



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: η περίπτωση
της πόλης της Άρτας**

Της

Σταμουλά Αικατερίνης

Επιβλέπων: Ναζάκης Χαρίλαος
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: η περίπτωση
της πόλης της Άρτας

Της

Σταμουλά Αικατερίνης

Επιβλέπων: Ναζάκης Χαρίλαος
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος 2020

**STAFF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN
SECONDARY EDUCATION UNITS: a case study of the city of Arta**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Χαρίλαος Ναζάκης,
Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής
Ιωάννης Γκανάς,
Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής
Ιωάννης Σωτηρόπουλος,
Καθηγητής

© Σταμουλά Αικατερίνη,2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Σταμουλά Αικατερίνη

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ναζάκη Χαρίλαο για την βοήθεια που μου προσέφερε στην υλοποίηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, την οικογένειά μου για την υπομονή και τη συμπαράστασή τους, καθώς και τους συναδέλφους καθηγητές για τη συμμετοχή τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τη διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού της σχολικής μονάδας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα να μελετήσει την περίπτωση της πόλης της Άρτας. Η εργασία είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος που είναι το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και το δεύτερο που αποτελεί το ερευνητικό μέρος. Για την ολοκλήρωση της έρευνας λήφθηκαν υπόψη η σύγχρονη θεωρία και πρακτική που τελικά βοήθησαν να εξακριβωθούν και προσδιοριστούν οι διοικητικές λειτουργίες που πραγματοποιούνται σε μια σχολική μονάδα.

Αναφορικά με την επιστημονική έρευνα, σκοπός της είναι να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα, που πληρούν τις μεθοδολογικές απαιτήσεις, και να προσδώσει επιστημονική αντικειμενικότητα και επιστημονικό χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, οι έρευνες γύρω από την εκπαιδευτική διοίκηση στον χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης είναι κάτι σχετικά καινούργιο που έχει εισαχθεί μόλις την τελευταία εικοσαετία. Γι' αυτό το λόγο, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα ενίσχυσης και εμπλουτισμού του θέματος με νέα δεδομένα. Με λίγα λόγια, η εργασία προσπαθεί να ενισχύσει την βιβλιογραφία μέσω της συλλογής και παρουσίασης σύγχρονων ευρημάτων που βασίζονται στην επιστημονική πρωτοτυπία και αξιοπιστία της παρούσας έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 109 καθηγητές της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τα αποτελέσματα αναδείχτηκε ότι η αποτελεσματική διοίκηση συνδέεται στενά με τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης τόσο αυξάνεται και η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία του διευθυντή, η υποκίνηση εργασίας και μειώνεται η αποφυγή της ηγεσίας. Ωστόσο, οι καθηγητές του Γυμνασίου φαίνεται να θεωρούν αποτελεσματικότερη τη διοίκηση και εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους καθηγητές του Λυκείου.

Λέξεις Κλειδιά: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, ηγεσία, διοίκηση, μετασχηματιστική, συναλλακτική

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to present the management and administration of school unit staff in secondary education and specifically to study the case of the city of Arta. The project is divided into two parts. The first part is the theoretical part of the thesis and the second part concerns the research. Completing the research, current theory and practice were taken into account and ultimately helped to identify the administrative functions performed in a school unit.

With regard to scientific research, its purpose is to provide answers to important questions that meet the methodological requirements, and to impart scientific objectivity and scientific character. In particular, research on educational administration in the field of Greek education is something new that has only been introduced in the last twenty years. For this reason, the importance of enhancing and enriching the subject with new data is being realized. In short, the work attempts to enhance the literature by collecting and presenting contemporary data based on the scientific originality and reliability of the present research.

In this study 109 secondary education teachers participated. The results show that effective management is closely linked to transformational and commercial leadership. In particular, as the effectiveness of management increases, so does the transformational and transactional leadership of the manager, the stimulation of work, and the avoidance of leadership. However, high school teachers seem to find the administration and implementation of transformational leadership more effective by high school teachers.

Keywords: Secondary Education, Leadership, Management, Transformational, Transactional

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
ABSTRACT	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	xiii
Εισαγωγή.....	xiv
1. Ο ρόλος του ηγέτη και τα εργαλεία της ηγεσίας.....	16
1.1 Ορισμός της ηγεσίας	16
1.2 Ρόλος της ηγεσίας.....	18
1.3 Ηγέτης & Μάνατζερ – ιδιότητες και διαφορές.....	20
1.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη	23
1.5 Τα εργαλεία της ηγεσίας	24
1.5.1 Όραμα και ηθική	24
1.5.2 Επικοινωνία	26
1.5.3 Υποκίνηση/ Παρακίνηση	27
1.6 Κατανόηση και Ιεράρχηση Ανθρώπινων Αναγκών	28
2. Μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς	30
2.1 Γενική παραδοχή	30
2.2 Θεωρία X και Ψ.....	30
2.3 Διοικητικό πλέγμα των R. Blake & J. Mouton (1964).....	32
2.4 Τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας (R. Likert).....	34
2.5 Άλλες θεωρίες για την ηγεσία	35
3. Η διοίκηση στους δημόσιους οργανισμούς.....	37
3.1 Ορισμός της διοίκησης.....	37
3.2 Ιστορική αναδρομή της διοίκησης.....	39
3.3 Λειτουργίες της διοίκησης σε δημόσιους οργανισμούς	42
4. Η διοίκηση στην εκπαίδευση	47
4.1 Εκπαιδευτική διοίκηση.....	47
4.2 Επικοινωνία στη διοίκηση σχολικών μονάδων	49
4.3 Παρακίνηση Διδακτικού Προσωπικού.....	52
5. Ο ρόλος του διευθυντή στην διαχείριση του προσωπικού	55

5.1	Ορισμός του διευθυντή.....	55
5.2	Διαχείριση του διδακτικού προσωπικού και της σχολικής μονάδας.....	56
5.3	Προγραμματισμός και οργάνωση στη διοίκηση της σχολικής μονάδας.....	58
5.4	Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	60
5.5	Συναλλακτική και Μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση.....	64
6.	Μεθοδολογία έρευνας.....	68
6.1	Ερευνητικοί σκοποί-ερωτήματα.....	68
6.2	Σχεδιασμός έρευνας.....	68
6.3	Πληθυσμός -Δείγμα.....	68
6.4	Διαδικασία-Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	69
6.5	Εργαλεία ανάλυσης.....	73
6.6	Ηθικά ζητήματα.....	74
6.7	Αξιοπιστία και εγκυρότητα δεδομένων.....	75
6.8	Περιορισμοί-Προβλήματα έρευνας.....	75
7.	Αποτελέσματα.....	76
7.1	Περιγραφική Στατιστική.....	76
7.1.1	Δημογραφικά στοιχεία.....	76
7.1.2	Αποτελεσματικότητα διοίκησης.....	81
7.1.3	Ηγεσία.....	83
7.1.4	Υποκίνηση εργασίας.....	87
7.2	Επαγωγική Στατιστική.....	89
7.2.1	1 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	90
7.2.2	2 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	92
7.2.3	3 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	99
8.	Συμπεράσματα.....	102
	Βιβλιογραφία.....	106
	Παράρτημα.....	112

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία	77
Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα διοίκησης.....	82
Πίνακας 3. Μετασηματιστική ηγεσία	84
Πίνακας 4. Συναλλακτική ηγεσία	86
Πίνακας 5. Αποφυγή ηγεσίας	87
Πίνακας 6. Υποκίνηση εργασίας	88
Πίνακας 7. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας των διαστάσεων.....	90
Πίνακας 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων	91
Πίνακας 9. Διαστάσεις*Φύλο independent samples t-test.....	92
Πίνακας 10. Διαστάσεις*Ηλικία, Kruskal-Wallis	93
Πίνακας 11. Διαστάσεις*Οικογενειακή κατάσταση, Kruskal-Wallis	94
Πίνακας 12. Διαστάσεις*Πρόσθετες σπουδές, Kruskal-Wallis.....	95
Πίνακας 13. Διαστάσεις* Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση, Kruskal-Wallis	96
Πίνακας 14. Διαστάσεις*Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα, Kruskal-Wallis	97
Πίνακας 15. Διαστάσεις* Υπηρεσιακή κατάσταση, Mann-Whitney	98
Πίνακας 16. Διαστάσεις*Τωρινή σχολική μονάδα, independentsamplest-test	99
Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας	100
Πίνακας 18. Συσχετίσεις της αποτελεσματικότητας διοίκησης με τις υπόλοιπες διαστάσεις.....	100
Πίνακας 19. Αποτελέσματα προσαρμογής πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης ..	101
Πίνακας 20. Συντελεστές του πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης	101

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο	78
Γράφημα 2. Ηλικία	78
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση	79
Γράφημα 4. Πρόσθετες σπουδές.....	79
Γράφημα 5. Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση.....	80
Γράφημα 6. Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα	80
Γράφημα 7. Υπηρεσιακή κατάσταση	81
Γράφημα 8. Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι.....	81
Γράφημα 9. Αποτελεσματικότητα διοίκησης	83
Γράφημα 10. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	85
Γράφημα 11. Συναλλακτική ηγεσία	86
Γράφημα 12. Αποφυγή ηγεσίας.....	87
Γράφημα 13. Υποκίνηση εργασίας.....	89
Γράφημα 14. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων.....	91
Γράφημα 15. Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των τιμών για Διαστάσεις*Τωρινή σχολική μονάδα	99

Εισαγωγή

Το κορυφαίο επίπεδο ιεραρχίας στην διαχείριση ενός οποιοδήποτε οργανισμού είναι η διοίκηση η οποία καθορίζει τη βάση του οργανισμού. Οι βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης έχουν να κάνουν με τη διαμόρφωση σχεδίων, προγραμμάτων, πολιτικών και διαδικασιών, την επιβολή κανόνων και κανονισμών και φυσικά το καθορισμό των σκοπών και στόχων. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική μια διαχείριση απαιτείται η ύπαρξη ενός προσώπου που θα μπορεί να ηγείται μιας ομάδας και να την καθοδηγεί. Πρόκειται για μια φιγούρα που θα πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες και να επιλέγει έναν λειτουργικό τρόπο διοίκησης των υφισταμένων του. Σήμερα, υπάρχει μια μεγάλη γκάμα ηγετικών μοντέλων στην διάθεση ενός διευθυντή και είναι στην δικαιοδοσία του καθενός το ποια θα ακολουθήσει και θα εφαρμόσει. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο ο διευθύνων και οι υφιστάμενοί του μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα ίδια ακριβώς ισχύουν και για τις εκπαιδευτικές μονάδες. Το σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας αποτελείται από πολλαπλά επίπεδα άσκησης εξουσίας που συμμορφώνονται στην κοινή πολιτική που θεσπίζεται από το αρμόδιο υπουργείο. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κλάδο της διοικητικής επιστήμης και είναι αρμόδια για την άσκηση πολλών δράσεων, μέρος των οποίων είναι και η διοίκηση και διαχείριση του διδακτικού προσωπικού μιας σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής, υπό την ιδιότητα του διοικητή, είναι αυτός που παρακινεί και συντονίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, τους καθοδηγεί, ασκεί πάνω τους έλεγχο, κάνει αλλαγές, εφόσον απαιτείται, στα σχέδια και τα προγράμματα του ιδρύματος και αξιολογεί την απόδοση και την πρόοδό που σημειώνεται. Στόχος αυτών των ενεργειών είναι να υπάρχει κατάλληλος συντονισμός και μέσα από την σωστή λειτουργία να επιτευχθούν οι σκοποί του προγράμματος. Για να επιτύχει όμως αυτούς τους σκοπούς ή στόχους, ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού σχεδιάζει και καταρτίζει προσεκτικά διάφορα προγράμματα και δραστηριότητες σε συνεργασία με τους άλλους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους σπουδαστές. Έτσι, το σύνολο των διαδικασιών που κατευθύνονται προς την υλοποίηση ή την επίτευξη του σκοπού ή στόχων του εκπαιδευτικού ιδρύματος αποτελούν αυτό που ονομάζεται εκπαιδευτική διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία όπως προαναφέρθηκε, είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Το Α' μέρος αφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας με βιβλιογραφικές αναφορές, ενώ το Β' μέρος εστιάζει στο να ερευνήσει τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού στα σχολεία της Άρτας.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται λόγος γενικά για το ρόλο που έχει η ηγεσία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και δίνονται κάποιοι ορισμοί για να εξηγήσουν την σημασία του. Ακόμα, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης, γίνεται σύγκριση μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ και αναφέρονται ορισμένα από τα βασικότερα εργαλεία της ηγεσίας. Αναλύονται διεξοδικά τα κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, όπως επίσης, γίνεται και μια ταξινόμηση και κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζονται κάποια από τα σπουδαιότερα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς, όπως και άλλες θεωρίες γύρω από την ηγεσία, βάσει των οποίων έχουν διαμορφωθεί τα διάφορα ηγετικά προφίλ που συναντώνται σήμερα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται λεπτομερώς η διοίκηση στους δημόσιους οργανισμούς. Δίνεται ένας ορισμός για τον όρο διοίκηση, γίνεται μια ιστορική αναδρομή, ενώ παρουσιάζονται και οι βασικότερες λειτουργίες αυτής.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην διοίκηση της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στον τρόπο επικοινωνίας για την διοίκηση της σχολικής μονάδας και με ποιο τρόπο παρακινείται το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, που ολοκληρώνει το θεωρητικό μέρος της εργασίας, αναλύεται ο ρόλος του διευθυντή στην διαχείριση του διδακτικού προσωπικού και γενικότερα της σχολικής μονάδας, ο προγραμματισμός και η οργάνωση με βάση τα οποία διοικείται ένα σχολείο, η διαδικασία με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και τέλος αναφέρονται δύο συγκεκριμένα ηγετικά μοντέλα που σχετίζονται με το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

1. Ο ρόλος του ηγέτη και τα εργαλεία της ηγεσίας

1.1 Ορισμός της ηγεσίας

Αρχικά, για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ορισμό της ηγεσίας αξίζει να ανατρέξουμε στην προέλευση της λέξης. Η λέξη *ηγεσία* λοιπόν, αποτελεί παράγωγο του αρχαίου ελληνικού ρήματος ἡγέομαι /ἡγοῦμαι που σημαίνει «είμαι επικεφαλής, είμαι ηγέτης, είμαι μπροστά και δείχνω τον δρόμο, διευθύνω, καθοδηγώ». Έτσι, ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η ικανότητα που διαθέτει ένας άτομο (ηγέτης) να επηρεάζει και να αλλάζει τις συμπεριφορές ενός ανθρώπου ή/και ενός συνόλου ατόμων να πραγματοποιήσουν ορισμένους σκοπούς είτε προσωπικούς είτε ενός οργανισμού για το γενικότερο όμως καλό και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Φυσικά, μια σωστή ηγεσία προϋποθέτει την οικειοθελή συμμετοχή των ατόμων στις ενέργειες που καθοδηγούνται από τον ηγέτη. Δηλαδή, οι ακόλουθοι του ηγέτη τον ακολουθούν όχι εξαιτίας κάποιου εξωτερικού εξαναγκασμού αλλά επειδή πιστεύουν στις ιδιαίτερες ικανότητές του και τον θεωρούν άξιο να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα που τους απασχολούν. Επομένως, το βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι αυτό της αποδοχής. Πάντως, η ηγεσία θεωρείται πως είναι ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού. Εδώ και πολλά χρόνια απασχολεί αρκετά άτομα στον κόσμο των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου έχει αποτελέσει μεγάλο αντικείμενο μελετών και ερευνών (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Κάπως έτσι λοιπόν γεννάται το ερώτημα του **«Ποιά είναι άραγε η σημασία που έχει ο ρόλος της ηγεσίας σε μια επιχείρηση;»**. Όπως ήδη προαναφέρθηκε αποτελεί συχνά μία ερώτηση που απασχολεί αρκετά άτομα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Για να απαντηθεί το εξής ερώτημα, αυτό που αρχικά γνωστοποιείται είναι πως πρέπει να πληρούνται ορισμένα χαρακτηριστικά από την πλευρά του υπεύθυνου τα οποία θα δημιουργούν τις κατάλληλες γέφυρες επικοινωνίας με τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης. Κατ' αυτό το τρόπο με τη σωστή καθοδήγηση των υπαλλήλων επιτυγχάνεται και η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Δηλαδή, κύριο

χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι πως μέσα από αυτήν καθορίζονται τα κίνητρα και οι στόχοι της επιχείρησης, εκθέτονται οι στρατηγικές που ακολουθεί και τελικά αξιολογείται από τα αποτελέσματα που επιφέρει (Σβόλης, 2018).

Έναν ακόμα εύστοχο ορισμό για την ηγεσία γράφει και ο κ. Μπουραντάς Δημήτρης (2005) καθηγητής Μάνατζμεντ και διευθυντής δύο Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών: «Ως ηγεσία μπορεί να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

- Γενικότερα, διακρίνονται δύο είδη ηγεσίας, η Άμεση και η Έμμεση ηγεσία.
- Η **άμεση ηγεσία** αποτελεί αυτήν που ασκείται πρόσωπο με πρόσωπο ενώ,
- Η **έμμεση ηγεσία** είναι αυτή που ασκείται μέσω ενός έργου, που καταφέρνει να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου. Αυτό το είδος ηγεσίας αναφέρεται στην πνευματική ηγεσία των σοφών, των καλλιτεχνών, των λογοτεχνών κλπ.

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες γύρω από τον ορισμό της ηγεσίας, ωστόσο όλες αυτές οι θεωρίες έχουν ένα κοινό σημείο αναφοράς, δηλαδή ότι η ηγεσία αποτελεί τον παράγοντα που προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης των δυνάμεων της Κοινωνικής Οργάνωσης (εργαζομένων) και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξή της (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της κάθε ηγεσία οφείλει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα προστασίας. Ειδικά, αν οι στόχοι για τους οποίους έχει δεσμευτεί παρακμάσουν τότε δοκιμάζονται οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των ηγουμένων, με τραγικές συχνά συνέπειες για τον ηγέτη. Αυτή η σχέση μεταξύ ηγέτη-ηγουμένων έχει διαγράψει εξελικτική πορεία μέσα στην κοινωνία και το πολιτισμό και έχει προσλάβει διάφορες μορφές στο πέρασμα των χρόνων οι οποίες έχουν διαμορφώσει το σύγχρονο προφίλ των ταξικών, συλλογικών ή προσωπικών ηγεσιών (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η ικανότητα ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων προκειμένου αυτά να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του ηγέτη, στοιχεία που δείχνουν έντονη προθυμία κατά την εκτέλεση της εργασίας και πείρα και τεχνική ικανότητα,

αντίστοιχα. Δηλαδή ηγέτης θεωρείται αυτός που διευθύνει, κατευθύνει με τις οδηγίες του, έχει πειστικό λόγο, εμπνέει τους άλλους και τους μεταδίδει το αίσθημα του σεβασμού. Από την άλλη πλευρά για ορισμένους η ηγεσία, έστω όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, διαθέτει μια ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Πάντως ως διαπροσωπική σχέση σχετίζεται στενά με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική συμφωνία, η ικανότητα του να ηγείται κανείς συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Τέλος, όπως αναφέρει και ο Dr. Robert I. Taylor σε μια συνέντευξή του: «ηγεσία δεν είναι απόρροια κάποιας επίσημης εξουσίας, παρά μόνο το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι καθοδηγούν τους υπόλοιπους. Ουσιαστικά υπάρχουν κάποια προσωπικά γνωρίσματα για μερικούς ανθρώπους τα οποία κάνουν τη διαδικασία της ηγεσίας πιο εύκολη. Όπως το χάρισμα, η πυγμή και η ευφυΐα. Η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, μπορεί όμως μέσα από την μάθηση να βελτιωθεί, αρκεί ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή» (Στάγκος, 2000).

1.2 Ρόλος της ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μια έννοια που αφορά όλες τις θεσμικές και μη θεσμικές, τυπικές και άτυπες πτυχές της κοινωνικής ζωής και ευρύτατα ολόκληρο το φάσμα των κοινωνικών σχέσεων και συναναστροφών. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία θα μπορεί να ασκείται αποτελεσματικά στον χώρο εργασίας, ειδικότερα στην σύγχρονη κοινωνία όπου οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές καθορίζουν άμεσα το εργασιακό περιβάλλον.

Ακόμη, η εργασία ως θεσμός αποτελεί μια σπουδαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων, καθώς μέσα από αυτήν πορεύονται στην κοινωνία και καλύπτουν τις βιοποριστικές τους προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες. Την ίδια στιγμή οι άνθρωποι περνούν σχεδόν την μισή ζωή τους εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα να αλλάζουν πολλές φορές περισσότερα από 3 επαγγέλματα στη διάρκεια αυτού του βίου.

Έτσι γίνεται κατανοητό πως μέσα από την εργασία εξασφαλίζεται η κοινωνική πρόοδος και επιτυγχάνεται η ατομική ευημερία. Αυτό έχει ως συνέπεια την ενίσχυση

τόσο ανθρώπινου όσο και τεχνητού κεφαλαίου για την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων με σκοπό την ατομική πρόοδο, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Ωστόσο, το έργο που διενεργείται στο χώρο εργασίας δεν αποτελεί πάντοτε ατομική, αλλά και συλλογική προσπάθεια, που πολλές φορές ενδέχεται να οδηγήσει σε μια έντονη διαδικασία συγκρούσεων. Τα αίτια αυτής της σύγκρουσης προέρχονται κυρίως εξαιτίας αντιτιθέμενων συμφερόντων που τελικά καθιστούν δύσκολη έως και αδύνατη την εύρυθμη συνεργασία των ανθρώπων μεταξύ τους.

Πάντως, χωρίς αμφιβολία σε καιρούς οικονομικής κρίσης, όπου οι θέσεις εργασίας είναι ελάχιστες και η ανεργία έντονα αισθητή, ο άνθρωπος καταλήγει να οδηγείται στα όρια της φτώχειας και να νιώθει αποκλεισμένος από την κοινωνία. Κατά αυτό τον τρόπο αυξάνονται και οι πιθανότητες ο εργασιακός χώρος να καταστεί προβληματικός με συνέπεια την υπονόμευση τόσο του έργου που εκτελείται όσο και της καθημερινότητας των εργαζομένων. Επομένως, γίνεται ευνόητο πως ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολος και προκαλεί σύγχυση διότι από αυτήν εξαρτάται:

- η διαρρύθμιση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση,
- η διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- η αξία και η υπόσταση του έργου που εκτελείται και παράγεται,
- η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις,
- η συμβολή της στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η διατήρηση των θέσεων εργασίας (Φωτόπουλος, 2007).

Με λίγα λόγια ο στόχος της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες που θα συμβάλλουν στην εκούσια, αποδοτική και εντατική συνεισφορά της εργασίας των ανθρώπων και κατ' επέκταση στην εκπλήρωση του ηγετικού έργου. Ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται άμεσα συνυφασμένος με την επιχειρηματική δραστηριότητα, όταν αυτή δηλαδή εκτελούνταν μόνο από τον επιχειρηματία. Την σημερινή εποχή οι

επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι αρκετά απαιτητικές και πολύπλοκες και για αυτόν ακριβώς το λόγο δημιουργείται η ανάγκη ύπαρξης μιας ηγεσίας που θα καλύπτει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Οι σημαντικότερες ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει μια αποτελεσματική ηγεσία είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Ικανότητα να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τις δυνάμεις που κινητοποιούν τον εργαζόμενο και πώς αυτές διαφοροποιούνται κατά το χρόνο και τις συνθήκες.
- ✓ Ικανότητα να αποτελεί έμπνευση για όλους τους εργαζόμενους, εμπυχώνοντάς τους με την ενίσχυση του ηθικού τους, στην προσπάθειά τους να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Ικανότητα να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα και τις ιδανικότερες συνθήκες εργασίας, παρεμβαίνοντας μόνον όπου κρίνει σκόπιμο, με στόχο την δημιουργία κινήτρων (Τακτικός, 2017).

1.3 Ηγέτης & Μάνατζερ – ιδιότητες και διαφορές

Συνήθως στον επιχειρηματικό κόσμο πολλά στελέχη θεωρούν πως οι όροι ηγέτης και μάνατζερ έχουν την ίδια έννοια. Η αλήθεια, όμως, είναι πως πρόκειται για δύο διαφορετικούς όρους.

- Ηγέτης θεωρείται αυτός που παίρνει την εξουσία από τους υφιστάμενους και τους συνεργάτες του και δεν αποτελεί απαραίτητα κάποιο διοικητικό στέλεχος. Ωστόσο, για να αναλάβει αυτή τη θέση σημαίνει πως διαθέτει και τα κατάλληλα προσόντα. Έτσι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοί του τον ακολουθούν πιστά και ηθελημένα, για την επίτευξη των στόχων που ο ίδιος έχει ορίσει. Αυτό σημαίνει πως υπακούν σε εντολές, όχι επειδή είναι υποχρεωμένοι, αλλά επειδή οι ίδιοι το θέλουν, κάνοντας τη δουλειά τους με όρεξη και χαρά και θέτοντας τους στόχους της επιχείρησης ως δικούς τους, προσωπικούς. Επομένως, κρίνοντας από τα ανωτέρω, ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που έχει την ικανότητα να εμπνέει, να

καθοδηγεί, να γεννά το αίσθημα εμπιστοσύνης και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του να εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ο οποίος θα αποτελεί προτεραιότητα ακόμα και όταν ο ίδιος (ο ηγέτης) απουσιάζει (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

- Μάνατζερ θεωρείται το διοικητικό στέλεχος που διορίζεται από κάποιον ανώτερό του για την εκτέλεση ενός έργου. Σκοπός του μάνατζερ είναι η διαχείριση των διοικητικών αρμοδιοτήτων, ο καθορισμός των στόχων που πρέπει να υλοποιηθούν και η ανάληψη των ευθυνών που του αναλογούν. Υπάρχει όμως μια πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη όσον αφορά τον διορισμό του. Ο μάνατζερ λοιπόν, σε αντίθεση με τον ηγέτη, μπορεί να μην έχει τα κατάλληλα εφόδια και προσόντα και να βρίσκεται σε αυτή τη θέση λόγω κάποιας συγγένειας, γνωριμίας ή κάποιο άλλο λόγο. Το αποτέλεσμα όμως αυτών των επιλογών δημιουργεί τις περισσότερες φορές προβλήματα εκτέλεσης του έργου. Συγκεκριμένα, τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζει ένας τέτοιος μάνατζερ είναι η δυσκολία διεκπεραίωσης σοβαρών ζητημάτων, η ανικανότητα λήψης των σωστών αποφάσεων με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα αναταραχής και αβεβαιότητας στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά, οι υφιστάμενοι έχουν την υποχρέωση να υπακούν στις εντολές του μάνατζερ ο οποίος βρίσκεται σε θέση εξουσίας. Έτσι, δεν είναι λίγες οι φορές που οι υφιστάμενοι αναγκαστικά εργάζονται σε κλίμα έντονης καταπίεσης και εκτέλεσης εντολών που αντιτίθενται στις αξίες τους με αποτέλεσμα να δημιουργείται ιδιαίτερη αντιπάθεια στο πρόσωπο του διευθύνων. Τέλος, όπως είναι αναμενόμενο, τέτοιες συμπεριφορές είναι πιθανό να επηρεάσουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Συμπερασματικά, ο ρόλος της ηγεσίας είναι η ενασχόληση περισσότερο με το όραμα, την επικοινωνία-πειθώ, τη παρακίνηση, την επιρροή και τη δημιουργικότητα. Αντίθετα ο μάνατζερ, βασιζόμενος στη λογική και τον έλεγχο, χρησιμοποιεί μια γκάμα εργαλείων και τεχνικών στην οποία προστρέχει σε αρκετές περιστάσεις. Έτσι βάσει των ανωτέρω γεννάται το εξής ερώτημα: «Είναι άραγε ο μάνατζερ ικανός να ηγείται;» Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι πως φυσικά και μπορεί να αποτελέσει πραγματικό ηγέτη με δεδομένο όμως πως διαθέτει τα απαραίτητα εφόδια

και ικανότητες για να εκτελέσει το έργο του και θα ήταν πολύ καλό για την επιχείρηση ο μάνατζερ να είναι και ηγέτης (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Στο σχήμα που παρουσιάζεται παρακάτω, αναφέρονται μερικές από τις πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ Ηγέτη – Μάνατζερ (Σβόλης, 2018).

Εικόνα 1.3 Διαφορές Ηγέτη – Μάνατζερ

Ηγέτης	Μάνατζερ
Αναδεικνύεται	Διορίζεται
Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη	Χρησιμοποιεί δοτή δύναμη
Εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί	Δίνει εντολές, ανταμείβει – τιμωρεί
Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη	Ελέγχει
Ενδιαφέρεται για το γιατί	Προτιμά τη σταθερότητα
Ενδιαφέρεται για τη πραγματικότητα	Αποδέχεται τη πραγματικότητα
Είναι καινοτόμος και κάνει αλλαγές	Διαχειρίζεται τη κατεστημένη κατάσταση
Κάνει τις σωστές κινήσεις	Κάνει τα πράγματα σωστά
Εστιάζει στο μέλλον	Εστιάζει στο παρόν
Εμβαθύνει στους ανθρώπους και τα συναισθήματα	Εμβαθύνει στις διαδικασίες και στη λογική

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, ο μάνατζερ λειτουργεί με βάση τη λογική και τον έλεγχο και γι' αυτό συνήθως αποτελεί "όργανο" επίλυσης προβλημάτων άσχετα εάν οι ενέργειες του φαίνεται να αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων και στην εστίαση των πόρων, των ανθρώπων και των οργανωτικών δομών. Για αυτό, για να υλοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης ο μάνατζερ απαιτεί από τους εργαζόμενους να λειτουργούν αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα, ανεξαρτήτως του επιπέδου και της προσωπικότητάς τους. Ωστόσο, προκειμένου να γίνει κάποιος μάνατζερ δεν είναι ανάγκη να είναι ιδιαίτερα ευφυής και θαρραλέος, αντίθετα χρειάζεται να δουλέψει σκληρά, να διαθέτει επιμονή, σκληρό πνεύμα, αντοχή σε αντιξοότητες και να αναλύει έξυπνα τις καταστάσεις. Υπάρχουν πάρα πολλοί διευθυντές με καλές ικανότητες η ηγεσία των οποίων όμως δεν είναι αποτελεσματική εξαιτίας των ρηχών αξιών τους και της μετριότητάς τους στο να απεικονίζουν τους σκοπούς τους. Αυτοί συνήθως δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν την αξία που έχει η εργασία των ανθρώπων και υπολείπονται φαντασίας, δημιουργικού πνεύματος και ιδιαίτερων επικοινωνιακών

ικανοτήτων. Έχει γίνει αντιληπτό πως ακόμα και οι καλύτεροι διευθυντές δυσκολεύονται να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας γιατί για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων απαιτούνται ηγετικές ιδιότητες που μπορεί να διαθέτει μόνο ένας ηγέτης (Δριτσάκος & Κοσκινίδης, 2014).

1.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Αυτό που παρατηρείται συχνά είναι πως οι περισσότεροι άνθρωποι κρίνουν κάποιον ηγέτη με βάση τα κατορθώματά του. Η επιτυχία, το κύρος, η περιουσία και η υψηλή κοινωνική θέση αποτελούν σοβαρές αποδείξεις για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος ένας ηγέτης. Αυτό όμως που πολλοί δεν γνωρίζουν είναι πως πίσω από όλη αυτή την επιτυχία μπορεί να κρύβεται κάποιος άλλος λόγος. Δηλαδή βλέπουν μόνο ένα μέρος και όχι ολόκληρη την εικόνα, που θα επέτρεπε την ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων για το πραγματικό του πρόσωπο. Γενικότερα, οι άνθρωποι έχουν την τάση να επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες και πολλές φορές η σκέψη τους αποπροσανατολίζεται από την πραγματικότητα. Έτσι, μπορεί να παρατηρούν σε ένα άτομο εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον οδήγησαν στην επιτυχία και αυτομάτως μετατρέπονται σε χαρακτηριστικά άξια θαυμασμού (Halo Effect). Δηλαδή είναι για αυτούς, «αυτός που τα καταφέρνει εκεί που πιθανόν κάποιος άλλος έχουν αποτύχει και, αυτός που πολλοί άνθρωποι τον ακολουθούν εξαιτίας της επιτυχίας αυτής».

Η πραγματικότητα όμως είναι τελείως διαφορετική. Ο ηγέτης πρέπει να είναι πολλά περισσότερα από αυτά που προαναφέρθηκαν. Ακριβώς επειδή ο ηγέτης φαίνεται να είναι επιτυχημένος, πλούσιος και δημοφιλής δεν σημαίνει απαραίτητα πως έχει όλα τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ικανό ηγέτη. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η επιτυχία είναι σχετική, διότι στη συγκεκριμένη περίπτωση απουσιάζει παντελώς η πραγματική φύση της ηγεσίας. Δηλαδή, ποιος είναι ο πραγματικός ρόλος του ηγέτη και ποιες ικανότητες πρέπει να διαθέτει ούτως ώστε να του αποδοθεί δικαιωματικά ο τίτλος του επιτυχημένου.

- Με βάση όλα αυτά λοιπόν, τα βασικότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης είναι:
 - ✓ Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί,
 - ✓ Να είναι αντικειμενικός,

- ✓ Να έχει πειθώ και να παίρνει αποφάσεις,
- ✓ Να είναι δημιουργικός και καινοτόμος,
- ✓ Να εμπνέει,
- ✓ Να είναι δημοκρατικός και
- ✓ Να δίνει και σε άλλους εξουσία.

Ως αποτελεσματικός ηγέτης θα μπορούσε να οριστεί αυτός που προσαρμόζεται σύμφωνα με τις περιστάσεις, αποδίδει σταθερά, δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας του να αποδώσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό και τα υποστηρίζει συναισθηματικά και τέλος, διαθέτει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό (Ζωγράφος & Θωμά, 2014).

1.5 Τα εργαλεία της ηγεσίας

1.5.1 Όραμα και ηθική

Η ικανότητα πρόβλεψης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία που ξεχωρίζουν σε έναν σπουδαίο ηγέτη. Στην αντίθετη περίπτωση ο ηγέτης χάνει την ικανότητά του να ηγείται, ανταποκρίνεται μόνο σε άμεσα γεγονότα και με τον καιρό χάνει το ηγετικό του κύρος και τον τίτλο του ηγέτη. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ηγέτες απέτυχαν να εκτελέσουν το έργο τους με το να προβλέψουν καταστάσεις που θα μπορούσαν με τη σωστή καθοδήγηση να προβλεφθούν. Έτσι, οι ηγέτες για να διεκπεραιώσουν μια εργασία και να πραγματοποιήσουν κάτι που θέλουν, αρχικά χρειάζεται να διαθέτουν ένα όραμα. Όραμα το οποίο ο ηγέτης θα μπορεί να μεταδίδει στους υπόλοιπους ανθρώπους της επιχείρησης/οργανισμού και οι οποίοι με τη σειρά τους θα το αντιμετωπίζουν ως κοινό (όραμα) για την καλύτερη δυνατή επίτευξη του στόχου. Δηλαδή, το όραμα μετατρέπεται σε κινητήρια δύναμη που θα επιτρέπει στους ηγέτες να διευθετούν τις καταστάσεις, να πετυχαίνουν τους στόχους και να επιλύουν προβλήματα. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης καταφέρνει να ενώνει τα μέλη της ομάδας του, να τους παρέχει ατομική και συλλογική εξέλιξη και να πετυχαίνουν σπουδαίους στόχους.

Σύμφωνα με την έρευνα του Stanford, το 89% από όσα μαθαίνει ο άνθρωπος προέρχεται από τα οπτικά του ερεθίσματα, το 10% από τα ακουστικά του ερεθίσματα και το υπόλοιπο 1% από τις υπόλοιπες αισθήσεις του. Σύμφωνα με την παραπάνω

έρευνα, εξάγεται το συμπέρασμα πως η ανάπτυξη των ανθρώπων εξαρτάται κυρίως από την οπτική διέγερση. Έτσι, με τον ίδιο τρόπο, όταν το όραμα του ηγέτη έχει οριστεί, ξεκινάει και η υλοποίησή του. Οι άνθρωποι συνήθως είναι ανίκανοι να ακολουθήσουν από μόνοι τους ένα όνειρο και για αυτό το λόγο χρειάζονται έναν άνθρωπο που θα τους δείχνει τον δρόμο. Επομένως, αρχικά το όραμα είναι που κάνει τον ηγέτη ο οποίος στην πορεία έχει την ευθύνη να το ακολουθήσει, να το διαδώσει και να βρει ακολούθους.

Τα τέσσερα επίπεδα οραματισμού είναι τα ακόλουθα:

1. Άνθρωποι που δεν έχουν όραμα. Αυτοί χαρακτηρίζονται ως Περιπλανώμενοι.
2. Άνθρωποι με όραμα που δεν το ακολουθούν μόνοι τους. Αυτοί ονομάζονται Ακόλουθοι.
3. Άνθρωποι με όραμα που το βλέπουν και το ακολουθούν. Αυτοί είναι οι Επιτυχημένοι.
4. Άνθρωποι με όραμα που το βλέπουν, το ακολουθούν και βοηθούν και άλλους να το δουν (Δριτσάκος & Κοσκινίδης, 2014).

Η ηθική ηγεσία δεν εντάσσεται στα πλαίσια μιας παλιομοδίτικης προσέγγισης της ηγεσίας του τύπου «πνεύμα και ηθική», αλλά είναι μια ευκαιρία για τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων οφείλουν να ικανοποιούν έναν διαφορετικό αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Από τη μία, θα πρέπει να επιφέρουν σταθερά θετικά οικονομικά αποτελέσματα σε περίοδο ύφεσης για την επιχείρηση, και από την άλλη, να ορίζουν το ηθικό πλαίσιο μέσα από το οποίο θα επέλθει η επιτυχία που θα εγγυάται για τη σταθερότητα της επιχείρησης καθώς και για την κοινωνική και ηθική αποδοχή της. Από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης θα πάρει κρίσιμες αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων που θα προκύψουν, όπως επίσης και τις παραπάνω απαιτήσεις, καθορίζεται και η ηθική ποιότητά του.

Ο ηθικός ηγέτης είναι αυτός που ενεργεί με βάση τις ηθικές του αξίες τις οποίες επιχειρεί να περάσει στους ανθρώπους της επιχείρησης που ηγείται. Έτσι, όταν βρεθεί αντιμέτωπος με μια κρίσιμη κατάσταση και πρέπει να βρει μια λύση, τότε δεν θα επιλέξει μόνο να κάνει το σωστό, αλλά θα το κάνει και με το σωστό τρόπο.

- Ο ηθικός ηγέτης ως προσωπικότητα είναι δίκαιος, αξιόπιστος και ειλικρινής, διακατέχεται από ξεκάθαρες αξίες, έχει επικοινωνιακές ικανότητες και επιδεικνύει έντονο ενδιαφέρον για τους άλλους.

- Ο ηθικός ηγέτης ως επαγγελματίας εκτός από τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά, τη δημιουργία του οράματος, τη παρακίνηση – που θα δούμε παρακάτω – και την έμπνευση προσπαθεί με όμορφο τρόπο να επιβάλλει στην επιχείρηση που ηγείται την ηθική, κάνει λόγο για τις αξίες και τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις, επιβραβεύει την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά επιπλήττει τις συμπεριφορές που καταστρατηγούν τα ηθικά στάνταρτ, είναι δίκαιος και κρατάει τις υποσχέσεις του και τέλος, λαμβάνει πάντα υπόψη του την ηθική στην λήψη αποφάσεων (Δριτσάκος & Κοσκινίδης, 2014).

1.5.2 Επικοινωνία

Η επικοινωνία, ως προϊόν εξέλιξης, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια της ανθρώπινης ύπαρξης. Αν σκεφτούμε για λίγο τη σημασία της επικοινωνίας θα αντιληφθούμε πως στην περίπτωση της απουσίας της μάλλον θα επερχόταν και το τέλος του ανθρώπινου πολιτισμού, έστω έτσι όπως έχει διαμορφωθεί στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας. Ο άνθρωπος σε όλη τη διάρκεια της ζωής του βρίσκεται εκτεθειμένος στο κοινωνικό περιβάλλον που τον αναγκάζει να έρθει σε αλληλεπίδραση με άλλους συνανθρώπους του, να ανταλλάξει απόψεις και ιδέες, να μοιραστεί σκέψεις και να εκφράσει επιθυμίες και συναισθήματα.

Όσον αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων υπολογίζεται πως περισσότερο από το 70% του χρόνου των διοικητικών στελεχών καταναλώνεται αποκλειστικά στο κομμάτι της επικοινωνίας. Όπως γίνεται αντιληπτό η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα βασικότερα προσόντα στον επιχειρηματικό κόσμο, διότι μέσω αυτού εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές πίσω από την ελαττωματική λειτουργία των επιχειρήσεων κρύβονται προβλήματα επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι αυτή που καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την δημιουργία και την εικόνα των ανθρώπινων σχέσεων, την συμπεριφορά και την συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και κυρίως αυτών που εντάσσονται μέσα στο πλαίσιο των διευρυμένων κοινωνικών οργανώσεων αποτελούν την απεικόνιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, συνταγή για μια επιτυχή επικοινωνία δεν υπάρχει, είτε από την μεριά του αποστολέα είτε του παραλήπτη θα υπάρχουν παρερμηνείες και ασάφειες οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια μέσα στην

επιχείρηση. Συνοψίζοντας λοιπόν, για να είναι μια επικοινωνία πετυχημένη θα πρέπει να γίνεται κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας της, πώς δηλαδή αυτή γίνεται αντιληπτή και κατανοητή, ποια είναι τα εμπόδια που μπορούν να προκύψουν κατά τη χρήση της και τέλος ποιες θεμελιώδεις αρχές πρέπει να τηρούνται όταν αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη (Ζωγράφος & Θωμά, 2014).

1.5.3 Υποκίνηση/ Παρακίνηση

Ως παρακίνηση ή υποκίνηση ορίζεται η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου. Ωστόσο από μόνη της η παρακίνηση δεν είναι αρκετή ούτως ώστε να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος καθώς βοηθάει κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης κάποιου εργαζόμενου. Απαραίτητη προϋπόθεση για να πετύχει ένα στόχος είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, όπως και την ικανότητα του μάνατζμεντ. Η ικανότητα του τουριστικού μάνατζερ να υποκινεί το προσωπικό, κρίνεται θεωρητικά και πρακτικά ως η πλέον απαραίτητη στο τουριστικό μάνατζμεντ. Εξαιτίας δηλαδή της ιδιομορφίας της εργασίας, σε περιόδους αιχμής κυρίως, ο μάνατζερ ζητά από το προσωπικό να υπερβεί τα όρια των συμβατικών υποχρεώσεων. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους οφείλουν να εμπιστευτούν τον μάνατζερ για τις αποφάσεις που παίρνει και να μην αμφισβητούν τις ικανότητές του. Με αυτό τον τρόπο δεν θα υπάρξουν προβλήματα κατά τη συνεργασία που θα δυσκόλευαν τις παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες. Αυτό από μόνο του όμως δεν είναι αρκετό μια και η διαδικασία της υποκίνησης είναι μια περίπλοκη διαδικασία. Ο μάνατζερ μεταξύ άλλων οφείλει να ανακαλύψει τι παρακινεί τον κάθε εργαζόμενο καθώς η μορφή της υποκίνησης διαφέρει ανάλογα με το τι θεωρείται κίνητρο για κάθε άτομο και μέσα από αυτήν ενεργούν κατά βούληση. Ωστόσο, όπως ήδη αναφέρθηκε, το κίνητρο είναι διαφορετικό (ηθικό, ψυχολογικό, υλικό) για κάθε εργαζόμενο αρκεί να ικανοποιεί τις δικές του ανάγκες, τις ανάγκες του εσωτερικού του κόσμου. Η υποκίνηση αν και θεωρείται μια απλή διοικητική διαδικασία, από πολλούς θεωρείται μάλλον σύνθετη. Η υποκίνηση από μόνη της δεν είναι αρκετή παρά μόνο όταν γεννά στο άτομο το αίσθημα της ανταμοιβής. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και αυτό το ίδιο να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Η ανταμοιβή όμως που

προσφέρεται μπορεί να είναι ενδιαφέρουσα και σπουδαία για το ένα άτομο αλλά όχι για κάποιο άλλο, οπότε δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα το υποκινήσει.. Επομένως, αυτό καθιστά την υποκίνηση ως μια σύνθετη διαδικασία, που θα υποκινήσει τον εργαζόμενο μόνο όταν η προσπάθεια και η ανταμοιβή είναι άμεσα συνδεδεμένες και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Γενικότερα, οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Εν κατακλείδι, η παρακίνηση κατέχει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Η απόδοση με τη δική της σειρά επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Επομένως, είναι εμφανές πως με το κατάλληλο κίνητρο το άτομο προσπαθεί όλο και περισσότερο να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το γενικό καλό (Μαλαγκονιάρη, 2010).

1.6 Κατανόηση και Ιεράρχηση Ανθρώπινων Αναγκών

Σύμφωνα με κλινικές μελέτες που πραγματοποίησε ο Abraham Maslow προσπάθησε να προσδιορίσει τι είναι αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Έτσι, διερευνώντας τις ανάγκες του ανθρώπου και μελετώντας τις δυνάμεις που τον παρακινούν, ταξινόμησε τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες:

- ✓ τις φυσιολογικές,
- ✓ τις ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς,
- ✓ τις κοινωνικές,
- ✓ τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και
- ✓ τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Βασιζόμενος σε αυτήν την ταξινόμηση, διατύπωσε τις εξής τρεις βασικές προτάσεις ώστε να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση:

A) Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του, με αποτέλεσμα να επιθυμεί κάθε φορά όλο και περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί όμως εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει στη διάθεσή του. Με λίγα λόγια, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Η

προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατέρμονη και συνεχίζεται για όλη τη διάρκεια του βίου του.

Β) Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει πως όσο περισσότερο μια ανάγκη ικανοποιείται τόσο λιγότερο παρακινεί. Έτσι, μόλις αυτή η ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν δημιουργεί κανένα αίσθημα υποκίνησης και έρχεται να την αντικαταστήσει μια καινούργια. Βέβαια, όταν μια ανάγκη πάψει να ικανοποιείται τότε αποτελεί εκ νέου κίνητρο συμπεριφοράς. Δηλαδή, καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται ολοκληρωτικά. Αυτό που συμβαίνει είναι πως απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη για όσο καιρό ικανοποιείται.

Γ) Οι ανθρώπινες ανάγκες έχουν ιεραρχική δομή και είναι σύμφωνες με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Δηλαδή, μόλις μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε μια νέα παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια όλες τις υπόλοιπες.

Κατά την θεωρία του Abraham H. Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίηση τους. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Πριν συνεχίσουμε, αυτό που πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι πως δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί ολοκληρωτικά μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αρκεί απλά να ικανοποιηθεί σε κάποιο ελάχιστο βαθμό που είναι φυσικά υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος (Μαλαγκονιάρη, 2010).

2. Μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς

2.1 Γενική παραδοχή

Αρκετές είναι οι θεωρίες οι οποίες ασχολούνται με την έννοια και τον ρόλο που έχει η ηγεσία στις επιχειρήσεις. Το τι είναι αποτελεσματική ηγεσία και ποιες είναι οι βασικές αρχές που αυτή ακολουθεί επιχειρήθηκε να εξηγηθεί από πολλούς επιστήμονες και ερευνητές. Κατόπιν μεγάλων ερευνών και μελετών κάθε ένας από αυτούς προσπάθησε να ανακαλύψει το πώς κάποιος γίνεται ηγέτης, να βρει δηλαδή τον τρόπο, τα γεγονότα και τις συνθήκες που τον οδήγησαν σε αυτή τη θέση. Ορισμένες θεωρίες δεν ξεχάστηκαν στο πέρασμα των χρόνων αλλά κατάφεραν να απασχολούν μέχρι σήμερα πολλούς ερευνητές δείχνοντας πως μερικοί άνθρωποι μπορούσαν να δουν χρόνια μπροστά από την εποχή που ζούσαν. Παρακάτω, θα γίνει αναφορά μερικών από τα πιο σημαντικά μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς βασισμένα σε θεωρίες (Σβόλης, 2018).

2.2 Θεωρία X και Ψ

Ο McGregor παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση. Την θεωρία X και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες είναι βασισμένες σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση. Ο McGregor παρατήρησε πως οι διαφορές μεταξύ της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης συμπεριφοράς δεν ήταν αποτέλεσμα μόνο της διαφορετικής έμφασης που έδινε η κάθε μια στη δουλειά ή τον εργαζόμενο, αλλά αποτέλεσε επίσης αποτέλεσμα της προφανούς διαφοράς απόψεων για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ο McGregor στηριζόμενος στις θεωρίες των Taylor (απαισιόδοξη εικόνα της εργασίας) και Mayo (αισιόδοξη άποψη) παρουσίασε την Θεωρία X και την Θεωρία Ψ, που βασίζονταν στις φιλοσοφικές απόψεις των Taylor και Mayo, αντίστοιχα.

Έτσι, σύμφωνα με τον McGregor υπάρχουν δύο διαφορετικές θεωρίες πάνω στη συμπεριφορά που μπορεί να έχει ένας ηγέτης απέναντι στους υφισταμένους του. Ωστόσο, για την συμπεριφορά αυτή ρόλο παίζουν και οι πεποιθήσεις που πιστεύει ο ηγέτης ότι έχουν οι εργαζόμενοι.

➤ Έτσι σύμφωνα με τη **Θεωρία X** το άτομο εμφανίζεται να:

1. Έχει έμφυτη αποστροφή προς την εργασία και αν είχε την ικανότητα να την αποφύγει θα το έκανε.
2. Παρουσιάζει εγωισμό, κοιτάζει μόνο το δικό του συμφέρον κι έτσι θέτει σε δεύτερη μοίρα την επιχείρηση.
3. Δεν έχει φιλοδοξίες ή ακόμη κι αν έχει αυτές είναι ελάχιστες, προτιμά να μένει στάσιμος και αγχώνεται με τις αλλαγές, γιατί έτσι θα χρειαστεί να αναλάβει ευθύνες. Έτσι, πρέπει να καθοδηγείται και στη πραγματικότητα, προτιμά να τον κατευθύνουν.
4. Διαθέτει περιορισμένες πνευματικές ικανότητες, όμως αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό της εργασίας.

Συμπερασματικά, η Θεωρία X αναφέρει ότι ο ηγέτης είναι σε θέση να εφαρμόζει την εξουσία που του δίνεται, να ελέγχει και να παρακολουθεί την πορεία των εργαζομένων. Αυτό γίνεται διότι δεν τους εμπιστεύεται και θεωρεί πως δείχνουν αδιαφορία για τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το μόνο που τους απασχολεί είναι το πώς θα εργάζονται χωρίς να κουράζονται πολύ. Από την άλλη οι εργαζόμενοι βλέποντας την έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό τους δουλεύουν μέχρι του σημείου που θα είναι ανεκτό το επίπεδο παραγωγής (Τακτικός, 2017).

➤ Αντίθετα, σύμφωνα με τη **Θεωρία Ψ** το άτομο εμφανίζεται να:

1. Δεν αποφεύγει την εργασία από τη φύση του, αντίθετα ενδιαφέρεται για αυτήν αλλά ανάλογα με τις συνθήκες μπορεί να είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος.
2. Διαθέτει αυτοέλεγχο και αυτοδέσμευση που τον κινητοποιούν να εργαστεί για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Έχει φιλοδοξίες και χρησιμοποιεί την δημιουργικότητα και τη φαντασία του για να επιλύσει τα προβλήματα της επιχείρησης.
4. Διαθέτει ατομικές ικανότητες (οι οποίες ωστόσο δεν αξιοποιούνται πλήρως στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον).
5. Πείθεται όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες και επιφέρει αλλαγές με την ανάληψη ευθυνών.

Συμπερασματικά, η Θεωρία του Ψ αναφέρει ότι ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους εργαζόμενους. Αντίθετα τους εμπιστεύεται και τους συμβουλεύει, προκειμένου να τους βοηθήσει να εξελιχθούν και να πραγματοποιήσουν τους ατομικούς τους στόχους. Αποτέλεσμα αυτής της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, ενώ την ίδια στιγμή μένουν ικανοποιημένοι και οι εργαζόμενοι (Τακτικός, 2017).

2.3 Διοικητικό πλέγμα των R. Blake & J. Mouton (1964)

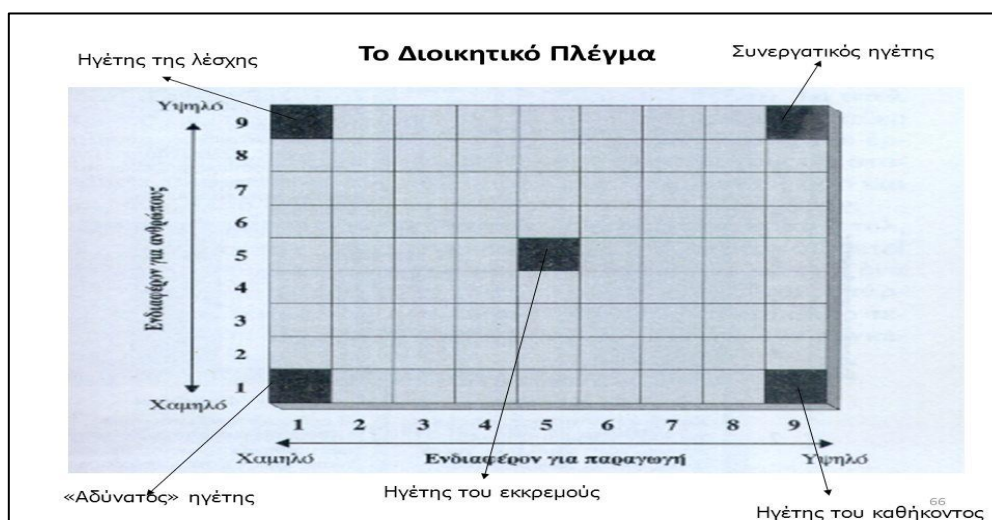
Η προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται περισσότερο στον επιχειρηματικό κόσμο είναι το ευρέως γνωστό και δημοφιλές «Διοικητικό Πλέγμα» των Blake & Mouton (1964), στα αγγλικά αποδίδεται ως Managerial Grid. Με βάση αυτή τη θεωρία προκύπτει μια τυπολογία κατανόησης των ηγετικών προφίλ. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται δύο διαβαθμισμένοι άξονες που ορίζουν 81 πιθανά σημεία εφαρμογής της ηγεσίας. Το οριζόντιο σημείο του πλέγματος, δηλαδή ο άξονας Χ δηλώνει τον προσανατολισμό του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων ως προς την παραγωγή της επιχείρησης. Το κάθετο σημείο του πλέγματος, δηλαδή ο άξονας Ψ, δηλώνει τον προσανατολισμό του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης. Στο μοντέλο, που αποκαλείται «διοικητικό πλέγμα», υποστηρίζεται πως υπάρχουν πέντε βασικές συμπεριφορές ηγέτη με πολλές ενδιάμεσες διαβαθμίσεις, οι οποίες, παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και είναι οι εξής:

- ✓ **Θέση (1,1):** Ο αδιάφορος/ανεύθυνος ηγέτης. Σε αυτή τη θέση υποδηλώνεται ο ηγέτης που δείχνει ελάχιστο έως και μηδαμινό ενδιαφέρον, τόσο για την παραγωγή όσο και για τον εργαζόμενο. Έτσι η προσπάθεια για εργασία που καταβάλλεται είναι εξίσου ελάχιστη και η διοίκηση χαρακτηρίζεται αποδυναμωμένη.
- ✓ **Θέση (1,9):** Ο συναδελφικός ηγέτης. Σε αυτή τη θέση υποδηλώνεται ο ηγέτης που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και ελάχιστο για την παραγωγή. Εδώ ο ηγέτης θέτει ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και δημιουργείται ένα φιλικό περιβάλλον στον χώρο εργασίας,

ωστόσο η παραγωγή μένει πίσω. Ο ηγέτης αυτός είναι πολύ αγαπητός και δημοφιλής στους εργαζόμενους και η διοίκηση έχει την μορφή λέσχης.

- ✓ **Θέση (9,1):** Ο αυταρχικός ηγέτης. Σε αντίθεση με την προηγούμενη θέση, εδώ δίνεται μέγιστη προτεραιότητα στην αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης (παραγωγή) και ελάχιστη στους εργαζόμενους. Ο ηγέτης αυτός δεν είναι καθόλου δημοφιλής στους εργαζόμενους, αλλά με τη συμπεριφορά του είναι αποδοτικός και επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Εδώ η διοίκηση έχει τη μορφή καθηκόντων.
- ✓ **Θέση (9,9):** Ο δημοκρατικός ηγέτης. Σε αυτή τη θέση ο ηγέτης επιλέγει να συμπεριφέρεται κατά τέτοιο τρόπο που επιδεικνύει εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Αυτός ο τύπος ηγέτη θεωρείται ως ο καλύτερος αλλά δύσκολα τον συναντάμε στην πραγματικότητα. Η διοίκηση χαρακτηρίζεται συνεργατική.
- ✓ **Θέση (5,5):** Ο μέτριος ηγέτης. Ηγέτης ο οποίος δείχνει εξίσου μέτριο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και την παραγωγή. Σύμφωνα με τους Blake & Mouton αποτελεί τον πιο συνηθισμένο στέλεχος. Το πρόβλημα στη συγκεκριμένη περίπτωση προκύπτει όταν δεν συνδυάζει αρκετά και τους δύο παράγοντες. Εδώ η διοίκηση χαρακτηρίζεται ενδιάμεση (διοίκηση των ισορροπιών) (Σβόλης, 2018).

Εικόνα 2.3 Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton (1964)



2.4 Τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας (R. Likert)

Η θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ανήκει στον R. Likert (1947), ο οποίος ύστερα από συνεχείς ερευνητικές προσπάθειες και μελέτες που έκανε στο πανεπιστήμιο του Michigan κατέληξε στα εξής τέσσερα συστήματα ηγεσίας:

1^ο Σύστημα: Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και για αυτό το λόγο λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Είναι καταπιεστικός απέναντι στους εργαζόμενους και συνεχώς τους ελέγχει. Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται αυστηρά από τη διοίκηση. Αυτό το σύστημα αποκαλείται **Εκτελεστικό/εξουσιαστικό ή Αυταρχικό εκμεταλλευτικό.**

2^ο Σύστημα: Ο ηγέτης δεν δείχνει ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, χρησιμοποιεί αντίστροφη ψυχολογία και είναι πεπεισμένος ότι θα πραγματώσουν την εργασία τους, γιατί πολύ απλά αυτό οφείλουν να κάνουν. Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται αυστηρά από την διοίκηση. Το σύστημα αυτό ονομάζεται **Φιλανθρωπικό/εξουσιαστικό ή Καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό.**

3^ο Σύστημα: Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους του αλλά όχι απόλυτα. Εξακολουθεί να παίρνει ο ίδιος τις αποφάσεις αλλά συμβουλευτεί τους υφισταμένους του. Δηλαδή, μέσω της επικοινωνίας καταφέρνουν να ορίσουν κάποια περιθώρια ελευθερίας για την σωστή λειτουργία στο χώρο εργασίας και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Το σύστημα αυτό είναι **Συμβουλευτικό.**

4^ο Σύστημα: Ο ηγέτης δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Επικοινωνεί άριστα μαζί τους και στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν όλοι, γίνεται δηλαδή συλλογικά και με δημοκρατικά κριτήρια. Αυτό το σύστημα καλείται ως **Συμμετοχικό.**

Τέλος, η Βρετανική εταιρεία Γκλέϊστερ Μέταλ διαμόρφωσε και εφάρμοσε ένα συνδυαστικό σύστημα (που συνδυάζει κατά κάποιο τρόπο τα δυο τελευταία συστήματα) και ονομάζεται «**Συμβουλευτική Ιεραρχία**» (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005), (Σβόλης, 2018).

2.5 Άλλες θεωρίες για την ηγεσία

Σύμφωνα με την επικρατούσα θεωρία ηγέτης δεν γίνεσαι αλλά γεννιέσαι. Ο ηγέτης αποτελεί μια φιγούρα προικισμένη με φυσικά χαρίσματα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η ηθική, η ευφυΐα, η δημιουργικότητα, το χάρισμα της τελέσφορης επικοινωνίας, της κοινωνικότητας και πολλών άλλων. Αργότερα, με την εμφάνιση των επιστημών της Ψυχολογίας αυτή η θεωρία άρχισε να καταρρίπτεται. Σύμφωνα με τους ψυχολόγους ο άνθρωπος γεννιέται αποκλειστικά και μόνο με τα φυσικά χαρακτηριστικά που του κληροδοτεί η οικογένειά του. Επομένως, κάπως έτσι διαμορφώθηκαν τα πράγματα που οδήγησαν στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτήν ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από διάφορες περιστάσεις και διάφορα γεγονότα και με αυτό τον τρόπο του δίνεται η δυνατότητα να ασκεί εξουσίες. Τέτοιος ηγέτης ήταν ο Χίτλερ ή ο Ρούσβελτ.

Ο Fiedler ανέπτυξε τη θεωρία της περίπτωσης που συνδυάζει τις δύο προηγούμενες, δηλαδή ένα άτομο για να γίνει ηγέτης οφείλει να έχει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και την ίδια στιγμή θα πρέπει να υπάρξουν και οι κατάλληλες συνθήκες ούτως ώστε να δημιουργηθεί η αλληλεπίδραση.

- Ο Fiedler έχει ορίσει τις εξής τρεις μεταβλητές με τον συνδυασμό των οποίων δημιουργείται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας:
- **Οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος της επιχείρησης:** Πρέπει δηλαδή να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ του ηγέτη και των εργαζόμενων οι οποίοι τον αποδέχονται ως προσωπικότητα.
- **Η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων:** Ορίζονται οι στόχοι, δίνονται οδηγίες και εξηγούνται οι διαδικασίες υλοποίησης των στόχων. Η εργασία, με βάση το κριτήριο της καθοδήγησης, χωρίζεται σε δομημένη (όταν υπάρχουν σαφείς οδηγίες) και σε μη δομημένη (όταν δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες).
- **Η εξουσία ή η δικαιοδοσία που έχει ο ηγέτης:** Επεξηγείται εάν η εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης είναι ισχυρή ή όχι, γεγονός που του δίνει την δυνατότητα να επιπλήττει, να τιμωρεί και να απολύει.

Για τον Fiedler οι σχέσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι θετικές, να υπάρχει όσο το δυνατόν δομημένη εργασία που θα εκτελείται από τους εργαζομένους και ο ηγέτης να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξουσία (Τακτικός, 2017).

3. Η διοίκηση στους δημόσιους οργανισμούς

3.1 Ορισμός της διοίκησης

Ως **διοίκηση (management)** ορίζεται η συστηματική διαδικασία διαχείρισης της διοίκησης μιας επιχειρηματικής οργάνωσης, ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, ενός κυβερνητικού γραφείου ή οποιασδήποτε μη κερδοσκοπικής οργάνωσης. Οι όροι «διοίκηση» και «management» χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμοι, λόγω του ότι στην Ελλάδα ο όρος και οι πρακτικές management έχουν προέλθει τα τελευταία χρόνια. Η κύρια λειτουργία της διοίκησης είναι η διαμόρφωση σχεδίων, πολιτικών και διαδικασιών, ο καθορισμός σκοπών και στόχων, η επιβολή κανόνων και κανονισμών και πολλά άλλα. Η διοίκηση καθορίζει το δομικό πλαίσιο ενός οργανισμού, μέσα στο οποίο λειτουργεί και η διαχείρισή του. Η φύση της διοίκησης είναι γραφειοκρατική. Είναι ένας ευρύτερος όρος δεδομένου ότι περιλαμβάνει τις λειτουργίες πρόβλεψης, σχεδιασμού, οργάνωσης και λήψης αποφάσεων στο υψηλότερο επίπεδο της επιχείρησης. Η διοίκηση αντιπροσωπεύει το κορυφαίο επίπεδο της ιεραρχίας διαχείρισης του οργανισμού. Αυτές οι ανώτερες αρχές είναι είτε οι ιδιοκτήτες είτε οι επιχειρηματικοί εταίροι, που επενδύουν το κεφάλαιό τους στην έναρξη της επιχείρησης και παίρνουν τις αποδόσεις τους με τη μορφή κερδών ή μερίσματος (Surbhi, 2018).

Επιπλέον, ως διοίκηση ορίζεται η πράξη μέσω της οποίας διαχειρίζονται τους ανθρώπους και την εργασία τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, χρησιμοποιώντας τους πόρους του οργανισμού, όπως οι οικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι. Μέσα από την διαχείριση δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο ο διαχειριστής και οι υφιστάμενοί του μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη του στόχου της ομάδας. Πρόκειται για μια ομάδα ανθρώπων που χρησιμοποιούν τα προσόντα και τις ικανότητές τους για τη λειτουργία του πλήρους συστήματος της οργάνωσης. Αποτελεί δηλαδή μια δραστηριότητα, μια λειτουργία, μια διαδικασία, μια πειθαρχία και πολλά άλλα. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, η παρακίνηση, ο έλεγχος, ο συντονισμός και η λήψη αποφάσεων είναι οι σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης (Surbhi, 2018).

Η διοίκηση τις περισσότερες φορές είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια του management. Ωστόσο, οι δύο αυτές έννοιες παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, οι κυριότερες από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω (Surbhi, 2018):

1. Το management είναι γενικά ένας συστηματικός τρόπος διαχείρισης των ανθρώπων και των πραγμάτων μέσα στον οργανισμό. Η διοίκηση ορίζεται ως πράξη διοίκησης ολόκληρης της οργάνωσης από μια ομάδα ανθρώπων.
2. Το management είναι μια δραστηριότητα επιχειρηματικού και λειτουργικού επιπέδου, ενώ η διαχείριση είναι μια δραστηριότητα υψηλού επιπέδου.
3. Ενώ το management επικεντρώνεται στην εφαρμογή πολιτικής, η διαμόρφωση πολιτικής εκτελείται από τη διοίκηση.
4. Οι λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνουν τη νομοθεσία και τον προσδιορισμό. Αντίθετα, οι λειτουργίες του management είναι εκτελεστικές και διοικητικές.
5. Η διοίκηση λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις του οργανισμού, ενώ το management λαμβάνει αποφάσεις κάτω από τα όρια που θέτει η διοίκηση.
6. Μια ομάδα ατόμων, που είναι υπάλληλοι του οργανισμού, είναι συλλογικά γνωστή management. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση εκπροσωπεί τους ιδιοκτήτες του οργανισμού.
7. Το management μπορεί να παρατηρηθεί στον κερδοσκοπικό οργανισμό όπως οι επιχειρήσεις. Αντίθετα, η διοίκηση βρίσκεται σε κυβερνητικά και στρατιωτικά γραφεία, συλλόγους, νοσοκομεία, θρησκευτικές οργανώσεις και όλες τις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.
8. Το management αφορά όλα τα σχέδια και τις δράσεις, αντίθετα η διοίκηση ασχολείται με τη χάραξη πολιτικών και τον καθορισμό στόχων.
9. Το management διαδραματίζει εκτελεστικό ρόλο στην οργάνωση. Σε αντίθεση με τη διοίκηση, της οποίας ο ρόλος είναι καθοριστικός.
10. Ο manager φροντίζει για τη διοίκηση του οργανισμού, ενώ ο διοικητής είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση του οργανισμού.
11. Το management επικεντρώνεται στη διαχείριση των ανθρώπων και της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση επικεντρώνεται στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού.

3.2 Ιστορική αναδρομή της διοίκησης

Η εκβιομηχάνιση αποτελεί φαινόμενο που έχει παρατηρηθεί πλέον σε κάθε χώρα. Αυτό συνέβη στο Ηνωμένο Βασίλειο στα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Οι Βρετανοί που μετανάστευσαν στην Αυστραλία έφεραν στη συνέχεια τις γνώσεις τους μαζί τους. Αυτό το γεγονός προκάλεσε παρόμοια βιομηχανική επανάσταση και στην Αυστραλία. Η σχέση της εκβιομηχάνισης με την σύγχρονη διαχείριση έγκειται στο ότι η βιομηχανική επανάσταση επέτρεψε στις εταιρείες να αναπτυχθούν πολύ περισσότερο από πριν. Η διοίκηση εκείνη την εποχή δεν βρισκόταν στην άμεση δικαιοδοσία και εποπτεία μερικών δεκάδων υπαλλήλων. Μαζικές εταιρείες με εκατοντάδες ή χιλιάδες εργαζόμενους έχουν προέλθει από αυτή την εποχή. Αποτελεί βασικό σημείο καμπής στην ιστορία της διοίκησης, που οδήγησε σε πολλές από τις θεωρίες που χρησιμοποιούνται σήμερα. Η βιομηχανική επανάσταση οδήγησε στη δημιουργία πολλών διαφορετικών θεωριών διοίκησης. Πολλές ήρθαν στα χρόνια που ακολούθησαν και παρόλο που οι έννοιες αυτές εξελίσσονται, εξακολουθούν να παρουσιάζουν συνάφεια με τη σύγχρονη εποχή (Wood, 2018).

Ο Frederick Winslow Taylor ήταν ένας από τους πρώτους υποστηρικτές της θεωρίας της διοίκησης. Ήταν μηχανολόγος μηχανικός και συγγραφέας των αρχών της επιστημονικής διοίκησης το 1909. Μια νέα ιδέα στην ιστορία της διοίκησης ήταν θεωρία του ιδίου, η οποία στα βασικότερά της πρότεινε την απλούστευση των θέσεων εργασίας. Διατηρώντας τα πράγματα απλά, υποστήριξε πως η παραγωγικότητα θα βελτιωνόταν. Επιπλέον, υποστήριξε ότι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι οφείλουν να συνεργάζονται μεταξύ τους. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, τα περισσότερα εργοστάσια εξακολουθούσαν να λειτουργούν σαν δικτατορίες και ο διαχειριστής ήταν αυτός που ανέθετε την εργασία ενώ ο υπάλληλος αυτός που την εκτελούσε. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα εργοστάσια που ξεπήδησαν από τη βιομηχανική επανάσταση. Οι διευθυντές δεν είχαν σχεδόν καμία επαφή με τους υπαλλήλους. Αντ' αυτού, εξέδιδαν εντολές και περίμεναν από τους υπαλλήλους να συνεχίσουν το έργο τους. Δεν υπήρχε καμία τυποποίηση ή κάποιο επιστημονικό υπόβαθρο πίσω από αυτό, με αποτέλεσμα οι εργάτες να μην είναι παραγωγικοί. Σχετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων η αμοιβή που επέβαλαν ήταν σχετική με την ημερήσια παραγωγικότητα της εργασίας. Δηλαδή, αν ένας εργαζόμενος παρήγαγε λιγότερο από κάποιον άλλο, δεν άξιζε ίση αμοιβή. Την λύση στο παραπάνω πρόβλημα πρότεινε ο Taylor ο οποίος

υποστήριξε πως με τη δημιουργία των κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων η παραγωγή θα μπορούσε να καταστεί πιο αποδοτική. Αυτό ήταν που τελικά έδωσε στους εργαζόμενους περισσότερες ευθύνες, αφού όλοι είχαν τις ίδιες διαθέσιμες μεθόδους, οπότε και οι λιγότερο παραγωγικοί δεν είχαν τίποτα να κρύψουν πίσω. Ο Taylor δημιούργησε επίσης τέσσερις αρχές διοίκησης ως μέρος του έργου του, ωστόσο ορισμένες από αυτές τις αρχές δεν επέζησαν στις χρονικές απαιτήσεις (Wood, 2018).

Την ίδια εποχή με τον Taylor μια άλλη θεωρία εκφράστηκε από τον Henri Fayol, ο οποίος αφού ξεκίνησε την καριέρα του σε μια γαλλική εταιρεία εξόρυξης σε ηλικία 19 ετών, αναρριχήθηκε ταξικά και με την πάροδο του χρόνου έγινε διευθυντής της εταιρείας και διοικούσε περισσότερα από 1.000 άτομα. Δημοσίευσε το *Administration Industrielle et Générale* και δημιούργησε 14 διοικητικές αρχές, ωστόσο οι περισσότερες από αυτές επικεντρώθηκαν στην διοικητική πλευρά της διαχείρισης. Οι 14 αρχές του αναπτύχθηκαν ενώ εργαζόταν στην θέση του διευθυντή και προήλθαν από την άμεση εμπειρία ενός ανθρώπου που ήταν πάντοτε παρών και εκτελούσε όλα τα καθήκοντα. Ήταν σύμφωνος με την άποψη που συμμερίστηκε ο Taylor, δηλαδή ότι πολλοί διευθυντές δεν αλληλεπιδρούν καλά με τους υπαλλήλους τους. Η διαφορά των δύο ήταν ότι οι αρχές του Fayol επικεντρώθηκαν λιγότερο στην επιστήμη και αντιθέτως εξέτασε πώς να δημιουργήσει μια αποτελεσματική δομή της εταιρείας. Υποστήριξε την εξειδίκευση των εργαζομένων και την εστίαση στα οργανωτικά συμφέροντα. Πίστευε επίσης ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μόνο έναν άμεσο διευθυντή. Το βιβλίο του Fayol έγινε ένα από τα βασικά εργαλεία ηγεσίας στην ιστορία της διοίκησης. Ακόμα και σήμερα, οι 14 διοικητικές αρχές συμφωνούν με τους περισσότερους στόχους της σύγχρονης οργάνωσης (Wood, 2018).

Ένα από τα πρώτα παραδείγματα εξέλιξης στην ιστορία της διοίκησης ήταν οι ισχυρισμοί του Max Weber, που βασίστηκε στη θεωρία του Taylor, οι οποίοι ανέφεραν πως όλοι οι διευθυντές πρέπει να οικοδομήσουν αλυσίδες διοίκησης, ενώ παράλληλα υποστήριζε και την τυποποίηση. Οι Weber και Taylor διέφεραν σε ένα βασικό σημείο. Ο Weber συνειδητοποίησε ότι η επιστημονική θεωρία του Taylor δεν λάμβανε υπόψη τα συναισθήματα και υποστήριξε ότι η άνοδος της τεχνολογίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια τοξική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι διαφέρει από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης

εξαιτίας αυτής της εστίασής του στα αρνητικά. Η γραφειοκρατική θεωρία του Weber υποστηρίζει τα εξής:

- Πλήρης καταγραφή αρχείων σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης ενός οργανισμού.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαφείς ρόλους εργασίας, ώστε να διατηρούν την προσοχή τους.
- Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να έχουν σαφείς ιεραρχίες.
- Τυποποίηση κοινών διαδικασιών.
- Οι οργανισμοί πρέπει να προσλαμβάνουν μόνο υπαλλήλους που είναι κατάλληλοι για την εν λόγω εργασία. Με αυτό το τελευταίο σημείο, ο Weber έθιξε μια σημαντική πτυχή της σύγχρονης επιχείρησης (Wood, 2018).

Παρά τη σπουδαιότητά τους, οι προηγούμενες έννοιες της διοίκησης δεν είναι ανθρωποκεντρικές. Συγκεκριμένα, όλοι υποστήριξαν ότι τα χρήματα ήταν ο κύριος παράγοντας επιρροής στην απόδοση των εργαζομένων. Οι μελέτες του Elton Mayo πρόσθεσαν μια νέα πτυχή στον χώρο της διοίκησης και εστίασε την προσοχή του στις συνθήκες εργασίας και στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η παραγωγικότητα. Από την μελέτη του διαπιστώθηκε ότι βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους ήταν οι ανθρώπινες σχέσεις. Όταν οι άνθρωποι αποτελούν μέλος μιας ομάδας γίνονται και πιο παραγωγικοί. Η βελτίωση ήταν τόσο έντονη που έγινε γνωστή ως "The Hawthorne Effect". Το έργο του Mayo έθεσε τα θεμέλια ώστε να δοθεί προσοχή στην ομαδική εργασία, που υποστηρίζουν οι σημερινές θεωρίες διαχείρισης. Ήταν ο πρώτος που απέδειξε ότι οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές ομάδες οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Η μελέτη του οδήγησε στην ίδρυση της Θεωρίας της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Σχέσεων. Άλλοι θεωρητικοί υιοθέτησαν την έρευνά του και τη χρησιμοποίησαν για να αναζητήσουν τρόπους δημιουργίας ομάδων υψηλών επιδόσεων. Αυτές οι προσπάθειες εξακολουθούσαν να έχουν τους ίδιους στόχους προηγούμενων θεωριών και επιδίωξαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερα αποτελέσματα. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι ότι η εργασία του Mayo υπογράμμισε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα (Wood, 2018).

Επιπλέον, ο βιολόγος Ludwig von Bertalanffy δεν ήταν θεωρητικός της διοίκησης. Στην πραγματικότητα, η γενική του θεωρία αφορούσε περισσότερο τη βιολογία παρά τη διοίκηση. Ακόμα κι έτσι όμως, η δουλειά του τη δεκαετία του 1940 αποδείχθηκε καθοριστική για την ιστορία της διοίκησης. Αν και αρχικά ήταν μια βιολογική

θεωρία, η θεωρία του γενικού συστήματος ισχύει για πολλά περισσότερα. Στην πραγματικότητα, αποτελεί τη ρίζα πολλών σύγχρονων θεωρημάτων διοίκησης (Wood, 2018).

3.3 Λειτουργίες της διοίκησης σε δημόσιους οργανισμούς

Προκειμένου να λειτουργήσει σωστά μια αποτελεσματική διοίκηση κάθε διευθύνων δεν εκτελεί απλά καθήκοντα και υποχρεώσεις αλλά επιχειρεί να εργαστεί στα πλαίσια έξι βασικών λειτουργιών: του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας, του ελέγχου, της στελέχωσης και του συντονισμού.

- **Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός αποτελεί ένα προπαρασκευαστικό βήμα και ένα λεπτομερές πρόγραμμα που σχετίζεται με την εκτέλεση μελλοντικών σειρών ενεργειών που πρέπει να ακολουθηθούν. Είναι μια μεθοδική δραστηριότητα που καθορίζει πότε, πώς και ποιος θα εκτελέσει μια εργασία. Συνεπώς, ο προγραμματισμός λαμβάνει υπόψη τους διαθέσιμους και μελλοντικούς ανθρώπινους και φυσικούς πόρους του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός συντονισμός, συμβολή και τέλεια προσαρμογή. Είναι η βασική λειτουργία διαχείρισης που περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός ή περισσότερων λεπτομερών σχεδίων για την επίτευξη της βέλτιστης ισορροπίας των αναγκών ή των απαιτήσεων μέσω των διαθέσιμων πόρων.

Σύμφωνα με τον Urwick: «ο προγραμματισμός είναι μια διανοητική προδιάθεση ώστε να γίνονται τα πράγματα με κανονικό τρόπο, να υπάρχει σκέψη πριν κάθε ενέργεια και κάθε ενέργεια να πραγματοποιείται υπό το πρίσμα των γεγονότων και όχι των εικασιών». Ο προγραμματισμός είναι ο καλύτερος εναλλακτικός τρόπος, μεταξύ άλλων, για την εκτέλεση διαφορετικών διευθυντικών λειτουργιών και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με τον Koontz & O'Donell: «μέσα από τον προγραμματισμό αποφασίζεται εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει, πώς να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει». Βήματα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό: είναι ο καθορισμός των στόχων, η εγκατάσταση χώρων σχεδιασμού, η επιλογή εναλλακτικών τρόπων δράσης, η διαμόρφωση παραγώγων, η εξασφάλιση της συνεργασίας και η παρακολούθηση / αξιολόγηση σχεδίων (Khetoo, 2013).

- **Οργάνωση**

Η οργάνωση είναι μια άλλη διοικητική λειτουργία κατά την οποία λαμβάνει χώρα ο συγχρονισμός και ο συνδυασμός ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων και ακολουθεί μετά το σχεδιασμό. Και οι τρεις αυτοί πόροι αντιπροσωπεύουν την οργανωτική λειτουργία και είναι σημαντικοί για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον Chester Barnard: «η οργάνωση είναι μια λειτουργία μέσω της οποίας υπάρχει μέριμνα για τον καθορισμό των θέσεων, δηλαδή, τις σχετικές θέσεις εργασίας και τον συντονισμό μεταξύ εξουσίας και ευθύνης. Ως εκ τούτου, ένας μάνατζερ προκειμένου να επιτύχει κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα πρέπει πάντα να οργανώνεται. Ένας μάνατζερ μπορεί να εκτελεί οργανωτική λειτουργία με τη βοήθεια των παρακάτω βημάτων:

Ταυτοποίηση των δραστηριοτήτων: Πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν όλες οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν με ιδιαίτερη φροντίδα και προσοχή. Σε αυτές τις δραστηριότητες συμπεριλαμβάνονται: η πραγματοποίηση των πωλήσεων, η τήρηση των αρχείων, η προετοιμασία των λογαριασμών, ο έλεγχος ποιότητας, ο έλεγχος απογραφής και πολλές άλλες. Όλες αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ταξινομηθούν σε μονάδες.

Τμηματική οργάνωση των δραστηριοτήτων: Ο μάνατζερ προσπαθεί να συνδυάσει και να ομαδοποιήσει παρόμοιες και συναφείς δραστηριότητες σε μονάδες ή τμήματα. Αυτή η οργάνωση του διαχωρισμού της συνολικής μέριμνας σε ανεξάρτητες μονάδες και τμήματα είναι γνωστή ως τμηματοποίηση.

Ταξινόμηση των αρμοδιοτήτων: Μόλις ολοκληρωθούν οι τμηματοποιήσεις, ο μάνατζερ κάνει ταξινόμηση των αρμοδιοτήτων και μοιράζει τις εξουσίες στους διαχειριστές ανάλογα με τα προσόντα τους. Η δυνατότητα που έχει ο διοικητής να κατατάσσει στελέχη σε διευθυντικές θέσεις αποτελεί μια δραστηριότητα ιεραρχίας. Η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με τη διαμόρφωση πολιτικών, η διοίκηση του μεσαίου επιπέδου με την εποπτεία των τμημάτων και η διοίκηση του χαμηλότερου επιπέδου με την εποπτεία των προϊσταμένων. Η αποσαφήνιση των εξουσιών συμβάλλει στην απόδοση της αποτελεσματικότητας και βοηθά στην αποφυγή σπατάλης χρόνου, χρήματος, προσπάθειας ή αλληλοεπικάλυψης των προσπαθειών.

Συντονισμός μεταξύ εξουσίας και ευθύνης: Οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ διαφόρων ομάδων επιτρέπουν την ομαλή αλληλεπίδραση με την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Κάθε άτομο έχοντας γνώση των αρμοδιοτήτων του γνωρίζει από ποιούς πρέπει να παίρνει εντολές και σε ποιούς είναι υπόλογο και πρέπει να αναφέρεται. Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται μια σαφής οργανωτική δομή και όλοι οι υπάλληλοι ενημερώνονται για αυτήν (Khetoo, 2013).

- **Ηγεσία**

Ένας μάνατζερ πρέπει να κάνει περισσότερα από το να σχεδιάζει, να οργανώνει και να στελεχώνει την ομάδα του για την επίτευξη ενός στόχου. Αυτό που επίσης πρέπει να κάνει είναι να ηγείται αυτής της ομάδας. Πρωταρχικός στόχος είναι η παρακίνηση, η επικοινωνία, η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση. Αυτό που απαιτείται από τον ηγέτη είναι να εκπαιδεύει, να παρέχει βοήθεια και να επιλύει προβλήματα των υπαλλήλων. Η ηγεσία περιλαμβάνει: τον καθορισμό ενός σαφούς οράματος, την κοινή χρήση αυτού του οράματος και με άλλους έτσι ώστε να ακολουθούν πρόθυμα, την παροχή πληροφοριών, γνώσεων και μεθόδων για την πραγματοποίηση αυτού του οράματος και τέλος τον συντονισμό και την εξισορρόπηση των συγκρουόμενων συμφερόντων όλων των μελών και των ενδιαφερομένων.

Ένας ηγέτης ορθώνει ανάστημα σε περιόδους κρίσης και είναι σε θέση να σκέφτεται και να ενεργεί δημιουργικά σε δύσκολες καταστάσεις. Σε αντίθεση με τη διοίκηση, η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, αν και ορισμένοι υποστηρίζουν ότι κάτι τέτοιο είναι εφικτό και ενισχύεται μέσω της προπόνησης ή της καθοδήγησης. Μια φιγούρα με μεγάλες δεξιότητες ηγεσίας στις μέρες μας είναι ο Bill Gates ο οποίος, παρά τις πρόωρες αποτυχίες, με συνεχές πάθος και καινοτομία οδήγησε τη Microsoft και τη βιομηχανία λογισμικού στην επιτυχία (Khetoo, 2013).

- **Έλεγχος**

Ως έλεγχος θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τα εγκριθέντα σχέδια, τις εκδιδόμενες οδηγίες και τις αρχές που

έχουν θεσπιστεί. Ακόμη, ο έλεγχος διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των οργανωτικών πόρων για την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων. Αποτελεί εκείνη τη λειτουργία του «μάνατζμεντ» με την οποία μετράται η απόκλιση της πραγματικής απόδοσης και η απόκλιση της τυπικής απόδοσης. Επιπλέον, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων, ανακαλύπτει τις αιτίες τέτοιων αποκλίσεων και βοηθά στη λήψη διορθωτικών ενεργειών (Gibson, 2001).

Σύμφωνα με τον Brech: «Ο έλεγχος αποτελεί μια συστηματική διαδικασία η οποία ονομάζεται διαδικασία ελέγχου της πραγματικής απόδοσης σε σχέση με τα πρότυπα ή τα σχέδια, με σκοπό την εξασφάλιση επαρκούς προόδου αλλά και την καταγραφή της εμπειρίας, που αποκτάται ως συμβολή σε πιθανές μελλοντικές ανάγκες.

Σύμφωνα με τον Donnell: «Ακριβώς όπως ένας πλοηγός διαρκώς διαβάζει για να βεβαιωθεί ότι είναι σχετικός με μια προγραμματισμένη δράση, έτσι και ένας επιχειρηματίας πρέπει να συνεχίσει να ενημερώνεται, ούτως ώστε να βεβαιωθεί ότι η επιχείρησή του ακολουθεί σωστή πορεία». Δύο βασικοί σκοποί του ελέγχου είναι η διευκόλυνση του συντονισμού και η παροχή βοήθειας για τον σχεδιασμό (Khetoo, 2013).

Μέσω του ελέγχου παρέχεται πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής και της οργάνωσης των εργασιών, το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, την αποτελεσματική παροχή κινήτρων των επικοινωνιών και την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Πολύ συχνά υπάρχει άρρηκτη σύνδεση μεταξύ ελέγχου και σχεδιασμού και για αυτό το λόγο πολλές φορές αποκαλούνται ως δίδυμα του Μάνατζμεντ (Μανιάτης, 2005).

- **Στελέχωση**

Η στελέχωση σχετίζεται με την ανεύρεση ατόμων που θα διαθέτουν τα κατάλληλα και απαραίτητα προσόντα προκειμένου να στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί αυτής της δραστηριότητας είναι η “κατάλληλα”. Πέραν τούτου όμως, η ανεύρεση τέτοιων ατόμων δεν σημαίνει απαραίτητα πως η δουλειά της στελέχωσης τελειώνει εκεί. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και

λοιπά, εμπíπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management, 2014).

- **Συντονισμός**

Ορισμένοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Με τον συντονισμό επιδιώκεται η εξασφάλιση και διατήρηση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων στοιχείων ενός οργανισμού. Ανάμεσα στους βασικότερους σκοπούς του συντονισμού είναι: η καθιέρωση και διατήρηση καλών ανθρωπίνων σχέσεων, η ενοποίηση της προσπάθειας και η προαγωγή της αλληλοκατανόησης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να θεωρηθεί ο συντονισμός ως η ουσία του μάνατζμεντ, υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ αποτελεί ουσιαστικά μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό (Καραπιστόλης, 2001).

4. Η διοίκηση στην εκπαίδευση

4.1 Εκπαιδευτική διοίκηση

Η Εκπαιδευτική Διοίκηση αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία οι κατάλληλοι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι που διατίθενται, ενοποιούνται/ενσωματώνονται και καθίστανται αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος (Kashyap, 2015).

Ο όρος «Διοίκηση» δεν αναφέρεται σε κάποια μεμονωμένη διαδικασία ή πράξη. Πρόκειται για μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών, όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω. Δηλαδή, τις διοικητικές λειτουργίες του προγραμματισμού/σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας, του συντονισμού, του ελέγχου, της στελέχωσης και της αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτές οι λειτουργίες βρίσκουν εφαρμογή και στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, που αποτελεί έννοια που εφαρμόζεται σε περιπτώσεις εκπαιδευτικής οργάνωσης και η οποία θέτει προς εκπλήρωση ορισμένους σκοπούς ή στόχους (Kashyap, 2015).

Για να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς ή στόχους, ο επικεφαλής του εκπαιδευτικού οργανισμού σχεδιάζει προσεκτικά και διοργανώνει τις απαραίτητες δραστηριότητες και καταρτίζει διάφορα προγράμματα σε συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς, με τους γονείς και τους σπουδαστές. Ο επικεφαλής, υπό την ιδιότητα του διοικητή, είναι αυτός που παρακινεί και συντονίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, τους καθοδηγεί, ασκεί πάνω τους έλεγχο, κάνει αλλαγές, εφόσον απαιτείται, στα σχέδια και τα προγράμματα του ιδρύματος και αξιολογεί την απόδοση και την πρόοδο που σημειώνεται. Στόχος αυτών των ενεργειών είναι να υπάρχει κατάλληλος συντονισμός και μέσα από την σωστή λειτουργία να επιτευχθούν οι σκοποί του προγράμματος. Έτσι, το σύνολο των διαδικασιών που κατευθύνονται προς την υλοποίηση ή την επίτευξη του σκοπού ή στόχου του εκπαιδευτικού ιδρύματος ονομάζεται Εκπαιδευτική Διοίκηση (Kashyap, 2015).

Η Εκπαιδευτική Διοίκηση έχει την ακόλουθη φύση (Kashyap, 2015):

1. Το έργο της είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.
2. Είναι πρωτίστως μια κοινωνική επιχείρηση, καθώς ασχολείται περισσότερο με τους ανθρώπινους παρά με τους υλικούς πόρους.

3. Αποτελεί περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη, μιας και οι ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν στην εκπαίδευση δεν είναι δυνατό να διατηρηθούν από οποιοδήποτε σύνολο προτύπων.
4. Είναι ποικιλοτρόπως παρόμοια, αλλά παράλληλα και ανόμοια με τη γενική διοίκηση.
5. Αποτελεί μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία.

Πέρα από το γεγονός ότι η εκπαιδευτική διοίκηση χρειάζεται ενσωμάτωση και συντονισμό όλων των φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και των εκπαιδευτικών στοιχείων, απαιτεί επίσης μεγάλη απόδοση με βάση την ανθρώπινη σύμπραξη και εμπάθεια, την κατανόηση, τη γνώση και την ικανότητα. Οι φυσικοί πόροι συμβάλλουν κατά κύριο λόγο στην κατασκευή δομικού εξοπλισμού και εκπαιδευτικού υλικού. Οι ανθρωπίνους πόροι περιλαμβάνουν μαθητές, καθηγητές, επόπτες, διοικητές και γονείς. Τα επιπρόσθετα στοιχεία περιλαμβάνουν τις διάφορες πτυχές της εκπαιδευτικής θεωρίας και πρακτικής, όπως η φιλοσοφία και οι στόχοι της εκπαίδευσης, το πρόγραμμα σπουδών, η μέθοδος διδασκαλίας, η πειθαρχία, ο ρόλος του δασκάλου, οι κανόνες και οι κανονισμοί κλπ. Αυτά τα στοιχεία είναι «μέρη, που έχουν κατασκευαστεί στο σύνολό τους» και είναι συστατικά που έρχονται σε αρμονική σχέση. Επομένως, ο σκοπός αυτού του ζωτικού στόχου είναι να εκπληρώσει διαφορετικούς σκοπούς οι οποίοι είναι γνωστοί ως στόχοι της εκπαιδευτικής διοίκησης (Kashyap, 2015). Σε αυτούς τους στόχους συγκαταλέγονται:

1. Η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης στους σπουδαστές, που θα οδηγήσει στην ποσοτική επέκταση και την ποιοτική βελτίωση της εκπαίδευσης.
2. Η εξασφάλιση επαρκούς αξιοποίησης όλων των πόρων. Για την ικανοποιητική υλοποίηση των διαφόρων στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος υπάρχει η ανάγκη εξασφάλισης επαρκούς αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων – ανθρωπίνων, υλικών και οικονομικών.
3. Η διασφάλιση της επαγγελματικής ηθικής και η επαγγελματική ανάπτυξη μεταξύ των εκπαιδευτικών. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να στοχεύει στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών, στη δυνατότητα σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων ιδεών για την

εκπαίδευση, συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης υπηρεσιών, αφοσίωση, δέσμευση και ανάπτυξη επιθυμίας για σκληρή δουλειά.

4. Η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την εξοικείωση των μαθητών με την τέχνη της δημοκρατικής διαβίωσης και την παροχή εξαιρετικής κατάρτισης στα δημοκρατικά δικαιώματα του πολίτη.
5. Η κινητοποίηση της κοινότητας. Όπως η γενική διοίκηση, έτσι και η εκπαιδευτική, επιδιώκει να διατηρήσει και να βελτιώσει τις σχέσεις με την κοινότητα, στοχεύοντας σε ποσοτική επέκταση, ποιοτικές βελτιώσεις και ομαλή και δίκαιη εξέταση στο εκπαιδευτικό σύστημα.
6. Η οργάνωση αποτελεσματικών σχολικών δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μαθητών και την αποτελεσματικότητα της εργασίας των εκπαιδευτικών.
7. Η αποτελεσματική εργασία. Ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης είναι να καταστεί η εργασία αποτελεσματική και ικανοποιητική για τα άτομα και ωφέλιμη για την κοινωνία.
8. Η προετοιμασία των μαθητών για την ανάληψη της θέσης τους σε διάφορα επαγγέλματα και τρόπους ζωής.
9. Η εκπαίδευση των μαθητών για ανάπτυξη επιστημονικής στάσης και αντικειμενικών προοπτικών μεταξύ τους, σε όλες τις πτυχές και δραστηριότητες της ζωής.
10. Η εξασφάλιση ποιοτικής βελτίωσης της εκπαίδευσης. Μπορεί να παρέχεται καλή εκπαίδευση στους σπουδαστές μέσω της ποιοτικής βελτίωσης της διδασκαλίας. Η τακτική εποπτεία της διδασκαλίας και της καθοδήγησης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στη διασφάλιση της ποιότητας της διδασκαλίας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Kashyap, 2015).

4.2 Επικοινωνία στη διοίκηση σχολικών μονάδων

Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση για τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και βασίζεται στη καλή γνώση και χρήση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας. Μέσα από την επικοινωνία εξασφαλίζεται η επικοινωνία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ο κώδικας επικοινωνίας που εφαρμόζεται συχνότερα είναι ο γλωσσικός και αποτελεί επιλογή που πηγάζει από την ευστοχία του συγκεκριμένου κώδικα να διασφαλίζει την αρμονία στις σχέσεις του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό

και να κάνει την συνεργασία τους εποικοδομητική. Αναφέρεται πως μεταξύ διευθυντή – εκπαιδευτικών η οριζόντια επικοινωνία είναι αυτή που επιλέγεται συνηθέστερα (Κούλα, 2011).

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα και να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της απαραίτητη καθίσταται η επικοινωνία του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους γονείς και κάθε άλλο πρόσωπο που αποτελεί μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το διοικητικό στέλεχος του σχολείου και είναι αρκετά σημαντική ακόμη και για την απλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το σύστημα επικοινωνίας θα πρέπει να είναι αποτελεσματικό αφού η επικοινωνία είναι θεμελιώδες στοιχείο για την συγκρότηση και διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων εντός του σχολικού χώρου. Όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους και να συντονίζουν τις διάφορες σχολικές δραστηριότητες. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που θα εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τους σκοπούς του σχολείου. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγμάτωση αυτών των ενεργειών είναι να υπάρχει στο σχολείο μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους διδάσκοντες – εκπαιδευόμενους και τους διοικητές – διοικούμενους (Σαΐτης, 2007). Επομένως, με βάση τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό πως όταν η άμεση επικοινωνία συνδυάζεται με την κατάλληλη οργάνωση και τη συνεργασία, τότε δημιουργείται κι ένα ευνοϊκό κλίμα εντός της σχολικής μονάδας (Πασιαρδή, 2001).

Σύμφωνα με τον Witherspoon (1996) η ηγεσία υπάρχει μόνο μέσω της επικοινωνίας. Οι ηγέτες είναι όλο και πιο σημαντικοί ως δημιουργοί πολιτισμού, υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων και αλλαγών. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την ανάπτυξη κοινού κώδικα νοημάτων και χρήσης των πληροφοριών με αποτελεσματικό τρόπο με σκοπό τη βελτίωση και τη σωστή καθοδήγηση του οργανισμού. Η σχολική ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Μέσω της επικοινωνίας ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη με σκοπό την επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερων ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων και γενικότερα βελτίωση της σχολικής κοινότητας (Ärlestig, 2012).

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση του σχολείου, δηλαδή το διευθυντή της ο οποίος αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ σχολείου και κοινωνίας. Ειδικότερα, η επικοινωνία του

διευθυντή με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον είναι εξέχουσας σημασίας διότι μέσω της επικοινωνίας αυτής ο διευθυντής αφενός αντιλαμβάνεται και κατανοεί τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη σχολική μονάδα και αφετέρου συντελεί στη δημιουργία υγιών διαπροσωπικών σχέσεων με κυρίαρχα στοιχεία την αλληλοεκτίμηση, την αμοιβαιότητα και το σεβασμό μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός «καλού» παιδαγωγικού κλίματος, το οποίο προκύπτει από την ισορροπία που δημιουργείται μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου και προάγει τη συνεργασία, την επικοινωνία και γενικότερα τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού/ Επομένως, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας του διευθυντικού στελέχους σε ένα σχολικό οργανισμό (Laffey & Valentine, 2016).

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, μέσω της επικοινωνίας (τυπικής και άτυπης) και τη χρήση των διαπροσωπικών του ικανοτήτων, οφείλει να αλληλεπιδρά και να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς από τη μία πλευρά και να αντιδρά με το κατάλληλο τρόπο στις επιρροές της τοπικής κοινωνίας, αναφορικά με το έργο του σχολείου, από την άλλη. Στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου οφείλει να ακούει προσεκτικά όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, να είναι πρόθυμος και δεκτικός στις απόψεις τους και να εκφράζει ανοιχτά τις επιδιώξεις του σχολείου με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του (Moos & Johansson, 2009). Μέσω των παραπάνω τακτικών και χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τις δεξιότητές του, βοηθά στην εξάλειψη των προβλημάτων επικοινωνίας στο σχολικό περιβάλλον, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός υγιούς και πιο αποτελεσματικού κλίματος (Yirci et al, 2014). Επιπλέον, πρέπει να μπορεί να αποκωδικοποιεί τόσο τα λεκτικά όσο και τα μη λεκτικά μηνύματα των συνομιλητών του. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων ο διευθυντής μπορεί να αντλήσει σημαντικές πληροφορίες από τους υφιστάμενους του μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, αλλά και να βελτιώσει συγχρόνως και τις δικιές του μη λεκτικές ικανότητες στην επικοινωνία, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας (Πάνου, 2009).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχοντας ως αξίες τη συνεργασία, την υπευθυνότητα, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχικότητα παίζει καταλυτικό ρόλο στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και στη δημιουργία ορθών διαπροσωπικών

σχέσεων με φορείς εντός και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013).

4.3 Παρακίνηση Διδακτικού Προσωπικού

Η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία ή διεργασία κατά την οποία εξηγείται η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή των προσπαθειών κάποιου ατόμου ώστε να φτάσει στην απόκτηση των στόχων του (Robbins & Judge, 2011).

Όσον αφορά την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, προκειμένου να καταστεί σαφής ο τρόπος με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται και εκτελούν τον ρόλο τους, πρέπει πρώτα να αναζητηθούν και να βρεθούν ποια είναι αυτά που τους παρακινούν. Μέσα από την διερεύνηση των κινήτρων τους θα μπορέσουν επίσης να προσδιορίσουν τον βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν, την προσαρμογή τους στο περιβάλλον του σχολείου, ενώ εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ανθρώπινες σχέσεις στο ευρύτερο εκπαιδευτικό περιβάλλον (πχ. εκπαιδευτικοί με διευθυντές). Η διατήρηση των σχέσεων σε όσο το δυνατόν καλύτερο επίπεδο φαίνεται πως συμβάλλει άμεσα στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση ενός ατόμου στον χώρο εργασίας του και αποτελεί μια ενέργεια που αναλαμβάνει ένας επιτυχημένος και ικανοποιημένος διευθυντής (Μπρίνια, 2008).

Συνεπώς, μέσα από μια αποτελεσματική διοίκηση και μια ικανή ηγετική φιγούρα εξασφαλίζεται και η καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής του σχολείου αφού υιοθετήσει την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά μπορεί να κατευθύνει τα διοικητικά στελέχη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ώστε αυτά να εργαστούν με σθένος και να οδηγήσουν το σχολείο σε ανάπτυξη. Εν ολίγοις, από την συμπεριφορά του διευθυντή εξαρτάται και η προδιάθεση των ατόμων για εργασία. Μολονότι υπάρχουν αρκετές θεωρίες σχετικά με την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, φαίνεται πως τελικά είναι δύσκολο να δοθεί ένας ξεκάθαρος ορισμός, αυτό όμως που μπορεί να αποσαφηνιστεί είναι οι μηχανισμοί παρακίνησης που μπορούν να οδηγήσουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Έτσι, δουλειά του διευθυντή να εντοπίσει τους μηχανισμούς με τους οποίους θα παρακινήσει το προσωπικό του να εργάζεται αποδοτικά και με καλή διάθεση (Σαΐτης, 2002). Μια από τις νεότερες θεωρίες που σχετίζεται άμεσα με την παρακίνηση των

ατόμων προς την επίτευξη των στόχων είναι αυτή της ενδυνάμωσης. Η ενδυνάμωση αναφέρεται στον συνδυασμό μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας στο προσωπικό. Αποτελεί αρμοδιότητα του διευθυντή και σκοπός της εφαρμογής της είναι να ενθαρρύνει τα άτομα και να τους δώσει τη δυνατότητα να λειτουργούν αυτοβούλως στην εργασία τους, να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και να εργάζονται με μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση. Η λειτουργία της ενδυνάμωσης εξαρτάται άμεσα από τρεις απαραίτητες μεταβλητές οι οποίες πολύ συνοπτικά είναι η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων, η πειθαρχία και η δέσμευση.

Για την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και την βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου η βασικότερη φιγούρα είναι αυτή του διευθυντή κυρίως υπό την ιδιότητά του ως ηγέτης της «ομάδας» του. Πιο αναλυτικά, η βέλτιστη αποτελεσματικότητα μέσα από τη παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού επιτυγχάνεται με τις ενέργειες του άμεσου προϊστάμενου ο οποίος θα πρέπει:

- Να παρέχει ενημέρωση προς τους συναδέλφους του σχετικά με την πορεία των εργασιών της σχολικής μονάδας, αφού κι αυτοί αποτελούν μέλη της ομάδας.
- Να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς, άξιο προς μίμηση.
- Να υπάρχει μια σταθερότητα ως προς την συμπεριφορά που τελικά θα δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας, αρμονίας και εμπιστοσύνης και θα οδηγεί σε νέες ιδέες και πρωτοβουλίες.
- Να επαινεί το προσωπικό για τα κατορθώματα του και να το ενθαρρύνει αναγνωρίζοντας το έργο που προσφέρουν στο σχολείο.
- Να είναι δίκαιος και υποστηρικτικός με όλους, να κατανοεί τα προβλήματα των εκπαιδευτικών και να επιλύει κάθε διαφορά μέσα από την άμεση επικοινωνία.
- Να αποφεύγονται οι διοικητικές τεχνικές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εκδικητικές συμπεριφορές δίχως κάποιο θετικό αποτέλεσμα.
- Να επιλέγονται μη παρεμβατικές τεχνικές σχετικά με τον τρόπο που εκτελείται η εργασία του εκπαιδευτικού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Οι διευθυντές κάθε σχολικής μονάδας καλό είναι να γνωρίζουν τα βασικότερα ευρήματα ερευνών γύρω από την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για το σχολείο που ηγούνται, βελτιώνοντας παράλληλα τη μάθηση. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η αποδοτικότητα των

εκπαιδευτικών οφείλεται στο αίσθημα της ελευθερίας να αποφασίζουν εκείνοι για τις μεθόδους διδασκαλίας που θα ακολουθήσουν και στο αίσθημα της αυτοεπάρκειας που θα τους κάνει να νιώθουν ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και τον χώρο εργασίας τους (Πασιαρδής, 2004). Σε αντίθετη περίπτωση, θα νιώθουν ως απλοί εκτελεστές αποφάσεων και η αναμενόμενη έλλειψη κινήτρου τελικά θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική διδασκαλία και κατ' επέκταση έλλειψη επιτυχίας (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Συνοπτικά, ένας διευθυντής θα πρέπει να εμφανίζει σταθερή συμπεριφορά και να δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς άξιο προς μίμηση και από το οποίο θα κινητοποιούνται οι εκπαιδευτικοί για μελλοντικές τους ενέργειες.

5. Ο ρόλος του διευθυντή στην διαχείριση του προσωπικού

5.1 Ορισμός του διευθυντή

Όπως σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, έτσι και στην περίπτωση της σχολικής μονάδας ο ρόλος του διευθυντή, όπως υποδηλώνει και το όνομά του, είναι να διευθύνει και να συντονίζει την ομαλή λειτουργία του σχολείου του. Υπό την ιδιότητα του ηγέτη είναι αυτός που συντονίζει κάθε παιδαγωγική δραστηριότητα, αναλαμβάνει να πειθαρχήσει τους μαθητές του, να αξιολογήσει τους εκπαιδευτικούς, συμβάλλει στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, στη διδασκαλία και γενικότερα στην εκπαιδευτική διαδικασία, έρχεται σε επικοινωνία με τους γονείς και τους σπουδαστές και στοχεύει στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Αντωνίου, 2017). Παλαιότερες μελέτες έχουν δείξει πως οι διευθυντές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων δαπανούν περισσότερο από το 40% του χρόνου τους στη διαχείριση και τις διοικητικές υποχρεώσεις της σχολικής μονάδας. Κάθε διευθυντής θα πρέπει να αξιοποιεί κατάλληλα τον ηγετικό του ρόλο και να είναι ικανός να διαχειρίζεται τα σχολικά ζητήματα που προκύπτουν. Με αυτό τον τρόπο μόνο θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να διευρύνει το ρόλο του στην διαδικασία της εκπαίδευσης (Hernik et al., 2013).

Η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας απαιτεί αρκετό χρόνο και είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς. Ένας διευθυντής θεωρείται καλός όταν βρίσκει ισορροπία σε όλους τους ρόλους που πρέπει να αναλαμβάνει και εργάζεται σκληρά για να διασφαλίσει ότι αυτό που κάνει και αισθάνεται είναι το καλύτερο για όλους τους εμπλεκόμενους του σχολικού χώρου. Ο διευθυντής του σχολείου είναι πρωτίστως ο ηγέτης της σχολικής μονάδας και θεωρείται καλός ηγέτης όταν δίνει το καλό παράδειγμα. Πρέπει να είναι θετικός, ενθουσιώδης, να αναλαμβάνει τις καθημερινές δραστηριότητες του σχολείου και να λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις και τα παράπονα όλων των ατόμων που είναι μέλη του σχολικού χώρου. Με λίγα λόγια, ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι πάντοτε διαθέσιμος στους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας. Οι καλοί ηγέτες μένουν ήρεμοι σε δύσκολες καταστάσεις, σκέφτονται πριν ενεργήσουν και θέτουν τις ανάγκες του σχολείου ως προτεραιότητα (Meador, 2019).

5.2 Διαχείριση του διδακτικού προσωπικού και της σχολικής μονάδας

Ο ρόλος του διευθυντή είναι να διευθύνει και να διαχειρίζεται τον σχεδιασμό, την παράδοση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της εκπαίδευσης όλων των μαθητών σε μια κοινότητα, μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης των πόρων που παρέχονται από τη σχολική κοινότητα. Ένα βασικό στοιχείο αυτού του ρόλου είναι η αύξηση της βασικής γνώσης των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο σχετικά με την μάθηση των μαθητών και την ποιότητα της εκπαιδευτικής πράξης. Την ίδια στιγμή, ο διευθυντής, ως εκτελεστικός υπάλληλος του σχολικού συμβουλίου, πρέπει να διασφαλίσει ότι οι συμβουλές που παρέχονται στο συμβούλιο τόσο για εκπαιδευτικά όσο και για άλλα θέματα είναι επαρκείς και κατάλληλες. Να διασφαλίσει δηλαδή ότι οι αποφάσεις του συμβουλίου εφαρμόζονται και ότι παρέχεται επαρκής υποστήριξη και πόροι για τη διεξαγωγή των συνεδριάσεων του συμβουλίου. Οι διευθυντές έχουν μια σαφή δέσμη ευθυνών και διακρίνουν το έργο τους και τον ρόλο που εξυπηρετούν από αυτό των άλλων υπαλλήλων της διδακτικής υπηρεσίας και της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη συνολική ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη του σχολείου μέσα στα πλαίσια των κρατικών κατευθυντήριων γραμμών και κυβερνητικών πολιτικών (Victoria State Government, 2017). Οι βασικές ευθύνες που φέρει ένας διευθυντής για την ανάληψη του ρόλου του αλλά και σε σχέση με τη διαχείριση του διδακτικού προσωπικού είναι:

- Να ηγείται της εκπαιδευτικής μονάδας μέσω της παρακίνησης του προσωπικού προκειμένου αυτό να αναλαμβάνει δράσεις και να παίρνει πρωτοβουλίες. Με αυτό τον τρόπο θα αναβαθμιστεί και η ποιότητα της εκπαίδευσης και τελικά θα επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου.
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των υφισταμένων του με κάθε δυνατό τρόπο, κάτι που τελικά θα συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Να παρέχει ένα ασφαλές και λειτουργικό περιβάλλον μέσα στο οποίο το εκπαιδευτικό προσωπικό θα μπορεί να εκτελεί το έργο του χωρίς φόβο και άγχος.
- Να βελτιώνει την αυτοεκτίμηση και τις δημιουργικές δεξιότητες όλων των μελών του οργανισμού και να τα βοηθά να αξιοποιήσουν το προσωπικό τους δυναμικό. Έτσι, θα καταφέρει να εμψυχήσει την επιθυμία αλλαγής και θα τους βοηθήσει να γνωρίσουν τις δυνατότητες επιλογής τους.

- Να συνεργάζεται με το διδακτικό προσωπικό και να επιτρέπει τη συμμετοχή του σε ζητήματα και αποφάσεις του σχολικού συμβουλίου, σχετικές με την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Δηλαδή, να ενεργοποιεί τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών.
- Να παρέχει ένα ολοκληρωμένο, υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε όλους τους μαθητές και ένα ασφαλές περιβάλλον σύμφωνα με τα παιδικά πρότυπα ασφάλειας.
- Να αποτελεί εκτελεστικό υπάλληλο του σχολικού συμβουλίου και εκπρόσωπο της σχολικής και τοπικής κοινότητας.
- Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους οικονομικούς και λοιπούς πόρους, να τους ενσωματώνει στο σχολείο και να συμβάλλει σε όλες τις δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής και του στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης.
- Να εμπλέκει κατάλληλα το προσωπικό, τους σπουδαστές και την κοινότητα στην ανάπτυξη, εφαρμογή και αναθεώρηση των σχολικών πολιτικών, προγραμμάτων και λειτουργιών.
- Να υποβάλει αναφορά στη σχολική κοινότητα, τους γονείς και τους μαθητές σχετικά με τα επιτεύγματα του σχολείου και των μεμονωμένων μαθητών, ανάλογα με την περίπτωση.
- Να συμμορφώνεται με τις κανονιστικές, πολιτικές και νομοθετικές απαιτήσεις και διαδικασίες που ορίζονται.
- Να αναπτύσσει διάφορες στρατηγικές επικοινωνίας τόσο στις διαπροσωπικές του σχέσεις όσο και με κάθε μέλος του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να δημιουργήσει σωστές διαπροσωπικές σχέσεις και να τις διατηρήσει και να επιλύει δημιουργικά κάθε σύγκρουση, τονώνοντας την εμπιστοσύνη στην επίλυση των προβλημάτων (Victoria State Government, 2017).

Συνεπώς, η εμπλοκή του διδακτικού προσωπικού στην λήψη των αποφάσεων δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας μέσα στο οποίο υπάρχει το αίσθημα της ανταμοιβής, που δημιουργεί επιπλέον ηθική επιβράβευση και αναγνώριση της σκληρής εργασίας, και οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης του προσωπικού. Η επιστημονική κατάρτιση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η καλή διάθεση είναι ορισμένα από τα στοιχεία που

συμβάλλουν στην προώθηση νέων ιδεών και στην ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (Victoria State Government, 2017).

Συμπερασματικά λοιπόν, ο διευθυντής αποτελεί το πρόσωπο που συμβάλλει στη δημιουργία ενός εύρυθμου εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο υπάρχει η παρακίνηση του διδακτικού προσωπικού ώστε αυτό να αποδίδει αποτελεσματικότερα. Λόγω της διοικητικής, επιστημονικής και παιδαγωγικής του κατάρτισης, ένας διευθυντής, παρά το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, έχει τη δυνατότητα να ακολουθεί εντός του σχολικού πλαισίου μια εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική (Victoria State Government, 2017).

5.3 Προγραμματισμός και οργάνωση στη διοίκηση της σχολικής μονάδας

Ο προγραμματισμός σε μια εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της μάθησης και να δίνει ζωή στα άτομα, στο περιβάλλον, του οποίου αποτελούν μέρος, και τις κοινότητες που σχηματίζουν. Επομένως, είναι σημαντικό να δούμε τον προγραμματισμό ως μια λογική διαδικασία εναρμόνισης και υποστήριξης του έργου μιας κοινότητας προς όφελος αυτής στο σύνολό της. Η σημασία της αποτελεσματικότητας βρίσκεται συχνά στην ίδια τη διαδικασία σχεδιασμού, παρά στην παραγωγή ενός απλού σχεδίου. Φυσικά, τα σχέδια έχουν μεγάλη σημασία δεδομένου ότι αποτελούν το μέσο για την επικοινωνία του οράματος, της αποστολής και των τρόπων επίτευξης αυτού του οράματος σε μια κοινότητα. Συνεπώς, οι κοινότητες τείνουν όλο και περισσότερο να συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό σχεδιασμού που επικοινωνεί με το όραμα και την αποστολή και επιτυγχάνει την αλλαγή με πιο δημοκρατικό τρόπο (McGettrick, 2009).

Ο προγραμματισμός, φυσικά, πραγματοποιείται σε διαφορετικά χρονοδιαγράμματα. Στον τομέα της εκπαίδευσης είναι σημαντικό να υπάρχει δέσμευση ενός πιο μακροπρόθεσμου προγράμματος στο οποίο θα υπάρχει η άποψη της εκπαιδευτικής συμβολής στην κοινωνία. Τα προγράμματα μπορούν να είναι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια, ελαστικά ή ανελαστικά. Επίσης υπάρχουν και τα στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα και αφορούν στην στρατηγική της σχολικής μονάδας και την διαχείριση των κατώτερων στελεχών, αντίστοιχα (McGettrick, 2009).

Τα προγράμματα στην εκπαίδευση συνήθως ορίζονται για ένα διάστημα περίπου πέντε ετών. Αυτός ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός συχνά επιτρέπει την ανάπτυξη ενός οράματος για το πρόγραμμα σπουδών, το προσωπικό και τα θεσμικά όργανα με εναρμονισμένο τρόπο, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Για την επίτευξη μεγαλύτερων σχεδίων χρειάζονται πιο σημαντικά χρονικά περιθώρια. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα λειτουργούν συχνά με πενταετή χρονοδιαγράμματα και πιστεύεται ότι διευκολύνουν και υποστηρίζουν την αλλαγή των οργανισμών. Αμεσότερος ετήσιος προγραμματισμός συχνά αναλαμβάνεται, όχι μόνο από την κυβέρνηση, αλλά και από τα θεσμικά όργανα και τα άτομα εντός των ιδρυμάτων. Αυτό αποτελεί μια πολύ χρήσιμη προσέγγιση της εξέτασης των διαδικασιών προγραμματισμού και δίνει έναν βαθμό επιχειρησιακού σχεδιασμού που είναι απαραίτητος στον τομέα της εκπαίδευσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων ρυθμίσεων προγραμματισμού (McGettrick, 2009).

Επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού σε ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος οφείλει να αναγνωρίσει τις συνθήκες υπό τις οποίες ενεργεί η εκπαιδευτική μονάδα, να ορίζει τους στόχους της με απόλυτη ακρίβεια, μεταξύ πολλών εναλλακτικών να επιλέγει τις καλύτερες, να σχηματίζει ένα σαφές και ευέλικτο σχέδιο δράσης στο οποίο θα συμμετέχουν συντονιστικά όλα τα διοικητικά στελέχη και να κάνει εκτίμηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Στην εκπαίδευση ο προγραμματισμός διακρίνεται στις εξής δραστηριότητες:

- ✓ προσδιορισμό της βασικής εκπαιδευτικής πολιτικής.
- ✓ προσδιορισμό των βασικών στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος και
- ✓ προσδιορισμό των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων (Σαΐτης, Χ., 2008).

Σχετικά με τα πρότυπα οργάνωσης και διοίκησης, τα βασικότερα από αυτά περιγράφονται παρακάτω και είναι τα ακόλουθα:

- 1) Το **γραφειοκρατικό** πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση, το οποίο βρίσκει εφαρμογή κυρίως στην Ελλάδα με πολλά όμως αρνητικά χαρακτηριστικά.

- 2) Το **ορθολογικό** πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο παρόλο που μοιάζει με το γραφειοκρατικό διαφέρει στο ότι αυτό επικεντρώνεται στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αφού είναι ορθολογικό.
- 3) Το πρότυπο των **συστημάτων** οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο εστιάζει στην εσωτερική δομή του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- 4) Το **συνεργατικό** πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο ακολουθεί μια συμμετοχική διαδικασία στην πορεία του εκπαιδευτικού έργου.
- 5) Εναλλακτικά πρότυπα στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, με βασικότερα το πρότυπο χαλαρής συνοχής, το ερμηνευτικό πρότυπο, το πρότυπο της κουλτούρας και το πολιτικό πρότυπο (Κατσαρός, 2008).

5.4 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Τα περισσότερα μοντέλα λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν έξι βασικά βήματα που συνιστάται να ακολουθούν οι διαχειριστές κατά τη λήψη αποφάσεων. Αυτά τα βήματα αποτελούν το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων και είναι τα ακόλουθα:

- **Βήμα 1^ο Προσδιορισμός και διάγνωση προβλημάτων**

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αναγνωρίζει την ύπαρξη ενός προβλήματος και την ανάγκη ανάληψης κάποιας δράσης. Ένα πρόβλημα είναι η ασυμφωνία μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης. Εάν το πρόβλημα δεν προσδιοριστεί με συγκεκριμένους όρους, είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν λύσεις. Στην προσπάθεια εντοπισμού των προβλημάτων, οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια ποικιλία πηγών δεδομένων, μεταξύ των οποίων συσχετίζονται οι οργανωτικές επιδόσεις με την ιστορική απόδοση, έναντι των σημερινών επιδόσεων άλλων οργανισμών – τμημάτων ή έναντι των μελλοντικών αναμενόμενων επιδόσεων. Ο εντοπισμός των προβλημάτων πρέπει να ακολουθείται από την προθυμία να γίνει κάτι για να διορθωθεί η κατάσταση. Πριν από την ανάληψη δράσης το πρόβλημα χρειάζεται ακριβή διάγνωση. Η διάγνωση περιλαμβάνει την εκτίμηση της πραγματικής αιτίας του προβλήματος, επιλέγοντας προσεκτικά όλα τα σχετικά υλικά και τις απορρίψεις που δεν σχετίζονται με το πρόβλημα. Μερικές φορές πρέπει να ληφθούν αποφάσεις όταν ένα πρόβλημα δεν

υπάρχει: για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να θέλει να αναπτυχθεί γρήγορα για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς και θα πρέπει να αποφασίσει ποια πορεία πρέπει να ακολουθήσει (Selart, 2010).

- **Βήμα 2^ο Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων**

Έχοντας εντοπίσει και διαγνώσει το πρόβλημα, το επόμενο βήμα για έναν οργανισμό είναι να εντοπίσει μια σειρά εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος. Οι διαχειριστές πρέπει να προσπαθήσουν να εντοπίσουν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, προκειμένου να διευρύνουν τις επιλογές για τον οργανισμό. Με την ενσωμάτωση εναλλακτικών λύσεων, η οργάνωση μπορεί να κοιτάξει προς έτοιμες λύσεις που έχουν δοκιμαστεί προηγουμένως ή λύσεις που έχουν κατασκευαστεί ειδικά για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, όλο και περισσότεροι οργανισμοί εφαρμόζουν προσαρμοσμένες λύσεις για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιστρέφοντας στο προηγούμενο παράδειγμα ενός οργανισμού που αναζητά ευκαιρίες ανάπτυξης, η αναγνώριση όλων των εναλλακτικών λύσεων είναι εξαιρετικά σημαντική όταν επιλέγεται μια συγκεκριμένη πορεία δράσης (Selart, 2010).

- **Βήμα 3^ο Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων**

Έχοντας εντοπίσει τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις, ένας διαχειριστής πρέπει να αξιολογήσει κάθε εναλλακτική λύση για να επιλέξει τη καλύτερη. Πρέπει να εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, καθώς και το κόστος και τα οφέλη που συνδέονται με κάθε επιλογή. Οι περισσότερες εναλλακτικές λύσεις θα έχουν θετικές και αρνητικές πτυχές και ο διαχειριστής θα πρέπει να προσπαθήσει να εξισορροπήσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ανάλογα με την κατάσταση, η αξιολόγηση των εναλλακτικών μπορεί να είναι διαισθητική (βασισμένη στην αίσθηση του ενστίκτου) ή βάσει επιστημονικής ανάλυσης. Οι περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό και των δύο. Αν υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές, οι διαχειριστές μπορούν να εξετάσουν τις πιθανές συνέπειες των εναλλακτικών λύσεων σε διαφορετικά σενάρια. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αναπτύξουν σχέδια έκτακτης ανάγκης τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν έχοντας κατά νου ενδεχόμενα μελλοντικά σενάρια. Κατά την αξιολόγηση του φάσματος εναλλακτικών λύσεων που είναι διαθέσιμες στον οργανισμό για την αντιμετώπιση της

ανάπτυξης, μπορούν να εφαρμοστούν διάφορα κριτήρια. Ο οργανισμός θα εξετάσει το κόστος που συνδέεται με κάθε επιλογή, καθώς και το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των εναλλακτικών λύσεων. Θα πρέπει επίσης να εξεταστούν οι πιθανότητες επιτυχίας κάθε μιας από τις επιλογές, καθώς και ο αντίκτυπος οποιασδήποτε απόφασης στους εργαζομένους, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό (Selart, 2010).

- **Βήμα 4^ο Επιλογή εναλλακτικής λύσης**

Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή του καταλληλότερου. Εάν για κάποιο λόγο καμία από τις εξεταζόμενες επιλογές δεν είναι κατάλληλη, ο διαχειριστής πρέπει να επιστρέψει στο βήμα 2 της διαδικασίας και να ξεκινήσει ξανά. Όταν υπάρχουν κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις και τα βήματα 2 και 3 έχουν διεξαχθεί επιδέξια, η επιλογή εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι σχετικά εύκολη. Στην πράξη, ωστόσο, οι εναλλακτικές λύσεις δεν μπορούν να διαφέρουν σημαντικά όσον αφορά τα αποτελέσματά τους και συνεπώς οι αποφάσεις θα είναι θέμα κρίσης. Κατά τη λήψη απόφασης, ο διαχειριστής θα αντιμετωπίσει πολλές αντιφατικές απαιτήσεις που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για παράδειγμα, μερικά συμπεράσματα μπορεί να αφορούν την ποιότητα σε σχέση με την αποδοχή της απόφασης και των πολιτικών περιορισμών και τον περιορισμό των πόρων. Επανερχόμενοι στο προηγούμενο παράδειγμα, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια αξιολόγησης στο βήμα 3, ο οργανισμός θα αποφασίσει ποια εναλλακτική λύση θα επιλέξει για να πετύχει μελλοντική ανάπτυξη (Selart, 2010).

- **Βήμα 5^ο Εφαρμογή της απόφασης**

Μόλις ληφθεί η απόφαση, πρέπει να εφαρμοστεί. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας είναι κρίσιμο για την επιτυχία της απόφασης και είναι το κλειδί για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η καλύτερη εναλλακτική λύση δεν σημαίνει απολύτως τίποτα αν δεν εφαρμοστεί σωστά. Για να εφαρμόσουν επιτυχώς μια απόφαση, οι διαχειριστές πρέπει να διασφαλίσουν ότι όσοι την εφαρμόζουν κατανοούν πλήρως γιατί έγινε η επιλογή και γιατί εφαρμόζεται και παράλληλα δεσμεύεται πλήρως για την επιτυχία της. Οι αποφάσεις συχνά αποτυγχάνουν στο στάδιο της εφαρμογής, επειδή οι διαχειριστές δεν διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη λογική της απόφασης και ότι δεσμεύονται πλήρως σε αυτήν. Για

το λόγο αυτό, πολλοί οργανισμοί επιχειρούν να λάβουν γρηγορότερες αποφάσεις, ώστε να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται κάποια αίσθηση ιδιοκτησίας στις αποφάσεις που λαμβάνονται (Selart, 2010).

- **Βήμα 6^ο Αξιολόγηση**

Μόλις εφαρμοστεί η απόφαση, πρέπει να αξιολογηθεί για να δοθεί ανατροφοδότηση. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να διεξάγεται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Αυτό το βήμα επιτρέπει στους διαχειριστές να βλέπουν τα αποτελέσματα της απόφασης και να εντοπίζουν τυχόν προσαρμογές που πρέπει να εκτελεστούν. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις θα γίνει κάποια προσαρμογή για να εξασφαλιστεί ένα ευνοϊκότερο αποτέλεσμα. Ωστόσο, η αξιολόγηση και η ανάδραση δεν αποτελούν δραστηριότητες έκτακτης ανάγκης, αντιθέτως πρέπει να αποτελούν μέρος μιας συνεχούς διαδικασίας. Καθώς οι συνθήκες αλλάζουν, οι αποφάσεις πρέπει να επανεκτιμώνται ώστε να διασφαλίζεται πως εξακολουθούν να είναι οι πλέον κατάλληλες για τον οργανισμό. Αυτό επίσης βοηθά τους διευθυντές να μαθαίνουν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη την παρελθούσα εμπειρία (Selart, 2010).

Σε μια σχολική μονάδα οι κατηγορίες των αποφάσεων που αφορούν στην εκπαίδευση είναι δύο, οι προγραμματισμένες ή δομημένες και οι μη προγραμματισμένες ή μη δομημένες αποφάσεις. Πιο αναλυτικά:

- Οι προγραμματισμένες ή δομημένες αποφάσεις λαμβάνονται από όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, είναι στερεότυπες και συλλογικές, σχετίζονται με συχνά επαναλαμβανόμενα ζητήματα και ακολουθούν συνεχώς την ίδια διαδικασία. Σε περιπτώσεις διαφωνίας τον τελικό λόγο έχει ο διευθυντής (Ρέππα, 2008).
- Οι μη προγραμματισμένες ή μη δομημένες αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή με απόλυτη ψυχραιμία, αντικειμενική κρίση και αξιοπιστία όταν τα ζητήματα που προκύπτουν είναι απρόβλεπτα και σπάνια, δηλαδή όταν δεν επαναλαμβάνονται συχνά (Κωνσταντίνου, 2005).

5.5 Συναλλακτική και Μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση

Στη σημερινή εποχή κάθε οργανισμός έχει ανάγκη μια αποτελεσματική ηγεσία που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και θα εκτελεί το πολυσύνθετο διοικητικό έργο. Για αυτό ακριβώς το λόγο θα πρέπει να επιλέγεται ανάλογα με την περίσταση και τις ανάγκες του κάθε οργανισμού ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Οι σπουδαιότερες μορφές ηγεσίας που καταγράφονται είναι: η συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία, η χαρισματική ηγεσία και η συμμετοχική ηγεσία. Ωστόσο, η παρούσα εργασία παρουσιάζει ενδιαφέρον για τις δύο πρώτες μορφές και είναι αυτές που θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω. Το ενδιαφέρον αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας αποτέλεσαν τις βασικές προσεγγίσεις που παρουσίασαν άμεση σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση των εκπαιδευτικών (Κυριακούλη, 2017).

Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες είναι πάντα πρόθυμοι να δώσουν κάτι σε αντάλλαγμα με σκοπό να τους ακολουθήσουν οι υφιστάμενοί τους. Ως κίνητρο για κάποιο αντάλλαγμα μπορεί να θεωρηθεί το οποιοδήποτε, όπως μια καλή επισκόπηση των επιδόσεων, μια αύξηση, μια προώθηση, νέες ευθύνες ή μια επιθυμητή αλλαγή στα καθήκοντα. Η συναλλακτική ηγεσία είναι επίσης γνωστή ως διευθυντική ηγεσία και επικεντρώνεται στο ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της ομαδικής απόδοσης. Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες εμφανίζουν μερικές φορές τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να καταστούν αρκετά αποτελεσματικά, παρακινώντας παράλληλα τους υφιστάμενους. Είναι επίσης πρόθυμοι να κάνουν συμφωνίες που παρακινούν και αυτό μπορεί να αποδειχθεί επωφέλες για μια οργάνωση (Northouse, 2016).

Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες χρησιμοποιούν την ανταμοιβή και την τιμωρία προκειμένου να συμμορφώσουν καταλλήλως τους ακόλουθούς τους και αποδέχονται τους στόχους, τη δομή και την κουλτούρα των υπαρχόντων οργανισμών. Είναι πρόθυμοι να εργαστούν μέσα στα υπάρχοντα συστήματα και να διαπραγματευτούν για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Η συναλλακτική ηγεσία είναι κατά κύριο λόγο παθητική και οι συμπεριφορές που συνδέονται περισσότερο με αυτό το είδος ηγεσίας καθορίζουν τα κριτήρια για την ανταμοιβή των ακολούθων και τη διατήρηση του status quo (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ηγέτες συναλλαγών λειτουργούν μέσα στα πλαίσια των

υφιστάμενων στόχων και στρατηγικών, όμως δεν αλλάζουν εύκολα προσανατολισμό και σπάνια αναζητούν νέους τρόπους και λύσεις στα υπάρχοντα προβλήματα.

Επομένως, ως **συναλλακτική ηγεσία** θεωρείται η συναλλαγή που πραγματοποιείται μεταξύ του ηγέτη με τους υφισταμένους του. Η συναλλαγή μπορεί να αφορά σε μία κρυφή ή εμφανή ανταμοιβή που αποσκοπεί στο να πετύχει τους στόχους που έχει ορίσει ο ηγέτης και φυσικά στο να καταστήσει αποτελεσματικές τις σχολικές μονάδες. Στο συγκεκριμένο ηγετικό μοντέλο ο διευθυντής αναλαμβάνει τον ρόλο του διαμεσολαβητή, ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευτικού και λοιπού προσωπικού, εφόσον τις γνωρίζει, ενώ παράλληλα συμμετέχει ενεργά στα σχολικά δρώμενα. Η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί αντάλλαγμα της εργασιακής τους απόδοσης (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Τέλος, επικρατεί η άποψη πως επικεντρώνεται περισσότερο στις δομές και τους σκοπούς του οργανισμού και καθόλου στους ανθρώπους (Harris et al., 2003).

Ο ηγέτης μετασχηματισμού αποτελεί μια προσωπικότητα που διεγείρει και εμπνέει τους υφισταμένους του προκειμένου αυτοί να επιτύχουν ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα. Οι ηγέτες του μετασχηματισμού, όπως αποκαλούνται, δίνουν προσοχή στις ανησυχίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες, μεμονωμένα κάθε ατόμου που ηγούνται, παρέχουν βοήθεια επανεξέτασης παλαιότερων προβλημάτων με νέο τρόπο και είναι σε θέση να διεγείρουν, να κινητοποιούν και να εμπνέουν τους ακόλουθους τους ώστε να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να αλλάξουν αυτούς που καθοδηγούν. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αντιπροσωπεύσουν μια αειφόρο, αυτοαναπαραγόμενη ηγεσία. Η εφαρμογή της χαρισματικής ή συναλλακτικής ηγεσίας για να πείσουν τους υφισταμένους τους δεν τους ικανοποιεί. Αντίθετα, είναι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη γνώση, την τεχνογνωσία και το όραμα για να αλλάξουν τους γύρω τους με τρόπο που τους κάνει να έχουν βαθιά ενσωματωμένο buy-in το οποίο εξακολουθεί να υπάρχει ακόμη κι όταν ο ηγέτης που το δημιούργησε δεν είναι πλέον παρών στο προσκήνιο. Οι ηγέτες μετασχηματισμού αντιπροσωπεύουν την πιο πολύτιμη μορφή ηγεσίας, δεδομένου ότι οι ακόλουθοι έχουν την ευκαιρία να αλλάξουν, να μεταμορφωθούν και, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, να αναπτυχθούν ως συνεισφέροντες. Από οργανωτική άποψη, επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα ηγεσίας από τη στιγμή που οι μεταμορφωτικοί ηγέτες αναπτύσσουν ανθρώπους (Germano, 2010).

Σύμφωνα με τον Gabbar, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες Honarmand & Abdelsalam (2014) αναπτύσσουν τους ακόλουθους τους στο σημείο όπου οι ίδιοι (ακόλουθοι) είναι σε θέση να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και να εκπληρώσουν πέρα από τα καθιερωμένα πρότυπα ή στόχους. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού επιχειρούν και επιτυγχάνουν να αυξήσουν τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους, τους οπαδούς τους, τους πελάτες ή τις εκλογικές περιφέρειες και να τους οδηγήσουν σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο συνειδητοποίησης. Αυτό σίγουρα επιφέρει βιώσιμη αλλαγή, ακόμα και μετά την έξοδο από τις ηγετικές θέσεις.

Ο Bill Gates της Microsoft Corporation αποτελεί ένα παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη. Ξεκίνησε τη Microsoft ως ιδιοκτήτης και διαχειριστής, αλλά σήμερα η εταιρεία διοικείται από επαγγελματίες που αναλαμβάνουν επίσης εργασίες όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη.

Σε επίπεδο εκπαίδευσης, η **μετασχηματιστική ηγεσία** είναι ισχυρότερη και πιο πολυσύνθετη και είναι αποτέλεσμα εμπλοκής ενός ή περισσότερων εκπαιδευτικών με άλλους με τέτοιο τρόπο που τόσο διοικούντες όσο και εκπαιδευτικοί ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης, παρακίνησης και ηθικότητας. Δηλαδή, με λίγα λόγια, μέσα από μια διαδικασία μετασχηματισμού τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων ενοποιούνται (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Γενικότερα, οι ηγέτες επιχειρούν να ασκήσουν την εξουσία τους σε συνεργασία με άλλους παρά να ασκήσουν έλεγχο πάνω σε αυτούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία ενός οράματος μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας, τη δημιουργία μιας αξιολογής σχολικής κουλτούρας, τη διαχείριση της δομής, τις τροποποιήσεις του οργανισμού, την καθιέρωση μακροπρόθεσμων στόχων, την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης και διανοητικών ερεθισμάτων, την παρακίνηση για καλύτερες αποδόσεις, την θέσπιση οργανωτικών αξιών και την καθοδήγηση των υφισταμένων τους (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Συνοπτικά λοιπόν, η βάση της συναλλακτικής ηγεσίας βρίσκεται ανάμεσα στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη – ακολούθων και στις μεταξύ τους συναλλαγές, ενώ στη μετασχηματιστική ηγεσία η σχέση ηγέτη – ακολούθων στηρίζεται στους κοινούς στόχους. Σύμφωνα με μια παλαιότερη άποψη, οι μετασχηματιστικές και συναλλακτικές μορφές ηγεσίας θεμελιώνονται η μία πάνω στην άλλη.

Συνεπώς, φαίνεται πως έχουν συμπληρωματικό ρόλο μιας και οι συναλλακτικές πρακτικές καλύπτουν τις βασικές ανάγκες και τους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού, ενώ οι μετασχηματιστικές είναι αυτές που απαιτούνται προκειμένου να

επέλθουν αλλαγές. Τέλος, η χρυσή τομή του κατάλληλου ηγετικού σχήματος βρίσκεται κάπου στην μέση, σε μια συνθετική μορφή, αφού κανένα μονοδιάστατο στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να συνδυάζει τις διεκπεραιωτικές και τις μετασχηματιστικές συμπεριφορές και κατ' επέκταση να αντιμετωπίσει από μόνη της την εκπαιδευτική πραγματικότητα (Κυριακούλη, 2017).

6. Μεθοδολογία έρευνας

6.1 Ερευνητικοί σκοποί-ερωτήματα

Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, ο βαθμός υποκίνησης της εργασίας και η ηγεσία του διευθυντή. Επιπλέον, να διερευνηθεί η επίδραση του δημογραφικού προφίλ στις απόψεις των εκπαιδευτικών. Τέλος, να μελετηθούν οι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Με βάση τον σκοπό της μελέτης διατυπώνονται παρακάτω τα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής, της προς αποφυγήν ηγεσίας και της υποκίνησης εργασίας;
- Επηρεάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων από τα δημογραφικά στοιχεία;
- Ποιοι είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης;

6.2 Σχεδιασμός έρευνας

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη με χρήση ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγιο. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας προτιμήθηκε γιατί χρησιμοποιήθηκε μεγάλο δείγμα (Cohen, Manion & Morrison, 2007), οι υπό μελέτη έννοιες είναι μετρήσιμες (Muijs, 2010), ενώ είναι απαραίτητη η μελέτη της σχέσης των μεταβλητών (Hayes, 2013). Η ποσοτική έρευνα είναι μία διαδικασία στην οποία σχεδιάζονται ερωτήσεις, συλλέγονται δεδομένα και έπειτα αναλύονται προκειμένου να προκύψουν συμπεράσματα για τον πληθυσμό της μελέτης (Fowler, 2014), εφόσον η δειγματοληψία δεν περιέχει δειγματοληπτικό σφάλμα (Φαρμάκης, 2017). Η έρευνα που διεξήχθη ήταν πρωτογενής, δηλαδή συλλέχθηκαν πρωτότυπα δεδομένα (Gratton και Jones, 2010), με σκοπό να ανακαλυφθεί κάτι νέο (Lowe, 2011).

6.3 Πληθυσμός -Δείγμα

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίοι αποτελούν τον πληθυσμό της μελέτης. Αναφορικά με το

δείγμα, στην μελέτη συμμετείχαν 109 καθηγητές της Β/βάθμιας εκπαίδευσης, στην πλειοψηφία τους έγγαμες γυναίκες, ηλικίας 41ετών και πάνω. Οι πρόσθετες σπουδές που παρατηρήθηκαν κυρίως ήταν αυτές του μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είχαν πάνω από 16 έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση και μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα τους. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος ήταν μόνιμοι καθηγητές που εργάζονται στο Λύκειο.

6.4 Διαδικασία-Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη συλλέγοντας δεδομένα με τη χρήση του ερωτηματολογίου από εκπαιδευτικούς. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει 47 ερωτήσεις χωρισμένες σε 5 ομάδες. Η πρώτη ομάδα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών και περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις. Η δεύτερη αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης και περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις, η τρίτη στην μετασχηματιστική ηγεσία με 14 ερωτήσεις, η τέταρτη στην συναλλακτική με 6 ερωτήσεις, η πέμπτη στην αποφυγή ηγεσία με 5 ερωτήσεις και η έκτη στην υποκίνηση εργασίας με 7 ερωτήσεις. Η 2^η, 3^η, 4^η, 5^η και 6^η ενότητα, αποτελούνται από ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5, όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση Καθόλου, η 2 την Λίγο, η 3 την Μέτρια, η 4 την Πολύ και η 5 την Πάρα πολύ. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην μετασχηματιστική, συναλλακτική και αποφυγή ηγεσία προέρχονται από το γνωστό ερωτηματολόγιο M.L.Q (Multifactor Leadership Questionnaire). Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα διοίκησης και στην υποκίνηση εργασίας κατασκευάστηκαν από τον ερευνητή.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται παρακάτω

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α – Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών

- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51 ετών και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Πρόσθετες σπουδές(σημειώστε τον ανώτερο κατεχόμενο τίτλο)

- Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Διδακτορικό δίπλωμα

5. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά στην Β/θμια εκπαίδευση

- Μέχρι 5 έτη
- 6-15 έτη
- 16-25 έτη
- 26 έτη και άνω

6. Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα

- Μέχρι 5 έτη
- 6-15 έτη
- 16-25 έτη
- 26 έτη και άνω

7. Υπηρεσιακή κατάσταση

- Αναπληρωτή
- Μόνιμος

8. Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι

- Γυμνάσιο
- Λύκειο

Μέρος Β – Αποτελεσματικότητα Διοίκησης

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε κατάφερε να συμβάλει: (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

		1	2	3	4	5
1	Στη διαμόρφωση και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θετικού κλίματος					
2	Στον ακριβή προσδιορισμό και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων					
3	Στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου					
4	Στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (υλικών – ανθρώπινων)					
5	Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου					
6	Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού					
7	Στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους					

Μέρος Γ – Ηγεσία

9. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου				
2	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων				
3	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν				
4	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον				
5	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης				
6	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον				
7	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της				
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων				
9	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν				
10	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου				
11	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας				
12	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί				
13	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα				
14	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις				

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τη συναλλακτική ηγεσία (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της				
2	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων				
3	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου				
4	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι				
5	Εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards				
6	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards				

12. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τη αποφυγή ηγεσίας (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1 Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
2 Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»					
3 Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
4 Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα					
5 Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη					

Μέρος Δ – Υποκίνηση Εργασίας

13. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την υποκίνηση στην εργασία σας (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
1 Οικονομική Ανταμοιβή					
2 Επιβράβευση					
3 Εργασιακές Συνθήκες					
4 Ωράριο εργασίας					
5 Ασφάλεια					
6 Επαρκή Εκπαίδευση-Κατάρτιση					
7 Συμμετοχή στη διοίκηση					

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας

6.5 Εργαλεία ανάλυσης

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό IBMSPSS24, ενώ χρησιμοποιήθηκε και το Microsoft Office Excel 2016 για σχεδιασμό Γραφημάτων. Οι ποιοτικές-κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν με χρήση ποσοστών ενώ οι ποσοτικές με χρήση της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης.

Για έλεγχο ισότητας μέσω των τιμών ποσοτικών μεταβλητών στις κατηγορίες διχοτομικής μεταβλητής με περισσότερες από 30 παρατηρήσεις σε κάθε κατηγορία χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος independentsamplest-test. Η αρχική υπόθεση είναι ότι οι μέσες τιμές στις 2 κατηγορίες είναι ίσες και η εναλλακτική ότι διαφέρουν.

Για έλεγχο εξάρτησης ποσοτικής μεταβλητής με ποιοτική όπου δημιουργούνται μικρά δείγματα (<30) χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος MannWhitneyγια ποιοτική 2 κατηγοριών και ο μη παραμετρικός KruskalWallisγια ποιοτική 3 ή

περισσότερων κατηγοριών. Η αρχική υπόθεση είναι ότι τα δείγματα που δημιουργούνται προέρχονται από διαφορετικούς πληθυσμούς (μεταβλητές ανεξάρτητες) και η εναλλακτική ότι προέρχονται από τον ίδιο (μεταβλητές εξαρτημένες) (Κολυβά - Μαχαίρα, Μπόρα - Σέντα, Μπράτσας, 2017)

Για έλεγχο κανονικότητας ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Shapiro-Wilk. Η αρχική υπόθεση είναι ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή και η εναλλακτική ότι δεν την ακολουθούν. Για έλεγχο συσχετίσεων ποσοτικών μεταβλητών που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Η αρχική υπόθεση είναι ότι οι μεταβλητές είναι γραμμικά ασυσχέτιστες και η εναλλακτική ότι είναι γραμμικά συσχετισμένες.

Τέλος, χρησιμοποιήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και ανεξάρτητες την μετασχηματιστική ηγεσία, την συναλλακτική, την αποφυγή και την υποκίνηση. Η αρχική υπόθεση για το γραμμικό μοντέλο είναι ότι δεν υπάρχει προσαρμογή στα δεδομένα και η εναλλακτική ότι υπάρχει. Για τους συντελεστές η αρχική υπόθεση είναι ότι είναι μηδέν και η εναλλακτική ότι έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση. Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου καθορίζεται από τον συντελεστή R^2 , με ικανοποιητικές να θεωρούνται οι τιμές άνω του 0,4. Επίσης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο συντελεστής $Tolerance > 0,1$ & $VIF < 10$, προκειμένου να μην υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα. Η στάθμη σημαντικότητας σε όλα τα τεστ ορίστηκε στο 5%. Συνεπώς η αρχική υπόθεση γίνεται δεκτή όταν $p\text{-value} \geq 0,05$ και απορρίπτεται όταν $p\text{-value} < 0,05$. (Σιώμκος & Μαύρος, 2008).

6.6 Ηθικά ζητήματα

Τα ηθικά ζητήματα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον ερευνητή (Koocher, & Keith-Spiegel, 1998) όπως ορίζει η Αμερικανική ψυχολογική εταιρεία (APA, 2001) αλλά και η Βρετανική (BPS, 2014). Συγκεκριμένα οι κανόνες που τηρήθηκαν ήταν οι ακόλουθοι:

- Πριν πραγματοποιηθεί η έρευνα ζητήθηκε έγκριση για το θέμα της ερευνητικής πρότασης από την ειδική επιτροπή δεοντολογίας του ιδρυματικού φορέα και τον επόπτη προκειμένου να χαρακτηριστεί επωφελής και χρήσιμη.
- Οι συμμετέχοντες πριν απαντήσουν στις ερωτήσεις ενημερώθηκαν για τη διαδικασία, τους ερευνητικούς στόχους, ότι η συμμετοχή τους είναι ανώνυμη και εθελοντική και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.
- Διασαφηνίστηκε το δικαίωμα των συμμετεχόντων να αποχωρήσουν από την έρευνα όποτε και αν το θελήσουν, ακόμη και μετά το πέρας τους

6.7 Αξιοπιστία και εγκυρότητα δεδομένων

Η εγκυρότητα των δεδομένων εξασφαλίζεται από το ερωτηματολόγιο M.L.Q. που έχει εξεταστεί για την εγκυρότητα του. Η αξιοπιστία ελέγχθηκε με τον συντελεστή CronbachAlpha σε κάθε ενότητα χωριστά. Γενικότερα, ένα ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο αν ο συντελεστής CronbachAlpha είναι μεγαλύτερος του 0,7 (Nunnaly&Bernstein, 1994). Για το ερωτηματολόγιο υπήρχε μεγάλη αξιοπιστία με τις τιμές του Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερες του 0,8 σε όλες τις διαστάσεις.

6.8 Περιορισμοί-Προβλήματα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλο, ενώ η πλειοψηφία του αποτελούταν από γυναίκες. Προτείνεται μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα 200 ατόμων, ισόποσα κατανεμημένο ως προς το φύλο.

7. Αποτελέσματα

7.1 Περιγραφική Στατιστική

7.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στον Πίνακα 1 (και Γραφήματα 1-8) παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, τα οποία είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, οι πρόσθετες σπουδές, τα έτη προϋπηρεσίας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, καθώς και στην τωρινή σχολική μονάδα, η υπηρεσιακή κατάσταση και η σχολική μονάδα στην οποία ανήκουν.

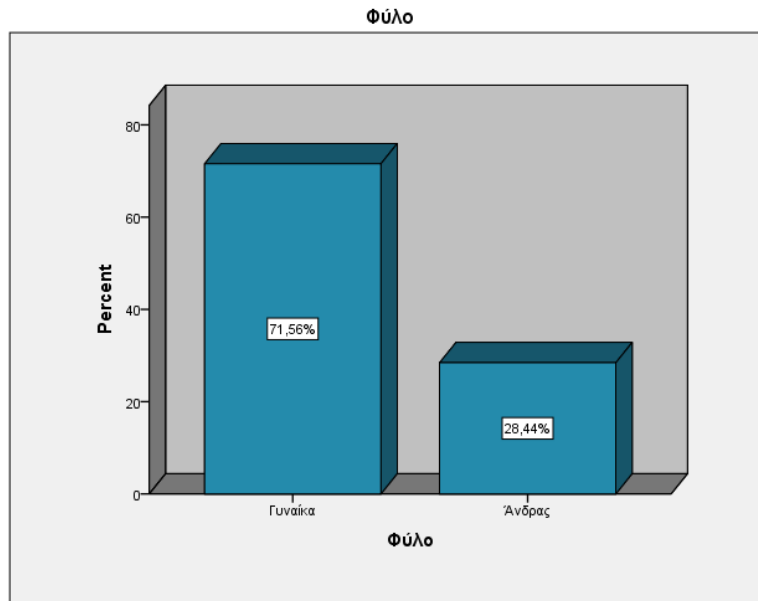
Το 71,56% (N=78) του δείγματος ήταν γυναίκες και το 28,44% (N=31) άνδρες. Σχετικά με την ηλικία, το 58,33% (N=63) ήταν 51 ετών και άνω, το 30,56% (N=33) 41-50 ετών και το 11,11% (N=12) έως 40 ετών. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 87,04% (N=94) ήταν έγγαμοι, το 5,56% (N=6) διαζευγμένοι, το 4,63% (N=5) άγαμοι και το 2,78% (N=3) χήροι. Σχετικά με τις πρόσθετες σπουδές, το 65,85% (N=27) δήλωσε πως κατέχει μεταπτυχιακό, το 26,83% (N=11) δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 7,32% (N=3) διδακτορικό δίπλωμα. Όσον αφορά την προϋπηρεσία, το 40,37% (N=44) δήλωσε πως έχει 16-25 έτη προϋπηρεσίας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 31,19% (N=34) 26 έτη και άνω, το 23,85% (N=26) 6 έως 15 έτη, ενώ το 4,59% (N=5) μέχρι 5 έτη. Ακόμη, το 51,38% (N=56) είχε 6-15 έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα, το 34,86% (N=38) μέχρι 5 έτη και το 13,76% (N=15) 16έτη και άνω. Όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση, το 91,74% (N=100) αποτελούνταν από μόνιμους καθηγητές, ενώ το υπόλοιπο 8,26% (N=9) από αναπληρωτές. Τέλος, το 55,05% (N=60) δήλωσε το λύκειο ως τωρινή σχολική μονάδα, ενώ το 44,95% (N=49) το γυμνάσιο.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία.

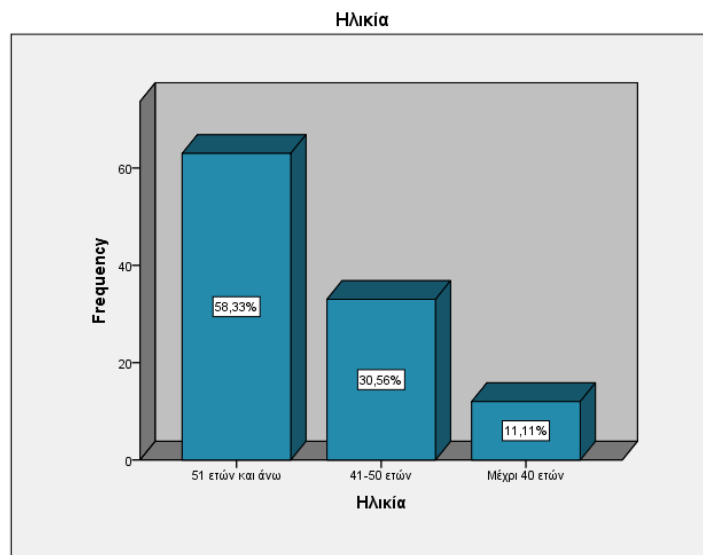
Δημογραφικά στοιχεία	Κατηγορίες	N	f%
Φύλο	Γυναίκα	78	71,56
	Άνδρας	31	28,44
Ηλικία	51 ετών και άνω	63	58,33
	41-50 ετών	33	30,56
	Μέχρι 40 ετών	12	11,11
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	94	87,04
	Διαζευγμένος/η	6	5,56
	Άγαμος/η	5	4,63
	Χήρος/α	3	2,78
Πρόσθετες σπουδές	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	27	65,85
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	26,83
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	7,32
Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση	16-25 έτη	44	40,37
	26 έτη και άνω	34	31,19
	6-15 έτη	26	23,85
	Μέχρι 5 έτη	5	4,59
Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα	6-15 έτη	56	51,38
	Μέχρι 5 έτη	38	34,86
	16 και άνω	15	13,76
Υπηρεσιακή κατάσταση	Μόνιμος	100	91,74
	Αναπληρωτή	9	8,26
Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι	Λύκειο	60	55,05
	Γυμνάσιο	49	44,95

N: Συχνότητα

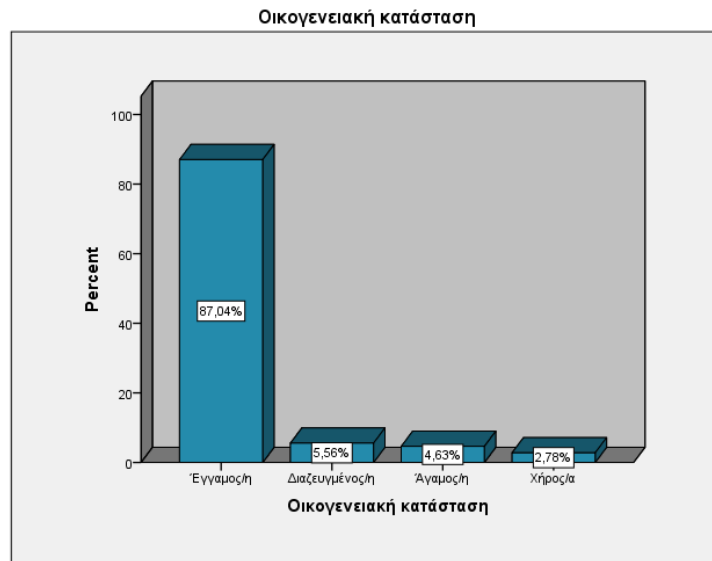
f %: Σχετική Συχνότητα



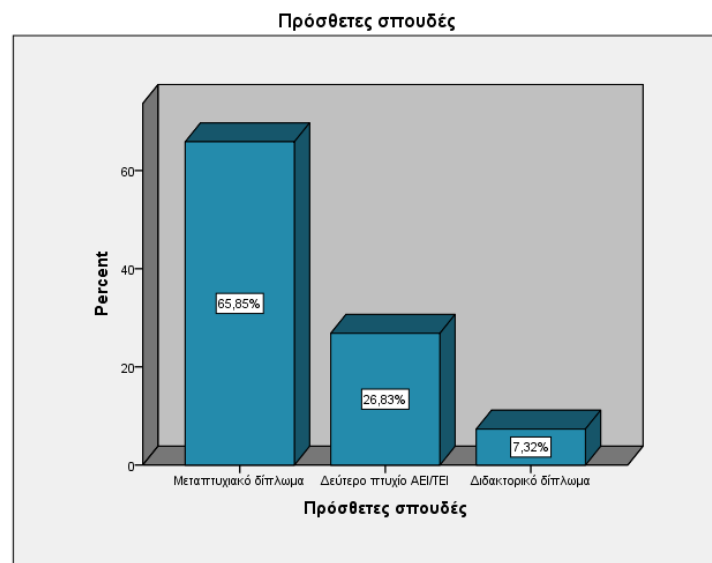
Γράφημα 1. Φύλο



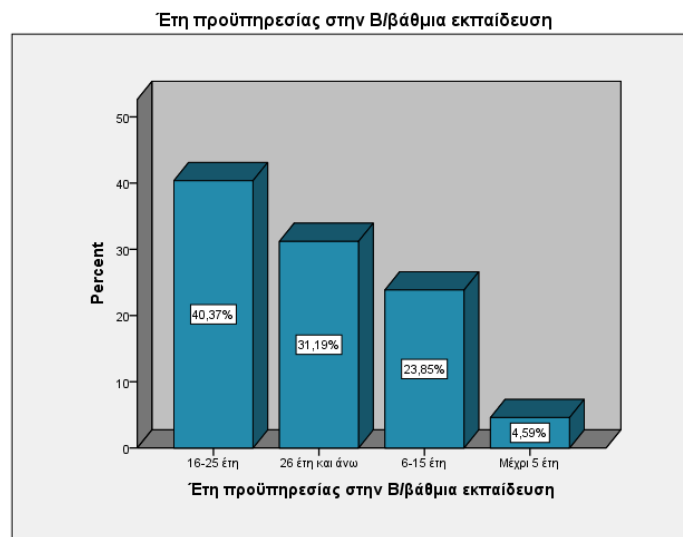
Γράφημα 2. Ηλικία



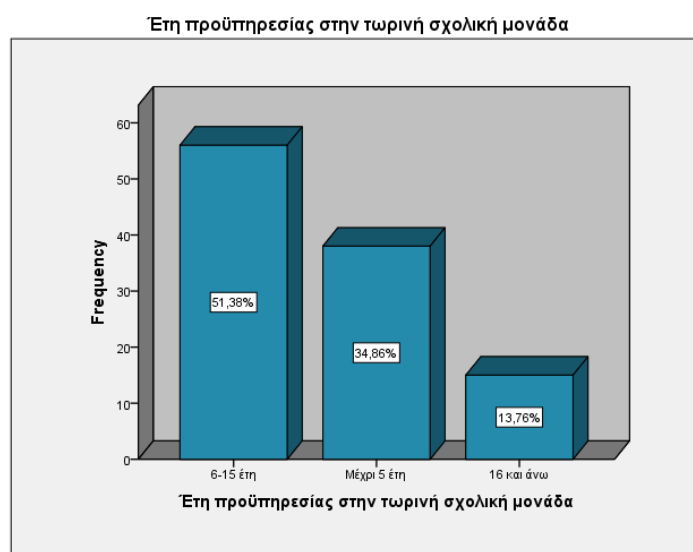
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση



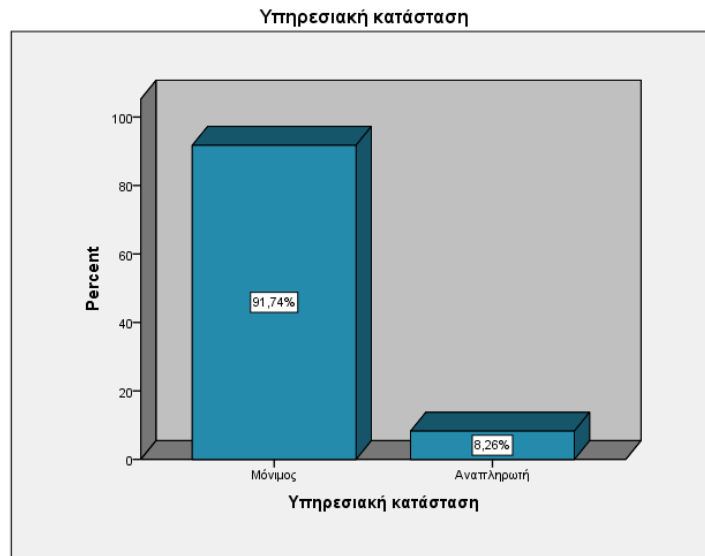
Γράφημα 4. Πρόσθετες σπουδές



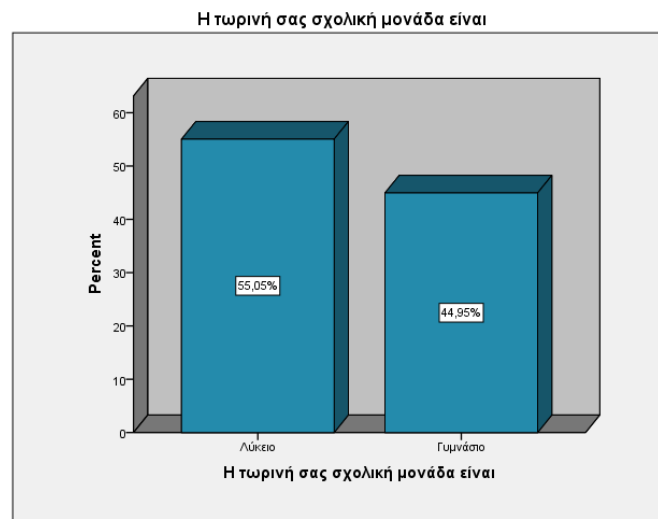
Γράφημα 5. Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση



Γράφημα 6. Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα



Γράφημα 7.Υπηρεσιακή κατάσταση



Γράφημα 8.Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι

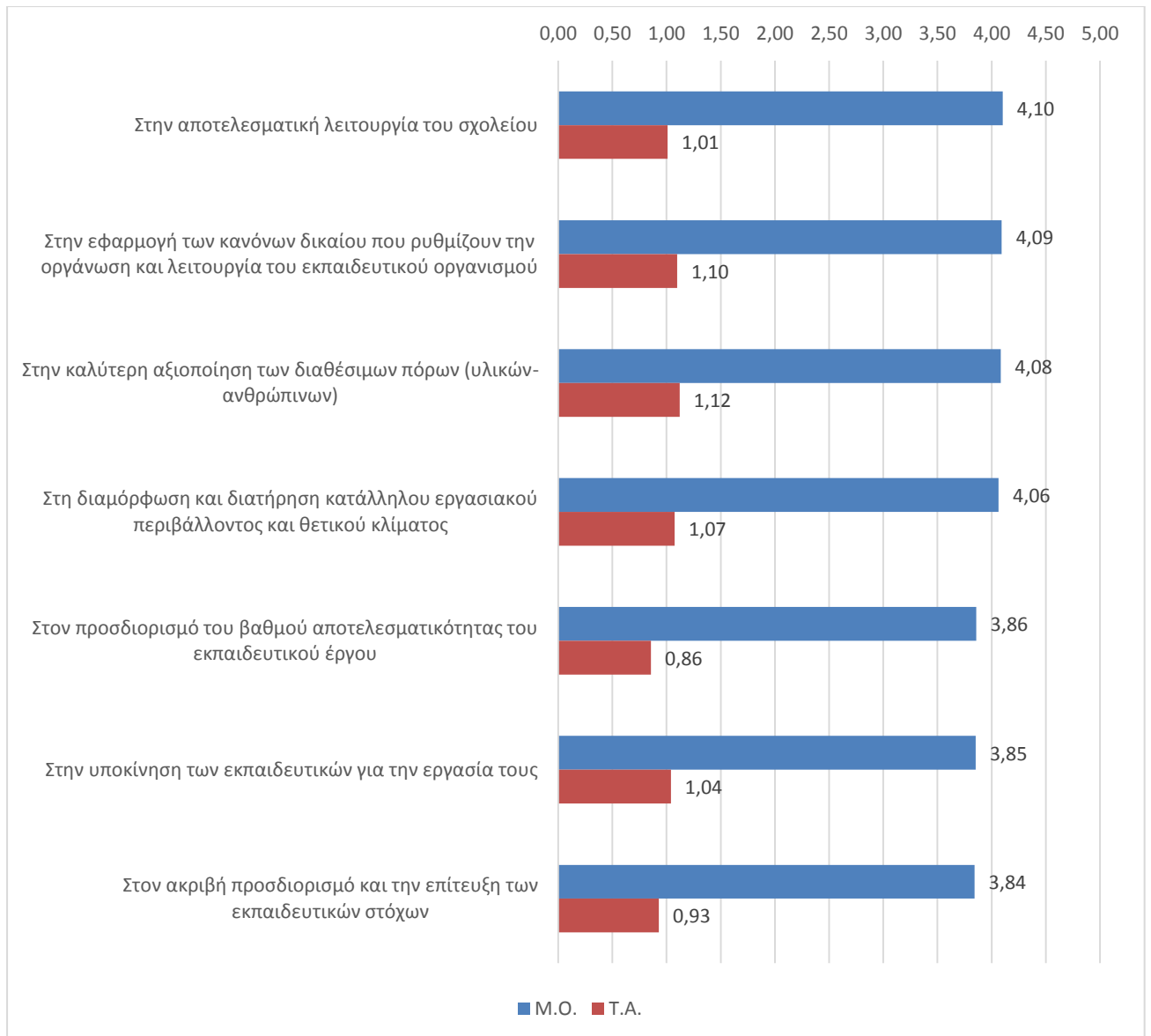
7.1.2 Αποτελεσματικότητα διοίκησης

Στον Πίνακα 2 (και Γράφημα 9) παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Οι ερωτήσεις απαντώνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1- Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ). Οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως η ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, κατάφερε να συμβάλει πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Μ.Ο.=4,10), στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού (Μ.Ο.=4,09), στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (υλικών-ανθρώπινων) (Μ.Ο.=4,08) και στη διαμόρφωση και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θετικού κλίματος(Μ.Ο.=4,06). Επίσης,

δήλωσαν πως συμβάλει πολύ στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου(M.O.=3,86), στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους(M.O.=3,85), καθώς και στον ακριβή προσδιορισμό και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων(M.O.=3,84).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [0,86, 1,12].

Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα διοίκησης

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Μ.Ο.</i>	<i>Τ.Α.</i>
Στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου	4,10	1,01
Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού	4,09	1,10
Στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (υλικών-ανθρώπινων)	4,08	1,12
Στη διαμόρφωση και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θετικού κλίματος	4,06	1,07
Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου	3,86	0,86
Στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους	3,85	1,04
Στον ακριβή προσδιορισμό και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων	3,84	0,93



Γράφημα 9.Αποτελεσματικότητα διοίκησης

7.1.3 Ηγεσία

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ηγεσία, την μετασχηματιστική, τη συναλλακτική καθώς και την αποφυγή ηγεσίας. Οι ερωτήσεις της παρούσας ενότητας απαντώνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ). Στον Πίνακα 3 (και Γράφημα 10) παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή. Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν πολύ με τις θέσεις πως ο/η διευθυντής/τρια βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον(M.O.=4,22), σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων(M.O.=4,18), επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης(M.O.=4,14),εκφράζει την

πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν(M.O.=4,10), μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον(M.O.=4,09) και με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν(M.O.=4,05). Επίσης, συμφωνούν πολύ πως τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα παρά απλώς ως μέλη της ομάδας(M.O.=4,03), λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους (M.O.=4,02), αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων(M.O.=4,00), αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (M.O.=3,94), επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα (M.O.=3,93), τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί τους/της (M.O.=3,93), τους βοηθάει να αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους(M.O.=3,81) και αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί(M.O.=3,71).Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [0,92, 1,21].

Πίνακας 3. Μετασχηματιστική ηγεσία

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	4,22	0,94
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	4,18	1,01
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	4,14	0,92
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	4,10	0,96
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	4,09	1,06
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	4,05	1,02
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας	4,03	1,05
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	4,02	1,08
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	4,00	1,04
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	3,94	0,99
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι εάν είναι κατάλληλα	3,93	1,11
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί τους/της	3,93	1,14
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου	3,81	1,09
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	3,71	1,21

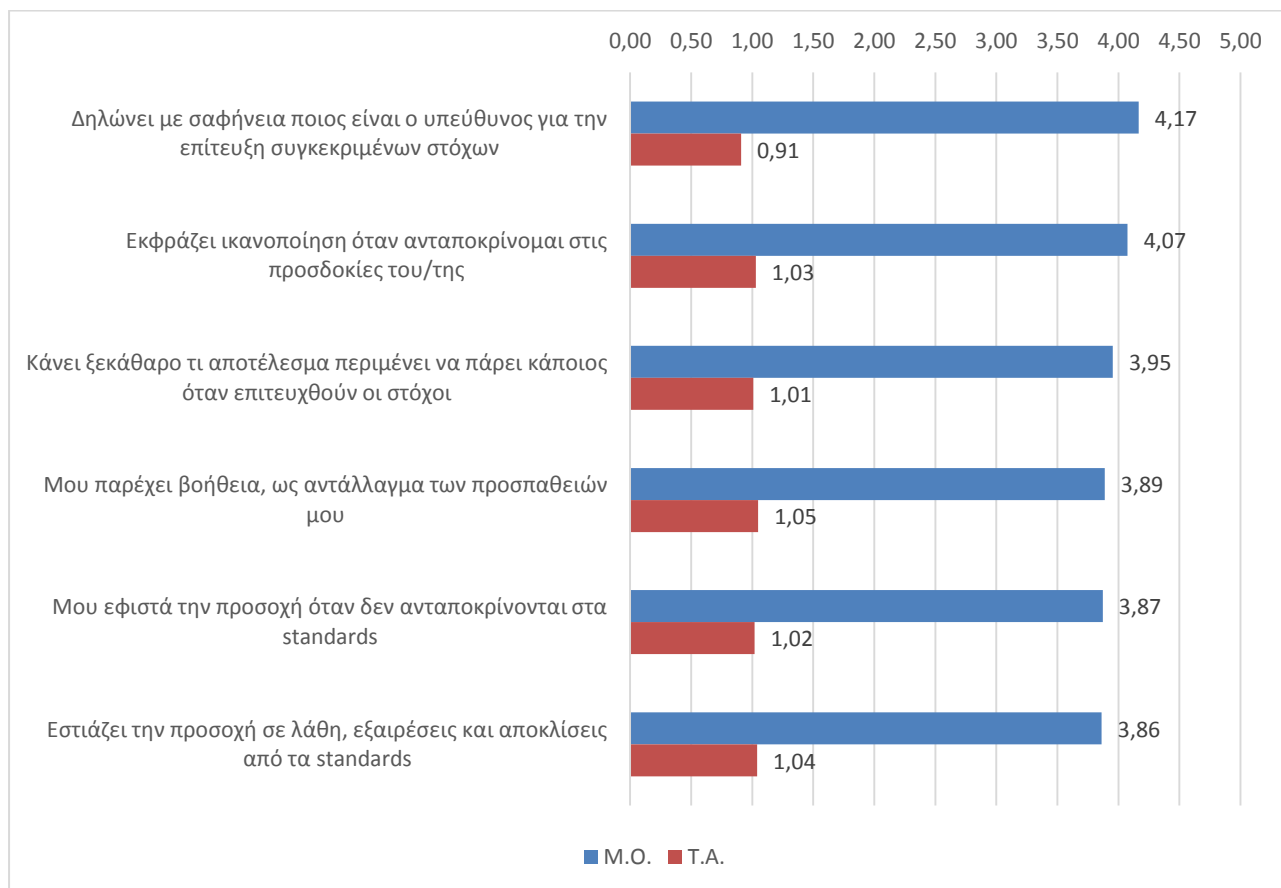


Γράφημα 10. Μετασχηματιστική ηγεσία

Στον Πίνακα 4 (και Γράφημα 11) παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία. Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν πολύ πως ο/η διευθυντής/τρια δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (M.O.=4,17), εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του/της (M.O.=4,07), κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα θα πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι (M.O.=3,95), παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (M.O.=3,89), τους επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται στα standards (M.O.=3,87) και εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards (M.O.=3,86). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [0,91, 1,05].

Πίνακας 4. Συναλλακτική ηγεσία

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Δηλώνει με σαφήνεια τον υπεύθυνο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	4,17	0,91
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	4,07	1,03
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα θα πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	3,95	1,01
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	3,89	1,05
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται στα standards	3,87	1,02
Εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	3,86	1,04



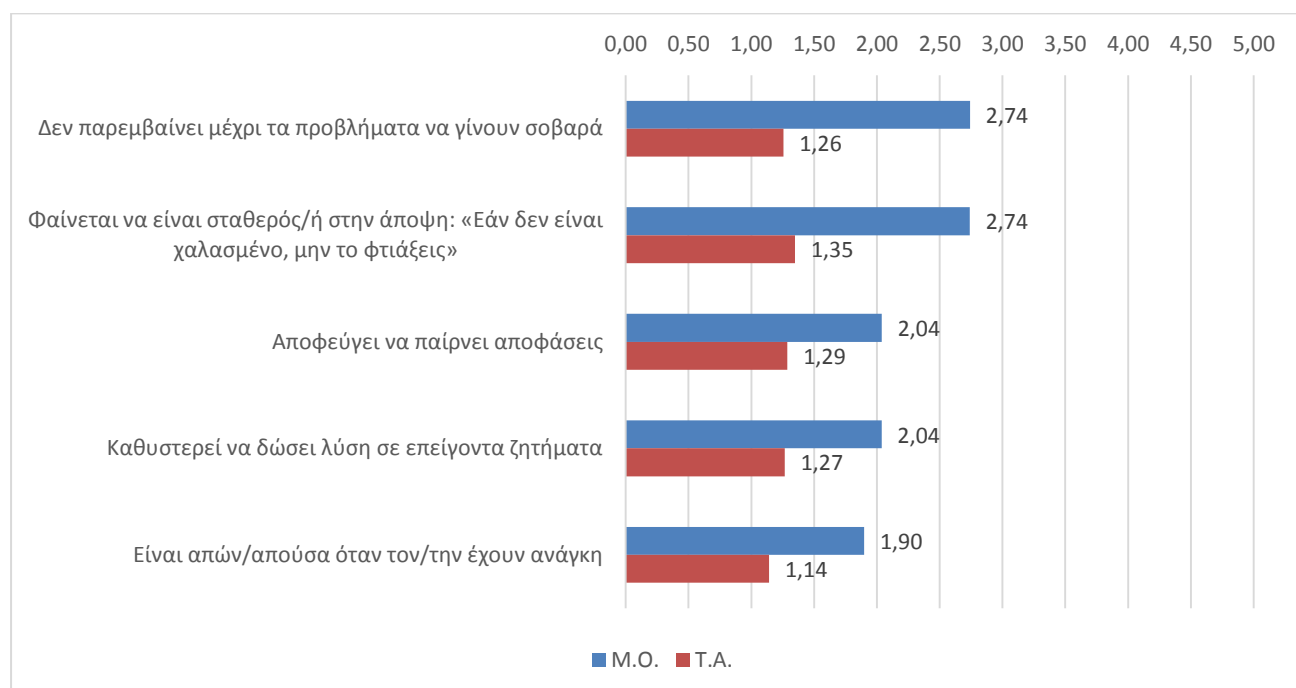
Γράφημα 11. Συναλλακτική ηγεσία

Στον Πίνακα 5 (Γράφημα 12) παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την αποφυγή της ηγεσίας. Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν ουδετερότητα, όσον αφορά το κατά πόσο ο/η διευθυντής/τρια δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά (Μ.Ο.=2,74) και έχει την άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»

(Μ.Ο.=2,74). Επίσης, δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο, όσον αφορά το ότι ο ο/η διευθυντής/τρια αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις(Μ.Ο.=2,04),καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα(Μ.Ο.=2,04) όπως και συμφωνούν λίγο ότι είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη (Μ.Ο.=1,90). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,14, 1,35].

Πίνακας 5. Αποφυγή ηγεσίας

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2,74	1,26
Φαίνεται να έχει την άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	2,74	1,35
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,04	1,29
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	2,04	1,27
Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	1,90	1,14



Γράφημα 12. Αποφυγή ηγεσίας

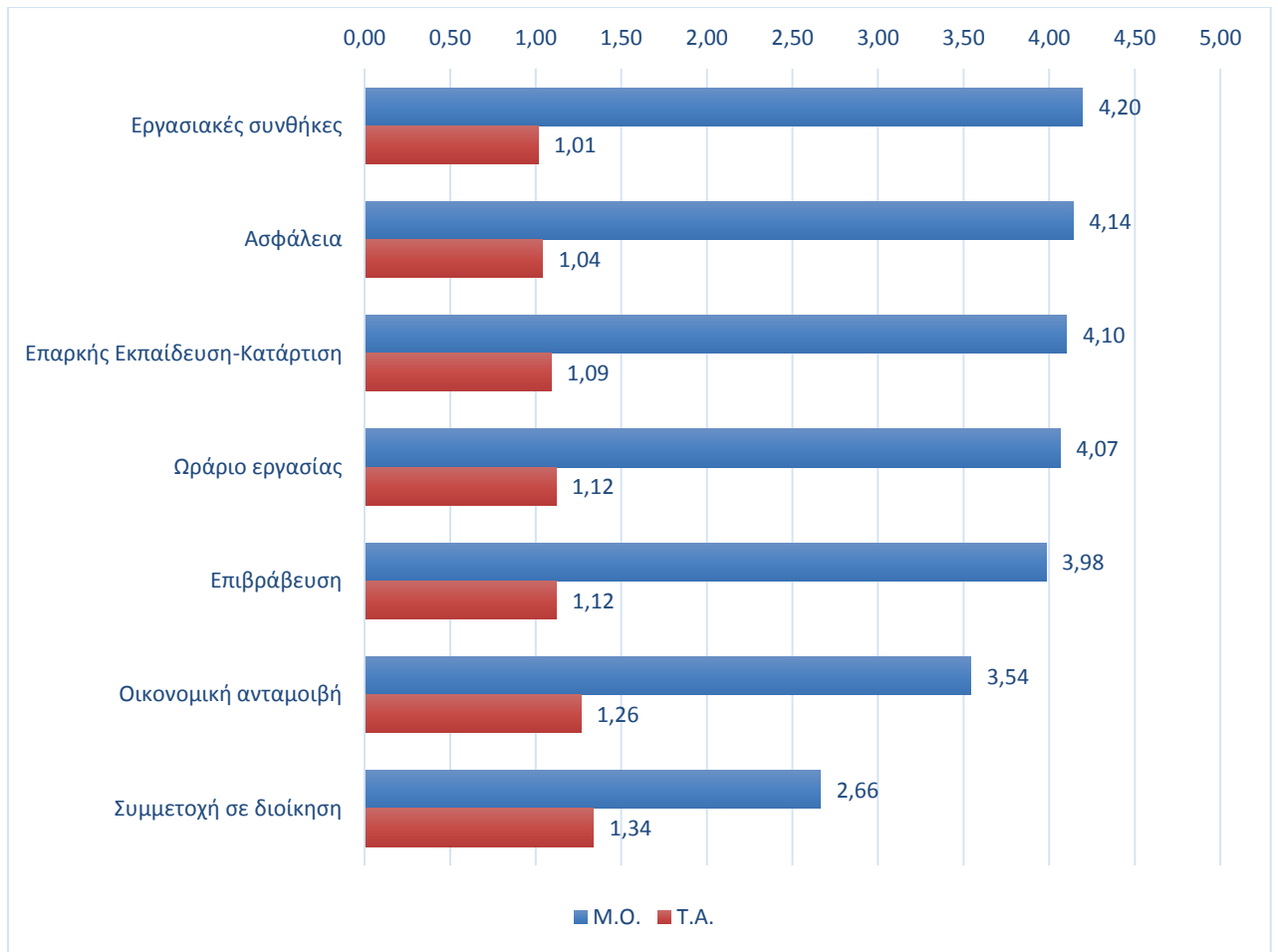
7.1.4 Υποκίνηση εργασίας

Στην τελευταία ενότητα παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την υποκίνηση στην εργασία των ερωτηθέντων. Οι

ερωτήσεις της παρούσας ενότητας απαντώνται και πάλι σε κλίμακα 1 έως 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ). Από τον Πίνακα 6 (και Γράφημα 13) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι επηρεάζουν πολύ την υποκίνηση στην εργασία τους οι εργασιακές συνθήκες (Μ.Ο.=4,20), η ασφάλεια (Μ.Ο.=4,14), η επαρκής εκπαίδευση-κατάρτιση(Μ.Ο.=4,10), το ωράριο εργασίας(Μ.Ο.=4,07), καθώς και η επιβράβευση(Μ.Ο.=3,98). Επιπλέον, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «μέτρια» και του «πολύ», αναφορικά με το κατά πόσο η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί παράγοντα υποκίνησης της εργασίας(Μ.Ο.=3,54). Ακόμη, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως η συμμετοχή στη διοίκηση επηρεάζει σε μέτριο βαθμό την υποκίνηση (Μ.Ο.=2,66). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [1,01, 1,34].

Πίνακας 6. Υποκίνηση εργασίας

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Εργασιακές συνθήκες	4,20	1,01
Ασφάλεια	4,14	1,04
Επαρκής Εκπαίδευση-Κατάρτιση	4,10	1,09
Ωράριο εργασίας	4,07	1,12
Επιβράβευση	3,98	1,12
Οικονομική ανταμοιβή	3,54	1,26
Συμμετοχή σε διοίκηση	2,66	1,34



Γράφημα 13. Υποκίνηση εργασίας

7.2 Επαγωγική Στατιστική

Στην ενότητα αυτή μελετώνται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποια τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας διοίκησης, της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής, αποφυγής ηγεσίας και της υποκίνησης εργασίας;
- 2) Επηρεάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων από τα δημογραφικά στοιχεία;
- 3) Ποιοι είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης;

7.2.1 1^ο ερευνητικό ερώτημα

Ποια τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας διοίκησης, της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής, αποφυγής ηγεσίας και της υποκίνησης εργασίας;

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας των διαστάσεων της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, της ηγεσίας και της υποκίνησης εργασίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει αρκετά ικανοποιητική εσωτερική αξιοπιστία, αφού οι τιμές του Cronbach Alpha σε όλες τις διαστάσεις είναι μεγαλύτερες από 0,8. Συγκεκριμένα, η διάσταση «Αποτελεσματικότητα διοίκησης» είχε αξιοπιστία 0,915, η «Μετασχηματιστική» είχε 0,961, η «Συναλλακτική» είχε 0,830, η «Αποφυγή» είχε 0,850 και «Υποκίνηση εργασίας» είχε 0,802.

Εξαιτίας της ικανοποιητικής εσωτερικής αξιοπιστίας οι μεταβλητές σε κάθε διάσταση ομαδοποιήθηκαν με χρήση του αμερόληπτου εκτιμητή της μέσης τιμής. Όσον αφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων έγινε χρήση πενταβάθμιας κλίμακας από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Μέτρια», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα Πολύ».

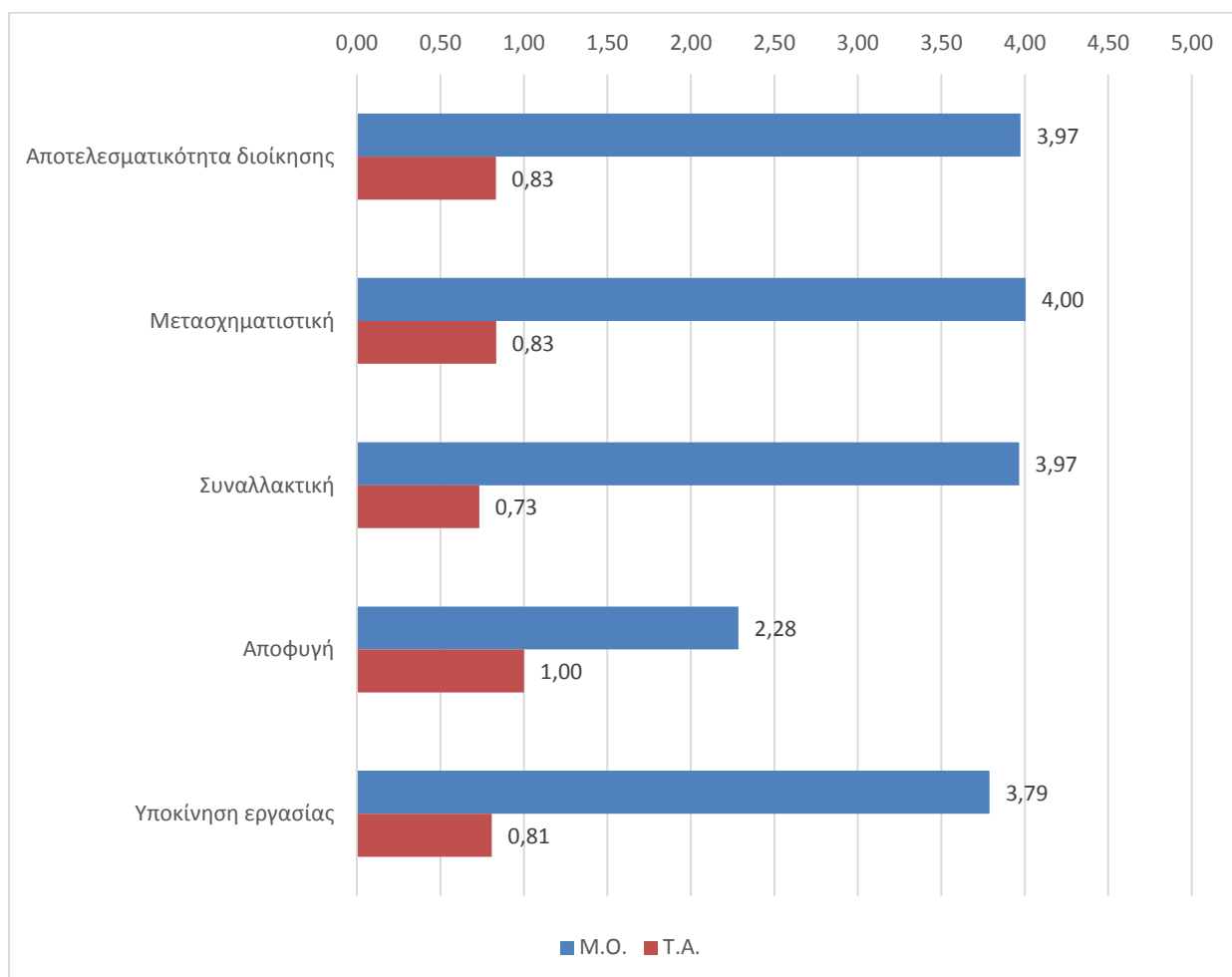
Πίνακας 7. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας των διαστάσεων

Διάσταση	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	7	0,915
Μετασχηματιστική	14	0,961
Συναλλακτική	6	0,830
Αποφυγή	5	0,850
Υποκίνηση εργασίας	7	0,802

Από τον Πίνακα 8 (και το Γράφημα 14) προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες καθηγητές θεωρούν ότι η διοίκηση του σχολείου είναι πολύ αποτελεσματική (Μ.Ο.=3,97). Επίσης πιστεύουν πολύ ότι οι διευθυντές του σχολείου εφαρμόζουν την μετασχηματιστική (Μ.Ο.=4,00) και συναλλακτική (Μ.Ο.=3,97) ηγεσία και λίγο της αποφυγής ηγεσίας (Μ.Ο.=2,28). Τέλος, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πολύ με τους παράγοντες που υποκινούν την εργασία τους (Μ.Ο.=3,79). Η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο διάστημα [0,81, 1,00].

Πίνακας 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων

Διάσταση	Μ.Ο.	Τ.Α.
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	3,97	0,83
Μετασχηματιστική	4,00	0,83
Συναλλακτική	3,97	0,73
Αποφυγή	2,28	1,00
Υποκίνηση εργασίας	3,79	0,81



Γράφημα 14. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων

7.2.2 2^ο ερευνητικό ερώτημα

Επηρεάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων από τα δημογραφικά στοιχεία;

Φύλο

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των independentsamplest-test των διαστάσεων ως προς το φύλο. Προκύπτει ότι η μέση τιμή των διαστάσεων δεν διαφοροποιείται στις κατηγορίες του φύλου σε καμία περίπτωση ($p>0,05$).

Πίνακας 9. Διαστάσεις*Φύλο independent samples t-test

Διάσταση	Φύλο	N	M.O.	df	t	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Άνδρας	31	3,90	107	-0,622	0,535
	Γυναίκα	78	4,01			
Μετασχηματιστική	Άνδρας	31	4,06	107	0,435	0,665
	Γυναίκα	78	3,98			
Συναλλακτική	Άνδρας	31	3,97	107	0,040	0,968
	Γυναίκα	78	3,96			
Αποφυγή	Άνδρας	31	2,23	106	-0,341	0,734
	Γυναίκα	77	2,31			
Υποκίνηση εργασίας	Άνδρας	31	3,95	106	1,285	0,201
	Γυναίκα	77	3,73			

Ηλικία

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων, όπου δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p>0,05$).

Πίνακας 10. Διαστάσεις*Ηλικία, Kruskal-Wallis

Διάσταση	Ηλικία	N	M.B.	H	df	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Μέχρι 40 ετών	12	46,42	1,023	2	0,600
	41-50 ετών	33	57,02			
	51 ετών και άνω	63	54,72			
Μετασχηματιστική	Μέχρι 40 ετών	12	52,46	1,082	2	0,582
	41-50 ετών	33	59,21			
	51 ετών και άνω	63	52,42			
Συναλλακτική	Μέχρι 40 ετών	12	48,21	0,556	2	0,757
	41-50 ετών	33	55,61			
	51 ετών και άνω	63	55,12			
Αποφυγή	Μέχρι 40 ετών	12	48,50	1,649	2	0,438
	41-50 ετών	32	49,78			
	51 ετών και άνω	63	57,19			
Υποκίνηση εργασίας	Μέχρι 40 ετών	12	48,67	5,875	2	0,053
	41-50 ετών	32	65,09			
	51 ετών και άνω	63	49,38			

Οικογενειακή κατάσταση

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς την οικογενειακή κατάσταση. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και τις διαστάσεις ($p > 0,05$).

Πίνακας 11. Διαστάσεις*Οικογενειακή κατάσταση, Kruskal-Wallis

Διάσταση	Οικογενειακή κατάσταση	N	Μέσος Βαθμός	df	H	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Άγαμος/η	5	55,20	3	0,579	0,901
	Έγγαμος/η	94	54,19			
	Διαζευγμένος/η	6	62,50			
	Χήρος/α	3	47,00			
Μετασχηματιστική	Άγαμος/η	5	63,30	3	0,531	0,912
	Έγγαμος/η	94	54,20			
	Διαζευγμένος/η	6	55,08			
	Χήρος/α	3	48,17			
Συναλλακτική	Άγαμος/η	5	48,40	3	1,275	0,735
	Έγγαμος/η	94	54,02			
	Διαζευγμένος/η	6	67,58			
	Χήρος/α	3	53,50			
Αποφυγή	Άγαμος/η	5	61,20	3	3,990	0,263
	Έγγαμος/η	93	52,49			
	Διαζευγμένος/η	6	54,75			
	Χήρος/α	3	87,33			
Υποκίνηση εργασίας	Άγαμος/η	5	52,00	3	5,039	0,169
	Έγγαμος/η	93	55,77			
	Διαζευγμένος/η	6	26,67			
	Χήρος/α	3	57,17			

Πρόσθετες σπουδές

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς τις πρόσθετες σπουδές. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση ανάμεσα στις πρόσθετες σπουδές και τις διαστάσεις ($p > 0,05$).

Πίνακας 12. Διαστάσεις*Πρόσθετες σπουδές, Kruskal-Wallis

Διάσταση	Πρόσθετες σπουδές	N	Μέσος Βαθμός	df	H	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	19,95	2	0,900	0,638
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	27	20,74			
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	27,17			
Μετασχηματιστική	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	19,73	2	0,171	0,918
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	27	21,44			
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	21,67			
Συναλλακτική	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	20,32	2	0,086	0,958
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	27	21,11			
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	22,50			
Αποφυγή	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	22,82	2	0,820	0,664
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	26	19,96			
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	16,67			
Υποκίνηση εργασίας	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	11	24,86	2	2,290	0,318
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	26	18,56			
	Διδακτορικό δίπλωμα	3	21,33			

Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση

Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση και τις διαστάσεις ($p > 0,05$).

Πίνακας 13. Διαστάσεις* Έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση, Kruskal-Wallis

Διάσταση	Έτη	N	Μέσος Βαθμός	df	H	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Μέχρι 5 έτη	5	30,90	3	4,133	0,247
	6-15 έτη	26	51,98			
	16-25 έτη	44	55,44			
	26 έτη και άνω	34	60,28			
Μετασχηματιστική	Μέχρι 5 έτη	5	32,70	3	3,008	0,390
	6-15 έτη	26	58,85			
	16-25 έτη	44	54,09			
	26 έτη και άνω	34	56,51			
Συναλλακτική	Μέχρι 5 έτη	5	24,30	3	5,862	0,119
	6-15 έτη	26	52,85			
	16-25 έτη	44	59,67			
	26 έτη και άνω	34	55,12			
Αποφυγή	Μέχρι 5 έτη	4	38,75	3	3,595	0,309
	6-15 έτη	26	56,21			
	16-25 έτη	44	49,84			
	26 έτη και άνω	34	61,07			
Υποκίνηση εργασίας	Μέχρι 5 έτη	4	56,00	3	0,028	0,999
	6-15 έτη	26	54,04			
	16-25 έτη	44	54,93			
	26 έτη και άνω	34	54,12			

Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα

Ο Πίνακας 14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα, όπου δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 14. Διαστάσεις*Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα, Kruskal-Wallis

Διάσταση	Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα	N	M.B.	H	df	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Μέχρι 5 έτη	38	59,01	2,80	2,00	0,25
	6-15 έτη	56	55,48			
	16 και άνω	15	43,03			
Μετασχηματιστική	Μέχρι 5 έτη	38	62,01	5,06	2,00	0,08
	6-15 έτη	56	54,10			
	16 και άνω	15	40,60			
Συναλλακτική	Μέχρι 5 έτη	38	54,62	0,02	2,00	0,99
	6-15 έτη	56	55,38			
	16 και άνω	15	54,57			
Αποφυγή	Μέχρι 5 έτη	37	47,62	3,96	2,00	0,14
	6-15 έτη	56	55,97			
	16 και άνω	15	65,97			
Υποκίνηση εργασίας	Μέχρι 5 έτη	37	58,54	2,29	2,00	0,32
	6-15 έτη	56	50,17			
	16 και άνω	15	60,70			

Υπηρεσιακή κατάσταση

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney για έλεγχο εξάρτησης των διαστάσεων ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτηθέντων καθηγητών. Προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση των διαστάσεων στις κατηγορίες της υπηρεσιακής κατάστασης ($p>0,05$).

Πίνακας 15. Διαστάσεις* Υπηρεσιακή κατάσταση, Mann-Whitney

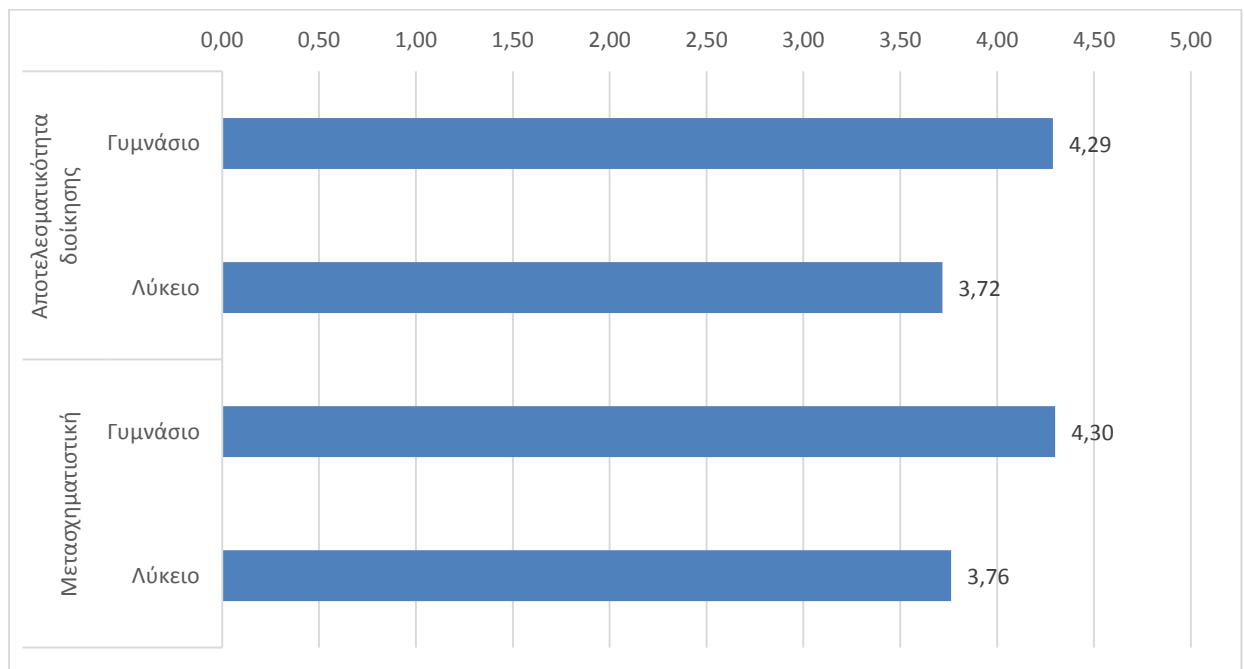
Διάσταση	Υπηρεσιακή κατάσταση	N	Μέσος Βαθμός	U	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Αναπληρωτής	9	60,61	399,50	0,577
	Μόνιμος	100	54,50		
Μετασχηματιστική	Αναπληρωτής	9	59,83	406,50	0,631
	Μόνιμος	100	54,57		
Συναλλακτική	Αναπληρωτής	9	56,33	438,00	0,894
	Μόνιμος	100	54,88		
Αποφυγή	Αναπληρωτής	9	53,78	439,00	0,942
	Μόνιμος	99	54,57		
Υποκίνηση εργασίας	Αναπληρωτής	9	57,17	421,50	0,789
	Μόνιμος	99	54,26		

Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των independentsamplest-test των διαστάσεων ως προς την τωρινή σχολική μονάδα. Προκύπτει ότι στην διάσταση «Αποτελεσματικότητα διοίκησης» η μέση τιμή των καθηγητών που εργάζονται σε γυμνάσιο (M.O.=4,29) είναι στατιστικά μεγαλύτερη ($t(95,13)=3,986$, $p<0,001$) από τους καθηγητές που εργάζονται σε λύκειο (M.O.=3,72). Τέλος, στην διάσταση «Μετασχηματιστική» η μέση τιμή των καθηγητών που εργάζονται σε γυμνάσιο (M.O.=4,30) είναι στατιστικά μεγαλύτερη ($t(103,12)=3,659$, $p<0,001$) από τους καθηγητές που εργάζονται σε λύκειο (M.O.=3,76). Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών παρουσιάζονται στο Γράφημα 15.

Πίνακας 16. Διαστάσεις*Τωρινή σχολική μονάδα, independentsamplest-test

Διάσταση	Σχολική μονάδα	N	M.O.	df	t	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	Γυμνάσιο	49	4,29	95,13	3,986	<0,001
	Λύκειο	60	3,72			
Μετασχηματιστική	Γυμνάσιο	49	4,30	103,12	3,659	<0,001
	Λύκειο	60	3,76			
Συναλλακτική	Γυμνάσιο	49	4,07	107	1,415	0,160
	Λύκειο	60	3,88			
Αποφυγή	Γυμνάσιο	49	2,08	106	-1,941	0,055
	Λύκειο	59	2,45			
Υποκίνηση εργασίας	Γυμνάσιο	49	3,71	85,67	-0,892	0,375
	Λύκειο	59	3,85			



Γράφημα 15. Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των τιμών για Διαστάσεις*Τωρινή σχολική μονάδα

7.2.3 3^ο ερευνητικό ερώτημα

Ποιοι είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης;

Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας για τις διαστάσεις της έρευνας. Προκύπτει ότι η κανονικότητα δεν ικανοποιείται σε καμία περίπτωση ($p < 0,05$)

Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας

Διαστάσεις	Shapiro Wilk (p-value)
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	0,000
Μετασχηματιστική	0,000
Συναλλακτική	0,001
Αποφυγή	0,000
Υποκίνηση εργασίας	0,000

Ο Πίνακας 18 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman της αποτελεσματικότητας με τις διαστάσεις της ηγεσίας και της υποκίνησης. Προκύπτει ότι η «Αποτελεσματικότητα διοίκησης» εμφανίζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με:

- Την ηγεσία «Μετασχηματιστική» ($r=0,809$, $p<0,01$)
- Την ηγεσία «Συναλλακτική» ($r=0,681$, $p<0,01$)
- Την «Υποκίνηση εργασίας» ($r=0,327$, $p<0,01$)
- Ενώ αρνητική με
- Την ηγεσία «Αποφυγή» ($r=-0,444$, $p<0,01$)

Πίνακας 18. Συσχετίσεις της αποτελεσματικότητας διοίκησης με τις υπόλοιπες διαστάσεις

Συσχετίσεις Spearman	Αποτελεσματικότητα διοίκησης
Μετασχηματιστική	0,809**
Συναλλακτική	0,681**
Αποφυγή	-0,444**
Υποκίνηση εργασίας	0,327**

**Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 1%

Ο Πίνακας 19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αποτελεσματικότητα διοίκησης» και ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της ηγεσίας και την υποκίνηση εργασίας. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη

προσαρμογής του μοντέλου απορρίφθηκε ($F(4,103)=61,845$, $p=<0,001$). Η προσαρμογή του μοντέλου θεωρείται πολύ καλή καθώς $R^2=0,706>0,4$.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα προσαρμογής πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης

Εξαρτημένη Μεταβλητή	R	R ²	AdjR ²	F	df1	df2	p
Αποτελεσματικότητα διοίκησης	0,840	0,706	0,695	61,845	4	103	0,000

Ανεξάρτητες μεταβλητές: Μετασχηματιστική, Συναλλακτική, Αποφυγή, Υποκίνηση

Ο Πίνακας 20 παρουσιάζει τους συντελεστές του πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης, που προέκυψαν θεωρώντας εξαρτημένη μεταβλητή την «Αποτελεσματικότητα διοίκησης» και ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της ηγεσίας και την υποκίνηση εργασίας. Αρχικά, προκύπτει ότι δεν εντοπίζεται το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας ($Tolerance>0,1$ & $VIF<10$). Στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής της σταθεράς ($p=0,044$, $t=2,036$) και της ηγεσίας «Μετασχηματιστική» ($p=0,000$, $t=8,523$, $Beta=0,771$). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο προσδιορίζεται από την παρακάτω μαθηματική εξίσωση:

$$\text{Αποτελεσματικότητα διοίκησης} = 0,705 + 0,778 * \text{Μετασχηματιστική} + 0,081 * \text{Συναλλακτική} - 0,036 * \text{Αποφυγή} - 0,024 * \text{Υποκίνηση εργασίας}$$

Πίνακας 20. Συντελεστές του πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης

Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Σταθερός όρος	0,705		2,036	0,044	-	-
Μετασχηματιστική	0,778	0,771	8,523	0,000	0,349	2,866
Συναλλακτική	0,081	0,071	0,851	0,397	0,407	2,454
Αποφυγή	-0,036	-0,044	-0,720	0,473	0,766	1,305
Υποκίνηση εργασίας	-0,024	-0,023	-0,402	0,689	0,854	1,171

Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποτελεσματικότητα διοίκησης

8. Συμπεράσματα

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην ελληνική και την διεθνή βιβλιογραφία είναι δυνατόν να συναντήσει κανείς πολλές έρευνες, οι οποίες ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος διευθυντής σχολικής μονάδας. Επίσης, είναι εύλογο ότι οι περισσότερες έρευνες γνώμης απευθύνονται στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση, τόσο μελέτες που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα, όπως αυτή των Κυθραιώτη και Πασιαρδή (2006), όσο και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό, όπως αυτή του Price (2012) και του Leithwood (2003), τονίζουν την σημασία που δίνουν οι εκπαιδευτικοί σε κάποια χαρακτηριστικά των διευθυντών, όπως για παράδειγμα, η γνώση των νομικών θεμάτων και το χάρισμα της επικοινωνίας και της ύπαρξης ομαδικού πνεύματος. Εξάλλου, ειδικά για την ανάγκη ύπαρξης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών, έρευνες όπως αυτή της Αντωνιάδου (2014) και της Μερκούρη (2015), σημειώνουν την πάγια πεποίθηση των εκπαιδευτικών, σύμφωνα με την οποία αυτές αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών ηγετών στην σχολική μονάδα.

Στην παρούσα μελέτη έλαβαν μέρος 109 καθηγητές της Β/βάθμιας εκπαίδευσης, στην πλειοψηφία τους έγγαμες γυναίκες, ηλικίας 41 ετών και πάνω. Επίσης, από το δείγμα η πλειοψηφία όσων είχαν πρόσθετες σπουδές κατείχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα, πάνω από 16 έτη προϋπηρεσίας στην Β/βάθμια εκπαίδευση και μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα τους. Τέλος, η πλειονότητα του δείγματος ήταν μόνιμοι καθηγητές και οι περισσότεροι εργάζονταν στο λύκειο.

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκαν τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και αποφυγής ηγεσίας καθώς και τα επίπεδα υποκίνησης εργασίας. Οι ερωτηθέντες καθηγητές δήλωσαν πως θεωρούν ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζονται είναι πολύ αποτελεσματική και οι διευθυντές ακολουθούν πολύ την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, ενώ ακολουθούν λίγο της αποφυγής ηγεσίας. Τέλος, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως συμφωνούν πολύ με τους παράγοντες υποκίνησης εργασίας.

Συγκεκριμένα για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη πως η ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, κατάφερε να συμβάλει πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων υλικών-ανθρώπινων πόρων και στη διαμόρφωση και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θετικού κλίματος. Επίσης, δήλωσαν πως η διοίκηση συνέβαλε πολύ στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου, στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους καθώς και στον ακριβή προσδιορισμό και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Για την μετασχηματιστική ηγεσία οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως ο/η διευθυντής/τρια βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν, μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον και με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν. Επίσης, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως ο/η διευθυντής/τρια τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα παρά απλώς ως μέλη της ομάδας, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων, αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα, τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί τους/της, τους βοηθάει να αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους και αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.

Για την συναλλακτική ηγεσία, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν πολύ πως ο/η διευθυντής/τρια δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του/της, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα θα πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι, παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, τους επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται στα standards και εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.

Για την αποφυγή ηγεσίας, οι συμμετέχοντες διαφώνησαν όσον αφορά την άποψη πως ο/η διευθυντής/τρια αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα και ότι είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.

Σχετικά με την υποκίνηση εργασίας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως σημαντικότεροι παράγοντες επιρροής είναι οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια, η επαρκής εκπαίδευση-κατάρτιση, το ωράριο εργασίας καθώς και η επιβράβευση.

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η επίδραση του δημογραφικού προφίλ στις απόψεις των συμμετεχόντων. Παρατηρήθηκε πως οι καθηγητές του Γυμνασίου θεωρούν περισσότερο ότι η διοίκηση της σχολική μονάδας είναι αποτελεσματική και εφαρμόζει την μετασχηματιστική ηγεσία σε σύγκριση με τους καθηγητές που εργάζονται στο Λύκειο.

Στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα, μελετήθηκαν οι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Παρατηρήθηκε πως όσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης τόσο αυξάνεται η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία του διευθυντή, η υποκίνηση εργασίας και μειώνεται η αποφυγή ηγεσίας. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της διοίκησης αναδείχτηκε η μετασχηματιστική ηγεσία.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία και τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποδοτικότητα μιας διοίκησης μπορεί να καταστεί αποτελεσματική εφόσον ο διευθυντής εργάζεται στα πλαίσια των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας, του ελέγχου, της στελέχωσης και του συντονισμού και όχι απλά να εκτελεί καθήκοντα και υποχρεώσεις. Ο προγραμματισμός σε μια εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να πραγματοποιείται σε διαφορετικά χρονοδιαγράμματα, ώστε να οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της μάθησης και να δίνει ζωή στα άτομα, στο περιβάλλον, του οποίου αποτελούν μέρος, και τις κοινότητες που σχηματίζουν.

Από την πλευρά του, ένας διευθυντής πρέπει να κάνει περισσότερα από το να σχεδιάζει, να οργανώνει και να στελεχώνει την ομάδα του για την επίτευξη ενός στόχου. Αυτό που επίσης πρέπει να κάνει είναι να ηγείται αυτής της ομάδας. Για αυτό και πρωταρχικός στόχος είναι η παρακίνηση, η επικοινωνία, η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση.

Όσον αφορά την παρακίνηση των εκπαιδευτικών πρέπει πρώτα να αναζητείται και να βρίσκεται τι είναι αυτό που τους παρακινεί, διότι μέσα από την διερεύνηση των κινήτρων τους θα μπορέσουν να προσδιορίσουν τον βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν, την προσαρμογή τους στο περιβάλλον του σχολείου και τη διατήρηση σταθερότητας στις μεταξύ τους σχέσεις, αλλά και στις σχέσεις τους με τον διευθυντή, στο ευρύτερο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση για τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και βασίζεται στη καλή γνώση και χρήση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας. Μέσα από την επικοινωνία εξασφαλίζεται η επικοινωνία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι να διευθύνει και να διαχειρίζεται τον σχεδιασμό, την παράδοση, την αξιολόγηση του προσωπικού και τη βελτίωση της εκπαίδευσης όλων των μαθητών σε μια κοινότητα, μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης των πόρων που παρέχονται από τη σχολική κοινότητα. Είναι φανερό ότι η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας απαιτεί αρκετό χρόνο και είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς. Ένας διευθυντής θεωρείται καλός όταν βρίσκει ισορροπία σε όλους τους ρόλους που πρέπει να αναλαμβάνει και εργάζεται σκληρά για να διασφαλίσει ότι αυτό που κάνει και αισθάνεται είναι το καλύτερο για όλους τους εμπλεκόμενους του σχολικού χώρου.

Η παρούσα έρευνα εστίασε στη διερεύνηση απόψεων των μελών της σχολικής κοινότητας της πόλης της Άρτας, με σκοπό τη σκιαγράφηση του προφίλ του σύγχρονου διευθυντή. Για ασφαλέστερα αποτελέσματα θα προτείναμε τη διεξαγωγή μίας μεγαλύτερης κλίμακας έρευνας στις σχολικές διαφόρων περιοχών της Ελλάδας. Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει και σε συμπεράσματα σχετικά με το αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στη βάση της διαφορετικής γεωγραφικής περιφέρειας.

Τέλος, θα προτείναμε οι σχετικές έρευνες να μην περιορίζονται μόνο στο εκπαιδευτικό –επιστημονικό- βοηθητικό προσωπικό ή μόνο στους συλλόγους γονέων, αλλά να απευθύνονται σ' όλους τους εμπλεκόμενους ταυτόχρονα, αφού το συγκεκριμένο πεδίο δεν είναι σταθερό, προβλέψιμο και στατικό. Αντίθετα, πρόκειται για ένα πεδίο στο οποίο εμφανίζονται αλληλεπιδράσεις και σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς που δραστηριοποιούνται μέσα στα όρια του.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Έλλην.
2. Αντωνίου, Α. (2017). Διπλωματική εργασία: «Συγκριτική προσέγγιση και ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και του εκπαιδευτικού προσωπικού της Ελλάδας και χωρών του εξωτερικού – Οι σύγχρονες τάσεις στον τομέα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης». Α.Τ.Ε.Ι. Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Ανάκτηση από:
<http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3302/%CE%94%CE%95%CE%9C35%20%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Βογιατζόγλου Χριστίνα – Ανύσια, Τζιομάκας Θεοδόσιος (2005). Πτυχιακή εργασία: Η έννοια, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση. Τ.Ε.Ι. Ηπείρου παράρτημα Πρέβεζας. Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής. Ανάκτηση από:
http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/900/log_20050095.pdf?sequence=3
4. Δριτσάκος Γεώργιος & Κοσκινίδης Ρομπέρτο (2014). Πτυχιακή εργασία: Επιχειρησιακή Ηγεσία. Τ.Ε.Ι. Πειραιά. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής. Ανάκτηση από:
http://okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1524/log_00196.pdf?sequence=1
5. Ζωγράφος Δημήτρης & Θωμά Δήμητρα (2014). Πτυχιακή εργασία: Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαμόρφωση της σχέσης ηγέτη-ομάδας και η συμβολή της κατά τη σύγκρουση και διαπραγμάτευση μέσα στον εργασιακό χώρο. ΑΤΕΙ Ιονίων Νήσων. Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας, Αργοστόλι Κεφαλονιάς. Ανάκτηση από:
<http://io.teion.gr/bitstream/handle/123456789/1601/thesis%2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Καραπιστόλης Δημήτριος, (2001), «Ανάλυση Δεδομένων και Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
7. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ-ΠΙ.

8. Κούλα, Β. (2011). Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη, σσ. 69-70.
9. Κολυβά, Θ. - Μαχαίρα, Ευγενία Μπόρα - Σέντα, Χαράλαμπος Μπράτσας (2017). Στατιστική :Θεωρία - Εφαρμογές - Παραδείγματα στην R / Συλλογικό έργο- 3η έκδ. - Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
10. Κυριακούλη, Μ. (2017). Διπλωματική εργασία: «Η Παρακίνηση των Εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Ενότητα Πιερίας και ο Ρόλος της Ηγεσίας: Μια Εμπειρική Έρευνα των Αντιλήψεων Όλων των Εμπλεκόμενων». Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών. Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανάκτηση από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20499/3/KiriakouliMariaMsc2017.pdf>
11. Κωνσταντίνου, Α. (2005). Πώς θα Διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου. Λευκωσία: Εκδόσεις Καντζηλάρη.
12. Μαλαγκονιάρη Ευγενία (2010). Διπλωματική εργασία: Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών. Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ανάκτηση από: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/3676/1/.pdf>
13. Μανιάτης Παράσχος, (2005), «Το Μάνατζμεντ Διαμέσου της Πρακτικής», Εκδόσεις Δημακαράκου, Αθήνα.
14. Μπουραντάς Δημήτρης (2005) Ηγεσία «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 197.
15. Μπρίνια Β. (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης. Αθήνα: Σταμούλης.
16. Πάνου, Ε. (2009). Η Συμβουλευτική στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η Συμβολή της Συμβουλευτικής στο Ρόλο του Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σσ. 26-31. Ανάκτηση από: <http://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/14151/file0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Πασιαρδή, Γ. (2001). Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του, Αθήνα: Τυπωθήτω, σσ. 44.
18. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Τυπωθήτω.

19. Ράπτης, Ν. και Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ.
20. Ρέππα, Α. Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
21. Σαΐτης, Χ. (2002). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και πράξη. Αθήνα: Ατραπός.
22. Σαΐτης, Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη, Τρίτη Έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση, σσ. 227, 231.
23. Σαΐτης, Χ. (2008). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης (5 η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
24. Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στην Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Τομ. Α' / Αθήνα: Αυτοέκδοση, σσ. 279-281
25. Σβόλης Γεώργιος (2018). Διπλωματική εργασία: Τα εργαλεία & ο ρόλος της ηγεσίας για μια επιτυχημένη συνεργασία Μάρκετινγκ – Πωλήσεων. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων. Master in Business Administration.
26. Σιώμκος, Γ. Ι., & Μαύρος, Δ. Α. (2008). *Ερευνα Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη.
27. Στάγκος (2000). Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor (σελ 55-59).
28. Τακτικός Βασίλειος (2017). Διπλωματική εργασία: Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ανάκτηση από: http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10731/Taktikos_Vasileios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
29. Τζώτζου, Μ. & Αναστασόπουλος, Μ. (2013). Νέο Σχολείο: Μορφές επικοινωνίας και ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας, σσ. 239-240. 244. Ανάκτηση από: <https://www.researchgate.net/publication/274959434>
30. Φαρμάκης Ν. (2017). *Εισαγωγή στη Δειγματοληψία*. Αφοί Κυριακίδη ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
31. Φωτόπουλος Νικόλαος (2007). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Ανάκτηση από: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

Ξένη Βιβλιογραφία

32. Ärlestig, H. (2012). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement?, *The Educational Forum*, 71(3), 262-263.
33. Charles Lowe, P. Z. (2011). *Writing Spaces: Readings on Writings, Vol. 2 Introduction to primary research: observations, surveys and interviews*. Anderson, South Carolina: Parlor press.
34. Cohen Louis & Manion Lawrence & Morrison Keith (2007). *Research Methods in Education*.
35. Floyd J Fowler, Jr. (2014). *Survey Research Methods*. BOSTON: SAGE PUBLICATIONS
36. Gabbar H. A., Honarmand N. & Abdelsalam A.A. (2014). Transformational leadership and its impact on governance and development in African nations: An analytical approach. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. doi:10.4172/2169-026X.1000121
37. Germano, M. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. [Weblog]. Retrieved from <http://ala-pa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/Page>
38. Gibson Rowan, (2001), «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
39. Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
40. Henrik, K., Malinowska, K., Piwowarski, R., Przewłocka, J., Smak, M., Wichrowski, A. (2015). Polish teachers and principals – an international perspective. Key findings of TALS 2013. Warsaw: Educational Research Institute.
41. Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. & Chapman, C. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. London and New York. Rutledge Farmer, Taylor and Francis Group.
42. Jones, C. G. (2010). *Research Methods for Sports Studies*, 2nd Edition. New York: Taylor & Francis e-Library.
43. Kashyap, D. (2015). Article: Educational Administration: Meaning, Nature and Other Details. From the Website YourArticleLibrary. Retrieved from: <http://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/educational-administration-meaning-nature-and-other-details/63730>
44. Khetoo Mujhahid (2013). Assignment Concept, Principle of Management. A Brief History of Management Theory Management, Essay. UK. (November 2013), Uni Assignment Centre, BCA. Retrieved from:

<https://www.uniassignment.com/essay-samples/management/a-brief-history-of-management-theory-management-essay.php>

45. Koocher, G., & Keith-Spiegel, P. (1998). *Ethics in psychology*. New York: Oxford University Press.
46. Laffey, M., A. & Valentine, J., W. (2016.) The Relationships among Principal Learning Styles, Teacher Learning Styles and Principal Communication Style, *Middle School Research Selected Studies*, 9(1), 35-45.
47. Meador, D. (2019). Article: The Role of Principal in Schools. From the Website ThoughtCo. Retrieved from: <https://www.thoughtco.com/role-of-principal-in-schools-3194583>
48. McGettrick, B. J. (2009). Quality of Human Resources: Education – Vol. I – Planning, Organization and Administration of Education. © Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS). Retrieved from: <https://www.eolss.net/Sample-Chapters/C11/E1-12-01-04.pdf>
49. Moos, H. & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: successful sustained? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
50. Muijs, D., 2010. *Doing quantitative research in education with SPSS*. Sage.
51. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
52. Nunnally J. & Bernstein I. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
53. Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2). 355-361. Retrieved from <http://irmbrjournal.com>
54. Robbins S. P., & Judge T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.
55. Selart, M. (2010). A leadership perspective on decision making. DOI:10.13140/RG.2.1.1471.1526/ ISBN: 978-82-022-5428-5. Publisher: Cappelen Academic Publishers. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/262378192_A_leadership_perspective_on_decision_making

56. Surbhi, S. (2018). Article: Difference between Management and Administration. From the Website Key Differences. Retrieved from: <https://keydifferences.com/difference-between-management-and-administration.html>
57. Victoria State Government (2017). Human Resources. Roles and Responsibilities Teaching Service. Retrieved from: https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/Roles_and_responsibilities-TS.pdf
58. Wood, S. (2018). Article: Where it All Began: The Origin of Management Theory. From the Website Great Managers. Retrieved from: <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/>
59. Yirci, R., Özdemir, T., Y., Kartal, S., E. & Kocabaş I. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills, *School Leadership & Management*, 34(5), 456.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α – Δημογραφικά στοιχεία

11. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

12. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51 ετών και άνω

13. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

14. Πρόσθετες σπουδές(σημειώστε τον ανώτερο κατεχόμενο τίτλο)

- Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Διδακτορικό δίπλωμα

15. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά στην Β/θμια εκπαίδευση

- Μέχρι 5 έτη
- 6-15 έτη
- 16-25 έτη
- 26 έτη και άνω

16. Έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή σχολική μονάδα

- Μέχρι 5 έτη
- 6-15 έτη
- 16-25 έτη
- 26 έτη και άνω

17. Υπηρεσιακή κατάσταση

- Αναπληρωτή
- Μόνιμος

18. Η τωρινή σας σχολική μονάδα είναι

- Γυμνάσιο
- Λύκειο

Μέρος Β – Αποτελεσματικότητα Διοίκησης

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε κατάφερε να συμβάλει: (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

		1	2	3	4	5
1	Στη διαμόρφωση και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θετικού κλίματος					
2	Στον ακριβή προσδιορισμό και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων					
3	Στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου					
4	Στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (υλικών – ανθρώπινων)					
5	Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου					
6	Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού					
7	Στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους					

Μέρος Γ – Ηγεσία

19. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου				
2	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων				
3	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν				
4	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον				
5	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης				
6	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον				
7	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της				
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων				
9	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν				
10	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου				
11	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας				
12	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί				
13	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα				
14	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις				

20. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τη συναλλακτική ηγεσία (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της				
2	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων				
3	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου				
4	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι				
5	Εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards				
6	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards				

12. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τη αποφυγή ηγεσίας (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ):

Ο/Η διευθυντής/τρια...	1	2	3	4	5
1 Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
2 Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»					
3 Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
4 Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα					
5 Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη					

Μέρος Δ – Υποκίνηση Εργασίας

13. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την υποκίνηση στην εργασία σας (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
1 Οικονομική Ανταμοιβή					
2 Επιβράβευση					
3 Εργασιακές Συνθήκες					
4 Ωράριο εργασίας					
5 Ασφάλεια					
6 Επαρκή Εκπαίδευση-Κατάρτιση					
7 Συμμετοχή στη διοίκηση					

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας