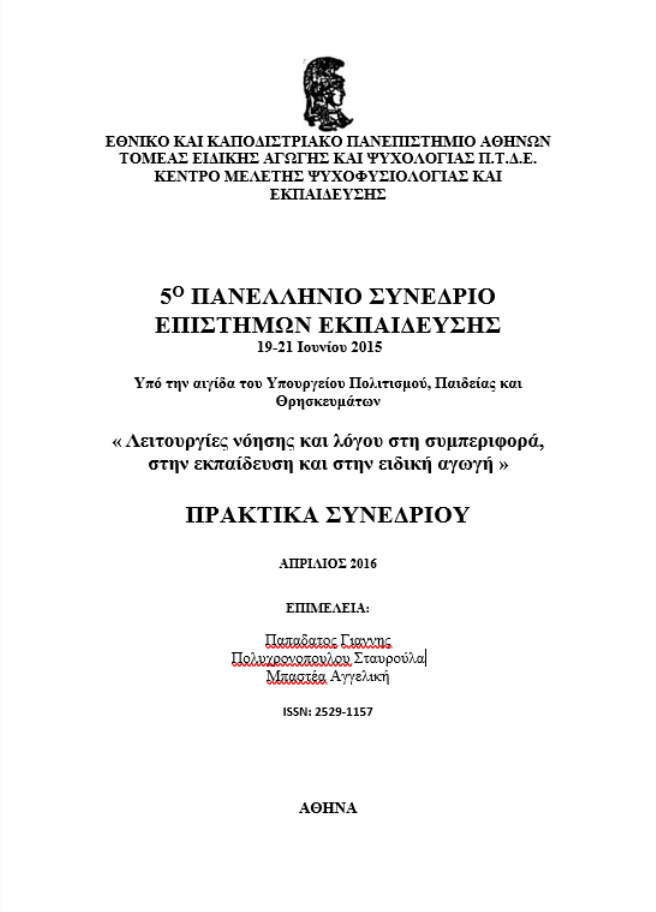
ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2015, Αρ. 1 (2015)

Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή: Πρακτικά 5ου Συνεδρίου



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

5ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
19-21 Ιουνίου 2015

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων

« Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή »

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδάτος Γιάννης
Πολυχρονοπούλου Σταυρούλα
Μπαστέα Αγγελική

ISSN: 2529-1157

ΑΘΗΝΑ

Σχέσεις Συνάφειας Ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Διευθυντή και της Ικανοποίησης που Νιώθουν οι Εκπαιδευτικοί από την Εργασία τους

Σουλτάνα Κολέρδα

doi: 10.12681/edusc.267

Βιβλιογραφική αναφορά:

Κολέρδα Σ. (2016). Σχέσεις Συνάφειας Ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Διευθυντή και της Ικανοποίησης που Νιώθουν οι Εκπαιδευτικοί από την Εργασία τους. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, *2015*(1), 653–661. https://doi.org/10.12681/edusc.267

Σχέσεις Συνάφειας Ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Διευθυντή και της Ικανοποίησης που Νιώθουν οι Εκπαιδευτικοί από την Εργασία τους

Σουλτάνα Κολέρδα
Νομικός, Εκπαιδευτικός (ΠΕ 70), MEd
skolerda5@gmail.com

Περίληψη

Κάθε σχολική μονάδα, ως μια πολύπλοκη και δυναμική, κοινότητα μάθησης, μεριμνά για την αποτελεσματική λειτουργία της, επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων της, έτσι όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί από τις εκάστοτε εκπαιδευτικές πολιτικές. Η αποτελεσματικότητά της, σύμφωνα με την έρευνα και τη θεωρία, αποτελεί συνισταμένη κάποιων κοινών παραγόντων, που της προσδίδουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, καθώς παρατηρείται σ' αυτή μια συνεχής αλλαγή και βελτίωση. Ανάμεσα σ' αυτούς, ιδιαίτερα ξεχωριστή σημασία και σπουδαιότητα έχει ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή. Αυτός με τη συμπεριφορά και τη δράση του εμψυχώνει, εμπνέει και μεταδίδει στους εκπαιδευτικούς το όραμα του για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, παρακινώντας τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων τους και να μεγιστοποιήσουν έτσι την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Στην παρούσα εργασία θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα έρευνας για τη σχέση συνάφειας μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του διευθυντή και της ευχαρίστησης που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί από την εργασία τους, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι χαρακτηριστικές εκείνες συμπεριφορές και διοικητικές ικανότητες του διευθυντή οι οποίες συμβάλλουν ιδιαίτερα στον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Λέξεις-Κλειδιά: διευθυντής, εκπαιδευτικοί, ικανοποίηση, εργασία

Abstract

Each school unit, as a complex and dynamic learning community, cares for its effective operation pursuing the achievement of its goals, just like they have been formed by the current educational policies. Its effectiveness, according to the research and the theory, constitutes the resultant of some common factors that give it special characteristics, since a constant alteration and improvement are observed. Among these, especially unique importance and significance is given to the principal's leader role. With his behavior and actions he encourages, inspires and imparts teachers his vision for the development of the school unit, inciting them to undertake initiatives for the achievement of their goals and maximize their professional satisfaction. In this paper we will present the results of our research about the relationship between the characteristics of the principal's personality and the pleasure that teachers feel from their job. Our aim is to highlight principal's characteristic behaviors and leadership skills that contribute greatly to the highest degree of teacher job satisfaction.

Keywords: principal, teachers, job satisfaction

1. Εισαγωγή

Το σχολείο, ως τελικός αποδέκτης της εκπαιδευτικής πολιτικής, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από τις εκάστοτε κοινωνικές, πολιτικές, επιστημονικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται σε τοπικό και διεθνές επίπεδο και ως

ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, που βρίσκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης τόσο με το εσωτερικό (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές κ.ά.) όσο και με το εξωτερικό του περιβάλλον (γονείς, διάφοροι οργανισμοί, σύλλογοι κ.ά), εφοδιάζει τους μαθητές με νέες και σύγχρονες γνώσεις και δεξιότητες, στοχεύοντας στην ολόπλευρη πνευματική, συναισθηματική, κοινωνική και σωματική ανάπτυξη τους, ώστε να επιτευχθεί τελικά η πρόοδος και η ανάπτυξη όλης της κοινωνίας.

Βασικό μέλημα, λοιπόν, κάθε εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο βαθμός δηλαδή επίτευξης των στόχων της. Πότε όμως μια σχολική μονάδα κρίνεται αποτελεσματική; Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού σχολείου; Έννοια πολυδιάστατη και δύσκολα μετρήσιμη, η αποτελεσματικότητα, μπορεί να νοηθεί ως ο βαθμός επίτευξης των στόχων του σχολείου ή του βαθμού προόδου των μαθητών περισσότερο από το προσδοκώμενο (Stall and Mortimore, 1997). Όμως, παρά τη σπουδαιότητά της, δεν έχει προκύψει από την έρευνα, σχετική θεωρία με το τι διακρίνει ένα αποτελεσματικό σχολείο (Edmonds, 1979, Lezotte 1992 κ.ά.). Αυτό που έχει εντοπιστεί είναι κάποιοι κοινοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όπως: η σχολική ηγεσία, η ύπαρξη θετικού σχολικού κλίματος, η δομή και η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων, η σταθερότητα του προσωπικού, η οργανωσιακή υποστήριξη, η συνεργασία σχολείου-οικογένειας (Edmonds 1979, Hoy & Ferguson, 1989, Mortimore, 1991, Hargreaves, 1999, Καψάλης, 2005, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β).

Έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικότητας, όπως έχει αναδειχθεί μέσα από τα ερευνητικά πορίσματα (Πασιαρδή, Γ. & Πασιαρδής, Π., 2000) αποτελεί ο μετασχηματιστικός ή αποτελεσματικός διευθυντής ή ο διευθυντής ηγέτης της σχολικής μονάδας, ο οποίος ασκεί καταλυτική επίδραση, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του σχολείου αλλά και στις σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία. Μέσα από τον πολυποίκιλο και πολύπλοκο ρόλο του, έτσι όπως αυτός διαγράφεται από την άσκηση διοικητικών, οργανωτικών, συντονιστικών, εκτελεστικών και παιδαγωγικών καθηκόντων, μεταδίδει το όραμά του για την ανάπτυξη του σχολείου και δρομολογεί όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξή τους, εμπνέοντας και κινητοποιώντας όλους τους συμμετέχοντες (εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, τοπική κοινωνία, φορείς κ.ά.) στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Σημαντική επίσης επίδραση, σύμφωνα με την έρευνα των Hartzell και Winger (1989), ασκεί ο διευθυντής τόσο στην εξασφάλιση όσο και στη διατήρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, αφού είναι αυτός που επιδρώντας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Στο ίδιο περίπου συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα της Saiti (2007) για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας, όπου ο ρόλος του διευθυντή και το σχολικό κλίμα συγκαταλέγονται ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τα συναισθήματα των δασκάλων για τη δουλειά τους και τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα όσο πιο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εκπαιδευτικοί τόσο πιο πολύ να αυξάνονται τα επίπεδα ποιότητας της εκπαίδευσης. Αναγνωρίζοντας ότι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης κάθε ατόμου αποτελεί αποφασιστικής σημασίας παράγοντα για την αποδοτικότητα του, τη δημιουργικότητα του, την ψυχική και την κοινωνική ευημερία του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του (Κάντας, 2009), μπορούμε να ισχυριστούμε ότι και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί καθοριστική συνιστώσα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αφού η ψυχολογία των εκπαιδευτικών επηρεάζει άμεσα την συναισθηματική σχέση που αναπτύσσουν με

τους μαθητές τους και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού τους έργου.
Έτσι θεωρώντας από τη μια την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή ως έναν από τους βασικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και αναγνωρίζοντας από την άλλη τη σπουδαιότητα που έχει η αίσθηση ευχαρίστησης και ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από την εργασία του για την επίτευξη του ρόλου του, θελήσαμε να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας για το ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές και διοικητικές ικανότητες του διευθυντή συμβάλλουν στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους.

2. Σκοπός της έρευνας

Με δεδομένη τη σπουδαιότητα που έχει ο διευθυντικός ρόλος για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, θελήσαμε να διερευνήσουμε τις απόψεις εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του διευθυντή τους, με σκοπό να διαπιστώσουμε εάν και κατά πόσο αυτός ασκεί ηγετικά το ρόλο του και στη συνέχεια να τα συσχετίσουμε με την ικανοποίηση που οι ίδιοι νιώθουν από την εργασία τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

3. Ερευνητική υπόθεση

Η Ερευνητική υπόθεση της εργασίας μας διαμορφώθηκε ως εξής: «Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που δείχνει ο διευθυντής για την προσωπική κατάσταση του κάθε εκπαιδευτικού, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία του στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα».

4. Μεθοδολογία της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με ποσοτική περιγραφική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στο φυσικό περιβάλλον των υποκειμένων, με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου. Μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές έρευνες και επιτρέπει, σε σύντομο χρονικό διάστημα, τη συλλογή πολλών και διάφορων πληροφοριών από ένα δείγμα του πληθυσμού, χωρίς να βρίσκεται ο ερευνητής στον ίδιο με το υποκείμενο χώρο (Παρασκευόπουλος, 1993) καθώς και την εξαγωγή συμπερασμάτων γενικεύσιμων για τον πληθυσμό μετά από τη στατιστική τους ανάλυση (Κατσίλλης, 2006). Το κατάλληλα διαμορφωμένο και δομημένο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ανώνυμα από διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικούς δημόσιων δημοτικών σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης κατά τους μήνες Ιανουάριο, Φεβρουάριο και Μάρτιο του 2014.
Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διερευνά το βαθμό συμφωνίας των ερωτώμενων σε προτάσεις κλειστού τύπου οι οποίες επικεντρώνονται σε δύο άξονες: α) στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή και β) στην ικανοποίηση που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί από την εργασία τους.
Με τυχαία δειγματοληψία επιλέχθηκαν 60 σχολικές μονάδες από τις 181 της Διεύθυνσης Δυτικής Θεσσαλονίκης και συμπληρώθηκαν 302 ερωτηματολόγια.
Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του εξειδικευμένου στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS 19. Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Στατιστική ανάλυση με καταγραφή των αποτελεσμάτων πινάκων κατανομής συχνοτήτων και των αντιστοίχων ποσοστών και παρουσιάζονται τα

επεξηγηματικά γραφήματα για την περιγραφική ανάλυση κάθε ερώτησης του ερωτηματολογίου.

- Πινάκες συνάφειας (πίνακες διπλής εισόδου) καθώς και κατάλληλοι έλεγχοι ανεξαρτησίας Χ2 προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών του ερωτηματολογίου.
- Έλεγχοι ανεξαρτησίας t-test, και η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One Way ANOVA), ανάλογα με τον αριθμό των κατηγοριών, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υφίστανται στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών.
- Οικονομετρική ανάλυση η οποία βασίστηκε στην εκτίμηση υποδειγμάτων λογιστικής αλλά και υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκειμένου να εκτιμηθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες των απόψεων των ερωτώμενων.

5. Αποτελέσματα

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Συνοπτικά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων έχουν ως εξής:

- Φύλο: 68,5% γυναίκες, 31,5% άνδρες
- Προϋπηρεσία: 10-20 έτη = 39,4%, μεγαλύτερη από 20 έτη = 36,8%
- Θέση: εκπαιδευτικοί 82% , διευθυντές 18%
- Σπουδές: οι διευθυντές φαίνεται να έχουν αυξημένα τυπικά προσόντα
- Εξειδίκευση/επιμόρφωση στη σχολική διοίκηση: μόνο οι διευθυντές έχουν παρακολουθήσει εξειδικευμένη επιμόρφωση και από αυτούς, η πλειονότητα ολιγόωρα προγράμματα.

5.2 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή

Πιο συγκεκριμένα, από τη γενική θεώρηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη στάση και συμπεριφορά του διευθυντή τους, αυτοί συμφωνούν «πολύ» και «πάρα πολύ», αθροιστικά, σε αξιοσημείωτα μεγάλο ποσοστό, το οποίο παραθέτουμε σε φθίνουσα σειρά, ότι:
(σε ποσοστό πάνω από 70% έως 84%)
Ο Διευθυντής:

- Σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου (84%)
- Είναι αφοσιωμένος στην εκτέλεση των καθηκόντων του (83%)
- Ενδιαφέρεται για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές και τους γονείς (81%)
- Είναι δίκαιος στην ανάθεση αρμοδιοτήτων / καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς (80%)
- Ενημερώνει τακτικά τους εκπαιδευτικούς για θέματα σχετικά με την λειτουργία της σχολικής μονάδας (80%)
- Η βοήθεια του/της διευθυντή/ντριας σε μια δύσκολη περίσταση είναι δεδομένη (80%)
- Δίνει σαφείς και κατανοητές οδηγίες / εντολές στους εκπαιδευτικούς (78%)
- Δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών (78%)
- Στηρίζει προγράμματα και δράσεις που δημιουργούν ένα θετικό για τη μάθηση κλίμα (78%)

- Είναι ανοιχτός στην επικοινωνία με όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, εκπροσώπους συλλόγων κ.ά (76%)
- Εμπνέει με το παράδειγμά του τους εκπαιδευτικούς (75%)
- Διαθέτει την κατάλληλη διοικητική κατάρτιση για να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στα καθήκοντά του (75%)
- Είναι αγαπητός και σεβαστός από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (74%)
- Ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών (73%)
- Αναγνωρίζει το έργο των εκπαιδευτικών, τους επαινεί και τους ενθαρρύνει (73%)
- Είναι οργανωτικός (72%)
- Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στο σχολείο του (71%)
- Διαθέτει την κατάλληλη παιδαγωγική κατάρτιση για να χειριστεί ζητήματα παιδαγωγικού ενδιαφέροντος (70%)
- (σε ποσοστό από 60% έως 69%)
- Στηρίζει και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (69%)
- Είναι αισιόδοξος και εκπέμπει μια θετική αύρα (69%)
- Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων (69%)
- Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (67%)
- Ελέγχει τους εκπαιδευτικούς, αν είναι συνεπείς στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα (66%)
- Αξιοποιεί το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες του (65%)
- Παρεμβαίνει άμεσα και επιλύει αποτελεσματικά τις διενέξεις – συγκρούσεις (65%)
- Κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν σημαντικοί και περήφανοι για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους (61%)
- Δημιουργεί σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας (60%)

Επικεντρώνοντας την προσοχή μας στην συμπεριφορά του διευθυντή, διαπιστώνουμε ότι η πλειονότητα των διευθυντών του δείγματος δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην προσωπικότητα, στις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών, αφού τους σέβονται, τους εκτιμούν, τους ενθαρρύνουν και τους επαινούν για το έργο τους, κάνοντάς τους να νιώθουν σημαντικοί. Ενδιαφέρονται, ακόμη, τόσο για τα προσωπικά τους προβλήματα όσο και για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με γονείς και μαθητές, παρέχοντάς τους ανά πάσα στιγμή βοήθεια, στήριξη, και καθοδήγηση. Επίσης, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνία με όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ενισχύουν κυρίως τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, δίνοντας βαρύτητα σε ό,τι τους λένε και αποφεύγοντας τις συγκρούσεις. Διαφαίνεται λοιπόν ότι οι διευθυντές διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, εφόσον έχουν την ικανότητα να χειρίζονται αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις (Salovey and Sluyter, 1997) και εκδηλώνουν στη πλειονότητά τους πολλές από τις

συμπεριφορές, που σύμφωνα με τον Ryback, (1998) και τον Goleman, (1995) διαφοροποιούν τους συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες από τους άλλους. Πιο συγκεκριμένα έχουν ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση, αφού κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων και δεν κρατούν επικριτική στάση απέναντι τους, είναι υποστηρικτικοί και τους κάνουν να αισθάνονται ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού, δίνουν μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία, είναι σίγουροι για τον εαυτό τους και κερδίζουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας, επιλύουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γενικά διακρίνονται από συνεργατικές, οργανωτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Έτσι ως συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων. Αναγνωρίζουν δε όχι μόνο τις ανάγκες που προκύπτουν αλλά και τις αιτίες των δυσάρεστων καταστάσεων και αναπτύσσουν στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις τους, πετυχαίνοντας οι υφιστάμενοί τους να νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να βιώνουν περισσότερο θετικά παρά αρνητικά συναισθήματα. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλουν στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος (Salovey, et al., 2000).

Αποτελούν δε οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση, αφού φαίνεται ότι οι περισσότεροι έχουν καταφέρει, όντας αισιόδοξοι και θετικοί, να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας. Σε αυτό έχουν συμβάλλει τόσο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, που τους κάνουν ιδιαίτερα αγαπητούς και σεβαστούς όσο και οι διοικητικές ικανότητες που διαθέτουν και αντικατοπτρίζονται στη δίκαιη ανάθεση καθηκόντων, στον έλεγχο συνέπειας και στην έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού, στις σαφείς και κατανοητές οδηγίες που δίνουν, στην αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων και στην επίλυση των συγκρούσεων, που κάνουν. Η οργανωτικότητα και η αφοσίωση στην εκτέλεση του έργου τους συμβάλλει, περαιτέρω, στην ενθάρρυνση και στήριξη του προσωπικού να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων άλλα και στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, όπου σύμφωνα με άλλες έρευνες (Hall & Hord, 1987, Fullan, 2003) η επιτυχία ή η αποτυχία τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με το ενδιαφέρον του διευθυντή, ο οποίος πρέπει και οφείλει να είναι παντού και πάντα στο σχολείο για να μπορεί η σχολική μονάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά. (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012β).

Από όλα αυτά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι διευθυντές διαθέτουν, στη πλειονότητά τους, εκτός από ικανότητες διοίκησης και δεξιότητες κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, αφού εμφανίζουν μια συμπεριφορά ιδιαίτερα υποστηρικτική και επικοινωνιακή. Μένει λοιπόν να δούμε εάν η ηγετική αυτή άσκηση του ρόλου τους επηρεάζει τις σχέσεις των εκπαιδευτικών και συμβάλλει στην ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

5.3 Η Ικανοποίηση που Νιώθουν οι Εκπαιδευτικοί από την Εργασία τους

Περνάμε τώρα στα αποτελέσματα του δεύτερου άξονα του ερωτηματολογίου, όπου οι εκπαιδευτικοί, κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 77,3%, πιστεύουν ότι είναι «πολύ» και «πάρα πολύ» ευχαριστημένοι από την εργασία τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

Έχουμε λοιπόν μια μεγάλη πλειοψηφία εκπαιδευτικών που δηλώνουν ότι εντοπίζουν στον διευθυντή τους εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που

του προσδίδουν μια ηγετική στάση και συμπεριφορά και επίσης μια μεγάλη πλειοψηφία εκπαιδευτικών που υποστηρίζουν ότι οι ίδιοι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους, στο συγκεκριμένο σχολείο.

Στη συνέχεια, από τη διερεύνηση στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους και των διάφορων χαρακτηριστικών του διευθυντή τους, βρέθηκε ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους:

- ενθαρρύνει την επικοινωνία
- ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών
- αναγνωρίζει το έργο τους, τους επαινεί και τους ενθαρρύνει
- ενδιαφέρεται για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές και τους γονείς
- τους κάνει να αισθάνονται περήφανοι και σημαντικοί
- τους αξιοποιεί λαμβάνοντας υπόψη τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα

δηλώνουν ταυτόχρονα και ότι είναι «πολύ» και «πάρα πολύ» ευχαριστημένοι που διδάσκουν σ' αυτό το σχολείο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το σύνολο των συσχετίσεων που προαναφέρθηκαν εκτιμήθηκαν στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% (p-value<0.01).

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του διευθυντή δείχνουν το ξεχωριστό προσωπικό ενδιαφέρον του για κάθε εκπαιδευτικό, αφού όχι μόνο αναγνωρίζει και επαινεί τις ενέργειές του αλλά περαιτέρω τον ενισχύει και τον συμπαραστέκεται στα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Αυτή η αποδοχή, η συμπαράσταση και η ενθάρρυνση συμβάλλουν στην ανάπτυξη αισθημάτων ικανοποίησης από την εργασία στο συγκεκριμένο σχολείο. Τα ευρήματα αυτά επαληθεύουν την Ερευνητική μας Υπόθεση («Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που δείχνει ο διευθυντής για την προσωπική κατάσταση του κάθε εκπαιδευτικού, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία του στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα») και συμφωνούν με την άποψη των Hoy and Glover, (1986) ότι οι διευθυντές που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη και υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς, τους εκτιμούν, τους επαινούν και δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον γι' αυτούς τους κάνουν να νιώθουν περήφανοι για το σχολείο τους, να έχουν ενθουσιασμό, θετική στάση για τη δουλειά τους, να σέβονται ο ένας τον άλλο και να συνεργάζονται με χαρά και ζήλο.

Στην συνέχεια εκτιμήθηκε ένα οικονομετρικό υπόδειγμα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν στατιστικά την πεποίθηση των εκπαιδευτικών για τον βαθμό ικανοποίησής τους. Στην εκτίμηση του προαναφερόμενου υποδείγματος λήφθηκαν υπόψη ως ανεξάρτητες μεταβλητές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς και παράμετροι οι οποίες αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διευθυντή του σχολείου.

Με βάση τα αποτελέσματα του οικονομετρικού υποδείγματος βρέθηκε ότι αισθάνονται ευχαριστημένοι από την εργασία τους οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη από 10 χρόνια διδακτική προϋπηρεσία και ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί που δήλωσαν ότι ο διευθυντής του σχολείου τους:

- τους αξιοποιεί λαμβάνοντας υπόψη του τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα
- αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για διοργάνωση φιλικών συναντήσεων εκτός σχολικού ωραρίου

- παρεμβαίνει άμεσα και επιλύει αποτελεσματικά τις διενέξεις-συγκρούσεις
- είναι περισσότερο οργανωτικός
- δίνει σε μεγαλύτερο βαθμό σαφείς και κατανοητές οδηγίες στους εκπαιδευτικούς
- είναι αγαπητός και γίνεται σεβαστός από τους εκπαιδευτικούς

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν και επιβεβαιώνουν τις προαναφερόμενες υπάρχουσες σχέσεις συνάφειας με έναν όμως πιο επιστημονικό τρόπο.

6. Συμπεράσματα

Τα παραπάνω αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους εξαρτάται τόσο από την ύπαρξη διοικητικών ικανοτήτων εκ μέρους του διευθυντή (επίλυση συγκρούσεων, οργανωτικότητα, αμεσότητα και σαφήνεια στην επικοινωνία) όσο και από την επικοινωνιακή του ικανότητα να προωθεί την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και να λαμβάνει υπόψη του τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού. Έτσι το διευθυντικό στέλεχος, στο πλαίσιο του αμιγώς διοικητικού του έργου με τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, καλείται να αναδειχθεί και αποτελεσματικός ηγέτης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Ομοίως, στην έρευνα των Payne & Pheysey, (1972) φάνηκε ότι, όταν ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τις ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών, δείχνει ενδιαφέρον για την κάλυψη των αναγκών τους και τους αφήνει ατομική αυτονομία, τότε το εργασιακό κλίμα είναι πολύ ευχάριστο και αποδοτικό. Επίσης, οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στον άνθρωπο κάνουν τους εργαζόμενους να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και να απουσιάζουν λιγότερο

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους εξαρτάται τόσο από την ύπαρξη διοικητικών ικανοτήτων εκ μέρους του διευθυντή, όπως είναι η επίλυση συγκρούσεων, η οργανωτικότητα, η αμεσότητα και η σαφήνεια στην επικοινωνία όσο και από την ικανότητα του να λαμβάνει υπόψη του τα προσωπικά ενδιαφέροντα και τις ατομικές διαφορές των εκπαιδευτικών, δείχνοντας ενδιαφέρον για την κάλυψη των αναγκών τους. Επίσης ο σεβασμός, η κατανόηση και η αποδοχή που δείχνει ο διευθυντής σε κάθε εκπαιδευτικό, μπορούν να τους κινητοποιήσουν και να τους παρακινήσουν σε θετική στάση και συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί η ικανοποίηση τους από την εργασία.

Κλείνοντας θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι όσοι ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με τη διοίκηση της εκπαίδευσης ας θυμούνται ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στον άνθρωπο ενεργοποιούν θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους και τους κάνουν να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

7. Βιβλιογραφία

Edmonds, R. (1979). “Effective Schools for the Urban Poor” in Educational Leadership, 37(1):15-24.

Fullan, M. (2003). Change Forces with a Vengeance. London: Routledge Falmer.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. London: Bloomsberry.

Hall, G. & Hord, S. (1987). Change in Schools: facilitating the process.Albany: Sunny press.

Hargreaves, D. (1999). “Helping practitioners explore their school’s culture” ,in J. Prosser (ed), School Culture, London, Paul Chapman Publishing,pp.48-65.

Hartzell G. and Winger M. (1989). “Manage to Keep Teachers Happy”, School Administrator, 46, 10, 22-24

Hoy, W. & Clover, S.I.R. (1986). “Elementary School Climate: a revision of the O.C.D.Q,” in Educational Administration Ouarterly, Vol.22,pp.93-110.

Hoy, W. & Ferguson, J. (1989). “A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools», in J.L. Burdin (ed) Q School Leadership, Sage, London.

Κάντας, Α. (2009). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κατσίλλης, Ι. (2006). Επαγωγική στατιστική: Εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες και την εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές. Αθήνα: Gutenberg.

Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, «Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου». Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Lezotte, L. (1992). Effective Schools Practices that Work. Okemos, MI: Effective Schools Products Ltd.

Mortimore, P. (1991). School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? School Effectiveness and School Improvement,2,3:213-229.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Τόμος Α. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία; Αθήνα: Τυπωθήτω.

Payne, R. & Pheysey, D. (1972). “Stern’s Organizational Climate Index: A Reconceptulization and Application to Business Organisations”, in Organizational Behavior and Human Performance, Vol.6, pp.77-98.

Ryback, (1998). “Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ”. Boston: Butterwork-Heinemann.

Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. Management in Education, 21(2), 23-27.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012β). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Salovey, P. & Sluyter, D. (1997). Emotional development and emotional intelligence educational implications for educators. New york: Basic Books.

Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (2000). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), Coping : The psychology of what works,141-164, New York : Oxford University press.

Stall, L. & Mortimore, P. (1997). School effectiveness and school improvement, edited dy J. White and M. Barber, London, pp.9-24.