

# ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

## LEADERSHIP STYLE OF SCHOOL PRINCIPALS' IN PRIMARY EDUCATION: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

Μαρία Τσιαχρή  
MEd, Προϊσταμένη Νηπιαγωγείου  
Λιβανατών Νομού Φθιώτιδας  
mtsiachri@gmail.com

Ιωάννης Μώσσογλου  
MSc, PhD, Av. Προϊστάμενος Τμήματος  
Ελέγχου Ποιότητας, Έρευνας και  
Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης,  
Γενικό Νοσοκομείο Λαμίας

### **Abstract**

The purpose of this study was the measurement of the level of the emotional intelligence that the school principals may have, in the primary education field, together with the investigation of the leadership style that they apply in their school unit. Correlations between the emotional intelligence and the transformational leadership style have also been included in the present study.

A quantitative cross-sectional study was implemented. For the data collection, 2 structured questionnaires were used. The participants were 214 school teachers, from which 51 of them were school principals and 163 were teachers. The findings of the research showed that transformational leadership is the style that the principles tend to apply in the school units. In addition, significant findings showed that the characteristics of the transformational leadership style are statistically correlated to the leadership outcomes, which have been measured with certain elements, such as the job satisfaction, the effective-ness and the extra effort. Regarding the emotional intelligence score level, results showed that the increase of its scales is being followed by the increase of the transformational leadership style. The findings of the present study demonstrated the transformational leadership style together with the high level of the emotional intelligence of principles in the primary education field.

### **Key words**

*Emotional intelligence, leadership, principle, school, teacher, transformational.*

### **Λέξεις κλειδιά**

*Διευθυντής, Εκπαιδευτικός, Ηγεσία, Μετασχηματιστική, Συναισθηματική νοημοσύνη, Σχολείο.*

## 0. Εισαγωγή

Στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον το σχολείο αποτελεί έναν αρκετά σύνθετο οργανισμό, όπου ο διευθυντής του καλείται να ανταποκριθεί σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο καθηκόντων. Διοικητικά, οργανωτικά, οικονομικά και παιδαγωγικά καθήκοντα συνθέτουν την καθημερινότητα ενός σχολικού διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, η επικοινωνία και η συνεργασία του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς πραγματοποιείται συστηματικά. Σε παιδαγωγικό επίπεδο, ο διευθυντής καλείται να διδάξει ορισμένες ώρες εβδομαδιαίως και να καταρτίσει το πρόγραμμα σπουδών, εποπτεύοντας την εφαρμογή του. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι ο πολυδιάστατος ρόλος του σχολικού διευθυντή απαιτεί την εκ μέρους του απόκτηση δεξιοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διεκπεραίωση του ρόλου του. Το στυλ διοίκησης και οι δεξιότητες του διευθυντή παίζουν καταλυτικό ρόλο, όχι μόνο στην διεκπεραίωση των παραπάνω διοικητικών του καθηκόντων, αλλά και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

## 1. Θεωρητικό Πλαίσιο της Έρευνας

### 1.1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ιστορικά, η απαρχή της συναισθηματικής νοημοσύνης συναντάται στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, την οποία ανέπτυξε ο Thorndike (1920). Ο Thorndike ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατανοεί κάποιος τους άντρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, να συμπεριφέρεται με σοφία στις ανθρώπινες σχέσεις». Οι Salovey και Mayer (1990) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί το άτομο τα δικά του αισθήματα και συναισθήματα καθώς επίσης και των άλλων ανθρώπων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις κάποιου ατόμου». Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη καθώς, επίσης, και γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες. Ειδικότερα, οι ικανότητες που τη συνθέτουν μπορεί να διαχωριστούν σε τέσσερις διαστάσεις, ως ακολούθως (Πλατσιδου, 2004, Mayer, Salovey & Caruso, 2004, Zhou & George, 2003):

- *Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων*: Αποτελεί την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, όπως αυτά αποτυπώνονται στη μη λεκτική επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα μέσα από τις εκφράσεις του προσώπου και τον τόνο της φωνής του.
- *Χρησιμότητα/Μεταχείριση των συναισθημάτων*: Περικλείει την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης.

- *Επίγνωση των συναισθημάτων*: Σχετίζεται με την ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων, όπως επίσης και με την αντίληψη των συνεπειών τους.
- *Διαχείριση των συναισθημάτων*: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τόσο τα δικά του όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η αντίληψη του τι μπορεί να υπάρξει πίσω από ένα συναίσθημα.

Μολονότι οι ρίζες και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται στις αρχές του 20ου αιώνα, έγινε ευρύτερα γνωστή μέσα από τα βιβλία του Daniel Goleman (2011). Ο τελευταίος διερεύνησε τον καταλυτικό της ρόλο στην ανατροφή των παιδιών, στην εκπαίδευση αλλά και στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Στον εργασιακό χώρο των επιχειρήσεων, όπου η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων και πελατών θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας, η αποδοτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και επιδρά με πολύτιμο τρόπο, τόσο ως εργαλείο στην επιλογή προσωπικού, στην εκπαίδευσή του, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων όσο και στη διοίκηση. Αποτελεί το απαραίτητο συστατικό στοιχείο εντοπισμού των δυνατών ή και αδύνατων σημείων ενός οργανισμού, τα οποία χρήζουν ενίσχυσης ή βελτίωσης (O'Boyle Jr *et al.*, 2011, Rojell *et al.*, 2006). Τα θετικά συναισθήματα ενεργοποιούν την αποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση την αισιοδοξία, την αύξηση της δημιουργικότητας και την ικανότητα λήψης αποφάσεων σε όλους τους τομείς της ζωής. (Goleman *et al.*, 2002).

## ***1.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εκπαίδευση***

Η προσφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τα ευρήματα μελετών, ισχυροποιείται, καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, καθώς έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ευκολία και να αντιμετωπίζουν τις προβληματικές καταστάσεις που προκύπτουν, έχουν λιγότερο άγχος, δημιουργούν θετικό κλίμα στη σχολική τάξη και χαρακτηρίζονται ψυχικά ανθεκτικοί. Επίσης, διακρίνονται από τη διάθεση για αυτοβελτίωση και αποδοτικότητα. Η άμεση ή έμμεση επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού αποτελεί ίσως τον πυρήνα τόσο για την αποτελεσματική μάθηση αλλά και την ευημερία των μαθητών, ενώ παράλληλα αποτρέπονται καταστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης ή και εγκατάλειψης της εργασίας τους.

Αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών, φαίνεται ότι χαρακτηρίζονται από επιτυχή αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και οι ίδιοι χρησιμοποιούν με θετικό τρόπο στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρουσιακών καταστάσεων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν πρόσφατες έρευνες, τα αποτελέσματα των

οποίων επιδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα πρόβλεψης ικανοποίησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η γνώση και η διαχείριση των συναισθημάτων είναι οι δύο διαστάσεις οι οποίες είναι δυνατό να προβλέψουν τη θετική ή αρνητική επίδραση της εργασίας, ενώ η αντίληψη των συναισθημάτων του άλλου έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Αυτό σημαίνει ότι, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση και η θετική στάση του εκπαιδευτικού απέναντι στην εργασία και στη ζωή του γενικότερα, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και έναν σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην παρεχόμενη ποιότητα της εκπαίδευσης (Vesely *et al.*, 2013, Ignat & Clipa, 2011, Kafetsios & Zampetakis, 2007).

## 2. Ηγεσία

Οι σύγχρονες θεωρίες δίνουν μεγάλη αξία στη συνεργασία και στην ομαδική εργασία. Η αποτελεσματική ηγεσία προκύπτει από έναν σημαντικό συνδυασμό μεθόδων των προσεγγίσεων των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, της συμπεριφοράς και της εξάρτησης. Αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες στο σύγχρονο περιβάλλον, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στο περίπλοκο και απαιτητικό έργο τους, πρέπει να χρησιμοποιούν δεξιότητες ομαδικής ηγεσίας, έτσι ώστε να δημιουργούν ένα «συλλογικό» εργασιακό περιβάλλον. Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας συνοψίζονται παρακάτω:

1. Χαρισματική Ηγεσία (charismatic leadership): Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει χάρισμα, ηρωισμό και ακέραιο χαρακτήρα, με τα οποία επιδρά θετικά στους οπαδούς του (ο όρος αναφέρεται στους υφισταμένους) και επιτυγχάνει να τους μεταφέρει ιδανικά, αξίες και οράματα. Σημαντική υπήρξε και η συμβολή του House (1977), ο οποίος εντόπισε ότι η διαφορά μεταξύ των χαρισματικών ηγετών και των άλλων είναι η ικανότητά τους να επιτυγχάνουν συμπάθεια, εμπιστοσύνη, αποδοχή των μελών και συναισθηματική τους εμπλοκή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
2. Συναλλακτική Ηγεσία (transactional leadership) (Bass *et al.*, 2003, Bass, 1990, Yammarino *et al.*, 1993). Η διαδικασία της συνδιαλλαγής ή της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων σε θέματα ανταμοιβών ή τιμωρίας, αποτελεί το θεμέλιο λίθο της συναλλακτικής ηγεσίας.
3. Μετασχηματιστική Ηγεσία (transformational leadership). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, απαραίτητα για την επιτυχημένη εφαρμογή του (Bass *et al.*, 2003, Avolio *et al.*, 1991, Bass, 1990):
  - Εξιδανικευμένη επίδραση ή χάρισμα (idealized influence or charisma): Το χαρακτηριστικό αυτό διέπει τους ηγέτες, οι οποίοι διαθέτουν όραμα και την αίσθηση της αποστολής του οργανισμού.

- Ατομικό ενδιαφέρον (individualized consideration): Ο ηγέτης παρακολουθεί τις ατομικές ανάγκες των οπαδών του για βελτίωση και προσωπική ανάπτυξη και συμπεριφέρεται άλλοτε ως εκπαιδευτής και άλλοτε ως καθοδηγητής.
- Πνευματική εξύψωση (intellectually stimulating): Ο ηγέτης παρακινεί τους οπαδούς του και τους προτρέπει στην αλλαγή του τρόπου σκέψης, με τον οποίο διαχειρίζονται και επιλύουν τα προβλήματα, ενώ παράλληλα τους βοηθά να χρησιμοποιούν τη λογική και αποδεικτικά στοιχεία και όχι απλά μη τεκμηριωμένες απόψεις.
- Έμπνευση (inspirational motivation): Ο ηγέτης, μέσω συζητήσεων, μεταδίδει τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία στους οπαδούς του.

### **2.1. Ηγεσία και Εκπαίδευση**

Η σχολική ηγεσία έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών, καθώς η ταχύτατη ανάπτυξη που παρατηρείται σε επίπεδο εκπαιδευτικών αλλαγών την έχει αναδείξει ως καταλυτικό παράγοντα και φορέα αλλαγής, τόσο στη διαμόρφωση των μεταρρυθμίσεων όσο και στη βελτίωση της ποιότητας που τη χαρακτηρίζει για τη επιτυχή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τους Leithwood και Duke (1998), η συστηματική μελέτη της σχολικής ηγεσίας μέσα από μία μεγάλη σειρά εμπειρικών μελετών, οι οποίες περιλαμβάνουν αναφορές σε 121 άρθρα τεσσάρων διεθνών περιοδικών, (Educational Administration Quaterly, Journal of School Leadership, Journal of Educational Administration, Educational Management and Administration), συνέβαλε στη δημιουργία του θεωρητικού πλαισίου έξι μοντέλων ηγεσίας ειδικά για το χώρο της εκπαίδευσης, τα οποία είναι η *Εκπαιδευτική ηγεσία*, η *Συμμετοχική ηγεσία*, η *Διοικητική ηγεσία*, η *Συγκυριακή ηγεσία* και η *Μετασχηματιστική ηγεσία*.

## **3. Μεθοδολογία της έρευνας**

### **3.1. Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα μελέτη είναι:

- Ποιο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/προϊσταμένων των σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση;
- Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι διευθυντές/προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και του επιλεγμένου στυλ ηγεσίας;

### **3.2. Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/υποδιευθυντών/προϊσταμένων των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης, διερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και της επιλογής του στυλ ηγεσίας.

### **3.3. Μελετώμενος πληθυσμός και Διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων**

Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική συγχρονική μελέτη με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων κλειστών απαντήσεων. Το μελετώμενο πληθυσμό αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων του Νομού Φθιώτιδος. Η διάρκεια της μελέτης ήταν από 11/5/2016 έως και 24/5/2016. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η βολική. Από τη μελέτη εξαιρέθηκαν τα μονοθέσια νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία. Από το σύνολο των 115 σχολικών μονάδων (61 δημοτικά σχολεία και 54 νηπιαγωγεία) του νομού Φθιώτιδας, ερωτηματολόγια εστάλησαν στις 57 σχολικές μονάδες (25 δημοτικά σχολεία και 32 νηπιαγωγεία). Δηλαδή ερωτηματολόγια εστάλησαν στο 50% των σχολικών μονάδων του νομού. Η διανομή και παραλαβή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε για τις σχολικές μονάδες της πόλης της Λαμίας από την ερευνήτρια, ενώ για τις σχολικές μονάδες εκτός της πόλης η διανομή και συλλογή έγινε μέσω ταχυδρομείου.

Πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές/προϊσταμένες, προκειμένου να υπάρξει ενημέρωση για την διεξαγωγή της μελέτης και παράλληλα έγινε συλλογή του αριθμού των εκπαιδευτικών που υπηρετούν, προκειμένου να οριστικοποιηθεί ο αριθμός των ερωτηματολογίων που θα διανέμονταν. Τα ερωτηματολόγια περιέχονταν σε ατομικό φάκελο που συνοδεύεται από ενημερωτική επιστολή αναφορικά με τα στοιχεία της ερευνήτριας, το σκοπό της μελέτης, καθώς επίσης ο εθελοντικός και ανώνυμος χαρακτήρας της συμμετοχής στην έρευνα. Στο φάκελο των ερωτηματολογίων που απευθύνονταν στους διευθυντές υπήρχε άλλη ενημερωτική επιστολή. Οι συμμετέχοντες μετά το τέλος της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων έκλειναν τον ατομικό φάκελο και τον παρέδιδαν στους διευθυντές. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διαρκούσε 15-20' και δεν υπήρχε καμία οικονομική επιβάρυνση για τους εκπαιδευτικούς ή τη σχολική μονάδα. Συνολικά διανεμήθηκαν 410 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν συμπληρωμένα 214 (ποσοστό ανταπόκρισης 52%).

### **3.4. Εργαλεία μελέτης**

Για την πραγματοποίηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτηματολόγια. Το πρώτο ερωτηματολόγιο αφορούσε τη μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής

νοημοσύνης. Για το σκοπό αυτόν χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Wong και Law (2002). Η κλίμακα έχει μεταφραστεί στα ελληνικά και έχει χρησιμοποιηθεί σε μελέτη με τη συμμετοχή εκπαιδευτικού προσωπικού από τους Kafetsios και Zampetakis (2008), από τους οποίους ζητήθηκε και εδόθη άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου για την παρούσα μελέτη. Η δημιουργία της κλίμακας στηρίχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey and Mayer. Περιλαμβάνει 16 προτάσεις, με τις οποίες γίνεται μέτρηση των 4 διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτοεκτίμηση συναισθημάτων, εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση των συναισθημάτων και έλεγχος των συναισθημάτων. Το ερωτηματολόγιο αυτό διανεμήθηκε μόνο στους διευθυντές, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το βαθμό που συμφωνούν με τις προτάσεις σε μία 7βάθμια κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα» και το 7 στο «συμφωνώ απόλυτα».

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο αφορούσε τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας των διευθυντών σχολικών μονάδων. Έγινε χρήση του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (Avolio and Bass, 2004). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης του στυλ ηγεσίας σε δεκάδες μελέτες διεθνώς. Το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί στα ελληνικά στο πλαίσιο διδακτορικής διατριβής από τον Γεώργιο Μαγουλιανίτη (2011), από τον οποίο ζητήθηκε και εδόθη άδεια χρήσης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 προτάσεις, οι οποίες μετρούν 3 στυλ ηγεσίας:

- Μετασχηματιστικό (Transformational)
- Συναλλακτικό (Transactional)
- Παθητική - προς αποφυγή ηγεσία (passive-avoidant leadership).

Επίσης, το ερωτηματολόγιο μετρά και την έκβαση της ηγεσίας: 1. Μεγαλύτερη προσπάθεια (extra effort), 2. Αποτελεσματικότητα (effectiveness) και 3. Ικανοποίηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership).

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και στους διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό. Στο ερωτηματολόγιο των διευθυντών έγιναν τροποποιήσεις αναφορικά με το πρόσωπο (α' πρόσωπο) για καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες καλούνταν ν' απαντήσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με τις προτάσεις σε μία κλίμακα τύπου Likert, όπου το 0 αντιστοιχούσε στο «καθόλου» και το 4 στο «συνήθως αν όχι πάντα».

#### 4. Αποτελέσματα

Ο μελετώμενος πληθυσμός αποτελούνταν από 214 εργαζόμενους ως εκπαιδευτικό προσωπικό, εκ των οποίων οι 51 ήταν διευθυντές/προϊστάμενοι και οι 163 ήταν εκπαιδευτικοί. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

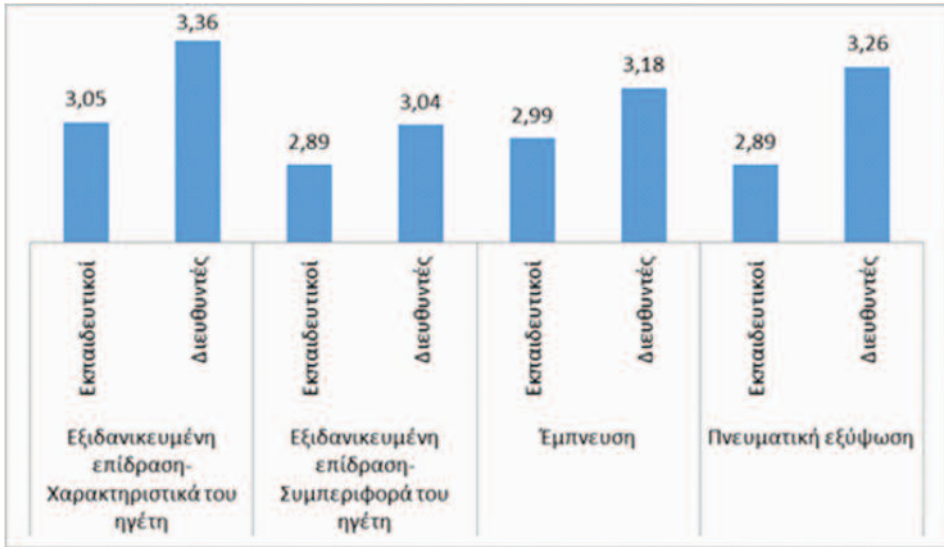
<b>Χαρακτηριστικό</b>	<b>N (%)</b>
<b>Φύλο</b>	
Άντρες	48 (22,7)
Γυναίκες	163 (77,3)
<b>Ηλικία</b>	44,6 (67,9) <sup>α</sup>
<b>Ιδιότητα</b>	
Δάσκαλοι	113 (52,8)
Νηπιαγωγοί	70 (32,7)
Ειδικότητα	31 (14,5)
<b>Εργασιακή Σχέση</b>	
Μόνιμοι	186 (86,9)
Αναπληρωτές/ωρομίσθιοι	28 (13,1)
<b>Έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικοί</b>	18,2 (8,7) <sup>α</sup>
<b>Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντές/προϊστάμενοι</b>	9,2 (3,4) <sup>α</sup>
<b>Κατηγορία εκπαίδευσης</b>	
ΑΕΙ	163 (76,2)
Παιδαγωγική ακαδημία (2ετής φοίτηση)	51 (23,8)
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	
Πτυχίο	196 (91,6)
MSc/PhD	18 (8,4)
<b>Θέση</b>	
Διευθυντές/προϊστάμενοι	51 (23,8)
Εκπαιδευτικοί	163 (76,2)

<sup>α</sup> μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

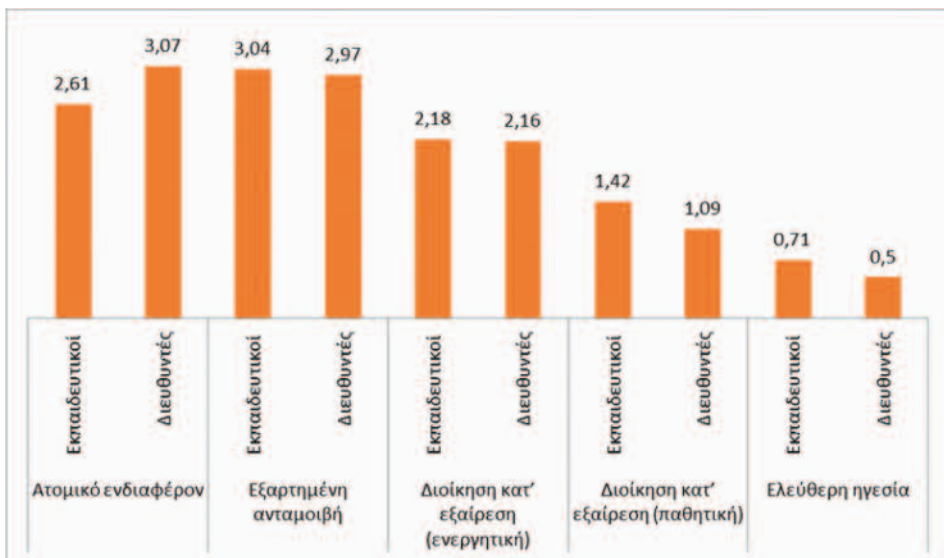
Στα Σχήματα 1 και 2 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των 9 κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, που δηλώνουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες των συμμετεχόντων και στο Σχήμα 3 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές για τις εκβάσεις της ηγεσίας.



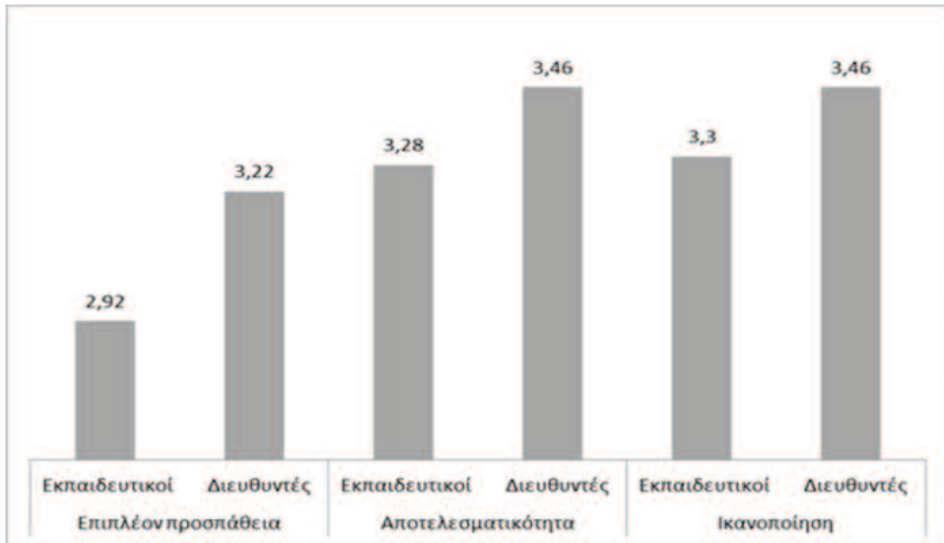
**Σχήμα 1:** Οι μέσες τιμές των πρώτων 4 κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, που δηλώνουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στις υπό μελέτη σχολικές μονάδες



**Σχήμα 2:** Οι μέσες τιμές των τελευταίων 5 κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, που δηλώνουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στις υπό μελέτη σχολικές μονάδες



**Σχήμα 3:** Οι μέσες τιμές των 3 κλιμάκων που δηλώνουν τις εκβάσεις του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας



Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των 4 κλιμάκων του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης για τους διευθυντές/υποδιευθυντές/προϊστάμενους.

**Πίνακας 2:** Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των 4 κλιμάκων του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης για τους διευθυντές/υποδιευθυντές/προϊστάμενους

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αυτεπίγνωση των συναισθημάτων	6,13	0,55
Επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων	5,89	0,58
Χρήση των συναισθημάτων	5,81	0,73
Διαχείριση των συναισθημάτων	5,48	1,06

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συγλ ηγεσίας για τους διευθυντές/υποδιευθυντές/προϊσταμένους. Εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού των διευθυντών/υποδιευθυντών/προϊσταμένων (n=51) δεν ήταν δυνατόν να διερευνηθούν οι συσχετίσεις και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

**Πίνακας 3:** Συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα σταλ ηγεσίες για τους διευθυντές/πρωϊοσταμένους

Κλίμακα	Εξιδανικευμένη επίδραση-Χαρακτηριστικά του ηγέτη	Εξιδανικευμένη επίδραση-Συμπεριφορά του ηγέτη	Έμπνευση	Πνευματική εξύψωση	Ατομικό ενδιαφέρον	Εξαρτημένη ανταμοιβή	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	Ελεύθερη ηγεσία
Αυτεπίγνωση των συναισθημάτων	0,29 (0,03)	0,42 (0,002)	0,32 (0,02)	0,27 (0,05)	0,27 (0,05)	0,17 (0,25)	0,00 (0,99)	-0,25 (0,07)	-0,36 (0,009)
Επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων	0,45 (0,001)	0,35 (0,01)	0,40 (0,004)	0,39 (0,005)	0,39 (0,005)	0,22 (0,13)	0,07 (0,63)	-0,13 (0,38)	-0,33 (0,02)
Χρήση των συναισθημάτων	0,29 (0,04)	0,31 (0,03)	0,57 (<0,001)	0,54 (<0,001)	0,39 (0,005)	0,42 (0,002)	0,26 (0,06)	0,17 (0,24)	-0,21 (0,14)
Διαχείριση των συναισθημάτων	0,17 (0,24)	0,26 (0,07)	0,47 (<0,001)	0,39 (0,005)	0,47 (0,001)	0,39 (0,005)	0,30 (0,03)	0,13 (0,38)	-0,11 (0,44)

Οι τιμές εκφράζονται ως συντελεστής συσχέτισης Pearson (τιμή p).

Οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις που βρέθηκαν ήταν οι εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «αυτεπίγνωση των συναισθημάτων» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στις εξής κλίμακες: «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη», «εξιδανικευμένη επίδραση-συμπεριφορά του ηγέτη» και «έμπνευση».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «αυτεπίγνωση των συναισθημάτων» σχετιζόταν με μείωση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ελεύθερη ηγεσία».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στις εξής κλίμακες: «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη», «εξιδανικευμένη επίδραση-συμπεριφορά του ηγέτη», «έμπνευση», «πνευματική εξύψωση» και «ατομικό ενδιαφέρον».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων» σχετιζόταν με μείωση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ελεύθερη ηγεσία».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «χρήση των συναισθημάτων» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στις εξής κλίμακες: «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη», «εξιδανικευμένη επίδραση-συμπεριφορά του ηγέτη», «έμπνευση», «πνευματική εξύψωση», «ατομικό ενδιαφέρον» και «εξαρτημένη ανταμοιβή».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «διαχείριση των συναισθημάτων» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στις εξής κλίμακες: «έμπνευση», «πνευματική εξύψωση», «ατομικό ενδιαφέρον», «εξαρτημένη ανταμοιβή» και «διοίκηση κατ'εξαίρεση (ενεργητική)».

Αρχικά πραγματοποιήθηκε διμεταβλητή ανάλυση ανάμεσα στα συυλ ηγεσίας και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την έκβαση «επιπλέον προσπάθεια». Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ( $p < 0,20$ ) μεταξύ της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια» και 14 ανεξάρτητων μεταβλητών. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έμπνευση» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «πνευματική εξύψωση» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ατομικό ενδιαφέρον» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

**Πίνακας 4:** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια»

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Εξιδανικευμένη επίδραση-Χαρακτηριστικά του ηγέτη	0,22	0,04 έως 0,39	0,014
Έμπνευση	0,24	0,09 έως 0,40	0,002
Πνευματική εξύψωση	0,31	0,14 έως 0,48	<0,00 1
Ατομικό ενδιαφέρον	0,26	0,12 έως 0,39	<0,00 1
Μόνιμοι σε σχέση με αναπληρωτές/ωρομίσθιους	0,36	0,09 έως 0,62	0,009
Έτη προϋπηρεσίας	-0,01	-0,02 έως -0,002	0,019

Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί είχαν μεγαλύτερη βαθμολογία στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια» σε σχέση με τους αναπληρωτές/ωρομίσθιους.

Αύξηση των ετών προϋπηρεσίας σχετιζόταν με μείωση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 71% της μεταβλητότητας της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόστηκε μεταξύ της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια» και 14 ανεξάρτητων μεταβλητών. Τα αποτελέσματα της παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έμπνευση» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «πνευματική εξύψωση» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ατομικό ενδιαφέρον» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».
- Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί είχαν μεγαλύτερη βαθμολογία στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια» σε σχέση με τους αναπληρωτές/ωρομίσθιους.
- Αύξηση των ετών προϋπηρεσίας σχετιζόταν με μείωση της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

**Πίνακας 5:** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία στην κλίμακα «αποτελεσματικότητα»

<b>Ανεξάρτητη μεταβλητή</b>	<b>Συντελεστής b</b>	<b>95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b</b>	<b>Τιμή p</b>
Εξιδανικευμένη επίδραση-Χαρακτηριστικά του ηγέτη	0,34	0,21 έως 0,47	<0,001
Ελεύθερη ηγεσία	-0,23	-0,33 έως -0,14	<0,001
Πνευματική εξύψωση	0,14	0,01 έως 0,26	0,029
Ατομικό ενδιαφέρον	0,15	0,05 έως 0,25	0,004
Μόνιμοι σε σχέση με αναπληρωτές/ωρομίσθιους	0,20	0,03 έως 0,37	0,021
Διευθυντές/προϊστάμενοι σε σχέση με εκπαιδευτικούς	0,17	0,04 έως 0,30	0,012

Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 71% της μεταβλητότητας της βαθμολογίας στην κλίμακα «επιπλέον προσπάθεια».

Παρόμοια πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόστηκε και μεταξύ της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση» και 14 ανεξάρτητων μεταβλητών. Τα αποτελέσματα της παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «εξιδανικευμένη επίδραση-χαρακτηριστικά του ηγέτη» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ελεύθερη ηγεσία» σχετιζόταν με μείωση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έμπνευση» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση».
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ατομικό ενδιαφέρον» σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση».

**Πίνακας 6:** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία στην κλίμακα «ικανοποίηση»

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Εξιδανικευμένη επίδραση- Χαρακτηριστικά του ηγέτη	0,33	0,19 έως 0,48	<0,001
Ελεύθερη ηγεσία	-0,23	-0,32 έως -0,14	<0,001
Έμπνευση	0,23	0,11 έως 0,36	<0,001
Ατομικό ενδιαφέρον	0,14	0,04 έως 0,24	0,009

Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 68% της μεταβλητότητας της βαθμολογίας στην κλίμακα «ικανοποίηση».

## 5. Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε το στυλ ηγεσίας και το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/υποδιευθυντών/προϊσταμένων των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Φθιώτιδας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το στυλ ηγεσίας που αναδείχθηκε είναι το Μετασχηματιστικό, καθώς και τα 4 χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου ηγετικού στυλ έλαβαν την υψηλότερη βαθμολογία από τους συμμετέχοντες. Μάλιστα, τόσο το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και οι διευθυντές, βαθμολόγησαν με υψηλό σκορ (>3) σχεδόν όλες τις κλίμακες της Μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι απαντήσεις των διευθυντών ουσιαστικά αποτέλεσαν αυτοαξιολόγηση του στυλ ηγεσίας τους και άρα εδώ υπεισέρχεται ο παράγοντας προκατάληψη (Bias) στις απαντήσεις τους. Θα περιμέναμε, συνεπώς, η βαθμολογία των κλιμάκων από τους διευθυντές να είναι πολύ υψηλότερη συγκριτικά με αυτή των εκπαιδευτικών, ωστόσο οι διαφορές στη βαθμολογία μεταξύ τους ήταν πολύ μικρές, δείχνοντας συμφωνία στα αποτελέσματα.

Οι μελέτες αναφορικά με την ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης και ειδικότερα στην Α/βαθμια Εκπ/ση, είναι περιορισμένες. Το στυλ ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης έχει διερευνηθεί στη χώρα μας και στην Κύπρο, σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως στα πλαίσια μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Ειδικότερα, η Νταφούλη (2009) σε μελέτη της σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με τη συμμετοχή 238 εκπαιδευτικών, βρήκε ότι οι διευθυντές υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Μελέτη της Γερασίμου (2008) σε 30 διευθυντές δημοτικών σχολείων, ανέδειξε το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ως κυρίαρχο στυλ στα υπό μελέτη σχολεία. Η συμμετοχική διοίκηση με τον σεβασμό και την εφαρμογή των απόψεων

και πρωτοβουλιών των εργαζομένων, καθώς και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, περιλαμβάνονται στα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Τα στοιχεία του μετασχηματιστικού ηγέτη βρέθηκαν σε έρευνα των Βασιλείαδου και Διερωνίτου (2014) να χαρακτηρίζουν τους διευθυντές σε σχολεία Α/θμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης στη βόρειο Ελλάδα.

Το σχολείο αποτελεί έναν οργανισμό, όπου η εκπλήρωση της αποστολής του και η επίτευξη των στόχων του αποτελούν μία πολύπλοκη διαδικασία. Το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, η τεχνολογική υποδομή, η εφαρμογή νέων καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας, η κινητοποίηση των μαθητών, η παρακίνηση των εκπαιδευτικών και συνολικά το σχολικό κλίμα, αποτελούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για μία ολοκληρωμένη και αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία. Υπάρχει μία μεταβλητή, η οποία δύναται να επηρεάσει θετικά και να ενισχύσει όλα τα παραπάνω, και αυτή είναι η σχολική ηγεσία. Η ηγεσία δύναται να επηρεάσει το σχολικό κλίμα και να έχει σημαντική επίδραση στη σχολική απόδοση των μαθητών (Sammons *et al.*, 2011). Μελέτη στην Κύπρο (Kythreotis *et al.*, 2010) σε μαθητές δημοτικού, μέτρησε την απόδοση των μαθητών στο μάθημα των νέων Ελληνικών και των Μαθηματικών πριν την έναρξη και στο τέλος της σχολικής χρονιάς. Η σχολική ηγεσία βρέθηκε να επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των μαθητών και στα 2 υπό μελέτη μαθήματα.

Ποιο μοντέλο σχολικής ηγεσίας είναι αυτό που δύναται να επιδράσει θετικά στο εκπαιδευτικό προσωπικό αυξάνοντας την ικανοποίηση του από την εργασία και παράλληλα να το κινητοποιήσει για επιπλέον προσπάθεια και αύξηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας; Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης τα 4 χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνθέτουν το προφίλ ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, συνδέονται στατιστικά σημαντικά με τη βαθμολογία στις κλίμακες ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα και επιπλέον προσπάθεια των εκπαιδευτικών. Μάλιστα, τα 4 αυτά γνωρίσματα ερμηνεύουν και σε πολύ υψηλό ποσοστό τη μεταβλητότητα στις κλίμακες «επιπλέον προσπάθεια» (71%), «στην αποτελεσματικότητα» (77%) και στην «ικανοποίηση» (68%), αναδεικνύοντας την πλέον σημαντική επίδρασή τους στις κλίμακες αυτές. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, μελέτη των Leithwood και Jantzi (2006) και των Yu, Leithwood και Jantzi (2002) ανέδειξε τη σημαντική επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην κινητοποίηση (motivation) των εκπαιδευτικών για περισσότερη προσπάθεια, στις πρακτικές που εφαρμόζουν στην τάξη και στην πιθανότητα οι εκπαιδευτικοί ν' αλλάξουν αυτές τις πρακτικές για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, τόσο του εκπαιδευτικού τους έργου όσο και της σχολικής μονάδας στο σύνολο της. Επίσης, σημαντικό ρόλο στο βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, παίζει το στυλ ηγεσίας της σχολικής μονάδας (Ma & MacMillan, 1999). Η ικανοποίηση με τη σειρά της επιδρά στην απόδοση του εκπαιδευτικού προσωπικού (Ololube, 2006). Εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολικές



μονάδες, στις οποίες εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης, εμφανίζουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία τους (Ngunia, Slegersb & Denessen, 2006, Griffith, 2004, Bogler, 2001). Μία σημαντική μετά-ανάλυση 49 μελετών, έδειξε την ισχυρή σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας (Dumdum, Lowe & Avolio, 2015).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδρασής της στην αποτελεσματικότητα εργαζομένων και διευθυντών, έχει βρεθεί στο επίκεντρο μεγάλου αριθμού εμπειρικών μελετών σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών πεδίων. Έρευνες αλλά και θεωρητικές προσεγγίσεις, ανέδειξαν τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ενίσχυση του ρόλου του μετασχηματιστικού ηγέτη και στην προώθηση της δημιουργικότητας και της αποτελεσματικότητας εργαζομένων και ηγετών (Mittal & Sindhu, 2012, Rosete & Ciarrochi, 2005, Zhou & George, 2003, Gardner & Stough, 2002). Εξίσου σημαντικό εύρημα αποτελεί και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προαγωγή του επιπέδου της υγείας, της ευεξίας και της μείωσης του στρες που βιώνουν τα διοικητικά στελέχη (Slaski & Cartwright, 2002).

Το ερευνητικό ενδιαφέρον δεν περιορίστηκε μόνο στον χώρο των επιχειρήσεων, αλλά διευρύνθηκε και σε αυτόν της εκπαίδευσης, όπου μελετήθηκε η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές και παράλληλα καταγράφηκε η επίδρασή της στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Μελέτη σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έδειξε την σημαντική σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση (Anari, 2012). Η Platsidou (2012) μελέτησε το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εκπαιδευτικούς ειδικής αγωγής στην Ελλάδα, όπου παρουσίασαν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, στην ίδια μελέτη βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης με το burnout και την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς οι εκπαιδευτικοί με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης εμφάνιζαν χαμηλότερα ποσοστά burnout και υψηλότερα ικανοποίησης από την εργασία.

Στην παρούσα μελέτη, όπου μετρήθηκε το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/προϊσταμένων, το σκορ και στις 4 κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης βρέθηκε να είναι υψηλό (>5,4). Η στατιστική ανάλυση των συσχετισμών μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας, έδειξε σημαντικές σχέσεις μεταξύ των κλιμάκων της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας. Η αύξηση του σκορ στις κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετιζόταν με αύξηση του σκορ στις κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και παράλληλα με μείωση στο σκορ της ελεύθερης ηγεσίας. Συνεπώς, οι διευθυντές που είχαν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης επέλεξαν και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με ευρήματα μελετών της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας. Σε μελέτη σε εκπαιδευτικούς επαγγελματικών λυκείων

στην Ελλάδα, βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζαν και τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη (Βουλκίδου, 2015). Παρόμοια ευρήματα αναδείχθηκαν και σε άλλη μεταπτυχιακή μελέτη, όπου βρέθηκε σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικού στυλ διοίκησης (Κυριακίδου, 2011). Μία, επίσης, σημαντική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 332 δασκάλους στη χώρα μας, διερεύνησε την πιθανή επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και το εκπαιδευτικό προσωπικό (Iordanoglou, 2007). Ανάμεσα στα σημαντικά ευρήματα της μελέτης ήταν η θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγετικούς ρόλους που καλείται να διεκπεραιώσει ένας σχολικός ηγέτης, ρόλοι οι οποίοι έχουν άμεση επίπτωση τόσο στο προσωπικό όσο και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μάλιστα, η σημαντικότητα του ευρήματος έγκειται στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξηγούσε το 51% της μεταβλητότητας. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρέασε θετικά τόσο την αποδοτικότητα όσο και την δέσμευση του προσωπικού.

## 6. Συμπεράσματα

Τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας, ανέδειξαν τόσο το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/υποδιευθυντών/προϊσταμένων των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο και την εφαρμογή του μετασχηματιστικού, ως ηγετικού στυλ, στις υπό μελέτη σχολικές μονάδες. Η σημαντικότητα των ευρημάτων προσδιορίζεται από την ήδη αναγνωρισμένη αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μετασχηματιστικού στυλ διοίκησης στο σχολικό κλίμα, καθώς και από τα αντίστοιχα ευρήματα άλλων μελετών της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι έρευνες αναφορικά με το στυλ της σχολικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας είναι περιορισμένες. Ωστόσο, τα πολύ σημαντικά αποτελέσματα αυτών θα πρέπει να αξιοποιηθούν από την ηγεσία της εκπαίδευσης τόσο σε περιφερειακό όσο και σε κεντρικό επίπεδο διοίκησης.

## Βιβλιογραφία

- Anari, N. N. (2012) Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24 (4): 256-269.
- Avolio, B. J., Waldman, A. & Yammarino, F. J. (1991) Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4): 9-16.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*. California: Mind Garden, Inc.

- Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014) Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών- Επιστημονικών Θεμάτων*, 3: 92-108.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 207-218.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19–31.
- Bogler, R. (2001) The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5): 662-683.
- Βουλκίδου, Σ. (2015) Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς επαγγελματικών λυκείων. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Πάφος.
- Γερασίμου, Μ. (2008) Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ των διευθυντών σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Θεσσαλονίκη.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2013) A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10<sup>th</sup> Anniversary Edition* (Monographs in Leadership and Management, Volume 5) (p. 39-70). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2): 68-78.
- Goleman, D. (2011) Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ». Τόμος Α και Β. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) Ο νέος ηγέτης. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Griffith, J. (2004) Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42, (3): 333–356.
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Ignat, A. A. & Clipa, O. (2011) Teachers' satisfaction with life, job satisfaction and their emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33Q: 498-502.

- Iordanoglou, D. (2007) The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness, commitment, and satisfaction. *Journal of Leadership Studies*, 1 (3): 57-66.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L. A. (2008) Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44 (3): 712-722.
- Κυριακίδου, Χ. (2011) *Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στους εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010) The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48 (2): 218-240.
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1998) Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education*, 73 (2): 31-50.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990) Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 1 (4): 249-280.
- Ma, X. & MacMillan, R. B. (1999) Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93, (1): 39-47.
- Μαγουλιανίτης, Γ. Β. (2011) *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Δημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών: Πάτρα.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004) Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 15 (3): 197-215.
- Mittal, V. & Sindhu, E. (2012) Emotional Intelligence & Leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (16): Version 1.0.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006) Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2): 145-177.
- Νταφούλη, Σ. (2009) *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ χιούμορ και το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή σχολικής μονάδας: η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέση και η επίδρασή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών*. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Βόλος.
- O'Boyle Jr. E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., Paul, A. & Story, P.A.

- (2011) The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5): 788-818.
- Ololube, N.P. (2006) Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2016, από <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED496539.pdf>.
- Πλατσίδου, Μ. (2004) Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής*, 1: 27-39.
- Platsidou, M. (2012) Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 31 (1): 60-76.
- Rojell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2006) Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14 (2): 113-124.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005) Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5): 388-399.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3): 185-211.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., Ko, J. (2011) Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25 (1): 83-101.
- Slaski, M. & Cartwright, S. (2002) Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18: 63-68.
- Thorndike, E. L. (1920) Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140: 227-235.
- Vesely, A. K., Saklofske, D. H. & Leschied, A. D. W. (2013) Teachers - the vital resource the contribution of emotional intelligence to teacher efficacy and well-being. *Canadian Journal of School Psychology*, 28 (1): 71-89.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Yammarino, F. L., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993) Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4 (1): 81-102.
- Yu, H., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002) The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40 (4): 368-389.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003) Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5): 545-568.