αυτογνωσίας, την αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση. Η αυτογνωσία είναι μια από τις βασικές ικανότητες που βοηθά τους εργαζομένους να πάρουν την κατάλληλη απόφαση. Είναι η *έκτη αίσθηση* που τους καθοδηγεί προς τη σωστή επιλογή. Είναι το χαρακτηριστικό που έχουν πολλοί ηγέτες και άνθρωποι που εξελίσσονται στη δουλειά τους. Το δεύτερο χαρακτηριστικό που ανήκει σε αυτή τη διάσταση αφορά την αυτογνωσία που έχει ένας άνθρωπος, τη δυνατότητα δηλαδή να αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Οι άνθρωποι αυτοί είναι ανοιχτοί στην ανατροφοδότηση και γνωρίζοντας τις αδυναμίες τους προσπαθούν στοχευμένα για την βελτίωση τους. Τέλος η αυτοπεποίθηση βοηθά τους εργαζόμενους να κάνουν την παρουσία τους αισθητή, να παρουσιάζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους με σιγουριά ακόμη και αν δεν είναι δημοφιλείς, παρακινώντας και άλλους ανθρώπους.

- Η δεύτερη διάσταση περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα, την ευσυνειδησία και την αξιοπιστία, την πρωτοβουλία και την καινοτομία και την προσήλωση στην επίτευξη των στόχων. Ο αυτοέλεγχος είναι η βασική ικανότητα αυτής της διάστασης. Οι άνθρωποι που μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους, μένουν συγκεντρωμένοι και προσηλωμένοι στον στόχο τους και διαχειρίζονται το στρες τους χωρίς να μειώνεται η παραγωγικότητα τους. Ακολουθεί η προσαρμοστικότητα που είναι εξίσου σημαντική. Σε ένα κόσμο συνεχώς μεταβαλλόμενο, η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται σε καινούριες καταστάσεις είναι το ζητούμενο στη διαδικασία εύρεσης προσωπικού. Νιώθουν άνετα με τις αλλαγές και παραμένουν ήρεμοι όταν τους παρουσιάζεται κάτι που δεν το περιμένανε. Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την αξιοπιστία καθώς οι ευσυνείδητοι εργαζόμενοι είναι προσεκτικοί με τη δουλειά τους, τυπικοί στις προθεσμίες, κάνουν το σωστό ακόμη και αν είναι αντίθετο με το σύνολο και κρατάνε τις υποσχέσεις τους. Άνθρωποι που έχουν πρωτοπóρες και καινοτόμες ιδέες αναζητούν λύσεις και ιδέες έξω από τα συνηθισμένα, «σπάνε» τους κανόνες αν είναι απαραίτητο και ψάχνουν ευκαιρίες παρά τα εμπόδια. Μένουν αισιόδοξοι και παρά τις αποτυχίες, μαθαίνουν από αυτές και ξαναπροσπαθούν. Τελευταία ικανότητα σε αυτή τη διάσταση είναι η προσήλωση στην επίτευξη των στόχων. Οι άνθρωποι αυτοί θέτουν ψηλούς στόχους και επικεντρώνονται στην ολοκλήρωσή τους. Παίρνουν μετρημένα ρίσκα και αναζητούν την ανατροφοδότηση έτσι ώστε να βλέπουν τις αδυναμίες τους και να βελτιώνονται συνεχώς.

- Η τρίτη διάσταση περιλαμβάνει την εμπάθεια, την αναγνώριση των αναγκών, την οργανωτική συνείδηση και την ανάπτυξη των άλλων. Η εμπάθεια είναι η

σημαντικότερη ικανότητα αυτής της διάστασης. Είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα των άλλων ακόμα και αν δεν εκφράζονται λεκτικά, κάτι που επιδιώκεται σε πολλά περιβάλλοντα εργασίας. Επίσης είναι μια ικανότητα πολύ σημαντική για αυτούς που κατέχουν ηγετικές θέσεις. Τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοούν το προσωπικό τους και να τους βοηθούν σε δύσκολες καταστάσεις. Επιπλέον σε μια εποχή που η πολυπολιτισμικότητα είναι φανερή σε πολλούς χώρους εργασίας, η εμπάθεια συνδέεται με την ανεκτικότητα και την κατανόηση των διαφορετικών υποβάθρων από τα οποία προέρχονται οι εργαζόμενοι και συνακόλουθα την αναγνώριση των αναγκών τους. Άλλη ικανότητα που περιλαμβάνεται σε αυτή τη διάσταση είναι η οργανωτική συνείδηση που βοηθά τους εργαζομένους να οργανώνουν τις δραστηριότητες και τις υποχρεώσεις τους αποτελεσματικά. Τέλος είναι η ανάπτυξη των άλλων που αναφέρεται σε αυτή την ικανότητα του να διακρίνεις τις δυνατότητες και ικανότητες των άλλων και να τους βοηθάς, να τους παροτρύνεις να αναπτυχθούν με ειλικρίνεια.

- Η τέταρτη διάσταση περιλαμβάνει την ηγεσία, την επιρροή, την αλλαγή, την επικοινωνία, την διαχείριση συγκρούσεων, την συνεργασία και την ανάπτυξη δεσμών και την επικέντρωση στις δυνατότητες της ομάδας. Η ηγεσία είναι από τις πιο σημαντικές ικανότητες αυτής της διάστασης. Είναι η ικανότητα της διοίκησης, της διεύθυνσης, του κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ικανός ηγέτης κρατάει την ομάδα ενωμένη, παρέχει κίνητρα, προτείνει λύσεις στα προβλήματα και καινοτόμες ιδέες. Η ικανότητα αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιρροή που έχει ένας εργαζόμενος έναντι των άλλων εργαζομένων με τη στάση και τις ιδέες του αλλά και την αλλαγή. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και για να παραμείνει κάποιος παραγωγικός και καινοτόμος πρέπει να ακολουθεί και να επιζητά την αλλαγή. Η επικοινωνία είναι άλλη μια ικανότητα αυτής της διάστασης που είναι σημαντική σε όλες τις θέσεις και τα περιβάλλοντα εργασίας. Ο τρόπος που στέλνει ο πομπός το μήνυμα ο τρόπος που το δέχεται ο δέκτης, ο τρόπος που το αποκωδικοποιεί, αλλά και η έλλειψη αποστολής του μηνύματος είναι παράγοντες που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η επικοινωνία συνδέεται με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Όσο καλύτερη η επικοινωνία τόσο καλύτερη η διαχείριση των συγκρούσεων. Η σύγκρουση είναι πολλές φορές αναπόφευκτη καθώς οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά υπόβαθρα, διαφορετικές φιλοδοξίες και προσωπικά συμφέροντα. Ωστόσο η σύγκρουση αν διαχειριστεί σωστά μπορεί να αποβεί παραγωγική και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Η συνεργασία και η ανάπτυξη δεσμών είναι σημαντική όσο και η επικοινωνία. Σε μια ομαδική δουλειά η επικοινωνία και η συνεργασία είναι παραπάνω από σημαντική. Είναι ο συντονισμός στις ενέργειες με τον απαραίτητο χώρο ανάπτυξης των προσωπικών ιδεών και ενεργειών. Τελευταία ικανότητα που επισημαίνουν οι Cherniss & Adler (2000) είναι η επικέντρωση στις δυνατότητες της ομάδας. Μια ομάδα εξελίσσεται όταν το κάθε μέλος της χρησιμοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες του. Αυτό περιλαμβάνει όμως την γνώση των δυνατών σημείων του καθενός, συνεπώς έχει να κάνει με την αυτογνωσία του καθένα ξεχωριστά αλλά και τον εντοπισμό των ικανοτήτων των άλλων.

1.7. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Παλιότερα ο επιτυχημένος ηγέτης κρινόταν από τα πτυχία του και τα προσόντα του, τα λεγόμενα τυπικά ή τεχνικά προσόντα. Ωστόσο έρευνες έχουν δείξει ότι οι ικανοί ηγέτες

είναι αυτοί που έχουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη. Συγκεκριμένα έρευνα του πανεπιστημίου του UCLA (Δαλακούρα: 2011) έδειξε ότι μόνο το 7% της επιτυχίας των ηγετών οφείλεται στη λογική, ενώ το υπόλοιπο 93% είναι αποτέλεσμα ιδιοτήτων όπως η εμπιστοσύνη, η αυθεντικότητα, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η ευελιξία και η δημιουργικότητα οι οποίες είναι ικανότητες συμπεριλαμβανόμενες στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ένας ικανός ηγέτης διαθέτει την ικανότητα να χειρίζεται κατάλληλα τους ανθρώπους ακόμη και αν προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα, να δημιουργεί όρμα στον οργανισμό, είναι δημιουργικός, εμπνέει και εμπνέεται, δέχεται και επιζητά την πρόκληση και την αλλαγή, κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, διασφαλίζει την συμμετοχή και την αφοσίωση όλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και ευθυγραμμίζει τους στόχους της ομάδας με αυτούς των εργαζομένων. Άλλα χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και είναι στοιχεία ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι η αυτοπεποίθηση, ο ενθουσιασμός, η ψυχική αντοχή, η αντοχή στο στρες, ο ενθουσιασμός, η επιθυμία να μαθαίνει και να εξελίσσεται συνεχώς.

Ο ηγέτης παρακινεί και υποστηρίζει την ομάδα του ειδικά σε περιόδους κρίσης, βρίσκει κίνητρα που βασίζονται στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού, κίνητρα που είναι προκλητικά και ενδιαφέροντα για τους εργαζόμενους. Επίσης η επικοινωνία είναι από τις βασικές ικανότητες ενός ηγέτη. Σε διαπροσωπικό επίπεδο ο ηγέτης πρέπει να ακούει και να αντιλαμβάνεται τι λέει και τι εννοεί η άλλη πλευρά, αλλά και να εκφράζεται με σαφήνεια, ξεκάθαρα ώστε να γίνεται αντιληπτός από τον συνομιλητή του. Σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι διαμοιράζει όλες τις πληροφορίες προς όλους, να είναι ανοιχτός και προσιτός επικοινωνιακά με όλους και να είναι παρόν στο χώρο εργασίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ένας ηγέτης που έχει χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει την ομάδα του σε αρνητικά αποτελέσματα. Μπορεί να εντείνει ένα αρνητικό κλίμα, μια σύγκρουση, μια διαφωνία και να φέρει δυσαρμονία μεταξύ των εργαζομένων. Εάν δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα, δε θα καταφέρει να καταλάβει και να διαχειριστεί τα συναισθήματα των υπαλλήλων του (Δαλακούρα: 2011).

1.8. Ανάπτυξη και βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σε αντίθεση με τη Γνωστική Νοημοσύνη, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αλλάζει, βελτιώνεται και μπορεί να αυξηθεί με το πέρασμα των χρόνων, με επιρροές από το περιβάλλον, σημαντικά και καθοριστικά γεγονότα και αλλαγή της οπτικής του ατόμου. Έρευνες έχουν δείξει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται πιο εύκολα και γρήγορα κατά την παιδική ηλικία. Ωστόσο δεξιότητες, όπως η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες και η ευσυνειδησία, αναπτύσσονται σε μεγαλύτερη ηλικία.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη υπάρχει στον άνθρωπο αλλά δεν είναι καλλιεργημένη. Είναι κάτι που μαθαίνεται και αναπτύσσεται. Αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως η οικογένεια στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου, στο σχολείο, στην εργασία και μέσω άλλων ανθρώπινων σχέσεων. Αντίστοιχα κάποιος που έχει καλλιεργημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη αλληλεπιδρά καλύτερα στα παραπάνω περιβάλλοντα, δηλαδή στις διαπροσωπικές, ενδοπροσωπικές και επαγγελματικές του σχέσεις. Το κλειδί για να το πετύχει κάποιος αυτό είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων του. Είναι το πρώτο βήμα για την απόκτηση του ευ ζην. Η διαδικασία αυτή διαφέρει ωστόσο για τον καθένα καθώς όλοι μας είμαστε διαφορετικοί άνθρωποι, με διαφορετική προσωπικότητα, χαρακτήρα και υπόβαθρο (Singh: 2001).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί:

- στο οικογενειακό περιβάλλον: η οικογένεια ως το πρώτο πρότυπο που θα ακολουθήσει και θα μιμηθεί το παιδί παίζει πολύ σημαντικό στην καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η οικογένεια είναι αυτή που θα προσφέρει στο παιδί καθοδήγηση, συνήθειες που θα το βοηθήσουν να αναπτυχθεί, αξίες και εμπειρίες. Επίσης οι οικογένειες που είναι υποστηρικτικές, προσφέρουν θαλπωρή και δραστηριότητες που διεγείρουν το ενδιαφέρον των παιδιών, βοηθούν στην ανάπτυξη των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων τους. Έκθεση της PISA έδειξε ότι τα παιδιά των οποίων οι γονείς αφιερώνουν χρόνο στο διάβασμα, στο γράψιμο, στην αφήγηση ιστοριών και στο τραγούδι, τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις στο σχολείο και είναι πιο πρόθυμα να μάθουν και να επεκτείνουν τους ορίζοντες τους. Οι συμπεριφορές των γονιών, οι υποστηρικτικές σχέσεις που προωθούν την υγιή επαφή με άλλους ανθρώπους, βοηθούν τα παιδιά να κατανοήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων, να αισθανθούν ασφάλεια και μέσα σε αυτό το περιβάλλον να πειραματιστούν, να εξερευνήσουν και να μάθουν.

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την γονεϊκή επίδραση στα παιδιά τους είναι η ηλικία των παιδιών και των ίδιων των γονέων, η κοινωνικο-οικονομική κατάσταση των γονέων και ο χρόνος που περνάει οι γονείς με τα παιδιά, καθώς μοιράζουν το χρόνο τους και στην εργασία τους. Η εργασία των γονέων έχει και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στα παιδιά. Εργαζόμενοι γονείς σημαίνει, μειωμένη ενασχόληση με τα παιδιά, ποιοτικά και ποσοτικά. Αντίθετα γονείς που απασχολούνται επαγγελματικά σημαίνει ότι έχουν καλύτερο εισόδημα, άρα μπορούν να προσφέρουν περισσότερα υλικά, μέσα και εμπειρίες στα παιδιά και να τα βοηθήσουν να αναπτυχθούν συναισθηματικά και κοινωνικά. Οι έρευνες εστιάζουν και στην απουσία της μητέρας, ως το κύριο άτομο που φροντίζει το παιδί, λόγω εργασίας κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου του παιδιού. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι αυτό έχει αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη των γνωστικών, κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων των παιδιών.

- στο σχολικό περιβάλλον: όσο τα παιδιά μεγαλώνουν το σχολείο γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του και σημαντικός φορέας διάπλασης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Οι δάσκαλοι τους γίνονται το αμέσως επόμενο πρότυπο τους και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αυτοεκτίμησής τους, στη παρακίνηση τους και στη συναισθηματική τους σταθερότητα.

Επίσης στο σχολείο τα παιδιά αναπτύσσουν ή/ και βελτιώνουν ικανότητες όπως συνεργασία, συνύπαρξη, διαχείριση συγκρούσεων και διαπραγματεύσεις με τους συμμαθητές τους. Ακόμη και αν τα τελευταία χρόνια είναι στην επικαιρότητα της διδασκαλίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη, δεν υπάρχουν μαθήματα στα αναλυτικά προγράμματα αποκλειστικά και στοχευμένα σε αυτό το κομμάτι, αλλά μόνο παρατίθενται ως επιμέρους στόχοι άλλων μαθημάτων.

Έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν δείξει ότι α) η παρέμβαση στο σχολικό πρόγραμμα προγραμμάτων διδασκαλίας κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων έχουν θετική επίδραση στα παιδιά και στην ανάπτυξη ικανοτήτων όπως στη θέσπιση στόχων, στην εξεύρεση λύσεων και στη λήψη αποφάσεων, β) ότι οι δάσκαλοι κλασικής διδασκαλίας μπορούν να ηγηθούν τέτοια προγράμματα, γ) τα προγράμματα διδασκαλίας κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων μπορούν να ενσωματωθούν στο καθημερινό πρόγραμμα διδασκαλίας, δ) μπορούν να ενσωματωθούν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, ε) πρέπει να περιλαμβάνουν εξάσκηση, προσοχή σε όλες τις ικανότητες, συγκέντρωση και ενεργές μορφές μάθησης.

- στις εξωσχολικές δραστηριότητες: είναι οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός σχολείου και περιλαμβάνουν είτε κάποια μορφή άθλησης είτε κάποια μορφή τέχνης. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν θετικά αποτελέσματα και επιρροές στη Συναισθηματική Νοημοσύνη του παιδιού και κατ' επέκταση στην ακαδημαϊκή, καλλιτεχνική και φυσική του κατάσταση. Οι ικανότητες που αναπτύσσονται μεταξύ άλλων είναι η πειθαρχία, η ομαδικότητα, η περιέργεια, η λήψη πρωτοβουλιών και η δημιουργία. Πιο συγκεκριμένα η ενασχόληση με τις αθλητικές δραστηριότητες μειώνει τις συμπεριφορές βίας και την επιθετικότητα και αυξάνει την αυτοεκτίμηση, την επιμονή και την αυτοαποτελεσματικότητα. Η άθληση προωθεί την συμμετοχή όλων και μειώνει την περιθωριοποίηση. Από την άλλη η ενασχόληση με την τέχνη καλλιεργεί την υπομονή, τον αυτοέλεγχο, τον έλεγχο των συναισθημάτων και την κοινωνική αλληλεπίδραση.

Επίσης η συμμετοχή σε οργανώσεις ή ενώσεις μαθητών ή εφήβων βοηθάει στην ανάπτυξη ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση της δημοκρατίας όπως η ομαδική δουλειά, η ανάληψη ευθυνών και η διαπραγματεύσεις. Τέτοιοι θεσμοί υπάρχουν και στα πλαίσια του σχολείου με την ύπαρξη των μαθητικών συμβουλίων. Οργανώσεις και συμβούλια όπως αυτά που προαναφέρθηκαν βοηθούν και εξοικειώνουν τους μαθητές με την ενασχόληση τους με την πολιτική στο μέλλον και γενικότερα με την ανάπτυξη μιας πολιτικής παιδείας.

- στο κοινωνικό περιβάλλον: στα πλαίσια μιας κοινωνίας υπάρχουν άτυπες μορφές μάθησης οι οποίες προωθούν και καλλιεργούν τις ικανότητες που περιλαμβάνονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι συναναστροφές, οι κοινωνικοί κύκλοι, το κοινωνικό δίκτυο των γονιών, η γειτονιά, οι κοινωνικές νόρμες και συμπεριφορές που επικρατούν σε μια περιοχή ή χώρα, επηρεάζει την ποιότητα των μαθησιακών ευκαιριών των παιδιών (ΟΟΣΑ: 2015) .

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, να διδαχθεί και να εξελιχθεί. Απαραίτητα στοιχεία για αυτό είναι η μεθόδευση, η υπομονή, η εξάσκηση και η επιθυμία του ατόμου να αλλάξει. Επίσης τα πρώτα βήματα για την βελτίωση της

Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η εξάσκηση στο να διακρίνουμε τη διαφορά μεταξύ των σκέψεων και των συναισθημάτων, η αναγνώριση των συναισθημάτων, η ανάληψη των ευθυνών για τα συναισθήματα μας, η μετατροπή των αρνητικών συναισθημάτων σε θετικά, ο σεβασμός στα συναισθήματα των άλλων και η κατανόηση τους (Δαλακούρα: 2011).

Σε σχετική βιβλιογραφία (www.eiconsortium.org) ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επιτυγχάνεται αρχικά με το διαχωρισμό των προσωπικών και των κοινωνικών ικανοτήτων. Συνέχεια έχει η αξιολόγηση της κατάστασης του ατόμου και η εύρεση των αδύνατων χαρακτηριστικών καθώς και ο κατάλληλος τρόπος για να τα βελτιώσει.

Οι προσωπικές ικανότητες: η κατηγορία αυτή υποδιαιρείται σε άλλες δύο, αυτή της αυτογνωσίας και την αυτοδιαχείριση.

- Η αυτογνωσία αφορά την αναγνώριση των συναισθημάτων και την επιρροή τους στο ίδιο το άτομο που τα νιώθει αλλά και στους υπόλοιπους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Περιλαμβάνει τις ικανότητες της συναισθηματικής αυτογνωσίας, της αυτοαξιολόγησης και της αυτοπεποίθησης. Για να αποκτήσει κάποιος συναισθηματική αυτογνωσία πρέπει να αποδεχτεί ότι έχει μια εσωτερική απροθυμία να δεχτεί τα αρνητικά του συναισθήματα. Αυτό μπορεί να ξεπεραστεί αν κάποιος εντοπίσει τις συμπεριφορές που του προκαλούν αυτά τα αρνητικά συναισθήματα. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική αυτογνωσία γνωρίζουν τα συναισθήματα που νιώθουν και γιατί τα νιώθουν, αναγνωρίζουν τη σύνδεση μεταξύ των συναισθημάτων τους και του τι σκέφτονται, κάνουν και λένε, αναγνωρίζουν πως τα συναισθήματα τους τους επηρεάζουν αρνητικά στην καθημερινότητα τους και υιοθετούν συμπεριφορές ώστε να μειώσουν αυτές τις επιρροές.

Όταν κάποιος φτάσει στο σημείο να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και πως μπορούν να τον επηρεάζουν, θα είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται ποια είναι τα δυνατά του σημεία και ποια τα αδύνατα και να αξιολογεί τον εαυτό του. Τα άτομα με την ικανότητα της αυτοαξιολόγησης είναι σε θέση να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους, είναι ανοιχτοί στην ανατροφοδότηση και στις διαφορετικές απόψεις, επιζητούν την διαβίου μάθηση και την αυτοβελτίωση.

Τέλος στη κατηγορία της αυτογνωσίας ανήκει η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα του ατόμου να νιώθει σίγουρος για τον εαυτό του και τις ικανότητες του. Τα άτομα αυτά έχουν έντονη παρουσία, δεν φοβούνται να εκφράσουν μια όχι δημοφιλή άποψη ή να υπερασπιστούν κάτι που θεωρούν σωστό ακόμη και εάν εναντιώνονται στο σύνολο, έχουν την ικανότητα να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις σε καταστάσεις πιέσεις και άγχους και πιστεύουν ότι μπορούν να ελέγξουν την ζωή τους και το κάνουν.

Από τη στιγμή που κάποιος είναι ικανός να κατανοεί τα συναισθήματα του και να τα ελέγχει, είναι σε θέση να τα κατευθύνει έτσι ώστε να έχει μια θετική διάδραση με τους γύρω του.

- Η αυτοδιαχείριση λοιπόν βασίζεται στην αυτογνωσία, έτσι γνωρίζοντας τα συναισθήματα που νιώθει κάποιος, είναι ικανός να τα ελέγξει όποια και αν είναι η κατάσταση που θα αντιμετωπίσει. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι ικανότητες του

αυτοελέγχου, της αξιοπιστίας, της συνείδησης, της προσαρμοστικότητας, της λήψης πρωτοβουλιών και την επίτευξη των στόχων.

Ο αυτοέλεγχος αφορά την ικανότητα να μένει συγκεντρωμένος και προσηλωμένος στο στόχο όποια και αν είναι η κατάσταση. Αποβάλλει το άγχος, παραμένει θετικός και σκέφτεται καθαρά κάτω από πίεση.

Η αξιοπιστία αφορά την πράξη όσων λέγονται, το χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τους άλλους, την παραδοχή των λαθών που γίνονται από το ίδιο το άτομο και η υποστήριξη αυτών που πιστεύουν.

Η ευσυνειδησία είναι η προσήλωση στην εργασία και στις υποχρεώσεις και η επιθυμία να ενεργεί όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Οι άνθρωποι με ευσυνειδησία είναι οργανωτικοί και προσεχτικοί στη δουλειά τους, είναι συνεπείς και προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η τέταρτη ικανότητα αυτής της κατηγορίας είναι η προσαρμοστικότητα που είναι η ικανότητα να εξοικειώνεσαι γρήγορα σε νέες καταστάσεις, νέα περιβάλλοντα και νέα άτομα. Να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές και να προσαρμόζουν τις ενέργειες τους ανάλογα.

Ο προσανατολισμός στο στόχο και η επίτευξη του είναι άλλη μια ικανότητα των ανθρώπων με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τα άτομα αυτά θέτουν στόχους που είναι πρόκληση για αυτούς, αξιολογούν τον εαυτό τους και προσπαθούν να βελτιωθούν έτσι ώστε να επιτύχουν αυτό που έχουν βάλει ως σκοπό. Επίσης τα άτομα αυτά χρησιμοποιούν το χρόνο τους αποτελεσματικά και παραγωγικά.

Τελευταία ικανότητα αυτής της κατηγορίας είναι η λήψη πρωτοβουλιών. Οι άνθρωποι με την ικανότητα αυτή λαμβάνουν δράση, αναζητούν πρωτότυπες λύσεις στα προβλήματα, έχουν νέες φρέσκες ιδέες και παίρνουν μετρήσιμα ρίσκα.

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι η δεύτερη κατηγορία η οποία υποδιαιρείται σε δύο επιμέρους κατηγορίες κοινωνική επίγνωση η οποία περιλαμβάνει την εμπάθεια, την οργανωσιακή κουλτούρα και τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες. Η δεύτερη υποκατηγορία είναι οι επικοινωνιακές ικανότητες, η ικανότητα της ηγεσίας και της πειθούς και η δημιουργία ισχυρών οργανωσιακών δεσμών.

- Στην κοινωνική επίγνωση ανήκει η ικανότητα της εμπάθειας. Είναι η ικανότητα να καταλαβαίνεις τα συναισθήματα των άλλων και να δείχνεις κατανόηση. Για την ανάπτυξη αυτής της ικανότητας απαιτείται το άτομο να ακούει ενεργά τι λένε οι άλλοι (λεκτικά και σωματικά). Να δείχνει ότι τους κατανοεί και να μπαίνει στη θέση τους, να βλέπει τα πράγματα από την δικιά τους οπτική αλλά και να αναγνωρίζει που τελειώνουν τα συναισθηματικά όρια.

Επόμενη ικανότητα είναι η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία για να αναπτυχθεί απαιτείται η κατανόηση της φιλοσοφίας της εταιρίας, η γνώση της ρουτίνας μιας

εταιρίας, η κατανόηση των πελατών και πως αυτή ενεργούν, η στοχευμένη ικανοποίηση τους καθώς και η κατανόηση των προμηθευτών.

Ο προσανατολισμός στις υπηρεσίες είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των άλλων όταν αυτό είναι εφικτό. Για την βελτίωση αυτής της ικανότητας απαιτείται η ανίχνευση του τι έχουν ανάγκη οι άλλοι, τι χρειάζονται για να βελτιωθούν, η προσφορά κινήτρων, πόρων και μέσων για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί και να μείνουν ικανοποιημένοι.

- Η δεύτερη υποκατηγορία είναι η διαχείριση των σχέσεων, το σύνολο των ικανοτήτων που επηρεάζει και βοηθά τους υπόλοιπους να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η επιρροή είναι η πρώτη ικανότητα σε αυτή τη κατηγορία και αφορά τον επηρεασμό των άλλων. Για να πετύχει κάποιος ως προς αυτή την ικανότητα πρέπει να προσφέρει και να αντλεί υποστήριξη και βοήθεια από τους άλλους, να είναι έμπιστος και να πετυχαίνει ομοφωνία.

Η ηγεσία είναι πετυχημένη όταν η ομάδα σου θέλει να σε ακολουθεί και να πετύχει τους κοινούς στόχους. Οι επιτυχημένοι ηγέτες καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα και εμπνέουν την ομάδα τους για να πετύχουν τους στόχους τους.

Η ανάπτυξη των άλλων είναι η ικανότητα του ανθρώπου να εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία των άλλων και να δίνει ευκαιρίες ώστε να τα αναπτύξουν και άλλο ή να τα βελτιώσουν. Επίσης για την επίτευξη απόκτησης αυτής της ικανότητας απαιτείται η αναγνώριση των επιτυχιών των άλλων, η προσφορά νέων ευκαιριών και προκλήσεων και η παροχή ανατροφοδότησης με σκοπό την βελτίωση τους.

Η επικοινωνία είναι άλλη μια πολύ σημαντική ικανότητα αυτής της υποκατηγορίας. Είναι η ικανότητα του ατόμου να στέλνει ξεκάθαρα μηνύματα, να είναι πειστικός, να είναι αντικειμενικός και παρών.

Ο καταλύτης αλλαγών είναι αυτός που επιδιώκει τις αλλαγές, τις νέες ιδέες. Τολμά να αμφισβητήσει τα δεδομένα και αναγνωρίζει τα όρια προσπαθώντας να τα αλλάξει.

Η διαχείριση συγκρούσεων είναι άλλη μια ικανότητα που αφορά την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού παρά τα προβλήματα και τις διαφωνίες. Το άτομο με αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει τα προβλήματα και τα αρνητικά συναισθήματα ακόμη και αν δεν λέγονται, είναι ανοιχτό σε διαφορετικές οπτικές και προσεγγίσεις και ενθαρρύνει τη συζήτηση ως μέσο επίλυσης των προβλημάτων.

Το χτίσιμο δεσμών αφορά τη δημιουργία σχέσεων ευεργετικών για τους ίδιους αλλά και τους άλλους, που χαρακτηρίζονται από σεβασμό και εκτίμηση, περιλαμβάνει τους συναδέλφους, άλλους επαγγελματίες και φίλους.

Τέλος η ομαδική δουλειά και η συνεργασία είναι άλλος ένας παράγοντας υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης που αφορά την ενωμένη ομάδα, τους κοινούς και αποδεκτούς από όλους στόχους και τις κοινές αξίες.

Κεφάλαιο 2^ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

2.1. Η έννοια του Management

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι βασική δραστηριότητα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση γιατί συνιστά το προγραμματισμό, την οργάνωση, την απορρόφηση των πόρων επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων του, την συντήρηση και ανάπτυξη αυτών και την επιδίωξη της αλλαγής (Everard & Morris: 1999).

Ο Κατσαρός (2008) διαφοροποιεί και επισημαίνει τις διαφορές μεταξύ των όρων Management- Διοικητική Επιστήμη και Management- Διοίκηση.

α) Management και Διοικητική Επιστήμη: η Διοικητική Επιστήμη είναι μια κυρίαρχη τάση του 20ού αιώνα με επιρροές από επιστήμες όπως η Νομική, η Ψυχολογία, η Ιστορία, η Κοινωνιολογία, οι Πολιτικές επιστήμες, η Βιολογία κ.ά. με σκοπό να ερμηνεύσει και να προσεγγίσει το τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι επιρροές αυτές αφορούν μεταξύ άλλων νομικά κείμενα, τεχνικές οργάνωσης και λειτουργίας, τεχνικές επικοινωνίας και συμπεριφοράς, πρότυπα ηγεσίας, κουλτούρα και κλίμα οργανώσεων.

Η διοικητική επιστήμη διακρίνεται σε τρεις προσεγγίσεις (Chavallier στον Κατσαρό: 2008):

-Η δικαιοσύνη και νομολογική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή είναι προσανατολισμένη στη καλύτερη αντίληψη και ερμηνεία των δομών και του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, βασισμένα στους νόμους και τους θεσμούς του δημοσίου δικαίου. Η προσέγγιση αυτή κατηγοριοποιεί τη διοίκηση στις νομικές επιστήμες.

-Η διαχειριστιολογική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή στοχεύει στην εύρεση και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών ορθολογικής οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών. Οι τεχνικές αυτές είναι συνήθως δοκιμασμένες αποτελεσματικά στον ιδιωτικό τομέα. Οπότε η διοίκηση ταυτίζεται με τη διαχείριση.

-Η κοινωνιολογική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή έχει μεθόδους δανεισμένες από τις κοινωνικές επιστήμες και επιχειρεί ολικά την ερμηνεία του διοικητικού φαινομένου. Είναι αυτή η προσέγγιση που είναι πιο κοντά στα σημερινά δεδομένα. Είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών που έγιναν στο παρελθόν. Μέσα από αυτή τη προσέγγιση η Διοικητική Επιστήμη αποκτά την αυτονομία της ανάμεσα στις άλλες επιστήμες.

β) Management και Διοίκηση: ο όρος αυτός φαίνεται να δυσκόλεψε τους ερευνητές μιας και υπήρξαν πολλές διαφωνίες για την ερμηνεία και το περιεχόμενό τους. Για πολλούς οι δύο αυτοί όροι δεν είναι συνώνυμοι. Άλλοι υποστηρίζουν ότι ο όρος management αφορά τη λειτουργικότητα ενός οργανισμού σε καθημερινό επίπεδο και όχι συνολική διαχείριση και διεύθυνση. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η διοίκηση είναι ένας όρος του management που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, τα νοσοκομεία και τους δημόσιους οργανισμούς (Ζαβλανός στον Κατσαρό: 2008). Η διοίκηση σύμφωνα με τον

Everard (1999) είναι ο καθορισμός των στόχων και του σκοπού, ο σχεδιασμός για επίτευξη των στόχων αυτών, η οργάνωση των πόρων, ο έλεγχος και η αξιολόγηση.

Παρά τις διαφορές τους συμφωνούν σε κάποια κοινά στοιχεία σχετικά με αυτούς τους όρους. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) είναι:

-Ο ορισμός κάποιων στόχων και η προσπάθεια επίτευξής τους.

-Η εξασφάλιση πόρων και μέσων.

-Η κατανόηση της διοίκησης ως κάτι που περιλαμβάνει περισσότερες λειτουργίες.

2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η διοίκηση έχει διάφορες λειτουργίες που δρουν συμπληρωματικά για την επίτευξη των στόχων. Οι λειτουργίες αυτές είναι η οργάνωση, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός, η διεύθυνση και η ηγεσία, ο έλεγχος, ο συντονισμός, η στελέχωση, η επικοινωνία, ο προϋπολογισμός, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση των κρίσεων και των συγκρούσεων (Κατσαρός (2008), Σαΐτης (2008), Μπουραντάς (2015)). Παρακάτω θα αναφερθούν επιγραμματικά τα κύρια χαρακτηριστικά της κάθε λειτουργίας ώστε να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα τους.

Λειτουργία της οργάνωσης: Η οργάνωση είναι ρυθμιστική. Ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, παραχωρεί εξουσίες και ευθύνες, δημιουργεί οργανογράμματα τα οποία ακολουθούνται για την διεύθυνση και τη συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των ανθρώπων αλλά και για την επίτευξη στόχων που θέτονται συνήθως στην αρχή της σχολικής χρονιάς ή στο τέλος της προηγούμενης. Η οργάνωση διακρίνεται σε τυπική ή επίσημη και άτυπη ή ανεπίσημη. Βασικά στοιχεία της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός της εργασίας, ο έλεγχος, η τμηματοποίηση και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού: Η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού είναι αυτή που θέτει τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας, που επιλέγει ποια πορεία θα ακολουθήσει για την επίτευξη τους, ποια μέσα θα χρησιμοποιήσει και η θέση τους χρονικά. Ωστόσο ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός δεν είναι έννοιες ταυτόσημες. Ο σχεδιασμός έχει να κάνει με τη γενικότερη σύλληψη του στόχου. Ο προγραμματισμός είναι πιο συγκεκριμένος, δηλαδή αναφέρονται με λεπτομέρειες το πως θα επιτευχθεί ο στόχος, τα μέσα επίτευξης και οι σκοποί. Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε λειτουργικό και στρατηγικό.

Λειτουργία της διεύθυνσης και της ηγεσίας: Σύμφωνα με τον Σαΐτη, η λειτουργία της διεύθυνσης είναι η αμέσως επόμενη λειτουργία και έχει να κάνει με την κινητοποίηση του προσωπικού ώστε να αναλάβουν δράση για την πραγματοποίηση των στόχων της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Δραστηριότητες της διεύθυνσης είναι η εκχώρηση εξουσίας, η παρότρηση, η επικοινωνία, ο χειρισμός των διαφορών και ο συντονισμός.

Με τον όρο ηγεσία εννοούμε τις θέσεις που αποτελούν την ιεραρχική πυραμίδα της οργάνωσης. Προϋποθέσεις για την ύπαρξη της ηγεσίας είναι η ύπαρξη ηγέτη, η ύπαρξη

μελών ομάδας, η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης και τέλος η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης.

Λειτουργία του ελέγχου: Ο έλεγχος είναι τελευταίος στην κατάταξη των λειτουργιών και έχει να κάνει με τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στο κομμάτι του σχεδιασμού- προγραμματισμού και αν επιτεύχθηκαν, μέχρι ποιο σημείο. Ο έλεγχος έχει και το ρόλο της επαναπληροφόρησης, μέσω της οποίας διαπιστώνεται αν έγιναν λάθη, γιατί έγιναν λάθη και πως μπορούν να αποφευχθούν στο μέλλον. Επίσης μέσω του ελέγχου η διοίκηση προχωρά σε νέα σχέδια και νέες αποφάσεις. Τα είδη του ελέγχου είναι ο προληπτικός, ο παράλληλος και ο κατασταλτικός. Για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι κατανοητός και αποδεκτός από όλους, να επικεντρώνεται στα σημαντικά σημεία του οργανισμού, να είναι ευέλικτος, οικονομικός και αντικειμενικός.

Λοιπές λειτουργίες: Οι παραπάνω λειτουργίες είναι οι βασικές λειτουργίες που ασκεί η διοίκηση μιας μονάδας ή ενός οργανισμού. Ωστόσο υπάρχουν και άλλες λειτουργίες που δεν μπορούν να παραλειφθούν αλλά θα αναφερθούν επιγραμματικά. Αυτές είναι: η λειτουργία της στελέχωσης, η οποία σχετίζεται με την κάλυψη των θέσεων με προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο και καταρτισμένο, η λειτουργία του συντονισμού η οποία σύμφωνα με τον Κατσαρό είναι η διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του. Η λειτουργία της επικοινωνίας είναι η αποτελεσματική πληροφόρηση των υφιστάμενων, η καθοδήγηση και η παρακίνηση. Η λειτουργία του προϋπολογισμού η οποία εξασφαλίζει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους αλλά και προβλέπει τα έσοδα και έξοδα του οργανισμού. Η λήψη αποφάσεων είναι η βάση της διοίκησης αφού καθημερινά τα διοικητικά στελέχη πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για το πως, πότε, που, γιατί και ποιος. Τέλος σημαντική λειτουργία είναι η διαχείριση των κρίσεων και συγκρούσεων που πιθανότατα θα δημιουργηθούν στο σχολείο. Συγκρούσεις που προέρχονται από κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτικούς ή πολιτισμικούς λόγους.

2.3. Διοίκηση στην Εκπαίδευση

Σύμφωνα με το Νόμο 1566/1985 *«σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να ζήσουν δημιουργικά»*. Επιπλέον στόχος της εκπαίδευσης είναι η καλλιέργεια ιδανικών, πνεύματος, σώματος, κριτικής σκέψης και σχέσεις φιλίας και συνεργασίας με άλλους ανθρώπους και λαούς.

Για να εκπληρωθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη η σωστή διοίκηση για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η διοίκηση στην εκπαίδευση διέπεται από τις ίδιες αρχές που διέπουν την διοίκηση οργανισμών. Δηλαδή θέσπιση στόχων και σκοπού, χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση τους μέσα από τις διάφορες

λειτουργίες που διέπουν έναν οργανισμό, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Σαΐτης: 2005).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2000) η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι ένα σύστημα δράσης που χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους και μέσα για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει.

2.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις στην οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση

Σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες οι οποίες επηρέασαν τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως.

Ο Κατσαρός (2008) κατηγοριοποιεί αυτές τις προσεγγίσεις ως εξής:

α) στην κλασική σχολή η οποία περιλαμβάνει προσεγγίσεις που τοποθετούνται στις αρχές του 20ού αιώνα και χωρίζονται σε δύο κατευθύνσεις:

- Τεχνοκρατικές προσεγγίσεις: βασική κατεύθυνση αυτών των προσεγγίσεων ήταν η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας με τη χρήση εμπειρικών δεδομένων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των οργανισμών. Το ενδιαφέρον τους ήταν εστιασμένο στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και όχι στον άνθρωπο, τον οποίο αντιμετώπισαν σαν ένα άψυχο μέσο που θα συνέβαλε στην επίτευξη των στόχων τους. Εκπρόσωποι αυτών των προσεγγίσεων είναι ο Taylor ο οποίος ανέδειξε την έννοια της εξειδίκευσης και την εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και χρήση ανταμοιβών ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας, και ο Fayol ο οποίος εισήγαγε βασικές αρχές της οργάνωσης και όρισε ως λειτουργίες της διοίκησης τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

- Σύγχρονες οργανωτικές προσεγγίσεις: οι προσεγγίσεις αυτές βασίστηκαν στη θεωρία του Max Weber ο οποίος συνέδεε το γραφειοκρατική οργάνωση με τον αστικό τρόπο παραγωγής ο οποίος λόγω μεγέθους χρειαζόταν συντονισμό. Κατά τον Weber η γραφειοκρατία ήταν ο πιο αξιόπιστος και αποτελεσματικός τρόπος για την συγκέντρωση της εξουσίας.

β) η νεοκλασική σχολή με επιρροές κυρίως από το κλάδο της ψυχολογίας και με επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ψυχοκοινωνικές παραμέτρους της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η σχολή αυτή περιλαμβάνει τις εξής προσεγγίσεις:

-Τη θεωρία της Ανθρωπιστικής Συμπεριφοράς με επιρροή από τον E. Mayo, ο οποίος υποστήριζε ότι η βιομηχανοποίηση είναι στοχοποιημένη αποκλειστικά στην επίτευξη οικονομικών στόχων με αποτέλεσμα να διαταράσσεται η κοινωνική ισορροπία. Στο εργασιακό κομμάτι αυτό σημαίνει την μη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Mayo όπως και ο Taylor θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο, τις διαθέσεις του και τη δημιουργία ενός ψυχοκοινωνικού κλίματος που θα προσφέρει κίνητρα.

-η κίνηση των Οργανωτικών Ουμανιστών που είχε έντονες επιρροές από τον Mayo και συνεχίστηκε μέχρι τη δεκαετία του '60. Κύριοι εκπρόσωποι αυτής της θεωρίας είναι οι D. McGregor, C. Argyris, W. Bennis και R. Likert οι οποίοι υποστήριξαν των αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με ορθολογικά μέσα και την παρακίνηση τους.

γ) τελευταίες είναι οι λειτουργικές προσεγγίσεις οι οποίες κυριάρχησαν σαν θεωρία ως τις αρχές του '70. Βασική άποψη τους ήταν ότι ένας οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται στο εκάστοτε περιβάλλον, να επιτυγχάνει τους στόχους που πάρθηκαν μέσα από μια δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων και όλα αυτά με συνοχή και όχι με σύγκρουση. Οι λειτουργικές προσεγγίσεις διακρίνονται σε δύο επιμέρους προσεγγίσεις: τις συστημικές και τις ενδεχομενικές. Οι συστημικές προσεγγίσεις βλέπουν τον οργανισμό ως ένα σύστημα με υποσυστήματα και οι ενδεχομενικές υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τα ενδεχόμενα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.

Από τα πρότυπα που αναφέρθηκαν παραπάνω στο πλαίσιο των θεωριών αξίζει να γίνει μια πιο αναλυτική αναφορά στα πρότυπα που βρίσκουν εφαρμογή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτά λοιπόν είναι :

-Το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση: βασικά χαρακτηριστικά του προτύπου αυτού είναι η ιεραρχική δομή, τύπου πυραμίδα. Στην Ελλάδα αυτό σημαίνει ότι στη κορυφή είναι το υπουργείο Παιδείας όπου παίρνονται όλες οι αποφάσεις και προωθούνται προς τις άλλες βαθμίδες και καταλήγουν στην εφαρμογή τους από τους δασκάλους. Επίσης κοινό χαρακτηριστικό είναι οι τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και η πρόσληψη, ο καταμερισμός της εργασίας και η προαγωγή ανάλογα με τα προσόντα και την εμπειρία του προσωπικού (Κατσαρός:2008).

-Το ορθολογικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση: είναι ένα σύστημα κυκλικό και όχι γραμμικό όπως το γραφειοκρατικό. Σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων η οποία είναι καθοριστική για τη λειτουργία των υπόλοιπων λειτουργιών της διοίκησης. Η κυκλική πορεία και τα στάδια της λήψης αποφάσεων είναι η αναγνώριση ενός προβλήματος, η ανάλυση του και η συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτό, η εύρεση πολλαπλών λύσεων, η επιλογή της ιδανικότερης λύσης, η υλοποίηση της και η αξιολόγηση της. Στα επίπεδα του σχολείου η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε καθημερινά γεγονότα που είτε είναι απρόβλεπτα είτε έχουν ξανασυμβεί, οπότε απλά ανακαλούν παλιές επιτυχημένες λύσεις. Το ορθολογικό πρότυπο ευαισθητοποιεί και βάζει σε εγρήγορση όλους τους εμπλεκόμενους (Σαΐτης: 2000).

-Το πρότυπο των συστημάτων στην εκπαίδευση: όπως αναφέρθηκε παραπάνω το πρότυπο των συστημάτων είναι ένα σύστημα με υποσυστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στα πλαίσια του σχολείου, το οποίο θεωρείται ένα σύστημα, τα υποσυστήματα είναι τα εμπλεκόμενα μέρη (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς), οι υποδομές, τα μέσα και τα υλικά, οι στόχοι, το θεσμικό πλαίσιο και οι σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ τους.

-Το συνεργατικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση: οι εκπαιδευτικοί δεν είναι αποδέκτες απλά εντολών αλλά συμμετέχουν σε συλλογικά όργανα όπου γίνεται λήψη αποφάσεων δημοκρατικά, υπάρχει ισότητα και σεβασμός μεταξύ των

συναδέλφων χωρίς να καταπατούνται τα όρια της εξουσίας, οι αποφάσεις είναι αντιπροσωπευτικές όλων και προωθείται η ενεργή συμμετοχή όλων (Σαΐτης: 2000) . Το συνεργατικό πρότυπο θεωρείται το καταλληλότερο αν και μειονεκτεί στο γεγονός ότι η λήψη αποφάσεων είναι χρονοβόρα.

2.5. Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η διοίκηση της εκπαίδευσης της Ελλάδας διακρίνεται σε κεντρική και περιφερειακή. Η κεντρική διοίκηση λειτουργεί όπως το συγκεντρωτικό σύστημα, οι αρμοδιότητες ασκούνται από το κέντρο. Η περιφερειακή διοίκηση λειτουργεί όπως το αποκεντρωτικό σύστημα, δηλαδή επιχειρείται η άμεση λύση των προβλημάτων από τα τοπικά όργανα διοίκησης (Δρούλια & Πολίτης: 2008).

Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο (Ν.2817/2000, Ν.2986/2002) η οργάνωση της εκπαίδευσης διακρίνεται σε :

-εθνικό, όπου πρωταγωνιστικό ρόλο έχει το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων όπου παίρνονται όλες οι αποφάσεις που αφορούν την παιδεία,

-περιφερειακό, όπου διοικητικό όργανο είναι οι 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας που εδρεύουν στις αντίστοιχες Περιφέρειες όπου καλύπτονται ειδικότερα θέματα,

-νομαρχιακό, με 58 Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όπου καλύπτονται θέματα σε επίπεδο νομού και εδρεύουν στην πρωτεύουσα του αντίστοιχου νομού,

-τοπικό, όπου καλύπτονται θέματα της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

Θεσμοί και όργανα που περιλαμβάνονται σε αυτή την οργάνωση είναι το Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, οι Σχολικοί Σύμβουλοι, οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία Εκπαίδευσης (Σαΐτης: 2008).

2.6. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

2.6.1. Ιστορική εξέλιξη

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή διοίκηση προσωπικού είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς: 2003)

Η έναρξη του τομέα αυτού βρίσκεται στη βιομηχανική ανάπτυξη στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, στην εξάπλωση των εργοστασίων, στην μεγάλη ζήτηση προσωπικού και η ανάγκη για ποιοτική διαχείριση του βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Bratton & Gold: 2003). Ωστόσο αρχικά το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπιζόταν ως ένα μέσο επίτευξης των οικονομικών στόχων (Κατσαρός: 2008). Στο πέρασμα των χρόνων αναπτύχθηκαν οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Και ενώ οι αρμοδιότητες αυτού του τμήματος περιορίζονταν μόνο σε βραχυπρόθεσμους στόχους, όπως τη μισθοδοσία, τις προσλήψεις και απολύσεις και τη τήρηση της πολιτικής της εταιρίας,

σταδιακά άρχισε να εξελίσσεται και να θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο ως αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης ενός οργανισμού (Ξυροτύρη-Κουφίδου: 2001).

Σύμφωνα με τους Jones & Walters (1994), στον εκπαιδευτικό τομέα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο μεταξύ 1950 και 1960. Η ζήτηση αυτή υπήρξε λόγω της απότομης αύξησης πληθυσμού και η επακόλουθη ζήτηση προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Τη δεκαετία του '70 ήταν επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη του τομέα αυτού και τη διαφοροποίηση των διάφορων λειτουργιών του.

Οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η ανάλυση θέσης εργασίας, η στελέχωση, η επιλογή, η τοποθέτηση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι αποζημιώσεις και τα προνόμια, η υποκίνηση και υποστήριξη, η αξιολόγηση, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, η επικοινωνία και οι διαπραγματεύσεις και η περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού (Ξυροτύρη-Κουφίδου: 2001, Jones & Walters: 1994).

2.7. Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.7.1. Προγραμματισμός και οργάνωση στο χώρο της Εκπαίδευσης

Ο προγραμματισμός και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βασική λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και εξαρτάται από οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες και πως αυτοί μεταβάλλονται (Jones & Walter: 1994):

-Οικονομικοί παράγοντες: Ένας λόγος που οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι γιατί περίπου το 80 % της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων αφορά τους μισθούς των εκπαιδευτικών. Αν λοιπόν ο πληθυσμός μιας χώρας αυξηθεί, τότε θα πρέπει να αλλάξει το σχέδιο χρηματοδότησης της παιδείας αφού η ζήτηση των εκπαιδευτικών θα είναι πολύ μεγαλύτερη.

-Πολιτικοί παράγοντες: Η εκπαίδευση δεν μένει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές στο πολιτικό σύστημα. Κάθε καινούριος υπουργός φέρνει μαζί του καινούριες μεταρρυθμίσεις, καινούρια προγράμματα, καινούριες νομοθεσίες, αυξήσεις ή μειώσεις της χρηματοδότησης της εκπαίδευσης οι οποίες επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς αφού είναι οι κύριοι αποδέκτες αυτών των αλλαγών.

-Κοινωνικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες: η κοινωνία και το περιβάλλον που περιβάλλουν το σχολείο οπότε και τους εκπαιδευτικούς έχουν άμεση επίδραση στους ίδιους. Η κοινωνία είναι ένας ζωντανός οργανισμός που μεταβάλλεται και επηρεάζει ταυτόχρονα και τους εκπαιδευτικούς. Για παράδειγμα μια κοινωνική κρίση ή μια περιβαλλοντική καταστροφή θα επηρεάσει το δυναμικό του σχολείου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το προσφυγικό κύμα που ήρθε στην Ελλάδα τη τελευταία δεκαετία. Πολλά από τα προσφυγόπουλα φοιτούν σε σχολεία. Το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαίδευσης κλήθηκε να προσαρμοστεί σε αυτή τη πραγματικότητα.

Ο προγραμματισμός ωστόσο είναι μια πολυποίκιλη λειτουργία. Ξεκινά πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς και αφορά τις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό, πόσες και ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν, τι καθήκοντα θα έχει ο καινούριος υπάλληλος, τι προσόντα απαιτούνται για τη κάλυψη της θέσης, τι προσφέρεται από τη πλευρά του εργοδότη. Συνεχίζεται όμως και αργότερα αυτή η λειτουργία καθώς μπορεί να προκύψουν κενά λόγω συνταξιοδότησης, εγκυμοσύνης, παραίτησης ή για άλλους λόγους. Ο προγραμματισμός βοηθάει στην αντιμετώπιση σε ότι φέρει το μέλλον. Για αυτό και στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση έχει συσταθεί η Επιτροπή Διαχείρισης Εκπαιδευτικού Προσωπικού με κύρια αρμοδιότητα την κάλυψη των κενών και των μεταβολών έγκαιρα και ορθολογικά στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δελτίου Τύπου ΕΠΕΠΘ, 3 Μαρτίου 2008). Σύμφωνα με τον Alpanter (1982) Η πρόβλεψη των αναγκών είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια διαδικασία που περιέχει εναλλακτικές λύσεις για πιθανές πρόσθετες ανάγκες στο ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον. Η πρόβλεψη των αναγκών έχει δύο συνιστώσες: η πρώτη είναι η ανάλυση της τωρινής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού και η δεύτερη είναι η διερεύνηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον.

Τα κενά που μπορεί να προκύψουν είναι α) οργανικά κενά που προκύπτουν από μεταβολές στο μαθητικό δυναμικό, όπως συγχώνευση ή κατάργηση τμημάτων, είτε από υπηρεσιακές μεταβολές του προσωπικού, όπως συνταξιοδότηση, παραίτηση, απόλυση και β) λειτουργικά κενά που προκύπτουν από άδειες του προσωπικού ή μεταθέσεις. Σε κάθε περίπτωση η ανακοίνωση αυτών των κενών γίνεται μέσω εγκυκλίων στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (<https://www.minedu.gov.gr/>) είτε μέσω εκπαιδευτικών ιστοσελίδων.

Ωστόσο ο προγραμματισμός δεν αφορά μόνο μακροπρόθεσμους στόχους αλλά και βραχυπρόθεσμους. Στις περισσότερες σχολικές μονάδες γίνονται ημερήσιες ή εβδομαδιαίες συγκεντρώσεις όπου συζητιέται τι θα γίνει την επόμενη μέρα ή εβδομάδα. Εκεί μπορεί να προταθεί κάποιο καινούριο πρόγραμμα ή δραστηριότητα και να κληθούν οι εκπαιδευτικοί να αναλάβουν έναν επιπλέον ρόλο. Ο υπεύθυνος διαχείρισης του προσωπικού θα πρέπει, βάση της εμπειρίας και της γνώσης του, να τοποθετήσει το κατάλληλο πρόσωπο, στη κατάλληλη θέση, με το κατάλληλο συνεργάτη (Jones & Walter: 1994).

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξής:

- αξιολόγηση/ αποτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού τη δεδομένη στιγμή,
- την πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες
- τη διαθεσιμότητα/ζήτηση από εκπαιδευτικούς
- τη πρόληψη ή τον ανασχεδιασμό του προσωπικού
- την αξιολόγηση του πλάνου και των ενεργειών.

Στη περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος η διαδικασία των μεταβολών στις θέσεις εργασίας, όπως μεταθέσεις και αποσπάσεις, ορίζεται μέσα από Νόμους, Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκυκλίους που ορίζουν τους όρους για κάθε περίπτωση.

2.7.2. Ανάλυση θέσης εργασίας και ανάγκες προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης

Κατά τους James & Walters (1994) η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός της εργασίας και το περιεχόμενο της. Αυτό περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα, οι εργασιακές συνθήκες (ώρες εργασίας, ωράρια), τα μέσα και τα εργαλεία που θα κάνουν αποτελεσματική και παραγωγική την εργασία και περιγράφει αναλυτικά ποια προσόντα και χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος. Σύμφωνα με τον Franklin (2005) η ανάλυση εργασίας βοηθάει τους υποψήφιους να βελτιώσουν την επαγγελματική τους πορεία και τις οργανώσεις να βελτιώσουν τους εργαζομένους τους και τα προσόντα τους. Βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της κάθε θέσης και της αξίας της. Είναι η σημαντικότερη λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιδιώκεται μια εις βάθος κατανόηση των αρμοδιοτήτων που απαιτούνται για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου (Prien et al., 2009).

Βασικά σημεία μιας ανάλυσης εργασίας είναι (Franklin: 2005):

α) εκπαίδευση: η ανάλυση εργασίας προσδιορίζει τις αρμοδιότητες που θα αναλάβει ο εργαζόμενος και πάνω σε αυτές τις αρμοδιότητες σχεδιάζεται η ανάλογη εκπαίδευση που θα πρέπει να του παραχθεί,

β) διαδικασίες: αφού έχουν καθοριστεί οι αρμοδιότητες για τη θέση εργασίας, ταξινομούνται ανάλογα με τη σημαντικότητα τους και πόσο χρήσιμες είναι για τον οργανισμό,

γ) συνέντευξη: κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, επιδιώκεται να γίνει κατανοητό το επίπεδο γνώσης και δεξιοτήτων του υποψηφίου. Είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται συμπεριφορικές ερωτήσεις όπου θα επεξηγούν αποτελεσματικά τη θέση εργασίας στον υποψήφιο και με αυτό το τρόπο να ελέγχεται η γνώση και οι ικανότητες του,

δ) καθορισμός μισθού: η ανάλυση εργασίας θα βοηθήσει το υπεύθυνο να κατανοήσει καλύτερα τις λειτουργίες της κάθε θέσης και αν καθορίσει το κατάλληλο μισθό για αυτές τις αρμοδιότητες,

ε) σχεδιασμός σταδιοδρομίας: γνωρίζοντας τις απαιτήσεις μια θέσης εργασίας, η ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να σταθεί αρωγός για όποιον επιθυμεί να εξελιχθεί επαγγελματικά ή να αλλάξει θέση και να κατακτήσει την επιθυμητή θέση εργασίας,

ζ) επιτυχημένος σχεδιασμός και καθορισμός κατάλληλων προσόντων: η ανάλυση εργασίας έχει και άλλη μια λειτουργία. Αυτή της ανίχνευσης των κενών και των ελλείψεων ως προς τις απαιτήσεις της κάθε θέσης και πως αυτή μπορεί να βελτιωθεί και να βελτιστοποιηθεί.

Οι Fine & GerKate (1995) επιμένουν ιδιαίτερα στο θέμα της γλώσσας και στην επιλογή των κατάλληλων λέξεων. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι η ανάλυση θέσης εργασίας πρέπει να είναι λεπτομερής, αληθής, αξιόπιστη και αντικειμενική. Τα ρήματα, τα

υποκείμενα, τα επίθετα και τα επιρρήματα έχουν το δικό τους ρόλο στην ανάλυση και τονίζουν αντίστοιχα κάτι διαφορετικό το καθένα.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια ανάλυση εργασίας να γίνει είναι (Franklin:2005):

α) συνέντευξη: η συνέντευξη περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις που σκοπό έχουν να ανακαλύψουν καλύτερα τι κάνει ένας εργαζόμενος στη θέση εργασίας. Το πρόβλημα είναι ότι πολλές φορές η μνήμη δρα ανασταλτικά και κυρίως για γεγονότα ή εργασίες που έγιναν καιρό πριν,

β) έρευνα ή ερωτηματολόγιο: μπορεί να γίνει ηλεκτρονικά για να συλλεχθούν πληροφορίες για τη θέση. Ωστόσο δεν είναι εύκολο η σε βάθος ανάλυση αλλά είναι μια καλή επιλογή για μια γενική εικόνα της θέσης.

γ) παρατήρηση: η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο από τη πλευρά αυτού που εκτελεί την ανάλυση μαζί με αυτόν που την εκτελεί. Επιπλέον στις περισσότερες περιπτώσεις ο εργαζόμενος δεν εκτελεί όλες τις αρμοδιότητες του σε καθημερινή βάση. Είναι όμως μια καλή ευκαιρία για περαιτέρω απορίες και εμβάθυνση στις αρμοδιότητες της θέσης.

δ) ομαδική ανάλυση: πολλοί εργαζόμενοι στην ίδια θέση συγκεντρώνονται και αναλύουν όλοι μαζί τις αρμοδιότητες τους. Λειτουργεί ως ομαδική συνέντευξη όπου ο ένας βοηθάει τον άλλον να ανακαλέσει στη μνήμη του όλες τις λεπτομέρειες που θα κάνουν πιο λεπτομερή την ανάλυση θέσης εργασίας.

2.7.3. Προσέλκυση υποψηφίων στο χώρο της Εκπαίδευσης

Το επόμενο βήμα μετά την ανάλυση θέσης εργασίας είναι η προσέλκυση υποψηφίων. Η σωστή πολιτική κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι ζωτικής σημασίας καθώς μπορεί να αποτρέψει την επιλογή λάθος υποψηφίων, την απόρριψη ικανών ατόμων και τη δημιουργία λάθος στερεοτύπων (Alpander: 1982). Επίσης μέσα από αυτή τη διαδικασία εξακριβώνεται ο αριθμός και η ποιότητα των ατόμων που χρειάζονται ώστε να φέρουν σε πέρας τη δουλειά και τις υποχρεώσεις (Jones & Walters: 1994). Η πρώτη κίνηση που είναι σημαντική είναι το που και πως να ψάξει κάποιος για υποψήφιους.

Σύμφωνα με τον Alpander (1982) η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων είναι οι εξής:

α) κατανόηση της αγοράς εργασίας:

-όρια αγοράς εργασίας: αυτό περιλαμβάνει αρχικά την δημιουργία ορίων στην αγορά εργασίας και στο είδος των υποψηφίων που θα αναζητηθούν. Αυτό περιλαμβάνει κυρίως τα γεωγραφικά όρια τα οποία ανάλογα τα επιθυμητά προσόντα μπορεί να είναι πολύ μεγάλα, σε εθνικό επίπεδο με γενικά προσόντα ή μικρά, σε τοπικό επίπεδο, που απευθύνεται για παράδειγμα σε φοιτητές που δεν θέλουν να απέχουν μακριά από τη σχολή τους,

-διαθέσιμα ανθρώπινα προσόντα: το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να γνωρίζει ποια προσόντα είναι διαθέσιμα στην αγορά εργασίας και ποια είναι τα επιθυμητά προσόντα για την θέση εργασίας. Η αναγνώριση της ζήτησης και της προσφοράς των προσόντων βοηθάει την εταιρία στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων,

-οικονομικές συνθήκες: οι οικονομικές συνθήκες παίζουν καθοριστικό ρόλο για έναν οργανισμό, μπορούν να επηρεάσουν είτε την επιτυχία είτε την αποτυχία του. Η πρόγνωση λοιπόν των συνθηκών αυτών θα καθορίσουν εάν το προσωπικό θα αυξηθεί ή θα μειωθεί. Οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν και τις δημογραφικές συνθήκες καθώς λόγω έλλειψης θέσεων εργασίας οι πληθυσμοί μετακινούνται. Αυτός είναι ένας παράγοντας που πρέπει κάθε οργανισμός να λαμβάνει υπόψη καθώς είναι στρατηγικής σημασίας για τα μελλοντικά σχέδια και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού,

β) προσδιορίζοντας τους τύπους των εργαζομένων:

-οι αρχάριοι εργαζόμενοι: συνήθως πρόκειται για άτομα που μόλις τελείωσαν τις σπουδές τους ή τη στρατιωτική τους θητεία. Το προφίλ τους είναι νέοι, χωρίς προηγούμενη εμπειρία, έτοιμοι να μετακινηθούν εάν χρειάζεται, σε αντίθεση με μεγαλύτερους ηλικιακά άπειρους εργαζόμενους που δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν περιοχή εργασίας. Οι νέοι αλλάζουν ευκολότερα εργασία εάν δεν τους ευχαριστεί, ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι πιο σπάνια,

-οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι: είναι οι άνθρωποι που δεν είναι ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους λόγω των μειονεκτημάτων που έχουν αυτές. Ωστόσο ένα πολύ μικρό ποσοστό από αυτούς θα αναζητήσουν καινούρια δουλειά,

-οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι που μετακινούνται: σε αυτή τη κατηγορία οι ίδιοι οι οργανισμοί αναζητούν αυτούς τους εργαζόμενους και όχι το αντίστροφο. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι έμπειροι και επιτυχημένοι στο τομέα τους,

-οι άνεργοι: στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι άνεργοι που είναι σε αυτή τη κατάσταση χωρίς τη θέληση τους. Αυτό συμβαίνει γιατί είτε η προηγούμενη εταιρία τους έκανε μείωση προσωπικού είτε γιατί δεν ήταν τυπικοί με τους κανονισμούς αυτής,

γ) μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων:

-προφορικά: άνθρωποι που δουλεύουν ήδη στην εταιρία ή που σχετίζονται με αυτήν την προτείνουν σε άλλους ως ένα καλό χώρο εργασίας. Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος ωστόσο ενέχει ο κίνδυνος της οικογενειοκρατίας,

-γραφεία ευρέσεως προσωπικού: υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά γραφεία που βοηθάνε και τις δύο πλευρές, τους εργοδότες και τους εργαζόμενους για εύρεση της καλύτερης επιλογής. Τα γραφεία φτιάχνουν τα προφίλ του καθενός, τους κατηγοριοποιούν ανάλογα το αντικείμενο τους και βρίσκουν τους πιο συμβατές επιλογές,

-διαφήμιση: η διαφήμιση μέσω διάφορων μέσων όπως διαδίκτυο και εφημερίδες είναι ο πιο κοινός τρόπος προσέλκυσης ατόμων, ωστόσο πολλές φορές αποφεύγεται λόγω των πάρα πολλών υποψηφίων που ενδέχεται να συγκεντρωθούν, κάτι που κάνει πολύ πιο δύσκολη την επιλογή,

-προσέλκυση μέσω των σχολών: πολλοί εργοδότες αναζητούν υποψηφίους στο τελευταίο εξάμηνο των σπουδών τους ή που έχουν μόλις αποφοιτήσει με εκδηλώσεις που πραγματοποιούν στη σχολή τους ή σε συνεργασία με το αντίστοιχο γραφείο αποκατάστασης της σχολής,

-επαγγελματικές επαφές: είναι παρόμοια τακτική με τη προφορική προσέλκυση ατόμων αλλά αφορά κυρίως άτομα με υψηλά προσόντα,

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της προσέλκυσης υποψηφίων για μια θέση είναι η εσωτερική και η εξωτερική (Jones & Walters: 1994, Hdiggui: 2006). Η εσωτερική αφορά στην αναζήτηση μεταξύ των υπαλλήλων που υπάρχουν ήδη σε έναν οργανισμό για τη κάλυψη μιας θέσης. Η εξωτερική προσέλκυση περιλαμβάνει την αναζήτηση σε εξωτερικές πηγές.

Στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί καλούνται να καλύψουν θέσεις α) τακτικού- μόνιμου προσωπικού, προσωρινών αναπληρωτών και ωρομίσθιων εκπαιδευτικών. Εφόσον λοιπόν υπάρχουν κενά, η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται μέσω γνωστοποίησης αυτών από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων στα μέσα ενημέρωσης, ο οποίος καλεί τους υποψήφιους να συμπληρώσουν την ανάλογη αίτηση (Π.Δ. 144/1977 (ΦΕΚ127, τ.Α') .

2.7.4. Επιλογή των υποψηφίων στο χώρο της Εκπαίδευσης

Επόμενη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου ανάμεσα στους υποψηφίους, την επιλογή αυτού που θα ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της θέσης.

Για την καλύτερη δυνατή επιλογή ο κάθε οργανισμός έχει τα δικά του κριτήρια. Ο Alprander (1982) κατηγοριοποιεί αυτή τη διαδικασία ως εξής:

-τον διαχωρισμό σε συμβατούς και μη συμβατούς υποψήφιους. Οι μη συμβατοί υποψήφιοι απορρίπτονται αμέσως. Για να θεωρηθεί κάποιος κατάλληλος ελέγχθηκαν παράγοντες όπως το υπόβαθρο του (σπουδές, προσόντα, προϋπηρεσία), τα κίνητρα του, η φυσική κατάσταση (ελέγχεται μόνο αν αποδειχθεί ότι μπορεί να επηρεάσει άμεσα την εργασία, διαφορετικά θεωρείται ρατσισμός) και στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου.

-τεχνικές και εργαλεία για τη συλλογή πληροφοριών: τα μέσα που χρησιμοποιούνται ευρέως για την επιλογή προσωπικού είναι οι πρωτογενείς συνεντεύξεις, οι αιτήσεις που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι, οι δευτερογενείς συνεντεύξεις, διάφορα τεστ και η τελική αξιολόγηση αυτών.

-η τελική επιλογή: η τελική απόφαση έρχεται αφού έχουν προηγηθεί τα παραπάνω βήματα και υπεύθυνος για αυτή την επιλογή είναι συνήθως ο υπεύθυνος που έχει αναλάβει από την αρχή αυτή τη διαδικασία και παρακολουθεί τους υποψηφίους.

Οι Schmitt & Chan (1998) προσθέτουν σε αυτά τα κριτήρια την αξιοπιστία, την εγκυρότητα, την χρησιμότητα που έχει ο κάθε υποψήφιος για την εταιρία, τα γνωστικά τεστ καθώς και τα τεστ προσωπικότητας τα οποία διαχωρίζει στα τεστ δομημένης προσωπικότητας, στα τεστ ακεραιότητας και στα τεστ απόκρισης.

Τελευταίο σημαντικό στοιχείο που ο εργοδότης λαμβάνει υπόψη κατά την επιλογή, είναι η συστατικές επιστολές. Ακόμη και αν οι συστατικές επιστολές είναι απόρρητες, υπάρχει η τάση να αποκρύπτονται στοιχεία. Ένα τηλέφωνο στους συστήνοντες μπορεί να είναι πολύ επικοινωνιακό και ο εργοδότης να αποκομίσει περισσότερα στοιχεία (Everard & Morris: 1999).

Πιο συγκεκριμένα, στον εκπαιδευτικό τομέα και όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου δασκάλου στον δημόσιο τομέα ισχύουν τα τυπικά προσόντα και τεστ στα οποία πρέπει να επιτύχουν οι υποψήφιοι. Κατά τους Jones & Walters (1994) οι εργοδότες πρέπει να αναζητούν το εκπαιδευτικό προσωπικό αυτό που θα είναι πρότυπο για τους μαθητές, θα μπορεί να δουλέψει και να ενσωματώσει τις μειονότητες, θα μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των μαθητών και κυρίως αυτών που έχουν την μεγαλύτερη ανάγκη, θα είναι πρόθυμο και ευέλικτο, ανοιχτό στις αλλαγές και στην ομαδική δουλειά, θα έχει υψηλές απαιτήσεις από τους μαθητές του και από τους ίδιους και δε θα σταματά ποτέ να εξελίσσεται και να ερευνά πάνω στον τομέα του.

Στην Ελλάδα η επιλογή του διδακτικού προσωπικού παλαιότερα γινόταν μέσα από τους πίνακες της επετηρίδας. Από το 1998 το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού προκήρυττε διαγωνισμό κάθε δύο χρόνια και η επιλογή μεταξύ των υποψηφίων για την κάλυψη των κενών γινόταν σε ποσοστό 60 % από τους διοριστέους του διαγωνισμού ΑΣΕΠ και σε ποσοστό 40 % από αναπληρωτές (Ν. 2525/97). Από το 2010 και μετά ο ΑΣΕΠ δεν διενεργεί διαγωνισμούς.

2.7.5. Τοποθέτηση του νέου προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης

Αφού γίνει η επιλογή, επόμενο βήμα είναι η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου στη νέα θέση εργασίας. Για τη καλύτερη δυνατή αρχή είναι βασική η εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου για την μύηση του στη φιλοσοφία της εταιρίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί προσφέρουν σεμινάρια ή εκπαίδευση όπου παρέχονται βασικές πληροφορίες για τη φιλοσοφία τους βοηθώντας έτσι το νέο υπάλληλο να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του υπαλλήλου είναι διδακτικές για τον ίδιο αν και διαφέρουν στα χρονικά πλαίσια. Η εκπαίδευση αφορά βραχυπρόθεσμους στόχους, δηλαδή την γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή του υπαλλήλου στο νέο χώρο εργασίας, στις νέες απαιτήσεις, κάτι που γίνεται με σεμινάρια (Alprander: 1982). Η ανάπτυξη του προσωπικού γίνεται με το πέρασμα του χρόνου και μέσα από πιο περίπλοκες διαδικασίες οι οποίες θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

-Εισαγωγική εκπαίδευση: αυτού του είδους η εκπαίδευση έχει ως στόχο την ομαλή εισαγωγή και προσαρμογή των νεοεισερχόμενων στο χώρο εργασίας. Μέσω αυτής παρουσιάζονται στον υπάλληλο οι καινούριες του αρμοδιότητες, οι απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας, οι κανονισμοί του νέου οργανισμού, η πολιτική και η φιλοσοφία του. Πέρα από τις πληροφορίες, παρέχονται και υλικά μέσα στον υπάλληλο όπως βιβλία και φυλλάδια για την καλύτερη προσαρμογή του.

-κατάρτιση δεξιοτήτων: καθώς ο καιρός περνάει και οι απαιτήσεις της αγοράς εργασίας αλλάζουν οι εργαζόμενοι πρέπει να εξελίσσονται έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστικοί και παραγωγικοί. Είναι σημαντική λοιπόν η εξέλιξη των προσόντων τους ή η απόκτηση νέων. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να είναι είτε τεχνικές, είτε γνωστικές είτε διαπροσωπικές.

-διορθωτική εκπαίδευση: η εκπαίδευση αυτή αφορά την διόρθωση κάποιων αδυναμιών που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευόμενος, την υπερπήδηση κάποιων εμποδίων και όχι τόσο την ανάπτυξη νέων προσόντων. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν υπάρχει απουσία από τον χώρο εργασίας για κάποιο διάστημα και η εκπαίδευση αυτή βοηθά στο να

εξισωθούν τα υπάρχοντα και τα απαιτούμενα προσόντα. Πολλοί εργαζόμενοι τείνουν να παρεξηγούν την πρόθεση των εργοδοτών τους όταν τους προτείνουν αυτή την εκπαίδευση νιώθοντας ανεπαρκείς και ανεπιθύμητοι.

-πρόγραμμα για τους εκτοπισμένους υπαλλήλους: το πρόγραμμα αυτό έχει ως σκοπό να βοηθήσει τους υπαλλήλους που έχουν μείνει στάσιμοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος και κυρίως τις τεχνολογικές αλλαγές. Με αυτό το τρόπο μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή αλλά βοηθάνε τους υπαλλήλους να κρατήσουν τις δουλειές τους.

Σημαντικός παράγοντας κατά την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντα υπαλλήλου είναι η κοινωνικοποίηση του (DeCenzo & Robbins: 1999). Με τον όρο αυτό επισημαίνεται η δυνατότητα του υπαλλήλου να γίνει μέρος της ομάδας και του συνόλου. Μέσω της κοινωνικοποίησης δίνεται η δυνατότητα στον υπάλληλο να γνωρίσει τους κανονισμούς της εταιρίας, να μάθει πως να δουλεύει στη νέα θέση εργασίας, να γνωρίσει το σύστημα διοίκησης, να αντιμετωπίσει την άρνηση στην αλλαγή και να αποκτήσει την προσωπική του ταυτότητα.

Στην πραγματικότητα της ελληνικής εκπαίδευσης δεν υπάρχει κάποια σαφής υποδοχή και τοποθέτηση των νεοεισερχόμενων παρά μόνο η ενημέρωση από τον διευθυντή του σχολείου σχετικά με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους και τη χορήγηση κάποιων βασικών εγγράφων, όπως νόμοι και εγκύκλιοι σχετικά με την εκπαίδευση όπως ορίζει ο νόμος 1340/2002 παράγραφος 11 άρθρο 28.

2.7.6. Αξιολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι άλλη μια λειτουργία του τμήματος διαχείρισης προσωπικού και είναι δύο όροι που λειτουργούν παράλληλα. Η αξιολόγηση βοηθάει τον οργανισμό να αρχειοθετεί και να παρακολουθεί την εξέλιξη των υπαλλήλων του καθώς και να εντοπίζει προβλήματα ή δυσλειτουργίες και να τις διορθώνει. Επίσης μέσω αυτής της διαδικασίας αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και η εργασία τους και αν λαμβάνουν τον αντίστοιχο μισθό, προνόμια και θέση. Η αξιολόγηση και η αρχειοθέτηση αυτής λειτουργεί και σαν αποδεικτικό στοιχείο σε περιπτώσεις παραπτώματων και συμπεριφορών που δεν ευνοούν τον οργανισμό (Alprander: 1982). Η ειλικρινής αξιολόγηση βοηθά τους υπαλλήλους να αποδώσουν καλύτερα. Επιπρόσθετα θέτοντας στόχους οι οποίοι επιτυγχάνονται μέχρι την επόμενη αξιολόγηση, δρα επίσης θετικά. Η αξιολόγηση προωθεί την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και τη δημιουργία συναδελφικών σχέσεων. Στόχος της αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων υπαλλήλων, των περισσότερο ικανών και των λιγότερο ικανών. Ο εντοπισμός κυρίως αυτών που θα βοηθήσουν την εταιρία να αναπτυχθεί περισσότερο και να πετύχει τους στόχους της. Τέλος η αξιολόγηση ενεργεί ως αναγνώριση των όσων έχουν κάνει οι υπάλληλοι μέχρι τώρα, λειτουργεί ως ανατροφοδότηση, κίνητρο και παρότρυνση να πετύχουν περισσότερα. Και σε αυτό το σημείο η αξιολόγηση συνδέεται με την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη που επιδιώκεται αφού έχει δοθεί το κίνητρο και η παρότρυνση από τον προϊστάμενο (Fletcher: 2008) .

Βάση της ελληνικής νομοθεσίας (Ν. 2986/2002, άρθρο 5) σκοπός της αξιολόγησης είναι:

α) η ενίσχυση της αυτογνωσίας των εκπαιδευτικών ως προς την επιστημονική τους συγκρότηση, την παιδαγωγική τους κατάρτιση και τη διδακτική τους ικανότητα,

β) ο σχηματισμός θεμελιωμένης εικόνας για την απόδοση στο έργο τους,

γ) η προσπάθεια βελτίωσης της προσφοράς τους στο μαθητή με την αξιοποίηση των διαπιστώσεων και οδηγιών των αξιολογητών, δ) η επισήμανση των αδυναμιών τους στην προσφορά του διδακτικού τους έργου και η προσπάθεια εξάλειψης αυτών,

ε) η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την αναγνώριση του έργου τους και η παροχή κινήτρων σε όσους επιθυμούν να εξελιχθούν και να υπηρετήσουν σε θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης,

στ) η διαπίστωση των αναγκών επιμόρφωσής τους και ο προσδιορισμός του περιεχομένου της επιμόρφωσης αυτής,

ζ) η καλλιέργεια κλίματος αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης.

Συγκεντρωτικά η αξιολόγηση ανάλογα με το σκοπό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

-συμβουλευτική: παροχές συμβουλών και καθοδήγησης για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου,

-πληροφοριακή: πληροφόρηση του υπαλλήλου για την απόδοση του μέχρι τώρα στον χώρο εργασίας,

-συγκριτική: σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με τις απαιτήσεις της δουλειάς,

-διοικητική: λήψη διοικητικών αποφάσεων που σχετίζονται με το έργο του υπαλλήλου,

-διαπιστωτική: εντοπισμός των στοιχείων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Χυτήρης: 2001)

Όστοςο μπορεί να γίνει και διαφορετική κατηγοριοποίηση ανάλογα με το φορέα που τη πραγματοποιεί, τη χρονική διάρκεια, τη χρονική στιγμή που πραγματοποιείται και από ποιον πραγματοποιείται (Αθανασούλα-Ρέπα: 2008):

-εσωτερική ή εξωτερική,

-συνολική ή μερική,

-προκαταρκτική, διαμορφωτική ή τελική – μεταξιολόγηση.

-ιεραρχική ετεροαξιολόγηση, αλληλοαξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση.

Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τα δικά του μέσα και μεθόδους ώστε να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων. Το κάθε μέσο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, προτερήματα και μειονεκτήματα.

Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι:

- η αξιολόγηση μέσω επίσκεψης στη τάξη και παρατήρηση της διδασκαλίας,
- η αξιολόγηση μέσω των επιδόσεων των μαθητών,
- η αξιολόγηση βάση της Παιδαγωγικής και Επιστημονικής Κατάρτισης του εκπαιδευτικού ανά διαστήματα,
- αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού,
- αλληλοαξιολόγηση μεταξύ των συναδέλφων,
- σύναψη συμβολαίου μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων,
- αξιολόγηση με τη μορφή εξετάσεων,
- αξιολόγηση βάση ατομικού φακέλου,
- τήρηση αρχείων με πληροφορίες για τον εκπαιδευτικό και το έργο του (Ιορδανίδη & Τσαγκαλίδου: 2005) .

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία της αξιολόγησης ποικίλουν ανάλογα με το ποιος τα χρησιμοποιεί και συνδυαστικά με ποια μέθοδο. Αυτά είναι οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, οι κλίμακες μέτρησης, η συζήτηση, η παρατήρηση από εσωτερικό και εξωτερικό παρατηρητή, οι αναφορές από το ίδιο τον αξιολογούμενο, η χρήση ημερολογίου από τον αξιολογούμενο και τέλος η βιντεοσκόπηση και η ηχογράφηση της διδακτικής διαδικασίας (Fletcher: 2008, Alpander: 1982, Jones & Walters: 1994).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η αξιολόγηση επίσημα γίνεται από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας και από τον οικείο Σχολικό Σύμβουλο (Ν. 2986/2002, άρθρο 5, παράγραφος 3) . Ωστόσο η αξιολόγηση μπορεί να έχει τη μορφή της αυτοαξιολόγησης και να γίνεται από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό καθώς και από συναδέλφους του.

Κάθε αξιολογούμενος δικαιούται να υποβάλει ένσταση εντός ενός μήνα από την γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε αυτόν στην αρμόδια επιτροπή και να ζητήσει είτε επανάληψη είτε τροποποίηση ορισμένων σημείων αυτής.

Στον αντίποδα των θετικών χαρακτηριστικών της αξιολόγησης δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν οι αδυναμίες που υπάρχουν:

- η αξιολόγηση ενέχει τον κίνδυνο του υποκειμενισμού και της αναξιοπιστίας,
- η εκτίμηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και δεν είναι δύσκολο να μετρηθεί ολικά σε μικρό χρονικό διάστημα,
- η αξιολόγηση εστιάζεται πολλές φορές στη προσωπικότητα του εκπαιδευτικού και όχι στην απόδοση του,
- υπάρχει ο κίνδυνος προβλημάτων μεταξύ των αξιολογητών και των αυτοαξιολογούμενων (Σαΐτης: 2008) .

2.7.7. Ανάπτυξη του προσωπικού στο χώρο της Εκπαίδευσης

Οι μαθητές μαθαίνουν καλύτερα από δασκάλους που μαθαίνουν, σκέφτονται και εξελίσσονται (Brodinsky στο Jones & Williams: 1994). Το σχολείο πρέπει να βοηθά τον εκπαιδευτικό να εξελίσσεται και ο εκπαιδευτικός έχει ηθική υποχρέωση να αναζητά τρόπους να αναπτύσσεται. Η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για την εκπαίδευση. Με την εξέλιξη των εκπαιδευτικών, ο κάθε οργανισμός αποκτά άτομα περισσότερο υπεύθυνα, περισσότερο καταρτισμένα, άτομα ικανά να βρίσκουν λύσεις, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις (DeCenzo & Robbins: 1999). Σημαντικά προσόντα που πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν ή να αναπτύξουν είναι η οργάνωση, ο σχεδιασμός, η ηγεσία, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων, ακόμη και αν δεν είναι διοικητικά στελέχη.

Αιτίες που καθιστούν την ανάπτυξη του προσωπικού απαραίτητη είναι α) η αλλαγή των αναλυτικών προγραμμάτων και της νομοθεσίας της εκπαίδευσης, β) οι δημογραφικές αλλαγές που αυξάνουν την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των μαθητών, γ) η δημιουργία νέας γνώσης γύρω από την εκπαίδευση και δ) τέλος δεδομένου ότι οι αλλαγές φέρνουν άγχος και πίεση, η ανάπτυξη και η εξοικείωση με τη νέα γνώση θα μειώσει αυτό το άγχος (Jones & Williams: 1994).

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι οι εξής (DeCenzo & Robbins: 1999):

α) εσωτερική μετακίνηση: η εσωτερική μετακίνηση (job rotation) γίνεται μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο αλλά σε άλλη θέση με σκοπό ο εργαζόμενος να αναπτύξει τις ικανότητες, την γνώση και τα προσόντα του σε άλλους τομείς. Με αυτό το τρόπο αποφεύγεται η μονοτονία, εμπλουτίζονται οι γνώσεις του συμμετέχοντα και γεννιούνται νέες ιδέες.

β) βοηθός/ μέντορες: πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να δουλέψουν υπό την επίβλεψη ικανών προϊσταμένων που λειτουργούν ως μέντορες και ως δάσκαλοι για αυτούς. Με αυτό το τρόπο έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες.

γ) σεμινάρια και μαθήματα: είναι ο πιο παραδοσιακός τρόπος εκμάθησης νέας γνώσης, νέων δεξιοτήτων. Πολλοί οργανισμοί τα προσφέρουν μέσα στους χώρους τους ή διαδικτυακά. Με αυτό το τρόπο οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν ή αποκτούν νέα προσόντα.

δ) προσομοίωση: η προσομοίωση είναι μια εξάσκηση και μια έκθεση σε μια πιθανή κατάσταση. Γίνεται με την ανάλυση περιπτώσεων, τα παιχνίδια αποφάσεων και τα παιχνίδια ρόλων. Με αυτό το τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εκτεθούν σε μια κατάσταση, να προβληματιστούν, να αναλύσουν, να ψάξουν πιθανές λύσεις και να διαλέξουν την καλύτερη. Με τα παιχνίδια ρόλων οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αντιμετωπίσουν άλλους ανθρώπους κάτι που κάνει τη κατάσταση ακόμη πιο ρεαλιστική.

ε) εξωτερική εκπαίδευση: η εκπαίδευση αυτή αφορά δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε εξωτερικούς χώρους, απαιτούν συναισθηματική και φυσική προσπάθεια και

στόχο έχουν να αναπτύξουν τις ικανότητες επιβίωσης, να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να δουλέψουν ομαδικά.

Στην Ελλάδα η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών γίνεται μέσω της επιμόρφωσης. Ο θεσμός πρακτικά ξεκίνησε να λειτουργεί το 1880 όπου η αλληλοδιδασκτική μέθοδος αντικαταστάθηκε από την συνδιδασκτική. Από τότε πολλά νομοθετήματα εκδόθηκαν σχετικά με την μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών (ΓΠΜΘ/1895, 240/1914, 2145/1920, 2856/1922). Χαρακτηριστική ημερομηνία για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών θεωρείται το 1920 όπου ιδρύθηκε το διδασκαλείο Μέσης Εκπαίδευσης με το νόμο ΓΨΙΗ. Εκεί οι εκπαιδευτικοί είχαν τη δυνατότητα να μετεκπαιδευτούν αρχικά για ένα χρόνο και μετέπειτα δύο χρόνια. Ακολούθησαν πολλοί νόμοι και πολλές δημόσιες σχολές επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών με τελευταία τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα με απόφαση του νόμου 1566/85. Επιμορφωτικά κέντρα θεωρούνται και τα ΑΕΙ, τα ΤΕΙ, η ΣΕΛΕΤΕ κ.α. (ν.2327/95, άρθρο 17 και ν.2009/1992) (Σαΐτης: 2008) .

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί σε υποχρεωτική και προαιρετική. Η υποχρεωτική επιμορφωτική εκπαίδευση γίνεται σε τρεις φάσεις: α) αρχικά οι νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί παρακολουθούν μαθήματα δύο εβδομάδων πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς για την ενημέρωσή τους σε ότι αφορά το σχολείο, τη διδασκαλία και το αναλυτικό πρόγραμμα, β) άσκηση των καθηκόντων τους κατά τη διάρκεια της χρονιάς με την υποστήριξη των σχολικών συμβούλων και γ) συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια για μια βδομάδα και αφού έχει τελειώσει η σχολική χρονιά για αξιολόγηση της χρονιάς που πέρασε, των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν και οι λύσεις που θα μπορούσαν να δοθούν (Σαΐτης: 2008). Η προαιρετική επιμόρφωση επιλέγεται από τον εκπαιδευτικό και μπορεί να έχει τη μορφή μεταπτυχιακών σπουδών, διδακτορικών σπουδών, συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια. Η επιμόρφωση στοχεύει στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

2.7.8. Χρηματοδότηση και προνόμια στο χώρο της Εκπαίδευσης

Παλαιότερα χρηματοδότηση σήμαινε απλά το ωρομίσθιο ή ο μηνιαίος μισθός. Τις τελευταίες δεκαετίες ο όρος αντιπροσωπεύει τις παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους για την καλύτερη ποιότητα ζωής τους αλλά και για να κάνουν μια θέση εργασίας πιο ελκυστική. Τα προνόμια που προσφέρει μια εταιρία είναι λόγος για τον υποψήφιο να αρνηθεί ή να δεχτεί τη θέση και για τον εργαζόμενο να παραιτηθεί και να αναζητήσει κάτι καλύτερο.

Στα προνόμια που παρέχονται συμπεριλαμβάνονται: η ιατρική κάλυψη, οδοντιατρική, οπτική, κάλυψη για την αντιμετώπιση των καταχρήσεων, κάλυψη σε περίπτωση ατυχήματος, ασφάλεια ζωής, συνταξιοδοτική ασφάλιση, ταξιδιωτική ασφάλιση, εκπαιδευτική βοήθεια, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, έξοδα μετακινήσεων, θέσεις στάθμευσης, φύλαξη παιδιών, προγράμματα ευεξίας, πληρωμένες άδειες και απουσίες από την εργασία σε περίπτωση ασθένειας, θανάτου συγγενικού προσώπου, στρατιωτικών υποχρεώσεων και άλλους προσωπικούς λόγους (Biswas: 2013).

Ο σκοπός που προσφέρονται αυτά τα προνόμια είναι:

- για να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν τους ικανούς υπαλλήλους,
- για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν,
- για να δημιουργήσουν κίνητρα να αναπτυχθούν,
- να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να συνεχιστούν αυτά τα προνόμια.

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την χρηματοδότηση και τα προνόμια είναι:

α) θέληση και ικανότητα για υποστήριξη της εκπαίδευσης: αυτό εξαρτάται από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση του εκάστοτε κράτους, το κόστος ζωής, τα επίπεδα της αγοράς εργασίας και η ποιότητα των δασκάλων. Μια αναπτυγμένη χώρα επενδύει περισσότερα στην εκπαίδευση καθώς αναγνωρίζει την αξία της,

β) οικονομική κατάσταση της περιοχής: η οικονομική κατάσταση της περιοχής και των κατοίκων επηρεάζουν τις εισφορές στα σχολεία. Έρευνες έχουν δείξει ότι περιοχές με καλή οικονομική κατάσταση πλήρωναν περισσότερα για την εκπαίδευση και είχαν εκπαιδευτικούς με καλύτερη επιμόρφωση και εμπειρία, ενώ σε αντίθεση χώρες με χαμηλό οικονομικό status δεν επένδυναν στην εκπαίδευση λόγω οικονομικής έλλειψης.

γ) προσφορά και ζήτηση: είναι ο όρος που επικρατεί στις επιχειρήσεις και έχει την ίδια λειτουργία. Όταν η προσφορά είναι μεγάλη και η ζήτηση μικρή, οι παροχές λιγοστεύουν. Όταν η προσφορά είναι μικρή και η ζήτηση μεγάλη, οι παροχές αυξάνονται.

δ) συλλογική διαπραγμάτευση: οι εκπαιδευτικοί όπως και σε άλλα επαγγέλματα δημιουργούν συλλόγους και ενώσεις μέσω των οποίων μπορούν να ασκούν πιέσεις για την επίτευξη των στόχων τους και καλύτερες εργασιακές συνθήκες.

ε) εμπειρία: ο μισθός και τα προνόμια διαφέρουν ανάλογα με την εμπειρία. Σε ένα οικονομικό σύστημα πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στους έχοντες και μη έχοντες εμπειρία. Οπότε αν υπάρχουν πολλά άτομα με εμπειρία, αλλά λίγα άπειρα, μειώνονται τα προνόμια τους, ενώ αν υπάρχουν λίγοι έμπειροι υπάλληλοι, αλλά πολλοί άπειροι, αυξάνονται οι απολαβές και τα προνόμια, έτσι ώστε να μην υπάρξουν οικονομικά προβλήματα (Jones & Walters: 1994).

Στην ελληνική εκπαίδευση πέρα από το μισθό, ένας εκπαιδευτικός απολαμβάνει το επίδομα κινήτρου απόδοσης, το επίδομα εξωδιδασκτικής απασχόλησης, το επίδομα διδακτικής προετοιμασίας, τα επιδόματα εορτών και άδειας, τα επιδόματα γάμου και τέκνων, τα επιδόματα μεταπτυχιακού διπλώματος και διδακτορικού διπλώματος μόνο εάν το αντικείμενο των σπουδών είναι συναφές με το αντικείμενο απασχόλησης καθώς και επιδόματα που απευθύνονται σε προϊσταμένους, σε διευθυντές, σε υποδιευθυντές, σε προϊσταμένους, σε διευθυντές εκπαίδευσης και περιφερειακούς διευθυντές. Προνόμια και άδειες που δικαιούται είναι η κανονική άδεια δέκα ημερών μόνο και εφόσον υπάρχει σοβαρός λόγος, αναρρωτικές άδειες για βραχυχρόνιες ή μακροχρόνιες ασθένειες, άδειες κήσης, λοχείας και υιοθεσίας, άδεια ανατροφής παιδιού, άδειες εξετάσεων, ειδικές άδειες όπως λόγω θανάτου συγγενικού προσώπου, για συμμετοχή σε δίκη, εκλογική άδεια, αιμοδοτική άδεια, άδεια για επιμορφωτικούς λόγους, εκπαιδευτικές άδειες και άδειες άνευ αποδοχών (Γιαννάκος & Ζήση: 2008).

2.7.9. Λειτουργία της επικοινωνίας στο χώρο της Εκπαίδευσης

Η λειτουργία της επικοινωνίας είναι και αυτή μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς ο μάνατζερ καλείται να διαχειριστεί τα αιτήματα, τα προβλήματα και τις συγκρούσεις μεταξύ ή με τους εργαζόμενους. Η επικοινωνία είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν οργανισμό αφού έτσι προωθείται η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η αποφυγή συγκρούσεων. Η εξωτερική επικοινωνία αφορά τη ροή πληροφοριών από και προς το περιβάλλον οι οποίες συντελούν στην καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού (Κατσαρός: 2008).

Τρόποι επικοινωνίας θα μπορούσε να θεωρηθεί η προφορική ή γραπτή επικοινωνία αλλά θα παραλείπονταν πάρα πολλοί άλλοι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν. Κάποιοι από αυτούς είναι :

- η γλώσσα του σώματος ή η μη προφορική επικοινωνία,
- η δημόσια ομιλία και οι ικανότητες παρουσίασης,
- η ειδησεογραφία,
- οι γραφικές τέχνες,
- η ηγεσία και τα διοικητικά προσόντα,
- η δημόσια συζήτηση (debate) και οι ικανότητες επιρροής,
- οι διαπραγματευτικές ικανότητες και οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων,
- η ενδοπροσωπική επικοινωνία,
- η διαπροσωπική επικοινωνία,
- οι ικανότητες οργανωσιακής επικοινωνίας,
- οι ικανότητες γραφής,
- η ικανότητα γραφής εγγράφων,
- επικοινωνία με πελάτες,
- επικοινωνία μέσα στην ομάδα.

Αυτοί ήταν μόνο μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι επικοινωνούν.

Η επικοινωνία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

- α) ενδοπροσωπική επικοινωνία: η επικοινωνία που έχει το άτομο με τον εαυτό του, οι σκέψεις, το υποσυνείδητο,
- β) η διαπροσωπική επικοινωνία: η επικοινωνία η οποία γίνεται μεταξύ δύο ανθρώπων,
- γ) ομαδική επικοινωνία: η επικοινωνία η οποία γίνεται μεταξύ μελών μιας ομάδας και περιλαμβάνει περισσότερα από δύο άτομα,

δ) δημόσια επικοινωνία: η επικοινωνία η οποία γίνεται από τα εσωτερικά του οργανισμού προς τα έξω χρησιμοποιώντας δημόσια μέσα επικοινωνίας,

ε) διαπολιτισμική επικοινωνία: η επικοινωνία η οποία γίνεται μεταξύ ατόμων με διαφορετικά υπόβαθρα (πολιτισμικά, εθνικά, θρησκευτικά), (Eunson: 2007).

Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τον πομπό ο οποίος στέλνει το μήνυμα, είτε αυτό είναι εντολή, είτε πληροφορία, είτε οτιδήποτε άλλο. Δεύτερο στοιχείο είναι η κωδικοποίηση του μηνύματος ώστε να γίνει κατανοητό από τους συμμετέχοντες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος, τη κοινή γλώσσα, σύμβολα κ.ά. Τρίτο στοιχείο είναι το μέσο με το οποίο μεταβιβάζεται το μήνυμα, είτε αυτό είναι η γλώσσα, η τηλεφωνική ή η γραπτή συνομιλία, ένα άλλο πρόσωπο κ.ά. Τέλος είναι ο δέκτης ο οποίος αποκωδικοποιεί το μήνυμα. Ωστόσο η διαδικασία αυτή είναι αμφίδρομη αφού υπάρχει ανατροφοδότηση από τον δέκτη. Είτε απαντάει κάνοντας γνωστό ότι έλαβε το μήνυμα είτε δεν απαντάει, οπότε ο πομπός παίρνει την εντολή ότι είτε το μήνυμα δεν ελήφθη είτε δεν έγινε κατανοητό (Κατσαρός: 2008).

Ωστόσο πολλές φορές υπάρχει η ανάγκη για επικοινωνία σε μαζικό επίπεδο. Γι' αυτό και υπάρχει ο θεσμός των συλλόγων επαγγελματιών ώστε να αντιπροσωπεύονται σε ευρύ πεδίο. Οι σύλλογοι διαμορφώνονται από ανθρώπους που έχουν ίδια ενδιαφέροντα και συμφέροντα. Οι σύλλογοι των εκπαιδευτικών ιδρύθηκαν ώστε να εξυπηρετούν μαζικά τις απαιτήσεις των εκπαιδευτικών και να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ του συνόλου αυτών και των προϊσταμένων. Οι ανώτεροι ιεραρχικά δεν συμμετέχουν σε αυτές τις ενώσεις. Όργανα διοίκησης των επαγγελματικών οργανώσεων είναι: α) η γενική συνέλευση των μελών, β) το διοικητικό συμβούλιο και η ελεγκτική επιτροπή (ν. 1712/1987, άρθρο 5, παράγραφος 1).

Σκοπός αυτών των συλλόγων είναι η διαφύλαξη, η μελέτη και η προαγωγή των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών τους, στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου (ν. 1712/1987, άρθρο 1, παράγραφος 2).

2.7.10. Η λειτουργία της παρακίνησης στο χώρο της Εκπαίδευσης

Η εργασιακή παρακίνηση ή υποκίνηση είναι μια σημαντική λειτουργία του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό η οποία σχετίζεται με την ανάλυση εργασίας, τη προσέλκυση προσωπικού, τα κίνητρα, τα προνόμια, τη φιλοσοφία της εταιρίας, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και το στυλ ηγεσίας (Jones & Walters: 1994)

Αρχικά αξίζει να αναφερθεί ότι η παρακίνηση συνδέεται με τις ανάγκες του ανθρώπου. Ο Maslow ιεραρχεί τις ανάγκες των ανθρώπων στον εργασιακό τομέα ως εξής:

- φυσιολογικές: αφορούν τις ανάγκες για εργασία που καλύπτει τα βασικά έξοδα, όπως στέγη, τροφή και ένδυση,

-ασφάλειας: παροχή εργασιακής ασφάλειας, ασφάλειας υγείας και καλές εργασιακές συνθήκες,

- αίσθημα του ανήκειν: η συμμετοχή σε μια ομάδα, οι διαπροσωπικές σχέσεις,

- εκτίμηση: αίσθημα αναγνώρισης των επιτευγμάτων και ανταμοιβές,
- αυτοπραγμάτωση: η δυνατότητα να χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στο μέγιστο τις δυνατότητες του και τα προσόντα του.

Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί ο μάνατζερ να παρακινήσει το προσωπικό είναι είτε εγγενώς, είτε εξωγενώς είτε και τα δύο. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες, ανάγκες και συμπεριφορές, από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της δουλειάς και τη φύσης του οργανισμού, δηλαδή τη φιλοσοφία του, τη δομή του και το σύστημα επιβράβευσης που έχει (Lauby: 2005) .

Ο ψυχολόγος McClelland (2015) υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος έχει ανάγκη από τρεις τύπους παρακίνησης:

- α) επίτευγμα: αναφέρεται στη ανάγκη του υπαλλήλου να αναλάβει μια εργασία μέτριας δυσκολίας και να λάβει ανατροφοδότηση,
- β) διασυνδέσεις: η ανάγκη να είναι μέρος μιας ομάδας και να διατηρεί κοινωνικές σχέσεις,
- γ) δύναμη: η επιβολή πειθαρχίας έτσι ώστε να γίνεται συνεχώς καλύτερος.

Η παρακίνηση μπορεί να προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ο μάνατζερ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ο διευθυντής ή οι γονείς αλλά και εκ των έσω, δηλαδή από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, ο οποίος βρίσκει κίνητρα και ενεργοποιείται μόνος του για να αναλάβει δράση ή να συνεχίσει αυτό που κάνει, να πετύχει τους στόχους του και να γίνει καλύτερος.

Η πορεία της παρακίνησης έχει κυκλική πορεία. Ξεκινά από τις ανάγκες ή τις προσδοκίες του εκπαιδευτικού που δρουν σαν κινητήρια δύναμη, δηλαδή κινητοποιείται για την επίτευξη των στόχων του που του παρέχουν ικανοποίηση. Όπως σε όλες τις λειτουργίες, στο τέλος γίνεται η ανατροφοδότηση και η επανεκτίμηση και ξεκινά από την αρχή.

Ο Herzberg ονομάζει τους παράγοντες του εργασιακού χώρου που συμβάλλουν στην ευτυχία των υπαλλήλων *παρακινήτες*. Αυτοί είναι:

- η επίτευξη: είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα του υπαλλήλου,
- η αναγνώριση: είναι η ανατροφοδότηση που παίρνει ο υπάλληλος για τις επιδόσεις του στη δουλειά,
- η ανέλιξη: προοπτικές προαγωγής μέσα και έξω από τον οργανισμό που εργάζεται ο υπάλληλος,
- η ευθύνη: η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η πρωτοβουλία,
- η ίδια η δουλειά: οι προκλήσεις που προσφέρει, αν κρατάει ζωντανό το ενδιαφέρον ή αν καταλήγει ανιαρή,

- προσωπική ανάπτυξη: οι δυνατότητες εξέλιξης και μάθησης (Everard & Morris: 2015).

Ως προς τη θεωρία κινήτρων και τη σχολική διοίκηση οι Everard & Morris (2015) προτείνει τρεις κανόνες:

α) τη συνεχή παρακίνηση, δηλαδή να είναι στο επίκεντρο οι ανάγκες των ανθρώπων για επιτεύγματα, η υπευθυνότητα, η ενδιαφέρουσα εργασία, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και οι προοπτικές εξέλιξης,

β) την προσοχή στις ψυχολογικές ανάγκες των υπαλλήλων και πως αυτές κυμαίνονται. Αν για παράδειγμα υπάρχει κάποια απώλεια στο οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να αυξηθεί η ανάγκη για νέες δραστηριότητες και επιτεύγματα,

γ) την προσαρμογή της ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα τα πρόσωπα και την κατάσταση.

Στη λειτουργία της παρακίνησης σημαντικό ρόλο έχει και ο διευθυντής/ ηγέτης ο οποίος είναι αυτός που παρακινεί. Κάθε διευθυντής πρέπει να κατέχει κάποιες συγκεκριμένες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Ωστόσο μόνο αυτές δεν είναι αρκετές. Για να θεωρηθεί επιτυχημένος και για να κερδίσει το σεβασμό των υφισταμένων του, ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα:

- να κατανέμει σωστά την εργασία και τις ευθύνες ανάλογα με τα προσόντα, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού. Με αυτό το τρόπο ο εργαζόμενος δε θα χάσει το ενδιαφέρον του και θα είναι πιο αποτελεσματικός.

- να παρακινεί τους δασκάλους, να τους ενθαρρύνει να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες, να τους επαινεί, να αναγνωρίζει τα επιτεύγματά τους, να είναι υποστηρικτικός και να τους ανταμείβει όταν αυτό είναι δυνατό είτε οικονομικά είτε ηθικά.

- να έχει ανοικτή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς όχι μόνο για εργασιακά θέματα αλλά και για οτιδήποτε άλλο τους απασχολεί. Να είναι αρωγός και υποστηρικτής όταν τον χρειάζονται.

- να είναι παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης, να λειτουργεί ως δάσκαλος για τους νεότερους εκπαιδευτικούς, να τους καθοδηγεί ως προς τις διοικητικές εργασίες, την διαχείριση των αρχείων, της αλληλογραφίας, των υπηρεσιακών βιβλίων, της βιβλιοθήκης κ.ά.

- να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις αμερόληπτα και δημοκρατικά μεταξύ των εκπαιδευτικών βοηθώντας να βρεθεί λύση.

- να αντιλαμβάνεται τη σχολική πραγματικότητα, να αποστασιοποιείται ώστε να βλέπει τα πράγματα από απόσταση και να προλαμβάνει τυχόν προβλήματα και δυσκολίες και να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες.

2.7.11. Υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο της Εκπαίδευσης

Η υγιεινή και η ασφάλεια στον χώρο της εκπαίδευσης είναι άλλο ένα μέλημα του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα έχει υποχρέωση να παρέχει ένα περιβάλλον στους εργαζόμενους που θα προάγει την φυσική και ψυχική υγεία τους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες κάθε χρόνο αναφέρονται 45000 θάνατοι, 6,6 εκατομμύρια ατυχήματα και ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία που έχουν σαν αποτέλεσμα 90 εκ. χαμένες μέρες παραγωγικότητας που κοστίζουν στους οργανισμούς 111 δις δολάρια το χρόνο (DeCenzo & Robbins: 1999).

Κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι τα ατυχήματα, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση.

α) ατυχήματα:

- υλικά: ανασφαλείς συνθήκες εργασίας, θόρυβος, ανεπαρκής προστατευτικός εξοπλισμός, κακοσυντηρημένοι χώροι, παλιός εξοπλισμός, βλάβες ή ελαττωματική λειτουργία, γυμνά καλώδια, εκτεθειμένες επικίνδυνες ουσίες, ανασφαλής μεταφορά ή μετακίνηση υλικών και αντικειμένων,

- περιβάλλον εργασίας: έντονος θόρυβος, κακός φωτισμός, έλλειψη καθαριότητας και αταξία, ακραίες θερμοκρασίες, διάσπαση προσοχής, απασχόληση σε θέσεις όπου υπάρχει κίνδυνος πτώσης,

- εργαζόμενος: ηλικία, φύλο, άγνοια κινδύνου, αδυναμία συγκέντρωσης, σωματική ή ψυχική ασθένεια, ανασφαλείς ενέργειες, απρόσεκτη συμπεριφορά σε σκάλες και δρόμους, ακατάλληλη χρήση εξοπλισμού, μη συμμόρφωση του εργαζόμενου με τους κανόνες ασφαλείας και επιθετική συμπεριφορά μεταξύ των μαθητών, χαμηλό διανοητικό επίπεδο, επαγγελματική απειρία, κατανάλωση οινοπνεύματος και φαρμακευτικών ουσιών (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.)

Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα του OSHA (2007) αναγνωρίζοντας ότι ο κλάδος των εκπαιδευτικών είναι ο τρίτος σε επικινδυνότητα για ατυχήματα και ασθένειες μετά τον κλάδο των εργαζομένων στα ορυχεία και στα λατομεία, ενώ δεν λείπει η βίαιη συμπεριφορά και ο εκφοβισμός στους εκπαιδευτικούς είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου είτε από το εξωτερικό, για παράδειγμα, από συναδέλφους, από μαθητές και από γονείς (Κατσαρός: 2008).

β) εργασιακό άγχος: το άγχος έχει πολλά πρόσωπα, όπου ένα εξ αυτών είναι το εργασιακό άγχος το οποίο προκύπτει από την έλλειψη ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου να προσαρμοστεί στο εργασιακό περιβάλλον και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα του ατόμου, να αδυνατεί να ελέγξει τη κατάσταση και να καταλήγει να βιώνει συναισθήματα απογοήτευσης, άγχους και θυμού. Αιτίες που προκαλούν άγχος είναι η θέση του ατόμου στην ιεραρχία του οργανισμού, το φύλο, η πίεση του χρόνου, η μη πειθαρχία των μαθητών, οι ελλείψεις σε μέσα και υλικά και ο μισθός (Beehr: 1995) .

γ) επαγγελματική εξουθένωση (Burnout): συνδέεται άμεσα με το άγχος καθώς είναι αποτέλεσμα αυτού. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι το αντίκτυπο του άγχους στο σώμα. Πρακτικά το περιορισμένο άγχος είναι μέρος της σύγχρονης ζωής που βοηθάει τον άνθρωπο να ζήσει με ενθουσιασμό τη ζωή του μέσω της διέγερσης που προκαλείται στον εγκέφαλο του. Ωστόσο το υπερβολικό άγχος για μεγάλο χρονικό διάστημα οδηγεί σε κατάρρευση του ανοσοποιητικού καθώς αδυνατεί να διαχειριστεί τόσο άγχος, προβλήματα υγείας και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και θάνατο (Davey: 1995) .

Η εκπαίδευση και η παιδεία πρόληψης είναι στο επίκεντρο της Στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ασφάλεια και την υγεία στην Εργασία 2002- 2006. Για το λόγο αυτό δημοσιεύθηκε η έκθεση με θέμα “Mainstreaming occupational safety health into education: Good practice in school and vocational education” («Ενσωμάτωση των θεμάτων που αφορούν στην επαγγελματική ασφάλεια και υγεία στην εκπαίδευση: Καλή πρακτική στη γενική και επαγγελματική εκπαίδευση»). Η έκθεση συμπεριλαμβάνει τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης και προτείνει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για την ενσωμάτωση των θεμάτων υγείας και ασφάλειας στην εκπαίδευση:

- η ολιστική προσέγγιση που παρέχει πλήρη εικόνα της υγείας και της ασφάλειας στην εκπαίδευση με σκοπό τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και μάθησης,
- η προσθήκη του θέματος «ασφάλεια και υγεία στην εκπαίδευση» στο αναλυτικό πρόγραμμα οριζοντίως, που σημαίνει τη συσχέτιση του με όλα τα μαθήματα και όχι ως ξεχωριστό θεματικό άξονα,
- η τελευταία προσέγγιση που αφορά την μετάβαση από το σχολείο στην επαγγελματική ζωή και την εξοικείωση των μαθητών με το χώρο εργασίας και τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν.

Σε άλλο σημείο της έκθεσης αυτής επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση των μαθητών σε θέματα υγείας πρέπει να ξεκινά από το νηπιαγωγείο και να συνεχίζεται μέχρι την ανώτερη εκπαίδευση μέχρι οι μαθητές, οι αυριανοί εργαζόμενοι, να έχουν πάρει όλη την απαραίτητη γνώση (Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας: 2005).

Πρόληψη ατυχημάτων: η πρόληψη των ατυχημάτων μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες:

- α) τεχνική πρόληψη: η οποία περιλαμβάνει την εξασφάλιση μέσω πυρανίχνευσης και πυρόσβεσης, τη χρήση υλικών που ενέχουν μικρότερο κίνδυνο, τη σηματοδότηση των χώρων εργασίας ώστε να είναι εμφανές το είδος του κινδύνου, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, από πλευράς διαδικασιών παραγωγής αλλά και όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων,
- β) εκπαίδευση εργαζομένων: περιλαμβάνει σεμινάρια πρόληψης ατυχημάτων με προβολές VIDEO ή SLIDES, διαλέξεις, επιδείξεις και ασκήσεις, ολιγόλεπτες συγκεντρώσεις κάθε μέρα πριν την έναρξη της εργασίας, εξομοιωτές μηχανημάτων και τέλος τεχνική πρόληψη μέσω προληπτικών ελέγχων,

γ) ιατρική πρόληψη: η οποία περιλαμβάνει την προληπτική εξέταση των υπαλλήλων και κυρίως αυτών που ανήκουν στην κατηγορία υψηλού κινδύνου, δηλαδή οι νέοι, οι ηλικιωμένοι, οι έγκυες,

δ) συλλογική και ατομική πρόληψη: η συλλογική πρόληψη περιλαμβάνει μέτρα συνολικά για όλους τους εργαζόμενους όπως προφυλακτήρες, πυροσβεστήρες, προστατευτικά κάγκελα, ενώ η ατομική πρόληψη αφορά μέτρα προστασίας για τον κάθε εργαζόμενο προσωπικά όπως γάντια, κράνος, μάσκες, ειδικές στολές κ.ά.

Υποχρεώσεις των εργοδοτών: ο εργοδότης είναι ο κύριος υπεύθυνος για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του. Στις υποχρεώσεις του περιλαμβάνονται:

- η παροχή υπηρεσιών προστασία και πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου,
- η γραπτή εκτίμηση επαγγελματικών κινδύνων,
- η λήψη μέτρων Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας,
- η συνεργασία εργοδοτών που μοιράζονται τον ίδιο χώρο,
- η ενημέρωση των εργαζομένων,
- οι διαβουλεύσεις και η συμμετοχή των εργαζομένων στα θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας,
- η εκπαίδευση των εργαζομένων,
- οι πρώτες βοήθειες, η πυρασφάλεια και η εκκένωση χώρων,
- η προστασία από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) .

Δεύτερο Μέρος

Κεφάλαιο 3^ο: Εμπειρική Έρευνα

3.1. Σκοπός της έρευνας:

Η παρούσα έρευνα έχει δύο διαστάσεις, τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση. Πραγματοποιείται με σκοπό να διερευνήσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Εκπαιδευτικών και τη λειτουργία της σε συνδυασμό με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο χώρο των σχολείων στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα μελετώνται οι σχέσεις των εκπαιδευτικών με τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης εξετάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα ανάλογα με το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων αλλά και η προώθηση της από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης.

Στο δεύτερο μέρος αυτής της έρευνας διερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με θέματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως προγραμματισμός και οργάνωση, τοποθέτηση του νέου προσωπικού, αξιολόγηση, ανάπτυξη και περαιτέρω εκπαίδευση, επικοινωνία, παρακίνηση, υγιεινή και ασφάλεια στη σχολική μονάδα.

Επιμέρους στόχοι/ ερωτήματα που ερευνήθηκαν είναι:

- α) Η διερεύνηση της σχέσης των Εκπαιδευτικών με τις ικανότητες που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.
- β) Η διερεύνηση της προώθησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη της Εκπαίδευσης στο χώρο του σχολείου.
- γ) Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την ηλικία των Εκπαιδευτικών.
- δ) Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το φύλο των Εκπαιδευτικών.
- ε) Η διερεύνηση της λειτουργίας και της υλοποίησης των λειτουργιών του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις σχολικές μονάδες.

3.2 Μέθοδος

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται το δείγμα της έρευνας και κάποια γενικά χαρακτηριστικά του, τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν και η διαδικασία που ακολουθήθηκε για να συλλεχθούν τα δεδομένα. Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

3.2.1. Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν 78 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Παιδικός σταθμός, Νηπιαγωγείο, Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, ΕΠΑΛ) από συνολικά 21 νομούς σε όλη την Ελλάδα. Κάποιοι από τους συμμετέχοντες είναι κάτοχοι Προπτυχιακού, Μεταπτυχιακού και λίγοι Διδακτορικού διπλώματος.

3.2.2. Μέσα συλλογής δεδομένων

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα στις τέσσερις διαστάσεις όπως τις ανέπτυξε ο Goleman. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τις τέσσερις διαστάσεις ως εξής:

Αυτοεπίγνωση:

Συναισθηματική αυτοεπίγνωση (Ερώτηση 1, 2, 3, 34, 35): αναφέρεται στην αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων των ερωτηθέντων.

Αυτοαξιολόγηση (Ερώτηση 4,5): περιλαμβάνει την αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων.

Αυτοεπιβεβαίωση (Ερώτηση: 6, 7): αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση που νιώθει το δείγμα.

Αυτοδιαχείριση:

Αυτοέλεγχος (Ερώτηση 8, 9, 10): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την διατήρηση του ελέγχου των συναισθημάτων.

Αξιοπιστία (Ερώτηση 11, 12): αναφέρεται στην εμπιστοσύνη που εκπέμπει το δείγμα και στην ηθικότητα του.

Ευσυνειδησία (Ερώτηση 13, 14): αναφέρεται στην λήψη των ευθυνών και στη τήρηση των υποσχέσεων.

Προσαρμοστικότητα (Ερώτηση 15, 16): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις.

Κίνητρο επίτευξης (Ερώτηση 17, 18): αναφέρεται στο περιβάλλον του σχολείου και κατά πόσο αυτό είναι πρόσφορο για τη θέσπιση νέων στόχων αλλά και τη βελτίωση των εργαζομένων.

Λήψη πρωτοβουλίας (Ερώτηση 19, 20): ερωτήσεις που αφορούν τα περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών και κατά πόσο αυτή παροτρύνεται από τα ανώτερα στελέχη.

Κοινωνική Επίγνωση:

Ενσυναίσθηση (Ερώτηση 21, 22): αναφέρεται στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων.

Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των άλλων (Ερώτηση 23): αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των άλλων όταν αυτό είναι δυνατό.

Οργανωσιακή επίγνωση (Ερώτηση 24): αναφέρεται στην αξία των δυναμικών σχέσεων.

Διαχείριση σχέσεων:

Ανάπτυξη των άλλων (Ερώτηση 25, 26): αφορά την ανάπτυξη των συναδέλφων.

Επικοινωνία (Ερώτηση 27): αφορά την επικοινωνία και πόσο αυτή είναι ξεκάθαρη και δεν αφήνει περιθώρια ανακριβιών.

Διαχείριση συγκρούσεων (Ερώτηση 28, 29): αφορά ερωτήσεις σχετικές με το πώς το δείγμα διαχειρίζεται τις συγκρούσεις.

Καταλύτης αλλαγών (Ερώτηση 30): αφορά την επιδίωξη αλλαγών ακόμη και αν υπάρχουν εμπόδια.

Δημιουργία δεσμών (Ερώτηση 31): αναφέρεται στη σημαντικότητα των φιλικών δεσμών στον επαγγελματικό χώρο.

Ομαδικότητα και συνεργασία (Ερώτηση 32, 33): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το συναδελφικό κλίμα στις σχολικές μονάδες.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά κάποιες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαμορφώθηκε ως εξής:

Προγραμματισμός και οργάνωση (Ερώτηση 46): αφορά την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.

Τοποθέτηση του νέου προσωπικού (Ερώτηση 36): αφορά την εισαγωγική εκπαίδευση που δέχτηκε το προσωπικό στην έναρξη της εργασίας του.

Αξιολόγηση του προσωπικού (Ερώτηση 39,40): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την ανατροφοδότηση και την αξιολόγηση από τα διοικητικά στελέχη.

Ανάπτυξη του προσωπικού (Ερώτηση 37, 38): αφορά την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού.

Επικοινωνία (Ερώτηση 41, 42, 43): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την επικοινωνία του δείγματος με άλλους παράγοντες όπως οι γονείς και οι συνάδελφοι.

Παρακίνηση (Ερώτηση 44, 45, 47): αφορά την αναγνώριση των προσόντων καθώς και των επιδόσεων αλλά και τα κίνητρα που δέχονται οι εκπαιδευτικοί από τους ανωτέρους τους.

Υγιεινή και Ασφάλεια (Ερώτηση 48, 49, 50): περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το κατά πόσο είναι ασφαλές το περιβάλλον του σχολείου.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά και συλλέχθηκαν το σχολικό έτος 2017-2018.

3.3. Περιγραφική Στατιστική

Δημογραφικά

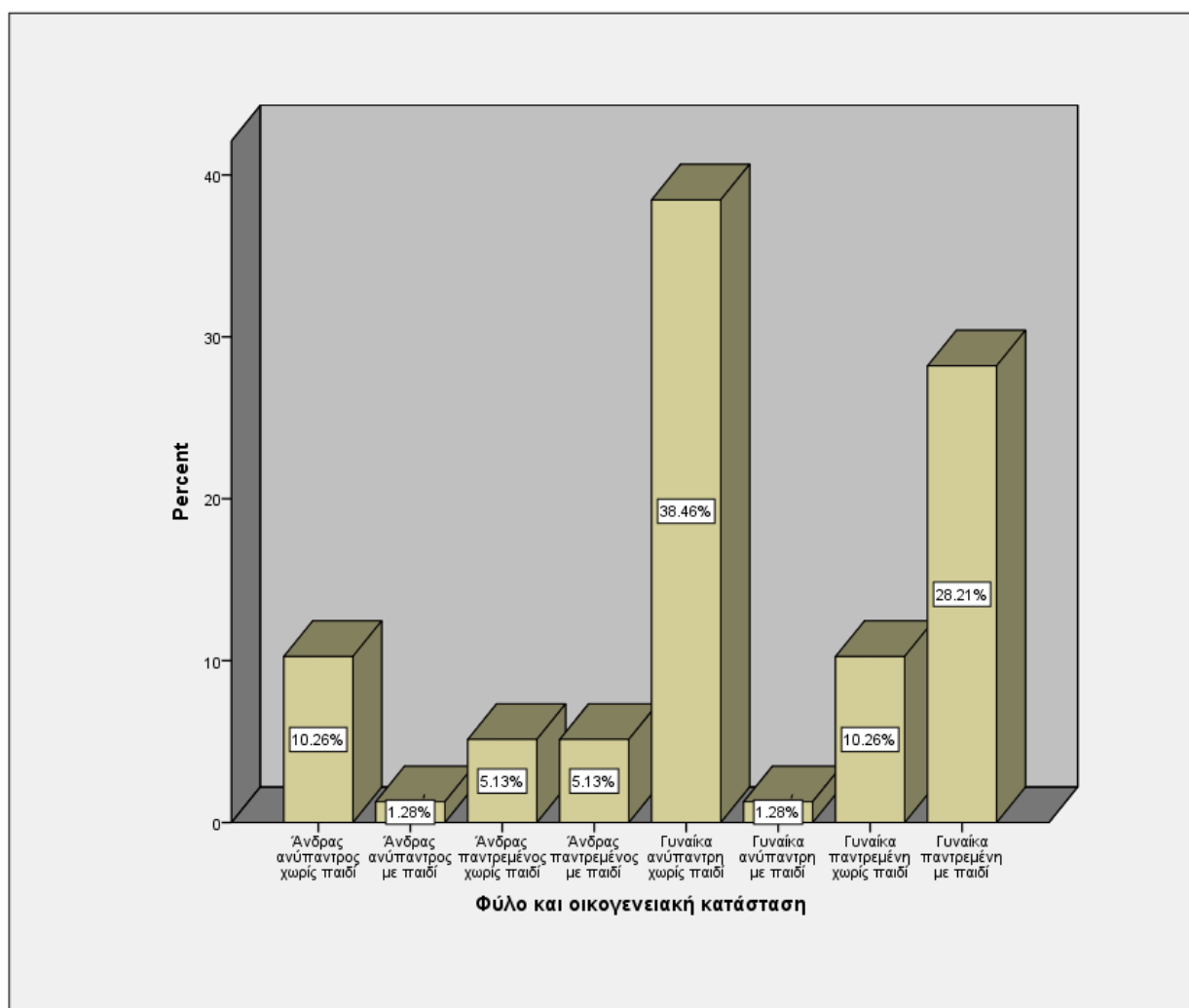
Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατίθεται το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Το 38.5% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες ανύπαντρες χωρίς παιδιά, και το 28.2% από γυναίκες παντρεμένες με παιδιά. Από 10.3% καταλαμβάνουν οι κατηγορίες «Γυναίκα παντρεμένη χωρίς παιδί» και «Ανδρας ανύπαντρος χωρίς παιδί», ενώ οι παντρεμένοι άνδρες με ή χωρίς παιδί καταλαμβάνουν από 5.1%. Τέλος, το 1.3% φτάνουν τόσο οι ανύπαντροι άνδρες όσο και οι ανύπαντρες γυναίκες με παιδί.

Πίνακας 1: Φύλο και οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας ανύπαντρος χωρίς παιδί	8	10.3	10.3
Άνδρας ανύπαντρος με παιδί	1	1.3	11.5
Άνδρας παντρεμένος χωρίς παιδί	4	5.1	16.7
Άνδρας παντρεμένος με παιδί	4	5.1	21.8
Valid Γυναίκα ανύπαντρη χωρίς παιδί	30	38.5	60.3
Γυναίκα ανύπαντρη με παιδί	1	1.3	61.5
Γυναίκα παντρεμένη χωρίς παιδί	8	10.3	71.8
Γυναίκα παντρεμένη με παιδί	22	28.2	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 1: Φύλο και οικογενειακή κατάσταση



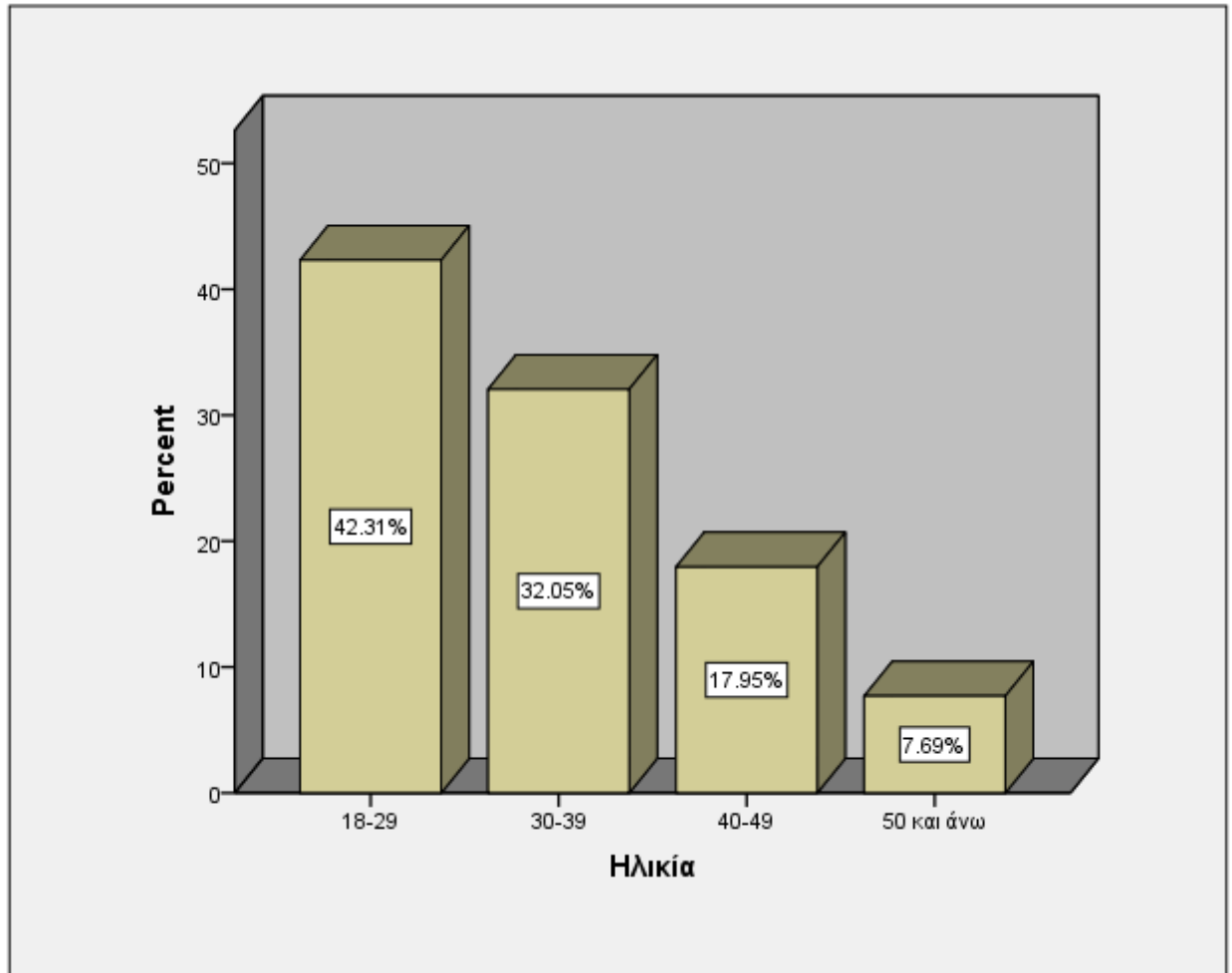
Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, παρατηρούμε τις ηλικιακές κλίμακες στις οποίες ανήκουν οι ερωτηθέντες. Το 42.3% ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα μεταξύ 18 και 29 ετών, ενώ με 32.1% ακολουθούν όσοι είναι από 30 έως και 39 ετών. Το 17.9% καταλαμβάνουν όσοι είναι στη κλίμακα μεταξύ 40 και 49 χρόνων και το υπόλοιπο 7.7% ανήκει σε όσους είναι από 50 ετών και άνω.

Πίνακας 2: Ηλικία

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-29	33	42.3	42.3
30-39	25	32.1	74.4
40-49	14	17.9	92.3
50 και άνω	6	7.7	100.0

Total	78	100.0	
-------	----	-------	--

Γράφημα 2: Ηλικία



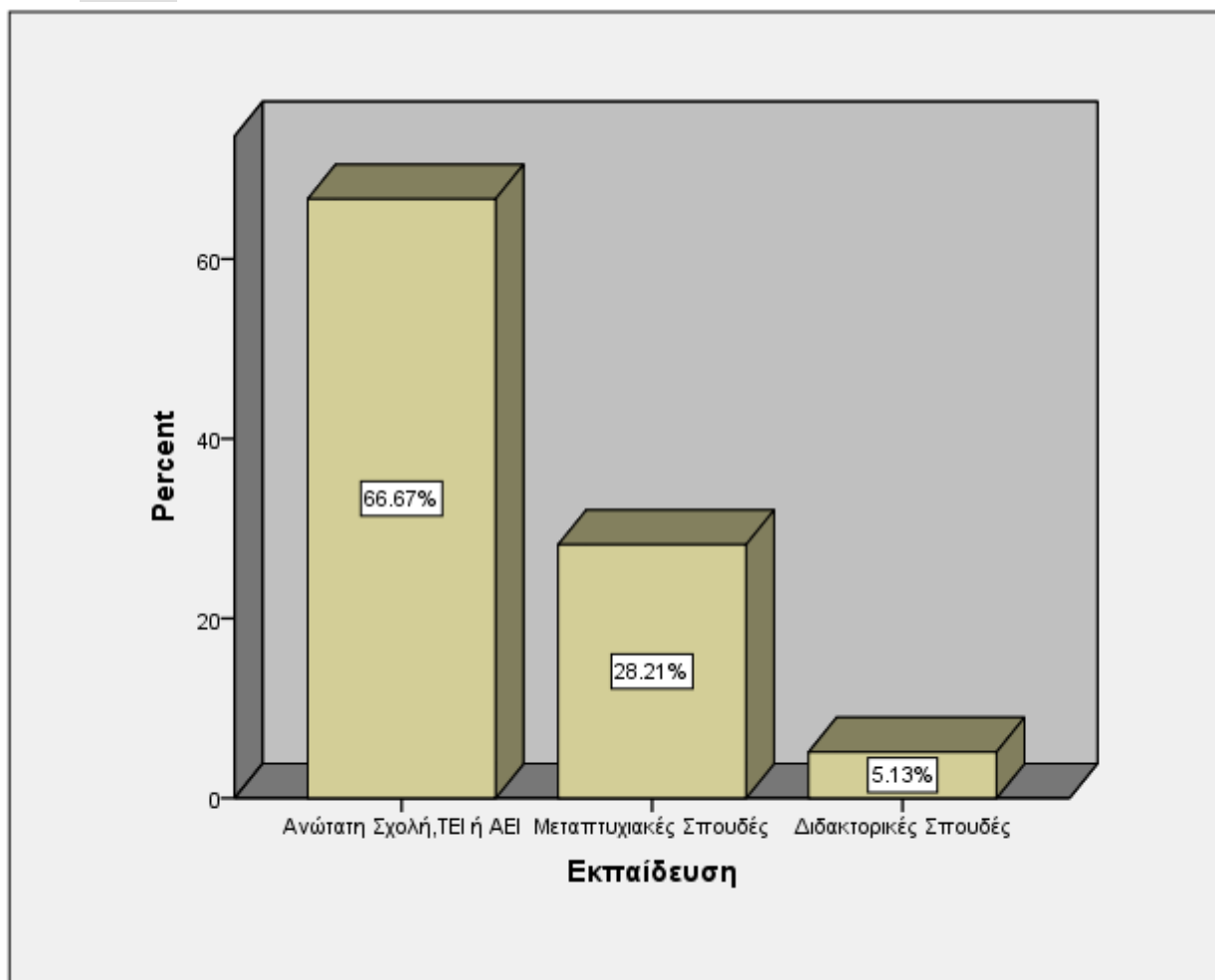
Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, παρατηρούμε ότι το 66.7% των ερωτηθέντων έχουν σπουδάσει σε κάποια Ανώτατη σχολή, Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.. Το 28.2% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ τις σπουδές σε διδακτορικό επίπεδο συνέχισε μόνο το 5.1% των ερωτηθέντων.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ανώτατη Σχολή, ΤΕΙ ή ΑΕΙ	52	66.7	66.7

Μεταπτυχιακές Σπουδές	22	28.2	94.9
Διδακτορικές Σπουδές	4	5.1	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 3: Εκπαίδευση

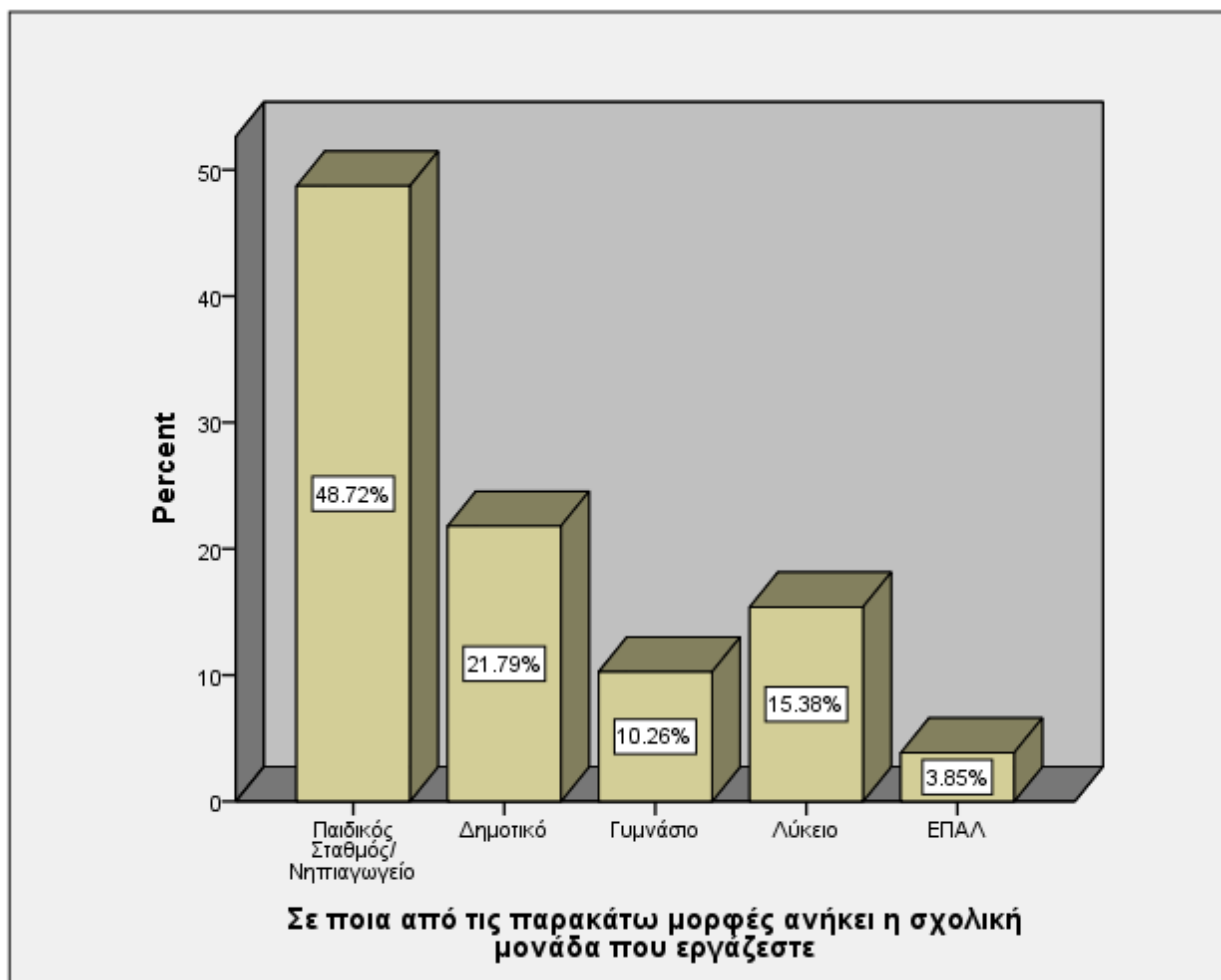


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρουσιάζεται η μορφή της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες. Το 48.7% εργάζεται σε παιδικό σταθμό ή νηπιαγωγείο και το 21.8% σε δημοτικό. Ακολουθούν όσοι διδάσκουν σε λύκειο, με 15.4%, και όσοι διδάσκουν σε γυμνάσιο συγκεντρώνουν ποσοστό της τάξεως του 10.3%. Τέλος, όσοι διδάσκουν σε ΕΠΑΛ φτάνουν το 3.8%.

Πίνακας 4: Σε ποια από τις παρακάτω μορφές ανήκει η σχολική μονάδα που εργάζεστε

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παιδικός Σταθμός/ Νηπιαγωγείο	38	48.7	48.7
	Δημοτικό	17	21.8	70.5
	Γυμνάσιο	8	10.3	80.8
	Λύκειο	12	15.4	96.2
	ΕΠΑΛ	3	3.8	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 4: Σε ποια από τις παρακάτω μορφές ανήκει η σχολική μονάδα που εργάζεστε

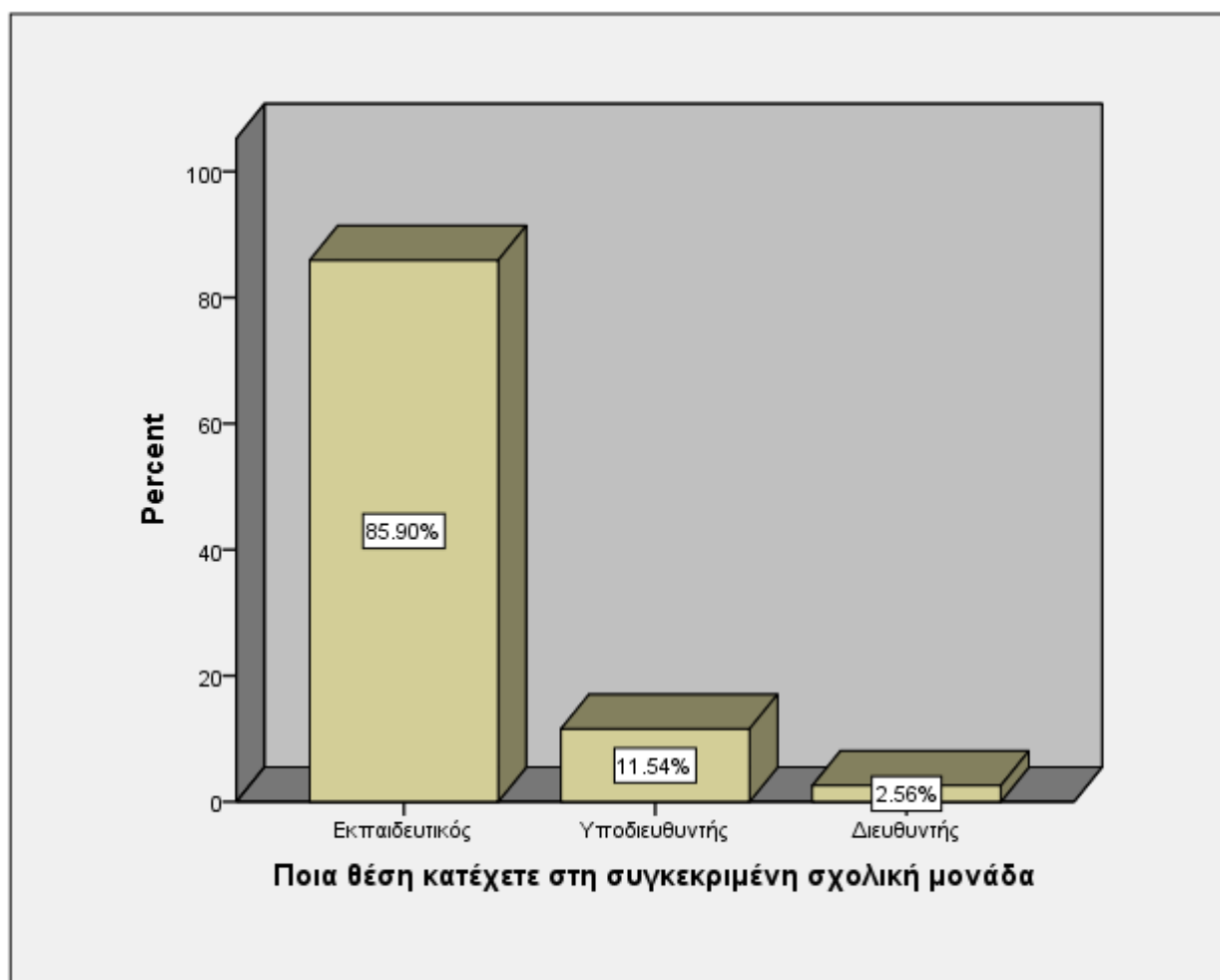


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατηρούμε ότι το 85.9% των ερωτηθέντων είναι εκπαιδευτικοί, το 11.5% κατέχουν θέση υποδιευθυντή, ενώ το υπόλοιπο 2.6% αποτελείται από διευθυντές.

Πίνακας 5: Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εκπαιδευτικός	67	85.9	85.9
	Υποδιευθυντής	9	11.5	97.4
	Διευθυντής	2	2.6	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 5: Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

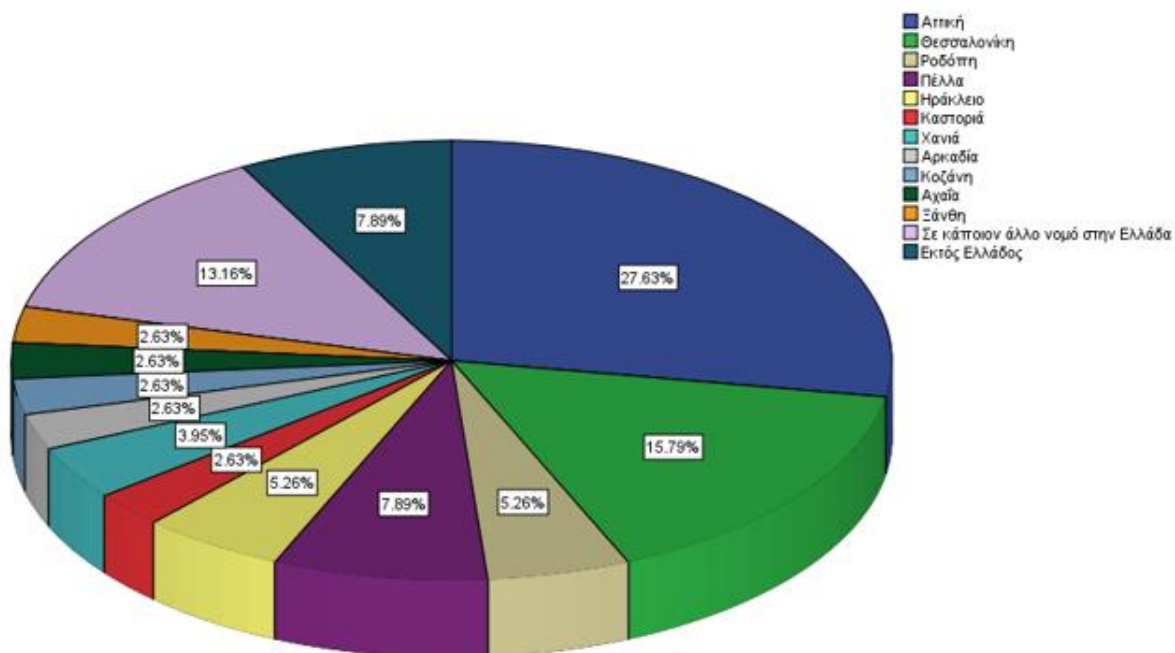


Στον τελευταίο Πίνακα 6 και το Γράφημα 6 αυτής της ενότητας, παρουσιάζονται οι νομοί στους οποίους βρίσκονται οι σχολικές μονάδες, όπου διδάσκουν οι ερωτηθέντες. Το 27.6% διδάσκει σε σχολική μονάδα όπου βρίσκεται στην Αττική και το 15.8% διδάσκει στην Θεσσαλονίκη. Από 7.9% καταλαμβάνουν οι σχολικές μονάδες στο νομό Πέλλας αλλά και όσοι διδάσκουν εκτός Ελλάδος, ενώ οι μονάδες στο νομό Ροδόπης και Ηράκλειου, φτάνουν το 5.3%. Οι σχολικές μονάδες στα Χανιά καταλαμβάνουν το 3.9%, ενώ αυτές στους νομούς Καστοριάς, Αρκαδίας, Κοζάνης, Αχαΐας και Ξάνθης κατέχουν από 2.6% η καθεμιά. Τέλος, σε κάποιο άλλο νομό της Ελλάδας βρίσκεται το υπόλοιπο 13.2% των σχολικών μονάδων που διδάσκουν οι ερωτηθέντες.

Πίνακας 6: Σε ποιο νομό βρίσκεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Αττική	21	27.6	27.6
Θεσσαλονίκη	12	15.8	43.4
Ροδόπη	4	5.3	48.7
Πέλλα	6	7.9	56.6
Ηράκλειο	4	5.3	61.8
Καστοριά	2	2.6	64.5
Χανιά	3	3.9	68.4
Αρκαδία	2	2.6	71.1
Κοζάνη	2	2.6	73.7
Αχαΐα	2	2.6	76.3
Ξάνθη	2	2.6	78.9
Σε κάποιον άλλο νομό στην Ελλάδα	10	13.2	92.1
Εκτός Ελλάδος	6	7.9	100.0
Total	76	100.0	
Missing System	2		
Total	78		

Γράφημα 6: Σε ποιο νομό βρίσκεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε



Συναισθηματική νοημοσύνη

Σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία διαχωρίζεται σε 4 διαστάσεις, την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων. Κάθε διάσταση αποτελείται από ικανότητες, και για αυτό θα παρουσιαστεί ξεχωριστά ώστε να γίνει σωστή εμβάθυνση σε αυτές. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από 1 έως 5 για όλες τις ερωτήσεις (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα), ενώ όσο αυξάνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων, τόσο αυξάνεται και η συμφωνία των ερωτηθέντων με τις αντίστοιχες δηλώσεις.

Αυτοεπίγνωση

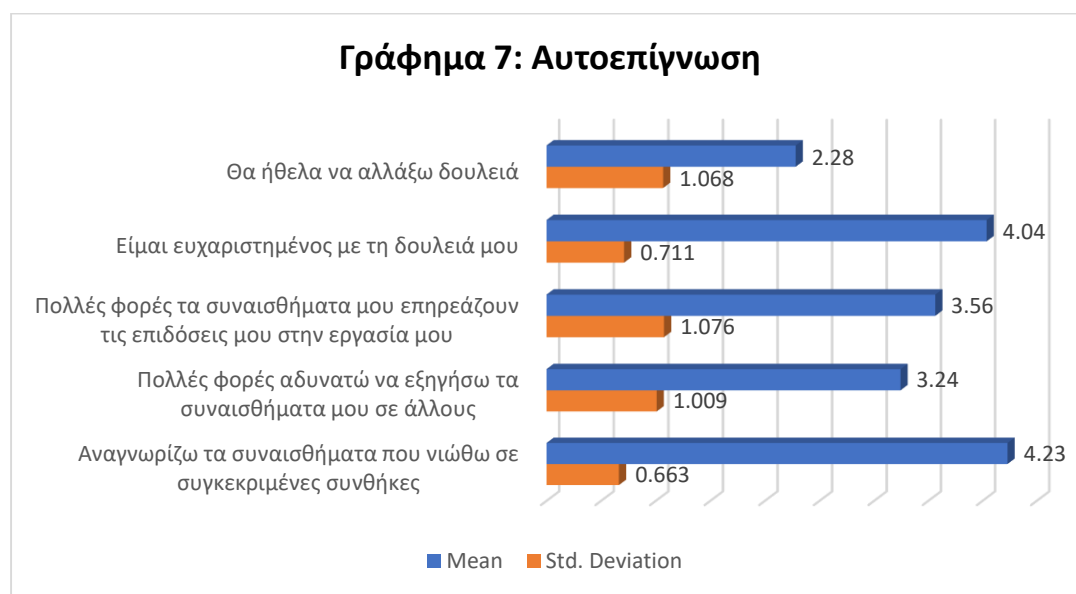
Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τις ικανότητες αυτοεπίγνωσης των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, παρατηρούμε την ομάδα των ερωτήσεων η οποία σχετίζεται με την αυτοεπίγνωση των εκπαιδευτικών. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν ως προς το ότι μπορούν να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα που νιώθουν σε συγκεκριμένες συνθήκες (4.23) και ότι είναι ευχαριστημένοι με την δουλειά τους (4.04). Μεταξύ του «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και του «Συμφωνώ», με μια τάση προς το δεύτερο, βρίσκεται η ερώτηση «Πολλές φορές τα συναισθήματα μου επηρεάζουν τις επιδόσεις μου στην εργασία μου» (3.56) και στην ίδια κλίμακα, ωστόσο

με μια τάση προς την ουδετερότητα, βρίσκεται η ερώτηση «Πολλές φορές αδυνατώ να εξηγήσω τα συναισθήματα μου σε άλλους» (3.24). Τέλος, μεταξύ διαφωνίας και ουδετερότητας, με μια τάση προς την διαφωνία, βρίσκονται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το εάν θα ήθελαν να αλλάξουν δουλειά (2.28).

Πίνακας 7: Αυτοεπίγνωση

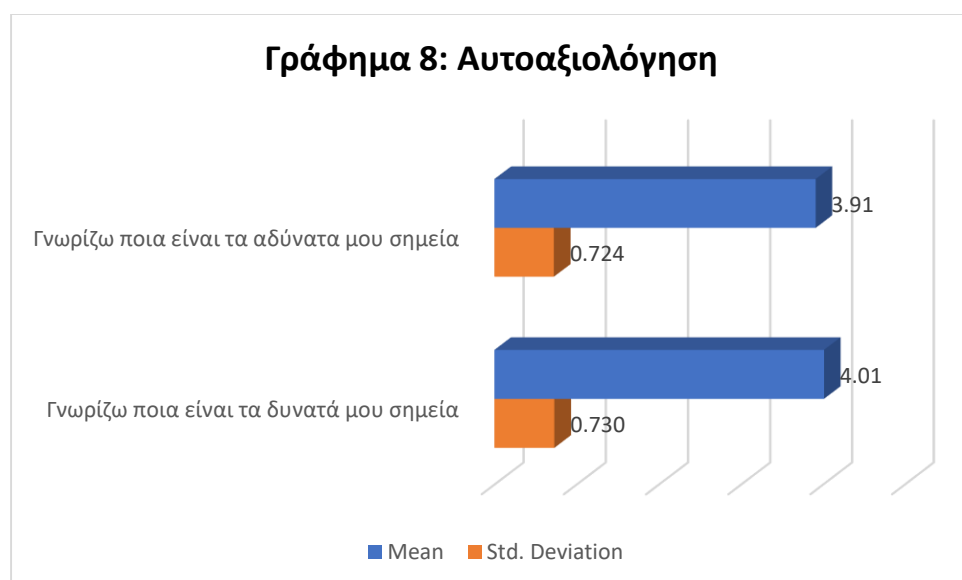
	Mean	Std. Deviation
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα που νιώθω σε συγκεκριμένες συνθήκες	4.23	0.663
Πολλές φορές αδυνατώ να εξηγήσω τα συναισθήματα μου σε άλλους	3.24	1.009
Πολλές φορές τα συναισθήματα μου επηρεάζουν τις επιδόσεις μου στην εργασία μου	3.56	1.076
Είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου	4.04	0.711
Θα ήθελα να αλλάξω δουλειά	2.28	1.068



Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρουσιάζεται η ομάδα των ερωτήσεων οι οποίες αφορούν την αυτοαξιολόγηση των ερωτηθέντων. Οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται μεταξύ του «Συμφωνώ» και του «Συμφωνώ απόλυτα», αλλά τείνουν προς το «Συμφωνώ», σχετικά με το εάν γνωρίζουν τα δυνατά σημεία τους (4.01). Την ίδια τάση εμφανίζουν και ως προς το εάν γνωρίζουν τα αδύναμα σημεία τους (3.91), αλλά αυτή τη φορά βρίσκονται μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ».

Πίνακας 8: Ικανότητα αυτοαξιολόγησης

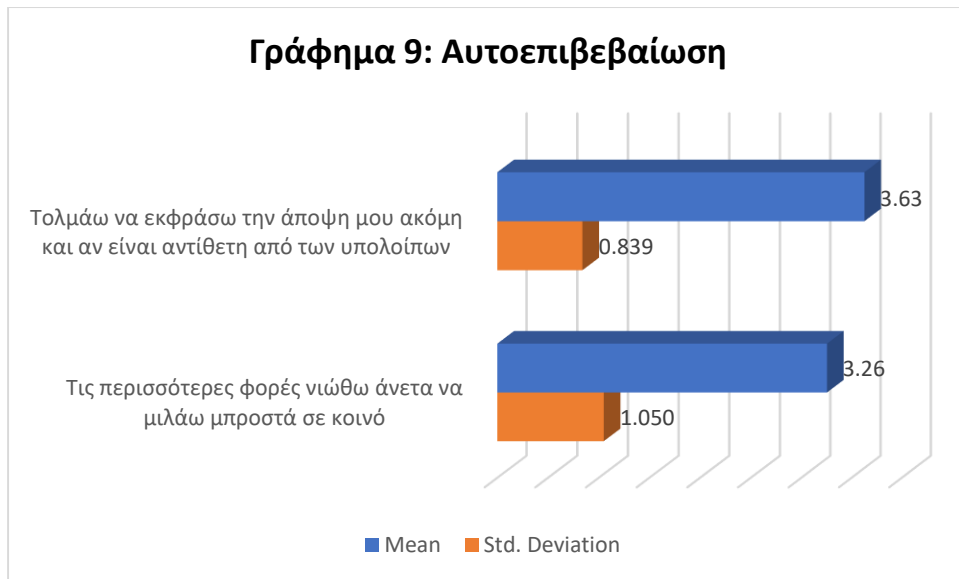
	Mean	Std. Deviation
Γνωρίζω ποια είναι τα δυνατά μου σημεία	4.01	0.730
Γνωρίζω ποια είναι τα αδύνατα μου σημεία	3.91	0.724



Στον ακόλουθο Πίνακα 9 και Γράφημα 9, παρουσιάζεται η ικανότητα αυτοεπιβεβαίωσης των εκπαιδευτικών. Μεταξύ συμφωνίας και ουδετερότητας, με τάση προς την συμφωνία, βρίσκονται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το εάν τολμούν να εκφράσουν την άποψη τους ακόμα και αν είναι αντίθετη από των υπολοίπων (3.63). Στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς την ουδετερότητα, βρίσκεται η άποψη «Τις περισσότερες φορές νιώθω άνετα να μιλάω μπροστά σε κοινό» (3.26).

Πίνακας 9: Ικανότητα αυτοεπιβεβαίωσης

	Mean	Std. Deviation
Τις περισσότερες φορές νιώθω άνετα να μιλάω μπροστά σε κοινό	3.26	1.050
Τολμάω να εκφράσω την άποψη μου ακόμη και αν είναι αντίθετη από των υπολοίπων	3.63	0.839



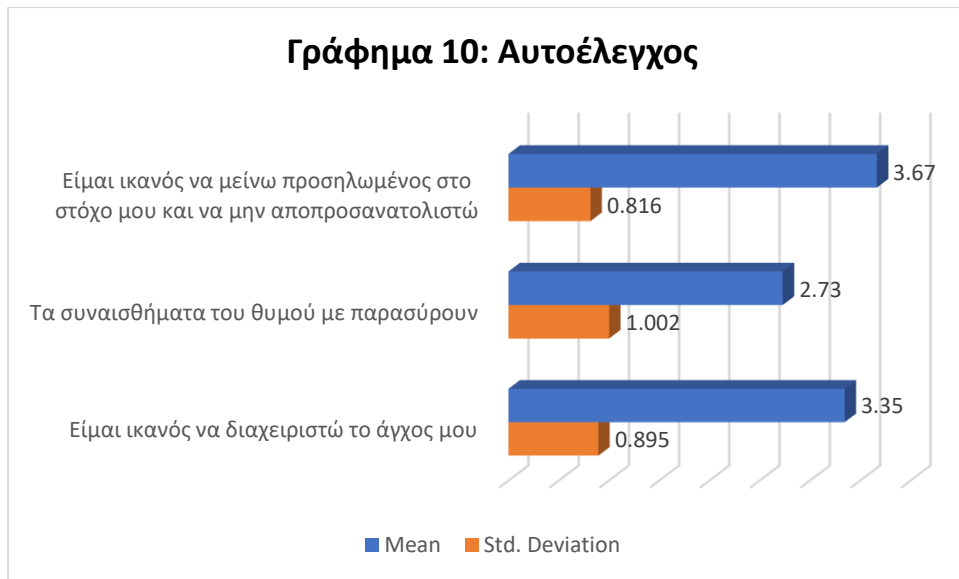
Αυτοδιαχείριση

Συνεχίζοντας, στην ενότητα αυτή αναλύονται οι ομάδες των ερωτήσεων, αναφορικά με τις ικανότητες αυτοδιαχείρισης των εκπαιδευτικών.

Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα αυτοελέγχου των ερωτηθέντων. Μεταξύ του «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και του «Συμφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκεται η άποψη «Είμαι ικανός να μείνω προσηλωμένος στο στόχο μου και να μην αποπροσανατολιστώ» (3.67). Στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς την ουδετερότητα, συναντάμε τους ερωτηθέντες σχετικά με το εάν πιστεύουν ότι είναι ικανοί να διαχειριστούν το άγχος τους (3.35). Προς την ουδετερότητα επίσης τείνουν, αλλά βρίσκονται μεταξύ διαφωνίας και ουδετερότητας, οι εκπαιδευτικοί για το εάν τα συναισθήματα του θυμού τους παρασύρουν (2.37).

Πίνακας 10: Ικανότητα αυτοελέγχου

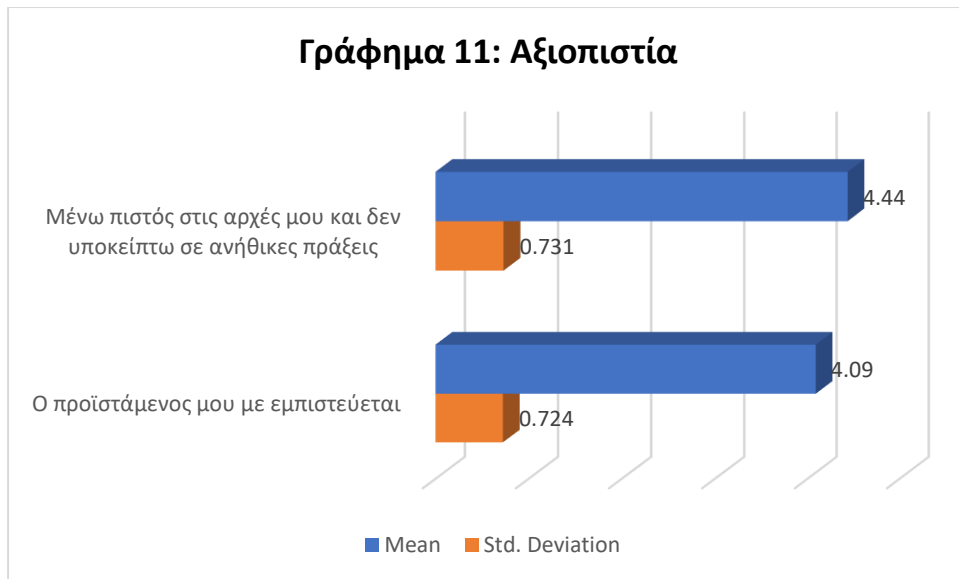
	Mean	Std. Deviation
Είμαι ικανός να διαχειριστώ το άγχος μου	3.35	0.895
Τα συναισθήματα του θυμού με παρασύρουν	2.73	1.002
Είμαι ικανός να μείνω προσηλωμένος στο στόχο μου και να μην αποπροσανατολιστώ	3.67	0.816



Στον Πίνακα 11 και το αντίστοιχο Γράφημα 11, παρατηρούμε την αξιοπιστία των εκπαιδευτικών. Οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας, με μια τάση προς την συμφωνία, τόσο ως προς το ότι μένουν πιστοί στις αρχές τους χωρίς να υποκύπτουν σε ανήθικες πράξεις (4.44) όσο και αναφορικά με το ότι τους εμπιστεύεται ο προϊστάμενος τους (4.09).

Πίνακας 11: Ικανότητα αξιοπιστίας

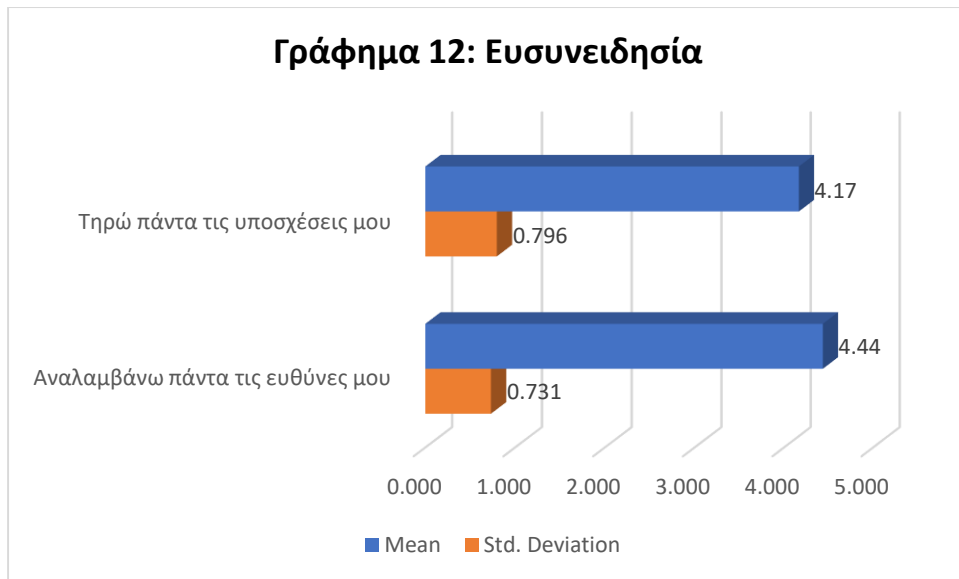
Αξιοπιστία	Mean	Std. Deviation
Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται	4.09	0.724
Μένω πιστός στις αρχές μου και δεν υποκύπτω σε ανήθικες πράξεις	4.44	0.731



Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 12) και το επόμενο γράφημα (Γράφημα 12), παρατηρούμε την ευσυνειδησία που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί. Για άλλη μια φορά, οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ του «Συμφωνώ» και του «Συμφωνώ απόλυτα», με τάση προς το πρώτο, στις ερωτήσεις «Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου» (4.44) και «Τηρώ πάντα τις υποσχέσεις μου» (4.17).

Πίνακας 12: Ικανότητα ευσυνειδησίας

	Mean	Std. Deviation
Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου	4.44	0.731
Τηρώ πάντα τις υποσχέσεις μου	4.17	0.796

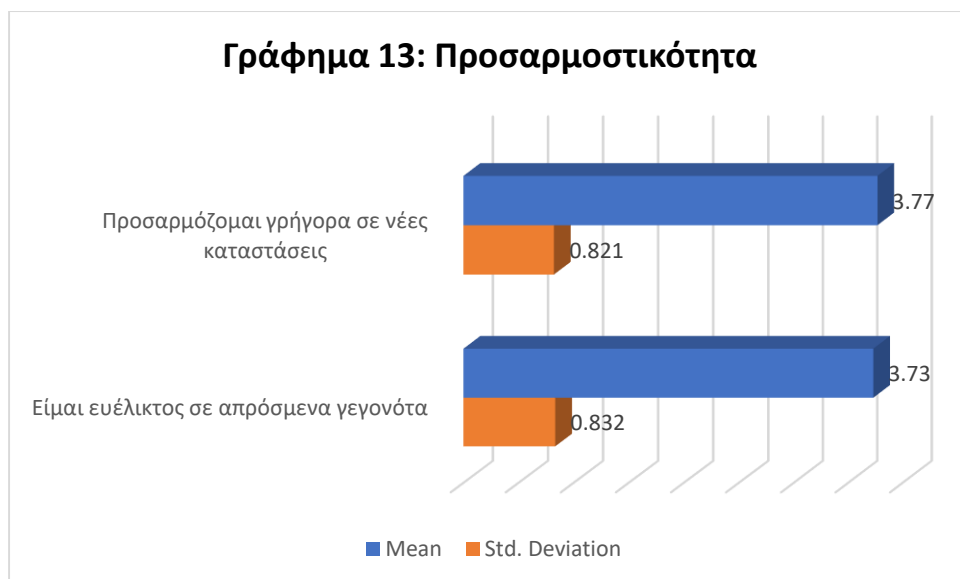


Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, παρατηρούμε τις ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα προσαρμοστικότητας των ερωτηθέντων. Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς την συμφωνία, κατατάσσονται οι απόψεις αναφορικά με το εάν οι εκπαιδευτικοί προσαρμόζονται γρήγορα σε νέες καταστάσεις (3.77) και εάν είναι ευέλικτοι σε απρόσμενα γεγονότα (3.73).

Πίνακας 13: Ικανότητα προσαρμοστικότητας

Προσαρμοστικότητα	Mean	Std. Deviation
Είμαι ευέλικτος σε απρόσμενα γεγονότα	3.73	0.832
Προσαρμόζομαι γρήγορα σε νέες καταστάσεις	3.77	0.821

Γράφημα 13: Προσαρμοστικότητα

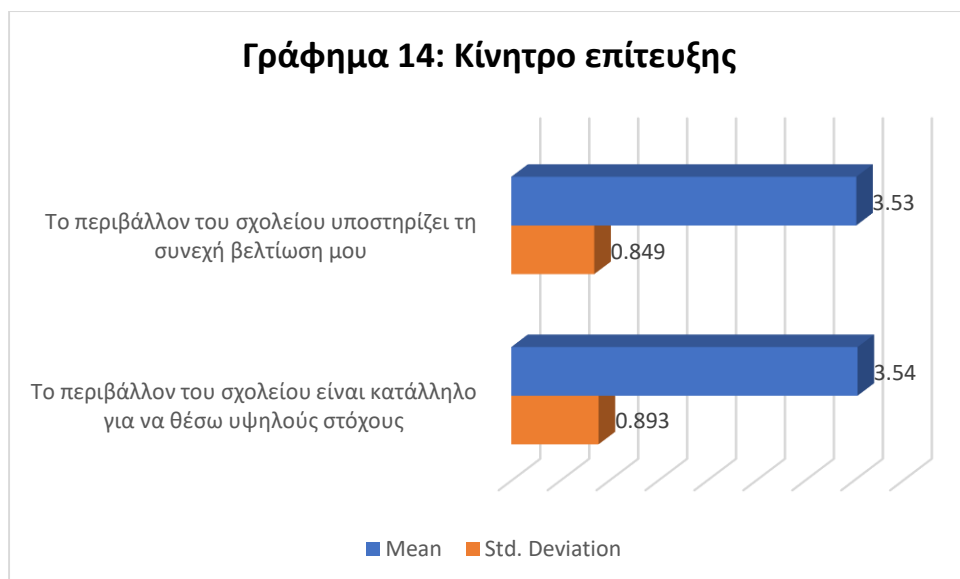


Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, παρουσιάζεται η ομάδα ερωτήσεων η οποία σχετίζεται με το κίνητρο επίτευξης των ερωτηθέντων. Τόσο στην ερώτηση «Το περιβάλλον του σχολείου είναι κατάλληλο για να θέσω υψηλούς στόχους» (3.54) όσο και στην ερώτηση «Το περιβάλλον του σχολείου υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση μου» (3.53), οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, αλλά με μια μικρή τάση προς την συμφωνία.

Πίνακας 14: Ικανότητα κινήτρου επίτευξης

Κίνητρο επίτευξης	Mean	Std. Deviation
Το περιβάλλον του σχολείου είναι κατάλληλο για να θέσω υψηλούς στόχους	3.54	0.893
Το περιβάλλον του σχολείου υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση μου	3.53	0.849

Γράφημα 14: Κίνητρο επίτευξης

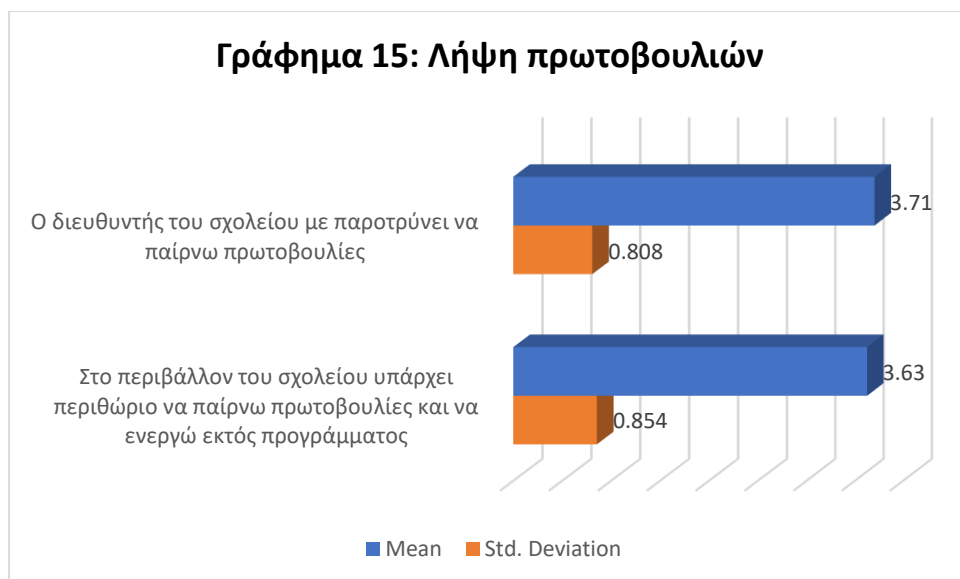


Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τη λήψη πρωτοβουλιών. Για άλλη μια φορά, τόσο αναφορικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου όπου εργάζονται οι εκπαιδευτικοί τους παροτρύνει να παίρνουν πρωτοβουλίες (3.71), όσο και με το εάν στο περιβάλλον του σχολείου υπάρχει περιθώριο ώστε οι εκπαιδευτικοί να παίρνουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν εκτός προγράμματος (3.63), οι ερωτηθέντες παρουσιάζονται μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, τείνοντας προς το δεύτερο.

Πίνακας 15: Ικανότητας λήψης πρωτοβουλιών

Λήψη πρωτοβουλιών	Mean	Std. Deviation
Στο περιβάλλον του σχολείου υπάρχει περιθώριο να παίρνω πρωτοβουλίες και να ενεργώ εκτός προγράμματος	3.63	0.854
Ο διευθυντής του σχολείου με παροτρύνει να παίρνω πρωτοβουλίες	3.71	0.808

Γράφημα 15: Λήψη πρωτοβουλιών



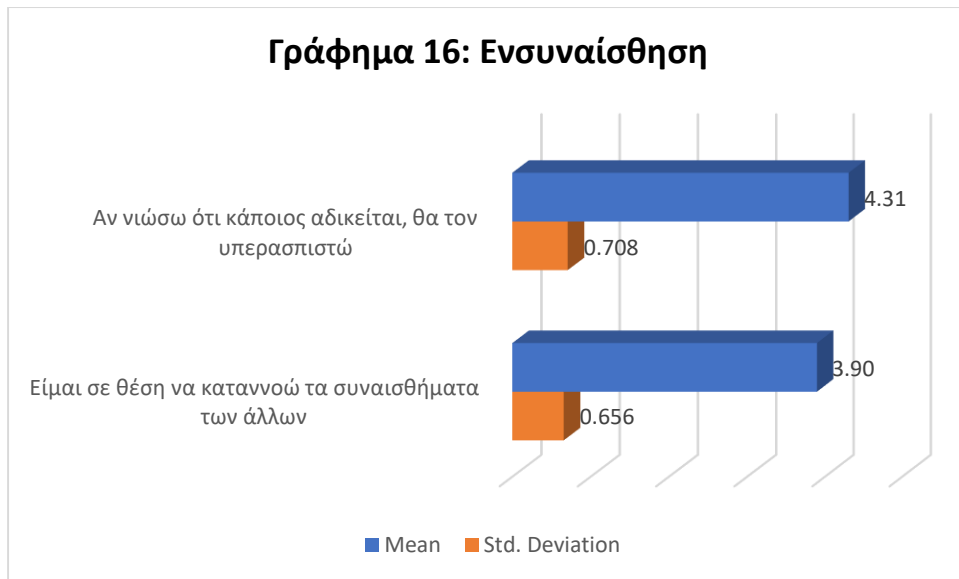
Κοινωνική επίγνωση

Σε αυτήν την ενότητα αναπτύσσονται οι ικανότητες οι οποίες αποτελούν την διάσταση της κοινωνικής επίγνωσης.

Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ενσυναίσθηση των ερωτηθέντων. Μεταξύ συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας, με τάση προς την συμφωνία, βρίσκεται η ερώτηση «Αν νιώσω ότι κάποιος αδικείται, θα τον υπερασπιστώ» (4.31). Την ίδια τάση εμφανίζουν οι ερωτηθέντες, αλλά αυτή τη φορά βρίσκονται μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ», αναφορικά με το εάν είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων (3.90).

Πίνακας 16: Ικανότητα ενσυναίσθησης

Ενσυναίσθηση	Mean	Std. Deviation
Είμαι σε θέση να κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων	3.90	0.656
Αν νιώσω ότι κάποιος αδικείται, θα τον υπερασπιστώ	4.31	0.708



Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 17, παρουσιάζεται η ερώτηση η οποία σχετίζεται με τον προσανατολισμό των εκπαιδευτικών ως προς την εξυπηρέτηση των άλλων. Το 66.7% συμφωνεί ότι προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων όποτε μπορεί και το 20.5% συμφωνεί απόλυτα. 9% καταλαμβάνουν όσοι είναι ουδέτεροι και 2.6 όσοι διαφωνούν. Τέλος, μόλις το 1.3% καταλαμβάνουν όσοι απάντησαν «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 17: Προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των άλλων, όταν μπορώ

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.3	1.3
	Διαφωνώ	2	2.6	3.8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	9.0	12.8
	Συμφωνώ	52	66.7	79.5
	Συμφωνώ απόλυτα	16	20.5	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 17: Προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των άλλων, όταν μπορώ

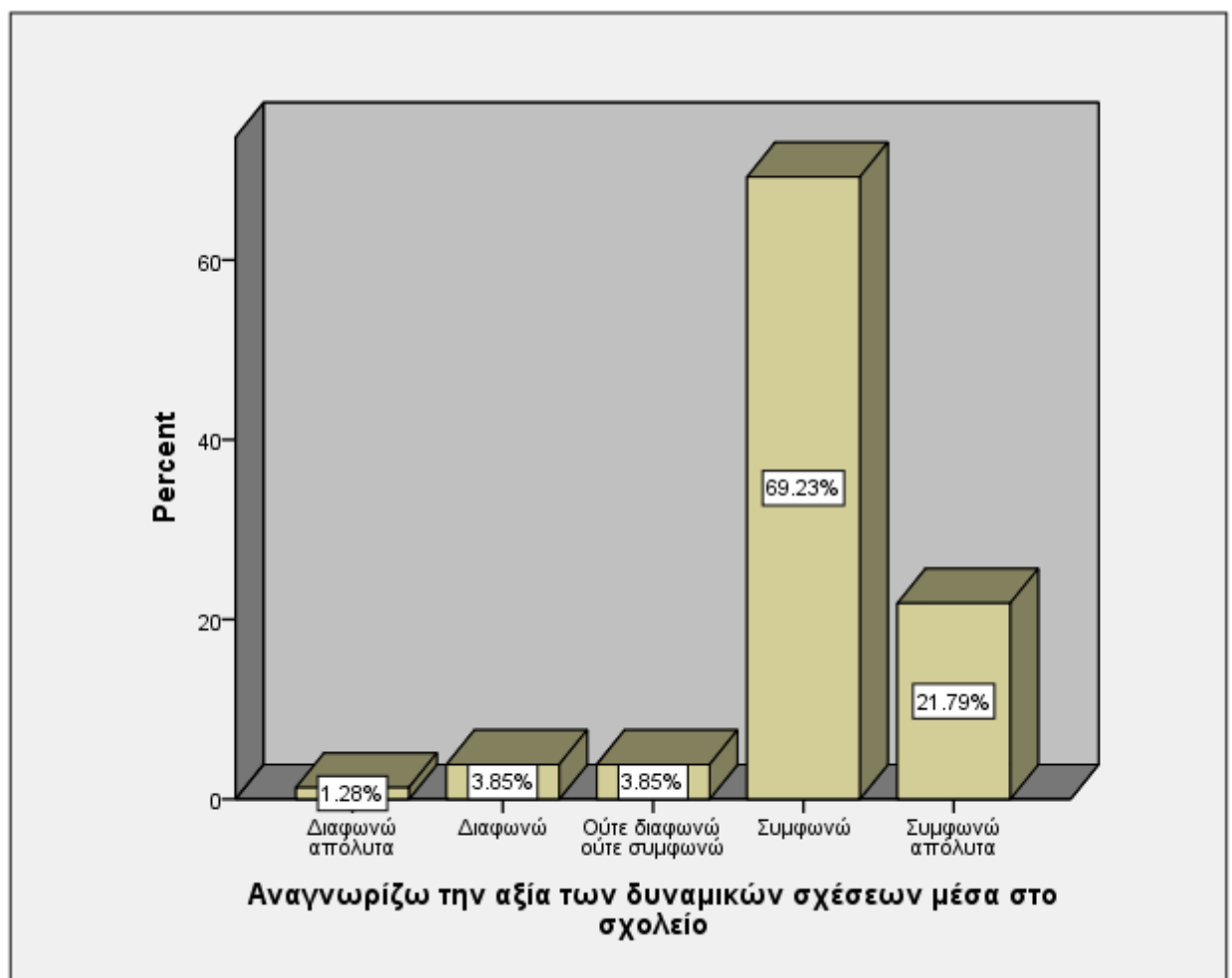


Στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18, παρουσιάζεται η ερώτηση η οποία εκφράζει την οργανωσιακή επίγνωση των ερωτηθέντων. Η συντριπτική πλειοψηφία, με ποσοστό 91% (69.2% «Συμφωνώ» και 21.8% «Συμφωνώ απόλυτα»), συμφωνεί ότι αναγνωρίζει την αξία των δυναμικών σχέσεων στο σχολείο, ενώ από 3.8% καταλαμβάνουν όσοι είναι ουδέτεροι με την παραπάνω πρόταση ή όσοι διαφωνούν. Τέλος, μόνο το 1.3% των εκπαιδευτικών διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 18: Αναγνωρίζω την αξία των δυναμικών σχέσεων μέσα στο σχολείο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.3	1.3
	Διαφωνώ	3	3.8	5.1
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	3.8	9.0
	Συμφωνώ	54	69.2	78.2
	Συμφωνώ απόλυτα	17	21.8	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 18: Αναγνωρίζω την αξία των δυναμικών σχέσεων μέσα στο σχολείο



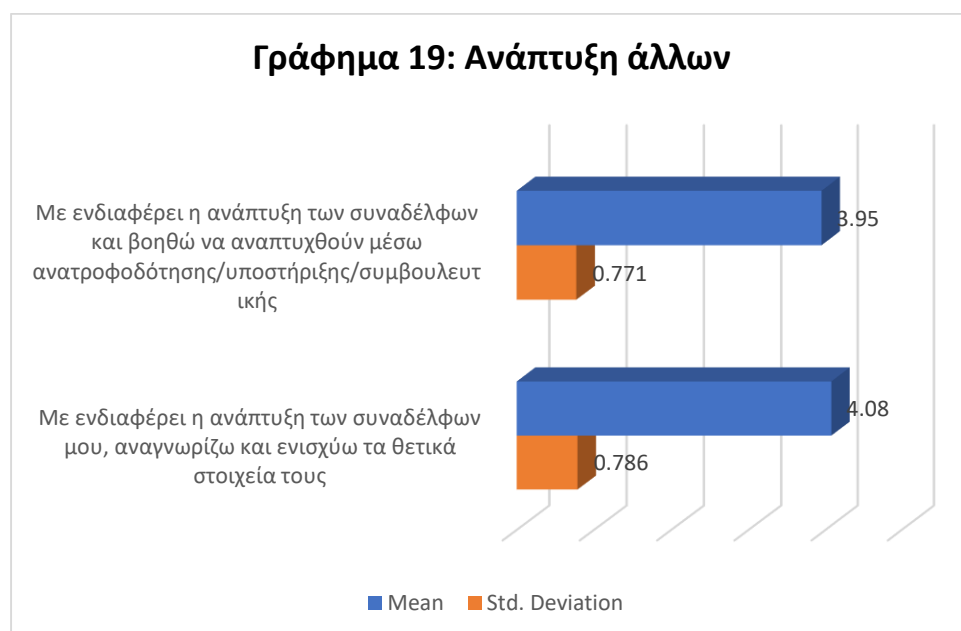
Διαχείριση σχέσεων

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την διάσταση διαχείρισης σχέσεων.

Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19, παρουσιάζεται η ικανότητα ανάπτυξης των άλλων, που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί. Μεταξύ απόλυτης συμφωνίας και απλής συμφωνίας, με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες σχετικά με το εάν τους ενδιαφέρει η ανάπτυξη των συναδέλφων τους και αναγνωρίζουν ενισχύουν τα θετικά στοιχεία τους (4.08). Την ίδια τάση, αλλά αυτή τη φορά μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ», εμφανίζουν οι ερωτηθέντες σχετικά με το εάν ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των συναδέλφων τους και τους βοηθούν να αναπτυχθούν μέσω ανατροφοδότησης, υποστήριξης και συμβουλευτικής (3.95).

Πίνακας 19: Ικανότητα ανάπτυξης άλλων

Ανάπτυξη άλλων	Mean	Std. Deviation
Με ενδιαφέρει η ανάπτυξη των συναδέλφων μου, αναγνωρίζω και ενισχύω τα θετικά στοιχεία τους	4.08	0.786
Με ενδιαφέρει η ανάπτυξη των συναδέλφων και βοηθώ να αναπτυχθούν μέσω ανατροφοδότησης/υποστήριξης/συμβουλευτικής	3.95	0.771



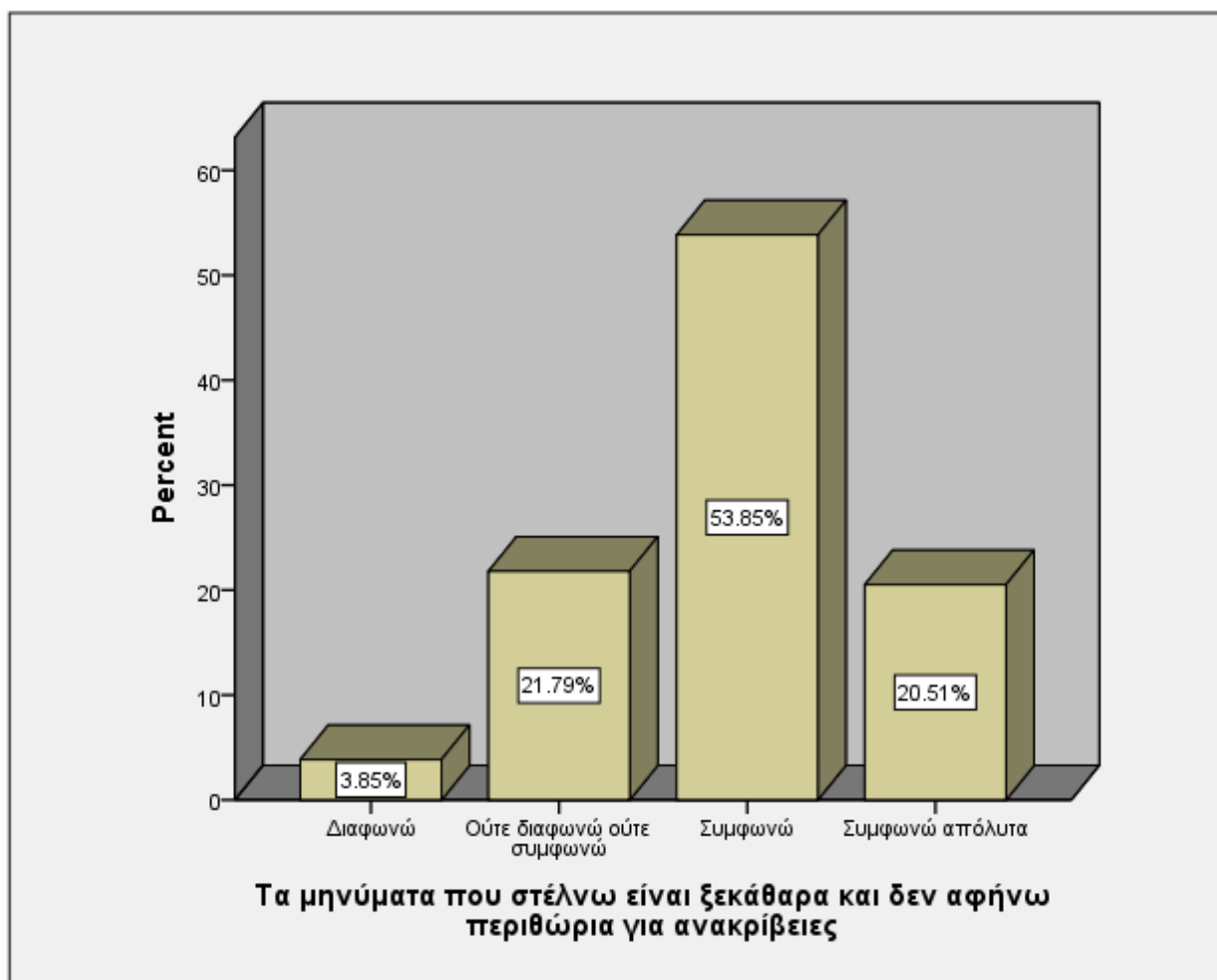
Στον επόμενο Πίνακα 20 και το Γράφημα 20, παρουσιάζεται η ερώτηση η οποία εκφράζει την ικανότητα επικοινωνίας των ερωτηθέντων. Το 74.3% των ερωτηθέντων συμφωνεί (53.8% «Συμφωνώ» και 20.5% «Συμφωνώ απόλυτα») ότι τα μηνύματα που

στέλνει είναι ξεκάθαρα και δεν αφήνει κανένα περιθώριο για ανακρίβειες. Το 21.8% παρουσιάζεται ουδέτερο ως προς την παραπάνω πρόταση, ενώ μόνο το 3.8% διαφωνεί.

Πίνακας 20: Τα μηνύματα που στέλνω είναι ξεκάθαρα και δεν αφήνω περιθώρια για ανακρίβειες

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3.8	3.8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	21.8	25.6
Συμφωνώ	42	53.8	79.5
Συμφωνώ απόλυτα	16	20.5	100.0
Total	78	100.0	

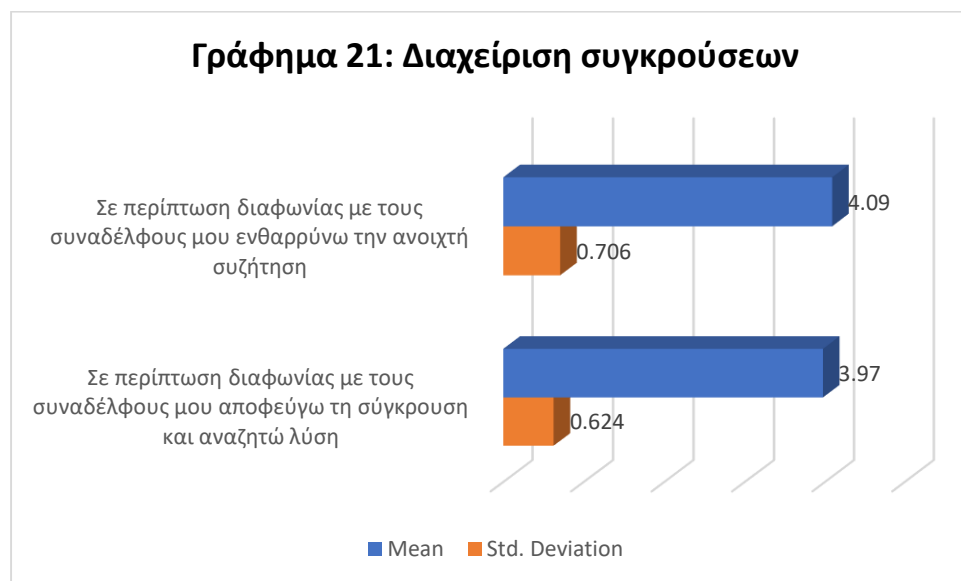
Γράφημα 20: Τα μηνύματα που στέλνω είναι ξεκάθαρα και δεν αφήνω περιθώρια για ανακρίβειες



Στον Πίνακα 21 και το Γράφημα 21, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων των ερωτηθέντων. Μεταξύ συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας, με μια τάση προς την συμφωνία, βρίσκεται η δήλωση «Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου ενθαρρύνω την ανοιχτή συζήτηση» (4.09). Την ίδια τάση εμφανίζει επίσης η δήλωση «Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου αποφεύγω τη σύγκρουση και αναζητώ λύση» (3.97), αλλά βρίσκεται μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ».

Πίνακας 21: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων

Διαχείριση συγκρούσεων	Mean	Std. Deviation
Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου αποφεύγω τη σύγκρουση και αναζητώ λύση	3.97	0.624
Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου ενθαρρύνω την ανοιχτή συζήτηση	4.09	0.706

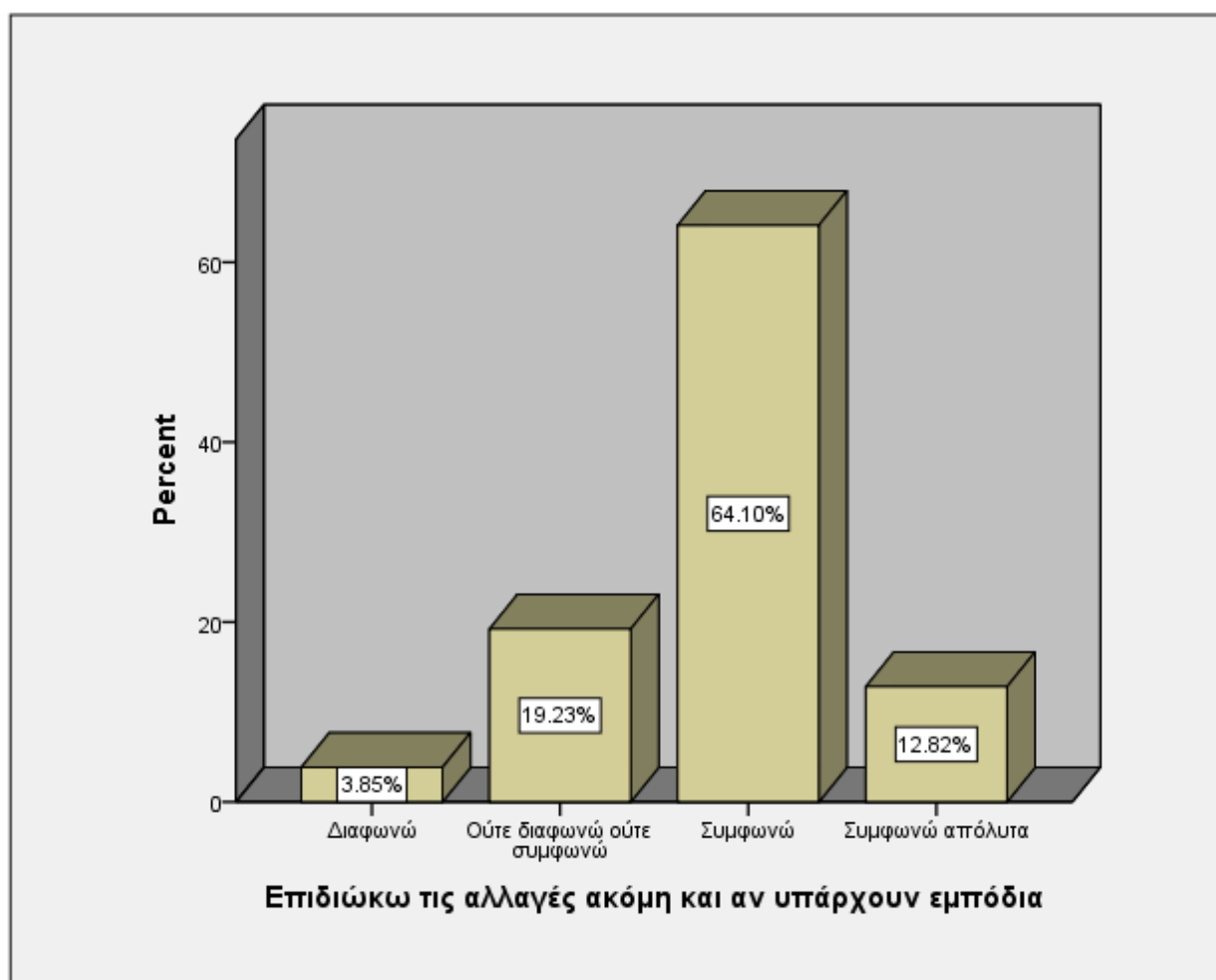


Στον Πίνακα 22 και το Γράφημα 22, παρουσιάζεται η άποψη των ερωτηθέντων ως προς την πρόταση «Επιδιώκω τις αλλαγές ακόμη και αν υπάρχουν εμπόδια». Το 64.1% συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το 19.2% είναι ουδέτερο. Ακόμα, το 12.8% συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 3.8% διαφωνεί.

Πίνακας 22: Επιδιώκω τις αλλαγές ακόμη και αν υπάρχουν εμπόδια

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3.8	3.8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	19.2	23.1
Συμφωνώ	50	64.1	87.2
Συμφωνώ απόλυτα	10	12.8	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 22: Επιδιώκω τις αλλαγές ακόμη και αν υπάρχουν εμπόδια

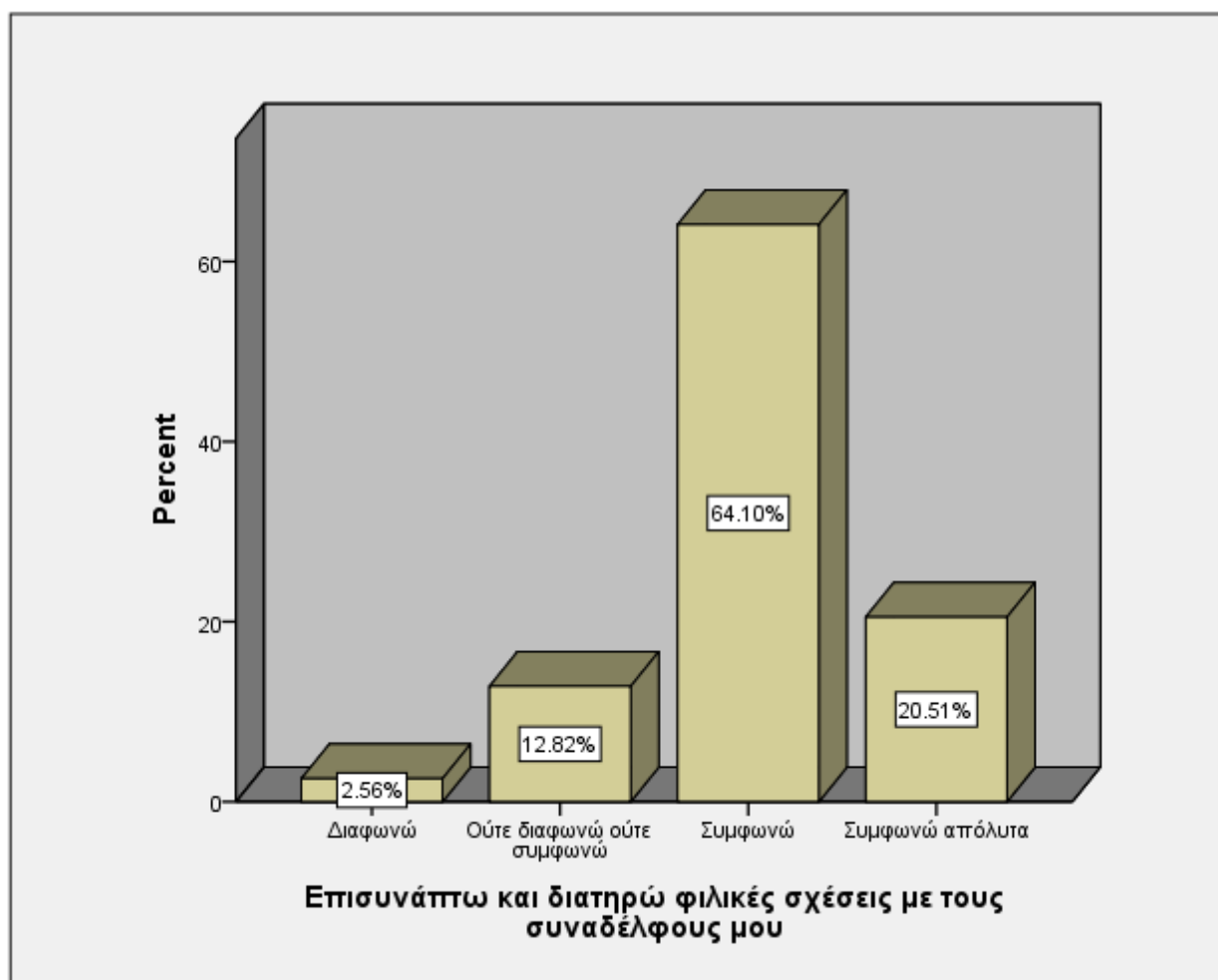


Στον επόμενο Πίνακα 23 και Γράφημα 23, παρουσιάζεται η ικανότητα δημιουργίας δεσμών των εκπαιδευτικών. Το 64.1% απλώς συμφωνεί ότι συνάπτει και διατηρεί φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους, ενώ το 20.5% συμφωνεί απόλυτα. Όσοι είναι ουδέτεροι καταλαμβάνουν το 12.8%, και μόνο το 2.6% διαφωνεί.

Πίνακας 23: Συνάπτω και διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	2.6	2.6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	12.8	15.4
Συμφωνώ	50	64.1	79.5
Συμφωνώ απόλυτα	16	20.5	100.0
Total	78	100.0	

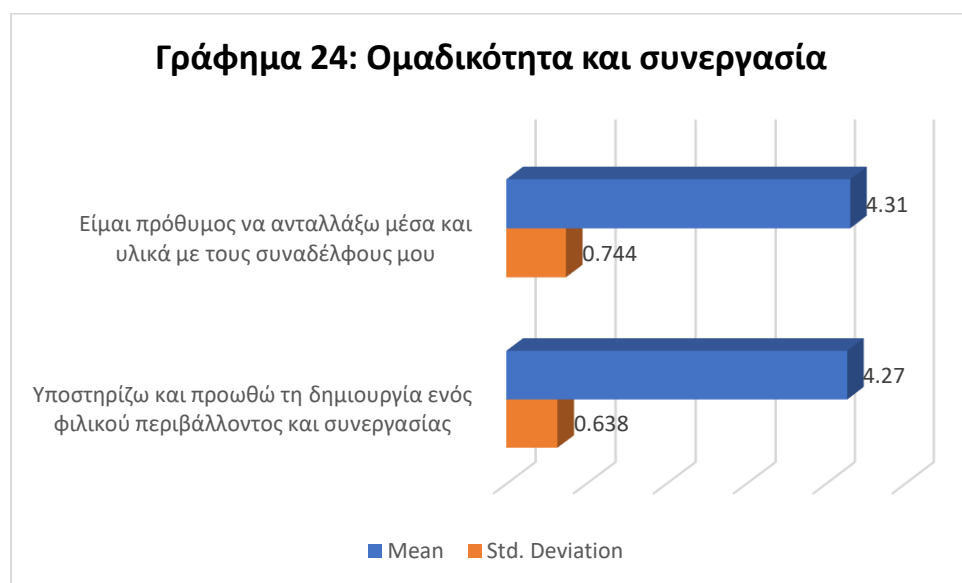
Πίνακας 23: Συνάπτω και διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου



Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 24) και το επόμενο γράφημα (Γράφημα 24), παρουσιάζονται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ομαδικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι μεταξύ συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας, με τάση προς το πρώτο, αναφορικά με το εάν είναι πρόθυμοι να ανταλλάξουν μέσα και υλικά με τους συναδέλφους τους (4.31) και με το εάν υποστηρίζουν και προωθούν τη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος και συνεργασίας (4.27).

Πίνακας 24: Ικανότητα ομαδικότητας και συνεργασίας

	Mean	Std. Deviation
Υποστηρίζω και προωθώ τη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος και συνεργασίας	4.27	0.638
Είμαι πρόθυμος να ανταλλάξω μέσα και υλικά με τους συναδέλφους μου	4.31	0.744



Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Στην παρούσα ενότητα, αναλύονται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τις λειτουργίες διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, στα σχολεία τα οποία οι εκπαιδευτικοί εργάζονται, και χωρίζονται σε 7 υποενότητες, του προγραμματισμού και της οργάνωσης, της τοποθέτησης του νέου προσωπικού, της αξιολόγησης του προσωπικού, της ανάπτυξης του προσωπικού, της επικοινωνίας, της παρακίνησης και της υγιεινής και ασφάλειας.

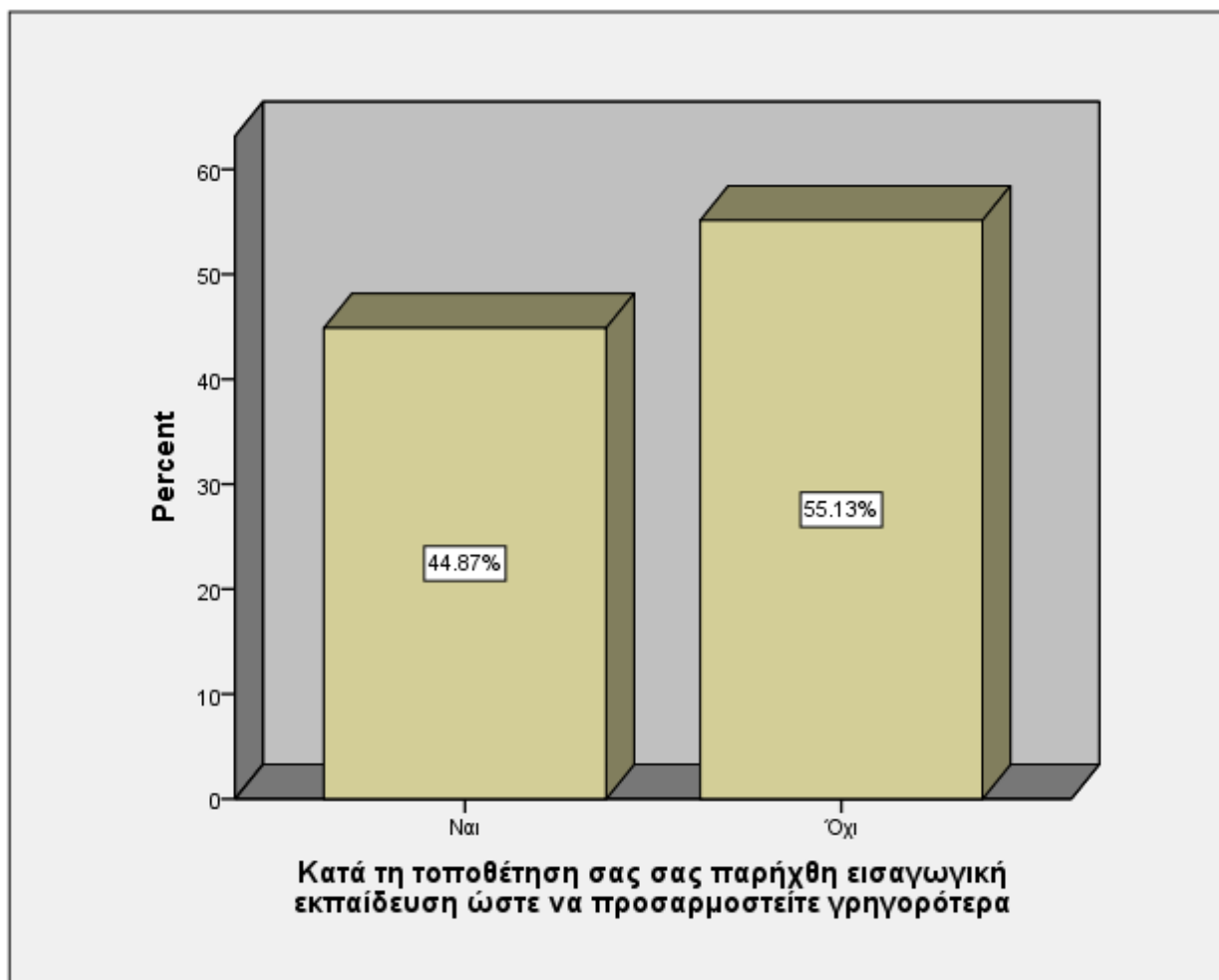
Τοποθέτηση νέου προσωπικού

Σε αυτήν την υποενότητα, παρατίθεται η ερώτηση η οποία σχετίζεται με την τοποθέτηση του νέου προσωπικού. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 25 και το Γράφημα 25, το 55.1% των ερωτηθέντων δεν είχε κάποια εισαγωγική εκπαίδευση ώστε να προσαρμοστεί πιο γρήγορα κατά τη τοποθέτηση του, ενώ το υπόλοιπο 44.9% είχε κάποιου είδους εισαγωγικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 25: Κατά τη τοποθέτηση σας παρασχέθηκε εισαγωγική εκπαίδευση ώστε να προσαρμοστείτε γρηγορότερα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	35	44.9	44.9
	Όχι	43	55.1	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 25: Κατά τη τοποθέτηση σας παρασχέθηκε εισαγωγική εκπαίδευση ώστε να προσαρμοστείτε γρηγορότερα

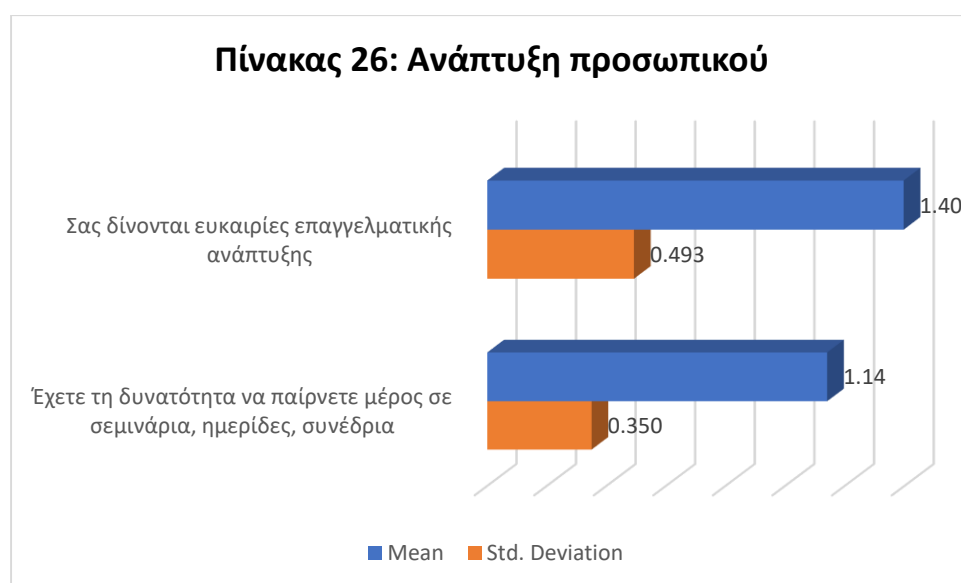


Ανάπτυξη του προσωπικού

Στην υποενότητα αυτή, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη του προσωπικού από τη διοίκηση. Η κλίμακα των ερωτήσεων είναι από 1 έως 2 (1-Ναι, 2-Όχι) και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος αυτών, αυξάνεται και η διαφωνία των ερωτηθέντων. Στον Πίνακα 26 και το Γράφημα 26, βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ συμφωνίας και ουδετερότητας, τείνοντας προς την ουδετερότητα, αναφορικά με το εάν τους δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη (1.40). Προς τη συμφωνία ωστόσο, βρίσκονται σχετικά με το εάν έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν μέρος σε σεμινάρια, ημερίδες και συνέδρια (1.14).

Πίνακας 26: Λειτουργία της διοίκησης αναφορικά με την ανάπτυξη του προσωπικού

Ανάπτυξη προσωπικού	Mean	Std. Deviation
Έχετε τη δυνατότητα να παίρνετε μέρος σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια	1.14	0.350
Σας δίνονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης	1.40	0.493



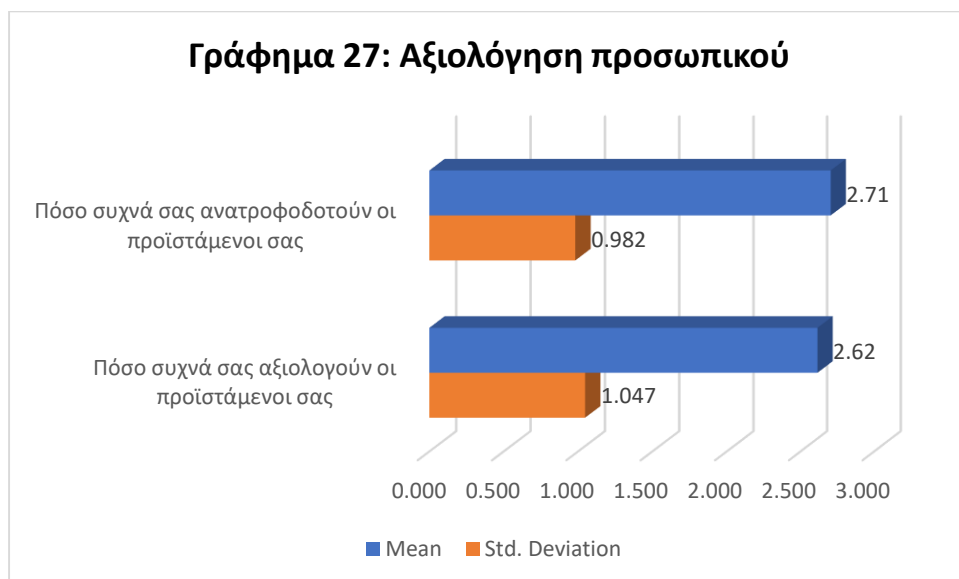
Αξιολόγηση του προσωπικού

Συνεχίζοντας, αυτή η ενότητα είναι αφιερωμένη στην διοικητική λειτουργία αξιολόγησης του προσωπικού. Οι τιμές των ερωτήσεων είναι από 1 έως και 4 (1-Ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά) και καθώς αυξάνονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων αυτών, αυξάνεται και η συχνότητα. Στον Πίνακα 27 και το Γράφημα 27, βλέπουμε πως οι ερωτηθέντες βρίσκονται μεταξύ του «Σπάνια» και του «Μερικές φορές», τείνοντας προς το «Μερικές φορές», τόσο σχετικά με το εάν τους ανατροφοδοτούν οι προϊστάμενοι τους (2.71), όσο και με το εάν τους αξιολογούν (2.62).

Πίνακας 27: Λειτουργία της διοίκησης αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού

Αξιολόγηση προσωπικού	Mean	Std. Deviation
Πόσο συχνά σας αξιολογούν οι προϊστάμενοι σας	2.62	1.047

Πόσο συχνά σας ανατροφοδοτούν οι προϊστάμενοί σας	2.71	0.982
---	------	-------



Επικοινωνία

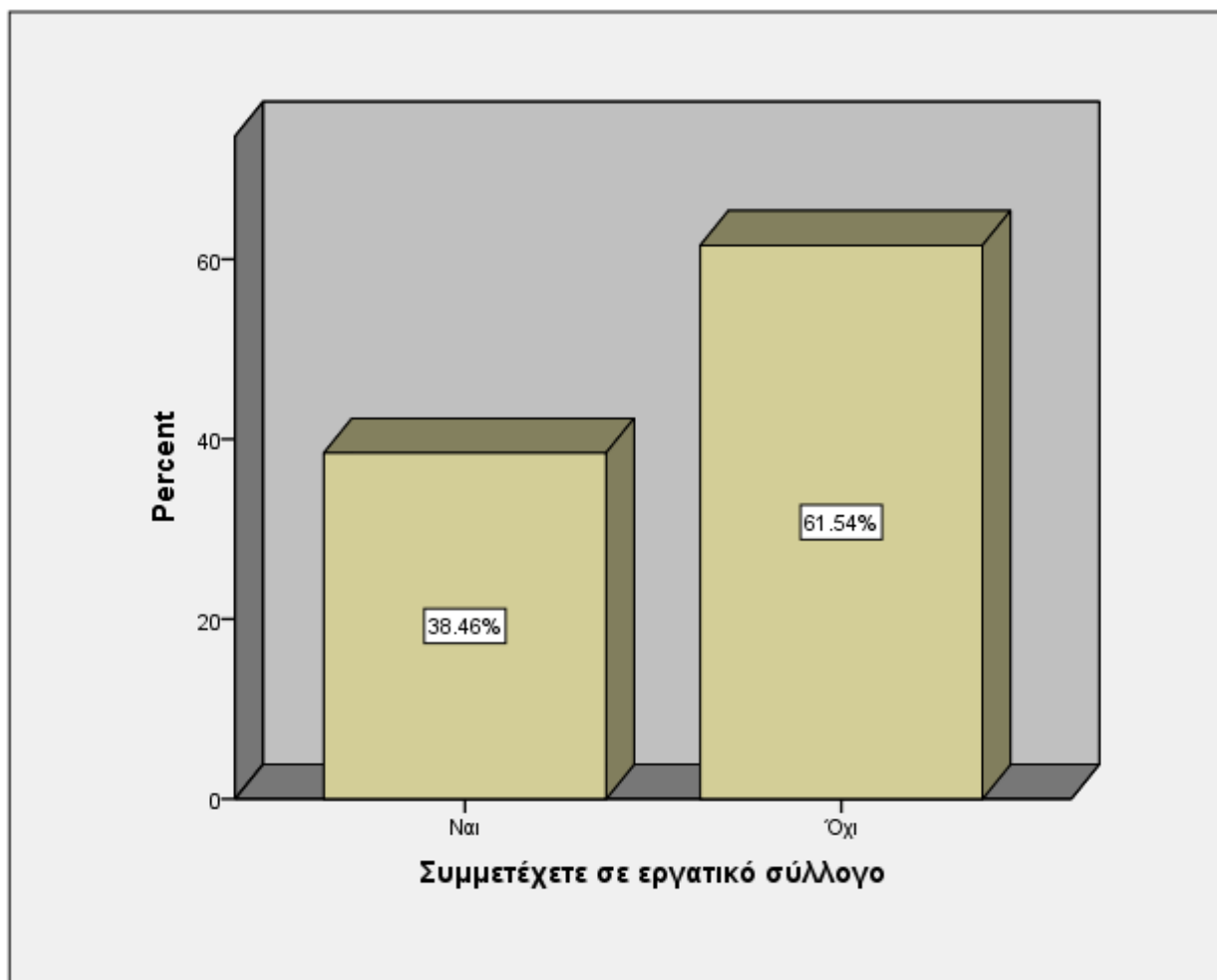
Η διοικητική λειτουργία της επικοινωνίας αναλύεται σε αυτήν την ενότητα, μέσω των παρακάτω πινάκων και γραφημάτων.

Στον Πίνακα 28 και το Γράφημα 28, παρατηρούμε ότι το 61.5% των ερωτηθέντων δεν συμμετέχουν σε κάποιο εργατικό σύλλογο, με το υπόλοιπο 38.5% να συμμετέχει.

Πίνακας 28: Συμμετέχετε σε εργατικό σύλλογο

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	30	38.5	38.5
Valid Όχι	48	61.5	100.0
Total	78	100.0	

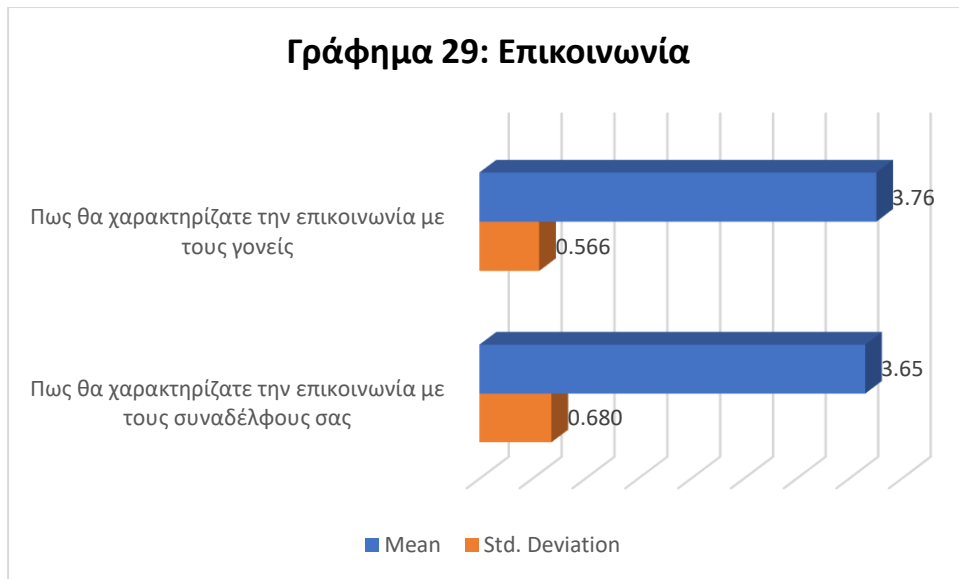
Γράφημα 28: Συμμετέχετε σε εργατικό σύλλογο



Στον Πίνακα 29 και το Γράφημα 29, η κλίμακα των ερωτήσεων είναι από 1 έως και 4 (1-Κακή, 2-Ουδέτερη, 3-Μέτρια, 4-Καλή) και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων, αυξάνεται και η ποιότητα της επικοινωνίας των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε, ότι τόσο η επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους γονείς (3.76) όσο και η επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους συναδέλφους τους (3.65), βρίσκεται μεταξύ των απαντήσεων «Μέτρια» και «Καλή», με τάση προς το «Καλή».

Πίνακας 29: Λειτουργία της διοίκησης αναφορικά με την επικοινωνία

Επικοινωνία	Mean	Std. Deviation
Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με τους συναδέλφους σας	3.65	0.680
Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με τους γονείς	3.76	0.566



Παρακίνηση

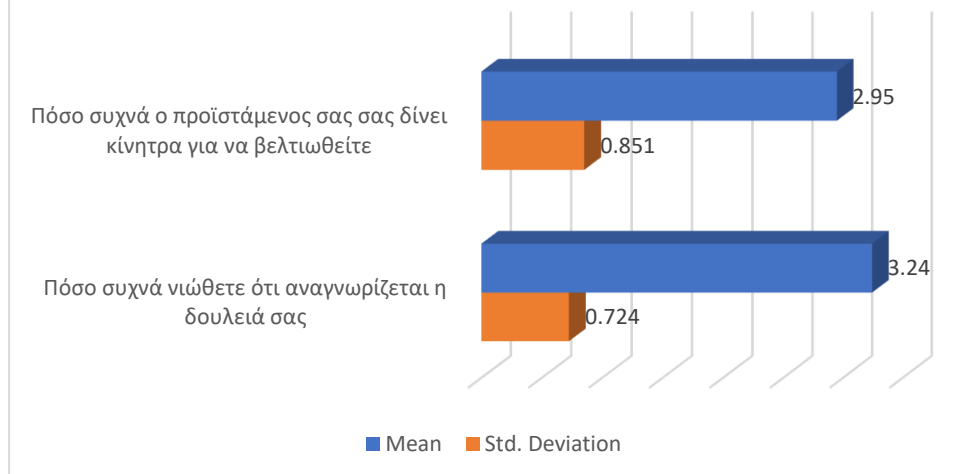
Στην ενότητα αυτή μέσω των παρακάτω πινάκων και γραφημάτων, αναπτύσσεται η διοικητική λειτουργία η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση του προσωπικού.

Στον Πίνακα 30 και το Γράφημα 30, η κλίμακα των τιμών είναι για άλλη μια φορά από 1 έως και 4 (1-Ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά) και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος των ερωτήσεων, αυξάνεται και η συχνότητα. Βλέπουμε, ότι μεταξύ του «Μερικές φορές» και του «Συχνά», με τάση προς το πρώτο, βρίσκονται οι ερωτηθέντες στην ερώτηση «Πόσο συχνά νιώθετε ότι αναγνωρίζεται η δουλειά σας» (3.24). Αν και την ίδια τάση παρουσιάζει η ερώτηση «Πόσο συχνά ο προϊστάμενος σας σας δίνει κίνητρα για να βελτιωθείτε» (2.95), αυτή τη φορά η κλίμακα είναι μεταξύ των απαντήσεων «Σπάνια» και «Μερικές φορές».

Πίνακας 30: Λειτουργία της διοίκησης αναφορικά με την παρακίνηση του προσωπικού

Παρακίνηση προσωπικού	Mean	Std. Deviation
Πόσο συχνά νιώθετε ότι αναγνωρίζεται η δουλειά σας	3.24	0.724
Πόσο συχνά ο προϊστάμενος σας σας δίνει κίνητρα για να βελτιωθείτε	2.95	0.851

Γράφημα 30: Παρακίνηση προσωπικού

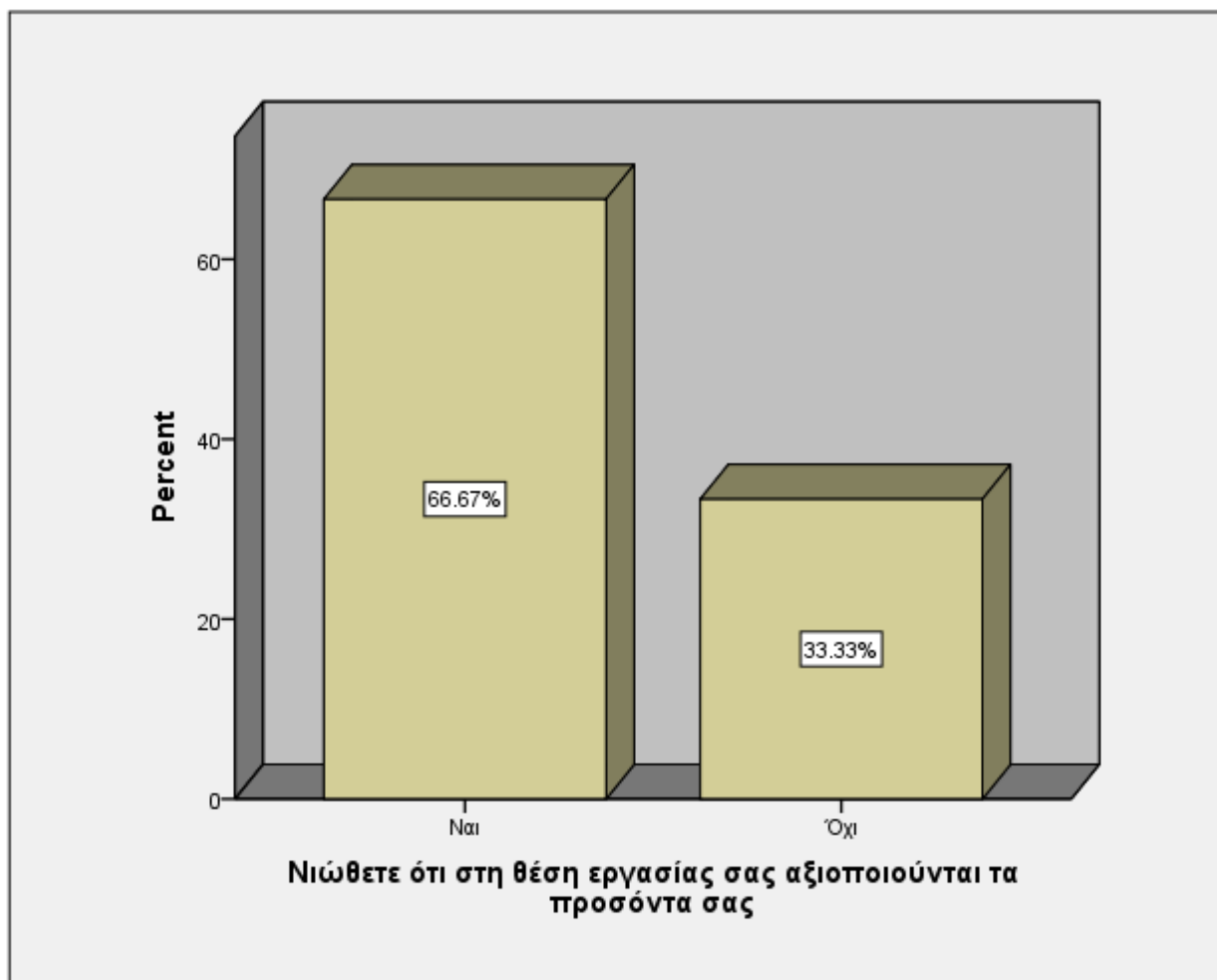


Στον Πίνακα 31 και το Γράφημα 31, παρατηρούμε ότι το 66.7% των εκπαιδευτικών του δείγματος πιστεύει ότι αξιοποιούνται τα προσόντα του, ενώ το 33.3% πιστεύει ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει.

Πίνακας 31: Νιώθετε ότι στη θέση εργασίας σας αξιοποιούνται τα προσόντα σας

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	52	66.7	66.7
Valid Όχι	26	33.3	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 31: Νιώθετε ότι στη θέση εργασίας σας αξιοποιούνται τα προσόντα σας



Προγραμματισμός και οργάνωση

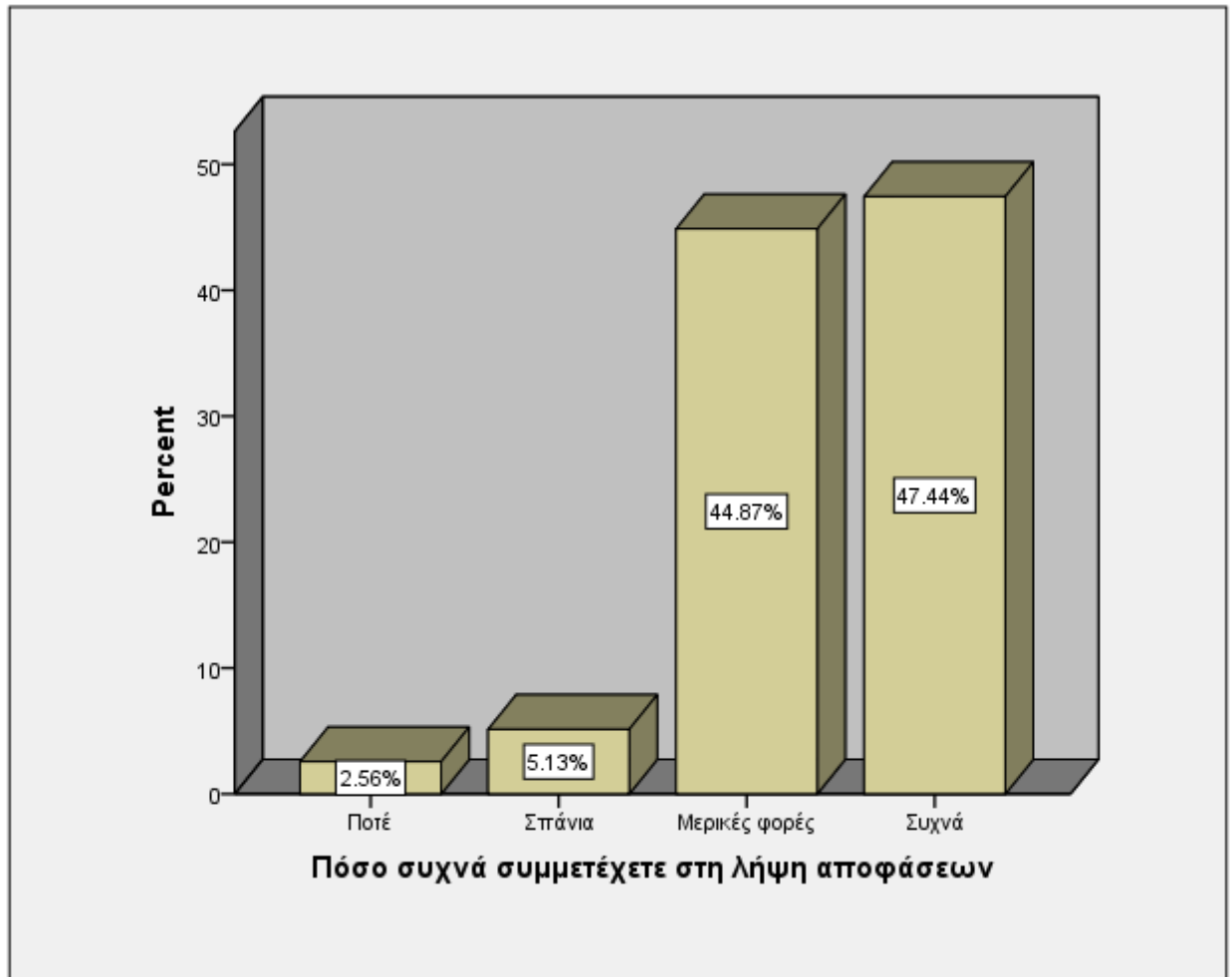
Στην ακόλουθη υποενότητα, παρουσιάζεται η ερώτηση η οποία σχετίζεται με τη διοικητική λειτουργία που αφορά τον προγραμματισμό και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού. Στον Πίνακα 32 και το Γράφημα 32, παρατηρούμε ότι το 47.4% των εκπαιδευτικών του δείγματος συμμετέχουν συχνά στην λήψη των αποφάσεων και το 44.9% μερικές μόνο φορές. Ακόμα το 5.2% συμμετέχει σπάνια, ενώ μόλις το 2.6% δεν συμμετέχει ποτέ.

Πίνακας 32: Πόσο συχνά συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	2	2.6	2.6

Σπάνια	4	5.1	7.7
Μερικές φορές	35	44.9	52.6
Συχνά	37	47.4	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 32: Πόσο συχνά συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων



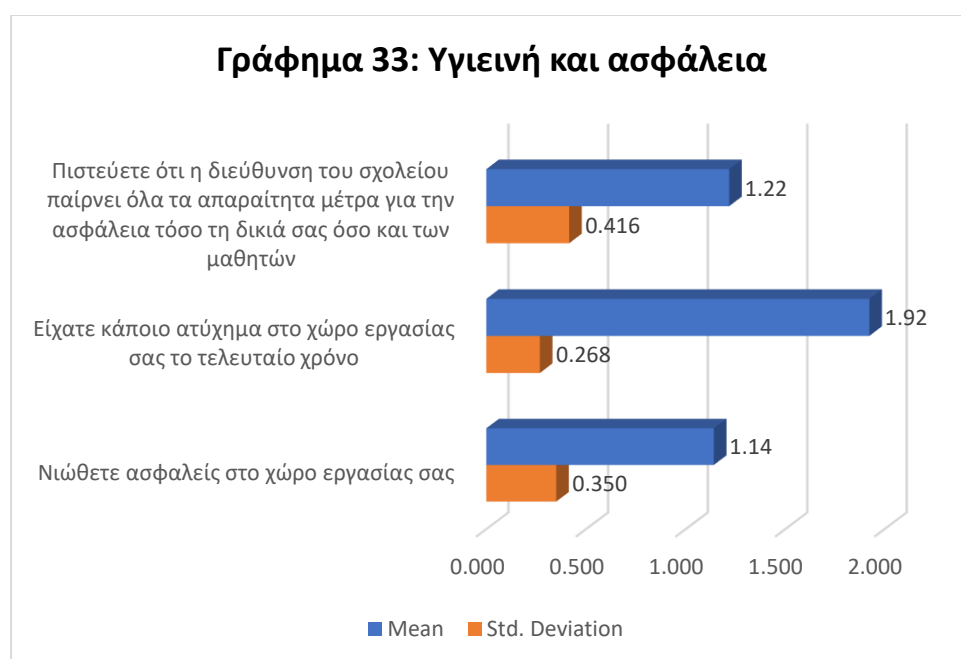
Υγιεινή και ασφάλεια

Στην ενότητα αυτή, παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την διοικητική λειτουργία της υγιεινής και της ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από 1 έως και 2 (1-Ναι, 2-Όχι), και καθώς αυξάνεται ο

μέσος όρος των ερωτήσεων, αυξάνεται και η διαφωνία των ερωτηθέντων. Στον Πίνακα 33 και το Γράφημα 33, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι αρνητικοί ως προς την ύπαρξη κάποιου ατυχήματος στον χώρο εργασίας τους τον τελευταίο χρόνο (1.92). Ωστόσο, προς την συμφωνία τείνουν στις ερωτήσεις «Πιστεύετε ότι η διεύθυνση του σχολείου παίρνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια τόσο τη δικιά σας όσο και των μαθητών» (1.22) και «Νιώθετε ασφαλείς στο χώρο εργασίας σας» (1.14).

Πίνακας 33: Λειτουργία της διοίκησης αναφορικά με την υγιεινή και την ασφάλεια

Υγιεινή και ασφάλεια	Mean	Std. Deviation
Νιώθετε ασφαλείς στο χώρο εργασίας σας	1.14	0.350
Είχατε κάποιο ατύχημα στο χώρο εργασίας σας το τελευταίο χρόνο	1.92	0.268
Πιστεύετε ότι η διεύθυνση του σχολείου παίρνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια τόσο τη δικιά σας όσο και των μαθητών	1.22	0.416



3.4. Ερευνητική Στατιστική

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που μελετάει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των Εκπαιδευτικών και τη λειτουργία της, σε συνδυασμό με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο χώρο των σχολείων στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν 5 ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται ως εξής:

1. *Η διερεύνηση της σχέσης των Εκπαιδευτικών με τις ικανότητες που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.*
2. *Η διερεύνηση της λειτουργίας και της υλοποίησης των λειτουργιών του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στους χώρους του σχολείου.*
3. *Η διερεύνηση της προώθησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη της Εκπαίδευσης στο χώρο του σχολείου. Ό,τι έχει να κάνει με προϊστάμενο ή διευθυντή.*
4. *Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ηλικίας των Εκπαιδευτικών.*
5. *Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το φύλο των Εκπαιδευτικών.*

Αρχικά, για να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, έγινε μια βασική προεργασία στα αρχεία δεδομένων του ερωτηματολογίου.

Προεργασία του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος, αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη βασισμένο στη θεωρία του Goleman. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει 4 διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης που η κάθε μια περιλαμβάνει κάποιες ικανότητες. Παρακάτω παρουσιάζονται οι διαστάσεις αυτές με τις αντίστοιχες ικανότητες και μέσα στις παρενθέσεις οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αντιστοιχούν σε κάθε ικανότητα.

1. Διάσταση Αυτοεπίγνωσης:

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: (1, 2, 3, 34, 35)
- Αυτοαξιολόγηση: (4, 5)
- Αυτοεπιβεβαίωση: (6, 7)

2. Διάσταση Ικανότητας Αυτοδιαχείρισης:

- Αυτοέλεγχος: (8, 9, 10)
- Αξιοπιστία: (11, 12)
- Ευσυνειδησία: (13, 14)
- Προσαρμοστικότητα: (15, 16)
- Κίνητρο επίτευξης: (17, 18)
- Λήψη πρωτοβουλίας: (19, 20)

3. Διάσταση Κοινωνικής Επίγνωσης:

- Ενσυναίσθηση: (21, 22)
- Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των άλλων: (23)
- Οργανωσιακή επίγνωση: (24)

4. Διάσταση Διαχείρισης Σχέσεων:

- Ανάπτυξη των άλλων: (25, 26)
- Επικοινωνία: (27)
- Διαχείριση συγκρούσεων: (28, 29)
- Καταλύτης αλλαγών: (30)
- Δημιουργία δεσμών: (31)
- Ομαδικότητα και συνεργασία: (32, 33)

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελεί την πέμπτη διάσταση, η οποία αφορά κάποιες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω παρατίθεται, με τις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

5. Διάσταση Λειτουργιών της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:

- Προγραμματισμός και οργάνωση: (46)
- Τοποθέτηση του νέου προσωπικού: (36)
- Αξιολόγηση του προσωπικού: (39,40)
- Ανάπτυξη του προσωπικού: (37, 38)
- Επικοινωνία: (41, 42, 43)

- Παρακίνηση: (44, 45, 47)
- Υγιεινή και Ασφάλεια: (48, 49, 50)

Τέλος, για λόγους διαχείρισης και απάντησης κάποιων ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκε μία έκτη διάσταση που αφορά τη **συνολική συναισθηματική νοημοσύνη** αποτελούμενη από τις 4 πρώτες διαστάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, για τη διάσταση της αυτοεπίγνωσης, χρειάστηκε να γίνει αντιστροφή σε 2 από τις 9 μεταβλητές που τη συντελούν, με σκοπό να έχουν όλες κοινή ερμηνεία. Η αξιοπιστία στις 9 μεταβλητές, πραγματοποιήθηκε μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία διαπιστώθηκε σχετικά μέτρια, της τάξης του 0.657. Η νέα μεταβλητή, παίρνει τιμές από 1 έως 5, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και η αυτοεπίγνωση των ερωτηθέντων.

Όσον αφορά τη διάσταση της ικανότητας αυτοδιαχείρισης, κρίθηκε απαραίτητο να γίνει αντιστροφή σε 1 από τις 13 μεταβλητές που την απαρτίζουν. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των 13 ερωτήσεων, απέδωσε υψηλή αξιοπιστία, της τάξης του 0.830. Η μεταβλητή αυτή, παίρνει τιμές επίσης από 1 έως 5, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και η ικανότητα αυτοδιαχείρισης των εκπαιδευτικών.

Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στην κοινωνική επίγνωση των εκπαιδευτικών, η οποία αποτελείται από 4 μεταβλητές. Κατόπιν υπολογισμού του δείκτη Cronbach's Alpha, η τιμή που προέκυψε ήταν επίσης υψηλή (0.823). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η νέα μεταβλητή αποθηκεύει αξιόπιστα την πληροφορία των 4 συνιστωσών της και παίρνει τις ίδιες τιμές με τις παραπάνω, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και η κοινωνική επίγνωση των ερωτηθέντων.

Η τέταρτη διάσταση είναι η διάσταση της διαχείρισης σχέσεων. Για την διάσταση αυτή, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας 9 μεταβλητών, ο οποίος απέδωσε υψηλή αξιοπιστία της τάξης του 0.867. Όπως και οι μέχρι τώρα νέες μεταβλητές, έτσι και αυτή παίρνει τιμές από 1 έως 5, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και ο βαθμός διαχείρισης των σχέσεων που έχουν οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους.

Η πέμπτη διάσταση ενσωματώθηκε στο Score Λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, χρειάστηκε να γίνει αντιστροφή σε 7 από τις 15 μεταβλητές που τη συνθέτουν, με σκοπό να έχουν όλες την ίδια «φορά». Στη συνέχεια, χρειάστηκε να γίνει κανονικοποίηση των μεταβλητών αυτών έτσι ώστε η διαβάθμισή τους να είναι η ίδια (υπήρχαν ερωτήσεις που απαντώνταν με διαφορετική κλίμακα) και η αξιοπιστία που προέκυψε στη συνέχεια ήταν υψηλή της τάξης του 0.856. Η μεταβλητή αυτή, παίρνει τιμές από 0 έως 1, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών όσον αφορά τις λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, για την διάσταση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης, ελέγχθηκε η αξιοπιστία στις 35 μεταβλητές που τη συνθέτουν, η οποία διαπιστώθηκε σημαντικά υψηλή, της τάξης του 0.922. Η νέα μεταβλητή προκύπτει και πάλι με χρήση μέσων

τιμών των 35 υποερωτήσεων και όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο αυξάνεται και η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών.

Απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων

Μετά την παραπάνω προεργασία, μπορούν να απαντηθούν πλέον τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Η διερεύνηση της σχέσης των Εκπαιδευτικών με τις ικανότητες που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.»

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι 4 από τις 6 διαστάσεις περιλαμβάνουν κάποιες ικανότητες. Για την περιγραφή και την ανάλυση αυτών των ικανοτήτων, δημιουργήθηκαν 4 νέες μεταβλητές, οι οποίες αφορούν τα σκορ των τεσσάρων διαστάσεων (Αυτοεπίγνωσης, Αυτοδιαχείρισης, Κοινωνικής Επίγνωσης, Διαχείρισης Σχέσεων). Παρακάτω, περιγράφεται αναλυτικότερα η κάθε διάσταση ξεχωριστά, καθώς και η διάσταση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης, με σκοπό μια γενικότερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

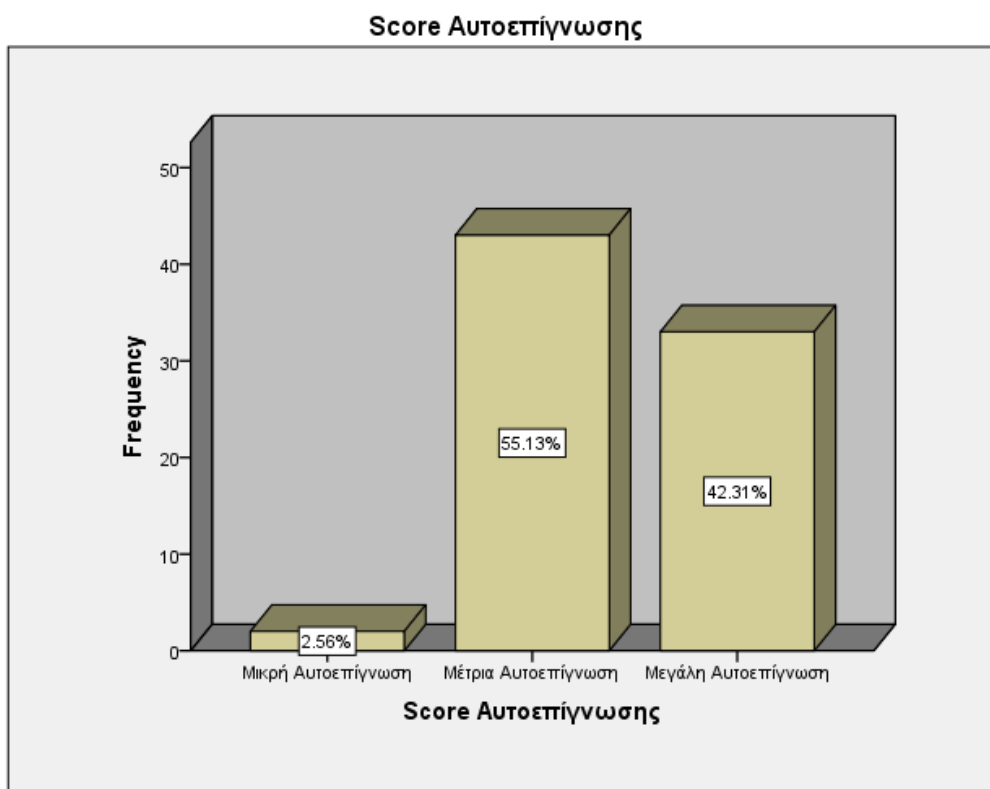
Διάσταση Αυτοεπίγνωσης

Στον παρακάτω Πίνακα 34 και Γράφημα 34, παρουσιάζονται οι βαθμολογίες που συγκέντρωσε η διάσταση της αυτοεπίγνωσης των εκπαιδευτικών. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή αυξάνεται και ο βαθμός αυτοεπίγνωσης (1-Καθόλου αυτοεπίγνωση, 2-Μικρή αυτοεπίγνωση, 3-Μέτρια αυτοεπίγνωση, 4-Μεγάλη αυτοεπίγνωση και 5-Πολύ μεγάλη αυτοεπίγνωση). Όπως βλέπουμε, το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να έχει μέτρια επίπεδα αυτοεπίγνωσης, με 55.13% και ακολουθούν όσοι έχουν μεγάλη αυτοεπίγνωση, με ποσοστό 42.31%. Το χαμηλότερο ποσοστό του δείγματος δείχνει να έχει μικρή αυτοεπίγνωση, με μόλις 2.56%.

Πίνακας 34: Score Αυτοεπίγνωσης

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μικρή Αυτοεπίγνωση	2	2.6	2.6
Μέτρια Αυτοεπίγνωση	43	55.1	57.7
Μεγάλη Αυτοεπίγνωση	33	42.3	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 34: Score Αυτοεπίγνωσης



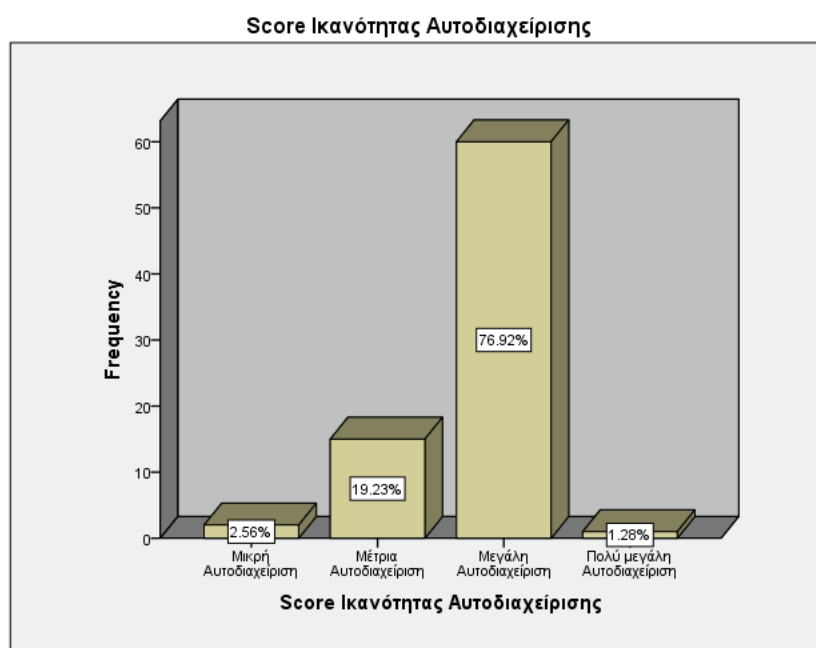
Διάσταση Ικανότητας Αυτοδιαχείρισης

Στον Πίνακα 35 και Γράφημα 35 που ακολουθούν, παρατηρούμε τις βαθμολογίες που κάλυψε η διάσταση της ικανότητας αυτοδιαχείρισης. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή αυξάνεται και η ικανότητα αυτοδιαχείρισης (1-Καθόλου αυτοδιαχείριση, 2-Μικρή αυτοδιαχείριση, 3-Μέτρια αυτοδιαχείριση, 4-Μεγάλη αυτοδιαχείριση και 5-Πολύ μεγάλη αυτοδιαχείριση). Συγκεκριμένα, τα ηνία κατέχουν όσοι έχουν μεγάλη ικανότητα αυτοδιαχείρισης με συντριπτικό ποσοστό 76.92% και ακολουθούν όσοι έχουν μέτρια αυτοδιαχείριση, με ποσοστό 19.23%. Οι βαθμολογίες που αφορούν τη «μικρή αυτοδιαχείριση» και τη «μεγάλη αυτοδιαχείριση», συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα ποσοστά, με 2.56% και 1.28% αντίστοιχα.

Πίνακας 35: Score Ικανότητας Αυτοδιαχείρισης

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Μικρή Αυτοδιαχείριση	2	2.6	2.6
	Μέτρια Αυτοδιαχείριση	15	19.2	21.8
	Μεγάλη Αυτοδιαχείριση	60	76.9	98.7
	Πολύ μεγάλη Αυτοδιαχείριση	1	1.3	100.0
	Total	78	100.0	

Γράφημα 35: Score Ικανότητας Αυτοδιαχείρισης



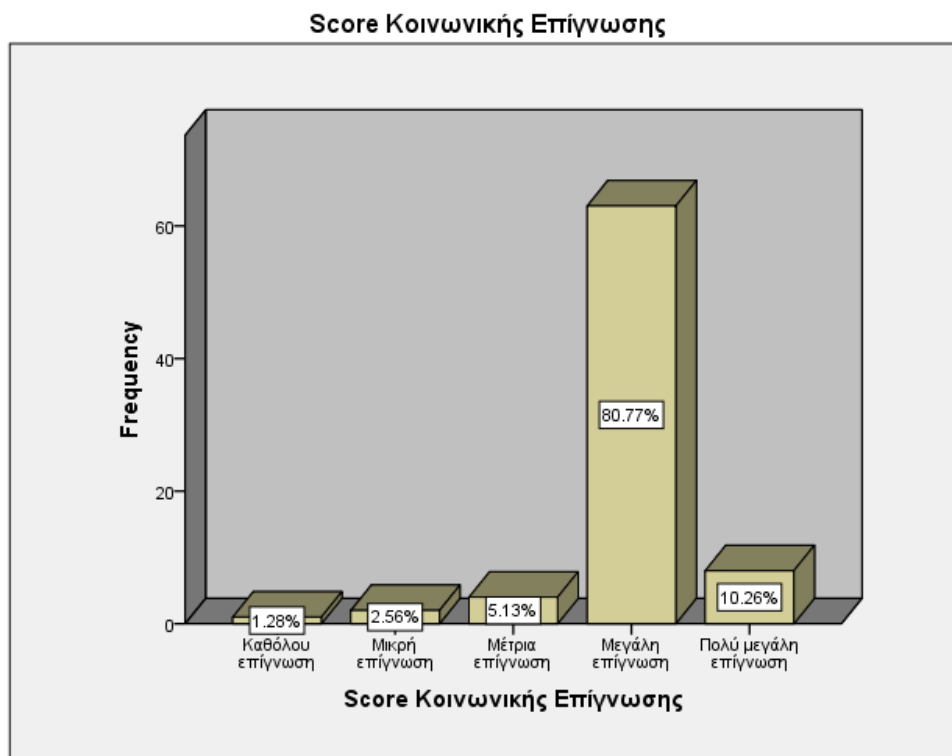
Διάσταση Κοινωνικής Επίγνωσης

Στον Πίνακα 36 και Γράφημα 36, παρατίθενται οι βαθμολογίες που κάλυψε η διάσταση της κοινωνικής επίγνωσης των εκπαιδευτικών. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή, αυξάνεται και ο βαθμός κοινωνικής επίγνωσης σε θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον (1-Καθόλου επίγνωση, 2-Μικρή επίγνωση, 3-Μέτρια επίγνωση, 4-Μεγάλη επίγνωση και 5-Πολύ μεγάλη επίγνωση). Ειδικότερα, το μεγαλύτερο σκορ κοινωνικής αυτοεπίγνωσης συγκέντρωσαν όσοι έχουν «μεγάλη αυτοεπίγνωση», με ποσοστό 80.77% και ακολουθούν σε ποσοστό 10.26% οι εκπαιδευτικοί με «πολύ μεγάλη αυτοεπίγνωση». Τις χαμηλότερες βαθμολογίες πέτυχαν όσοι έχουν «μέτρια αυτοεπίγνωση» (5.13%), «μικρή αυτοεπίγνωση» (2.56%) και τέλος «καθόλου αυτοεπίγνωση» με ένα ποσοστό της τάξης του 1.28%.

Πίνακας 36: Score Κοινωνικής Επίγνωσης

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου επίγνωση	1	1.3	1.3
Μικρή επίγνωση	2	2.6	3.8
Μέτρια επίγνωση	4	5.1	9.0
Μεγάλη επίγνωση	63	80.8	89.7
Πολύ μεγάλη επίγνωση	8	10.3	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 36: Score Κοινωνικής Επίγνωσης



Διάσταση Διαχείρισης Σχέσεων

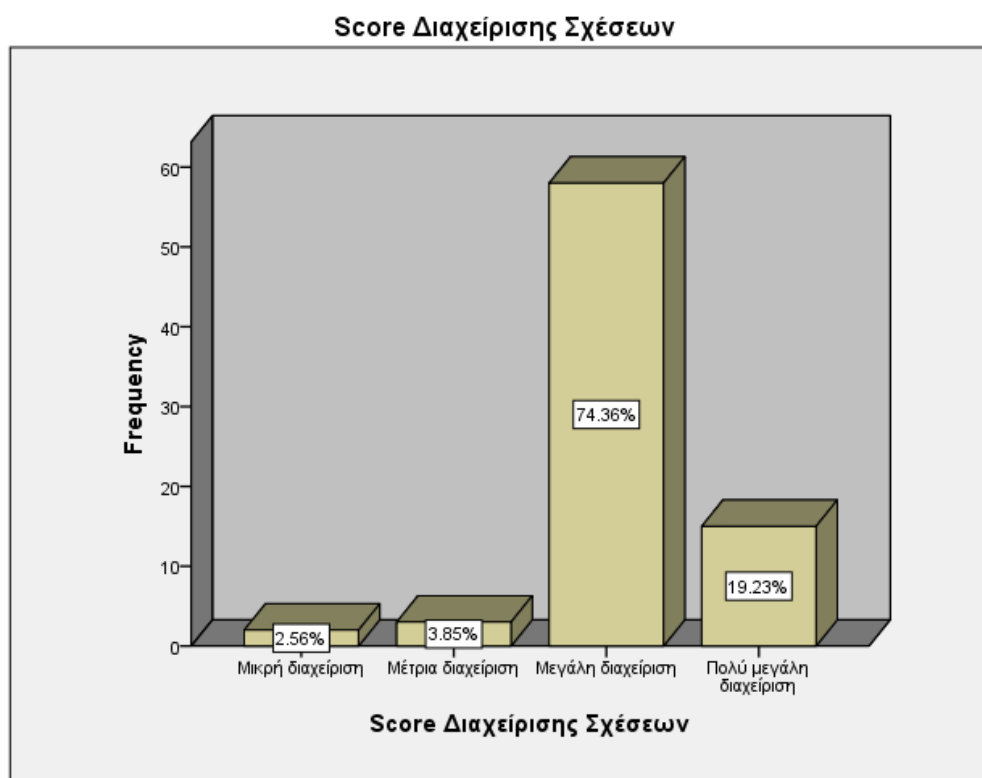
Στον Πίνακα 37 και Γράφημα 37, παρατίθενται οι βαθμολογίες που κάλυψε η διάσταση της διαχείρισης σχέσεων των εκπαιδευτικών με τους συναδέλφους τους. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή, αυξάνεται και ο βαθμός διαχείρισης σχέσεων σε θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον (1-Καθόλου διαχείριση, 2-Μικρή διαχείριση, 3-Μέτρια διαχείριση, 4-Μεγάλη διαχείριση

και 5-Πολύ μεγάλη διαχείριση). Είναι ξεκάθαρο, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος διαχειρίζεται με μεγάλη επιτυχία τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, σε ποσοστό 74.36% και ακολουθούν όσοι κατέχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το κομμάτι της διαχείρισης. Τα χαμηλότερα ποσοστά σημείωσαν όσοι έχουν «μέτρια» ή «καθόλου» καλή διαχείριση, με 3.85% και 2.56% αντίστοιχα.

Πίνακας 37: Score Διαχείρισης Σχέσεων

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Μικρή διαχείριση	2	2.6	2.6
Μέτρια διαχείριση	3	3.8	6.4
Μεγάλη διαχείριση	58	74.4	80.8
Πολύ μεγάλη διαχείριση	15	19.2	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 37: Score Διαχείρισης Σχέσεων



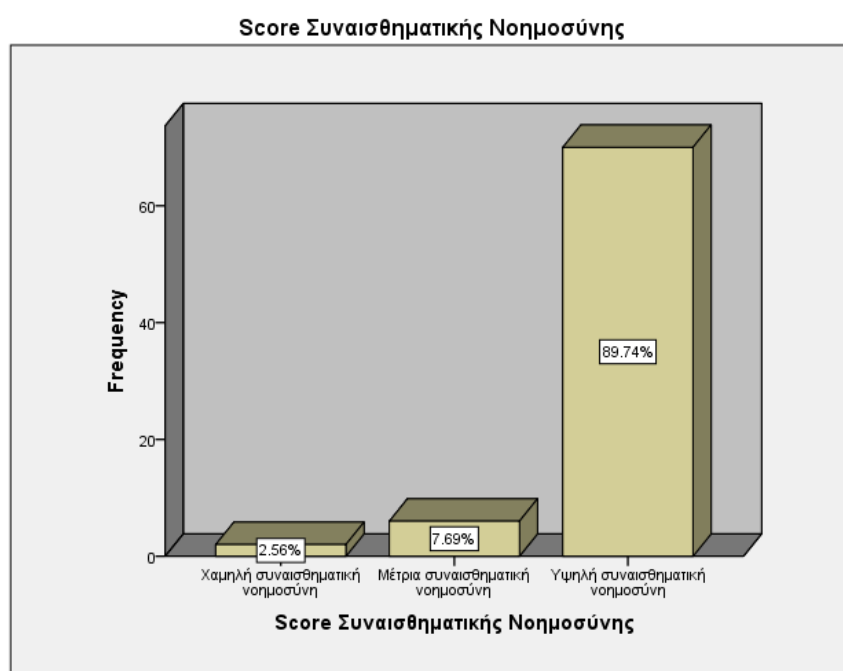
Διάσταση συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης

Όσον αφορά την τελευταία διάσταση, στον Πίνακα 38 και Γράφημα 38, βλέπουμε τις βαθμολογίες της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή, αυξάνεται και ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους (1-Καθόλου συναισθηματική νοημοσύνη, 2-Μικρή συναισθηματική νοημοσύνη, 3-Μέτρια συναισθηματική νοημοσύνη, 4-Υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και 5-Πολύ υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη). Όπως φαίνεται. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών με ποσοστό 89.74%, έχει πολύ υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ ακολουθούν όσοι έχουν μέτρια (7.69%) ή χαμηλή (2.56%).

Πίνακας 38: Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη	2	2.6	2.6
Valid Μέτρια συναισθηματική νοημοσύνη	6	7.7	10.3
Valid Υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη	70	89.7	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 38: Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Συνοψίζοντας, στον Πίνακα 6, βλέπουμε τις μέσες τιμές των απαντήσεων που αφορούν τόσο της συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται η συναισθηματική νοημοσύνη, όσο και της ίδιας. Οι τιμές υποδεικνύουν πως οι βαθμολογίες κινούνται σε υψηλά επίπεδα, καθώς οι βαθμολογίες των διαστάσεων έχουν μέσους όρους από 3.39 έως 4.10 με άριστα το 5.

Πίνακας 39: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση

	Score Διάστασης Αυτοεπίγνωσης	Score Διάστασης Ικανότητας Αυτοδιαχείρισης	Score Κοινωνικής Επίγνωσης	Score Διαχείρισης Σχέσεων	Score Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης
Mean	3.39	3.76	3.96	4.10	3.87
Std. Deviation	.542	.507	.612	.571	.406

2^ο Ερευνητικό ερώτημα

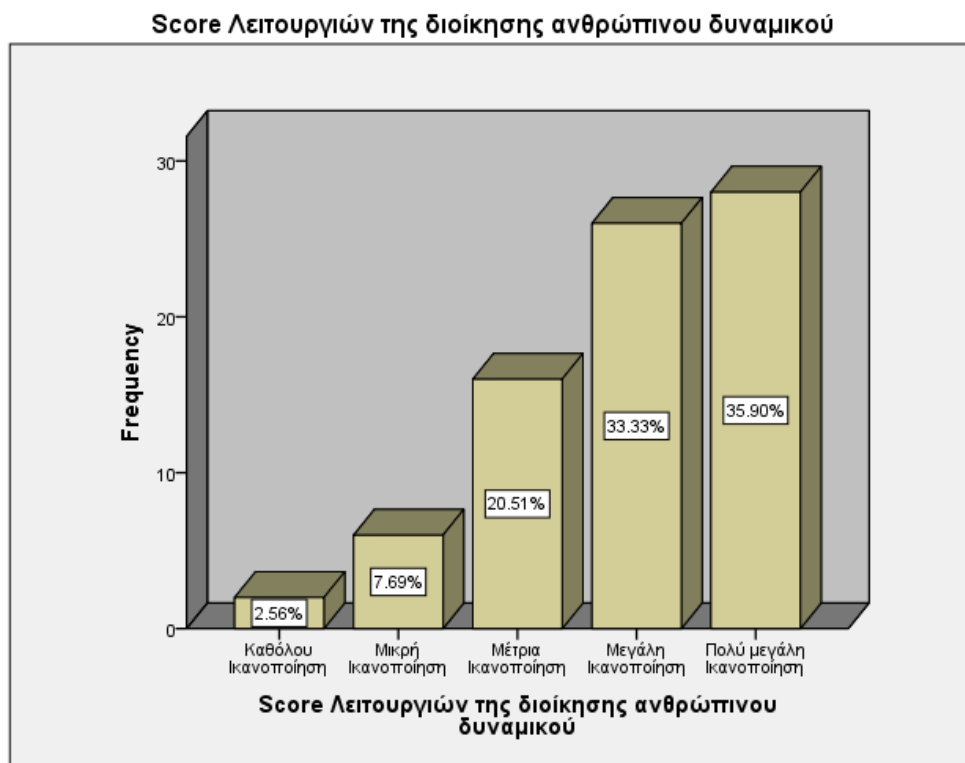
«Η διερεύνηση της λειτουργίας και της υλοποίησης των λειτουργιών του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στους χώρους του σχολείου. »

Στον Πίνακα 40 και Γράφημα 39, παρατηρούμε τις βαθμολογίες που συγκέντρωσε η διάσταση των «Λειτουργιών της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού». Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 έως το 5 όπου καθώς αυξάνει η τιμή αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με την υλοποίηση των λειτουργιών (1-Καθόλου Ικανοποίηση, 2-Μικρή Ικανοποίηση, 3-Μέτρια Ικανοποίηση, 4-Μεγάλη Ικανοποίηση και 5-Πολύ μεγάλη Ικανοποίηση). Συγκεκριμένα, το υψηλότερο ποσοστό κάλυψαν όσοι τείνουν στο 5 (Πολύ μεγάλη ικανοποίηση), με 35.90%, και ακολουθούν όσοι νιώθουν μεγάλη ικανοποίηση, με 33.33%. Επιπλέον, το 20.51% του δείγματος, καλύπτουν όσοι είναι «μέτρια» ικανοποιημένοι από την υλοποίηση των λειτουργιών της διοίκησης, ενώ σε ποσοστό 7.69% σημείωσαν όσοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Τέλος, το χαμηλότερο ποσοστό κάλυψαν όσοι απάντησαν «Καθόλου», της τάξης του 2.56%

Πίνακας 40: Score Λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου Ικανοποίηση	2	2.6	2.6
Μικρή Ικανοποίηση	6	7.7	10.3
Μέτρια Ικανοποίηση	16	20.5	30.8
Μεγάλη Ικανοποίηση	26	33.3	64.1
Πολύ μεγάλη Ικανοποίηση	28	35.9	100.0
Total	78	100.0	

Γράφημα 39: Score Λειτουργιών της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού



Κάνοντας και πάλι μία σύνοψη, στον Πίνακα 41, βλέπουμε πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης από την υλοποίηση των λειτουργιών της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να κινούνται σε υψηλά επίπεδα, καθώς η βαθμολογία της ικανοποίησης έχει μέσο όρο 3.92 με άριστα το 5.

Πίνακας 41: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση

Statistics

	Βαθμολογία Ικανοποίησης
Mean	3.92
Std. Deviation	1.05

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Η διερεύνηση της προώθησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη της Εκπαίδευσης στο χώρο του σχολείου»

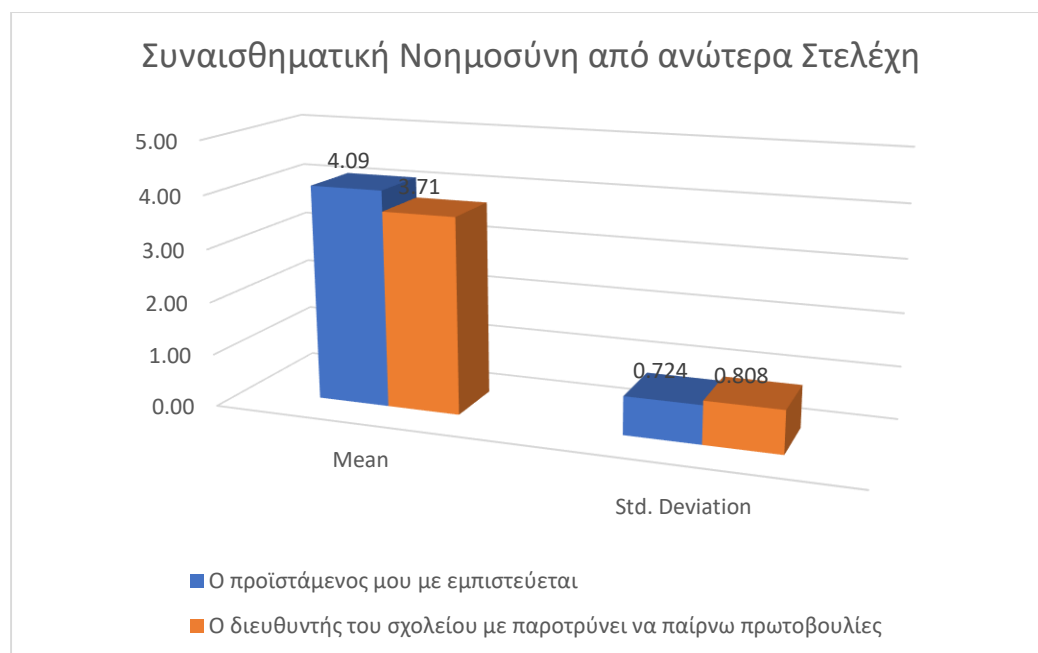
Στην παρούσα ενότητα, παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την έκφραση γνώμης των ερωτηθέντων σε θέματα που αφορούν την προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη της Εκπαίδευσης στο χώρο του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται 2 ερωτήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στη διάσταση της ικανότητας αυτοδιαχείρισης. Οι δύο αυτές ερωτήσεις σχετίζονται με την αξιοπιστία και τη λήψη πρωτοβουλιών που αναπτύσσει ο εκπαιδευτικός σε διαπροσωπικό επίπεδο με τα ανώτερα στελέχη της Εκπαίδευσης στο σχολείο. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν μέσω κλίμακας Likert, από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει «Διαφωνώ απόλυτα», το 2 σημαίνει «Διαφωνώ», το 3 «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 «Συμφωνώ» και το 5 «Συμφωνώ απόλυτα». Η παρουσίαση θα γίνει υπό μορφή μέσων τιμών, όπου όσο αυξάνεται η τιμή τόσο αυξάνεται και η συμφωνία των ερωτηθέντων με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 42 και το αντίστοιχο Γράφημα 40, το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως υπάρχει παρότρυνση από τον διευθυντή του σχολείου να παίρνουν πρωτοβουλίες (3.71), τοποθετείται μεταξύ των κλιμάκων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Συμφωνώ». Τέλος, σχετικά με το εάν υπάρχει εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενό τους (4.09), η γενική άποψη τοποθετείται στην κλίμακα του «Συμφωνώ».

Πίνακας 42: Ερωτήσεις αναφορικές με την προώθηση συναισθηματικής νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη

Προώθηση συναισθηματικής Νοημοσύνης	Mean	Std. Deviation
Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται	4.09	0.724
Ο διευθυντής του σχολείου με παροτρύνει να παίρνω πρωτοβουλίες	3.71	0.808

Γράφημα 40: Ερωτήσεις αναφορικές με την προώθηση συναισθηματικής νοημοσύνης από τα ανώτερα στελέχη



4^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ηλικίας των Εκπαιδευτικών»

Τα ερευνητικά ερωτήματα 4 και 5, απαιτούν χρήση επαγωγικών μεθόδων προκειμένου να απαντηθούν αξιόπιστα. Τα στατιστικά τεστ που εφαρμόστηκαν για την ανάδειξη πιθανών συσχετίσεων, είναι τα μη παραμετρικά τεστ των Kruskal-Wallis και Mann-Whitney. Τα τεστ αυτά ελέγχουν αν τα δείγματα προέρχονται από το ίδιο πληθυσμό ή όχι. Η αρχική υπόθεση είναι ότι τα k δείγματα προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό και γίνεται δεκτή όταν $Assymp.Sig \geq 0.05$ ενώ απορρίπτεται όταν $Assymp.Sig < 0.05$. Συνεπώς όταν απορρίπτεται η αρχική υπόθεση έχουμε στατιστικά σημαντική εξάρτηση των μεταβλητών.

Η επιλογή του κατάλληλου τεστ, έγινε με βάση το κεντρικό οριακό θεώρημα, βάσει του οποίου όταν μία κατηγοριοποιούσα μεταβλητή, χωρίζει τον πληθυσμό σε υποομάδες μεγέθους άνω του 30 η καθεμία, τότε χρησιμοποιείται παραμετρικό τεστ, ενώ αν έστω και μία υποομάδα έχει μέγεθος μικρότερο του 30, χρησιμοποιείται μη παραμετρικό. Τα παραμετρικά είναι το t test (χρησιμοποιείται για δίτιμες κατηγοριοποιούσες μεταβλητές) και το Anova (χρησιμοποιείται για όταν η κατηγοριοποιούσα μεταβλητή χωρίζει τον πληθυσμό σε πάνω από 2 ομάδες), ενώ τα μη παραμετρικά τους ανάλογα, είναι το Mann-Whitney και το Kruskal-Wallis.

Παρακάτω στον Πίνακα 43, παρατίθεται η σημαντικότητα του τεστ που έγινε, μεταξύ της διάστασης του Score Συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηλικίας των εκπαιδευτικών.

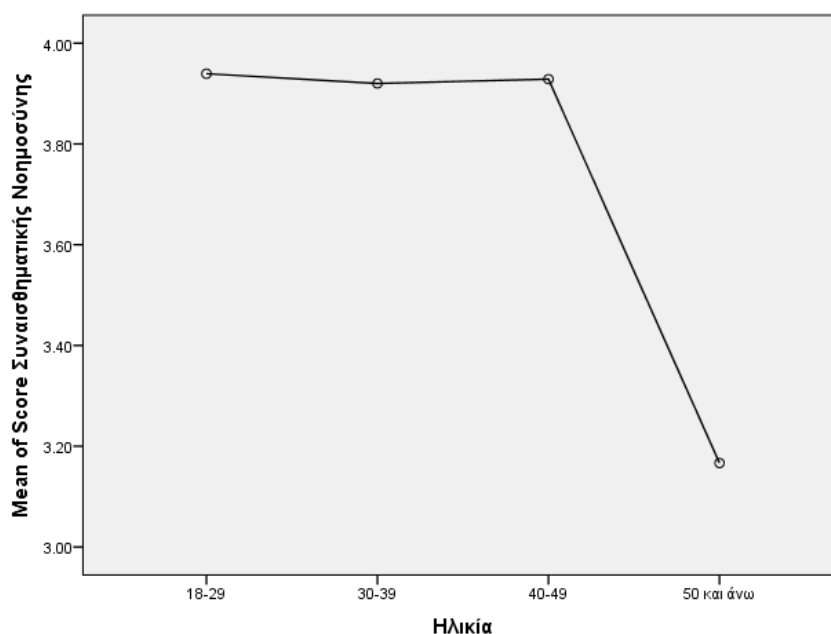
Πίνακας 43: Αποτέλεσμα Στατιστικού τεστ

	Ηλικία
Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Kruskal-Wallis)	0.007

Παράγοντας που επηρεάζει τη μεταβλητή «Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης»

Το Γράφημα 41, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο η ηλικία επιδρά στη συναισθηματική νοημοσύνη. Παρατηρούμε, ότι οι εκπαιδευτικοί από 18-49 ετών, έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (της τάξης του «υψηλή»), σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς ηλικίας 50 ετών και άνω που έχουν μέτρια.

Γράφημα 41: Διαφοροποίηση μέσης τιμής της μεταβλητής «Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης»



5^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το φύλο των Εκπαιδευτικών.»

Παρακάτω στον Πίνακα 44, παρατίθεται η σημαντικότητα του τεστ που έγινε, μεταξύ της διάστασης του Score Συναισθηματικής νοημοσύνης και το φύλο των εκπαιδευτικών.

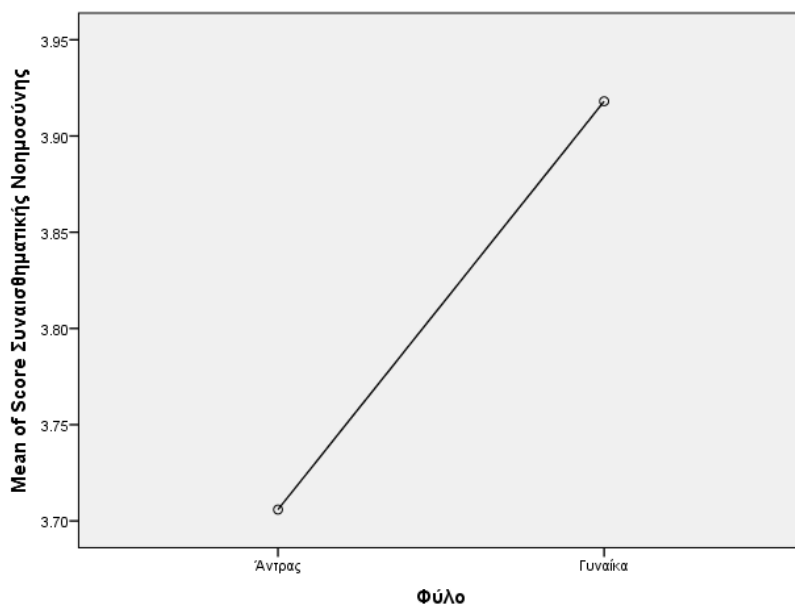
Πίνακας 44: Αποτέλεσμα Στατιστικού τεστ

	Φύλο
Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Mann-Whitney)	0.043

Παράγοντας που επηρεάζει τη μεταβλητή «Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης»

Το Γράφημα 42, παρουσιάζει τον τρόπο επιρροής του φύλου στο Score συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως βλέπουμε, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, δείχνουν να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, με των γυναικών ωστόσο, να είναι λίγο υψηλότερα.

Γράφημα 42: Διαφοροποίηση μέσης τιμής της μεταβλητής «Score Συναισθηματικής Νοημοσύνης»



Συμπεράσματα και προτάσεις

Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτουν κάποια συμπεράσματα τα οποία αποτελούν αφορμή και προβληματισμό για προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Όσον αφορά το πρώτο μέρος, οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν βάση τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναγνώρισε ο Goleman. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν λοιπόν από αυτή την ανάλυση έχουν ως εξής:

1) στη πρώτη διάσταση οι απόψεις δίστανται. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αναγνωρίζει τα συναισθήματα του ωστόσο αδυνατεί να τα εξηγήσει σε άλλους και πολλές φορές επηρεάζουν τις επιδόσεις του στην εργασία του. Διακατέχονται από αυτογνωσία γνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Ωστόσο περίπου το μισό δείγμα δε νιώθει άνετα ή δεν είναι σίγουρο για το πως νιώθει να μιλάει μπροστά σε κοινό και να εκφράζει απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς.

2) στη δεύτερη διάσταση οι απαντήσεις ήταν θετικές στη πλειοψηφία όσον αφορά ερωτήσεις σχετικές με την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα. Όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με το αν το σχολείο είναι ένα πρόσφορο έδαφος για ανάπτυξη, την βελτίωση και την λήψη πρωτοβουλιών το ένα τρίτο των ερωτηθέντων είχε αμφιβολίες ή ήταν αρνητικό στις απαντήσεις του.

3) οι απαντήσεις για την τρίτη διάσταση, αυτή της κοινωνικής επίγνωσης έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων, να τους υπερασπιστούν και να τους βοηθήσουν όποτε μπορούν καθώς επίσης αναγνωρίζουν την αξία των δυναμικών σχέσεων στο χώρο εργασίας.

4) Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά ως προς την ανάπτυξη των συναδέλφων τους, είναι υπέρ της γόνιμης επικοινωνίας καθώς και την αποφυγή των συγκρούσεων, είναι συνεργάσιμοι και υποστηρίζουν τη δημιουργία φιλικών σχέσεων και ανταλλαγή μέσων και υλικών μεταξύ των συναδέλφων τους.

Το δεύτερο κομμάτι αφορά τις λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες.

5) Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες είναι ευχαριστημένοι και θετικοί ως προς την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης εκτός από ορισμένα σημεία που αν και είναι λίγα είναι σημαντικά. Συγκεκριμένα στο μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν παρήχθη εισαγωγική εκπαίδευση κατά την τοποθέτηση του γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λάθη και εργασιακή απομόνωση.

6) Επίσης το ένα τρίτο δέχεται σπάνια ανατροφοδότηση και αξιολόγηση από τον προϊστάμενο του γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην επανάληψη

κάποιων εσφαλμένων ή μη αποδοτικών τακτικών και συμπεριφορών και στην μακροχρόνια μη βελτίωση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Αυτό προκύπτει άλλωστε και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη δυνατοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης όπου το ένα τρίτο περίπου απάντησε αρνητικά.

Από τα αποτελέσματα λοιπόν συμπεραίνουμε ότι:

- 1) ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν έχει ανεπτυγμένες κάποιες ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση,
- 2) ενώ όσον αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οι αδυναμίες εντοπίστηκαν στη λειτουργία της αξιολόγησης και της ανάπτυξης του προσωπικού.

Για την ενδυνάμωση αυτών των αδυναμιών που εντοπίστηκαν στην παρούσα έρευνα προτείνονται τα εξής:

- για την βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών θα βοηθούσαν προγράμματα παρέμβασης για την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων τους, όπως τον αυτοέλεγχο και την αποτελεσματική έκφραση των συναισθημάτων τους,
- από την πλευρά των διοικητικών στελεχών τα προγράμματα αυτά θα τους βοηθούσαν να βελτιώσουν ικανότητες όπως αυτές της παροχής κινήτρων, τα περιθώρια πρωτοβουλίας στους υφιστάμενους τους, την αξιολόγηση τους καθώς και την παροχή ευκαιριών και μέσων για την βελτίωση τους.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος θα μπορούσε να είναι:

- 1) η ποιοτική έρευνα μεταξύ των εκπαιδευτικών μελετώντας σε βάθος τις απόψεις τους για την συναισθηματική νοημοσύνη στο σχολείο, πως θα μπορούσε να ενσωματωθεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα του σήμερα ώστε να βοηθήσει τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές που θα είναι οι ενήλικες του αύριο.
- 2) Επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε μια συγκριτική μελέτη μεταξύ χωρών σε ευρωπαϊκό επίπεδο ώστε να μελετηθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων συστημάτων όσον αφορά την ύπαρξη αλλά και την εφαρμογή προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης.

Βιβλιογραφία

Βιβλία:

Ελληνικά:

Αθανασούλα- Ρέππα Α. (2008) *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Έλλην

Γιαννάκος & Ζήση (2008) *Εκπαιδευτική Νομοθεσία*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Δρούλια & Πολίτης (2008) *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Κατσαρός Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Μπουραντάς Δ. (2015) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Νέα έκδοση

Ευροτύρη- Κουφίδου Στ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΑΝΙΚΟΥΛΑ

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

Σαϊτης Χ. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Τσαμουσόπουλος Η. (2008) *Θέματα Υγείας & Ασφάλειας της Εργασίας*, Αθήνα: ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.

Χυτήρης Λ. (2001) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Interbooks

Αγγλικά:

Alpander G. (1982) *Human Resources Management planning*, New York: AMACOM Book Division

Bar-On R. (1997) *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi- Health Systems

Bar-On R. (2000) *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. The handbook of emotional intelligence*, San Fransisco: Wiley

Beehr T. (1995) *Psychological Stress in the Workplace (Prychology Revivals)*, New York: Routledge

Biswas B. (2013) *Compensation and Benefit Design*, USA: FT Press

Bratton J. & Gold J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan

Bush T. (2003) *Theories of Educational Leadership and Management, third edition*, London: Sage Publications

Cacioppo J. & Berntson G. (2005) *Social Neuroscience*, New York: Psychology Press

Cassady J. & Mourad A. (2008) *Emotional Intelligence: Perspectives on Educational and Positive Psychology*, Peter Lang

Cherniss C & Adler M. (2000) *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*, USA: ASTD Press

- Cooper R. & Sawaf A. (1996) *Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*, New York: Grosset/Putnam
- Davey J. (1995) *Burnout: Stress in the Ministry*, Herefordshire: Gracewing
- DeCenzo D. & Robbins S. (1999) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Eunson B. (2007) *Communication in the Workplace*, Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd
- Everard K.B. & Morris G. (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Δ. Κικιζάς, μετάφρ., Αθανασούλα- Ρέππα, επιμ.) Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο
- Fine S. & Getkate M. (2014) *Benchmark Tasks for Job Analysis: A Guide for Functional Job Analysis (FJA) Scales*, New York: Psychology Press
- Fletscher C. (2008) *Appraisal, Feedback and Development: Making Performance Review Work*, New York: Routledge
- Franklin M. (2005) *A Guide to Job Analysis*, Scottsdale: ASTD Press
- Gardner H. (1983) *Frames of mind*, New York: Basic Books
- Goleman D. (1995) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, London: Bloomsbury
- Goleman D. (1998) *Η Συνασθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Henry S. (2011) *EQ and Leadership in Asia: Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire your People*, Asia: John Wiley & Sons Pte. Ltd
- Jones J. & Walters D. (1994) *Human Resource Management in Education*, Pennsylvania: Technomic Publishing Company Inc.
- Lauby S. (2015) *Motivating Employees in the digital age*, USA: Atd Human Capital
- Lauby S. (2005) *Motivating Employees*, USA: ASTD Press
- Matthews G., Zeidner M., Roberts R.D. (2002) *Emotional Intelligence: Science and myth*, Cambridge, MA: MIT Press
- Odiorne G. (1984) *Strategic Management of Human Resources*, California: Jossley- Bass Inc.
- OECD, *Social and Emotional Skills: Well-being, connectedness and success*, OECD Publishing
- OECD (2015), *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*, *OECD Skills Studies*, OECD Publishing
- Prien et al (2009) *A Practical Guide to Job Analysis*, San Francisco: Pfeiffer
- Roy S. (2015) *Promoting Trait Emotional Intelligence in Leadership and Education*, USA: Information Science Reference
- Salovey P. & Mayer J.D. (1990) *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211
- Salovey P. & Mayer J.D (1997) *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books

- Schmitt & Chan (1998) *Personnel Selection*, California: Sage Publications, Inc
- Singh D. (2001) *Emotional Intelligence at Work*, California: Sage Publications
- Singh D. (2006) *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide*, New Delhi: Response Books

Άρθρα

- Αργυροπούλου & Συμεωνίδης (2017) Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης, *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6 (1), 55- 72
- Ιορδανίδης Γ. & Τσαγκαλίδου Μ. (2002) Διεύθυνση σχολικής μονάδας και παρακίνηση προσωπικού, *Διοικητική Ενημέρωση*, 24, 24-30
- Πλατσίδου Μ. (2004) Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας, *Επιστήμες Αγωγής*, 1, 27-39
- Πλατσίδου Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181
- Caruso D.R., Mayer J.D. & Salovey P. (2002) relation of an ability measure of emotional intelligence to personality Assessment, 79(2), 306-320
- Goleman D. (2000) Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 78, 78-90
- Hdiggui E. (2006) Human Resource Management in the Education Sector, Unesco, Paris (διαθέσιμο εδώ: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001508/150801e.pdf>)
- Petrides K.V. & Furnham A. (2001) Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448
- Thorndike E.L. (1920) Intelligence and its uses, *Harper's magazine*, 140, 227-235
- Wechsler D. (1940) Nonintellective factors in general intelligence, *Psychological Bulletin*, 37, 444-445

Εισηγήσεις

- Δαλακούρα Α. (2011) Συναισθηματική Νοημοσύνη, Διαθέσιμο εδώ: https://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakoura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf

Νόμοι:

- N. 240/ 1914
- N. 2145/ 1920
- N. 2856/ 1922
- N. 1566/ 1985

N. 1712/1987

N. 2009/ 1992

N. 2327/ 1995

N. 2525/ 1997

N. 2817/ 2000

N. 1340/ 2002

N. 2986/ 2002

ΓΠΜΘ. 1985

Δελτίο Τύπου ΕΠΕΠΘ, 3 Μαρτίου 2008

Προεδρικό Διάταγμα 144/1977 (ΦΕΚ. 127, τ.Α')

Διαδίκτυο

Reuven Bar-On. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου, 2018, από <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

Παράρτημα

Έρευνα ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος "Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας και αποτελεί το ερευνητικό μου εργαλείο. Η συμμετοχή σας είναι σημαντική για τη διεξαγωγή της έρευνας. Τα δημογραφικά στοιχεία που ζητούνται αποσκοπούν μόνο στη συλλογή στατιστικών στοιχείων και καλύπτονται από πλήρη εχεμύθεια και προστασία προσωπικών δεδομένων. Επιπλέον η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάζονται 5 - 8 λεπτά από το χρόνο σας. Τα ευρήματα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για τους ερευνητικούς σκοπούς αυτής της έρευνας. Εάν το επιθυμείτε, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μπορούν να σας κοινοποιηθούν. Για οποιαδήποτε πληροφορία ή απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email "ggiourouki@gmail.com"

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Με εκτίμηση

Γεωργία Γιουρούκη

Δημογραφικά στοιχεία

Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Γυναίκα ανύπαντρη χωρίς παιδί
- ο Γυναίκα ανύπαντρη με παιδί
- ο Γυναίκα παντρεμένη χωρίς παιδί
- ο Γυναίκα παντρεμένη με παιδί
- ο Άνδρας ανύπαντρος χωρίς παιδί
- ο Άνδρας ανύπαντρος με παιδί
- ο Άνδρας παντρεμένος χωρίς παιδί
- ο Άνδρας παντρεμένος με παιδί

Ποια είναι η ηλικία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο 18- 30
- ο 30- 40
- ο 40- 50
- ο 50- άνω

Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Ανώτατη Σχολή, ΤΕΙ, ΑΕΙ
- ο Μεταπτυχιακές Σπουδές
- ο Διδακτορικές Σπουδές

Σε ποια από τις παρακάτω μορφές ανήκει η σχολική μονάδα που εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Παιδικός Σταθμός/ Νηπιαγωγείο
- ο Δημοτικό
- ο Γυμνάσιο
- ο Λύκειο
- ο ΕΠΑΛ

Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Διευθυντής
- ο Υποδιευθυντής
- ο Εκπαιδευτικός

Σε ποιο νομό βρίσκεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε; *

Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εκπαίδευσης

1. Αναγνωρίζω τα συναισθήματα που νιώθω σε συγκεκριμένες συνθήκες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

2. Πολλές φορές αδυνατώ να εξηγήσω τα συναισθήματα μου σε άλλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

3. Πολλές φορές τα συναισθήματα μου επηρεάζουν τις επιδόσεις μου στην εργασία μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

4. Γνωρίζω ποια είναι τα δυνατά μου σημεία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ

- ο Διαφωνώ απόλυτα

5. Γνωρίζω ποια είναι τα αδύνατα μου σημεία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

6. Τις περισσότερες φορές νιώθω άνετα να μιλάω μπροστά σε κοινό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

7. Τολμάω να εκφράσω την άποψη μου ακόμη και αν είναι αντίθετη από των υπολοίπων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

8. Είμαι ικανός να διαχειριστώ το άγχος μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ

- ο Διαφωνώ απόλυτα

9. Τα συναισθήματα του θυμού με παρασύρουν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

10. Είμαι ικανός να μείνω προσηλωμένος στο στόχο μου και να μην αποπροσανατολιστώ. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

11. Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

12. Μένω πιστός στις αρχές μου και δεν υποκείπτο σε ανήθικες πράξεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ

- ο Διαφωνώ απόλυτα

13. Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

14. Τηρώ πάντα τις υποσχέσεις μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

15. Είμαι ευέλικτος σε απρόσμενα γεγονότα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

16. Προσαρμόζομαι γρήγορα σε νέες καταστάσεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ

ο Διαφωνώ απόλυτα

17. Το περιβάλλον του σχολείου είναι κατάλληλο για να θέσω υψηλούς στόχους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

18. Το περιβάλλον του σχολείου υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

19. Στο περιβάλλον του σχολείου υπάρχει περιθώριο να παίρνω πρωτοβουλίες και να ενεργώ εκτός προγράμματος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

20. Ο διευθυντής του σχολείου με παροτρύνει να παίρνω πρωτοβουλίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ

- ο Διαφωνώ απόλυτα

21. Είμαι σε θέση να κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

22. Αν νιώσω ότι κάποιος αδικείται, θα τον υπερασπιστώ. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

23. Προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των άλλων, όταν μπορώ. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

24. Αναγνωρίζω την αξία των δυναμικών σχέσεων μέσα στο σχολείο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

25. Με ενδιαφέρει η ανάπτυξη των συναδέλφων μου, αναγνωρίζω και ενισχύω τα θετικά στοιχεία τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

26. Με ενδιαφέρει η ανάπτυξη των συναδέλφων μου και τους βοηθώ να αναπτυχθούν μέσω της ανατροφοδότησης, της υποστήριξης και της συμβουλευτικής. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

27. Τα μηνύματα που στέλνω είναι ξεκάθαρα και δεν αφήνω περιθώρια για ανακρίβειες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

28. Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου αποφεύγω τη σύγκρουση και αναζητώ λύση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ

- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

29. Σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους μου ενθαρρύνω την ανοιχτή συζήτηση.
*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

30. Επιδιώκω τις αλλαγές ακόμη και αν υπάρχουν εμπόδια. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη. ο Συμφωνώ απόλυτα

- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

31. Συνάπτω και διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

32. Υποστηρίζω και προωθώ τη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος και συνεργασίας.
*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ

- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

33. Είμαι πρόθυμος να ανταλλάξω μέσα και υλικά με τους συναδέλφους μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

34. Είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

35. Θα ήθελα να αλλάξω δουλειά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

36. Κατά τη τοποθέτησή σας παρασχέθηκε εισαγωγική εκπαίδευση ώστε να προσαρμοστείτε γρηγορότερα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

37. Έχετε τη δυνατότητα να παίρνετε μέρος σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

38. Σας δίνονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

39. Πόσο συχνά σας αξιολογούν οι προϊστάμενοι σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

40. Πόσο συχνά σας ανατροφοδοτούν οι προϊστάμενοι σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

41. Συμμετέχετε σε εργατικό σύλλογο; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

42. Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με τους συναδέλφους σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Ουδέτερη

43. Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με τους γονείς; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Ουδέτερη

44. Πόσο συχνά νιώθετε ότι αναγνωρίζεται η δουλειά σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

45. Πόσο συχνά ο προϊστάμενος σας σας δίνει κίνητρα για να βελτιωθείτε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

46. Πόσο συχνά συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συχνά

- ο Μερικές φορές
- ο Σπάνια
- ο Ποτέ

47. Νιώθετε ότι στη θέση εργασίας σας αξιοποιούνται τα προσόντα σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Ναι
- ο Όχι

48. Νιώθετε ασφαλείς στο χώρο εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Ναι
- ο Όχι

49. Είχατε κάποιο ατύχημα στο χώρο εργασίας σας το τελευταίο χρόνο; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Ναι
- ο Όχι

50. Πιστεύετε ότι η διεύθυνση του σχολείου παίρνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια τόσο τη δικιά σας όσο και των μαθητών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ο Ναι
- ο Όχι

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!