

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΓΛΩΣΣΗ ΕΙΔΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Διπλωματική εργασία

**Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδευτική ηγεσία σε σχολικές
μονάδες ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης**

της

Νίκου Αντωνίας

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιορδανίδης Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Εξεταστές: Αλευριάδου Αναστασία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Κωνσταντινίδου Ευθαλία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Φλώρινα, Ιούνιος 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, κ. Γεώργιο Ιορδανίδη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε αναθέτοντας μου την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, για την κατανόηση και για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησής της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις επιβλέπουσες καθηγήτριες, κ. Αναστασία Αλευριάδου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Νηπιαγωγών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, και κ. Ευθαλία Κωνσταντινίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Νηπιαγωγών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Copyright © Αντωνία Νίκου, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Αντωνία Νίκου

A.E.M.:486

Ηλεκτρονική διεύθυνση:antonianikou@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2014

Κατεύθυνση: Δίγλωσση Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδευτική ηγεσία σε σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 20- 5- 2016

Η δηλούσα

Αντωνία Νίκου

ΑΙΤΗΣΗ

Της

ΕΠΩΝΥΜΟ: **ΝΙΚΟΥ**

ΟΝΟΜΑ: **ΑΝΤΩΝΙΑ**

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: **ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ**

Α.Ε.Μ.: **486**

Τηλέφωνα: **6973650420**

Email: **antonianikou@gmail.com**

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Κατεύθυνση: **Δίγλωσση Ειδική Αγωγή
και Εκπαίδευση**

Έτος εισαγωγής: **2014**

Φλώρινα, 14 / 9 /2015

Προς

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Τμήμα Νηπιαγωγών

Γ. Σ. Ε.Σ.

Παρακαλώ να κάνετε δεκτή την αίτησή

μου για έγκριση του θέματος της

μεταπτυχιακής μου εργασίας:

« Συναισθηματική νοημοσύνη και

εκπαιδευτική ηγεσία σε σχολικές μονάδες

ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης»

με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Ιορδανίδα

Γεώργιο

Β' βαθμολογήτρια την κα Αλευριάδου

Αναστασία και Γ' βαθμολογήτρια την κα

Κωνσταντινίδου Ευθαλία.

Με εκτίμηση

Αντωνία Νίκου

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ.	9
Εισαγωγή	σελ.	11
Θεωρητικό μέρος	σελ.	12
1. Συναισθηματική Νοημοσύνη	σελ.	12
1. 2 Ιστορική αναδρομή της έννοιας	σελ.	12
1. 3 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	16
1. 4 Ταξινόμηση των μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη	σελ.	18
1. 5 Τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	20
1. 6 Μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	22
1. 6. 1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso	σελ.	22
1. 6. 2 Το μοντέλο του Bar- On	σελ.	24
1. 6. 3 Το μοντέλο του Goleman	σελ.	25
1. 7 Άλλα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	32
1. 7.1 Το μοντέλο του Cooper	σελ.	32
1. 7.2 Το μοντέλο των Petrides και Furnham	σελ.	34
1. 7.3 Το τριμερές μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	37
2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	σελ.	37
2.1 Το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης	σελ.	38
2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας	σελ.	41
2.3 Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη	σελ.	43

2.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδευτική ηγεσία	σελ.	45
2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στην ειδική αγωγή	σελ.	50
Ερευνητικό μέρος	σελ.	55
3 Μεθοδολογία	σελ.	55
3.1 Στόχοι της έρευνας	σελ.	55
3.2 Συμμετέχοντες	σελ.	56
3.3 Εργαλεία	σελ.	56
3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	σελ.	57
4 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας	σελ.	61
4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων	σελ.	61
4.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	σελ.	71
4.3 Άλλα στοιχεία της έρευνας	σελ.	92
4.4 Συμπεράσματα	σελ.	93
4.5 Περιορισμοί της έρευνας	σελ.	101
4.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ.	101
Πηγές- Βιβλιογραφία	σελ.	103
Παράρτημα	σελ.	116

Διαγράμματα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	Η συγκρότηση του ατόμου	σελ.	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton	σελ.	39

Πίνακες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια	σελ.	26
-----------	---	------	----

ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Περιγραφή των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που περιλαμβάνει το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια	σελ.	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Τύποι ηγέτη σε σχέση με διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	Πλαίσιο οράματος και στόχων που χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα του Begley (1994)	σελ.	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	Συμμετέχοντες	σελ.	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 6	Συγκεντρωτικός πίνακας έκθεσης δεδομένων	σελ.	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 7	Συγκριτικός πίνακας έκθεσης δεδομένων	σελ.	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 8	Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα «Ρόλος του διευθυντή»	σελ.	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 9	Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα «Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση»	σελ.	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 10	Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα «Προσωπικές ικανότητες: Αυτοδιαχείριση»	σελ.	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 11	Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα «Κοινωνικές ικανότητες: Κοινωνική επίγνωση»	σελ.	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 12	Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα «Κοινωνικές ικανότητες: Διαχείριση των σχέσεων»	σελ.	91

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια διάφοροι ερευνητές έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνάρτηση με την εκπαιδευτική ηγεσία αναγνωρίζοντας τη θέση κλειδί που κατέχει ο διευθυντής σε ένα σχολείο. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να αποτυπώσει τις απόψεις των διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης για τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται καταστάσεις και αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους σε σχέση με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που οι ίδιοι διαθέτουν, όπως αυτές περιγράφονται στο μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια. Οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν για τον εξής λόγο: Στα ειδικά σχολεία διαμορφώνονται ιδιαίζουσες συνθήκες λόγω των ιδιαιτεροτήτων των μαθητών που φοιτούν, των γονέων τους, της τοπικής κοινωνίας αλλά και του προσωπικού που εργάζεται σε αυτά. Κατά συνέπεια ο διευθυντής που θα αναλάβει να διοικήσει δεν αρκεί να διαθέτει μόνο επαγγελματικά προσόντα αλλά και συναισθηματικές ευαισθησίες και ικανότητες σε υψηλό βαθμό. Ως εργαλείο της έρευνας επιλέχθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις παρέχοντάς μας τη δυνατότητα να καταγράψουμε τις διάφορες πτυχές του ζητήματος από την πλευρά των συμμετεχόντων.

Λέξεις- κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, συναισθηματική επάρκεια, σχολεία ειδικής αγωγής, εκπαιδευτική ηγεσία, διευθυντές/ ντριες

Abstract

In recent years several researchers have focused their interest in the concept of emotional intelligence in connection with the educational leadership acknowledging the key position held by the principal of a school. This research is intended to reflect the views of special education schools' principals on how they handle situations and treat their subordinates compared to their abilities and skills that they have, as outlined in Goleman's model of emotional competence. These participants were chosen for the following reason: Special education schools formed special circumstances due to the peculiarities of students attending, their parents, the local community and the staff working in them. Consequently, the manager will undertake to command not only required to have just professional qualifications but also highly emotional sensitivities and abilities. As a research tool selected as semi-structured interviews enabling us to map out the various aspects of the issue.

Keywords: Emotional intelligence, emotional competence, special education schools, educational leadership, principals

Εισαγωγή

Το έργο του διευθυντή ενός ειδικού σχολείου δεν απαιτεί μόνο οργανωτικές δεξιότητες αλλά και συναισθηματικές ικανότητες εξαιτίας της ιδιαιτερότητας των σχολείων αυτών. Πρόκειται για ικανότητες που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αναπτύσσεται με το πέρασμα της ηλικίας και την επίδραση της άσκησης (Goleman, 1998).

Με την παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να συλλεχθούν οι προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για τις συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες. Πρόκειται για ένα ενδιαφέρον θέμα για την επιστημονική κοινότητα, διότι ενώ η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαιδευτική διοίκηση έχει μελετηθεί, η βιβλιογραφία για τη συναισθηματική νοημοσύνη στην εκπαιδευτική διοίκηση των ειδικών σχολείων είναι περιορισμένη.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Περιγράφονται τα μοντέλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και τρόποι μέτρησής της. Επίσης γίνεται και μία συγκριτική θεώρηση των μεθόδων αυτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην ηγεσία. Δίνεται ο ορισμός της και περιγράφεται το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης. Επιπλέον παρουσιάζεται η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους τύπους ηγεσίας, αλλά και της εκπαιδευτικής ηγεσίας συμπεριλαμβάνοντας και την ειδική αγωγή.

Το τρίτο κεφάλαιο περιέχει το τμήμα της έρευνας. Αρχικά διατυπώνονται τα ερωτήματα της έρευνας και ακολουθεί η εφαρμογή της έρευνας με συνεντεύξεις. Η συνέντευξη διαρθρώνεται σε δύο βασικές ενότητες: α. προσωπικές ικανότητες και β. κοινωνικές ικανότητες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων της έρευνας και τα συμπεράσματα μαζί με τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Θεωρητικό Μέρος

1. Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. 2 Ιστορική αναδρομή της έννοιας

Αν και ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» είναι μία έννοια που οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν ακούσει, πολλοί δε γνωρίζουν με ακρίβεια τι είναι, σε ποιο βαθμό διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη και με ποιο τρόπο μπορούν να την αναπτύξουν.

Σύμφωνα με τους Bradberry και Greaves (2006) η συγκρότηση του ατόμου αποτελείται από τρεις ικανότητες που όλοι διαθέτουν σε διαφορετικό βαθμό και οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται και καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις του κάθε ατόμου. Αυτές είναι ο δείκτης νοημοσύνης, η προσωπικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Η συγκρότηση του ατόμου



Πηγή: (Bradberry, T. & Greaves, J., 2006)

Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την πορεία του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του. Ορισμένα στοιχεία που επισημαίνουν τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα παρακάτω:

1. Τα συναισθήματα που δεν έχουν διευθετηθεί καταπονούν το σώμα και το νου (Bradberry & Greaves, 2006). Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύουν την ικανότητα του εγκεφάλου να αντιμετωπίζει τις συναισθηματικές διαταραχές. Η ανθεκτικότητα αυτή διατηρεί την καλή κατάσταση του ανοσοποιητικού μας συστήματος και μας βοηθά να προστατευτούμε από ασθένειες (Bradberry & Greaves, 2006).
2. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία, ώστε καταλαμβάνει ποσοστό 60% της επίδοσης σε όλα τα είδη εργασίας. Πρόκειται για το σημαντικότερο ίσως παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής (Bradberry & Greaves, 2006).

Οι ψυχολόγοι μελετώντας τη σύνθετη έννοια της νοημοσύνης εδώ και δεκαετίες έχουν διατυπώσει ποικίλες θεωρίες διαμορφώνοντας τρεις γενικές κατηγορίες (Πλατσίδου, 2010):

- A. Η αφηρημένη νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης και χειρισμού λεκτικών πληροφοριών, μαθηματικών συμβόλων, λογικών σχέσεων κτλ.
- B. Η πρακτική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα κατανόησης και χειρισμού συγκεκριμένων αντικειμένων.
- Γ. Η κοινωνική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων σχέσεων.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες νοημοσύνης είναι αυτές τις οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν οι περισσότερες, παλαιότερες αλλά και σύγχρονες, θεωρίες νοημοσύνης: π.χ. η θεωρία των πρωταρχικών παραγόντων του L.L. Thurstone (1938), η θεωρία για τη ρέουσα και την αποκρυσταλλωμένη νοημοσύνη τους R.B. Cattell (1971), η τριαρχική θεωρία του T.Sternberg (1985) και η θεωρία για την πολλαπλή νοημοσύνη του H. Gardner (1983). Σε αυτές αναφέρονται και τα πιο γνωστά τεστ νοημοσύνης, αφού έχουν κατασκευαστεί για να μετρήσουν την αφηρημένη και την πρακτική νοημοσύνη π.χ. το τεστ του Wechsler για παιδιά (WISC) και ενήλικες (WAIS), το οποίο περιλαμβάνει τόσο

λεκτικού όσο και πρακτικού τύπου γνωστικές δοκιμασίες, και η μη λεκτική κλίμακα προοδευτικών τύπων Raven, σε διάφορες παραλλαγές. Με την τρίτη κατηγορία, την κοινωνική νοημοσύνη οι επιστήμονες έχουν ασχοληθεί πολύ λιγότερο, προφανώς εξαιτίας της δυσκολίας στον προσδιορισμό της έννοιας και τη μέτρησή της (Landy, 2006).

Πιο συγκεκριμένα ο Thorndike όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα που έχει κανείς να καταλαβαίνει τους άνδρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, και να χειρίζεται με σοφία στις ανθρώπινες σχέσεις»* (Thorndike, 1920). Αργότερα οι Moss, Hunt, Omwake και Ronning (1927) όρισαν την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, ο Vernon (1933) έδωσε πιο λεπτομερή περιγραφή της κοινωνικής νοημοσύνης, ως την ικανότητα που έχει κανείς να τα πηγαίνει γενικά καλά με τους άλλους ανθρώπους, να διαθέτει καλές κοινωνικές δεξιότητες και γνώσεις για τα κοινωνικά ζητήματα, να είναι ευαίσθητος στα μηνύματα που εκπέμπει ο κοινωνικός του περίγυρος, ακόμη και το να έχει μια ενορατική (διαισθητική) αντίληψη των διαθέσεων ή των χαρακτηριστικών προσωπικότητας για ανθρώπους που δε γνωρίζει καλά.

Η έρευνα για την κοινωνική νοημοσύνη περιορίστηκε εξαιτίας της δυσκολίας της διερεύνησης και της εμπειρικής τεκμηρίωσης των θεωρητικών ορισμών και αρκετές δεκαετίες μετά από τη διατύπωση εκείνων των πρώτων προσεγγίσεων για την κοινωνική νοημοσύνη, ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός ψυχολόγος, ο Howard Gardner (1983), διατύπωσε τη δική του θεωρία για τις πολλαπλές νοημοσύνες, όπου συμπεριέλαβε δύο νέες διαστάσεις: τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης των διαθέσεων, αισθημάτων και κινήτρων των άλλων ατόμων και στην ικανότητα καλής συνεργασίας και επικοινωνίας με τους άλλους. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην αυτογνωσία, την ικανότητα αντίληψης των διαθέσεων, αισθημάτων και κινήτρων του εαυτού, καθώς και στην ικανότητα δράσης με βάση αυτήν τη γνώση. Η θεωρία του Gardner έγινε σύντομα προσφιλής σε ψυχολόγους, εκπαιδευτικούς και παιδαγωγούς και επηρέασε σημαντικά το σχεδιασμό της τυπικής εκπαίδευσης των παιδιών, ιδιαίτερα στο αμερικανικό

εκπαιδευτικό σύστημα. Όμως η εμπειρική στήριξη των δύο μορφών νοημοσύνης, της ενδοπροσωπικής και της διαπροσωπικής, δεν έγινε σε ικανοποιητικό βαθμό. Παρ' όλα αυτά, ένα γενικό συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι βασική προϋπόθεση για να αναπτύξει κανείς τόσο την κοινωνική, όσο και τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να βρίσκεται σε άμεση και καλή επαφή με τον εσωτερικό κόσμο των συναισθημάτων του.

Η πρώτη ακαδημαϊκή διατύπωση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» έγινε το 1985 από έναν Αμερικανό μεταπτυχιακό φοιτητή, τον Wayne Leon Payne στον τίτλο της διδακτορικής διατριβής του: «A study of emotion: Developing emotional intelligence» (Payne, 1985). Δέκα χρόνια αργότερα, ο όρος αυτός έγινε ένας από τους πιο δημοφιλείς στο χώρο της επιστήμης της ψυχολογίας.

Περίπου μία δεκαετία μετά τη θεωρία για τις πολλαπλές νοημοσύνες του Gardner και βασισμένη στις θεωρίες της νοημοσύνης που αναφέρθηκαν παραπάνω, διαμορφώθηκε η σύγχρονη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μεγάλη της δημοτικότητα στο επιστημονικό αλλά και στο ευρύ κοινό οφείλεται σε δύο βιβλία που εξέδωσε ο Daniel Goleman και που έγιναν best seller τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική αγορά.

Ο Goleman ξεκίνησε ως πανεπιστημιακός δάσκαλος ωστόσο στην πορεία διακρίθηκε στην αρθρογραφία σε θέματα συναφή με την ψυχολογία σε εφημερίδες υψηλής κυκλοφορίας όπως η Psychology Today και η New York Times. Αποτέλεσμα αυτής της ενασχόλησης ήταν η δημοσίευση του βιβλίου «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη», το 1995. Βασικό μήνυμα του βιβλίου ήταν η έμφαση στη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο σε τυπικά (π.χ. σχολείο) όσο και σε μη τυπικά πλαίσια (π.χ. οικογένεια). Το δεύτερο βιβλίο του για τη «Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας» (1998) προκάλεσε το ενδιαφέρον του εργασιακού και επιχειρηματικού κόσμου.

Η δημοσιότητα που απέκτησε η συναισθηματική νοημοσύνη οφείλεται στον Goleman, όμως, η πρώτη επιστημονική παρουσίαση της έννοιας έγινε στις αρχές της δεκαετίας του '90 από δύο αμερικανούς ψυχολόγους, τον John (Jack) Mayer, καθηγητή

στο πανεπιστήμιο New Hampshire, και τον Peter Salovey, καθηγητή στο πανεπιστήμιο Yale. Σε αυτούς αποδίδεται μία από τις πρώτες εννοιολογικές περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης, κατά την οποία αυτή ορίζεται ως η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ατόμων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του (Salovey & Mayer, 1990). Το 1995, προστέθηκε σε αυτήν την ερευνητική ομάδα και ο David Caruso. Στην πορεία κατασκευάστηκαν και εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και δημοσιεύτηκε πολύ μεγάλος αριθμός θεωρητικών και ερευνητικών εργασιών από τους ίδιους ή/ και τους συνεργάτες τους (Ciarrochi & Mayer, 2007, Mayer, Roberts, & Barsade, 2008, Mayer, Salovey, & Caruso, 2004, 2008).

Παράλληλα με τη θεωρητική τεκμηρίωση, άρχισαν να δημιουργούνται και ψυχομετρικά εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τους πρωτοπόρους στην κατασκευή τέτοιων εργαλείων (τεστ) είναι ο Reuven Bar-On, ο οποίος εξέδωσε το πρώτο τεστ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης το 1992. Στα χρόνια που ακολούθησαν, έχει αυξηθεί κατακόρυφα ο αριθμός των ψυχομετρικών εργαλείων που σχεδιάστηκαν για τη μέτρηση διαφόρων διαστάσεων (ικανοτήτων, δεξιοτήτων κτλ) της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ερευνών που στοχεύουν στη μελέτη των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων τους.

1. 3 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, στη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, έχει καταγράψει μια αρκετά εντυπωσιακή και δυναμική παρουσία στη διεθνή βιβλιογραφία τόσο στο χώρο των επιστημών της συμπεριφοράς και των κοινωνικών-ανθρωπιστικών επιστημών όσο και στους παρεμφερείς χώρους του μάνατζμεντ και της διοίκησης επιχειρήσεων, γενικά, αλλά και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ειδικότερα (Higgs & Dulewicz, 1999). Παρακάτω παρατίθενται ορισμοί για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Οι Mayer και Salovey έδωσαν τον πρώτο ορισμό της έννοιας αναφέροντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά *«στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα, και τα συναισθήματα των άλλων, να είναι σε θέση να τα διαφοροποιήσει και να μπορεί να διαχειριστεί αυτές τις γνώσεις για να κατευθύνει την σκέψη και την συμπεριφορά του»* (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990).
- Ο Goleman (1995) εντόπισε την συναισθηματική νοημοσύνη *«ως ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας (self-awareness) και να τα ελέγχουμε (self-regulation), να δημιουργούμε προσωπικά κίνητρα συμπεριφοράς (self-motivation), να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων (empathy, με απόδοση του όρου στα ελληνικά ως «ενσυναίσθηση») και να χειριζόμαστε σωστά τις σχέσεις μας (people skills)»*.
- Μια άλλη αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη έγινε από τον Bar-On (2000). Συγκεκριμένα την ορίζει *«ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του»*.
- Ο Orioli (Teng et al. 2002) πιστεύει πως είναι *«ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους»*.
- Σύμφωνα με τον Hardley η συναισθηματική νοημοσύνη είναι *«η ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με τον πιο κατάλληλο τρόπο»*.
- Ο Sparrow (Teng et al, 2002) θεωρεί ότι είναι *«η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και*

νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη, σου, όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».

- Ο Martinez (2000) διατύπωσε ότι *«η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του»* (Μπρίνια, 2008).

Γενικά η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μια εννοιολογική ομπρέλα, η οποία περιλαμβάνει διαστάσεις που ποικίλουν στα διάφορα θεωρητικά μοντέλα, τόσο ως προς το πλήθος όσο και ως προς το είδος τους. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να είναι δυνατότητες, ικανότητες, δεξιότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, προδιαθέσεις κ.α., πολλές από τις οποίες αποτελούν αντικείμενα μελέτης και από άλλες περιοχές έρευνας (Πλατσίδου, 2010). Έτσι είναι πολύ δύσκολο να βρει κανείς ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρά μόνο αν αυτός είναι αρκετά γενικός. Όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις συμφωνούν ότι πρόκειται για μια νοητική ικανότητα η οποία αφορά ή εφαρμόζεται σε πληροφορίες ή καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου.

1.4 Ταξινόμηση των μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη συμφωνούν στο εξής: είναι μία σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει μία σειρά από διαστάσεις όπως ικανότητες, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και ιδιότητες, και αναφέρονται σε διάφορα πεδία της ανθρώπινης φύσης π.χ. γνωστικό δυναμικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά. Έτσι μπορούμε να έχουμε την εξής ταξινόμηση (Πλατσίδου, 2010):

1. Μοντέλα ικανότητας: θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα του νου που έχει αντιστοιχίες, ως προς τη δομή και την οργάνωσή της, με τα άλλα είδη νοημοσύνης, τα οποία αναφέρονται κυρίως σε γνωστικές ικανότητες. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι των Mayer, Salovey & Caruso.

2. Μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα: ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό από ικανότητες προσαρμογής, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και προδιαθέσεις όπως για παράδειγμα το μοντέλο Bar- On.

3. Μοντέλα επίδοσης: επιχειρούν να εξηγήσουν αλλά και να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα και την επίδοση κάποιου στην όποια ενασχόλησή του, με βάση τον τρόπο οργάνωσης των συναισθηματικών, κοινωνικών και προσωπικών χαρακτηριστικών του όπως είναι το μοντέλο του Goleman.

Σύμφωνα με μίαν άλλη ταξινόμηση, τα θεωρητικά μοντέλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη συνοψίζονται σε δύο ευρείες κατηγορίες (Πλατσίδου, 2010).

1. Μοντέλα ικανότητας: η κατηγορία αυτή ταυτίζεται με την πρώτη κατηγορία που περιγράφηκε παραπάνω και περιλαμβάνει μοντέλα (όπως αυτό των Mayer, Salovey & Caruso) που εστιάζουν στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών και ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο από γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με (ή αναφέρονται σε) συναισθήματα.

2. Μικτά μοντέλα: εδώ εμπίπτουν οι δύο τελευταίες από τις κατηγορίες της προηγούμενης ταξινόμησης. Σύμφωνα με τα μοντέλα αυτής της κατηγορίας, η συναισθηματική νοημοσύνη ερμηνεύεται ως ένας συνδυασμός από μη γνωστικές δυνατότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, παράγοντες κινήτρου, ικανότητες και δεξιότητες που καθορίζουν το πόσο επιτυχημένα αντιμετωπίζει κανείς τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις, καθώς επίσης και κοινωνικές, ακόμη και ηθικές ικανότητες (π.χ. τα μοντέλα του Bar- On, του Goleman και των Petrides και Furnham).

Η διαφοροποίηση των μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη οφείλεται στη διαφορετική προσέγγιση που υιοθετείται κάθε φορά για τον προσδιορισμό του εννοιολογικού περιεχομένου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επισημαίνεται ότι οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις δεν είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά, καθώς η καθεμιά δίνει έμφαση σε κάποια ή κάποιες όψεις μιας όντως πολυδιάστατης έννοιας. Εάν εξεταστούν συνολικά οι ποικίλες αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προσδιορίσουν

πολλές και διαφορετικές πλευρές αυτής της σύνθετης εννοιολογικής κατασκευής (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000, Warwick & Nettelbeck, 2004).

1.5 Τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Μια έννοια με τόσο πολυάριθμες και ποικίλες εφαρμογές στην ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν επόμενο να προκαλέσει ζωνρό ενδιαφέρον και ως προς τις δυνατότητες για την έγκυρη και αξιόπιστη μέτρησή της. Μια σωστή και ακριβής αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης παρέχει δεδομένα με σημαντική επιστημονική αξία, προκειμένου να καταλάβουμε το ρόλο της στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις συνδέσεις της με άλλες έννοιες, ικανότητες και συμπεριφορές. Επιπλέον, αποτελεί το πρώτο βήμα για κάθε συστηματική προσπάθεια καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης σε οποιονδήποτε πληθυσμό και πλαίσιο πρόκειται να εφαρμοστεί (π.χ. σχολείο, εργασιακό χώρο). Για το σκοπό αυτόν, τα τελευταία χρόνια έχουν κατασκευαστεί ποικίλα ψυχομετρικά εργαλεία (κλίμακες ή τεστ) για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο σε επιστημονικό επίπεδο όσο και σε εκλαϊκευμένο.

Για να έχει κανείς μια έγκυρη αξιολόγηση, όπως και σε κάθε περίπτωση μέτρησης ικανοτήτων, χαρακτηριστικών ή αντιλήψεων, χρειάζεται να γνωρίζει πώς η θεωρία με βάση την οποία κατασκευάστηκε το συγκεκριμένο τεστ ορίζει την έννοια που αξιολογείται. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητο να γνωρίζει τι πρεσβεύει το συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο για τη φύση, το περιεχόμενο και τις διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, ιδιότητες) που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και, κατά συνέπεια, το πώς τις μετρά.

Ανάλογα με το θεωρητικό τους υπόβαθρο, τα διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες (Πλατσίδου, 2010) που αντιπροσωπεύουν τους σημαντικότερους τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης:

A. Αυτοαναφορές. Αποτελεί τον πιο συνηθισμένο τρόπο για τη μέτρηση ικανοτήτων, προδιαθέσεων και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως ενσυναίσθηση, συναισθηματική αυτογνωσία,

διαχείριση προσωπικών σχέσεων κτλ. Αυτά τα ψυχομετρικά εργαλεία έχουν συνήθως τη μορφή ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει έναν αριθμό προτάσεων- δηλώσεων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν με την καθεμιά, ή πόσο αληθινή ή εφαρμόσιμη είναι γι' αυτούς η κάθε πρόταση. Αυτή τη μέθοδο προτιμούν τα περισσότερα μικτά μοντέλα, και ιδιαίτερα τα μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα. Για παράδειγμα το Emotional Quotient Inventory (Bar- on EQ-i) που κατασκεύασε ο Bar- On (2000) ανήκει σε αυτήν την κατηγορία.

Β. Αναφορές άλλων (360- degree tests ή ετεροαναφορές). Στα τεστ αυτού του τύπου, ορισμένα άλλα πρόσωπα (π.χ. δάσκαλοι, συμμαθητές, συνάδελφοι) καλούνται να εκτιμήσουν τις συναισθηματικές ικανότητες, και τα χαρακτηριστικά κάποιου. Συνήθως, έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου αποτελούμενο από προτάσεις/ δηλώσεις που αναφέρονται στο πρόσωπο του οποίου η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογείται. Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκτιμήσουν κατά πόσο ισχύει ή είναι αληθινή κάθε πρόταση για το αξιολογούμενο άτομο με βάση μια κλίμακα τύπου Likert. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται (αλλά πιο σπάνια απ' ότι οι αυτοαναφορές) από τα μικτά μοντέλα και κυρίως από το μοντέλο επίδοσης του Goleman για παράδειγμα το Emotional Competence Inventory που κατασκεύασαν οι Boyatzis και Goleman (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000).

Γ. Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων. Είναι ο τρόπος που εφαρμόζεται και στη μέτρηση των γνωστικών ικανοτήτων. Στην προκειμένη περίπτωση, ο εξεταζόμενος καλείται να παράγει λύσεις σε προβλήματα, ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις που έχουν συναισθηματικό περιεχόμενο και στη συνέχεια, βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε. Όπως γίνεται αντιληπτό, μόνο τα μοντέλα ικανότητας χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των επιμέρους διαστάσεών της. Ένα τεστ που εφαρμόζει αυτές τις αρχές είναι το Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) που κατασκεύασαν ο Mayer και οι συνεργάτες του με βάση το θεωρητικό τους μοντέλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

1.6 Μοντέλα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Έχουν διατυπωθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα με στόχο την περιγραφή και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των πιο δημοφιλών μοντέλων και οι τρόποι που συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1. 6. 1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso

Ο Jack Mayer και ο Peter Salovey είναι από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με τη συστηματική διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και πρότειναν ένα μοντέλο για την ερμηνεία της (Mayer & Salovey, 1997, Mayer et al., 1999, 2004, 2000b, 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso, η συναισθηματική νοημοσύνη εμπερικλείει την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, αλλά περιλαμβάνει κι άλλες ικανότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου. Ορίζεται ως η ικανότητα για τη διεξαγωγή μιας πολύπλοκης επεξεργασίας πληροφοριών, οι οποίες αφορούν σε ή τροφοδοτούνται από συναισθήματα, και στη συνέχεια η χρήση των αποτελεσμάτων αυτής της επεξεργασίας για την καθοδήγηση της σκέψης ή της συμπεριφοράς (Mayer et al., 2008). Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το μοντέλο συστήνουν τέσσερις κλάδους, οι οποίοι νοούνται ως σύνολα από διαστάσεις ικανοτήτων που αναφέρονται σε συναισθήματα. Οι κλάδοι αυτοί περιλαμβάνουν διαφορετικές ικανότητες, βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, από το πιο θεμελιώδες ως το πιο σύνθετο σύνολο ικανοτήτων, και λειτουργούν με ενιαίο τρόπο, συναποτελώντας το σύστημα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή των τεσσάρων κλάδων και των βασικών ικανοτήτων που περιλαμβάνει ο καθένας από αυτούς:

1. Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής, τα έργα τέχνης κ.ά.

2. Αφομοίωση (ή ενσωμάτωση) των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης (ή συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης): περιγράφει την ικανότητα που έχει κάποιος να χρησιμοποιεί (να ανασύρει ή να παράγει) τα κατάλληλα συναισθήματα που διευκολύνουν τη σκέψη και να μπορεί να αναλογίζεται με βάση αυτά.
3. Κατανόηση των συναισθημάτων: περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, δηλαδή, πώς ένα συναίσθημα πυροδοτεί κάποιο άλλο.
4. Διαχείριση των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως ο φόβος, η ανησυχία, ο θυμός, η θλίψη. Πρόκειται για το ανώτερο κλάδο του ιεραρχικού συστήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Mayer et al., 2004): σε γενικές γραμμές, το άτομο αυτό μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα εύκολα και με ακρίβεια, να τα χρησιμοποιεί για να τροφοδοτεί τη σκέψη του, να τα κατανοεί και να τα διαχειρίζεται καλύτερα από ό, τι κάποιος με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Για το άτομο αυτό, η λύση συναισθηματικών προβλημάτων απαιτεί λιγότερη γνωστική προσπάθεια. Επιπλέον, είναι πιθανό να έχει υψηλότερη λεκτική και κοινωνική νοημοσύνη, ιδιαίτερα αν έχει υψηλή επίδοση στον τρίτο κλάδο του μοντέλου, την κατανόηση των συναισθημάτων, να είναι πιο ανοικτός σε νέες εμπειρίες και να είναι ευχάριστος. Δεδομένων των παραπάνω, τα επαγγέλματα που είναι πιθανότερο να ελκύουν κάποιον με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτά που σχετίζονται με τη διδασκαλία/ εκπαίδευση και τη συμβουλευτική, και όχι εκείνα που αφορούν σε διοικητικές ικανότητες και υπαλληλικά καθήκοντα.

Στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη μέτρηση όλου του φάσματος ικανοτήτων (δηλαδή, των τεσσάρων κλάδων) που τη συνθέτουν. Η πρώτη προσπάθεια για μια τέτοια μέτρηση έγινε με το τεστ Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) που κατασκεύασαν οι Mayer et al. (1999). Μετά από μια σειρά δοκιμών και βελτιώσεων, δημιουργήθηκε το Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence Test (Mayer, Salovey & Caruso, 2002, 2004), το οποίο διατίθεται από τη Multi- Health Systems (www.mhs.com).

1.6. 2 Το μοντέλο του Bar- On

Ο Reuven Bar- ασχολήθηκε με τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Πρότεινε ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα για την ερμηνεία της, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των μικτών μοντέλων ή αυτών με πλαίσιο την προσωπικότητα (Bar- On, 2000, 2006, 2007). Ήταν από τους πρώτους που κατασκεύασε ένα ψυχομετρικό εργαλείο αυτοαναφορών για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar- On, 1992, 1997, 2004) Τέλος, ήταν αυτός που εισήγαγε, στη διδακτορική διατριβή του (Bar- On, 1988), τον όρο Emotional Quotient (EQ) (δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης), κατ' αντιστοιχία με το δείκτη της γνωστικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο που πρότεινε ο Bar- Οπασχολείται με τον προσδιορισμό και τη μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Πρόκειται για μια σύνθετη έννοια που ορίζεται ως «μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar- On, 1997).

Η υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη επιτρέπει στο άτομο να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις αλλαγές που συμβαίνουν σε προσωπικό, κοινωνικό ή περιβαλλοντικό επίπεδο, να προσαρμόζεται με ευελιξία και ρεαλισμό στις εκάστοτε συνθήκες, να επιλύει προβλήματα και να παίρνει ορθές αποφάσεις. Για να είναι εφικτά τα παραπάνω, χρειάζεται να οργανώνει και να ρυθμίζει κανείς τα συναισθήματά του, με

τρόπο ώστε να συνεργούν προς όφελος και όχι εναντίον του, και να διαθέτει αισιοδοξία, θετική διάθεση και ικανότητα για αυτό- παρακίνηση (Bar- On, 2006).

Το μοντέλο του Bar- On περιγράφεται ως μια προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης που παρακινείται από και ενδιαφέρεται για τις δυνατότητες πρακτικών εφαρμογών των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, με στόχο την επίλυση πραγματικών προβλημάτων (practice- driven culture) (Murphy&Sideman, 2006). Το Bar On EQ- ιαποτελεί ίσως το πιο δημοφιλές και συχνότερα χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (βλ. προσωπική σελίδα του Bar- On, <http://reuven-baron.org/about-reuven-baron/>). Τέλος, είναι γνωστή η δουλειά του για τη διερεύνηση του νευρολογικού υπόβαθρου της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bechara & Bar- On, 2006), τη μελέτη της επίδρασής της στα προικισμένα άτομα (Bar- On, 2007), καθώς και σε διάφορους τομείς της σωματικής και ψυχικής υγείας (Bar- On et al., 2000), της υποκειμενικής ευζωίας (Bar- On, 2005) και της εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς, (Bharwaney- Orme & Bar- On, 2002).

1.6. 3 Το μοντέλο του Goleman

Ο Daniel Goleman είναι ο συγγραφέας που έχει συνδέσει το όνομά του περισσότερο από κάθε άλλον με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στα βιβλία του το 1985 με το τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» και το 1998 «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στις Εργασιακές Σχέσεις» τόνισε ότι, για να πετύχει κανείς στη ζωή, δεν αρκεί μόνο το να είναι έξυπνος, υποστηρίζοντας ότι η νοημοσύνη, ως ένα σύνολο γνωστικών ικανοτήτων που μετριοούνται με τα διάφορα τεστ νοημοσύνης, μπορεί να προβλέψει μόνο το 20% της επαγγελματικής ή προσωπικής επιτυχίας ενός ατόμου. Το ίδιο, βέβαια, υποστήριξαν κατά καιρούς και άλλοι επιστήμονες (π.χ. Schmidt&Hunter, 1998, Sternberg, 1997), όμως ο Goleman απέδωσε το υπόλοιπο 80% μιας πετυχημένης πορείας σε μια ιδιαίτερη έννοια, τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως, οι

οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους, με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Το μοντέλο The Emotional Competence Framework (Το Μοντέλο για τη Συναισθηματική Επάρκεια) (Goleman, 1998) που πρότεινε για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης περικλείει μια μεγάλη ποικιλία δυνατοτήτων (ικανοτήτων και δεξιοτήτων) και χαρακτηριστικών, όπως «την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, το να διαχειρίζεται καλά τα συναισθήματα μέσα του και στις σχέσεις του με τους άλλους» (Goleman, 1998).

Στην αρχική του εκδοχή (Goleman, 1995 και 1998), το μοντέλο αυτό περιλάμβανε πέντε συστάδες γενικών συναισθηματικών ικανοτήτων που η καθεμιά αποτελούνταν από πέντε συναισθηματικές δεξιότητες (competencies). Η τελευταία αναθεώρηση (Boyatzis et al., 2000, Goleman, 2001) οδήγησε στο μοντέλο που παρουσιάζεται συνοπτικά στον Πίνακα 1. Και αποτελείται από 20 συναισθηματικές δεξιότητες που υπόκεινται σε τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες (Πίνακας 2). Οι επιμέρους δεξιότητες είναι στενά εξαρτημένες από τις γενικές κατηγορίες ικανοτήτων στις οποίες ανήκουν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια

	Εαυτός	Άλλοι
	Προσωπική ικανότητα	Κοινωνική ικανότητα
Αναγνώριση συναισθημάτων	Αυτοεπίγνωση Συναισθηματική αυτοεπίγνωση Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	Κοινωνική Επίγνωση Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση Οργανωτική επίγνωση
Ρύθμιση	Διαχείριση Εαυτού Αυτοέλεγχος	Διαχείριση Σχέσεων Ανάπτυξη των άλλων

συναισθημάτων	Αξιοπιστία Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Κίνητρο επίτευξης Πρωτοβουλία	Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Ηγετική ικανότητα Καταλύτης αλλαγών Δημιουργία Δεσμών Ομαδικότητα & Συνεργασία
----------------------	---	---

Πηγή: Goleman (2000)

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε αυτό που ο Goleman ονομάζει συναισθηματική επάρκεια (emotional competence) (Goleman, 1998). Πρόκειται για μια μαθημένη δυνατότητα, η βάση της οποίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, και η οποία μπορεί να οδηγήσει στην άριστη εργασιακή επίδοση. Για να αναπτύξει κάποιος συναισθηματική επάρκεια, πρέπει να διαθέτει σε υψηλό βαθμό ορισμένες βασικές συναισθηματικές ικανότητες, όπως η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες που συνιστούν τη συναισθηματική επάρκεια υπόκεινται σε μάθηση και διδασκαλία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Περιγραφή των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που περιλαμβάνει το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια

Προσανατολισμός: ο εαυτός Προσωπική ικανότητα	
Αυτοεπίγνωση	Το άτομο που διαθέτει αυτήν τη δεξιότητα μπορεί...
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Η αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων και των επιδράσεών τους	Να αναγνωρίζει ποια συναισθήματα βιώνει και για ποιο λόγο, να κατανοεί τις συνδέσεις ανάμεσα στα όσα αισθάνεται και στα όσα σκέπτεται, λέει και πράττει, να κατανοεί πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοσή του και να μπορεί να καθοδηγεί με επίγνωση τις αξίες και τους στόχους του.
Ακριβής αυτοαξιολόγηση: η αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών	Να αντιλαμβάνεται τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες, να αναλογίζεται και να μαθαίνει από τις εμπειρίες του, να είναι ανοικτός στην επανατροφοδότηση, τις νέες

	προοπτικές, τη συνεχιζόμενη μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού, να αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ και διάθεση αλλαγής.
Αυτοπεποίθηση: Η βεβαιότητα για την προσωπική αξία και δυνατότητες	Να παρουσιάζει τον εαυτό του με αυτοπεποίθηση, να εκφράζει ανοιχτά ακόμη και μη δημοφιλείς απόψεις, να είναι αποφασιστικός και σταθερός στις αποφάσεις που λαμβάνει, ακόμη και υπό συνθήκες αβεβαιότητας και πιέσεων.
Διαχείριση εαυτού	Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα μπορεί...
Αυτοέλεγχος: Η διαχείριση των αποπροσανατολιστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων	Να διαχειρίζεται με επιτυχία τα παρορμητικά και αγχωτικά συναισθήματα, να μένει συγκροτημένος, θετικός και με αυτοπεποίθηση ακόμη και σε στιγμές δοκιμασίας, να έχει καθαρή σκέψη και εστίαση ακόμη κι όταν είναι υπό πίεση.
Αξιοπιστία: Η διατήρηση των αξιών της τιμιότητας και ακεραιότητας	Να ενεργεί με ενάρετο τρόπο, να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα από την προσωπική του αξιοπιστία και ευυποληψία, να παραδέχεται τα λάθη του και να αντιμετωπίζει τις ανήθικες πράξεις των άλλων, να μπορεί να υποστηρίξει σκληρές και μη δημοφιλείς θέσεις με βάση υψηλές αξίες.
Ευσυνειδησία: Η ανάληψη προσωπικής ευθύνης για τις πράξεις και τη συμπεριφορά	Να τηρεί υποσχέσεις και δεσμεύσεις, να είναι προσωπικά υπόλογος για την επίτευξη στόχων, να είναι οργανωτικός και προσεκτικός.
Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία στην αντιμετώπιση της αλλαγής	Να διαχειρίζεται ομαλά πολλαπλές απαιτήσεις, εναλλασσόμενες προτεραιότητες και ταχείες αλλαγές, να προσαρμόζει τις αντιδράσεις και στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίσει ρέουσες καταστάσεις, να αντιμετωπίζει με ευελιξία τα γεγονότα.
Κίνητρο επίτευξης: Η προσπάθεια για βελτίωση, η επίτευξη της άριστης επίδοσης	Να προσανατολίζεται προς το αποτέλεσμα με μια υψηλή ορμή για την επίτευξη των στόχων του, να θέτει προκλητικούς στόχους και να ρισκάρει υπολογισμένα, να επιδιώκει τη συλλογή πληροφοριών με στόχο τη μείωση της αβεβαιότητας και την επίτευξη λύσης, να μαθαίνει πώς να βελτιώνει την απόδοσή του.
Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητα για δράση,	Να δράττει ευκαιρίες, να επιδιώκει στόχους

οπότε υπάρχει ευκαιρία	πέρα (επιπλέον) από εκείνους που απαιτούνται ή αναμένεται να επιτύχει, να υπερβαίνει όρια και κανονισμούς προκειμένου να κάνει αυτό που πρέπει, να κινητοποιεί άλλους με πιθανόν ασυνήθιστες ή τολμηρές προσπάθειες.
Προσανατολισμός: οι άλλοι Κοινωνική ικανότητα	
Κοινωνική επίγνωση	Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα μπορεί...
Ενσυναίσθηση: Η επίγνωση των συναισθημάτων και της προοπτικής των άλλων και η ενεργός κινητοποίηση προς την υπεράσπιση των συμφερόντων τους	Να δίνει προσοχή στους συναισθηματικούς υπαινιγμούς και να είναι καλός ακροατής, να είναι ευαίσθητος στο να κατανοεί την προοπτική των άλλων, να καταλαβαίνει τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων και να τους προσφέρει βοήθεια.
Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση: Η πρόβλεψη, κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των άλλων	Να κατανοεί τις ανάγκες των άλλων και να βρίσκει τις κατάλληλες υπηρεσίες ή προϊόντα για την ικανοποίησή τους, να προσφέρει πρόθυμα τη βοήθειά του, να μπορεί να αντιληφθεί μια ανάγκη και να ενεργεί συμβουλευτικά για την εκπλήρωσή της.
Οργανωτική επίγνωση: Η ενημερότητα για τις σχέσεις και τη δυναμική μιας ομάδας	Να αναγνωρίζει τις δυναμικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και τις καταστάσεις που τις επηρεάζουν, να αντιλαμβάνεται τα κρίσιμα κοινωνικά δίκτυα και να κατανοεί τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και δράσεις των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό.
Διαχείριση σχέσεων	Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα
Ανάπτυξη των άλλων: Η ενόραση του τι έχουν ανάγκη οι άλλοι ώστε να αναπτυχθούν και να ενισχύσουν τις ικανότητές τους	Να αναγνωρίζει και να ενισχύει τα προτερήματα, τα επιτεύγματα και την πρόοδο των ατόμων, να προσφέρει χρήσιμη επανατροφοδότηση και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους για προσωπική ανάπτυξη, να υποστηρίζει, να δρα συμβουλευτικά και να δημιουργεί προκλήσεις και πρακτικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων τους.
Επιρροή: Η χρήση των κατάλληλων μεθόδων πειθούς	Να ασκεί πειθώ με αποτελεσματικότητα, να κάνει ελκυστική την παρουσίαση των απόψεών του, να χρησιμοποιεί σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή για να επιτύχει συναίνεση και υποστήριξη.
Επικοινωνία: Η αποστολή σαφών και	Να είναι αποτελεσματικός στην ανταλλαγή

πειστικών μηνυμάτων	και καταγραφή των (λεκτικών και συναισθηματικών) μηνυμάτων, να αντιμετωπίζει ευθέως δύσκολα ζητήματα, να ακούει προσεκτικά, να επιδιώκει την αμοιβαία κατανόηση και την ανταλλαγή πληροφοριών, να ενισχύει την ανοιχτή επικοινωνία και να δέχεται τα άσχημα νέα το ίδιο καλά, όπως και τα ευχάριστα
Διαχείριση συγκρούσεων: Η διαπραγμάτευση και επίλυση των διαφωνιών	Να αντιμετωπίζει τους δύσκολους ανθρώπους και τις τεταμένες καταστάσεις με διπλωματικό και διακριτικό τρόπο, να διακρίνει πιθανές συγκρούσεις, να φέρνει στο φως τις διαφωνίες και να βοηθά στην εκτόνωσή τους, να ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση και να βρίσκει λύσεις ικανοποιητικές για όλους.
Ηγετική ικανότητα: Το να εμπνέει κανείς και να καθοδηγεί άτομα και ομάδες	Να δημιουργεί ενθουσιώδες κλίμα για την επίτευξη ενός οράματος ή μιας αποστολής, να αναλαμβάνει ηγετική θέση αυθόρμητα, να καθοδηγεί τους άλλους κρατώντας τους συγχρόνως υπόλογους, να καθοδηγεί μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα.
Καταλύτης αλλαγών: Η έναρξη ή διαχείριση αλλαγών	Να αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση, να αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή και να απομακρύνει τα εμπόδια, να αγωνίζεται για την αλλαγή και να συστρατεύει και τους άλλους, να δείχνει με το παράδειγμά του την επιθυμητή αλλαγή.
Δημιουργία δεσμών: Η δημιουργία οργανικών σχέσεων	Να αναπτύσσει ένα δίκτυο στενών, μη τυπικών σχέσεων μεταξύ της ομάδας, να επιδιώκει σχέσεις που να είναι αμοιβαία ευεργετικές, να βοηθά τους άλλους να διατηρούν αρμονικές σχέσεις, να έχει προσωπικές φιλίες με κάποιους από τους συνεργάτες του.
Ομαδικότητα & Συνεργασία: Η δουλειά όλων προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού	Να ισορροπεί ανάμεσα στην εστίαση στη δουλειά και τη φροντίδα των διαπροσωπικών σχέσεων, να διακρίνει και να προωθεί ευκαιρίες για συνεργασία και να μοιράζεται με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και πόρους, να προάγει ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας.

Πηγή: Goleman (1998, 2000)

Το μοντέλο του Goleman αποτελεί την πιο προσφιλή θεώρηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη, όχι τόσο στον επιστημονικό χώρο, όσο στο χώρο των

επιχειρήσεων και στην καθημερινή ζωή (π.χ. σχολείο, κοινωνικές σχέσεις). Αυτό που έκανε τόσο δημοφιλές το μοντέλο αυτό είναι, αφενός, ο εκλαϊκευμένος (ή εκλαϊκευτικός, όπως υποστηρίζουν πολλοί) τρόπος της παρουσίασής του και, αφετέρου, ορισμένα από τα επιχειρήματα του Goleman (π.χ. ότι το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ), τα οποία έχουν μεγάλη απήχηση στο κοινό, δεν έχουν όμως επαρκή επιστημονική θεμελίωση (Daus & Ashkanasy, 2003). Έτσι το μοντέλο αυτό πολύ σύντομα απέκτησε φανατικούς οπαδούς (π.χ. με αυτό ασχολείται ένας τεράστιος αριθμός- επιστημονικών και μη- δημοσιεύσεων σε διάφορα πεδία) και άσπονδους εχθρούς (π.χ. ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το μοντέλο του Goleman έχει προκαλέσει ζημιά στην προσπάθεια της επιστημονικής διερεύνησης και θεμελίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Βλ. Antonakakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009).

Τα σημεία αυτά αποτελούν την αιχμή της κριτικής που ασκήθηκε στο μοντέλο, η οποία συνοψίζεται παρακάτω.

1. Ευρύτητα στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης

Όλοι σχεδόν οι επικριτές του μοντέλου αυτού συμφωνούν ότι στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συμπεριλαμβάνεται σχεδόν οτιδήποτε, εκτός από το δείκτη (της γνωστικής) νοημοσύνης (Daus & Ashkanasy, 2003, Jedlmond & Sternberg, 2000). Το μοντέλο περιλαμβάνει όχι μόνο συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, όπως αναφέρει ο Goleman, αλλά ιδιότητες, προδιαθέσεις και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως κίνητρα, ενσυναίσθηση, αυτοπεποίθηση, αξιοπιστία, προσαρμοστικότητα, τάση για επίτευξη στόχων, αισιοδοξία, πρωτοβουλία, επιρροή, ικανότητα επικοινωνίας κ.ά. Με άλλα λόγια, στο μοντέλο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε κάθε άλλη πλευρά της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εκτός από τη γνωστική επίδοση. Αυτό δίνει σε πολλούς το έρεισμα ώστε να υποστηρίζουν, ότι η εννοιολογική ευρύτητα και χαλαρότητα του μοντέλου του Goleman είναι, σε τελική ανάλυση, επιζήμια για τη συναισθηματική νοημοσύνη, διότι όχι μόνο δε συμβάλλει, αλλά μάλλον δυσκολεύει την προσπάθεια για την επιστημονική θεμελίωσή της (Antonakis et al., 2009, Daus & Ashkanasy, 2003, 2005, Mayer et al., 2004).

2. Ομοιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπικότητα

Όλα τα μικτά μοντέλα επικρίνονται διότι η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως την περιγράφουν, συμπίπτει σε τέτοιο βαθμό με την προσωπικότητα, ώστε δεν τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της ύπαρξής της ως αυτόνομη έννοια (Davies et al., 1998, Mayer et al., 1999, 2008, McGrae 2000). Ο Goleman (1995) ισχυρίζεται ότι, αντίθετα με (ή περισσότερο από) αυτό που συμβαίνει στα άλλα είδη νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί. Η απήχηση αυτού του επιχειρήματος στο επιστημονικό και το λαϊκό κοινό ήταν τέτοια, ώστε τα τελευταία χρόνια έχουν δημοσιευτεί πολλά εγχειρίδια που απευθύνονται σε γονείς, εκπαιδευτικούς, συμβούλους επιχειρήσεων κ.ά., για το πώς να προωθήσουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα παιδιά, τους μαθητές ή τους εργαζόμενους (π.χ. Gottman, 1997, Πλωμαρίτου, 2004, Τριλίβα & Chiementi, 2000, Cherniss, 2000a).

3. Ελλιπής επιστημονική τεκμηρίωση του μοντέλου

Τέλος η έλλειψη ουσιαστικής επιστημονικής έρευνας από μέρος του Goleman (Goleman, 1995, Mayer et al., 2000b) οφείλεται στο ότι η έμφασή του ήταν να αναδείξει την πρακτική χρησιμότητα και τις δυνατότητες εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης κυρίως στον εργασιακό χώρο και όχι να τεκμηριώσει το θεωρητικό του μοντέλο μέσα από την έρευνα. Ορισμένοι από τους επικριτές, συνδυάζοντας την έλλειψη επιστημονικής τεκμηρίωσης του μοντέλου με το εκλαϊκευμένο (ή εκλαϊκευτικό) ύφος που έχουν τα βιβλία του, υποστηρίζουν ότι η θεωρία του Goleman δε συνιστά ένα επιστημονικό μοντέλο (π.χ. Antonakis et al., 2009, Hedlund & Sternberg, 2000). Τα τελευταία χρόνια, η συνεργασία του Goleman με διάφορους ερευνητές, με στόχο την παραγωγή όχι μόνο επαγγελματικού αλλά και επιστημονικού έργου, κάλυψε σε κάποιο βαθμό αυτήν την έλλειψη. Για παράδειγμα, μέσα από μια ευρεία ανασκόπηση σχετικών ερευνών, οι Boyatzis & Sala (2004) υποστηρίζουν ότι το ECI έχει ικανοποιητική εγκυρότητα κριτηρίου, εγκυρότητα περιεχομένου, κατασκευαστική εγκυρότητα, καθώς και εσωτερική συνοχή (αξιοπιστία) μεταξύ των υποκλιμάκων του. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα σχετικά με την επιστημονική τεκμηρίωση του μοντέλου αυτού υπολείπεται ακόμη σημαντικά.

1. 7 Άλλα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης

Εκτός από τα παραπάνω τρία μοντέλα που περιγράφηκαν (των Mayer και των συνεργατών του, του Bar-On και του Goleman) και είναι τα πιο ολοκληρωμένα με βάση τη βιβλιογραφία και άλλοι ερευνητές έχουν προτείνει μοντέλα με στόχο την ερμηνεία ή/και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία δεν έχουν ασκήσει ακόμη τόση μεγάλη επιρροή όση τα παραπάνω μοντέλα. Κάποια από αυτά έχουν εμφανιστεί σχετικά πρόσφατα, άλλα ασχολούνται κυρίως με ένα ειδικό πεδίο (π.χ. την έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση) της συναισθηματικής νοημοσύνης, άλλα έχουν πρακτικό αλλά όχι ερευνητικό ενδιαφέρον, ή το αντίστροφο. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα:

1. 7.1 Το μοντέλο του Cooper

Η θεωρία του Cooper μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα, διότι πολλές από τις ικανότητες και τις δεξιότητες που περιλαμβάνει εμπίπτουν στην περιοχή της προσωπικότητας. Ο Robert Cooper ενδιαφέρθηκε κυρίως για την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη βελτίωση της ηγεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότεινε, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να διαισθάνεται, να κατανοεί και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη δυναμική και το πλήθος των συναισθημάτων, έτσι ώστε να τα αξιοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφοριών, δημιουργικότητας, εμπιστοσύνης και διασύνδεσης (Cooper & Sawaf, 1997). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οριστεί με αναφορά σε τέσσερις συστοιχίες ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αφορούν στα συναισθήματα (Πλατσίδου, 2010):

A. Το εκάστοτε περιβάλλον αναφέρεται στις πιέσεις και τις ικανοποιήσεις της προσωπικής και εργασιακής ζωής. B. Ο συναισθηματικός αλφαριθμητισμός περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση για τον εαυτό του και τους άλλους και τη συναισθηματική εκφραστικότητα. Γ. Οι συναισθηματικές δυνατότητες- ικανότητες είναι θεμελιώδεις δεξιότητες και πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία έχουν αναπτυχθεί στη διάρκεια του βίου και τα οποία εφαρμόζει κανείς καθώς αλληλεπιδρά με άτομα, γεγονότα και καταστάσεις Δ. Οι αξίες και οι στάσεις αναφέρονται στην προσωπική προοπτική του καθένα για τον

κόσμο και τις αξίες με τις οποίες ζει και οι οποίες διαφαίνονται στον τρόπο έκφρασης, τις ενέργειες και τη σταθερότητά του.

Με βάση το μοντέλο αυτό, ο Cooper κατασκεύασε ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο ονόμασε Χάρτη του Δείκτη Συναισθηματικότητας (the EQ-Map). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, στο οποίο το άτομο καλείται να αναφέρει πώς έχει χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη το τελευταίο χρονικό διάστημα (Cooper, 1996/1997). Το EQ-Map παρέχει μια αναλυτική χαρτογράφηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου σε σχέση με το εργασιακό του περιβάλλον. Επίσης, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων που δίνει το EQ-Map αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου (στα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του), όπως μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορες εκφάνσεις της προσωπικής και εργασιακής του ζωής. Σύμφωνα με τον Cooper, ο Δείκτης Συναισθηματικότητας κάποιου είναι αποτέλεσμα του επιπέδου της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης που διαθέτει, των συναισθηματικών δυνατοτήτων και δεξιοτήτων του, καθώς και των αξιών και των στάσεών του για τον κόσμο. Το EQ-Map διατίθεται από την Essi Systems (www.essisystems.com).

1. 7. 2 Το μοντέλο των Petrides και Furnham

Οι Petrides και Furnham (Petrides & Furnham, 2000, 2001, Petrides et al., 2004) υποστηρίζουν ότι στην πραγματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε δύο είδη. Το καθένα αφορά σε μια διαφορετική πλευρά αυτής της σύνθετης έννοιας και ακολουθεί διαφορετική μέθοδο για τη μέτρησή της.

A. Το πρώτο είδος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα (cognitive- emotional ability) και αφορά στην πραγματική ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί πληροφορίες με συναισθηματικό περιεχόμενο. Αυτό το είδος αναφέρεται σε μια γνωστικού τύπου συναισθηματική νοημοσύνη. Η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα είναι η αντικειμενική μέτρηση,

δηλαδή με έργα που εξετάζουν την επίδοση με βάση αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

B. Το δεύτερο είδος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait emotional intelligence) ή ως συναισθηματική αυτό- αποτελεσματικότητα (emotional self- efficacy) και αφορά στις προσωπικές εκτιμήσεις και διαθέσεις που έχει κανείς για τη συναισθηματική του κατάσταση και λειτουργικότητα. Το είδος αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται αρκετά με την προσωπικότητα. Ο καλύτερος τρόπος για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η μέθοδος των αυτοαναφορών.

Οι Petrides & Furnham επικεντρώνουν τη μελέτη τους στο δεύτερο είδος συναισθηματικής νοημοσύνης, ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Μέσα από μια ανάλυση περιεχομένου που εφάρμοσαν στα πιο περιβλεπτα μοντέλα που υπάρχουν για τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατέληξαν σε 15 διαστάσεις (όψεις) που είναι κοινές σε πολλά από αυτά. Οι διαστάσεις αυτές αποτέλεσαν τη βάση για το δικό τους μοντέλο. Σύμφωνα με αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο από συναισθηματικές διαθέσεις και προσωπικές εκτιμήσεις, οι οποίες αφορούν σε συναισθήματα και μπορούν να αξιολογηθούν με τη μέθοδο των αυτοαναφορών. Αυτός ο εννοιολογικός ορισμός είναι συμβατός με την (εγγενώς) υποκειμενική φύση της συναισθηματικής εμπειρίας, αφού το κάθε άτομο βιώνει μια προσωπική συναισθηματική κατάσταση με τον δικό του τρόπο και είναι το μόνο που μπορεί να δώσει πληροφορίες γι' αυτή (Πλατσίδου, 2010).

Στην πραγματικότητα, το μοντέλο των Petrides και Furnham δεν εισήγαγε ένα καινούριο ορισμό ή διάσταση στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό που έκανε ήταν ότι ενσωμάτωσε με συστηματικό τρόπο πολλά από τα υπάρχοντα εμπειρικά ευρήματα και τις θεωρητικές απόψεις που αναφέρονταν σε προσωπικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά και όχι σε συναισθηματικές γνωστικές ικανότητες και τα ενέταξε κάτω από τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Ο όρος που μπορεί καλύτερα να περιγράψει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η συναισθηματική αυτό- αποτελεσματικότητα (emotional self- efficacy).

Μέσα από έναν σημαντικό αριθμό ερευνών και δημοσιεύσεων, οι Petrides & Furnham έδωσαν έμφαση στο να αναδείξουν την εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα σε σχέση με την προβλεπτική ικανότητα για την ανθρώπινη συμπεριφορά που έχουν άλλες σχετικές έννοιες και τη χρησιμότητά της τόσο σε ερευνητικό επίπεδο όσο και ως προς ποικίλες εφαρμογές (Petrides & Furnham, 2001, 2003, Petrides, Perez- Gonzalez, Furnham, 2007). Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η διάκριση που εισήγαγαν της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι συναφής με την εμπειρική διάκριση ανάμεσα στην αντικειμενική (actual) και την αντιληπτή (perceived) συναισθηματική νοημοσύνη, αντίστοιχα, που έχουν κάνει άλλοι ερευνητές (Ciarrochi et al., 2000), για να διακρίνουν την πλευρά της έννοιας που αξιολογείται με την αντικειμενική μέθοδο από εκείνη που αξιολογείται με τη μέθοδο των αυτοαναφορών. Το μοντέλο των Petrides & Furnham δίνει μια συστηματική θεωρητική και εμπειρική βάση σε αυτήν τη διάκριση.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) (Petrides, 2001, Petrides et al., 2007). Στη σημερινή του μορφή (Petrides, 2009), το TEIQueν. 1.50 περιλαμβάνει 153 προτάσεις με τις οποίες ο εξεταζόμενος αξιολογείται ως προς τις 15 συναισθηματικές διαστάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο, ως προς τέσσερις πιο γενικούς παράγοντες (ευζωία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα) και ως προς τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Το ερωτηματολόγιο κυκλοφορεί και σε μια πιο σύντομη έκδοση (το TEIQue- SF) που περιλαμβάνει 30 προτάσεις, οι οποίες δίνουν μετρήσεις για τους τέσσερις παραπάνω γενικούς παράγοντες και τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη.

Όλα τα ερωτηματολόγια που κατασκεύασαν οι Petrides και Furnham ακολουθούν μια παρόμοια δομή (Petrides, 2009). Εκείνο που, προς το παρόν, έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο και για το οποίο υπάρχουν τα περισσότερα βιβλιογραφικά στοιχεία είναι το TEIQue, στη διευρυμένη ή τη σύντομη μορφή του. Το TEIQue έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες και παρουσιάζει ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (εγκυρότητα και αξιοπιστία) (Mikolajczak, Luminet, Leroy & Roy, 2007, Petrides et al., 2007). Έχει

μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες, μεταξύ αυτών και στα ελληνικά (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007, 2007).

1.7.3 Το τριμερές μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το μοντέλο αυτό διαμορφώθηκε πρόσφατα από τους Mikolajczak, Petrides, Coumans, & Luminet (2009), με σκοπό να προσφέρει μια ολοκληρωμένη περιγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία να συμπεριλαμβάνει κάθε της έκφανση. Συγκεκριμένα, στο μοντέλο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται με αναφορά σε τρία επίπεδα τα οποία έχουν χαλαρή σύνδεση μεταξύ τους: τη γνώση, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Nelis et al., 2009).

Το πρώτο επίπεδο αφορά στο εύρος και τη συνθετότητα της γνώσης σχετικά με τα συναισθήματα και τη λειτουργία τους. Αναφέρεται, δηλαδή, στο τι γνωρίζει κανείς για τα συναισθήματα και για το πώς χειρίζεται καταστάσεις στις οποίες εμπλέκονται συναισθήματα.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην ικανότητα εφαρμογής της υπάρχουσας γνώσης για τα συναισθήματα και στην ικανότητα εφαρμογής κάποιας στρατηγικής σε διάφορες καταστάσεις που εμπλέκουν συναισθήματα. Η έμφαση εδώ είναι όχι στο τι ξέρει κάποιος για τις συναισθηματικές καταστάσεις, αλλά στο τι μπορεί να κάνει όταν βρίσκεται μέσα σε αυτές.

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις προδιαθέσεις που σχετίζονται με τα συναισθήματα, δηλαδή, την τάση να συμπεριφερόμαστε με έναν συγκεκριμένο τρόπο σε διάφορες καταστάσεις που αφορούν σε ή εμπλέκουν συναισθήματα. Στο επίπεδο αυτό, η έμφαση δίδεται όχι στο τι γνωρίζει κάποιος ή τι μπορεί να κάνει, αλλά στο τι πραγματικά κάνει.

2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Μετά τη δημοσίευση των βιβλίων του Goleman (1995, 1998), η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε πολύ δημοφιλής στα ηγετικά στελέχη διαφόρων εργασιακών χώρων, καθώς τους έκανε να συνειδητοποιήσουν ότι η γνωστική νοημοσύνη, αν και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη ενός έργου, δεν

αρκεί για να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση (Πλατσίδου, 2010). Παράλληλα, οι συναισθηματικές ευαισθησίες και ικανότητες όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetsee & Schaap, 2005). Έτσι, τα ηγετικά στελέχη άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι και τα συναισθήματα παίζουν έναν σημαντικό και όχι υποδεέστερο, ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Υπό το πρίσμα αυτών και άλλων εξελίξεων στη Διοικητική επιστήμη, άρχισε να διαμορφώνεται ένα νέο προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους που θα περιγραφεί στη συνέχεια.

2.1 Το προφίλ του σύγχρονου ηγετικού στελέχους διοίκησης

Ως ηγεσία θεωρείται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του κατά τρόπο ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει με την καθοδήγηση, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, την παρακίνηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης κτλ. Για να είναι αποτελεσματική η επιρροή αυτή, θα πρέπει να εμπλέκει την οικειοθελή, έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σε μια τέτοια προσέγγιση, το μείζον ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Λαλούμης, 2009).

Ο Κατσαρός (2008) αναφέρει το εξής «ως κριτήριο της ηγετικής συμπεριφοράς εντοπίζεται όχι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, αλλά η σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης προς δύο μεταβλητές: τις ανθρώπινες σχέσεις και/ή την απόδοση της εργασίας». Αυτή η διπλή διάσταση αποδίδεται χαρακτηριστικά στο διοικητικό πλέγμα (managerialgrid) των Blake & Mouton (1964).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton



Πηγή: Κατσαρός (2008)

Πολλοί ερευνητές στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης επισημαίνουν κάποιες αλλαγές στο προφίλ και τις ανάγκες που θα πρέπει να καλύπτουν τα διοικητικά στελέχη στην εποχή μας, ώστε να ασκούν αποτελεσματική ηγεσία. Ίσως το πιο σημαντικό νέο στοιχείο είναι η ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν (δηλαδή, να αναγνωρίζουν, να προκαλούν, να συμπλέουν με, να αποδέχονται) την αλλαγή (Lewis, Goodman, & Fandl, 1998). Επίσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά όσο και τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων σε κάποιον οργανισμό (Coetzee & Schaap, 2005). Τέλος στο προφίλ του σύγχρονου στελέχους διοίκησης περιλαμβάνονται και διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το να είναι κανείς καταλύτης αλλαγών (Goleman, 1995), που τον καθιστούν ικανό να κινητοποιεί όλον τον οργανισμό προς θετικά αποτελέσματα.

Ένα ικανό ηγετικό στέλεχος εστιάζει σε αποδεκτές και από τους άλλους εργαζομένους αξίες, επιδιώκει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του και προάγει σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Έχει ικανότητες που προάγουν την ομαδική συνεργασία, ικανότητες επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και προώθησης αλλαγών. Ακόμη, διαθέτει ενσυναίσθηση και ενδιαφέρεται για τους άλλους ως πρόσωπα κι όχι μόνο ως εργαζόμενοι (Goleman, 1998, Lewis et al., 1998, Ryback, 1998). Σύμφωνα με τους Caruso, Mayer & Salovey (2002), ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους γύρω του, είτε πρόκειται για άτομα είτε για ομάδες εργαζομένων. Για να μπορεί κανείς να διοικεί και να ηγείται επιτυχημένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαβάζει συναισθήματα. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την πιστότητα των άλλων και, ως αποτέλεσμα, να βελτιώνει και την αποτελεσματικότητα και απόδοση του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων (Caruso et al., 2002). Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγετικού στελέχους καθορίζει το βαθμό στον οποίο έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, με το να τους κινητοποιεί, να τους εμπνέει και να διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του ώστε να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός αμοιβαία αποδεκτού στόχου.

Αλλά και η George (2000) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία της ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία. Συνοψίζει πέντε σημεία που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του πετυχημένου ηγέτη και τα οποία υπογραμμίζουν τη στενή σύνδεση της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιτυχημένη ηγεσία. Συγκεκριμένα, ο επιτυχημένος ηγέτης (1) υπηρετεί και προωθεί συλλογικούς σκοπούς και στόχους, (2) εμπνέει στους υφισταμένους του εκτίμηση και το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι σημαντική, (3) δημιουργεί και διατηρεί στην ομάδα ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, συνεργατικότητα και εμπιστοσύνη, (4) ενθαρρύνει την ευελιξία στη λήψη

αποφάσεων και τη διενέργεια αλλαγών και (5) θεσμοθετεί και διατηρεί μια σημαντική ταυτότητα για τον οργανισμό που υπηρετεί.

Η αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δε συμβάλει πάντοτε στην επιτυχημένη ηγεσία (π.χ., Antonakis et al., 2009). Είναι πιθανό η υψηλή ενσυναίσθηση να αποτελεί αρνητικό χαρακτηριστικό για έναν ηγέτη, διότι αυτό μπορεί να τον καθιστά ευάλωτο στη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων του π.χ. μπορεί να τον δυσκολεύει να πάρει «σκληρές» αποφάσεις προς όφελος του οργανισμού, όταν απαιτούνται, για να μη δυσαρεστήσει τους άλλους. Οι Antonakis et al. (2009) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ίσως είναι κατάρα μάλλον παρά ευλογία».

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας

Ο Goleman (2000) περιέγραψε έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα μιας διεθνούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 3.871 διευθυντικά στελέχη. Οι τύποι ηγεσίας είναι (Πίνακας 3): ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching) (Επιτροπάκη, 2009).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Τύποι ηγέτη σε σχέση με διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τύποι ηγέτη	Διακρίνεται από	Σύνθημα	Αποτελεσματικό
Επιβλητικός (απαιτεί άμεση υπακοή)	Έλλειψη ενσυναίσθησης, δύναμη ισχύος	«κάντε ό,τι σας λέω»	- Σε περιόδους κρίσης - Στα αρχικά στάδια μιας αλλαγής - Όταν υπάρχουν προβληματικοί

			εργαζόμενοι
Οραματιστής (κινητοποιεί τους άλλους προς ένα κοινό όραμα)	Υψηλή αυτοπεποίθηση & ενσυναίσθηση, καταλύτης αλλαγής	«ακολουθήστε με»	<ul style="list-style-type: none"> - Όταν απαιτείται νέο όραμα - Όταν χρειάζεται ξεκάθαρη πορεία πλεύσης στον οργανισμό
Ανθρωπιστικός (δημιουργεί αρμονία & συναισθηματικούς δεσμούς στα άτομα της ομάδας)	Ενσυναίσθηση, χτίσιμο σχέσεων & επικοινωνίας	«οι άνθρωποι πάνω από όλα»	<ul style="list-style-type: none"> - Ενδυνάμωση της συνοχής της ομάδας - Εμπύχωση σε περιόδους κρίσης
Δημοκρατικός (οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών)	Υψηλή ικανότητα επικοινωνίας & συνεργασίας	«τι λες εσύ;»	<ul style="list-style-type: none"> - Όταν χρειάζεται να υπάρξει συναίνεση ή να ακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας
Καθοδηγητικός (θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης)	Μεγάλη ευσυνειδησία, κίνητρα επιτυχίας, πρωτοβουλία	«κάντε ό,τι κάνω, τώρα»	<ul style="list-style-type: none"> - Όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη & ικανή ομάδα
Συμβουλευτικός (έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των	Ικανότητες ανάπτυξης άλλων, ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση	«δοκιμάστε αυτό»	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση & ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού

εργαζομένων)			- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του
--------------	--	--	----------------------------------

Πηγή: Goleman (2000), (βλ. Επιτροπάκη, 2009)

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα από αυτά τα στυλ. Αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν τρόπους ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό στυλ δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία διακρίνει το ρόλο του ηγέτη (leader) από αυτόν του στελέχους διοίκησης (manager). Ο πρώτος χρησιμοποιεί (άμεσα ή έμμεσα) τα συναισθήματα και το προσωπικό του παράδειγμα για να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους άλλους προς έναν στόχο, ενώ ο δεύτερος χρησιμοποιεί οργανωμένες μεθόδους και τεχνικές για να φέρει σε πέρας τον στόχο (Πλατσίδου, 2010). Η άσκηση των ηγετικών ικανοτήτων προϋποθέτει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και σχετικής εκπαίδευσης, ώστε να κάνει ορθή αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή και αποτελεσματική παρακίνηση προς την κατεύθυνση αυτή. Να επικεντρώνεται σε σαφείς και συγκεκριμένους στόχους, να ελαττώνει τη σημασία των λαθών και, παράλληλα, να ενδυναμώνει την εγρήγορση (Ashkanasy & Tse, 2000).

2.3 Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει έντεκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό...». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την

αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και τον ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα με υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.
7. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
8. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

9. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
10. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
11. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους (Ryback, 1998)

Οι απόψεις του Ryback αποτελούν μια χρήσιμη συνεισφορά στο θέμα της συναισθηματικά νοήμονος ηγεσίας. Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές που μας παρουσιάζει ο Ryback εμφανίζουν ένα κοινό σημείο: Ο ηγέτης πρέπει να δίνει έμφαση στην άμεση επικοινωνία και τους συναισθηματικούς δεσμούς των στελεχών, να δείχνει κατανόηση και να δημιουργεί κλίμα ενθουσιασμού, θετικής ενέργειας και κατ' επέκταση να παρέχει την δυνατότητα στους υφισταμένους να μπορέσουν μέσα από την ομαδική εργασία να αναβαθμίσουν την προσωπικότητά τους διευρύνοντας τους πνευματικούς ορίζοντες τους. Όλα αυτά είναι το απόσταγμα της θεωρίας του Ryback και έχει αρκετά κοινά σημεία τόσο με τα ηγετικά στυλ του Goleman.

2.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και Εκπαιδευτική ηγεσία

Οι προσεγγίσεις για την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι πολλές. Όπως και στην επιστήμη της διοίκησης έτσι και εδώ απουσιάζει μια ενοποιημένη θεωρία, η οποία να λαμβάνει υπόψη τη συμπλοκότητα του φαινομένου «εκπαιδευτική ηγεσία» (Πασιαρδής, 2004, Fullan, 2001). Σύμφωνα με τον Morris et al (2004) ο όρος εκπαιδευτική ηγεσία περιλαμβάνει σε ένα γενικότερο πλαίσιο τις γνώσεις, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος της εκπαίδευσης για να διοικεί δημιουργικά και αποτελεσματικά (Bush, 1995, Everald & Morris, 1999).

To National College for School Leadership (Bush & Glover, 2003) τη διαχωρίζει σε ηγεσία ως επιρροή, ηγεσία ως αξίες, ηγεσία ως όραμα και ηγεσία ως διοίκηση. Η επιρροή αναφέρεται στη διαδικασία κοινωνικής επίδρασης ενός σε μια ομάδα για τη δόμηση δραστηριοτήτων και σχέσεων στον οργανισμό (Yukl, 2002). Αυτή η προσέγγιση είναι αρκετά ουδέτερη και δεν προσδιορίζει ποιες ενέργειες πρέπει να αναληφθούν. Όσον αφορά στις αξίες, αναφέρεται ότι, τα σχολεία υπηρετούν τους μαθητές τους και την κοινωνία, πρέπει να νοιάζονται για τη μάθηση και την ολόπλευρη ανάπτυξη του ατόμου που συμβαίνει μέσα και έξω από τις τάξεις με εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση και όλα τα μέλη τους πρέπει να είναι αιωνίως μαθητευόμενοι και να τους δίνεται η αξία που τους αρμόζει. (Wasserberg, 1999). Η ηγεσία και το όραμα προσδιορίζονται όταν οι ηγέτες έχουν μία εικόνα ενός προτιμώμενου μέλλοντος και τη διαμοιράζονται με όλη τη σχολική κοινότητα με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει τη δέσμευση των μελών, όπως τον προσδιορισμό της σημαντικότητας κάθε θέματος και κάθε ατόμου. (Beare, Caldwell & Millikan, 1992)

Είναι παραδεκτό ότι η σωστή διοίκηση των σχολικών μονάδων θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία της εκπαίδευσης (Drucker, 1998). Σύμφωνα με την Χατζηπαναγιώτου (2003) και τον Ιορδανίδη (2006), η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του σχολείου αφορά όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά το συντονισμό όλων των δυναμικών που λαμβάνουν χώρα σε αυτή την επωμίζεται ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής ενός σχολείου κατέχει την ανώτερη διοικητική θέση στο σχολείο του, αλλά η κατοχή της διευθυντικής θέσης δεν ταυτίζεται με την έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας λειτουργιών παρόλο που αυτές οι δύο έννοιες, διοίκηση και ηγεσία, πολλές φορές αλληλεπικαλύπτονται. Ηγεσία είναι η επιρροή των πράξεων των άλλων παρακινώντας, θέτοντας στόχους και προκαλώντας αλλαγές. Απαιτεί ευφυΐα, ενέργεια και ικανότητες. Η διοίκηση είναι η διαχείριση ή η συντήρηση (maintenance) και έχει στόχους την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα (Cuban, 1988).

Επειδή, όμως, αυτή η πρακτική στην εκπαιδευτική ηγεσία κάνει τους διευθυντές σχολείων να αισθάνονται αρκετά άβολα (Kouzes & Posner, 1996) δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο οράματος και στόχων που χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα (Begley, 1994):

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Πλαίσιο οράματος και στόχων που χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα του Begley (1994)

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΤΟΧΟΙ
Βασικό (Basic)	Διαχειρίζεται τους στόχους με βάση τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας
Μεσαίο (Intermediate)	Προσδιορίζει τους στόχους με συνέπεια στο κλιμακούμενο όραμα του διευθυντή
Προχωρημένο (Advanced)	Συνεργάζεται με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να αναπτύξει τους στόχους του σχολείου οι οποίοι αντανακλούν το κοινό τους όραμα
Εξειδικευμένο (Expert)	Συνδιαλέγεται με αντιπροσωπευτικά μέλη της σχολικής κοινότητας για να αναπτύξει τους στόχους του σχολείου οι οποίοι αντανακλούν ένα συνεργατικό όραμα

Πηγή: Γ. Ντιγκμπασάνης (2011)

Σύμφωνα με τους Leithwood, Jantzi και Steinbach (1999) τα είδη της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι τα εξής: εκπαιδευτική/καθοδηγητική (instructional) η οποία επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών καθώς εμπλέκονται σε δραστηριότητες που επηρεάζουν τη βελτίωση των μαθητών, κυρίως αυτών μέσα σε μία τάξη. Παραβλέπει, μεταξύ άλλων, την κοινωνικοποίηση της σχολικής ζωής και την αυτοεκτίμηση των μαθητών, μετασχηματιστική (transformational) που αποτελείται από οκτώ διαστάσεις: τη δημιουργία οράματος, τη διατύπωση στόχων, την παροχή πνευματικής διέγερσης, την εξατομικευμένη υποστήριξη, τη μοντελοποίηση καλών πρακτικών, την επίδειξη υψηλών προσδοκιών, τη δημιουργία παραγωγικού σχολικού κλίματος και την ανάπτυξη δομών συμμετοχικότητας στις αποφάσεις, ηθική (moral) που βασίζεται στη δεοντολογία και τις αξίες των ηγετών. Οι κυριότερες αξίες πρέπει να είναι η συμμετοχικότητα, οι ίσες ευκαιρίες, η δικαιοσύνη, οι υψηλές προσδοκίες, η δέσμευση με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, η συνεργασία, η ομαδική δουλειά, η αφοσίωση και η κατανόηση, συμμετοχική (participative) που δίνει έμφαση στη λήψη αποφάσεων από την ομάδα θεωρώντας ότι έτσι θα αυξηθεί η σχολική αποτελεσματικότητα, διοικητική/διαχειριστική (managerial). Η διαχειριστική επικεντρώνεται στις λειτουργίες,

τις εργασίες και τις συμπεριφορές. Η εξουσία και η επιρροή περιγράφουν κάθε θέση στον οργανισμό και οι διαδικασίες διεκπεραιώνονται μέσα από την ιεραρχία, μεταμοντέρνα (postmodern) που θεωρεί ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να σέβονται τη διαφορετικότητα και την ατομική προοπτική των μελών του σχολείου. Ακόμη, πρέπει να μην είναι εξαρτημένοι από την ιεραρχία καθώς το σχολείο είναι ένας ρέων οργανισμός και κάθε κατάσταση έχει πολλές ερμηνείες, διαπροσωπική (interpersonal). Η διαπροσωπική απαιτεί συμπεριφορές πρωτοβουλιών οι οποίες προέρχονται από την εξελιγμένη αυτογνωσία, η οποία διευκολύνει την αποτελεσματική δέσμευση με τους άλλους και ενδεχομενική (contingent) η οποία αναγνωρίζει την ποικίλη φύση του σχολείου και τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης διαφόρων στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση. Η ηγεσία οφείλει να προβαίνει σε διάγνωση των προβλημάτων και να εφαρμόζει την πιο κατάλληλη λύση κάθε φορά.

Τα τελευταία χρόνια γίνονται μελέτες πάνω στη σχολική ηγεσία που δίνουν έμφαση κυρίως στις αξίες και τις δυνατότητες των ηγετών να κάνουν κάτι το διαφορετικό, να εισάγουν κάτι διαφορετικό μέσα από την ικανότητά τους για μετασχηματισμό (Sergionanni, 1998, Hoy et al, 2001, Woods, 2006). Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες του 21ου αιώνα οφείλουν να εκτιμούν τη διαφορετικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, την κοινωνία, και την αλληλεξάρτηση (Johnson, 1990, Σαΐτης, 2007). Ο Cleveland (1986) τονίζει ότι τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης οφείλουν να έχουν μια περιέργεια για το τι γίνεται στο εργασιακό τους περιβάλλον και ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται και πώς αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί. Ο Fullan (2001) αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν πέντε χαρακτηριστικά: 1. την ισχυρή αίσθηση ηθικής, 2. την κατανόηση της δυναμικής των αλλαγών, 3. τη δέσμευση στην ανάπτυξη και διαμοιρασμό νέας γνώσης, 4. την ικανότητα δημιουργίας συνοχής και 5. τη συναισθηματική νοημοσύνη στη δημιουργία σχέσεων τονίζοντας πως οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι και να εμπνέουν τους άλλους, καθώς αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα και αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού (Fullan, 2002).

Οι Πασιαρδή (2001) και Immegart (1988) επισήμαναν τη σχέση ανάμεσα στην συμπεριφορά του διευθυντή και το σχολικό κλίμα, υποστηρίζοντας πως οι διευθυντές των σχολείων με τα μη λεκτικά μηνύματά τους, με τα λόγια τους, τις αντιδράσεις τους, διαμορφώνουν το κλίμα του σχολείου, επηρεάζουν τη συναισθηματική κατάσταση των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές με τον τρόπο ηγεσίας και συμπεριφοράς τους μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας και να προάγουν την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συναδελφικότητα (Πασιαρδής, 2004, Τομασίδης, 2002). Η επίλυση διαφορών και συγκρούσεων είναι από τα δυσκολότερα που δημιουργούνται σε επίπεδο σχέσεων παρά σε θέματα εργασίας (Καλαϊτζοπούλου, 2001). Για να επιλυθεί μια σύγκρουση αρχικά πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες που την προκάλεσαν και να αρθούν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στη διαδικασία αποδοχής λύσεων, τις οποίες θα δεσμευτούν να ακολουθήσουν (Καλημέρη και Κατσαλής, 2004, Χατζηπαντελή, 1999) καθώς και η ύπαρξη κοινού κινήτρου (Χατζηπαντελή, 1999,) εφόσον δημιουργηθούν κυρίως από το διευθυντή οι συνθήκες που ευνοούν την ευθύτητα και την ειλικρίνεια, ώστε να κρατηθούν οι εντάσεις σε χαμηλά επίπεδα (Everald & Morris, 1999) και να προωθείται ο ανοιχτός διάλογος και η επίλυση των πραγματικών ζητημάτων που τους απασχολούν. Όταν ασκείται κριτική από το διευθυντή να είναι αποτελεσματική η κριτική ο διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί κύρια την ενσυναίσθηση (Pescosolido, 2000), η οποία θεωρείται μία από τις βασικότερες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο διευθυντής λοιπόν καλείται να χειριστεί με τέτοιο τρόπο τις καταστάσεις και να χρησιμοποιήσει τέτοιους τρόπους επικοινωνίας, ώστε στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων να αμβλύνει τις αντιθέσεις και να εξομαλυνθεί η σύγκρουση (Ανδρέου 2001,Καφετζόπουλος, 1995).

Αναμφισβήτητα θετική εικόνα-αύρα σε ένα σχολείο μπορούν να επιφέρουν οι διευθυντές που δημιουργούν θετικό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί που νοιάζονται για τους μαθητές, οι διευθυντές που σέβονται και νοιάζονται για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους, όπως και οι εκπαιδευτικοί που σέβονται το διευθυντή τους και παρακινούνται από αυτόν για την επίτευξη στόχων (Χατζηπαντελή, 1999, Lord et al, 2002). Οι ηγέτες πρέπει να παρακινούν και να εμπνέουν, να ενθαρρύνουν θετικές στάσεις και να δημιουργούν μια αίσθηση συμμετοχής και σημαντικότητας των

εργαζομένων σε αντίθεση με παλιότερα που απλά σχεδίαζαν, έλεγχαν και επέβλεπαν τη λειτουργία του σχολείου (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Ένας ηγέτης οφείλει να είναι καινοτόμος για να βελτιώσει τον οργανισμό, εμπνευστής, με την πειθώ του, ενός κοινού οράματος, αυτός που ενδυναμώνει τους άλλους κάνοντάς τους να νοιώθουν και να είναι ικανοί, δημιουργός προτύπων τελειότητας (παράδειγμα) και αυτός που ενθαρρύνει από καρδιάς, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και γιορτάζει τα κατορθώματα της ομάδας (Kouzes & Posner, 2001).

2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στην ειδική αγωγή

Στόχος της Ειδικής αγωγής είναι να παρέχεται στα άτομα με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες η αναγκαία στήριξη για να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορέσουν, αν είναι δυνατόν, τόσο να ενταχθούν στη συνήθη σχολική τάξη, όσο και να μπορέσουν να συμβιώσουν αρμονικά με το κοινωνικό σύνολο. Στόχος επίσης είναι η επαγγελματική κατάρτιση των ατόμων αυτών, ώστε αργότερα να μπορούν να είναι ενεργά μέλη στην παραγωγική διαδικασία. Δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε ότι η ειδική αγωγή μεριμνά και για την κοινωνική εξέλιξη των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες η οποία πρέπει σύμφωνα με το νόμο να γίνεται ισότιμα με τους υπόλοιπους πολίτες.

Ωστόσο οι παραπάνω στόχοι είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Τα ειδικά σχολεία αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες κυρίως εξαιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης όπως: έλλειψη προσωπικού, ακατάλληλες υποδομές, έλλειψη εποπτικών μέσων, αιθουσών διδασκαλίας, εξοπλισμού, ανύπαρκτη οικονομική υποστήριξη οικογενειών. Καθώς η ειδική αγωγή στην Ελλάδα δεν έχει στελεχωθεί με μόνιμους εκπαιδευτικούς και ειδικότητες οι συνεχείς αλλαγές του προσωπικού είναι ένα ακόμη στοιχείο που ενισχύει τη δυσλειτουργία των σχολείων αυτών. Επιπλέον στα ειδικά σχολεία εξαιτίας των μαθητών με ειδικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες δημιουργούνται έκτακτες καταστάσεις. Ο εκπαιδευτικός δεν είναι έτοιμος ή ικανός να αντιμετωπίσει ορισμένες καταστάσεις με παιδιά τα οποία έχουν διαφορετικά σύνδρομα μπορεί να πάθουν κρίσεις, παίρνουν φαρμακευτική αγωγή είτε γιατί δεν έχει την κατάλληλη εκπαίδευση είτε γιατί δεν έχει την επαγγελματική εμπειρία.

Ευνόητο από τα παραπάνω ότι ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας ειδικής αγωγής έχει ιδιαίτερο βάρος λόγω των ιδιαιτεροτήτων των μαθητών αλλά και των δυσκολιών που προκύπτουν κατά την σχολική καθημερινότητα, οι οποίες κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να έχουν σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στους μαθητές, στους εκπαιδευτικούς, αλλά και στην υπόλοιπη εκπαιδευτική και ευρύτερη κοινωνία.

Οι διευθυντές των σχολείων ειδικής αγωγής προέρχονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών χωρίς καμία εξειδίκευση στη διοίκηση σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης. Η σύνδεση της διοίκησης της ειδικής αγωγής με τα προγράμματα σπουδών εκπαίδευσης είναι ένα τρέχον και αιώνιο πρόβλημα (Connor, 1961). Παρά το γεγονός ότι ο Νόμος για την Εκπαίδευση Ατόμων με Αναπηρίες (IDEA, 1990) καθοδήγησε την ειδική εκπαίδευση για 3 δεκαετίες, πολλοί διευθυντές σχολείων έχουν περιορισμένη γνώση σχετικά με τους νόμους ή τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών με ειδικές ανάγκες (Powell & Hyle, 1997).

Οι επαγγελματίες που εμπλέκονται με την ειδική αγωγή συχνά εμφανίζουν σε υψηλό βαθμό άγχος, στρες και επαγγελματική εξουθένωση (Sari, 2004). Το ίδιο ισχύει και για τους διευθυντές των ειδικών σχολείων καθώς ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα απαιτητικός κάτι που οφείλεται τόσο στα διοικητικά τους καθήκοντα όσο και στην εμπλοκή τους με μαθητές (Kelly et al, 2007).

Ο παραδοσιακός διαχωρισμός της ειδικής και γενικής εκπαίδευσης, καθώς και οι διαφορές στην κατάρτιση και τον προσανατολισμό μεταξύ των δύο αυτών ομάδων εκπαιδευτικών συνέβαλαν στην ανάπτυξη ξεχωριστής κουλτούρας (Pugach, 1992) με αποτέλεσμα να έχουν αποστασιοποιηθεί οι ειδικοί παιδαγωγοί από τους συναδέλφους τους της γενικής εκπαίδευσης (Osgood, 1999).

Οι διευθυντές μπορεί επίσης να είναι λιγότερο εξοικειωμένοι με το έργο ειδικών παιδαγωγών από εκείνο των άλλων εκπαιδευτικών, γεγονός που μπορεί να αποτρέψει την κατανόηση τρόπων με τους οποίους εκπαιδευτικοί γενικής και ειδικής αγωγής θα μπορούσαν από κοινού να συμβάλλουν στην ηγεσία ενός σχολείου. Για παράδειγμα

υπάρχει γενική συμφωνία ότι η συνεργασία είναι απαραίτητη για την εργασία των εκπαιδευτικών ειδικής και γενικής αγωγής, ώστε να εξυπηρετήσουν μαθητές με ειδικές ανάγκες. Ωστόσο οι ειδικοί παιδαγωγοί μπορεί να μην είναι ευπρόσδεκτοι για συνεργασία από τους συναδέλφους τους της γενικής εκπαίδευσης (Embich, 2001) και να διατίθεται λίγος χρόνος για κοινές δραστηριότητες (Kozleski, Mainzer, & Deshler, 2000). Παρά το γεγονός ότι οι διευθυντές- ειδικοί παιδαγωγοί αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά ορισμένα από αυτά τα προβλήματα, χρειάζονται την υποστήριξη και των άλλων διευθυντών σχολείων της περιοχής, ώστε να δημιουργηθεί μια πιο ενοποιημένη κουλτούρα στην οποία όλοι να δουν τις ευθύνες τους για τους μαθητές με ειδικές ανάγκες και να εργαστούν συλλογικά για την κάλυψη των αναγκών αυτών των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε συνεργατικά περιβάλλοντα όπου όλο το προσωπικό του σχολείου αναγνωρίζει τη σημασία του ρόλου τους στην εξυπηρέτηση αναγκών μαθητών με ειδικές ανάγκες, θα έχουν πιθανότατα μεγαλύτερη επιτυχία να υπηρετήσουν ως ηγέτες.

Η σημασία της καλής ηγεσίας και διοίκησης σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης έχει πλέον καθιερωθεί, αν και οι παρεμβάσεις της έρευνας και της πολιτικής έχουν την τάση να επικεντρώνονται κυρίως σε διευθυντές (Smith, 1995). Οι παράγοντες που αφορούν την ηγεσία και τη διαχείριση σχετίζονται έντονα με τα αποτελεσματικά σχολεία (Sammons et al, 1995, Stoll & Fink, 1996, Dalin, 1998). Παρά το γεγονός αυτό της αναγνώρισης της σημασίας της ηγεσίας στην εκπαίδευση και την πολύ εκτεταμένη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα, λίγα είναι πραγματικά γνωστά για τις εμπειρίες των διευθυντών και την ηγεσία στην ειδική αγωγή (Rayner & Ribbins, 1998). Αυτή η έλλειψη εμπειρικών εργασιών και η εννοιολογική ανάλυση είναι προβληματική, επειδή η διοίκηση με βάση τον οργανισμό αλλάζει όχι μόνο τους υπευθύνους των καθηκόντων, αλλά και τους οργανισμούς τους οποίους βρίσκονται αυτοί οι υπεύθυνοι, καθώς επίσης αναδιατυπώνει την επαγγελματική συμπεριφορά και τις σχέσεις, και ως εκ τούτου και τη ταυτότητα των ιδίων των ανθρώπων (Rayner et al, 2006).

Η έρευνα των Rayner et al. (2006) είχε ως στόχο να αποτυπώσει τις απόψεις των επαγγελματιών της ειδικής αγωγής για τις ανάγκες της επαγγελματικής τους ανάπτυξης,

πως τις αντιλαμβάνονται και πως τις περιγράφουν, ώστε να προετοιμαστούν για τις προκλήσεις της ηγεσίας σε περιόδους ταχύτατου εκσυγχρονισμού. Πρόκειται για μια μικρής κλίμακας έρευνα για τις εμπειρίες επαγγελματικής εξέλιξης και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών όπως οι ίδιοι τις αντιλαμβάνονται σε σχέση με την ευθύνη της ηγεσίας, οι οποίοι εργάζονται σε δομές της ειδικής αγωγής είτε σε ειδικά σχολεία είτε σε σχολεία γενικής εκπαίδευσης που λειτουργεί μέσα σε αυτά όμως δομή ειδικής εκπαίδευσης. Σε γενικές γραμμές η μελέτη αποκαλύπτει ότι τα θέματα γύρω από την ηγεσία και τη διαχείριση είναι στο επίκεντρο των ανησυχιών πολλών επαγγελματιών στην ειδική αγωγή και θα επιθυμούσαν περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη σε αυτήν την περιοχή γύρω από ζητήματα επιδόσεων διοίκησης.

Η έρευνα των Rayner et al. (2006) έδειξε ότι όσοι εργάζονται στην ειδική αγωγή αναφέρουν υψηλή ανάγκη για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη στην ηγεσία και στη διοίκηση. Αυτή η ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη είναι αποδεδειγμένη σε όλα τα ειδικά σχολεία, υπηρεσίες και μονάδες. Οι ανησυχίες για επαγγελματική ανάπτυξη στο συγκεκριμένο πεδίο απασχολεί τόσο την τρέχουσα κεντρική πολιτική για τις απαιτήσεις των σχολείων όσο και τους επαγγελματίες της εκπαίδευσης της ειδικής αγωγής.

Οι δάσκαλοι ειδικής αγωγής που έχουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις ευκαιρίες να συνεργάζονται, συχνά εργάζονται με άλλους τρόπους που συνάδουν με εκείνους ενός ηγέτη. Για παράδειγμα ο Zigmond και οι συνεργάτες του (1995) αναφέρουν στη μελέτη τους για την αναδιάρθρωση των σχολείων οι τυπικές ευθύνες των ειδικών παιδαγωγών υπερέβαιναν τη συνδιδασκαλία και τον συνσχεδιασμό, για τα θέματα διαχείρισης στις εβδομαδιαίες συναντήσεις παρακολουθώντας μαθήματα που είχαν να κάνουν με την ερμηνεία και την αξιολόγηση των προγραμμάτων σπουδών.

Ο York- Barr et al (2005) πραγματοποίησαν συνεντεύξεις με εκπαιδευτικούς ειδικής αγωγής οι οποίοι επιλέχθηκαν λόγω της αποτελεσματικότητάς τους στην εξυπηρέτηση μαθητών με ειδικές ανάγκες με σκοπό να κατανοήσουν καλύτερα την πραγματικότητα της πρακτικής στην εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς και να προσδιορίσουμε στηρίγματα για τέτοια πρακτική. Μολονότι η έρευνά τους δεν εξέταζε συγκεκριμένα την ηγεσία των εκπαιδευτικών ο York- Barr et al. συζήτησαν για το πώς

οι ειδικοί παιδαγωγοί υπηρετούν ως «άτυποι ηγέτες» οι οποίοι «διατυπώνουν μία εξελιγμένη κατανόηση του πώς τα σχολεία και οι τοπικές κοινωνίες λειτουργούν οργανωτικά και πολιτικά». Πρότειναν επίσης ότι οι ηγέτες των εκπαιδευτικών παρέχουν το όραμα, την κατεύθυνση και τα σχέδια για την ειδική αγωγή και τόνισαν ότι ένας ηγέτης οφείλει να συνεργάζεται και να υποστηρίζει σε πολλά επίπεδα μέσα στα εκπαιδευτικά συστήματα ενέργειες που θα αξιοποιούν κοινωνικούς σκοπούς αξιοποιώντας δημοσιονομικούς πόρους προς όφελος των μαθητών με ειδικές ανάγκες. Θα πρέπει να προβλέπεται μια σιωπηρή συμφωνία ότι ο βαθμός στον οποίο είναι συνδεδεμένοι οι ηγέτες σε ένα σχολείο επηρεάζει το βαθμό στον οποίο οι μαθητές με ειδικές ανάγκες συνδέονται, υποστηρίζονται και έχουν ευκαιρίες μέσα από το σχολείο. Εάν οι δάσκαλοι ειδικής αγωγής είναι απομονωμένοι και περιθωριοποιημένοι αυτό θα επηρεάσει και τους μαθητές τους.

Δυστυχώς η εργασία των εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής λαμβάνει χώρα σε γραφειοκρατικά πλαίσια όπου οι δάσκαλοι εργάζονται απομονωμένοι και έχουν περιορισμένο έλεγχο στις σημαντικές αποφάσεις (Skrtic, 1991).

Θα πρέπει να επισημανθεί το εξής: η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται στην ειδική αγωγή (special education) γενικά σε άτομα που έχουν ιδιαίτερες ανάγκες (special needs) εμπερικλείοντας άτομα με διαφορετική καταγωγή, γένος, σεξουαλικότητα και μεταξύ αυτών και αναπηρίες. Στην Ελλάδα ως ειδική αγωγή και άτομα με ειδικές ανάγκες με βάση το νόμο ορίζονται άτομα με σωματικές αναπηρίες, σύνδρομα, μαθησιακές δυσκολίες και διαταραχές αυτιστικού φάσματος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παρατηρούμε μία εντελώς διαφορετική εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα σε σχέση με χώρες του εξωτερικού. Στο εξωτερικό και κατά συνέπεια στη βιβλιογραφία γίνονται αναφορές για συμπερίληψη και συνεκπαίδευση ατόμων με διαφορετικές ανάγκες γενικά και όχι μόνο ατόμων με ειδικές ανάγκες όπως εννοούμε εδώ στην Ελλάδα. Οι αναφορές στην ηγεσία της ειδικής αγωγής στην ξένη βιβλιογραφία έχουν να κάνουν με τον τρόπο διαχείρισης θεμάτων ειδικής αγωγής από διευθυντή που διοικεί σχολείο γενικής εκπαίδευσης το οποίο όμως έχει κάποια δομή ειδικής αγωγής δηλαδή είτε τμήμα ένταξης είτε μαθητές που έχουν ανάγκη υποστήριξης δασκάλου ειδικής αγωγής ως παράλληλη

στήριξη. Η περιορισμένη βιβλιογραφία πάνω στο θέμα της ηγεσίας της ειδικής αγωγής τονίζεται επανειλημμένα σε σχετικά άρθρα και βιβλία. Μάλιστα αναφέρεται ότι ενώ υπάρχει κενό στην έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα, δε γίνονται σχετικές μελέτες, ώστε να ενισχυθεί και πρακτικά η ηγεσία της ειδικής αγωγής με τα συμπεράσματα που θα προκύψουν.

Επιπλέον σε αντίθεση με τις πολυάριθμες έρευνες όσον αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη της ηγεσίας στην εκπαίδευση γενικά, η βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της ηγεσίας της ειδικής αγωγής είναι περιορισμένη παρόλο που έρευνες θα βοηθούσαν στην βελτίωση της απόδοσης στην εργασία τόσο των εκπαιδευτικών της ειδικής αγωγής όσο και των διευθυντών σύμφωνα με όσα διατυπώθηκαν παραπάνω για τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της ηγεσίας. Οι έρευνες έχουν περιοριστεί στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης των μαθητών με ιδιαιτερότητες.

Ερευνητικό Μέρος

1. Μεθοδολογία

3.1 Στόχοι της έρευνας

Με βάση τα βιβλιογραφικά και ερευνητικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια στόχος της παρούσας εργασίας είναι:

- Να αποτυπωθούν οι απόψεις των διευθυντών/ ντριών Ειδικών Σχολείων για το ρόλο που έχουν στη σχολική μονάδα.
- Να αποτυπωθούν οι προσωπικές εκτιμήσεις των διευθυντών/ ντριών για το τι γνωρίζουν για τα συναισθήματά τους και για το πώς χειρίζονται καταστάσεις στις οποίες εμπλέκονται συναισθήματα.

Με τη συγκεκριμένη έρευνα θα αναδειχτεί η σημασία της κατανόησης και του χειρισμού των συναισθηματικών καταστάσεων από έναν διευθυντή, τόσο των δικών του όσο και

των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική ανάπτυξη, αλλά και την επίτευξη των στόχων του σχολείου στο οποίο εργάζονται.

3.2 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν 12 διευθυντές/ ντριες και προϊστάμενοι/ νες σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής πρωτοβάθμιας (νηπιαγωγεία και δημοτικά) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΕΕΕΕΚ) της περιφέρειας δυτικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα των νομών Κοζάνης, Γρεβενών, Καστοριάς και Φλώρινας (Πίνακας 5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της έρευνας

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ			
Φύλο	Άνδρας		Γυναίκα
		5	
Υπηρεσία στην εκπαίδευση	1-10	11-20	21-30
	1	4	7
Υπηρεσία ως διευθυντές/ ντριες	1-5	6-10	Πάνω από 10
	7	4	1
Άλλες σπουδές	Άλλο πτυχίο		Μεταπτυχιακό δίπλωμα
	6		5

3.3 Εργαλεία

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων για την συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης η οποία προσφέρει ευελιξία εξαιτίας της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται ο συνεντευξιαζόμενος (King, 1999). Επιπρόσθετα δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αποκομίσει μια πιο άμεση και σαφή εικόνα των θέσεων και των απόψεων των συνεντευξιαζόμενων. Πολλοί ερευνητές (π.χ. Brown, 2001, Jones, 1991, Kvale, 1996, Verma & Mallick 2004) τονίζουν την αξία των συνεντεύξεων, γιατί μπορούν να συλλεχθούν πληροφορίες σε βάθος επιτυγχάνοντας άμεση αλληλόδραση ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο. Αυτός ο τύπος συνέντευξης απαρτίζεται από ένα δομημένο πλαίσιο με προκαθορισμένη θεματολογία, δηλαδή περιλαμβάνει μία σειρά ερωτημάτων που έχουν τη μορφή γενικών κατευθυντήριων γραμμών, αλλά ο ερευνητής μπορεί να αλλάξει

τη σειρά των ερωτημάτων και διαθέτει την ευχέρεια να θέσει επιπλέον ερωτήσεις στην πορεία της συνέντευξης έχουν τη μορφή ενός ημι- ανοικτού διαλόγου, παρέχοντας ευχέρεια αλληλόδρασης ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιζόμενο. Η επιλογή και η διατύπωση των ερωτήσεων παίζουν σημαντικό ρόλο στην επεξεργασία, ανάλυση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων (Cohen, Manion & Morrison , 2000).

Για την έρευνα στο πλαίσιο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων συντάχθηκαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) με θέματα βασισμένα στο μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια (Πίνακας 1 & 2). Οι ερωτήσεις της συνέντευξης οργανώνονται σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τις προσωπικές ικανότητες, αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση, και η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τις κοινωνικές ικανότητες, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση των σχέσεων. Στην αυτεπίγνωση έχουμε τις εξής κατηγορίες: συναισθηματική αυτεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση. Στην αυτοδιαχείριση: αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, κίνητρο επίτευξης και πρωτοβουλία. Στην κοινωνική επίγνωση έχουμε τις εξής κατηγορίες: ενσυναίσθηση, εξυπηρέτηση (ή οριοθέτηση) υπηρεσιών και οργανωτική επίγνωση και στη διαχείριση των σχέσεων έχουμε: ανάπτυξη των άλλων, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ηγετική ικανότητα, καταλύτης αλλαγών, δημιουργία δεσμών, ομαδικότητα και συνεργασία.

Η συνέντευξη ξεκινά με μία ερώτηση γέφυρα «Ως διευθυντής τι κάνετε στο σχολείο; Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο σας;». Επιπλέον με το τέλος της συνέντευξης διερευνάται εάν οι συμμετέχοντες έχουν παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς επίσης τους δίνεται και η δυνατότητα να προσθέσουν ή να τονίσουν κάτι που δεν αναφέρθηκε και έχει σχέση με το θέμα της συνέντευξης.

3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον μήνα Απρίλιο του 2016. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βολικής δειγματοληψίας, καθώς θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη για την προσέγγιση της συγκεκριμένης ομάδας, η οποία συμμετείχε

οικειοθελώς. Κατά την πρώτη επαφή, ενημερώθηκαν για την έρευνα που διεξάγεται, καθώς και τη διαφύλαξη της ανωνυμίας τους. Στη συνέχεια, οριζόταν η ώρα, ο χώρος και η ημερομηνία διεξαγωγής της, ανάλογα με το πρόγραμμα και τις υποχρεώσεις των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης. Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε εξατομικευμένα, κυρίως στον χώρο του γραφείου του σχολείου. Οι συνεντεύξεις διήρκεσαν κατά μέσο όρο 45 λεπτά για κάθε συμμετέχοντα. Σε όλους τους συμμετέχοντες δινόταν η άνεση χρόνου να απαντήσουν, ενθαρρύνονταν να μιλήσουν αυθόρμητα, ανοιχτά, αλλά και να εμβαθύνουν στις απαντήσεις τους.

Στην έρευνα αξιοποιήθηκε η θεματική ποιοτική ανάλυση (Γρίβα & Στάμου, 2014), η οποία αναλύει με μεθοδικό τρόπο το περιεχόμενο του κειμένου, το οποίο συστηματοποιεί σε κατηγορίες και θεματικούς άξονες. Πρόκειται για μια τριεπίπεδη ανάλυση, όπου ακολουθείται επαγωγική προσέγγιση, και η οποία προϋποθέτει ανοιχτή κωδικοποίηση και απαιτεί κριτική σκέψη και δημιουργικότητα (Maykut & Morehouse 1994, Miles & Huberman 1994). Οι έννοιες/ κατηγορίες που προκύπτουν είναι ευέλικτες και τροποποιούνται όσο προχωρά η ανάλυση των δεδομένων. Σε γενικό πλαίσιο, ακολουθείται η εξής διαδικασία. Αρχικά, οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνούνται κατά λέξη. Μετά από προσεκτική και πολλαπλή ανάγνωση των απομαγνητοφωνημένων κειμένων, γίνεται εξοικείωση του ερευνητή με το περιεχόμενο και σχηματίζεται μια πρώτη εικόνα σχετικά με τις πιθανότητες ανάλυσης. Στη συνέχεια, γίνεται συστηματική ανάγνωση με στόχο την ανάπτυξη κωδικών για την κατηγοριοποίηση του όγκου των ποιοτικών δεδομένων. Σημειώνονται οι πρώτοι κωδικοί, οι οποίοι αποτελούν «ετικέτες» για την απόδοση νοήματος σε τμήματα δεδομένων, ενώ γίνεται επανέλεγχος των κωδικών, έτσι ώστε να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν καλύτερη ερμηνεία των πληροφοριών.

Πιο συγκεκριμένα, η τριεπίπεδη ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιείται ως εξής:

A) Αναγωγή δεδομένων

Σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης, το σύνολο των δεδομένων χωρίζεται με πρωτοβουλία του ερευνητή σε μικρότερα τμήματα, ώστε να μπορεί να τα χειριστεί με μεγαλύτερη ευκολία σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο και τα ερευνητικά ερωτήματα (Brown, 2001). Περιλαμβάνει μια «σειρά από βήματα», όπως η ταξινόμηση των στοιχείων του κειμένου σε ένα αριθμό κατηγοριών, σε πρώτο και δεύτερο επίπεδο, δηλαδή η δημιουργία κωδικών και η οργάνωσή τους σε κατηγορίες. Τα δεδομένα που αφορούν τους κωδικούς συμβάλλουν στην ακριβή γνώση και αποσαφήνιση αυτών των βασικών κατηγοριών. Ακολουθείται μια αναλυτική επαγωγική κωδικοποίηση δημιουργώντας τους κωδικούς από τα ίδια τα δεδομένα.

Στο πρώτο επίπεδο αναγωγής, μετά από προσεκτική ανάγνωση των απομαγνητοφωνημένων κειμένων, το κείμενο χωρίζεται σε ενότητες, οι οποίες εκφράζουν ένα συγκεκριμένο νόημα και αποδίδονται οι κατάλληλοι κωδικοί (Παπαδοπούλου, 1999). Οι κωδικοί θα πρέπει να σχετίζονται μεταξύ τους, ώστε να μπορούν να ενταχθούν σε κοινή κατηγορία, ενώ ταυτόχρονα να είναι και διακριτοί μεταξύ τους για να μην υπάρχει επικάλυψη. Σε ένα κομμάτι δεδομένων των συνεντεύξεων μπορεί να προκύψουν περισσότεροι από έναν κωδικό ενώ κάποιο άλλο κομμάτι μπορεί να μην κωδικοποιηθεί με κάποιον κωδικό. Οι επιμέρους κωδικοί αποτελούν «ετικέτες» με κάποια αρχικά και φέρουν ένα λειτουργικό ορισμό (Miles & Huberman 1994).

Στο δεύτερο επίπεδο αναγωγής, επιδιώκεται να εντοπιστούν προσεκτικά κατάλληλες κατηγορίες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τη φύση του αναλυόμενου υλικού και τον σκοπό της έρευνας. Εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των κωδικών που έχουν αναπτυχθεί και δημιουργούνται ευρύτερες κατηγορίες. Με βάση τις «εννοιολογικές ετικέτες», τα δεδομένα εξετάζονται προσεκτικά και γίνεται σύγκριση για διαφορές και ομοιότητες. Έτσι, εννοιολογικά όμοια δεδομένα οργανώνονται μαζί σε κοινές κατηγορίες. Οι υποθέσεις για πιθανές σχέσεις μεταξύ των κατηγοριών που αναδύονται μέσα από την ανάλυση εξετάζονται υπό το πρίσμα νέων δεδομένων και, όπου είναι αναγκαίο, γίνεται αναθεώρησή τους. Επομένως, ο αριθμός των κωδικών που εξήχθησαν στο προηγούμενο

στάδιο ανάλυσης επανελέγχονται, επαναδιατυπώνονται, όπου χρειαστεί και ομαδοποιούνται σε κοινές κατηγορίες. Έτσι προκύπτουν οι τελικές κατηγορίες, οι οποίες εμπεριέχουν πληροφορίες που ταυτίζονται εννοιολογικά.

Μετά τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ κωδικών και κατηγοριών, δημιουργούνται πίνακες στους οποίους αναφέρονται συνοπτικά τα δεδομένα, τα οποία σχετίζονταν με τις αντίστοιχες κατηγορίες.

B) Έκθεση δεδομένων

Στο δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, γίνεται η συνολική έκθεση των δεδομένων, την οποία οι Miles και Huberman (1994: 429) ορίζουν ως τη «συστηματική και συνοπτική συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων» και η οποία συμβάλλει τόσο στην σε βάθος κατανόηση των δεδομένων όσο και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Με βάση τις κατηγορίες και τους κωδικούς που προέκυψαν στο προηγούμενο επίπεδο ανάλυσης, δημιουργούνται ευρύτεροι θεματικοί άξονες, οι οποίοι παρουσιάζονται σε φόρμες έκθεσης δεδομένων. Αυτές οι φόρμες αφορούν ατομικούς πίνακες έκθεσης δεδομένων, ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των κωδικών και κατηγοριών ανά θεματικό άξονα από όλους τους συνεντευξιαζόμενους. Σε περίπτωση μικρού αριθμού συμμετεχόντων, καταρτίζεται ένας συγκριτικός πίνακας δεδομένων μεταξύ των συμμετεχόντων.

Γ) Παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Στο τρίτο επίπεδο ανάλυσης, γίνονται τα πρώτα ερμηνευτικά σχόλια, δίνονται πιθανές ερμηνείες και συντάσσεται κείμενο όπου γίνεται αναφορά στις διαφορές και ομοιότητες που έχουν εντοπισθεί μεταξύ των απαντήσεων που έχουν δοθεί από τους συνεντευξιαζόμενους. Η παρουσίαση γίνεται με βάση τους πίνακες και τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα των συνεντεύξεων, από όπου και αντλούνται εκτενή παραθέματα των λεγομένων των συνεντευξιαζόμενων.

4. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων

Από την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων των σχολικών συμβούλων, προέκυψαν 95 κωδικοί, που εντάχθηκαν σε 21 κατηγορίες, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε 5 θεματικούς άξονες:

- Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα
- Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση
- Προσωπικές ικανότητες- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνικές ικανότητες- Κοινωνική επίγνωση
- Κοινωνικές ικανότητες- Διαχείριση των σχέσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Συγκεντρωτικός πίνακας έκθεσης δεδομένων

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
1. Ρόλος του διευθυντή	Διοικητικό Έργο= ΔΙΕΡΓ Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΚΔΙ Ψυχολογική Υποστήριξη= ΨΥΥΠ Συνεργασία με Γονείς= ΣΥΓΟ Πρότυπο Ηγέτη= ΠΡΟΗΓ Οικονομική Διαχείριση= ΟΙΔΙΑ
ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ	
2. Συναισθηματική αυτεπίγνωση	Έκφραση Συναισθημάτων= ΕΚΦΣΥΝ Έκφραση Θετικών Συναισθημάτων= ΕΚΦΘΕΣΥΝ Έκφραση Αρνητικών Συναισθημάτων= ΕΚΦΑΡΝΣΥΝ Έλεγχος Συναισθημάτων= ΕΛΕΣΥΝ Έλεγχος Αρνητικών Συναισθημάτων Ορισμένες Φορές=

ΕΛΑΡΝΣΥΝΟΦ	
3. Ακριβής αυτοαξιολόγηση	Προτέρημα Υπομονή= ΠΡΟΥΠ Προτέρημα Αυθορμητισμός= ΠΡΟΑΥΘ Προτέρημα Ενσυναίσθηση= ΠΡΟΕΝΣΥ Προτέρημα Ευλικρίνεια= ΠΡΟΕΙΛ Προτέρημα Παρρησία= ΠΡΟΠΑΡ Προτέρημα Δίκαιος/ η= ΠΡΟΔΙΚ Προτέρημα Ισορροπία= ΠΡΟΙΣΟ Προτέρημα Επικοινωνιακός/ ή= ΠΡΟΕΠΙΚ Προτέρημα Προσαρμοστικός/ ή= ΠΡΟΠΡΟ Προτέρημα Εχεμύθεια= ΠΡΟΕΧΕ Προτέρημα Εργατικός/ ή= ΠΡΟΕΡΓ Προτέρημα Πεισματάρης/ α= ΠΡΟΠΕΙ Προτέρημα Οργανωσιακές ικανότητες= ΠΡΟΟΡΓ Ελάττωμα Επιείκεια= ΕΛΕΠΙ Ελάττωμα Οξύθυμος= ΕΛΟΞ Ελάττωμα Απόλυτος= ΕΛΑΠ Ελάττωμα Επίμονος= ΕΛΕΠΙΜ Ελάττωμα Ανασφάλεια= ΕΛΑΝ Ελάττωμα Αυθορμητισμός= ΕΛΑΥΘ Ελάττωμα Απαιτητικός/ ή= ΕΛΑΠΑΙΤ Αυτοκριτική Ενώπιον Άλλων= ΑΥΤΕΝΩΑΛ Αυτοκριτική Αυστηρή= ΑΥΤΑΥΣΤ
4. Αυτοπεποίθηση	Αίσθηση Αυτοπεποίθησης= ΑΙΑΥΤ Αίσθηση Αυτοπεποίθησης ως ένα Βαθμό= ΑΙΑΥΤΒΑΘ Αναγνώριση Αυτοπεποίθησης από τους Άλλους= ΑΝΑΥΤΑΛ Αίσθημα Έλλειψης Δυνατοτήτων στη Διοίκηση= ΑΙΕΛΔΔ
ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	
5. Αυτοέλεγχος	Αυτοέλεγχος στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΑΥΤΕΚΔΙ Αντιμετώπιση με Συζήτηση (Διάλογο)= ΤΡΟΣΥ (ΤΡΟ= τρόπος) Αντιμετώπιση με Αυτοκριτική= ΤΡΟΑΥΤΟ Ύπαρξη Άγχους= ΥΠΑΓ Αντιμετώπιση ζητώντας Βοήθεια= ΤΡΟΒΟ Θετική Στάση= ΘΕΣΤΑ Αξιολόγηση της Κατάστασης= ΑΞΙΚΑ
6. Αξιοπιστία	Επιμερισμός της Ευθύνης= ΕΠΙΜΕΥΘ Αντιμετώπιση με Συζήτηση= ΤΡΟΣΥ Αντιμετώπιση με Σύγκρουση= ΤΡΟΣΥΓΚ
7. Ευσυνειδησία	Παραδοχή της Ευθύνης= ΠΑΡΕΥΘ Διόρθωση του Λάθους= ΔΙΛΑ
8. Προσαρμοστικότητα	Προσαρμογή Εύκολη στις Αλλαγές= ΠΡΟΕΥΑΛ

	Κύρια Ευθύνη της Αλλαγής= ΚΥΡΕΥΘΑΛ Επιμερισμός της Ευθύνης στο Σύλλογο= ΣΥΛΛΕΥΘΑΛ Προσαρμογή Ανάλογα με τους Παράγοντες= ΠΡΟΑΝΑΠΑ
9. Κίνητρο επίτευξης	Επιθυμία Επίτευξης Στόχων= ΕΠΙΣΤΟ Επιθυμία Επίτευξης Στόχων Ανάλογα με το Έργο= ΕΠΙΣΤΟΑΝΑΕΡΓ Επίτευξη Στόχου από το Σύλλογο= ΣΥΛΛΕΠΙΣΤΟ Προσπάθεια Αυτοβελτίωσης= ΑΥΤΒΕ
10. Πρωτοβουλία	Ετοιμότητα για Δράση Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ Ετοιμότητα για Δράση Διοικητικό Έργο= ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ Ετοιμότητα για Δράση Ανάλογα με το Στόχο= ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ
ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	
11. Ενσυναίσθηση	Διαθέτει Ενσυναίσθηση Αυθόρμητα= ΕΝΣΥΑΥΘ Διαθέτει Ενσυναίσθηση Επιδιώκοντάς το= ΕΝΣΥΕΠ Ευαισθησία απέναντι στους ανθρώπους ως Χαρακτηριστικό της Προσωπικότητας= ΕΥΧΑΠΡΟ Ενισχυτής Επίλυσης Προβλημάτων= ΕΝΕΠΡΟ
12. Εξυπηρέτηση (ή Οριοθέτηση) Υπηρεσιών	Εξυπηρέτηση των Αναγκών των Άλλων στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ Εξυπηρέτηση των Αναγκών των Άλλων στην Προσωπική ζωή= ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ Τήρηση Νομοθεσίας= ΤΗΝΟ
13. Οργανωτική Επίγνωση	Προσπάθεια Δημιουργίας Ομάδας= ΠΡΟΔΗΟΜ Διαχείριση Κρίσεων Ρόλος Διευθυντή= ΔΙΑΚΡΙ Ουδέτερη Στάση= ΟΥΣΤΑ
ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	
14. Ανάπτυξη των άλλων	Θετική Ενίσχυση= ΘΕΤΕΝΙ Ενημέρωση Επιμορφώσεων= ΕΝΗΕΠΙ Υποστήριξη στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΥΠΕΚΔΙ Υποστήριξη με Δράσεις εντός Σχολείου= ΥΠΔΡΑΣΧΟ
15. Επιρροή	Προσωπική Επιλογή του καθενός= ΠΡΟΕΠ Θετική Επιρροή= ΘΕΤΕΠΙ Γενικότερη Επιρροή μεταξύ των Ανθρώπων= ΓΕΕΠΙΑΝΘ
16. Επικοινωνία	Αντιμετώπιση των Μηνυμάτων Επιλεκτικά= ΜΗΝΕΠΑΝ= ΜΗΝ(ύματα) ΕΠ(ιλεκτική) ΑΝ(τιμετώπιση) Αντιμετώπιση Μηνυμάτων με Διάλογο= ΑΝΤΙΔΙΑ

17. Διαχείριση συγκρούσεων	Αντιμετώπιση με Παρατηρήσεις= ΑΝΤΙΠΑ Τοποθετείται Ανοιχτά= ΤΟΠΑΝ Τοποθετείται Επιλεκτικά= ΤΟΠΕΠΙΑ Αντιμετώπιση Συγκρούσεων με Συζήτηση= ΑΝΤΙΣΥΣΥ
18. Ηγετική ικανότητα	Επιλογή του ως Διευθυντή από Σύλλογο= ΕΠΙΔΙΣΥΛ Διατήρηση της Επικοινωνίας= ΔΙΑΕΠΙΚ Σχόλια Θετικά από συνεργάτες= ΣΧΟΘΕΤ Δημιουργία Ενθουσιώδους Κλίματος= ΔΗΕΝΚΛΙ Διευθυντής ως Καθοδηγητής των Υφισταμένων= ΔΙΚΑΥΦ
19. Καταλύτης αλλαγών	Αλλαγές Επιλεκτικές (χρήσιμες) στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΠΑΛΕΚΔΙ Θετικός στις Αλλαγές= ΘΕΤΑΛ
20. Δημιουργία δεσμών	Δημιουργία Δεσμών= ΔΗΔΕ Διακριτότητα Ρόλων μέσα στο Σχολείο= ΔΙΑΡΟΣΧΟ Ύπαρξη Σχέσης Θετικής= ΣΧΕΘΕΤ
21. Ομαδικότητα και συνεργασία	Λειτουργία Ομάδας Λόγω φύσης Εργασίας= ΟΜΛΟΑΝΤΙ (ΑΝΤΙ= αντικείμενο εργασίας) Λειτουργία Ομάδας ως Σύλλογος διδασκόντων= ΛΟΜΣΥΛ

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας συγκριτικός πίνακας δεδομένων μεταξύ των συμμετεχόντων (Πίνακας 7).

ΠΙΝΑΚΑΣ7 Συγκριτικός πίνακας έκθεσης δεδομένων

(Διευθυντών/ντριών 1-6)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Προφίλ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 1 ΠΕ 60 6 χρόνια 1 χρόνο Εκπαιδευτικοί:6 Μαθητές:2 Μεταπτυχιακό δίπλωμα	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 2 ΠΕ70 28 χρόνια 3 μήνες Εκπαιδευτικοί:11 Μαθητές:5 Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό δίπλωμα	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 3 ΠΕ11 24 χρόνια 9 χρόνια Εκπαιδευτικοί:11 Μαθητές:8	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 4 ΠΕ11 13 χρόνια 2 χρόνια Εκπαιδευτικοί:10 Μαθητές:7 Διδασκαλείο 2 ^ο πτυχίο	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 5 ΠΕ60 30 χρόνια 10 χρόνια Εκπαιδευτικοί:6 Μαθητές:5 Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό δίπλωμα	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 6 ΠΕ70 22 χρόνια 4 χρόνια Εκπαιδευτικοί:10 Μαθητές:12 Διδασκαλείο
1.Ρόλος του διευθυντή	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ ΣΥΓΟ
2.Συναισθηματική αυτεπίγνωση	ΕΚΦΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΚΦΑΡΝΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΚΦΘΕΣΥΝ ΕΛΑΡΝΣΥΝΟΦ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΛΕΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΚΦΘΕΣΥΝ ΕΛΑΡΝΣΥΟΦ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΛΕΣΥΝ
3.Ακριβής αυτοαξιολόγηση	ΠΡΟΥΠ ΕΛΑΝ	ΠΡΟΕΙΛ ΠΡΟΑΥΘ ΠΡΟΠΑΡ	ΠΡΟΥΠ ΕΛΑΥΘ ΑΥΤΕΝΩΑΛ	ΠΡΟΟΡΓ ΕΛΕΠΙ	ΠΡΟΥΠ ΕΛΕΠΙ ΠΡΟΠΡΟ	ΠΡΟΥΠ ΠΡΟΕΝΣΥ ΠΡΟΕΧΕ

		ΠΡΟΔΙΚ ΕΛΟΞ ΕΛΑΠ			ΑΥΤΑΥΣΤ	ΕΛΕΠΙ
4.Ακριβής αυτοαξιολόγηση	ΑΙΕΛΔΔ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ ΑΙΕΛΔΔ	ΑΙΑΥΤΒΑΘ ΑΝΑΥΤΑΛ
5.Αυτοέλεγχος	ΤΡΟΒΟ	ΥΠΑΓ	ΑΥΤΕΚΔΙ ΤΡΟΣΥ ΤΡΟΑΥΤΟ	ΥΠΑΓ ΑΞΙΚΑ	ΥΠΑΓ	ΥΠΑΓ ΑΞΙΚΑ
6.Αξιοπιστία	ΤΡΟΣΥ	ΤΡΟΣΥΓΚ	ΤΡΟΣΥ ΕΠΙΜΕΥΘ	ΤΡΟΣΥ	ΤΡΟΣΥ ΤΡΟΣΥΓΚ	ΤΡΟΣΥ
7.Ευσυνειδησία	ΠΑΡΕΥΘ ΔΙΛΑ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΔΙΛΑ ΠΑΡΕΥΘ
8.Προσαρμοστικότητα	ΠΡΟΑΝΑΠΑ	ΠΡΟΕΥΑΛ	ΠΡΟΕΥΑΛ ΚΥΡΕΥΘΑΛ ΣΥΛΛΕΥΘΑΛ	ΠΡΟΑΝΑΠΑ	ΠΡΟΑΝΑΠΑ ΠΡΟΕΥΑΛ ΘΕΤΑΛ	ΠΡΟΕΥΑΛ ΚΥΡΕΥΘΑΛ
9.Κίνητρο επίτευξης	ΕΠΙΣΤΟΑΝΑΕΡΓ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ ΑΥΤΒΕ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ
10.Πρωτοβουλία	ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ	ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΚ	ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ
11.Ενσυναίσθηση	ΕΝΣΥΑΥΘ	ΕΝΣΥΕΠ	ΕΝΣΥΕΠ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΥΧΑΠΡΟ	ΕΝΣΥΕΠ ΕΥΧΑΠΡΟ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΝΕΠΡΟ
12.Εξυπηρέτηση (ή	ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	ΕΞΑΝΑΠΡΟ	ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ	ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ	ΤΗΝΟ	ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ

Οριοθέτηση) Υπηρεσιών				ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	
13.Οργανωτική Επίγνωση	ΟΥΣΤΑ	ΠΡΟΔΗΟΜ ΔΙΑΚΡΙ	ΟΥΣΤΑ	ΟΥΣΤΑ ΔΙΑΚΡΙ	ΟΥΣΤΑ	ΔΙΑΚΡΙ
14.Ανάπτυξη των άλλων	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ
15.Εμπροή	ΠΡΟΕΠ ΓΕΕΠΙΑΘ	ΘΕΤΕΠΙ	ΠΡΟΕΠ	ΠΡΟΕΠ	ΘΕΤΕΠΙ	ΘΕΤΕΠΙ
16.Επικοινωνία	ΜΗΝΕΠΑΝ	ΑΝΤΙΔΙΑ	ΜΗΝΕΠΑΝ	ΑΝΤΙΔΙΑ	ΜΗΝΕΠΑΝ	ΑΝΤΙΔΙΑ
17.Διαχείριση συγκρούσεων	ΤΟΠΑΝ	ΤΟΠΑΝ ΤΟΣΥΓΚ	ΑΝΤΙΠΑ	ΤΟΠΑΝ	ΤΟΠΕΠΙΛ	ΤΟΠΑΝ ΑΝΤΙΣΥΣΥ
18.Ηγετική ικανότητα	ΣΧΟΘΕΤ	ΣΧΟΘΕΤ	ΕΠΙΔΙΣΥΛ ΔΙΑΕΠΙΚ	ΣΧΟΘΕΤ	ΣΧΟΘΕΤ	ΕΠΙΔΙΣΥΛ ΣΧΟΘΕΤ
19.Καταλύτης αλλαγών	ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΘΕΤΑΛ		ΥΠΑΓ ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΕΠΑΛΕΚΔΙ ΘΕΤΑΛ
20.Δημιουργία δεσμών	ΔΗΔΕ	ΣΧΕΘΕΤ	ΔΙΑΡΟΣΧΟ ΔΗΔΕ	ΔΙΑΡΟΣΧΟ	ΔΗΔΕ ΣΧΕΘΕΤ	ΔΗΔΕ ΣΧΕΘΕΤ
21.Ομαδικότητα και συνεργασία	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΛΟΜΣΥΛ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 (συνέχεια) Συγκριτικός πίνακας έκθεσης δεδομένων

(Διευθυντών/ντριών 7-12)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Προφίλ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 7 ΠΕ70 30 χρόνια 25 χρόνια Εκπαιδευτικοί:16 Μαθητές:17	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 8 ΠΕ 70 25 χρόνια 8 χρόνια Εκπαιδευτικοί:18 Μαθητές:25 Διδασκαλείο ΑΣΠΑΙΤΕ Μεταπτυχιακό δίπλωμα	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 9 ΠΕ70 12 χρόνια 2 χρόνια Εκπαιδευτικοί:5 Μαθητές:6	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 10 ΠΕ 60 16 χρόνια 2 χρόνια Εκπαιδευτικοί:4 Μαθητές:2 Διδασκαλείο	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 11 ΠΕ70 18 χρόνια 1 χρόνο Εκπαιδευτικοί:11 Μαθητές:6 Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό δίπλωμα	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 12 ΠΕ02 28 χρόνια 8 χρόνια Εκπαιδευτικοί:14 Μαθητές:28
1.Ρόλος του διευθυντή	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ ΟΙΔΙΑ ΨΥΓΠ ΠΡΟΗΓ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ	ΔΙΕΡΓ ΨΥΓΠ	ΔΙΕΡΓ ΕΚΔΙ
2.Συναισθηματική αυτεπίγνωση	ΕΚΦΥΣΝ ΕΛΕΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΛΕΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΛΕΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΛΕΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΚΦΑΡΝΣΥΝ	ΕΚΦΣΥΝ ΕΚΦΑΡΝΣΥΝΟΦ
3.Ακριβής αυτοαξιολόγηση	ΠΡΟΔΙΚ	ΠΡΟΥΠ ΠΡΟΕΝΣΥ	ΠΡΟΙΣΟ ΕΛΑΕΠΙ	ΠΡΟΑΥΘ ΕΛΑΥΘ	ΠΡΟΟΡΓ ΑΥΤΕΝΩΑΛ	ΠΡΟΟΡΓ ΠΡΟΕΠΙΚ

		ΠΡΟΕΡΓ ΠΡΟΠΕΙ ΕΛΑΠΑΙΤ ΑΥΤΕΝΩΑΛ ΑΥΤΑΑΥΣΤ	ΑΥΤΑΥΣΤ	ΕΛΕΠΙΜ ΑΥΤΑΥΣΤ		ΕΛΑΕΠΙ ΑΥΤΑΥΣΤ
4.Ακριβής αυτοαξιολόγηση	ΑΙΑΥΤ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ	ΑΙΑΥΤ	ΑΙΑΥΤ ΑΝΑΥΤΑΛ
5.Αυτοέλεγχος	ΑΥΤΕΚΔΙ ΤΡΟΣΥ ΤΡΟΒΟ ΘΕΣΤΑ	ΥΠΑΓ ΘΕΣΤΑ	ΤΡΟΒΟ	ΥΠΑΓ	ΑΞΙΚΑ	ΥΠΑΓ ΤΡΟΣΥ
6.Αξιοπιστία	ΤΡΟΣΥ	ΤΡΟΣΥ	ΤΡΟΣΥΓΚ	ΤΡΟΣΥ	ΤΡΟΣΥ ΤΡΟΣΥΓΚ	ΤΡΟΣΥ
7.Ευσυνειδησία	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ	ΠΑΡΕΥΘ
8.Προσαρμοστικότητα	ΠΡΟΕΥΑΛ	ΠΡΟΕΥΑΛ	ΠΡΟΕΥΑΛ ΠΡΟΑΝΑΠΑ	ΠΡΟΑΝΑΠΑ	ΠΡΟΕΥΑΛ	ΠΡΟΑΝΑΠΑ
9.Κίνητρο επίτευξης	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ ΣΥΛΛΕΠΙΣΤΟ ΑΥΤΒΕ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟ	ΕΠΙΣΤΟΑΝΑΕΡΓ
10.Πρωτοβουλία	ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ	ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ	ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ	ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ

11.Ενσυναίσθηση	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΝΕΠΡΟ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΥΧΑΠΡΟ	ΕΝΣΥΑΥΘ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΝΣΥΕΠ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΥΧΑΠΡΟ	ΕΝΣΥΑΥΘ ΕΥΧΑΠΡΟ
12.Εξυπηρέτηση (ή Οριοθέτηση) Υπηρεσιών	ΤΗΝΟ ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	ΤΗΝΟ ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ	ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ	ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ	ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ
13.Οργανωτική Επίγνωση	ΔΙΑΚΡΙ	ΠΡΟΔΗΟΜ	ΔΙΑΚΡΙ	ΔΙΑΚΡΙ	ΔΙΑΚΡΙ	ΔΙΑΚΡΙ
14.Ανάπτυξη τωνάλλων	ΘΕΤΕΝΙ ΥΠΕΚΔΙ	ΘΕΤΕΝΙ ΥΠΔΡΑΣΧΟ	ΕΝΗΕΠΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΕΝΗΕΠΙ ΘΕΤΕΝΙ	ΘΕΤΕΝΙ
15.Επιρροή	ΘΕΤΕΠΙ	ΘΕΤΕΠΙ	ΠΡΟΕΠ	ΘΕΤΕΠΙ	ΠΡΟΕΠ	ΘΕΤΕΠΙ
16.Επικοινωνία	ΑΝΤΙΔΙΑ	ΜΗΝΕΠΑΝ ΑΝΤΙΔΙΑ	ΜΗΝΕΠΑΝ ΑΝΤΙΔΙΑ	ΑΝΤΙΔΙΑ	ΑΝΤΙΔΙΑ	ΜΗΝΕΠΑΝ ΑΝΤΙΔΙΑ
17.Διαχείριση συγκρούσεων	ΑΝΤΙΣΥΣΥ	ΤΟΠΕΠΙΑ ΑΝΤΙΣΥΣΥ	ΤΟΠΑΝ	ΤΟΠΕΠΙΑ	ΑΝΤΙΠΑ	ΤΟΠΑΝ
18.Ηγετικήικανότητα	ΣΧΟΘΕΤ ΔΙΚΑΥΦ	ΣΧΟΘΕΤ ΔΙΚΑΥΦ ΔΗΕΝΚΛΙ	ΣΧΟΘΕΤ	ΣΧΟΘΕΤ	ΣΧΟΘΕΤ	ΕΠΙΔΙΣΥΛ ΣΧΟΘΕΤ
19.Καταλύτης αλλαγών	ΘΕΤΑΛ ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΘΕΤΑΛ ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΕΠΑΛΕΚΔΙ	ΘΕΤΑΛ ΕΠΑΛΕΚΔΙ
20.Δημιουργία δεσμών	ΣΧΕΘΕΤ	ΣΧΕΘΕΤ ΔΗΔΕ	ΔΗΔΕ	ΣΧΕΘΕΤ	ΔΗΔΕ	ΣΧΕΘΕΤ ΔΗΔΕ
21.Ομαδικότητα και συνεργασία	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ ΛΟΜΣΥΛ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ	ΛΟΜΣΥΛ	ΟΜΛΟΑΝΤΙ

4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Πρώτος θεματικός άξονας: Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα

Οι διευθυντές και διευθύντριες των σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής που συμμετείχαν στην έρευνα ρωτήθηκαν για το πώς αντιλαμβάνονται το έργο τους στο σχολείο. Πολλοί από αυτούς τόνισαν τον πολυσύνθετο και απαιτητικό ρόλο που έχει ένας διευθυντής σχολείου. Αναφέρουν *«Είναι πολυσύνθετος ο ρόλος. Όποιος δεν έγινε διευθυντής δεν καταλαβαίνει το ρόλο του διευθυντή»*, *«Ο ρόλος του διευθυντή θεωρώ ότι είναι πολλαπλός»*, *«ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός σε κάθε οργανισμό πόσο μάλλον σε μία σχολική μονάδα ειδικής αγωγής»*, *«είμαι ο άνθρωπος που βάζει στη σειρά το σχολείο»*. Όλοι αναφέρθηκαν στο διοικητικό έργο που ασκούν και αυτό έχει να κάνει με έγγραφα, άδειες, παρουσιολόγια καθώς και στα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα στα οποία περιλαμβάνονται η διδασκαλία και η οργάνωση προγραμμάτων όπως αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, δράσεων γενικά αλλά και εκδρομών. Μόνο δύο διευθυντές δεν ανέφεραν ως καθήκον τη διδασκαλία και αυτό γιατί το προσωπικό αυτήν την χρονιά είναι επαρκές και δεν υπήρχε η ανάγκη να αναλάβουν κάποιο τμήμα. Όσον αφορά το διοικητικό έργο ένας συμμετέχων επισήμανε τη συνεργασία με τους γονείς αναφέροντας το εξής *«όταν είσαι στη θέση του διευθυντή έχεις να κάνεις με πολλούς φορείς, με γονείς, με μαθητές, με μεταφορές, με προσωπικό με άδειες τα πάντα, με νομοθεσία»* αν και οι περισσότεροι ανέφεραν το συγκεκριμένο θέμα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Μία διευθύντρια επισήμανε και την οικονομική διαχείριση που έχει ως καθήκον ο διευθυντής αλλά και την ψυχολογική υποστήριξη των υφισταμένων καθώς και την άποψη ότι ο διευθυντής πρέπει να αποτελεί και πρότυπο ηγέτη λέγοντας *«είναι καθοριστικό το πώς ο διευθυντής θα μεταφέρει, θα χειριστεί πράγματα, να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς για το έργο τους, να τους κάνει να νιώσουν ασφάλεια...»*. Η ψυχολογική υποστήριξη των εκπαιδευτικών ως καθήκον του διευθυντή αναφέρθηκε και από ακόμη έναν διευθυντή ως εξής *«Ο ρόλος του διευθυντή είναι βασικά ο ρόλος του οργανωτή, του εμπνευστή, του συμπαραστάτη των εκπαιδευτικών»* (Πίνακας 8).

Πίνακας 8 Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα

«Ρόλος του διευθυντή»

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
------------	--------------------------------

Ρόλος του διευθυντή	
2. Ρόλος του διευθυντή	Διοικητικό Έργο= ΔΙΕΡΓ Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΚΔΙ Ψυχολογική Υποστήριξη= ΨΥΥΠ Συνεργασία με Γονείς= ΣΥΓΟ Πρότυπο Ηγέτη= ΠΡΟΗΓ Οικονομική Διαχείριση= ΟΙΔΙΑ

Δεύτερος θεματικός άξονας: Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τις απόψεις τους όσον αφορά τις προσωπικές τους ικανότητες απαντώντας σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με την αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων και των επιδράσεών τους, την αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών, καθώς και την βεβαιότητα για την προσωπική αξία και δυνατότητες (Πίνακας 9).

Συναισθηματική αυτεπίγνωση

Όλοι οι διευθυντές δήλωσαν ότι εκφράζουν τα συναισθήματά τους στο χώρο εργασίας. Αναφέρουν χαρακτηριστικά «Παντού παίζουν ρόλο τα συναισθήματα. Και μέσα και έξω από το σχολείο. Φυσικά υπάρχει σύνδεση του συναισθηματικού κόσμου του καθενός με το έργο που κάνει, τη δουλειά του, τη συννααστροφή του και γενικότερα τη δραστηριότητά του», «Ασφαλώς, είμαι και πολύ συναισθηματικός τύπος. Ασφαλώς και επηρεάζομαι», «Πιστεύω ότι τα συναισθήματά μου δεν μπορώ και σαν άνθρωπος να τα κρατήσω οπότε τα εκφράζω και τα αρνητικά και τα θετικά», «Ναι, είναι λογικό να με επηρεάζουνε. Δεν τα αφήνω τα συναισθήματά μου στο σπίτι. Τα φέρνω γιατί αλληλεπιδρώ με τα παιδιά», «Βεβαίως παίζουν ρόλο. Πάντοτε τα συναισθήματα νομίζω είναι πολύ ισχυρός παράγοντας», «Εγώ τα συναισθήματά μου τα εξωτερικεύω. Σαφώς και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του οποιουδήποτε κατά τη γνώμη μου». Ωστόσο κάποιοι τονίζουν ότι παρόλο που επηρεάζονται από τα συναισθήματά τους προσπαθούν να τα ελέγξουν. «Δεν μπορώ να κρυφτώ και πάρα πολύ με καταλαβαίνουν, αλλά όσο μπορώ προσπαθώ γιατί και το προσωπικό υπάρχουν και άλλα θέματα που είναι και ιδιωτικά είναι προσωπικά δεδομένα είναι που πρέπει να τα ξέρω μόνο εγώ», «Προς τους συναδέλφους τα εκφράζω δεν έχω πρόβλημα. Μετά ξέρετε τα παιδιά πρέπει να βλέπουν το διευθυντή και σαν πρότυπο πρέπει να έχουν και κάποια στάνταρ, να εμπνέει και σεβασμό, εντάξει εκεί ελέγχεις μερικά πράγματα», «Θεωρώ ότι τις περισσότερες φορές ναι. Ναι.

Πιστεύω ότι σαν άτομο έχω δουλέψει πολύ πάνω σε αυτό το κομμάτι και πιστεύω ότι σε μεγάλο βαθμό», «δεν μπορώ εγώ τουλάχιστον σαν άνθρωπος να μην επηρεαστώ από αυτό και προσπαθώ όσο το δυνατόν να το ελέγχω, αλλά σαφώς με επηρεάζει», «Σε αυτό το σημείο που έχω φτάσει έχω καταφέρει να τα ελέγχω τα συναισθήματά μου. Να είμαι αντικειμενική όπου πρέπει να επιβραβεύω και να τιμωρώ ανάλογα. Ό, τι ξεφεύγει από το όριο». Και ακόμα «Συνήθως τα θετικά συναισθήματα τα εξωτερικούμε, ώστε να δώσω θετική ενέργεια και στους άλλους και την ευχαρίστηση δεν κρύβω την ευχαρίστησή μου δεν κοιτάζω να κρύψω τα θετικά μου συναισθήματα. Τα αρνητικά συναισθήματα φροντίζω να τα ελέγχω και να τα περιορίζω στο βαθμό που μπορώ εγώ να τα εκλογικεύω και να τα διοχετεύω έτσι όπως πρέπει σε κάποιους τομείς». Επίσης κάποιοι δηλώνουν ότι εκφράζουν και τα αρνητικά τους συναισθήματα χωρίς να καταφέρνουν να τα ελέγξουν «Πιστεύω ότι δυστυχώς εκφράζω και τα αρνητικά μου συναισθήματά μου αρκετές φορές και αυτό μου κάνει κακό», «Ασφαλώς, είμαι και πολύ συναισθηματικός τύπος. Ασφαλώς και επηρεάζομαι. Ειδικά είναι μέρες που πέφτουν πάρα πολλά..... εν πάση περιπτώσει είμαι υποχρεωμένη να ανταπεξέλθω και τα λοιπά όταν τυχαίνουν και αυτά είμαι πάρα πολύ πιεσμένη» (Πίνακας 9).

Ακριβής αυτοαξιολόγηση

Σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται κάθε διευθυντής/ ντρια τα δυνατά και αδύναμα σημεία του ως προτερήματα δήλωσαν τα εξής: υπομονετικός (5 συμμετέχοντες), αυθόρμητος (2 συμμετέχοντες), ειλικρινής (1 συμμετέχων), δίκαιος (2 συμμετέχοντες), επικοινωνιακός (1 συμμετέχων), προσαρμοστικός (1 συμμετέχων), εργατικός (1 συμμετέχων), πεισματάρης (1 συμμετέχων), ισορροπιστής (1 συμμετέχων), ότι διαθέτουν ενσυναίσθηση (2 συμμετέχοντες), παρρησία (1 συμμετέχων), εχεμύθεια (1 συμμετέχων) και οργανωτικές ικανότητες (3 συμμετέχοντες). Ως ελαττώματα αναφέρονται από τους ίδιους λιγότερα στον αριθμό και αυτά είναι τα εξής: οξύθυμος (1 συμμετέχων), απόλυτος (1 συμμετέχων), ανασφαλής (1 συμμετέχων), επίμονος (1 συμμετέχων), απαιτητικός (1 συμμετέχων), επιεικής (4 συμμετέχοντες) ενώ ο αυθορμητισμός (2 συμμετέχοντες) αναφέρεται και ως ελάττωμα και ως προτέρημα όπως είδαμε παραπάνω και μάλιστα από τον ίδιο συμμετέχοντα. Να αναφερθεί ότι δύο διευθυντές απέφυγαν να αναφέρουν κάποιο χαρακτηριστικό που θεωρούν ελάττωμά τους λέγοντας «Πάντα υπάρχει συζήτηση όμως και όλα διορθώνονται. Τα δικά μου ελαττώματα; Δεν έχω; Προσπαθώ αν διαπιστώσω ότι κάτι είναι λάθος να το διορθώσω και χωρίς να το πειράζω να το καταλάβουν και οι άλλοι» και «Όλοι οι άνθρωποι έχουν αδύναμα σημεία. Όλοι δεν υπάρχουν

άνθρωπος που να μην έχει αδύναμο σημείο. Και όποιος άνθρωπος το λέει αυτό είναι ψεύτης» (Πίνακας 2). Όσον αφορά το αν ασκεί ο ίδιος/ ίδια αυτοκριτική όλοι δηλώνουν ότι κάνουν αυτοκριτική όμως τέσσερις από τους συμμετέχοντες διευκρινίζουν ότι κάνουν αυστηρή αυτοκριτική και τρεις από αυτούς ότι κάνουν αυτοκριτική ενώπιον των άλλων στον εργασιακό χώρο (Πίνακας 9).

Αυτοπεποίθηση

Σχετικά με την αυτοπεποίθηση όταν ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες οι εννέα από τους δώδεκα απάντησαν θετικά δηλαδή ότι αισθάνονται ότι έχουν αυτοπεποίθηση, ο ένας ότι αισθάνεται αυτοπεποίθηση ως έναν βαθμό, ερώτηση: «Έχετε αυτοπεποίθηση;» απάντηση: «Άλλες φορές ναι, άλλες φορές όχι. Στη δουλειά προσπαθώ να το κρύψω. Να μη φανεί τόσο πολύ αλλά άλλες φορές θέλω και να το δείξω όταν είμαι σίγουρος για κάτι να ξέρουν και οι άλλοι ότι αυτό πρέπει να γίνει έτσι θα γίνει όπως και να' χει αν πρόκειται να γίνει κάτι» και οι άλλοι δύο ότι νιώθουν πως αισθάνονται έλλειψη δυνατοτήτων στο θέμα της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Επίσης οι οκτώ στους 12 δηλώνουν ότι η αυτοπεποίθησή τους είναι αναγνωρίσιμη από τους συναδέλφους τους ενώ ένας ότι δεν τον απασχολεί εάν αυτό είναι αντιληπτό από τους άλλους ή όχι «Δεν έχω τέτοια θέματα. Δεν το χω προσεγγίσει από τη πλευρά που μου λέτε εσείς. Δηλαδή δε με ενδιαφέρει τι φαίνεται από εκεί και πέρα. Όπως σας είπα εγώ είμαι αυθόρμητος στις αντιδράσεις. Δε με ενδιαφέρει αν θα πω κάτι τώρα και εσείς θα πείτε ότι είμαι έτσι ή αλλιώς» (Πίνακας 9).

Πίνακας 9 Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα

«Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση»

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ	
1. Συναισθηματική αυτεπίγνωση	Έκφραση Συναισθημάτων= ΕΚΦΣΥΝ Έκφραση Θετικών Συναισθημάτων= ΕΚΦΘΕΣΥΝ Έκφραση Αρνητικών Συναισθημάτων= ΕΚΦΑΡΝΣΥΝ Έλεγχος Συναισθημάτων= ΕΛΕΣΥΝ Έλεγχος Αρνητικών Συναισθημάτων Ορισμένες Φορές= ΕΛΑΡΝΣΥΝΟΦ
2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση	Προτέρημα Υπομονή= ΠΡΟΥΠ Προτέρημα Αυθόρμητισμός= ΠΡΟΑΥΘ Προτέρημα Ενσυναίσθηση= ΠΡΟΕΝΣΥ

	Προτέρημα Ειλικρίνεια= ΠΡΟΕΙΑ Προτέρημα Παρρησία= ΠΡΟΠΑΡ Προτέρημα Δίκαιος/ η= ΠΡΟΔΙΚ Προτέρημα Ισορροπία= ΠΡΟΙΣΟ Προτέρημα Επικοινωνιακός/ ή= ΠΡΟΕΠΙΚ Προτέρημα Προσαρμοστικός/ ή= ΠΡΟΠΡΟ Προτέρημα Εχεμύθεια= ΠΡΟΕΧΕ Προτέρημα Εργατικός/ ή= ΠΡΟΕΡΓ Προτέρημα Πεισματάρης/ α= ΠΡΟΠΕΙ Προτέρημα Οργανωσιακές ικανότητες= ΠΡΟΟΡΓ Ελάττωμα Επιείκεια= ΕΛΕΠΙ Ελάττωμα Οξύθυμος= ΕΛΟΞ Ελάττωμα Απόλυτος= ΕΛΑΠ Ελάττωμα Επίμονος= ΕΛΕΠΙΜ Ελάττωμα Ανασφάλεια= ΕΛΑΝ Ελάττωμα Αυθορμητισμός= ΕΛΑΥΘ Ελάττωμα Απαιτητικός/ ή= ΕΛΑΠΑΙΤ Αυτοκριτική Ενώπιον Άλλων= ΑΥΤΕΝΩΑΛ Αυτοκριτική Αυστηρή= ΑΥΤΑΥΣΤ
3. Αυτοπεποίθηση	Αίσθηση Αυτοπεποίθησης= ΑΙΑΥΤ Αίσθηση Αυτοπεποίθησης ως ένα Βαθμό= ΑΙΑΥΤΒΑΘ Αναγνώριση Αυτοπεποίθησης από τους Άλλους= ΑΝΑΥΤΑΛ Αίσθημα Έλλειψης Δυνατοτήτων στη Διοίκηση= ΑΙΕΛΔΔ

Τρίτος θεματικός άξονας: Προσωπικές ικανότητες- Αυτοδιαχείριση

Και σε αυτόν τον θεματικό άξονα παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την αντίληψη που έχουν για τις προσωπικές τους ικανότητες και πιο συγκεκριμένα για τη διαχείριση του εαυτού. Τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν τη διαχείριση αποπροσανατολιστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων, τη διατήρηση των αξιών της τιμότητας και ακεραιότητας, την ανάληψη προσωπικής ευθύνης για τις πράξεις και τη συμπεριφορά, την ευελιξία στην αντιμετώπιση της αλλαγής, την προσπάθεια για βελτίωση και την επίτευξη της άριστης επίδοσης και τέλος για την ετοιμότητα για δράση όποτε υπάρχει ευκαιρία.

Αυτοέλεγχος

Στην ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες «Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πειστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;» δύο από αυτούς αναφέρθηκαν στην

εκπαιδευτική διαδικασία, ότι δηλαδή αισθάνονται ικανοί να ελέγξουν μία πιεστική κατάσταση. Οι περισσότεροι από τους μισούς (7 συμμετέχοντες) δηλώνουν ότι αισθάνονται άγχος όταν μία κατάσταση είναι δύσκολη να διαχειριστεί. Ενδεικτικές απαντήσεις είναι οι εξής: «*Ναι παρόλο που αγχώνομαι εύκολα νομίζω ότι ξεπερνάω καταστάσεις*», «*Ναι σίγουρα, μπορεί να υπάρχει λίγο άγχος αλλά στο τέλος θα διαχειριστεί η κατάσταση*», «*Ναι μερικά πράγματα με αγχώνουν πάντα... συνήθως είμαι παρορμητική*», «*Θα έλεγα ότι με στρεσάρω εμένα. Όχι τον άλλον*», «*Με αγχώνει σε ένα ποσοστό, χωρίς όμως να με ξεπερνά*». Τρεις ότι αξιολογούν την κατάσταση η οποία είναι πιθανόν να τους στρεσάρει λέγοντας τα εξής «*θα ακολουθήσεις διαφορετική τακτική ανάλογα με την περίπτωση*», «*Προσπαθώ πρώτα απ' όλα να δω τι συμβαίνει, ... πρέπει να ιεραρχείς τα πράγματα και να βάζεις χρονικά περιθώρια*», «*εγώ σε αυτά τα θέματα δεν είμαι τόσο αγχωτικός γιατί πιστεύω στον εαυτό μου. Εγώ πιο πολύ... αγχώνομαι πιο πολύ σε θέματα ασφαλείας των παιδιών, εγώ αγχώνομαι και τέτοιου είδους καταστάσεις*», τρεις από δώδεκα αναφέρουν ότι θα αναζητήσουν βοήθεια από κάποιον τρίτο αναφερόμενοι είτε στη διεύθυνση εκπαίδευσης είτε από κάποιο συνάδελφο για ανατροφοδότηση, δύο δηλώνουν ότι έχουν μια θετική στάση απέναντι σε πιεστικές καταστάσεις που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ τρίτων «*Πιστεύω ότι έχω την πείρα, ότι καταφέρνω και τις δύσκολες καταστάσεις*» και «*Καταρχήν δείχνω εμπιστοσύνη στους ανθρώπους ... Προσπαθώ να δω την καλή πλευρά ας πούμε ακόμη και μιας αρνητικής συμπεριφοράς*» και δύο κάνουν λόγο για συζήτηση ως τρόπο αντιμετώπισης μιας δύσκολης κατάστασης που μπορεί να προκύψει μεταξύ των συναδέλφων «*Αλλά πάντα ζητάω τη γνώμη τους. Είτε είναι νέοι συνάδελφοι, διότι πάντα κερδίζεις από τους νέους, τους λέω εγώ θέλω τις καινούριες, τις φρέσκιες ιδέες είτε είναι παλιοί συνάδελφοι και έμπειροι*» και «*κουβέντα και αυτοκριτική πολλές φορές*». Ο τελευταίος κάνει λόγο για αυτοκριτική ως τρόπο αντιμετώπισης μιας αγχογόνου κατάστασης (Πίνακας 10).

Αξιοπιστία

Στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες για τη διατήρηση των αξιών της τιμιότητας και ακεραιότητας στην ερώτηση «*Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;*» οι δέκα αναφέρουν ως τρόπο αντιμετώπισης τη συζήτηση με τις εξής απαντήσεις «*Φαντάζομαι θα εκφράσω την άποψή μου αλλά νομίζω ότι είμαι συζητήσιμη*», «*Ναι, αμέσως. Δεν αφήνω περιθώρια, ούτε κρύβομαι ούτε... ανοιχτά μιλάμε, με καταλαβαίνουν*», «*Θα πάρω με τρόπο. Δεν ξέρω είμαι διπλωμάτης*» και «*Ναι, έχω πάρει θέση και για άλλους, για το προσωπικό μου δηλαδή που*

αισθάνθηκα ότι είναι άδικη η αντιμετώπισή τους. Και πάντα με επιχειρήματα χωρίς διάθεση επιθετική ή αντιπαλότητας. Πάντα με επιχειρήματα και με εμπειριστατωμένη μελέτη της περίπτωσης». Τέλος τέσσερις από τους δώδεκα διευθυντές/ ντριες δηλώνουν ότι είναι πιθανό και να συγκρουστούν. Χαρακτηριστικά λένε «Βεβαίως, βεβαίως. Καλώς ή κακώς δε θέλω να πω ότι είμαι συγκρουσιακός τύπος, αλλά αμέσως το πιάνω το σχοινί», «Αυθόρμητα και μπορεί να έρθει σύγκρουση», «ναι έρχομαι σε σύγκρουση με κάποιους ανθρώπους όταν θεωρώ ότι πάει να ξεφύγει μία κατάσταση» και «όταν και κάποια στιγμή θα έρθει η στιγμή της σύγκρουσης, θα είναι πολύ χειρότερη και πολύ μεγαλύτερη από τι αν το είχαμε διευθετήσει στην αρχή της διαφωνίας μας». Τέλος ένας διευθυντής δήλωσε ότι «τον εγκαλώ και προσπαθώ να επιμερίσω με καλό τρόπο το σωστό και την ευθύνη» (Πίνακας 10).

Ευσυνειδησία

Αναφερόμενοι στην ανάληψη προσωπικής ευθύνης με την ερώτηση «Αν διαπιστώσετε ότι κάνετε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;» όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά. Δηλώνουν «Αναλαμβάνω άμεσα την ευθύνη», «Οπωσδήποτε. Οπωσδήποτε. Μπορεί να μην το πω πάλι την ίδια μέρα. Θα το πω όμως την επόμενη και θα ζητήσω και συγνώμη», «Το καταλαβαίνουν. Καμιά φορά το λένε και αυτοί. Και το παραδέχομαι», Ναι. Εγώ θεωρώ ότι θα πω ότι ναι σε αυτό το σημείο έκανα λάθος και έτσι είμαι και στις σχέσεις μου εεε γενικότερα», «Ναι την ίδια στιγμή ή θα πω από την αρχή θα εκφράσω μία άποψη ότι δεν είμαι γνώστης του αντικειμένου», «Εάν το διαπιστώσω και θα το παραδεχτώ και θα ζητήσω συγνώμη. Μπορεί να μη το διαπιστώσω δεν ξέρω. Αν όμως το διαπιστώσω και μου το πούνε και καταλάβω ότι έχω λάθος θα ζητήσω και συγνώμη. Εννοείται» «Βεβαίως, δεν έχω και πρόβλημα να ζητήσω και συγνώμη» και «Ναι το 'χω παραδεχτεί σε περιπτώσεις που πολλές φορές λόγω άγνοιας κάποιων παραμέτρων μπορεί να κάνουμε μία άστοχη κίνηση και νομίζω ότι στα πλαίσια μιας ωριμότητας πρέπει κάποιος ενήλικας να παραδέχεται και τα λάθη του ουδείς αναμάρτητος, ούτε αναντικατάστατος». Δύο από αυτούς δήλωσαν πρόθυμοι να διορθώσουν το λάθος τους όπως για παράδειγμα «Ναι, αμέσως. Δεν αφήνω περιθώρια, ούτε κρύβομαι ούτε... ανοιχτά μιλάμε, με καταλαβαίνουν. Γιατί δεν προσπαθώ να κρυφτώ, αυτό όμως το εκτιμούν και οι άλλοι. Και ας είναι και κατά. Και ας μη με συμφέρει. Το θέτω. Το ελάττωμα μου ή κάτι που έκανα.. να το αλλάζουμε ή αν μπορώ και γω μια απόφαση» (Πίνακας 10).

Προσαρμοστικότητα

Σε σχέση με την ευελιξία στην αντιμετώπιση των αλλαγών με την ερώτηση «Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;» οι οκτώ διευθυντές/ ντριες απάντησαν ότι προσαρμόζονται εύκολα. «Είμαι ευπροσάρμοστος», «Ναι γενικά είμαι ψύχραιμος άνθρωπος. Και προσαρμόζομαι εύκολα», «Αλίμονο αν δεν προσαρμοζόμουν... δεν το θεωρώ ότι είναι μία καλή αλλαγή, παρά το ότι έχω βρει κάποιες ας πούμε καλές πρακτικές, πατέντες ας το πούμε έτσι για να το διαχειρίζομαι αυτό» και «Πάρα πολύ. Πάρα πολύ. Γενικώς σαν άνθρωπος προσπαθώ να είμαι προσαρμοστικός, είναι ο χαρακτήρας μου τέτοιος». Έξι διευθυντές/ ντριες επισήμαναν και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή και ότι αυτοί κατά κύριο λόγο προσδιορίζουν το βαθμό εύκολης προσαρμογής ή όχι. Αναφέρουν «Ναι, εξαρτάται πάντα και με τους παράγοντες», «Με αγχώνει μόνο η αντίδραση των παιδιών», «Αναλόγως με το πόσο δύσκολη είναι η αλλαγή. Ποιοι είναι οι παράγοντες δεν είναι πάντα οι ίδιοι» και «Προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στην αλλαγή, να τη διαχειριστούμε, να καλύψουμε όσο το δυνατόν καλύτερα το κενό». Ένας διευθυντής τονίζει πως την κύρια ευθύνη για το χειρισμό μιας αλλαγής έχει ο ίδιος κατά κύριο λόγο και κατά δεύτερο ο σύλλογος διδασκόντων λέγοντας «Νομίζω ότι ο σύλλογος είναι ώριμος να αναλάβει το μέρος που του αναλογεί. Εκεί σίγουρα έχουν μέρος και οι άλλοι. Δηλαδή υπάρχει επιμερισμός ευθυνών. Βέβαια την ευθύνη την κύρια την έχω εγώ». Και ένας ακόμη δηλώνοντας το εξής «Ναι, και αποφάσεις παίρνω όταν χρειαστεί. Αναγκάστηκα, όταν έγινα διευθυντής» (Πίνακας 10).

Κίνητρο επίτευξης

Στην ερώτηση «Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;» που αφορούσε την προσπάθεια για βελτίωση και επίτευξη της άριστης απόδοσης έντεκα από τους συμμετέχοντες τονίζουν ότι επιθυμούν έντονα να επιτυγχάνουν κάθε έργο που αναλαμβάνουν αναφέροντας «Το σχολείο αυτό στήθηκε και δημιουργήθηκε από τέτοιου είδους δράσεις και πρωτοβουλίες», «Ναι και μ' αρέσουν οι προκλήσεις και θέλω δηλαδή να πιάνομαι με καινούριες καταστάσεις», «Ναι. Και θέλω να τα καταφέρω», «Πολλές φορές ναι. Και μ' αρέσει. Και να τρέχω και να δουλεύω. Όταν άρχισα να.. οτιδήποτε και κάνω και πράγματα που άλλοι διευθυντές δε θα έκαναν», «Ναι, βέβαια. Αν την αναλάβω, οτιδήποτε αναλάβω πρέπει να το τελειώσω», «Η ειδική αγωγή ήταν πρόκληση για μένα», «Ναι πάντα. Και πάντα μπαίνω στη διαδικασία όσο και να είναι και δύσκολο να δω πως είναι», «Ναι, το θεωρώ από το πιο μικρό ως το πιο μεγάλο. Και το αντιμετωπίζω με την ίδια... το ίδιο σθένος», «Βεβαίως και προσπαθώ να το φέρω εις πέρας». Οι δύο από αυτούς τονίζουν ότι εξετάζουν πρώτα το έργο και στη συνέχεια αποφασίζουν αν αυτό εξυπηρετεί έναν στόχο του σχολείου που

θεωρούν σημαντικό. Για παράδειγμα «Πρόκληση... δεν έχω αναλάβει κάτι πολύ μεγάλο όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι ώστε να το δω σαν πρόκληση... δεν ξέρω καν σου λέω δεν το γνωρίζω καλά το αντικείμενο δεν ξέρω γενικώς ας πούμε εγώ ό, τι εγκυκλίους μου στέλνουνε και αυτά δεν είναι κάτι που το θεωρώ πρόκληση ας πούμε. Κάποια προγράμματα που πρέπει να τα κάνουμε αλλά και εκεί δεν το βλέπω καθαρά διοικητικό το θέμα γιατί και εκεί έχει να κάνει με το εκπαιδευτικό κομμάτι» και «Ανάλογα. Ανάλογα. Δηλαδή αν μιλάμε για την απλή γραφειοκρατική διεκπεραίωση είναι κάτι καθημερινό. Υπάρχουν όμως ας πούμε το θέμα της αξιολόγησης ήταν μία πρόκληση. Το θέμα του κοινωνικού σχολείου ήταν μια πρόκληση». Ένας διευθυντής διευκρινίζει ότι κάθε έργο που αφορά στη σχολική μονάδα είναι ευθύνη όλου του προσωπικού λέγοντας «όσον αφορά έργο του σχολείου δεν είναι «αναλαμβάνω» είναι «αναλαμβάνουμε». Έτσι; Εκεί είναι ένα σημείο που θεωρώ ότι είναι βασικό, δεν είναι κάτι ας πούμε θα το αποφασίσω. Είναι κάτι που θα το αποφασίσουμε». Επιπλέον δύο συμμετέχοντες επισημαίνουν τη διάθεση για βελτίωση της απόδοσης και γενικά αυτοβελτίωση με τις εξής δηλώσεις «Να αντιμετωπίσω καινούριες καταστάσεις γιατί μέσα από την πρόκληση έρχεται και η μάθηση» και «Και για τη διαχείριση και για ανθρώπους που τους θεωρώ ίσως πιο ειδικούς θα κουβεντιάσω μαζί τους, με ψυχολόγο που θα ρωτήσω πως είδε τη χρονιά που πέρασε και πως ήταν τα πράγματα και τα λοιπά μου το λεν αυτό ότι τους αρέσει ο τρόπος που διαχειρίζομαι τα πράγματα» (Πίνακας 10).

Πρωτοβουλία

Η ερώτηση 10 της συνέντευξης «Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;» είχε στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των συμμετεχόντων όσον αφορά στη ετοιμότητα για δράση. Αντίστοιχα απάντησαν ότι είναι έτοιμοι για δράση όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία οι έξι και συγκεκριμένα «Όσο μου το επιτρέπει η διαδικασία και όσο μου το επιτρέπουν και τα παιδιά προσπαθώ να κάνω και πράγματα και εκτός σχολείου ας πούμε με τα παιδιά», «κάναμε πάρα πολλά προγράμματα αγωγής υγείας, πολιτιστικά προγράμματα στο σχολείο, κάνουμε προγράμματα συνεργασίας τις οποίες κατά βάση ξεκινούν από εμένα», και «Τις αρπάζουμε από τα μαλλιά θα έλεγα» εννοώντας τις ευκαιρίες και συγκεκριμένα εδώ ο διευθυντής αναφέρεται στην αναβάθμιση του σχολείου. Οι πέντε συμμετέχοντες ανέφεραν και τις πρωτοβουλίες που είναι διαθέσιμοι να αναλάβουν όσον αφορά το διοικητικό έργο. Παραδείγματος χάριν λένε «Επειδή τώρα ανέλαβα το σχολείο στη μέση της χρονιάς δε θέλησα να αλλάξω κάποιον προγραμματισμό. Επομένως ακολουθώ αυτό που είχε σχεδιαστεί. Τώρα αν το φθινόπωρο θα

είμαι ξανά εδώ προφανώς θα βάλω και εγώ τη δικιά μου σφραγίδα», «Σε αυτήν την περίπτωση εντάζει θεωρώ ότι κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται να αναλάβεις κάποιες πρωτοβουλίες έτσι ώστε να ... πώς να το πω έτσι αυτό που σου δίνεται να λειτουργήσει καλύτερα στην εφαρμογή του, γιατί ο νόμος από την εφαρμογή του νόμου πολλές φορές απέχει», «Φέτος το σχολείο λειτούργησε ως ολοήμερο. Το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Φέτος έχουμε προγράμματα τρία προγράμματα συνεκπαίδευσης». Και τέλος πέντε από τους δώδεκα ενώ είναι έτοιμοι να αρπάξουν ευκαιρίες και να πάρουν πρωτοβουλίες δεν παραλείπουν να πουν ότι παίζει ρόλο στην απόφασή τους ο στόχος που θα εξυπηρετήσει την κάθε πρωτοβουλία. «Προσπαθούμε και με... στην αρχή με τον προγραμματισμό του σχολείου προσπαθούμε ό, τι μπορούμε ... με σύμφωνη γνώμη του συμβούλου και του ΚΕΔΔΥ», «Σε αυτήν την περίπτωση εντάζει θεωρώ ότι κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται να αναλάβεις κάποιες πρωτοβουλίες έτσι ώστε να ... πώς να το πω έτσι αυτό που σου δίνεται να λειτουργήσει καλύτερα στην εφαρμογή του», «Θεωρώ ότι για να είναι αποτελεσματικό κάτι θα πρέπει να το έχω οργανώσει καλά. Αυτό όμως δεν με εμποδίζει να αναλαμβάνω πράγματα τα οποία δεν είναι προγραμματισμένα. Αν θεωρώ ότι είναι ευκαιρίες που μπορούν να φέρουν σε καλύτερη θέση τη μονάδα μου», «Εξαρτάται το στόχο. Αν δοθούν άλλες ευκαιρίες που εξυπηρετούν το στόχο και μπορώ να πάρω εννοείται πως θα τις πάρω. Αν δεν εξυπηρετούν το συγκεκριμένο στόχο τη συγκεκριμένη στιγμή δεν ξέρω αν θα τις πάρω. Δεν ξέρω αν θα έπαιρνα μια ευκαιρία με βάση το στόχο», «Και βέβαια πάντα μέσα σε κάποια πλαίσια προγράμματος, γιατί νομίζω ότι επιβάλλεται σε μία δημόσια υπηρεσία να προγραμματίζουμε τις δράσεις μας και τις ενέργειές μας» (Πίνακας 10).

Πίνακας 10 Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα

«Προσωπικές ικανότητες: Αυτοδιαχείριση»

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	
5. Αυτοέλεγχος	Αυτοέλεγχος στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΑΥΤΕΚΔΙ Αντιμετώπιση με Συζήτηση (Διάλογο)= ΤΡΟΣΥ (ΤΡΟ= τρόπος) Αντιμετώπιση με Αυτοκριτική= ΤΡΟΑΥΤΟ Ύπαρξη Άγχους= ΥΠΑΓ Αντιμετώπιση ζητώντας Βοήθεια= ΤΡΟΒΟ Θετική Στάση= ΘΕΣΤΑ Αξιολόγηση της Κατάστασης= ΑΞΙΚΑ
6. Αξιοπιστία	Επιμερισμός της Ευθύνης= ΕΠΙΜΕΥΘ

	Αντιμετώπιση με Συζήτηση= ΤΡΟΣΥ Αντιμετώπιση με Σύγκρουση= ΤΡΟΣΥΓΚ
7. Ευσυνειδησία	Παραδοχή της Ευθύνης= ΠΑΡΕΥΘ Διόρθωση του Λάθους= ΔΙΛΑ
8. Προσαρμοστικότητα	Προσαρμογή Εύκολη στις Αλλαγές= ΠΡΟΕΥΑΛ Κύρια Ευθύνη της Αλλαγής= ΚΥΡΕΥΘΑΛ Επιμερισμός της Ευθύνης στο Σύλλογο= ΣΥΛΛΕΥΘΑΛ Προσαρμογή Ανάλογα με τους Παράγοντες= ΠΡΟΑΝΑΠΑ
9. Κίνητρο επίτευξης	Επιθυμία Επίτευξης Στόχων= ΕΠΙΣΤΟ Επιθυμία Επίτευξης Στόχων Ανάλογα με το Έργο= ΕΠΙΣΤΟΑΝΑΕΡΓ Επίτευξη Στόχου από το Σύλλογο= ΣΥΛΛΕΠΙΣΤΟ Προσπάθεια Αυτοβελτίωσης= ΑΥΤΒΕ
10. Πρωτοβουλία	Ετοιμότητα για Δράση Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΤΟΙΔΡΑΕΚΔΙ Ετοιμότητα για Δράση Διοικητικό Έργο= ΕΤΟΙΔΡΑΔΙΕΡΓ Ετοιμότητα για Δράση Ανάλογα με το Στόχο= ΕΤΟΙΔΡΑΣΤΟΑΝ

Τέταρτος θεματικός άξονας: Κοινωνικές ικανότητες- Κοινωνική επίγνωση

Σε αυτόν τον θεματικό άξονα εξετάστηκε με τις ερωτήσεις μας προς τους διευθυντές και διευθύντριες των σχολείων ειδικής αγωγής ως προς την ενσυναίσθηση, την εξυπηρέτηση ή οριοθέτηση των αναγκών των άλλων και την οργανωτική επίγνωση.

Ενσυναίσθηση

Σε σχέση με την ενσυναίσθηση έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι απόψεις των συμμετεχόντων αν και κατά πόσο αναγνωρίζουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, τα λαμβάνουν υπόψη τους και ενεργούν με σκοπό να τους βοηθήσουν. Όλοι οι διευθυντές πιστεύουν ότι διαθέτουν ενσυναίσθηση. Οι οκτώ θεωρούν ότι καταφέρνουν να μπου στη θέση των άλλων αυθόρμητα, οι τρεις το επιδιώκουν και ένας θεωρεί ότι άλλες φορές γίνεται ασυναίσθητα και άλλες επιδιώκοντάς το. Επιπλέον ο λόγοι που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των άλλων είναι είτε γιατί θεωρούν ότι αυτό τους βοηθά να κατανοούν καλύτερα τις καταστάσεις και να λύνουν προβλήματα (2 συμμετέχοντες) είτε γιατί σύμφωνα με αυτά που δηλώνουν είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το να δείχνουν αυτήν την ευαισθησία και κατανόηση απέναντι στους ανθρώπους. Έτσι έχουμε και αντίστοιχες απαντήσεις. Δηλαδή στην πρώτη περίπτωση έχουμε τις εξής ενδεικτικές απαντήσεις «*Με βοηθά πάρα πολύ στη λύση των προβλημάτων και να δω από τη δική τους οπτική γωνία πως τα βλέπουν τα πράγματα και είναι πιο εύκολο να λυθούν έτσι*» και «*Πάντα. Αυτό είναι για μένα το ζητούμενο. Στη*

θέση του τι θα έκανα. Εάν δεν το κάνεις αυτό, δεν μπορείς να είσαι και σωστός. Σε τι κατάσταση είναι ο άλλος. Μου 'πε τώρα ο συνάδελφος που του είπα για τις άδειες ότι είχα αυτό και αυτό «Ναι, αλλά δε μου τα 'λεγες λέω ότι είχες αυτό το πρόβλημα» απάντηση που σχετίζεται με θέμα που αναλύθηκε σε προηγούμενο σημείο της συνέντευξης και προκάλεσε δυσλειτουργία στο πρόγραμμα του σχολείου. Και στη δεύτερη περίπτωση όπου οι συμμετέχοντες (5) λειτουργούν με ενσυναίσθηση, γιατί είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους, έχουμε τις εξής απαντήσεις «Όχι, έρχεται από μόνο του γιατί θέλω να συμπαραστέκομαι στον άλλον, να είμαι κοντά του και οπότε έρχεται αυτόματα», «Νομίζω γιατί έτσι μου έμαθαν, μου 'μαθε η μαμά μου. Να το πω απλά. Έτσι μου 'μαθαν οι γονείς μου», «με βοηθά να είμαι πιο ανθρώπινη νομίζω, ναι. Γιατί καμιά φορά μπορεί ο ρόλος να σε βάλει σε ένα καλούπι», «. Για τον λόγο ότι βλέπω κάποιους ανθρώπους καλή ώρα σαν και εσάς η οποία είστε στην εκπαίδευση καιρό φαντάζομαι και σπαταλάτε όχι σπαταλάτε σε εισαγωγικά ξοδεύετε κάποιο έξτρα χρόνο δικό σας για να κάνετε κάτι καλύτερο να επιμορφωθείτε καλύτερα να πάρετε κάποιες νέες γνώσεις αυτό εγώ το θεωρώ ότι είναι πολύ θετικό», «Μάλλον έτσι είναι η συναισθηματική μου φύση και η κοινωνική μου παρουσία. Ίσως επειδή είμαι γυναίκα, είμαι μητέρα τεσσάρων παιδιών, έχω βιώσει και εγώ συνθήκες ανάγκης και έκτακτες ανάγκες, πολλές φορές και οι συνάδελφοι βρίσκονται σε αυτές τις συνθήκες και δεν νομίζω ότι είναι κακό να μπαίνουμε... να 'χουμε αυτήν την ενσυναίσθηση γενικότερα» (Πίνακας 11).

Εξυπηρέτηση (ή οριοθέτηση) υπηρεσιών

Στον ίδιο θεματικό άξονα των κοινωνικών ικανοτήτων τέθηκε και η ερώτηση «Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;» όπου οι πέντε διευθυντές/ ντριες αναφέρουν το ενδιαφέρον τους να εξυπηρετούν δηλαδή να βοηθούν τους υφισταμένους τους στην εκπαιδευτική διαδικασία, σε κάποια δυσκολία ή πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν και δε ξέρουν πώς να το χειριστούν. Σχετικές απαντήσεις είναι οι εξής «Θα πάω εγώ εκεί θα βοηθήσω και να έρθω σε επαφή με το παιδί οπότε και η συνάδελφος να δει ας πούμε ότι κάπως έτσι το κατάφερα και ότι δεν είχε αυτή τη σκέψη πώς να αντιμετωπίσει το παιδί, το κάνει», «Δηλαδή εγώ μπορεί να είμαι άρρωστη μια μέρα. Θα 'ρθω και θα αναλάβω ένα παιδάκι. Δε θα αφήσω τους συναδέλφους μου είναι σαν ... η καθημερινότητα ... δε θα 'θελα να νιώθουν άσχημα», «οι ευθύνες που αναλαμβάνουν να καταμερίζονται ισόποσα και ανάλογα και με τις δυνατότητες του καθενός, σε γιορτές, σε εκδηλώσεις» και «Για παράδειγμα όταν κάποιος υφιστάμενός μου μου πει ότι αν τύχει κάποια μέρα δεν μπορεί να ασχοληθεί με κάποιο παιδί γιατί προκύπτει άλλο, κάποιο έγγραφο να συμπληρώσει».

Όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των προσωπικών τους αναγκών (8 συμμετέχοντες) απαντούν «έκτακτα γεγονότα, υπάρχουν μητέρες υπάρχουν εργαζόμενοι που έρχονται από μακριά που μπορεί να τους συμβεί κάτι εκεί προσπαθώ να πάρω κάποια μέτρα που θα τους βοηθήσουν», «...ή κάποια ανάγκη να εξυπηρετήσει στην οικογενειακή του ζωή είτε όσον αφορά τα παιδιά έξω στην κοινωνία και θα δώσω προτεραιότητα», «Όταν έχει προκύψει κάποια δυσκολία και για κάποιο λόγο θέλουν να πάρουν κάποια άδεια... έχουμε έγκυο κοπέλα», «Συμμερίζομαι ότι ο καθένας έχει προβλήματα και είναι ... και ας είναι και η αποδοτικότητά του επομένως λίγο πιο μειωμένη», «Όσον αφορά όμως το προσωπικό όταν μου επιτρέπουνε να καταλάβω ότι πραγματικά κάτι συμβαίνει εκεί πέρα είμαι πάρα πολύ εξυπηρετική. «Έχεις πρόβλημα στο σπίτι;» Φύγε. Μπορεί να δώσω και άδεια δηλαδή και να την πάρω πάνω μου», «Για παράδειγμα όταν κάποιος υφιστάμενός μου μου πει ότι αν τύχει κάποια μέρα δεν μπορεί να ασχοληθεί με κάποιο παιδί γιατί προκύπτει άλλο, κάποιο έγγραφο να συμπληρώσει ή κάποια ανάγκη να εξυπηρετήσει στην οικογενειακή του ζωή». Να σημειώσουμε ότι μόνο τρεις από αυτούς κάνουν αναφορά για τήρηση της νομοθεσίας. «Και θέλω να είσαι τυπικός στο ωράριό σου στις αρμοδιότητές σου, σε αυτά», «Θεωρώ πως ναι, κρατώντας όμως και τη νομοθεσία... έναν εκπαιδευτικό που πρέπει να φύγει. Έτσι; Θα του δώσω ένα υπηρεσιακό σημείωμα. Καλύπτεται. Και θεωρώ ότι δεν το κάνουν πολλοί διευθυντές αυτό. Γιατί να μην το κάνω από τη στιγμή.. είναι μία γραφειοκρατία», «αν και αναπληρωτής συνήθιζε να εξαντλεί όλες τις κανονικές του, του εξήγησα ότι δεν μπορεί» (Πίνακας 11).

Οργανωτική επίγνωση

Στην τρίτη ερώτηση αυτής της ομάδας ερωτήσεων σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται ο διευθυντής/ντρια του σχολείου τη δυναμική των σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων «Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;» δύο διευθυντές είπαν πως προσπαθούν να δημιουργήσουν ομάδα για να αντιμετωπίσουν τις τυχόν διαφωνίες. Έτσι έχουμε «προσπαθώ ως διευθυντής ... να ομογενοποιήσω την ομάδα, να απομονώσω τους ντέκε καλά από αυτούς που θέλουν να δημιουργήσουν τα προβλήματα αλλά όχι να τους αποξενώσω. Να προσπαθήσω να τους εντάξω σε ένα καλό κλίμα ομαδικότητας, συνεργασίας, επίτευξης κοινών στόχων» και «Από την άλλη πλευρά τώρα στις μεταξύ τους σχέσεις που εντάζει εκεί εγώ μπορώ ας το πούμε έτσι εγώ μπορώ μέχρι έναν βαθμό να παρέμβω να παρέμβω με τι τρόπο ας πούμε δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα στο σχολείο». Στη συγκεκριμένη ερώτηση επτά διευθυντές/ ντριες τόνισαν ότι ο ρόλος

τους είναι να διαχειρίζονται αντιπάθειες που πιθανόν να προκύψουν στο σχολείο. «προσπαθώ ως διευθυντής να αμβλύνω συγκρούσεις», «αυτό που προσπαθώ είναι να υπάρχει ισορροπία στο σχολείο», «Επεμβαίνω στις αντιπάθειες. Πότε με το χιούμορ, πότε με την πλάκα και προσπαθώ να αμβλύνω τις αντιπάθειες», «ο ρόλος του διευθυντή είναι αυτός. Να διαχειρίζεται καταστάσεις, να μην δημιουργεί εντάσεις. Να προσπαθεί όταν δημιουργεί να τις μαζέψει και να είναι δίκαιος», «πιστεύω ότι το αξιακό μου σύστημα και η προσωπικότητά μου μου επιτρέπει να είμαι τουλάχιστον καλή στην διαχείριση τέτοιων περιπτώσεων. Οι συγκρούσεις νομίζω ότι ακόμη και όταν υπάρχουν μπορούν να επιλύονται». Τέλος τέσσερις συμμετέχοντες δήλωσαν ότι διατηρούν ουδέτερη στάση απέναντι στις ενδεχόμενες διαφορές μεταξύ των υφισταμένων. «Όσο μπορώ γιατί δεν μπορώ να ξέρω τα συναισθήματα δύο ανθρώπων μεταξύ τους αν έχουν αντιπάθεια και να μπω εγώ και να λύσω τα προβλήματα. Εγώ προσπαθώ να έχω τη σχέση με όλους την ίδια, με όλους τους υπαλλήλους την ίδια σχέση Αλλά δε μπορώ να μπω ανάμεσά τους να λύσω τις διαφορές ή να ενώσω τις φιλίες ή να τις κάνω... να κάνω πιο έντονα τα συναισθήματα στους συναδέλφους», «Είναι τα παιδιά δηλαδή ικανά να αναπτύξουν καλές σχέσεις κάθε χρόνο», «εγώ τώρα είμαι 50 και, οπότε έρχονται παιδιά 28, 30, 32 που εκ των πραγμάτων θεωρούν την απόσταση μακρινή οπότε δηλαδή πολύ δύσκολα θα κάνουν φιλική μαζί μου, είναι η σχέση μας επαγγελματική» (Πίνακας 11).

Πίνακας 11 Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα

«Κοινωνικές ικανότητες: Κοινωνική επίγνωση»

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	
11. Ενσυναίσθηση	Διαθέτει Ενσυναίσθηση Αυθόρμητα= ΕΝΣΥΑΥΘ Διαθέτει Ενσυναίσθηση Επιδιώκοντάς το= ΕΝΣΥΕΠ Ευαισθησία απέναντι στους ανθρώπους ως Χαρακτηριστικό της Προσωπικότητας= ΕΥΧΑΠΡΟ Ενισχυτής Επίλυσης Προβλημάτων= ΕΝΕΠΡΟ
12. Εξυπηρέτηση (ή Οριοθέτηση) Υπηρεσιών	Εξυπηρέτηση των Αναγκών των Άλλων στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΞΑΝΑΛΕΚΔΙ Εξυπηρέτηση των Αναγκών των Άλλων στην Προσωπική ζωή= ΕΞΑΝΑΛΠΡΟ Τήρηση Νομοθεσίας= ΤΗΝΟ
13. Οργανωτική Επίγνωση	Προσπάθεια Δημιουργίας Ομάδας= ΠΡΟΔΗΟΜ Διαχείριση Κρίσεων Ρόλος Διευθυντή= ΔΙΑΚΡΙ

Πέμπτος θεματικός άξονας: Κοινωνικές ικανότητες- Διαχείριση των σχέσεων

Ο τελευταίος άξονας αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων. Αναλυτικά:

Ανάπτυξη των άλλων

Στην ερώτηση «Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;» οι περισσότεροι διευθυντές/ ντριες απαντούν θετικά. Ταυτόχρονα με την ενημέρωση για επιμορφώσεις, σεμινάρια, εγκυκλίους κτλ προσπαθούν να τους ενισχύουν αλλά αρκετοί θεωρούν ότι πρόκειται για προσωπική επιλογή η περαιτέρω εξέλιξή τους. «Ενημερώνω απλώς ό, τι ενημέρωση έχω από την πρωτοβάθμια ή από άλλους φορείς που στέλνουν ενημερωτικά mail. Τους ενημερώνω και από εκεί και πέρα είναι δικιά τους απόφαση», «Ανάλογα με τις ευκαιρίες που μας δίνονται προσπαθώ καταρχήν να τους ενημερώσω ότι αφορά την προσωπική τους ανέλιξη και από εκεί και πέρα ο καθένας κάνει την προσωπική του επιλογή και απόφαση αν θα επιλέξει κάτι που αφορά την προσωπική του ανέλιξη», «Τους ενημερώνω. Τώρα το «ενισχύω» δεν ξέρω πώς θα μπορούσα εγώ να τους ενισχύσω.... Τους ενθαρρύνω σίγουρα, τους ενημερώνω σίγουρα για οτιδήποτε έρχεται και όπου μπορώ να τους βοηθήσω να πάνε είτε άδεια να πάρουν είτε κάτι άλλο εννοείται», «Εδώ από την άποψη ό, τι υπηρεσιακό έγγραφο έρχεται μαζευόμαστε κάποια ώρα να τους τα διαβάσω όταν έρχονται κάποιες δράσεις κάποια σεμινάρια κάποιες προκηρύξεις τα δείχνω στο προσωπικό, τους τα διαβάζω και τους παροτρύνω να λάβουν γνώση ενυπόγραφα και να μπορέσουν από εκεί και πέρα ο καθένας να αναγνωρίσει αν τον ενδιαφέρει ή όχι», «Ναι. Αλλά δεν νομίζω ότι είναι περιθώριο της διεύθυνσης, προσωπική μου άποψη τώρα. Αυτό είτε ως διευθύντρια είτε ως εκπαιδευτικός. Απλά ενημερώνω για τα σεμινάρια που υπάρχουν τώρα από εκεί και πέρα είναι επιλογή του καθενός πως θα εκμεταλλευτεί και τον ελεύθερό του χρόνο το αν θα συμμετέχει σε κάποιο σεμινάριο». Ενώ μόνο ένας αναφέρθηκε σε ενδοσχολικές επιμορφώσεις που είναι χρήσιμες για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών «Κάνουμε διάφορα προγράμματα δηλαδή μπορεί να τους δώσω κάποιο... το κάναμε και αυτό κάποιες χρονιές μπορεί να τους δώσω κάποιο ερωτηματολόγιο για να βγουν οι ανάγκες τους έτσι ώστε να δω ποιοι εκπαιδευτικοί περισσότερο ζητάν τι

και να κάνουμε επιμορφώσεις.... Θα κάνουμε κάποιες ενδοσχολικές επιμορφώσεις τις οποίες θεωρούμε βασικές» (Πίνακας 12).

Επιρροή

Στο αν ασκούν κατά τη γνώμη τους επιρροή, άμεση ή έμμεση, έξι διευθυντές/ ντριες απάντησαν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;» ότι ασκούν θετική επιρροή, ωστόσο αρκετοί (6 συμμετέχοντες) τονίζουν πως πολλά θέματα των εκπαιδευτικών συνεργατών μέσα στο σχολείο είναι προσωπικές επιλογές του καθενός. Ακολουθούν μερικές απαντήσεις «Θα ενδιαφερθεί κάποιος από μόνος του. Αν κάποιος δεν ενδιαφέρεται δεν μπορώ να του πω εγώ», «Νομίζω ότι δεν τον κάνουν με την ... επειδή τους το λέω. Έτσι; Δεν το κάνουν με το στανιό ας το πούμε Νομίζω ότι είναι ώριμοι να καταλάβουν πότε χρειάζεται να το κάνουν και πότε όχι», «Σε τι να τους επηρεάσω; Αυτό είναι προσωπικό. Αυτό το θεωρώ σαν επιβολή. Δεν μπορώ. Ο καθένας ενδιαφέρεται για τον εαυτό του και τη βελτίωση του εαυτού του, για την επιμόρφωσή του, είναι ατομικό», «Ε είπαμε ότι... εντάξει... να επηρεάσω τι; Ο καθένας είναι μία διαφορετική προσωπικότητα οπότε αποφασίζει για τον εαυτό του». Να αναφερθεί και μία απάντηση που διαφοροποιείται από τις άλλες «Ε στα κοινωνικά πλαίσια νομίζω ότι όλοι επηρεαζόμαστε και εγώ από αυτούς και αυτοί από εμένα προφανώς και αυτοί με επηρεάζουν προφανώς» (Πίνακας 12).

Επικοινωνία

Για την ανταλλαγή σαφών και πειστικών μηνυμάτων με την ερώτηση «Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;» οι πέντε διευθυντές απάντησαν ότι αντιδρούν επιλέγοντας τα μηνύματα που λαμβάνουν ανάλογα με το περιεχόμενο και το σκοπό τους. Έτσι έχουμε απαντήσεις όπως «Πονηρά δηλαδή όταν υπάρχει μια σκοπιμότητα διαφορετική από αυτό που εκφράζεται κάθε φορά. Νομίζω είμαι πώς να το πω «μπαίνω» και απαντώ ή «δεν μπαίνω» δείχνω αδιάφορος ανάλογα το είδος του συναισθήματος που αισθάνομαι και των μηνυμάτων», «Αναλόγως. Αν είναι θετικά, με χαρά. Ε τα αρνητικά... Ε το συζητάω με τον άντρα μου συνήθως», «Στην αρχή προσπαθώ να τα αγνοήσω. Μέχρι να δω αν έχουν κάποια βάση γιατί καμιά φορά στην αρχή δεν είμαστε σίγουροι για κάτι και μπορεί να προτρέχουμε να βγάλουμε απόφαση», «Ορισμένες φορές κάνω ότι δεν τα αντιλαμβάνομαι. Ε μερικές φορές μπορεί κάποιος να στείλει ένα μήνυμα αρνητικό. Και να το περάσω ότι δεν το αντιλήφθηκα το

αρνητικό μήνυμα γιατί θέλω να μην διαταράξω και να μην προκαλέσω ένταση και σύγκρουση ας πούμε». Άλλες φορές ορισμένοι τα αντιμετωπίζουν με συζήτηση (9 συμμετέχοντες). «Λέω τη σκέψη μου», «ότι καλύτερα είναι να υπάρχουνε, να εκφράζονται τα συναισθήματα για να μπορούμε να υπάρχει συνεργασία μεταξύ μας και να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ σας και εγώ είμαι έτοιμη να μου πείτε ότι έκανα εκείνο το λάθος», «Περνάς το δικό σου με άλλο τρόπο και με το χαμόγελο, με την κατανόηση, με το να ακούς, να ακούς είναι πολύ βασικό να ακούς τους συναδέλφους. Εάν έχεις εκείνη την ώρα να προσθέσεις κάτι, το λες», «Άλλες φορές μπορεί να το συζητήσω. Ναι. Εντάξει. Τώρα θεωρώ ότι μέσα από συζήτηση λύνονται πάρα πολλά προβλήματα», «Θα τον καλέσω να το συζητήσουμε και να προσπαθήσουμε να εξομαλύνουμε την κατάσταση», «: Ναι και θα θέλω να το συζητήσω. Ναι θα με επηρεάζει; Θα με έβαζε να σκεφτώ τι είναι αυτό που έχω κάνει λάθος. Και θα το συζητούσα. Δε μ' αρέσει να υπάρχει αυτό σε μια σχολική μονάδα», «Βεβαίως όπως είπα στην αρχή όλα πρέπει στην αρχή να συζητούνται και όχι μόνο να συζητούνται και κατ' ιδίαν. Δηλαδή να συζητάνε οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και όχι μέσω τρίτων, μέσω συνηγόρων ή μέσω όπως θέλετε πείτε το», «Είστε πρόθυμη να συζητήσετε κάτι που έχετε αντιληφθεί; Απάντηση: Είμαι πρόθυμη και το κάνω. Και το κάνω με σκοπό την επίλυση του ζητήματος γιατί πολλές φορές αιωρούνται διάφορες καταστάσεις εκτρέπονται, εκτραχύνονται και λοιπά» (Πίνακας 12).

Διαχείριση συγκρούσεων

Το πώς διαχειρίζεται ένας διευθυντής τις συγκρούσεις με τον ίδιο ή μεταξύ των συναδέλφων είχαμε απαντήσεις που κατηγοριοποιούνται: α. κάνουν παρατηρήσεις, β. τοποθετούνται ανοιχτά, γ. τοποθετούνται επιλεκτικά, δ. προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση με συζήτηση. Έτσι για το α έχουμε 2 απαντήσεις «Αν επηρεάζει το σχολείο, σίγουρα θα γίνει σύσταση», «Έχω κάνει και διαιτητής στο ποδόσφαιρο οπότε ξέρω από κάρτες. Δεν τις δείχνω όμως εύκολα τις κάρτες προσπαθώ να κάνω παρατηρήσεις». Στη β εντάσσονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων που τοποθετούνται ανοιχτά (6 συμμετέχοντες). Μερικές ενδεικτικές είναι «Ε ναι ναι. Θα πάρω θέση σε σχέση με το ποιος πραγματικά έχει το δίκιο. Θα καταδείξουμε ότι δεν είναι σωστό αυτό που ισχυρίστηκε τέλος πάντων», «Προσπαθώ να τους μιλήσω από την άποψη ότι ο καθένας από την πλευρά του μπορεί να έχει δίκιο, να θεωρεί ότι έχει δίκιο. Και όχι σε προσωπικό επίπεδο ότι ο τάδε με τον τάδε διαφωνούν ως πρόσωπα.», «Διαφωνίες θεωρώ θα πάρουμε μια απόφαση. Διαφωνείτε; Συμφωνείτε; Από εκεί και πέρα πείτε τώρα τη γνώμη σας», «Αν έχουν να κάνουν με τη διαχείριση της τάξης, του προγράμματος, του ωραρίου, των ευθυνών και λοιπά ναι θα πάρω», «Ο, τι αφορά το έργο το εσωτερικό, την επαγγελματική τους απόδοση μέσα στο χώρο

ναι θα προσπαθήσω αντικειμενικά και με επιχειρήματα που θα ακούσω και από τις δύο πλευρές να δω που κατευθύνονται». Για το γ έχουμε τις εξής τρεις απαντήσεις «*Η όταν ... αναλόγως πάντα με τους ανθρώπους που έχεις να κάνεις. Δεν μπορείς να μιλήσεις ευθέως με όλους εκείνη την ώρα. Σε δεύτερο χρόνο πιο ιδιαίτερα να πεις ίσως να πεις «να ξέρεις βρε παιδί μου άστο να φύγει δεν πειράζει, μη δίνεις σημασία. Η ας πούμε προσπαθώ γενικά να είμαι όσο πιο διακριτική μπορώ», «Αν νομίζω ότι μπορώ να βοηθήσω, ναι. Αν είναι διαφοonίες μεταξύ των συναδέλφων και δεν με αφορούν δεν θα 'θελα να πάρω μέρος. Αν όμως μπορώ να κάνω κάτι, και αν δεν επηρεάζουν τη σχολική μονάδα, αν εδώ πέρα ξεκινήσουν δύο να κάνουν καυγά και επηρεάζεται όλη η σχολική μονάδα εννοείται και θα επέμβω», «Εξαρτάται από την περίπτωση. Δεν μπορώ να πω δηλαδή ότι εάν είναι κάτι που το θέλουν και οι ίδιοι τους να πάρω θέση και ζητήσουν την άποψή μου, ναι. Αν βλέπω ότι επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου, επίσης». Στην τελευταία κατηγορία δηλαδή στο δ αντιμετώπιση της σύγκρουσης με συζήτηση έχουμε απαντήσεις όπως «*Εγώ προσπαθώ να τους δείξω ότι θα μπορούσε να είναι κάτι διαφορετικό ή μία σύνθεση ή η μία από τις δύο είναι πιο επικρατούσα σαν άποψη γενικώς και να το βλέπουν προσωπικά μπορεί ο καθένας να έχει τις απόψεις του», «Με συζήτηση εννοείται. Ενώπιων όλων πάντα με χιούμορ. Και ένδειξη ότι σε άκουσα αλλά θα τα πούμε μετά. Όχι θα σε κανονίσω. Θα το συζητήσουμε κατ' ιδίαν», «. Εκεί θα το παγώσω και θα πω περάστε μέσα στο γραφείο και θα το συζητήσουμε εκεί το θέμα ας πούμε» (Πίνακας 12).**

Ηγετική ικανότητα

Το να εμπνέει κανείς και να καθοδηγεί άτομα και ομάδες έχει να κάνει με την ηγετική ικανότητα που διαθέτει ή όχι ένας/ μία διευθυντής/ ντρια. Έτσι στην ερώτηση «*Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;*» τρεις από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι η επιλογή του προσώπου τους ως διευθυντή/ ντριας της σχολικής μονάδας με τη διαδικασία της ψηφοφορίας είναι ένα είδος αναγνώρισης της προσωπικής αξίας και του έργου τους. Ακολούθως έχουμε τις εξής απαντήσεις «*Αποκορύφωμα αυτού που λέτε ήταν η εκλογή μου στη θέση του διευθυντή από τις πρόσφατες αξιολογήσεις για να ξαναγίνω διευθυντής στην ίδια σχολική μονάδα. Πήρα όλους τους ψήφους των συναδέλφων», «Οπότε αντιλήφθηκα και στις κρίσεις διευθυντών ότι με θέλουν και ξανάγινα διευθυντής», «φάνηκε και από την αξιολόγηση κατόπιν των εκπαιδευτικών και των ανθρώπων που θέλουν να ξαναρθούν στο σχολείο». Επιπλέον οι έντεκα αναφέρουν ότι ακούν και θετικά σχόλια από τους*

υφισταμένους τους όπως «αν και σε συζητήσεις με το προσωπικό λένε ότι βρήκαν το μόνο διευθυντή που μόλις ζήτησαν κάτι τρέχει να το φέρει να το κάνει», «αυτό που εισπράττω από τους συναδέλφους είναι θετική κριτική σε πολύ μεγάλο ποσοστό θα έλεγα», «Ναι. Με επιβράβευση και με λόγια και με το ότι ζητούν ας πούμε τη γνώμη μου και μου λένε ότι «πείτε μας αυτό ή αυτό θα κάνουμε;», «τα μαθαίνεις και μέσω κοινωνών γνωστών, τα μαθαίνεις και μέσω της συμπεριφοράς των συναδέλφων... ποτέ δεν υπάρχουν μόνο αρνητικά». Ένας διευθυντής αναφέρει ότι συχνά ακούει για το θετικό και ενθουσιώδες κλίμα που δημιουργεί στο σχολείο του «εντάξει όλα καλά κυρία Σ. μην αγχώνεστε, όλα είναι μια χαρά ή ξέρω γω πήγαν όλα τέλεια, όπως τα λέγαμε και τα λοιπά και... βλέπω ότι υπάρχει αυτό το πώς να το πω έτσι ο ενθουσιασμός ναι», καθώς επίσης και για το ότι καταφέρνει να τους καθοδηγήσει σε διάφορα θέματα «Λένε πώς τα κατάφερες και μας πήγες εκεί που θέλουμε να κάνουμε αυτό ξέρω γω», ή ότι ζητούν τη γνώμη του/ της «το ότι ζητούν ας πούμε τη γνώμη μου και μου λένε ότι «πείτε μας αυτό ή αυτό θα κάνουμε;» Και λέω «Όποιο αρέσει σε εσάς!» «Όχι όχι θα μας πείτε εσείς, εσείς ξέρετε!» «Η γνώμη σας μετράει, είναι πιο... εσείς το ξέρετε καλύτερα το θέμα!» (Πίνακας 12).

Καταλύτης αλλαγών

Η αναγνώριση της ανάγκης της αλλαγής και της επιδίωξής της επιδιώκεται να απαντηθεί από τους διευθυντές/ ντριες με την ερώτηση «Είπατε πριν ότι προσαρμόζετε εύκολα στις αλλαγές. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;». Πέντε διευθυντές/ ντριες είναι θετικοί στις αλλαγές «Ναι. Δεν τις φοβάμαι τις αλλαγές», «το το προσωπικό, επειδή είναι το ίδιο κάθε χρόνο, προσπαθεί να παραμείνει σε αυτά που ξέρουν τα παιδιά γιατί και τα ίδια δύσκολα δέχονται αλλαγές αν και εγώ τους παροτρύνω πάντα να κάνουμε και άλλα πράγματα», «Για ανανέωση πιο πολύ. Η ηλικία μου είναι τέτοια που θέλει πειραματισμούς. Θέλει πειραματισμούς», «Μέσα στο χώρο αν είναι οι αλλαγές για το καλό, ναι σίγουρα. Γιατί να μην τις δέχομαι;», «ναι επιδιώκουμε και ενθαρρύνουμε την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που θα στηρίζουν τέτοιες αλλαγές». Ωστόσο κάποιοι (10 συμμετέχοντες) τονίζουν πως επιδιώκουν αλλαγές όταν αυτές θα είναι χρήσιμες για το σχολείο και την εκπαιδευτική διαδικασία. Για παράδειγμα «Αλλαγές που με βόλευαν αλλά από εκεί και πέρα δεν το αλλάζουμε γιατί δημιουργεί θέματα όσον αφορά τη λειτουργία», «Ναι οτιδήποτε και βλέπω και μπορεί να εξελιχθεί το πρόγραμμα δεν είναι σταθερό ότι έχουμε αυτό το πρόγραμμα και ακολουθούμε σε αυτά τα παιδιά. Το πρόγραμμα αλλάζει σύμφωνα με τις ανάγκες του σχολείου σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού και πρώτον τις ανάγκες του παιδιού», «Ανάλογα. Αυτές οι αλλαγές αν προέρχονται από κάποιο πλαίσιο από κάποιο θεσμικό

πλαίσιο του υπουργείου κάποιες πρωτοβουλίες που θα πάρει η διεύθυνση, ο δήμος», «Εξαρτάται. Οι αλλαγές προς το καλύτερο και τα λοιπά, ναι εκεί κάποιες στιγμές και στη ζωή μας θέλουμε μία αλλαγή. Αν αυτό βοηθά το σχολείο και βέβαια», «Για δοκιμή αν δεν επηρεάζουν τα παιδιά, ναι. Αν τα επηρεάζουν όμως είμαι κάθετη όχι. Δε θα έκανα πειραματισμούς με τους μαθητές», «Όταν λέμε αλλαγές δεν εννοούμε ότι μας κάπνισε κάτι να το κάνουμε. Μιλάμε για αλλαγές που τις έχουμε σκεφτεί και νομίζουμε και μετά από συζήτηση με το σύλλογο ότι μπορούν να πραγματοποιηθούν σε αυτό το σχολείο» (Πίνακας 12).

Δημιουργία δεσμών

Όσον αφορά τη δημιουργία δεσμών και κατά πόσο συμβάλλει ένας διευθυντής/ ντρια σε αυτό οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν «Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό; Εσείς συμβάλλετε σε αυτό;» και λάβαμε οκτώ θετικές απαντήσεις «Δεν ξέρω δε νομίζω ότι γίνεται να μη δημιουργηθούν δεσμοί ούτε να μη συμβάλλεις γίνεται. Υπάρχει αλληλεπίδραση ούτως ή άλλως και συνήθως ναι προσπαθείς να έχεις καλές σχέσεις με τους γύρω σου», «Σχέσεις αναπτύσσονται και πρέπει να αναπτύσσονται. Εγώ τους παροτρύνω να βγαίνουμε και έξω», «Θεωρώ ότι έτσι μέσα από εξόδους που κάνουμε περισσότερο μέσα από αυτό καλλιεργείται αυτό το κομμάτι. Δηλαδή θα βγούμε τώρα να πω ένα παράδειγμα ας πούμε στα γενέθλιά μου θα βγούμε με όλο το σύλλογο», «Ναι έχουμε πολλές αφορμές να δημιουργήσουμε φιλικές σχέσεις κυρίως. Σχέσεις αμοιβαίες κατανόησης και αλληλοσεβασμού». Οι επτά από τους συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι έχουν δημιουργηθεί θετικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα «Νομίζω ότι τους καταλαβαίνω και με καταλαβαίνουν», «Και είμαι χαρούμενος γιατί έχουμε ένα πολύ θετικό κλίμα μέσα», «Ναι κάποιες σχέσεις διατηρούνται σε βάθος χρόνου. Απ' ότι γνωρίζω ας πούμε και οι εκπαιδευτικοί δημιούργησαν καλές φιλίες έκαναν μαζί μετά μεταπτυχιακά, συνενυρέθηκαν ας πούμε σε διάφορες άλλες δραστηριότητες ή έχουν οικογενειακές σχέσεις έχουν μετά κάποιοι εκπαιδευτικοί ναι έχουν σχέσεις», «των ανθρώπων που θέλουν να ζαναρθούν στο σχολείο και για τους λόγους που αυτοί επικαλούνται και για το κλίμα που δημιουργούμε στο σχολείο και λοιπά». Δύο διευθυντές/ ντριες επισημαίνουν ότι είναι σημαντικό να υπάρχει και η διάκριση των ρόλων και ο σεβασμός αυτών από όλους «όμως μέσα στο σχολείο υπάρχει όμως μια διακριτότητα ένας αλληλοσεβασμός στο ρόλο του καθενός», «Προσπαθώ βέβαια να έχω καλές σχέσεις με το προσωπικό. Αλλά παράλληλα να είμαι και λίγο πιο απόμακρη με την έννοια ότι να είναι η θέση μου λίγο πιο δυνατή» (Πίνακας 12).

Ομαδικότητα και συνεργασία

Στην ερώτηση «Προσπαθείτε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα; Το καταφέρνετε αυτό;» δέκα από τους συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η φύση του αντικειμένου εργασίας δημιουργεί προϋποθέσεις αλλά και αναγκαιότητα να συνεργάζονται ως ομάδα. Απαντήσεις όπως οι παρακάτω το επισημαίνουν «*Βασικά προσπαθώ να οργανώσω το πρόγραμμα. Που είναι πάρα πολύ σημαντικό γιατί πρέπει να έχω και εξατομικευμένο λόγω των ιδιαιτεροτήτων των παιδιών και κάποια ομαδικά όπου προσπαθούμε να συντονίσουμε τις ομάδες*», «*Ναι πάντα λειτουργούμε ως ομάδα γιατί θεωρώ ότι όλοι οι εργαζόμενοι από το διαφορετικό τομέα της δουλειάς τους έχουν σίγουρα ένα κομμάτι που ξέρουν καλύτερα απ' ότι ξέρω εγώ γιατί έχουν εκπαιδευτεί σε αυτό. Για να παράγουμε καλύτερο αποτέλεσμα και θα ακουστούν όλες οι απόψεις για να καταφέρουμε το καλό αποτέλεσμα*», «*Λόγω και των περιορισμένων αιθουσών διδασκαλίας μπαίνουν δύο δύο οι συνάδελφοι έχουμε μεγάλο αριθμό παιδιών μέσα στην τάξη. Ενθαρρύνουμε την ομαδική εργασία, προσπαθούμε να δούμε τα κοινά σημεία των ειδικοτήτων, τη διεπιστημονικότητα, την επίδραση που μπορεί να έχει ο ένας και τα άτομα και σαν προσωπικότητες στον άλλον και πάντα το εκμεταλλευόμαστε αυτό για το καλό των παιδιών και για την εύρυθμη λειτουργία του προγράμματος*», «*Οπότε οι εκπαιδευτικοί, επειδή μπαίνω και στις συνδιδασκαλίες στα μαθήματα, δηλαδή ο ψυχολόγος ο γυμναστής με τον φυσικοθεραπευτή αυτό επαγωγικά δημιουργεί τις συνθήκες να είμαστε ομάδα*». Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες (2) αναφέρουν το σύλλογο διδασκόντων ως ένα μέσο που δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας «*Καταρχήν οτιδήποτε... οποιοδήποτε σοβαρό θέμα πρόκειται να συζητηθεί το συζητάμε στο σύλλογο*» και «*αυτό οι αποφάσεις παίρνονται όλες ομαδικά σαν ομάδα στο σύλλογο*» (Πίνακας 12).

Πίνακας 12 Κατηγορίες και κωδικοί του θεματικού άξονα

«Κοινωνικές ικανότητες: Διαχείριση των σχέσεων»

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	
14. Ανάπτυξη των άλλων	Θετική Ενίσχυση= ΘΕΤΕΝΙ Ενημέρωση Επιμορφώσεων= ΕΝΗΕΠΙ Υποστήριξη στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΥΠΕΚΔΙ Υποστήριξη με Δράσεις εντός Σχολείου= ΥΠΔΡΑΣΧΟ

15. Επιρροή	Προσωπική Επιλογή του καθενός= ΠΡΟΕΠ Θετική Επιρροή= ΘΕΤΕΠΙ Γενικότερη Επιρροή μεταξύ των Ανθρώπων= ΓΕΕΠΙΑΝΘ
16. Επικοινωνία	Αντιμετώπιση των Μηνυμάτων Επιλεκτικά= ΜΗΝΕΠΑΝ= ΜΗΝ(ύματα) ΕΠ(ιλεκτική) ΑΝ(τιμετώπιση) Αντιμετώπιση Μηνυμάτων με Διάλογο= ΑΝΤΙΔΙΑ
17. Διαχείριση συγκρούσεων	Αντιμετώπιση με Παρατηρήσεις= ΑΝΤΙΠΑ Τοποθετείται Ανοιχτά= ΤΟΠΑΝ Τοποθετείται Επιλεκτικά= ΤΟΠΕΠΙΑ Αντιμετώπιση Συγκρούσεων με Συζήτηση= ΑΝΤΙΣΥΣΥ
18. Ηγετική ικανότητα	Επιλογή του ως Διευθυντή από Σύλλογο= ΕΠΙΔΙΣΥΛ Διατήρηση της Επικοινωνίας= ΔΙΑΕΠΙΚ Σχόλια Θετικά από συνεργάτες= ΣΧΟΘΕΤ Δημιουργία Ενθουσιώδους Κλίματος= ΔΗΝΚΛΙ Διευθυντής ως Καθοδηγητής των Υφισταμένων= ΔΙΚΑΥΦ
19. Καταλύτης αλλαγών	Αλλαγές Επιλεκτικές (χρήσιμες) στην Εκπαιδευτική Διαδικασία= ΕΠΑΛΕΚΔΙ Θετικός στις Αλλαγές= ΘΕΤΑΛ
20. Δημιουργία δεσμών	Δημιουργία Δεσμών= ΔΗΔΕ Διακρίτοτητα Ρόλων μέσα στο Σχολείο= ΔΙΑΡΟΣΧΟ Ύπαρξη Σχέσης Θετικής= ΣΧΕΘΕΤ
21. Ομαδικότητα και συνεργασία	Λειτουργία Ομάδας Λόγω φύσης Εργασίας= ΟΜΛΟΑΝΤΙ (ΑΝΤΙ= αντικείμενο εργασίας) Λειτουργία Ομάδας ως Σύλλογος διδασκόντων= ΛΟΜΣΥΛ

4.3 Άλλα στοιχεία της έρευνας

Στο τέλος της συνέντευξης οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν, εάν έχουν λάβει στο παρελθόν μέρος σε κάποιο πρόγραμμα, σεμινάριο, επιμόρφωση με θέμα τη «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Τρεις από αυτούς έχουν παρακολουθήσει κάτι σχετικό όπως σεμινάριο συναισθηματικής νοημοσύνης και ενσυναίσθησης σε σχέση με τη διοίκηση, σεμινάριο για τις σχέσεις των εκπαιδευτικών και σεμινάριο συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργάνωση και τη διοίκηση. Ενώ ορισμένοι ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μάθημα είτε σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα είτε στο διδασκαλείο. Επίσης κάποιοι έχουν παρακολουθήσει σεμινάριο σε σχέση με τα συναισθήματα και τη συναισθηματική οργάνωση και ακόμη κάποια γενικότερα σεμινάρια όπως θεατρικής αγωγής. Ένας συμμετέχων αναφέρει τη σχετική βιβλιογραφία που ανατρέχει σε περίπτωση που χρειαστεί.

Επίσης δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες με το πέρας των ερωτήσεων του βασικού μέρους της συνέντευξης να προσθέσουν ή να τονίσουν κάτι που θα ήθελαν σχετικά με το θέμα. Να αναφέρουμε ότι αρκετοί τονίζουν το πόσο απαιτητικό είναι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού ειδικής αγωγής αλλά και το ότι για να μπορείς να ανταπεξέλθεις χρειάζεται ο δάσκαλος να έχει μεγάλη αγάπη για τα παιδιά. Σε σχέση με αυτό τονίζεται και το ότι οι εκπαιδευτικοί γενικότερα και ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί ειδικής αγωγής αλληλεπιδρούν πιο έντονα με τα παιδιά και λιγότερο με τους ενήλικες μέσα στη σχολική μονάδα. Επίσης αναφέρθηκε και η ανάγκη ύπαρξης καλύτερων συνθηκών π.χ. υποδομής, εποπτικών μέσων, αλλά και σταθερού προσωπικού ώστε να υποστηριχτεί ο χώρος της ειδικής αγωγής και τέλος η ανάγκη αξιοποίησης των ερευνών με πρακτική εφαρμογή μέσα στις σχολικές μονάδες.

4.4 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να αποτυπώσει τις απόψεις των διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης για τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται καταστάσεις και αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους σε σχέση με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που οι ίδιοι διαθέτουν, όπως αυτές περιγράφονται στο μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια (1998).

Από την ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων συγκεντρώσαμε στοιχεία τα οποία τα κατηγοριοποιήσαμε σύμφωνα με άξονες που αναφέρονται και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων και είναι οι εξής πέντε: 1. Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα, 2. Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση, 3. Προσωπικές ικανότητες- Αυτοδιαχείριση, 4. Κοινωνικές ικανότητες- Κοινωνική επίγνωση, 5. Κοινωνικές ικανότητες- Διαχείριση των σχέσεων.

Αναλυτικά:

1. Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα

Στην αρχή της συνέντευξης θεωρήθηκε σκόπιμο να τοποθετηθούν οι συνεντευξιζόμενοι για το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στο σχολείο. Από τις απαντήσεις που πήραμε όλοι οι διευθυντές προσδιορίζουν τα καθήκοντά τους σε διοικητικά και εκπαιδευτικά επισημαίνοντας οι περισσότεροι από αυτούς τον πολυδιάστατο ρόλο. Διαπιστώνουμε ότι οι διευθυντές θεωρούν ότι δεν αποτελούν τον

απόλυτο κυρίαρχο στο σχολείο αλλά το «συντονιστή» διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και ηγετικών καθηκόντων. Επίσης ο διευθυντής είναι και υπεύθυνος για την επικοινωνία με τους γονείς και την κοινωνία. Επομένως ένας διευθυντής εκτός από τις βασικές γνώσεις διοίκησης απαιτείται να έχει και δεξιότητες διαχείρισης υλικών και άυλων πόρων, εσωτερικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου αλλά και να αποτελεί το συνεκτικό κρίκο της σχολικής μονάδας με την ευρύτερη τοπική κοινωνία (Αμοργιανός, 2010).

2. Προσωπικές ικανότητες- Αυτεπίγνωση

Συναισθηματική αυτεπίγνωση

Όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν πώς τα συναισθήματά τους τους επηρεάζουν στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται μέσα στην σχολική μονάδα. Θεωρούν γενικά θετικό το ότι τα εκφράζουν. Κυρίως τα θετικά διότι με αυτό τον τρόπο διοχετεύουν θετική ενέργεια και αισιοδοξία στους άλλους. Τα αρνητικά προσπαθούν να τα επεξεργάζονται πριν αντιδράσουν. Ορισμένοι παραδέχονται (3) ότι δεν μπορούν να ελέγξουν ορισμένες φορές τα αρνητικά τους συναισθήματα. Ο Ryback (1998) αναφέρει «Ένας ηγέτης είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει».

Ακριβής αυτοαξιολόγηση

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) η αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών πρέπει να είναι ζητούμενο για έναν συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. Σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται ένας διευθυντής τα δυνατά και αδύνατα σημεία του συγκεντρώσαμε διάφορες απαντήσεις. Στα προτερήματα εμπερικλείονται η υπομονή, ο αυθορμητισμός, η ενσυναίσθηση, η ειλικρίνεια, η προσαρμοστικότητα κ.α. ενώ στα ελαττώματα η ανασφάλεια, η επιμονή, επίσης ο αυθορμητισμός αλλά και η επιείκεια ορισμένες φορές. Επιπλέον όλοι αναφέρουν ότι κάνουν αυτοκριτική.

Αυτοπεποίθηση

Στην ερώτηση για την αυτοπεποίθηση οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά (9). Η αυτοπεποίθηση είναι αποτέλεσμα της επαγγελματικής τους εμπειρίας και της προσωπικής

προσπάθειας για απόκτηση γνώσεων. Ωστόσο αναφέρουν ότι γενικά δεν επιδιώκουν να το δείχνουν εκτός και αν αυτό δίνει μεγαλύτερη σιγουριά στους υφισταμένους τους για την επίτευξη ενός σκοπού. Ένας διευθυντής με ηγετικές ικανότητες έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους (Ryback, 1998).

3. Προσωπικές ικανότητες- Αυτοδιαχείριση

Αυτοέλεγχος

Αναμφισβήτητα, ό, τι συμβαίνει στο χώρο της εργασίας οδηγεί σε διάφορα συναισθήματα που μπορούν να πυροδοτήσουν ανάλογες συναισθηματικές καταστάσεις που επηρεάζουν και την απόδοση, αλλά και την επαγγελματική ικανοποίηση (Brief & Weiss, 2002). Οι συμμετέχοντες της έρευνας θεωρούν ότι είναι βασικό για έναν διευθυντή να καταφέρνει να διαχειρίζεται καταστάσεις ακόμη και όταν είναι υπό πίεση. Αν και οι μισοί περίπου απάντησαν ότι καταβάλλονται από άγχος κατά καιρούς για θέματα του σχολείου, μπορούν να το διαχειριστούν εξετάζοντας τις παραμέτρους και αντιμετωπίζοντάς το με ψυχραιμία και συζήτηση. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος τους (Tsaousis & Nikolaou, 2005).

Αξιοπιστία

Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Goleman (1998) ενεργεί με ενάρετο τρόπο, αντιμετωπίζει τις ανήθικες πράξεις των άλλων και υποστηρίζει σκληρές και μη δημοφιλείς θέσεις με βάση υψηλές αξίες. Επίσης, ο Noonan (2003), προσθέτει την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την αξιοπιστία και την ηθικότητα που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα επιτυχημένο ηγέτη. Όλοι οι διευθυντές/ ντριες δήλωσαν ότι οπωσδήποτε θα πάρουν θέση εάν θίγονται οι ίδιοι ή άλλοι με συζήτηση και επιχειρήματα αποφεύγοντας τη σύγκρουση (οι 10 από τους 12). Η αυτοδιαχείριση διευκολύνει σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002) και Boyatzis (1982, 2000b, 2008) την αξιοπιστία και την ακεραιότητα του ηγέτη. Ο ηγέτης που διαθέτει αξιοπιστία και ακεραιότητα, οι οποίες πηγάζουν από την αυτοδιαχείριση, χειρίζεται ικανοποιητικά την εσωτερική του αναστάτωση και εξωτερικεύει τα

θετικά του συναισθήματα, δημιουργώντας την αίσθηση στα μέλη της ομάδας, ότι έχουν να κάνουν με ένα γνήσιο άνθρωπο που δεν υποκρίνεται κάτι που δεν είναι.

Ευσυνειδησία

Σύμφωνα με τις έντεκα βασικές συμπεριφορές του Ryback (1998) ένας ηγέτης είναι έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του. Είναι ανοιχτός στην κριτική για τις πράξεις του με διαφάνεια και απόλυτη ειλικρίνεια και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους. Όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνάς μας αναφερόμενοι στην ανάληψη προσωπικής ευθύνης, όταν διαπιστώσουν ότι έχουν κάνει λάθος, απάντησαν θετικά.

Προσαρμοστικότητα

Οι διευθυντές και διευθύντριες των σχολείων ειδικής αγωγής συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν έκτακτες καταστάσεις. Σχετικά με την ευελιξία με την οποία πρέπει να αντιμετωπίζει ένας διευθυντής τα έκτακτα γεγονότα παραπάνω από τους μισούς (8) απάντησαν ότι προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές. Φυσικά επεσήμαναν το ρόλο που παίζουν οι παράγοντες μιας έκτακτης κατάστασης για παράδειγμα αν έχει να κάνει με το προσωπικό ή τους μαθητές.

Κίνητρο Επίτευξης

Σύμφωνα με τον Cuban (1998) ηγεσία είναι η επιρροή των πράξεων των άλλων παρακινώντας, θέτοντας στόχους και προκαλώντας αλλαγές. Απαιτεί ευφυΐα, ενέργεια και ικανότητες. Η διοίκηση είναι η διαχείριση ή η συντήρηση (maintenance) και έχει στόχους την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Σε σχέση με την παραπάνω διατύπωση αναφέρουμε ότι στην ερώτηση της έρευνάς μας «Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;» όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά με δύο από αυτούς να σημειώνουν ότι η επιθυμία τους για επίτευξη ενός έργου θα εξαρτηθεί από το ίδιο το έργο.

Πρωτοβουλία

Οι διευθυντές/ ντριες είναι θετικοί/ ές στην ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο α. την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και β. την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Εξάλλου ένας ηγέτης

οφείλει να είναι καινοτόμος για να βελτιώσει τον οργανισμό, εμπνευστής, με την πειθώ του, ενός κοινού οράματος, αυτός που ενδυναμώνει τους άλλους κάνοντάς τους να νοιώθουν και να είναι ικανοί, δημιουργός προτύπων τελειότητας (παράδειγμα) και αυτός που ενθαρρύνει από καρδιάς, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και γιορτάζει τα κατορθώματα της ομάδας (Kouzes & Posner, 2001).

4. Κοινωνικές ικανότητες- Κοινωνική επίγνωση

Ενσυναίσθηση

Ένας ηγέτης οφείλει να σέβεται το προσωπικό και να ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες του (Leithwood & Riehl, 2003). Επίσης, να ενδιαφέρεται να μαθαίνει τις καθημερινές ανησυχίες των εκπαιδευτικών, έχει υψηλές προσδοκίες από αυτούς και, παράλληλα, αναμένει ότι και αυτοί θα έχουν υψηλές προσδοκίες από τους μαθητές τους (Dean, 1999). Στην έρευνά μας όλοι οι διευθυντές προσπαθούν να κατανοούν τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους και προσπαθούν να ενεργήσουν αναλόγως είτε αυτό έχει να κάνει με προσωπικά τους θέματα είτε με θέματα που προκύπτουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Εξυπηρέτηση ή οριοθέτηση υπηρεσιών

Ο Goleman επισημαίνει ως χαρακτηριστικό του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη την πρόβλεψη, κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των άλλων (1998). Όσον αφορά το ενδιαφέρον τους να εξυπηρετούν οι διευθυντές το προσωπικό τους προσφέροντας υποστήριξη και βοήθεια απαντούν όλοι θετικά με τρεις από αυτούς να αναφέρουν την τήρηση της νομοθεσίας.

Οργανωτική επίγνωση

Οι διευθυντές υποστηρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί μπορεί να διαφέρουν ως προσωπικότητες και να υπάρξουν διαφωνίες ωστόσο πάντα προκύπτουν φιλίες. Επίσης οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος τους είναι να εξισορροπούν την κατάσταση με αντικειμενικότητα . Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες του 21ου αιώνα οφείλουν να εκτιμούν τη διαφορετικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, την κοινωνία, και την αλληλεξάρτηση (Johnson, 1990, Σαϊτής, 2007).

5. Κοινωνικές ικανότητες- Διαχείριση των σχέσεων

Ανάπτυξη των άλλων

Πολλοί διευθυντές επισημαίνουν ότι ο χώρος της ειδικής αγωγής είναι απαιτητικός. Καθώς οι επιστημονικές εξελίξεις πάνω στην ειδική εκπαίδευση είναι συνεχείς κρίνεται σημαντική η ενημέρωση και επιμόρφωση των επαγγελματιών που εμπλέκονται σε αυτήν. Οι διευθυντές ενημερώνουν για τις επιμορφωτικές δράσεις και τις άδειες που δικαιούνται γιατί το θεωρούν καθήκον τους ως προς το διοικητικό τους ρόλο αλλά ταυτόχρονα αρκετοί από αυτούς προσπαθούν και να τους ενθαρρύνουν και να τους ενισχύσουν να συμμετέχουν. Αρκετοί αναφέρουν ότι διαθέτουν το προσωπικό αρχείο τους, εποπτικό υλικό, διοργανώνουν δράσεις. Μία διευθύντρια τονίζει ότι πιστεύει πως οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο σχολείο της έχουν δυναμική και θέλουν να την αναπτύξουν και προσπαθεί να συμβάλλει σε αυτό. Αυτό που λείπει, αναφέρει, είναι η ενημέρωση για τους μαθητές που φοιτούν σε κάθε σχολική μονάδα. Η ίδια προσπαθώντας να ανιχνεύσει τις ανάγκες τους, δίνει ερωτηματολόγιο ώστε να δηλώσουν τι θα τους ενδιέφερε να πραγματοποιήσουν ως δράση στο σχολείο με σκοπό να ενισχυθούν επιστημονικά. Η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται, κυρίως, από τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα (Σαΐτης, 1992). Οι Leithwood και Riehl (2003) υποστηρίζουν ότι ο επιτυχημένος ηγέτης μιας σχολικής μονάδας παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού του και, παράλληλα, προωθεί τη συνεχή και συστηματική τους βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης.

Επιρροή

Η επιρροή αναφέρεται στη διαδικασία κοινωνικής επίδρασης ενός σε μια ομάδα για τη δόμηση δραστηριοτήτων και σχέσεων στον οργανισμό (Yukl, 2002). Οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι επηρεάζουν τους υφισταμένους τους θετικά. Κάποιοι προσπαθούν να είναι πιο τυπικοί και αποστασιοποιημένοι γιατί θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο σέβονται τις προσωπικές επιλογές των υφισταμένων τους.

Επικοινωνία

Όσον αφορά την επικοινωνία των διευθυντών με το προσωπικό με μη λεκτικά ή συναισθηματικά μηνύματα οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι τα αντιλαμβάνονται αλλά φιλτράρουν σε ποιο θα αντιδράσουν είτε με συζήτηση είτε με ένα επίσης μη λεκτικό μήνυμα όπως για παράδειγμα το χαμόγελο. Ο Lewis (2000) περιγράφει τη σύγκλιση των συναισθημάτων των ανθρώπων που

επικοινωνούν ακόμη και χωρίς να υπάρχει λεκτική επικοινωνία ως μεταιχμιακή εναρμόνιση, δηλαδή «μία συμφωνία αμοιβαίας ανταλλαγής και εσωτερικής προσαρμογής».

Διαχείριση συγκρούσεων

Η επίλυση διαφορών και συγκρούσεων απασχολεί αρκετά το διευθυντή της σχολικής μονάδας και συνήθως είναι δυσκολότερα τα προβλήματα συγκρούσεων και διαφορών που δημιουργούνται σε επίπεδο σχέσεων παρά σε θέματα εργασίας (Καλαϊτζοπούλου, 2001). Στην έρευνά μας οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με συζήτηση προσπαθώντας να αμβλύνουν τις αντιθέσεις εκτιμώντας το είδος της σύγκρουσης, προσωπική ή επαγγελματική, λαμβάνοντας υπόψη τα πρόσωπα που εμπλέκονται αλλά και τη χρονική στιγμή. Επεμβαίνουν πάντα όταν η διαφωνία ή η σύγκρουση επηρεάζει τη σχολική μονάδα και προσπαθούν να είναι διακριτικοί σε περίπτωση που αφορά προσωπική αντιπαράθεση. Ο διευθυντής λοιπόν καλείται να χειριστεί με τέτοιο τρόπο τις καταστάσεις και να χρησιμοποιήσει τέτοιους τρόπους επικοινωνίας, ώστε στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων να αμβλύνει τις αντιθέσεις και να εξομαλυνθεί η σύγκρουση (Ανδρέου κ.ά., 2001, Καφετζόπουλος, 1995). Για να επιλυθεί μια σύγκρουση πρέπει να δημιουργηθούν κυρίως από το διευθυντή οι συνθήκες που ευνοούν την ευθύτητα και την ειλικρίνεια, να κρατηθούν οι εντάσεις σε χαμηλά επίπεδα (Everald & Morris, 1999).

Ηγετική ικανότητα

Κάποτε οι ηγέτες σχεδίαζαν, έλεγχαν και επέβλεπαν τη λειτουργία του σχολείου. Σήμερα πρέπει να παρακινούν και να εμπνέουν, να ενθαρρύνουν θετικές στάσεις και να δημιουργούν μια αίσθηση συμμετοχής και σημαντικότητας των εργαζομένων. (Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

Όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν θετικά στο ότι λαμβάνουν θετικά σχόλια από τους υφισταμένους τους είτε κατ' ιδίαν είτε μέσω τρίτων. Τα σχόλια έχουν να κάνουν είτε με την προσωπικότητά τους είτε με τον τρόπο διοίκησης. Στο δεύτερο θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και την αναφορά τριών από αυτούς για την επιλογή τους στη θέση του διευθυντή με ψηφοφορία. Σύμφωνα με τον Morris et al. (2004) ο όρος εκπαιδευτική ηγεσία περιλαμβάνει σε ένα γενικότερο πλαίσιο τις

γνώσεις, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος της εκπαίδευσης για να διοικεί δημιουργικά και αποτελεσματικά. Ένας ηγέτης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των στόχων που θέτει το σχολείο.

Καταλύτης αλλαγών

Στο προφίλ του σύγχρονου στελέχους διοίκησης περιλαμβάνονται και διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το να είναι κανείς καταλύτης αλλαγών (Goleman, 1995), που τον καθιστούν ικανό να κινητοποιεί όλον τον οργανισμό προς θετικά αποτελέσματα. Αλλά και ο Fullan (2002) υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες οφείλουν να κατανοούν την δυναμική των αλλαγών. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι επιδιώκουν τις αλλαγές όταν πρόκειται να χρησιμεύσουν στο σχολείο και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επισημαίνουν ότι πρέπει να είναι προσεχτικοί όταν πρόκειται για τους μαθητές εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων τους.

Δημιουργία δεσμών

Στο πλαίσιο της συναισθηματικής συνδιαλλαγής ο ηγέτης είναι αυτός που παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό κοινών συναισθημάτων, καθώς ο τρόπος που βλέπει και ερμηνεύει τα πράγματα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα για την ομάδα (Gardner, 1995, Pescosolido, 2000). Αυτού του είδους ο ηγέτης βρίσκει χρόνο να συζητήσει και να γνωρίσει καλύτερα τους υφισταμένους-συνεργάτες του. Οι προσωπικές συζητήσεις που κάνει μαζί τους τον βοηθούν να εδραιώσει σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης (Goleman et al, 2002). Στην ερώτηση της έρευνας μας «*Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό; Εσείς συμβάλλετε σε αυτό;*» όλοι απάντησαν πως γίνεται προσπάθεια από την πλευρά τους για δημιουργία φιλικών δεσμών και συνύπαρξη εκτός σχολείου, όταν δίνεται η ευκαιρία.

Ομαδικότητα και συνεργασία

Σύμφωνα με τους Kellert και τους συνεργάτες του (2002) οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες αναπόφευκτα συλλαμβάνουν συναισθήματα ο ένας από τον άλλο και μοιράζονται και αρνητικά και θετικά συναισθήματα. Οι συμμετέχοντες της έρευνας τονίζουν τη σημασία της ομάδας. Στα ειδικά

σχολεία το πρόγραμμα σπουδών ορίζει όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι ειδικότητες οφείλουν να συνεργάζονται για την εκπαίδευση των μαθητών. Προσπαθούν όλοι να κάνουν το προσωπικό του σχολείου να εργάζονται ως ομάδα διότι αυτό απαιτεί και η φύση της δουλειάς, αλλά ταυτόχρονα θα ενισχύσει και την επίτευξη των κοινών στόχων. Σύμφωνα με τη L. Spencer (2001), το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο, ο οποίος επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να δέχονται πιο εύκολα ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σα να ταυτίζεται και με τις δικές τους προσδοκίες και όχι μόνο με τις προσδοκίες του ηγέτη τους.

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνάς μας επιλέξαμε την ατομική συνέντευξη. Με την ποιοτική αυτή μέθοδο συγκεντρώσαμε πλούσιο υλικό. Όμως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι αποτυπώθηκαν οι εκτιμήσεις των συμμετεχόντων οι οποίες είναι υποκειμενικές και ίσως όχι αυθεντικά προσωπικές, αλλά κοινωνικά αποδεκτές. Ωστόσο το πλαίσιο της συνέντευξης παρείχε τη δυνατότητα δημόσιας επιχειρηματολογίας γύρω από το συγκεκριμένο θέμα και της ανάδειξής του ως σημαντικού για το θεσμοθετημένο χώρο της ειδικής αγωγής.

Επίσης να αναφέρουμε την πίεση του χρόνου των διευθυντών, την πιθανή κούραση ακόμη και τη μη κατανόηση της ερώτησης. Άλλες δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν οι διακοπές από το προσωπικό ή τους μαθητές του σχολείου και ο θόρυβος που ίσως αποσυντόνιζαν τους συνεντευξιαζόμενους.

Το περιορισμένο δείγμα της έρευνας, καθώς διεξήχθησαν 12 συνεντεύξεις, δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε τα συμπεράσματά μας.

Τέλος η περιορισμένη βιβλιογραφία, τόσο η ξενόγλωσση όσο και η ελληνική, όσον αφορά την ηγεσία της ειδικής αγωγής αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής προσδιόρισε ως ένα βαθμό την προοπτική της έρευνας.

4.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς η ηγεσία της ειδικής αγωγής δεν έχει ερευνηθεί διεξοδικά, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για μία μελλοντική έρευνα γύρω από τη διοίκηση των σχολείων

ειδικής αγωγής και πιο συγκεκριμένα της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών σχολικών μονάδων με αυτές τις ιδιαιτερότητες.

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα αναδύθηκαν δυσκολίες που καλείται να αντιμετωπίσει ένας διευθυντής σε σχολείο ειδικής αγωγής. Θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη, ώστε να αναζητηθούν στο μέλλον προτάσεις για στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν στην ηγεσία της ειδικής αγωγής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. , & Dasborough, M. T. . (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*.(20), σσ. 247- 261.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. . (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. Στο N. M. Ashkanasy, Härtel, C. E. J., & Zerbe, W., *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. (σσ. 221- 236). Westport, CT: Quorum Books.
- Austin, E. J. (2004). An investigation of the relation between trait emotional intelligence and emotional task performance. *Personality and Individual Differences*(36), σσ. 1855- 1864.
- Bar- On, R. (1988). *The Development of an Operational Concepti of Psychological Well-being*. Unpublished doctoral dissertaion. Rhodes University: South Africa.
- Bar- On, R. (1992). *The Development of a Concept and Test of Phychological Well- being*. Unpublished manuscript. Tel Aviv: Reuven Bar- On.
- Bar- On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ- i) : Tecnical manual*. Toronto, Canada: Multi- Health Systems.
- Bar- On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. Στο J. A. Parker, *The handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons.
- Bar- On, R. (2004). The Bar- On Emotional Intelligence Quotient Inventory (EQ- I): Rationale, description and psychometric properties. Στο G. Geher, *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. (σσ. 115- 145). New York: Nova Science Publishers.
- Bar- On, R. (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well- being. *Perspectives in Education*(23), σσ. 41- 61.
- Bar- On, R. (2006). The Bar- On model of emotional- social intelligence (ESI). *Psicothema*(18), σσ. 13- 25.
- Bar- On, R. (2007). The impact of emotional intelligence on giftedness. *Gifted Education International*(23).
- Bar- On, R., & Hardley, R. (1997). *The Emotional Quotient 360 (EQ-360): Amultirater assessment fro emotional intelligence*. Toronto: Multi- Health Systems.
- Beare, H., Caldwell, B. , & Millikan, R. (1992). *Creating an Excellent School*. London: Routledge.

- Bechara, A., & Bar-On, R. (2006). Neurological substrates of emotional and social intelligence: Evidence from patients with focal brain lesions. Στο P. Cacioppo, Visser, P. S. , & Pickett, C. L. , *Social Neuroscience: People Thinking about Thinking People* (σσ. 13- 40). Cambridge, MA: MIT Press.
- Begley, P. T. (1994). *School Leadership: A Profile Document*. Ανάκτηση από www.oise.utoronto.ca/~vsvede
- Bharwaney- Orme, G., & Bar-On, R. (n.d.). The contribution of emotional intelligence to individual and organisational effectiveness. *Competency & Emotional Intelligence*.(9), σσ. 23- 28.
- Blake, R., & Mouton, J. . (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. , & Rhee, K. S. . (2000). Clustering competence in emotional intelligence. Στο R. Baron, & Parker, J. A. , *The handbook of emotional intelligence* (σσ. 343- 362). San Francisco: John Willey & Sons.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. Στο R. Baron, & Parker, J. A. , *The handbook of emotional intelligence* (σσ. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons.
- Boyatzis, R., & Sala, F. . (2004). Assessing emotional intelligence competencies. . Στο G. Geher, *The Measurement of Emotional Intelligence*. (σσ. 147- 180). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Brackett, M. A., & Geher, G. . (2006). Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground. Στο J. P. Ciarrochi, Forgas, J. P. , & Mayer, J. D. , *Emotional Intelligence in Everyday Life* (σσ. 27- 50). New York, NY: Psychology Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Κριτική.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing. Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Brown, J. D. (2001). *Using Surveys in Language Programs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*. London: P. Chapman Publish.
- Bush, T., & Glover, D. . (2003). *School leadership: Concept and evidence*. London: National College for School Leadership.

- Caruso, D. R., Mayer, J. D. , & Salovey, P. . (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. Στο R. R. E., & Murphy, S. E. , *Multiple Intelligences and Leadership* (σσ. 55- 73). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their Structure, Growth, and Action*. Boston: Houghton Mifflin.
- Center for Social Emotional Intelligence*. (2015, 11 15). Ανάκτηση από <http://www.schoolclimate.org/>
- Centre for Social Emotional Education*. (n.d.). Ανάκτηση 11 15, 2015, από <http://www.schoolclimate.org/>
- Cherniss, C. (2000a). Social and emotional competence in the work- place. Στο R. Bar- On, & Parker, J. D. A. , *The Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 434- 458). San Francisco: John Willey & Sons, Inc. .
- Ciarrochi, C. V., Chan, A. C., & Capouti, P. . (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*(28), σσ. 539- 561.
- Ciarrochi, J., & Mayer, J. D. . (2007). *Applying Emotional Intelligence: A practitioner' s Guide*. . Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Coetzee, C., & Schaap, P. . (2005). The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology*.(31), σσ. 31- 38.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education (5th Edition)*. London: Routledge Falmer.
- Consortium for Research on Emotional Intelligence*. (2016, 3 2). Ανάκτηση από <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. (2015, 2 2). Ανάκτηση από <http://www.eiconsortium.org/>
- Conte, J. M., & Dean, M. A. (2006). Can emotional intelligence be measured? . Στο K. R. Murphy, A *Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They Be Fixed?* (σσ. 59- 77). Mahweh, NJ: Erlbaum.
- Cooper, R. K. (1996/1997). *EQ Map*. San Francisco: AIT and Essi Systems.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. . (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grossett/ Putnam.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State Uiversity of New York Press.

- Dalin, P. (1998). *School Development: theories and strategies*. London: Cassell.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. . (2003). Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence 'debate'. *The Industrial and Organizational Psychologist*.(41), σσ. 69- 72.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for an ability- based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.(26), σσ. 453- 466.
- Davies, M., Stankov, L. , & Roberts, R. D. . (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Phychology*.(75), σσ. 989- 1015.
- Davies, M., Stankov, L. , & Roberts, R. D. . (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality an Social Psychology*.(75), σσ. 989- 1015.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*(43), σσ. 573- 583.
- Dean, J. (1999). *Improving the primary school*. . London : Routledge.
- Directory of Emotional Intelligence*. (2015, 10 2). Ανάκτηση από <http://eq.org/>
- Directory of Emotional Intelligence*. (2015, 12 18). Ανάκτηση από <http://www.eqi.org/>
- Drucker, P. (1998). *Το Αποτελεσματικό Στέλεχος*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Embich, J. L. (2001). The relationship of secondary special education teachers; roles and factors that lead to professional burnout. *Teacher Education and Special Education*. (24), σσ. 58- 69.
- Essi Systems*. (2016, 1 9). Ανάκτηση από <http://www.essisystems.com/intex.php>
- Everald, K. B., & Morris, G. . (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Everald, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, σσ. 16-21.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: Basic books.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*(53), σσ. 1027- 1055.

- Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2001). An EI- based theory of erformance. Στο D. Goleman, & Cherniss, C., *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. (σσ. 27- 44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gottman, J. (1997). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των Παιδιών: Ένας Πρακτικός Οδηγός για Γονείς*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Green, H. (2001). Ten questions for school leaders. *School Leadership and Management*(22), σσ. 143-161.
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. . (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. Στο R. Bar- On, & Parker, J. D. A. , *The Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 136- 167). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. Στο R. Bar- On, & Parker, J. D. A. , *The Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 136- 167). San Francisco: John Willey & Sons, Inc. .
- Higgs, M. J., & Dulewicz, V. . (1999). *Making Sense of Emotional Intelligence*. Windsor: NFER-Nelson.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. . (1994). What we knoe about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*(49), σσ. 493- 504.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. . (2001). *Educational Administration: Theory, research and practice (6th edition)*. New York: McGraw- Hill.
- Immegart, G. (1988). Leadership and leader behaviour. Στο N. J. Boyan, *Handbook of Research on Educational Administration*. (σσ. 259- 277). New York: Longman.
- Johnson, N. (1990). Personnel management and strategies for headteachers. *School Organization*(10), σσ. 57- 64.
- Jones, B. (1991). *How Language works*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kelly, A., Carey, S., McCarhty, S., & Coyle, C. (2007). Challenging behaviour: Principals' experience of stress and perception of the effects of challenging behaviour on staff in special school in Ireland. *European Journal of Special Needs*(22), σσ. 161- 168.

- Kouzes, J., & Posner, B. . (1996). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kozleski, E., Mainzer, R. , & Deshler, D. (n.d.). *Brigh futures for exceptional learners: An action agenda to achieve quality conditions for teaching and learning*. Reston VA: Council for Exceptional Children.
- Kvale, S. (1996). *InterViews- An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Landy, F. J. (2006). The long, frustrating, and fruitless search for social intelligence: a cautionary tale. . Στο K. R. Murphy, *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can they be Fixed?* (σσ. 81- 123). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Leithwood, K., & Rielh, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. . Philadelphia, P. A. : Laboratory for students Success, Temple University.
- Leithwood, K., Day, C. , Sammons, P., & Hopkins, D. . (2006). *Senen strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Leithwood, K., Jantzi, D. , & Steinback, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. . Buckingham: Open University Prss.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. , & Fandt, P. M. (1998). *Management: Challenges in the 21st Century*. Cincinnati: Thomson.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J. , & Kanfer, R. . (2002). *Emotions at Work*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Martinez- Pons, M. (2000). Emotional intelligence as a self- reulatory process: a social cognitive view. *Imagination, Cognition and Personality*,(19), σσ. 331- 350.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. . (1997). What is emotional intelligence? Στο P. Salovey, & Sluyter, D. , *Educational Development and Emotional intelligence: Implication for Educators* (σσ. 3- 31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. . (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*(27), σσ. 267- 298.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. , & Salovey, P. . (1990). Perceining affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*(54), σσ. 772- 781.
- Mayer, J. D., Salovey, P. , & Caruso, D. R. . (2002). *MSCEIT Users' Manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems Inc.

- Mayer, J. D., Salovey, P. , & Caruso, D. R. . (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*(15), σσ. 197- 215.
- Mayer, J. D., Salovey, P. , & Caruso, D. R. . (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*(63), σσ. 503-517.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. . (2000b). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. Στο R. Bar- On, & Parker, J. D. A. , *The Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 92- 117). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. . (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*(63), σσ. 503-517.
- Mayer, J., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*.(59), σσ. 507-536.
- Maykut, P., & Morehouse, R. . (1994). *Beginning Qualitative Reesearch. A philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.
- Mc Ewan, K. E. (2003). *10 Traits of highly effective principal*. . Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McGrae, R. R. (2000). Emotional intelligence from the perspective of the Five- Factor Model of personality. Στο R. Bar- On, & Parker, J. D. A. , *The Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 263- 276). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C. , & Roy, E. . (2007). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French- speaking population. *Journal of Personality Assessment*.(88), σσ. 338- 353.
- Mikolajczak, M., Petrides, K. V. , Luminet, O. , & Coumans, N. . (2009). An experimental investigation of the moderating effects of trait emotional intelligence on laboratory- induced stress. *International Journal of Clinical and Health Psychology*(9), σσ. 455- 477.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mishler, G. E. (1996). *Συνέντευξη έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Morris, G., Everal, B. , & Wilson, I. . (2004). *Effective School Management*. London: P. Chapman Educational Publishing.
- Moss, F. A., Hunt, T. , Omwake, K. T. , & Ronning, M. M. . (1927). *Social Intelligence Test*. . Washington, DC: Center for Psychological Service.

- Murphy, K. R., & Sideman, L. . (2006). The two EIs. Στο K. R. Murphy, *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can they be Fixed?* (σσ. 37-58). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. , & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*.(47), σσ. 36- 41.
- Noonan, J. S. (2003). *The elements of leadership. What you should know*. USA, CA: Sage.
- O' Connor, R. M., & Little, I. S. . (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: self- report versus ability- based measures. *Personality and Individual Differences*(35), σσ. 1893- 1902.
- Orioli, E., Jones, E. M., & Trocki, K. H. . (1999). *EQ Map technical manual*. San Francisco, CA: Q-Metrics.
- Osgood, R. L. (1999). Becoming a special educator: Specialized professional training for teachers of children with disabilities in Boston, 1870- 1930. *Teachers College Record*.(101), σσ. 82- 105.
- Papadopoulou, C. O. (1999). *Teachers' conceptualization and practice of planning in the Greek EFL context*. Unpublished thesis at the University of Oxford.
- Payne, W. L. (1985). A study of emotion:Developing emotional intelligence, self- integration, relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts*, 47,no.01A:203.
- Pérez, J. C., Petrides, K. V. , & Furnham, A. . (2005). Measuring trait emotional intelligence. Στο R. Schulze, & Roberts, R. D. , *International Handbook of Emotional Intelligence*. (σσ. 123- 143). Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
- Pescosolido, A. (2000). *Emotional Intensity in Groups*. Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University.
- Petrides, K. V. (2009). *Technical Manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. . (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*(29), σσ. 313- 320.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. . (2001). Trait emotional intelligence: [sucjp,etroc omvestogatom with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*(15), σσ. 425- 448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. . (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood instruction. *European Journal of Personality*.(17), σσ. 39- 57.

- Petrides, K. V., Frederickson, N. , & Furnham, A. . (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*.(36), σσ. 277- 293.
- Petrides, K. V., Pérez González, J. C. , & Furnham, A. . (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*.(21), σσ. 26- 55.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. . (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*(98), σσ. 273- 289.
- Puhach, M. C. (1992). Uncharted territory: Research on the socialization of special education teachers. *Teacher Education and Special Education*.(15), σσ. 133- 147.
- Rayner, S., & Ribbins, P. (1998). *Headteachers and Leadership in Special Education*. London: Cassell.
- Rayner, S., Gunter, H. , & Powers, S. (2002). Professional Development Nees for Leaders in Special Education. *Journal of In- Service Education*(28), σσ. 79- 94.
- Research Department of Clinical, Education & Health Psychology*. (2016, 2 5). Ανάκτηση από http://www.ucl.ac.uk/educational-psychology/research/kv_petrides.htm
- Roberts, N. C., & Bradley, R. T. . (1988). Limits of charisma. Στο J. A. Conger, & Kanunge, R. N. , *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (σσ. 253- 275). San Francisco: Jossey- Bass.
- Roberts, R. D., Zeidner, M. , & Matthews, G. . (2001). Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*(1), σσ. 196- 231.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work*. . Woburn, MA: Butterworth- Heinemann.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*(9), σσ. 185-211.
- Sammons, P., Hillman, J. , & Mortimore, P. . (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: a review of school effectiveness research*. . London: Institute of Education for the Office for Standards in Education.
- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*(30), σσ. 291- 306.
- Schmidt, F., & Hunter, J. . (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*.(124), σσ. 262- 274.

- Schutte, N. S., Ree, M. J. , & Carretta, T. R. . (2004). Emotional intelligence: Not much more than g and personality. *Personality and Individual Differences*.(37), σσ. 1059- 1068.
- Sergiovanni, T., & Starrat, R. . (1998). *Supervision: a Redefinition (6th edition)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Skrtic, T. M. (1991). *Behind special education: A critical analysis of professional culture and school organization*. Denver: Love Publishing.
- Smith, R. (1995). *Successful School Management*. London: Cassell.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. . New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). A triarchic view of giftedness: Theory and practice. Στο N. Coleangelo, & Davis, G. A. , *Handbook of Gifted Education* (σσ. 43- 53). Bosto, MA: Allyn and Bacon.
- Stoll, L., & Fink, D. (1995). *Changing Our Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Teng, F., & Poon, J. (2002). Emotional intelligence: for human resource managers. *Management Research News*(25), σσ. 57- 75.
- Thorndike, E. L. (n.d.). Intelligence and its Uses. *Harper's Magazine*(140), σσ. 223- 227.
- Thurstone, L. L. (1938). *Primary Mental Abilities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2007). Assessing emotional intelligence ina adults: Areview of the most popular measures. Στο R. Bar- On, Maree, J. G. , & Elias, M. J. , *Educating People to be Emotionally Intelligent* (σσ. 258- 272). Westport CT: Praeger.
- Verma, G., & Mallick, K. . (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές*. Αθήνα: Τυπωθήτω- Γ. Δαρδανός.
- Vernon, P. E. (1933). Some characteristics of the good judge of pesonality. *Journal of Social Psychology*(5), σσ. 42- 57.
- Warwick, J., & Nettelbeck, T. . (2004). Emotional intelligence is...? *Personality and Individual Differences*.(37), σσ. 1091- 1100.
- Wasserberg, M. (1999). Creating the vision and making it happen. Στο H. Tomlinson, Gunter, H. , & Smith, P. , *Lining Headship: Voices, Values and Vision*. London: Paul Chapman.
- Woods, P. (2006). A democracy of all learners: ethical rationality and the effective roots of democratic leadership. *School Leadership and Management*(26), σσ. 326- 337.

- York- Barr, J., Sommers, J. , Duke, K. , & Ghore, G. . (2005). Special educators in inclusive education programmes: Reframing their work as teacher leadership. *International Journal of Inclusive Education*(9), σσ. 193- 215.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice- Hall.
- Zeidner, M., Shani- Zinovich, I., Matthews, G. , & Roberts, R. D. . (2005). Assessing emotional intelligence in gifted an non- gifted high school students: Outcomes depend on the measure. *Intelligence*(33), σσ. 369- 391.
- Zeinder, M., Matthews, G., Roberts, R. , & MacCann, C. (2003). Development of emotion intelligence:Towards a multi- level investment model. *Human Development*(46), σσ. 69- 96.
- Zigmond, N., Jenkins, J., Fuchs, L. S. , Deno, S. , Fuchs, D. , Baker, J. N., . Couthino, M. . (1995). Special education in restructured school: Findings from three multi- year studies. *Phi Delta Kappan*(76), σσ. 531- 540.
- Αμοργιανός, Π. (n.d.). *Docplayer*. Ανάκτηση 2 13, 2016, από <http://docplayer.gr/712939-Diplomatiki-ergasia-synaisthimatiki-noimosyni-igesia-petros-g-amorgianos-epivlepon-kathigitis-kos-emmanoyil-kondylis.html>
- Ανδρέου, Α. (n.d.). Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το σύλλογο διδασκόντων. *Ενημέρωση*(68), σσ. 2- 23.
- Γρίβα, Ε., & Στάμου, Α. Γ. . (2014). *Ερευνώντας τη Διγλωσσία στο Σχολικό Περιβάλλον: Οπτικές Εκπαιδευτικών, Μαθητών και Γονέων*. . Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Επιτροπάκη, Ε. (2016, 2 19). Ανάκτηση από <http://www.alba.edu.gr/uploads/overheads2.pdf>
- Ιορδανίδης, Γ. Δ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Γ. Μπαγάκης, *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (σσ. 90- 97). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Καλαϊτζοπούλου, Μ. (2001). *Ο Εκπαιδευτικός ως Στοχαζόμενος Επαγγελματίας*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Καλημέρη, Κ., & Κατσαλής, Α. . (2004). *Ο Δύσκολος Προϊστάμενος*. Αθήνα: Περίπλους.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καφετζόπουλος, Ε. (1995). *Εγκέφαλος, Συνείδηση και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εξάντας.
- Λαλούμης, Δ. (2016, 3 16). Ανάκτηση από http://www.katsiras.mysch.gr/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=156&Itemid=25
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

- Ντιγκμπασάνης, Γ. (2016, 1 17). *Academia*. Ανάκτηση από <http://www.academia.edu/>
- Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα (Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του)*. Αθήνα: Εκδόσεις τυπωθήτω/ Γιώργος Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής(1)*, σσ. 27- 39.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πλωμαρίτου, Β. (2004). *Πρόγραμμα Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Προσωπική Ιστοσελίδα του Bar- On*. (2015, 10 4). Ανάκτηση από <http://reuvenbaron.org/>
- Προσωπική ιστοσελίδα του Caruso*. (2015, 10 6). Ανάκτηση από <http://www.emotionaliq.org/>
- Προσωπική ιστοσελίδα του Daniel Goleman*. (2015, 10 3). Ανάκτηση από <http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>
- Προσωπική ιστοσελίδα του Mayer*. (2015, 11 8). Ανάκτηση από http://www.unh.edu./emotional_intelligence/
- Προσωπική ιστοσελίδα του Petrides*. (2015, 11 24). Ανάκτηση από <http://www.psychometriclab.com/>
- Προσωπική ιστοσελίδα του Reuven Bar- On*. (2015, 11 16). Ανάκτηση από <http://www.reuvenbaron.org/wp/>
- Προσωπική ιστοσελίδα των Mayer, Salovey & Caruso*. (2015, 10 26). Ανάκτηση από <http://www.mhs.com/product.aspx?gr=io&id=overview&prod=msceit>
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τομασίδης, Χ. Χ. (2002). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*. Αθήνα.

- Τριλίβα, Σ., & Chiementi, G. (2000). *Ανακάλυψη, Αυτογνωσία, Αυτοκυριαρχία, Αυτοεκτίμηση: Συναισθηματική και Κοινωνική Επιδεξιότητα. Ένα Εγχειρίδιο Τεχνικών*. . Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Φ., Α., & Αγγελίδης, Π. . (n.d.). *Παιδαγωγική Εταιρεία Κύπρου*. Ανάκτηση 4 5, 2016, από http://www.pek.org.cy/Proceedings_2008/pdf/g2.pdf
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΔΙΓΛΩΣΣΗ ΕΙΔΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ"

Φλώρινα, Τρίτη 12 Απριλίου 2016

Προς τους διευθυντές και διευθύντριες των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. Δυτικής Μακεδονίας

Αγαπητοί συμμετέχοντες και αγαπητές συμμετέχουσες

Θα ήθελα να σας καλέσω να πάρετε μέρος στην έρευνα που διεξάγω στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μου με θέμα «Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδευτική ηγεσία σε σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης» με επόπτη τον κ. Γεώργιο Ιορδανίδη, αναπληρωτή καθηγητή του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Έχοντας ως αφετηρία την επαγγελματική μου ιδιότητα, καθώς εργάζομαι ως ειδική παιδαγωγός σε δημόσιο σχολείο, το ενδιαφέρον μου εστιάστηκε στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως έννοια που συνδέεται με θετικές συνέπειες ή χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές στην εκπαιδευτική διοίκηση σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Η συλλογή δεδομένων γίνεται με συνεντεύξεις και η συνεργασία σας κρίνεται καθοριστικής σημασίας τόσο για την επιτυχία της έρευνας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης θα χρησιμοποιηθεί μαγνητόφωνο με σκοπό την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων κατά την διαδικασία της ανάλυσης. Οι απαντήσεις σας είναι προσωπικές και ανώνυμες και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας τηρώντας την εμπιστευτικότητα.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο σας!

Αντωνία Νίκου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα.

1. Ποια είναι η ειδικότητά σας;
2. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;
3. Πόσα χρόνια είστε διευθυντής/ ντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;
4. Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές; Εάν ΝΑΙ, σε ποιο αντικείμενο;
5. Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;
6. Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Ερωτήσεις που αφορούν τις απόψεις του συμμετέχοντα για το αντικείμενο της έρευνας

1. Τι κάνετε ως διευθυντής/ ντρια;
- 2α Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής/ ντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;
- β Τα εκφράζετε πάντοτε είτε είναι θετικά είτε αρνητικά;
- γ Προσπαθείτε να τα ελέγχετε; Το καταφέρνετε; Με ποιο τρόπο;
- 3α Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;
- β Για παράδειγμα ποια θεωρείτε ότι είναι τα προτερήματά σας και ποιες οι αδυναμίες σας;
- γ Πώς διαχειρίζεστε τα αδύναμα σημεία σας; Προσπαθείτε να τα βελτιώσετε; Κάνετε αυτοκριτική;
- 4α Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;
- β Αν ναι, φαίνεται αυτό στους άλλους και πώς;

- Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε*
- 5α *στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνεται να διαχειρίζεται μία κατάσταση υπό πίεση;*
- β *Αντιμετωπίζετε με επιτυχία παρορμητικά και αγχωτικά συναισθήματα; Πώς διαχειρίζεται μία αγχογόνο κατάσταση;*
- γ *Όταν νιώθετε πιεσμένος από μία κατάσταση, πώς τη διαχειρίζεται;*
- 6 *Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;*
- 7α *Προκύπτει η εξής κατάσταση: Διαπιστώνεται ότι κάνατε λάθος. Θα το παραδεχτείτε;*
- β *Αναλαμβάνετε την ευθύνη;*
- 8α *Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;*
- β *Είναι κάτι που σας αγχώνει;*
- 9α *Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;*
- β *Πώς το αντιμετωπίζετε;*
- 10α *Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;*
- β *Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα από τον επαγγελματικό χώρο;*
- 11α *Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;*
- β *Το κάνετε αυτό αυθόρμητα ή το επιδιώκετε; Γιατί;*
- 12α *Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;*
- β *Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα;*

- Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;
- 13α
- β Τι κάνετε;
- 14α Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;
- β Τι ακριβώς κάνετε; Μπορείτε να δώσετε παραδείγματα;
- 15α Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;
- β Με ποιο τρόπο;
- 16α Νομίζετε ότι αντιλαμβάνετε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;
- β Πώς τα αντιμετωπίζετε;
- γ Είστε πρόθυμος να τα συζητήσετε είτε είναι αρνητικά είτε θετικά;
- 17 Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;
- Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;
- 18
- 19α Επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;
- β Γιατί το κάνετε;
- γ Εφαρμόζετε αλλαγές μόνο σε κάτι που δε σας αρέσει; Εφαρμόζετε αλλαγές και για άλλους λόγους π.χ ανανέωση, δοκιμή, ή κάτι άλλο;
- 20α Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

β Συμβάλλετε σε αυτό; Με ποιο τρόπο;

21α Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

β Συμβάλλετε σε αυτό; Με ποιο τρόπο;

22 Έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα, σεμινάριο, επιμόρφωση ή κάποιο μάθημα με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη;

23 Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι σχετικά με το θέμα της έρευνας; Ίσως κάτι που θα θέλατε να τονίσετε, κάτι που δε σας ρώτησα;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 1

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι νηπιαγωγός και έχω κάνει εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Έξι χρόνια.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Εδώ είμαι μία σχολική χρονιά. Και άλλη μία έχω κάνει. Αλλά ήμουν μόνη μου οπότε δεν είχα κάποιον άλλον να είμαι προϊσταμένη. Βασικά είχα τα καθήκοντα της προϊσταμένης. Μονοθέσιο είναι απλά έχω ειδικότητες τώρα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Σαν εκπαιδευτικός είμαι εγώ. Μία. Απλά έχουμε ειδικότητες. Έχουμε λογοθεραπεύτρια που έρχεται πέντε ώρες, έχουμε φυσικοθεραπεύτρια, κοινωνική λειτουργό, ψυχολόγο και βοηθητικό προσωπικό.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δύο. Αγόρια.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Ως προϊσταμένη έτσι; Καθαρά;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι.

Απάντηση: Το διοικητικό κομμάτι. Που έχει να κάνει κυρίως ας πούμε με κάποιες εγκυκλίους που έρχονται και πρέπει να εφαρμόσουμε τις διατάξεις που έχουνε, έχει να κάνει με την οργάνωση των επισκέψεων ... και το εκπαιδευτικό κομμάτι μετά που θα κάνουμε σαν σχολείο και μετά από εκεί και πέρα καθαρά τα διοικητικά τα παρουσιολόγια που πρέπει να συμπληρώνουμε αυτά τα κομμάτια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έχετε και εκπαιδευτικό έργο όμως.

Απάντηση: Και τα δύο.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Ε σίγουρα. Τώρα όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι με ρωτάς; Πώς επηρεάζει τη διδακτική;

Διευκρινιστική ερώτηση: Το πώς επηρεάζεστε, το πώς δουλεύετε στο σχολείο είτε το διοικητικό είτε το εκπαιδευτικό έργο. Τα συναισθήματά σας επηρεάζουν εσάς τη δουλειά σας;

Απάντηση: Εγώ επειδή τα κάνω μόνη μου δεν με επηρεάζει κάτι, δεν επηρεάζομαι από κάποιον τρίτο για να μου δημιουργήσει συναισθήματα. Κάποιες φορές όχι φέτος όμως που έχω προσωπικό, όταν ήμουν την άλλη χρονιά που ήμουν μόνη μου κάποιες φορές θα έπρεπε να πιέσω λίγο το πρόγραμμά μου. Αυτό. Αλλά δεν μπορώ να πω ότι έχω κάποια αρνητικά ή κάποια ... αμάν τι θετικά. Απλά το βλέπω κάπως ουδέτερα. Δεν με ενδιαφέρει το διοικητικό κομμάτι απλά αυτόματα το αναλαμβάνω από τη στιγμή που είμαι η μόνη εκπαιδευτικός εδώ πέρα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε τα συναισθήματά σας; Είτε θετικά είτε αρνητικά; Τα ελέγχετε;

Απάντηση: Τώρα έτσι ως προς τι; Αν θα αναφέρω σε κάποιον τρίτο εκτός δουλειάς ότι σήμερα μου 'τυχε αυτό ή κάτι τέτοιο;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ή στο σχολείο αν νιώσετε ότι είστε πιεσμένη. Δείχνετε την πίεσή σας; Ή αν είστε χαρούμενη;

Απάντηση: Δεν έχω νιώσει πεισμένη για να πω την αλήθεια. Δε μου ‘χει τύχει ας πούμε να με πιέσει ή να με χαροποιήσει ιδιαίτερα το γεγονός ας πούμε της διοίκησης. Δεν έχω... δεν είμαι ... επειδή είμαι μόνη μου δεν είμαι όπως σε ένα δημοτικό που είναι πολλά άτομα και αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ τους επειδή συνήθως σε ειδικό αν είμαι κάπου αλλού δεν είμαι συνήθως προϊσταμένη δε μου ‘χει τύχει να το αναλάβω από αυτό το πρίσμα από αυτήν την πλευρά ας πούμε να έχω και άλλα άτομα και να πρέπει να τα διαχειριστώ και ίσως κάποιες φορές δημιουργηθούν εντάσεις και οπότε να δημιουργηθούν ανάλογα συναισθήματα συνεπώς. Οπότε δεν μου ‘χει τύχει κάτι τέτοιο. Να πω ότι πιάστηκα πολύ ή κάτι τέτοιο, ότι είχα να κάνω πολύ δουλειά ή κάποιες ώρες που έπρεπε να γράψω κάποια πράγματα και να στείλω, συνήθως γίνεται μετά το μάθημα οπότε δεν μπορώ να πω ότι έχω φτάσει σε σημείο να πω ότι με κούρασε πολύ το συγκεκριμένο κομμάτι και δεν τα βγάζω πέρα ή ότι δεν συνεννοούμαι με κάποιους που έχω να συνεννοηθώ. Είμαι μόνη μου οπότε...

Διευκρινιστική ερώτηση: Εννοείτε ότι έχει να κάνει με τον αριθμό των εκπαιδευτικών που δουλεύουν στη σχολική μονάδα.

Απάντηση: Φαντάζομαι εκεί έχουν θέμα. Δηλαδή και μένα μου ‘χει τύχει να μην είμαι προϊσταμένη και να είμαστε δύο τρεις νηπιαγωγοί συνήθως εκεί δημιουργείται ποιος θα αναλάβει και τι. Εγώ είμαι μόνη μου οπότε αναγκαστικά δεν έχω να μοιράσω κάτι οπότε δεν έχουμε προστριβές ή κάποια άλλα συναισθήματα που δημιουργούνται από το ... Σε μένα προσωπικά δε μου χει τύχει κάποιο συναίσθημα ότι ωχ τώρα και δε μου βγαίνει, πώς να το κάνω και κάτι τέτοιο όχι.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Τώρα... τα δυνατά. Θα έλεγα ότι έχω πολύ υπομονή. Ναι, έχω υπομονή γενικά είμαι ήρεμος άνθρωπος. Αδύναμα μάλλον μερικές φορές δεν νιώθω πολύ σίγουρη για ορισμένα πράγματα.

Ερώτηση 4: Για τον εαυτό σας νιώθετε σίγουρη;

Απάντηση: Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι όχι. Συνήθως παίρνω και μου δίνουν πληροφορίες δεν το κατέχω γιατί είναι η δεύτερη φορά που είμαι και δεν έχει τύχει να τα ξέρω ας πούμε κάποια καινούρια πράγματα που στέλνουν για παράδειγμα εκείνη τη χρονιά μας ζητήσανε να κάνουμε μία οδηγία να κάνουμε μία ομάδα για το bullying πράγματα που ήταν πιο που δεν τα κάναμε παλιά όταν ήμουν προϊσταμένη οπότε όχι δεν είμαι αρκετά σίγουρη παίρνω τηλέφωνο και με κατευθύνουν.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πειστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Νομίζω πως ναι. Δεν μου χει τύχει ας πούμε να μην μπορέσω να το χειριστώ ή να μου δημιουργήσει κάποιο πρόβλημα τέλος πάντων.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς το καταφέρνετε αυτό;

Απάντηση: Άμα δω ότι δεν μπορώ μέσα στην ημέρα μπορεί να χρειάζεται κάτι συνήθως το αφήνω για αργότερα παίρνω τηλέφωνο ή πηγαίνω από την πρωτοβάθμια και με καθοδηγούνε. Ας πούμε είχα θέμα με τους κωδικούς στην αρχή επειδή σαν αναπληρώτρια δεν είχα κωδικούς έπρεπε να βρω τους κωδικούς και πήγα στην πρωτοβάθμια κάναμε κάποια χαρτιά και μέσα σε κάποιο διάστημα βρε παιδί μου πήραμε τους κωδικούς το λύσαμε.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Τώρα δε μου χει τύχει αλλά θεωρητικά λέω ότι θα πάρω. Αλλά αυτό αλήθεια στην πράξη εξαρτάται από τη θέση που έχει αυτός Ας πούμε τώρα μου χει τύχει σαν... χωρίς να είμαι προϊσταμένη να μην πάρω θέση όταν έχεις κάποιον που είναι ανώτερος γι' αυτό δεν ξέρω. Φαντάζομαι θα εκφράσω την άποψή μου αλλά νομίζω ότι είμαι συζητήσιμη αν θεωρήσω ότι κάτι μπορεί να γίνει και αλλιώς και αναλόγως πώς θα αντιδράσει και ο άλλος ίσως βρούμε κάποια λύση καμιά φορά είτε θα κάνεις πίσω είτε δεν ξέρω εξαρτάται τώρα το θέμα, την κατάσταση δεν είναι απόλυτο να πεις ότι αυτό να πεις...

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση θίγει εσάς, θα πάρετε θέση.

Απάντηση: Εξαρτάται σου λέω μου χει τύχει και να μην πάρω θέση.

Ερώτηση 7: Αν διαπιστώσετε ότι κάνετε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ε συνήθως ναι. Έτσι νομίζω. Εντάξει τώρα θα κοιτάξω να το διορθώσω ακόμη και να μην το δηλώσω.. κάπως τώρα δεν ξέρω... θεωρητικά σου λέω πάλι.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Σαν τι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Για παράδειγμα στη λειτουργία του σχολείου. Ίσως να λείπει κάποιος εκπαιδευτικός ή στο πρόγραμμα ή έρχεται κάποιο έγγραφο από τη διεύθυνση και σας ανατρέπει το προγραμματισμό που έχετε πώς αντιδράτε; Είναι κάτι που σας αγχώνει;

Απάντηση: Όταν λείπει κάποιος, όχι όταν λείπει κάποιος κάνω εγώ το κενό του. Καλύπτω απλά το κενό του γιατί και στην αρχή για περίπου 1 με 1, 5 μήνα δεν είχα ούτως ή άλλως προσωπικό οπότε το αναγκαστικά το αναλαμβάνεις εσύ. Τώρα όσον αφορά τα έγγραφα συνήθως σου δίνουν ένα περιθώριο. Πολύ σπάνια μια φορά έτυχε να πρέπει να το στείλουμε κατευθείαν κάπου οπότε βάζω τα παιδιά εδώ πέρα στο ατομικό το τραπεζάκι και κάνω τη δουλίτσα μου τους βάζω να ασχολούνται με κάτι δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που δεν μπορούμε να το χειριστούμε γιατί είναι δύο τα παιδιά οπότε δεν είναι και κάτι δεν διαχειρίζεται ή κάτι που σε βγάζει τελείως ...

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή προσαρμόζεστε με τις αλλαγές;

Απάντηση: Ναι εξαρτάται πάντα και με τους παράγοντες. Τώρα ας πούμε αν είχα 6 παιδιά, προφανώς δε θα μπορούσα να το κάνω αυτό ή αν τα παιδιά δεν ήταν συνεργάσιμα. Τα παιδιά που έχω τώρα φέτος δεν έχω κάποιο πρόβλημα πραγματικά μπορώ να τα βάλω εδώ πέρα το ένα να ζωγραφίζει το άλλο να κάνει κάτι άλλο και θα κάνω ένα τέταρτο τη δουλειά μου γιατί δεν είναι πάνω από ένα δεκάλεπτο τέταρτο η δουλειά που παρουσιάζεται στο διοικητικό κομμάτι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Επειδή είστε αναπληρώτρια και μετακινείστε σε αυτές τις αλλαγές προσαρμόζεστε εύκολα;

Απάντηση: Δεν έχω θέμα. Κάθε πράγμα έχει τη δυσκολία του. Τώρα μερδεύομαι. Με ρωτάς το διοικητικό κομμάτι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς πως το αντιλαμβάνεστε ως προσωπικότητα ως εκπαιδευτικός, είναι ανοιχτή η συνέντευξη που πάει το μυαλό σας;

Απάντηση: Σίγουρα είναι δύσκολα. Γιατί κάθε χρονιά χρειάζεσαι και ένα χρόνο να γνωρίσεις τους συναδέλφους και τα παιδιά. Μέχρι να καταλάβεις τις συνήθειές τους, τους τρόπους με τους οποίους χαλαρώνουν με τους οποίους νιώθουν πιο ασφαλείς σου παίρνει ένα χρονικό διάστημα αλλά αυτό καθαρά από εκπαιδευτική άποψη. Όσον αφορά τα άτομα που έχει να κάνει με το διοικητικό που

γνωρίζω ας πούμε είτε της προϊσταμένης μου και λοιπά αυτό πάντα έχει να κάνει με τα άτομα. Ναι εύκολο δεν είναι αλλά από την άλλη έχει και τη θετική του πλευρά γιατί αν ήσουν σε μία δύσκολη κατάσταση μπορεί να πας αργότερα σε μία εύκολη. Οπότε αυτό τώρα πάντα έχει πολλούς παράγοντες για να τους κρίνεις.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Πρόκληση... δεν έχω αναλάβει κάτι πολύ μεγάλο όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι ώστε να το δω σαν πρόκληση... δεν ξέρω καν σου λέω δεν το γνωρίζω καλά το αντικείμενο δεν ξέρω γενικώς ας πούμε εγώ ό, τι εγκυκλίους μου στέλνουνε και αυτά δεν είναι κάτι που το θεωρώ πρόκληση ας πούμε. Κάποια προγράμματα που πρέπει να τα κάνουμε αλλά και εκεί δεν το βλέπω καθαρά διοικητικό το θέμα γιατί και εκεί έχει να κάνει με το εκπαιδευτικό κομμάτι γιατί και διευθύντρια να μην είσαι αναλαμβάνεις. Δηλαδή και άλλες φορές που δεν ήμουν στη διοικητική θέση ερχόταν κάποιο πρόγραμμα και το μοιράζαμε δεν το αναλάμβανε καθαρά η προϊσταμένη οπότε δεν το θεωρώ διοικητικό κομμάτι έχει και το εκπαιδευτικό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Όταν προέκυψε πρώτη φορά η ανάγκη να είστε προϊσταμένη πώς το είδατε πώς το αντιμετωπίσατε είπατε ωχ είναι φόρτος εργασίας για εσάς σας άγχωσε

Απάντηση: Όχι με άγχωσε λίγο με ανησύχησε ως ένα βαθμό σε καμία περίπτωση δεν μπορώ να πω ότι ήταν άγχος αλλά μιλήσαμε με την πρωτοβάθμια μου εξηγήσανε ποια είναι τα καθήκοντά μου και από εκεί δεν μπορώ να πω ότι μου φάνηκε κάτι υπερβολικό όχι άγχος δεν ένιωσα να με αγχώνει. Όχι.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Όσον αφορά τώρα το διοικητικό τώρα με ρωτάς;

Διευκρινιστική ερώτηση: Γενικά τη ζωή σας μέσα στο σχολείο. Μπορεί να προκύψει κάποιο πρόγραμμα ή κάποια άλλη δραστηριότητα που να συνδέεται με το σχολείο. Εσείς θα αρπάζετε ευκαιρία ή το αφήνετε και κάνετε μόνο ότι είναι προγραμματισμένο με βάση τις εγκυκλίους και τα προγράμματα ή θα βάλετε και τη δική σας πρωτοβουλία;

Απάντηση: Ας πούμε μια φορά που ήρθε δίπλα μια θεατρική ομάδα λάβαμε και εμείς μέρος. Πάντα δηλαδή όταν κάτι γίνεται ή σε κάποια πράγματα ή στην βιβλιοθήκη που είχαν κάποια επίσκεψη ας

πούμε πήγαμε και εμείς το οργανώσαμε έτσι και πήγαμε και εμείς πάντα να συμμετέχουμε. Τώρα αν κατάλαβα καλά να αυτό που με ρωτάς. Ας πούμε μια θεατρική ομάδα που ήρθε στην βιβλιοθήκη που κάναμε μία επίσκεψη τέτοια πράγματα αλλά και πάλι νομίζω ότι κατατάσσονται πιο πολύ στο εκπαιδευτικό κομμάτι. Το διοικητικό δεν ξέρω κατά πόσο σαν διοίκηση να πεις όχι γιατί και πάλι προϊσταμένη όταν δεν είμαι και όταν είμαι αυτό το οργανώνεις σαν εκπαιδευτικό κομμάτι με τους εκπαιδευτικούς και απλά το διοικητικό είναι καταγραφή του πρακτικού και αυτά. Δεν νομίζω ότι αυτό ξεκινά από το διοικητικό κομμάτι να πεις σαν διευθύντρια θα κάνουμε αυτό. Πάντα ανάλογα με τις ανάγκες των παιδιών ή και τις προσφορές που μπορεί να γίνουν αλλά από εκπαιδευτικής πλευράς πάντα οργανώνεται αυτό νομίζω και όχι από διοικητικής.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Η ενσυναίσθηση. Ε σε ένα βαθμό αρκετά νομίζω πως ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το επιδιώκετε ή βγαίνει αυθόρμητα;

Απάντηση: Αυθόρμητα νομίζω. Συνήθως... όχι δεν μπορώ να πω ότι το επιδιώκω νομίζω αυθόρμητα μου βγαίνει.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Σίγουρα βέβαια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Όταν έχει προκύψει κάποια δυσκολία και για κάποιο λόγο θέλουν να πάρουν κάποια άδεια ή να μην μπορούν να κάνουν μία άλλη δουλειά είτε εδώ μέσα είτε όχι εννοείται ότι τους καλύπτω ή τους βοηθάω ας πούμε ότι έχουμε έγκυο κοπέλα εδώ εννοείται δεν αναλαμβάνει έτσι ξέρω 'γω στο διάλειμμα και σε αυτά. Είναι απλά εκεί αλλά δεν αναλαμβάνει τα παιδιά ή ας πούμε σε ώρες απασχόλησης που θα αναλάμβανε για να κάνω εγώ κάτι ας πούμε δεν τα αναλαμβάνει τα παιδιά τα έχουμε εμείς.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Η αλήθεια είναι ότι εγώ επειδή δεν έχω άλλα άτομα εδώ μέσα είναι αυτό που σου είπα είναι ας πούμε όταν θα 'ρθει η λογοθεραπεύτρια έχει τον έναν μαθητή μέσα και κάνει το εξατομικευμένο και εγώ έχω στον άλλον μαθητή. Οπότε δεν είμαστε ουσιαστικά σε επαφή ουσιαστική εκτός όταν θα μιλήσουμε για την πρόοδό του ας πούμε θα είναι 5- 10 λεπτά δεν μπορώ να πω ότι ερχόμαστε η σχέση μας είναι ότι είναι τόσο πολύ σχέση κοινωνική ώστε να την κατατάσσω, να φτάσει σε βαθμό που θα πεις ότι πρέπει να χειριστούμε και κάτι τέτοιο. Είναι πολύ μπαμ μπαμ οι αλλαγές μας

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή δεν υπάρχει ο χρόνος;

Απάντηση: Ναι ναι δεν υπάρχει γιατί η κοπέλα θα 'ρθει θα κάνει το εξατομικευμένο της θα φύγει στο δημοτικό θα φύγει δεν υπάρχει δηλαδή ο χρόνος για να πούμε ότι ακόμα και με την κοινωνική λειτουργό που θα καθίσουμε να πούμε κάποια πράγματα θα πούμε ένα πρόβλημα που προέκυψε με τον μαθητή και πως θα το μεταφέρουμε στους γονείς έτσι ώστε να γίνει πιο ήπια η μεταφορά γιατί το κομμάτι της κοινωνικού λειτουργού είναι αυτό η συνεργασία με τους γονείς και αυτά αλλά δεν έχουμε φτάσει σε βαθμό να πούμε ότι έχουμε τέτοια αλληλεπίδραση ώστε να προκύψει κάτι άλλο. Είναι ο χρόνος έτσι που δεν είναι ότι κάνουμε κάποιο κοινό μάθημα Συνήθως είμαστε ο ένας εδώ ο άλλος εκεί

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Τώρα θα πρέπει να μου το εξηγήσεις αυτό πώς θα μπορούσε...

Διευκρινιστική ερώτηση: Ωστε να εξελιχθούν...

Απάντηση: Για κάποιο σεμινάριο εννοείς. Ε ναι προφανώς.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους ενθαρρύνετε να συμμετέχουν;

Απάντηση: Ναι. Αλλά δεν νομίζω ότι είναι περιθώριο της διεύθυνσης, προσωπική μου άποψη τώρα. Αυτό είτε ως διευθύντρια είτε ως εκπαιδευτικός. Απλά ενημερώνω για τα σεμινάρια που υπάρχουν τώρα από εκεί και πέρα είναι επιλογή του καθενός πως θα εκμεταλλευτεί και τον ελεύθερο του χρόνο το αν

θα συμμετέχει σε κάποιο σεμινάριο. Εμείς απλά κάνουμε ενημέρωση και καμιά φορά μπορεί να το συζητήσουμε πόσο ενδιαφέρον μπορεί να είναι κάποιο σεμινάριο. Αυτό.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι τους επηρεάζετε;

Απάντηση: Εγώ προσωπικά όχι. Αλλά μου χει τύχει να με επηρεάσει διευθύντρια ας πούμε να νιώσω ότι πρέπει να πάω κάπου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι, μέχρι εκεί;

Απάντηση: Αλλά όχι ότι... Πιστεύω ότι αυτό είναι ατομική υπόθεση. Πέρα από την εξουσία που μπορεί να έχει κάποιος ανώτερος νομίζω ότι να με επηρεάσει με την έννοια να με πείσει αυτό είναι προσωπικό κομμάτι κατά πόσο ενδιαφέρει κάποιον ένα συγκεκριμένο σεμινάριο ή κάποια επιμόρφωση εκτός πια αν σε πλαίσιο διοικητικό νιώσεις ότι πρέπει να παρευρεθείς. Αλλά όχι να επηρεάσεις με την έννοια να τους προκαλέσεις ενδιαφέρον αυτό μου φαίνεται λίγο δύσκολο. Αυτό από μόνο αν το αντικείμενο ενδιαφέρει κάποιον. Μία ενημέρωση νομίζω μπορείς να κάνεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Γενικά εσείς νομίζετε ότι επηρεάζετε τους συναδέλφους;

Απάντηση: Ε στα κοινωνικά πλαίσια νομίζω ότι όλοι επηρεαζόμαστε και εγώ από αυτούς και αυτοί από εμένα προφανώς και αυτοί με επηρεάζουν προφανώς.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Νομίζω πως ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θετικά ή αρνητικά;

Απάντηση: Και τα δύο νομίζω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιδράτε;

Απάντηση: Σίγουρα ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Εξαρτάται. Εξαρτάται. Δεν ξέρω τώρα να σου πω κάτι συγκεκριμένο να σκεφτώ πρώτα εεεε μπορεί να νιώθεις κάποια φορά ρε παιδί μου ότι πιέζεται κάποιος από το πρόγραμμα ας πούμε που έχω βγάλει ε τώρα δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι συγκεκριμένο ή κάτι έντονο αλλά μπορείς να το καταλάβεις ρε παιδί μου ότι κάποιος κουράστηκε. Τότε αναλόγως μπορεί να πεις Ok.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το λαμβάνετε υπόψη σας.

Απάντηση: Ε ναι. Αυτόματα. Το καταλαβαίνεις νομίζω οπότε είτε σταματάς και συνεχίζεις αργότερα αν κάνεις κάτι το οποίο με τα παιδιά ας πούμε μπορεί εκείνη τη στιγμή να θες να το τελειώσεις, αλλά να μην βγαίνει τελικά οπότε αυτό ναι οπότε μετά ελίσεσαι ανάλογα με την κατάσταση. Δεν ξέρω αν κατάλαβα καλά αυτό που με ρωτάς.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι, ναι.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Ε ναι έχει προκύψει μια φορά όσον αφορά κάποιες άδειες βρε παιδί μου. Ότι ο τάδε πήρε κάποια άδεια ή που είναι, τι έκανε. Εκεί πέρα λες ξεκάθαρα την κατάσταση θα πάρει κανονικά την άδεια που δικαιούται και από εκεί και πέρα δεν αφορά κανέναν άλλον πέρα από τη διεύθυνση αν τη ζήτησε δεν αφορά κάποιον άλλον το αν θα την πάρει ή όχι. Αυτό. Απλά ξεκαθαρίζεις αυτό ότι πήρε την άδεια και τέλος. Δεν έχει δηλαδή να κάνει κάτι νομίζω από εκεί και πέρα. Απλά αυτό. Δίνεις τη πληροφορία το τι λέει ο νόμος ας πούμε. Μέχρι εκεί. Μετά δε μου χει τύχει να πάει και παραπέρα ας πούμε.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Όχι δε μου χουν πει κάτι. Δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι. Τώρα αν θες εσύ να μου πεις κάποιο παράδειγμα;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ότι ίσως αυτό το θέμα δεν το διαχειριστήκατε σωστά για παράδειγμα. Ή και να μη σας το είπαν αντιληφθήκατε εσείς κάτι;

Απάντηση: Όχι γιατί δεν υπάρχει κάποιο θέμα στο οποίο σας λέω είτε είναι θέμα συνεργασίας. Το μόνο θέμα το οποίο δεν είναι εκπαιδευτικό είναι η συνεργασία με τους γονείς. Αυτό θα καθίσουμε να συζητήσουμε. Μετά στις εκδρομές καμιά φορά που θα πάμε κανονίζουμε με την ψυχολόγο τι θα πρέπει να κάνουμε αλλά σε καμιά περίπτωση δε μου 'χει τύχει βέβαια πρώτη φορά συνεργάζομαι με ψυχολόγο αλλά όχι είναι πολύ καλή η συνεργασία μας. Δε μου 'χει τύχει ούτε να λάβω κάποιο μήνυμα ούτε όχι.

Ερώτηση 19: Πριν είπατε ότι προσαρμόζεστε στις αλλαγές καμιά φορά ότι είναι καλό να γίνονται αλλαγές, εσείς προσπαθείτε να εφαρμόσετε αλλαγές; Επιδιώκετε να εφαρμόσετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Τι αλλαγές εννοείτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ας πούμε να αλλάξετε κάτι στο σχολείο, στο πρόγραμμα ίσως και στον τρόπο που διοικείτε;

Απάντηση: Το πρόγραμμα δεν το επιδιώκουμε εκτός και αν είναι αναγκαίο γιατί είμαστε και σε ειδικό σχολείο και συνήθως η ρουτίνα δημιουργεί μία ασφάλεια στα παιδιά και καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Τώρα αλλαγές όσον αφορά αυτόν το χώρο με το που μπήκα στο σχολείο έκανα. Αλλαγές που με βόλευαν αλλά από εκεί και πέρα δεν το αλλάζουμε γιατί δημιουργεί θέματα όσον αφορά τη λειτουργία εεεεμ δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι άλλο σε αλλαγή τώρα εγώ ας πούμε, δεν ξέρω.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό; Εσείς συμβάλλετε σε αυτό;

Απάντηση: Σίγουρα νομίζω και όχι ίσως συνειδητά νομίζω ότι όλοι οι άνθρωποι συμβάλλουν στη δημιουργία δεσμών. Δεν ξέρω δε νομίζω ότι γίνεται να μη δημιουργηθούν δεσμοί ούτε να μη συμβάλλεις γίνεται. Υπάρχει αλληλεπίδραση ούτως ή άλλως και συνήθως να προσπαθείς να έχεις καλές σχέσεις με τους γύρω σου.

Ερώτηση 21: Προσπαθείτε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Ναι στο βαθμό που είναι δυνατό αλλά λίγο δυσκολευόμαστε λόγω του προγράμματος που υπάρχει τέλος πάντων. Προσπαθούμε, αλλά είναι λίγο δύσκολο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το καταφέρνετε αυτό;

Απάντηση: Και κυρίως προσπαθούμε πιο πολύ με την ψυχολόγο και την κοινωνική λειτουργό. Η οποία είναι και πιο πολλές μέρες εδώ πέρα. Ναι το καταφέρνουμε μπορώ να πω ότι το καταφέρνουμε. Η φυσικοθεραπεύτρια και η λογοθεραπεύτρια έχουν έρθει εδώ και πόσο καιρό... 2,5 μήνες και το κυρίως είναι ότι βγαίνουν κυρίως έξω για τα εξατομικευμένα. Η λογοθεραπεύτρια θα το κάνει δίπλα, εγώ θα το κάνω εδώ η φυσικοθεραπεύτρια έχει δικό της εργαστήριο οπότε η επαφή μας είναι να 'ρθουν να πάρουν το μαθητή οπότε δεν είναι... Ενώ με την κοινωνική λειτουργό και την ψυχολόγο λόγω και του ότι αντικείμενό τους είναι ούτως ή άλλως εδώ μέσα δηλαδή θα καθίσουν μέσα όταν θα κάνω εγώ μάθημα, γιατί κάνουμε μία γενική δραστηριότητα έξω και μία εξατομικευμένη εδώ μέσα με έναν έναν μαθητή. Η μία είναι ομαδική οπότε στην ομαδική κάθονται, παρακολουθούν, λέμε κάποια πραγματάκια που θα βοηθήσουν να τα αλλάξουμε να κάνουμε κάτι επιπλέον είναι λίγο πιο... μπορούμε να πούμε ότι έχουμε πιο πολύ σχέση. Όχι σχέση μεταξύ μας. Και με τις άλλες κοπέλες έχουμε σχέση αλλά πιο πολύ όσον αφορά και το αντικείμενο και με τη δουλειά μας αυτό.

Ερώτηση 22: Έχετε λάβει εσείς σε κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης; Σεμινάριο επιμόρφωση διάλεξη συναισθηματικής νοημοσύνης;

Απάντηση: Είχα κάνει ένα σεμινάριο αλλά και στη σχολή μας έχουμε κάνει κατά καιρούς ούτως ή άλλως ... Τον τίτλο δεν το θυμάμαι. Αλλά είχε να κάνει με την ενσυναίσθηση, να μπει στη θέση του άλλου και να διαχειριστείς κάποια πράγματα. Και είχα κάνει και διοίκηση σε ένα μεγάλο σεμινάριο που πάλι είχε μέσα και τα συναισθήματα όσον αφορά τη διοίκηση και ήταν πολλές μέρες εκείνο. Δε θυμάμαι... μια βδομάδα ήταν; Είχε μεγαλύτερη έκταση οπότε εμβάθυνε και πιο πολύ. Κάναμε πολλά παιχνίδια και ρόλων. Που έμπαινες σε έναν ρόλο και έπρεπε εσύ να κάνεις τη διευθύντρια όπου για κάποιο λόγο είτε έπρεπε να διαχειριστείς κάποιο πρόβλημα με εκπαιδευτικούς, είχε πολλά θέματα που δουλέψαμε.

Ερώτηση 23: Έχω τελειώσει με τις ερωτήσεις. Θέλετε να προσθέσετε κάτι εσείς;

Απάντηση: Όχι νομίζω ότι με κάλυψες. Δεν έχω να προσθέσω κάτι. Και σου λέω ότι η εμπειρία μου δεν είναι πολύ μεγάλη. Δε νομίζω ότι είναι καθαρά ο ρόλος διευθυντικός.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 2

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δάσκαλος, ΠΕ 70. Έχω κάνει διδασκαλείο διετές στην ειδική αγωγή και έχω και κάποια άλλα πτυχία που δεν σχετίζονται με την ειδική αγωγή.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Στο εικοστό όγδοο είμαι.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Τρεις μήνες.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Διδασκαλείο και μεταπτυχιακό.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Έντεκα μαζί με εμένα.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Πέντε μαθητές.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθυντής στο σχολείο;

Απάντηση: Κοιτάζτε μιας και έχουμε τόσο προσωπικό δεν έχω και πολλή εμπλοκή με τη καθημερινή παιδαγωγική εργασία. Εεεε προσπαθώ να είμαι ο άνθρωπος που βάζει στη σειρά το σχολείο, φροντίζει να έρθουν οι εκπαιδευτικοί στην ώρα τους, να κάνουν αυτό που προβλέπει το πρόγραμμα, να δώσω τις άδειές τους, να καταγράψω στα παρουσιολόγια τις παρουσίες τους, τέλος πάντων να επιλύσω πιθανόν κάποιες συγκρούσεις που ανακύπτουν μερικές φορές και μερικές φορές με τους μαθητές επειδή ήρθα ως νέο πρόσωπο στη μέση της χρονιάς και ήμουν κάπως απρόσωπος και επειδή γνώριζαν και την ιδιότητά

μου ως πρώην διευθυντή εκπαίδευσης ήταν επιφυλακτικοί οι μαθητές απέναντί μου. Αυτή η επιφυλακτικότητά τους με βοηθούσε ούτως ώστε όταν αντιδρούσαν να τους παίρνω «δε θέλω να πάω στον μουσικό» «γιατί δε θέλεις να πας στον μουσικό» ενώ ο μουσικός έκανε ολόκληρη φασαρία για να τον πείσει να τον πάρει εγώ τον έπιανα από το χέρι και τον πήγαίνα στην τάξη της μουσικής και έτσι τέλος πάντων κατάφερα να ρολάρει το πρόγραμμα όλες τις μέρες... μερικές φορές.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Ασφαλώς ναι. Απουσιάζω από τα σχολεία εδώ και 15- 17 χρόνια. Μετά από τόσα χρόνια γυρνάω στην εκπαίδευση και πραγματικά νιώθω ότι αγαπώ τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα συναισθήματά σας τα εκφράζετε πάντοτε; Είτε είναι θετικά είτε αρνητικά; Τα ελέγχετε;

Απάντηση: Πιστεύω ότι δυστυχώς εκφράζω και τα αρνητικά μου συναισθήματά μου αρκετές φορές και αυτό μου κάνει κακό.

Ερώτηση: Σας κάνει κακό και τα εκφράζετε, δεν μπορείτε να τα ελέγχετε.

Απάντηση: Ναι, ναι, ναι.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα προτερήματά σας ποια θεωρείτε ότι είναι;

Απάντηση: Σε σχέση με τα συναισθήματά μου;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι.

Απάντηση: Είμαι ειλικρινής, είμαι αυθόρμητος μου αρέσει η παρρησία, αυτό μπορεί να είναι και αρνητικό. Μερικές φορές οι αλήθειες στεναχωρούν. Οι αλήθειες όπως τις αντιλαμβάνομαι εγώ βέβαια. Ταλαιπωρούν τους συνεργάτες μου τέλος πάντων την ομήγυρη μου, αλλά τελικά πιστεύω ότι είμαι δίκαιος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα ελαττώματά σας;

Απάντηση: Τα ελαττώματα μου σας είπα είμαι λίγο οξύθυμος, λίγο απόλυτος στις απόψεις μου παρόλο που ο χρόνος με δικαιώνει εεε δεν θα 'πρεπε να είναι έτσι το ξέρω το παλεύω αλλά είναι χούι που θα φύγει μετά το θάνατό μου.

Ερώτηση: Προσπαθείτε να τα βελτιώσετε;

Απάντηση: Ναι, ναι βεβαίως. «Μα τι μου είπε αυτός ο άνθρωπος και τόσο πολύ νευρίασα;». Με τον αναστοχασμό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε δηλαδή.

Απάντηση: Κάνω, κάνω και μάλιστα μερικές φορές με κατακρίνω πάρα πολύ. Επειδή είμαι αυστηρός με τον εαυτό μου και δε θα έπρεπε. Και αυτό ελάττωμα είναι.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Ναι, έχω ισχυρές αυτοπεποιθήσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δείχνετε αυτό στους άλλους;

Απάντηση: Το δείχνω.... Και με φοβούνται. Και δε θέλουν ανθρώπους νομίζω οι άνθρωποι δε θέλουν ανθρώπους με ισχυρές αυτοπεποιθήσεις και μάλιστα σε ηγετικές θέσεις. Θέλουν ανθρώπους που τέλος πάντων μπορούν να τους φέρουν βόλτα.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πειστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Ναι, ναι παρόλο που αγχώνομαι εύκολα νομίζω ότι ξεπερνάω καταστάσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς τις διαχειρίζεστε; Έχετε κάποιο τρόπο;

Απάντηση: Με ψυχραιμία, με αυτοπεποίθηση, με ειλικρίνεια και με παρρησία. Όπως σας είπα και προηγουμένως.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Βεβαίως, βεβαίως. Καλώς ή κακώς δε θέλω να πω ότι είμαι συγκρουσιακός τύπος, αλλά αμέσως το πιάνω το σχοινί. Όταν εξελίσσεται μία σύγκρουση και αυτό νομίζω ότι πολλές φορές με έχει βελτιώσει σαν άνθρωπο.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνατε λάθος, θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ναι βεβαίως, βεβαίως και πάω και παρακάτω. Αν είναι να βρω το δίκιο μου το παλεύω. Δεν το παρατάω. Όταν πιστεύω ότι έχω δίκιο.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Είμαι ευπροσάρμοστος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μάλιστα. Προσαρμόζεστε.

Απάντηση: Ναι, ναι.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι ασφαλώς, ασφαλώς βέβαια στο συγκεντρωτικό χαρακτήρα που έχει η εκπαίδευσή μας δεν μπορούμε να πούμε ότι έχουμε πολλές πρωτοβουλίες. Δεν μπορούμε να ξεφύγουμε από ορισμένα πλαίσια, αλλά ωστόσο υπάρχουν δυνατότητες. Ο καθένας διευθυντής να βάλει τη σφραγίδα στην πορεία την εκπαιδευτική και την παιδαγωγική ..

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Επειδή τώρα ανέλαβα το σχολείο στη μέση της χρονιάς δε θέλησα να αλλάξω κάποιον προγραμματισμό. Επομένως ακολουθώ αυτό που είχε σχεδιαστεί. Τώρα αν το φθινόπωρο θα είμαι ξανά εδώ προφανώς θα βάλω και εγώ τη δικιά μου σφραγίδα.

Ερώτηση 11: Στις σχέσεις σας με τους συναδέλφους βάζετε τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Η λεγόμενη ενσυναίσθηση; Ναι ασφαλώς ασφαλώς πάρα πολλές φορές και προτού συζητήσω με έναν συνάδελφο προσπαθώ να καταλάβω να μπω στη θέση του «τι θα έλεγα εγώ στον διευθυντή αν με ρωτούσε αυτό το πράγμα».

Διευκρινιστική ερώτηση: Το επιδιώκετε ή βγαίνει αυθόρμητα;

Απάντηση: Το επιδιώκω.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Ναι βεβαίως βεβαίως. Είμαι πολύ ανεκτικός με τις άδειες που μου ζητούν. Τους καταλαβαίνω όταν πράγματι κουβαλούν από το σπίτι τους κάποιες στεναχώριες και δεν τους βοηθά να αποδώσουν, τους ενισχύω «δεν πειράζει, ο καθένας έχει τα προβλήματά του».

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Οι κλίκες;

Διευκρινιστική ερώτηση: Πιθανόν κλίκες. Εσείς πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Εεεε προσπαθώ ως διευθυντής να αμβλύνω συγκρούσεις, να δίνω κατευθύνσεις, να δίνω λύσεις, να προσπαθώ να ομογενοποιήσω την ομάδα, να απομονώσω τους ντέκε καλά από αυτούς που θέλουν να δημιουργήσουν τα προβλήματα αλλά όχι να τους αποξενώσω. Να προσπαθήσω να τους εντάξω σε ένα κλίμα ομαδικότητας, συνεργασίας, επίτευξης κοινών στόχων.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Για τις επιμορφώσεις και τα λοιπά. Ασφαλώς κάθε φορά ναι ναι ναι ευχαρίστως χαίρομαι τους νέους ανθρώπους που προσπαθούν να ... βέβαια είναι όλοι τους αναπληρωτές εδώ πέρα και είναι υπό το άγχος του μόνιμου διορισμού τους, παρακολουθούν σεμινάρια, γλώσσες μεταπτυχιακά για όλα αυτά τους λέω πράγματα και όπου μπορώ να τους βοηθήσω σε κάτι γιατί όχι;

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Θετικά; Νομίζω ότι είναι πολύ μικρός ο χρόνος, το χρονικό διάστημα. Αν και σε συζητήσεις που έχω κάνει νομίζω ότι τους επηρεάζω θετικά. Το να παλέψουν για το καλύτερο.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Ναι είμαι πολύ ευαίσθητος. Ακόμη και στις εκφράσεις του προσώπου καταλαβαίνω τον άνθρωπο πως

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιδράτε; Είτε στα θετικά είτε στα αρνητικά που λαμβάνετε;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο;

Απάντηση: Λέω τη σκέψη μου. «Μη στεναχωριέσαι, τι έγινε και είσαι τόσο θυμωμένη;» «Μη στεναχωριέσαι, θα διοριστείς, αλλάζει το σύστημα και μετά τους 60 μήνες δε λαμβάνεται υπόψη η προϋπηρεσία! Ε τι να κάνουμε! Σήμερα είναι αυτό, αύριο θα είναι το άλλο!»

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Δεν υπάρχουν συγκρούσεις με μένα. Νομίζω ότι έχω αρκετή εμπειρία και γνώσεις που... δε το φτάνουμε σε σύγκρουση, λύνονται τα ζητήματα με καλή διάθεση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μεταξύ τους αν προκύψει σύγκρουση, θα πάρετε θέση;

Απάντηση: Ε ναι ναι. Θα πάρω θέση σε σχέση με το ποιος πραγματικά έχει το δίκιο. Θα καταδείξουμε ότι δεν είναι σωστό αυτό που ισχυρίστηκε τέλος πάντων.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας λένε κάτι; Το εκφράζουν;

Απάντηση: Ναι, ναι. Κοιτάζετε είναι πολύ λίγος ο χρόνος που είμαι διευθυντής σε αυτό εδώ το σχολείο. Αλλά γενικώς επειδή έχω περάσει από θέσεις ευθύνης, οι απόψεις των συναδέλφων είναι ότι είμαι ακέραιος και δίκαιος.

Ερώτηση 19: Είπατε πριν ότι προσαρμόζεστε εύκολα στις αλλαγές. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Ναι. Δεν τις φοβάμαι τις αλλαγές. Γιατί είμαι δίδυμος!

Διευκρινιστική ερώτηση: Εκεί το αποδίδετε;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Εσείς συμβάλλετε σε αυτό; Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση: Δεσμοί στην ομάδα; Εννοείς στο σχολείο;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι. Για παράδειγμα φιλίες.

Απάντηση: Με τα παιδιά είναι πολύ νεότερα από εμένα. Παρόλο που εγώ είμαι άνθρωπος και της παρέας και ας πούμε μέχρι το τέλος της χρονιάς σίγουρα θα βγούμε για ένα τσίπουρο όλοι μαζί, συζητάμε για τα προβλήματά τους και εγώ ανοίγομαι οπότε νομίζω ότι παρόλο το χάσμα γενεάς που μας χωρίζει με τις νέες συναδέλφισσες. Νομίζω ότι τους καταλαβαίνω και με καταλαβαίνουν.

Ερώτηση 21: Αναφέρατε και τη λέξη «ομάδα» Προσπαθείτε να εργάζεστε ως ομάδα;

Απάντηση: Ασφαλώς. Για να βγει το έργο του σχολείου ασφαλώς οι αποφάσεις για τις δραστηριότητες που θα κάνουμε, οι εκδρομές που θα πάμε προσπαθώ παρόλο που λέω την άποψή μου τελικώς να κάνω αυτό που θέλει η ομάδα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θέλετε να κάνετε μία ομάδα τους εκπαιδευτικούς.

Απάντηση: Βεβαίως!

Διευκρινιστική ερώτηση: Χρησιμοποιείτε κάποιο τρόπο;

Απάντηση: Το καθημερινό breafing το πρωινό τι θα κάνουμε σήμερα είμαστε man to man γιατί είναι τόσο πολύ το προσωπικό που... ποιος θα πάρει τον έναν ποιος θα πάρει τον άλλον, είχαμε κανένα πρόβλημα με τους γονείς, και τα λοιπά και βγαίνει η μέρα. Στο τέλος της εβδομάδας μπορούμε να έχουμε και έναν μικρό απολογισμό. Νομίζω ότι ισχύει το ομαδικό πνεύμα στο παιδαγωγικό έργο του σχολείου.

Ερώτηση 22: Στην αρχή της συζήτησης μου αναφέρατε πολλά θέματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης. Πώς γνωρίζετε;

Απάντηση: Το χρησιμοποίησα στη διδακτική στο μεταπτυχιακό μου σε μια μικρή εργασία όπου οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης έγιναν τομείς διαθεματικής προσέγγισης ενός διδακτικού αντικειμένου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το μεταπτυχιακό σας ποιο είναι;

Απάντηση: Διδακτική φυσικών επιστημών.

Ερώτηση 23: Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι στο τέλος της συνέντευξης, κάτι που δε σας ρώτησα και θα θέλατε να πείτε για τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Όχι, όχι, νομίζω είπαμε αρκετά.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 3

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι καθηγητής φυσικής αγωγής και αθλητισμού.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Είκοσι τέσσερα.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είναι διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Εννέα χρόνια.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές, κάποια επιμόρφωση;

Απάντηση: Πέρα από την πιστοποίηση νέων τεχνολογιών, δεύτερη ξένη γλώσσα σε επίπεδο lower και σεμινάρια ειδικής αγωγής 400 ωρών και άνω.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Έντεκα.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Οκτώ.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθυντής στο σχολείο;

Απάντηση: Ο ρόλος μου είναι διπλός. Στο διοικητικό έργο και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Διδάσκω οκτώ ώρες στα τμήματα των παιδιών.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Παντού παίζουν ρόλο τα συναισθήματα. Και μέσα και έξω από το σχολείο. Φυσικά υπάρχει σύνδεση του συναισθηματικού κόσμου του καθενός με το έργο που κάνει, τη δουλειά του, τη συναναστροφή του και γενικότερα τη δραστηριότητά του.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε τα συναισθήματά σας πάντοτε;

Απάντηση: Προσπαθώ να τα εκφράζω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Είτε θετικά είτε αρνητικά;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα ελέγχετε;

Απάντηση: Προσπαθώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το καταφέρνετε;

Απάντηση: Νομίζω ότι το κοντρολάρω, ναι. Άλλες φορές ξεφεύγω, αλλά προσπαθώ να τα επισκιάζω με τη λογική της στιγμής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο τα ελέγχετε;

Απάντηση: Με το να προσπαθώ να κάνω backup στην προηγούμενη στιγμή πριν εκδηλώσω έντονα το συναίσθημα.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Νομίζω πως δε μπορώ να σου απαντήσω σε αυτήν την ερώτηση. Πρέπει να την απαντήσει άλλος. Αλλά πιστεύω ότι ένα μεγάλο κομμάτι το γνωρίζω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ποια είναι τα προτερήματά σας;

Απάντηση: Ότι έχω μεγάλη υπομονή.

Διευκρινιστική ερώτηση: Και τα ελαττώματά σας;

Απάντηση: Ότι είμαι έντονα αυθόρμητος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να το βελτιώσετε αυτό; Τον αυθορμητισμό;

Απάντηση: Νομίζω ότι είναι ο χαρακτήρας μου λόγω της φύσης του επαγγέλματος και του έργου που ασκώ και έξω από το σχολείο. Είμαι και προπονητής ποδοσφαίρου σε ανοιχτό χώρο, έχω να κάνω με παιδικές ψυχές και φωνούλες, με αθλητές, εκεί λοιπόν πολλές φορές χρειάζεται να εκδηλώνω πολλές φορές άμεσα αυτό που σκέφτομαι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Πολλές φορές. Πολλές φορές και μπροστά και στους άλλους.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Ναι. Νομίζω ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δείχνετε αυτό στους άλλους;

Απάντηση: Νομίζω φαίνεται.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας το λένε;

Απάντηση: Δεν ξέρω αν το λένε με τη ψυχή τους, αλλά το λένε.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Ναι, νομίζω ότι έχω αρκετή πείρα Για να το κάνω αυτό το πράγμα. Είμαι μέσα στην ειδική αγωγή, αν μιλάτε για το συγκεκριμένο έργο που επιτελώ. Σε αυτά τα χρόνια έχω αποκτήσει μεγάλη πείρα και μπορώ να το κοντρολάρω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο;

Απάντηση: Δε διακόπτω την εκπαιδευτική διαδικασία. Αλλά υπάρχουν στιγμές μέσα στο διδακτικό μας ωράριο που τα διαλείμματα και τα μεγάλα διαλλείματα όπου γίνεται κουβέντα και αυτοκριτική πολλές φορές.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Την ευθύνη την αναλαμβάνω πάντα εγώ άσχετα με το αν βλάπτεται κάποιος άλλος με τις ενέργειές του, αλλά στην συνέχεια τον εγκαλώ και προσπαθώ να τον επιμερίσω με καλό τρόπο το σωστό και την ευθύνη.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνατε λάθος, αναλαμβάνετε την ευθύνη;

Απάντηση: Αναλαμβάνω άμεσα την ευθύνη.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων; Έχετε ένα προγραμματισμό και προκύπτει μία αλλαγή. Πώς αντιδράτε;

Απάντηση: Μιλάτε για έκτακτη κατάσταση;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι.

Απάντηση: Νομίζω ότι ο σύλλογος είναι ώριμος να αναλάβει το μέρος που του αναλογεί. Εκεί σίγουρα έχουν μέρος και οι άλλοι. Δηλαδή υπάρχει επιμερισμός ευθυνών. Βέβαια την ευθύνη την κύρια την έχω εγώ, αλλά νομίζω ότι ο σύλλογος μας είναι ώριμος πολύ εκπαιδευμένος για να αντιμετωπίζουμε από κοινού τέτοιες καταστάσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς προσαρμόζεστε εύκολα στις αλλαγές;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Το σχολείο αυτό στήθηκε και δημιουργήθηκε από τέτοιου είδους δράσεις και πρωτοβουλίες. Φανταστείτε ότι η υλικοτεχνική του υποδομή αγγίζει τις 500.000 ευρώ και αυτό ήταν προϊόν εκμετάλλευσης όλων των προγραμμάτων που έτρεξαν ΕΣΠΑ ή οτιδήποτε άλλο μέσω περιφέρειας μέσω δήμων και από φορείς της τοπικής κοινωνίας. Από ευκαιρίες δηλαδή που δινόντουσαν στην πορεία όλου αυτού του...

Διευκρινιστική ερώτηση: Στις οποίες εσείς συμμετείχατε, δραστηριοποιηθήκατε, αυτό εννοείτε ευκαιρίες για να στηθεί αυτό το σχολείο.

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Κοιτάζτε το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών των μαθητών μας δεν είναι δεσμευτικό. Ανάλογα με τις δυνατότητες των παιδιών προσαρμόζεται κάθε φορά εξατομικευμένα. Αν χρειαστεί να αλλάξουμε κάτι το κάνουμε λειτουργώντας πάντοτε με τη σύμφωνη γνώμη της ΕΔΕΑΥ του σχολείου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θα λέγατε ότι αρπάζετε ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον επαγγελματικό χώρο;

Απάντηση: Πάντοτε.

Ερώτηση 11: Προσπαθείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Πάντοτε, πάντοτε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το καταφέρνετε; Το επιδιώκετε ή σας βγαίνει αυθόρμητα.

Απάντηση: Νομίζω ότι αυτό βγαίνει, ας το πούμε αν μου επιτρέπεται ο όρος, αυτεπάγγελτα. Δηλαδή βγαίνει μόνο του αυτό. Βγαίνει μόνο του αυτό γιατί δεν έχω αποκοπεί από τη διαδικασία την εκπαιδευτική.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Βεβαίως. Το προσωπικό και οι μαθητές παίζουν για μένα το μεγαλύτερο κομμάτι. Και μετά μπαίνει η διαδικασία. Η εκπαιδευτική διαδικασία. Εάν πέρα από την ασφάλεια και τους κανόνες υγιεινής ή μάλλον πέρα από τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας μέσα στο σχολείο έτσι; Με ενδιαφέρει να νιώθουν άνετα, ασφαλείς, σίγουροι και να έχουν συμπαραστάτη εμένα σε οποιοδήποτε πρόβλημα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα σε σχέση με τους συναδέλφους;

Απάντηση: Σε κάποιο ατύχημα που θα συμβεί. Σε κάποιο παιδάκι. Δηλαδή αν κάποιο παιδάκι πέσει, χτυπήσει θα κοιτάξω να το αντιμετωπίσουμε μαζί. Δηλαδή πέρα από τις πρώτες βοήθειες να εξετάσω

τους λόγους γιατί έπεσε το παιδί γιατί χτύπησε και θα προσπαθήσω εκεί στα... με πολύ μεγάλη ανοχή για να 'ρθω στη θέση του για να καταλάβω ότι σε μια στιγμή αδυναμίας έγινε το ατύχημα. Δηλαδή είμαι πολύ ανεχτικός σε αυτά. Αλλά και πολύ τιμωρητικός όταν επαναληφθεί το ίδιο πράγμα το ίδιο περιστατικό στον ίδιο συνάδελφο με το ίδιο παιδί.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Οι σχέσεις παρ' όλα... Το ερώτημά σας έχει να κάνει μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι, μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Απάντηση: Δε θέλω να κρυφτώ, αλλά είναι άριστες οι σχέσεις. Διότι κάθε φορά προκύπτουν νέοι εκπαιδευτικοί, το σχολείο μας κυρίως επανδρώνεται από εποχιακούς σε εισαγωγικά αναπληρωτές οι οποίοι κάνουν το κύκλο τους κάθε χρόνο έρχονται νέοι οπότε είναι μια πρόκληση και για τους ίδιους επειδή πρόκειται για νεαρούς σε ηλικία εκπαιδευτικούς συναδέλφους να συνάψουν σχέσεις φιλίας και δεν προλαβαίνουν μέσα στο χρόνο που θα μεσολαβήσει να δημιουργήσουν τέτοιου είδους καταστάσεις. Είναι τα παιδιά δηλαδή ικανά να αναπτύξουν καλές σχέσεις κάθε χρόνο.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Τους καθοδηγώ και τους στρέφω να κάνουν επιμορφωτικές ας το πούμε δράσεις, τους διευκολύνω σε εκπαιδευτικές άδειες όταν πρόκειται για τέτοιου είδους καταστάσεις, τους διευκολύνω στην ουσία σε ότι χρειαστούνε στο κομμάτι της επιμόρφωσης και της ενίσχυσης ας το πούμε ικανότητας.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Νομίζω ότι δεν τον κάνουν με την ... επειδή τους το λέω. Έτσι; Δεν το κάνουν με το στανιό ας το πούμε Νομίζω ότι είναι ώριμοι να καταλάβουν πότε χρειάζεται να το κάνουν και πότε όχι.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Εννοείτε μέσα στη διάρκεια του εκπαιδευτικού...;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι κατά τη διάρκεια της ημέρας, της συνεργασίας που έχετε.

Απάντηση: Φυσικά και τα φιλτράρω όλα αυτά και βλέπω ποια είναι εκ του πονηρού και ποια είναι αυθόρμητα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς τα αντιμετωπίζετε; Αφού τα φιλτράρετε τα πονηρά που λέτε πώς τα αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Πονηρά δηλαδή όταν υπάρχει μια σκοπιμότητα διαφορετική από αυτό που εκφράζεται κάθε φορά. Νομίζω είμαι πώς να το πω «μπαίνω» και απαντώ ή «δεν μπαίνω» δείχνω αδιάφορος ανάλογα το είδος του συναισθήματος που αισθάνομαι και των μηνυμάτων.

Ερώτηση 17: Είπατε πως είναι μικρό και το χρονικό διάστημα που εργάζονται εδώ δεν προλαβαίνουν να αποκτήσουν πολλές σχέσεις φιλίας ή αντιπάθειας. Αν όμως προκύψει μια σύγκρουση πώς την διαχειρίζεστε; Ή πώς θα την διαχειριστείτε αν δεν έχει προκύψει μέχρι τώρα και προκύψει στο μέλλον; Τι θα κάνετε;

Απάντηση: Έχω κάνει και διαιτητής στο ποδόσφαιρο οπότε ξέρω από κάρτες. Δεν τις δείχνω όμως εύκολα τις κάρτες προσπαθώ να κάνω παρατηρήσεις. Για να διατηρήσω τη συνοχή της ομάδας, του συλλόγου. Ευτυχώς δε συμβαίνουν τέτοιου είδους συγκρούσεις, αλλά στο παρελθόν που συνέβησαν μία δύο φορές εκεί που ήμουν διευθυντής νομίζω ότι υπήρχε η καλύτερη δυνατή τροπή. Δέθηκαν πιο πολύ οι συνάδελφοι.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Αποκορύφωμα αυτού που λέτε ήταν η εκλογή μου στη θέση του διευθυντή από τις πρόσφατες αξιολογήσεις για να ξαναγίνω διευθυντής στην ίδια σχολική μονάδα. Πήρα όλους τους ψήφους των συναδέλφων και κατά δεύτερο ότι όλοι οι συνάδελφοι που αποχωρούν από το σχολείο πάντα κρατάνε επικοινωνία μαζί μου όλα αυτά τα χρόνια και νομίζω ότι με εκτιμούν και με αποδέχονται για αυτόν ακριβώς το ρόλο και αυτό είναι για μένα πέρα από τιμή είναι και καταξίωση.

Ερώτηση 19: Είπατε ότι προσαρμόζεστε σε αλλαγές, παίρνετε πρωτοβουλίες εσείς θέλετε να κάνετε αλλαγές και αν ναι για ποιο λόγο;

Απάντηση: Οι αλλαγές πάντα, αν είναι προς το καλό, σίγουρα τις επιδιώκω. Αλλαγές μόνο για να υπάρχει μια αναστάτωση, μια κινητικότητα να φαίνεται ότι κάτι γίνεται αυτό νομίζω ότι πρέπει το αποφεύγω. Σίγουρα γίνονται αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι ομάδες μας έτσι στα εργαστήρια και όλα αυτά γίνονται με τρόπο που εξυπηρετούν την εκπαιδευτική διαδικασία.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση: Νομίζω αυτό...

Διευκρινιστική ερώτηση: Επειδή είπατε ότι σας ξαναπήφισαν για να γίνετε διευθυντής, ότι σας παίρνουν τηλέφωνο και αφού έχουν φύγει από το σχολείο...

Απάντηση: Ναι, ναι. Με όλους τους συναδέλφους υπάρχει ένα δέσιμο στο ανθρώπινο κομμάτι, μπαίνω στα προβλήματά τους τα οικογενειακά προσπαθώ να συμβουλέψω, είμαι ο μεγαλύτερος εδώ μέσα στην ηλικία, έχω αντιμετωπίσει περισσότερες καταστάσεις, έχω και εγώ μια οικογένεια με μεγάλα παιδιά, προσπαθώ να συμβουλέψω τους εκπαιδευτικούς για να βρουν λύση στα προβλήματά τους. Και αυτό το αποδέχονται και φαίνεται στις σχέσεις μας αυτό, στην καθημερινή μας επαφή και έξω από το σχολείο και μέσα στο σχολείο, αλλά όμως μέσα στο σχολείο υπάρχει όμως μια διακριτότητα ένας αλληλοσεβασμός στο ρόλο του καθενός.

Ερώτηση 21: Επιδιώκετε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Ναι, βέβαια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το καταφέρνετε; Με ποιο τρόπο;

Απάντηση: Τα παιδιά είναι λίγα. Οπότε οι εκπαιδευτικοί, επειδή μπαίνω και στις συνδιασκαλίες στα μαθήματα, δηλαδή ο ψυχολόγος ο γυμναστής με τον φυσικοθεραπευτή αυτό επαγωγικά δημιουργεί τις συνθήκες να είμαστε ομάδα. Οπότε υπάρχει ένας προγραμματισμός, μια στοχοποίηση κάποιων πραγμάτων για τους μαθητές μας και ακολουθούμε όλοι την ίδια γραμμή.

Ερώτηση 22: Όλα αυτά τα χρόνια της σταδιοδρομίας σας έχετε λάβει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης;

Απάντηση: Έχουν γίνει εδώ κατά καιρούς εδώ πολλά προγράμματα στο πλαίσιο των σχολικών δραστηριοτήτων. Η θεατρική μας ομάδα εδώ, όπου φαίνεται και καταξιώνεται ο ρόλος και το έργο των εκπαιδευτικών το ανέδειξε αυτό το πράγμα. Το ανέδειξε σε τοπικό, στο πανελλήνιο γιατί διαθέτουμε και ιστοσελίδα οπότε φαίνονται εκεί κάποια χαρακτηριστικά από αυτά που λέτε.

Ερώτηση: Θέλετε να προσθέσετε κάτι εσείς που δεν ειπώθηκε στη συνέντευξη, δε σας ρώτησα σε σχέση με το συναίσθημα και το χώρο που εργάζεστε.

Απάντηση 23: Νομίζω ότι όσοι δουλεύουνε στην ειδική αγωγή θα πρέπει να διαφέρουν από όλους τους άλλους και όχι να το κάνουν αυτό, μάλλον να το κατακτήσουν με την έννοια να το κληρονομήσουν. Να είναι δηλαδή αποτύπωση στο DNA τους. Αυτό πρέπει να το δουλεύουνε πριν μούνε μέσα στη σχολική μονάδα. Να ξέρουν ότι το περιβάλλον είναι δύσκολο παρόλα αυτά όμως είναι τόσο ανταποδοτικό υπάρχει αμφίδρομη σχέση στην κίνηση των συναισθημάτων με τους μαθητές και το αντίστροφο. Τα παιδιά αυτά που είναι μέσα στα σχολεία μόνο αγάπη σου δίνουνε εάν δεν ξέρεις να την εισπράξεις και αν δεν ξέρεις να την ανταποδώσεις έτσι; Δε θα πρέπει να είσαι στη σχολική μονάδα.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 4

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι νηπιαγωγός, έχω κάνει και διδασκαλείο ειδικής αγωγής και τώρα δουλεύω δύο χρόνια, κάνω την πρακτική στην ειδική αγωγή, αλλά θα ασχοληθώ και μελλοντικά με την ειδική αγωγή.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Δεκατρία.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δύο.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Ναι, το διδασκαλείο στη Θεσσαλονίκη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάποιες άλλες σπουδές έχετε κάνει;

Απάντηση: Ναι, παιδαγωγικό νηπιαγωγών που έχω τελειώσει και έχω κάνει και νοσηλευτική.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δέκα είμαστε σύνολο. Οι ειδικότητες. Οι δύο είναι νηπιαγωγοί, βοηθητικό προσωπικό, λογοθεραπεύτρια, φυσικοθεραπεύτρια, δύο έχουμε, γυμνάστρια, κοινωνικοί λειτουργοί.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Επτά. Τα οποία είναι όλα νήπια. Το ένα προνήπιο και ίσως τους πείσω να κάνουν ακόμη μία χρονιά νήπιο να παραμείνουν δηλαδή στο ειδικό νηπιαγωγείο.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Συμμετέχω, εκτός από τα διοικητικά, μπαίνω μέσα στα τμήματα, δικαιούμαι ένα τμήμα εγώ και ένα τμήμα η άλλη νηπιαγωγός. Χωρίζουμε τα παιδιά στα δύο τμήματα, αλλά τα τμήματα δεν είναι σταθερά ανάλογα με την ανάγκη εκείνη του παιδιού. Μπορεί δηλαδή το τμήμα μου που είναι τρία παιδιά να μείνω με το ένα παιδί. Και έρχονται και οι ειδικότητες και εναλλάσσουν τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εκτός από το εκπαιδευτικό έργο έχετε άλλα καθήκοντα;

Απάντηση: Στο σχολείο; Το διοικητικό. Και τον έλεγχο όλων και των δύο τμημάτων και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού που υπάρχει πάνω στη δουλειά τους, για ενημέρωση, για βοήθεια, οτιδήποτε χρειαστεί.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Στην αρχή πιο έντονα και είναι δύσκολο συναισθηματικό και επαγγελματικό επίπεδο μαζί και βέβαια όμως έχεις έντονο το συναίσθημα αυτό του παιδιού, σε επηρεάζει.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή παίζουν ρόλο τα συναισθήματα στη ζωή σας. Είτε θετικά είτε αρνητικά; Τα εκφράζετε; Τα ελέγχετε;

Απάντηση: Ναι είμαι άνθρωπος που δείχνω τα συναισθήματά μου. Αλλά πιστεύω ότι με την εμπειρία και περνώντας στην ειδική αγωγή περισσότερο τα συναισθήματα θα υπάρχουν δεν μπορεί να αλλάξει ένας άνθρωπος αλλά θα είναι λίγο πιο... θα έχεις ξεπεράσει και θα προσπαθήσεις να αντιμετωπίσεις το παιδί διαφορετικά.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα προτερήματά σας ποια είναι;

Απάντηση: Ότι μπορώ να συγκρατήσω, να διοικήσω το σχολείο. Ότι μπορώ δηλαδή να ... να μπορέσω να μπω μέσα στο προσωπικό και να βοηθήσω στις παράλληλες δράσεις που έχει και να δω τα παιδιά και να καταλάβω πώς πρέπει να χωριστούν τα παιδιά και ποιες είναι οι ανάγκες τους εκείνη τη στιγμή. Το αδύναμο ας πούμε είναι τα συναισθήματα και δε θέλω να χαλάσω τη σχέση μεταξύ του προσωπικού

δηλαδή να κρατήσω μια ισορροπία. Που αυτό μπορεί ίσως στη δουλειά να θέλει λίγο περισσότερη ψυχρότητα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή αυτό το σημείο που μου είπατε προσπαθείτε να το βελτιώσετε;

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο;

Απάντηση: Προσπαθώ βέβαια να έχω καλές σχέσεις με το προσωπικό. Αλλά παράλληλα να είμαι και λίγο πιο απόμακρη με την έννοια ότι να είναι η θέση μου λίγο πιο δυνατή.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Μέσα από την αυτοκριτική προσπαθώ να βελτιώσω αυτό το σημείο.

Ερώτηση 4: Για τον εαυτό σας νιώθετε σίγουρη;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό φαίνεται στους άλλους; Το δείχνετε;

Απάντηση: Ναι, φαίνεται, γιατί ας πούμε όταν δώσω κάποια εντολή οτιδήποτε εισακούομαι και προσπαθώ να είμαι σίγουρη για τον εαυτό μου γιατί είναι σημαντικό σημείο να υπάρχει αυτοπεποίθηση και σιγουριά στον εαυτό σου για να μπορείς να διαχειριστείς μια μονάδα.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Μπορείτε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Ναι σίγουρα, μπορεί να υπάρχει λίγο άγχος αλλά στο τέλος θα διαχειριστεί η κατάσταση. Και επίσης πιεστικό είναι οι σχέσεις με το προσωπικό, οι σχέσεις με τους γονείς, οι σχέσεις με τους εξωτερικούς παράγοντες, με τη διοίκηση, είναι αρκετοί. Είναι κάποιοι παράγοντες που είναι καθημερινοί.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έχετε κάποιο τρόπο, κάποια τεχνική;

Απάντηση: Τεχνική δεν υπάρχει συγκεκριμένη. Ανάλογα με την περίσταση τι θα πρέπει να αντιμετωπίσεις. Δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος να ακολουθήσω αυτό κάθε μέρα γιατί υπάρχει και

το κομμάτι των γονιών δεν υπάρχει ένας τρόπος να ακολουθήσεις για να πάρεις τους γονείς με το μέρος σου ή να τους καθησυχάσεις ή να κερδίζεις την εμπιστοσύνη τους. Ο κάθε γονιός είναι διαφορετικός και θα ακολουθήσεις διαφορετική τακτική ανάλογα με την περίπτωση.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Θα προσπαθήσω γιατί είμαι και ένας άνθρωπος που δεν κρύβω τα συναισθήματα και θέλω να λέω τις καταστάσεις και να τις ελέγχω. Δεν έχω τη διπλωματία για να κάνω ... θα προσπαθήσω να βοηθήσω τον άλλον αλλά καλύτερα είναι ο καθένας να λύνει τις διαφορές μόνος του, αλλά βέβαια θα προσπαθήσω και να μην ταραχθεί η ισορροπία του σχολείου. Ανάμεσα στο προσωπικό.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνατε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έχετε το θάρρος και το παραδέχεστε.

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Προσπαθώ να κρατήσω ψυχραιμία για να μπορέσω να λύσω την ... να βρω μια λύση στην κατάσταση που υπάρχει.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσαρμόζεστε εύκολα;

Απάντηση: Προσπαθώ. Πρέπει να υπάρχει σκέψη για να μπορείς να... αμέσως δεν μπορείς ... δεν μπορώ εγώ αμέσως να πάω και να βρω αμέσως τη λύση μιας κατάστασης. Αλλά αντιμετωπίζω λίγο ήρεμα τα πράγματα και προσπαθώ να βρω τη λύση που μπορεί να είναι κατάλληλη. Σε όλους τους ανθρώπους συμβαίνει. Δε νομίζω πάντοτε να ενεργείς αμέσως.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας αγχώνουν οι αλλαγές;

Απάντηση: Ε βέβαια;

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι είναι μια πρόκληση. Γιατί είναι καινούρια πράγματα και είναι μία καινούρια αρχή.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θέλετε να τα καταφέρετε;

Απάντηση: Ναι και μ' αρέσουν οι προκλήσεις και θέλω δηλαδή να πιάνομαι με καινούριες καταστάσεις. Να αντιμετωπίζω καινούριες καταστάσεις γιατί μέσα από την πρόκληση έρχεται και η μάθηση.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Ναι, ναι. Γιατί μ' αρέσουν οι προκλήσεις. Θεωρώ ότι πρέπει συνέχεια να ανανεώνεις τις γνώσεις σου, συνέχεια. Και έτσι μπλέκομαι σε δύσκολες καταστάσεις κάθε φορά γιατί θέλω να μάθω περισσότερα πράγματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το μετανιώνετε μετά;

Απάντηση: Όχι και προσπαθώ να μην κάνω λάθη που αυτό είναι λίγο δύσκολο και ας το πούμε σαν αδυναμία γιατί μέσα από τα λάθη μαθαίνεις.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Να πάρω τη... να υποστηρίξω τον άλλον;

Διευκρινιστική ερώτηση: Όχι, να νιώσετε όπως νιώθει ο άλλος.

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το επιδιώκετε ή το κάνετε αυθόρμητα;

Απάντηση: Όχι, έρχεται από μόνο του γιατί θέλω να συμπαραστέκομαι στον άλλον, να είμαι κοντά του και οπότε έρχεται αυτόματα.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Ναι, ναι, ναι! Και ένα ακόμα που με ενδιαφέρει είναι να καλύψω όλες τις ανάγκες, να βοηθήσω τον άλλον και όταν είναι σε μια θέση πιο πίσω από μένα ένα σκαλοπάτι πιο πίσω θεωρώ ότι

εφόσον πέρασα κάποια περίπτωση, οτιδήποτε ότι η συμβουλή μου οτιδήποτε θα βοηθήσει και κείνον να προχωρήσει. Ή οτιδήποτε βλέπω μια αδυναμία που μπορώ εγώ να τη λύσω- να τη λύσω- να βοηθήσω τέλος πάντων με τη συμβουλή μου το κάνω. Χωρίς να μου το ζητήσουν .

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα που έχει προκύψει στη δουλειά και προσπαθήσατε να βάλετε τον εαυτό σας στη θέση του άλλου;

Απάντηση: Μια δυσκολία που αντιμετωπίζει με ένα παιδί. Και ενώ προσπαθεί προσπαθεί δεν μπορεί. Θα πάω εγώ εκεί θα βοηθήσω και να έρθω σε επαφή με το παιδί οπότε και η συνάδελφος να δει ας πούμε ότι κάπως έτσι το κατάφερα και ότι δεν είχε αυτή τη σκέψη πώς να αντιμετωπίσει το παιδί, το κάνει. Μια κατασκευή σας λέω τα απλά πράγματα μια ... με τον συνάδελφο πώς να φερθεί γιατί είναι καινούριος ή δε συνεργάζεται πολύ συχνά ας πούμε με τον ίδιο ενώ εγώ το ξέρω από παλιότερα προσπαθώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν έχει κάτι προσωπικό ο συνάδελφος;

Απάντηση: Οικογενειακό του; Οτιδήποτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι, κάτι προσωπικό;

Απάντηση: Σε αυτό δεν μπορώ να παρέμβω αλλά αν μου ζητήσει μπορώ να δώσω μία συμβουλή που θεωρώ ότι να το σκεφτεί όχι να τη δική μου άποψη να την ακολουθήσει γιατί ο καθένας έχει διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν η προσωπική του κατάσταση επηρεάζει την απόδοσή του στο σχολείο θα προσπαθήσετε να τον νιώσετε να καταλάβετε ότι βρίσκεται σε μια δύσκολη κατάσταση;

Απάντηση: Αν μια μέρα βρίσκεται σε δυσκολία και οτιδήποτε και δε μπορεί να δουλέψει τόσο πολύ οτιδήποτε δε θα πάω και θα πω γιατί δεν δουλεύεις; Συμμερίζομαι ότι ο καθένας έχει προβλήματα και είναι και ας είναι και η αποδοτικότητά του επομένως λίγο πιο μειωμένη.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Ναι αλλά όσο... όσο μπορώ γιατί δεν μπορώ να ξέρω τα συναισθήματα δύο ανθρώπων μεταξύ τους αν έχουν αντιπάθεια και να μπω εγώ και να λύσω τα προβλήματα. Εγώ προσπαθώ να έχω τη σχέση με όλους την ίδια, με όλους τους υπαλλήλους την ίδια σχέση. Αλλά δε μπορώ να μπω ανάμεσά τους να λύσω τις διαφορές ή να ενώσω τις φιλίες ή να τις κάνω... να κάνω πιο έντονα τα συναισθήματα στους συναδέλφους. Έτσι; Η θέση μου είναι να έχω να αντιμετωπίζω όλους το ίδιο αλλά δε μπορώ να λύσω τις διαφορές τους. Δε θέλω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν βλέπετε κάποια σύγκρουση; Θα πάρετε θέση;

Απάντηση: Να κάνω εγώ να πω σωστό ή δίκιο εσύ έχει ο άλλος; Μπορώ να πω μόνο ότι θεωρώ ένα καλό κλίμα στο σχολείο βοηθά το να περάσουμε καλύτερα τη μέρα μας ή η συνεργασία βοηθά στην καλύτερη απόδοση του σχολείου. Μόνο αυτό μπορώ.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Σε τι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη. Να συμμετέχουν σε διάφορες δράσεις για παράδειγμα.

Απάντηση: Ενημερώνω απλώς ό, τι ενημέρωση έχω από την πρωτοβάθμια ή από άλλους φορείς που στέλνουν ενημερωτικά mail. Τους ενημερώνω και από εκεί και πέρα είναι δικιά τους απόφαση ή μπορώ να πάρω σαν απόφαση σχολείου αν κάτι είναι πολύ ενδιαφέρον για τη δουλειά. Να πάρω μία απόφαση σχολείου γιατί και οι αποφάσεις παίρνονται συνολικά. Ότι να πάμε όλοι μαζί να παρακολουθήσουμε μία ενημέρωση, ένα σεμινάριο, οτιδήποτε, μια εκδήλωση που θα μας βοηθήσει στη δουλειά. Και πάλι δεν επιβάλλω ενημερώνω.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Σε τι να τους επηρεάσω; Αυτό είναι προσωπικό. Αυτό το θεωρώ σαν επιβολή. Δεν μπορώ. Ο καθένας ενδιαφέρεται για τον εαυτό του και τη βελτίωση του εαυτού του, για την επιμόρφωσή του, είναι ατομικό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε άλλα επίπεδα τους επηρεάζετε;

Απάντηση: Ε είπαμε ότι... εντάξει... να επηρεάσω τι; Ο καθένας είναι μία διαφορετική προσωπικότητα οπότε αποφασίζει για τον εαυτό του και όταν είναι και εκτός σχολείου και στο σχολείο μέσα αυτό που προσπαθώ είναι να υπάρχει ισορροπία στο σχολείο.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Καταλαβαίνω αν κάποιος είναι ενοχλημένος, αν είναι στεναχωρημένος, αν η σχέση μεταξύ τους έχει κλονιστεί, ναι καταλαβαίνω. Αλλά δεν θεωρώ ότι είναι υποχρεωμένος να μου μιλήσει για το συναίσθημά του ή οτιδήποτε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ακόμα και αν αυτό το συναίσθημα είναι απέναντι σας;

Απάντηση: Ε ναι. Αν θες να μου μιλήσεις. Αν και έχω πει ότι καλύτερα είναι να υπάρχουνε, να εκφράζονται τα συναισθήματα για να μπορούμε να υπάρχει συνεργασία μεταξύ μας και να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ σας και εγώ είμαι έτοιμη να μου πείτε ότι έκανα εκείνο το λάθος. Δεν πρόσεξα εκείνο. Γιατί άνθρωποι είμαστε και λάθη κάνουμε. Το 'χω πει αυτό οπότε μετά αν κάποιος δε θέλει να μιλήσει αυτό είναι δική τους υπόθεση.

Ερώτηση 17: Σας ρώτησα πριν για συγκρούσεις τις διαφωνίες πώς τις αντιμετωπίζετε; Είπατε πριν δεν παίρνετε θέση.

Απάντηση: Διαφωνίες θεωρώ θα πάρουμε μια απόφαση. Διαφωνείτε; Συμφωνείτε; Από εκεί και πέρα πέστε τώρα τη γνώμη σας. Όσοι συμφωνούν, άλλωστε οι αποφάσεις στο σχολείο παίρνονται ομαδικά. Αν τους αφορούν, ομαδικά. Αν δηλαδή πρέπει να δώσω μια απάντηση στη διεύθυνση ή οτιδήποτε είναι προσωπικό τους θέμα. Αλλά οτιδήποτε αφορά το σχολείο οτιδήποτε για κατασκευές για δραστηριότητες εκτός σχολείου είναι ομαδικά οπότε εκεί πρέπει να πάρουμε την απόφαση της πλειοψηφίας. Εάν κάποιος διαφωνεί δεν μπορούμε να αλλάξουμε τη γνώμη του.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή αυτό το σέβεστε.

Απάντηση: Ναι, το σέβομαι γιατί είμαστε και αρκετά άτομα οπότε αν δεν υπήρχε η ομοφωνία, δεν υπήρχε συνεργασία, δεν μπορούσε να λειτουργήσει το σχολείο.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Τώρα εδώ και δύο χρόνια δεν έχω πάρει κάτι δηλαδή κάτι που να μην τους αρέσει ή κάτι που να μη θέλουν να υπάρχει μία άρνηση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δε σας είπε κάτι κάποιος συναδέλφος ότι ένα θέμα ίσως δε το χειριστήκατε όπως έπρεπε;

Απάντηση: Μεταξύ των συναδέλφων δεν έχω δει κάτι.

Ερώτηση 19: Επιδιώκετε να εφαρμόσετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Ναι όταν έρθει κάτι... μια καινούρια απόφαση και πρέπει να λάβεις μέτρα, εγώ θεωρώ ότι είναι φυσικό ότι είναι κάτι καινούριο που πρέπει να πάρεις αποφάσεις οπότε μέχρι να το χειριστείς και τα λοιπά είναι ένα άγχος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς επιδιώκετε αλλαγές; Κάνετε αλλαγές;

Απάντηση: Ναι οτιδήποτε και βλέπω και μπορεί να εξελιχθεί το πρόγραμμα δεν είναι σταθερό ότι έχουμε αυτό το πρόγραμμα και ακολουθούμε σε αυτά τα παιδιά. Το πρόγραμμα αλλάζει σύμφωνα με τις ανάγκες του σχολείου σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού και πρώτον τις ανάγκες του παιδιού.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε κάνετε μία αλλαγή

Απάντηση: Για να παρουσιάζεται μία εξέλιξη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ανανέωση; Κάτι στο σχολείο που μπορεί να αλλάξετε;

Απάντηση: Ναι, οτιδήποτε μας αρέσει. Οτιδήποτε το θεωρούμε ότι πια είναι ξεπερασμένο οτιδήποτε αυτό θα την κάνουμε την ανανέωση. Ακόμη στους χώρους μέσα και από τα απλά πράγματα, στη διακόσμηση, στο ωράριο των παιδιών, στη σειρά δηλαδή των δραστηριοτήτων κάνουμε αλλαγές όπως και το προσωπικό δεν έχει ας πούμε την πρώτη ώρα θα πάρει αυτό το παιδί, τη δεύτερη ώρα θα πάρει αυτό το παιδί. Ανάλογα με την ανάγκη που έχει το παιδί. Μπορεί να είναι η ώρα του να πάει με την λογοθεραπεύτρια, να ακολουθήσει το πρόγραμμα της λογοθεραπεύτριας. Αν το παιδί είναι ταραγμένο,

θα πάει με την γυμνάστρια άρα αυτό το θεωρώ ότι είναι μια αλλαγή κάτι. Είναι κάτι που δεν ακολουθούμε ένα σταθερό πρόγραμμα Περισσότερο δίνουμε βάση στις ανάγκες του παιδιού.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση:

Ερώτηση 21: Προσπαθείτε να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Ναι γι' αυτό οι αποφάσεις παίρνονται όλες ομαδικά σαν ομάδα στο σύλλογο

Διευκρινιστική ερώτηση: Ο τρόπος δηλαδή που ακολουθείτε είναι να λένε την άποψη τους ή κάνετε και κάτι άλλο;

Απάντηση: Όχι, να εκφράσουν την άποψη τους για αυτό το θέμα. Θέλουμε να κάνουμε αυτήν την αλλαγή, θέλουμε να κάνουμε αυτήν την δράση, πέστε μου τις απόψεις και εκτός από αυτό πήρα αυτήν την απόφαση με την έννοια θεωρώ ότι να πάμε τα παιδιά σε μια εξωσχολική δραστηριότητα. Συμφωνείτε; Και πώς θα γίνει αυτό με ποια διαδικασία με ποιο τρόπο με ποιο ωράριο ας πούμε; Θα φύγουμε στις 9, θα' ρθούμε αυτήν την ώρα, θα ακολουθήσουμε εκείνο δηλαδή υπάρχει ένα πρόγραμμα που παίρνεται από όλους δηλαδή μπορεί να πω την άποψη μου αλλά κοιτάω και τους άλλους να πουν την άποψη τους. Να είναι ομαδική η απόφαση.

Ερώτηση 22: Σας ενημέρωσα ότι το θέμα της έρευνάς μου είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Εσείς έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα, έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, διάλεξη κτλ. σχετικά με αυτό το θέμα;

Απάντηση: Πήρα μέρος σε πολλές τέτοιες... όχι εγώ να παρακολουθήσω ναι ναι πάρα πολλά σεμινάρια και σε πάρα πολλές ημερίδες. Ιδίως πολλά χρόνια πιο πριν που ήταν πολύ τα σεμινάρια και δεν άφηνα σεμινάριο για σεμινάριο πάρα πολλά τόσο ως προς την ανάπτυξη του παιδιού και ως προς τις σχέσεις των ανθρώπων δηλαδή των εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Με ενδιαφέρει αυτό το κομμάτι. Δηλαδή θεωρώ ότι η δουλειά είναι το δεύτερο σπίτι ας πούμε του ανθρώπου γιατί περνάει πολλές ώρες στη δουλειά και με ενδιαφέρει να έχω καλές σχέσεις και αν υπάρχουν καλές σχέσεις τότε λειτουργεί καλά και όλο το σχολείο καλά και με τα παιδιά και με τους γονείς όλους τους εξωτερικούς παράγοντες.

Ερώτηση 23: Θέλετε να προσθέσετε κάτι που δε σας ρώτησα ίσως κάτι για το σχολείο, κάτι που σας αρέσει ή δε σας αρέσει;

Απάντηση: Αν υπήρχε ένα σχολείο με καλύτερες προϋποθέσεις, καλύτερο περιβάλλον και όλος ο χώρος να είναι πολύ καλά, αλλά με καλύτερο με περισσότερο παιδαγωγικό υλικό θα γινόταν μία καλύτερη ιδίως για την ειδική αγωγή μία καλύτερη δουλειά με τα παιδιά πιο δημιουργική και πάντοτε να υπάρχει στην ειδική αγωγή αρκετό προσωπικό γιατί είναι αναγκαίο τα παιδιά... ένα τμήμα με τρία τέσσερα παιδιά στην ειδική αγωγή με διαφορετικές ιδιαιτερότητες και διαφορετικό πρόβλημα το καθένα αντιμετωπίζεται καλύτερα όταν κάθε άτομο εξειδικεύεται με το παιδί και ακολουθεί τις ανάγκες και να και ασχολείται με τις συγκεκριμένες ανάγκες. Δεν είναι ας πούμε μία τάξη σχολείου όπως στο κλασικό σχολείο στο κλασικό νηπιαγωγείο που εκεί μπορούν να φοιτήσουν και δέκα παιδιά. Τα 3 παιδιά πολλές φορές κουράζουν το ένα το άλλο. Οπότε φέτος έχω περισσότερο προσωπικό και τυχαίνει όχι είναι το κάθε παιδί με ένα άτομο. Και αυτό είναι πολύ λειτουργικό. Κάποια παιδιά εκνευρίζονται που βλέπουν το ένα το άλλο. Και οι περιπτώσεις είναι αρκετές. Έχουμε αυτισμό βαρύ έχουμε... κανένα παιδί δεν μιλάει. Έχουμε ψυχοκινητική ανωριμότητα που το παιδί κλονίζεται και προσπαθείς να βοηθήσεις τη κίνησή του. Έχουμε υπερκινητικότητα. Οπότε είναι πολύ καλά φέτος. Πάρα πολύ καλά. Δόξα τω Θεώ. Αν υπήρχε παιδαγωγικό υλικό. Αν υπήρχαν χώροι να απασχοληθούν τα παιδιά, χώροι που είναι κατάλληλοι για την ειδική αγωγή Αυτό κυρίως. Τίποτα άλλο. Και είναι ένα μεγάλο λειτούργημα η ειδική αγωγή. Γενικά το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και ειδικά στην ειδική αγωγή είναι έργο ζωής.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 5

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Εγώ είμαι νηπιαγωγός ειδικής αγωγής αυτή τη στιγμή, αλλά έχω δουλέψει 20 χρόνια σε νηπιαγωγείο γενικής και μετά με το διδασκαλείο τα τελευταία δέκα χρόνια δουλεύω εδώ στο ειδικό νηπιαγωγείο.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Τριάντα.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δέκα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Ναι, έχω μεταπτυχιακές σπουδές στο ανοιχτό πανεπιστήμιο, ανθρωπολογικές επιστήμες στο τμήμα ορθόδοξης θεολογίας.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στο σχολείο σας;

Απάντηση: Είναι διαθέσιμο το νηπιαγωγείο. Έχω μια δεύτερη νηπιαγωγό και έχω και τις ειδικότητες που κάθε χρόνο μου δίνει η πολιτεία. Αυτή τη στιγμή έχω λογοθεραπευτή, φυσικοθεραπευτή, γυμναστή και ψυχολόγο. Και βοηθούς από τα προγράμματα κοινωνικής απασχόλησης.

Διευκρινιστική ερώτηση: Περίπου πόσοι είναι;

Απάντηση: Έξι.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Πέντε.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Ο ρόλος μου. Βασικά προσπαθώ να οργανώσω το πρόγραμμα. Που είναι πάρα πολύ σημαντικό γιατί πρέπει να έχω και εξατομικευμένο λόγω των ιδιομορφιών των παιδιών και κάποια ομαδικά όπου προσπαθούμε να συντονίσουμε τις ομάδες να ταιριάζουμε τα παιδιά με τις ιδιομορφίες τους, ώστε να μπορέσουν να ενταχθούν σε κάποια ομάδα μέσα στο τμήμα. Το δύσκολο είναι στο δικό μας το νηπιαγωγείο ότι ενώ είναι διαθέσιμο έχουμε μόνο μία αίθουσα οπότε όλα πρέπει να γίνουν μέσα στην ίδια τάξη η οποία είναι και πολύ μικρή και προσπαθούμε να οργανώσουμε το πότε θα 'ρθουν τα παιδιά, το πώς θα συντονιστούν οι εκπαιδευτικοί, πόσα άτομα θα είναι μέσα στην τάξη για να μην αποσπώνται τα παιδιά, έχει πάρα πολλές ιδιομορφίες το τμήμα σε αυτό το σχολείο και προσπαθώ να κάνω ό, τι καλύτερο μπορώ. Από εκεί και ύστερα σαν προϊσταμένη έχω ... μου αναλογεί και το διευθυντικό κομμάτι με τα έγγραφα που κάθε μήνα, άδειες, παρουσιολόγια, μεταφορές και τέτοια είναι επίσης κομμάτι δικό μου δεν έχω βοήθεια από πουθενά και επίσης και εγώ κάνω και το εκπαιδευτικό κομμάτι, δεν έχω μόνο διεύθυνση οπότε ο ρόλος μου είναι πάρα πολύ πώς να το πω πολύπλοκος. Γιατί έχω και το διοικητικό, να διευθύνω και το εκπαιδευτικό να πάρω μέρος στην εκπαίδευση των παιδιών, να οργανώσω το πρόγραμμα και να κάνω το πρόγραμμα και το οργανωτικό.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Ασφαλώς, είμαι και πολύ συναισθηματικός τύπος. Ασφαλώς και επηρεάζομαι. Ειδικά είναι μέρες που πέφτουν πάρα πολλά ειδικά το οργανωτικό που δεν είναι και του τύπου μου δηλαδή δεν είμαι πολύ... δεν μου αρέσει και πολύ αυτό το κομμάτι της γραφειοκρατίας εν πάση περιπτώσει είμαι υποχρεωμένη να ανταπεξέλθω και τα λοιπά όταν τυχαίνουν και αυτά είμαι πάρα πολύ πιεσμένη. Τις υπόλοιπες μέρες που έχω να κάνω το εκπαιδευτικό μου αρέσει πάρα πολύ. Είναι το κομμάτι μου, νομίζω πως είμαι αρκετά καλύτερα οπότε και με ηρεμεί και με χαροποιεί. Και στο οργανωτικό προσπαθώ, απλώς, προσπαθώ και μου είναι πολύ δύσκολο γιατί εμείς είχαμε μάθει είκοσι χρόνια στα νηπιαγωγεία μας και στα διαθέσιμα νηπιαγωγεία να είμαστε μόνοι μας και στα μονοθέσια νηπιαγωγεία να είμαστε μόνοι μας οπότε τώρα η συνύπαρξη με πάρα πολλούς συναδέλφους δημιουργεί και πολλά προβλήματα και μεγάλες χαρές η αλήθεια και οπότε σίγουρα υπάρχουν πάρα πολλά συναισθήματα αυτές τις μέρες που πρέπει να τα διαχειριστείς.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Συνήθως είμαι πολύ ανοιχτό βιβλίο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να ελέγξετε και τα εκφράζετε ή δεν μπορείτε να τα ελέγξετε και τα εκφράζετε;

Απάντηση: Το θέμα της... κοιτάζτε όταν κάτι με θυμώνει ή με ενοχλεί δεν μπορώ να το διαχειριστώ, είμαι πολύ... γενικά κάνω πάρα πολύ υπομονή σε πάρα πολλά πράγματα αλλά όταν φτάσω στα όριά μου, εκδηλώνομαι. Και θα το πω, προσπαθώ να το πω όσο πιο ευγενικά μπορώ αυτό που θέλω από την άλλη μπορώ να πω όχι πολύ, να το πω απότομα. Από την άλλη όταν είμαι ευδιάθετη όταν είμαι χαρούμενη θα το δείξω με κάθε τρόπο και πολλές φορές το δείχνω για να διαμορφωθεί και το κλίμα ας πούμε, δηλαδή το κάνω πολλές φορές ελεγχόμενα, να δείξω τη χαρά μου να δείξω ότι τα πράγματα είναι καλά και να μεταδώσω και στα παιδιά και στους συναδέλφους τη διάθεσή μου. Τα αρνητικά συναισθήματα συνήθως δεν τα πολυελέγχω.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Σας είπα. Νομίζω ότι είμαι πολύ υπομονετική μπορώ να κάνω υπομονή για μήνες σε πολλά δύσκολα πράγματα αλλά μπορεί, αρνητικό μου δηλαδή, ξαφνικά να εκραγώ και να μην ξέρω τι να κάνω ας πούμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα ελαττώματα προσπαθείτε να τα βελτιώσετε;

Απάντηση: Ναι, ναι πιστεύω ότι έχω βελτιωθεί ως ένα σημείο..

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Πάρα πολύ. Κάθε βράδυ που πάω να κοιμηθώ και φυσικά όταν βλέπω ότι δεν πάει καλά η μέρα και όλη την ημέρα με απασχολεί.

Ερώτηση 4: Κάνετε αυτοκριτική. Αυτοπεποίθηση αισθάνεστε; Νιώθετε σίγουρη για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Τα τελευταία χρόνια ναι. Τα τελευταία χρόνια. Γενικότερα δεν ήμουν καθόλου άτομο με αυτοπεποίθηση. Ειδικά τα πρώτα χρόνια εδώ πέρα επειδή άλλαξα και χώρο παρότι μου άρεσε πάρα πολύ, επειδή ήταν πολλά παιδιά, καινούρια περιστατικά τα οποία δεν είχα και τις γνώσεις στην αρχή

έτσι, μαθαίνεις όσο περνάει ο καιρός εεε τώρα πια αισθάνομαι πολλή αυτοπεποίθηση, δηλαδή ξέρω τι να κάνω, εντάξει ξέρω ότι δεν μπορώ να τα ελέγξω όλα δηλαδή δεν μπορώ να βοηθήσω όλα τα παιδιά ή τα εμπόδια είναι πολλά αλλά επειδή βλέπω διαφορές στα παιδιά νομίζω ότι έχω πολλή αυτοπεποίθηση στο κομμάτι των παιδιών. Στο κομμάτι το διοικητικό δεν αισθάνομαι πολλή αυτοπεποίθηση. Δηλαδή στο οργανωτικό και στο διοικητικό έχω ακόμη τις ανασφάλειές μου. Δεν το έχω καταφέρει ακόμη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δείχνετε; Το λέτε στους άλλους;

Απάντηση: Πολλές φορές ναι. Ότι δεν είμαι καλή σε αυτό, πείτε μου αν κάτι δε σας αρέσει εκφράστε το να το δω.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: εεεε κοίταξε ξέρω ότι προσπαθώ. Δεν ξέρω αν τα καταφέρνω πάντοτε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αγχώνεστε;

Απάντηση: Ναι μερικά πράγματα με αγχώνουν πάντα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς διαχειρίζεστε μία κατάσταση με άγχος; Έχετε κάποιο τρόπο;

Απάντηση: Συνήθως είμαι παρορμητική. Συνήθως είμαι παρορμητική. Από την άλλη επειδή έχω μεγαλώσει και αρκετά προσπαθώ κιόλας να σκεφτώ. Να σκεφτώ την ώρα που έρχομαι μέσα στο αυτοκίνητο, αν είναι κάτι από το σπίτι να το βγάλω να το αφήσω έξω αν δεν μπορώ να είμαι όπως θέλω μέσα στην τάξη θα πω «κορίτσια κρατήστε τα παιδιά, θα βγω πάω να πω έναν καφέ ή θα αποσυρθώ ας πούμε για 5-10 λεπτά αυτό. Δεν έχω πολλά περιθώρια. Δεν έχω πολλά περιθώρια. Εμείς είμαστε νηπιαγωγείο, είμαστε συνέχεια πάνω από τα παιδιά. Δηλαδή σε αντίθεση με το δημοτικό που τα παιδιά έχουνε μπει ήδη σε μια διαδικασία αυτοελέγχου, τα δικά μας είναι μικρά πρέπει να είμαστε συνέχεια με τα παιδιά. Πάνω από τα παιδιά. Οπότε έχεις πολύ μικρά περιθώρια για να αποσυρθώ και να βρω τον εαυτό μου και να συνεχίσω. Εν πάση περιπτώσει προσπαθώ και βεβαίως υπάρχουν και οι συνάδελφοι.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Τώρα πια ναι. Αν αισθανθώ ότι δεν μπορώ να το πω όπως θέλω, μπορεί να μην το πω την ίδια μέρα μπορεί να το πω κάποια άλλη μέρα . Πολλές φορές μου βγαίνει όμως έτσι; Αυθόρμητα και μπορεί να έρθει σύγκρουση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο το κάνετε αυτό;

Απάντηση: Γιατί δεν μπορώ να κρυφτώ βασικά. Είμαι αρκετά ανοιχτή. Δεν μπορώ να υποκριθώ.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνετε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Οπωσδήποτε. Οπωσδήποτε. Μπορεί να μην το πω πάλι την ίδια μέρα. Θα το πω όμως την επόμενη και θα ζητήσω και συγνώμη.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Είμαι πάρα πολύ προσαρμοστική. Είμαι πάρα πολύ προσαρμοστική. Αυτό το θεωρώ προτέρημα, το θεωρώ προτέρημα, επειδή ρωτήσατε και πριν για τα προτερήματα. Δέχομαι πάρα πολλά πράγματα και πάρα πολλές καταστάσεις. Δεν έχω ... δηλαδή το θεωρώ κομμάτι της ζωής και το έχω αποδεχτεί, δεν είμαι τόσο ... δεν έχω οριοθετημένα πράγματα γύρω μου ξέρω ότι μπορεί σήμερα είμαι εδώ και την άλλη μέρα μπορεί να σηκωθώ και να τα πάρω και να φύγω στην Αμερική. Δεν έχω θέμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε προσαρμόζεστε στις αλλαγές; Εσείς επιδιώκετε αλλαγές;

Απάντηση: Ως επί το πλείστον ναι. Προσπαθώ, προσπαθώ γιατί με κουράζει όλο το ίδιο και το ίδιο. Απλώς αν βουλευτώ τώρα σε μία κατάσταση και δω, σε σχέση με το σχολείο έτσι πάντα, και δω ότι είμαστε καλά και προχωράμε καλά δε θα αλλάξω κάτι. Αν δω όμως κάτι δε μου βγαίνει, αυτό που έχω δεν με ικανοποιεί οπωσδήποτε θα κάνω αλλαγή.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι. Και θέλω να τα καταφέρω.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Όσο μου το επιτρέπει η διαδικασία και όσο μου το επιτρέπουν και τα παιδιά προσπαθώ να κάνω και πράγματα και εκτός σχολείου ας πούμε με τα παιδιά. Επειδή τα παιδιά μας είναι μικρά, επειδή

είμαστε έξω από την πόλη και αυτά δεν έχω δυνατότητες πολλές και λίγο φοβάμαι. Έχω μια ανασφάλεια στο ως θα πάνε τα παιδιά έξω από το σχολείο γιατί είναι μεγάλη ευθύνη. Τα παιδιά μας είναι μικρά είναι αμάθητα δεν έχουν εκπαίδευση και για το πώς θα ανοίξουν την πόρτα από το αυτοκίνητο ας πούμε ή στο πως θα κατεβούνε από το αυτοκίνητο αλλιώς προσπαθώ και κάθε χρόνο δηλαδή τα παιδιά προσπαθώ να τα βγάλω να πηγαίνουμε σε άλλο σχολείο, να προσπαθώ να κάνω πράγματα όχι στο βαθμό που θα ήθελα, πάντως προσπαθώ.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Νομίζω ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το επιδιώκετε αυτό ή το κάνετε αυθόρμητα;

Απάντηση: Όχι, το επιδιώκω. Το σκέφτομαι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο;

Απάντηση: εεε Νομίζω γιατί έτσι μου έμαθαν, μου 'μαθε η μαμά μου. Να το πω απλά. Έτσι μου 'μαθαν οι γονείς μου. Και το κάνω από παλιά δηλαδή.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Ναι, προσπαθώ. Προσπαθώ, αλλά νομίζω ότι βάζω αρκετά όρια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Να σας πω σε σχέση με τις αρχές δηλαδή τα πρώτα χρόνια εεε επειδή έρχονται πάρα πολλά άτομα και πολύ διαφορετικά άτομα. Δηλαδή δεν έχουμε κάθε χρόνο τα ίδια άτομα που ...για να δημιουργήσουνε σχέσεις και να ξέρουμε αυτός είναι έτσι και θα βαδίσω αναλόγως καταλαβαίνετε. Και επειδή είχαμε από την αρχή έτσι πολλά περιστατικά, θα το πω πολύ ωμά, ανευθυνότητας για το χώρο που βρισκόμαστε και αντιεπαγγελματικότητας δεν ξέρω πως λέγεται αν χρησιμοποιώ σωστό όρο εεε ουσιαστικά επειδή είμαστε δημόσιο, έρχονται με τη νοοτροπία του «είναι δημόσιο ρε παιδί μου εντάξει» θα είμαστε και λίγο χαλαρά δεν έχουν απαιτήσεις οι γονείς, τα παιδιά είναι πολύ χαμηλά και τέτοια. Εγώ δεν έχω τέτοια άποψη για το σχολείο. Εγώ θεωρώ ότι είναι δημόσιο σχολείο που μπορεί να λειτουργήσει ως ιδιωτικό δηλαδή να τα δίνουμε όλα, όσο μπορεί ο καθένας, έτσι; Δε θα κάνουμε και

θαύματα. Και θέλω να είσαι τυπικός στο ωράριό σου στις αρμοδιότητές σου, σε αυτά. Δεν το είχαμε αυτό στην αρχή και εγώ ήμουν πάρα πολύ χαλαρή και έλεγα «έλα μωρέ μπορεί να μην μπορεί, έλα μωρέ έχει μωρά στο σπίτι είναι κουρασμένη, έλα μωρέ έλα μωρέ έλα μωρέ και κάπου ... μια χρονιά να μην έχω καν προσωπικό δηλαδή να έχω δηλωμένο προσωπικό και να μου φεύγει ο ένας από εδώ και ο άλλος από εκεί. Και οπότε αποφάσισα να είμαι πολύ διευθύντρια σε αυτό το κομμάτι, να είμαι αυστηρή «πόσο θα λείψεις;», «πόσο θα πάρεις τα παιδιά», «πόση ώρα θα δουλέψεις με τα παιδιά» σε αυτό το κομμάτι είμαι αρκετά αυστηρή. Όσον αφορά όμως το προσωπικό όταν μου επιτρέπουνε να καταλάβω ότι πραγματικά κάτι συμβαίνει εκεί πέρα είμαι πάρα πολύ εξυπηρετική. «Έχεις πρόβλημα στο σπίτι;» Φύγε. Μπορεί να δώσω και άδεια δηλαδή και να την πάρω πάνω μου Αυτό. Λέω πολλά; Προσπαθώ να είμαι περιγραφική για να με καταλάβετε.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: εεε εγώ κοιτάζτε γενικά θεωρώ ότι είμαι αρκετά ανοιχτή, αλλά επειδή ακριβώς αυτή είναι η θέση μου και είμαι και αρκετά μεγάλη όλα τα νεότερα παιδιά που έρχονται γιατί έρχονται αρκετά νέα παιδιά, βέβαια, εγώ τώρα είμαι 50 και, οπότε έρχονται παιδιά 28, 30, 32 που εκ των πραγμάτων θεωρούν την απόσταση μακρινή οπότε δηλαδή πολύ δύσκολα θα κάνουν φιλική μαζί μου, είναι η σχέση μας επαγγελματική, χαλαρή μεν όχι σφιχτή και δεν είμαι απρόσωπη, δεν κρατάω αποστάσεις, απλώς λόγω ηλικίας θεωρώ πια ότι με βλέπουνε εεε αποστασιοποιούνται και χαίρομαι από τη μια πλευρά που βλέπω τα παιδιά να έχουν αρκετό σεβασμό εεε δηλαδή και προς το πρόσωπό μου και προς τη θέση μου το θεωρώ προτέρημα για την ηλικία των νέων ας πούμε γιατί έτσι ήμουνα και εγώ. Έδειχνα σεβασμό. Απ' την άλλη όταν βλέπεις ότι με κάποιον άνθρωπο ταιριάζεις φυσικό και να έχουμε φιλική σχέση. Δηλαδή αυτήν την στιγμή έχω μία συνάδελφο 28 χρονών και έχουμε κάνει νομίζω ότι είμαστε σχεδόν φίλες. Δηλαδή δεν με βλέπει σα ... με σέβεται σαν προϊσταμένη θα με ρωτήσει θα με κάνει θα ράνει αλλά είμαστε σαν φίλες, πάμε στο κολυμβητήριο, πάμε βόλτα μαζί όταν δεν έχω υποχρεώσεις.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Τους προτείνω μεταπτυχιακά, τους προτείνω σεμινάρια, τους λέω «κοιτάζτε υπάρχει αυτό το σεμινάριο και τέτοια» «αν θέλεις υπάρχει αυτό το πράγμα στο ίντερνετ αν θέλεις κάνουμε αυτό το πράγμα μαζί να δεις πως θα το κάνω, χωρίς να υποδεικνύω, προσπαθώ να μην υποδεικνύω απλώς πάνω στην κουβέντα.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Ναι, νομίζω ναι... και όλη μου η βιβλιοθήκη είναι και στη διάθεσή τους.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Αντιλαμβάνομαι ότι αντιλαμβάνομαι αρκετά πράγματα. Αυτά που δεν αντιλαμβάνομαι, δεν ξέρω αν υπάρχουνε. Νομίζω ότι αρκετά πράγματα αντιλαμβάνομαι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θετικά, αρνητικά μηνύματα;

Απάντηση: Και θετικά και αρνητικά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς τα αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Αναλόγως. Αν είναι θετικά, με χαρά. Ε τα αρνητικά...

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα συζητάτε;

Απάντηση: Ε το συζητάω με τον άντρα μου συνήθως, έτσι στο σπίτι ας πούμε ή με κάποια φίλη μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με τον συνάδελφο; Το συζητάτε;

Απάντηση: Με τον συνάδελφο όχι. Αν είναι αρνητικά δεν θέλω να δώσω έκταση, δε βρίσκω νόημα.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Μου λένε ότι είμαι εξισορροπιστικός παράγοντας προσπαθώ να εξομαλύνω..

Διευκρινιστική ερώτηση: Συζητάτε ανοιχτά;

Απάντηση: Ανοιχτά ναι. Ή όταν ... αναλόγως πάντα με τους ανθρώπους που έχεις να κάνεις. Δεν μπορείς να μιλήσεις ευθέως με όλους εκείνην την ώρα. Σε δεύτερο χρόνο πιο ιδιαίτερα να πεις ίσως να πεις «να ξέρεις βρε παιδί μου άστο να φύγει δεν πειράζει, μη δίνεις σημασία. Ή ας πούμε προσπαθώ γενικά να είμαι όσο πιο διακριτική μπορώ.

Ερώτηση 18: Πριν είπατε ότι αισθάνεστε σίγουρη για τον εαυτό σας όσον αφορά το επιστημονικό κομμάτι της δουλειάς σας, όσον αφορά το διοικητικό δεν αισθάνεστε ότι κάποια πράγματα δεν έχετε καταφέρει να τα κατακτήσετε; Εσείς λαμβάνετε τέτοια μηνύματα από τους υφισταμένους σας ή είναι η δική σας αίσθηση;

Απάντηση: Νομίζω ότι είναι η δική μου αίσθηση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δεν παίρνετε τέτοια μηνύματα;

Απάντηση: Δεν πήρα. Εντάξει κοίταξε τώρα αν κάποιος έχει παράπονο έρχεται να μου το πει δηλαδή μου λέει «Ρίτσα το πρόγραμμα εκεί δεν με βολεύει, δεν μου κάνει. Έρχονται και μου το λένε. Εντάξει. Και προσπαθούμε να το λύσουμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Όσον αφορά την προσωπικότητά σας, λαμβάνετε κάποιο μήνυμα είτε θετικό είτε αρνητικό;

Απάντηση: Ναι σε αυτό δεν νομίζω ότι έχουνε θέμα. Εγώ πιστεύω το θέμα που ίσως δημιουργείται... βασικά επειδή είμαστε και σε μια όσον αφορά το νηπιαγωγείο δεν είχα θέματα ας πούμε πολλά, γιατί είναι μικρό σχολείο είναι λίγα τα άτομα με δέχονται, σας είπα υπάρχει αλληλοσεβασμός, δεν έχω θέματα με το νηπιαγωγείο. Τα θέματα δημιουργούνται με το συστεγαζόμενο, ας πούμε. Γιατί έχω να κάνω και με πολλούς συναδέλφους που το μοιραζόμαστε. Πολλές δραστηριότητες που μοιραζόμαστε και εκεί πέρα ως επί το πλείστον δημιουργούνται καταστάσεις οργάνωσης ή διαφωνίας. Τώρα επειδή είμαστε και μαζί και χώρια αποτραβιέμαι, δηλαδή αν δω ότι δεν με χωράει το κομμάτι αυτό λέω εντάξει παίρνω τα παιδιά μου πάω δεν μπορώ να σας ακολουθήσω. Αυτές είναι οι δυσκολίες οι βασικές αλλά τα μηνύματα είναι... εγώ πιστεύω αυτό που λίγο ζορίζω τους άλλους είναι ότι είμαι αρκετά αποσιωμένη στο πρόγραμμα και στο ωράριο, στην οργάνωση του σχολείου γενικότερα. Στο σύστημα του σχολείου του νηπιαγωγείου και λίγο τους ζορίζω εκεί πέρα είμαι λίγο αυστηρή στο πότε θα χτυπήσει το κουδούνι, στο μέσα, στο έξω, πότε θα βγούμε να είμαστε πάρα πολύ χαλαροί και εκεί λίγο ζορίζω τον κόσμο. Εκεί

παίρνω τα αρνητικά μηνύματα. Κατά τα άλλα όμως νομίζω στο υπόλοιπο κομμάτι νομίζω ότι είμαστε αρκετά καλά.

Ερώτηση 19: Επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: (έχει απαντηθεί παραπάνω)

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Εσείς συμβάλλετε σε αυτό;

Απάντηση: Ναι, ναι προσπαθώ. Ειδικά με τα άτομα που βοηθάνε το σχολείο ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πριν μου είπατε με μία συνάδελφο είστε και φίλες. Το προσπαθήσατε;

Απάντηση: Όχι βγήκε αυθόρμητα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με τους άλλους συναδέλφους προσπαθείτε να δημιουργείτε δεσμούς ή αυτοί μεταξύ τους, κάνουνε κάτι για αυτό;

Απάντηση: Αν δω ότι κάτι μου βγαίνει και είναι είμαι δεν θα το επιδιώξω.. το αφήνω μάλλον τον άλλον να διαλέξει. Δε θα το επιδιώξω εγώ αν δω ότι.. δηλαδή μ' αρέσει ένα κορίτσι ντέκε καλά να βγούμε, να κάνουμε, να ράνουμε δε θα το επιδιώξω. Επειδή είμαι και μεγάλη και έχω και πάρα πολλές υποχρεώσεις. Δεν έχω την ευκαιρία ίσως να το κάνω. Αν ήμουν λίγα χρόνια πιο μικρή και πιο χαλαρή ίσως ναι. Αλλά γενικά δεν είμαι πάρα πολύ του να στήσω μια φιλία ας πούμε. Όχι. Αν όμως μου προκύψει είμαι πάρα πολύ ανοιχτή.

Ερώτηση 21: Καταφέρνετε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Ναι, ναι προσπαθώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τι ακριβώς κάνετε και το καταφέρνετε;

Απάντηση: Με τα κορίτσια μου ναι. Με τις συναδέλφισσες που είμαστε μέσα στο τμήμα ναι. Όλα μαζί τα κάνουμε. Μόνο τα εξατομικευμένα. Τα εξατομικευμένα που κάνουμε με τα παιδιά ξέρουμε ότι ο καθένας θα πάρει το παιδί του και θα πάει στη θέση του. Αλλά όλα τα άλλα ναι είμαι πολύ της συνεργασίας.

Ερώτηση 22: Είστε πολλά χρόνια στην εκπαίδευση. Έχετε πάρει μέρος σε διάφορα σεμινάρια, επιμορφώσεις. Κάποιο σεμινάριο, διάλεξη, επιμόρφωση με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη έχετε παρακολουθήσει;

Απάντηση: Αποκλειστικά, όχι. Δηλαδή ένα σεμινάριο «Συναισθηματική νοημοσύνη» όχι. Αλλά έχω κάνει στην μετεκπαίδευση έχουμε κάνει ένα πολύ ωραίο πρόγραμμα με τον ψυχολόγο που είχαμε ως καθηγητή που ήταν βιωματικό όλη η χρονιά δηλαδή όλα τα μαθήματα ήταν βιωματικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ψυχολόγοι έκφραση συναισθημάτων και τέτοια αυτό ήταν μια πάρα πολύ έντονη χρονιά, δηλαδή σε αυτό το κομμάτι και νομίζω βοήθησε πάρα πολύ και στο κομμάτι της ενσυναίσθησης που είπες. Δηλαδή με έκανε να σκεφτώ πάρα πολύ πράγματα που τα είχα αλλά δεν τα είχα συνειδητοποιήσει για τον εαυτό μου. Αυτό ήταν ένα πολύ κομμάτι. Ένα επίσης πάλι στην μετεκπαίδευση που είχα κάνει που είχαμε με την δεύτερη ψυχολόγο στο θέμα της κατανόησης των συναισθημάτων των γονέων με παιδιά με νοητικές ανάγκες πολύ έντονο πολύ χαρακτηριστικό. Και μεμονωμένα και πάντα και κάποια... έχω ακούσει δηλαδή διαλέξεις και τέτοια ή κάποια βιωματικά σεμινάρια πολλά χρόνια πριν βέβαια εντάξει σου αφήνουνε κάτι αλλά τώρα πια είναι ανάμνηση.

Ερώτηση 23: Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι στο τέλος της συνέντευξης; Κάτι που θέλατε να πείτε και δε σας ρώτησα για τα συναισθήματα ή για το σχολείο; Την αίσθηση ή το ρόλο σας;

Απάντηση: Το ρόλο μας ότι το σχολείο γενικότερα όχι μόνο το σχολείο της ειδικής αγωγής και ένας χώρος που αναγκάζεσαι να δουλεύεις με τόσα πολλά άτομα και είτε είναι παιδιά τυπικής ανάπτυξης και με τα παιδιά... εσείς τώρα νομίζω ότι το κομμάτι της δουλειάς σας είναι σε σχέση με τα συναισθήματα των ενηλίκων. Έτσι; Εμείς έχουμε συναισθήματα με τα παιδιά ειδικά οι νηπιαγωγοί νομίζω ότι είναι πάρα πολύ έντονα τα συναισθήματα που έχεις με τα παιδιά και με τη δουλειά σε σχέση με τα παιδιά εκεί είναι τα περισσότερα συναισθήματα δηλαδή υπάρχουν πάρα πολύ έντονα συναισθήματα στο κομμάτι της συνεργασίας και της οργάνωσης και της επικοινωνίας με τους συναδέλφους. Αλλά τα πολύ μεγάλα συναισθήματα είναι με τα παιδιά. Αυτό δεν ξέρω πόσο μπορώ να το διαχειριστώ και αν το διαχειρίζομαι σωστά.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 6

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δάσκαλος με σεμινάρια ειδικής και διδασκαλείο ειδικής αγωγής.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Είκοσι δύο.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Τέσσερα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δέκα. Προσωπικό. Και ειδικό εκπαιδευτικό και βοηθητικό.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δώδεκα.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθυντής;

Απάντηση: Είναι πολυσύνθετος ο ρόλος. Όποιος δεν έγινε διευθυντής δεν καταλαβαίνει το ρόλο του διευθυντή. Ως απλός δάσκαλος έλεγα ίσως κάθεται δεν κάνει τίποτα ή περνάει την ώρα του αλλά όταν είσαι στη θέση του διευθυντή έχεις να κάνεις με πολλούς φορείς, με γονείς, με μαθητές, με μεταφορές, με προσωπικό με άδειες τα πάντα, με νομοθεσία με πάρα πολλά θέματα.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Ναι, πάρα πολύ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Είτε θετικά είτε αρνητικά; Μπορείτε να δώσετε κάποιο παράδειγμα;

Απάντηση: Είναι μέρες που έρχεσαι ήρεμος, ωραία και μπορεί σε μισή ώρα να είσαι έξω φρενών. Με κάποιο περιστατικό, με κάποιο μαθητή, με κάτι που δεν περιμένεις, με ένα τηλεφώνημα, με οτιδήποτε. Και είναι μέρες που νιώθεις χαρά. Ενώ είσαι στεναχωρημένος κάτι που πέτυχε ένα παιδί γιατί κάνω και μάθημα σαν δάσκαλος. Οτιδήποτε με το προσωπικό, ένα τυχαίο γεγονός ένα τηλεφώνημα οτιδήποτε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς τα εκφράζετε τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Δεν μπορώ να κρυφτώ και πάρα πολύ με καταλαβαίνουν, αλλά όσο μπορώ προσπαθώ γιατί και το προσωπικό υπάρχουν και άλλα θέματα που είναι και ιδιωτικά είναι προσωπικά δεδομένα είναι που πρέπει να τα ξέρω μόνο εγώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να τα ελέγχετε απ' ότι καταλαβαίνω ως κάποιο βαθμό.

Απάντηση: Ναι, όσο γίνεται.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Τα γνωρίζω και πριν να γίνω διευθυντής. Προσπαθούσα πάντα να νιώθω πρώτα πως είμαι εγώ γιατί έχω και κάποιο θέμα ως προς την ενσυναίσθηση να μπορώ να καταλάβω τη θέση του άλλου, όταν μιλάει, γιατί μιλάει κυρίως με το προσωπικό με γονείς, γιατί πέρασα από αυτό το στάδιο και του γονέα και του προσωπικού με τόσα χρόνια με την προϋπηρεσία που είχα και κατανοώ πιο καλά τον συνάδελφο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή ένα από τα προτερήματα είναι η ενσυναίσθηση όπως είπατε; Άλλο προτέρημα που θεωρείτε ότι έχετε στον χαρακτήρα σας ;

Απάντηση: Προσπαθώ να συνεννοηθώ με το προσωπικό ή με τον καθένα όταν είναι προσωπικά τα θέματα ξεχωριστά στο γραφείο ή κατ' ιδίαν. Να μην κοινοποιούνται παντού. Όσα θέματα είναι για κοινοποίηση θέλω λογικά να τα συζητούμε στο σύλλογο σαν σύλλογος οπότε πιο δημοκρατικά με βλέπουν και οι άλλοι πιο λογικό και πιο σωστό απέναντί τους.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αδύναμα σημεία έχετε; Θεωρείτε ότι έχετε;

Απάντηση: Αδύναμα θεωρώ ότι έχω. Ότι είμαι δεν ξέρω ότι σαν χαρακτήρας είμαι πιο μαλακός πιο ήρεμος, υπομονετικός.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το θεωρείτε αδυναμία αυτό;

Απάντηση: Αδυναμία ως προς το προσωπικό. Ως προς τους γονείς ή ως προς τους μαθητές είναι καλύτερα. Αλλά προτιμώ να είμαι έτσι παρά να είμαι το αντίθετο. Επειδή καμιά φορά θα προτιμούσαν και οι άλλοι να μη σε είχαν διευθυντή. Να μη σε είχανε... Οπότε αντιλήφθηκα και στις κρίσεις διευθυντών ότι με θέλουν και ξανάγινα διευθυντής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Παρόλο που λέτε ότι είναι αδύναμο σημείο λέτε ότι είναι καλό αδύναμο σημείο λέτε εσείς.

Απάντηση: Άλλες φορές δεν πρέπει να το δείχνεις, άλλες φορές είναι καλό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Κάνω συχνά. Πολλές φορές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Είστε αυστηρός;

Απάντηση: Δεν μπορώ να είμαι και πολύ αυστηρός. Τουλάχιστον καταλαβαίνω τα αδύναμα σημεία και προσπαθούμε όσο μπορούμε να τα διορθώνουμε.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Άλλες φορές ναι, άλλες φορές όχι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δείχνετε αυτό στους άλλους;

Απάντηση: Στη δουλειά προσπαθώ να το κρύψω. Να μη φανεί τόσο πολύ αλλά άλλες φορές θέλω και να το δείξω όταν είμαι σίγουρος για κάτι να ξέρουν και οι άλλοι ότι αυτό πρέπει να γίνει έτσι θα γίνει όπως και να' χει αν πρόκειται να γίνει κάτι.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πειστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Συνήθως ναι. Γιατί... και όσο περνάει ο καιρός τόσο πιο καλύτερα. Στην αρχή περιπλέκεσαι. Το μυαλό σου πρέπει να είναι σε αποκλίνουσες. Πρέπει να είσαι σε πέντε διαφορετικά σημεία συγχρόνως. Κάτι κάνεις, κάτι σου 'ρχεται ένα τηλέφωνο, κάτι πρέπει να απαντήσεις σήμερα, κάτι για αύριο, πρέπει να ιεραρχείς τα πράγματα και να βάζεις χρονικά περιθώρια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο αντιμετωπίζετε εσείς τις καταστάσεις υπό πίεση;

Απάντηση: Προσπαθώ πρώτα απ' όλα να δω τι συμβαίνει, τι είναι άμεσο, τι είναι επείγον, τι είναι, αν είναι θέμα ασφάλειας ή υγείας παιδιού ή προσωπικού και καθένα προσπαθώ στο χρόνο του να το εντάξω πότε θα γίνει και αν πρέπει να γίνει άμεσα, δηλαδή ανά πάσα στιγμή μπορεί να γίνει κάτι που εκτρέπει και το πρόγραμμα όλο ή του σχολείου ή του μαθήματος ή οτιδήποτε άλλο. Κάτι άλλο που θα γίνει πιο νωρίς απ' ότι ήταν να γίνει .. το αφήνω. Αν δεν χρειάζεται να γίνει πιο νωρίς.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Ναι, αμέσως. Δεν αφήνω περιθώρια, ούτε κρύβομαι ούτε... ανοιχτά μιλάμε, με καταλαβαίνουν. Γιατί δεν προσπαθώ να κρυφτώ, αυτό όμως το εκτιμούν και οι άλλοι. Και ας είναι και κατά. Και ας μη με συμφέρει. Το θέτω. Το ελάττωμα μου ή κάτι που έκανα.. να το αλλάξουμε ή αν μπορώ και γω μια απόφαση.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνατε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ανάλογα προς τα πού είναι και πως επηρεάζει. Αν είναι προς έναν γονέα, προς ένα μαθητή, προς το προσωπικό, μπορεί να είναι ένας παλιός συνάδελφος, μπορεί να είναι ένας νέος συνάδελφος, και όλους δεν μπορείς να τους έχεις στην ίδια μοίρα και ούτε και εκείνοι θέλουν να είναι στην ίδια μοίρα. Ένας παλιός πρέπει να νιώθει και παλιός. Ένας νέος πρέπει να φέρεται και να είναι σαν νέος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς αν κατάλαβα, θα το πείτε στον νέο; Θα το πείτε στον παλιό;

Απάντηση: Το καταλαβαίνουν. Καμιά φορά το λένε και αυτοί. Και το παραδέχομαι. Το παραδέχομαι, αλλά δε νομίζω να είναι τόσο σοβαρό όσο θα το βλέπει εκείνος. Από άλλη οπτική γωνία βλέπει ο καθένας τα πράγματα.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Είμαι πολύ ψύχραιμος. Καταλαβαίνω τον εαυτό μου και προσπαθώ να κερδίσω χρόνο και να το λύσω όσο μπροστά καλύτερα εγώ. Από άποψη timing. Πότε θα το κάνω, πώς θα το κάνω, τι θα κάνω, τι θα πω...

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσαρμόζεστε εύκολα στις αλλαγές;

Απάντηση: Ναι, και αποφάσεις παίρνω όταν χρειαστεί. Αναγκάστηκα, όταν έγινα διευθυντής.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Πολλές φορές ναι. Και μ' αρέσει. Και να τρέχω και να δουλεύω. Όταν άρχισα να.. οτιδήποτε και κάνω και πράγματα που άλλοι διευθυντές δε θα έκαναν. Από ένα μερεμέτι, από μια κλειδαριά, από μια βρύση, ένα τρέξιμο για το σχολείο, οτιδήποτε που θα περιμέναν από το δήμο ή αλλού, εγώ με το προσωπικό προσπαθούμε να τα κάνουμε πιο νωρίς, να τα 'χουμε μια ώρα νωρίτερα, μόνοι μας.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Προσπαθούμε και με... στην αρχή με τον προγραμματισμό του σχολείου προσπαθούμε ό, τι μπορούμε πέρα από εκεί καινοτόμα προγράμματα και κάνουμε πράξεις πάμε τα παιδιά και εκτός σχολείου και εκδρομές και σε επισκέψεις και σε μουσεία και σε σούπερ μάρκετ, και συνεκπαίδευση κάνουμε με γενικό σχολείο μερικά παιδιά, με σύμφωνη γνώμη του συμβούλου και του ΚΕΔΔΥ.

Ερώτηση 11: Πριν είπατε ότι προσπαθείτε να βάζετε τον εαυτό σας στη θέση των συναδέλφων, στη θέση των γονιών αυτό το κάνετε αυθόρμητα ή το επιδιώκετε;

Απάντηση: Μού χει μείνει τώρα έρχεται μηχανικά από μόνο του μετά που πήρα.. λόγω πείρας, λόγω εμπειρίας, δεν ξέρω, ενώ παλιά δεν το καταλάβαινα τώρα

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας βοηθά αυτό;

Απάντηση: Με βοηθά πάρα πολύ στη λύση των προβλημάτων και να δω από τη δική τους οπτική γωνία πως τα βλέπουν τα πράγματα και είναι πιο εύκολο να λυθούν έτσι.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Πολλές φορές μου τις ανακοινώνουν και οι ίδιοι. Ή κατ' ιδίαν ή καταλαβαίνω τι θέλει ο καθένας και γίνονται σε μεγάλο βαθμό. Όταν ένας είναι από μακριά και θέλει τετράωρο την Παρασκευή ή ένα κενό πρώτη ώρα, κάτι, αυτά προσπαθούμε και συλλογικά και μόνος μου όσο γίνεται να τον βοηθώ όταν δεν έχει επίπτωση στο έργο τους ή στο σχολείο.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Ευτυχώς το σχολείο μας επειδή είναι και ειδικό σχολείο για παιδιά με ειδικές ανάγκες, αν το κλίμα δεν ήταν καλό μεταξύ μας θα ήταν η σχέση πάρα πολύ προβληματική και με τα παιδιά και με τους γονείς και μεταξύ μας θα χαλούσε το κλίμα. Και προσπαθώ εκεί πέρα να αμβλύνω τις οξύτητες που δημιουργούνται και με το προσωπικό και μαζί μου και να έχουμε πρώτα απ' όλα το καλό κλίμα εμείς σε βασικά θέματα και από εκεί και πέρα να μην έχουμε άλλα προβλήματα και να κάνουμε και παρέα, να βγαίνουμε και έξω και στις εκδρομές. Γενικά δεν υπάρχουν κλίκες, δεν υπάρχουν προσωπικές απόψεις που φαίνονται ότι είναι κατά της συλλογικής. Πάντα υπάρχουν διαφορές και άλλες απόψεις αλλά τελικά κάνουμε αυτό που συμφέρει όλους και όλο το σχολείο.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Ναι. Πολλές φορές οτιδήποτε έρχεται για ενημέρωση για σεμινάρια ή για μεταπτυχιακά ή οτιδήποτε για δράσεις που κάνουμε και εκτός για προγράμματα που πάμε περιβαλλοντικής, πάμε επισκέψεις σε ΚΠΕ, που κάνουμε σχολικό κήπο φυτεύουμε Από εκεί και πέρα για τα μαθήματα, οτιδήποτε τους ενδιαφέρει προσωπικά να συμμετέχουν σε ημερίδες σε συνέδρια τους το ανακοινώνω και τους παροτρύνω να συμμετάσχουν κιόλας.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Ναι, πολλοί πάνε συμμετέχουν και σε συνέδρια πήγανε, πήγαμε και μαζί και μεταπτυχιακά έκαναν και συχνά τους λέω κιόλας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε άλλα θέματα τους επηρεάζετε;

Απάντηση: Σε άλλα θέματα και λόγω πείρας πολλοί ρωτάνε για να μάθουνε γιατί είναι πιο νέοι και πάντα ενδιαφέρονται και νομίζω ότι τους επηρεάζω. Εγώ δεν το καταλαβαίνω, αλλά αργότερα έρχονται και μου το λένε και μόνοι τους ή κάναμε εκείνο ή επειδή μας το πες εσύ το έκανα. Και τότε το καταλαβαίνω.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Από την πείρα πιο πολύ και από τη στάση του σώματος ή από τον τρόπο που μιλάει ο άλλος και τον τόνο της φωνής και πώς φέρεται πάντα. Και όταν μιλάει καθαρά μπροστά και φαίνεται πώς δεν έχει κάτι και δεν αντιλέει δεν ακούγεται ψίθυρος από πίσω και αυτά οπότε φαίνεται.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα. Αντιδράτε σε αυτά είτε θετικά είτε αρνητικά;

Απάντηση: Πάντοτε. Εντάξει. Έχουμε σχέσεις και ανοιχτές πιο πολύ. Και με καταλαβαίνουν και τους καταλαβαίνω δεν έχουμε προσωπικά

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Προσπαθώ να τους μιλήσω από την άποψη ότι ο καθένας από την πλευρά του μπορεί να έχει δίκιο, να θεωρεί ότι έχει δίκιο. Και όχι σε προσωπικό επίπεδο ότι ο τάδε με τον τάδε διαφωνούν ως πρόσωπα. Αλλά σε αυτό που λέει, την άποψη του μπορεί να είναι διαφορετική αλλά μπορεί να είναι σωστή και η μία και η άλλη όπως το βλέπουνε. Εγώ προσπαθώ να τους δείξω ότι θα μπορούσε να είναι κάτι διαφορετικό ή μία σύνθεση ή η μία από τις δύο είναι πιο επικρατούσα σαν άποψη γενικώς και να το βλέπουν προσωπικά μπορεί ο καθένας να έχει τις απόψεις του.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας; Πιθανόν να σας είπαν ότι αυτό το θέμα δεν το διαχειριστήκατε σωστά σας έχει τύχει κάτι τέτοιο;

Απάντηση: Ναι, πολλές φορές, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς αντιδράτε;

Απάντηση: Θεωρώ ότι πολλές φορές έχουν και δίκιο. Δηλαδή κάτι που αμέλησα ή κάτι που να κάνω αν και σε συζητήσεις με το προσωπικό λένε ότι βρήκαν το μόνο διευθυντή που μόλις ζήτησαν κάτι τρέχει να το φέρει να το κάνει. Όταν μπορώ και εγώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε λαμβάνετε και θετικά και αρνητικά.

Απάντηση: Και θετικά και αρνητικά. Και πολλές φορές βλέπω ότι έχουν και δίκιο κάπου. Όπου μου 'τυχε κάτι άλλο και μένα ή το ξέχασα ή το αμέλησα ένα θέμα δεν είναι τόσο σοβαρά αυτά που αμελούνται.

Ερώτηση 19: Όσον αφορά τις αλλαγές που σας ρώτησα, είπατε ότι προσαρμόζεστε εύκολα, εξετάζετε την κατάσταση εσείς προσπαθείτε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση; Να αλλάξετε κάτι π.χ. στο σχολείο, στο πρόγραμμα,

Απάντηση: Προσπαθώ αν και φαίνεται δύσκολο από το να το δεχτεί και το προσωπικό γενικά. Υπάρχουν πολλά θέματα που δεν είναι εύκολο και να αλλάξουν γιατί είναι και η φύση των παιδιών και δύσκολη δουλειά το να κάνουν κάτι ή και τα ίδια και να μάθουν και δυσκολεύεται το προσωπικό στις αλλαγές. Αλλαγές δε θα δεχτεί ...οπότε και το το προσωπικό, επειδή είναι το ίδιο κάθε χρόνο, προσπαθεί να παραμείνει σε αυτά που ξέρουν τα παιδιά γιατί και τα ίδια δύσκολα δέχονται αλλαγές αν και εγώ τους παροτρύνω πάντα να κάνουμε και άλλα πράγματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τις αλλαγές τις προτείνετε για αλλαγή για ανανέωση για ποιο λόγο θέλετε τις αλλαγές εσείς.

Απάντηση: Αλλαγές κάνουμε και στο σχολείο κτηριολογικά όπως είναι δομημένο δεν είναι σωστά, δεν μας ικανοποιεί πήραμε και πολλά υλικά και στρώματα και μπάλες και όργανα γυμναστικής και κούνιες έξω κάναμε και οτιδήποτε να μπορούν τα παιδιά να ευχαριστιούνται όσο γίνεται να μη νιώθουν αυτήν την καταπίεση στο σχολείο

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση: Σχέσεις όταν εννοείτε; Παιδιών;

Διευκρινιστική ερώτηση: Όχι μεταξύ προσωπικού. Για παράδειγμα φίλιες.

Απάντηση: Σχέσεις αναπτύσσονται και πρέπει να αναπτύσσονται. Εγώ τους παροτρύνω να βγαίνουμε και έξω και τα απογεύματα και μαζί όταν έχουμε και περιθώριο και θέλω και ρωτάω πάντα, πώς ήτανε, πώς πέρασαν, αν είναι εδώ αν έφυγαν όσοι είναι από μακριά . Και πάντα θέλω να έχουν σχέσεις το προσωπικό

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους ενισχύετε, συμβάλλετε και εσείς σε αυτό.

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 21: Καταφέρνετε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Πάντα προσπαθούμε αν και ο καθένας έχει άλλη ειδικότητα. Και είμαστε δάσκαλοι, κοινωνικοί λειτουργοί, οι λογοθεραπευτές, ειδικό εκπαιδευτικό, ειδικό βοηθητικό, εργοθεραπεία. Απ' όλες τις ειδικότητες έχουμε φέτος, ο καθένας δουλεύει από άλλη οπτική γωνία τη δουλειά του αλλά πάντα στο τέλος συζητάμε και για κάθε παιδί αν ρωτάτε για αυτό αποφασίζουμε τι πρέπει να κάνει το παιδί και ποιος θα ασχοληθεί περισσότερο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Λειτουργείτε ως ομάδα.

Απάντηση: Ναι και το πρόγραμμα βγαίνει και όλοι βλέπουν τα παιδιά και ο δάσκαλος τις ώρες και ο καθένας τα παίρνει δύο φορές για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το αφήνετε στους συναδέλφους να διαχειρίζονται

Απάντηση: Όλοι μαζί στην αρχή προγραμματίζουμε ποιος θα πάρει τα παιδιά, ποια παιδιά θα πάρει, ποιο είναι το συμφέρον για το παιδί και τα μοιράζουμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε εσείς παίρνετε μέρος στη δημιουργία της ομάδας

Απάντηση: Ναι, έχουμε και σαν ειδικό σχολείο και ειδική διαγνωστική επιτροπή αξιολόγησης, οπότε και από εκεί μέσα προτρέπουμε και τους άλλους συναδέλφους που δέχονται πολλά θέματα και συμφωνούν μαζί μας και αξιολογούμε και τα παιδιά εδώ σαν σχολείο το καθένα, τι πρέπει να κάνει, τι μπορεί να πετύχει και τα προγράμματα τι θα ακολουθήσει και γίνονται τα τμήματα και εγώ συμβάλλω στο ότι παίρνω τα πιο δύσκολα παιδιά, δύο αυτιστικά χωρίς λόγο για να έχουν περιθώριο οι άλλοι να ασχοληθούν και να δουλέψουν περισσότερο.

Ερώτηση 22: Σας ενημέρωσα ότι το θέμα της έρευνάς μου είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Εσείς έχετε πάρει μέρος σε κάποια επιμόρφωση, διάλεξη, ημερίδα για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Απάντηση: Παλιά στα ΕΠΕΑΕΚ είχα κάνει που γινότανε πολύ παλιά και στην ειδική αγωγή πριν 15 χρόνια έτυχε να ασχοληθώ πριν πάω στο διδασκαλείο και έχω κάνει σεμινάρια άλλα διάφορα εξάμερα, έχω κάνει στο διδασκαλείο διάφορα θέματα που αναφέρατε για συναισθηματική οργάνωση, ψυχολογία διάφορα και σαν μάθημα το έχουμε κάνει συναισθηματική οργάνωση και το παιδί το ίδιο να γνωρίσει τον εαυτό του τι είναι, τι δεν είναι, τι μπορεί να πετύχει και πάνω εκεί δουλεύουμε.

Ερώτηση 23: Θα θέλατε να πείτε κάτι που δεν σας ρώτησα;

Απάντηση: Ότι βοήθησαν πολύ τα σεμινάρια που έκανα κατά καιρούς και όσο προχωράς στη δουλειά σου, αν έχεις τρόπο, τα παιδιά σου δείχνουν αυτά τον τρόπο που μάθουν και μπορείς εκεί πάνω να πετύχεις πολλά και να νιώσεις και εσύ πιο ευχαριστημένος, να μην νιώθεις ότι άφησες κάτι χαμένο ή προσπαθούμε πάντα να τα ξεπερνούμε.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 7

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δάσκαλος της γενικής αγωγής. Τελείωσα την παιδαγωγική ακαδημία της Φλώρινας και έκανα και δύο εξάμηνα εξομοίωση το 1998-99.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Έχω μπει στο τριακοστό.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είναι διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Τα είκοσι πέντε από τα τριάντα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Τίποτα άλλο.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Φέτος είμαστε πέντε. Πέντε δάσκαλοι και οι ειδικότητες. Συνολικά είμαστε με τους βοηθούς και από τα προγράμματα κοινωφελούς δέκα έξι άτομα.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δέκα επτά.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθυντής;

Απάντηση: Αυτήν τη στιγμή, γιατί όπως σας είπα είμαι πάρα πολλά χρόνια εδώ. Έχω περάσει δύσκολες καταστάσεις από το εντελώς μόνος ή με έναν συνάδελφο ακόμα σε μία αίθουσα ολόκληρο το σχολείο και γραφείο μέχρι το σημερινό που φτάσαμε να έχει ο καθένας το δικό του γραφείο και ο καθένας τη δική του αίθουσα, τη δική του τάξη και να γίνεται μάθημα κανονικά. Εεε οι καταστάσεις ήταν δύσκολες ανέκαθεν. Στην αρχή υπήρχε ένα ειδικό επίδομα που παίρναμε και πάντα έβρισκα συναδέλφους να

έρχονται τα πρώτα χρόνια Όταν αυτό κόπηκε, σταμάτησαν να έρχονται και οι συνάδελφοι. Από εκεί και μετά ήταν κάνα δυο φορές που δυσκολεύτηκα να έχω και δεύτερο συνάδελφο τα παιδιά μας ήταν συνέχεια... το λιγότερο που είχαμε ήταν οκτώ και το ανώτερο δέκα, δέκα τρεις, δέκα τέσσερις ήταν οι καλύτερες περιπτώσεις και δεν είχαμε καμία βοήθεια από ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό. Τώρα εδώ και ...από το 2008-09 θα έλεγα έχουμε προσωπικό. Αισθάνομαι τυχερός που έχουμε προσωπικό, έχουμε και πιο πολλά παιδιά, αλλά έχουμε πλέον τις δυο τελευταίες χρονιές και αρκετούς χώρους που πρέπει. Σαν διευθυντής να τα πω όλα τώρα; Είμαι χαρούμενος γιατί συνεργάζομαι καταρχήν με πολλά άτομα. Και είμαι χαρούμενος γιατί έχουμε ένα πολύ θετικό κλίμα μέσα στο σχολείο και δουλεύουμε θα έλεγα όλοι σωστά. Γνωρίζετε ότι και ένας μόνο να είναι ανάποδος χαλάει το κλίμα του σχολείου. Ευτυχώς τόσα χρόνια είμαστε καλά.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Οπωσδήποτε. Οπωσδήποτε. Δε θα ξεχάσω τις πρώτες χρονιές όταν πρωτοήρθα και δεν το κρύβω την πρώτη χρονιά ήρθα για το ειδικό επίδομα- είμαι μονομισθίτης ήρθα για το επίδομα από εκεί και μετά δεν μπόρεσα να ξαναφύγω όμως. Δε μπόρεσα να αποχωριστώ αυτά τα παιδάκια. Ακόμη και πριν 3-4 χρόνια που δόθηκε η ευκαιρία να φύγω σαν διευθυντής σε σχολείο της γενικής αγωγής ενώ μπορούσα να πιάσω ένα εξαθέσιο και μέσα στη πόλη λόγω προϋπηρεσίας και χρόνου υπηρεσίας και προσόντων τελικά προτίμησα να μείνω στην ειδική αγωγή έστω και σαν προϊστάμενος σχολείου γιατί το σχολείο είναι τριθέσιο και δεν είμαι καν διευθυντής, είμαι προϊστάμενος στη διεύθυνση σχολείου παρόλο που 6 χρόνια τώρα λειτουργεί σαν πενταθέσιο και εξαθέσιο κάποια χρόνια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε πάντοτε τα συναισθήματά σας είτε είναι θετικά είτε είναι αρνητικά; Προσπαθείτε να τα ελέγχετε;

Απάντηση: Τώρα αυτό είναι σχετικό. Προς τους συναδέλφους τα εκφράζω δεν έχω πρόβλημα. Μετά ξέρετε τα παιδιά πρέπει να βλέπουν το διευθυντή και σαν πρότυπο πρέπει να έχουν και κάποια στάνταρ, να εμπνέει και σεβασμό, εντάξει εκεί ελέγχεις μερικά πράγματα.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Βεβαίως, Βεβαίως τα γνωρίζω. Το γνώθι σε αυτόν ε; Εντάξει. Όχι όλα. Δεν τα λέω όλα όμως.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς τα διαχειρίζεστε;

Απάντηση: Σε σχέση με το σχολείο; Με κάποιους συναδέλφους είμαστε και πολλά χρόνια. Πολλά χρόνια μαζί. Προηγουμένως ήταν και ένας συνάδελφος που έφυγε στη σύνταξη πέρυσι κάπου ακουμπάς και στους συναδέλφους δεν μπορείς να μην ακουμπάς και στους συναδέλφους, από εκεί και μετά με δύναμη. Με δύναμη. Καμιά φορά και τα συναισθήματα δεν κρύβονται εύκολα. Αλλά εκεί που πρέπει να τα δείξεις τα δείχνεις και εκεί που δεν πρέπει προβάλλεις τη δύναμη και τα κρατάς για σένα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα ελαττώματα μπορείτε να τα βελτιώσετε; Κάνετε αυτοκριτική;

Απάντηση: Πάντα. Πάντα. Κανείς δεν είναι τέλειος. Έχω ελαττώματα. Προσπαθώ να μην αδικήσω τους συναδέλφους και κανέναν ε ίσως καμιά φορά αισθανθούν και αδικημένοι, αλλά ανθρώπινο είναι αυτό. Πάντα υπάρχει συζήτηση όμως και όλα διορθώνονται. Τα δικά μου ελαττώματα; Δεν έχω; Προσπαθώ αν διαπιστώσω ότι κάτι είναι λάθος να το διορθώσω και χωρίς να το πειράζω να το καταλάβουν και οι άλλοι.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Ναι ναι βεβαίως. Αυτή τη στιγμή αισθάνομαι σίγουρος και γι' αυτό το λόγο έμεινα και στην ειδική αγωγή. Αν κάτι δεν μπορούσα να κάνω σωστά, όπως και εσύ, το 'ψαχνα πολύ. Δεν πήγα στην ειδική αγωγή για άλλους λόγους. Τα πρώτα τρία χρόνια μας έλεγαν θα πας στην ειδική αγωγή τρία χρόνια μετά θα πας στο διδασκαλείο αυτόματα χωρίς εξετάσεις χωρίς τέτοια. Έκανα την υπομονή, πέρασαν τρία χρόνια, άλλαξε ο νόμος. Θα έπρεπε να δώσεις εξετάσεις. Σαν μονομισθήτης όμως δεν είχα την δυνατότητα να φύγω από εδώ και με οικογένεια οπότε προτίμησα να συνεχίσω. Μετά μας είπανε στα πέντε χρόνια θα πάρεις την οργανικότητα, την πήρα την οργανικότητα στα έξι χρόνια τέλος πάντων έγινε κάποια... κόψανε κάποιες μέρες έμεινα εδώ από εκεί και μετά η ειδική αγωγή ήταν μία πρόκληση για μένα, δεν ήξερα τίποτα. Εμείς κάναμε στην ακαδημία, την τελείωσα το '80 τόσο αγωγή αποκλινόντων παιδών. Με αυτήν την αγωγή των αποκλινόντων παιδών δεν πήγαινες πουθενά. Οπότε έπεσα με τα μούτρα στη δουλειά διάβασμα πολύ, πολλά σεμινάρια, όπου υπήρχε σεμινάριο έτρεχα, πάνω από τριάντα σαράντα ημερίδες και διημερίδες και ξαφνικά το 2000 μας προέκυψε ο αυτισμός. Γιατί σας είπα ήρθα το '92 εδώ πέρα από το 2000 και μετά μας προέκυψε ο αυτισμός. Μέχρι τότε είχαμε σύνδρομο Down, νοητικές στερήσεις, κάποια πολυαναπηρία κάπου κάπου. Όταν λοιπόν μας προέκυψε ο αυτισμός έπρεπε και εγώ να δουλέψω με παιδιά με αυτισμό και εξακολουθώ να είμαι μόνος

με έναν συνάδελφο ακόμα και να έχουμε από τέσσερα και πέντε και έξι παιδιά. Με αυτιστικά μέσα. Και εκεί αναγκάστηκα να ανατρέξω στη βιβλιογραφία, στις καλές πρακτικές που έβρισκα στο διαδίκτυο. Τελικά πήγα και σε 5-6 σεμινάρια εξειδικευμένα Θεσσαλονίκη, Γιάννενα εδώ όπου μπορούσαμε. Αυτή τη στιγμή αισθάνομαι ότι είμαι σε καλή φάση και βοηθώ τους νέους συναδέλφους. Φέτος ήρθαν δύο νέοι συνάδελφοι. Δουλεύουνε πρώτη φορά. Δεύτερη φορά τέλος πάντων. Κάποιοι 'θέλαν βοήθεια Έχω ένα τεράστιο αρχείο με ειδικό το οποίο είναι στη διάθεση όλων των συναδέλφων εδώ πέρα. Αισθάνομαι ότι είμαι καλά. Βέβαια ποτέ δεν είσαι καλά στην ειδική αγωγή γιατί συνέχεια βγαίνουν καινούρια πράγματα, ειδικά στον αυτισμό. Από τα δέκα επτά παιδιά τα δέκα είναι αυτιστικά στο σχολείο μας, έχουμε βαριές περιπτώσεις έχουμε και ελαφριές περιπτώσεις. Το πρώτο παιδάκι που πειραματίστηκα, σε εισαγωγικά το πειραματίστηκα, που μου 'ρθε με αυτισμό κατέληξε να φύγει μετά από έξι χρόνια μέχρι να διαβάσει, να γράφει, να το χειρίζομαι άριστα. Αντιμετώπισε προβλήματα εκεί που πήγε, πήγα και εκεί λίγο τους βοήθησα. Άλλο ένα παιδάκι απέτυχα γιατί έκανε οπισθοδρόμηση, τα λέω καθαρά. Ενώ είχαμε ξεκινήσει πάρα πολύ καλά σαν το προηγούμενο αλλά εκείνο έκανε οπισθοδρόμηση και τώρα είναι σε άλλη κατάσταση παίρνει φαρμακευτική αγωγή που δε το συνιστούσα ποτέ εγώ όπως και το πρώτο παιδάκι που ακόμη παίρνει τηλέφωνο και έρχεται στο σχολείο. Γενικά όμως αισθάνομαι ότι τα καταφέρνω. Τώρα μπορώ να πω ότι τα καταφέρνω αλλά ποτέ δεν επαναπαύομαι γιατί η ειδική αγωγή είναι το κάτι άλλο. Είναι πρόκληση ακόμη και στα τριάντα χρόνια υπηρεσίας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάπως έτσι και εγώ το θεωρώ. Είναι πρόκληση.

Απάντηση: Όταν μου δόθηκε η ευκαιρία να πάω για διευθυντής έλεγα τώρα με τη καρδιά θα φύγω; Που θα τα αφήσω αυτά; Τα παιδάκια τα οποία μεγάλωσαν. Έχουν περάσει παιδάκια από εδώ. Και δεν έκανα καν αίτηση για μετά. Ούτε εδώ βέβαια υπάρχει θέση διευθυντή. Αλλά έμεινα εδώ πέρα... ήλπιζα να φύγω στη σύνταξη του χρόνου. Μας πάνε στα 62. Εντάξει θα μείνουμε άλλα δέκα χρόνια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Και εγώ δούλεψα για δύο μήνες στο ειδικό και ακόμη παίρνω τηλέφωνο και ρωτάω πως πάνε τα παιδάκια.

Απάντηση: Είναι και το μεγάλο λάθος της ειδικής αγωγής. Η οποία έχει κάνει τεράστια βήματα από το '92, άρχισε αργά η ειδική αγωγή στην Ελλάδα, έχει κάνει τεράστια βήματα. Φτάσαμε να έχουμε τώρα 16 άτομα προσωπικό τώρα δεν είναι λίγο να έχουμε ψυχολόγο και κοινωνική λειτουργό σε καθημερινή

βάση, να έχουμε λογοθεραπεία, φυσικοθεραπεία τα κάναμε όλα εμείς. Εγώ έχω όταν προέκυψε ένα παιδάκι που δεν μιλούσε καλά αναγκάστηκα να ανατρέξω σε βιβλία λογοθεραπείας. Άμα δείτε έχω προγράμματα για τα σύμφωνα, για τα φωνήεντα, με αυτά. Όλα τα κάναμε εμείς. Ο πολυδύναμος δάσκαλος. Δηλαδή λογοθεραπεία, εργοθεραπεία, τα πάντα, τα πάντα, ψυχολόγο δεν είχα. Ερχόταν μια φορά την βδομάδα από την Κοζάνη ένας. Τι να σου κάνει. Οι γονείς είχαν καθημερινή ανάγκη και τα παιδιά το ίδιο. Ο πολυδύναμος δάσκαλος σε όλη την έκφανση. Όπως και ο πολυδύναμος διευθυντής που κάνει τον ηλεκτρολόγο, τον υδραυλικό και όλα αυτά. Αυτό εγώ δεν μπορώ να το αποχωριστώ, δεν μπορώ και θα μείνω μέχρι τη σύνταξή μου μάλλον εδώ πέρα. Είτε με κάνουν σαν απλό δάσκαλο είτε μείνω σαν διευθυντής. Δεν έχω πρόβλημα.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Ναι, αν και φεύγω με πονοκέφαλο στο τέλος. Πιστεύω ότι έχω την πείρα, ότι καταφέρνω και τις δύσκολες καταστάσεις. Έχουμε αυτόν τον καιρό μία δύσκολη κατάσταση με κάποιον μαθητή και τον γονέα του. Πάντα ζητάω συνεργασία άσχετα εάν είναι νέος ή παλιός ο συναδέλφος. Πριν έρθετε είχα συνεργασία με την ψυχολόγο και την κοινωνική λειτουργό για ένα συγκεκριμένο παιδί, η μητέρα του πρωί πρωί με πήρε τηλέφωνο 7.30 με πήρε τηλέφωνο και μισή ώρα μιλούσαμε στο τηλέφωνο. Είναι μία δύσκολη κατάσταση πιστεύω θα τ' αντιμετωπίσουμε. Τώρα με καλή έκφανση για το παιδί θέλω να το πιστεύω αυτό. Στη μεγάλη πίεση; Πίνουμε έναν καφέ παραπάνω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό θα σας έλεγα; Πώς το διαχειρίζεστε; Έχετε κάποια τεχνική;

Απάντηση: Έναν καφέ παραπάνω, συζήτηση με φίλους για να ξεφύγεις να πεις και αυτά που αισθάνεσαι να πάρεις και μια δεύτερη γνώμη πάντα έχω πιστεύω το προτέρημα να ακούω είμαι καλός στο να ακούω Και μετά να σχηματίζω... να παίρνω τη τελική μου απόφαση. Επειδή λέγομαι Παπαδόπουλος Γεώργιος πάντα ζητάω γνώμη αλλά και λέω στους συναδέλφους εγώ θα αποφασίσω στο τέλος. Αλλά πάντα ζητάω τη γνώμη τους. Είτε είναι νέοι συναδέλφοι, διότι πάντα κερδίζεις από τους νέους, τους λέω εγώ θέλω τις καινούριες, τις φρέσκιες ιδέες είτε είναι παλιοί συναδέλφοι και έμπειροι.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Θα πάρω με τρόπο. Δεν ξέρω είμαι διπλωμάτης. Θα πάρω με τρόπο θέση. Μου 'λεγε μία συνάδελφος προχθές «Όλο με το χαμόγελο κύριε Γιώργο μας σφάζετε» Ναι αλλά έτσι σας καταφέρνω να κάνετε αυτό που θέλω. Όχι ότι είναι πάντα το σωστό αυτό που θέλω. Απλά σας βοηθάω να σκεφτείτε και να βρούμε μαζί τη πιο σωστή λύση. Δεν έχω μαλώσει με κανέναν και ούτε πρόκειται να μαλώσω. Τις προάλλες κάλεσα κάποιον συνάδελφο που έπαιρνε συνέχεια άδειες, δηλαδή αν και αναπληρωτής συνήθιζε να εξαντλεί όλες τις κανονικές του, του εξήγησα ότι δεν μπορεί- εγώ δεν έχω πάρει καμιά άδεια που δικαιούμαι- να παίρνει όλες τις άδειες, αν όλοι παίρνουν τις άδειες τότε το σχολείο δε θα μπορεί να δουλέψει. Με πειράζει αν θίγει άλλον. Αν θίγει συνάδελφο. Εκεί παίρνω ανοιχτά θέση όχι ενώπιον όλων, πάλι κατ' ιδίαν. Αν θίξει εμένα εντάξει θα πειράξει λίγο προσωπικά αλλά δε θα το κάνω θέμα. Πάλι θα το συζητήσω. Πάλι θα το συζητήσω και εάν πιστέψω ότι δεν τους έχω πείσει, εντάξει σταματάμε εκεί. Γενικά δε θυμώνω.

Ερώτηση 7: Αν διαπιστώσετε ότι κάνετε εσείς λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ναι δεν έχω πρόβλημα σε αυτό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αναλαμβάνετε την ευθύνη;

Απάντηση: Αλίμονο. Αλίμονο.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Ναι γενικά είμαι ψύχραιμος άνθρωπος. Και προσαρμόζομαι εύκολα. Δηλαδή εάν η Ελένη αύριο μου 'ρθει με τα μαλλιά πάνω, θα τα αντέξω. Δεν μπορεί. Εάν εγώ τα βάψω ξανθά τότε θα έχει κάποιο πρόβλημα. Προσαρμόζομαι εύκολα. Και γενικά στη ζωή μου το ίδιο προσπαθώ να περάσω και στα παιδιά μου. Προσαρμόζομαι εύκολα καταστάσεις. Και αυτό που δε θα μου αρέσει θα προσπαθήσω στο τέλος να το κάνω να μ' αρέσει, να το φέρω μάλλον εκεί που θα μ' αρέσει. Έτσι είμαι εγώ γενικά. Απόλυτος δεν είμαι καμιά φορά. Απόλυτος.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι, βέβαια. Αν την αναλάβω, οτιδήποτε αναλάβω πρέπει να το τελειώσω. Και μάλιστα είμαι απόλυτος σε αυτό. Πρέπει να το αναλάβω και να το τελειώσω. Κάποιες φορές η αλήθεια είναι ότι δεν προλαβαίνω. Ναι έχω τέτοια πίεση. Έρχονται πάρα πολλά έγγραφα αναλύει το ένα το άλλο καμιά φορά, ψάχνω από εδώ ψάχνω από εκεί, έχουμε με το σύλλογο γονέων, με τους συναδέλφους που έχουν

τα δικά τους προβλήματα. Με τα παιδιά. Η αλήθεια είναι ότι προσπαθώ όλα να τα διεκπεραιώσω. Έχω κάποιον άγχος σε αυτό ότι μήπως και δεν προλάβω κάποιο αλλά όταν το αναλάβω θέλω να το τελειώσω. Να μη το αφήσω στη μέση.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Όχι και τα έκτακτα. Είμαι ανοιχτός στους συναδέλφους, το σχολείο μας το έχουμε κάνει ανοιχτό και στην κοινωνία καθετί καινούριο που θα προκύψει και θα αρέσει θα το εφαρμόσουμε άσχετα εάν δεν το έχουμε προγραμματίσει.

Ερώτηση 11: Προσπαθείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Πάντα. Πάντα. Αυτό είναι για μένα το ζητούμενο. Στη θέση του τι θα έκανα. Εάν δεν το κάνεις αυτό, δεν μπορείς να είσαι και σωστός. Σε τι κατάσταση είναι ο άλλος. Μου 'πε τώρα ο συνάδελφος που του είπα για τις άδειες ότι είχα αυτό και αυτό «Ναι, αλλά δε μου τα 'λεγες λέω ότι είχες αυτό το πρόβλημα. Ναι αλλά δε μου τα 'λεγες λέω». Εντάξει εκεί του 'δωσα ένα δίκιο. Του ζήτησα του χρόνου να πάρει τις μισές άδειες και τον άλλον χρόνο καθόλου. Έτσι απλά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή λειτουργείτε με ενσυναίσθηση. Αυτό το επιδιώκετε ή σας βγαίνει αυθόρμητα μετά από τόσα χρόνια ή σαν χαρακτήρας;

Απάντηση: Έτσι είμαι εγώ σαν χαρακτήρας. Δεν το επιδιώκω. Έτσι μου βγαίνει.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Πάντα. Εάν κάποιος δεν αισθάνεται καλά, δεν μπορεί να αποδώσει και στη δουλειά. Όταν έχουμε ένα ωραίο κλίμα και κάποιος ξέρει ότι μπορεί να βοηθηθεί και έχει κάποια ανάγκη και θα εξυπηρετηθεί, πάντα. Εγώ είμαι αυτής της άποψης. Τόσα χρόνια που έχω προσωπικό αρκετό έτσι φέρομαι και απ' ότι ακούω έχω καλύτερο κλίμα απ' όλα τα σχολεία. Μακάρι να έχουν και άλλοι τέτοιο κλίμα.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Επεμβαίνω στις αντιπάθειες. Πότε με το χιούμορ, πότε με την πλάκα και προσπαθώ να αμβλύνω τις αντιπάθειες. Η αλήθεια είναι ότι... πιστεύω ότι τόσα χρόνια με τους συναδέλφους τα καταφέρνω. Πάντα θα υπάρχουν όμως. Φέτος έχω μαζί με το νηπιαγωγείο 19 γυναίκες. Είναι δυνατόν 19 γυναίκες να μη μαλώσουν; Ακόμα δε μαλώσαν. Αν μαλλιοτραβηχτούν θα κλειδώσω την πόρτα και .. Το 'πα. Επεμβαίνω στις αντιπάθειες. Διακριτικά με χιούμορ όπως είπα το διαχειρίζομαι αλλιώς το πάω κάπου αλλού ας πούμε και δεν θέτω το πρόβλημα ενώπιον όλων για να έχουμε και συγκρούσεις και τέτοια. Πάντα με διπλωματικό τρόπο γιατί είπα ότι έτσι πιστεύω ότι οι συνάδελφοι αισθάνονται πιο σίγουροι. Τους έχω ελεύθερους εγκλωβισμένους.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ελεύθεροι εγκλωβισμένοι;

Απάντηση: Χωρίς να το καταλαβαίνουν.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Βεβαίως. Επειδή έρχονται συνέχεια καινούριοι συνάδελφοι. Συνάδελφοι που έχουν ένα και δύο έτη υπηρεσίας. Συνάδελφοι που δεν έχουν δουλέψει σε τάξη.. ήρθε συνάδελφος φέτος που δεν έχει δουλέψει σε τάξη. Ήταν νοσηλευτής σε κάποιο νοσοκομείο, πήγε σε κέντρο υγείας Ξαφνικά ήρθε στο σχολείο. Αυτή η κοπέλα πρέπει να πάρει κάποιο παιδάκι. Είκοσι τέσσερα χρονών κοπέλα ... εντάξει. Είναι όντως να τα έχει χάσει. Την πρώτη μέρα που ήρθε ήταν στα χαμένα. Τη βοήθησα. Της εξήγησα πέντε πράγματα. Όπως και η δασκάλα που ήρθε η καινούρια. Της έδωσα υλικό. Της εξήγησα πως θα φέρεται στα παιδιά. Προσπάθησα να παίρνω τα παιδιά. Να παίρνει ένα ένα, δύο δύο. Να μην έχει και τα τέσσερα μαζί. Σε αυτιστικό δύσκολο της έδειξα κάποιους τρόπους. Από εκεί και μετά τους δίνεις εσύ μία ώθηση μια σιγουριά, να αισθάνονται σίγουροι ότι εγώ είμαι από εδώ πίσω και ότι θέλεις με φωνάζεις. Έχω επέμβει πάρα πολλές φορές στην τάξη όταν το παιδάκι φώναζε και έβλεπα ότι αναστάτωνε όλη τη τάξη πήγα το πήρα και το έφερα εδώ μέσα. Πολλές φορές το έχω κάνει. Έτσι αισθάνομαι και εγώ ότι προσφέρω. Και έτσι κάποιος τους παρακολουθεί... τέλος πάντων όχι με την

έννοια του ελέγχω, τους παρακολουθεί για να τους βοηθήσει. Από εκεί και μετά είναι στο χέρι τους να ανοίξουν τα φτερά τους και να περάσουν όσο καλύτερα στα εμπόδια.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Θέλω να πιστεύω στα καλά σημεία. Δεν ξέρω αν μου είπαν και κανέναν κακό. Αν μου προσάψουν κάτι στο τέλος. Θέλω να πιστεύω πως στα καλά σημεία τους επηρεάζω.

Ερώτηση 16: Αυτή είναι η επόμενη μου ερώτηση. Αν λαμβάνετε από αυτούς θετικά μηνύματα ή αρνητικά μη λεκτικά ή συναισθηματικά.

Απάντηση: Λαμβάνω θετικά μηνύματα. Δε σας κρύβω ότι κάποιες γυναίκες σαν και σας, όλες οι γυναίκες θα προτιμούσαν να έχουν έναν αυστηρό διευθυντή, να ακολουθεί το γράμμα του νόμου και να μη σηκώνει μύγα στο σπαθί του. Γιατί τέτοιο πρότυπο έχουν στο μυαλό τους. Όπου εφαρμόστηκε αυτό και ειδικά εφαρμόζεται αυτό από γυναίκες, συγγνώμη που το λέω, έχουν αντεκδίσεις, έχουν συγκρούσεις. Εγώ είμαι της άλλης άποψης. Τους σφάζω με το βαμβάκι που έλεγε η συνάδελφος. Περνάς το δικό σου με άλλο τρόπο και με το χαμόγελο, με την κατανόηση, με το να ακούς, να ακούς είναι πολύ βασικό να ακούς τους συναδέλφους. Εάν έχεις εκείνη την ώρα να προσθέσεις κάτι, το λες. Αν νομίζεις ότι λέγοντάς το τους κάνεις κακό ή τους ωθείς αλλού το αφήνεις και το λες την άλλη μέρα ή σε δύο μέρες. Όταν είναι έτοιμος να το ακούσει ο άλλος. Είναι βασικό να ακούς τους συναδέλφους για μένα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αρνητικά μηνύματα λαμβάνετε;

Απάντηση: Κάνα δύο φορές σε αυτό το στυλ που σας είπα. Έπρεπε να είσαι αυστηρός σε αυτό, να μη δώσεις άδεια ή να μην κάνεις αυτό. Μόνο αυτό τίποτα άλλο εκτός αν τα όλα πολύ καλά.

Ερώτηση 17: Μου είπατε προηγουμένως τις διαφωνίες των εργαζομένων με χιούμορ τις αντιμετωπίζετε. Άλλος τρόπος το συζητάτε;

Απάντηση: Με συζήτηση εννοείται. Ενώπιον όλων πάντα με χιούμορ. Και ένδειξη ότι σε άκουσα αλλά θα τα πούμε μετά. Όχι θα σε κανονίσω. Θα το συζητήσουμε κατ' ιδίαν. Όταν βλέπω ότι όντως θέλει συζήτηση ναι τους καλώ και συζητάμε. Όπως κάλεσα μια άλλη φορά κάποια άλλη για ένα άλλο πρόβλημα. Είναι δύσκολο να διαχειρίζεσαι ανθρώπους. Είναι δύσκολο. Η ηγεσία είναι... την έχω σπουδάσει την ηγεσία.

Ερώτηση 18: Αυτό θα σας έλεγα για το διοικητικό σας έργο. Καμιά φορά σας λένε δεν έπρεπε να δώσετε άδεια κάτι θετικό ακούτε ή μήπως στο τέλος αλλάζουν γνώμη;

Απάντηση: Πάντως στο τέλος μου λένε πώς τα κατάφερες και δε μαλώσαμε; Ένα αυτό. Λένε πώς τα κατάφερες και μας πήγες εκεί που θέλουμε να κάνουμε αυτό ξέρω γω. Τώρα ας πούμε παράδειγμα θα πάμε εκδρομή. Πόσες θέλετε; Κάθε μέρα θέλετε; Αλλά θα πηγαίνουμε όμως. Είπαμε θα πάμε 5; Θα πάμε 5. Από την πρώτη εκδρομή τα παιδιά μας ήταν δύσκολα άρχισαν να λένε και κουράζονται. Δε θέλουν! Εγώ σας αρνήθηκα εκδρομή. Ορίστε ωραίος τρόπος. Πάμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Η εκδρομή είναι δύσκολη και τα άλλα σχολεία δυσκολεύονται.

Απάντηση: Είναι δύσκολη. Το ξέρω, αλλά επειδή δεν το καταλαβαίνουν αυτοί. Το παιδί θα τρέξει, θα βραχεί θα λερωθεί, θα... όλα αυτά.

Ερώτηση 19: Είπατε πριν ότι προσαρμόζετε στις αλλαγές. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Ναι!

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο; Για ανανέωση; Για δοκιμή;

Απάντηση: Για ανανέωση πιο πολύ. Η ηλικία μου είναι τέτοια που θέλει πειραματισμούς. Θέλει πειραματισμούς. Εδώ και τρία χρόνια κάνουμε προγράμματα. Φέτος δουλέψαμε με τέσσερις πολιτιστικούς συλλόγους στο σχολείο μας. Είναι μια δοκιμή και αυτό έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Τέσσερις πολιτιστικούς;;

Απάντηση: Τέσσερις πολιτιστικούς. Θα κάνουμε ένα πρόγραμμα, θα παρουσιάσουμε με χορούς και από τους τέσσερις συλλόγους. Πόντιους, Θρακιώτες, Μικρασιάτες και ντόπιους. Πέρυσι είχαμε παραολυμπιακούς ειδικούς αγώνες. Την άλλη φορά κάναμε πρόγραμμα αγωγής. Μπλέκουμε. Θέλουμε το κάτι το καινούριο. Αυτό είναι και το νόημα του σχολείου μας. Ψάχνουμε τις αλλαγές. Και τονώνουν το ενδιαφέρον. Τόσο των συναδέλφων όσο και των παιδιών. Αλλά και δουλεύοντας όλοι μαζί το βασικό που τονίζω και ξέχασα να πω είναι όσοι έρχονται καινούριοι και παλιοί είναι ότι πρέπει να γίνουν ομάδα. Αν λειτουργούμε σαν ομάδα, το σχολείο λειτουργεί. Αν λειτουργούμε σαν μεμονωμένα άτομα, εγώ παίρνω τις άδειές μου, δεν με ενδιαφέρει θα κοιτάξω αυστηρά τι λέει το πρόγραμμά μου εκεί δεν

μπορούμε να λειτουργήσουμε. Σαν ομάδα όμως όταν λειτουργούμε... Αυτά προσπαθώ τόσα χρόνια να περάσω, το εξηγώ από την πρώτη μέρα, το δίνω με τον τρόπο μου να το καταλάβουν όλοι, παράδειγμα είπα σε κάποια να λειτουργούμε σαν ομάδα, και όταν πήρε το παιδί μέσα.... Ομάδα δεν είμαστε; Και εγώ είμαι στην ομάδα. Δεν είμαι στο γραφείο κλεισμένος. Είμαστε μία ομάδα. Δεν μπορείς εσύ, θα το στείλω δίπλα, αν μπορεί η συνάδελφος θα το κάνει. Θα σου δώσει και δύο συμβουλές. Άλλος τρόπος: χρησιμοποιείς ας πούμε την παλαιότερη συνάδελφο για να βοηθήσεις την καινούρια, γιατί θα ντρεπόταν να 'ρθει σε μένα. Εγώ της πρόσφερα ό, τι βοήθεια ήθελε, μπορεί να ντρέπεται να αισθάνεται μειονεκτικά σε μένα οπότε της είπα κοίταξε που είναι συνομήλικη είναι πιο έμπειρη έχει χειριστεί το ίδιο παιδί και εσύ έχεις παρόμοιο παιδί, θα πάρεις συμβουλές. Και έμαθα ότι πήγε. Γιατί ρωτάω και μαθαίνω μετά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε και το επιδιώκετε και το καταφέρνετε.

Απάντηση: Πιστεύω ότι το καταφέρνω. Γιατί ακούω στο τέλος της χρονιάς πώς τα καταφέρατε και δε μαλώσαμε ή δεν κάναμε κάτι άλλο ξέρω γω. Ακούω τα καλά τα σχόλια.

Ερώτηση 20: Δεσμοί αναπτύσσονται στο σχολείο;

Απάντηση: Βεβαίως. Βεβαίως. Ήδη ο συνάδελφος που ήταν πριν από τρία χρόνια ήρθε σήμερα για καφέ, προχθές ήρθε ο άλλος και με τους άλλους συναδέλφους, χθες ήρθε μία εργοθεραπεύτρια που ήταν το 10 σε μας και ήρθε να μας δει επειδή πέρασε πάρα πολύ καλά σε μας και ήρθε να μας δει. Αναπτύσσονται δεσμοί μέσα στο σχολείο. Πάντα.

Ερώτηση 21: Καταφέρνετε να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: (Απαντήθηκε παραπάνω).

Ερώτηση 22: Έχετε πάρει μέρος σε προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης;

Απάντηση: Όχι από το 2000 και μετά συνήθισα να παίρνω προγράμματα για αυτισμό. Ήταν το μεγάλο μου πρόβλημα, ήμουνα μόνος μου μετά το '06 –'07 από το '08 άρχισαν να έρχονται οι συνάδελφοι, αλλά... Πήγαινα συνέχεια σε ότι έβρισκα σε ότι έβρισκα. Δεν μπορώ να πω ότι είμαι αυθεντία στον αυτισμό αλλά μπορώ να χειρίζομαι πλέον παιδιά. Εγώ μπορώ να χειρίζομαι παιδιά, να δίνω την εμπειρία μου στους νέους αν μ' ακούνε.

Ερώτηση 23: Θέλετε να προσθέσετε κάτι στο τέλος της συζήτησης;

Απάντηση: Η πρόκληση της ειδικής αγωγής για μένα είναι πολύ μεγάλη. Δεν μπορώ να εγκαταλείψω. Αισθάνθηκα τα πρώτα πέντε χρόνια που πήγα σε κάποιους άλλους διευθυντές με βοήθησαν. Δεν ξέρω είμαι άνθρωπος το είπα και πριν που ακούω οπότε είχα τα αυτιά μου ανοιχτά. Έμαθα πολλά από αυτούς τους τότε διευθυντές. Σιγά σιγά γιατί δεν είχα προσωπικό στην αρχή και το ίδιο λέω και στους συναδέλφους που έρχονται και φεύγουν ότι «έχετε τα μάτια σας και τα αυτιά σας ανοιχτά, κρατήστε τα καλά αυτά από εδώ, τα κακά αφήστε τα, θα τα δείτε και αλλού, όπου και αν πάτε σε όποιο σχολείο και αν πάτε γενικά σε σχολεία της ειδικής αγωγής κρατήστε μόνο τα καλά. Αυτό τους είπα. Το μεγάλο λάθος... λάθος είναι ότι δεν έχουμε σταθερό προσωπικό. Όταν ο διευθυντής έχει ένα σταθερό προσωπικό, ξέρει πώς να το χειριστεί και πως να είναι ο διευθυντής. Να αλλάζουν κάθε χρόνο συνάδελφοι είναι μεγάλο μείον. Τόσο για τα παιδιά όσο και για το σχολείο. Αυτή τη στιγμή στηρίζομαι σε μία βοηθό που έχω τρία χρόνια, σε δύο δασκάλους που είναι για τέταρτη πέμπτη χρόνια, σε δύο καινούριες που ήρθαν τώρα και πρέπει να μάθουν εγώ τους δίνω διορία πάντα δύο μήνες, αλλά πρέπει να μάθουν τον τρόπο που δουλεύει το σχολείο, τον τρόπο που δουλεύει ο διευθυντής, τον τρόπο που δουλεύουν οι άλλοι συνάδελφοι γιατί πρέπει να δουλεύουμε σαν ομάδα. Και είναι λάθος αυτό. Αν εγώ είχα κάποιους συναδέλφους τους τέσσερις για τα επόμενα χρόνια θα μπορούσα να κάνω το σχολείο να δουλεύει όπως θέλω. Πρέπει να μάθω τους καινούριους από την αρχή. Έχω την υπομονή. Τώρα αν κάποιος άλλος δεν έχουν την υπομονή... Είναι λάθος να μη διορίζουν μόνιμους. Ακόμη και ψυχολόγους ακόμη και ... Αν θέλεις να δουλέψεις, δουλεύεις. Απλά θα διευκόλυνε πάρα πολύ τα παιδιά. Πάρα πολύ τα παιδιά. Πάει ο Οκτώβριος. Μακάρι η έρευνα να βοηθήσει. Θα ήθελα να με ενημερώσεις.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 8

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δασκάλα ΠΕ 70.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Σχεδόν είκοσι πέντε.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Φέτος είναι η όγδοη χρονιά.

Ερώτηση: Όγδοη χρόνια. Πάρα πολλά. Πώς το βλέπετε;

Απάντηση: Δύσκολα. Οκτώ χρόνια πολύ δύσκολα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Έχω κάνει το διδασκαλείο της ειδικής αγωγής, έχω κάνει την ΑΣΠΑΙΤΕ το τμήμα σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού και έχω κάνει και ένα μεταπτυχιακό στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση.

Ερώτηση 5: Πολύ ωραία. Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Τη φετινή χρονιά δέκα οκτώ. Όχι μόνο εκπαιδευτικοί και ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό και ειδικό βοηθητικό προσωπικό, όλοι οι εργαζόμενοι.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Είκοσι πέντε.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Ο ρόλος του διευθυντή πολλαπλός. Να πω ότι πέρα από το διοικητικό κομμάτι είναι και το παιδαγωγικό κομμάτι, είναι και το κομμάτι της οικονομικής διαχείρισης, είναι και το κομμάτι της εμπύχωσης, ενημέρωσης, της διδασκαλίας, όλα τα περιλαμβάνει μέσα. Ο ρόλος του διευθυντή θεωρώ ότι είναι πολλαπλός.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Ναι. Ναι, βέβαια. Πιστεύω ότι καταρχήν σε κάθε εργαζόμενο το να έχει... το να είναι ήρεμος επηρεάζει τη δουλειά του. Ένα βασικό αυτό σαν εργαζόμενος. Τώρα σαν διευθυντής αυτό έχει μία άλλη βαρύτητα γιατί ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός σε κάθε οργανισμό πόσο μάλλον σε μία σχολική μονάδα ειδικής αγωγής που το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλάζει κάθε χρόνο. Εεε είναι καθοριστικό το πώς ο διευθυντής θα μεταφέρει, θα χειριστεί πράγματα, να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς για το έργο τους, να τους κάνει να νιώσουν ασφάλεια γιατί έρχονται για μικρό χρονικό διάστημα και μέσα σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα θα πρέπει να προσαρμοστούν, να θέσουν παιδαγωγικούς στόχους, να θελήσουν να τους υπηρετήσουν αυτούς τους στόχους και να τους παλέψουν όσο το δυνατόν περισσότερο, επομένως η συναισθηματική κατάσταση του διευθυντή επηρεάζει όλα αυτά. Έτσι; Ο διευθυντής θα πρέπει να εμπνέει, να δίνει σιγουριά εεε να είναι ήρεμος.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε αντιλαμβάνομαι ότι σε επηρεάζουν τα συναισθήματα. Μπορείς να τα ελέγχεις είτε είναι θετικά είτε είναι αρνητικά;

Απάντηση: Θεωρώ ότι τις περισσότερες φορές ναι. Ναι. Πιστεύω ότι σαν άτομο έχω δουλέψει πολύ πάνω σε αυτό το κομμάτι και πιστεύω ότι σε μεγάλο βαθμό, βέβαια πάντοτε ο ανθρώπινος παράγοντας επιδρά και μπορεί να επιδράσει και από παράγοντες μέσα από το σχολείο γιατί και το έργο μας είναι τέτοιο που ... επιφέρει μία συναισθηματική φόρτιση. Ας πούμε όταν έχεις ένα μαθητή που τον έχεις χρόνια και σε δένει κάτι και προκύψει κάτι και στο θέμα της υγείας που να τον πάει πίσω σε όλη αυτήν την προσπάθεια που έχουν γίνει όλα αυτά τα χρόνια και να βλέπεις ας πούμε το παιδί να επηρεάζεται, να χρειάζεται να πάρει επιπλέον φαρμακευτική αγωγή ή οι γονείς να έρχονται και να είναι οι άνθρωποι πολύ πεισμένοι από αυτήν την κατάσταση εεε δεν μπορώ εγώ τουλάχιστον σαν άνθρωπος να μην επηρεαστώ από αυτό και προσπαθώ όσο το δυνατόν να το ελέγχω, αλλά σαφώς με επηρεάζει.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Θεωρώ ότι είμαι πολύ υπομονετικός άνθρωπος. Επίσης πιστεύω ότι διαθέτω ενσυναίσθηση, πιστεύω ότι, να πω και κάτι που έχει να κάνει πέρα από συναίσθημα; Πιστεύω ότι είμαι εργατική και πεισματάρη. Αυτά θεωρώ ότι έτσι είναι τα βασικά προτερήματα. Έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Αδυναμίες;

Απάντηση: Αδυναμίες είναι ότι κάποιες φορές ας πούμε μπορεί το συναίσθημα να με παρασύρει εεε είναι ότι μπορεί να έχω υπερβολικές απαιτήσεις τόσο από τον εαυτό μου όσο και από τους άλλους, από τους συνεργάτες μου στο σχολείο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Ένα παράδειγμα είναι ότι μπορεί ας πούμε κάτι που θα θέσουμε σαν στόχο κάποιος μπορεί να μην τον υπηρετεί αυτόν τον στόχο ας πούμε και εκεί να αντιδράσω. Έτσι; Βέβαια επειδή είναι πολύπλοκη η δουλειά και όπως είπα όταν έρχεται κάποιος έρχεται για μικρό χρονικό διάστημα θεωρώ ότι αν υπήρχε η δυνατότητα έτσι πολυετούς συνεργασίας ότι αυτά θα μπορούσα να τα χειριστώ έτσι πάρα πολύ καλά και να δημιουργηθεί μία δυναμική ομάδα. Θεωρώ δηλαδή ότι είμαι ευέλικτος άνθρωπος και στις σχέσεις μπορώ έτσι να τα καταφέρω αρκετά καλά. Έτσι εεεε θα έλεγα ότι η αδυναμία μου είναι αυτό ότι κάποιες φορές επηρεάζομαι συναισθηματικά και αυτό με κάνει λιγάκι να ... και να θυμώνω και να ... ή να είμαι υπερβολικά ας πούμε έτσι ευαίσθητη και να δείξω μία ανοχή μπορεί δηλαδή για, προσωρινά θα έλεγα να χάσω την ισορροπία ,αλλά αυτό θα είναι μία παρένθεση στη δουλειά μου κάπως έτσι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή κάνεις αυτοκριτική;

Απάντηση: Ναι κάνω αυτοκριτική, βέβαια. Και βασικός στόχος είναι να γίνομαι καλύτερη. Χωρίς αυτοκριτική δεν γινόμαστε και καλύτεροι.

Ερώτηση 4: Αν κατάλαβα πριν είπες ότι «έχω καταφέρει να διαχειρίζομαι καλά τις σχέσεις μου με τους άλλους» Βλέπω ότι έχεις αυτοπεποίθηση.

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εγώ το αντιλαμβάνομαι έτσι. Αυτό φαίνεται και στους άλλους, το δείχνεις;

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σου το λένε, σου το εκφράζουν;

Απάντηση: Ναι μου το εκφράζουν και υπάρχουν και άτομα επειδή στο σχολείο αρκετές φορές έτσι χρειάστηκε... όχι χρειάστηκε παλιότερα το ζητούσα και εγώ να γίνει δηλαδή εεε έτσι στα πλαίσια της αυτοβελτίωσης επειδή με ενδιέφερε ζητούσα από συναδέλφους να μου γράψουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία και μπορώ να πω ότι ενώ εγώ θεωρώ τον εαυτό μου αυστηρή κάποιες φορές εκεί που συμφωνούσαν οι περισσότεροι είναι ότι δείχνω υπερβολική ανοχή οπότε...

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό είναι θετικό να σε βλέπουν οι άλλοι πιο ήρεμη;

Απάντηση: Γενικά όμως αυτό που εισπράττω από τους συναδέλφους είναι θετική κριτική σε πολύ μεγάλο ποσοστό θα έλεγα. Θετικά σχόλια, έτσι; Και για τη διαχείριση και για ανθρώπους που τους θεωρώ ίσως πιο ειδικούς θα κουβεντιάσω μαζί τους, με ψυχολόγο που θα ρωτήσω πως είδε τη χρονιά που πέρασε και πως ήταν τα πράγματα και τα λοιπά μου το λεν αυτό ότι τους αρέσει ο τρόπος που διαχειρίζομαι τα πράγματα ας πούμε σαν διευθύντρια.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πειστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Θα έλεγα ότι με στρεσάρω εμένα. Όχι τον άλλον να το βγάζω σε τόσο έντονο βαθμό όσο το εσωτερικεύω αυτό. Και εντάξει υπάρχουν και καταστάσεις πολύ δύσκολες γιατί αυτά τα χρόνια αντιμετώπισα κάποιες ας πούμε συμπεριφορές ακραίες. Και από τους συναδέλφους.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς τη διαχειρίστηκες αυτή τη πειστική κατάσταση; Τι ακολουθείς;

Απάντηση: Καταρχήν δείχνω εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, αρχικά. Έτσι; Δεν ...και σαν άνθρωπος το έχω αυτό δεν είμαι καχύποπτη εεε και θα έλεγα ότι ως ένα βαθμό εεε ακόμη και το ... καμιά φορά το αρνητικό δεν το παίρνω στο βαθμό που μπορεί να είναι εν τέλει αρνητικό. Προσπαθώ να δω την καλή πλευρά ας πούμε ακόμη και μιας αρνητικής συμπεριφοράς δηλαδή να πω για παράδειγμα ότι υπήρχαν άνθρωποι που με τη συμπεριφορά τους συνεργάτες εμένα με ζόριζαν αλλά εν τέλει με έκαναν καλύτερη. Και γι' αυτό δεν νιώθω αρνητικά απέναντί τους, δηλαδή νιώθω ότι εν τέλει αυτό εμένα με βοήθησε. Δεν το εισπράττω αυτό αρνητικά

Διευκρινιστική ερώτηση: Ωραία αντιμετώπιση. Αυτό το κάνω και εγώ καμιά φορά. Λέω από τις δύσκολες καταστάσεις βγαίνω πιο σοφή.

Απάντηση: Εντάξει, μπορεί να είναι η ένταση, η έκρηξη, αυτό που υπάρχει και τα λοιπά σε εκείνη τη φάση που συμβαίνει, αλλά όταν ας πούμε περάσει η πρώτη φάση και καθίσω και το δω από μία απόσταση μου μένει αυτό και δεν κρατάω έτσι αρνητικά συναισθήματα. Και αυτό είναι πολύ καλό για εμένα εν τέλει.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Ναι. Όταν αισθανθώ το δηλώνω, εντάξει. Θα προσπαθήσω στην αρχή να κρατήσω μία ισορροπία και να μην υπάρχουν εντάσεις. Γιατί αυτό το θεωρώ ότι είναι βασικό για τη λειτουργία του σχολείου και θεωρώ ότι θα πρέπει ας πούμε να δίνουμε περιθώρια στους ανθρώπους. Εγώ δίνω αυτό το περιθώριο. Έτσι το βλέπω ας πούμε. Από αυτήν την οπτική πλευρά το βλέπω. Δεν το κάνω επειδή φοβάμαι τη σύγκρουση. Όχι. Το κάνω γιατί θέλω να δώσω περιθώριο, θέλω να αντιληφθώ καλύτερα την κατάσταση, να δω τι συμβαίνει, να αντιληφθώ γιατί ο άλλος μπορεί να συμπεριφέρεται έτσι αλλά κάτι άλλο να φταίει, να μην φταίει άμεσα κάτι μεταξύ μας, μπορεί να φταίει κάτι στην οικογένεια του και το κουβαλάει και δεν είναι καλά αυτό το διάστημα... θα τον ρωτήσω. Τώρα σε περιπτώσεις οι οποίες είναι ακραίες και τα πράγματα οδηγούνται ας πούμε έτσι πιο πειστικά σαφώς παίρνω θέση. Βέβαια.

Ερώτηση 7: Σε αντίθετη περίπτωση αν διαπιστώσετε ότι εσείς κάνατε λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ναι. Εγώ θεωρώ ότι θα πω ότι ναι σε αυτό το σημείο έκανα λάθος και έτσι είμαι και στις σχέσεις μου εεε γενικότερα δηλαδή θα πω σε κάποιον ότι σε αυτό το σημείο αισθάνομαι ότι έχω κάνει λάθος και σε αυτό το σημείο πιστεύω ας πούμε ότι έχεις κάνει εσύ λάθος αλλά πες μου τη δική μου οπτική πλευρά γιατί εντάξει ο καθένας το βλέπει από άλλη πλευρά. Μου αρέσει να συζητώ τα πράγματα ανοιχτά αν και στο σχολείο θεωρώ ότι δεν υπάρχει πάντοτε ο χρόνος εεεε για να συζητούνται τα πράγματα και να αναπτύσσονται οι σχέσεις όπως πρέπει ας πούμε μεταξύ των συναδέλφων. Δεν αφιερώνεται ο χρόνος στο σχολείο σε αυτό το κομμάτι. Θεωρώ ότι δεν είναι αρκετός.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Αλίμονο αν δεν προσαρμοζόμουν. Τέτοιες αλλαγές που βιώνουμε ακόμα. Τι να σου πω!

Διευκρινιστική ερώτηση: Έτσι όπως το λες το συνηθισμένο είναι οι αλλαγές παρά να υπάρχει μία συνηθισμένη ροή.

Απάντηση: Αυτό ακριβώς. Εντάξει δεν είναι κάτι που μου αρέσει που γίνονται αυτές οι αλλαγές, αλλά τι να πω. Τώρα πια είναι αναγκαίο κακό ας πούμε για μένα έτσι όπως συμβαίνει στον εργασιακό χώρο. Αλλά γενικά όχι δεν μου αρέσουν οι αλλαγές οι αλλαγές προς το καλύτερο και τα λοιπά εκεί κάποιες στιγμές και στη ζωή μας θέλουμε μία αλλαγή, έτσι; Αλλά τόσο ακραίες αλλαγές όπως το να αλλάζεις σχεδόν το 100% του προσωπικού ε όχι δεν το θεωρώ ότι είναι μία καλή αλλαγή, παρά το ότι έχω βρει κάποιες ας πούμε καλές πρακτικές, πατέντες ας το πούμε έτσι για να το διαχειρίζομαι αυτό.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι, σίγουρα. Σίγουρα είναι μία πρόκληση. Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Και τι επιδιώκεις;

Απάντηση: Εντάξει. Επιδιώκω στην αρχή ας το πούμε κοιτάζω να ενημερωθώ όσο το δυνατόν καλύτερα, να το δω από πολλές έτσι διαφορετικές οπτικές πλευρές, να δω τις απαιτήσεις του έργου, να αντιληφθώ τι θέλει και από εκεί και έπειτα να είμαι διαθέσιμη όχι αλλά... Τώρα όσον αφορά έργο του σχολείου δεν είναι «αναλαμβάνω» είναι «αναλαμβάνουμε». Έτσι; Εκεί είναι ένα σημείο που θεωρώ ότι είναι βασικό, δεν είναι κάτι ας πούμε θα το αποφασίσω. Είναι κάτι που θα το αποφασίσουμε. Έτσι; Ο διευθυντής μπορεί να παίζει ρόλο δίνοντας ας πούμε το έναυσμα, φέρνοντας μία θετική αύρα για κάτι για κάποιο έργο, εμπνέοντας και τα λοιπά αλλά σαφώς παίζει καθοριστικό ρόλο και το τι θέλω και κατά πως ας πούμε είναι έτοιμοι οι συνάδελφοι να μουν μέσα σε αυτό. Γιατί καθετί που γίνεται στο σχολείο δεν είναι έργο του διευθυντή. Είναι έργο όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ο διευθυντής μπορεί να είναι πώς να το πω έτσι να είναι ο μπροστάρης. Έτσι; Να είναι αυτός που πρέπει να τραβήξει μπροστά. Ταυτόχρονα να είναι το πρότυπο. Είναι τέτοια πράγματα. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να δει και η ομάδα που έχει μαζί του μπορεί να τον αντέξει αυτόν τον στόχο που βάζει; Μήπως είναι υπερβολικός ο στόχος. Μήπως και οι άλλοι εκεί θα πρέπει να ακούσ τον καθένα. Θέλει να γίνει μήπως δε θέλει να γίνει; Εντάξει και πάλι θα πω όμως εδώ ότι η αλλαγή του προσωπικού δεν αφήνει να ξεδιπλωθούν οι δυνατότητες της ομάδας και να βγάλει ας πούμε ο καθένας τη δυναμική που διαθέτει, γιατί εγώ βλέπω

ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί διαθέτουν δυναμική και θέληση παρά τα όσα υποφέρουν και υπομένουν στους καιρούς μας.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες άλλες; Μόνο ό,τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Όχι αναλαμβάνω πρωτοβουλίες. Σε πολλά θέματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείς να μου δώσεις από τον επαγγελματικό χώρο;

Απάντηση: Ένα παράδειγμα; Πολλά θέματα. Δηλαδή κατά διαστήματα έρχονται στο σχολείο διάφορα ας πούμε έγγραφα, νόμοι, διαταγές και τα λοιπά οι οποίες δεν έχουν τη σαφήνεια ή την ... που πρέπει και ψαχνόμαστε να βρούμε τώρα τι θέλει να πει ο ποιητής λένε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τι κάνεις σε αυτήν την περίπτωση;

Απάντηση: Σε αυτήν την περίπτωση εντάξει θεωρώ ότι κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται να αναλάβεις κάποιες πρωτοβουλίες έτσι ώστε να ... πώς να το πω έτσι αυτό που σου δίνεται να λειτουργήσει καλύτερα στην εφαρμογή του, γιατί ο νόμος από την εφαρμογή του νόμου πολλές φορές απέχει. Έτσι; Ενώ θα έπρεπε να μην απέχει, πολλές φορές απέχει. Χωρίς να είναι κάτι παράνομο, παράτυπο και τα λοιπά, γιατί προσπαθώ όσο το δυνατόν περισσότερο να είμαι τυπική. Μου αρέσει αυτό. Το να είμαι τυπική. Έτσι; Παρόλα αυτά θεωρώ ότι κάποιες πρωτοβουλίες όπως ας πούμε πέρυσι που κάναμε την εικονική επιχείρηση, κάναμε πάρα πολλά προγράμματα αγωγής υγείας, πολιτιστικά προγράμματα στο σχολείο, κάνουμε προγράμματα συνεργασίας τις οποίες κατά βάση ξεκινούν από εμένα, δηλαδή προτάσεις συνεργασία με το εμπορικό επιμελητήριο, συνεργασία με το δήμο, με την κοινωφελή επιχείρηση, με τη ΔΕΗ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτές ήταν δικές σου πρωτοβουλίες που δεν προβλέπονταν στο πρόγραμμα του σχολείου, ούτε ήρθε κάποιο έγγραφο από το υπουργείο και το έκανες για τη σχολική μονάδα, να υποστηρίξεις τη σχολική μονάδα, να πάρετε κάποιες χορηγίες;

Απάντηση: Κυρίως για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και από εκεί και έπειτα για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου σε θέματα ας πούμε η κοινωφελής επιχείρηση μας δίνει διάφορα προϊόντα για να λειτουργεί καλύτερα το εργαστήρι της αυτόνομης διαβίωσης. Μετά συνεργασία με τον πολιτιστικό σύλλογο της Νέας Νικόπολης που φτιάχνουμε γλυκά, φτιάχνουμε διάφορες εκδηλώσεις στο

σχολείο και αναλαμβάνουμε την εστίαση, ενημέρωση με επαγγελματίες για τη μαθητεία κάναμε πρόσκληση έτσι ώστε να ξέρει η περιοχή ότι υπάρχουν άτομα με αναπηρία που εκπαιδεύονται στο σχολείο που μαθαίνουν αυτά που μαθαίνουν και μπορούν ώστε να είναι ανοιχτοί μετά στην επαγγελματική αποκατάσταση των παιδιών, κάναμε πάρα πολλά τέτοια.

Ερώτηση 11: Πριν ανέφερες ότι προσπαθείς να καταλαβαίνεις τους άλλους ή και τα παιδιά με τις αναπηρίες άρα βάζεις τον εαυτό σου στη θέση του άλλου;

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό το κάνεις αυθόρμητα ή το επιδιώκεις για να ισορροπήσεις κάπως την κατάσταση;

Απάντηση: Νομίζω ότι μου βγαίνει αυθόρμητα. Νομίζω ναι. Εντάξει μπορεί κάποιες φορές να... όχι να το σκέφτομαι εσκεμμένα, δηλαδή να το σκέφτομαι και να μου βγαίνει ας πούμε, αλλά νομίζω ότι μου βγαίνει αυθόρμητα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε τι σε βοηθά αυτό;

Απάντηση: Ε... με βοηθά να είμαι πιο ανθρώπινη νομίζω, ναι. Γιατί καμιά φορά μπορεί ο ρόλος να σε βάλει σε ένα καλούπι. Και... η θέση μάλλον όχι ο ρόλος. Η θέση να σε βάλει σε ένα καλούπι και αυτό το κρίνω επικίνδυνο. Έτσι να τυποποιηθεί τόσο πολύ και φτάσεις ας πούμε να λειτουργείς τελείως επαγγελματικά.

Ερώτηση 12: Είπες ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολλαπλός. Έχει τα παιδιά τους γονείς, τους συναδέλφους. Όσον αφορά τους συναδέλφους προσπαθείς να εξυπηρετείς τις ανάγκες τους;

Απάντηση: Θεωρώ πως ναι, κρατώντας όμως και τη νομοθεσία. Έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείς να μου δώσεις;

Απάντηση: Δηλαδή συμβαίνει κάτι σε έναν εκπαιδευτικό που πρέπει να φύγει. Έτσι; Θα του δώσω ένα υπηρεσιακό σημείωμα. Καλύπτεται. Και θεωρώ ότι δεν το κάνουν πολλοί διευθυντές αυτό. Γιατί να μην το κάνω από τη στιγμή.. είναι μία γραφειοκρατία για μένα επιπλέον σίγουρα, να το γράφω ας πούμε στο πρωτόκολλο και να κάνω, αλλά θεωρώ ότι έτσι καλύπτω καλύτερα το συνάδελφο. Δεν είναι ότι είναι τυπικό. Δηλαδή κάποιιοι που δεν το έχουν βιώσει το εισπράττουν ότι «έλα βρε τώρα γιατί να το

γράφουμε ότι θα φύγω» «μα λέω ότι εσένα καλύπτει αυτό. Κάτι να σου συμβεί, θα πεις ορίστε εγώ έχω το υπηρεσιακό σημείωμα, ότι λείπω από την υπηρεσία μου για αυτό το λόγο. Άρα ούτε κάτι επιβαρύνει το συνάδελφο και θα εξυπηρετηθεί στην ανάγκη που έχει και δε θα είναι εκτεθειμένος στο σχολείο. Έτσι; Δεν έχω πει σε κανέναν μέχρι στιγμής όχι για άδεια. Όταν μου τη ζήτησε. Δε του έχω πει όχι, γιατί... βέβαια δεν φτάσαμε σε ακραίο σημείο να μην μπορεί να λειτουργήσει η σχολική μονάδα. Έτσι; Θα βάλουν που λένε όλοι πλάτη για να πάρει την άδεια και τα λοιπά, αλλά εεε θα πάρει την άδειά του. Έτσι; Δε θα λείψει ας πούμε χωρίς να πάρει άδεια. Να το κρύψω έτσι; Γιατί αυτό θεωρώ το καταλαβαίνω και κάνω. Όχι. Αυτό νομίζω ότι λειτουργεί επιβαρυντικά εεε και για το σχολείο και για τους συναδέλφους. Θεωρώ ότι είναι το δίκιο. Έτσι; Και νομίζω ότι ως ένα βαθμό το κράτος έχει μεριμνήσει για να δίνει ας πούμε άδειες και τα λοιπά σε ανθρώπους που έχουν ανάγκη. Τώρα αν φτάσουμε σε ένα ακραίο έτσι σημείο που πια και τα λοιπά που κάποιος να έχει εξαντλήσει όλα τα δεδομένα γιατί πραγματικά υπάρχει πολύ μεγάλο πρόβλημα αν και δεν έχω φτάσει εκεί μετά θα το δω. Έτσι; Εκεί νομίζω θα είναι μία μεγάλη εξαίρεση του κανόνα.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Θα ήθελα να είμαστε όλοι σαν μία ομάδα. Αυτό που λέω όμως πάντοτε είναι το εξής: ότι εδώ δεν καλούμαστε σονε και καλά να γίνουμε φίλοι. Στις συναντήσεις δηλαδή που κάνουμε με τους εκπαιδευτικούς, εγώ τους το λέω κάθε χρόνο. Τους εξηγώ ότι το να φαίνεται ότι εγώ είμαι πιο φιλική με κάποιους συναδέλφους οι οποίοι μπορεί να είναι για δεύτερη χρονιά στο σχολείο, όχι συνεχόμενη, μπορεί να ήταν παλιότερα τα προηγούμενα χρόνια και τώρα να ξαναήρθαν στο σχολείο και να φαίνεται ότι και εγώ έχω μία οικειότητα ας πούμε μαζί τους, να μην το εκλάβουν αυτό σαν συμπάθεια, σαν ιδιαίτερη μεταχείριση, σαν οτιδήποτε είναι κάτι άλλωστε που αν αφήσουν το χρόνο θα τους το δείξει ότι δεν θα γίνει κάποια διάκριση. Και τους το λέω κιόλας ότι αν αντιληφθούν το παραμικρό εγώ θα ήθελα ας πούμε ανοιχτά να έρθουν και να μου το πουν ότι «αντιλαμβανόμαστε αυτό» όσον αφορά τη δική μου πλευρά. Από την άλλη πλευρά τώρα στις μεταξύ τους σχέσεις που εντάζει εκεί εγώ μπορώ ας το πούμε έτσι εγώ μπορώ μέχρι έναν βαθμό να παρέμβω να παρέμβω με τι τρόπο ας πούμε δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα στο σχολείο, οργανώνοντας κάποιες εξόδους ομαδικές όπου να είμαστε όλοι και να κοιτάξουμε ας πούμε να περάσουμε όλοι καλά αυτό θα γίνει από την πλευρά μου. Από εκεί και έπειτα

όμως τους λέω ότι εεε δεν ταιριάζουμε όλοι οι άνθρωποι αλλά εδώ δεν καλούμαστε να γίνουμε μια παρεούλα και να περνάμε καλά. Εδώ οφείλουμε να είμαστε συνεργάτες και επαγγελματίες. Άρα σε συμπαθώ δε σε συμπαθώ οφείλω να συνεργαστώ μαζί σου. Και το ίδιο οφείλετε να κάνετε και εσείς ας πούμε. Έτσι; Αυτά είναι πράγματα που τα συζητάω και το λέω.

Ερώτηση 14: Ανέφερες κάποια στιγμή ότι βλέπεις ότι έχουν δυναμική οι εκπαιδευτικοί και δεν την έχουν εξελίξει και προσπαθείς αυτήν την δυναμική να τη βγάλουν στο σχολείο. Τι ακριβώς κάνεις για την προσωπική τους ανάπτυξη; Τους ενθαρρύνεις με κάποιο τρόπο να κάνουν κάτι και τι είναι αυτό;

Απάντηση: Και τους ενθαρρύνω και στο σχολείο όλα τα χρόνια έχουμε κάνει πάρα πολλά και ενδοσχολικές επιμορφώσεις. Όταν έρχονται εκπαιδευτικοί τους ρωτάω...(διακοπή)

Διευκρινιστική ερώτηση: (συνέχεια) Είχαμε μείνει στην προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη των συναδέλφων.

Απάντηση: Κάνουμε διάφορα προγράμματα δηλαδή μπορεί να τους δώσω κάποιο... το κάναμε και αυτό κάποιες χρονιές μπορεί να τους δώσω κάποιο ερωτηματολόγιο για να βγουν οι ανάγκες τους έτσι ώστε να δω ποιοι εκπαιδευτικοί περισσότερο ζητάν τι και να κάνουμε επιμορφώσεις σύμφωνα με αυτά ας το πούμε που χρειάζονται. Έτσι; Άλλες φορές πάλι που εντάζει δεν είναι αυτό εφικτό γιατί έχουμε το ΠΔΕ, το ΕΣΠΑ αυτοί που έρχονται το Δεκέμβρη ... και δεν είναι εύκολο να γίνει συστηματική ας το πούμε έτσι δουλειά. Θα κάνουμε κάποιες ενδοσχολικές επιμορφώσεις τις οποίες θεωρούμε βασικές όπως ας πούμε ένα σεμινάριο πρώτων αναγκών που σχεδόν το ζητάνε όλοι λόγω και της δουλειάς και των προβλημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν πάνω στη δουλειά, σεμινάριο που έχει να κάνει με τη συμπεριφορά των μαθητών και την αντιμετώπιση που μπορεί να γίνει σε συνεργασία θυμάμαι παλιότερα συνεργασία με το ΚΕΔΔΥ σεμινάριο για την επιθετική συμπεριφορά των μαθητών εεεε αλλά και άλλα. Κάποια στιγμή είχαμε εεε μία τυφλή συνάδελφο. Κάναμε λοιπόν, φέραμε την εκπαιδευτριά της στο σχολείο και μας έδειξε στην ίδια το χώρο το προσανατολισμό και τα λοιπά αλλά έδειξε και σε μας τους συναδέλφους τι θα πρέπει να κάνουμε πως θα πρέπει ας πούμε να συμπεριφερόμαστε στην τυφλή συνάδελφό μας γιατί δεν είναι μόνο τα παιδιά, είναι και οι συνάδελφοι. Έχουμε κάνει πάρα πολλά τέτοια ενδοσχολικά σεμινάρια για να καλύπτουμε τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Από εκεί και έπειτα θεωρώ ότι επιπλέον ενθάρρυνση οι εκπαιδευτικοί στις μέρες μας δεν χρειάζονται. Έχουν παραμορφωθεί. Λοιπόν είναι τόσο σε... όλοι σε μία εγρήγορση και κάνουνε διάφορα πράγματα,

μεταπτυχιακά, επιμορφώσεις και τα λοιπά που πολλές φορές αν δεν κάνουν κάτι είναι γιατί προκύπτει η ανάγκη ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη από χαλάρωση και όχι από επιπλέον επιμόρφωση. Γι αυτό λέω ότι οι εκπαιδευτικοί δεν χρειάζονται ενθάρρυνση σε αυτό το κομμάτι όσο προσαρμογή και ενημέρωση επάνω στις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου, δηλαδή πάνω στις δυσκολίες των παιδιών, του σχολείου περισσότερο πάνω σε αυτό έχουν ανάγκη για ενημέρωση παρά επιπλέον ας πούμε ακαδημαϊκή επιμόρφωση κάτι που το κάνουν έτσι και αλλιώς μόνοι τους.

Ερώτηση 15: Αισθάνεστε ότι επηρεάζετε τους υφιστάμενους σας;

Απάντηση: Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το θέλεις; Το επιδιώκεις; Ή πιστεύεις πως η προσωπικότητά σου, ο χαρακτήρας σου τους επηρεάζει;

Απάντηση: Πιστεύω η προσωπικότητα. Πιστεύω σαν προσωπικότητα. Ναι.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνετε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Μια χαρά τα αντιλαμβάνομαι. Ορισμένες φορές κάνω ότι δεν τα αντιλαμβάνομαι. Ε μερικές φορές μπορεί κάποιος να στείλει ένα μήνυμα αρνητικό. Και να το περάσω ότι δεν το αντιλήφθηκα το αρνητικό μήνυμα γιατί θέλω να μην διαταράξω και να μην προκαλέσω ένταση και σύγκρουση ας πούμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Άλλες φορές μπορεί να το συζητήσεις;

Απάντηση: Άλλες φορές μπορεί να το συζητήσω. Ναι. Εντάξει. Τώρα θεωρώ ότι μέσα από συζήτηση λύνονται πάρα πολλά προβλήματα. Έτσι; Απλά κάποιες φορές μπορεί να υπάρχουνε αντιθέσεις ή αντιπαλότητες οι οποίες τι να πω τώρα είναι παγιωμένες και δεν ξεπερνιούνται καμιά φορά. Έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Όπως; Αντιπαλότητες παγιωμένες τι εννοείτε;

Απάντηση: Εννοώ ότι μπορεί κάποιος να έχει μία αντίληψη διαμορφώσει για μένα ότι αυτή είναι έτσι. Τέλειωσε. Εκεί πώς να παρέμβω! Έτσι; Εγώ θα κάνω τη δουλειά μου όπως θεωρώ ας πούμε ότι την κάνω. Μπορώ να ακούσω αυτά που θα μου πει γιατί πάλι θα τα επεξεργαστώ όχι γιατί θεωρώ ότι θα με κάνουν καλύτερη, έτσι; Η άλλη άποψη. Αλλά δεν σημαίνει πάντοτε ότι η άλλη άποψη είναι πώς να το πω έτσι η σωστή άποψη. Μπορεί να υπάρχει μία αντιπαράθεση με κάποιον γιατί ζητάει τη θέση του

διευθυντή. Μπορεί να υπάρχει και αυτό. Έτσι; Να πάει σε αυτό το επίπεδο. Όχι γιατί δε συμφωνούμε, γιατί κάτι αυτό. Αλλά γιατί νιώθει ότι υπάρχει ένας ανταγωνισμός και ότι να βγαίνει αυτό στην επιφάνεια. Και εντάξει αυτό δεν το λέω τώρα ότι το έχω με τους συνεργάτες μου, όχι, το λέω ότι μπορεί να υπάρξει ας πούμε με συνεργασίες ευρύτερες ας πούμε του σχολείου.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Εξαρτάται από την περίπτωση. Δεν μπορώ να πω δηλαδή ότι εάν είναι κάτι που το θέλουν και οι ίδιοι τους να πάρω θέση και ζητήσουν την άποψή μου, ναι. Αν βλέπω ότι επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου, επίσης. Αν βλέπω ότι ... γίνεται κάτι τραβηγμένο, να το πω έτσι ή κάτι μπροστά στα παιδιά, θα παρέμβω άμεσα και θα πω περάστε στο γραφείο και το συζητάμε εκεί ας πούμε. Έχουν συμβεί έτσι κατά διαστήματα κάποια τέτοια περιστατικά τα οποία μπορεί να είναι σπάνια αλλά συμβαίνουν καμιά φορά. Εκεί θα το παγώσω και θα πω περάστε μέσα στο γραφείο και θα το συζητήσουμε εκεί το θέμα ας πούμε.

Ερώτηση 18: Είπατε ότι λαμβάνετε θετικά και αρνητικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας. Τα θετικά μηνύματα τα αντιλαμβάνεσαι;

Απάντηση: Ναι, επίσης. Και τα δύο. Εγώ και για τα δύο μίλησα. Και στα δύο άλλες φορές κάνω πως τα καταλαβαίνω και άλλες ότι δεν τα καταλαβαίνω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα από τους υφισταμένους σας θετικού μηνύματος; Σε επιβραβεύουν;

Απάντηση: Ναι. Με επιβράβευση και με λόγια και με το ότι ζητούν ας πούμε τη γνώμη μου και μου λένε ότι «πείτε μας αυτό ή αυτό θα κάνουμε;» Και λέω «Όποιο αρέσει σε εσάς!» «Όχι όχι θα μας πείτε εσείς, εσείς ξέρετε!» «Η γνώμη σας μετράει, είναι πιο... εσείς το ξέρετε καλύτερα το θέμα!» ή «Εσείς τι λέτε για αυτό; Να το λάβουμε υπόψη μας!» ή θέλουν την εμπειρία, τη γνώμη, θα πουν ας πούμε ότι μπράβο. Εντάξει το λέω πολλές φορές από ένα κοίταγμα, από ένα χαμόγελο, μία κίνηση ότι μπράβο όλα καλά ή όταν θα κάνουμε κάτι και θα τελειώσουμε ας πούμε από μία εκδήλωση και οτιδήποτε και θα 'ρθουν και θα μου πουν ότι εντάξει, εντάξει όλα καλά κυρία Σ. μην αγχώνεστε, όλα είναι μια χαρά ή ξέρω 'γω πήγαν όλα τέλεια, όπως τα λέγαμε και τα λοιπά και... βλέπω ότι υπάρχει αυτό το πώς να το πω έτσι ο ενθουσιασμός ναι.

Ερώτηση 19: Επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Εξαρτάται. Οι αλλαγές προς το καλύτερο και τα λοιπά, ναι εκεί κάποιες στιγμές και στη ζωή μας θέλουμε μία αλλαγή. Αν αυτό βοηθά το σχολείο και βέβαια.

Ερώτηση 20: Είπατε ότι ένα μειονέκτημα στο σχολείο είναι ότι αλλάζει το προσωπικό. Ωστόσο σε αυτό το διάστημα στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό; Δημιουργούνται σχέσεις που διατηρούνται;

Απάντηση: Ναι κάποιες σχέσεις διατηρούνται σε βάθος χρόνου. Απ' ότι γνωρίζω ας πούμε και οι εκπαιδευτικοί δημιούργησαν καλές φιλίες έκαναν μαζί μετά μεταπτυχιακά, συνενυρέθηκαν ας πούμε σε διάφορες άλλες δραστηριότητες ή έχουν οικογενειακές σχέσεις έχουν μετά κάποιοι εκπαιδευτικοί ναι έχουν σχέσεις, κάποιοι όχι, κάποιοι ίσως να μην το γνωρίζω που διατηρούν ας πούμε σχέσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσείς συμβάλλετε σε αυτό; Προσπαθείτε να δημιουργηθούν σχέσεις μεταξύ τους;

Απάντηση: Θεωρώ ότι έτσι μέσα από εξόδους που κάνουμε περισσότερο μέσα από αυτό καλλιεργείται αυτό το κομμάτι. Δηλαδή θα βγούμε τώρα να πω ένα παράδειγμα ας πούμε στα γενέθλιά μου θα βγούμε με όλο το σύλλογο. Έτσι; Οπότε ενδεχομένως ας πούμε να έρθουν οι συνάδελφοι και από άλλες χρονιές. Που είναι εδώ και δεν είναι από μακριά. Αυτό που ίσως μας χάνει είναι περισσότερο η απόσταση. Όταν βρίσκονται κάποιοι ας πούμε συνάδελφοι μακριά είναι δύσκολο να βρεθείς μαζί τους. Όχι να χαθείς, δε χανόμαστε. Αυτό θεωρώ. Δε βρίσκεσαι τόσο ας πούμε με κάποιους ανθρώπους. Τώρα τι να πω είχα συνάδελφο η οποία ήρθε στο σχολείο καλλιτεχνικών για... ερχόταν για δύο μέρες την εβδομάδα και έχουμε πάρα πολύ καλές σχέσεις. Θα μιλήσουμε τηλεφωνικά όχι πολύ συχνά αλλά υπάρχει μία έτσι συμπάθεια. Μία καλή σχέση. Ή η ίδια έχει σχέσεις και με άλλους συναδέλφους αναφέρω τώρα γιατί ήταν μόνο για λίγες ώρες. Ή μετά στις διάφορες εκδηλώσεις που κάνουμε στο σχολείο ας πούμε κάνουμε κάθε χρόνο τον αποκριάτικο χορό. Θα καλέσουμε όλους τους συναδέλφους από όλα τα χρόνια. Να έρθουν ας πούμε στον αποκριάτικο χορό. Θα κάνουμε την καλοκαιρινή γιορτή λήξης. Θα καλέσουμε όλους τους συναδέλφους από όλα τα χρόνια να έρθουν στην καλοκαιρινή γιορτή λήξης. Δηλαδή σε τέτοιου τύπου εκδηλώσεις δραστηριότητες και μιλάω τώρα για εκατό ξέρω γω άτομα, εκατόν είκοσι άτομα τους οποίους θα πάρουμε τηλέφωνο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κρατάτε τα τηλέφωνά τους και τους παίρνετε εσείς προσωπικά;

Απάντηση: Ναι. Απ' όλα τα χρόνια και αν δεν μπορέσω να τους πάρω εγώ προσωπικά που θα πω 99% γίνεται αυτό λόγω του φόρτου εργασίας, γιατί όταν έχουμε και τέτοιες εκδηλώσεις που πέφτουνε πολλά μαζεμένα, και αν τους το πουν πολύ νωρίτερα μπορεί και να το ξεχάσουν καμιά φορά, λοιπόν, θα πω σε κάποιο συνάδελφο να πάρει ας πούμε τηλέφωνο και να πει ότι εκ μέρους της Σ. γιατί τώρα έχει δουλειά και τρέχει με διάφορα γιατί ξέρετε πως είναι και εσείς πως είναι το κλίμα, τώρα ετοιμάζουμε τη γιορτή και τα λοιπά σας καλούμε στη γιορτή και θα χαρεί πολύ να 'ρθείτε και τα λοιπά. Ναι.

Ερώτηση 21: Παρατήρησα στο λόγο σου, αλλά και το τονίσατε «αναλαμβάνουμε», είπες τη λέξη «ομάδα». Επιδιώκετε να εργάζεστε ως ομάδα στο σχολείο.

Απάντηση: Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το καταφέρνετε αυτό;

Απάντηση: Εντάξει, το καταφέρνω θεωρώ στις περισσότερες των περιπτώσεων. Γιατί τα ειδικά σχολεία είναι έτσι που εάν δεν δουλέψεις ομαδικά δεν γίνεται. Υπάρχει η εμπλοκή δεν γίνεται χωρίς αυτό. Είναι απαραίτητο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο το καταφέρνετε;

Απάντηση: Καταρχήν να πω το εξής. Ακόμη και αν κάνουμε ένα πρόγραμμα, λέμε τώρα, ένα πρόγραμμα σχολικών δραστηριοτήτων. Στο οποίο μπορεί να... ο αριθμός των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν, τα άτομα που συντονίζουν και τα λοιπά να είναι συγκεκριμένος. Ωστόσο συμμετέχουν όλα τα παιδιά του σχολείου στο πρόγραμμα. Είτε θα συμμετέχουν ας πούμε σε δύο ομάδες μισά και μισά. Είτε όλα μαζί τα παιδιά. Και το κάνουμε αυτό γιατί και στις εκδηλώσεις που κάνουμε, στις δραστηριότητες που κάνουμε στο σχολείο είναι δύσκολο να μείνουν κάποια παιδιά, να φύγουν κάποια παιδιά για λόγους πρακτικούς και η κίνηση με τα ταξί με τα λεωφορεία επειδή έρχονται έτσι όλα τα παιδιά και έτσι γίνονται όλες οι δράσεις. Επομένως ακόμη και αν φαίνονται κάποιοι ότι είναι οι τρεις τέσσερις στην ουσία σε αυτό εμπλέκονται και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί. Άρα θα πρέπει όλοι με τον τρόπο τους να βοηθήσουν. Για αυτό και λέω το εξής πάντα. Δεν είναι ότι δύο εκπαιδευτικοί μπήκαν μπροστά και έκαναν αυτό. Εκείνη την ώρα υπήρχαν και όλοι οι άλλοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι κρατούσαν τα παιδιά. Γιατί κρατούσαν με ποιο τρόπο κρατούσαν, θα πάμε ας πούμε σε μία δραστηριότητα δεν είναι μόνο οι δύο εκπαιδευτικοί που είναι υπεύθυνοι του προγράμματος είναι και οι υπόλοιποι. Θα μοιραστούν όλοι τα παιδιά. Γιατί όλοι πρέπει να προσέξουν κάποιον μαθητή να μη ...

όταν έχουμε αυτές τις αναπηρίες μοιραζόμαστε τα παιδιά και ο καθένας αναλαμβάνει κάποια παιδιά συγκεκριμένα. Λοιπόν άρα ακόμη και με αυτό τον τρόπο στην ουσία βοηθάει στην υλοποίηση του προγράμματος. Έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Έτσι λειτουργείτε ως ομάδα; Εσείς τους το ζητάτε αυτό, τους το δηλώνετε, τους το τονίζετε;

Απάντηση: Συνεχώς. Ότι πρέπει να λειτουργούμε ως ομάδα. Συνεχώς. Θα πω ότι κάποιες αποφάσεις που θα χρειαστεί να τις πάρω εγώ γιατί μπορεί να τι να πω τώρα να πρέπει να απαντήσω άμεσα και να μην προλάβω να ρωτήσω σαφώς θα ενημερώσω το σύλλογο. Δηλαδή θα πω ένα παράδειγμα τώρα. Θέλει να μας επισκεφτεί ένα σχολείο. Και θα πρέπει να το απαντήσω άμεσα. Μπορεί εγώ να πω «ναι, είμαστε θετικοί», αλλά την επόμενη μέρα θα ρωτήσω πάλι το σύλλογο ότι θέλει να μας επισκεφτεί ένα σχολείο και τα λοιπά. Εσείς πως το βλέπετε αυτό; Είστε θετικοί σε αυτό; Να το κάνω; Να το προχωρήσω; Πώς θα γίνει; Πώς να περάσω τα παιδιά και αυτά; Εντάξει είναι στις περισσότερες περιπτώσεις θα έλεγα σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις θα ενημερώσω και θα πάρω ως πούμε την γνώμη σχεδόν όλων των συναδέλφων. Τώρα ακόμη και αν κάποιους που δεν τους αφορά άμεσα.

Ερώτηση 22: Όπως σας ενημέρωσα και στην αρχή της συνέντευξης για το σκοπό της έρευνας το θέμα είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Έχετε πάρει ποτέ μέρος σε προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης;

Απάντηση: Προγράμματα τι εννοείτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ίσως σε κάποιο σεμινάριο ή κάποια επιμόρφωση, κάποια εκπαίδευση γιατί μου είπατε ότι έχετε κάνει και κάποιο μεταπτυχιακό στη διοίκηση, έτσι δεν είναι; Είχατε παρακολουθήσει κάποια διάλεξη, είχατε κάποια μαθήματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη;

Απάντηση: Συγκεκριμένα για τη συναισθηματική νοημοσύνη ... Εγώ να πω το εξής προσωπικά είχα την τύχη να συμμετέχω και θεωρώ ότι με βοήθησε πάρα πολύ στην συναισθηματική νοημοσύνη σε ομάδα εργαζομένων με ψυχολόγο. Πρόγραμμα που γινόταν το '87 με '90 στο ειδικό εργαστήριο Κοζάνης. Και εκεί συζητούσαμε για τις σχέσεις των εργαζομένων. Και πως ως πούμε επηρεάζει οι σχέση των εργαζομένων επηρεάζουν τη δουλειά μας. Αφού λοιπόν γινόταν αυτό το teamομάδα με τον ψυχολόγο και συζητούσαμε διάφορα της εβδομάδας και πως τα βλέπαμε ο ένας και πως ο άλλος

γινόταν μετά ένα επιμορφωτικό σε εισαγωγικά έτσι σεμινάριο μπορούμε να το πούμε από το ψυχολόγο κάποιες επισημάνσεις σε κάποια καίρια σημεία που αφορούσαν καθαρά τις σχέσεις μας. Έτσι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας βοήθησε αυτό το σεμινάριο;

Απάντηση: Νομίζω ότι η εμπειρία μου εκείνα τα χρόνια στο ειδικό εργαστήρι ήταν ό, τι πιο ωραίο μου συνέβη. Όλα τα ... σε όλη την επαγγελματική καριέρα. Γιατί είχα την τύχη να κάνω πάρα πολλά σεμινάρια arttherapy, dramatherapy, μουσικοθεραπεία, κινησιοθεραπεία, πάρα πολλά τα οποία πιστεύω με βοήθησαν πάρα πολύ. Και στη δουλειά αλλά και σαν άνθρωπο. Γιατί όλα αυτά δε σε καλλιεργούσαν μόνο επαγγελματικά. Σε καλλιεργούσαν και σαν άνθρωπο. Τώρα από σεμινάρια έχω κάνει πάρα πάρα πολλά σεμινάρια. Σε διάφορους ας πούμε έτσι τομείς. Κάποια από αυτά θεωρώ ότι είχαν ένα κομμάτι μέσα σημαντικό ας πούμε με συναισθηματική νοημοσύνη. Μπορεί να μην ήταν ο τίτλος συναισθηματική νοημοσύνη αλλά το συμπεριλάμβαναν μέσα στο σεμινάριο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσύ πώς αντιλαμβάνεσαι αυτόν τον όρο; Συναισθηματική νοημοσύνη;

Απάντηση: Συναισθηματική νοημοσύνη; Είναι θα έλεγα να μπορείς να σκέφτεσαι, να αισθάνεσαι και να λειτουργείς ολοκληρωμένα σαν άνθρωπος. Δηλαδή να παντρεύεις το συναίσθημα με τη νόηση. Την ψυχή με το νου. Νομίζω ότι αυτό ο Θαλής ο Μιλήσιος αν δεν κάνω λάθος το είχε πει; Δεν θυμάμαι τώρα που είπε το ιδανικό για έναν άνθρωπο είναι να μπορεί να έχει πνεύμα, νου και σώμα υγιές. Αν λοιπόν αυτό μπορείς να το πετύχεις και να το καλλιεργήσεις νομίζω είναι το ιδανικό. Νομίζω λοιπόν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πάντρεμα του νου και της καρδιάς και ότι είναι πολύ βασική. Πολύ βασική για τη λειτουργία του κάθε ανθρώπου.

Ερώτηση 23: Εγώ θα ήθελα να σας ευχαριστήσω πολύ. Δεν ξέρω αν θέλετε να προσθέσετε εσείς κάτι. Μία σκέψη σας, κάτι που δε σας ρώτησα, κάτι που θέλετε να τονίσετε;

Απάντηση: Εντάξει ότι το μόνο που έχω να πω είναι ότι το έργο του διευθυντή είναι πάρα πολύ δύσκολο. Και όταν κάποιος θέλει να το κάνει πραγματικά σωστά. Σε εισαγωγικά σωστά. Έτσι; Πώς να το πούμε το σωστά. Ή όσο το δυνατόν καλύτερα. Όπως είναι όμως και το έργο κάθε... κάθε εργαζόμενου. Και το έργο του δασκάλου είναι πολύ δύσκολο όταν πραγματικά πρέπει να το κάνεις σωστά.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 9

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δασκάλα ειδικής αγωγής.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Δώδεκα.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είναι διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα είμαι δύο.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Μεταπτυχιακό όχι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάποιο σεμινάριο, κάποια επιμόρφωση;

Απάντηση: Επιμορφώσεις συνέχεια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε ποιο αντικείμενο; Στην ειδική αγωγή, στη διοίκηση; Στη διαχείριση των ανθρώπων και των παιδιών με ειδικές δυσκολίες, με γνώσεις στη διοίκηση, γενικά ό, τι χρειάζεται για να στηρίξω το ρόλο μου.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Εκπαιδευτικοί με ειδική εκπαίδευση δύο. Υπάρχουν όμως και άλλες ειδικότητες όπως κοινωνικοί λειτουργοί, φυσικοθεραπευτές και ψυχολόγοι που στηρίζουν τα παιδιά.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Οι μαθητές στο σχολείο μας είναι έξι.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Έχω ένα διοικητικό κομμάτι που χρειάζεται διαχείριση και πέρα από αυτό έχω και το ρόλο του εκπαιδευτικού μέσα στην τάξη. Ασχολούμαι με τα παιδιά που έχουνε συγκεκριμένα σύνδρομα.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Στην αρχή στο ξεκίνημα της δουλειάς μου με αυτά τα παιδιά ναι κάποια συναισθήματα με επηρέαζαν. Πιο ευαίσθητη ίσως πιο πολύ αλλά με το πέρασ του χρόνου και με τις γνώσεις που αποκτούσα ότι έπρεπε πιο λογικά να προσφέρω τις υπηρεσίες μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε τα συναισθήματά σας; Είτε είναι θετικά είτε είναι αρνητικά; Μπορείτε να τα ελέγχετε;

Απάντηση: Σε αυτό το σημείο που έχω φτάσει έχω καταφέρει να τα ελέγχο τα συναισθήματά μου. Να είμαι αντικειμενική όπου πρέπει να επιβραβεύω και να τιμωρώ ανάλογα. Ό, τι ξεφεύγει από το όριο.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Ναι τα γνωρίζω σαν άνθρωπος αλλά προσπαθώ στη δουλειά μου να μη βγαίνουνε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να μου πείτε ποια είναι τα δυνατά σας σημεία;

Απάντηση: Θεωρώ ότι το δυνατό μου σημείο είναι να καταφέρνω να κρατώ το όριο και την ισορροπία όταν οι καταστάσεις είναι ανεξέλεγκτες και τα αδύνατά μου... Δεν μπορώ να πω ότι αφήνω στη δουλειά μου να φανούν τα αδύνατά μου σημεία ίσως κάποιες φορές να είμαι περισσότερο επιεικής ενώ δε θα πρέπει, θα πρέπει να κρατώ σταθερή στάση απέναντι στα παιδιά τα οποία έχουν κάποιες ευαισθησίες προσπαθώ να είμαι επιεικής. Αλλά θεωρώ ότι και αυτός δεν είναι τρόπος για να καταφέρνεις να σταθεροποιείς μια συμπεριφορά στα σύνδρομα που έχουμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να διορθώσετε αυτό το ελάττωμα, την επιείκεια, που πιθανόν να είναι και ελάττωμα όπως λέτε;

Απάντηση: Τις περισσότερες φορές προσπαθώ να κρατήσω σταθερότητα. Κάποιες φορές ανάλογα και με τις καταστάσεις των παιδιών που έρχονται καθημερινά είναι λίγο δύσκολο, πρέπει να είμαι επιεικής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Πάρα πολλές φορές, καθημερινά μετά το πέρας της εργασίας μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο, σας βοηθάει;

Απάντηση: Για να δω αν είμαι αποτελεσματική και αν έχουν ευοδωθεί οι στόχοι μου κάθε μέρα.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Νιώθω σίγουρη σε πράγματα που τα γνωρίζω πολύ καλά και μπορώ να τα διαχειριστώ. Μπορώ να πάρω επιπλέον γνώσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό φαίνεται στους άλλους; Η αυτοπεποίθηση που έχετε. Το δείχνετε;

Απάντηση: Δεν ξέρω. Αυτό είναι μία άποψη προσωπική των άλλων πώς με κρίνουνε. Εγώ προσπαθώ από τη μεριά μου να είμαι αντικειμενική σε όλες τις καταστάσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τι αίσθηση έχετε; Ότι φαίνεται η αυτοπεποίθησή σας;

Απάντηση: Θεωρώ ότι από την στάση των άλλων και την αλληλεπίδραση που έχουμε ότι έχω κάποια δυνατά σημεία.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Πλέον όχι. Δε με αγχώνει ιδιαίτερα. Σας είπα μόνο στα θέματα που δεν ξέρω. Και πρέπει να πάρω επιπλέον ανατροφοδότηση. Όταν ξέρω κάτι θεωρώ ότι όσο πιεστική και να είναι μία κατάσταση αν την οργανώσω καλά και τη διαχειριστώ μπορώ να τη φέρω σε πέρας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι παίρνετε ανατροφοδότηση, επεξεργάζεστε τις πληροφορίες που παίρνετε και αναλόγως αντιδράτε;

Απάντηση: Ναι κάπως έτσι.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Ναι, πάντα. Ερχόμαστε καθημερινά σε επαφή με διαφορετικούς ανθρώπους που ίσως και η δουλειά η δική μας συγκρούεται με το δικό του. Εγώ όμως οφείλω από τη θέση που είμαι να κρατάω μία αντικειμενικότητα και να έρχομαι σε σύγκρουση με κάποιους ανθρώπους όταν θεωρώ ότι πάει να ξεφύγει μία κατάσταση. Και θα εκθέσει τη μονάδα μου.

Ερώτηση 7: Αν διαπιστώσετε ότι κάνατε εσείς λάθος, το παραδέχεστε;

Απάντηση: Ναι την ίδια στιγμή ή θα πω από την αρχή θα εκφράσω μία άποψη ότι δεν είμαι γνώστης του αντικειμένου, θα ήθελα να το ξαναδώ ή για να πάρω μία απόφαση θέλω να ακούσω τις προτάσεις όλων και να είμαι αντικειμενική και πιο αποτελεσματική.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Τις αλλαγές στο διοικητικό κομμάτι, στα παιδιά

Διευκρινιστική ερώτηση: Γενικότερα στο σχολείο. Έχετε κάτι προγραμματισμένο και προκύπτει μία αλλαγή. Αυτό μπορεί να έχει να κάνει με το προσωπικό, μπορεί να έχει να κάνει με τη λειτουργία του σχολείου κάτι που μπορεί να σας ξαφνιάσει. Να μη το γνωρίζετε και να προκύψει μια αλλαγή.

Απάντηση: Επειδή τυχαίνουν καθημερινά αυτά ανά πάσα ώρα την ίδια στιγμή να προσαρμόσω στη δεδομένη κατάσταση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε δηλαδή ότι προσαρμόζεστε;

Απάντηση: Ναι, οι απαιτήσεις και οι συνθήκες της δουλειάς μας μας υποχρεώνουν να είμαστε έτοιμοι σε αυτό το κομμάτι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας αγχώνει έστω και λίγο;

Απάντηση: Με αγχώνει ως προς το σημείο επειδή τα παιδιά μας που έχουν διαφορετικά σύνδρομα και αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις θα πρέπει να είναι έτοιμα. Θα πρέπει να τα έχουμε προετοιμάσει και κάποια αλλαγή μπορεί να τα βγάλει από το πρόγραμμα και μπορεί να πυροδοτήσει και μία συμπεριφορά. Με αγχώνει μόνο η αντίδραση των παιδιών. Ότι δεν τα έχουμε προετοιμάσει από πριν. Γι αυτό το καινούριο. Αλλά στο δικό μου κομμάτι όχι.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι πάντα. Και πάντα μπαίνω στη διαδικασία όσο και να είναι και δύσκολο να δω πως είναι.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Θεωρώ ότι για να είναι αποτελεσματικό κάτι θα πρέπει να το έχω οργανώσει καλά. Αυτό όμως δεν με εμποδίζει να αναλαμβάνω πράγματα τα οποία δεν είναι προγραμματισμένα. Αν θεωρώ ότι είναι ευκαιρίες που μπορούν να φέρουν σε καλύτερη θέση τη μονάδα μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείτε να μου δώσετε;

Απάντηση: Μπορεί να μου προτείνει κάποιος κάποια μέρα κάτι που θα αναδείξει το υπόβαθρο των παιδιών μου ή θα τα εντάξει στην κοινωνία, θα το κάνω και χωρίς δεύτερη σκέψη παρόλο που δεν το έχω προγραμματίσει από πριν γιατί θεωρώ ότι επειδή ξέρω που μπορεί να φτάσουν θεωρώ ότι θα πρέπει να εκτεθούνε.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Πάντα το κάνω αυτό. Βάζω τον εαυτό μου για να προσπαθήσω να προσεγγίσω καλύτερα τα άτομα και να πάρω καλύτερα αποτελέσματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το επιδιώκετε ή σας βγαίνει αυθόρμητα;

Απάντηση: Κάποιες φορές το κάνω ασυναίσθητα.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφιστάμενους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Ναι πάντα. Θεωρώ ότι οι καλά ικανοποιημένοι υφιστάμενοι μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα της απόδοσής τους και σε μένα απέναντί μου και όσον αφορά κυρίως τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Για παράδειγμα όταν κάποιος υφιστάμενός μου μου πει ότι αν τύχει κάποια μέρα δεν μπορεί να ασχοληθεί με κάποιο παιδί γιατί προκύπτει άλλο, κάποιο έγγραφο να συμπληρώσει ή κάποια

ανάγκη να εξυπηρετήσει στην οικογενειακή του ζωή είτε όσον αφορά τα παιδιά έξω στην κοινωνία να θα δώσω προτεραιότητα.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Μέχρι στιγμής δεν έχουμε δημιουργήσει ούτε κλίκες ούτε ομάδες ξεχωριστές. Λειτουργούμε σαν μία ομάδα ενιαία με τους συναδέλφους λέγονται όλα απευθείας τα θέματα που αφορούν το σχολείο. Τώρα εντάζει κάποιες φιλίες που υπάρχουν τις κρατάμε το επίπεδο της σχέσης μας έξω από αυτό το χώρο. Ό, τι αφορά όμως το σχολείο και τα παιδιά αντιμετωπίζονται σαν μία ενιαία ομάδα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα παιδιά εννοείτε τους υφισταμένους ή τα μικρά παιδιά;

Απάντηση: Τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θα ήθελα να μου πείτε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς. Αυτές τις σχέσεις πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Αν έχουν μεταξύ τους αντιμετωπίσει ;;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι μεταξύ τους .

Απάντηση: Προσπαθώ να είμαι αντικειμενική και να μην παίρνω το μέρος κανενός. Όσον αφορά το κομμάτι της δουλειάς. Προτεραιότητά μου είναι να έχει αποτέλεσμα η σωστή αντιμετώπιση για όσα θέματα προκύπτουν. Τα προσωπικά και οι φιλίες είναι έξω από αυτό το κομμάτι.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Ανάλογα με τις ευκαιρίες που μας δίνονται προσπαθώ καταρχήν να τους ενημερώσω ότι αφορά την προσωπική τους ανέλιξη και από εκεί και πέρα ο καθένας κάνει την προσωπική του επιλογή και απόφαση αν θα επιλέξει κάτι που αφορά την προσωπική του ανέλιξη.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Όχι, εγώ προσπαθώ να τους ενημερώσω για θέματα που τους αφορούν από εκεί και πέρα η απόφαση είναι τελείως δική τους.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε άλλα θέματα θεωρείτε ότι τους επηρεάζετε;

Απάντηση: Σε άλλα θέματα όχι γιατί σας προείπα ότι λειτουργούμε σαν μία ενιαία ομάδα και όταν θα παρθεί μία απόφαση θα παρθεί ενιαία. Δεν εισέρχεται το κομμάτι της προσωπικής μου παρότρυνσης ή λόγου για ένα θέμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή κάνετε μία συζήτηση, συμφωνείτε και από εκεί και πέρα ακολουθείτε το πρόγραμμα.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Τα λαμβάνω και τα αναγνωρίζω. Αλλά τα κατανοώ γιατί είμαστε σε μία δύσκολη μονάδα που ο ρόλος μας απαιτεί να είμαστε πιο να ξεφεύγουμε από το συναίσθημα. Θεωρώ ότι οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ πέρα επειδή αντιμετωπίζουν προκλήσεις σίγουρα βγάζουν κάποιο υποκειμενικό συναίσθημα ίσως ξεφεύγει τη διαχείριση κατανοώ αυτά τα συναισθήματα. Είναι δύσκολες οι συνθήκες.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιδράτε σε αυτά; Μπορεί να λάβετε ένα αρνητικό μήνυμα. Θα το συζητήσετε; Θα ρωτήσετε το συνάδελφο για ποιο λόγο μπορεί να είναι δυσαρεστημένος απέναντί σας;

Απάντηση: Στην αρχή προσπαθώ να τα αγνοήσω. Μέχρι να δω αν έχουν κάποια βάση γιατί καμιά φορά στην αρχή δεν είμαστε σίγουροι για κάτι και μπορεί να προτρέχουμε να βγάλουμε απόφαση. Αλλά όταν κάτι συνεχίζεται και επηρεάζει τη εργασία τους και την αντιμετώπιση στα παιδιά ναί. Θα τον καλέσω να το συζητήσουμε και να προσπαθήσουμε να εξομαλύνουμε την κατάσταση.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Ό,τι αφορά το έργο το εσωτερικό, την επαγγελματική τους απόδοση μέσα στο χώρο ναί θα προσπαθήσω αντικειμενικά και με επιχειρήματα που θα ακούσω και από τις δύο πλευρές να δω που κατευθύνονται. Και πάλι σας είπα ενιαία όλοι θα προσπαθήσουμε να λύσουμε τη διαφορά.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Ίσως να υπάρχουν και αυτά τώρα δεν μου έρχεται κάτι στο μυαλό. Αυτό όμως που μου έρχεται έντονα είναι ο σεβασμός από τους υφισταμένους μου πριν κάνουν κάποια ενέργεια θα συμβουλευτούν πάντα τη γνώμη μου και θεωρώ ότι εντάξει έχει κάποια αναγνώριση και των συναισθημάτων απέναντί μου και αν είμαι ή δεν είμαι επαρκής σε κάποιο κομμάτι της δουλειάς μου.

Ερώτηση 19: Είπατε πριν ότι προσαρμόζεστε στις αλλαγές. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Όταν είμαι σίγουρη για κάτι ότι θα βελτιώσει τη θέση μας και θα εκτεθούμε σε κάτι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή κάνετε αλλαγή για βελτίωση. Για κάποιο άλλο λόγο ίσως για δοκιμή για βελτίωση;

Απάντηση: Και τα παιδιά μας μας δίνουν τη δυνατότητα αυτή γιατί μπορεί η μέρα τους και η ψυχολογία τους και άλλες εξωτερικές καταστάσεις να επιτείνουν αυτήν την αλλαγή. Ναι κάνουμε συνέχεια αλλαγές.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό; Συμβάλλετε;

Απάντηση: Προσωπικές σχέσεις μεταξύ των παιδιών ή μεταξύ των συναδέλφων;

Διευκρινιστική ερώτηση: Μεταξύ των συναδέλφων.

Απάντηση: Ναι είμαι υπέρ της του άνοιγμα των ανθρώπων γενικά της καλλιέργειας των σχέσεων πέρα από το κομμάτι. Ενθαρρύνω αυτό το κομμάτι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς το καταφέρνετε αυτό;

Απάντηση: Με το να προσπαθούμε μία για παράδειγμα δραστηριότητα των παιδιών να την επεκτείνουμε πέρα από το σχολικό περιβάλλον σε κάποιο εξωτερικό χώρο που θα μας δώσει την ευκαιρία να καθίσουμε και να αλληλεπιδράσουμε σε πιο προσωπικό επίπεδο. Για παράδειγμα προσπαθώντας να υλοποιήσουμε το κομμάτι της κοινωνικής ένταξης και της γνωριμίας των παιδιών με

το εξωτερικό περιβάλλον να κάλλιστα θα ενθαρρύνω και μία κατάσταση που θα έχει και μία έξοδο σε εξωτερικό χώρο για ένα καφέ ή κάπου αλλού και να μας δοθεί η ευκαιρία να γνωριστούμε περισσότερο σαν άνθρωποι.

Ερώτηση 21: Καταφέρνεται να κάνετε τους υφισταμένους σας να εργάζεστε στο σχολείο ως ομάδα;

Απάντηση: Ναι πάντα λειτουργούμε ως ομάδα γιατί θεωρώ ότι όλοι οι εργαζόμενοι από το διαφορετικό τομέα της δουλειάς τους έχουν σίγουρα ένα κομμάτι που ξέρουν καλύτερα απ' ότι ξέρω εγώ γιατί έχουν εκπαιδευτεί σε αυτό. Για να παράγουμε καλύτερο αποτέλεσμα να θα ακουστούν όλες οι απόψεις για να καταφέρουμε το καλό αποτέλεσμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή θεωρείτε ότι ενισχύετε τον ομαδικό τρόπο δουλειάς με την έκφραση της προσωπικής άποψης τους καθενός;

Απάντηση: Της προσωπικής από την επαγγελματική τους γνώση.

Ερώτηση 22: Σας ενημέρωσα από την αρχή της συνέντευξης ότι

Απάντηση: Έχω πάρει μέρος σε ότι αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη σε ότι αφορά στην οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων ή κάποιων οργανισμών όπως... μπορεί να είναι οι άνθρωποι αφού καλυφθεί αυτό το κομμάτι τους.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ποιος φορέας ήταν αυτός που διοργάνωσε αυτό το σεμινάριο;

Απάντηση: Κυρίως ήταν ευρωπαϊκοί φορείς και φορείς επιχειρήσεων. Στην Φλώρινα.

Ερώτηση 23: Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι που δεν σας ρώτησα σε σχέση με την έρευνα;

Απάντηση: Απλά θέλω να σημειώσω ότι με αυτήν την ευκαιρία που μας δίνετε και με τη βοήθεια τη δικιά μας με την επεξεργασία των δεδομένων να γίνει ένα θετικό βήμα που θα βελτιώσει και το δικό σας αντικείμενο της εργασίας σας το οποίο θα έχει εφαρμογή και στις μονάδες τις δικές μας.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 10

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι νηπιαγωγός. Νηπιαγωγός. Έχω δύο πτυχία, ένα νηπιαγωγού και ένα ειδικής αγωγής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δεύτερο πτυχίο ειδικής αγωγής τι εννοείτε; Είναι μεταπτυχιακό, είναι διδασκαλείο;

Απάντηση: Από τη Μαράσλειο ναι. Μαράσλειο λέγεται, διδασκαλείο δεν ξέρω. Διδασκαλείο νομίζω.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Δέκα έξι.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δεύτερος χρόνος τώρα.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δύο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Και ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό, βοηθητικό;

Απάντηση: Βοηθητικό δεν έχουμε καθόλου, έχουμε μόνο μία φορά... μία μέρα την εβδομάδα ψυχολόγο και μία κοινωνική λειτουργό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε τέσσερις είναι συνολικά;

Απάντηση: Ναι, αν θεωρείτε η μία φορά την εβδομάδα προσωπικό του σχολείου, γιατί εγώ δεν το θεωρώ επαρκές προσωπικό, αν ρωτάτε την άποψή μου. Τα παιδιά έχουν άλλες ανάγκες. Έχουν ανάγκη σε λογοθεραπείες, έχουν ανάγκη σε φυσικοθεραπείες η μία φορά την εβδομάδα ψυχολόγος και ούτε

βοηθητικό προσωπικό για μένα αυτό είναι μείον πολύ μείον για μία σχολική μονάδα ειδικής αγωγής που δεν έχει βοηθητικό προσωπικό και αν μη τι άλλο και νοσηλευτή γιατί έχουμε το ένα το παιδάκι μπορεί να κάνει και επτά επιληπτικές και να πέσει κάτω και δεν υπάρχει ούτε νοσηλευτής ούτε βοηθητικό προσωπικό με πάμπερς και τα δύο και με τις ανάγκες που έχουμε δεν με καλύπτει.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιμετωπίζετε δυσκολίες.

Απάντηση: Εμένα προσωπικά. Δεν ξέρω τους άλλους συναδέλφους.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δύο είναι φέτος.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Έχω κανονικά τη τάξη μου και έχω και το διοικητικό κομμάτι. Και εκπαιδευτικά... κανονικά δηλαδή δουλεύω τις ώρες μου κανονικά σαν εκπαιδευτικός. Δεν έχω μειωμένο ωράριο και ό,τι ελεύθερο χρόνο σαν προϊσταμένη.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Τα δικά μου συναισθήματα; Βέβαια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας επηρεάζουν;

Απάντηση: Αν επηρεάζουν εμένα ή τα παιδιά;

Διευκρινιστική ερώτηση: Εσάς σας επηρεάζουν στον τρόπο που λειτουργείτε στο σχολείο;

Απάντηση: Ναι, είναι λογικό να με επηρεάζουνε. Δεν τα αφήνω τα συναισθήματά μου στο σπίτι. Τα φέρνω γιατί αλληλεπιδρώ με τα παιδιά. Όταν εγώ είμαι καλά είναι και τα παιδιά. Αν εγώ δεν είμαι καλά δεν είναι και τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα εκφράζετε τα συναισθήματα είτε θετικά είτε αρνητικά;

Απάντηση: Ναι, πάντα. Και τα αρνητικά και τα θετικά. Και πιστεύω ότι το εισπράττουνε και τα παιδιά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να τα ελέγξετε; Ή θέλετε να τα εκφράζετε;

Απάντηση: Τα συναισθήματά μου; Κάποιες στιγμές τα ελέγχω. Εντάξει δεν...

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα αρνητικά κυρίως;

Απάντηση: Και τα αρνητικά και τα θετικά. Πιστεύω ότι προσπαθώ να βρω ένα μέτρο δηλαδή που πρέπει να επιβραβεύσω ένα παιδί, τότε να τον επιβραβεύσω αν εννοείς τα θετικά συναισθήματα αλλά σαφώς και θα το αγκαλιάσω, σαφώς και θα του βάλω όρια. Αυτό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με τους συναδέλφους τα συναισθήματα τα εκφράζετε;

Απάντηση: Ναι με τον ίδιο τρόπο. Πιστεύω ότι τα συναισθήματά μου δεν μπορώ και σαν άνθρωπος να τα κρατήσω οπότε τα εκφράζω και τα αρνητικά και τα θετικά. Απλά με τους συναδέλφους είναι διαφορετικά γιατί τα παιδιά βρίσκονται σε ένα χώρο στην εκπαίδευση και παίρνουν από αυτό. Θέλουν ένα πλαίσιο πιστεύω που να μπορούν να μάθουνε. Γιατί τους επηρεάζει και στην μάθηση. Δεν μπορώ εγώ να αρχίσω να φωνάζω να κάνω δε θα έχει... θα έχει επιπτώσεις στη μάθησή τους.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Στα συναισθήματα;

Διευκρινιστική ερώτηση: Προτερήματα και ελαττώματα. Στη διαχείριση των συναισθημάτων...

Απάντηση: Ναι, πιστεύω ναι. Πιστεύω ότι είμαι αυθόρμητη. Εκείνη την ώρα ίσως και να μην κρατηθώ και ίσως να βγάλω περισσότερα συναισθήματα. Ίσως θα έπρεπε να είμαι λίγο πιο κρατημένη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε δηλαδή τον αυθορμητισμό ότι είναι και θετικό και αρνητικό.

Απάντηση: Κάποιες φορές το θεωρώ. Ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Άλλο θετικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς σας;

Απάντηση: Κοίταξε τώρα εγώ δεν μπορώ να πω για μένα τα θετικά. Καλύτερα να τα πουν οι συνάδελφοι. Εγώ τι να πω;

Διευκρινιστική ερώτηση: Μου το είπαν πολλοί διευθυντές αυτό αλλά το θέμα είναι εσείς τι αντίληψη έχετε για τον εαυτό σας.

Απάντηση: Εγώ στόχος μου πάντα είναι να βλέπω τι παιδιά έχω μπροστά μου και να κάνω το καλύτερο. Τώρα αν το καταφέρνω δεν μπορώ να το πω εγώ. Το εισπράττω βέβαια από τα παιδιά με την αγκαλιά τους με το... με την αγάπη τους. Με το να κάθονται να δουλέψουνε, να καταλαβαίνουν δηλαδή ότι πρέπει να δουλέψουνε. Αυτό. Τώρα δεν μπορώ να μιλήσω περισσότερο για τον εαυτό μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάτι που θεωρείτε ότι είναι αρνητικό στο χαρακτήρα σας;

Απάντηση: Αρνητικό. Τώρα δεν ξέρω αν κάτι επηρεάζει τόσο πολύ την εκπαίδευση. Ίσως ότι είμαι επίμονη κάποιες φορές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Όχι μόνο για την εκπαίδευση των παιδιών και για τις σχέσεις σας με τους άλλους.

Απάντηση: Αυτό ο αυθορμητισμός μου. Δηλαδή δε θα κρύψω αυτό που νιώθω. Αν με πειράζει κάτι θα το πω και ίσως πω εκείνη την ώρα και περισσότερα πράγματα. Που ίσως μετά να μην ήθελα να το πω. Όχι δεν είμαι τόσο εύθικτη σε μεγάλο βαθμό. Δεν σκοτώνω τους συναδέλφους. Ίσα ίσα έχω πολύ καλή σχέση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Πολλές φορές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο;

Απάντηση: Συνέχεια. Αν το έκανα καλά. Αν δεν το έκανα καλά. Μήπως θα έπρεπε να πω το ένα. Μήπως θα έπρεπε να πω το άλλο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να βελτιωθείτε;

Απάντηση: Προσπαθώ. Δεν ξέρω αν τα καταφέρνω. Προσπαθώ.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρη για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Ναι, πολύ. Ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έχετε αυτοπεποίθηση. Αυτό φαίνεται στους άλλους, το δείχνετε εσείς;

Απάντηση: Πιστεύω ότι το καταλαβαίνουν. Δε βλέπω ότι οι άλλοι δεν εισπράττουν από εμένα σιγουριά. Ότι εισπράττουν ανασφάλεια ας πούμε.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Είναι αλήθεια ότι στην αρχή στο χώρο σε αυτό το χώρο εδώ πέρα ότι ζορίστηκα. Τον πρώτο καιρό ας πούμε την πρώτη χρονιά. Τώρα έχω μάθει να είμαι πιο ψύχραιμη. Ας πούμε όταν αντιμετώπισα το παιδάκι με τις επιληπτικές δεν μπορώ να πω ότι δεν μου ήταν άγχος. Και το ότι είχα τέσσερα παιδιά μόνη μου σε ένα χώρο και παράλληλα ένα παιδί που να παθαίνει μπορεί και δέκα επιληπτικές. Ήταν ψυχοφθόρο, αγχωτικό σιγά σιγά κατάφερα να είμαι πιο ψύχραιμη.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Ναι, ναι. Καθαρά, ναι. Δε θα κρύψω ποτέ αυτό που είμαι και αυτό που νιώθω και θα το πω. Και όταν θα με φέρει σε σύγκρουση πάλι θα το πω. Με οποιαδήποτε αποτελέσματα.

Ερώτηση 7: Εάν διαπιστώσετε ότι κάνατε λάθος. Θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Εάν το διαπιστώσω και θα το παραδεχτώ και θα ζητήσω συγνώμη. Μπορεί να μη το διαπιστώσω δεν ξέρω. Αν όμως το διαπιστώσω και μου το πούνε και καταλάβω ότι έχω λάθος θα ζητήσω και συγνώμη. Εννοείται.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Αναλόγως πόσο έντονη είναι η αλλαγή.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ανάλογα με τους παράγοντες;

Απάντηση: Στο χώρο του σχολείου πάντα μιλάμε. Αναλόγως με το πόσο δύσκολη είναι η αλλαγή. Ποιοι είναι οι παράγοντες δεν είναι πάντα οι ίδιοι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσαρμόζεστε εύκολα;

Απάντηση: Ναι. Αρκετά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας αγχώνουν οι αλλαγές;

Απάντηση: Δεν έχω.. όχι. Αλλά αναλόγως το πόσο δύσκολη είναι την ώρα που θα την αντιμετωπίσω. Θα έχω και την ανάλογη χαλαρότητα. Δεν είναι όλες ίδιες οι αλλαγές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το ίδιο και στο χώρο του σχολείου και στην προσωπική ζωή αγχώνεστε με τις αλλαγές ή ανάλογα με την αλλαγή.

Απάντηση: Εντάξει έχω μάθει να το διαχειρίζομαι με τον καιρό δεν είμαι μικρό παιδάκι. Περνώντας τα χρόνια έχω μάθει να το διαχειρίζομαι. Είναι σίγουρα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έχετε κάποιο τρόπο;

Απάντηση: Δεν καταλαβαίνω την αλλαγή. Τι εννοείτε αλλαγή στην προσωπική μου ζωή να γίνει; Μικροαλλαγές;

Διευκρινιστική ερώτηση: Οτιδήποτε. Έχετε μια συγκεκριμένη καθημερινότητα. Μπορεί να προκύψει κάτι που θα σας αλλάξει την καθημερινότητα.

Απάντηση: Ναι αν είναι μια αρρώστια σαφώς και θα με ενοχλήσει και θα με πειράξει πιο πολύ. Αν είναι κάτι άλλο σαφώς και δε θα με ενοχλήσει τόσο πολύ. Εξαρτάται από το βάρος της αλλαγής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ωραία δηλαδή αξιολογείτε κάθε φορά την αλλαγή.

Απάντηση: Ναι σίγουρα.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ναι, το θεωρώ από το πιο μικρό ως το πιο μεγάλο. Και το αντιμετωπίζω με την ίδια... το ίδιο σθένος και ...

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή θέλετε να τα καταφέρετε;

Απάντηση: Ναι θέλω είμαι επίμονη και θέλω να τα καταφέρω. Δίνω όλη μου την προσοχή και θέλω να τα καταφέρω. Τώρα αν τα καταφέρνω δεν ξέρω αλλά εγώ προσπαθώ. Θα βάλω το 100% των δυνατοτήτων μου.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό,τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Εξαρτάται το στόχο. Αν δοθούν άλλες ευκαιρίες που εξυπηρετούν το στόχο και μπορώ να πάρω εννοείται πως θα τις πάρω. Αν δεν εξυπηρετούν το συγκεκριμένο στόχο τη συγκεκριμένη στιγμή δεν ξέρω αν θα τις πάρω. Δεν ξέρω αν θα έπαιρνα μια ευκαιρία με βάση το στόχο. Έτσι; Αν δοθεί μια ευκαιρία και θα την αξιοποιήσω κάποια στιγμή εγώ στη ζωή μου δεν ξέρω. Με βάση το στόχο θα προσπαθήσω να εκμεταλλευτώ την ευκαιρία που μου δίνεται.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείτε να μου δώσετε σε σχέση με το σχολείο;

Απάντηση: Και αν αξιοποιώ τις ευκαιρίες; Τι εννοείτε; Μου δόθηκε η ευκαιρία ας πούμε να πάω στο διδασκαλείο και να πάρω το πτυχίο εννοείται ότι το 'κανα. Εξυπηρετούσε το στόχο μου, την ευρύτερη μάθηση και μόρφωσή μου.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Ναι αν δεν το 'βαζα δε νομίζω ότι θα έπρεπε να κάνω αυτό το επάγγελμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το κάνετε αυθόρμητα ή το επιδιώκετε;

Απάντηση: Τις πιο πολλές φορές το κάνω αυθόρμητα. Αλλά πιστεύω ότι είναι και μέρος της δουλειάς μου ότι πρέπει να βάζω τον εαυτό μου το πώς νιώθουν οι άλλοι δεν μπορώ να είμαι... να μη συνεκτιμήσω δηλαδή τον περιβάλλοντα χώρο.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Ναι. Πιο πολύ από τις δικές μου. Θα προτιμήσω δηλαδή να βάλω στην άκρη κάποιες δικιές μου και να ικανοποιήσω τους υφισταμένους μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Δηλαδή εγώ μπορεί να είμαι άρρωστη μια μέρα. Θα 'ρθω και θα αναλάβω ένα παιδάκι. Δε θα αφήσω τους συναδέλφους μου είναι σαν ... η καθημερινότητα δε θα 'θελα να νιώθουν άσχημα.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Πιστεύω ότι... τώρα από το ρόλο μου δύο χρόνια εδώ πέρα ως προϊσταμένη αλλά και πιο παλιά δεν είχα βέβαια υφιστάμενους αλλά πιστεύω ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι αυτός. Να διαχειρίζεται καταστάσεις, να μην δημιουργεί εντάσεις. Να προσπαθεί όταν δημιουργεί να τις μαζέψει και να είναι δίκαιος. Και μέσα στο χώρο μας υπάρχουν και άνθρωποι, υπάρχουν χαρακτήρες, υπάρχουν... σαφώς να είναι μέσα στα πλαίσια του να μην ταραξούνε την ησυχία είτε των παιδιών είτε των συναδέλφων. Δεν μπορούμε να αφήνουμε μια κατάσταση ανεξέλεγκτη. Αλλά πιστεύω ότι αυτός είναι ο ρόλος. Όχι να δημιουργεί εντάσεις, να μαζεύει εντάσεις.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Τους ενημερώνω. Τώρα το «ενισχύω» δεν ξέρω πώς θα μπορούσα εγώ να τους ενισχύσω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους ενθαρρύνετε;

Απάντηση: Τους ενθαρρύνω σίγουρα, τους ενημερώνω σίγουρα για οτιδήποτε έρχεται και όπου μπορώ να τους βοηθήσω να πάνε είτε άδεια να πάρουν είτε κάτι άλλο εννοείται.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Ναι πιστεύω ναι. Παρόλο που δεν είμαστε πολλοί. Έτσι; Δεν είναι πολλοί συνάδελφοι που μπορώ να τους επηρεάζω. Είμαστε πολύ λίγοι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Είπατε πιστεύετε ότι τους επηρεάζετε.

Απάντηση: Και τους επηρεάζω και με επηρεάζουν Δηλαδή θα συζητήσουμε. Αλληλεπίδραση είναι. Θα συζητήσουμε αν μ' αρέσει κάτι, αν δε μ' αρέσει. Αν θα πάμε σ' ένα σεμινάριο, αν δε θα πάμε σ' ένα σεμινάριο. Αν διαβάσαμε κάτι και δε μας άρεσε. Δεν είναι ότι μόνο εγώ. Ολονών μας πιστεύω η κρίση ότι επηρεάζει.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Ναι, τα αντιλαμβάνομαι. Πιστεύω ότι είναι θετικά. Θα με επηρέαζαν αν ήταν αρνητικά. Θα με έβαζαν να σκεφτώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιδράτε σε αυτά;

Απάντηση: Ναι, αντιδρώ. Αυθόρμητη είμαι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάποιο αρνητικό έχετε αντιληφθεί;

Απάντηση: Μιλάμε τώρα για τη σχολική μονάδα των τεσσάρων συναδέλφων που είμαστε. Δεν έχω αντιληφθεί κάποιο αρνητικό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν αντιληφθείτε θα αντιδράσετε; Θα θέλατε να το συζητήσετε;

Απάντηση: Ναι και θα θέλω να το συζητήσω. Ναι θα με επηρέαζε; Θα με έβαζε να σκεφτώ τι είναι αυτό που έχω κάνει λάθος. Και θα το συζητούσα. Δε μ' αρέσει να υπάρχει αυτό σε μια σχολική μονάδα. Δε μ' αρέσει καθόλου και δη στη δικιά μου. Να είμαι εγώ δηλαδή υπεύθυνη και κάποιος να μην περνάει καλά ή να του έχω κάνει εγώ κάτι.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Αν νομίζω ότι μπορώ να βοηθήσω, ναι. Αν είναι διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων και δεν με αφορούν δεν θα 'θελα να πάρω μέρος. Αν όμως μπορώ να κάνω κάτι, και αν δεν επηρεάζουν τη σχολική μονάδα, αν εδώ πέρα ξεκινήσουν δύο να κάνουν καυγά και επηρεάζεται όλη η σχολική μονάδα εννοείται και θα επέμβω. Αν είναι όμως πολύ προσωπικό τους δεν μπορώ να πάρω μέρος. Προσπαθώ να είμαι πιο διακριτική.

Ερώτηση 18: Είπατε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα. Αυτά έχουν να κάνουν με τον τρόπο διοίκησης με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Πιστεύω με όλη τη συνεργασία. Και με το πώς δουλεύουμε πάνω στα παιδιά και με τις προσωπικές μας σχέσεις. Με όλα. Με το σύνολο. Και με τη διοίκηση. Δεν νομίζω ότι κάποιος έχει έρθει σε δύσκολη θέση γιατί έχει ζητήσει από μένα χαρτί, έχει ζητήσει να πάει κάπου και δε το έχει λάβει. Αλλά και στη συνεργασία με τα παιδιά γιατί αυτό πιστεύω ότι έχει ουσία και όχι το διοικητικό κομμάτι. Το διοικητικό κομμάτι έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Η συνεργασία πάνω στα παιδιά πιστεύω ότι είναι και δεν έχουμε κανένα πρόβλημα προς το παρόν.

Ερώτηση 19: Είπατε πριν ότι όσον αφορά τις αλλαγές άλλες φορές προσαρμόζετε πιο εύκολα άλλες πιο δύσκολα. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Μέσα στο χώρο αν είναι οι αλλαγές για το καλό, ναι σίγουρα. Γιατί να μην τις δέχομαι;

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή κυρίως αλλαγές για βελτίωση;

Απάντηση: Ναι για βελτίωση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για δοκιμή, για ανανέωση κάποια αλλαγή.

Απάντηση: Για δοκιμή αν δεν επηρεάζουν τα παιδιά, ναι. Αν τα επηρεάζουν όμως είμαι κάθετη όχι. Δε θα έκανα πειραματισμούς με τους μαθητές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προτεραιότητα δηλαδή οι μαθητές;

Απάντηση: Ναι εννοείται.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Εσείς συμβάλλετε σ' αυτό;

Απάντηση: Όταν μπορώ, και όταν το αντιλαμβάνομαι και όταν μου το επιτρέπεται. Αλλά πιστεύω ότι όλα γίνονται πιο αυθόρμητα. Δηλαδή δε θα καθίσω να σκεφτώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Επιδιώκετε να δημιουργηθούν κάποιες σχέσεις;

Απάντηση: Ναι όσο.. προσπαθώ να είναι θετικές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο; Κάνετε κάτι συγκεκριμένο;

Απάντηση: Και με το να συζητάμε, να πάμε για ένα καφέ με τους συναδέλφους και με το να λέμε πιο πολύ τα προσωπικά μας, με το εκφραζόμαστε πιο πολύ και με το να συνυπάρχουμε και σε ώρες εκτός σχολείου. Δεν είναι τα πλαίσια τόσο στενά ας πούμε.

Ερώτηση 21: Σας ενδιαφέρει να εργάζεστε ως ομάδα στο σχολείο;

Απάντηση: Ναι πιστεύω πως αν δεν εργάζεσαι σαν ομάδα στο σχολείο άσχετα από τη θέση της προϊσταμένης που είμαι τώρα δεν νομίζω ότι έχεις καταφέρει κάτι. Το να μπαίνεις μέσα στην τάξη και να κλείνεις την πόρτα σου και να μη σε ενδιαφέρει το τι υπάρχει δίπλα και το τι κάνει ο συνάδελφος ή τι

κάνεις εσύ με το συνάδελφο δε νομίζω ότι ... δηλαδή τώρα εγώ κάνω πασχαλινά. Εγώ θα κάνω μόνη μου τα κουλούρια; Ή θα κάνω μόνη μου το πρόγραμμα σε δύο παιδάκια; Θα τα κάνω μαζί με τη συνάδελφο. Τους στόχους δηλαδή θα τους βάλουμε μαζί, το πρόγραμμα θα το βάλουμε μαζί, το τι θα κάνουμε, τις δραστηριότητες θα τις κάνουμε μαζί, ή στις γιορτές και αυτά υποτίθεται ότι είμαστε μαζί. Δε θα θελα δηλαδή ο καθένας να κλείνει την πόρτα του και να κάνει ξεχωριστά πράγματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Οπότε έχετε στο μυαλό σας ως στόχο να δουλεύετε ομαδικά. Το καταφέρνετε;

Απάντηση: Πιστεύω ότι το καταφέρνουμε και προσπαθούμε να το κάνουμε και με την άλλη σχολική μονάδα γιατί συστεγαζόμαστε. Ας πούμε ότι τώρα θα πάμε να βάλουμε αυγά. Θα κάνουμε κάποιες δραστηριότητες μαζί. Όχι όλες, αλλά κάποιες θα τις κάνουμε ή κάποια προγράμματα. Γιατί και τα παιδιά που έχουμε νομίζω ότι οφείλουμε να συνυπάρχουμε με άλλα. Δεν μπορούμε να απομονώσουμε τα δύο τα παιδιά. Έχουν ανάγκη να συνυπάρχουμε. Χωρίς συνεργασία δηλαδή πώς; Και με το νηπιαγωγείο απέναντι και κει πάμε και βόλτες πάμε και κοινούς περιπάτους πάμε.

Ερώτηση 22: Σας ενημέρωσα και στην αρχή της συνέντευξης ότι το θέμα της έρευνάς μου είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Εσείς έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, κάποιο μάθημα, κάποια διάλεξη, κάποια επιμόρφωση;

Απάντηση: Τώρα αν θεωρείται επιμόρφωση ας πούμε ή σεμινάριο «ο Χαρούλης και η Χαρούλα» με τα συναισθήματα τότε αυτό έχω κάνει. Δεν ξέρω αν το έχεις υπόψη σου. Ήταν με τα συναισθήματα. Είναι ένα πρόγραμμα που γίνεται στον ΟΚΑΝΑ και το κάνει μια ομάδα από ψυχολόγο και εκπαιδευτικούς. Πηγαίνουν εκπαιδευτικοί κατά διαστήματα και το παρακολουθούν το σεμινάριο και μπορεί να 'ρθει αυτή η ομάδα και μέσα στο σχολείο. Απλά επειδή είμαστε λίγα άτομα γι' αυτό δεν έχω καλέσει την ομάδα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εδώ στην Φλώρινα;

Απάντηση 23: Ναι εδώ στην Φλώρινα. Μπορεί να γίνεται και αλλού. Εγώ το έχω παρακολουθήσει πριν από δύο χρόνια. Είναι πρόγραμμα καθαρά με συναισθήματα. Το πώς νιώθουν τα παιδιά, το πώς νιώθουν οι εκπαιδευτικοί και τα λοιπά.

Ερώτηση: Εγώ δεν έχω να σας κάνω άλλη ερώτηση. Αν θέλετε εσείς να προσθέσετε κάτι ή να τονίσετε κάτι που δε σας ρώτησα;

Απάντηση: Δεν ξέρω, δεν μπορώ να πω εγώ αν δε με ρώτησες κάτι. Αυτό το ξέρεις εσύ. Εγώ θέλω να πω αυτό που με... είναι στο μυαλό μου πάνω απ' όλα είναι να νιώθουν τα παιδάκια καλά. Να τους ενισχύω αυτό το συναίσθημα, τη συναισθηματική νοημοσύνη, να συνυπάρχουν με άλλα άτομα και κάθε φορά να δημιουργώ ένα πλαίσιο, που να μπορούν και να μάθουν, συναισθηματικό. Δεν πιστεύω ότι είναι άσχετο τα συναισθήματα τα δικά μου από τα συναισθήματα τα δικά τους ή των συναδέλφων σε ένα χώρο. Όταν υπάρχει άσχημο κλίμα τους επηρεάζει όλους. Δεν είναι πλαίσιο μάθησης αυτό ούτε αλληλεπίδρασης ούτε τίποτα για μένα. Αυτό προσπαθώ να έχω στο μυαλό μου και ελπίζω να το καταφέρνω. Δεν ξέρω.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 11

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι δάσκαλος απλά στην ειδική αγωγή έχω μετεκπαίδευση στο διδασκαλείο Ιωαννίνων και διετή μετεκπαίδευση.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Δέκα οκτώ χρόνια.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Πρώτη χρονιά είμαι στο συγκεκριμένο σχολείο.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Έχω μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών «Ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού και το μάθημα των θρησκευτικών στη σύγχρονη πολυπολιτισμική κοινωνία».

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Εννοείτε όλοι μαζί ή μόνο συγκεκριμένα οι συνάδελφοι της ειδικής;

Διευκρινιστική ερώτηση: Όλο το προσωπικό.

Απάντηση: Είμαστε, και στο ολόημερο και στο πρωινό, είμαστε πέντε δάσκαλοι ειδικής αγωγής, έχουμε έναν κοινωνικό λειτουργό ο οποίος έρχεται για τρεις μέρες την εβδομάδα. Μία ψυχολόγο η οποία έρχεται επίσης για τρεις μέρες την εβδομάδα. Έχουμε επίσης και ειδικό βοηθητικό προσωπικό, μία είναι η αναπληρώτρια και δύο που έχουν προσληφθεί με προγράμματα κοινωνικής ωφελείας με πεντάμηνα των οποίων λήγει η σύμβασή τους, στην ουσία μία είναι, μία συν δυο. Οι οποίες προσλήφθηκαν με τα προγράμματα κοινωφελούς και έχουμε ένα φυσικοθεραπευτή ο οποίος έρχεται μια φορά την εβδομάδα και λογοθεραπεύτρια η οποία έρχεται πάλι μια φορά την εβδομάδα. Σύνολο οι δάσκαλοι είναι μαζί με μένα τρεις και δύο πέντε, είναι ψυχολόγο, κοινωνικός λειτουργός επτά, φυσικοθεραπευτής λογοθεραπευτής εννιά είναι έντεκα άτομα.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Στο σχολείο μας φοιτούν έξι μαθητές.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθυντής;

Απάντηση: Ο ρόλος του διευθυντή είναι βασικά ο ρόλος του οργανωτή, του εμπνευστή του συμπαραστάτη των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του ανθρώπου ο οποίος προσπαθεί να διοικήσει αυτό το σχολείο με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο πρώτα για τα παιδιά και για την υπηρεσία και μετά και τους συναδέλφους λαμβάνοντας υπόψη του, όλες τις ιδιαιτερότητες και όλες τις αδυναμίες, προτερήματα όλου του προσωπικού.

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθυντής νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Βεβαίως παίζουν ρόλο. Πάντοτε τα συναισθήματα νομίζω είναι πολύ ισχυρός παράγοντας. Βεβαίως. Είτε θετικά είτε αρνητικά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτό θα σας ρωτούσα. Σας επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά; Τα ελέγχετε, τα εκφράζετε;

Απάντηση: Κοιτάζτε να δείτε. Όλοι οι άνθρωποι κάθε στιγμή που περνάει δεν είναι στην ίδια κατάσταση. Άρα και αυτό συμβαδίζει με τα συναισθήματα. Πολλές φορές, εγώ βασικά εξωτερικεύω τα συναισθήματα, δεν τα κρατάω. Άλλοι άνθρωποι είναι διαφορετικοί οι οποίοι τα κρατάνε εσωτερικά μέσα τους. Εγώ τα συναισθήματά μου τα εξωτερικεύω. Σαφώς και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του οποιουδήποτε κατά τη γνώμη μου. Αλλά εκεί που υπάρχει διαφοροποίηση είναι στον τρόπο ότι άλλος τα εξωτερικεύει άλλος δεν τα εξωτερικεύει ή βρίσκει κάποιον άλλον τρόπο παραδείγματος χάριν ας πούμε για να τα εκφράσει .

Διευκρινιστική ερώτηση: Και τα αρνητικά είπατε τα εξωτερικεύετε.

Απάντηση: Βεβαίως και τα αρνητικά. Βεβαίως. Δε μ' αρέσει η προσποίηση.

Διευκρινιστική ερώτηση: Γιατί το θέλετε. Δεν είναι ότι δεν μπορείτε να το ελέγξετε;

Απάντηση: Δεν είναι θέμα ελέγχου κατά τη γνώμη μου. Είναι θέμα χαρακτήρα του ανθρώπου. Δεν είναι θέμα ελέγχου. Το θέμα του ελέγχου θα μπορούσαμε να το μελετήσουμε σε κάποια ακραία περίπτωση η οποία είναι κάποιος εκνευρισμένος, είναι σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση γιατί είμαστε άνθρωποι δεν είμαστε κομπιούτερ, δε μπορούμε να λειτουργούμε πάντοτε με βάση αυτό ή την ψυχική μας διάθεση η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Σε αυτήν την περίπτωση νομίζω ότι καμιά φορά τα συναισθήματα μπορεί ο άλλος να τα εξωτερικεύσει με όχι αρεστό τρόπο. Αλλά αυτό παίζει ρόλο η κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Θεωρώ ότι είναι διαφορετικό το ένα ερώτημα από το άλλο. Δηλαδή είναι με τη ψυχική διάθεση και το άλλο είναι με το χαρακτήρα του ανθρώπου. Νομίζω ότι αυτοί οι δυο πυλώνες, νομίζω ότι είναι... συνδέονται κατά κάποιο τρόπο αλλά είναι δύο θέματα ξεχωριστά. Νομίζω ότι ο ένας είναι θέμα χαρακτήρα και ο άλλος είναι θέμα ψυχικής κατάστασης συγκεκριμένης στιγμής.

Ερώτηση 2: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Δε θα μ' άρεσε να μιλάω για τον εαυτό μου. Αλλά αν πρόκειται για την έρευνά σας να κάνω μια προσπάθεια. Καλό δεν είναι ένας άνθρωπος να απαντάει για τον εαυτό του γιατί όλοι μας έχουμε και 'γω και σεις και καλά και αδύνατα σημεία. Αν θέλετε ... βεβαίως όλοι λίγο πολύ τα γνωρίζουμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Επειδή αυτό είναι και το θέμα της έρευνας πώς τα αντιλαμβάνεστε εσείς τα δυνατά σας σημεία;

Απάντηση: Σε αυτό λίγο θα μου επιτρέψετε να εκφράσω... δεν ... θα προτιμούσα να πω να με κρίνει κάποιος άλλος τα δικά μου. Κατά τη γνώμη μου και εγώ όπως και όλοι οι άνθρωποι έχω και τα θετικά μου και τα αρνητικά μου. Θα θετικά μου θα έλεγα ότι είμαι ή νομίζω ότι είμαι εν πάση περιπτώσει για να μη φανεί ότι μιλάμε και εγωιστικά είμαι οργανωτικός, μ' αρέσει η δουλειά μου πάρα πολύ, προσπαθώ να τα έχω τα πράγματα κατά τη γνώμη μου όσο μπορώ στην εντέλεια, σαν διευθυντής προσπαθώ πάντοτε να προφυλάσσω και να υπερασπίζομαι το προσωπικό μου, σε σχέση με τους γονείς και τα λοιπά δηλαδή παίζω το ρόλο του κυματοθραύστη, όποτε χρειάστηκε να βοηθήσω ήμουν εκεί πιστεύω με κατανόηση, από την άλλη δε μ' αρέσει το στραβό, δε μ' αρέσει να λέω το ίδιο πράγμα και να μην γίνεται και είναι μερικά πράγματα τα οποία λίγο με εκνευρίζουν όσο αφορά τη λειτουργία γιατί εκεί δεν θέλω να κάνω εκπτώσεις σε θέματα εκπαίδευσης και ασφαλείας των παιδιών. Για αυτό και

μόνο το λόγο. Αλλά επαναλαμβάνω για ακόμη μία φορά αυτά καλύτερα είναι να ... και για την έρευνά σας καλύτερα είναι να τα λένε κάποιοι άλλοι όχι ο ίδιος ας πούμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θα μπορούσε να γίνει και αυτή η έρευνα.

Απάντηση: Γιατί όπως ξέρετε πολύ καλά με τον εαυτό μας είμαστε λίγο πιο επιεικείς.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θα μπορούσε να γίνει και αυτή η έρευνα. Να ρωτήσω το προσωπικό για τον διευθυντή.

Απάντηση: Εγώ το είπα για σας. Γιατί ο κάθε άνθρωπος για τον εαυτό του είναι πιο επιεικής.

Διευκρινιστική ερώτηση: Έτσι λέτε;

Απάντηση: Έτσι λέει η βιβλιογραφία. Η βιβλιογραφία συνήθως αυτό λέει. Και εγώ το πιστεύω ότι είναι έτσι. Είμαι σίγουρος ότι το ξέρετε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάποιο αδύναμο σημείο έχετε;

Απάντηση: Όλοι οι άνθρωποι έχουν αδύναμα σημεία. Όλοι δεν υπάρχει άνθρωπος που να μην έχει αδύναμο σημείο. Και όποιος άνθρωπος το λέει αυτό είναι ψεύτης.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να τα βελτιώσετε τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Εγώ προσπαθώ σε όλους τους τομείς όσον αφορά εμένα. Προσπαθώ σε όλους τους τομείς. Από εκεί και πέρα τα αποτελέσματα πάλι δεν είμαι εγώ αρμόδιος που θα μπορέσω να τα κρίνω αν όντως είναι έτσι, αλλά πάντως προσπαθώ. Μ' αρέσει η συζήτηση, μ' αρέσει ο διάλογος. Δε μ' αρέσει ο μη σεβασμός, δε μ' αρέσει η αχαριστία δε μ' αρέσει ο κακοχαρακτηρισμός, κάποια πράγματα δε μ' αρέσουν. Και όταν τα βλέπω μ' ενοχλούν.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το εκφράζετε αυτό;

Απάντηση: Βεβαίως και το εκφράζω. Γιατί όχι. Σας είπα τα εκφράζω τα συναισθήματά μου. Το κάνω. Ούτε προσποιούμαι, όταν με ενοχλεί κάτι βεβαίως και θα το δείξω. Κατά τη γνώμη μου έτσι πρέπει να γίνεται. Δηλαδή αν θέλετε να το αναπτύξουμε και λίγο περαιτέρω αυτό αν είναι στα πλαίσια της έρευνάς σας κατά την προσωπική μου γνώμη όταν κάτι σε ενοχλεί και το αφήνεις ή ο άλλος το κρύψει διογκώνεται και κάποια στιγμή θα επέλθει η έκρηξη οπότε τα πράγματα θα είναι πολύ

καλύτερα απ' ότι αν δε δείξεις την ενόχλησή σου ή εν πάση περιπτώσει τη διαφωνία σου σε προγενέστερο στάδιο. Κατά τη γνώμη μου αυτό.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Βεβαίως. Και αυτοκριτική κάνω και πολλές φορές στεναχωριέμαι πάρα πολύ, όταν έχω κάνει κάποιο λάθος και προσπαθώ να μην το επαναλάβω.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρος για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Αρκετά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το δείχνετε αυτό στους άλλους ή φαίνεται;

Απάντηση: Δεν έχω τέτοια θέματα. Δεν το χω προσεγγίσει από τη πλευρά που μου λέτε εσείς. Δηλαδή δε με ενδιαφέρει τι φαίνεται από εκεί και πέρα. Όπως σας είπα εγώ είμαι αυθόρμητος στις αντιδράσεις. Δε με ενδιαφέρει αν θα πω κάτι τώρα και εσείς θα πείτε ότι είμαι έτσι ή αλλιώς. Θα το πω επειδή έτσι αισθάνομαι. Δεν προσπαθώ να το καλύψω. Αυτό καμιά φορά μπορεί να γίνει και δυσάρεστος σαν άνθρωπος αλλά εγώ έτσι είμαι. Δεν προσπαθώ δηλαδή κάτι το οποίο αυτή τη στιγμή σας λέω κάτι και να σας το περιτυλίξω σε ένα περιτύλιγμα και να σας το φέρω αλλιώς. Ίσως αυτό να μην ακούγεται καμιά φορά ωραίο ή να παρεξηγείται. Απλά για αυτό σας είπα και στην αρχή τα συναισθήματά μου τα εκφράζω. Δεν μπορούσα τώρα να θέλω να σας πω κάτι και το φέρνω... παραδείγματος χάριν πάω Θεσσαλονίκη μέσω Πάτρας. Όχι θα πάω στη Θεσσαλονίκη κατευθείαν για να το κάνουμε πιο συγκεκριμένο.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές.

Απάντηση: Σαφέστατα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Θέλω να πιστεύω πώς ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας αγχώνει;

Απάντηση: Εεε εγώ σε αυτά τα θέματα δεν είμαι τόσο αγχωτικός γιατί πιστεύω στον εαυτό μου. Εγώ πιο πολύ... άμα θέλετε και καλύπτει ή συμπεριλαμβάνεται σε τι αγχώνομαι πιο πολύ σε θέματα ασφαλείας των παιδιών εγώ αγχώνομαι και τέτοιου είδους καταστάσεις. Κτηριακές ανωμαλίες που μπορούν να προκαλέσουν έναν τραυματισμό, τήρηση των εφημεριών, σε τέτοια θέματα γενικά με την ασφάλεια τέτοια θέματα. Αυτά θα με προβληματίζουν περισσότερο θα έλεγα γιατί εκεί είμαι λίγο πιο αυστηρός, πιο τυπικός όπως θέλετε μπορείτε να το πείτε πιο σχολαστικός είναι η λέξη πιο σχολαστικός.

Ερώτηση 6: Είπατε ότι είστε ειλικρινής, είστε αυθόρμητος εκφράζετε τα συναισθήματά σας, αν διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Βεβαίως, Βεβαίως, 100%. Γιατί αν εγώ με εσάς είμαστε συνάδελφοι, πολύ καλά τα ξέρετε είστε στην ειδική αγωγή, αν εγώ με εσάς έχω μία διαφωνία η οποία όπως πολύ καλά ξέρετε όλα ξεκινάνε από τον τύπο. Αν αυτήν την διαφωνία την παραπέμψουμε είτε επειδή ... και για οποιοδήποτε άλλο λόγο την παραπέμψουμε, πιστεύω ότι αυτό το πρόβλημα δε θα λυθεί αντιθέτως θα διογκωθεί. Και όταν και κάποια στιγμή θα έρθει η στιγμή της σύγκρουσης, θα είναι πολύ χειρότερη και πολύ μεγαλύτερη από τι αν το είχαμε διευθετήσει στην αρχή της διαφωνίας μας.

Ερώτηση 7: Σε αντίθετη περίπτωση αν διαπιστώσετε ότι κάνετε εσείς κάποιο λάθος, θα το παραδεχτείτε ανοιχτά;

Απάντηση: Βεβαίως, δεν έχω και πρόβλημα να ζητήσω και συγνώμη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αναλαμβάνετε δηλαδή την ευθύνη.

Απάντηση: Βεβαίως! Μα η ευθύνη δεν είναι ποτέ μονομερής. Η μονομέρεια... σας είπα όλοι άνθρωποι είμαστε λάθη κάνουμε. Κανένας δεν είναι αλάνθαστος;

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Αλλαγή τι εννοείτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορεί να αφορά τη λειτουργία του σχολείου, το πρόγραμμα, κάτι που δεν έχετε στην καθημερινότητα του σχολείου και ξαφνικά προκύψει. Αυτό θα σας αναστατώσει; Θα σας αγχώσει;

Απάντηση: Όχι, όχι. Σας είπα ποια θέματα είναι για μένα πίεση. Όχι. Γιατί νομίζω ότι με καλή θέληση και συνεργασία όλα λύνονται. Παραδείγματος χάριν όταν λείπει κάποιος συνάδελφος έκτακτα αυτά όπως πολύ καλά ξέρετε στην εκπαίδευση συμβαίνουν πολύ συχνά οπότε δεν είναι θέματα τα οποία με προβληματίζουν ιδιαίτερα γιατί πιστεύω με λίγη καλή διάθεση και συνεργασία μπορούν να λυθούν.

Διευκρινιστική ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσαρμόζεστε εύκολα στις αλλαγές;

Απάντηση: Πάρα πολύ. Πάρα πολύ. Γενικώς σαν άνθρωπος προσπαθώ να είμαι προσαρμοστικός, είναι ο χαρακτήρας μου τέτοιος.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Βεβαίως και προσπαθώ να το φέρω εις πέρας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πώς το αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Τι εννοείτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Το βάζετε π.χ. σαν προτεραιότητα;

Απάντηση: Οι προτεραιότητες ιεραρχούνται ανάλογα με πρόγραμμα που έχουμε και την αξιολόγηση που τις κάνω ανάλογα με το ποια έχει προτεραιότητα δηλαδή όταν έχουμε να κάνουμε δέκα, όταν έχουμε δέκα υποχρεώσεις για σήμερα, τις αξιολογούμε και θα ξεκινήσουμε από εκείνη που είναι η πιο σημαντική. Αν κατά την αξιολόγηση δεν είναι σημαντική κάποια θα βάλουμε τελευταία. Αν σήμερα δεν υπάρχει χρόνος να τις διευθετήσουμε και τις δέκα θα κάνουμε τις μη επείγουσες που εμείς έχουμε χαρακτηρίσει την επόμενη μέρα. Δεν είναι θέμα άγχους. Είναι θέμα οργανωτικό.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό, τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Τις αρπάζουμε από τα μαλλιά θα έλεγα. Να σας δώσω να καταλάβετε ένα παράδειγμα πάνω σε αυτό που έλεγα παραδείγματος χάριν το σχολείο που βρισκόμαστε που σας ανέφερα στην αρχή είναι... η ακριβής του ονομασία είναι 4θέσιο ολοήμερο ειδικό δημοτικό σχολείο Φλώρινας. Το ολοήμερο περιφέρεται μόνο στα χαρτιά. Δεν είχε λειτουργήσει ποτέ. Το πρώτο μου ... πρώτη μου σκέψη με το που ήρθα το καλοκαίρι ήταν να λειτουργήσει ως ολοήμερο γιατί αφού ασχολείστε με την ειδική αγωγή ξέρετε για τους γονείς πόση μεγάλη ανακούφιση είναι να κάθονται τα παιδιά μέχρι τις 4

αντί μέχρι 1.25. Φέτος το σχολείο λειτούργησε ως ολοήμερο. Το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Φέτος έχουμε προγράμματα τρία προγράμματα συνεκπαίδευσης με το σχολείο που είναι δίπλα μία τάξη, το δημοτικό σχολείο Μ. και με το ειδικό νηπιαγωγείο. Υπάρχει συνύπαρξη, υπάρχουν κοινά μαθήματα. Οι μαθητές μας εντάσσονται και κάνουν μάθημα μαζί με παιδιά των γενικών σχολείων, δημοτικών σχολείων.

Διευκρινιστική ερώτηση: Πήρατε αυτήν την πρωτοβουλία ενώ δεν ήταν στο πρόγραμμα.

Απάντηση: Οποσδήποτε. Και εκδηλώσεις που έχουμε κάνει από τις 2 εκδηλώσεις που κάναμε... όπως σας ανέφερα και αυτό κάναμε και τη συνέντευξή μας είχαμε άλλη εκδήλωση, δεξιά θα δείτε κάνουμε κάθε εβδομάδα με τις δύο τάξεις φιλοξενούμε στο σχολείο μας του 5^{ου} δημοτικού σχολείου συνεκπαίδευση κάθε Πέμπτη κάνουμε μαζί και δίπλα είναι από το δημοτικό σχολείο Μ. το οποίο τους επισκεφτήκαμε την τσικνοπέμπτη και μας επισκεφτήκανε και αυτοί στην αρχή.

Ερώτηση 11: Μπορείτε να «βάλετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Ωραία ερώτηση, αλλά λίγο δύσκολη.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τι εννοείτε δύσκολη;

Απάντηση: Δηλαδή να το βάλω πώς; Πώς μπορώ να βάλω τον εαυτό μου στη θέση ενός άλλου ανθρώπου τη στιγμή που δεν ξέρω πώς σκέφτεστε, τι άνθρωπος είσαι, τι χαρακτήρας είσαι, τα ενδιαφέροντά σας, τα πράγματα που δε σας ενδιαφέρουν... γι' αυτό σας λέω λίγο δύσκολη δηλαδή πώς να το βάλω;

Διευκρινιστική ερώτηση: Να νιώσετε αυτό που νιώθει ο άλλος. Για παράδειγμα στο χώρο εργασίας μπορεί κάποιος συνάδελφός σας να του τύχει κάτι είτε προσωπικό είτε επαγγελματικό. Προσπαθείτε να δείτε το θέμα από την πλευρά του;

Απάντηση: Σε αυτά τα θέματα επειδή δεν ήρθα εγώ από τον ουρανό. Είμαι και εγώ δάσκαλος. Εγώ σε αυτά τα θέματα είμαι... έχω άπειρη κατανόηση. Δηλαδή όταν με πάρει κάποιος τηλέφωνο προτού τελειώσει η συνομιλία του έχω πει ναι, αν εννοείτε αυτό το πράγμα σε αυτά τα θέματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για παράδειγμα εγώ που είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια και ζήτησα να μου δώσετε μία συνέντευξη, ζήτησα τη βοήθειά σας. Προσπαθήσατε να δείτε το θέμα από τη δική μου πλευρά, ότι χρειάζομαι αυτήν τη συνέντευξη, ότι κάνω μία έρευνα;

Απάντηση: Γενικά έτσι ακριβώς, δεν ξέρω. Από την άλλη το είδα από μια άλλη σκοπιά, αν το θέλετε δεν ξέρω. Ότι όχι μόνο με σας γενικώς έχουμε εδώ πέρα και άλλες δράσεις από το πανεπιστήμιο είμαι πάντα ανοιχτός. Για ποιο λόγο; Όχι επειδή ... για εσάς. Για τον λόγο ότι βλέπω κάποιους ανθρώπους καλή ώρα σαν και εσάς η οποία είστε στην εκπαίδευση καιρό φαντάζομαι και σπαταλάτε όχι σπαταλάτε σε εισαγωγικά ξοδεύετε κάποιο έξτρα χρόνο δικό σας για να κάνετε κάτι καλύτερο να επιμορφωθείτε καλύτερα να πάρετε κάποιες νέες γνώσεις αυτό εγώ το θεωρώ ότι είναι πολύ θετικό και προσπαθώ και το επικροτώ και πάντοτε δίνω τη συγκατάθεσή μου και όπου μπορώ αν ξέρω γιατί αν δεν ξέρω δεν κάνω τίποτα, είμαι θετικός πάντα. Ήρθαν εδώ φοιτήτριες με πήραν από το πανεπιστήμιο να κάνουνε ... είμαι ανοιχτός δεν είμαι... δεν έχω κανένα πρόβλημα, είμαι πάντοτε θετικός. Το καινούριο δε με φοβίζει και όμως αυτό που είπατε δεν ξέρω αν έρχομαι στη θέση τη δικιά σας αλλά καταλαβαίνω τον άνθρωπο ο οποίος κάνει μία προσπάθεια, μία αξιόλογη προσπάθεια και εφόσον έχω τις γνώσεις και μπορώ να βοηθήσω, είμαι πάντοτε θετικός. Άμα δεν ξέρω λέω δεν ξέρω και τελειώνει εκεί το θέμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν ένας συνάδελφος του σχολείου κάνει μία προσπάθεια και δεν αποδίδει στο έργο του είτε γιατί δεν έχει πολλές γνώσεις, εμπειρία είτε γιατί του συμβαίνει κάτι προσωπικό και αυτό επηρεάζει τη δουλειά του, προσπαθείτε να μπειτε στη θέση του;

Απάντηση: Μπορώ και τον κατανοώ. Δεν... όλοι μας, όλοι οι άνθρωποι όχι μόνο οι συνάδελφοι και οι διευθυντές και οι σύμβουλοι και οι προϊστάμενοι έχουν τις καλές και τις κακές τους μέρες. Μπορεί κάποιος και εγώ και εσείς και ο συνάδελφος να έχει κάποια κακή περίοδο στη ζωή του. Για οποιοδήποτε χ λόγους οικογενειακούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντολογικούς, υγείας. Δεν σημαίνει ότι με αυτό κάποιον θα τον καταδικάσεις. Θα τον βοηθήσεις.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να μπειτε στη θέση του να τον κατανοήσετε είπατε.

Απάντηση: Ναι, βεβαίως. Αλλά εδώ όμως είναι και ένας άλλος παράγοντας τον οποίο πρέπει να κοιτάζουμε. Όταν κάποιος έρθει και σου εξηγήσει το θέμα του κατ' ιδίαν δε χρειάζεται δημόσια σίγουρα είναι πιο εύκολο γιατί κερδίζεις χρόνο γιατί δε μπορείς να καταλάβεις μια συμπεριφορά ή μια απόφαση η οποία είναι ακριβώς ποιος είναι ο λόγος που την προκαλεί. Αν όμως έρθει και σε

ενημερώσει από εκεί είναι πιο εύκολα τα πράγματα γιατί από εκεί και πέρα το καταλαβαίνεις. Κερδίζεις χρόνο δηλαδή. Αυτά τα πράγματα άνθρωποι είμαστε σε όλους συμβαίνουνε. Δεν είναι... κάτι το οποίο βεβαίως πρέπει οπωσδήποτε να το καταλαβαίνεις.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Κατά τη γνώμη μου για να λειτουργήσει ένα σχολείο σωστά πρέπει να είναι όλοι ευχαριστημένοι. Και οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές και οι γονείς, αυτό είναι η επιτυχία του σχολείου να βλέπεις ανθρώπους να έρχονται με χαρά στη δουλειά τους Άρα οπωσδήποτε με ενδιαφέρει και μάλιστα πάρα πολύ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείτε να δώσετε που ικανοποιήσατε μία ανάγκη συναδέλφου;

Απάντηση: Άπειρες. Σε ποιο θέμα μιλάτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Στην παρουσία του στο σχολείο.

Απάντηση: Παραδείγματος χάριν ήταν ένας συνάδελφος έκανε καλή ώρα σαν και εσάς ένα μεταπτυχιακό. Μου ζήτησε δύο μέρες άδεια και στη μέση μεσολαβούσε μία γιορτή. Εγώ μόνος μου χωρίς να μου πει τίποτα του είπα πήγαινε επειδή μου είπες ότι έχεις να κάνεις διάβασμα για να μπορέσεις να κάνεις πιο εύκολα τη δουλειά σου. Σας καλύπτει αυτό;

Διευκρινιστική ερώτηση: Ναι, ναι.

Απάντηση: Χωρίς να μου το ζητήσει ο άνθρωπος μόνος του. Απλά θεώρησα σε έναν άνθρωπο ο οποίος καταβάλει μία προσπάθεια και είναι Δευτέρα Τετάρτη και Τρίτη μία γιορτή δεν ξέρω πότε ήτανε ας μην έρθεις στη γιορτή για να μπορέσεις να έχεις το χρόνο να μπορέσεις να κάνεις την εργασία σου με την ησυχία σου.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός. Όλοι οι ζωντανοί οργανισμοί δεν μπορούν να μπουν ούτε σε καλούπια ούτε σε φόρμουλες συμπεριφοράς, κανονισμών και τα λοιπά. Σε όλα τα σχολεία υπάρχουν εντάσεις, σε όλα τα σχολεία υπάρχουν διαφωνίες, το θέμα και εγώ έχω την άποψή μου, τη γνώμη μου και θα την πω, θα την συζητήσω πάντοτε με το σύλλογο και ό, τι διαφωνία έχω θα την πω μπροστά στον ενδιαφερόμενο και μπροστά στο σύλλογο. Είτε είναι καλή είτε είναι κακή. Έτσι πιστεύω ότι αντιμετωπίζονται αυτά τα θέματα. Θα πω ότι διαφωνώ και γιατί διαφωνώ. Αν με πείσει ότι εγώ διαφώνησα ή του έκανα παρατήρηση και είμαι λάθος, δεν έχω πρόβλημα να του ζητήσω και συγνώμη. Αλλά εφόσον αντιληφθεί ότι έχει κάνει λάθος, έχω και εγώ την απαίτηση να μην το επαναλάβει. Τουλάχιστον εσκεμμένα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Στις μεταξύ τους σχέσεις επεμβαίνετε; Παίρνετε θέση;

Απάντηση: Στις μεταξύ τους σχέσεις; Προσωπικές; Εγώ εδώ εκπροσωπώ την υπηρεσία. Αν κάποιος με μένα παραδείγματος χάριν που είμαι δάσκαλος δε θέλει να μιλάει, δικό του θέμα. Εγώ το εξετάζω από την άποψη την υπηρεσιακή. Αν αυτό δημιουργεί πρόβλημα στη λειτουργία του σχολείου οπωσδήποτε θα προσπαθήσω να τους κάνω κάποιες συστάσεις έτσι ώστε να μη δημιουργείται αυτό το πρόβλημα. Δεν μπορώ να υποχρεώσω κανέναν να συναναστρέφεται ή να έχει φιλικές σχέσεις με κάποιον τον οποίο για τον άλφα βήτα χι λόγους δε θέλει να το κάνει ή δεν τον εκτιμά ή θεωρεί ότι δεν ταιριάζουν οι χαρακτήρες τους. Άλλο θέμα είναι οι προσωπικές σχέσεις, στις προσωπικές τους σχέσεις ο καθένας κάνει ό,τι θέλει εφόσον δεν επηρεάζει τους άλλους φορείς όπως λέγεται η ηρεμία του σχολείου, η συνοχή του σχολείου και τα λοιπά και τα λοιπά. Στα προσωπικά θέματα ο καθένας κάνει ό, τι θέλει. Αλλά αν αυτό έχει αντίκτυπο στη λειτουργία του σχολείου και στην υπηρεσία εκεί κάνω συστάσεις. Αν αντιληφθώ τέτοιο θέμα.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Βεβαίως γιατί όχι. Σας είπα και ένα παράδειγμα. Είναι καλό η ζωή μας, δάσκαλοι είμαστε, η ζωή μας πρέπει να είναι συνέχεια... να λαμβάνουμε νέες πληροφορίες το οποίο είναι καλό για μας και για τους μαθητές μας. Οποιαδήποτε τέτοια κίνηση από οτιδήποτε είναι για μένα θετική. Και με οποιοδήποτε τρόπο.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους ενημερώνετε; Κάνετε κάτι συγκεκριμένο;

Απάντηση: Εδώ από την άποψη ό, τι υπηρεσιακό έγγραφο έρχεται μαζευόμαστε κάποια ώρα να τους τα διαβάσω όταν έρχονται κάποιες δράσεις κάποια σεμινάρια κάποιες προκηρύξεις τα δείχνω στο προσωπικό, τους τα διαβάζω και τους παροτρύνω να λάβουν γνώση ενυπόγραφα και να μπορέσουν από εκεί και πέρα ο καθένας να αναγνωρίσει αν τον ενδιαφέρει ή όχι.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Τώρα... εγώ πιστεύω πως αν κάποιος ενδιαφέρεται για κάτι. Εγώ ενημέρωση κάνω. Θα ενδιαφερθεί κάποιος από μόνος του. Αν κάποιος δεν ενδιαφέρεται δεν μπορώ να του πω εγώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους παροτρύνετε ή απλά τους ενημερώνετε; Τι θεωρείτε ότι κάνετε;

Απάντηση: Εγώ βεβαίως και τους παροτρύνω με βάση το νόμο, αλλά για να παροτρύνεις κάποιον πρέπει να δείξει ενδιαφέρον. Άμα δε δείξει ενδιαφέρον δεν μπορείς να συνεχίσεις πιο πέρα. Δηλαδή αν σας πω εγώ παραδείγματος χάριν «Κοιτάζτε ήρθε αυτό το σεμινάριο, είναι καλό για αυτό και αυτό το λόγο, αν το γνωρίζω». Αν ο άλλος το δει και

Διευκρινιστική ερώτηση: Είπατε στην αρχή ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολλαπλός. Ένας από αυτούς είναι και ο ρόλος του συμβούλου. Εσείς τους συμβουλευέτε; Πιστεύετε ότι τους επηρεάζετε τουλάχιστον όσον αφορά τις συμβουλές. Ίσως όχι για σεμινάρια ή επιμορφώσεις. Για κάποιο θέμα που προκύπτει, λέτε τη γνώμη σας; Τους συμβουλευέτε και το ακολουθούν;

Απάντηση: Αν είναι ένα θέμα το οποίο... Δεν σημαίνει ότι επειδή είναι κάποιος διευθυντής ότι τα ξέρει όλα. Για να ξεκαθαρίσουμε μερικά πράγματα. Αν υπάρχει ένα αντικείμενο συζήτησης το οποίο το γνωρίζω βεβαίως και θα πω τη γνώμη μου. Αν είναι κάτι το οποίο δεν το γνωρίζω θα δεχτώ εγώ τη γνώμη του συναδέλφου μου. Θα βοηθήσει ο συνάδελφος.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Ο ρόλος του διευθυντή έτσι όπως είναι τώρα έχει πάρα πολλές πτυχές. Και πάρα πολλές υποχρεώσεις. Τα περισσότερα ενδεχομένως μου διαφεύγουν γιατί υπάρχουν και πολλές άλλες υποχρεώσεις που είμαι διευθυντής. Παραδείγματος χάριν ο διευθυντής εκτός από τη διοίκηση, εκτός από το ότι κάνει μάθημα, έχει τα κτιριακά προβλήματα, έχει τα οικονομικά προβλήματα, έχει τη διαχείριση, έχει τις τράπεζες, έχει τον καθαρισμό, έχει χίλια δύο. Δηλαδή από αυτά που λέτε κάποια να

αλλά τα περισσότερα ίσως και μου διαφεύγουν, γιατί ο διευθυντής ασχολείται, ο χρόνος δεν είναι απεριόριστος δηλαδή αν κάποιος δώσει πολύ βάρος σε αυτό που λέτε εσείς κάπου αλλού θα υστερήσει.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ωστόσο λαμβάνετε ορισμένα μηνύματα.

Απάντηση: Βεβαίως λαμβάνω. Βεβαίως όταν είσαι μέσα σε ένα ζωντανό οργανισμό βεβαίως λαμβάνεις τέτοια μηνύματα. Αλλά το θέμα είναι δεν ξέρω πόσο % και σε ποιο βαθμό λόγω του χρόνου ας πούμε. Καταλαβαίνετε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Λόγω του χρόνου δεν τα λαμβάνετε ίσως όλα ή δεν αντιδράτε σε όλα.

Απάντηση: Οπωσδήποτε όχι σε όλα. Είναι αδύνατο κατά τη γνώμη μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σε αυτά που αντιδράτε, αντιδράτε μόνο στα θετικά, στα αρνητικά;

Απάντηση: Αντιδρώ σε όλα. Δεν γίνεται επιλογή. Βεβαίως. Αντιδρώ.

Διευκρινιστική ερώτηση: Είστε πρόθυμος να τα συζητήσετε τα αρνητικά;

Απάντηση: Βεβαίως όπως είπα στην αρχή όλα πρέπει στην αρχή να συζητούνται και όχι μόνο να συζητούνται και κατ' ιδίαν. Δηλαδή να συζητάνε οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και όχι μέσω τρίτων, μέσω συνηγόρων ή μέσω όπως θέλετε πείτε το.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Θα πάρετε μέρος εσείς; Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Εφόσον είμαι σίγουρος.... Διαφωνία εξαρτάται τι υφίσταται

Διευκρινιστική ερώτηση: Είτε προσωπική είτε επαγγελματική αν θέλετε να το διαχωρίσουμε.

Απάντηση: Στην επαγγελματική εφόσον έχω άποψη βεβαίως και θα παρέμβω. Θα πω ότι κατά τη γνώμη μου ο χ έχει δίκιο και ο ψ έχει άδικο. Κατά τη γνώμη μου. Στην προσωπική εφόσον δεν αφορά την υπηρεσία δεν έχω καμία δουλειά να επέμβω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αν επηρεάζει το σχολείο;

Απάντηση: Αν επηρεάζει το σχολείο, σίγουρα θα γίνει σύσταση. Ναι αν επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου γιατί καλώς ή κακώς ο διευθυντής εκπροσωπεί την υπηρεσία. Δεν μπορεί ένα προσωπικό

θέμα να τείνει να γίνει επαγγελματικό υπηρεσιακό και να σφυρίζει αδιάφορα ο διευθυντής. Κατά τη γνώμη μου τα προσωπικά δεν τα αφήνει κανένας.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Βεβαίως, παίρνουμε θετικά, παίρνουμε και αρνητικά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα θετικό; Σας επιβραβεύουν, σας το λένε ανοιχτά;

Απάντηση: Εντάξει αυτά επειδή... τα μαθαίνεις και μέσω κοινών γνωστών, τα μαθαίνεις και μέσω της συμπεριφοράς των συναδέλφων... ποτέ δεν υπάρχουν μόνο αρνητικά.

Ερώτηση 19: Είπατε ότι προσαρμόζεστε εύκολα σε μία κατάσταση, σε μία αλλαγή. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Για μένα τίποτα δεν είναι στάσιμο. Όταν είναι οι αλλαγές προς το καλύτερο βεβαίως και θα τις κάνω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο; Για δοκιμή, για αλλαγή, για βελτίωση;

Απάντηση: Όταν λέμε αλλαγές δεν εννοούμε ότι μας κάπνισε κάτι να το κάνουμε. Μιλάμε για αλλαγές που τις έχουμε σκεφτεί και νομίζουμε και μετά από συζήτηση με το σύλλογο ότι μπορούν να πραγματοποιηθούν σε αυτό το σχολείο. Αλλά αλλαγές... αυτές οι αλλαγές γίνονται. Είμαι θετικός στις αλλαγές. Δε σημαίνει ότι ... δεν είμαι άνθρωπος που κάτι το καινούριο δεν είμαι καχύποπτος και τα λοιπά. Θα επεξεργαστώ την πληροφορία, την νέα... ξέρω γω τη νέα μέθοδο όπως θέλετε πέστε το και από εκεί και πέρα εφόσον δω ότι έχει θετικά στοιχεία, θα το εφαρμόσω. Αν από την άλλη δούμε ότι στη διάρκεια της εφαρμογής το πρόγραμμα αποτυγχάνει, θα το σταματήσω. Δεν είναι τίποτα δηλαδή δεδομένο κορώνα. Αλλά δεν είμαι αρνητικός στο νέο.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Αναφερθήκαμε πριν για φιλίες, για αντιπάθειες. Εσείς συμβάλλετε σε αυτό; Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση: Γιατί όχι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Συμβάλλετε; Κάνετε κάτι συγκεκριμένο;

Απάντηση: Τώρα δεν ξέρω αυτό το ερώτημα κατά πόσο... ίσως ποιος είναι ο ρόλος; Καλές σχέσεις, τι εννοείτε;

Διευκρινιστική ερώτηση: Για παράδειγμα οργανώνετε κάτι εκτός σχολείου; Κάποια συνάντηση;

Απάντηση: Βεβαίως αυτά γίνονται. Κοινωνικές εννοείτε. Βεβαίως κάποιες μέρες μετά το πέρας του σχολείου όπως είπα και προηγουμένως μετά το σχολείο πηγαίναμε κάποιες μέρες για φαγητό μετά τη λήξη των μαθημάτων μετά τις γιορτές, αυτά τα πράγματα.

Ερώτηση 21: Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας, προσπαθείτε να λειτουργείτε ως ομάδα;

Απάντηση: Πάντα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τι ακριβώς κάνετε;

Απάντηση: Καταρχήν οτιδήποτε... οποιοδήποτε σοβαρό θέμα πρόκειται να συζητηθεί το συζητάμε στο σύλλογο. Εκεί καταθέτει ο καθένας την άποψή του και μετά παίρνουμε τις αποφάσεις μας. Δεν λέω δηλαδή θα γίνει αυτό. Συζήτηση πάντοτε στο σύλλογο. Και εκφράζονται, τοποθετούνται όλοι οι συνάδελφοι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή θεωρείτε ότι με δημοκρατικές διαδικασίες η ομάδα ενισχύεται;

Απάντηση: Έτσι νομίζω ότι πρέπει να λειτουργεί το σχολείο. Ότι πάντοτε η συζήτηση και αυτά ... και μέσα από τις διαφωνίες βγαίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ερώτηση 22: Σας ενημέρωσα και στην αρχή της συνέντευξης ότι το θέμα της έρευνάς μου είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Εσείς έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα, σεμινάριο, διάλεξη με αυτό το θέμα;

Απάντηση: Συναισθηματική νοημοσύνη φοβάμαι πως όχι.

Ερώτηση 23: Έχω τελειώσει με τις ερωτήσεις. Μήπως θέλετε να προσθέσετε ή να τονίσετε κάτι που δεν σας ρώτησα πιθανόν;

Απάντηση: Όχι, νομίζω ότι έχετε καλύψει το θέμα πολύ. Πάρα πολύ απ' όλες τις απόψεις.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 12

Ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Απάντηση: Είμαι ΠΕ 2 φιλόλογος.

Ερώτηση 2: Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

Απάντηση: Είκοσι επτά με είκοσι οκτώ.

Ερώτηση 3: Πόσα χρόνια είστε διευθύντρια στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Οκτώ.

Ερώτηση 4: Έχετε μεταπτυχιακές ή άλλες επιπρόσθετες σπουδές;

Απάντηση: Όχι. Σεμινάρια απλά.

Ερώτηση 5: Πόσοι εκπαιδευτικοί εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Δέκα τέσσερις.

Ερώτηση 6: Πόσοι μαθητές φοιτούν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Απάντηση: Είκοσι οκτώ.

Ερωτήσεις της έρευνας

Ερώτηση 1: Τι κάνετε ως διευθύντρια;

Απάντηση: Ασκώ το διοικητικό έργο, την δουλειά που μου έχει ανατεθεί σύμφωνα με το νόμο. Συγκαλώ το σύλλογο διδασκόντων, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, ρυθμίζω το πρόγραμμα, επιβλέπω την τήρηση του ωραρίου, την τήρηση, την διεξαγωγή των μαθημάτων ανά τμήμα, επιλύω επείγουσες ανάγκες, κάνω και κάποιες ώρες μάθημα, κάτι άλλο τώρα, οργανώνω την εξωσχολική ζωή του σχολείου με την έννοια προγραμμάτων, εκδρομών, δράσεων, επικοινωνώ με το δήμο και τους φορείς της τοπικής με όλη την τοπική αυτοδιοίκηση τέλος πάντων, είμαι στη διάθεση των εκπαιδευτικών ανά πάσα στιγμή για προβλήματα και ανάγκες που προκύπτουν στο σχολείο,

διαχειρίζομαι κρίσεις, επιβλέπω το προσωπικό μου, μεταξύ των αρμοδιοτήτων που έχει ο κάθε διευθυντής τώρα αν ξέχασα κάποια και ...

Ερώτηση 2: Σε αυτά που κάνετε ως διευθύντρια νομίζετε ότι παίζουν κάποιο ρόλο τα συναισθήματά σας;

Απάντηση: Μπορώ να διαχειρίζομαι αρκετά τα συναισθήματά μου και φυσικά να ελέγχω πότε πρέπει να παίζουν κάποιο ρόλο και πότε δεν πρέπει. Συνήθως τα θετικά συναισθήματα τα εξωτερικεύουμε, ώστε να δώσω θετική ενέργεια και στους άλλους και την ευχαρίστηση δεν κρύβω την ευχαρίστησή μου δεν κοιτάζω να κρύψω τα θετικά μου συναισθήματα. Τα αρνητικά συναισθήματα φροντίζω να τα ελέγχω και να τα περιορίζω στο βαθμό που μπορώ εγώ να τα εκλογικεύω και να τα διοχετεύω έτσι όπως πρέπει σε κάποιους τομείς. Και πάντα δεν μιλάμε για προσωπικά μόνο συναισθήματα, αλλά συναισθήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα σε συνθήκες δύσκολες, μέσα στο χώρο εργασίας, μπορεί να τρομάζουμε, να θυμώσουμε, να εκπλαγούμε.

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σας;

Απάντηση: Νομίζω πως ναι μετά από τόσα χρόνια δουλειάς.

Διευκρινιστική ερώτηση: Μπορείτε να πείτε κάποια προτερήματα που έχετε;

Απάντηση: Θεωρώ ότι είμαι αρκετά οργανωτική έως πολύ. Δεν έχω θέμα δηλαδή στην οργάνωση. Είμαι επικοινωνιακή. Ασκώ τα καθήκοντά μου θετικά. Είμαι θετική, είμαι κοινωνική στο βαθμό της επικοινωνίας με τους συναδέλφους, με τους γονείς και λοιπά αγαπώ πάρα πολύ τους μαθητές και τα παιδιά και τη δουλειά μου. Έχω αρκετό πάθος για αυτό που κάνω και όταν κάνω κάτι θέλω να τελεσφορεί, να φαίνεται ο κόπος όλων, να αξιολογείται το έργο. Δεν διστάζω να παίρνω πρωτοβουλίες και να καινοτομώ σε πολλά θέματα της εκπαίδευσης.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα ελαττώματά σας;

Απάντηση: Τα ελαττώματά μου είναι ότι είμαι λίγο μάλλον συγκαταβατική με τους άλλους. Προσπαθώ να πάρω λίγο το μέρος τους και να μπω στη θέση τους και αυτό πολλές φορές τείνει να με καταπιέζει σε περιπτώσεις που οι άλλοι δεν είναι συνεπείς. Ή καταχρώνται αυτήν την συμπεριφορά μου.

Διευκρινιστική ερώτηση: Προσπαθείτε να το διορθώσετε αυτό το ελάττωμα;

Απάντηση: Ναι, ναι. Προσπαθώ να είμαι πιο αυστηρή και με τον εαυτό μου και με τους άλλους στο βαθμό της ισότητας και της δικαιοσύνης απέναντι στους συναδέλφους και απέναντι και σε όλους τους ανθρώπους με τους οποίους έρχομαι σε επαφή.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αυτοκριτική κάνετε;

Απάντηση: Βεβαίως. Αυτό είναι στα πλαίσια της αυτοκριτικής μου.

Ερώτηση 4: Νιώθετε σίγουρη για τον εαυτό σας;

Απάντηση: Νιώθω, ναι. Τώρα πια νιώθω αρκετά σίγουρη για τον εαυτό μου. Βέβαια όχι σε βαθμό έπαρσης ή αλαζονείας. Αλλά πιστεύω ότι έχω αυτά τα τεκμήρια που με κάνουν, με θέτουν ικανή στην εκτέλεση των καθηκόντων.

Διευκρινιστική ερώτηση: Η αυτοπεποίθηση που έχετε φαίνεται στους άλλους; Εσείς το δείχνετε;

Απάντηση: Το δείχνω, δεν διστάζω να το δείξω. Και δε νομίζω ότι είναι κακό να το δείξουμε, όταν υπάρχει ένα μέτρο αυτό που είπα στην αρχή, αυτοεκτίμησης στα πλαίσια της αυτοπεποίθησης χωρίς αλαζονεία.

Ερώτηση 5: Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με διάφορες καταστάσεις είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ίσως κάπως πιεστικές. Καταφέρνετε να διαχειρίζεστε μία κατάσταση υπό πίεση;

Απάντηση: Ναι, ναι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας αγχώνει;

Απάντηση: Με αγχώνει σε ένα ποσοστό, χωρίς όμως να με ξεπερνά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Με ποιο τρόπο αντιμετωπίζετε μια πιεστική κατάσταση;

Απάντηση: Χωρίς πανικό. Διαχειρίζομαι πάντα την έκρηξη και τα συναισθήματα τα στιγμιαία, με διάλογο και λήψη άμεσων αποφάσεων πάνω στο περιστατικό και από εκεί και πέρα με ψυχραιμία δίνοντας ως πούμε τον απαραίτητο χρόνο στο γεγονός, στο επεισόδιο, να ωριμάσουν κάποιες συνθήκες, αν χρειαστεί περαιτέρω έρευνα, περαιτέρω εξέλιξη, συζήτηση με τους εμπλεκόμενους, με τους γονείς, με τους μαθητές, με τους αρμόδιους.

Ερώτηση 6: Σε περίπτωση που διαπιστώσετε ότι μία κατάσταση μπορεί να θίγει εσάς ή άλλους θα πάρετε θέση ανοιχτά ακόμη και αν αυτό σας φέρει σε διαφωνία ή και σε σύγκρουση;

Απάντηση: Ναι, έχω πάρει θέση και για άλλους, για το προσωπικό μου δηλαδή που αισθάνθηκα ότι είναι άδικη η αντιμετώπισή τους. Και πάντα με επιχειρήματα χωρίς διάθεση επιθετική ή αντιπαλότητας. Πάντα με επιχειρήματα και με εμπειριστατωμένη μελέτη της περίπτωσης.

Ερώτηση 7: Σε αντίθετη περίπτωση αν νιώσετε ότι κάνατε λάθος, θα το παραδεχτείτε;

Απάντηση: Ναι το 'χω παραδεχτεί σε περιπτώσεις που πολλές φορές λόγω άγνοιας κάποιων παραμέτρων μπορεί να κάνουμε μία άστοχη κίνηση και νομίζω ότι στα πλαίσια μιας ωριμότητας πρέπει κάποιος ενήλικας να παραδέχεται και τα λάθη του ουδείς αναμάρτητος, ούτε αναντικατάστατος.

Ερώτηση 8: Πώς αντιδράτε στις αλλαγές καταστάσεων;

Απάντηση: Πιο συγκεκριμένα. Θετικές; Αρνητικές;

Διευκρινιστική ερώτηση: Όταν προκύπτει μια αλλαγή στο σχολείο για παράδειγμα να λείπει κάποιος από το προσωπικό ή να προκύψει κάτι με έναν μαθητή.

Απάντηση: Προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στην αλλαγή, να τη διαχειριστούμε, να καλύψουμε όσο το δυνατόν καλύτερα το κενό. Πολλές φορές επεμβαίνω προσωπικά για να καλύψω μια απουσία συναδέλφου ή μια μακροχρόνια άδεια.

Διευκρινιστική ερώτηση: Σας ξαφνιάζει μια αλλαγή; Σας αγχώνει;

Απάντηση: Με αγχώνει σε κάποιο βαθμό όσο το σκέφτομαι. Όταν όμως μπαίνω στην πράξη το αντιμετωπίζω. Δηλαδή η θεωρία με αγχώνει περισσότερο απ' ό,τι όταν το αντιμετωπίζω το πρόβλημα. Παράδειγμα η παράλληλη απουσία τριών εκπαιδευτικών μπορεί να με κάνει να μην κοιμηθώ το βράδυ στο σπίτι μου, αλλά την άλλη μέρα θα είμαι σε θέση να βγάλω το ωράριο με διάφορες αλλαγές, με προσωπική παρέμβαση, με προσφορά των άλλων συναδέλφων που θα καλύψουν κάποιες ανάγκες, με εφημερίες, προσπάθεια των παιδιών στο διάλειμμα και τα λοιπά.

Ερώτηση 9: Κάθε έργο ή αρμοδιότητα που αναλαμβάνετε το θεωρείτε μια πρόκληση;

Απάντηση: Ανάλογα. Ανάλογα. Δηλαδή αν μιλάμε για την απλή γραφειοκρατική διεκπεραίωση είναι κάτι καθημερινό. Υπάρχουν όμως ας πούμε το θέμα της αξιολόγησης ήταν μία πρόκληση. Το θέμα του κοινωνικού σχολείου ήταν μια πρόκληση. Τα προγράμματα που αναπτύσσουμε κάθε χρόνο από τις σχολικές δραστηριότητες αγωγή υγείας, περιβαλλοντικά ζητήματα, ημερίδες και λοιπά, οι επαφές που έχουμε με τον κοινωνικό περίγυρο, με τους άλλους φορείς της διοίκησης, με τους συναφείς χώρους της εκπαίδευσης, το ΚΕΔΔΥ, το ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ και λοιπά όλα αυτά ζητούν από μας μία σοβαρή παρουσία επομένως είναι μία πρόκληση θετική πάντα. Θετική.

Ερώτηση 10: Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Μόνο ό,τι έχει να κάνει με έναν προγραμματισμένο στόχο ή θα μπορούσατε να πείτε και ότι τολμάτε σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται;

Απάντηση: Όταν δίνονται αυτές οι ευκαιρίες φροντίζουμε να τις εκμεταλλευτούμε. Και βέβαια πάντα μέσα σε κάποια πλαίσια προγράμματος, γιατί νομίζω ότι επιβάλλεται σε μία δημόσια υπηρεσία να προγραμματίζουμε τις δράσεις μας και τις ενέργειές μας.

Ερώτηση 11: Θα μπορούσατε να πείτε ότι «βάζετε» τον εαυτό σας σε μία κατάσταση που βιώνει κάποιος άλλος;

Απάντηση: Πολύ συχνά, ναι πολύ συχνά.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο;

Απάντηση: Μάλλον έτσι είναι η συναισθηματική μου φύση και η κοινωνική μου παρουσία. Ίσως επειδή είμαι γυναίκα, είμαι μητέρα τεσσάρων παιδιών, έχω βιώσει και εγώ συνθήκες ανάγκης και έκτακτες ανάγκες, πολλές φορές και οι συνάδελφοι βρίσκονται σε αυτές τις συνθήκες και δεν νομίζω ότι είναι κακό να μπαίνουμε... να 'χουμε αυτήν την ενσυναίσθηση γενικότερα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Το κάνετε αυθόρμητα ή το επιδιώκετε;

Απάντηση: Όχι, νομίζω ότι το κάνω αυθόρμητα και σε ελεγχόμενο βαθμό χωρίς να σημαίνει αυτό ότι παρασύρομαι και χάνω τον έλεγχο γιατί ένας διευθυντής όπως και να 'ναι πρέπει να είναι και λίγο απρόσωπος σε ορισμένες περιπτώσεις.

Ερώτηση 12: Σας ενδιαφέρει να ικανοποιήσετε τους υφισταμένους σας όσον αφορά τις προσωπικές τους ανάγκες;

Απάντηση: Με ενδιαφέρει στα πλαίσια, όπως είπα πριν, της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας και της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και της νομιμότητας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ένα παράδειγμα μπορείτε να δώσετε;

Απάντηση: Παράδειγμα ξέρω ‘γω, οι απουσίες των εργαζομένων, οι ευθύνες που αναλαμβάνουν να καταμερίζονται ισόποσα και ανάλογα και με τις δυνατότητες του καθενός, σε γιορτές, σε εκδηλώσεις, υπάρχουν έκτακτα γεγονότα, υπάρχουν μητέρες υπάρχουν εργαζόμενοι που έρχονται από μακριά που μπορεί να τους συμβεί κάτι εκεί προσπαθώ να πάρω κάποια μέτρα που θα τους βοηθήσουν στην προκειμένη επείγουσα κατάσταση. Χωρίς αυτό να γίνεται αιτία χαλάρωσης ή εκμετάλλευσης.

Ερώτηση 13: Μέσα στο σχολείο δημιουργούνται καταστάσεις, αναπτύσσονται σχέσεις, φιλίες, συμπάθειες ή μπορεί και το αντίθετο κτλ τις οποίες καλείστε λόγω θέσης να διαχειριστείτε. Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απάντηση: Έχοντας ως κριτήριο τη δικαιοσύνη, τον αλληλοσεβασμό, την κατανόηση βέβαια αλλά και την αίσθηση του δικαίου μέσα σε ένα μικρόκοσμο, γιατί ο καθένας μπορεί να αναπτύξει διάφορες τάσεις, πιστεύω ότι το αξιακό μου σύστημα και η προσωπικότητά μου μου επιτρέπει να είμαι τουλάχιστον καλή στην διαχείριση τέτοιων περιπτώσεων. Οι συγκρούσεις νομίζω ότι ακόμη και όταν υπάρχουν μπορούν να επιλύονται. Δεν επικαλούμαι το αλάθητο, ούτε θα μπορούσα να θεωρήσω τον εαυτό μου ως κάτι ξεχωριστό, αλλά πιστεύω ότι έχω διαχειριστεί στα οκτώ αυτά χρόνια διάφορες περιπτώσεις τέτοιες όπως περιγράφετε με αρκετή επιτυχία που φάνηκε και από την αξιολόγηση κατόπιν των εκπαιδευτικών και των ανθρώπων που θέλουν να ξαναρθούν στο σχολείο και για τους λόγους που αυτοί επικαλούνται και για το κλίμα που δημιουργούμε στο σχολείο και λοιπά.

Ερώτηση 14: Ενισχύετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη;

Απάντηση: Ναι, παίρνουνε αυτά που δικαιούνται σύμφωνα με το νόμο. Άδειες μεταπτυχιακών, εξετάσεων και λοιπά επιμορφωτικά σεμινάρια το ίδιο με όλο το προσωπικό και με οποιαδήποτε άλλη ενίσχυση από τη βιβλιοθήκη, από τους φορείς με τους οποίους συνεργαζόμαστε, συμμετέχουμε σε συνέδρια, σε ημερίδες, έχουμε πολύ καλή σχέση και επαφή με το σύμβουλο ειδικής αγωγής, με την περιφέρεια σε ό, τι χρειαστούμε.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τους ενθαρρύνετε να συμμετέχουν;

Απάντηση: Ναι, βέβαια. Πάρα πολύ.

Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι επηρεάζετε τους υφισταμένους σας;

Απάντηση: Ε ναι. Γιατί νομίζω ότι δίνουμε ένα στίγμα στο σχολείο. Ότι κινούμε καταστάσεις, ότι προωθούμε το διάλογο, την επιμόρφωση, την παρουσία μας στο κοινωνικό σύνολο, δηλαδή βγάζουμε προς τα έξω το παραγόμενο σε εισαγωγικά προϊόν μας ως εκπαιδευτικοί, ως παιδαγωγοί, ως επιστήμονες και φυσικά θα ήθελα και θα το επιδιώκω διαρκώς το να γινόμαστε καλύτεροι.

Ερώτηση 16: Νομίζετε ότι αντιλαμβάνεστε τα μηνύματα που σας «στέλνουν» οι υφιστάμενοί σας, μηνύματα μη λεκτικά ή συναισθηματικά; Τα λαμβάνετε υπόψη σας;

Απάντηση: Ναι, νομίζω πως ναι. Τα λαμβάνω.

Διευκρινιστική ερώτηση: Αντιδράτε σε αυτά;

Απάντηση: Όπως είναι φυσικό. Δεν μου είναι αδιάφορα. Τα επεξεργάζομαι και διανοητικά και συναισθηματικά και τα διαχειρίζομαι, ναι.

Διευκρινιστική ερώτηση: Τα συζητάτε; Είστε πρόθυμη να συζητήσετε κάτι που έχετε αντιληφθεί;

Απάντηση: Είμαι πρόθυμη και το κάνω. Και το κάνω με σκοπό την επίλυση του ζητήματος γιατί πολλές φορές αιωρούνται διάφορες καταστάσεις εκτρέπονται, εκτραχύνονται και λοιπά.

Ερώτηση 17: Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Πώς τις αντιμετωπίζετε;

Απάντηση: Ανάλογα αν οι διαφωνίες είναι προσωπικού επιπέδου, δεν με αφορούν. Αν έχουν να κάνουν με τη διαχείριση της τάξης, του προγράμματος, του ωραρίου, των ευθυνών και λοιπά ναι θα πάρω.

Ερώτηση 18: Θα μπορούσατε να πείτε ότι λαμβάνετε θετικά μηνύματα από τους υφισταμένους σας όσον αφορά το άτομό σας είτε σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης είτε σε σχέση με την προσωπικότητά σας;

Απάντηση: Λαμβάνω. Παρόλο που δεν επιδιώκω την αυτοπροβολή μου και τη... λαμβάνω και από προϊσταμένους και από το προσωπικό. Κυρίως από τους προϊσταμένους ας πού που χαίρω δηλαδή μιας εκτίμησης από τους προϊσταμένους μου και από τους συναδέλφους μου.

Ερώτηση 19: Αναφερθήκαμε στις αλλαγές που τις αντιμετωπίζετε ανάλογα με την περίπτωση. Εσείς επιδιώκετε να εφαρμόζετε αλλαγές σε μία κατάσταση;

Απάντηση: Ανάλογα. Αυτές οι αλλαγές αν προέρχονται από κάποιο πλαίσιο από κάποιο θεσμικό πλαίσιο του υπουργείου κάποιες πρωτοβουλίες που θα πάρει η διεύθυνση, ο δήμος και τα λοιπά να επιδιώκουμε και ενθαρρύνουμε την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που θα στηρίζουν τέτοιες αλλαγές.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κυρίως κάνετε αλλαγές για βελτίωση, για ανανέωση, για δοκιμή;

Απάντηση: Στόχος μας πάντα είναι η βελτίωση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Πολλές φορές να χρειαζόμαστε και εμείς την ανανέωση και την καινοτομία και το καινούριο. Μπορούμε να εκμεταλλευτούμε δυνατότητες που δίνονται μέσα από προγράμματα, μέσα από διάφορες προκηρύξεις, από σεμινάρια και λοιπά, από ιδέες εκπαιδευτικών από συνεργασίες με άλλα σχολεία.

Ερώτηση 20: Στο σχολείο αναπτύσσονται σχέσεις. Το θεωρείτε θετικό αυτό;

Απάντηση: Ναι έχουμε πολλές αφορμές να δημιουργήσουμε φιλικές σχέσεις κυρίως. Σχέσεις αμοιβαίες κατανόησης και αλληλοσεβασμού. Μέσα από τις γιορτές του σχολείου, μέσα από κάποιες εξόδους που θα κάνουμε, μέσα από εκδρομές, νομίζω ότι αυτά συμβαίνουν. Ναι.

Ερώτηση 21: Σας ενδιαφέρει να εργάζονται οι εκπαιδευτικοί ως ομάδα;

Απάντηση: Απαραίτητα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Κάνετε κάτι εσείς για αυτό;

Απάντηση: Εμείς συμπράττουμε ουσιαστικά. Αυτό. Λόγω και των περιορισμένων αιθουσών διδασκαλίας μπαίνουν δύο δύο οι συνάδελφοι έχουμε μεγάλο αριθμό παιδιών μέσα στην τάξη. Ενθαρρύνουμε την ομαδική εργασία, προσπαθούμε να δούμε τα κοινά σημεία των ειδικοτήτων, τη διεπιστημονικότητα, την επίδραση που μπορεί να έχει ο ένας και τα άτομα και σαν προσωπικότητες στον άλλον και πάντα το εκμεταλλευόμαστε αυτό για το καλό των παιδιών και για την εύρυθμη

λειτουργία του προγράμματος κυρίως χωρίς αυτό να επιβάλλεται . Πολλές φορές δεν βγαίνει αυτό το πράγμα. Σε περιπτώσεις ανθρώπων που δεν ταιριάζουν.

Διευκρινιστική ερώτηση: Εννοείτε η ομαδικότητα;

Απάντηση: Πολλές φορές έχει τύχει χρονιά που σε κάποιες ομάδες δεν προχώρησε αυτό το πράγμα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Για ποιο λόγο. Μεταξύ των παιδιών δεν είδατε αποτέλεσμα ή μεταξύ των συναδέλφων δεν μπόρεσαν να συνεργαστούν;

Απάντηση: Ναι, μεταξύ των συναδέλφων. Προφανώς αυτό έχει να κάνει με την προσωπικότητα και το ταπεραμέντο του καθενός. Πολλές φορές δεν ταιριάζει ο ένας με τον άλλον. Οπότε πρέπει να καταλάβεις από πριν τι πάει στραβά και να το διορθώσεις όσο είναι καιρός.

Ερώτηση 22: Όπως σας ανέφερα το θέμα της εργασίας μου έχει να κάνει με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Εσείς έχετε πάρει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, κάποιο μάθημα επιμόρφωσης;

Απάντηση: Παλιότερα είχα στα πλαίσια της επιμόρφωσης περιβαλλοντικών προγραμμάτων είχαμε κάποια τέτοια ομαδικά, ομαδοκεντρικά πλαίσια, διδασκαλίας έχω κάνει και έχω κάνει. Υπάρχει κάποια σχετική βιβλιογραφία την οποία αντλούμε κάποια τέτοια παραδείγματα δεν θυμάμαι πιο είναι, είναι ένα πολύ γνωστό βιβλίο ένα πορτοκαλί με παιχνίδια για την ομάδα, δεν θυμάμαι.

Ερώτηση 23: Θέλετε να προσθέσετε κάτι, να πείτε κάτι που δε σας ρώτησα ίσως με αφορμή το θέμα;

Απάντηση: Όχι νομίζω ότι έχουμε καλύψει αρκετά. Θα ήθελα να ζητήσω γενικά από τα προγράμματα αυτά που υλοποιούν τα πανεπιστήμια και κάποια έτσι δράση ώστε να μην είναι όλα αυτά σε θεωρητικό επίπεδο. Ωστε να μπορούν όλα αυτά να διαχέονται στην εκπαιδευτική κοινότητα μέσα από κάποιες συναντήσεις, μέσα από κάποιες ομαδικές εργασίες έτσι ώστε να μην αποτελεί αυτό μία συνέντευξη απλή που θα κατατεθεί κάπου αλλά θα έχει και συνέχεια, θα έχει κάποια αποτελέσματα. Δηλαδή αν οι διαπιστώσεις που θα προκύψουν, αν πιστεύουν πως θα μας κάνουν καλύτερους. Θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο κομμάτι της πραγματικής προσαρμογής σε μια πραγματικότητα. Γιατί από θεωρίες και βιβλιογραφία όλοι νομίζω ότι ξέρουμε πράγματα, αλλά στην πράξη μπαίνουμε μέσα στο χορό και χάνουμε τους συμπαίκτες μας.

Διευκρινιστική ερώτηση: Δηλαδή θα θέλατε εσείς να πάρετε μέρος σε ένα πρόγραμμα ως διευθύντρια που έχει να κάνει με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Απάντηση: Ναι θα ήθελα ή κάποιες άλλος εδώ να παρατηρήσει εδώ, δηλαδή να υπάρχει μία αλληλοπεριχώρηση τέλος πάντων έτσι ώστε να αξιοποιήσουμε προς το καλύτερο τα πιθανά συμπεράσματα.

Διευκρινιστική ερώτηση: Ωραία πρόταση.

Απάντηση: Αυτό το ζητάω διαρκώς πέρα από το δηλαδή και οι φοιτητές που έρχονται να κάνουν πρακτική άσκηση και λοιπά πέρα από την τυπική παρουσία χρειαζόμαστε να έχει μία διάρκεια σε αυτό το πράγμα. Δηλαδή πέρα από τις δύο, τρεις, τέσσερις, πέντε μέρες, ή βδομάδες που θα είμαστε κοντά. Ειδικά τώρα τα παιδιά με ειδικές ανάγκες χρειάζονται μία συνέχεια σε αυτό που κάνουν. Και οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται στήριξη. Σε μας το εργασιακό άγχος, η καταπόνηση η καθημερινή είναι μεγάλη. Κάπου δεν μπορούμε και εμείς να τη διαχειριστούμε ψύχραιμα. Οπότε θα θέλαμε και από ειδικούς επιστήμονες και τα συμπεράσματα των ερευνών να τα δούμε στην πράξη, γιατί βλέπετε και εσείς ο αυτισμός από τα βιβλία ως την πραγματικότητα, την εμπειρία τι τεράστια διαφορά έχει. Αυτό με ενδιαφέρει. Δηλαδή η καθημερινή πρακτική και ίσως εντάξει σε αυτό υπάρχουν περιθώρια να γίνουν πράγματα πέρα από την τυπική ημερίδα που θα γίνει και παρουσιάσουν συμπεράσματα. Να 'ρθουν εδώ, να μας δουν, να δουν ποιοι είμαστε, πως βολευόμαστε, τι δεν κάνουμε σωστά.