

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ,**  
**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ**  
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

**Δέσποινα Λουτράρη**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου  
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην  
Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

**Πειραιάς, Ιούνιος 2024**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM**  
**IN ECONOMICS IN EDUCATION AND**  
**MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**

**EMOTIONAL WORK, EMOTIONAL**  
**LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION**

**By**  
**Despoina Loutrari**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

**Piraeus, Greece, June 2024**

*Στον υιό μου, Πάρι*

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου, κα Σαΐτη Άννα, για την καθοδήγησή της, την πολύτιμη υποστήριξή της και την αμέριστη βοήθειά της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η συμβολή της ήταν ανεκτίμητη και χωρίς αυτήν δεν θα είχα φτάσει στο σημερινό αποτέλεσμα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη αγάπη και στήριξη, καθώς και την ενθάρρυνση και την κατανόηση της. Η συνδρομή όλων αυτών των ανθρώπων ήταν καθοριστική και τους είμαι βαθιά ευγνώμων.

# Συναισθηματική Εργασία, Συναισθηματική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση

**Σημαντικοί Όροι:** Συναισθηματική εργασία, Συναισθηματική νοημοσύνη, Συναισθηματική ηγεσία, Εργασιακή ικανοποίηση

## Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία εστιάζει στη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της συναισθηματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, ενώ η συναισθηματική ηγεσία περιγράφει την ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν τους άλλους μέσω των συναισθημάτων τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανοποίηση και την ευχαρίστηση που νιώθουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Αναλύοντας αυτές τις σχέσεις, η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει στην κατανόηση του πώς η συναισθηματική νοημοσύνη και η συναισθηματική ηγεσία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου. Μέσω συλλογής και ανάλυσης δεδομένων από εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τόσο δημόσιων, όσο και ιδιωτικών σχολικών μονάδων, σκοπός είναι η αποκάλυψη πιθανών συσχετίσεων και προκλήσεων, που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της συναισθηματικής διαχείρισης και ηγεσίας.

# **Emotional Work, Emotional Leadership and Job Satisfaction**

**Keywords:** Emotional work, Emotional intelligence, Emotional leadership, Job satisfaction

## **Abstract**

This research focuses on the relationship between emotional intelligence, emotional leadership, and job satisfaction. Emotional intelligence refers to the ability to recognize, understand, and manage emotions, while emotional leadership describes the ability of leaders to influence others through their emotions. Job satisfaction refers to the satisfaction and pleasure individuals derive from their work. By analyzing these relationships, this study aims to understand how emotional intelligence and emotional leadership influence job satisfaction in the educational environment, using a questionnaire. Through data collection and analysis from primary and secondary education teachers, both in public and private schools, the aim is to reveal possible correlations and challenges that teachers face in achieving job satisfaction, taking into account the importance of emotional management and leadership.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	ix
Abstract.....	xi
Κατάλογος Πινάκων .....	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	xix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	5
1.3 Έννοια Ενσυναίσθησης.....	8
1.4 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	10
1.4.1. Μοντέλο του Daniel Goleman (1995) .....	10
1.4.2 Μοντέλο της Reuven Bar-On (1997).....	11
1.4.3 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer, Salovey & Caruso (MSCEIT) (2002) .....	13
1.4.4 Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Επτά Επιπέδων του Travis Bradberry και του Jean Greaves (2009).....	15
1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Εργασία.....	16
1.6 Συναισθηματική Εργασία.....	22
1.7 Ανακεφαλαίωση .....	24

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

2.1 Εισαγωγή.....	26
2.2 Έννοια Ηγεσίας.....	27
2.3 Αποτελεσματική Διοίκηση Σχολικής Μονάδας.....	33
2.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	40
2.5 Έννοια Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	44
2.6 Επιπτώσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	48
2.7 Αύξηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	50
2.8 Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ρόλος Ηγεσίας και Επιρροή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	59
2.9 Ανακεφαλαίωση.....	61

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

3.1 Εισαγωγή.....	62
3.2 Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	63
3.3 Μέγεθος Δείγματος.....	64
3.4 Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	65
3.4.1 Περιγραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών.....	66
3.4.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	73
3.4.3 Συναισθηματική Ηγεσία.....	79
3.4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	83
3.5 Ανάλυση Μετρήσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Εργασιακής ικανοποίησης.....	87
3.6 Συσχετίσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	88
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	91



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**  
**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ..... 101**  
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... 124**

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1: Φύλο .....	67
Πίνακας 3.2: Ηλικία.....	67
Πίνακας 3.3: Οικογενειακή Κατάσταση .....	68
Πίνακας 3.4: Ύπαρξη Παιδιών .....	69
Πίνακας 3.5: Αριθμός Παιδιών.....	69
Πίνακας 3.6: Μορφωτικό Επίπεδο .....	70
Πίνακας 3.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης .....	71
Πίνακας 3.8: Σχέση εργασίας.....	72
Πίνακας 3.9: Έτη διδακτικής εμπειρίας.....	72
Πίνακας 3.10: Κατανόηση ορθών συναισθημάτων.....	73
Πίνακας 3.11: Κατανόηση συναισθημάτων φίλων .....	74
Πίνακας 3.12: Επίτευξη στόχων .....	74
Πίνακας 3.13: Έλεγχος θυμού.....	74
Πίνακας 3.14: Κατανόηση συναισθημάτων.....	75
Πίνακας 3.15: Παρατήρηση συναισθημάτων άλλων .....	75
Πίνακας 3.16: Αυτογνωσία.....	76
Πίνακας 3.17: Έλεγχος συναισθημάτων .....	76
Πίνακας 3.18: Κατανόηση πραγματικών συναισθημάτων.....	76
Πίνακας 3.19: Αντιμετώπιση συναισθημάτων άλλων .....	77
Πίνακας 3.20: Παρακίνηση εαυτού .....	77
Πίνακας 3.21: Αντιμετώπιση θυμού.....	77
Πίνακας 3.22: Κατανόηση αισθήματος χαράς.....	78
Πίνακας 3.23: Κατανόηση συναισθημάτων περίγυρου .....	78
Πίνακας 3.24: Παρακίνηση .....	78
Πίνακας 3.25: Ικανοποιητικός έλεγχος συναισθημάτων .....	79
Πίνακας 3.26: Παροχή Βοήθειας από Διευθυντή .....	79
Πίνακας 3.27: Παρεμβολή Διευθυντή σε σοβαρά Προβλήματα .....	80
Πίνακας 3.28: Αποφυγή Εμπλοκής Διευθυντή σε σοβαρά Προβλήματα .....	80
Πίνακας 3.29: Ενθουσιασμός Διευθυντή για Επικείμενους Στόχους .....	81
Πίνακας 3.30: Καθοδήγηση Διευθυντή.....	81

Πίνακας 3.31: Ενημέρωση Εκπαιδευτικών από Διευθυντή για Επίτευξη στόχων .....	81
Πίνακας 3.32: Σεβασμός για Διευθυντή .....	82
Πίνακας 3.33: Αίσθημα Αυτοπεποίθησης Διευθυντή .....	82
Πίνακας 3.34: Παρότρυνση Διευθυντή για Επιμόρφωση.....	82
Πίνακας 3.35: Ανταπόκριση Διευθυντή σε Ανάγκες Μαθητών.....	83
Πίνακας 3.36: Ανταπόκριση Διευθυντή σε Ανάγκες Εκπαιδευτικών .....	83
Πίνακας 3.37: Ικανοποίηση από Εργασία.....	84
Πίνακας 3.38: Παραγωγικότητα.....	84
Πίνακας 3.39: Κατάρτιση.....	84
Πίνακας 3.40: Εργασία εκτός Ωραρίου.....	85
Πίνακας 3.41: Επιρροή από Επίπεδο Μαθητών.....	85
Πίνακας 3.42: Επίτευξη Επαγγελματικών Στόχων.....	85
Πίνακας 3.43: Αναγνώριση Εργασίας από Διευθυντή .....	86
Πίνακας 3.44: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Εκπαιδευτικούς .....	86
Πίνακας 3.45: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Μαθητές .....	87
Πίνακας 3.46: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Γονείς Μαθητών.....	87
Πίνακας 3.47: Περιγραφικά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης .....	88
Πίνακας 3.48: Περιγραφικά χαρακτηριστικά εργασιακής ικανοποίησης .....	88
Πίνακας 3.49: Συσχετίσεις Pearson Συναισθηματικής Νοημοσύνης με Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	89
Πίνακας 3.50: Συσχετίσεις Pearson Συναισθηματικής Νοημοσύνης με Εργασιακή Ικανοποίηση.....	90

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1: Φύλο.....	67
Διάγραμμα 3.2: Ηλικία .....	68
Διάγραμμα 3.3: Οικογενειακή Κατάσταση .....	69
Διάγραμμα 3.4: Ύπαρξη Παιδιών.....	69
Διάγραμμα 3.5: Αριθμός Παιδιών .....	70
Διάγραμμα 3.6: Μορφωτικό Επίπεδο .....	71
Διάγραμμα 3.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης.....	71
Διάγραμμα 3.8: Σχέση εργασίας .....	72
Διάγραμμα 3.9: Έτη διδακτικής εμπειρίας .....	73

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική εργασία, η ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν σημαντικούς τομείς έρευνας και πρακτικής στον χώρο της εκπαίδευσης. Η συνδυασμένη επίδραση αυτών των παραγόντων έχει ευρείες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και στην εμπειρία, τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των μαθητών. Αρχικά, η συναισθηματική εργασία αναφέρεται στη διαχείριση και στην έκφραση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο. Έρευνες, όπως αυτή του Goleman (1995), έχουν επισημάνει τη σημασία των συναισθημάτων και των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και την απόδοση στον εργασιακό χώρο. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η συναισθηματική εργασία των εκπαιδευτικών επηρεάζει το κλίμα της τάξης και την αλληλεπίδραση με τους μαθητές (Hargreaves, 1998).

Ειδικότερα, η συναισθηματική εργασία (SE) στον τομέα της εκπαίδευσης αναδεικνύει τον ρόλο των συναισθημάτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και συναδέλφων, καθώς και στη διαδικασία της διδασκαλίας. Η έννοια αυτή είναι ριζικά συνδεδεμένη με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ιδίων συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων. Στην εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των μαθητών τους, δημιουργώντας ένα θετικό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Goleman, 1995).

Επίσης, η συναισθηματική εργασία των εκπαιδευτικών επηρεάζει την ποιότητα των διδασκαλιών και τη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Εκπαιδευτικοί που είναι επικοινωνιακοί, ενθαρρυντικοί και έχουν υψηλή επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων και των μαθητών τους, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συνεργασία και αποτελεσματικότητα στη διδασκαλία (Hargreaves, 1998). Επιπλέον, η έρευνα στον τομέα της συναισθηματικής εργασίας στην εκπαίδευση συνδέεται και με την έννοια του εκπαιδευτικού ηγέτη, που αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να επηρεάσει θετικά την κουλτούρα του σχολείου και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Συνολικά, η συναισθηματική εργασία στην εκπαίδευση αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό πεδίο έρευνας, το οποίο εστιάζει στην ενίσχυση της ανθρώπινης διάστασης της διδασκαλίας και της μάθησης. Η ικανότητα των εκπαιδευτικών να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και των μαθητών τους συμβάλλει στη δημιουργία θετικών σχολικών κλιμάτων και ενθαρρύνει την ανάπτυξη ψυχοκοινωνικών δεξιοτήτων.

Στη συνέχεια, η ηγεσία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την καλή λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει πως η ηγεσία και πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική ηγεσία σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών (Avolio, 1999; Bass, 1985). Η συναισθηματική ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη θετικών σχέσεων, την ενίσχυση της μάθησης και τη διαμόρφωση υγιών εκπαιδευτικών περιβαλλόντων. Ενσωματώνοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία, οι εκπαιδευτικοί δημιουργούν μια κοινότητα που ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την ευημερία (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Σε πρώτο επίπεδο, η συναισθηματική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους, αλλά και των μαθητών. Η ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας επικοινωνίας σεβασμού, ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαία κατανόηση. Σε δεύτερο επίπεδο, η συναισθηματική ηγεσία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί καθοδηγούν τους μαθητές. Οι ηγέτες, οι οποίοι είναι επικοινωνιακοί, ενθαρρυντικοί και έχουν κατανόηση δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, προωθώντας την ενεργό συμμετοχή και το αίσθημα ασφάλειας στον εκπαιδευτικό χώρο. Τέλος, η συναισθηματική ηγεσία επιδρά στην ανάπτυξη θετικού σχολικού κλίματος. Οι εκπαιδευτικοί που ενστερνίζονται τη συναισθηματική ηγεσία ενισχύουν την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων, γονέων και μαθητών, προάγοντας ένα περιβάλλον, όπου η κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνδέεται με το συναισθηματικό και εκπαιδευτικό ευαίσθητο περιβάλλον (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, η έρευνα του Spector (1997) επισημαίνει την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος και των παραγόντων, όπως η ηγεσία στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Στην εκπαίδευση, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει την ποιότητα της διδασκαλίας και τη σχέση με τους μαθητές. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα της εκπαίδευσης αναφέρεται

στον βαθμό, με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, συνήθως λαμβάνοντας υπόψη τους, τους παράγοντες που σχετίζονται με το εκπαιδευτικό περιβάλλον, τις σχέσεις με τους μαθητές και τους συναδέλφους, καθώς και τις επιτυχίες των μαθητών. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική, καθώς επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης και τον γενικότερο εκπαιδευτικό περίγυρο (Kyriacou, 2001).

Καταρχάς, η εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα της εκπαίδευσης σχετίζεται με την ικανοποίηση που προκύπτει από τη διδασκαλία και την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων. Οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι αισθάνονται εκτίμηση για το έργο τους, που έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις διδακτικές τους δεξιότητες και που βλέπουν την πρόοδο των μαθητών τους, παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Επίσης, η ποιότητα των σχέσεων, μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ένα θετικό κλίμα, όπου η επικοινωνία είναι ανοιχτή και συνεργατική, συμβάλλει στην αίσθηση ευημερίας των εκπαιδευτικών. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται, όταν οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη στήριξη και την εκτίμηση από το σχολικό περιβάλλον και τη διοίκηση. Η ύπαρξη καλών πρακτικών διοίκησης και η δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, το οποίο ενισχύει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Kyriacou, 2001).

Επομένως, ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων στον τομέα της εκπαίδευσης αναδεικνύει τη σύνθετη μορφή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τη σημασία της διατήρησης υγιών σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, διοίκησης και μαθητών, για την επίτευξη βέλτιστων εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, στην παρούσα διπλωματική εργασία, αρχικά θα προσδιοριστούν οι έννοιες της συναισθηματικής εργασίας και ηγεσίας, όπως και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ στη συνέχεια, θα αναλυθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών. Ακόμη, θα υπάρξει αναλυτική παρουσίαση των μοντέλων και των εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών, των μορφών της συναισθηματικής ηγεσίας, όπως και των θεωριών της εργασιακής ικανοποίησης.

Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική ανάλυση, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο θα απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και θα μελετά τα περιγραφικά τους χαρακτηριστικά, το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, το επίπεδο της συναισθηματικής

ηγεσίας, καθώς και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σκοπός θα είναι να επικεντρωθούμε στα οφέλη που προκύπτουν από την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σαν αποτέλεσμα των πλεονεκτημάτων της συναισθηματικής εργασίας και ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα. Ουσιαστικά δηλαδή θα μελετηθεί πώς η φύση της δουλειάς του εκπαιδευτικού δύναται να επηρεάσει την εργασιακή του ικανοποίηση και το κατά πόσο η συναισθηματική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Ως εκ τούτου, σαν επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών;
- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής ηγεσίας των εκπαιδευτικών στις σχολικές τους μονάδες;
- Ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο και η σχέση εργασίας;



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα εξετάσουμε μια σειρά σημαντικών θεμάτων, τα οποία αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη σχέση της με την εργασία. Αρχικά, θα επικεντρωθούμε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης, δύο βασικών παραμέτρων, οι οποίες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία έχουν προταθεί από ερευνητές, όπως ο Daniel Goleman (1995), ο Reuven Bar-On (1997), οι Mayer, Salovey & Caruso με το MSCEIT (2002), καθώς και το μοντέλο των επτά επιπέδων που παρουσιάστηκε από τους Travis Bradberry και Jean Greaves (2009).

Έπειτα, θα εξετάσουμε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την απόδοση, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Τέλος, θα μελετήσουμε την έννοια της συναισθηματικής εργασίας και τη σημασία της διαχείρισης των συναισθημάτων στο πλαίσιο της εργασιακής ζωής, προκειμένου να επιτύχουμε καλύτερη απόδοση και ευημερία στον εργασιακό μας τομέα.

### 1.2 Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων, που το περιβάλλουν. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητη για την καλή κοινωνική και συναισθηματική προσαρμογή, καθώς και για την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών επιτυχιών. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποκτήσει ιδιαίτερη προσοχή τα τελευταία χρόνια, καθώς αναγνωρίζεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας για

την επιτυχία και την ευημερία σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Brackett et al., 2010; Goleman, 1998).

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά σε πολλούς τομείς της ζωής των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών σχέσεων, της επικοινωνίας, της ηγεσίας και της εργασίας. Ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δύναται να οδηγήσει σε καλύτερη αυτογνωσία, επικοινωνία και αποτελεσματικότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Στον επαγγελματικό τομέα, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα διαχείρισης του άγχους, της λήψης συνετών αποφάσεων και της αποτελεσματικής επικοινωνίας με συναδέλφους και πελάτες (Brackett, Rivers & Salovey, 2011; Mayer, Caruso & Salovey, 2016; Salovey & Mayer, 1997).

Επιπρόσθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πολλά στοιχεία, τα οποία συχνά κατηγοριοποιούνται σε διάφορες διαστάσεις. Μία από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι η διαίρεσή της σε τέσσερις βασικές διαστάσεις (Bar-On, 2006; Cherniss & Goleman, 2001; Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007):

- Αυτογνωσία. Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα γνώσης των συναισθημάτων και κατανόησης των αιτιών πίσω από αυτά.
- Αυτοέλεγχος. Ο αυτοέλεγχος αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και των αντιδράσεων σε δύσκολες καταστάσεις.
- Κοινωνική επίγνωση. Η κοινωνική επίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ατόμων.
- Διαχείριση σχέσεων. Η διαχείριση των σχέσεων αφορά την ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης θετικών σχέσεων με τους άλλους.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995), ένας από τους κύριους ερευνητές στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των δικών μας συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων, και χρήσης αυτής της πληροφορίας, ώστε να καθοδηγηθούν οι σκέψεις και οι ενέργειες των ατόμων. Όσον αφορά τους Salovey και Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη, ορίζεται σαν την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, ρύθμισης και έκφρασης των ατομικών και μη αισθημάτων, καθώς και χρήσης αυτών των πληροφοριών, ώστε να καθοδηγήσει το ανθρώπινο σκεπτικό και τη συμπεριφορά. Ακόμη, ο Brackett (2019), συγγραφέας και ερευνητής στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ορίζει αυτήν, σαν την ικανότητα αποτελεσματικής αναγνώρισης, έκφρασης και ρύθμισης των ανθρώπινων

συναισθημάτων, καθώς και της αποτελεσματικής αντίληψης και αντιμετώπισης των συναισθημάτων των άλλων.

Γενικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την επίδοση και την ευημερία σε πολλούς τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας, της σχολικής επίδοσης, της υγείας και των σχέσεων. Στον εργασιακό τομέα, υπάρχουν αποδείξεις, ότι οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη επίδοση στον χώρο της εργασίας και έχουν πιο ικανοποιητικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους πελάτες. Ειδικότερα, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι η ΣΝ συνδέεται θετικά με την ακαδημαϊκή επίδοση. Μαθητές με υψηλή ΣΝ εμφανίζουν μεγαλύτερη μάθηση, καλύτερη συμπεριφορά και μεγαλύτερη κοινωνική προσαρμοστικότητα. Οι μαθητές με υψηλό επίπεδο ΣΝ έχουν μεγαλύτερη διάθεση για μάθηση, μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση και καλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις. Αυτές οι δεξιότητες δύνανται να επηρεάσουν θετικά την ατομική επίδοση στο σχολείο και να προάγουν την ευεξία τους (Brackett & Katulak, 2006).

Επίσης, η ΣΝ σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική επίδοση, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της συνεργασίας στον χώρο εργασίας. Δηλαδή, στον επαγγελματικό τομέα, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και των άλλων αποτελεσματικά. Τα υψηλά σκορ σε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συνδεθεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, στην ανάληψη ευθυνών, στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και στην αντιμετώπιση του στρες στον εργασιακό χώρο (Bar-On, 2002).

Η ΣΝ επηρεάζει ακόμη, την ποιότητα των σχέσεων, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας να διαχειρίζεται συγκρούσεις και να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Η ΣΝ επηρεάζει τις σχέσεις, είτε πρόκειται για την προσωπική ζωή είτε για τον εργασιακό χώρο. Άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να ερμηνεύουν τα συναισθήματα τους και των άλλων με επιτυχία, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να δημιουργούν θετικές σχέσεις. Αυτό συχνά οδηγεί σε μεγαλύτερη ευτυχία, ικανοποίηση και συναισθηματική ευεξία (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίσης, επιδράσεις στην ψυχολογική και σωματική υγεία. Άτομα με υψηλή ΣΝ έχουν τάση να διαχειρίζονται καλύτερα τον στρες, να αντιμετωπίζουν πιο θετικά τις προκλήσεις και να έχουν μειωμένο κίνδυνο

για αναπτυξιακές διαταραχές και ψυχοσωματικά προβλήματα (Salovey et al., 2000). Άρα, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση σε πολλούς τομείς της ζωής, από την εκπαίδευση και την επαγγελματική επίδοση, έως τις σχέσεις και την υγεία. Η κατανόηση και η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ποιότητα ζωής και ευημερία.

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί μια διαδικασία, η οποία απαιτεί αρκετή εργασία και προσήλωση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξή της, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων εκπαίδευσης, των συνεδριάσεων συναισθηματικής ευφυΐας και της πρακτικής της μετασκόπησης. Οι άνθρωποι είναι δυνατόν να μάθουν να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, μέσω ασκήσεων διαλογισμού και εξάσκησης των δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την ευημερία σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων ατόμων, είναι σημαντική για τις καλές σχέσεις, την αποτελεσματική επικοινωνία και την ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί διαρκή προσπάθεια και δέσμευση, αλλά μπορεί να επιφέρει και σημαντικά οφέλη στην προσωπική και επαγγελματική ζωή. Συνεπώς, η κατανόηση και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης παραμένει ένας σημαντικός στόχος για την αυτοβελτίωση και την προσωπική ανάπτυξη.

### **1.3 Έννοια Ενσυναίσθησης**

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια σημαντική έννοια στην ψυχολογία και τις κοινωνικές επιστήμες, η οποία έχει εξεταστεί εκτενώς από ερευνητές ανά τα έτη. Αποτελεί έναν βασικό παράγοντα στην ανθρώπινη διάδραση και επικοινωνία, ο οποίος επηρεάζει την αλληλοκατανόηση και τη συναισθηματική σύνδεση με τους άλλους. Πιο συγκεκριμένα, η ενσυναίσθηση, η οποία οριζόταν αρχικά, ως η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και των σκέψεων των άλλων, έχει εξελιχθεί σε πολυδιάστατη έννοια. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Daniel Goleman, η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει επίσης, την ικανότητα να συμπονούμε και να ενστερνιζόμαστε τα συναισθήματα των

άλλων (Goleman, 2006). Από την άλλη πλευρά, ο Jean Decety και ο William Ickes προσεγγίζουν την ενσυναίσθηση, ως ένα διαδικαστικό φαινόμενο, το οποίο ενεργοποιείται με την αντίληψη των αισθήσεων, των σκέψεων και των συναισθημάτων των άλλων (Decety & Ickes, 2009). Κατά συνέπεια, η ενσυναίσθηση αναδεικνύεται ως μια πολυποίκιλη και πολύπλοκη ικανότητα, που αφορά την κατανόηση, την αντίληψη και την αντίδραση στα συναισθήματα και τις σκέψεις των άλλων.

Ακόμη, η ενσυναίσθηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Μέσω της ενσυναίσθησης, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις εμπειρίες των άλλων, προσφέροντας στήριξη και ενθάρρυνση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Η έλλειψη ενσυναίσθησης δύναται να οδηγήσει σε απομόνωση και σύγκρουση στις σχέσεις, ενώ η ύπαρξή της ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη συναισθηματική σύνδεση και την αλληλοκατανόηση, μεταξύ των ατόμων (Baron-Cohen, 2011).

Η ενσυναίσθηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανθρώπινη κοινωνική ζωή και την ευημερία. Ανάμεσα στους παράγοντες, που επηρεάζουν την ανάπτυξή της περιλαμβάνονται η γονιδιακή κληρονομιά, η παιδική ανατροφή, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων και οι εμπειρίες στην παιδική ηλικία. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ενσυναίσθηση αναπτύσσεται, κατά τη διάρκεια της πρώιμης παιδικής ηλικίας, μέσω της αλληλεπίδρασης με τους γονείς, τους φροντιστές και τους συνομηλίκους (Decety & Meyer, 2009).

Πέρα από την επίπτωσή της στις ατομικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση έχει επίσης, σημαντική συνεισφορά στην ευημερία της κοινωνίας συνολικά. Αρκετές έρευνες δείχνουν ότι οι κοινωνίες, οι οποίες εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να διαμορφώνουν ευτυχισμένους και παραγωγικούς πολίτες, καθώς η αλληλοκατανόηση και η συμπόνια οδηγούν σε μια πιο ενωμένη και φιλική κοινωνία.

Εντούτοις, η ενσυναίσθηση δεν είναι μόνο θετική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική συμπόνια, ή και σε συναισθηματική εξάντληση, ειδικά όταν οι άλλοι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα, είτε κακοποιητικά (Bloom, 2017). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα, όπως ο συναισθηματικός καυγός, η σύγχυση και η ανασφάλεια. Παρ' όλα αυτά, η ενσυναίσθηση παραμένει ένας σημαντικός παράγοντας στην ανθρώπινη εμπειρία και κοινωνική ζωή. Η κατανόηση των μηχανισμών, που διέπουν την ανάπτυξή της και την επίδρασή της στην κοινωνία

μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ανθρώπινης ευημερίας και στη δημιουργία πιο ενωμένων και φιλικών κοινωνιών.

## **1.4 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, διαχείρισης και έκφρασης συναισθημάτων, τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και των άλλων, καθώς και της χρήσης των συναισθημάτων αυτών για την καθοδήγηση των σκέψεων και των ενεργειών του. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια σημαντική πτυχή της ανθρώπινης ευφυΐας και αναδεικνύει τη σημασία των συναισθημάτων στην καθημερινή ζωή, την εργασία και τις κοινωνικές σχέσεις. Με την ανάπτυξη της έρευνας στον τομέα αυτό, έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα, τα οποία περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις διαφορετικές της διαστάσεις. Τα σημαντικότερα από τα μοντέλα αυτά είναι το μοντέλο του Daniel Goleman (1995), το μοντέλο του Reuven Bar-On (1997), το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey & Caruso (MSCEIT) (2002), καθώς και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των επτά επιπέδων των Travis Bradberry και Jean Greaves (2009).

### **1.4.1. Μοντέλο του Daniel Goleman (1995)**

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Daniel Goleman, το οποίο παρουσιάστηκε αρχικά το 1995, μέσω του βιβλίου του "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", έχει διαμορφώσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση και την ανάπτυξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Το μοντέλο αυτό έχει επηρεάσει πολλούς τομείς, από την εκπαίδευση και την επιχειρηματικότητα, έως την ψυχολογία και τη διοίκηση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία στη ζωή, ξεπερνώντας ακόμα και την παραδοσιακή νοημοσύνη. Η ΣΝ ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των ατομικών συναισθημάτων, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων, καθώς και η ικανότητα χρήσης αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση των σκέψεων και των ενεργειών. Το μοντέλο του Goleman περιλαμβάνει πέντε βασικές διαστάσεις της ΣΝ (Brackett, Rivers & Salovey, 2011; Goleman, 1995; Goleman, 1998; Goleman, 2006; Mayer, Salovey & Caruso, 2008).

- **Αυτογνωσία (Self-Awareness):** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα, τις διαθέσεις μας και τις επιπτώσεις, που έχουν στη συμπεριφορά μας και στις σχέσεις μας με άλλους.
- **Αυτοδιαχείριση (Self-Management):** Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα δικά μας συναισθήματα, να αντιμετωπίζουμε το άγχος, τον εκνευρισμό και άλλες αρνητικές καταστάσεις και να προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά μας ανάλογα.
- **Κοινωνική επίγνωση (Social Awareness):** Η ικανότητα να είμαστε ευαίσθητοι στα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να αντιλαμβανόμαστε την κοινωνική δυναμική και τον περιβάλλοντα κοινωνικό πολιτισμό.
- **Διαχείριση σχέσεων (Relationship Management):** Η ικανότητα να επικοινωνούμε και να αλληλοεπιδρούμε αποτελεσματικά με άλλους, να δημιουργούμε και να διατηρούμε υγιείς και θετικές σχέσεις.
- **Ενεργός ενσυναίσθηση (Empathy):** Η ικανότητα να βλέπουμε τα πράγματα από την προοπτική των άλλων, να κατανοούμε και να συμπάσχουμε με τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και να ανταποκρινόμαστε με συμπάθεια και κατανόηση.

Ως εκ τούτου, το μοντέλο του Goleman προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σημασίας της σε διάφορους τομείς της ζωής. Κατά την εφαρμογή αυτού του μοντέλου, οι άνθρωποι μπορούν να αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε προσωπικό, επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο.

#### **1.4.2 Μοντέλο της Reuven Bar-On (1997)**

Σύμφωνα με το μοντέλο του Reuven Bar-On, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα, τα δικά μας και των άλλων, καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τις συναισθηματικές πληροφορίες για την καθοδήγηση των σκέψεων και των ενεργειών μας. Το μοντέλο του Bar-On περιλαμβάνει πέντε βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναδεικνύει τη σημασία της ισορροπίας και της πληρότητας στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Η ενσωμάτωση αυτών των

δεξιοτήτων μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη επαγγελματικής, κοινωνικής και προσωπικής επιτυχίας (Bar-On, 1997; Bar-On, 2006; Bar-On, 2010).

Ειδικότερα, το μοντέλο του Reuven Bar-On αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αντίληψη και την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν και αρχικά το μοντέλο αναπτύχθηκε για προσωπική χρήση, έχει εξελιχθεί σε ένα από τα κύρια μοντέλα της ΣΝ και έχει εφαρμοστεί ευρέως σε πολλούς τομείς, όπως η εκπαίδευση, η ψυχολογία, η εργασία και η υγεία. Ο Bar-On ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια συνολική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις. Το μοντέλο του περιλαμβάνει πέντε κύριες διαστάσεις, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μια σημαντική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης (Cherniss et al., 2006; Matthews, Zeidner & Roberts, 2002).

- **Διατήρηση της ισορροπίας συναισθημάτων (Emotional Balance):** Αυτή η διάσταση αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τις πιέσεις, τις αντιξοότητες και τις απαιτήσεις της καθημερινής ζωής. Περιλαμβάνει την αντιμετώπιση του στρες, τη διαχείριση του χρόνου και την αντιμετώπιση συναισθημάτων, όπως είναι η ανησυχία και η απογοήτευση. Ένα άτομο με υψηλή ισορροπία συναισθημάτων είναι σε θέση να διαχειρίζεται το άγχος και τις πιέσεις με ευκολία, διατηρώντας τη ψυχική του σταθερότητα.
- **Αναγνώριση των συναισθημάτων (Emotional Awareness):** Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων. Περιλαμβάνει την αυτοσυνειδητοποίηση, την αυτογνωσία και την ενσυναίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να είναι ευαίσθητοποιημένος στα συναισθήματα των άλλων και να τα κατανοεί.
- **Αντίληψη των συναισθημάτων (Emotional Appraisal):** Αυτή η διάσταση αφορά την ικανότητα αξιολόγησης και ανάλυσης των συναισθημάτων, καθώς και αναγνώρισης των συνεπειών τους. Περιλαμβάνει την ικανότητα να εκτιμά την έκφραση των συναισθημάτων, να αναγνωρίζει τη σημασία τους και να αξιολογεί την επίδρασή τους στην απόδοση και την ευημερία.
- **Έκφραση συναισθημάτων (Emotional Expression):** Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να εκφράζει αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, μέσω της γλώσσας, της έκφρασης προσώπου, της φωνής και της συμπεριφοράς. Περιλαμβάνει την ικανότητα να εκφράζει τα συναισθήματα με ειλικρίνεια, σαφήνεια και κατανόηση.



- **Αυτοεπίγνωση και αυτο-σεβασμός (Self-Regard):** Αυτή η διάσταση αφορά την αναγνώριση και την εκτίμηση του εαυτού, καθώς και την εμπιστοσύνη και τον αυτοσεβασμό. Περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση, την αυτοσυνείδηση και την ικανότητα να αποδεχόμαστε τον εαυτό μας με όλα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του.

Ο Bar-On πιστεύει πως η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της προσωπικής ευτυχίας, των σχέσεων, της επιτυχίας στην εργασία και σε άλλους τομείς της ζωής. Η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να επηρεάσει θετικά την απόδοση σε πολλούς τομείς, από την επικοινωνία μέχρι την ηγεσία και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Αυτές οι δεξιότητες είναι ουσιώδεις για την προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία, καθώς και για την επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση των δυσκολιών.

#### **1.4.3 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer, Salovey & Caruso (MSCEIT) (2002)**

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey και Caruso (MSCEIT) αναπτύχθηκε από τους Peter Salovey, John D. Mayer και David R. Caruso και αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Το MSCEIT αναλύει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος δοκιμασιών. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey και Caruso βασίζεται στην ιδέα, ότι η ΣΝ αποτελεί διακριτή ικανότητα, η οποία δύναται να μετρηθεί και να αναπτυχθεί, μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης. Ειδικότερα, το μοντέλο τους περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης (Brackett & Salovey, 2006; Mayer, Caruso & Salovey, 2002; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Salovey & Mayer, 1990).

- **Αναγνώριση συναισθημάτων (Perceiving Emotions):** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε συναισθήματα στον εαυτό μας και σε άλλους, καθώς και σε εικόνες, φωνές και εκφράσεις προσώπου. Είναι η ικανότητα να διακρίνουμε τη θλίψη, τη χαρά, τον πόνο, την ευχαρίστηση κ.λπ., τόσο σε μας, όσο και στους άλλους.
- **Χρήση συναισθημάτων (Facilitating Thought):** Η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματά μας, για να ενισχύουμε τη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει την ικανότητα να χρησιμοποιούμε τα

συναισθήματά μας, ως μέρος του διαλογικού μας εσωτερικού κόσμου, για να ενισχύσουμε τη δημιουργική μας σκέψη και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Κατανόηση συναισθημάτων (Understanding Emotions):** Η ικανότητα να κατανοούμε τη σημασία των συναισθημάτων, τα αίτια και τις επιπτώσεις τους. Είναι η ικανότητά μας να διακρίνουμε τις πηγές των συναισθημάτων, να κατανοούμε γιατί νιώθουμε έτσι και πώς επηρεάζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας.
- **Διαχείριση συναισθημάτων (Managing Emotions):** Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα συναισθήματά μας, να εκφράζουμε κατάλληλα τα συναισθήματα και να διαχειριζόμαστε τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία συνθέτουν τη βάση του μοντέλου των Mayer, Salovey και Caruso και αποτελούν τις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθορίζοντας τη συνολική ικανότητά μας να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα, τα δικά μας και των άλλων.

Ομοίως, το τεστ ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (MSCEIT) αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο βασίζεται στο μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso και αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το MSCEIT δεν εξετάζει απλώς την αυτοαναφερόμενη αντίληψη για τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά μετρά πρακτικές ικανότητες.

Αναλύοντας τις απαντήσεις σε μια σειρά από καταστάσεις και ερωτήσεις, το MSCEIT αξιολογεί τις δεξιότητες της αναγνώρισης, της κατανόησης, της χρήσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, όπως αναλύθηκαν και προηγουμένως. Οι απαντήσεις των ατόμων σε αυτές τις καταστάσεις αξιολογούνται σε σχέση με μια μεγάλη δειγματοληπτική ομάδα, και οι βαθμολογίες υπολογίζονται ανάλογα. Συνεπώς, το MSCEIT παρέχει ένα ολοκληρωμένο προφίλ της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου, ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες και εφαρμογές σε διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, η ψυχολογία, η επιχειρηματικότητα και η ιατρική (Brackett, Rivers & Salovey, 2011).

#### 1.4.4 Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Επτά Επιπέδων του Travis Bradberry και του Jean Greaves (2009)

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των επτά επιπέδων, αναπτυγμένο από τους Travis Bradberry και Jean Greaves το 2009, προσφέρει έναν πλούτο εργαλείων για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται σε επτά βασικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1997; Bradberry & Greaves, 2009; Goleman, 1995).

- **Αυτογνωσία (Self-Awareness):** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και την επίδρασή τους στις σκέψεις, τις επιλογές και τη συμπεριφορά μας.
- **Αυτο-Ρύθμιση (Self-Regulation):** Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας, να ελέγχουμε τις αντιδράσεις μας και να αντιμετωπίζουμε το άγχος.
- **Αυτο-Πειθαρχία (Self-Motivation):** Η ικανότητα να ενισχύουμε τον εαυτό μας και να επιδιώκουμε τους στόχους μας, ανεξάρτητα από τις προκλήσεις.
- **Κοινωνική ευαισθησία (Social Awareness):** Η ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, καθώς και τις κοινωνικές δυναμικές.
- **Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills):** Η ικανότητα να επικοινωνούμε αποτελεσματικά, να διαχειριζόμαστε συγκρούσεις και να αναπτύσσουμε θετικές σχέσεις με άλλους.
- **Επίγνωση (Empathy):** Η ικανότητα να συμπάσχουμε με τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοούμε τις εμπειρίες τους.
- **Κοινωνική δεξιότητα (Social Competence):** Η ικανότητα να αλληλοεπιδρούμε με άλλους αποτελεσματικά, να διαχειριζόμαστε συναισθηματικά φορτία και να αντιμετωπίζουμε κοινωνικές καταστάσεις με επιτυχία.

Αυτό το μοντέλο επισημαίνει τη σημασία της επίγνωσης των συναισθημάτων μας και των συναισθημάτων των άλλων, καθώς και τη σημασία των κοινωνικών δεξιοτήτων για την επιτυχή προσαρμογή και αλληλεπίδραση στο περιβάλλον μας.

Συμπερασματικά, τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την κατανόηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια επιτυχημένη προσωπική και επαγγελματική ζωή. Κάθε μοντέλο αναδεικνύει διαφορετικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και προτείνει διαφορετικές διαστάσεις, που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι ερευνητές συνεχίζουν να

εξερευνούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της σε διάφορους τομείς, όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η ηγεσία και η επαγγελματική απόδοση. Η κατανόηση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλει στη βελτίωση των σχέσεων, της ευημερίας και της επίτευξης των στόχων μας σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

## **1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Εργασία**

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και των άλλων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Πρόκειται για ένα σημαντικό κομμάτι της ανθρώπινης νοημοσύνης, το οποίο επιδρά στην απόδοση, την επικοινωνία, τη διαχείριση του στρες και τη δημιουργία υγιών επαγγελματικών σχέσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κεντρική σημασία για την ανάπτυξη θετικών εργασιακών περιβαλλόντων, την αύξηση της εργασιακής ευχαρίστησης και τη βελτίωση της απόδοσης.

Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων στο πλαίσιο της εργασίας. Αυτό συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση των συναισθημάτων και των αντιδράσεων μας, τη διαχείριση του στρες και την αντιμετώπιση των δυσκολιών, ενώ εργαζόμαστε σε ομαδικό, ή ατομικό περιβάλλον. Είναι η ικανότητα να είμαστε ευαισθητοποιημένοι στα συναισθήματα των άλλων και να αντιδρούμε με σεβασμό και κατανόηση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο εργασίας, εκλαμβάνεται ως ένα απαραίτητο εργαλείο στον εργασιακό χώρο, το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο των ίδιων, όσο και των άλλων, την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, όπως και τη δημιουργία ενός υγιούς και εποικοδομητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Γενικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται ως κλειδί για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το

άγχος και τις προκλήσεις, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους πελάτες, ενώ επίσης εκδηλώνουν υψηλό επίπεδο ευαισθησίας και κατανόησης προς τους άλλους. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί ότι είναι καθοριστική για την προσαρμογή σε αλλαγές, την αντιμετώπιση προβλημάτων και την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας στον εργασιακό τομέα. Αυτοί οι δύο ορισμοί παρέχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και κατανοήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Ο συνδυασμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επαγγελματικές δεξιότητες αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο έρευνας και εφαρμογής στον τομέα της ψυχολογίας, της εργασίας και της διοίκησης προσωπικού. Η ικανότητα να κατανοήσουμε, να διαχειριστούμε και να επικοινωνήσουμε με τα συναισθήματα, τόσο τα δικά μας, όσο και αυτά των άλλων, έχει σημαντικές επιπτώσεις στις επαγγελματικές επιδόσεις και την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει αναδειχθεί, ως ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος συνδέεται άμεσα με τις επαγγελματικές δεξιότητες και την απόδοση στον εργασιακό χώρο. Η ενσωμάτωση της ΣΝ με τις επαγγελματικές δεξιότητες έχει οδηγήσει σε νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων.

Ειδικότερα, η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμη πτυχή σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Οι επαγγελματίες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν συχνά μεγαλύτερη επίγνωση του τρόπου, με τον οποίο επηρεάζουν οι συναισθηματικές τους αντιδράσεις την αντίδραση των άλλων. Αυτό επιτρέπει την αποδοτικότερη επικοινωνία και τη δημιουργία θετικών σχέσεων με συναδέλφους, πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Ένα παράδειγμα μελέτης, που αναδεικνύει αυτήν τη σχέση είναι η έρευνα του Ματθαϊάκη (2015), όπου εξετάζεται η συνάφεια, μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων σε μια ομάδα επαγγελματιών στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επαγγελματίες, που είχαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφάνιζαν καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες και επιδόσεις στον εργασιακό τομέα.

Επιπρόσθετα, οι διοικητικές δεξιότητες, όπως είναι η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση του χρόνου, είναι ουσιώδεις για την επιτυχή διοίκηση μιας επιχείρησης, ή μιας ομάδας εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να συμβάλει στη βελτίωση αυτών των δεξιοτήτων, επειδή οι άνθρωποι με υψηλή ΣΝ είναι συνήθως, περισσότερο ικανοί να κατανοήσουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των

άλλων, κάτι που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική ηγεσία και τη διαχείριση του προσωπικού.

Μια σημαντική μελέτη, η οποία αναδεικνύει αυτήν τη σχέση είναι αυτή των Boyatzis, Goleman και Rhee (2000), όπου ερευνούν τη συνάφεια, μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διοικητικών δεξιοτήτων σε μια σειρά διευθυντικών θέσεων σε διάφορες εταιρείες. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν, ότι οι διευθυντές με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες επιδόσεις στον τομέα της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους υπαλλήλους τους, να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την επίγνωση και την αντίληψη του συναισθηματικού κλίματος και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους υπαλλήλους.

Η ΣΝ επηρεάζει επίσης, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο. Άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι συχνά περισσότερο ευέλικτα και δημιουργικά στην προσέγγισή τους σε προβλήματα και δυσκολίες. Είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα που προκαλούνται από τα προβλήματα και να τα διαχειρίζονται αποτελεσματικά, αποτρέποντάς τα, να προσεγγίζουν τα προβλήματα με λογικό τρόπο και να επιλύουν δυσκολίες με ευφυή και δημιουργικό τρόπο. Σύμφωνα με τους Κολοκοτρώνη, Μαυρουδή και Βασιλακοπούλου (2017), οι οποίοι σε έρευνα τους εξέτασαν το συνδυασμό της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίλυσης προβλημάτων σε μια ομάδα επαγγελματιών στον τομέα του μάρκετινγκ, αποδείχθηκε πως οι επαγγελματίες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν μεγαλύτερη τάση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις.

Συνεπώς, ο συνδυασμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επαγγελματικές δεξιότητες αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Η ικανότητα να κατανοήσουμε και να διαχειριστούμε τα συναισθήματα, τόσο τα δικά μας, όσο και των άλλων, συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία, τη διοίκηση και την επίλυση προβλημάτων στον εργασιακό χώρο.

Με την ανάπτυξη και την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων, οι επαγγελματίες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να διαχειριστούν καλύτερα τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και τους πελάτες, και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας και διοίκησης. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και η ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων απαιτεί συστηματική προσπάθεια και εκπαίδευση. Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν

αναπτυχθεί με στόχο τη βελτίωση αυτών των δεξιοτήτων, χρησιμοποιώντας μεθόδους, όπως η συναισθηματική εκπαίδευση και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Από την άλλη πλευρά, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιχειρηματικότητα και στην απόδοση στην εργασία. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι συχνά, περισσότερο σίγουροι και ανθεκτικοί στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Επιπλέον, είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στη διαχείριση του χρόνου και των πόρων τους και σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος στον εργασιακό τους χώρο. Όλα αυτά συνεισφέρουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο.

Ακόμη, η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην επιχειρηματικότητα και την απόδοση στην εργασία έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονης έρευνας στην ψυχολογία της εργασίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες απαιτούν, συχνά, υψηλά επίπεδα ΣΝ για τη λήψη αποφάσεων, την αντιμετώπιση του στρες και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματική επιτυχία και τη διαχείριση των επαγγελματικών σχέσεων σε διάφορα επίπεδα.

Μια μελέτη από τους Salovey και Mayer (1990) έδειξε, ότι η ΣΝ συνδέεται θετικά με την επιχειρηματική επιτυχία, καθώς ικανότητες, όπως η αυτογνωσία, η αυτοδιευθέτηση και η διαχείριση των σχέσεων δύναται να επιφέρουν σημαντικά οφέλη στη διαδικασία της επιχειρηματικής λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η έρευνα του Bar-On (2006), επίσης, υποστηρίζει αυτήν την άποψη, δείχνοντας πως η ΣΝ συνδέεται θετικά με την επιχειρηματική επιτυχία, καθώς οι επιχειρηματίες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι συχνά σε θέση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την πίεση και τις προκλήσεις, που αντιμετωπίζουν στον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς και να αναγνωρίζουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία.

Η ΣΝ επιπλέον, συνδέεται σημαντικά με την απόδοση στην εργασία. Μια μελέτη από τους Lopes et al., (2006) έδειξε πως, η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την επίδοση στον εργασιακό χώρο, καθώς εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ΣΝ είχαν συχνά καλύτερη παραγωγικότητα, ποιότητα εργασίας και επίδοση σε σχέση με αυτούς με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Συμπληρωματικά, μια μελέτη από τους Wong και Law (2002) εξέτασε τη συσχέτιση, μεταξύ της

συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στην εργασία στο πλαίσιο της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την απόδοση των εκπαιδευτικών, επηρεάζοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης, που παρέχουν και την αποτελεσματικότητά τους ως εκπαιδευτικοί.

Συνεπώς, οι παραπάνω μελέτες αποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση, μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επιχειρηματικότητας, καθώς και της απόδοσης στην εργασία. Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας, καθώς και των άλλων, αποτελεί κρίσιμη δεξιότητα για την επιτυχία στον επιχειρηματικό κόσμο και τον χώρο εργασίας. Ενθαρρύνει την καλύτερη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών, την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων και τον επαγγελματικό αυτοσχεδιασμό.

Αυτή η συνολική ανάλυση καταδεικνύει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα της επιχειρηματικότητας και της εργασίας, παρέχοντας ένα πλαίσιο κατανόησης για τον τρόπο, με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την απόδοση και την επιτυχία σε αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης αυτών των δεξιοτήτων, στο πλαίσιο της επαγγελματικής κατάρτισης και της προσωπικής ανάπτυξης.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημανθεί, η συνεχής εξέλιξη και η έρευνα στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επιχειρηματικότητας. Αρκετές νέες μελέτες έχουν εστιάσει σε ειδικά ζητήματα, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη στους τομείς της καινοτομίας και της επιχειρηματικής ηγεσίας. Μια μελέτη από τους Joseph και Newman (2010), εξέτασε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της καινοτομίας και του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Βρέθηκε ότι οι επιχειρηματίες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε καλύτερη θέση να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία να ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες. Ακόμη, αναδείχθηκε, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με τη δημιουργικότητα και την ικανότητα για καινοτομία στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Επίσης, η έρευνα των Brackett, Rivers και Salovey (2011) εξέτασε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηγεσίας. Βρέθηκε ότι οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε καλύτερη θέση να διαχειριστούν τους υπαλλήλους τους, να εμπνεύσουν τη συνεργασία και την καινοτομία στον οργανισμό και να επιτύχουν κοινούς στόχους. Επομένως, οι παραπάνω μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε



συγκεκριμένους τομείς της επιχειρηματικότητας και της απόδοσης στην εργασία, προσφέροντας περαιτέρω ενδείξεις για τη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

Γενικότερα, η διαχείριση των συναισθημάτων και η συναισθηματική νοημοσύνη σε ομαδικό περιβάλλον αποτελεί έναν σημαντικό τομέα έρευνας και πρακτικής, ο οποίος έλκει το ενδιαφέρον ερευνητών, εκπαιδευτικών, επιχειρηματιών και επαγγελματιών σε πολλούς τομείς. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα δικά μας και τα συναισθήματα άλλων, ενώ η διαχείριση συναισθημάτων αφορά τη διαδικασία διαχείρισης των συναισθημάτων μας για τη βελτίωση της επικοινωνίας, των σχέσεων και της επίδοσης. Σε ομαδικό περιβάλλον, η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαχείριση συναισθημάτων είναι κρίσιμες, για την επίτευξη συλλογικών στόχων και τη δημιουργία υγιών, αποδοτικών ομάδων (Druskat & Wolff, 2001; Goleman, 1995).

Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει αναδειχθεί, ως σημαντική δεξιότητα για την επίτευξη επιτυχίας σε πολλούς τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένου του επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ομαδικής εργασίας. Η ΣΝ περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο τα δικά μας, όσο και των άλλων, καθώς και τη χρήση των συναισθημάτων για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και την επίτευξη στόχων. Στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας, η ΣΝ γίνεται ακόμη πιο σημαντική, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας επηρεάζουν την απόδοση και την επιτυχία τους (Jordan & Ashkanasy, 2001; Salovey & Mayer, 1990).

Τέλος, οι εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία είναι πολλές και ποικίλες. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επικοινωνία με πελάτες, τη διοίκηση συναισθημάτων κατά την εκτέλεση διαχειριστικών καθηκόντων, αλλά και την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας σχετίζεται στενά με την απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Αρκετές έρευνες έχουν δείξει πως η ΣΝ συνδέεται με την ικανότητα ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ είναι συνήθως καλύτεροι στη διαχείριση του προσωπικού τους και στην επίλυση των συγκρούσεων. Επιπλέον, η ΣΝ των ηγετών συνδέεται με την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η ικανότητα να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις συναισθηματικές καταστάσεις των υπαλλήλων είναι σημαντική για την ανάπτυξη ενός θετικού

εργασιακού περιβάλλοντος (Avolio et al., 2004; Goleman, Boyatzis & McKee, 2013; Wong & Law, 2002).

Η ΣΝ, επίσης, επηρεάζει τη διαχείριση του προσωπικού. Οι διευθυντές με υψηλή ΣΝ έχουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων τους και να τους υποστηρίζουν αποτελεσματικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια πιο ευχάριστη και παραγωγική εργασιακή εμπειρία για τους υπαλλήλους και συχνά οδηγεί σε μειωμένη περιθωριοποίηση και αποχώρηση (Cherniss & Goleman, 2001; Mayer & Salovey, 1997; Nelis et al., 2011).

Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία επισημαίνει τη σημασία της, ως κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη επιτυχίας, ικανοποίησης και ευημερίας, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα, τόσο τα δικά μας όσο και των άλλων, αποτελεί κλειδί για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω της ανάπτυξης της ΣΝ, οι επαγγελματίες δύναται να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε πολλούς τομείς, όπως η ηγεσία, η διαχείριση του προσωπικού, η επικοινωνία και η απόδοση. Η ΣΝ επιτρέπει στους ανθρώπους να είναι πιο επικοινωνιακοί, ευέλικτοι και αποτελεσματικοί στις επαγγελματικές τους σχέσεις.

Τέλος, η εφαρμογή της ΣΝ στον χώρο εργασίας δεν αφορά μόνο τα άτομα, αλλά και τις οργανικές δομές και πολιτικές. Οι εταιρείες, οι οποίες δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της ΣΝ μπορούν να απολαμβάνουν ένα πιο δυναμικό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, καθώς και μια πιο ικανοποιημένη και αφοσιωμένη ομάδα εργασίας. Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη επιτυχίας και ευημερίας στον χώρο εργασίας, τόσο για τους ανθρώπους, όσο και για τις οργανικές δομές. Η συνεχής ανάπτυξη και εφαρμογή της ΣΝ αποτελεί μια σημαντική προτεραιότητα για τη σύγχρονη εργασιακή κοινότητα.

## **1.6 Συναισθηματική Εργασία**

Η συναισθηματική εργασία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και των άλλων στο πλαίσιο της εργασίας. Αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική δεξιότητα, η οποία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, κατά τη διάρκεια επαγγελματικών δραστηριοτήτων και αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα. Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα

κρίσιμη για την επίτευξη επιτυχημένων επαγγελματικών αλληλεπιδράσεων, αποδοτικής εργασίας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο.

Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική εργασία αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα στον εργασιακό χώρο και έχει κερδίσει σημαντική προσοχή από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες των ρυθμίσεων. Αρχικά, η συναισθηματική εργασία αναφέρεται στη διαχείριση των συναισθημάτων και των εκφράσεων των ατόμων στο πλαίσιο της εργασίας. Περιλαμβάνει την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και των άλλων, να τα εκφράζουμε με ενδεδειγμένο τρόπο και να τα διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά, ακόμα και όταν αντιμετωπίζουμε δύσκολες καταστάσεις, είτε αρνητικά συναισθήματα (Grandey, 2000).

Η συναισθηματική εργασία έχει εφαρμογές σε πολλούς τομείς της εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν (Brotheridge & Lee, 2003):

- **Εξυπηρέτηση πελατών:** Στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις με επαγγελματισμό και συναισθηματική ευφυΐα.
- **Διοίκηση:** Οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, αλλά και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την ενθάρρυνση της θετικής ατμόσφαιρας εργασίας και τη διαχείριση των συγκρούσεων, μεταξύ των μελών της ομάδας.
- **Επικοινωνία:** Σε κάθε επίπεδο επικοινωνίας, απαιτείται η ικανότητα να αναγνωρίζονται και να εκφράζονται συναισθήματα με ευαισθησία και ενδεδειγμένο τρόπο. Η συναισθηματική εργασία δύναται να βοηθήσει στη δημιουργία εποικοδομητικών και θετικών επικοινωνιακών περιβαλλόντων.
- **Απόδοση:** Η ικανότητα να διαχειριστεί κάποιος τα συναισθήματά του μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του στην εργασία. Οι άνθρωποι, οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά το άγχος, την πίεση και την αρνητικότητα είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η συναισθηματική εργασία γενικά, έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση και ευημερία. Οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να είναι θετικές ή αρνητικές, ανάλογα με το πώς διαχειρίζονται οι άνθρωποι τα συναισθήματά τους στο περιβάλλον εργασίας (Zapf et al., 2001).

Συνεπώς, η συναισθηματική εργασία είναι ένας σημαντικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο, ο οποίος επηρεάζει την απόδοση, την ευημερία και τη γενική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και των άλλων στο πλαίσιο της εργασίας είναι ουσιώδης για ένα υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική εργασία επηρεάζει όλους τους τομείς της εργασίας, από τις ατομικές επιδόσεις, μέχρι την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Καθώς οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της συναισθηματικής εργασίας, η ανάπτυξη και η ενίσχυση των δεξιοτήτων αυτών γίνεται ολοένα και πιο σημαντική. Εκπαιδευτικά προγράμματα, πρακτικές διαχείρισης και οργανωτικές πολιτικές, που στοχεύουν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη διαχείριση των συναισθημάτων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τελικώς, η συναισθηματική εργασία αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, επικοινωνούμε και αλληλοεπιδρούμε στον εργασιακό μας χώρο. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διαχείριση των συναισθημάτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία, καθώς και για τη δημιουργία ενός ευχάριστου και εποικοδομητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

## **1.7 Ανακεφαλαίωση**

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε εκτενής ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σημασία της στην ανθρώπινη διαπροσωπική και εργασιακή δυναμική. Αναλύσαμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης, ενώ εξετάσαμε, τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που προτάθηκαν από διαφορετικούς ερευνητές.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, εστίασαμε στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας, αναδεικνύοντας πώς επηρεάζει την απόδοση, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Τέλος, αναλύσαμε την έννοια της συναισθηματικής εργασίας και τη σημασία της διαχείρισης των συναισθημάτων στο πλαίσιο της εργασιακής ζωής. Αυτή η σφαιρική προσέγγιση μας επέτρεψε να κατανοήσουμε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε

διάφορους τομείς της ζωής μας και να αναγνωρίσουμε τη συνεχή ανάγκη για ανάπτυξη και βελτίωση αυτών των δεξιοτήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα, που θα εξεταστούν στο κεφάλαιο, καθώς αποτελεί τον πυρήνα της οργανωτικής λειτουργίας και επιρροής σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση, την κατεύθυνση και την ανάπτυξη των μελών μιας οργάνωσης, ή ενός συστήματος. Θα αναλυθούν οι διάφορες πτυχές της ηγεσίας, όπως οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας, ο ρόλος του ηγέτη, οι ικανότητες και ιδιότητες του, καθώς και ο τρόπος που επηρεάζει την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης. Η αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Στο κεφάλαιο θα αναλυθούν ακόμη, οι διάφορες πτυχές της αποτελεσματικής διοίκησης στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστικών, οργανωτικών και ηγετικών προκλήσεων, που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολείων. Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι στενά συνδεδεμένες, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να επηρεάσει τις ηγετικές ικανότητες και την απόδοση των ηγετών. Στο κεφάλαιο θα εξεταστεί επίσης, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, καθώς και ο τρόπος, με τον οποίο επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί ένα βασικό θέμα, που θα εξεταστεί στο παρόν κεφάλαιο, καθώς είναι σημαντική για την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

Έπειτα, θα επισημανθούν οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και οι επιπτώσεις της στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Θα αναλυθεί ακόμη, ο τρόπος με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και ο ρόλος τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την ευημερία των εργαζομένων. Τέλος, θα εξεταστούν οι πρακτικές ηγεσίας που προάγουν τη

συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική ικανοποίηση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

## 2.2 Έννοια Ηγεσίας

Η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να κινητοποιεί άλλα άτομα, είτε ομάδες προς την επίτευξη κοινών στόχων. Αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την έμπνευση, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών. Η ηγεσία είναι σημαντική σε όλους τους τομείς της ζωής, από την επιχειρηματική και οργανωτική λειτουργία, μέχρι την πολιτική και την κοινωνία γενικότερα. Καθοριστική είναι η ικανότητα του ηγέτη να ενθαρρύνει τη συνεργασία, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να οδηγεί τους άλλους, προς την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της ηγεσίας, οι οργανισμοί και οι κοινότητες δύναται να κινητοποιηθούν για την αντιμετώπιση προκλήσεων και την επίτευξη επιτυχίας.

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί ένα ευρύ και πολυδιάστατο θέμα, το οποίο έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Σύμφωνα με τον Bennis (1985), η ηγεσία περιγράφεται, σαν την ικανότητα να μετατραπούν οι οραματικές ιδέες σε πραγματικότητα, κυρίως μέσω της ενθάρρυνσης των άλλων να ακολουθήσουν τον ηγέτη, προς την κατεύθυνση των ιδεών του. Ακόμη, αναφορικά με τον Northouse (2018), η ηγεσία ορίζεται ως ένα επίδοξο επιρρεπές ατομικό, ή ομαδικό φαινόμενο, το οποίο συμβαίνει όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων, με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τέλος, όσον αφορά τον Maxwell (2018), η ηγεσία αποτελεί την ικανότητα θετικής επιρροής των άλλων.

Η ηγεσία διακρίνεται στην ατομική και την οργανωσιακή. Η ατομική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά τους άλλους γύρω του. Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί θεωρητικοί έχουν εξετάσει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες, που καθιστούν ένα άτομο, καλό ηγέτη. Οι ιδιότητες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη, την επικοινωνιακή ικανότητα, την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα να δημιουργεί και να διατηρεί σχέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία των πέντε παραγόντων του ηγετικού στυλ του Lewin, η ηγεσία μπορεί να είναι αυτοκρατορική, δημοκρατική ή εκτιμητική. Η αυτοκρατορική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τον έλεγχο, που ασκεί ο ηγέτης, ενώ η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει στα μέλη της

ομάδας να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η εκτιμητική ηγεσία ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας και την ανάδειξη των ικανοτήτων τους. Μια άλλη προσέγγιση της ατομικής ηγεσίας είναι η θεωρία των χαρισματικών ηγετών του Weber, σύμφωνα με την οποία ορισμένοι ηγέτες έχουν έναν εξαιρετικό χαρισματικό τρόπο, που τους καθιστά ελκυστικούς και εμπνέουν τους ακόλουθους τους (Covey, 1989; Maxwell, 2018).

Επιπλέον, η ατομική ηγεσία επικεντρώνεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο και να επηρεάζει θετικά τους άλλους γύρω του. Πρόκειται για την ικανότητα ενός ατόμου να επιδεικνύει ηγετική συμπεριφορά, να εμπνέει, να καθοδηγεί και να επηρεάζει τους άλλους με τη συμπεριφορά, τις πράξεις και την επικοινωνία του. Η ατομική ηγεσία είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων κάθε ατόμου, ανεξαρτήτως θέσης στην οργανωσιακή ιεραρχία. Εστιάζει στην εσωτερική ανάπτυξη και την αυτογνωσία του ατόμου, καθώς και στην ικανότητά του να επικοινωνεί, να επηρεάζει και να οδηγεί τους άλλους με το παράδειγμά του. Οι ατομικοί ηγέτες εμφανίζουν χαρακτηριστικά, όπως η αυτοπεποίθηση, η επικοινωνιακή ευφυΐα, η συναισθηματική ευφυΐα και η ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους (Brown, 2015; Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

Από την άλλη πλευρά, στο πλαίσιο των οργανώσεων, η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να καθοδηγεί και να διαχειρίζεται άλλα άτομα, προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία συνδέεται, συχνά, με τη διοίκηση και τη διαχείριση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η ηγεσία σε οργανωτικό επίπεδο αναφέρεται στη διαδικασία και τις δυνατότητες μιας οργανωτικής δομής να δημιουργεί, να διατηρεί και να ενθαρρύνει μια κουλτούρα ηγεσίας εντός του οργανισμού.

Σε αυτό το επίπεδο, η ηγεσία επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, το οποίο ενθαρρύνει την ανάπτυξη ηγετών σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, καθώς και στην εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας που επηρεάζουν τη συνολική πορεία του οργανισμού. Σημαντικά στοιχεία της ηγεσίας σε οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνουν τη δημιουργία μιας ισχυρής ηγετικής κουλτούρας, την ανάπτυξη ηγετών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, τη δημιουργία και την υποστήριξη ομάδων εργασίας με ηγετικές ικανότητες και την εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας, που προωθούν την καινοτομία, την αλλαγή και την ανάπτυξη του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1998; Kotter, 2012; Senge, 2006).



Από την άλλη πλευρά, σε επίπεδο κοινωνίας και πολιτικής, η ηγεσία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου, είτε μιας ομάδας ατόμων να επηρεάζει και να καθοδηγεί τις κοινωνικές δομές και τις πολιτικές διαδικασίες, προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή αξιών. Οι πολιτικοί ηγέτες, όπως οι πρωθυπουργοί, οι πρόεδροι και οι βασιλιάδες, έχουν την ευθύνη να καθοδηγήσουν μια ολόκληρη κοινωνία, προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως η οικονομική ανάπτυξη, η δικαιοσύνη και η ειρήνη (Burns, 1978; Yukl, 2012).

Ως εκ τούτου, η πολιτική και κοινωνική ηγεσία ασχολείται με τη διαδικασία επίδρασης και καθοδήγησης ομάδων, είτε κοινοτήτων, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων πολιτικών, κοινωνικών, ή κοινοτικών στόχων. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την καθοδήγηση πολιτικών κινήματων, τη διοίκηση κοινοτήτων, είτε οργανισμών κοινωνικής ανάπτυξης, όπως και την ανάπτυξη πολιτικών προγραμμάτων που αντιμετωπίζουν κοινωνικά προβλήματα. Αυτή η μορφή ηγεσίας συνδέεται συχνά με προβλήματα κοινωνικής δικαιοσύνης, δικαιωμάτων ανθρώπων και πολιτικών αλλαγών. Η πολιτική και κοινωνική ηγεσία απαιτεί ευαισθησία στις κοινωνικές δυνάμεις και τις πολιτικές δομές, καθώς και ικανότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και κοινωνικής κινητοποίησης. Επιπλέον, οι ηγέτες σε αυτό το πεδίο θα πρέπει να έχουν κατανόηση των πολιτικών και κοινωνικών προκλήσεων, που αντιμετωπίζει μια κοινότητα ή μια κοινωνία και να είναι ικανοί να διαμορφώνουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους (Avolio & Yammarino, 2013; Lencioni, 2002; Northouse, 2018).

Στη συνέχεια, υπάρχουν και οι σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία, οι οποίες εστιάζουν στην ανάπτυξη ηγετών, που είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ενός σύγχρονου κόσμου. Οι ηγέτες σήμερα οφείλουν να είναι ευέλικτοι, δημιουργικοί και ικανοί να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις και προκλήσεις. Ειδικότερα, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και επικεντρώνονται σε ποικίλες διαστάσεις της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων της μετασχηματικής ηγεσίας, της οραματικής ηγεσίας, της ανάπτυξης των ηγετών, της ηγετικής συμπεριφοράς, της ηγετικής επίδοσης και της κοινωνικής ηγεσίας.

Αρχικά, η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου οι ακόλουθοι μπορούν να εκφράσουν το πλήρες δυναμικό τους και να επιτύχουν προσωπική ανάπτυξη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή, τη δημιουργικότητα και την αυτοεκτίμηση των μελών τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύει μια προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία

επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου οι ακόλουθοι μπορούν να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους και να επιτύχουν προσωπική ανάπτυξη. Αυτή η προσέγγιση έχει ως στόχο τη μεταμόρφωση των ατόμων και των οργανώσεων, μέσω της ενθάρρυνσης της αυτογνωσίας, της αυτοαποδοχής και της αυτοεξέλιξης (Burns, 1978).

Πιο συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία αναπτύχθηκε κυρίως, μέσα από το έργο του Burns (1978), ο οποίος ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια αυτή. Σύμφωνα με τον Burns, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός, που μπορεί να ενθαρρύνει τους ακόλουθους του να υιοθετήσουν νέες ιδέες και αξίες, και να εμπνεύσει την αυτοαποτίμηση και την αυτοπεποίθησή τους. Ο Burns έθεσε έμφαση στη σημασία της συνεργασίας και της επικοινωνίας, μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων, καθώς και στην ανάδειξη και ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.

Ένα άλλο κεντρικό στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί η έννοια της "βαθιάς αλλαγής" (transformational change). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα, όπου οι ακόλουθοι νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης και τη δυνατότητα να συμβάλουν στην αλλαγή και την πρόοδο της οργάνωσης. Οι ηγέτες που υιοθετούν την μετασχηματιστική προσέγγιση, συχνά εμπνέουν τους ακόλουθους τους να υπερβούν τα όρια τους και να επιδιώξουν την αριστεία. Παρέχουν στήριξη και καθοδήγηση, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνουν την αυτοανάπτυξη και την αυτογνωσία των ατόμων που διαχειρίζονται.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η ανοδική πορεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ως τη νέα τάση στα εκπαιδευτικά συστήματα, αντικαθιστώντας τελικά το γραφειοκρατικό μοντέλο που επικρατούσε εδώ και πολλά χρόνια. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εν λόγω προσέγγισης είναι η βάση της ηγεσίας σε περισσότερα από ένα άτομα, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και έχουν λόγο να εκφράσουν για οτιδήποτε πρόκειται να συμβεί στον οργανισμό. Συνεπώς, η ηγεσία εκείνη είναι ευθύνη πολλών και όχι αποκλειστικά ενός ατόμου (Θεοφιλίδης, 2012). Ωστόσο, το εν λόγω στυλ ηγεσίας παρουσιάζει και αρνητικές πτυχές, όπως είναι η υπερβολική ανταγωνιστικότητα, μεταξύ των υφισταμένων και η πάντα θετική στάση τους για κάθε πτυχή, στοιχεία που μπορεί να δυσχεράνουν την αμφίδρομη επικοινωνία (Χυτήρης, 2013). Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια προσέγγιση, η οποία αναγνωρίζει τη σημασία της ενθάρρυνσης της ατομικής και ομαδικής ανάπτυξης, της εμπνεύσεως και της δημιουργίας ενός θετικού και δυναμικού οργανωτικού περιβάλλοντος.

Από την άλλη, η οραματική ηγεσία αποτελεί μια προσέγγιση στη διοίκηση και την ηγεσία, η οποία επικεντρώνεται στη δημιουργία και τη διαμόρφωση μιας σαφούς έμπνευσης και κοινόχρηστης οραματικής εικόνας για το μέλλον. Οι οραματικοί ηγέτες αναζητούν τρόπους να επικοινωνήσουν το όραμά τους με σαφήνεια και πάθος, να εμπνεύσουν τους ακόλουθους τους και να τους κινητοποιήσουν για την επίτευξη κοινών στόχων. Ένας από τους κύριους εκπροσώπους της οραματικής ηγεσίας είναι ο Bennis (2009), ο οποίος συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη των θεωριών και των πρακτικών της ηγεσίας.

Επιπλέον, η οραματική ηγεσία έχει εξεταστεί εκτενώς από τους Kouzes και Posner (2012), όπως και τον Fullan (2006). Συνολικά, η οραματική ηγεσία αναπτύσσει ένα σαφές και κοινό όραμα για το μέλλον και επιδιώκει να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους ακόλουθους, προς την επίτευξη αυτού του οράματος. Αυτές οι προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν μόνο μερικές από τις πολλές σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές, σχετικά με την ηγεσία που έχουν αναπτυχθεί στην επιστημονική κοινότητα.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να διευκρινιστούν και οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Παρόλο που οι δύο έννοιες συχνά συγχέονται, υπάρχουν ξεκάθαρες διακρίσεις ανάμεσά τους. Αρχικά, οι διαφορές εστιάζουν στη φύση της δραστηριότητας. Η διαφορά στη φύση της δραστηριότητας ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση αναδεικνύει τον τρόπο, με τον οποίο κάθε έννοια αντιλαμβάνεται την εφαρμογή των πόρων και των δυνατοτήτων ενός οργανισμού για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία επικεντρώνεται στην καθοδήγηση, την έμπνευση και την καθορισμένη κατεύθυνση ενός οργανισμού, είτε μιας ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Αντίθετα, η διοίκηση εστιάζει στον σχεδιασμό, τον οργανισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας (Kotter, 1990). Συνεπώς, η ηγεσία είναι συχνά, περισσότερο περιστασιακή και ευέλικτη από τη διοίκηση, καθώς επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και την επιρροή ανθρώπινων στοιχείων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Από την άλλη, η διοίκηση είναι πιο δομημένη και επικεντρώνεται στην οργάνωση και τον έλεγχο των πόρων και των δραστηριοτήτων του οργανισμού, για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας (Bennis, 2009; Drucker, 1974).

Κατόπιν, η οικοδόμηση πολιτικής σχέσης αναφέρεται στη διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες επιδιώκουν τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας με τους υπόλοιπους μελλοντικούς ηγέτες, τους ομολόγους και τους

υποτελείς τους. Αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς και για την ανάπτυξη μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας. Ειδικότερα, η οικοδόμηση πολιτικής σχέσης, συνήθως, ξεκινά με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σεβασμού, μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Οι ηγέτες που έχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και σεβασμό απολαμβάνουν συχνότερα μεγαλύτερη επιτυχία στη διοίκηση των σχέσεων (Covey, 2006).

Ένας σημαντικός παράγοντας στην οικοδόμηση πολιτικής σχέσης αποτελεί η κοινοποίηση και η κοινή αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού. Αυτό βοηθά στη δημιουργία μιας κοινής κατεύθυνσης και ενότητας, μεταξύ των μελών της οργάνωσης (Kouzes & Posner, 2012). Επίσης, η οικοδόμηση πολιτικής σχέσης εμπλέκει τη δημιουργία και τη διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων, ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, οι οποίες στηρίζονται στην ειλικρίνεια, την αμοιβαία συμπάθεια και την υποστήριξη (Carnegie, 1936). Η οικοδόμηση πολιτικής σχέσης είναι ουσιώδης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διαμόρφωση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας, η οποία ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση.

Στη συνέχεια, η προσέγγιση προς το ρίσκο αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα στο περιβάλλον τους. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στη διαχείριση του ρίσκου, ως μέρος της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων, αλλά και στην αντίληψη των ευκαιριών, που μπορεί να προκύψουν από την αβεβαιότητα. Ως εκ τούτου, η προσέγγιση προς το ρίσκο προϋποθέτει την κατανόηση του ρίσκου και των πιθανών επιπτώσεών του στον οργανισμό. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται το ρίσκο με στρατηγικό τρόπο (Taleb, 2007). Μέσω της προσέγγισης προς το ρίσκο, οι ηγέτες μπορούν να αναγνωρίσουν ευκαιρίες, οι οποίες προκύπτουν από την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο. Αντί να αντιμετωπίζουν το ρίσκο ως αρνητικό παράγοντα, μπορούν να το εκμεταλλευτούν για τη δημιουργία νέων ευκαιριών και την ανάπτυξη του οργανισμού (Kahneman, 2011).

Η προσέγγιση προς το ρίσκο περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ρίσκου, που επιτρέπουν στον οργανισμό να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον κίνδυνο και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες. Η προσέγγιση προς το ρίσκο αναδεικνύει τη σημασία της διαχείρισης του ρίσκου, ως μέρος της στρατηγικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων. Η κατανόηση του ρίσκου και η αναγνώριση των ευκαιριών που προκύπτουν από αυτό μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Drucker, 1995). Συνεπώς, αυτές είναι

μερικές από τις κύριες διαφορές, μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, όπως έχουν αναλυθεί από διάφορους συγγραφείς και ερευνητές στον τομέα της οργανωτικής θεωρίας και της διοίκησης. Προκύπτει πως η ηγεσία και η διοίκηση είναι δυο έννοιες που διαφέρουν μεταξύ τους. Από τα παραπάνω, προκύπτει πως η ηγεσία διακρίνεται από την παρουσία νοημοσύνης και την ύπαρξη κινήτρων, όπως οι υποσυνείδητες σκέψεις, είτε οι επιθυμίες, τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των ηγετών (Ζαβλανός, 2003; Μπουραντάς, 2002).

Συμπερασματικά, η ηγεσία αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα, το οποίο επηρεάζει τις ατομικές, ομαδικές, οργανωτικές, πολιτικές και κοινωνικές δομές της κοινωνίας. Αν και οι προσεγγίσεις της ηγεσίας δύναται να διαφέρουν, ανάλογα με το πεδίο και το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται, η σημασία της είναι αναμφισβήτητη για την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων και των κοινοτήτων. Η ηγεσία αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, που επηρεάζει τις οργανώσεις, τις κοινότητες και την κοινωνία συνολικά. Αν και μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους και να εκληφθεί μέσα από διάφορες προσεγγίσεις στην ουσία της βρίσκεται η ικανότητα να επηρεάζουμε θετικά τους άλλους και να καθοδηγούμε, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων και ανάπτυξης.

Η ηγεσία προϋποθέτει ποικίλες δεξιότητες, όπως είναι η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, η ενθάρρυνση, η δράση και η ικανότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων με αποφασιστικότητα και ευελιξία. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ικανοί να προσαρμόζονται στις αλλαγές, να ενθαρρύνουν την καινοτομία και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Τελικά, η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε μια επιμέρους θέση ή ρόλο, αλλά αποτελεί μια διαδικασία, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς της ζωής και των οργανώσεων. Με τη σωστή καθοδήγηση και αυθεντικότητα, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν θετικά το περιβάλλον τους και να προωθήσουν την αλλαγή και την ανάπτυξη, προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων και αξιών.

### **2.3 Αποτελεσματική Διοίκηση Σχολικής Μονάδας**

Η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επίτευξη των εκπαιδευτικών

στόχων. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την αποτελεσματική οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση των πόρων, την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ενίσχυση της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η σχολική διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση, ότι η εκπαιδευτική διαδικασία λειτουργεί αποτελεσματικά, επικεντρώνοντας στην ποιότητα της διδασκαλίας και την εκπαίδευση των μαθητών. Η επιτυχής διαχείριση των πόρων, η αποτελεσματική οργάνωση της σχολικής ζωής και η ανάπτυξη ενός θετικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Ειδικότερα, ο ρόλος του διευθυντή στην επίτευξη των στόχων του σχολείου είναι εξαιρετικά σημαντικός. Η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία καινοτόμων δράσεων, καθώς και η ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αποτελούν βασικές προτεραιότητες ενός διευθυντή. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό, ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να ξεπεράσει τον ρόλο της εξουσίας και της γραφειοκρατίας και να υιοθετήσει ένα ρόλο με όραμα, έμπνευση για τους εκπαιδευτικούς και ενσυναίσθηση (Μπουραντάς, 2002; Σαϊτής, 2005; 2007). Η σημασία του σεβασμού, της ενθάρρυνσης και της δημιουργίας ενός θετικού κλίματος αποτελούν κρίσιμα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή του σχολείου (Χατζηπαντελή, 1999). Ο διευθυντής, συνεπώς, έχει την ευθύνη να διαχειρίζεται τις καταστάσεις με επιδεξιότητα, να εξομαλύνει τις αντιθέσεις και να αποτρέπει τυχόν συγκρούσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κρίση και να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου (Καφετζόπουλος, 1995).

Ειδικότερα, η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας περιλαμβάνει την αποτελεσματική οργάνωση των σχολικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής λειτουργίας, του προγραμματισμού των μαθημάτων και των εξετάσεων, καθώς και της διοίκησης του προσωπικού. Η οργάνωση των σχολικών διαδικασιών αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο της αποτελεσματικής διοίκησης σχολικής μονάδας. Περιλαμβάνει τη σχεδίαση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, που απαιτούνται για τη λειτουργία του σχολείου, όπως ο προγραμματισμός των μαθημάτων, η διεξαγωγή εξετάσεων και εκδηλώσεων, όπως και η διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων. Μια αποτελεσματική οργάνωση των σχολικών διαδικασιών διευκολύνει τη ροή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και συμβάλλει στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου (Hallinger & Murphy, 2013; Marzano, Waters & McNulty, 2005; Sergiovanni, 2018).

Κάποιες από τις βασικές πτυχές της οργάνωσης των σχολικών διαδικασιών περιλαμβάνουν τον καθορισμό του προγράμματος μαθημάτων, τη διαχείριση του χρόνου και του χώρου στο σχολείο, την ανάπτυξη διαδικασιών για τη διεξαγωγή εξετάσεων και εκδηλώσεων, καθώς και τη διοίκηση των σχολικών πόρων. Η αποτελεσματική οργάνωση αυτών των πτυχών απαιτεί συνεκτικό σχεδιασμό και διαχείριση από τους σχολικούς διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό (Fullan, 2014; Leithwood & Jantzi, 2008).

Ακόμη, η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και την ανάπτυξη μηχανισμών για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξής τους. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια σχολική μονάδα αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξή της. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την πρόσληψη, εκπαίδευση, καθοδήγηση και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και τη δημιουργία ενός ενθαρρυντικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στόχος είναι η δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας εκπαιδευτικού προσωπικού, η οποία θα συμβάλει στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου (Goleman, 1998; Latham & Pinder, 2005).

Για να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, απαιτείται συστηματική προσέγγιση και εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών. Η εφαρμογή της συστημικής θεωρίας στην εκπαιδευτική αλλαγή αποτελεί σημαντική διαδικασία ανάλυσης ενός πολύπλοκου συστήματος, όπως το εκπαιδευτικό (Πασιαρδής, 2004; Σαϊτής, 2005; Χυτήρης, 2013). Τα βασικότερα στοιχεία και οι βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια σχολική μονάδα είναι (Armstrong, 2006; Boxall & Purcell, 2011; Dessler, 2012):

- Πρόσληψη και ανάλυση θέσεων: Η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη, περιλαμβάνοντας τη σωστή ανάλυση των αναγκών του σχολείου και την κατάλληλη επιλογή υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας. Η χρήση μεθόδων, όπως οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις δύναται να βοηθήσει στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- Εκπαίδευση και κατάρτιση: Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης στο εκπαιδευτικό προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξή τους και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου.
- Καθοδήγηση και υποστήριξη: Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θα πρέπει να παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στο εκπαιδευτικό

προσωπικό, προωθώντας την ανάπτυξή τους και ενθαρρύνοντας τη συνεχή βελτίωση.

- ο Αξιολόγηση επίδοσης: Η τακτική αξιολόγηση της επίδοσης του εκπαιδευτικού προσωπικού βοηθά στον εντοπισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης και την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.
- ο Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων: Είναι σημαντικό να υπάρχουν μηχανισμοί για τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων, μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή με τη διεύθυνση του σχολείου.

Ακόμη, η καθοδήγηση και η υποστήριξη των μαθητών αποτελούν βασικά στοιχεία της σχολικής διαδικασίας, καθώς επιδρούν σημαντικά στην εκπαιδευτική τους εμπειρία και επιτυχία. Η καθοδήγηση αναφέρεται στην παροχή κατευθυντήριων οδηγιών και στήριξης στους μαθητές, ενώ η υποστήριξη αφορά την παροχή των απαραίτητων πόρων και την προώθηση της εκπαιδευτικής τους πορείας. Η σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη ενισχύουν την αυτοεκτίμηση, την εμπιστοσύνη και την εκπαιδευτική απόδοση των μαθητών.

Από τη μια πλευρά, η ατομική καθοδήγηση αφορά την παροχή προσαρμοσμένης υποστήριξης σε κάθε μαθητή, ανάλογα με τις ατομικές του ανάγκες και δυνατότητες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή εξατομικευμένης εκπαίδευσης, την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη ενός προσαρμοσμένου εκπαιδευτικού σχεδίου (Vygotsky, 1978). Από την άλλη, η ομαδική καθοδήγηση εστιάζει στην ανάπτυξη της συνεργατικής εργασίας και των κοινωνικών δεξιοτήτων των μαθητών. Οι δραστηριότητες, όπως οι ομαδικές εργασίες και οι συζητήσεις ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση και την αμοιβαία υποστήριξη, μεταξύ των μαθητών (Johnson & Johnson, 2009).

Ακόμη, η ανάδραση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση της ακαδημαϊκής απόδοσης των μαθητών. Η παροχή θετικής ανατροφοδότησης και η προσφορά συγκεκριμένων συμβουλών βοηθούν τους μαθητές να αναγνωρίσουν τις δυνατότητές τους και τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση (Hattie & Timperley, 2007). Τέλος, η παροχή υποστήριξης σε μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες απαιτεί προσεκτικό προγραμματισμό και προσαρμοσμένες διδακτικές προσεγγίσεις. Η συνεργασία με ειδικούς και η παροχή ατομικής υποστήριξης βοηθούν στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων τους (Mastropieri & Scruggs, 2010). Η εφαρμογή αυτών των αρχών, επομένως, δύναται να οδηγήσει σε μια πιο επιτυχημένη και θετική εκπαιδευτική εμπειρία για τους μαθητές.



Επιπλέον, η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας προωθεί τη συνεργασία και τη σχέση, μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας, ενισχύοντας έτσι την εκπαιδευτική διαδικασία και την κοινωνική αλληλεπίδραση. Η συνεργασία με την κοινότητα αναφέρεται στη στενή συνεργασία, μεταξύ των σχολείων και της τοπικής κοινότητας για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την ενίσχυση της μάθησης των μαθητών. Η συνεργασία αυτή δύναται να περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και στην προώθηση της κοινωνικής ευημερίας της κοινότητας.

Πρώτα από όλα, η συνεργασία με την κοινότητα μπορεί να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς πρόσβαση σε πόρους και εμπειρίες, οι οποίες ενισχύουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επίσκεψη σε τοπικούς οργανισμούς, συνεργασία με επαγγελματίες της περιοχής και αξιοποίηση των τοπικών πόρων (Checkoway, 2011). Έπειτα, η συνεργασία με την κοινότητα δύναται να ενισχύσει την κοινωνική συνείδηση των μαθητών, προωθώντας την κατανόηση των κοινωνικών προκλήσεων και αναγκών της κοινότητας τους. Συμμετοχή σε εθελοντικές δραστηριότητες και προγράμματα υπηρεσίας κοινότητας μπορεί να ενισχύσει τον ενεργό ρόλο των μαθητών στην κοινωνία (Furco, 2002).

Στη συνέχεια, η συνεργασία με την κοινότητα μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και των μαθητών (Heffernan & Poole, 2014). Ακόμη, δύναται να δημιουργήσει ευκαιρίες για τη δημιουργία δικτύων μεταξύ σχολείων, εκπαιδευτικών, γονέων και κοινοτήτων. Αυτά τα δίκτυα είναι δυνατόν να προσφέρουν σημαντική υποστήριξη και πόρους για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την ανάπτυξη των μαθητών (Pancer et al., 2007). Άρα, η συνεργασία με την κοινότητα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα στην εκπαιδευτική διαδικασία, παρέχοντας πλούσιες ευκαιρίες για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των μαθητών και την ανάπτυξη της κοινότητας.

Στο σημείο αυτό, σκόπιμο είναι να αναφερθεί, πως η προσφορά συνεχούς κατάρτισης για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη συνεχούς κατάρτισης αναφέρεται στη διαδικασία εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και λοιπού προσωπικού, προκειμένου να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους σε συγκεκριμένους τομείς. Η συνεχής κατάρτιση

είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της επιτυχίας των μαθητών.

Αρχικά, η συνεχής κατάρτιση παρέχει στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία να ενημερωθούν για τις πιο πρόσφατες εκπαιδευτικές μεθόδους, τεχνολογίες και πρακτικές. Αυτό τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τη διδακτική τους πρακτική για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προκλήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης (Darling-Hammond, Hyley & Gardner, 2017). Επίσης, προωθεί εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων, όπως η διδασκαλία με ποικιλία, η διαχείριση της τάξης και η αξιολόγηση των μαθητών. Αυτές οι δεξιότητες είναι κρίσιμες για την προσφορά ποιοτικής εκπαίδευσης σε όλους τους μαθητές (Marzano, Pickering & Pollock, 2001).

Η συνεχής κατάρτιση, ακόμη, παρέχει στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική αναζήτηση, ενισχύοντας την ευαισθητοποίηση, την εμπειρία και την εμπιστοσύνη τους στην εκπαιδευτική τους πρακτική (Guskey, 2002). Παράλληλα, μπορεί να είναι εξατομικευμένη για τις ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού, παρέχοντας στρατηγικές και εργαλεία, που είναι άμεσα εφαρμόσιμα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Sparks, 2002). Συνεπώς, η συνεχής κατάρτιση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού σώματος, το οποίο είναι προσαρμοσμένο και επιτυχημένο στις σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης.

Ταυτόχρονα, η ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες και εκδηλώσεις της τοπικής κοινότητας συμβάλλει στη δημιουργία θετικών σχέσεων και στην ενίσχυση της σχολικής φήμης. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη κοινοτικών σχέσεων αναφέρεται στην προσπάθεια εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως σχολεία και πανεπιστήμια, να επιδιώξουν στενές σχέσεις με την τοπική κοινότητα. Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στη δημιουργία δικτύων, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας κατανόησης, όπως και την ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Η ανάπτυξη κοινοτικών σχέσεων ξεκινά από την κατανόηση των αναγκών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η τοπική κοινότητα. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναζητούν τρόπους, για να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων και να παρέχουν υποστήριξη στα μέλη της κοινότητας (Minkler & Wallerstein, 2008). Επιπλέον, συμβάλλει στην ενίσχυση της σχολικής κοινότητας, δημιουργώντας ένα

περιβάλλον, όπου εκπαιδευτικοί, γονείς, μαθητές και τοπικοί ενδιαφερόμενοι συνεργάζονται για το κοινό καλό (Epstein & Sanders, 2006).

Μέσω της συνεργασίας με την κοινότητα, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία προσαρμόζονται στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και προωθούν την κοινωνική ευημερία (Checkoway, 2011). Τέλος, η ανάπτυξη κοινοτικών σχέσεων δύναται να συμβάλει στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της ισότητας, διευκολύνοντας την πρόσβαση στην εκπαίδευση και προωθώντας τη συμπερίληψη όλων των μελών της κοινότητας (Bess & Dee, 2012). Συνεπώς, η ανάπτυξη κοινοτικών σχέσεων αποτελεί σημαντικό μέσο, για τη δημιουργία δυναμικών εκπαιδευτικών περιβαλλόντων, που ενισχύουν τη συμμετοχή και την επιτυχία των μαθητών, καθώς και για την προαγωγή της κοινωνικής δικαιοσύνης και της ισότητας.

Έπειτα, η προώθηση μιας κουλτούρας επίτευξης της αριστείας ενισχύει το κίνητρο και την αυτοεκτίμηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας επίτευξης αναφέρεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο η επίτευξη και οι προσωπικοί στόχοι θεωρούνται σημαντικοί και ενθαρρύνονται. Αυτή η κουλτούρα προάγει την επιδίωξη της αριστείας, την προσπάθεια για βελτίωση και τη συνεχή μάθηση. Αποτελεί ένα κλειδί για την επιτυχία των μαθητών και την ανάπτυξη ενός θετικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη κουλτούρας επίτευξης ξεκινά από τον καθορισμό σαφών στόχων και προσδοκιών για τους μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη υψηλών προσδοκιών και στην ικανότητα των μαθητών να επιτύχουν (Dweck, 2006). Ακόμη, η κουλτούρα επίτευξης ενθαρρύνει τους μαθητές να αναπτύξουν μια θετική στάση, προς την αυτο-αποτίμηση και την ανάληψη ευθύνης για την εκπόνηση των εργασιών τους. Οι μαθητές μαθαίνουν να αξιολογούν τις επιδόσεις τους και να θέτουν στόχους για τη βελτίωσή τους (Zimmerman, 2000).

Στην κουλτούρα επίτευξης, τα πρότυπα επιτυχίας και η αριστεία γίνονται εμφανή και ενθαρρύνονται. Οι μαθητές αντλούν έμπνευση από τα επιτεύγματα των συνομηλίκων τους και από τα πρότυπα, τα οποία τους παρουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς και το περιβάλλον της σχολικής κοινότητας (Bandura, 1986). Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί παρέχουν στους μαθητές συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση. Οι προσπάθειες και οι επιδόσεις κάθε μαθητή είναι αναγνωρισμένες και επαινούνται, προάγοντας την αυτοεκτίμηση και την εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους (Deci & Ryan, 2000). Άρα, η ανάπτυξη μιας κουλτούρας επίτευξης είναι ζωτικής σημασίας για

την προαγωγή της επιτυχίας και της ακαδημαϊκής αριστείας των μαθητών, δημιουργώντας ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της οργάνωσης, του ηγετικού ρόλου και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Συνδυάζει την ισχυρή ηγεσία με τη διαρκή ανάπτυξη, προσφέροντας στους μαθητές τις καλύτερες εκπαιδευτικές εμπειρίες. Μέσω της ορθής διοίκησης, η σχολική μονάδα αναδεικνύεται, ως κέντρο καινοτομίας και αριστείας, επιδιώκοντας την επίτευξη υψηλών επιπέδων εκπαιδευτικής ποιότητας και την προετοιμασία των μαθητών για την επιτυχία στη ζωή.

## 2.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού, ειδικά στον τομέα της ηγεσίας και της διοίκησης. Στο πλαίσιο της ηγεσίας, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη αυθεντικών ηγετών και τη δημιουργία επιτυχημένων οργανισμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, όπως είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιοίκηση, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση συναισθημάτων, τα οποία είναι ουσιαστικά για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας.

Το μοντέλο του Goleman για τη ΣΝ έχει επισημάνει πέντε βασικά συστατικά της, τα οποία είναι η αυτοσυνείδηση, η αυτοδιοίκηση, η κοινωνική επίγνωση, η διαχείριση συναισθημάτων και η κοινωνική δεξιότητα. Η ισορροπία μεταξύ αυτών των στοιχείων δύναται να οδηγήσει σε μια εφαρμογή της ηγεσίας, που συνδυάζει τη σκληρή με τη μαλακή δύναμη, επιτρέποντας στους ηγέτες να είναι αποτελεσματικοί στην καθοδήγηση των οργανισμών τους.

Έρευνες έχουν δείξει, ότι οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους υπολοίπους, ενώ έχουν καλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται τις σχέσεις και τις αντιδράσεις σε δύσκολες καταστάσεις. Αρχικά, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ηγεσία, μέσω της αυτογνωσίας, της αυτοδιοίκησης, της ενσυναίσθησης και της κοινωνικής επίγνωσης (Goleman, 2000; Salovey & Mayer, 1990).

- ο Αυτογνωσία και ηγεσία: Η αυτογνωσία είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα δικά μας συναισθήματα, τις δυνάμεις και τις

αδυναμίες μας. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις με ψυχραιμία και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις.

- Αυτοδιοίκηση και ηγεσία: Η αυτοδιοίκηση αφορά την ικανότητα να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και τις αντιδράσεις μας σε διάφορες καταστάσεις. Οι ηγέτες που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι αποτελεσματικοί και να διαχειρίζονται τον εαυτό τους και τους άλλους.
- Ενσυναίσθηση και κοινωνική επίγνωση: Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να συμπάσχουμε με τα συναισθήματα των άλλων, ενώ η κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητα να διαβάζουμε και να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας τους και να αντιδρούν ανάλογα.

Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική ηγεσία. Η ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων και η ικανότητα να διαχειριζόμαστε και να επηρεάζουμε τα συναισθήματα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξή τους. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους υπολοίπους, να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους συνεργάτες τους και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις σε δύσκολες καταστάσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ικανότητα επικοινωνίας, τον δημιουργικό τρόπο σκέψης και την ικανότητα να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει τις συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων στο περιβάλλον τους. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα εργασίας, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την αλληλοκατανόηση στην ομάδα τους και να διαμορφώνουν περιβάλλοντα, που προάγουν την ανάπτυξη και την επιτυχία των μελών της ομάδας.

Ο συνδυασμός της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας αναδεικνύει ηγέτες, οι οποίοι είναι ευαισθητοποιημένοι στις ανάγκες και τα συναισθήματα των ανθρώπων που διοικούν. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στις ηγετικές ικανότητες, καθώς επιτρέπει στους ηγέτες να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, τόσο των ίδιων, όσο και των άλλων ατόμων

με τα οποία εργάζονται. Ειδικότερα, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσής τους, ενθαρρύνοντας τη διαφάνεια και την αμοιβαία εμπιστοσύνη (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

Ακόμη, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα δικά τους συναισθήματα και να καθοδηγούν τα συναισθήματα των άλλων (Cherniss & Goleman, 2001). Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες των μελών της οργάνωσής τους. Η εργασία του ηγέτη σε αυτό τον τομέα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη του ατόμου (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000). Άρα, ο συνδυασμός της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας αποτελεί καίριο παράγοντα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών και τη δημιουργία επιτυχημένων οργανισμών. Η ικανότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των ίδιων και των άλλων είναι ουσιώδης για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη αυθεντικών ηγετών και τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών περιβαλλόντων, που ενθαρρύνουν την ακαδημαϊκή επίτευξη και την ευημερία των μαθητών. Η εφαρμογή πρακτικών, οι οποίες προάγουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στην εκπαιδευτική διοίκηση, περιλαμβάνει:

- Εκπαίδευση ηγετών σε συναισθηματική νοημοσύνη και ηγετικές δεξιότητες.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της ΣΝ για τους εκπαιδευτικούς.
- Διαμόρφωση περιβαλλόντων μάθησης που ενθαρρύνουν την αυτογνωσία, την αυτοδιοίκηση και την κοινωνική επίγνωση.
- Εφαρμογή προγραμμάτων στήριξης και ανάπτυξης της συναισθηματικής ευφυΐας στους μαθητές.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες, οι οποίες επενδύουν στην ανάπτυξη της ΣΝ των ηγετών τους και των εκπαιδευτικών επιτυγχάνουν καλύτερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και προάγουν την ευημερία των μαθητών. Οι πρακτικές εφαρμογές στην εκπαιδευτική διοίκηση επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των διαδικασιών και των πρακτικών που οργανώνουν, διοικούν και διαχειρίζονται τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτές οι εφαρμογές περιλαμβάνουν διάφορα στάδια και προσεγγίσεις, που αφορούν:

- Διαχείριση σχολικών πόρων: Η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση του προσωπικού, των οικονομικών, των φυσικών και των εκπαιδευτικών πόρων (Leithwood & Riehl, 2003).
- Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων μάθησης: Η δημιουργία και η εφαρμογή προγραμμάτων μάθησης αποτελεί βασικό στοιχείο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων σχολικού προσανατολισμού, εκπαιδευτικών σχεδίων και προγραμμάτων εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών (Spillane, Halverson & Diamond, 2001).
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Η διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί καίριο στοιχείο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή επαγγελματικής ανάπτυξης, σεμιναρίων και προγραμμάτων επιμόρφωσης (Darling-Hammond & Bransford, 2005).

Συνεπώς, η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί κεντρικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η ΣΝ επηρεάζει θετικά την ικανότητα των ηγετών να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να διοικούν τις οργανώσεις τους, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκών εκπαιδευτικών περιβαλλόντων και στην ανάπτυξη επιτυχημένων οργανισμών. Η εφαρμογή πρακτικών, οι οποίες προάγουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι αναγκαία για την ανάπτυξη αυθεντικών ηγετών και την επίτευξη ακαδημαϊκής αριστείας και ευημερίας των μαθητών.

Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνύεται, ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του σχολικού ηγέτη. Η ικανότητά του να κατανοεί, να διαχειρίζεται και να επηρεάζει τα δικά του συναισθήματα και των άλλων μελών της σχολικής κοινότητας είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη θετικών εργασιακών σχέσεων, την ενίσχυση του σχολικού κλίματος και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και των άλλων μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτό επηρεάζει άμεσα το κλίμα του σχολείου και τη σχολική πολιτιστική πρακτική (Brackett et al., 2012).

Ακόμη, οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγούν και να ενδυναμώνουν το προσωπικό τους. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών, των φόβων και των φιλοδοξιών τους (Goleman, 2000). Τέλος, οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αναπτύσσουν θετικές σχέσεις με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (Riggio & Reichard, 2008). Άρα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό εργαλείο για τον σχολικό ηγέτη, επιδρώντας θετικά σε πολλούς τομείς της διοίκησης και της λειτουργίας του σχολείου.

## 2.5 Έννοια Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στην αίσθηση ικανοποίησης που αισθάνεται κάποιος στο πλαίσιο της εργασιακής του δραστηριότητας. Περιλαμβάνει την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες, τις επαγγελματικές σχέσεις, την ανάπτυξη και την πρόοδο στην καριέρα, καθώς και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη και την ευημερία του ατόμου, καθώς και για την απόδοση και την επιτυχία στον εργασιακό τομέα. Συνήθως, προκύπτει όταν οι προσδοκίες και οι ανάγκες του εργαζόμενου ταιριάζουν με την εμπειρία που έχει στην εργασία του. Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών συνθηκών, της αναγνώρισης, της αποδοχής, της επαγγελματικής ανάπτυξης και της επίτευξης των εργασιακών στόχων. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συχνά σημαντική για την παραμονή στην εργασία και την πρόοδο στην καριέρα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, όπως η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεκτίμηση (Maslow, 1943). Η Θεωρία Ανάγκης-Ικανοποίησης του Maslow, επίσης γνωστή ως η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow, αποτελεί μια από τις πιο γνωστές θεωρίες στον τομέα της ψυχολογίας. Δημοσιεύτηκε αρχικά, από τον Maslow το 1943 στο άρθρο του "A Theory of Human Motivation", στην οποία προτείνει μια ιεραρχία πέντε βασικών ανθρώπινων αναγκών, η κάθε μία από τις οποίες θα πρέπει να ικανοποιηθεί, προτού κάποιος επιδιώξει την επόμενη. Οι βασικές ανάγκες είναι (Maslow, 1943):



- Φυσιολογικές ανάγκες: Αυτές είναι οι βασικότερες ανάγκες για επιβίωση, όπως τροφή, νερό, ύπνος και στέγη. Όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, μπορεί να αναδύονται αισθήματα ανασφάλειας και άγχους.
- Ανάγκες ασφάλειας: Συνδέονται με την ασφάλεια και την προστασία από κίνδυνους και απειλές. Αυτές οι ανάγκες μπορεί να εκδηλωθούν, μέσω της αναζήτησης εργασίας με σταθερό μισθό, κατοικίας και ιατρικής περίθαλψης.
- Κοινωνικές ανάγκες: Αφορούν την ανάγκη για επαφή, τις συναισθηματικές σχέσεις και την αναγνώριση από άλλους. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών μπορεί να προέρχεται από φιλίες, οικογενειακές σχέσεις και επαφές με την κοινότητα.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Περιλαμβάνουν την ανάγκη για αυτο-αναγνώριση, επίτευξη και εκτίμηση από τους άλλους. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να εκπληρωθούν, μέσω της επίτευξης επαγγελματικών στόχων, της αναγνώρισης στην κοινότητα ή της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ταλέντων.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Είναι οι υψηλότερες ανάγκες της ατομικής επίτευξης και προσωπικής ανάπτυξης. Περιλαμβάνουν την επίτευξη πλήρους δυναμικού, δημιουργικότητα και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι διαδέχονται αυτές τις ανάγκες σε μια σταθερή ιεραρχία και ότι η ικανοποίηση των υψηλότερων επιπέδων αναγκών είναι δυνατή, μονάχα όταν οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Αν και η θεωρία έχει λάβει κριτική για την υπερβολική απλούστευση των ανθρώπινων αναγκών, παραμένει ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των κινήτρων και των συμπεριφορικών προτιμήσεων των ατόμων.

Έπειτα, η Θεωρία των Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών του Hackman και Oldham εστιάζει στη σημασία των εργασιακών χαρακτηριστικών και των εργασιακών εργονομικών παραμέτρων για την επαγγελματική ικανοποίηση (Hackman & Oldham, 1976). Η θεωρία αυτή προτάθηκε από τους J. Richard Hackman και Greg R. Oldham το 1976 και αναφέρεται στο πώς οι εργασιακές παράμετροι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την αυτοεκτίμηση και την απόδοση των ατόμων. Βασική έννοια της θεωρίας είναι η έννοια της εργασιακής εμπλοκής, η οποία αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως ενδιαφέρουσα, σημαντική και προκλητική. Βασικά στοιχεία της θεωρίας περιλαμβάνουν (Hackman & Oldham, 1976):

- Ποικιλία εργασιών (Job Variety): Αναφέρεται στο βαθμό πολυπλοκότητας και διαφορετικότητας των εργασιών, που περιλαμβάνονται σε μια θέση εργασίας. Μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών οδηγεί σε αυξημένα ενδιαφέροντα και ενθουσιασμό.
- Αυτονομία (Autonomy): Αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και να οργανώνουν τη δουλειά τους. Η αυτονομία συνδέεται με την ενσωμάτωση και την αυτοεκτίμηση.
- Ολοκλήρωση εργασιών (Task Identity): Αφορά το βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ολοκληρώνουν ολόκληρα και αυτόνομα τμήματα της εργασίας. Αυτός ο παράγοντας συνδέεται με την αυτοεπικουρικότητα και την αυτοεκτίμηση.
- Σημαντικότητα εργασίας (Task Significance): Αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η δουλειά τους επηρεάζει τους άλλους, ή την εταιρεία γενικότερα. Η αίσθηση της σημαντικότητας ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την αυτοεκτίμηση.
- Ανάδραση (Feedback): Αφορά την πληροφορία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, σχετικά με την απόδοσή τους στη δουλειά. Η ανάδραση παρέχει κατευθυντήρια γραμμή για την αυτοεκτίμηση και την προσαρμογή της συμπεριφοράς.

Η θεωρία του Hackman και του Oldham υποστηρίζει πως η συνδυασμένη επίδραση αυτών των παραγόντων μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής δύναται να βοηθήσει στη σχεδίαση εργασιακών θέσεων, οι οποίες προάγουν την εργασιακή εμπλοκή και απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, σύμφωνα με τη Θεωρία Διάσπασης-Αποδόμησης του Herzberg, η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει από τους παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία και την αυτοπραγμάτωση, ενώ η μη ικανοποίηση οφείλεται στους παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Η θεωρία αυτή, επίσης, γνωστή ως Θεωρία Διπλής Παρακολούθησης, είτε Θεωρία Διαίρεσης των Παραγόντων της Εργασιακής Ικανοποίησης, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg στη δεκαετία του 1950. Αποτελεί μία από τις πλέον επιδραστικές θεωρίες στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας και έχει εφαρμοστεί σε πολλούς οργανισμούς για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

- τους υγιείς παράγοντες, που συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι και περιλαμβάνουν την επιτυχία, την αναγνώριση, την εργασιακή ευθύνη, την ανάπτυξη και την προώθηση. Αυτοί οι παράγοντες είναι σχετικοί με την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση του ατόμου και σχετίζονται με την εκπλήρωση των αναγκών ανάπτυξης, ευκαιριών εξέλιξης και αυτοεκτίμησης.
- τους απομακρυσμένους παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την ανενδοίαστη απόδοση, που περιλαμβάνουν το εργασιακό περιβάλλον, τα επίπεδα αποδοχών, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις διοικητικές πολιτικές και την τεχνική επιμέρους διεύθυνσης. Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την αντιμετώπιση εξωτερικών προκλήσεων και περιορισμών, καθώς και με τις απαιτήσεις της εργασίας, όπως η αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με τον Herzberg, η αύξηση των υγιών παραγόντων δύναται να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, ενώ η εξάλειψη των απομακρυσμένων παραγόντων μπορεί να προκαλέσει μείωση της δυσαρέσκειας, αλλά όχι αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που καθιστά ιδιαίτερα πολύτιμη τη θεωρία αυτή είναι η ικανότητα της να προσφέρει συγκεκριμένες κατευθυντήριες οδηγίες, για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στον οργανισμό. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό προσόν για την αποδοτικότητα και την ευεξία των εργαζομένων, σε κάθε επαγγελματικό περιβάλλον. Η κατανόηση των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντική για τους εργοδότες και τους διευθυντές, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την απόδοση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην ευημερία και την επιτυχία στον εργασιακό τομέα. Είναι η αίσθηση ικανοποίησης, που αισθάνεται κάποιος από την εργασία του και περιλαμβάνει την εκτίμηση των εργασιακών συνθηκών, των σχέσεων στον εργασιακό χώρο, την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει την παραμονή στην εργασία, την απόδοση και την ποιότητα της εργασίας και έχει σημαντικές επιδράσεις στην ψυχολογική και σωματική υγεία του

ατόμου. Συνεπώς, η διασφάλιση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους οργανισμούς, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο παραγωγικού, υγιούς και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

## 2.6 Επιπτώσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στη ζωή του ατόμου και στο εργασιακό περιβάλλον γενικότερα. Αποτελεί έναν παράγοντα, που επηρεάζει την απόδοση, τη διάθεση και την ικανοποίηση του ατόμου στον εργασιακό του χώρο, με αποτέλεσμα να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού. Αρχικά, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει σημαντικές επιπτώσεις στον ατομικό χαρακτήρα, επηρεάζοντας την ψυχολογική και σωματική υγεία, την προσωπική ευτυχία και τη γενική ευημερία του ατόμου (Judge & Bono, 2001).

Ακόμη, συνδέεται στενά με τη ψυχολογική ευεξία του ατόμου. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, αισθάνονται λιγότερο στρεσαρισμένοι και αντιμετωπίζουν λιγότερο άγχος στην καθημερινότητά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια γενικότερη αίσθηση ικανοποίησης και ευτυχίας στη ζωή τους. Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται με διάφορα ψυχολογικά προβλήματα, όπως η κατάθλιψη, η αϋπνία και η χαμηλή αυτοεκτίμηση. Αντίθετα, η ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης (Wright & Cropanzano, 2000).

Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει σημαντική επίδραση στη σωματική υγεία του ατόμου. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους έχουν λιγότερα προβλήματα υγείας, όπως καρδιακές παθήσεις, υπέρταση και άλλα χρόνια νοσήματα. Η επαγγελματική ικανοποίηση συχνά, συνδέεται με την προσωπική ευτυχία και τη γενική ικανοποίηση στη ζωή του ατόμου. Όταν κάποιος αισθάνεται ικανοποιημένος με την εργασία του, τότε αυτό επηρεάζει θετικά και άλλους τομείς της ζωής του, όπως οι προσωπικές σχέσεις, η κοινωνική δραστηριότητα και η γενική ικανοποίηση (Locke, 1976; Ryan & Deci, 2000). Συνεπώς, η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας ζωής του ατόμου, προσφέροντας μια ισορροπημένη και ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία (Warr, 1999).

Από την άλλη πλευρά, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν επηρεάζει μόνο τον ατομικό χαρακτήρα, αλλά έχει σημαντικές επιπτώσεις και στον οργανισμό στον οποίο

εργάζονται οι άνθρωποι. Πρώτα από όλα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του οργανισμού. Επίσης, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, παρουσιάζουν την τάση να είναι πιο πιστοί και περισσότερο προσηλωμένοι στον οργανισμό. Αισθάνονται θετικά προς τον οργανισμό και έχουν μεγαλύτερη δέσμευση, προς τους στόχους και τις αξίες του (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Wright & Bonett, 2007).

Επίσης, η επαγγελματική ικανοποίηση δύναται να οδηγήσει σε μείωση της περιοχής των καταγγελιών και του ρυθμιστικού κόστους για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι λιγότερο πιθανό να καταγγείλουν προβλήματα, ή να επιδιώξουν νομική δράση εναντίον του οργανισμού (Spector, 1997). Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση ενισχύει την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι με το περιβάλλον εργασίας τους, συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής και υγιούς εταιρικής κουλτούρας, που προάγει τη συνεργασία και την επιτυχία του οργανισμού (Judge & Bono, 2001; Weiss & Cropanzano, 1996).

Άρα, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της εργασιακής ζωής του ατόμου και του οργανισμού. Οι θετικές επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολλές και ποικίλες, επηρεάζοντας την ατομική και οργανωσιακή απόδοση, την ψυχολογική και σωματική υγεία, καθώς και την προσωπική ευτυχία και ικανοποίηση στη ζωή. Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα προάγει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να επωφεληθούν και αυτοί και ο ίδιος ο οργανισμός από τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν.

Κατ' επέκταση, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο, το οποίο επηρεάζει τη λειτουργία και την απόδοση μιας σχολικής μονάδας. Η επαγγελματική ικανοποίηση, στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας επηρεάζει πολλούς τομείς της λειτουργίας του οργανισμού. Οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να είναι άμεσες και έμμεσες και να επηρεάζουν την απόδοση, τη συνεργασία και το κλίμα της σχολικής κοινότητας. Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει σημαντική επίδραση στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Έρευνες έχουν δείξει ότι η υψηλή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με βελτιωμένες εκπαιδευτικές

επιδόσεις των μαθητών και υψηλότερα επίπεδα ακαδημαϊκής έμπνευσης και ενδιαφέροντος για τη μάθηση (Aloe, Amo & Shanahan, 2014; Hultell, Melin & Gustavsson, 2013).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει, επίσης, το κλίμα και το πνεύμα κοινότητας στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί, που αισθάνονται ικανοποίηση στο έργο τους είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν θετικά στο εργασιακό περιβάλλον, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να δημιουργούν ένα περιβάλλον, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεργασία και την εκμάθηση (Daly et al., 2010; Hallinger & Heck, 2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι συχνά συνδεδεμένη με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την επαγγελματική ανάπτυξή τους. Εκπαιδευτικοί που αισθάνονται ικανοποίηση με το έργο τους είναι πιο πιθανό να αναζητούν ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και να εφαρμόζουν νέες μεθόδους και πρακτικές, οι οποίες ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους (Kyndt, Dochy & Michielsens, 2009; Rienties, Brouwer & Lygo-Baker, 2013).

Συνεπώς, η επαγγελματική ικανοποίηση στον τομέα της εκπαίδευσης δεν επηρεάζει μόνο τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τη σχολική μονάδα συνολικά. Αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την ποιότητα της εκπαίδευσης και τη συνολική απόδοση της σχολικής κοινότητας. Η καλή διαχείριση και προαγωγή της επαγγελματικής ικανοποίησης δύναται να έχει θετικές επιπτώσεις στην ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών, το κλίμα του σχολείου και την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ως εκ τούτου, η προσοχή στη διαχείριση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.

## **2.7 Αύξηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό και πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία και τη γενικότερη ευημερία του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, και η κατανόησή τους είναι ουσιώδης για τη δημιουργία θετικών εργασιακών περιβαλλόντων. Πρώτα από όλα, οι συνθήκες εργασίας αποτελούν έναν καίριο παράγοντα για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατάλληλος εξοπλισμός, ασφαλές περιβάλλον εργασίας και ευέλικτες εργασιακές ώρες είναι ορισμένα από τα στοιχεία, που συνεισφέρουν στην αίσθηση άνεσης και ευημερίας των

εργαζομένων (Clegg, 2000). Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν έναν αρκετά σημαντικό παράγοντα, που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων και περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος.

Αρχικά, το φυσικό περιβάλλον εργασίας περιλαμβάνει τον εξοπλισμό, το φωτισμό, τον εξαερισμό, τη θερμοκρασία και άλλους φυσικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την άνεση και την ασφάλεια των εργαζομένων. Ένα εργασιακό περιβάλλον, που προσφέρει επαρκείς και κατάλληλους πόρους, όπως καλό φωτισμό και αερισμό, συνεισφέρει στην άνετη και αποδοτική εργασία (Hedge, Dorsey & Shumaker, 2006). Επίσης, η αίσθηση ασφάλειας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν τους εκθέτει σε κίνδυνο, ή τραυματισμό και ότι υπάρχουν αναγνωρίσιμα μέτρα ασφαλείας (Zohar, 2000).

Έπειτα, σημαντικό θεωρείται και το εργασιακό φορτίο, που αφορά τον όγκο και την πολυπλοκότητα των εργασιών που ανατίθενται στους εργαζομένους. Ένα υψηλό εργασιακό φορτίο δύναται να οδηγήσει σε αυξημένο στρες και ανασφάλεια στην απόδοση των καθηκόντων (Bakker & Demerouti, 2007). Ακόμη, το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ψυχολογική και σωματική ευεξία των εργαζομένων. Η διαχείριση του στρες και η προαγωγή της ισορροπίας, μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ευεξίας στον εργασιακό χώρο (Warr, 1990). Η δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης στον χώρο εργασίας τέλος, προάγει την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία (Rothwell & Arnold, 2007).

Έπειτα, η δίκαιη αμοιβή και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής, τα οποία βασίζονται στην επίδοση και την αξιοκρατία, συχνά συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Η αμοιβή και η ανταμοιβή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Αναπτύσσουν σχέσεις αμοιβής-ανταμοιβής με την παρεχόμενη εργασία και την επίδοση των εργαζομένων, στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, η αμοιβή αναφέρεται στη χρηματική ανταμοιβή, την οποία λαμβάνει ένα άτομο για την παροχή εργασίας. Αποτελεί το κύριο μέσο ανταμοιβής στο πλαίσιο της απασχόλησης και περιλαμβάνει το μισθό, τις αμοιβές επί αποτελεσμάτων, τα επιδόματα και τα πρόσθετα οφέλη, όπως ασφάλιση υγείας, άδειες, συντάξεις κ.ά. Η αμοιβή, συχνά, είναι

η κύρια πηγή εισοδήματος των εργαζομένων και επηρεάζει την οικονομική τους ασφάλεια και ευημερία (Judge et al., 2010).

Από την άλλη, η ανταμοιβή αναφέρεται στην επιβράβευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, επιδόσεων, είτε συμπεριφορών. Μπορεί να περιλαμβάνει χρηματικές αμοιβές, αύξηση μισθών, μπόνους, προαγωγές, αναγνώριση και αποδοχή από τους ανωτέρους, ή άλλα μέσα, τα οποία ενθαρρύνουν την επίδοση και την αφοσίωση στο έργο (Luthans, Luthans & Luthans, 2015). Τόσο η αμοιβή, όσο και η ανταμοιβή παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας επαρκής και δίκαιος μισθός, σε συνδυασμό με ανταμοιβές για τις επιδόσεις, συνεισφέρει στην αίσθηση αναγνώρισης και εκτίμησης του έργου τους. Η καλή αμοιβή και ανταμοιβή μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να επιδείξουν υψηλές επιδόσεις, να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Armstrong & Murlis, 2007).

Επιπλέον, η αναγνώριση και η ανταμοιβή των επιτευγμάτων δύναται να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση και την εργασιακή ευχαρίστηση, συμβάλλοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1993; Pfeffer, 2007). Άρα, η αμοιβή και η ανταμοιβή αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η δίκαιη και επαρκής αμοιβή, σε συνδυασμό με ανταμοιβές για τις επιδόσεις, συμβάλλουν στην αίσθηση αναγνώρισης, εκτίμησης και αυτοεκτίμησης, καθώς και στην ενθάρρυνση της υψηλής επίδοσης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση, εξέλιξη και προαγωγή αποτελούν κινητήριες δυνάμεις για την επαγγελματική ανέλιξη και, επομένως, την ικανοποίηση των εργαζομένων (Ng, Eby & Sorensen, 2005). Οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την πορεία των εργαζομένων στην οργάνωση.

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης αφορούν τις δυνατότητες, που παρέχονται στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να εξελίσσουν την καριέρα τους εντός της οργάνωσης. Αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια, προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συνεδρίες, όπως και άλλες μορφές μάθησης και εκπαίδευσης, που επιτρέπουν στους εργαζομένους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις, οι οποίες θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία τους (Noe, 2016).



Από την άλλη, η προαγωγή αφορά την άνοδο των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα ευθυνών και αρμοδιοτήτων εντός της οργάνωσης. Αποτελεί μια αναγνώριση της απόδοσης, των επιδόσεων και των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου και μπορεί να προσφέρει νέες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης στην επαγγελματική του καριέρα. Η προαγωγή δύναται να προσφέρει επίσης, αύξηση στον μισθό, επιπλέον ευθύνες και ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς και αναγνώριση του εργασιακού δυναμικού του εργαζομένου (Colquitt, Lepine & Wesson, 2019).

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής είναι σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης αισθάνονται ότι η οργάνωση επενδύει στην εξέλιξή τους και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, ενώ η προοπτική της προαγωγής μπορεί να τους ενθαρρύνει να επιδεικνύουν υψηλές επιδόσεις και δέσμευση στο έργο τους, με στόχο την ανάδειξη στις ανώτερες θέσεις της οργανικής ιεραρχίας (Robbins & Judge, 2019).

Κατόπιν, οι θετικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανωτέρων συνεισφέρουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συνολικής ευημερίας των εργαζομένων (Felps et al., 2009). Οι σχέσεις εργασίας αποτελούν τον τρόπο, με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, με τους εργοδότες και με την οργανωτική δομή γενικότερα. Αυτές οι σχέσεις έχουν σημαντική επίδραση στο κλίμα εργασίας, την απόδοση, την επαγγελματική ικανοποίηση και τη γενικότερη λειτουργία της οργάνωσης.

Πρώτα από όλα, η συνεργατική σχέση αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, για την επίτευξη των κοινών στόχων της οργάνωσης. Η δημιουργία μιας θετικής και συνεργατικής ατμόσφαιρας στον χώρο εργασίας ενθαρρύνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ανοικτή επικοινωνία και την αλληλοβοήθεια, ανάμεσα στους εργαζομένους, ενώ επίσης, συμβάλλει στην αύξηση της ομαδικής απόδοσης (Salas et al., 2017).

Ακόμη, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ύπαρξη ενός ανοιχτού, επικοινωνιακού και δίκαιου συστήματος επικοινωνίας, μεταξύ των δύο πλευρών είναι πιθανόν να οδηγήσει σε αύξηση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, μειώνοντας τα επίπεδα της σύγκρουσης και της δυσαρέσκειας (Guest & Conway, 2020). Η διαχείριση συγκρούσεων αναφέρεται στην ικανότητα της οργάνωσης να αντιμετωπίζει και να

επιλύει αποτελεσματικά τυχόν αντιφάσεις, ή διαφορές απόψεων, μεταξύ των εργαζομένων, ή μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει στη διατήρηση ενός θετικού κλίματος εργασίας και στην αποφυγή προβλημάτων υγείας και ευεξίας στον χώρο εργασίας (De Dreu & Gelfand, 2008).

Μία αποτελεσματική ηγεσία επιπλέον, είναι ουσιαστική για τη δημιουργία θετικών σχέσεων εργασίας. Οι ηγέτες, οι οποίοι είναι ενθαρρυντικοί, δίκαιοι και επικοινωνιακοί μπορούν να ενισχύσουν το κλίμα εργασίας, να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και συνεργασία, μεταξύ των εργαζομένων και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Northouse, 2018). Συνεπώς, οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη διαμόρφωση και τη διατήρηση θετικών σχέσεων εργασίας σε μια οργάνωση.

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης είναι η αίσθηση αυτοεκτίμησης και η αναγνώριση της προσωπικής προσφοράς στην εργασία (Judge et al., 2010). Η αυτοεκτίμηση και η αναγνώριση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ευεξία των εργαζομένων. Από τη μία, η αυτοεκτίμηση αναφέρεται στην αξιολόγηση, που κάνει ένα άτομο για τον εαυτό του, τις δεξιότητές του, τις ικανότητές του και τις προσωπικές του ιδιότητες. Ένα υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης σημαίνει ότι ο άνθρωπος έχει θετική εικόνα για τον εαυτό του και αισθάνεται σίγουρος για τις ικανότητές του. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε αμφιβολίες, έλλειψη αυτοπεποίθησης και ανασφάλεια (Deci & Ryan, 2012).

Από την άλλη, η αναγνώριση αφορά την αναγνώριση των επιτευγμάτων, των προσπαθειών και των επιδόσεων από τους άλλους, κυρίως από τους εργοδότες και τους συναδέλφους. Η αναγνώριση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, αυξάνει την επαγγελματική τους ικανοποίηση και συμβάλλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων παρακίνησης (Gilbert & Stephens, 2018).

Τέλος, η αυτοεκτίμηση και η αναγνώριση συνδέονται στενά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Εάν ένα άτομο έχει υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης και λαμβάνει αναγνώριση για τις προσπάθειές του, τότε πιθανότατα θα αισθάνεται ικανοποίηση και ευχαρίστηση από την εργασία του (Judge & Bono, 2001). Καταλήγοντας, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί ένα πολύπλοκο θέμα, που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η κατανόηση και η διαχείριση αυτών των παραγόντων είναι

ουσιώδης για τη δημιουργία θετικών εργασιακών περιβαλλόντων, τα οποία προάγουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

Σε μια σχολική μονάδα, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί πολύ σημαντικό στόχο για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της γενικότερης λειτουργίας του σχολείου. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση είναι ζωτικής σημασίας για τους εκπαιδευτικούς. Η δυνατότητα να αναπτύσσονται συνεχώς και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, συνδέεται θετικά με την ικανοποίησή τους (Harris & Jones, 2010). Η επαγγελματική ανάπτυξη και η κατάρτιση αποτελούν ακόμη, κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα. Η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά τη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνεργασία με συναδέλφους και άλλους επαγγελματίες, καθώς και έρευνα (Darling-Hammond, Hylar & Gardner, 2017).

Από την άλλη, η κατάρτιση συνήθως εστιάζει σε συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διδασκαλία και διοίκηση. Μπορεί να περιλαμβάνει εκπαιδευτικές διαδικασίες, νέες μεθόδους διδασκαλίας, τεχνολογικές εξελίξεις και άλλα σχετικά θέματα. Άρα, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση είναι σημαντική, για την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την αντιμετώπιση των αλλαγών στον τομέα της εκπαίδευσης. Επίσης, συμβάλλει στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και στη διατήρηση της μοντέρνας και δυναμικής εκπαιδευτικής κοινότητας (Fullan, 2007; Guskey & Yoon, 2009).

Ακόμη, η δημιουργία ενός προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης, το οποίο περιλαμβάνει σεμινάρια για την ενίσχυση των δεξιοτήτων διδασκαλίας, την εκμάθηση νέων εκπαιδευτικών τεχνικών και τη συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών (Hattie & Timperley, 2007; Loucks-Horsley et al., 2003). Σημαντική είναι επίσης και μια αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση, καθώς δύναται να συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας και στην ενθάρρυνση της συνεργασίας και της καινοτομίας (Leithwood et al., 2008). Η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν δύο σημαντικές διακριτές, αλλά συμπληρωματικές διαδικασίες στο πλαίσιο της οργανωτικής λειτουργίας. Και οι δύο έχουν κρίσιμο ρόλο στην καθοδήγηση μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης προς την επίτευξη των στόχων της.

Από τη μία, η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα και τη διαδικασία καθοδήγησης, ενθάρρυνσης και επιρροής ενός συνόλου ανθρώπων, προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ή αποστολών. Οι ηγέτες συχνά διαθέτουν χαρίσματα επικοινωνίας, δεξιότητες παραγωγικού συντονισμού και ικανότητες λήψης αποφάσεων, που τους επιτρέπουν να καθοδηγήσουν τους άλλους προς την επιτυχία (Northouse, 2018; Yukl, 2012). Η διοίκηση, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στην οργάνωση και τη διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών μιας οργάνωσης, για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της. Οι διοικητές συχνά υιοθετούν μια πιο διαδικαστική προσέγγιση, διαχειρίζοντας πόρους (χρόνο, χρήματα και ανθρώπους) και επιβλέποντας την ροή εργασίας (Mintzberg, 2009; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Συνεπώς, παρότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι διαφορετικές έννοιες, συχνά συμπληρώνονται. Οι ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν και διοικητικές ικανότητες, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους και τις διαδικασίες. Αντίστροφα, οι διοικητές οφείλουν να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες, για να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους τους, προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Kotter, 2012). Η υποστήριξη από τους συναδέλφους και τη διοίκηση, καθώς και η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων μπορούν να ενισχύσουν την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού (Hargreaves, 2000). Η υποστήριξη και η αναγνώριση αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο.

Ειδικότερα, η υποστήριξη αναφέρεται στην παροχή συναισθηματικής, κοινωνικής και εργασιακής υποστήριξης στους εργαζόμενους από τους εργοδότες, τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Η υποστήριξη μπορεί να εκδηλωθεί, μέσω της παροχής συμβουλών, της ακρόασης των αναγκών και των ανησυχιών των εργαζομένων, της προώθησης της συνεργασίας και της δημιουργίας ενός ανοιχτού και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος εργασίας (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Η αναγνώριση αφορά την εκτίμηση και την ανταμοιβή των προσπαθειών, των επιδόσεων και των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Η αναγνώριση μπορεί να εκφραστεί, μέσω διαφόρων τρόπων, όπως η δημόσια τιμητική αναφορά, οι βραβεύσεις, οι προαγωγές, ή οι οικονομικές ανταμοιβές (Judge & Bono, 2001; Podsakoff et al., 2000). Άρα, η υποστήριξη και η αναγνώριση είναι ζωτικής σημασίας για την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων προς την εταιρεία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηρικτικοί και

αναγνωρίσιμοι, τότε είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί, ευχαριστημένοι και δεσμευμένοι στους εργασιακούς τους ρόλους (Grant & Ashford, 2008).

Η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, όπως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και οι προϋποθέσεις εργασίας, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την εργασία τους και την ικανοποίησή τους. Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στο περιβάλλον και τις παροχές, που παρέχονται στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Περιλαμβάνουν πτυχές, όπως ο χώρος εργασίας, η εξοπλιστική επάρκεια, οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής, οι ώρες εργασίας, η φυσική και ψυχολογική άνεση, καθώς και η αίσθηση ελέγχου και αυτονομίας που έχουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι κύριοι παράγοντες των συνθηκών εργασίας είναι (Brady et al., 2012):

- Φυσικός χώρος εργασίας: Ο φυσικός χώρος εργασίας περιλαμβάνει τον εργασιακό χώρο, το φωτισμό, την εργονομία των εργασιακών σταθμών και την άνεση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους.
- Εξοπλισμός και υλικά: Ο εξοπλισμός και τα υλικά, που παρέχονται στους εργαζομένους θα πρέπει να είναι κατάλληλα για την εκτέλεση των εργασιών τους και να εξασφαλίζουν την ασφάλειά τους.
- Ασφάλεια και υγιεινή: Η παροχή ενός ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.
- Ώρες εργασίας και ισορροπία εργασίας - προσωπικής ζωής: Η ευέλικτη ρύθμιση των ωρών εργασίας και η διατήρηση μιας ισορροπίας, μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι σημαντικοί παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση.
- Αυτονομία και έλεγχος: Η δυνατότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να έχουν τον έλεγχο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους συνδέεται σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.
- Κοινωνική υποστήριξη: Η υποστήριξη και η συνεργασία, μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων συνιστούν σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο ενθαρρύνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια σχολική μονάδα. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες παίζει σημαντικό ρόλο στη

διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενισχύει την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η αναγνώριση της εργασίας από την κοινότητα, τους γονείς και τους μαθητές ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς και συμβάλλει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Η αναγνώριση της εργασίας αναφέρεται στην αναγνώριση, την εκτίμηση και την ανταμοιβή της προσπάθειας, των επιδόσεων και των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της εργασίας τους. Η αναγνώριση της εργασίας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επαγγελματική ικανοποίηση και την αύξηση της αποδοτικότητας στον χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, η αναγνώριση στον εργασιακό χώρο έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς προκαλεί (Hargreaves, 2000):

- Αύξηση παρακίνησης και ικανοποίησης: Η αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών ενισχύει την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση.
- Αύξηση αυτοεκτίμησης: Η αναγνώριση του έργου ενός εκπαιδευτικού βοηθά στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησής τους και της αυτοπεποίθησής του.
- Διατήρηση των εργαζομένων: Η αναγνώριση των επιδόσεων μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση των εκπαιδευτικών σε μια συγκεκριμένη σχολική μονάδα.

Επίσης, ορισμένες σημαντικές τεχνικές αναγνώρισης της εργασίας είναι (Hargreaves, 2000):

- Απονομή επαίνων: Η δημόσια ή προσωπική αναγνώριση των επιδόσεων των εργαζομένων.
- Παροχή ανταμοιβής: Η ανταμοιβή είναι δυνατόν να είναι οικονομική ή μη χρηματική, όπως ανάληψη ευθυνών, είτε προαγωγή.
- Προώθηση της συμμετοχής: Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση του έργου.

Τέλος, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αναγνώριση είναι (Hargreaves, 2000):

- Διαφάνεια: Η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανταμοιβής ενισχύει την αναγνώριση.
- Δικαιοσύνη: Η ανταμοιβή και η αναγνώριση θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές επιδόσεις και προσπάθειες των εργαζομένων.
- Συνέπεια: Η συνεχής αναγνώριση των επιδόσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση σε μια σχολική μονάδα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής ανάπτυξης, της ηγεσίας, της υποστήριξης και αναγνώρισης, των συνθηκών εργασίας και της αναγνώρισης της εργασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί έναν σημαντικό στόχο για κάθε οργανισμό και επαγγελματία. Μέσω της δημιουργίας ενός θετικού και ενδιαφέροντος εργασιακού περιβάλλοντος, της προώθησης της αυτοεκτίμησης και της αναγνώρισης των επιδόσεων, μπορεί να επιτευχθεί η αύξηση της ικανοποίησης στην εργασία. Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης εκτείνονται από την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας, έως τη διατήρηση των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός ευχάριστου και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Συνεπώς, η διαχείριση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί καίριο μέρος της στρατηγικής των οργανισμών για την επίτευξη των στόχων τους και τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και βιώσιμου μοντέλου εργασίας.

## **2.8 Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ρόλος Ηγεσίας και Επιρροή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τα δικά του και των άλλων, καθώς και να χρησιμοποιεί αυτή την κατανόηση για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και την επίτευξη στόχων (Salovey & Mayer, 1990). Στο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας, η ΣΝ αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό για την επιτυχή διοίκηση του σχολείου, τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας, μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Goleman, 1995).

Οι σχολικοί ηγέτες με υψηλή ΣΝ έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις συναισθηματικές ανάγκες των μαθητών, των γονέων και των συναδέλφων τους. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να δημιουργούν κλίματα στα σχολεία που ενθαρρύνουν την αυτοεκτίμηση, την αφοσίωση και την ακαδημαϊκή επίτευξη των μαθητών (Brackett & Katulak, 2006). Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ είναι πιο πιθανό να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αντίσταση και τις

συγκρούσεις, μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και να προωθούν την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος συνεργασίας και αλληλοκατανόησης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των σχολικών ηγετών επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αναφορικά με τον Akgun (2012), η ΣΝ των σχολικών ηγετών επιδρά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μέσω διάφορων μηχανισμών. Πρώτον, η υψηλή ΣΝ των ηγετών σχετίζεται με τη δημιουργία θετικών σχέσεων, μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, καθώς και με την ανάπτυξη ενός ενθαρρυντικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αίσθηση ευχαρίστησης στην εργασία, συμβάλλοντας έτσι στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Επιπλέον, η ΣΝ των ηγετών συνδέεται με την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το στρες και τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς και να διαχειρίζονται την αντίσταση και τις συγκρούσεις. Μέσω της ενθάρρυνσης της συναισθηματικής υποστήριξης και της δημιουργίας ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, οι σχολικοί ηγέτες είναι δυνατόν να διαμορφώσουν μια εργασιακή περιβαλλοντική σταθερότητα, η οποία ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Zhang & Zhu, 2008).

Επίσης, οι σχολικοί ηγέτες με υψηλή ΣΝ είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών, προωθώντας έτσι την αίσθηση αναγνώρισης και εκτίμησης. Η θετική ανταμοιβή και η αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών ενθαρρύνει την αυτοεκτίμηση και την επιθυμία για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη, ενισχύοντας έτσι την επαγγελματική ικανοποίηση (Koh, Steers, & Terborg, 1995).

Τέλος, η ΣΝ των σχολικών ηγετών συνδέεται με την ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, να εμπνέουν και να καθοδηγούν με επιτυχία. Η ικανότητα αυτή να δημιουργούν και να διατηρούν θετικές σχέσεις, καθώς και να εκφράζουν αποτελεσματικά τις προσδοκίες και τα στόχους του σχολείου, συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και της συνοχής στη σχολική κοινότητα. Αυτό ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, καθώς αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα περιβάλλον που τους υποστηρίζει και τους εκτιμά. Από την άλλη, η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης επιφέρει φυσικά αρνητικά συναισθηματικά καταστάσεις στους εκπαιδευτικούς, οδηγώντας τους σε αίσθημα εξουθένωσης και μείωσης της απόδοσής τους (Ζαβλανός, 2003; Μπουραντάς, 2002).



Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη των σχολικών ηγετών επηρεάζει ουσιαστικά τη διοίκηση του σχολείου και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Οι σχολικοί ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν θετικά εργασιακά περιβάλλοντα, να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τις αντιφάσεις που παρουσιάζονται. Μέσω της ενθάρρυνσης της αυτοεκτίμησης, της επικοινωνίας και της διοίκησης με ενσυναίσθηση, οι σχολικοί ηγέτες δύναται να συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και στη βελτίωση της απόδοσής τους. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των σχολικών ηγετών, προκειμένου να δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικά και ανθρώπινα σχολεία.

## **2.9 Ανακεφαλαίωση**

Το κεφάλαιο περιλαμβάνει μια εκτενή ανάλυση, σχετικά με την ηγεσία και τη διοίκηση στο πλαίσιο της εκπαίδευσης. Η έννοια της ηγεσίας εξετάζεται, ως ένας θεμελιώδης παράγοντας για την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την προώθηση της εκπαιδευτικής ποιότητας. Επιπλέον, αναλύθηκε η σχέση, μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και η επίδρασή της στην επαγγελματική ικανοποίηση των μελών του προσωπικού. Η επαγγελματική ικανοποίηση αναλύεται σαν ένα κρίσιμο στοιχείο, που επηρεάζει την παραγωγικότητα και την ευημερία των εκπαιδευτικών. Τέλος, εξετάστηκε η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως στόχος για την βελτίωση της σχολικής κοινότητας και την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί αναλυτική παρουσίαση των περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν στην ελληνική πρωτεύουσα, κατά την περίοδο Απριλίου και Ιουνίου του 2024, μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, διαμέσου της εφαρμογής Google Forms. Σκοπός ήταν η διερεύνηση του πως η φύση της δουλειάς του εκπαιδευτικού δύναται να επηρεάσει την εργασιακή τους ικανοποίηση και το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη και η συναισθηματική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε μελέτη, αναφορικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τόσο της δημόσιας, όσο και της ιδιωτικής εκπαίδευσης, σχετικά με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, τη συναισθηματική ηγεσία και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Συνεπώς, τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι:

- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών;
- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής ηγεσίας των εκπαιδευτικών στις σχολικές τους μονάδες;
- Ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο και η σχέση εργασίας;

Έπειτα από τη συλλογή των δεδομένων, αυτά καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS για ανάλυση. Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια (βλ. Παράρτημα) απευθύνονταν σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας, οι οποίοι εργάζονται στη δημόσια και στην ιδιωτική εκπαίδευση και αποσκοπούσαν στη συλλογή των απόψεών τους για τη σχέση, μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης,

συναισθηματικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Συνολικά, συλλέχθηκαν 101 ερωτηματολόγια.

### **3.2 Μέθοδος Δειγματοληψίας**

Η δειγματοληψία αποτελεί μια διαδικασία που χρησιμοποιείται στις έρευνες για την επιλογή ενός υποσυνόλου ατόμων, ή παρατηρήσεων από έναν μεγαλύτερο πληθυσμό. Σκοπός της είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό στο σύνολό του. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας είναι ότι επιτρέπει στους ερευνητές να συλλέξουν δεδομένα, χωρίς να χρειάζεται να εξετάσουν κάθε μέλος του πληθυσμού, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι δειγματοληψίας, με πιο διαδεδομένους την τυχαία και τη μη τυχαία δειγματοληψία. Στην τυχαία δειγματοληψία, κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί, ενώ στη μη τυχαία, ορισμένα μέλη έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιλεγούν σε σχέση με άλλα. Η επιλογή του κατάλληλου τύπου δειγματοληψίας εξαρτάται από τους στόχους της έρευνας και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού.

Η τυχαία δειγματοληψία περιλαμβάνει μεθόδους, όπως η απλή τυχαία δειγματοληψία και η στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Στην απλή τυχαία δειγματοληψία, τα μέλη επιλέγονται ανεξάρτητα και με ίσες πιθανότητες. Στη στρωματοποιημένη δειγματοληψία, ο πληθυσμός χωρίζεται σε στρώματα (υποομάδες) και επιλέγεται ένα τυχαίο δείγμα από κάθε στρώμα, διασφαλίζοντας ότι όλα τα υποσύνολα του πληθυσμού εκπροσωπούνται επαρκώς.

Στη μη τυχαία δειγματοληψία, συνηθισμένες μέθοδοι περιλαμβάνουν τη συστηματική δειγματοληψία, τη δειγματοληψία ευκολίας και τη δειγματοληψία σκοπιμότητας. Στη συστηματική δειγματοληψία, επιλέγεται κάθε  $n$ -οστό μέλος του πληθυσμού. Στη δειγματοληψία ευκολίας, επιλέγονται τα πιο εύκολα προσβάσιμα μέλη, ενώ στη δειγματοληψία σκοπιμότητας, επιλέγονται μέλη που κρίνεται ότι θα συμβάλουν περισσότερο στην έρευνα.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας ξεκινά με τον καθορισμό του πληθυσμού. Στη συνέχεια, επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος δειγματοληψίας και προσδιορίζεται το μέγεθος του δείγματος, το οποίο θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο για να προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα. Ακολουθεί η συλλογή του δείγματος σύμφωνα με τη μέθοδο

που έχει καθοριστεί και, τέλος, τα δεδομένα αναλύονται και τα αποτελέσματα γενικεύονται για τον πληθυσμό.

Η δειγματοληψία έχει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η μείωση του κόστους και του χρόνου που απαιτείται για την έρευνα και η δυνατότητα εκτέλεσης αναλύσεων με μεγάλο όγκο δεδομένων. Ωστόσο, υπάρχουν και περιορισμοί, όπως ο κίνδυνος μεροληψίας αν το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό και η πιθανότητα συστηματικών σφαλμάτων. Συνολικά, η δειγματοληψία αποτελεί μια θεμελιώδη διαδικασία στην έρευνα. Όταν εφαρμόζεται σωστά, επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων και αξιόπιστων συμπερασμάτων για έναν πληθυσμό, χωρίς την ανάγκη να μελετηθεί ολόκληρος. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας και ο σωστός σχεδιασμός της διαδικασίας είναι κρίσιμα για την επιτυχία μιας έρευνας.

Ειδικότερα, η μέθοδος που εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία, η οποία είναι η πλέον διαδεδομένη τεχνική για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος. Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από εκπαιδευτικούς στην περιοχή της Αθήνας, με σκοπό να εξεταστεί η πιθανή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, συναισθηματικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.

### **3.3 Μέγεθος Δείγματος**

Το μέγεθος δείγματος αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων, ή των παρατηρήσεων που περιλαμβάνονται σε ένα δείγμα κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας. Είναι κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ένα επαρκές μέγεθος δείγματος δύναται να διασφαλίσει, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού, μειώνοντας έτσι τα τυχαία σφάλματα.

Η ακρίβεια των εκτιμήσεων που προκύπτουν από μια έρευνα είναι άμεσα συνδεδεμένη με το μέγεθος του δείγματος. Μεγαλύτερα δείγματα τείνουν να παρέχουν πιο ακριβείς εκτιμήσεις των παραμέτρων του πληθυσμού, όπως η μέση τιμή και η διακύμανση. Αυτό συμβαίνει επειδή, όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα, τόσο πιο κοντά είναι η κατανομή του δείγματος στην πραγματική κατανομή του πληθυσμού, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα τυχαίου σφάλματος.

Επιπλέον, το μέγεθος του δείγματος επηρεάζει τη στατιστική ισχύ της έρευνας, δηλαδή την ικανότητα της έρευνας να ανιχνεύσει σημαντικές διαφορές, ή σχέσεις μεταξύ μεταβλητών. Ένα επαρκές μέγεθος δείγματος αυξάνει την πιθανότητα να βρεθούν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, ενώ ένα πολύ μικρό δείγμα μπορεί να οδηγήσει σε μη ανιχνεύσιμες σημαντικές διαφορές, ακόμη και αν αυτές υπάρχουν στον πληθυσμό. Συνεπώς, ο σωστός υπολογισμός του μεγέθους του δείγματος είναι θεμελιώδης για την επιτυχία και την αξιοπιστία μιας έρευνας.

Σε αυτή τη μελέτη, για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, συμμετείχαν 101 εκπαιδευτικοί σχολικών μονάδων, τόσο πρωτοβάθμιας, όσο και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, της δημόσια και της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Από τους συμμετέχοντες, 70 ήταν γυναίκες και 31 ήταν άνδρες. Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιπροσώπευαν το 15,8% του δείγματος, ενώ εκείνοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το 84,2%. Ακόμη, το 67,3% των εκπαιδευτικών εργάζονται στη δημόσια εκπαίδευση, ενώ το 32,7% στην ιδιωτική. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε, χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες ήταν πρόθυμοι να συμβάλουν στην έρευνα.

### 3.4 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Τα ερωτηματολόγια της παρούσας μελέτης (Παράρτημα) αποτελούνται από τέσσερις βασικές ενότητες:

1. **Περιγραφικά στοιχεία εκπαιδευτικού.** Περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την ύπαρξη, ή μη παιδιών, όπως και τον αριθμό τους, το μορφωτικό επίπεδο, τη βαθμίδα εκπαίδευσης, τη σχέση εργασίας, αλλά και τα έτη διδακτικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών του δείγματος.
2. **Συναισθηματική Νοημοσύνη.** Περιλαμβάνονται ερωτήσεις και μεταβλητές που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 16 ερωτήσεις αυτοαναφοράς, οι οποίες συντάχθηκαν βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα τύπου Likert με 5 βαθμίδες, από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής

νοημοσύνης είναι οι εξής (το ερωτηματολόγιο βασίζεται στην κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong & Law -WEILS, 2002):

- Συναισθηματική επίγνωση - Self Emotional Appraisal (SEA): Αναφέρεται στην ικανότητα έκφρασης των προσωπικών συναισθημάτων και εξετάζεται από τις ερωτήσεις 1, 5, 9 και 13.
  - Κατανόηση συναισθημάτων των άλλων - Other's Emotional Appraisal (OEA): Αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και εξετάζεται από τις ερωτήσεις 2, 6, 10 και 14.
  - Εκτίμηση - Use of Emotions (UOE): Σχετίζεται με τη χρήση των συναισθημάτων και εξετάζεται από τις ερωτήσεις 3, 7, 11 και 15.
  - Ρύθμιση συναισθημάτων - Regulation of Emotions (ROE): Αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων και εξετάζεται από τις ερωτήσεις 4, 8, 12 και 16.
3. **Συναισθηματική ηγεσία.** Περιλαμβάνονται ερωτήσεις και μεταβλητές που αφορούν τη συναισθηματική ηγεσία. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 11 ερωτήσεις, ενώ οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα τύπου Likert με 5 βαθμίδες, από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).
4. **Εργασιακή ικανοποίηση.** Περιλαμβάνονται ερωτήσεις και μεταβλητές που αφορούν τη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 11 ερωτήσεις, ενώ οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα τύπου Likert με 5 βαθμίδες, από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

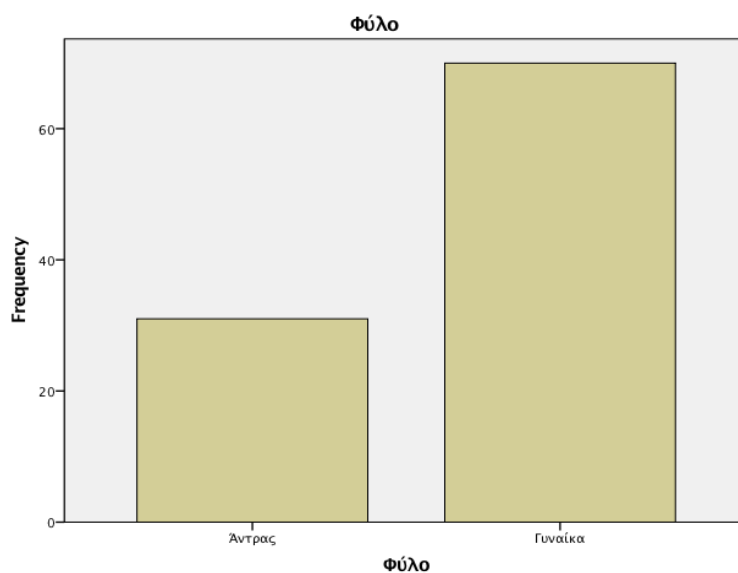
### 3.4.1 Περιγραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας, αφορά τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, το 69,3% του συνόλου του δείγματος είναι γυναίκες το 30,7% άντρες (Πίνακας 3.1, Διάγραμμα 3.1). Αναφορικά με την ηλικία, το 44,6% των εκπαιδευτικών είναι μεταξύ 41 και 50 ετών, το 25,7% είναι από 31 έως 40 χρονών, το 12,9% από 51 έως 60 ετών, το 10,9% ανήκει στην κατηγορία μεταξύ 22 και 30 ετών, ενώ το 5,9% είναι από 61 χρονών και άνω (Πίνακας 3.1, Διάγραμμα 3.2).

**Πίνακας 3.1: Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	31	30,7	30,7	30,7
Γυναίκα	70	69,3	69,3	100,0
Total	101	100,0	100,0	

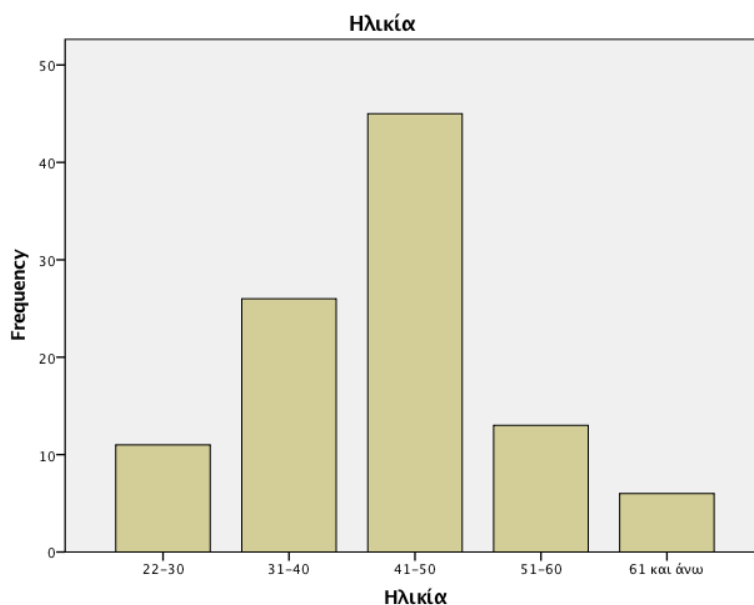
**Διάγραμμα 3.1: Φύλο**



**Πίνακας 3.2: Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22-30	11	10,9	10,9	10,9
31-40	26	25,7	25,7	36,6
41-50	45	44,6	44,6	81,2
51-60	13	12,9	12,9	94,1
61 και άνω	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.2: Ηλικία**



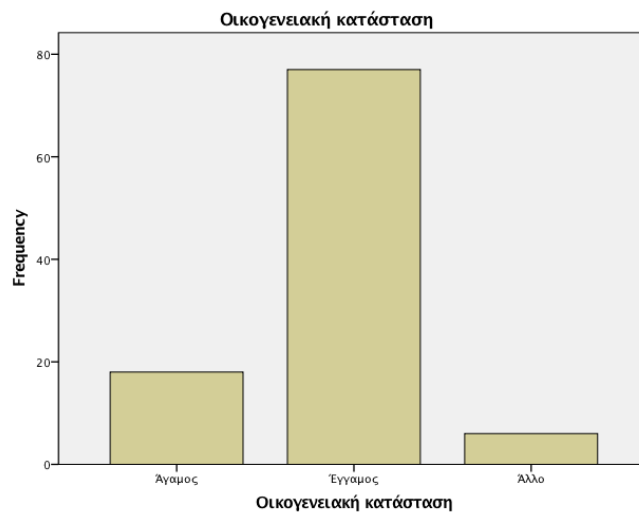
Έπειτα, όσον αφορά με την οικογενειακή τους κατάσταση, το 76,2% του συνόλου των εκπαιδευτικών δήλωσε πως είναι έγγαμοι, το 17,8% άγαμοι και το 5% απάντησε πως ισχύει κάτι άλλο (Πίνακας 3.3, Διάγραμμα 3.3). Στη συνέχεια, το 74,3% απάντησαν καταφατικά στην ερώτηση της ύπαρξης, ή μη παιδιών και το 25,7% αρνητικά (Πίνακας 3.4, Διάγραμμα 3.4). Από το σύνολο των εκπαιδευτικών, το οποίο έδωσε θετική απάντηση στην ύπαρξη παιδιών, το 48% έχει δυο παιδιά, το 37,3% έχει ένα, το 10,7% έχει τρία, ενώ μόλις το 4% δήλωσε πως έχει παραπάνω από τέσσερα παιδιά (Πίνακας 3.5, Διάγραμμα 3.5).

**Πίνακας 3.3: Οικογενειακή Κατάσταση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος	18	17,8	17,8	17,8
Εγγαμος	77	76,2	76,2	94,1
Άλλο	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	



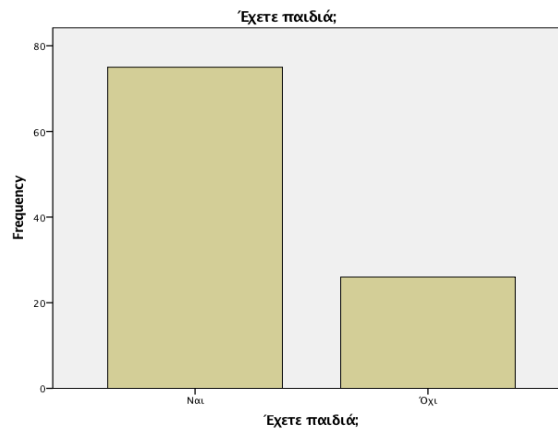
**Διάγραμμα 3.3: Οικογενειακή Κατάσταση**



**Πίνακας 3.4: Ύπαρξη Παιδιών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	75	74,3	74,3	74,3
Όχι	26	25,7	25,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

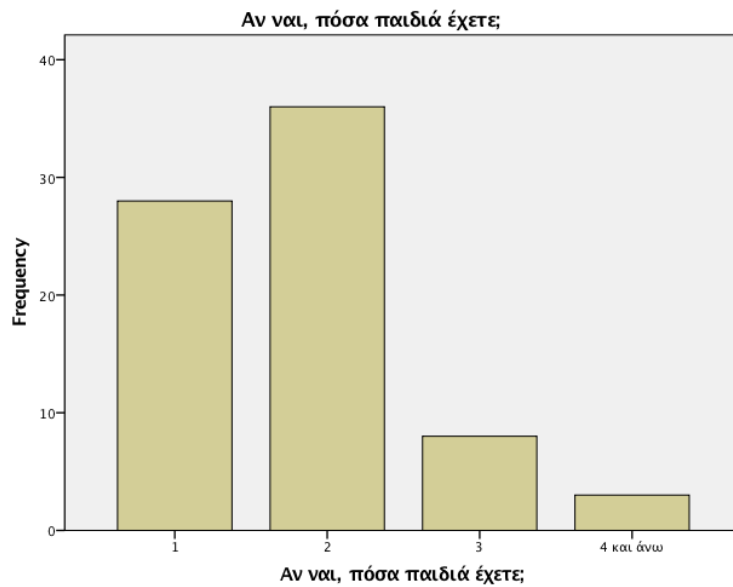
**Διάγραμμα 3.4: Ύπαρξη Παιδιών**



**Πίνακας 3.5: Αριθμός Παιδιών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	27,7	37,3	37,3
2	36	35,6	48,0	85,3
3	8	7,9	10,7	96,0
4 και άνω	3	3,0	4,0	100,0
Total	75	74,3	100,0	
Missing System	26	25,7		
Total	101	100,0		

**Διάγραμμα 3.5: Αριθμός Παιδιών**

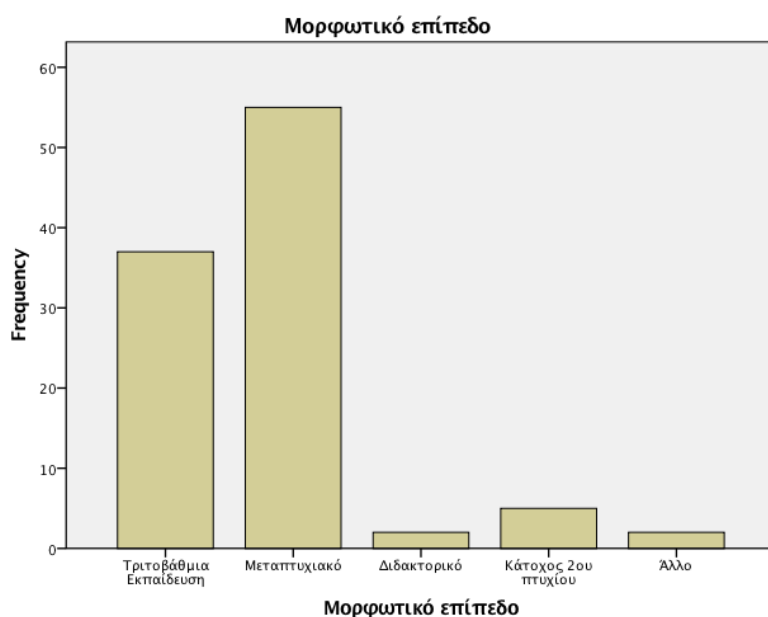


Σε επόμενη ερώτηση που αφορούσε το μορφωτικό επίπεδο, το 54,5% των εκπαιδευτικών κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 36,6% έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 5% κατέχει δεύτερο πτυχίο, το 2% έχει διδακτορικό και το ίδιο ποσοστό απάντησε πως ισχύει κάτι άλλο (Πίνακας 3.6, Διάγραμμα 3.6). Κατόπιν, το 84,2% διδάσκει σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 15,8% στην πρωτοβάθμια (Πίνακας 3.7, Διάγραμμα 3.7).

**Πίνακας 3.6: Μορφωτικό Επίπεδο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	37	36,6	36,6	36,6
Μεταπτυχιακό	55	54,5	54,5	91,1
Διδακτορικό	2	2,0	2,0	93,1
Κάτοχος 2ου πτυχίου	5	5,0	5,0	98,0
Άλλο	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

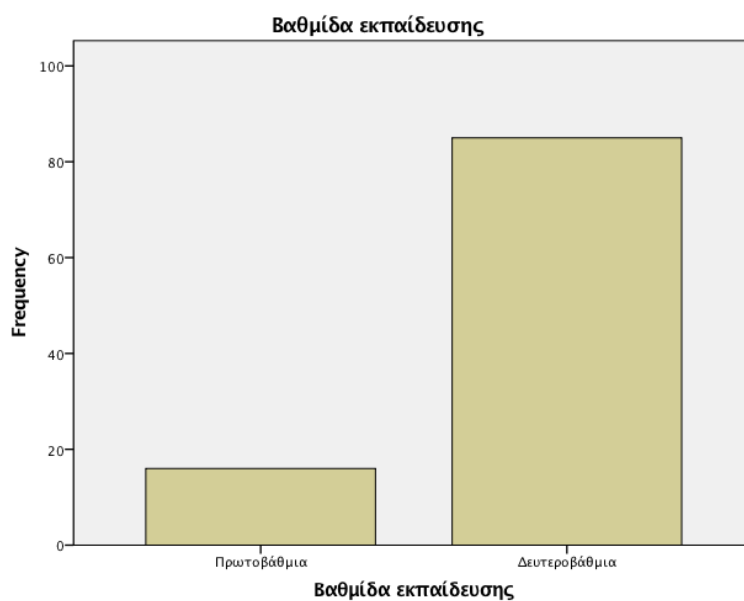
**Διάγραμμα 3.6: Μορφωτικό Επίπεδο**



**Πίνακας 3.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πρωτοβάθμια	16	15,8	15,8	15,8
Δευτεροβάθμια	85	84,2	84,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης**



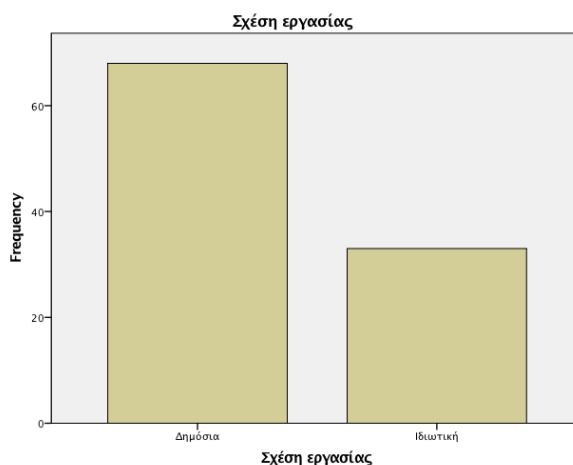
Σχετικά με τη σχέση εργασίας που έχουν οι εκπαιδευτικοί με τις σχολικές τους μονάδες, το 67,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών εργάζονται στη

δημόσια εκπαίδευση και το 32,7% στην ιδιωτική (Πίνακας 3.8, Διάγραμμα 3.8). Τέλος, αναφορικά με τα έτη διδακτικής εμπειρία των ερωτώμενων, το 29,7% απάντησε ότι έχει διδακτική εμπειρία από 17 έως 24 χρόνια, το 20,8% διδάσκει από 6 έως 16 χρόνια, το 17,8% από 0 έως 2 έτη, το ίδιο ποσοστό από 3 έως 5 έτη και το 13,9% έχει διδακτική εμπειρία περισσότερο από 25 χρόνια (Πίνακας 3.9, Διάγραμμα 3.9).

**Πίνακας 3.8: Σχέση εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δημόσια	68	67,3	67,3	67,3
Ιδιωτική	33	32,7	32,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

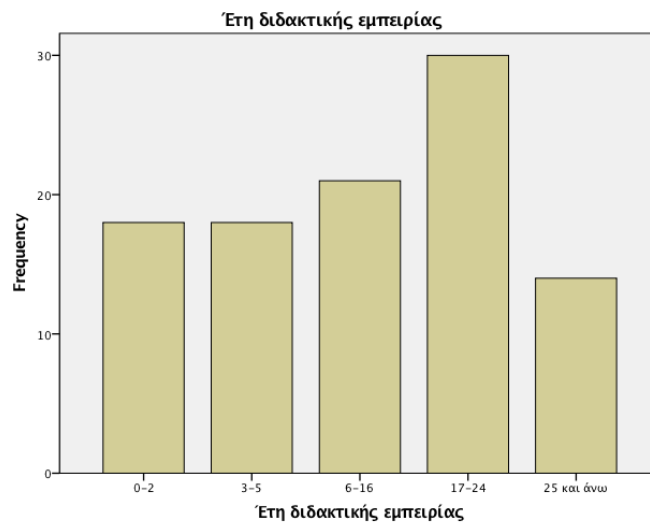
**Διάγραμμα 3.8: Σχέση εργασίας**



**Πίνακας 3.9: Έτη διδακτικής εμπειρίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2	18	17,8	17,8	17,8
3-5	18	17,8	17,8	35,6
6-16	21	20,8	20,8	56,4
17-24	30	29,7	29,7	86,1
25 και άνω	14	13,9	13,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.9: Έτη διδακτικής εμπειρίας**



### 3.4.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Έπειτα, η δεύτερη κατηγορία του ερωτηματολογίου, σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα. Σχετικά με την σωστή κατανόηση των συναισθημάτων, από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, το 57,4% απάντησε πως συμφωνεί, ότι καταλαβαίνει συχνά την αιτία που αισθάνεται τα συναισθήματα που νιώθει, το 29,7% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 12,9% είναι ουδέτερο (Πίνακας 3.10). Στη συνέχεια, αναφορικά με την κατανόηση των συναισθημάτων των φίλων, το 53,5% απάντησε πως συμφωνεί, ότι έχει τη δυνατότητα να κατανοεί πάντα τα αισθήματα των φίλων του από τη συμπεριφορά τους, το 31,7% δήλωσε ουδέτερο, το 9,9% συμφωνεί απόλυτα, το 4% διαφωνεί, ενώ μόλις το 1% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.11).

**Πίνακας 3.10: Κατανόηση ορθών συναισθημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ουδέτερος	13	12,9	12,9	12,9
Συμφωνώ	58	57,4	57,4	70,3
Συμφωνώ Απόλυτα	30	29,7	29,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.11: Κατανόηση συναισθημάτων φίλων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	4	4,0	4,0	5,0
Ουδέτερος	32	31,7	31,7	36,6
Συμφωνώ	54	53,5	53,5	90,1
Συμφωνώ Απόλυτα	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Κατόπιν, ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να απαντήσουν αν θέτουν στον εαυτό τους πάντα στόχους και έπειτα προσπαθούν με κάθε τρόπο να τους πετύχουν και το 56,4% δήλωσε πως συμφωνεί, το 20,8% είναι ουδέτερο, το 17,8% συμφωνεί απόλυτα, το 3% διαφωνεί, ενώ το 2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.12). Σχετικά με τον έλεγχο του θυμού από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, το 45,5% απάντησε ότι συμφωνεί, πως δύναται να ελέγξει με τη λογική τον θυμό του και τελικά να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες, το 23,8% δήλωσε ουδέτερο, το 21,8% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 8,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.13).

**Πίνακας 3.12: Επίτευξη στόχων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	3	3,0	3,0	5,0
Ουδέτερος	21	20,8	20,8	25,7
Συμφωνώ	57	56,4	56,4	82,2
Συμφωνώ Απόλυτα	18	17,8	17,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.13: Έλεγχος θυμού**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	9	8,9	8,9	8,9
Ουδέτερος	24	23,8	23,8	32,7
Συμφωνώ	46	45,5	45,5	78,2
Συμφωνώ Απόλυτα	22	21,8	21,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων εκ μέρους των εκπαιδευτικών, το 59,4% συμφωνεί πως τελικά τα κατανοεί ορθά, το 31,7% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 8,9% είναι ουδέτερο (Πίνακας 3.14). Όσον αφορά την παρατήρηση των συναισθημάτων των άλλων, το 57,4% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συμφωνεί, ότι αποτελεί καλό παρατηρητή των συναισθημάτων των άλλων, το 20,8% απάντησε πως είναι ουδέτερο, το ίδιο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 1% διαφωνεί (Πίνακας 3.15).

**Πίνακας 3.14: Κατανόηση συναισθημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ουδέτερος	9	8,9	8,9	8,9
Συμφωνώ	60	59,4	59,4	68,3
Συμφωνώ Απόλυτα	32	31,7	31,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.15: Παρατήρηση συναισθημάτων άλλων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Ουδέτερος	21	20,8	20,8	21,8
Συμφωνώ	58	57,4	57,4	79,2
Συμφωνώ Απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στην συνέχεια, ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να απαντήσουν αν διαθέτουν αυτογνωσία, σχετικά με την αξία και τις ικανότητες που διαθέτουν, με αποτέλεσμα το 39,6% να δηλώσει ότι είναι ουδέτερο, το 35,6% συμφωνεί, το 15,8% συμφωνεί απόλυτα, το 7,9% απάντησε πως διαφωνεί, ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.16). Αναφορικά με τον έλεγχο των συναισθημάτων, το 42,6% των εκπαιδευτικών εμφανίζεται ουδέτερο σχετικά με τον έλεγχο των συναισθημάτων του, το 39,6% συμφωνεί, το 14,9% συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 3% διαφωνεί (Πίνακας 3.17).

**Πίνακας 3.16: Αυτογνωσία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	8	7,9	7,9	8,9
Ουδέτερος	40	39,6	39,6	48,5
Συμφωνώ	36	35,6	35,6	84,2
Συμφωνώ Απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.17: Έλεγχος συναισθημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
Ουδέτερος	43	42,6	42,6	45,5
Συμφωνώ	40	39,6	39,6	85,1
Συμφωνώ Απόλυτα	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Κατόπιν, στην ερώτηση που αφορά την κατανόηση των πραγματικών συναισθημάτων, το 47,5% συμφωνεί ότι τα καταλαβαίνει πάντα, το 27,7% δήλωσε ουδέτερο, το 20,8% συμφωνεί απόλυτα και το 4% διαφωνεί (Πίνακας 3.18). Αναφορικά με την αντιμετώπιση των συναισθημάτων των άλλων, το 42,6% απάντησε πως συμφωνεί ότι αντιμετωπίζει τα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των γύρω του με ευαισθησία, το 41,6% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 13,9% είναι ουδέτερο, ενώ το 2% διαφωνεί (Πίνακας 3.19).

**Πίνακας 3.18: Κατανόηση πραγματικών συναισθημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
Ουδέτερος	28	27,7	27,7	31,7
Συμφωνώ	48	47,5	47,5	79,2
Συμφωνώ Απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	



**Πίνακας 3.19: Αντιμετώπιση συναισθημάτων άλλων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
Ουδέτερος	14	13,9	13,9	15,8
Συμφωνώ	43	42,6	42,6	58,4
Συμφωνώ Απόλυτα	42	41,6	41,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, σχετικά με το ερώτημα που αφορά την παρακίνηση εαυτού, εκ μέρους των εκπαιδευτικών, το 37,6% δήλωσε ουδέτερο, το 33,7% συμφωνεί, το 15,8% συμφωνεί απόλυτα και το 12,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.20). Σχετικά με την αντιμετώπιση του θυμού, το 43,6% απάντησε πως είναι ουδέτερο, αναφορικά με το γεγονός, πως όταν είναι θυμωμένο, ηρεμεί πάντα γρήγορα, το 26,7% συμφωνεί, το 17,8% διαφωνεί, ενώ το 11,9% συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.21).

**Πίνακας 3.20: Παρακίνηση εαυτού**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	13	12,9	12,9	12,9
Ουδέτερος	38	37,6	37,6	50,5
Συμφωνώ	34	33,7	33,7	84,2
Συμφωνώ Απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.21: Αντιμετώπιση θυμού**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	18	17,8	17,8	17,8
Ουδέτερος	44	43,6	43,6	61,4
Συμφωνώ	27	26,7	26,7	88,1
Συμφωνώ Απόλυτα	12	11,9	11,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Επίσης, στην ερώτηση που ακολούθησε, σχετικά με την κατανόηση του αισθήματος χαρά από τους εκπαιδευτικούς, το 49,5% συμφωνεί ότι πάντα αναγνωρίζει αν είναι χαρούμενο, είτε όχι, το 31,7% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 18,8% δηλώνει ουδέτερο, (Πίνακας 3.22). Κατόπιν, το 60,4% συμφωνεί πως καταλαβαίνει τα συναισθήματα των

ανθρώπων που το περιτριγυρίζουν, το 21,8% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 14,9% εμφανίζεται ουδέτερο, ενώ το 3% διαφωνεί (Πίνακας 3.23).

**Πίνακας 3.22: Κατανόηση αισθήματος χαράς**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ουδέτερος	19	18,8	18,8	18,8
Συμφωνώ	50	49,5	49,5	68,3
Συμφωνώ Απόλυτα	32	31,7	31,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.23: Κατανόηση συναισθημάτων περιγυρου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
Ουδέτερος	15	14,9	14,9	17,8
Συμφωνώ	61	60,4	60,4	78,2
Συμφωνώ Απόλυτα	22	21,8	21,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που ακολούθησε για την προσωπική παρακίνηση προς το καλύτερο, το 48,5% συμφωνεί, το 27,7% συμφωνεί απόλυτα, το 24,8% δήλωσε ουδέτερο, ενώ το 2% διαφωνεί με την άποψη αυτή (Πίνακας 3.24). Τέλος, αναφορικά με τον ικανοποιητικό έλεγχο των συναισθημάτων, εκ μέρους των εκπαιδευτικών, το 48,5% συμφωνεί ότι ελέγχει με ικανοποιητικό τρόπο τα συναισθήματά του, το 27,7% δήλωσε ουδέτερο, το 16,8% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 6,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.25).

**Πίνακας 3.24: Παρακίνηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
Ουδέτερος	25	24,8	24,8	26,7
Συμφωνώ	46	45,5	45,5	72,3
Συμφωνώ Απόλυτα	28	27,7	27,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.25: Ικανοποιητικός έλεγχος συναισθημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	7	6,9	6,9	6,9
Ουδέτερος	28	27,7	27,7	34,7
Συμφωνώ	49	48,5	48,5	83,2
Συμφωνώ Απόλυτα	17	16,8	16,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

### 3.4.3 Συναισθηματική Ηγεσία

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, αφορά τη συναισθηματική ηγεσία. Αρχικά, το 38,6% του συνόλου των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας τους βοηθάει όπου μπορεί, το 25,7% συμφωνεί απόλυτα, το 21,8% είναι ουδέτερο, το 8,9% διαφωνεί, ενώ το 5% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή (Πίνακας 3.26). Αναφορικά με την παρεμβολή του διευθυντή σε σοβαρά προβλήματα, το 36,6% συμφωνεί ότι διευθυντής του σχολείου που εργάζεται δεν παρεμβαίνει, μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά, το 26,7% είναι ουδέτερο, το 20,8% διαφωνεί, το 9,9% συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 5,9% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.27).

**Πίνακας 3.26: Παροχής Βοήθειας από Διευθυντή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	9	8,9	8,9	13,9
Ουδέτερος	22	21,8	21,8	35,6
Συμφωνώ	39	38,6	38,6	74,3
Συμφωνώ Απόλυτα	26	25,7	25,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.27: Παρεμβολή Διευθυντή σε σοβαρά Προβλήματα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	21	20,8	20,8	26,7
Ουδέτερος	27	26,7	26,7	53,5
Συμφωνώ	37	36,6	36,6	90,1
Συμφωνώ Απόλυτα	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, το 35,6% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών διαφωνεί με την άποψη ότι ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας αποφεύγει να εμπλακεί σε σοβαρά ζητήματα, το 23,8% διαφωνεί απόλυτα, το 19,8% δήλωσε ουδέτερο, το 12,9% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 7,9% συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.28). Κατόπιν, αναφορικά με το ερώτημα για τον ενθουσιασμό που επιδεικνύει ο διευθυντής για τους επικείμενους στόχους, το 33,7% συμφωνεί πως ο διευθυντής του σχολείου του αναφέρεται με ενθουσιασμό στους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν, το 27,7% είναι ουδέτερο, το 22,8% συμφωνεί απόλυτα, το 8,9% διαφωνεί ενώ το 6,9% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.29). Ακόμη, το 36,6% των εκπαιδευτικών είναι ουδέτερο αναφορικά με το χρόνο που αφιερώνει ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας για την καθοδήγησή τους, το 32,7% συμφωνεί, το 15,8% συμφωνεί απόλυτα, το 8,9% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 5,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.30).

**Πίνακας 3.28: Αποφυγή Εμπλοκής Διευθυντή σε σοβαρά Προβλήματα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	24	23,8	23,8	23,8
Διαφωνώ	36	35,6	35,6	59,4
Ουδέτερος	20	19,8	19,8	79,2
Συμφωνώ	13	12,9	12,9	92,1
Συμφωνώ Απόλυτα	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.29: Ενθουσιασμός Διευθυντή για Επικείμενους Στόχους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,9	6,9	6,9
Διαφωνώ	9	8,9	8,9	15,8
Ουδέτερος	28	27,7	27,7	43,6
Συμφωνώ	34	33,7	33,7	77,2
Συμφωνώ Απόλυτα	23	22,8	22,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.30: Καθοδήγηση Διευθυντή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
Διαφωνώ	6	5,9	5,9	14,9
Ουδέτερος	37	36,6	36,6	51,5
Συμφωνώ	33	32,7	32,7	84,2
Συμφωνώ Απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Όσον αφορά, την ενημέρωση των εκπαιδευτικών, από το διευθυντή της σχολικής τους μονάδα για την επίτευξη των στόχων, το 33,7% συμφωνεί ότι ο διευθυντής τους ενημερώνει, σχετικά με τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί, το 29,7% είναι ουδέτερο, το 20,8% συμφωνεί απόλυτα, το 8,9% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 6,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.31). Έπειτα, το 38,6% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συμφωνεί με την άποψη πως ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας λειτουργεί με τρόπο που εμπνέει τον σεβασμό τους, το 24,8% συμφωνεί απόλυτα, το 18,8% δήλωσε ουδέτερο, το 11,9% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 5,9% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.32).

**Πίνακας 3.31: Ενημέρωση Εκπαιδευτικών από Διευθυντή για Επίτευξη στόχων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
Διαφωνώ	7	6,9	6,9	15,8
Ουδέτερος	30	29,7	29,7	45,5
Συμφωνώ	34	33,7	33,7	79,2
Συμφωνώ Απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.32: Σεβασμός για Διευθυντή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	12	11,9	11,9	17,8
Ουδέτερος	19	18,8	18,8	36,6
Συμφωνώ	39	38,6	38,6	75,2
Συμφωνώ Απόλυτα	25	24,8	24,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αίσθημα αυτοπεποίθησης του διευθυντή, το 26,7% συμφωνεί απόλυτα πως ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης, το 24,8% συμφωνεί, το 20,8% δήλωσε ουδέτερο, το 15,8% διαφωνεί, ενώ το 11,9% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.33). Κατόπιν, αναφορικά με το ερώτημα για την παρότρυνση εκ μέρους του διευθυντή για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, το 29,7% συμφωνεί απόλυτα, πως ο διευθυντής του σχολείου παροτρύνει τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση σε διάφορα θέματα, το ίδιο ποσοστό είναι ουδέτερο, το 18,8% συμφωνεί απόλυτα, το 12,9% διαφωνεί, ενώ το 8,9% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.34).

**Πίνακας 3.33: Αίσθημα Αυτοπεποίθησης Διευθυντή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	12	11,9	11,9	11,9
Διαφωνώ	16	15,8	15,8	27,7
Ουδέτερος	21	20,8	20,8	48,5
Συμφωνώ	25	24,8	24,8	73,3
Συμφωνώ Απόλυτα	27	26,7	26,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.34: Παρότρυνση Διευθυντή για Επιμόρφωση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
Διαφωνώ	13	12,9	12,9	21,8
Ουδέτερος	30	29,7	29,7	51,5
Συμφωνώ	19	18,8	18,8	70,3
Συμφωνώ Απόλυτα	30	29,7	29,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Επίσης, το 37,6% των εκπαιδευτικών συμφωνεί αναφορικά με την ανταπόκριση του διευθυντή στις ανάγκες των μαθητών, το 23,8% συμφωνεί απόλυτα, το 22,8% δήλωσε ουδέτερο, το 8,9% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 6,9% διαφωνεί (Πίνακας 3.35). Τέλος, το 33,7% των εκπαιδευτικών του δείγματος συμφωνεί πως ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εκπαιδευτικών, το 29,7% είναι ουδέτερο, το 9,9% διαφωνεί, ενώ το 5% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.36).

**Πίνακας 3.35: Ανταπόκριση Διευθυντή σε Ανάγκες Μαθητών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
Διαφωνώ	7	6,9	6,9	15,8
Ουδέτερος	23	22,8	22,8	38,6
Συμφωνώ	38	37,6	37,6	76,2
Συμφωνώ Απόλυτα	24	23,8	23,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.36: Ανταπόκριση Διευθυντή σε Ανάγκες Εκπαιδευτικών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	10	9,9	9,9	14,9
Ουδέτερος	30	29,7	29,7	44,6
Συμφωνώ	34	33,7	33,7	78,2
Συμφωνώ Απόλυτα	22	21,8	21,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

### 3.4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας, αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αρχικά, το 43,6% του συνόλου των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, το 34,7% συμφωνεί απόλυτα, το 18,8% είναι ουδέτερο, το 2% διαφωνεί, ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή (Πίνακας 3.37). Αναφορικά με την παραγωγικότητα των συμμετεχόντων, το 44,6% συμφωνεί ότι αισθάνεται παραγωγικός στην εργασία του, το 40,6% συμφωνεί απόλυτα, το 12,9% είναι ουδέτερο, ενώ το 1% διαφωνεί και το ίδιο ποσοστό διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.38).

**Πίνακας 3.37: Ικανοποίηση από Εργασία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	2	2,0	2,0	3,0
Ουδέτερος	19	18,8	18,8	21,8
Συμφωνώ	44	43,6	43,6	65,3
Συμφωνώ Απόλυτα	35	34,7	34,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.38: Παραγωγικότητα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	1	1,0	1,0	2,0
Ουδέτερος	13	12,9	12,9	14,9
Συμφωνώ	45	44,6	44,6	59,4
Συμφωνώ Απόλυτα	41	40,6	40,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, το 36,6% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι σαν εκπαιδευτικός λαμβάνει επαρκή κατάρτιση, το 30,7% δήλωσε ουδέτερο, το 26,7% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 5,9% διαφωνεί με την άποψη (Πίνακας 3.39). Κατόπιν, αναφορικά με το ερώτημα για την εργασία εκτός ωραρίου, το 36,6% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα πως η εργασία του, τον απασχολεί και εκτός ωραρίου εργασίας, το 33,7% συμφωνεί, το 18,8% είναι ουδέτερο, το 6,9% διαφωνεί απόλυτα και το 4% διαφωνεί (Πίνακας 3.40).

**Πίνακας 3.39: Κατάρτιση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	6	5,9	5,9	5,9
Ουδέτερος	31	30,7	30,7	36,6
Συμφωνώ	37	36,6	36,6	73,3
Συμφωνώ Απόλυτα	27	26,7	26,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	



**Πίνακας 3.40: Εργασία εκτός Ωραρίου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,9	6,9	6,9
Διαφωνώ	4	4,0	4,0	10,9
Ουδέτερος	19	18,8	18,8	29,7
Συμφωνώ	34	33,7	33,7	63,4
Συμφωνώ Απόλυτα	37	36,6	36,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Ακόμη, το 43,6% των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως η εργασία τους, σαν εκπαιδευτικός επηρεάζεται από το επίπεδο των μαθητών, το 28,7% συμφωνεί απόλυτα, το 17,8% δήλωσε ουδέτερο, το 7,9% διαφωνεί, ενώ το 2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.41). Όσον αφορά, την επίτευξη επαγγελματικών στόχων, το 53,5% συμφωνεί ότι αισθάνεται πως μέσα από την εργασία του επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί του στόχοι σαν εκπαιδευτικός, το 22,8% συμφωνεί απόλυτα, το 19,8% είναι ουδέτερο, ενώ το 4% διαφωνεί (Πίνακας 3.42).

**Πίνακας 3.41: Επιρροή από Επίπεδο Μαθητών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	8	7,9	7,9	9,9
Ουδέτερος	18	17,8	17,8	27,7
Συμφωνώ	44	43,6	43,6	71,3
Συμφωνώ Απόλυτα	29	28,7	28,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.42: Επίτευξη Επαγγελματικών Στόχων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
Ουδέτερος	20	19,8	19,8	23,8
Συμφωνώ	54	53,5	53,5	77,2
Συμφωνώ Απόλυτα	23	22,8	22,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Έπειτα, το 43,6% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συμφωνεί με την άποψη πως αισθάνεται ότι η εργασία του αναγνωρίζεται από τους διευθυντές / υποδιευθυντές / συναδέλφους της σχολικής του μονάδας, το 26,7% δήλωσε ουδέτερο, το 22,8% συμφωνεί απόλυτα, το 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 2% διαφωνεί (Πίνακας 3.43). Αναφορικά με την συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς, το 53,5% συμφωνεί απόλυτα πως αισθάνεται ότι έχει μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, το 31,7% συμφωνεί απόλυτα, το 8,9% είναι ουδέτερο, το 4% διαφωνεί, ενώ το 2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.44).

**Πίνακας 3.43: Αναγνώριση Εργασίας από Διευθυντή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	5	5,0	5,0	6,9
Ουδέτερος	27	26,7	26,7	33,7
Συμφωνώ	44	43,6	43,6	77,2
Συμφωνώ Απόλυτα	23	22,8	22,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.44: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Εκπαιδευτικούς**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	4	4,0	4,0	5,9
Ουδέτερος	9	8,9	8,9	14,9
Συμφωνώ	54	53,5	53,5	68,3
Συμφωνώ Απόλυτα	32	31,7	31,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Κατόπιν, αναφορικά με το ερώτημα για τη συνεργασία με τους μαθητές, το 60,4% συμφωνεί πως αισθάνεται ότι έχει μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους μαθητές της τάξης του, το 27,7% συμφωνεί απόλυτα, το 9,9% δήλωσε ουδέτερο, ενώ το 2% διαφωνεί (Πίνακας 3.45). Τέλος, το 56,4% του συνόλου των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι αισθάνεται πως έχει μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους γονείς των μαθητών, το 20,8% συμφωνεί απόλυτα, το 16,8% δήλωσε ουδέτερο, το 5% διαφωνεί και μόλις το 1% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 3.46).

**Πίνακας 3.45: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Μαθητές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
Ουδέτερος	10	9,9	9,9	11,9
Συμφωνώ	61	60,4	60,4	72,3
Συμφωνώ Απόλυτα	28	27,7	27,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Πίνακας 3.46: Καλή/Ικανοποιητική Συνεργασία με Γονείς Μαθητών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,9
Ουδέτερος	17	16,8	16,8	22,8
Συμφωνώ	57	56,4	56,4	79,2
Συμφωνώ Απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

### 3.5 Ανάλυση Μετρήσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Εργασιακής ικανοποίησης

Για τη διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες: συναισθηματική επίγνωση (SEA), κατανόηση συναισθημάτων των άλλων (OEA), χρήση συναισθημάτων (UOE) και ρύθμιση συναισθημάτων (ROE). Μετά την αθροιστική καταγραφή των απαντήσεων και τον υπολογισμό των μέσων όρων για κάθε μια διάσταση, προσδιορίστηκαν ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, καθώς και οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές για κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.47.

Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος για τη συναισθηματική επίγνωση ήταν 4, για την κατανόηση των συναισθημάτων 3,9, για τη χρήση των συναισθημάτων 3,7, ενώ για τη ρύθμιση των συναισθημάτων 3,6. Συνολικά, ο μέσος όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν 3,8. Από αυτά τα δεδομένα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζουν ένα αρκετά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

**Πίνακας 3.47: Περιγραφικά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Συναισθηματική Επίγνωση (SEA)</b>	101	2,8	5	4,094	,5302
<b>Κατανόηση συναισθημάτων άλλων (OEA)</b>	101	2,5	5	3,975	,5706
<b>Εκτίμηση (UOE)</b>	101	2,0	5	3,735	,6890
<b>Ρύθμιση συναισθημάτων (ROE)</b>	101	2,3	5	3,636	,6447
<b>Συναισθηματική νοημοσύνη (Σύνολο)</b>	101	2,8	5	3,860	,5079

Έπειτα, για τη διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, αθροίστηκαν οι απαντήσεις και προσδιορίστηκε ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, καθώς και οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές για τη συνολική διάσταση, όπως διακρίνεται στον Πίνακα 3.48. Ειδικότερα, ο μέσος όρος για την εργασιακή ικανοποίηση, ήταν 3,9. Επομένως, από αυτά τα δεδομένα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

**Πίνακας 3.48: Περιγραφικά χαρακτηριστικά εργασιακής ικανοποίησης**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	101	1,8	5	3,983	,4844

### **3.6 Συσχετίσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Για την διερεύνηση μιας πιθανής συσχέτισης, ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης του Pearson  $r$ . Αρχικά, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.49, η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνολικό επίπεδο, σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, της βαθμίδας εκπαίδευσης, της σχέσης εργασίας, καθώς και με τα έτη διδακτικής εμπειρίας. Αντίθετα, σχετίζεται αρνητικά, με τη μεταβλητή της ύπαρξης παιδιών, αλλά και με τον αριθμό των παιδιών. Ισχυρή σχέση δεν παρουσιάζει με καμία μεταβλητή.

**Πίνακας 3.49: Συσχετίσεις Pearson Συναισθηματικής Νοημοσύνης με  
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

	SEA	OEA	UOE	ROE	Συναισθηματική νοημοσύνη
<b>Φύλο</b>	,190 (,057)	,056 (,578)	,017 (,867)	-,018 (,860)	,065 (,516)
<b>Ηλικία</b>	,083 (,412)	,186 (,063)	,128 (,202)	-,010 (,925)	,114 (,256)
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	,164 (,101)	-0,02 (,986)	-,028 (,778)	-,004 (,970)	,031 (,755)
<b>Παιδιά</b>	-,137 (,171)	-,094 (,350)	-,053 (,597)	,052 (,609)	-,064 (,525)
<b>Αριθμός Παιδιών</b>	-,079 (,498)	-,225 (,052)	,088 (,450)	,073 (,536)	-,033 (,777)
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	,122 (,225)	,057 (,572)	,110 (,275)	,142 (,157)	,130 (,195)
<b>Βαθμίδα Εκπαίδευσης</b>	,000 (,998)	,041 (,686)	-,009 (,926)	-,014 (,893)	,004 (,968)
<b>Σχέση Εργασίας</b>	,076 (,451)	,086 (,392)	,154 (,125)	-,140(,162)	,041 (,161)
<b>Έτη διδασκτικής Εμπειρίας</b>	-,048 (,633)	,087 (,386)	,028 (,781)	-,053 (,598)	,005 (,964)

Έπειτα, η πρώτη υποκλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή αυτή της συναισθηματικής επίγνωσης (SEA), φαίνεται να παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, της βαθμίδας εκπαίδευσης και της σχέσης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, σχετίζεται αρνητικά, με τις μεταβλητές της ύπαρξης παιδιών, του αριθμού παιδιών, καθώς και με τα έτη διδασκτικής εμπειρίας. Ισχυρή σχέση δεν παρουσιάζει με καμία μεταβλητή των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Ακόμη, η υποκλίμακα της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (OEA) συσχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, της βαθμίδας εκπαίδευσης, της σχέσης εργασίας, αλλά και των ετών διδασκτικής εμπειρίας. Αρνητική συσχέτιση παρουσιάζει με τις μεταβλητές της οικογενειακής κατάστασης, της ύπαρξης παιδιών, όπως και του αριθμού αυτών. Παρόλα αυτά, δεν παρουσιάζει ισχυρή σχέση με καμία μεταβλητή.

Έπειτα, η υποκλίμακα της επίγνωσης (UOE) συσχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή του φύλου, της ηλικίας, του αριθμού παιδιών, του μορφωτικού επιπέδου, της σχέσης

εργασίας, αλλά και των ετών διδακτικής εμπειρίας, ενώ αρνητικά συσχετίζεται με τις μεταβλητές της οικογενειακής κατάστασης, της ύπαρξης παιδιών και της βαθμίδας εκπαίδευσης. Ισχυρή σχέση δεν παρουσιάζει με καμία μεταβλητή των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Τέλος, αναφορικά με την υποκλίμακα της ρύθμισης των συναισθημάτων (ROE), παρουσιάζεται θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές της ύπαρξης παιδιών, του αριθμού αυτών, αλλά και του μορφωτικού επιπέδου. Από την άλλη, συσχετίζεται αρνητικά με τις μεταβλητές του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, της βαθμίδας εκπαίδευσης, της σχέσης εργασίας αλλά και των ετών διδακτικής εμπειρίας. Παρόλα αυτά καμία από τις συσχετίσεις δεν είναι ισχυρή.

Σε επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκε διερεύνηση μιας πιθανής συσχέτισης, ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης του Pearson  $r$ . Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.50, η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνολικό επίπεδο, παρουσιάζει ισχυρή και θετική συσχέτιση  $r$ -pearson=0,337 (στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%), με τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, η πρώτη υποκλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή αυτή της συναισθηματικής επίγνωσης (SEA), φαίνεται να παρουσιάζει θετική και ισχυρή συσχέτιση  $r$ -pearson=0,418 (στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%), με τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης.

**Πίνακας 3.50: Συσχετίσεις Pearson Συναισθηματικής Νοημοσύνης με Εργασιακή Ικανοποίηση**

	SEA	OEA	UOE	ROE	Συναισθηματική νοημοσύνη
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	,418 (,000)**	,202 (,043)*	,260 (,009)**	,262 (,008)**	,337 (,001)**

Επίσης, η υποκλίμακα της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (OEA) συσχετίζεται ισχυρά και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση με  $r$ -pearson=0,202 (στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 10%). Κατόπιν, η υποκλίμακα της επίγνωσης (UOE) παρουσιάζει ισχυρή και θετική συσχέτιση  $r$ -pearson=0,260 (στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%), με τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, όσον αφορά με την υποκλίμακα της ρύθμισης των συναισθημάτων (ROE), διακρίνεται ισχυρή και

θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, έχοντας  $r\text{-pearson}=0,262$  (στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%).

### **3.7 Ανακεφαλαίωση**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS και αναλύθηκαν με βάση τα ποσοστά τους. Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα), το οποίο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή, διαχωρίστηκε σε τέσσερις βασικές ενότητες, οι οποίες αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συναισθηματική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και έρευνα των συσχετίσεων, τόσο με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όσο και μεταξύ τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια βασική δεξιότητα που περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των δικών μας συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων. Αυτή η ικανότητα διακρίνεται σε τέσσερις κύριες διαστάσεις: την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων. Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των δικών μας συναισθημάτων, ενώ η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει την ικανότητα ρύθμισης αυτών των συναισθημάτων. Η κοινωνική επίγνωση αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, ενώ η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης υγιών διαπροσωπικών σχέσεων.

Η συναισθηματική ηγεσία, από την άλλη, είναι η πρακτική εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι σε θέση να κατανοεί και να ανταποκρίνεται στις συναισθηματικές ανάγκες των μελών της ομάδας του, δημιουργώντας ένα θετικό και εμπνευσμένο περιβάλλον εργασίας. Αυτού του είδους η ηγεσία προάγει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και τη δέσμευση, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση στον χώρο εργασίας.

Η σύνδεση, μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και συναισθηματικής ηγεσίας είναι προφανής. Ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να αναγνωρίσουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων και να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους αναλόγως. Αυτή η ευελιξία και ευαισθησία επιτρέπει στους ηγέτες να εμπνέουν και να κινητοποιούν την ομάδα τους πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, η συναισθηματική ηγεσία ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ενσυναίσθηση, προάγοντας μια κουλτούρα συνεργασίας και υποστήριξης.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το επίπεδο, στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και τις συνθήκες εργασίας τους. Αυτή η ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η φύση της εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και η αμοιβή. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η συναισθηματική ηγεσία παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής



ικανοποίησης. Ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι και αναγνωρισμένοι. Αυτό το περιβάλλον ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και της αξίας, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι συναισθηματικές τους ανάγκες καλύπτονται, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης, να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν το άγχος και τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας. Η ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων βοηθά τους εργαζόμενους να παραμείνουν ήρεμοι και επικεντρωμένοι, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις. Αυτή η δεξιότητα μειώνει το άγχος και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοί να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της δουλειάς τους. Επιπλέον, η συναισθηματική ηγεσία ενισχύει την αίσθηση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ηγέτες τους είναι δίκαιοι, υποστηρικτικοί και κατανοούν τις ανάγκες τους, είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Αυτή η εμπιστοσύνη ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει την πιθανότητα να αποχωρήσουν από την εργασία.

Τέλος, η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, συναισθηματικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης είναι αμφίδρομη. Η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται πιο θετικά και ευτυχισμένα στη δουλειά τους. Αυτή η βελτίωση, με τη σειρά της, μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν σε μια θετική συναισθηματική κουλτούρα, δημιουργώντας έναν κύκλο αμοιβαίας υποστήριξης και ανάπτυξης.

Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συναισθηματική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν τρεις αλληλένδετες έννοιες που επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία και την παραγωγικότητα στον χώρο εργασίας. Ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εφαρμόσει συναισθηματική ηγεσία για να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ευνοεί την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Ω εκ τούτου, η συγκεκριμένη εργασία σκοπό είχε, τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η δουλειά του εκπαιδευτικού δύναται να επηρεάσει την εργασιακή τους ικανοποίηση και το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη και η συναισθηματική

ηγεσία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Για τον λόγο αυτό προέκυψαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία και θα απαντηθούν ξεχωριστά:

- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών;
- Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής ηγεσίας των εκπαιδευτικών στις σχολικές τους μονάδες;
- Ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο και η σχέση εργασίας;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα είχε σαν γενικά ευρήματα, την αριθμητική υπεροχή των γυναικών έναντι των αντρών, η ηλικιακή ομάδα που επικρατεί είναι ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς 41 και 50 ετών, ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν παντρεμένοι με παιδιά (δυο παιδιά). Επίσης, όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είχε στην κατοχή της μεταπτυχιακό τίτλο, δίδασκε σε δημόσιες σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι περισσότεροι εξ αυτών είχαν έτη διδακτικής εμπειρίας από 17 έως 24 χρόνια. Η κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλάμβανε ερωτήσεις αυτοαναφοράς, οι οποίες διαχωρίζονται σε τέσσερις διαστάσεις, που είναι η ικανότητα έκφρασης των ατομικών συναισθημάτων (Self Emotional Appraisal - SEA), η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (Other's Emotional Appraisal - OEA), η χρήση των συναισθημάτων (Use of Emotions - UOE) και η διαχείριση των συναισθημάτων (Regulation of Emotions - ROE).

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα, από τους μέσους όρους των απαντήσεων φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, με συνολική μέση τιμή 3,86. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει συγκρίνοντας τους μέσους όρους με τη μέγιστη τιμή κάθε κλίμακας (μέγιστη τιμή = 5). Η διάσταση με τη μεγαλύτερη μέση τιμή ήταν η συναισθηματική επίγνωση (SEA), με μέσο όρο 4, ακολουθούμενη από την κλίμακα της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (OEA) με μέσο όρο 3,97, ενώ έπεται η εκτίμηση με μέση τιμή 3,73. Η διάσταση με τη μικρότερη μέση τιμή ήταν η διαχείριση των συναισθημάτων (ROE) με μέση τιμή 3,63. Το αποτέλεσμα αυτό

καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί έχουν την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα τους, όμως αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη ρύθμισή τους.

Στη συνέχεια, αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα και τη συναισθηματική ηγεσία, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μέσα από 11 ερωτήσεις, εξέτασε εάν οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ικανοποιημένοι από τους διευθυντές των σχολικών τους μονάδων. Ειδικότερα, διερευνήθηκαν θέματα, όπως είναι η παροχή βοήθειας εκ μέρους του διευθυντή, η παρεμβολή του σε σοβαρά και μη προβλήματα, η αυτοπεποίθηση που δείχνει, η καθοδήγηση, ο ενθουσιασμός, η παρακίνηση προς τους εκπαιδευτικούς, όπως και ο ενθουσιασμός του για επικείμενους στόχους. Από τις μέσες τιμές των απαντήσεων φαίνεται ένα καλό επίπεδο συναισθηματικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από το διευθυντή τους.

Κατόπιν, σχετικά το τρίτο ερώτημα και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μέσα από ένα ερωτηματολόγιο 10 ερωτήσεων, εξετάστηκε εάν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ως εκ τούτου, εξετάστηκαν ζητήματα, όπως είναι η κατάρτιση, το επίπεδο των μαθητών, η επίτευξη των προσωπικών στόχων, αλλά και η συνεργασία με συναδέλφους, μαθητές και γονείς. Από τις μέσες τιμές των απαντήσεων φαίνεται ένα καλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης εκ μέρους των εκπαιδευτικών (Μ.Ο. 3,98). Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει συγκρίνοντας τους μέσους όρους με τη μέγιστη τιμή κάθε κλίμακας (μέγιστη τιμή = 5).

Όσον αφορά, το τέταρτο ερώτημα και τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, παρατηρείται θετική σχέση, σε όλες τις μεταβλητές, εκτός από τις μεταβλητές της ύπαρξης παιδιών και του αριθμού τους, η οποία είναι αρνητική. Παρόλα αυτά καμία συσχέτιση δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της συναισθηματικής νοημοσύνης συνολικά, είναι θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει πως όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών. Πράγματι, ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν αποδείξει ότι άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο τείνουν να έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, επειδή η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη

δεξιοτήτων, όπως είναι η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση συναισθημάτων (Brackett, Rivers & Salovey, 2011) Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Επίσης, σχετικά με τη σχέση μεταξύ της σχέσης εργασίας, δηλαδή εάν ο εκπαιδευτικός εργάζεται στον δημόσιο, ή τον ιδιωτικό τομέα και τη συναισθηματική νοημοσύνη συνολικά, αυτή είναι θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική. Επομένως, αυτό σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα εκπαίδευσης παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, από τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται στο δημόσιο. Πράγματι, μερικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι εκπαιδευτικοί, που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα είναι δυνατόν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, συγκριτικά με αυτούς που εργάζονται στον δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας, η υποστήριξη από τη διοίκηση και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, που μπορεί να είναι διαφορετικά στους δύο τομείς. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εκπαιδευτικοί μπορεί να αντιμετωπίζουν περισσότερη πίεση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (μαθητών και γονέων), κάτι που μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006).

Έπειτα, σχετικά με το πέμπτο και τελευταίο ερώτημα, το οποίο αφορά τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα, τόσο η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη συνολικά, όσο και στις τέσσερις υποκλίμακες αυτής, παρουσιάζει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αυτό σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι δύο έννοιες που έχουν συνδεθεί σε πολλές έρευνες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, μεταξύ υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης και υψηλότερης επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος, να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Στην έρευνα των Sy, Tram και O'Hara, (2006) βρέθηκε, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανόν

να κατανοούν και να διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, οδηγώντας σε βελτιωμένη επικοινωνία και μείωση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά τις υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης μεγαλύτερη σχέση εντοπίστηκε, μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής επίγνωσης (SEA) (.41) και η μικρότερη, μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (OEA) (.2). Σκόπιμο είναι να διευκρινιστεί, πως οι συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση με τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν όλες θετικές, γεγονός που φανερώνει, πως οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής επίγνωσης, κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, εκτίμησης, καθώς και ικανοποιητικής ρύθμισης των συναισθημάτων τους, έχουν και υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αντίστροφα.

Η θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι υποστηριζόμενη από την έρευνα. Οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης – συναισθηματική επίγνωση, κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση των συναισθημάτων και ρύθμιση των συναισθημάτων – έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί, που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Έρευνα που υποστηρίζει αυτή τη σχέση είναι αυτή των Wong και Law, (2002), οι οποίοι, ανέλυσαν τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και βρήκαν ότι όλες οι διαστάσεις συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλή συναισθηματική επίγνωση, κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση και ρύθμιση των συναισθημάτων τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα αυτής της μελέτης, πέρα από το θεωρητικό ενδιαφέρον, οδηγούν σε πρακτικά συμπεράσματα που μπορούν να εφαρμοστούν στον τομέα της εκπαίδευσης. Ένα από τα πλέον σημαντικά ευρήματα είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Είναι επίσης θετικό, ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και συναισθηματικής ηγεσίας στις σχολικές τους μονάδες. Συνεπώς, είναι κρίσιμη η ενίσχυση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω διάφορων

προγραμμάτων, για τη διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν τη σημαντική σχέση, μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Αυτό το εύρημα είναι σημαντικό, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση στην εργασία, τη διατήρηση προσωπικού και τη συνολική ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον, η μελέτη κατέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτουν επίσης, ικανότητες συναισθηματικής ηγεσίας στις σχολικές τους μονάδες. Η συναισθηματική ηγεσία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας, καθώς διευκολύνει τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού σχολικού περιβάλλοντος, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας.

Το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποίησης από την εργασία τους είναι ενθαρρυντικό. Ωστόσο, αυτό υπογραμμίζει και την ανάγκη για συνεχή ενίσχυση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης. Σημαντική είναι η εισαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι σημαντικό να ενσωματωθούν στα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών μαθήματα και σεμινάρια, τα οποία επικεντρώνονται στη βελτίωση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εκπαιδευτικοί είναι ακόμη απαραίτητο να εκπαιδεύονται στις τεχνικές διαχείρισης συναισθημάτων, ενσυναίσθησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Επίσης, η ενίσχυση της συναισθηματικής ηγεσίας αποτελεί κρίσιμη διαδικασία, καθώς θα πρέπει να αναπτυχθούν ηγετικές δεξιότητες που βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, για διευθυντές σχολείων και άλλους διοικητικούς υπεύθυνους. Διοργανώσεις εργαστηρίων και ημερίδων, που εστιάζουν στη συναισθηματική ηγεσία και τις εφαρμογές της στη σχολική μονάδα είναι επίσης σημαντικές. Επιπρόσθετα, κρίσιμη θεωρείται και η υποστήριξη της ψυχικής υγείας των εκπαιδευτικών, μέσω της δημιουργίας προγραμμάτων υποστήριξης για την ψυχική υγεία των εκπαιδευτικών, προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και ψυχολογική υποστήριξη, αλλά και της προώθησης της ισορροπίας, μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μέσω ευέλικτων ωραρίων και μεθόδων εργασίας.

Από την άλλη, σημαντική κρίνεται και η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, μέσα από την διοργάνωση δραστηριοτήτων και προγραμμάτων που προάγουν τη συνεργασία και την ομαδικότητα, μεταξύ των εκπαιδευτικών, όπως και με την καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού σχολικού περιβάλλοντος, όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, μέσω της ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και της χρήσης των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων για την προσαρμογή και βελτίωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και υποστήριξης.

Συνεπώς, η παρούσα μελέτη αντιμετωπίζει ορισμένες αδυναμίες και περιορισμούς. Πρώτον, η αντιπροσωπευτικότητα των συμμετεχόντων είναι περιορισμένη, καθώς τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μόνο σε εκπαιδευτικούς στην περιοχή της Αθήνας. Ως αποτέλεσμα, το δείγμα δεν αντιπροσωπεύει επαρκώς τον ελληνικό πληθυσμό, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε όλη την ελληνική επικράτεια και στον εκπαιδευτικό κλάδο γενικότερα. Ένας ακόμη περιορισμός είναι η χρήση της κλίμακας Likert, η οποία δύναται να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να αποφεύγουν να δίνουν ειλικρινείς απαντήσεις, σχετικά με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, την συναισθηματική ηγεσία και την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Για μελλοντικές έρευνες, θα ήταν χρήσιμο να διευρυνθούν οι παράμετροι που εξετάζονται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν, όχι μονάχα τις απόψεις των ενεργών εκπαιδευτικών, αλλά και εκείνων που δεν διδάσκουν αυτή τη στιγμή. Επίσης, θα ήταν σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι απόψεις των γονέων και των μαθητών, καθώς και των διευθυντικών στελεχών των σχολείων. Μια συγκριτική προσέγγιση, μεταξύ σχολικών μονάδων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο θα μπορούσε επίσης, να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις. Επιπλέον, η συνδυαστική χρήση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, όπως συνεντεύξεις με εκπαιδευτικούς, θα μπορούσε να αποκαλύψει λεπτομερέστερους παράγοντες προς μελέτη. Τέλος, μια μελλοντική μελέτη θα ήταν χρήσιμο να επεκταθεί και στην ειδική αγωγή, όχι μόνο στην γενική, για να παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα, παρά τους περιορισμούς της, παρέχει σημαντικά ευρήματα που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων και στρατηγικών για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής

ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η περαιτέρω έρευνα και η διεύρυνση της μεθοδολογίας μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση μας και να οδηγήσουν σε πρακτικές βελτιώσεις στον τομέα της εκπαίδευσης. Επομένως, η παρούσα μελέτη καταδεικνύει τη σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και στη βελτίωση του συνολικού κλίματος στις σχολικές μονάδες. Οι προτάσεις που παρατίθενται μπορούν να βοηθήσουν το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας να ενισχύσει τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών και να δημιουργήσει ένα πιο υποστηρικτικό και αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

##### A. Περιγραφικά Στοιχεία Εκπαιδευτικών

1. Φύλο: Άντρας  Γυναίκα
2. Ηλικία: 22-30  31-40  41-50  51-60  61 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος  Έγγαμος  Άλλο
4. Έχετε παιδιά; Ναι  Όχι   
Αν ναι, πόσα παιδιά έχετε;  
1  2  3  4 και άνω
5. Μορφωτικό επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό   
Κάτοχος 2ου πτυχίου  Άλλο
6. Βαθμίδα εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια  Δευτεροβάθμια
7. Σχέση εργασίας: Δημόσια  Ιδιωτική
8. Έτη διδακτικής εμπειρίας: 0-2  3-5  6-16  17-24  25 και άνω

##### B. Συναισθηματική Νοημοσύνη

9. Παρακαλώ, αφού διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση, σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε πρόταση, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

(1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα)

	1	2	3	4	5
9.1 Συχνά κατανοώ τις αιτίες που προκαλούν τα συναισθήματά μου.					
9.2 Πάντα μπορώ να καταλάβω τα συναισθήματα των γύρω μου μέσω της συμπεριφοράς τους.					
9.3 Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και κατόπιν προσπαθώ εντατικά να τους πραγματοποιήσω.					
9.4 Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τον θυμό μου με λογικό τρόπο και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες.					
9.5 Έχω καλή κατανόηση των δικών μου συναισθημάτων.					
9.6 Είμαι επιδέξιος στο να παρατηρώ τα συναισθήματα των άλλων.					

9.7 Πάντα αναγνωρίζω την αξία και την ικανότητά μου.							
9.8 Μπορώ να ελέγξω τα δικά μου συναισθήματα.							
9.9 Πάντα καταλαβαίνω πώς πραγματικά νιώθω.							
9.10 Αντιμετωπίζω με ευαισθησία τα συναισθήματα και την συγκίνηση των άλλων ανθρώπων.							
9.11 Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου.							
9.12 Όταν είμαι πολύ θυμωμένος, συνήθως ηρεμώ γρήγορα.							
9.13 Κατανοώ πάντα αν είμαι χαρούμενος/η ή όχι.							
9.14 Καταλαβαίνω τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου.							
9.15 Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.							
9.16 Μπορώ να διαχειριστώ αποτελεσματικά τα δικά μου συναισθήματα.							

### Γ. Συναισθηματική Ηγεσία

- 10.** Παρακαλώ, αφού διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση, σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε πρόταση, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό της συναισθηματικής ηγεσίας.

(1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα)

	1	2	3	4	5	6	7
10.1 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας με βοηθάει όπου μπορεί.							
10.2 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.							
10.3 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αποφεύγει να εμπλακεί σε σοβαρά ζητήματα.							
10.4 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αναφέρεται με ενθουσιασμό στους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν.							
10.5 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αφιερώνει αρκετό χρόνο για την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.							
10.6 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, σχετικά με τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί.							
10.7 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας λειτουργεί με τρόπο που εμπνέει τον σεβασμό μου.							
10.8 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.							
10.9 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας παροτρύνει εμένα και τους υπόλοιπους							

εκπαιδευτικούς να λάβουμε επιπλέον επιμόρφωση σε διάφορα θέματα.							
10.10 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.							
10.11 Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.							

#### Δ. Εργασιακή Ικανοποίηση

11. Παρακαλώ, αφού διαβάσετε προσεκτικά την κάθε πρόταση, σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε πρόταση, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό της εργασιακής σας ικανοποίησης.

(1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ουδέτερος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα)

	1	2	3	4	5
11.1 Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.					
11.2 Αισθάνομαι παραγωγικός στην εργασία μου.					
11.3 Σαν εκπαιδευτικός λαμβάνω επαρκή κατάρτιση.					
11.4 Η εργασία μου με απασχολεί και εκτός ωραρίου εργασίας.					
11.5 Η εργασία μου σαν εκπαιδευτικός επηρεάζεται από το επίπεδο των μαθητών.					
11.6 Αισθάνομαι πως μέσα από την εργασία μου επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί μου στόχοι σαν εκπαιδευτικός.					
11.7 Αισθάνομαι πως η εργασία μου αναγνωρίζεται από τους διευθυντές/υποδιευθυντές/συναδέλφους της σχολικής μονάδας.					
11.8 Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.					
11.9 Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους μαθητές της τάξης μου.					
11.10 Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους γονείς των μαθητών.					

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ**

## 1. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικών

Πίνακας 1: Έτη διδακτικής εμπειρίας

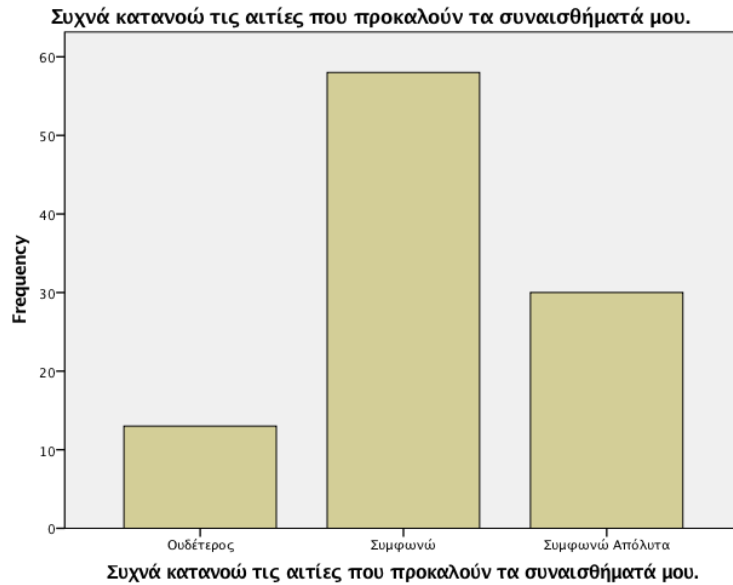
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Φύλο	101	1	2	1,69	,464
Ηλικία	101	1	5	2,77	1,009
Οικογενειακή κατάσταση	101	1	3	1,88	,475
Έχετε παιδιά;	101	1	2	1,26	,439
Αν ναι, πόσα παιδιά έχετε;	75	1	4	1,81	,783
Μορφωτικό επίπεδο	101	1	5	1,81	,857
Βαθμίδα εκπαίδευσης	101	1	2	1,84	,367
Σχέση εργασίας	101	1	2	1,33	,471
Έτη διδακτικής εμπειρίας	101	1	5	3,04	1,326
Valid N (listwise)	75				

## 2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

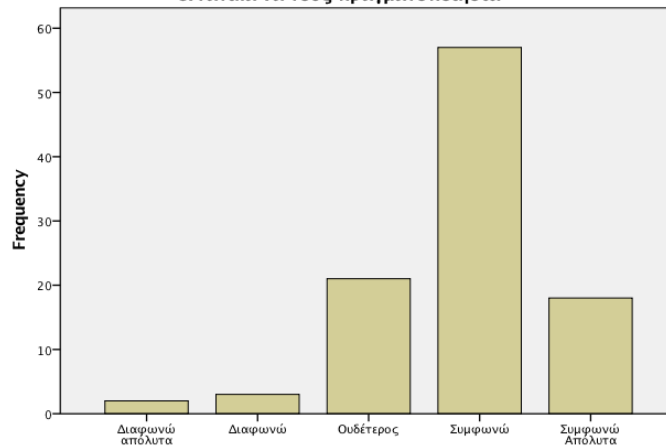
Πίνακας 2: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Συχνά κατανοώ τις αιτίες που προκαλούν τα συναισθήματά μου.	101	3	5	4,17	,634
Πάντα μπορώ να καταλάβω τα συναισθήματα των γύρω μου μέσω της συμπεριφοράς τους.	101	1	5	3,67	,750
Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και κατόπιν προσπαθώ εντατικά να τους πραγματοποιήσω.	101	1	5	3,85	,817
Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τον θυμό μου με λογικό τρόπο και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες.	101	2	5	3,80	,883
Έχω καλή κατανόηση των δικών μου συναισθημάτων.	101	3	5	4,23	,598
Είμαι επιδέξιος στο να παρατηρώ τα συναισθήματα των άλλων.	101	2	5	3,98	,678
Πάντα αναγνωρίζω την αξία και την ικανότητά μου.	101	1	5	3,57	,887
Μπορώ να ελέγξω τα δικά μου συναισθήματα.	101	2	5	3,66	,765
Πάντα καταλαβαίνω πώς πραγματικά νιώθω.	101	2	5	3,85	,792
Αντιμετωπίζω με ευαισθησία τα συναισθήματα και την συγκίνηση των άλλων ανθρώπων.	101	2	5	4,24	,764
Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου.	101	2	5	3,52	,912
Όταν είμαι πολύ θυμωμένος, συνήθως ηρεμώ γρήγορα.	101	2	5	3,33	,907
Κατανοώ πάντα αν είμαι χαρούμενος/η ή όχι.	101	3	5	4,13	,702

Καταλαβαίνω τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου.	101	2	5	4,01	,700
Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.	101	2	5	3,99	,781
Μπορώ να διαχειριστώ αποτελεσματικά τα δικά μου συναισθήματα.	101	2	5	3,75	,817
Valid N (listwise)	101				

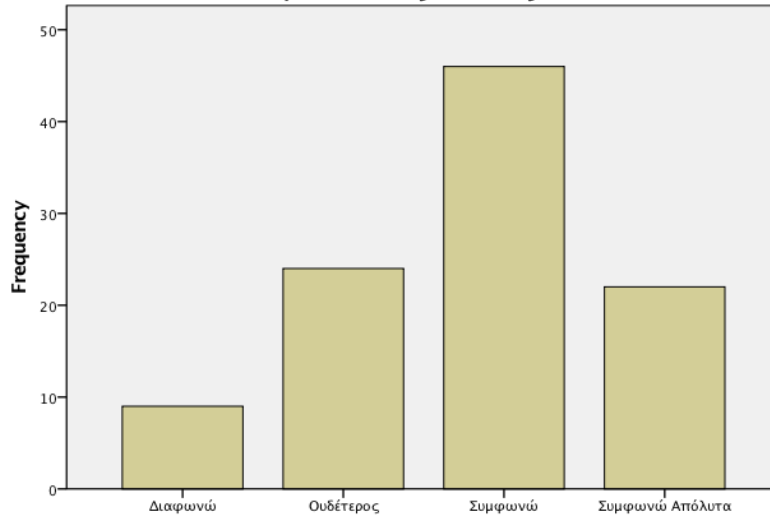


**Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και κατόπιν προσπαθώ εντατικά να τους πραγματοποιήσω.**



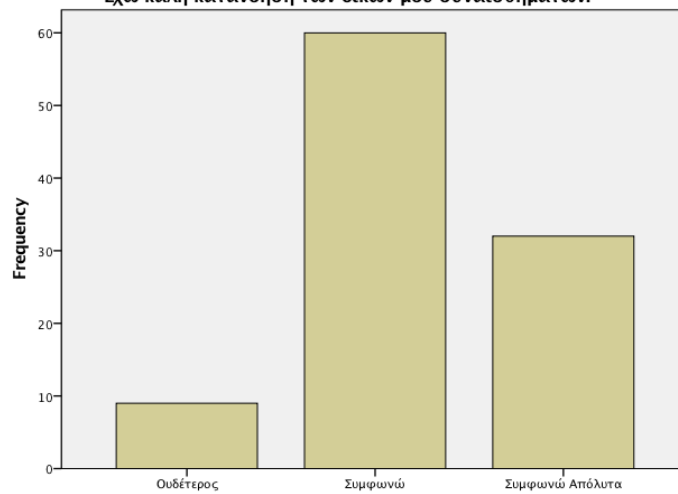
**Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και κατόπιν προσπαθώ εντατικά να τους πραγματοποιήσω.**

**Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τον θυμό μου με λογικό τρόπο και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες.**



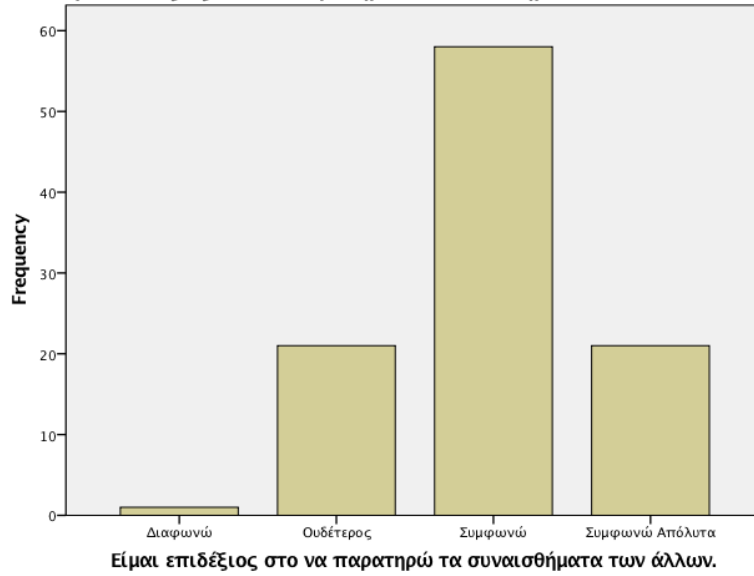
**Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τον θυμό μου με λογικό τρόπο και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες.**

**Έχω καλή κατανόηση των δικών μου συναισθημάτων.**

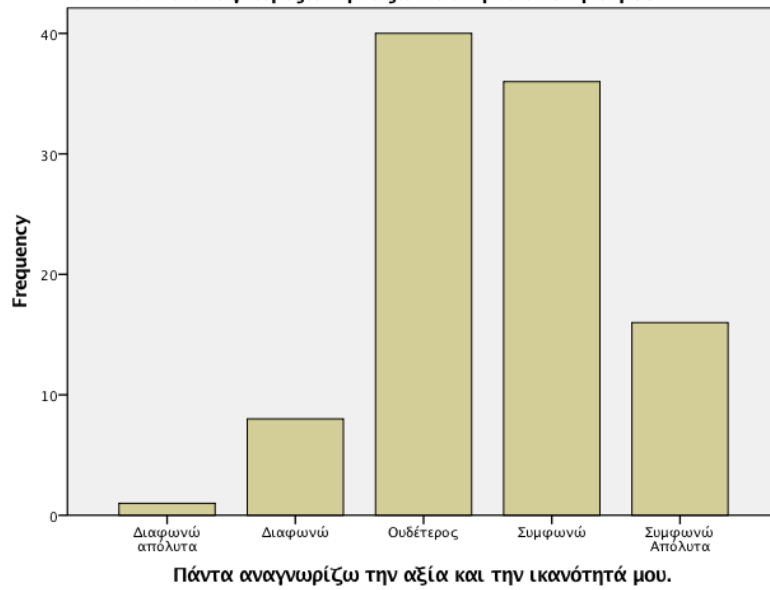


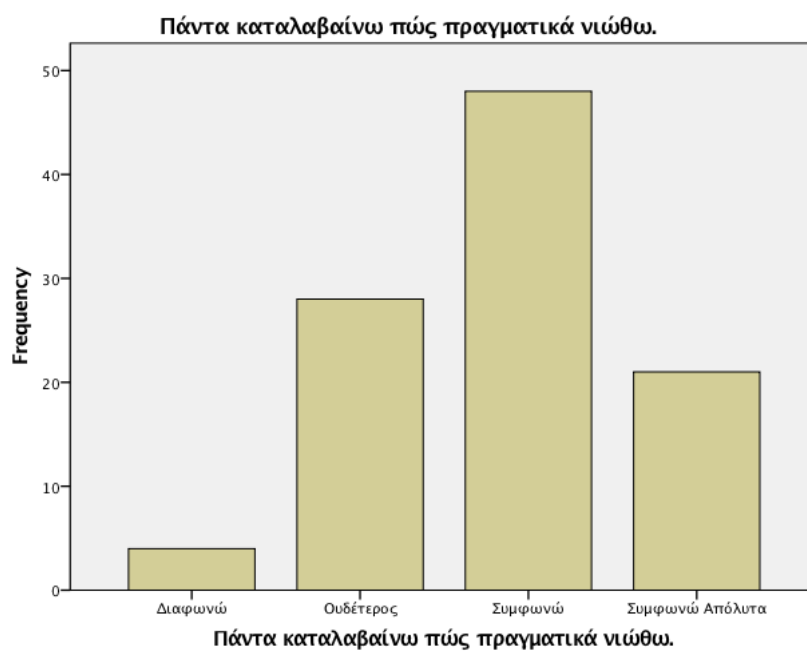
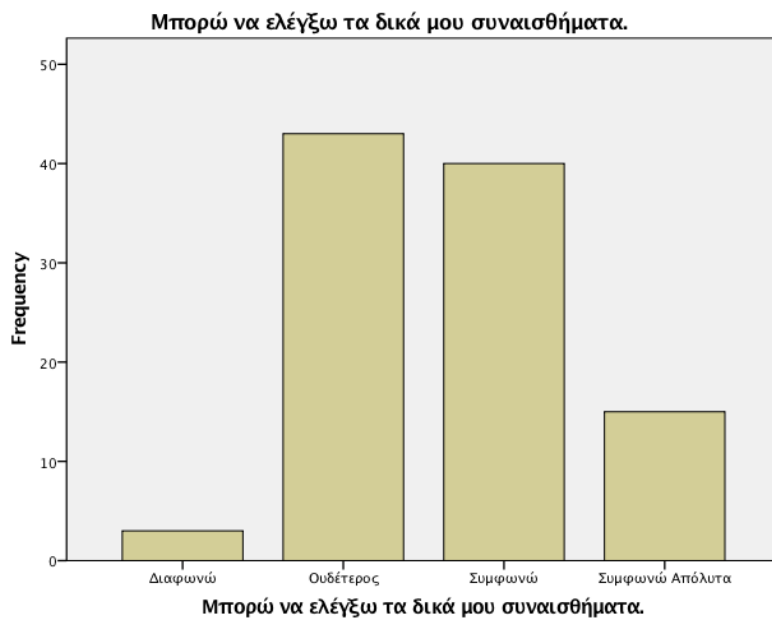
**Έχω καλή κατανόηση των δικών μου συναισθημάτων.**

**Είμαι επιδέξιος στο να παρατηρώ τα συναισθήματα των άλλων.**



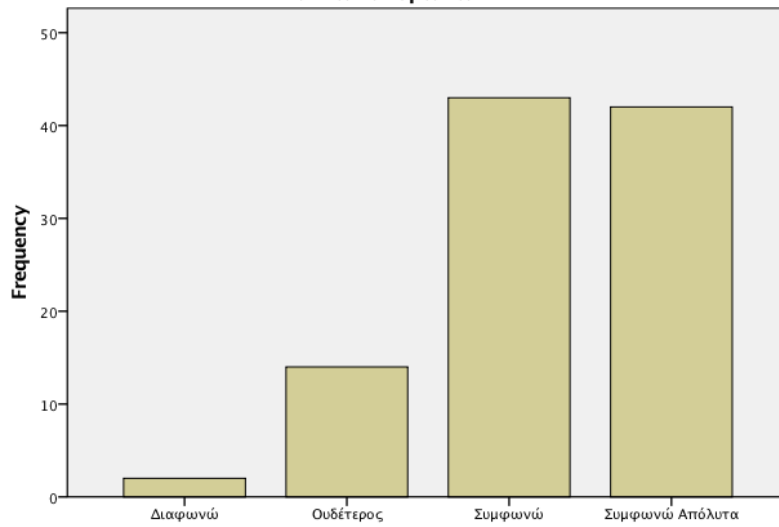
**Πάντα αναγνωρίζω την αξία και την ικανότητά μου.**





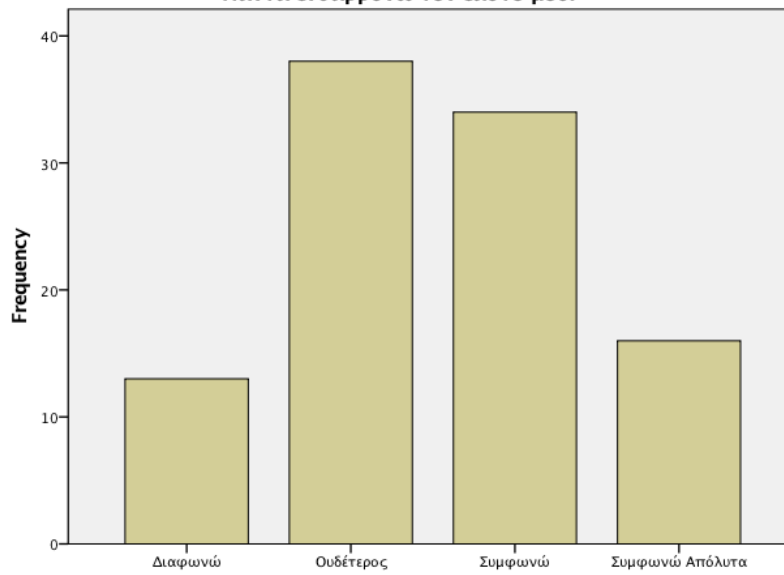


**Αντιμετωπίζω με ευαισθησία τα συναισθήματα και την συγκίνηση των άλλων ανθρώπων.**

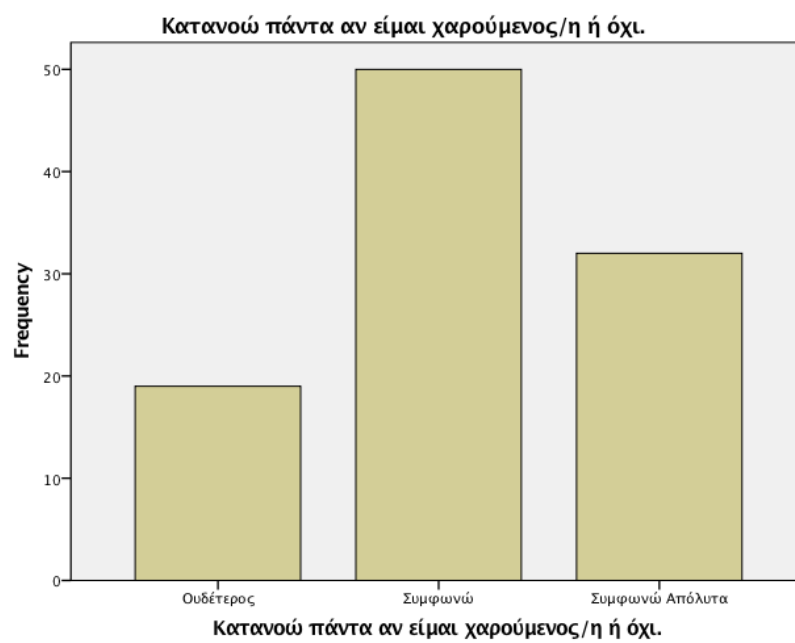
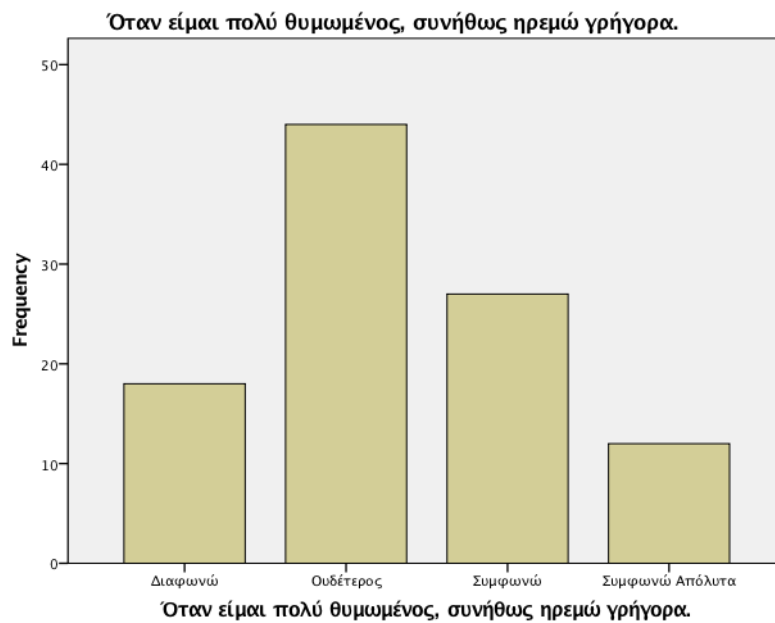


**Αντιμετωπίζω με ευαισθησία τα συναισθήματα και την συγκίνηση των άλλων ανθρώπων.**

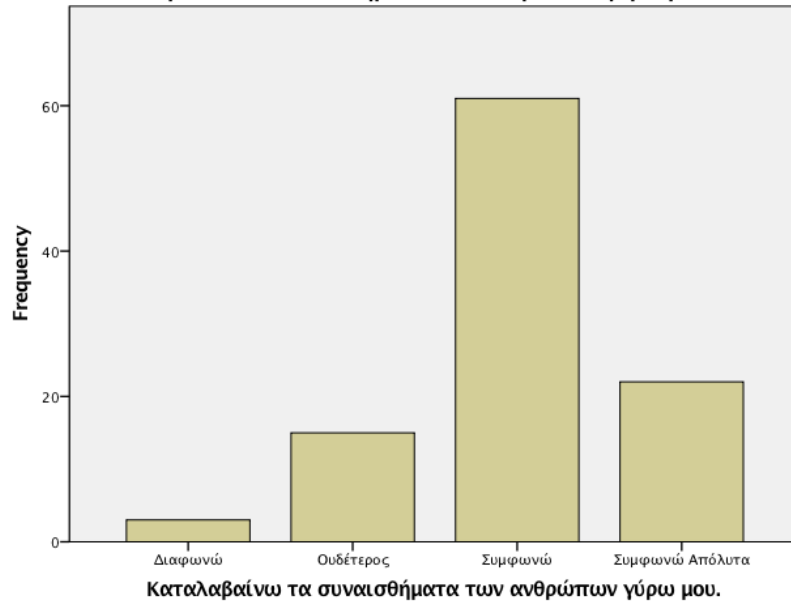
**Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου.**



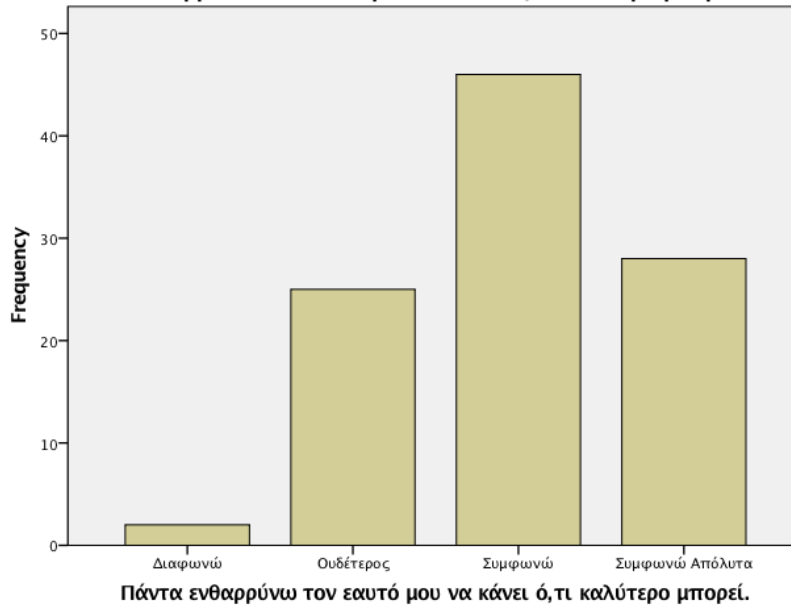
**Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου.**



**Καταλαβαίνω τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου.**



**Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.**



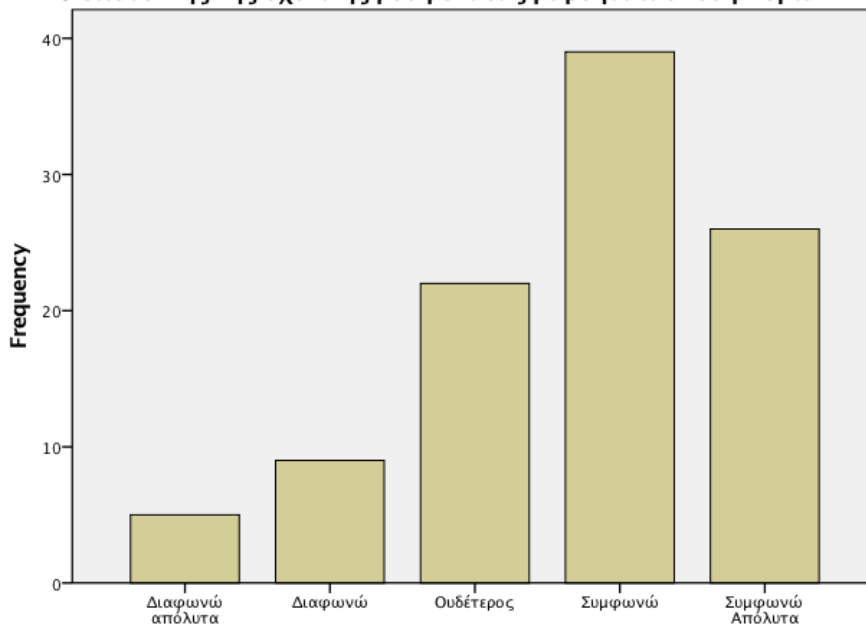


### 3. Συναισθηματική Ηγεσία

Πίνακας 3: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Ηγεσίας

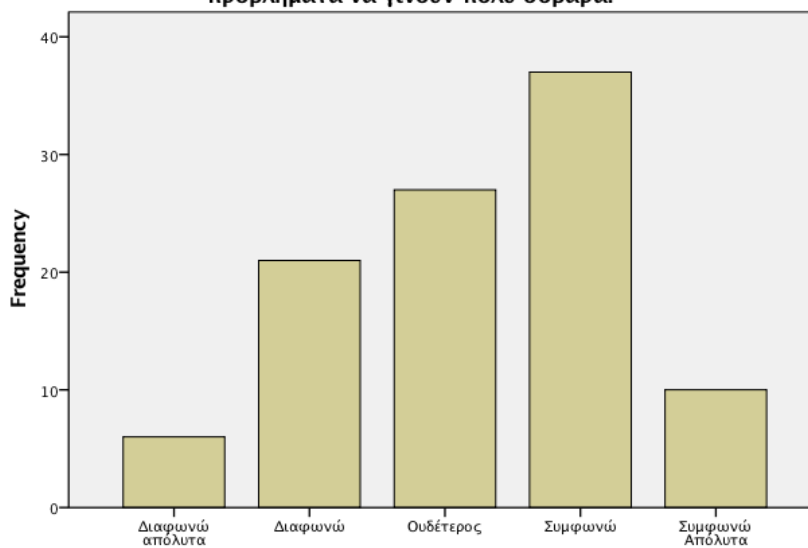
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας με βοηθάει όπου μπορεί.	101	1	5	3,71	1,099
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.	101	1	5	3,24	1,078
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αποφεύγει να εμπλακεί σε σοβαρά ζητήματα.	101	1	5	2,46	1,213
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αναφέρεται με ενθουσιασμό στους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν.	101	1	5	3,56	1,144
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αφιερώνει αρκετό χρόνο για την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.	101	1	5	3,41	1,106
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, για τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί.	101	1	5	3,50	1,163
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας λειτουργεί με τρόπο που εμπνέει τον σεβασμό μου.	101	1	5	3,64	1,154
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	101	1	5	3,39	1,349
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας παροτρύνει εμένα και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να επιμορφωθούμε σε διάφορα θέματα.	101	1	5	3,48	1,285
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.	101	1	5	3,60	1,184
Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.	101	1	5	3,57	1,089
Valid N (listwise)	101				

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας με βοηθάει όπου μπορεί.**



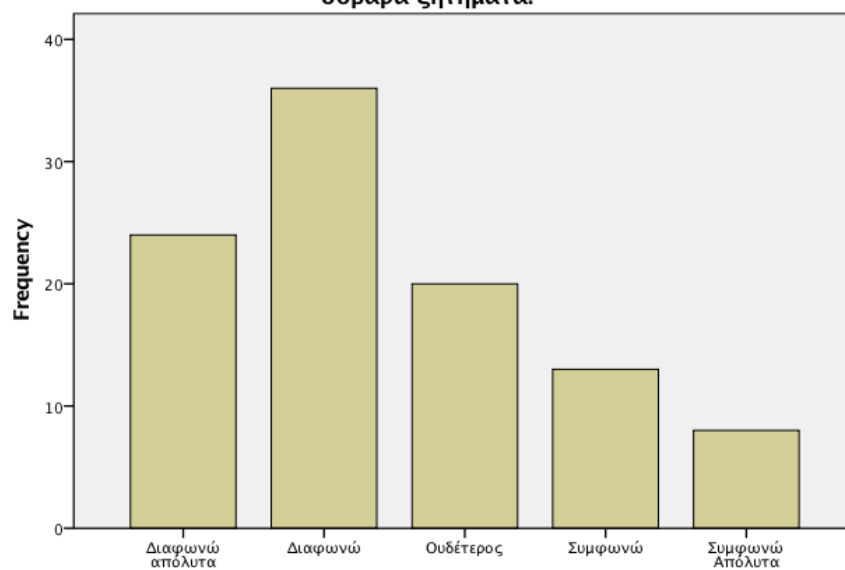
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας με βοηθάει όπου μπορεί.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.**



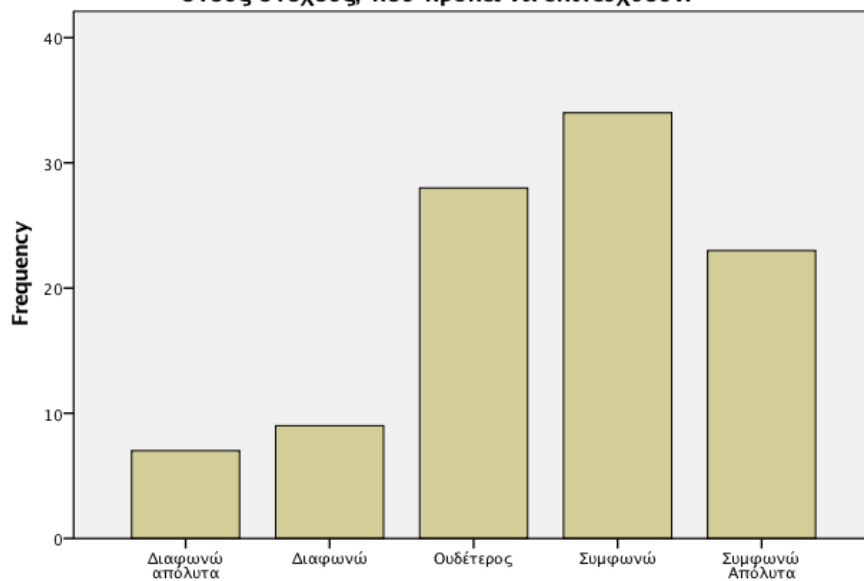
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αποφεύγει να εμπλακεί σε σοβαρά ζητήματα.**



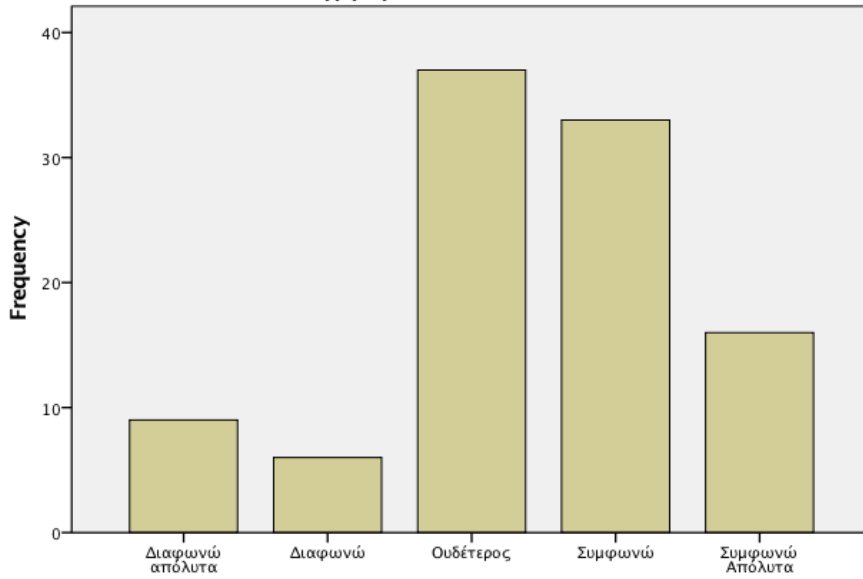
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αποφεύγει να εμπλακεί σε σοβαρά ζητήματα.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αναφέρεται με ενθουσιασμό στους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν.**



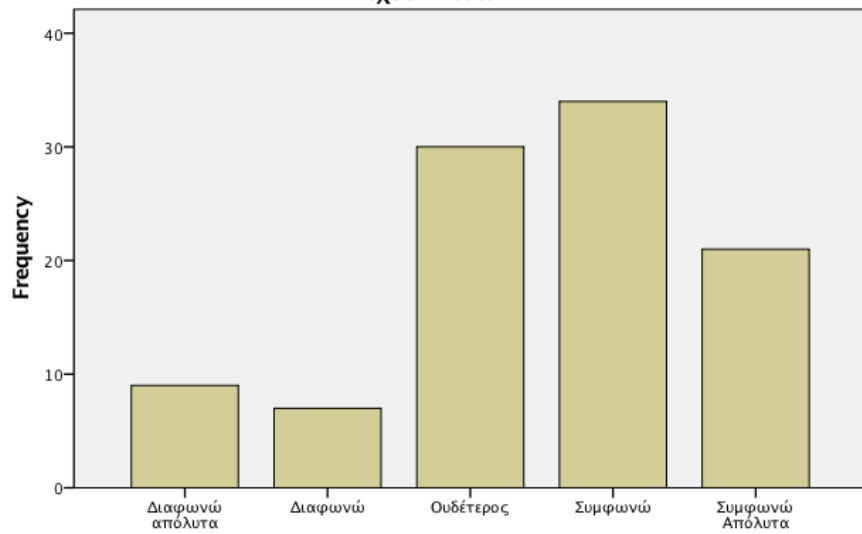
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αναφέρεται με ενθουσιασμό στους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αφιερώνει αρκετό χρόνο για την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.**



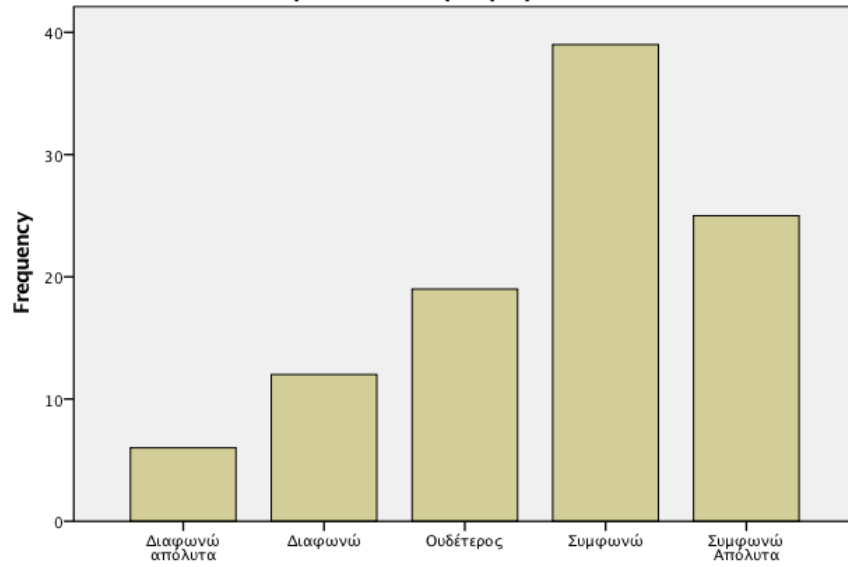
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας αφιερώνει αρκετό χρόνο για την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, για τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί.**



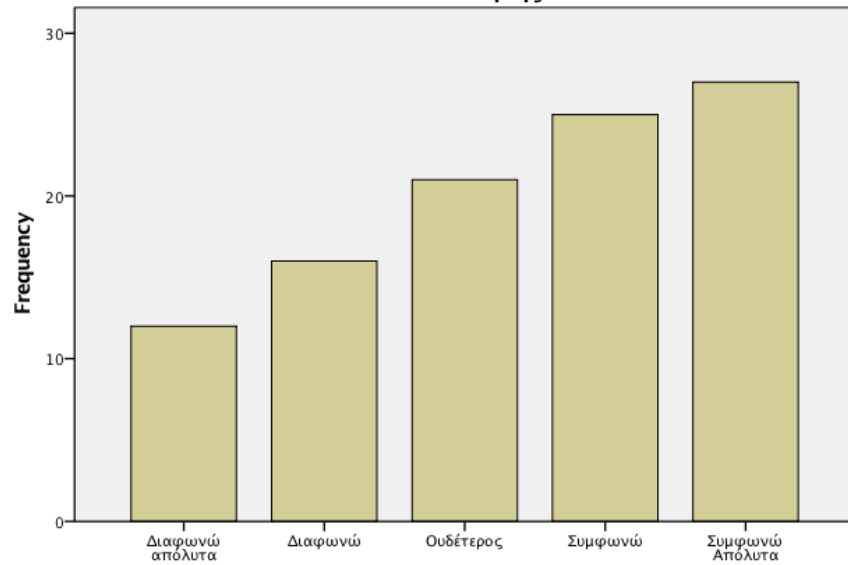
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, για τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων, που έχουν τεθεί.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας λειτουργεί με τρόπο που εμπνέει τον σεβασμό μου.**



**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας λειτουργεί με τρόπο που εμπνέει τον σεβασμό μου.**

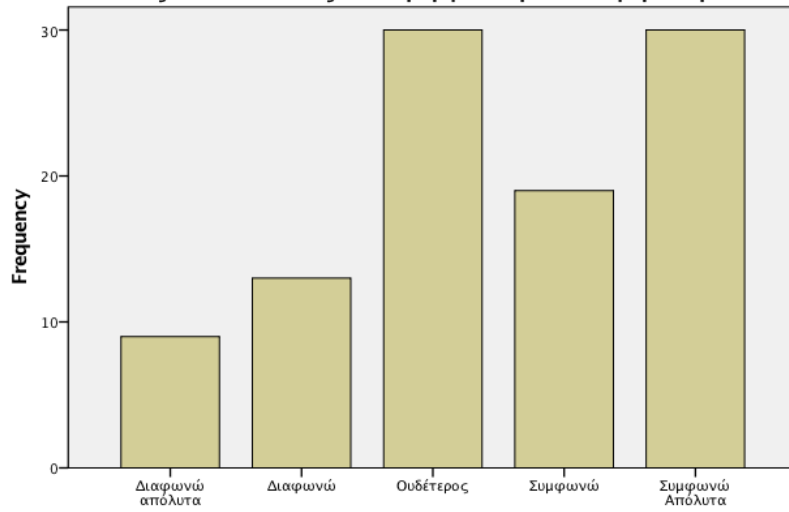
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.**



**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.**

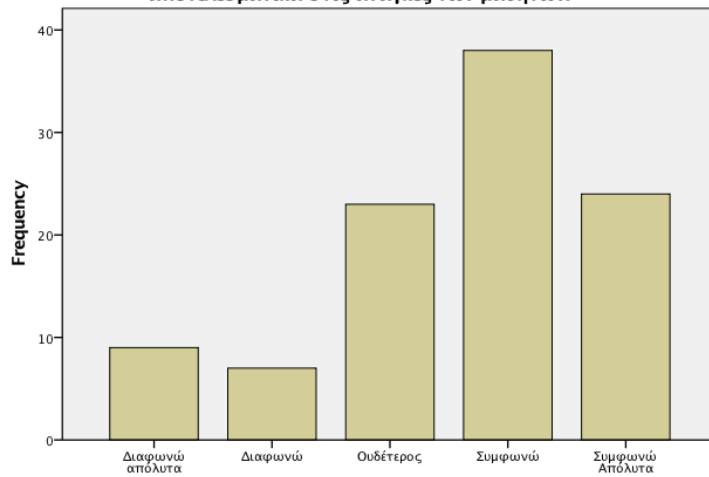


**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας παροτρύνει εμένα και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να επιμορφωθούμε σε διάφορα θέματα.**

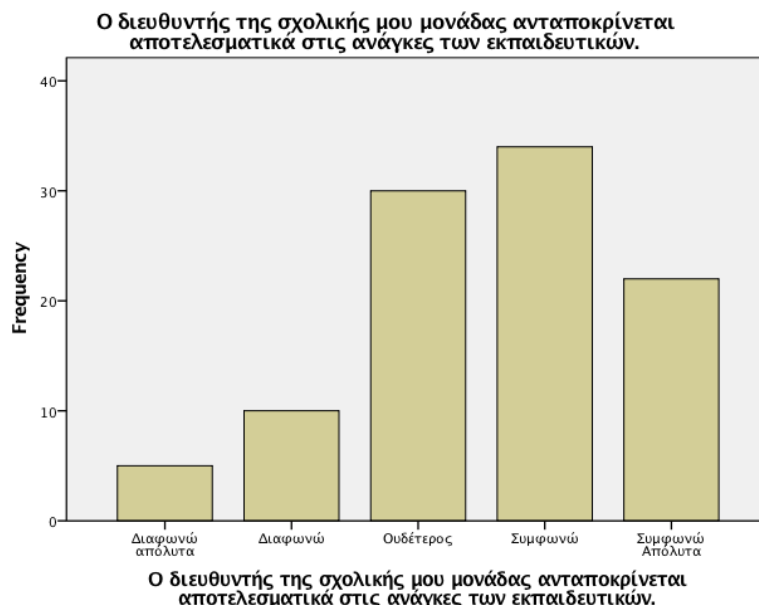


**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας παροτρύνει εμένα και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να επιμορφωθούμε σε διάφορα θέματα.**

**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.**



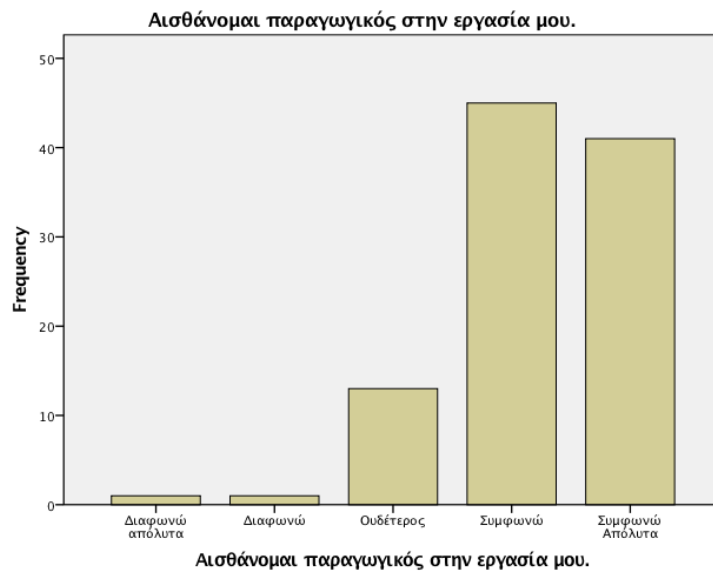
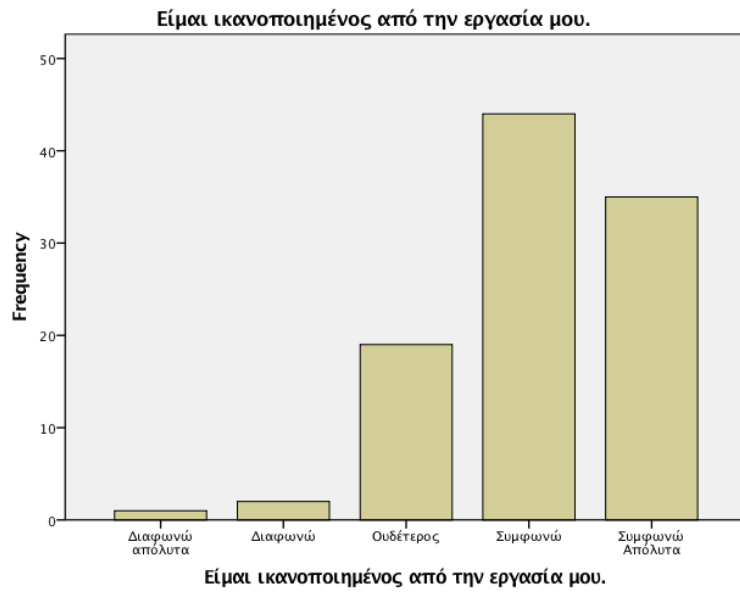
**Ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.**



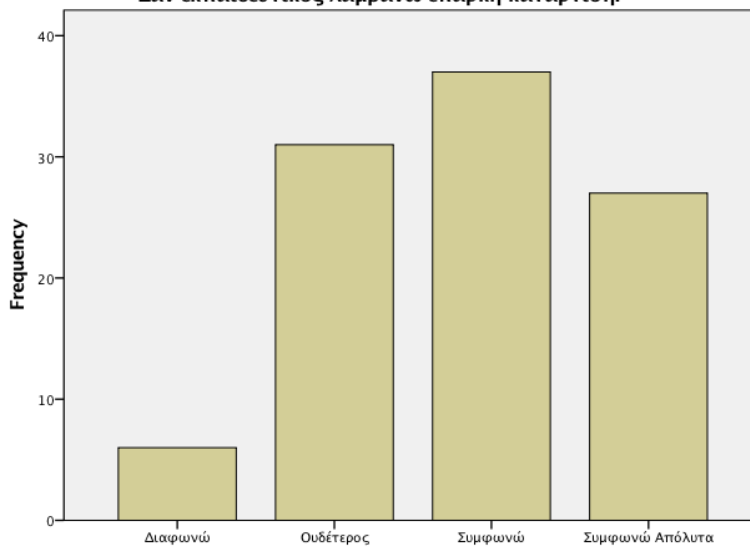
#### 4. Εργασιακή Ικανοποίηση

Πίνακας 3.49: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Ικανοποίησης από Εργασία

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.	101	1	5	4,09	,838
Αισθάνομαι παραγωγικός στην εργασία μου.	101	1	5	4,23	,786
Σαν εκπαιδευτικός λαμβάνω επαρκή κατάρτιση.	101	2	5	3,84	,891
Η εργασία μου με απασχολεί και εκτός ωραρίου εργασίας.	101	1	5	3,89	1,157
Η εργασία μου σαν εκπαιδευτικός επηρεάζεται από το επίπεδο των μαθητών.	101	1	5	3,89	,979
Αισθάνομαι πως μέσα από την εργασία μου επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί μου στόχοι σαν εκπαιδευτικός.	101	2	5	3,95	,767
Αισθάνομαι πως η εργασία μου αναγνωρίζεται από τους διευθυντές/υποδιευθυντές/συναδέλφους της σχολικής μονάδας.	101	1	5	3,80	,917
Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.	101	1	5	4,09	,861
Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους μαθητές της τάξης μου.	101	2	5	4,14	,664
Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους γονείς των μαθητών.	101	1	5	3,91	,814
Valid N (listwise)	101				

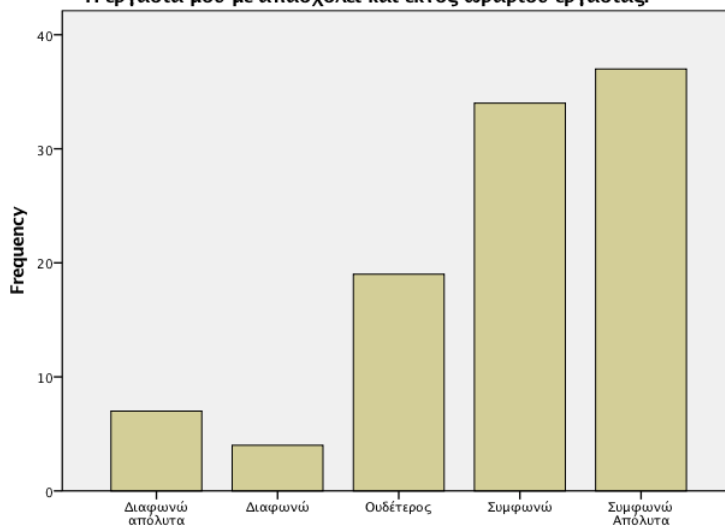


**Σαν εκπαιδευτικός λαμβάνω επαρκή κατάρτιση.**



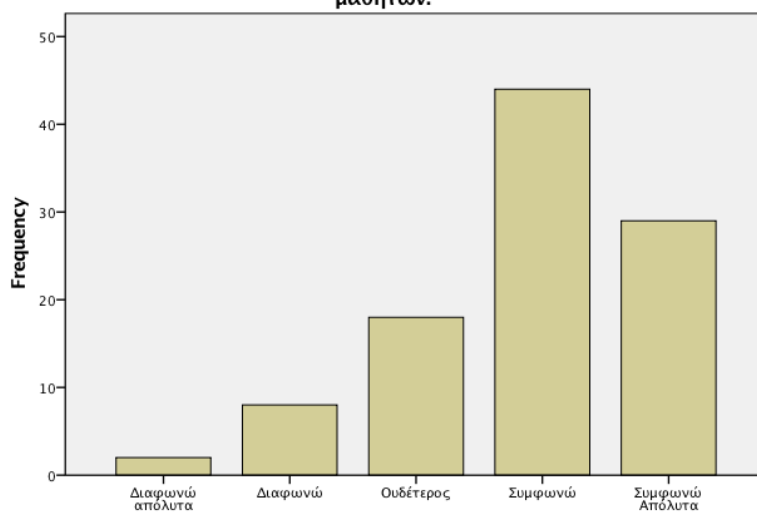
**Σαν εκπαιδευτικός λαμβάνω επαρκή κατάρτιση.**

**Η εργασία μου με απασχολεί και εκτός ωραρίου εργασίας.**



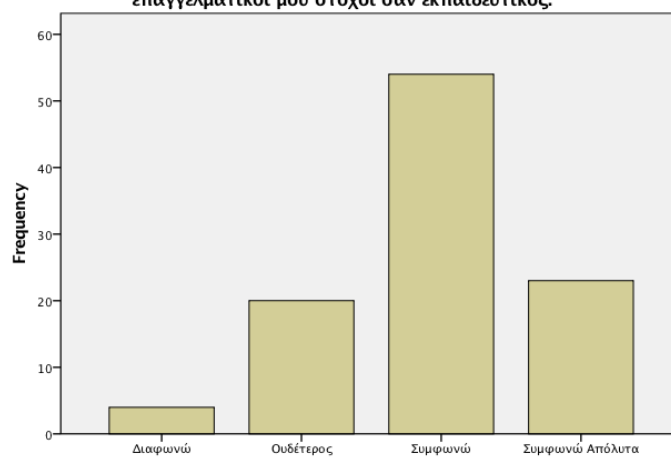
**Η εργασία μου με απασχολεί και εκτός ωραρίου εργασίας.**

**Η εργασία μου σαν εκπαιδευτικός επηρεάζεται από το επίπεδο των μαθητών.**



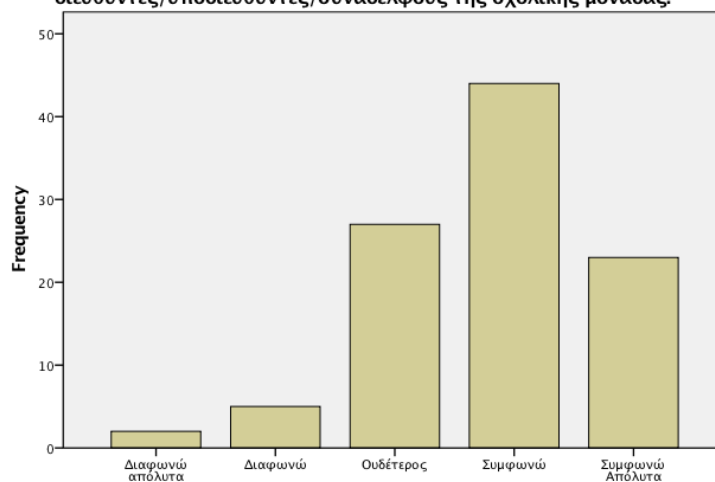
**Η εργασία μου σαν εκπαιδευτικός επηρεάζεται από το επίπεδο των μαθητών.**

**Αισθάνομαι πως μέσα από την εργασία μου επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί μου στόχοι σαν εκπαιδευτικός.**



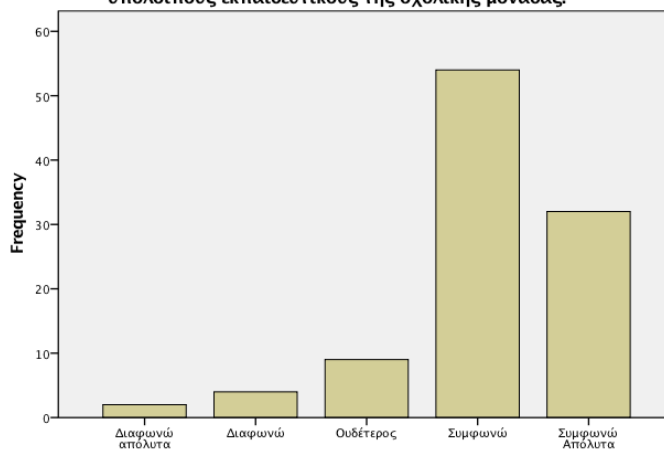
**Αισθάνομαι πως μέσα από την εργασία μου επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί μου στόχοι σαν εκπαιδευτικός.**

**Αισθάνομαι πως η εργασία μου αναγνωρίζεται από τους διευθυντές/υποδιευθυντές/συναδέλφους της σχολικής μονάδας.**



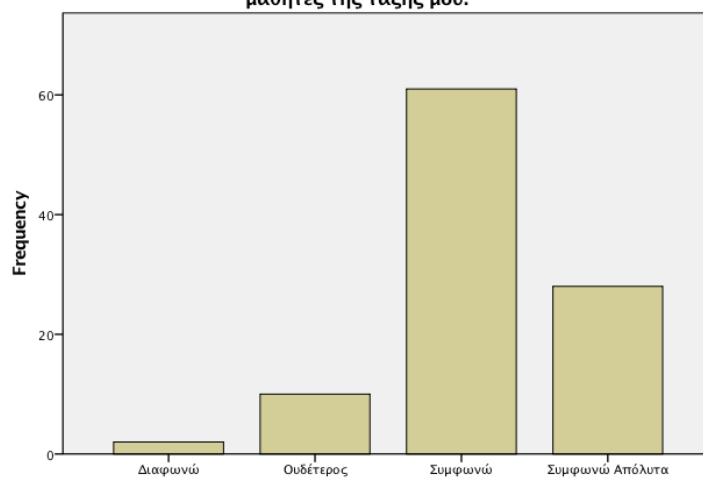
**Αισθάνομαι πως η εργασία μου αναγνωρίζεται από τους διευθυντές/υποδιευθυντές/συναδέλφους της σχολικής μονάδας.**

**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.**



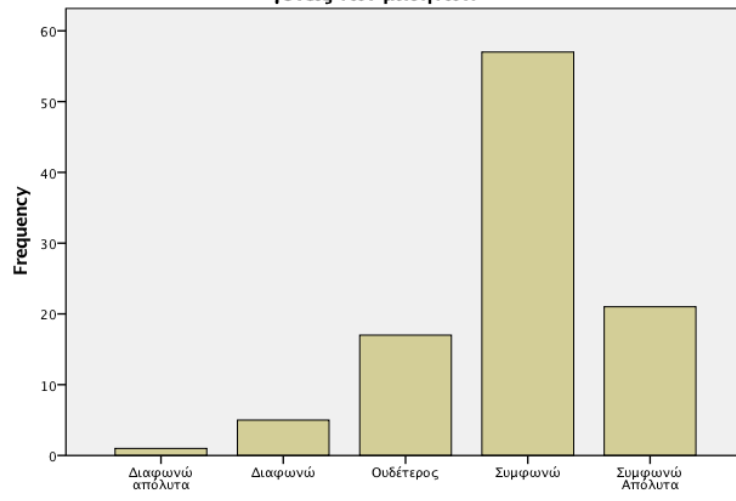
**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.**

**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους μαθητές της τάξης μου.**



**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους μαθητές της τάξης μου.**

**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους γονείς των μαθητών.**



**Αισθάνομαι πως έχω μια καλή/ικανοποιητική συνεργασία με τους γονείς των μαθητών.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη

- Akgun, S. (2012). The relationship between principals' emotional intelligence and teacher job satisfaction according to teacher perceptions (Unpublished master's thesis). Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Aloe, A. M., Amo, L. C., & Shanahan, M. E. (2014). Classroom management self-efficacy and burnout: A multivariate meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 26(1), 101–126. DOI: 10.1007/s10648-013-9244-1
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, Suplemento, 13-25.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.



- Baron-Cohen, S. (2011). *The Science of Evil: On Empathy and the Origins of Cruelty*. Basic Books.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
- Bess, K. D., & Dee, J. R. (2012). *Understanding college and university organization: Theories for effective policy and practice*. Stylus Publishing, LLC.
- Bennis, W. (2009). *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins Publishers.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bloom, P. (2017). Empathy and Its Discontents. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(1), 24–31.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Brackett, M. A. (2019). *Permission to feel: Unlocking the power of emotions to help our kids, ourselves, and our society thrive*. New York, NY: Celadon Books.
- Brackett, M. A., & Katulak, N. A. (2006). Emotional Intelligence in the Classroom: Skill-Based Training for Teachers and Students. In J. Ciarrochi, & J. D. Mayer (Eds.), *Applying Emotional Intelligence: A Practitioner's Guide* (pp. 1-27). New York: Psychology Press.
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406-417.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Suppl), 34-41.

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Brady, K. P., Holcomb, L. B., & Smith, B. V. (2012). The influence of school-specific organizational health on teacher job satisfaction, job-related stress, and organizational commitment. *Journal of Research in Innovative Teaching*, 5(1), 4-21.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brown, B. (2015). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Avery.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. Simon and Schuster.
- Checkoway, B. (2011). What is community practice in social work?. *Social Work*, 56(2), 101-102.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (Eds.). (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate?. *Educational Psychology Review*, 18(4), 343-376.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clegg, S. (2000). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon and Schuster.
- Covey, S.R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press.
- Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Bolivar, J. M., & Burke, P. (2010). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 359–391. DOI: 10.1108/09578231011039210

- Darling-Hammond, L., & Bransford, J. (Eds.). (2005). *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do*. John Wiley & Sons.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Decety, J., & Ickes, W. (2009). *The Social Neuroscience of Empathy*. MIT Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 416-436.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Psychology Press.
- Dessler, G. (2012). *Human resource management*. Pearson Education India.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley Books/Dutton.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Epstein, J. L., & Sanders, M. G. (2006). *Prospects for change: Preparing educators for school, family, and community partnerships*. Harvard Education Press.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Fullan, M. (2006). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Furco, A. (2002). Self-assessment rubric for the institutionalization of service-learning in higher education. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 7(2), 31-45.

- Gilbert, D. T., & Stephens, E. J. (2018). Rewarding employees: Monetary incentives. *Annual Review of Psychology*, 69, 599-618.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95-110.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34
- Guest, D., & Conway, N. (2020). Employee voice and silence. In *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 239-258). John Wiley & Sons.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381-391.
- Guskey, T. R., & Yoon, K. S. (2009). What works in professional development. *Phi Delta Kappan*, 90(7), 495-500.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 409–448. DOI: 10.1080/0924345960120401

- Hallinger, P., & Murphy, J. (2013). *Assessing the instructional leadership of secondary school principals: The Learning-Centered Leadership Profile*. Routledge.
- Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 14(8), 835-854.
- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving schools*, 13(2), 172-181.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hedge, J. W., Dorsey, D. W., & Shumaker, S. A. (2006). *Organizational development and change: Theory and practice*. Routledge.
- Heffernan, A., & Poole, D. (2014). *Community-university engagement: Exploring university-community partnerships*. Springer.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Hultell, D., Melin, B., & Gustavsson, J. P. (2013). Getting personal with teacher burnout: A longitudinal study on the development of burnout using a person-based approach. *Teaching and Teacher Education*, 32, 75–86. DOI: 10.1016/j.tate.2013.02.002
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational researcher*, 38(5), 365-379.
- Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2001). Emotion in workgroup contexts: A conceptualization. *Human Resource Management Review*, 11(2), 215–236.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with

- job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic books.
- Koh, H. C., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kotter, J. P. (1990). *Leadership vs. Management: What's the Difference?*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Kyndt, E., Dochy, F., & Michielsen, M. (2009). Student-centred learning environments: An investigation into student teachers' instructional preferences and approaches to learning. *Learning Environments Research*, 12(1), 35–56. DOI: 10.1007/s10984-008-9044-6
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56(1), 485-516.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. In J. Murphy (Ed.), *The Educational Leadership Challenge: Redefining Leadership for the 21st Century* (pp. 72-89). University of Missouri-Columbia, College of Education
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., & Gall, M. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(suppl), 132-138.
- Loucks-Horsley, S., Love, N., Stiles, K. E., Mundry, S., & Hewson, P. W. (2003). *Designing professional development for teachers of science and mathematics*. Corwin Press.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. IAP.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (Eds.). (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT Press.
- Marzano, R. J., Pickering, D. J., & Pollock, J. E. (2001). *Classroom instruction that works: Research-based strategies for increasing student achievement*. ASCD.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mastropieri, M. A., & Scruggs, T. E. (2010). *The inclusive classroom: Strategies for effective differentiated instruction*. Pearson.
- Maxwell, J. C. (2018). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. HarperCollins Leadership.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2002). *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Multi-Health Systems.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- Minkler, M., & Wallerstein, N. (2008). *Community-based participatory research for health: From process to outcomes*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (2009). *Management*. Harvard Business Press.
- Ng, T. W., Eby, L. T., & Sorensen, K. L. (2005). Does social exchange matter? A meta-analysis of social exchange relationships and work attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 431-445.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., ... & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354-366.
- Noe, R. A. (2016). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Pancer, M., Pratt, M., Hunsberger, B., & Gallant, M. (2007). Community and school contributions to the subjective well-being of adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 36(3), 249-262.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-289.
- Pfeffer, J. (2007). *Human resource management: A European perspective*. Prentice Hall.



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rienties, B., Brouwer, N., & Lygo-Baker, S. (2013). The effects of online professional development on higher education teachers' beliefs and intentions towards learning facilitation and technology. *Teaching and Teacher Education*, 29, 122–131. DOI: 10.1016/j.tate.2012.08.002
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligence of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rothwell, W. J., & Arnold, H. J. (2007). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: 10.1037//0003-066X.55.1.68
- Salas, E., Rico, R., Passmore, J., & Coultas, C. W. (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*. John Wiley & Sons.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Salovey, P., Rothman, A. J., Detweiler, J. B., & Steward, W. T. (2000). Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55(1), 110-121.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House.

- Sergiovanni, T. J. (2018). *The principalship: A reflective practice perspective*. Routledge.
- Sparks, D. (2002). *Designing powerful professional development for teachers and principals*. Oxford University Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
- 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(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. DOI: 10.1177/0149206306297582

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. DOI: 10.1037//1076-8998.5.1.84
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- Zhang, H., & Zhu, H. (2008). Emotional intelligence: A predictor of success in the teaching profession? *Educational Psychology*, 28(8), 879-887.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. *Handbook of self-regulation*, 13(1), 13-39.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596.

## Ελληνική

- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μανατζμεντ, Έλλην*, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Θεοφίλης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση*. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματική Ηγεσία. Γρηγόρη, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Επιλογή- Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καφεντζόπουλος, Ε. (1995). *Εγκέφαλος, Συνείδηση και Συμπεριφορά. Μια Ιστορική Εισαγωγή στη Νευροψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κολοκοτρώνης, Μ., Μαυρουδή, Μ. & Βασιλακοπούλου, Α. (2017). Συναισθηματική νοημοσύνη και διοίκηση προβλημάτων. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, 23(1), 89-112.

- Ματθαϊάκης, Μ. (2015). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επικοινωνιακές Δεξιότητες: Συσχέτιση σε μία ομάδα επαγγελματιών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/17797>.
- Μπουραντάς, Δ. (2002 β). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή . Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία ... στην πράξη. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργασιακό Κλίμα. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2013), Μαντζεμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Φαίδημος.