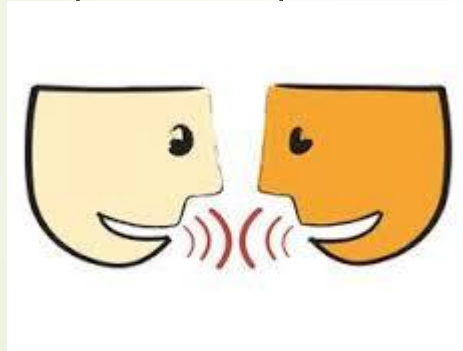


1



ΤΙΤΛΟΣ

- «Ο ρόλος της επικοινωνίας και των κοινωνικοσυναισθηματικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική διοίκηση μονάδων Β/θμιας εκπ/σης»



Παρασκευόπουλος Κων/νος
Μεταπτυχιακός Φοιτητής Συ ΕΠ

ΑΣΠΑΙΤΕ

ΜΑΪΟΣ 2017



5/6/2017

Η Δομή



- Κεφ 1^ο
- Ηγεσία, Μετασχηματιστική ηγεσία, προφίλ στελέχους διοίκησης, επικοινωνία ηγέτη
- Κεφ 2^ο
- Συναισθηματική νοημοσύνη ,μοντέλο Mayer et al. .Συν/κη νοημοσύνη και σχολείο
- Κεφ 3^ο
- Ο Διευθυντής, καθήκοντα, νόμοι,, διαδικασίες επιλογής, σχολ. ηγεσία και επικοινωνία
- κεΦ 4^ο
- Μεθοδολογία , ερευνητικά ερωτήματα , εργαλεία, διαδικασία
- Κεφ 5^ο
- Αποτελέσματα -Συμπεράσματα

Η ηγεσία



1.

Ορισμός ηγεσίας: πολλοί με κοινά στοιχεία

Ηγεσία-Ηγέτης
Σχέσεις-πρόσωπο
(Δαρράκης
Ogawa & Bosset)



Ικανότητα
επηρεασμού
(Πασιαρδής, Koontz
& Posner,
Μπουραντάς)

Δυναμική αμοιβαία σχέση
βασισμένη στους στόχους.
(Lampert, Drath & Palus)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Οξυδέρκεια
Επικοινωνία
Ευαισθησία
Καινοτομία
ευθύνη
πρωτοβουλία



Η μετασχηματιστική ηγεσία



- **Τύποι** ηγεσίας: Συμμετοχική, Συναλλακτική-αλληλεπιδραστική, Ενδεχομενική, εκπαιδευτική, ηθική, μετασχηματιστική (Κατσαρος, 2008)

Διαστάσεις :

- επιρροή με βάση τα ιδανικά
- εμπνευστική παρακίνηση
- διανοητική παρακίνηση
- ενδιαφέρον για το άτομο

Σχετίζεται

- Αποτελεσματικότητα οργανισμών
- Απόδοση υφισταμένων
- Νοημοσύνη & προσωπικότητα ηγετών
- Συναισθηματική νοημοσύνη

Ρόλος ηγέτη

- Αυξάνουν το ηθικό
- Εμπνέουν και παρακινούν
- Παρόντες κοινωνικής και οργανωτικής αλλαγής

Μετασχηματιστική ηγεσία και εκπαιδευτικοί οργανισμοί

Αναμένονται οφέλη υπό προϋποθέσεις:

Καινοτομία, αυτονομία, απαλλαγή από γραφειοκρατία

Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασία



Εγ + εργασιακές σχέσεις

(Goleman)

Σύνδεση με

- Βελτίωση υπηρεσιών
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Σχέσεις εργασίας
- Επιλογή προσωπικού
- Εργασιακή πρόοδος
- Προσωπική επιτυχία
- Λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan)
- εργασιακό άγχος (Ashkanasy)

Εγ+προβλεψη επιδοσης

- Εργασιακή απόδοση
- Επαγγελματική επιτυχία (Goleman)
- μείωση επ. εξουθένωσης (Πλατσίδου)

Διαφοροποιήσεις

- Καλή διοίκηση και ηγεσία (Anton;akis)
- Matthius et al

} Γνωστική
νοημοσύνη

Διαστάσεις Εγ

- μαθημένη Αισιοδοξία (Seligan))
- Διαχείριση συναισθημάτων (Πλατσίδου)
- Ενσυναίσθηση (Hofman, Σταλίκας & Χαμόδρακα)

Το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης



Ηγεσία και επικοινωνία



- **Ορισμός' -μορφές** : αμφίδρομη ροή πληροφοριών-λεκτική –μη λεκτική
- **Λειτουργία**: βάση ανθρώπινων σχέσεων (συναισθηματική στήριξη συνεργασία, ανταλλαγή πληροφοριών, επανατροφοδότηση (Μπουραντάς)



➤ **Επικοινωνιακές ικανότητες ηγέτη:**

- Ενσυναίσθηση
- ενεργητική ακρόαση
- χιούμορ (Duncan et al. 1990)



➤ **Στόχος**



Συντονισμένη δράση σε όλη τη δομή και σε όλη την ιεραρχία

Βελτίωση αυτοεκτίμησης

Επίτευξη στόχων οργανισμού

Επίλυση συγκρούσεων (αναφορά στον δ/ντή σχολικής μονάδας)

Η συναισθηματική νοημοσύνη



8

Ανάλυση των όρων «συναισθηματική» και «νοημοσύνη»

- Ορισμός (Mayer & Salovey, 1993).
- Συνδέεται με την εκτέλεση εργασίας (Cote & Miners, 2006), την επιτυχία των ηγετών (Rosete & Ciarrochi, 2005)
- Διαφοροποιήσεις
- ▶ Όχι καινούρια έννοια. Ενυπάρχει στις θεωρητικές απόψεις προσωπικότητας (Davies et al, 1998. Landy, 2005), γνωστικής νοημοσύνης (Antonakis, 2004)

Τι απαντούν οι υποστηρικτές της

- Είναι είδος νοημοσύνης όπως και η γνωστική (Mayer et al, 1999)
- Εμπειρικλείει τη θεωρία του Gardner αλλά περιλαμβάνει και άλλες ικανότητες
- Υπάρχουν τέσσερις κλάδοι ικανοτήτων

αντίληψη και
αναγνώριση των
συναισθημάτων

αφομοίωση ή
ενσωμάτωση των
συναισθημάτων στον
τρόπο σκέψης

κατανόηση των
συναισθημάτων

διαχείριση των
συναισθημάτων

Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο ρόλος της στο σχολείο

9



- Αποτελέσματα ερευνών για το θέμα έδειξαν:

- Οι συναισθηματικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές συμπεριφέρονται, τη δέσμευση και την προσήλωσή τους στο σχολείο και τις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών τους (Baker, 1999 Battistich et al., 2000 · Durlak et al., 2011 · Hawkins, 1999 · Wentzel, 2002 · Zins et al., 2007)

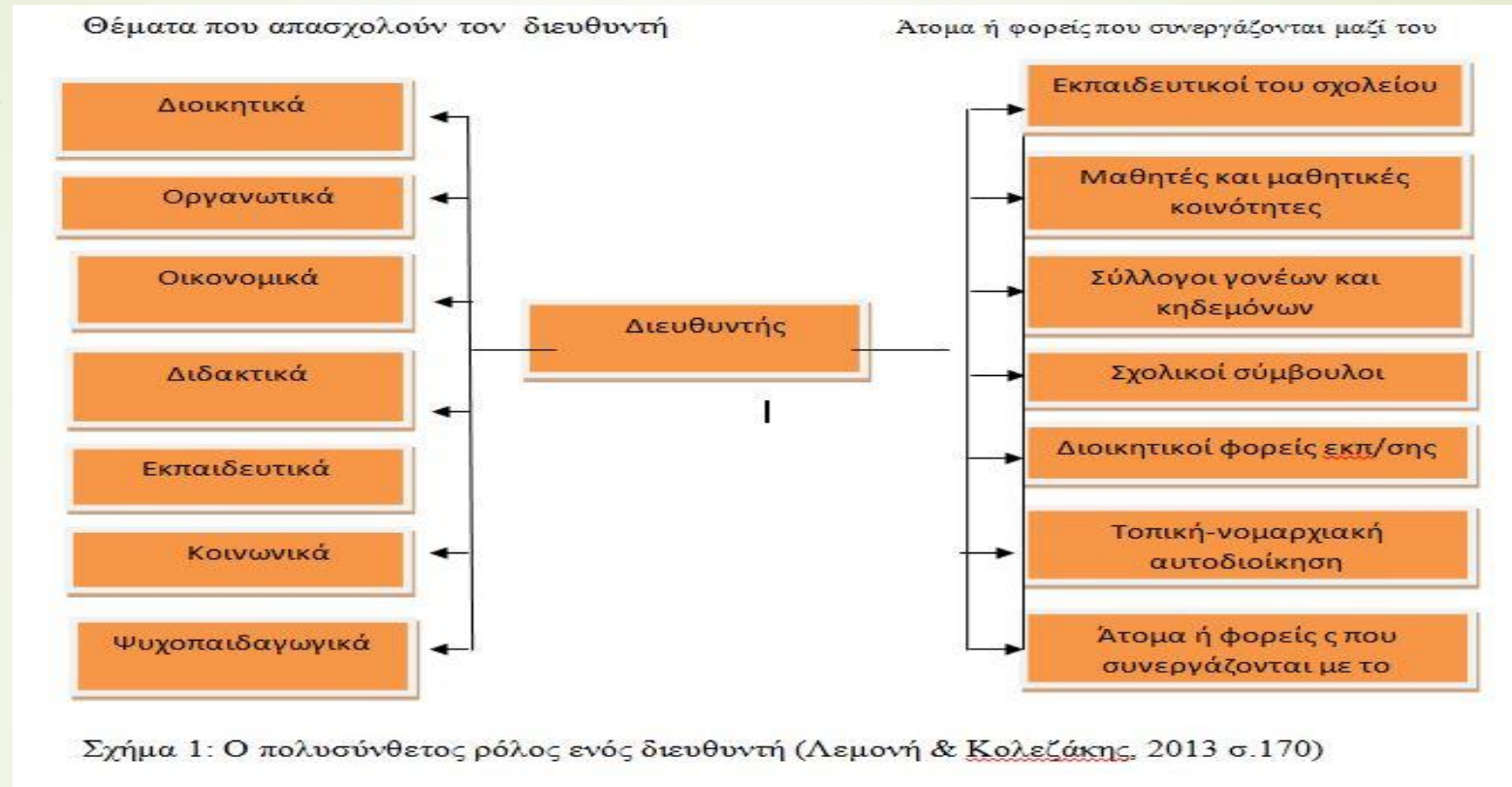
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να έχουν υψηλότερες ή χαμηλότερες βαθμολογίες σε διαφορετικές υποκλίμακες του τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης κι έτσι μπορεί αυτό να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση στην εργασία τους. τους (Brackett et al., 2010).

- Οι εκπαιδευτικοί με υψηλότερες βαθμολογίες σε τεστ εα λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση και υψηλότερη ικανοποίηση από τη θέση εργασίας τους (Brackett et al., 2010).

- Το φύλο των εκπαιδευτικών επηρεάζει τις αποδόσεις τους στο επάγγελμά τους (Driessen, 2007 · Hopf & Hatzichristou, 1999).
- Το φύλο επηρεάζει επίσης και την εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, (Corcoran & Tormey ,2012).

Ο ρόλος του διευθυντή ενός σχολείου

10



- Η Αναγνωστοπούλου (1996) έδειξε ότι τα σχολεία για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει οι διευθυντές να ελέγχουν τις επιδόσεις των μαθητών τους, να έχουν θετική ανταπόκριση στους εκπαιδευτικούς του σχολείου και η τοπική κοινότητα να εκτιμά ως ισχυρή τη διεύθυνση του σχολείου
- Ο Διευθυντής πρέπει να διαθέτει γνώσεις μάνατζμεντ (οργάνωση, προγραμματισμό, συμβουλευτική υποστήριξη, παροχή κινήτρων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού) (Μάρδας & Βαλκάνος, 2002)

Νόμοι για τα καθήκοντα και για τις διαδικασίες επιλογής στελεχών

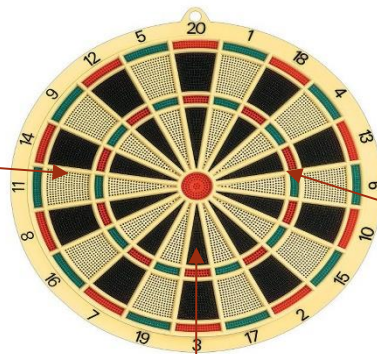
καθήκοντα	Διαδικασίες επιλογής
N1566/85 Απουσία σαφών αρμοδιοτήτων- αποδυσμάμωση έργου (Σιβροπούλου,2002)	N.309/1976 οργανικές θέσεις N1566/1986N κατάργηση οργανικότητας ,ΠΥΣΔΕ, κριτήρια
N2525/97 ,ΠΔ Δ1/15657/8.10.2002 αρ2 Λεμονή@ Κολεζάκης,2013)	1988, συνέντευξη
	N2188/1994 τροποποίηση κριτηρίων
	N.3467/06 τροποποίηση κριτηρίων
	N 4327.2015 εκλογές

Σχόλια:
προσπάθεια αναποτελεσματική, αναστάτωση, οι εκλογές δίνουν μια διαφορετική προσέγγιση

- επικοινωνία ↔ αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων.



ανάδειξη της συναισθηματικής
νοημοσύνης



ο ρόλος EQ στον εργασιακό χώρο

παρουσίαση του κατάλληλου
μοντέλου ηγεσίας ή συσχέτιση με την
αποτελεσματικότητα του ηγέτη και
των χαρακτηριστικών του.

νοημοσύνης

Ερευνητικά ερωτήματα



1. Ποιο είναι το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας ώστε να κριθεί αυτή ως αποτελεσματική;
2. Η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών επηρεάζει τις σχέσεις επικοινωνίας και συνεργασίας με τον Διευθυντή;
3. Τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη τους και κατ' επέκταση την επιλογή του κατάλληλου διευθυντή; Επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας καλός ηγέτης;
4. Τι προσδοκούν οι εκπαιδευτικοί από τον διευθυντή του σχολείου που υπηρετούν, ώστε να τον θεωρούν αποτελεσματικό;

Ερευνητικό εργαλείο



Το ερωτηματολόγιο με τέσσερις ενότητες.

- 1^η ενότητα κατασκευάσαν οι Shutte et al. (1998). Αποτελείται από 33 ερωτήσεις τύπου Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.
- 2^η ενότητα τμήμα της κλίμακας The Job Descriptive Index (2009) που αναπτύχθηκε από το Bowling Green State University.
- 3^η ενότητα 7 ερωτήσεις [Ασπιώτη (2013)] και αξιολογούσαν τον προϊστάμενο και τις σχέσεις που αναπτύσσονταν με αυτόν.
- 4^η ενότητα αποτελείτο από τις ερωτήσεις που αφορούσαν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών β/θμιας εκπαίδευσης.
- Τέλος, επτά ερωτήσεις αφορούσαν την παρακολούθηση προγραμμάτων και άλλων επιμορφώσεων για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα γενικότερα.

Δείγμα



- Ποιοι συμμετέχουν; Είδος δείγματος-χαρακτηριστικά του. (ευκολίας –τυχαία δειγματοληψία)

Δημογραφικά στοιχεία

- **Φύλο:** Υπεροχή γυναικών (62%- 38%) ήταν άντρες και το ήταν γυναίκες.
- **Ηλικία :** 37-57 έτη 87% (39% 36-46 έτη, το 48% είχε ηλικία 47-57 έτη).
- **Μορφωτικό επίπεδο:** 82% ΑΕΙ, το 17% μεταπτυ/κο και μόλις 1% διδακτορικό).
- **Οικογενειακή κατάσταση:** το 71% παντρεμένοι 19% ανύπαντροι, το 6% συζούσαν με το/τη σύντροφο τους, και το 4% διαζευγμένοι.
- **Προϋπηρεσία:** 3% 1-5 έτη, 18% 6-10 έτη, 25% 11-15 έτη, 24% 16-20 έτη, 12% 21-25 έτη και 18% 25 έτη και άνω. (διασπορά)
- παρακολούθηση κάποιου πρόγραμμα ανάπτυξης EQ: 81% ΟΧΙ.
- Επιθυμία παρακολούθησης προγραμμάτων ανάπτυξης EQ :το 79% ΝΑΙ.
- Παρακολούθηση σεμιναρίου ή επιμόρφωσης για τα συναισθήματα: 63% ΟΧΙ

Τα αποτελέσματα

Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιο είναι το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας ώστε αυτή να κριθεί ως αποτελεσματική;



- **Οι εκπαιδευτικοί θέλουν ο διευθυντής**
- ο διευθυντής υποστηρικτικός (μέσος όρος= 1.00),
- ευγενικός (μέσος όρος= 1.02),
- να επαινεί την καλή δουλειά (μέσος όρος= 1.04),
- να είναι διακριτικός (μέσος όρος= 1.06)
- και να γνωρίζει καλά τη δουλειά του (μέσος όρος= 1.07).

Οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν ο διευθυντής

- να μένει ευχαριστημένος με δυσκολία (μέσος όρος= 2.08),
- να είναι ενοχλητικός (μέσος όρος= 2.02),
- να είναι αγενής ή τεμπέλης (μέσος όρος= 1.99)
- να είναι πεισματάρης (μέσος όρος= 1.92).

Ερευνητικό ερώτημα 2:

Η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών επηρεάζει τις σχέσεις επικοινωνίας και συνεργασίας με τον Διευθυντή;



- **Οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν EQ** : 10% σκόραρε στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου από 88-108, το 52% σκόραρε από 109-129, το 34% από 130-150 και 4% από 151 και άνω. Επίσης ο μέσος όρος είναι 124.520 και τυπική απόκλιση 13.122.
- Η **EQ** επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που επιθυμούν να έχουν οι εκπαιδευτικοί
- και πιο συγκεκριμένα επηρεάζουν το επίθετο **κακός**: Όσο μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν λιγότερο σημαντικό για αυτούς είναι να **μην είναι** κακός ο διευθυντής τους ($r = .258$, $sig = .010 < .005$).
- και το αν ο διευθυντής είναι δίπλα τους όταν τον χρειάζονται.

Πιο συγκεκριμένα Όσο μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τόσο περισσότερο σημαντικό για αυτούς είναι ο διευθυντής τους **να είναι** δίπλα τους όταν τον χρειάζονται ($r = -.200$, $sig = .046 < .005$).

Ερευνητικό ερώτημα 3:

Τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη τους και κατ'επέκταση την επιλογή του κατάλληλου διευθυντή; Επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας καλός ηγέτης;

Συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη EQ των συμμετεχόντων

Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα με το **μορφωτικό τους επίπεδο** και με τη θέληση τους **να παρακολουθήσουν** κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης.

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για καμία άλλη μεταβλητή. Το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο κι η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων **δεν επηρεάζουν** το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί.

- **Η ηλικία** των συμμετεχόντων επηρεάζει το αν αντιλαμβάνονται τον ιδανικό ηγέτη ως
 - . . ευγενικό ($r = .197, sig = .049 < .005$),
 - . ενημερωμένο ($r = .201, sig = .045$) και
 - . γνωρίζει καλά τη δουλειά του ($r = .204, sig = .042 < .005$).

Επομένως **όσο μεγαλύτεροι** σε ηλικία είναι οι εκπαιδευτικοί **τόσο περισσότερο** επιλέγουν αυτά τα χαρακτηριστικά για τον ιδανικό ηγέτη.

- **Τα χρόνια προϋπηρεσίας** επηρεάζουν την γνώμη των εκπαιδευτικών για την επίδραση του διευθυντή στη συμπεριφορά τους ($r = -.286, sig = .004 < .005$).

Με άλλα λόγια όσο **περισσότερα χρόνια** προϋπηρεσίας έχουν οι εκπαιδευτικοί **τόσο λιγότερο** θέλουν ο ιδανικός ηγέτης να εμπλέκεται στη συμπεριφορά τους. Θέλουν να είναι ανεξάρτητοι.

Ερευνητικό ερώτημα 4:

Τι προσδοκούν οι εκπαιδευτικοί από τον διευθυντή του σχολείου που υπηρετούν, ώστε να τον θεωρούν αποτελεσματικό;

- **Οι εκπαιδευτικοί προσδοκούν ότι ο διευθυντής**
- θα πρέπει να φέρεται με σεβασμό,
- να υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί του
- να επικοινωνεί σε όλους τους εκπαιδευτικούς ξεκάθαρα τους στόχους για τη σχολική χρονιά.
- Ο διευθυντής θα πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά θέματα των εκπαιδευτικών.
- Ακόμα οι εκπαιδευτικοί προσδοκούν να λαμβάνουν έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από το διευθυντή τους όσον αφορά την απόδοσή τους και ότι ενισχύεται έτσι η φήμη του σχολείου στο οποίο εργάζονται.



Συμπεράσματα (1)



20

Οι εκπαιδευτικοί θέλουν ο διευθυντής να είναι

- υποστηρικτικός, ευγενικός
- να επαινεί την καλή δουλειά,
- να είναι διακριτικός
- και να γνωρίζει καλά τη δουλειά του.

Οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν ο διευθυντής

να μένει ευχαριστημένος με δυσκολία,
να είναι ενοχλητικός,
αγενής ή τεμπέλης
και πεισματάρης

- έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και γενικά γνωρίζουν την έννοια αυτή καθώς την όρισαν με ορθό τρόπο.
- Η συναισθηματική τους νοημοσύνη σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν.
- Πιο συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί με **υψηλά επίπεδα** συναισθηματικής νοημοσύνης **δεν επιθυμούν** ο διευθυντής τους να είναι **κακός** αλλά θέλουν να είναι μαζί τους όταν τον χρειάζονται.
- **Επιβεβαίωση** από :την Αναγνωστοπούλου (1996), τους Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994), τον Ιορδανίδη (2005), τον Κάντα (1998), τους Λεμονή και Κολεζάκη (2013), το Λώλη (2005), τους Μάρδα και Βαλκάνο (2002), το Μαυρογιώργο (2005), το Morgan (1996), το Σαΐτη (2005), το Στιβακτάκη (2005) και τη Χατζηπαναγιώτου (2005)
- Όσον αφορά τη **συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών** με τη συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων βρέθηκαν στατιστικά **σημαντικά** αποτελέσματα με το **μορφωτικό τους επίπεδο και με τη Θέληση** τους να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για καμία άλλη μεταβλητή.

Συμπεράσματα (2)



21

- το φύλο,
• το μορφωτικό επίπεδο
• η οικογενειακή κατάσταση } **δεν επηρεάζουν** το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί.
- Η **ηλικία** των συμμετεχόντων **επηρεάζει** το αν αντιλαμβάνονται τον ιδανικό ηγέτη ως **ευγενικό, ενημερωμένο** και που γνωρίζει καλά τη δουλειά του. Επομένως **όσο μεγαλύτεροι** σε ηλικία είναι οι εκπαιδευτικοί **τόσο περισσότερο** επιλέγουν αυτά τα χαρακτηριστικά για τον ιδανικό ηγέτη.
- Τα **χρόνια προϋπηρεσίας** επηρεάζουν την απόφαση των εκπαιδευτικών για την επίδραση του διευθυντή στη συμπεριφορά τους. Με άλλα λόγια **όσο περισσότερα** χρόνια προϋπηρεσίας έχουν οι εκπαιδευτικοί **τόσο λιγότερο** θέλουν ο ιδανικός ηγέτης να εμπλέκεται στη συμπεριφορά τους. Θέλουν να είναι ανεξάρτητοι.
- **για το φύλο δεν επιβεβαιώθηκαν** οι έρευνες του Driessen (2007), των Hopf & Hatzichristou (1999) και των Corcoran & Torney (2012).

Σχέσεις δ/ντή με εκπ/κούς

- - Ο διευθυντής θα πρέπει να φέρεται με σεβασμό,
 - να υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί του
 - και να επικοινωνεί σε όλους τους εκπαιδευτικούς ξεκάθαρα τους στόχους για τη σχολική χρονιά.
 - δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά θέματα των εκπαιδευτικών,
 - οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να λαμβάνουν έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από το διευθυντή τους όσον αφορά την απόδοσή τους και
 - θα πρέπει να ενισχύουν τη φήμη του σχολείου.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν από τους Αθανάσουλα – Ρέππα (1999), ΜακΚουϊλ (1997), 5/6/2017 ΜακΚουϊλ & Βιντάρ (1993) και το Σαϊτή (2005).

Περιορισμοί έρευνας

- Οι περιορισμοί
- ότι έπρεπε να υπάρχει χώρος για να γράψουν μια προσωπική τους εμπειρία με κάποιον καλό ή κάποιον κακό ηγέτη.
- Καποιοι **δεν απαντήσαν** στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις πιθανότατα γιατί ίσως **φοβήθηκαν** ότι θα καταγραφούν τα ονόματα τους παρά τη ρητή διαβεβαίωση που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο και ότι θα **έχουν προβλήματα** με τους διευθυντές τους.

Μελλοντικές έρευνες

- εμπλουτισμός μεθοδολογικού σχεδιασμού ερωτηματολόγιο + συνέντευξη + αντικειμενικότητα
- έρευνες και σε άλλους νομούς δείγμα από διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια, κατοικούν για παράδειγμα σε (μεγαλουπόλεις,, κωμοπόλεις και χωριά.)

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ
ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!!!