

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Διπλωματική Εργασία

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

του Παντελή Δ. Κετσετζή

Ιανουάριος 2019

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ
ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στον κάθε συνάδελφο
που μοχθεί καθημερινά,
χωρίς αναγνώριση των προσπαθειών του,
για ένα καλύτερο αύριο
για την πατρίδα μας

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ
ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εκφράζω τις θερμότερες ευχαριστίες μου
στην επιβλέπουσα της εργασίας
κα Μπέλλου Βικτώρια - Μαρία
για την πολύτιμη καθοδήγηση

καθώς επίσης

στην οικογένειά μου
για την υπομονή
και τη συμπαράστασή τους

**Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ
ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	9
Abstract	10
Εισαγωγή	11
Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
Κεφάλαιο 1 : Ηγεσία και ηγέτης	13
1.1 Η έννοια της ηγεσίας	13
1.2 Διάκριση ηγεσίας και management (διεύθυνσης / διοίκησης)	16
1.3 Ηγέτης vs manager	23
1.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες του ηγέτη	26
1.5 Βασικές θεωρίες (σχολές) ηγεσίας	30
1.6 Στυλ - μορφές - μοντέλα ηγεσίας	38
Κεφάλαιο 2 : Η Ηγεσία που υπηρετεί	45
2.1 Η έρευνα σχετικά με την Ηγεσία που υπηρετεί	50
2.2 Αποτελέσματα ερευνών σχετικών με την Ηγεσία που υπηρετεί	54
2.3 Σύγκριση Ηγεσίας που υπηρετεί με άλλες θεωρίες	55
2.4 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπηρετεί	59
Κεφάλαιο 3 : Ανταλλαγή Ηγέτη - μέλους	69
3.1 Αποτελέσματα ερευνών	73
Κεφάλαιο 4 : Αποτελεσματική ηγεσία	77
4.1 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη	79
4.2 Συνταγές επιτυχίας	81
4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία	85
Κεφάλαιο 5 : Απόδοση εργαζομένων	87
5.1 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων	89
5.2 Ηγεσία και απόδοση εργαζομένων	95
Κεφάλαιο 6 :	97
6.1 Τύποι-μοντέλα ηγεσίας	99
6.2 Καθήκοντα σχολικής ηγεσίας	101
6.3 Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας	103
6.4 Τα προσόντα ενός Διευθυντή σχολικής μονάδας	104

**Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ
ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Β' ΜΕΡΟΣ : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	107
Κεφάλαιο 7	107
7.1 Διαμόρφωση του υπό εξέταση μοντέλου	107
7.2 Μεθοδολογία έρευνας	109
7.2.1 Το δείγμα της έρευνας	110
7.2.2 Ερωτηματολόγιο έρευνας Μεθοδολογία έρευνας	112
7.2.3 Ανάλυση	114
Κεφάλαιο 8 : Αποτελέσματα έρευνας	127
Βιβλιογραφία	129
Παράρτημα	130
1. Καθήκοντα σχολικής ηγεσίας	140
2. Ερωτηματολόγιο έρευνας	151

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ευρετήριο σχημάτων

1	Οι σχέσεις μεταξύ των όρων ηγεσία, διεύθυνση και διοίκηση	19
2	Manager και ηγέτης ως συμπληρωματικές έννοιες	22
3	Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη	29
4	Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς	32
5	Το «διοικητικό πλέγμα» (Managerial Grid)	33
6	Το μοντέλο του Fiedler	35
7	Το μοντέλο του κύκλου ζωής της ηγεσίας των Hersey και Blanchard	36
8	Η θεωρία κατάστασης (ανωριμότητας –ωριμότητας)	37
9	Αιτιώδεις σχέσεις στη θεωρία Πορείας - Στόχου	38
10	Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt	39
11	Περιγραφή των Μορφών Ηγεσίας σε σχέση με το Διευθυντικό Δικτύωμα	41
12	Το τρισδιάστατο διευθυντικό δικτύωμα	42
13	Μοντέλο 1 Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone	52
14	Μοντέλο 2 Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone	53
15	Οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί (γραμμικό μοντέλο)	64
16	Το μοντέλο ηγεσίας που υπηρετεί του Van Dierendonk	67
17	Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)	70
18	Οι τομείς της ηγεσίας σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien	71
19	Μοντέλο της αναπτυξιακής διαδικασίας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους	73
20	Συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς	78
21	Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία	82
22	Παράγοντες επηρεασμού της αποτελεσματικότητας του ηγέτη	86
23	Η σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη και απόδοση του εργαζομένου και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	90

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

24	Επικυρωμένο μοντέλο επιπτώσεων της δέσμευσης των εργαζομένων στην απόδοση των εργαζομένων	91
25	Μοντέλο διαχείρισης δέσμευσης	92
26	Το μοντέλο υψηλής απόδοσης των Locke and Latham	94
27	Μετασχηματιστική ηγεσία και απόδοση εργαζομένων	95
28	Το μοντέλο των Reb et al.	96
29	Πυραμίδα διοίκησης της Εκπαίδευσης	97
30	Το σχολείο ανοιχτό κοινωνικό σύστημα	98
31	Ηγεσία σχολικής μονάδας ΠΕ	99
32	Παιδαγωγική ηγεσία	101
33	Το ερευνητικό μοντέλο	108

Ευρετήριο πινάκων

1	Διαφορές Ηγεσίας και Διοίκησης	20
2	Συγκρίσεις μεταξύ ηγεσίας και management	21
3	Διαφορές manager - ηγέτη	24
4	Συναισθηματική νοημοσύνη: Ένα αλφαβητάρι	28
5	Οι οκτώ συνδυασμοί ηγετικής συμπεριφοράς	43
6	Μοντέλα ηγεσίας που υπηρετεί	50
7	Εργαλεία μέτρησης της ηγεσίας που υπηρετεί	51
8	Σύγκριση ηγεσίας που υπηρετεί και μετασχηματιστικής ηγεσίας	56
9	Περίληψη των συγκρίσεων ηθικών ηγεσιών	57
10	Σύγκριση Ηγεσίας που υπηρετεί και Ηγεσίας αυτοθυσίας	58
11	Οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί κατά τους Matteson και Irving	63
12	Τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone	64
13	Πέντε πρακτικές και δέκα δεσμεύσεις της παραδειγματικής ηγεσίας	83
14	Συσχετίσεις (Pearson's correlations)	121

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ευρετήριο γραφημάτων

1	Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	110
2	Ηλικιακή πυραμίδα	111
3	Σχέση εργασίας με το φύλο των συμμετεχόντων	111
4	Έτη υπηρεσίας ανά φύλο	112
5	SL - Ηγεσία που υπηρετεί	117
6	LMX - Ανταλλαγή ηγέτη- μέλους	118
7	EL - Αποτελεσματική ηγεσία	119
8	EP - Απόδοση εργαζομένων	119

Περίληψη

Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει, σε μια εποχή υψηλών απαιτήσεων, σε μια κοινωνία που αναζητά ένα καλύτερο αύριο, ένα σχολικό περιβάλλον που στοχεύει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του η Ηγεσία που υπηρετεί μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις αυτές και να προσφέρει λύσεις.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε να διερευνηθεί αν η Ηγεσία που υπηρετεί στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση οδηγεί σε: α) αποτελεσματική ηγεσία, β) σε εργασιακή απόδοση και γ) αν η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους μεσολαβεί ανάμεσα στην Ηγεσία που υπηρετεί, την αποτελεσματική ηγεσία και την απόδοση των εργαζομένων.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας αξιοποιήθηκε διαδικτυακή εφαρμογή της Google για τη διανομή, συμπλήρωση και καταχώρηση των ερωτηματολογίων. Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία σε όλη την ελληνική επικράτεια. Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS της IBM.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι Η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την Αποτελεσματική ηγεσία και ότι η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Αποτελεσματικής ηγεσίας. Αντίθετα, όμως, με τη βιβλιογραφία, δε μπόρεσε η έρευνα να βρει σημαντική στατιστική συσχέτιση της Ηγεσίας που υπηρετεί με την απόδοση των εργαζομένων.

Η ηγεσία έπαιξε, παίζει και θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Το φαινόμενο της ηγεσίας, όσο κι αν έχει μελετηθεί, πάντοτε θα αποτελεί πεδίο λαμπρό για περαιτέρω έρευνα.

Abstract

In a world that is constantly changing, in a time of high demands, in a society looking for a better tomorrow, a school environment that aims to improve its service, Servant Leadership can respond to these challenges and offer solutions.

In the context of the present study, it was chosen to explore if Servant Leadership in Primary Education leads to: a) effective leadership, b) employee performance and c) if Leader Member Exchange mediates between Servant Leadership, effective leadership and employee performance.

A web-based Google application for the distribution, completion and registration of the questionnaires was used to carry out the research. The survey was attended by teachers serving in elementary schools all over Greece. For statistical analysis, the IBM SPSS program was used.

The results of the survey have shown that Leadership is positively related to Effective Leadership and that Leader Member Exchange (LMX) mediates between Servant Leadership and Effective Leadership. In contrast, however, with the literature, our research has not been able to find a significant statistical correlation of the Servant Leadership with employee performance.

Leadership played, plays and will play a very important role in the operation and effectiveness of a school unit. The phenomenon of leadership, although it has been studied so much, it will always be a brilliant field for further research.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχουν περάσει πολλές δεκαετίες από τότε που ο Greenleaf έγραψε για την Ηγεσία που υπηρετεί. Με ταπεινή καταγωγή, απέκτησε όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον τα χρόνια που ακολούθησαν. Εφαρμόστηκε και εφαρμόζεται σε χώρους εργασίας, αποδεικνύοντας το δυναμικό της ως πρακτική, αλλά και θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής διοίκησης. Παρά το αυξημένο θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον που συγκέντρωσε και συγκεντρώνει, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια για νέες έρευνες σε διάφορες κατευθύνσεις και εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτός ήταν και ο λόγος για την επιλογή της στην έρευνα της παρούσας εργασίας.

Συνδυάζοντας δύο φαινομενικά αντιφατικούς όρους, "ηγεσία" και "υπρέτης", ο Greenleaf επανεξέτασε την ίδια τη φύση της ηγεσίας. Αμφισβήτησε τις παλιές αντιλήψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων σε έναν οργανισμό. Αν και γνώριζε τους αρνητικούς ιστορικούς συνειρμούς που συνδέονται με τη λέξη "υπρέτης", θεώρησε αναγκαία την επιλογή για να αλλάξουν οι καθιερωμένες αντιλήψεις για την οργανωσιακή πυραμίδα και να περάσουμε σε μια νέα αντίληψη για την ηγεσία. Η έννοια της ηγεσίας που υπηρετεί είναι χιλιάδων χρονών. Τη συναντάμε στην Κίνα του 6ου π. Χ. αιώνα, στην Ινδία του 4ου π. Χ. αιώνα, αλλά την τέλεια εφαρμογή της θα τη συναντήσουμε στο πρόσωπο του Χριστού.

Η ηγεσία που υπηρετεί είναι διαφορετική από τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας. Επικεντρώνεται στην ταπεινή και ηθική χρήση της εξουσίας, καλλιεργώντας μια πραγματική σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων και δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και θετικό περιβάλλον εργασίας. Η ηγεσία που υπηρετεί μπορεί να επιφέρει πραγματική αλλαγή στους οργανισμούς.

Η Διοίκηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση είναι συγκεντρωτική. Η εκπαιδευτική πολιτική, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι σημαντικές αποφάσεις εκπονούνται από το Υπουργείο Παιδείας, που βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Τα υπόλοιπα όργανα της διοίκησης σε επίπεδο περιφέρειας, νομού,

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

σχολικής μονάδας καλούνται να τα υλοποιήσουν και οι δυνατότητες σχεδιασμού, πρωτοβουλιών και αυτονομίας είναι περιορισμένες μέσα σε προδιαγραφμένα πλαίσια.

Η σχολική μονάδα, σήμερα, λειτουργεί ως ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα μέσα σ' ένα περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά και δέχεται πολλές και ποικίλες επιρροές και πιέσεις.

Οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων αναλαμβάνουν ένα μεγάλο σύνολο καθηκόντων που οι διεκπαιρέωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική τους εμπειρία, τη ικανότητά τους, την επιστημονική τους κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης, την προσωπικότητά τους. Για να ανταποκριθούν στη δύσκολη και απαιτητική αποστολή τους είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων διευθυντών, οι οποίοι δε θα ασκούν απλά διοικητικό και διαχειριστικό έργο, αλλά θα ηγούνται με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης.

Τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αλλά και ηγέτες. Η ηγεσία, ιδιαίτερα στον χώρο της εκπαίδευσης, είναι περισσότερο μια τέχνη παρά μια επιστήμη.

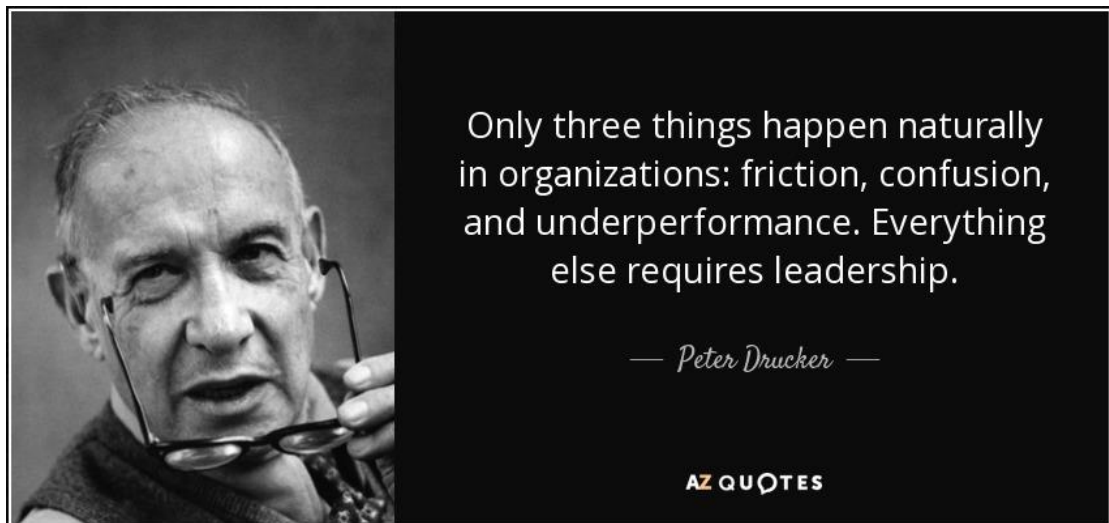
Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την διερεύνηση της ύπαρξης της Ηγεσίας που υπηρετεί στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση της χώρας μας και αν η εφαρμογή της οδηγεί σε αποτελεσματικότητα και αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Α΄ Μέρος ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1

Ηγεσία και ηγέτης

1.1 Η έννοια της ηγεσίας



«Μόνο τρία πράγματα συμβαίνουν φυσιολογικά στις οργανώσεις η προστριβή, η σύγχυση και η χαμηλή απόδοση. Όλα τα υπόλοιπα απαιτούν ηγεσία.»

« Όπως και η γονική μέριμνα, η ηγεσία δεν θα είναι ποτέ μια ακριβής επιστήμη. Αλλά ούτε πρέπει να είναι ένα πολύπλοκο μυστήριο για εκείνους που την ασκούν ».

(Goleman)

Σήμερα, δεν αμφισβητεί κανείς την αξία και τη χρησιμότητα της ηγεσίας σε κάθε μορφή οργάνωσης, ιδιωτική και δημόσια, αλλά και σε κάθε τομέα της

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ανθρώπινης δραστηριότητας κοινωνία, πολιτική, εκπαίδευση, θρησκεία, πολιτισμό, επιστήμη, επιχειρείν, συνδικαλισμό.

Αν και η ηγεσία αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας της Διοικητικής επιστήμης εδώ και δεκαετίες, οι θεωρητικοί και οι ερευνητές της δεν έχουν καταλήξει σε έναν γενικά αποδεκτό ορισμό. Σύμφωνα με τον Yukl (2013, σ. 20), όπως όλες οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες, ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει "σωστός" ορισμός που να καλύπτει όλες τις καταστάσεις. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι πόσο χρήσιμος είναι ο ορισμός για την αύξηση της κατανόησης της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Σταχυολογώντας μερικές από τις πολλές προσεγγίσεις αναφέρω τους εξής ορισμούς:

- « Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν » (Richards & Engle, 1986, σ. 206, όπως παρατίθεται στον Yukl, 2013, σ. 3)
- « Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο είναι σε θέση να συγκεντρώσει την βοήθεια και την υποστήριξη των άλλων στην εκπλήρωση μιας κοινής αποστολής » (Chemers, 2014, <https://www.amazon.com/Integrative-Theory-Leadership-Martin-Chemers/dp/0805826793>)
- « Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει, καθώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων.» (Yukl, 2013, σ. 7)
- « Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον » (Μπουραντάς, 2005, σ. 197)

- « Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων » (Robbins & Judge, 2011, σ. 356)
- « Ηγεσία, με την πλατιά έννοια, μπορεί να οριστεί η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους - συνεργασία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος » (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012, σ. 261)

Διαφοροποιημένοι με τους προηγούμενους ορισμούς, ο Φαναριώτης (1999, σ. 238) αναφέρει ως πρακτικότερο ορισμό, που ανταποκρίνεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών των οργανισμών, τον ορισμό του Lester L. Bittel που περιγράφει την ηγεσία « ως την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους αυτό που ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν » και ο Πασιαρδής (2004, σ. 209) σύμφωνα με τον οποίο « ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά · πιο απλά, ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει ». Ορισμοί που θυμίζουν τη φράση του αμερικανού προέδρου Ντουάιτ Αϊνζενχάουερ « ηγεσία είναι η τέχνη του να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλεις εσύ να κάνουν, επειδή θέλουν να το κάνουν ».

Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι, παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις τους, οι παραπάνω ορισμοί έχουν ως κοινό τόπο την επιρροή των ακολούθων, τη συνεργασία (ομάδα) και την επίτευξη στόχων.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η άποψη του Φαναριώτη (1999, σ. 236) ότι « η ηγεσία είναι τέχνη και μάλιστα με διαχρονικό χαρακτήρα».

1.2 Διάκριση ηγεσίας και management (διεύθυνσης / διοίκησης)

*« Διοίκηση σημαίνει να ανεβαίνεις τη σκάλα της επιτυχίας με αποτελεσματικότητα.
Ηγεσία σημαίνει να εξασφαλίζεις ότι η σκάλα είναι τοποθετημένη επάνω στο σωστό τοίχο ».*

Stephen Covey

Μια απαραίτητη διευκρίνιση, πριν προχωρήσουμε στη διάκριση των δύο εννοιών, ηγεσίας και διοίκησης, αφορά τους όρους administration και management.

Σύμφωνα με τον Ζευγαρίδη (1972, σ. 16, όπως παρατίθεται στην Πετρίδου, 2001, σ. 28) ο όρος Διοίκηση - Management έχει περισσότερο από κάθε άλλον ταλαιπωρηθεί στην ελληνική μετάφραση. Υπογραμμίζει δε, ότι οι όροι management, administration, organization δεν μπορούν να μεταφραστούν σε καμιά άλλη γλώσσα χρησιμοποιώντας όρους που προϋπήρχαν και να εξακολουθούν ακόμα να αποδίδουν ό,τι αποδίδουν στην αγγλική.

Ο Κατσαρός (2008, σ. 14) χρησιμοποιεί τους δύο όρους ως συνώνυμους, παρ' όλο που δε φαίνεται να υπάρχει συμφωνία των συγγραφέων πάνω στο θέμα, και οι όροι παρουσιάζουν διαφορά, ανάλογα με το περιεχόμενο που αποδίδεται στον όρο διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι « στον αγγλοσαξονικό χώρο φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι ο όρος management έχει ευρύτερη σημασία από τον όρο administration. Επικαλείται τους Dimmock (1999: 442) και Dean (1995: 105) που εκφράζουν την επικρατούσα εκεί άποψη ότι « το management συνδέεται κυρίως με τη συντήρηση της λειτουργικότητας των οργανισμών στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας τους και λιγότερο με μια καθολική εποπτική διεύθυνση «εκ των άνω» (στρατηγικός σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών κτλ.), που αποτελεί έργο της ηγεσίας. Ο όρος administration συνδέεται με καθήκοντα ήσσονος σημασίας και συνήθως σημαίνει εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μιας

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

πολιτικής ή διεκπεραίωση μιας εντολής ». Ο Ζαβλανός (1998: 19, όπως παρατίθεται στο Κατσαρός, 2008, σ. 14) υποστηρίζει ότι « η λέξη διοίκηση (administration) είναι μια άλλη λέξη για το management, η οποία λέγεται για τα σχολεία, τους δημόσιους οργανισμούς και τα νοσοκομεία ».

Ένα πρόβλημα που απασχόλησε τους θεωρητικούς και ερευνητές της ηγεσίας είναι η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης / διεύθυνσης (management / administration). Όλοι συμφωνούν ότι οι δύο αυτές έννοιες δεν ταυτίζονται, μολονότι έχουν κοινά στοιχεία, μπορούν να συνυπάρξουν στο ίδιο πρόσωπο, έχουν μεγάλη και κομβική σημασία για τη λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών.

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για το management θα αντιμετωπίζαμε το ίδιο πρόβλημα με την ηγεσία, δηλαδή, δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός.

Η Πετρίδου (2001, σ. 29-30) αναφέρει τους παρακάτω τρεις ορισμούς που κατά καιρούς επικράτησαν:

« Management είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων » (Mary Parker Follett, 1979, American Management Association)

« Το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα » (Massie, 1979)

« Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προμήθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης »

(Stonner-Wahkel, 1986)

Ένας αρκετά αντιπροσωπευτικός ορισμός είναι των Montana και Charnov (1993, όπως παρατίθεται στον Σαΐτη, 2008, σ. 12) ότι το management είναι « η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού αλλά και των μελών της/του » Τα βασικά σημεία είναι η έμφαση στον άνθρωπο, η εστίαση στα αποτελέσματα (επίτευξη στόχων) και η επίτευξη προσωπικών στόχων.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από το 1949 ο Fayol διέκρινε ότι οι βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης-οργανισμού, δηλαδή του management, είναι : ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση.

Για τον Kotter (όπως παρατίθεται στους Robbins & Judge, 2011, σ. 356-357) « η διοίκηση έχει να κάνει με το χειρισμό των σύνθετων καταστάσεων. Η καλή διοίκηση επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα καταρτίζοντας επίσημα προγράμματα, σχεδιάζοντας αυστηρές δομές οργανισμών και παρακολουθώντας τα αποτελέσματα σε σχέση με τα προγράμματα. Η ηγεσία, αντίθετα, έχει να κάνει με το χειρισμό των αλλαγών. Οι ηγέτες προσδιορίζουν την κατεύθυνση αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον · στη συνέχεια συντάσσουν τα άτομα μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντάς τα να ξεπεράσουν τα εμπόδια ».

Την παραπάνω άποψη του Kotter αναφέρει με πιο επιγραμματικό τρόπο και ο Κατσαρός (2008, σ. 99) « το management αντιμετωπίζει, κυρίως, την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου ».

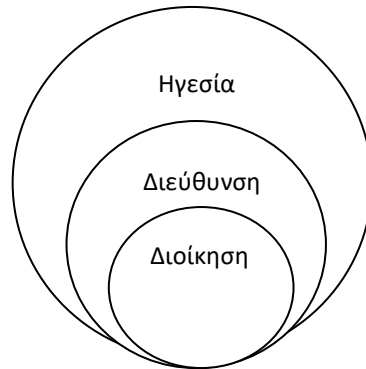
Για τον Mullins (1994, όπως παρατίθεται στο Πασιαρδής 2004, σ. 211) « το management διδάσκεται, ενώ το leadership είναι χάρισμα και στηρίζεται κυρίως στην προσωπικότητα του ατόμου ».

Ο Πασιαρδής (2004, σ. 210) αναφέρει ότι « ο όρος διοίκηση (administration) έχει να κάνει με την καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών για τη λειτουργία του οργανισμού ως μιας γραφειοκρατίας. Ο όρος διεύθυνση (management) έχει να κάνει με την καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, αλλά ο ηγέτης δίνει κατεύθυνση στον οργανισμό μέσα σε έναν χρονικό ορίζοντα μερικών μηνών ή και ενός ή δύο χρόνων ακόμα. Ο όρος ηγεσία είναι σαν ένας -ομπρέλα όπου υπάγονται οι δύο προηγούμενοι όροι, τόσο η διοίκηση όσο και η διεύθυνση. Στην ηγεσία τοποθετούνται το όραμα και η κατεύθυνση για το πού οδεύει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, στα επόμενα τρία με πέντε, έως και δέκα χρόνια, δίνοντας έτσι στρατηγικό προσανατολισμό στον οργανισμό ». Η άποψη του Πασιαρδής δίνεται ξεκάθαρα με το παρακάτω σχεδιάγραμμα του ίδιου.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 1

Οι σχέσεις μεταξύ των όρων ηγεσία, διεύθυνση και διοίκηση



Πηγή : Πασιαρδής (2004, σ. 211)

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σ. 196) « το management είναι ανεπαρκές να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, την ταχύτητα των αλλαγών, τη συνεχή ανανέωση και την πρωτοπορία. Αυτά απαιτούν επίσης ηγεσία και ηγέτες ».

Σύμφωνα με τον Φασούλη (2008, όπως παρατίθεται στους Σαΐτη και Σαΐτης 2012, σ. 261) « η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης και αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Ενώ η διοίκηση αναφέρεται στον συνδυασμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, δηλαδή καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης ».

Ο Σαΐτης (2008, σ. 12) αναφέρει επίσης την άποψη των Georges et al (1998) σύμφωνα με την οποία η διοίκηση εκλαμβάνεται ως « η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων ». Δηλαδή, σύμφωνα πάντοτε με τον Σαΐτη, διοίκηση σημαίνει πετυχαίνω συγκεκριμένους στόχους μέσω της σωστής καθοδήγησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι Robbins και Judge (2011, σ. 356) υποστηρίζουν ότι « δεν είναι όλοι οι ηγέτες manager, αλλά ούτε και όλοι οι manager ηγέτες. Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στις μέρες μας

χρειαζόμαστε ηγέτες που θα αμφισβητήσουν το κατεστημένο, θα δημιουργήσουν οράματα για το μέλλον και θα αποτελέσουν έμπνευση για τα μέλη των οργανισμών, ώστε να θέλουν να υλοποιήσουν αυτά τα οράματα. Χρειαζόμαστε, επίσης, manager που θα καταρτίσουν λεπτομερή προγράμματα, θα δημιουργήσουν αποδοτικές δομές οργανισμών και θα επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες ».

Ο West-Burnham (1977, όπως παρατίθεται στους Everald et al., 2004, σ. 23) συνοψίζει τις διαφορές των δύο εννοιών με σαφήνεια (πίνακα 1).

Πίνακας 1

Διαφορές Ηγεσίας και Διοίκησης

Η Ηγεσία ασχολείται με :	Η Διοίκηση ασχολείται με :
το όραμα	την εφαρμογή
τα στρατηγικά θέματα	τα λειτουργικά θέματα
τον μετασχηματισμό	τη συναλλαγή
τα αποτελέσματα	τα νοήματα
τους ανθρώπους	τα συστήματα
το να κάνει τα σωστά πράγματα	το να κάνει τα πράγματα σωστά

Πηγή : Everald et al., (2004, σ. 23)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τέλος, ο Lunenburg (2011) συγκρίνει τις δύο έννοιες σε πέντε επίπεδα - κατηγορίες κάνοντας εμφανή τη διαφορά τους.

Πίνακας 2
Συγκρίσεις μεταξύ ηγεσίας και management

Κατηγορία	Ηγεσία	Management
Τρόπος σκέψης	Εστιάζει στους ανθρώπους Κοιτάζει προς τα έξω (εξωστρεφής)	Εστιάζει στα πράγματα Κοιτάζει προς τα μέσα (εσωστρεφής)
Καθορισμός του στόχου	Αρθρώνει ένα όραμα Δημιουργεί το μέλλον Βλέπει το δάσος	Εκτελεί σχέδια Βελτιώνει το παρόν Βλέπει τα δέντρα
Εργασιακές σχέσεις	Ενδυναμώνει Συνάδελφοι Εμπιστεύεται και αναπτύσσει	Ελέγχει Υπόχρεοι Κατευθύνει και συντονίζει
Λειτουργία	Κάνει τα σωστά πράγματα Δημιουργεί την αλλαγή Εξυπηρετεί τους υφισταμένους	Κάνει σωστά τα πράγματα Διαχειρίζεται την αλλαγή Εξυπηρετεί τους υπερέχοντες
Διακυβέρνηση	Χρησιμοποιεί την επιρροή Χρησιμοποιεί τις συγκρούσεις Δρα αποφασιστικά	Χρησιμοποιεί εξουσία Αποφεύγει τις συγκρούσεις Δρα υπεύθυνα

Πηγή : Fred C. Lunenburg (2011, σ. 2)

Από τη συνοπτική αυτή παρουσίαση αντιλαμβανόμαστε ότι το management (διοίκηση / διεύθυνση) στερείται του δυναμισμού και της έμπνευσης της ηγεσίας.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999, σ. 236) « το management χωρίς ηγεσία καθίσταται αναποτελεσματικό, ενώ η ηγεσία χωρίς management είναι άσκοπη και άνευ αντικειμένου ».

Για τον Μπουραντά (2005, σ. 201) « ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και management και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι το management και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν ».

Σχήμα 2

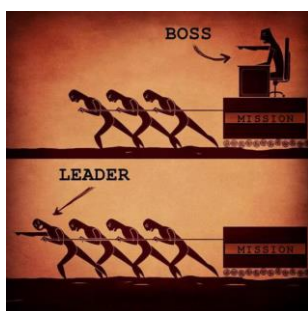
Manager και ηγέτης ως συμπληρωματικές έννοιες

		ΗΓΕΣΙΑ	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ
MANAGER	ΝΑΙ	Ιδανικός ηγέτης	Διαχειριστής
	ΟΧΙ	Οραματιστής	Ανίκανος προϊστάμενος

Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 202)

Ανεξάρτητα πάντως από την άποψη που υιοθετείται, σχετικά με τη διάκριση των δύο εννοιών, « στην ηγεσία και στη διοίκηση πρέπει να αποδίδεται η ίδια μεγάλη σημασία και πρέπει να επιδιώκεται ο άριστος συνδυασμός τους που εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των ανθρώπων » (Κατσαρός, 2008, σ. 99).

1.3. Ηγέτης vs manager



« Ο manager ρωτάει πώς και πότε. Ο ηγέτης ρωτάει τι

Warren Bennis

« Πραγματικός Ηγέτης είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν μέχρι το σημείο που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και σε ικανότητες »

Fred A. Manske

Ο Zaleznik το 1977 υποστήριξε ότι η διαφορά μεταξύ managers και ηγετών, « έγκειται στις αντιλήψεις που κατέχουν, βαθιά στις ψυχές τους, στο χάος και στην τάξη. Οι managers αγκαλιάζουν τη διαδικασία, επιδιώκουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο και προσπαθούν ενστικτωδώς να επιλύσουν γρήγορα τα προβλήματα - μερικές φορές πριν κατανοήσουν πλήρως τη σημασία ενός προβλήματος. Οι ηγέτες, αντίθετα, ανέχονται το χάος και την έλλειψη δομής και είναι διατεθειμένοι να καθυστερήσουν το κλείσιμο, προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα τα θέματα ». Με αυτόν τον τρόπο, υποστήριξε ο Zaleznik « οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν πολύ περισσότερα κοινά με τους καλλιτέχνες, τους επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς στοχαστές απ' ό, τι με τους managers » (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2004). Για με τον Zaleznik, όπου οι managers ενεργούν για να περιορίσουν τις επιλογές, οι ηγέτες αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις, νέες επιλογές. Οι ηγέτες τείνουν να είναι γεννημένοι με δύο προσωπικότητες, άνθρωποι που αισθάνονται ξεχωριστά από το περιβάλλον τους. Μπορούν να εργάζονται σε οργανισμούς, αλλά ποτέ δεν ανήκουν σε αυτούς.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Για τον Πασιαρδή (2003, σ. 210), ο ηγέτης « ενθαρρύνει τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Παραβιάζει την ιεραρχία και επικοινωνεί άμεσα με τη βάση όπου χρειάζεται. Τον διακρίνει η απλότητα. Εν μέρει είναι απρόβλεπτος και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Είναι ανθρώπινος και αναγνωρίζει τα λάθη του. Εκτιμά το προσωπικό του σ' ανταπόδοση αυτό τείνει να κάνει ακόμα και θυσίας για να τον ικανοποιήσει. Βλέπει τον εαυτό του ως συνεργάτη και συμπαραστάτη. Ο ηγέτης κοινοποιεί τα προβλήματα που υπάρχουν στους υφισταμένους του και αναζητά από κοινού λύσεις. Και τέλος, το σημαντικότερο, αναγνωρίζει ότι δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, αλλά ότι έχει την ανάγκη όλων. Οι ηγέτες είναι, γενικά, άτομα κοινωνικά ».



Ενώ πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι κάθε προϊστάμενος δεν είναι εξ' ορισμού ηγέτης (Κατσαρός 2008, σ. 98-99, Robbins και Judge 2011, σ. 356), διαφωνούν στην αναγνώριση του ηγέτη, δηλαδή των στοιχείων που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, που για μεν τον Θεοφανίδη (1999, όπως παρατίθεται στους Σαΐτη & Σαΐτης 2012, σ. 258-259) είναι σχετικά εύκολη υπόθεση για δε τους Hallinger & Ronald (2004, όπως παρατίθεται στους Σαΐτη & Σαΐτης 2012, σ. 259) παραμένει ένα δύσκολο πρόβλημα. Ο ηγέτης δεν χρειάζεται να κάνει χρήση της εξουσίας που του παρέχει η θέση, Εξάλλου, ένας ηγέτης μπορεί να αναδειχτεί σ' έναν χώρο εργασίας και χωρίς να κατέχει επίσημη εξουσία (Κατσαρός 2008, σ. 98-99). Ο ηγέτης κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ακολούθων του στην υλοποίηση στόχων ή του έργου Μπουραντάς (2005, σ. 198-199). Ο ηγέτης είναι οραματιστής και με το όραμά του εμπνέει (Kotter, όπως παρατίθεται στους Robbins και Judge 2011, σ. 356-357, Πασιαρδή (2003, σ. 210)

Ο Μπουραντάς (2005, σ. 203) έχει συγκεντρώσει σε έναν πίνακα αντιστοίχισης με τις βασικές διαφορές μεταξύ manager-προϊστάμενου και ηγέτη, όπως αυτές προκύπτουν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Πίνακας 3
Διαφορές manager - ηγέτη

Manager - Προϊστάμενος	Ηγέτης
------------------------	--------

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη - «δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση(status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα.
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 203)

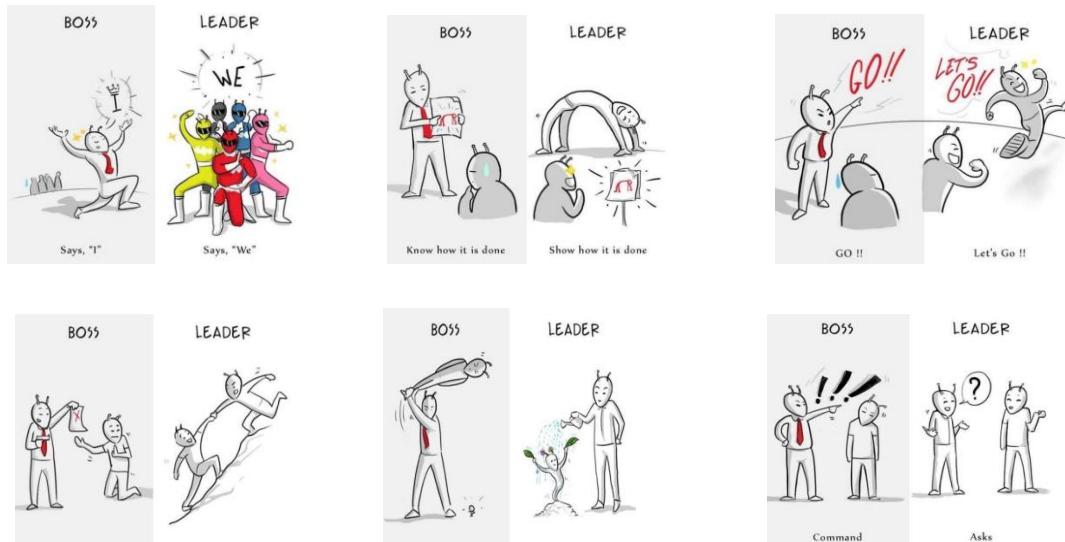
Όλοι, όμως, συμφωνούν ότι κάθε οργανισμός χρειάζεται στελέχη που να είναι ταυτόχρονα και managers και ηγέτες. Για τον Lunenburg (2011, σ. 3) « οι οργανώσεις χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για βέλτιστη αποτελεσματικότητα ». Για τους Σαΐτη και Σαΐτης (2012, σ. 262) « το δίπτυχο "ηγέτης - προϊστάμενος" αποτελεί τον ιδανικότερο συνδυασμό στον χώρο της διοικητικής ηγεσίας ». Για τον Μπουραντά (2005, σ. 196) « ο ιδανικός ηγέτης είναι ταυτόχρονα και manager », όπως φαίνεται στο σχήμα (2) της σελίδας 9.

Κλείνοντας την αναφορά στην "αναμέτρηση" των δύο εννοιών ταιριάζει η φράση του Falk (όπως παρατίθεται στον Φαναρώτη 1999, σ. 237) « οι managers είναι απαραίτητοι, ενώ οι ηγέτες είναι αναντικατάστατοι ».

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με το γνωστό γνωμικό « μια εικόνα χίλιες λέξεις », οι διαφορές των δύο εννοιών, ηγέτη και manager, απεικονίζονται στα παρακάτω σκίτσα.

Οι διαφορές ηγέτη - manager



Πηγή : Unknown Facts Εταιρεία ΜΜΕ/δημοσιογραφικής κάλυψης

1.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες του ηγέτη

« Ο ηγέτης είναι αυτός που βλέπει αυτά που δεν βλέπουν οι άλλοι, που βλέπει μακρύτερα από τους άλλους και που βλέπει πριν από τους άλλους »

LeRoy Eims

« Βασικά θέλουμε κάποιον που να μας εμπνεύσει να γίνουμε αυτό που ξέρουμε ότι μπορούμε να είμαστε »

Ralph Waldo Emerson

Οι οργανισμοί είναι δυναμικοί και σύνθετοι, δημιουργώντας ένα ευρύ φάσμα προκλήσεων για τους ηγέτες. Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις, οι ηγέτες τους πρέπει όχι μόνο να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις, δεξιότητες και

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ικανότητες αλλά και αποτελεσματικότητα για να ανταπεξέλθουν στο σημερινό δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Εύλογα προβάλλει το ερώτημα τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος, ώστε να μπορεί να ασκεί ηγεσία και μάλιστα αποτελεσματική ή ποιες δεξιότητες πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις υποχρεώσεις του; Όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι τα στοιχεία αυτά είναι οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι αξίες, τα πιστεύω, οι ιδέες.

Οι Lewis και Jobs (1993, σ. 48) υποστηρίζουν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι οραματιστές, επικοινωνούν καλά, λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, δίνουν κίνητρα στους οπαδούς τους και συμμετέχουν σε συμπεριφορές που ενισχύουν την παραγωγικότητα των οπαδών. Πολύ σημαντική δεξιότητα θεωρούν τη διαχείριση των συγκρούσεων, την οποία χαρακτηρίζουν ως την ουσία της ηγεσίας.

(αφαίρεσα τις έρευνες του American Institute of Management (Κανελόπουλος 1995, όπως παρατίθεται στο Σαΐτης, 2008, σ. 137)

Από μελέτη του Management Centre Europe (1993, όπως παρατίθεται στην Πετρίδου, 2001, σ. 313) προκύπτει ότι πέντε είναι τα κορυφαία βασικά χαρακτηριστικά ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους στην Ευρώπη:

- α) να δημιουργεί αποτελεσματικές ομάδες
- β) να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των άλλων
- γ) να περιστοιχίζεται από ικανά άτομα
- δ) να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις μόνος του
- ε) να ενθαρρύνει ανθρώπους με αρχές

Ο Φαναριώτης (1999, σ. 239-241) υποστηρίζει ότι « ο ηγέτης πρέπει να συνδυάζει ένα minimum από ένα φάσμα χαρακτηριστικών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά τα συναντούμε μόνο στους ηγέτες » και αποδέχεται την άποψη του G. Terry ότι ένας πετυχημένος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει τις πιο κάτω ιδιότητες.

1. Υψηλή αίσθηση της αποστολής του

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2. Αυταπάρνηση
3. Ανωτερότητα χαρακτήρα
4. Γνώση της εργασίας
5. Ορθή κρίση και διορατικότητα
6. Ενεργητικότητα
7. Διανοητική ικανότητα
8. Κοινωνική ωριμότητα και ευρύτητα σκέψεως και συμπεριφοράς

Ο Goleman (2000) με τις έρευνές τους ανέδειξε ως θεμελιώδεις χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη τη συναισθηματική νοημοσύνη. Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τους εαυτούς μας και τις σχέσεις μας και αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες: την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και κοινωνικές δεξιότητες. Κάθε ικανότητα, με τη σειρά της, αποτελείται από συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων (πίνακας 4).

Πίνακας 4

Συναισθηματική νοημοσύνη: Ένα αλφαβητάρι

Αυτογνωσία	Αυτοδιαχείριση	Κοινωνική ευαισθητοποίηση	Κοινωνικές δεξιότητες
<ul style="list-style-type: none">• συναισθηματική αυτογνωσία• ακριβή αυτοαξιολόγηση• αυτοπεποίθηση	<ul style="list-style-type: none">• αυτοέλεγχος• αξιοπιστία• ευσυνειδησία• ικανότητα προσαρμογής• προσανατολισμό επίτευξης• πρωτοβουλία:	<ul style="list-style-type: none">• ενσυναίσθηση• οργανωτική συνείδηση• προσανατολισμό των υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none">• οραματική ηγεσία• επιρροή• ανάπτυξη άλλων• επικοινωνία• καταλύτης της αλλαγής• διαχείριση των συγκρούσεων• οικοδόμηση ομολόγων• ομαδική εργασία και συνεργασία

Πηγή : Goleman (2000, σ. 80)

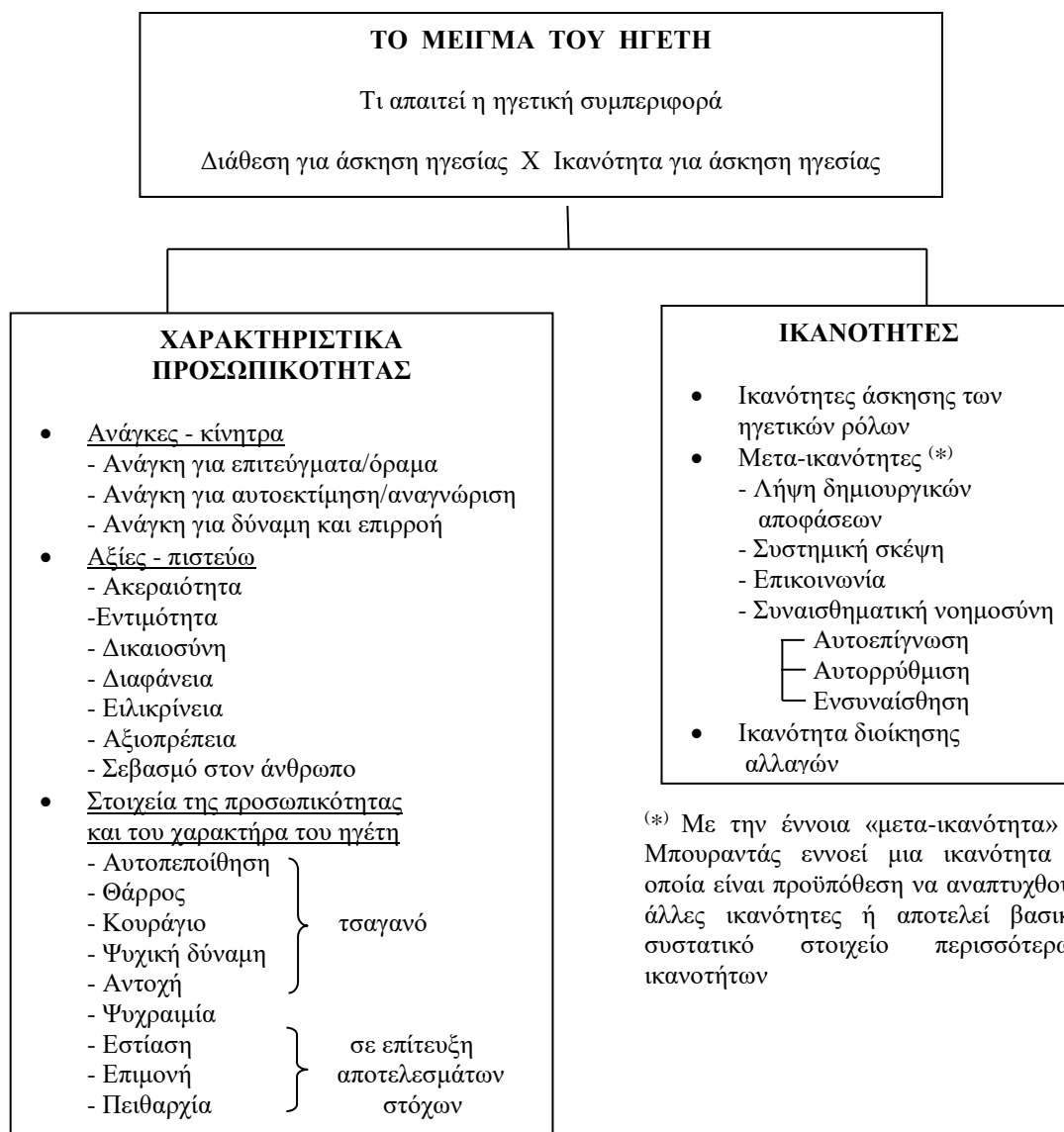
Για τους Bennis και John Kotter (Gibson, 2001, σ. 216-218 και σ. 237 αντίστοιχα) αυτό που ξεχωρίζει τον ηγέτη είναι η ανάπτυξη οράματος και η ικανότητα να το εκφράσουν και να το υλοποιήσουν.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο Μπουραντάς (2005, σ. 248-249, 282) υποστηρίζει ότι όσα έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος άνθρωπος, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν τα αναπτύσσει συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα. Αξιοποιώντας τη βιβλιογραφία προτείνει ένα μικρό αριθμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων που προσδιορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με τον ερευνητή, δύο είναι οι βασικές συνιστώσες του ηγέτη, η διάθεσή του για άσκηση ηγεσίας και η ικανότητά του να την ασκεί.

Σχήμα 3

Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη



Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 251)

Οι Robbins και Judge (2011, σ. 357-358), ύστερα από μια εκτενή επισκόπηση της βιβλιογραφίας κατέληξαν ότι « τα χαρακτηριστικά λειτουργούν καλύτερα ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης των ηγετών και της εμφάνισης της ηγεσίας απ' ότι ως παράγοντες διάκρισης ανάμεσα στους αποτελεσματικούς και τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες ».

Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012, σ. 274) προτείνουν τη ταξινόμηση των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης σε τρεις ομάδες:

- Στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι
- Στην επαγγελματική ικανότητα, που για να είναι θετική πρέπει να είναι το αποτέλεσμα δύο σημαντικών μεταβλητών: της διοικητικής πείρας και της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης σε θέματα της αρμοδιότητάς του
- Στην αντιληπτική ικανότητα

1.5 Βασικές θεωρίες (σχολές) ηγεσίας

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για να περιγράψουν και να προσεγγίσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες: θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories), συμπεριφορικές θεωρίες (behavioral theories) και ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency theories).

I. Θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories)

Πρόκειται για θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των ηγετών που συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τις θεωρίες των χαρακτηριστικών τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες .

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πρώτη κατηγορία: περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν τη διάθεση ενός ατόμου να ασκήσει ηγεσία, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας. Αυτά είναι :

- ανάγκη για επιτεύγματα/όραμα
- ανάγκη για αυτοεκτίμηση/ αναγνώριση
- πίστη και δέσμευση σε αξίες
- ανάγκη για δύναμη και επιρροή

Δεύτερη κατηγορία: περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που αφορούν περισσότερο των χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και λιγότερο το περιεχόμενά της.

- Θάρρος
- Κουράγιο
- Αυτοπεποίθηση
- Εστίαση
- Επιμονή
- Πειθαρχία

Όπως προαναφέρθηκε, τα χαρακτηριστικά λειτουργούν ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης των ηγετών και της εμφάνισης της ηγεσίας, παρά ως παράγοντες της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Robbins και Judge 2011, σ. 357-358).

II. Συμπεριφορικές θεωρίες (behavioral theories)

Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στις συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας ηγέτης, δηλαδή **στο τι κάνουν και πώς το κάνουν οι ηγέτες**. Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται, άρα μπορεί να διδαχθεί.

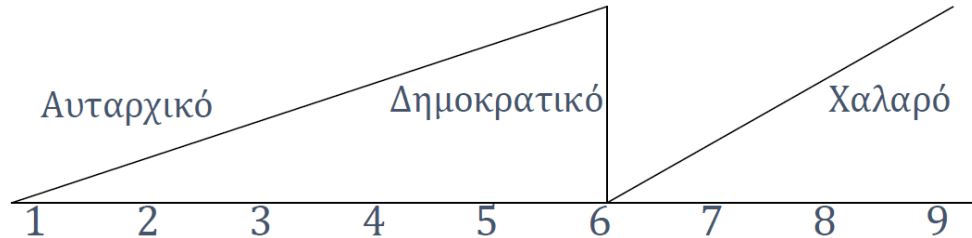
Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Οι Lewin et al. (1939, όπως παρατίθεται στο Κατσαρός 2008, σ. 100) ερεύνησαν τη στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα και με κριτήριο τον βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων όρισαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας: το **αυταρχικό**, το **εξουσιοδοτικό** (laissez faire) και το **δημοκρατικό**.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 4

Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς



1: ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει

9: ο ηγέτης επιτρέπει στους υφιστάμενους να λάβουν αποφάσεις και να τις υλοποιήσουν μέσα σε ορισμένα πλαίσια

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/polyzos-diaxeirisi-ergon/graphics/>

Η θεωρία X και η θεωρία Y (theory X, theory Y)

Σύμφωνα με τη «θεωρία X» του Mc Gregor, « οι άνθρωποι γενικά δεν αγαπούν την εργασία και λειτουργούν ως μάζα που χρειάζεται καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες. Τη θεωρία αυτή υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες. Αντίθετα, σύμφωνα με τη «θεωρία Y», οι άνθρωποι αγαπούν και χαίρονται την εργασία, λειτουργούν υπεύθυνα, έχουν δημιουργικές ικανότητες και αρέσκονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Τη θεωρία αυτή υιοθετούν οι δημοκρατικοί ηγέτες » (Κατσαρός, 2008, σ. 100).

Ο Argyris στη θέση της θεωρίας X έβαλε την έννοια της «ανωριμότητας» και στη θέση της θεωρία Y την έννοια της «ωριμότητας», αντιστοιχίζοντάς τες με το αυταρχικό «πρότυπο συμπεριφοράς Α» και με το ανθρωπιστικό «πρότυπο συμπεριφοράς Β» (Κατσαρός, 2008, σ. 100).

Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (Managerial Grid)

Σύμφωνα μ' αυτή την προσέγγιση, το κριτήριο χαρακτηρισμού της ηγετικής συμπεριφοράς δεν είναι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, αλλά η σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης σε δύο μεταβλητές, τις ανθρώπινες σχέσεις και την απόδοση της εργασίας.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Με βάση το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (σχήμα 5) και των συνδυασμό των δύο μορφών ηγετικής συμπεριφοράς προκύπτουν πέντε κύρια πρότυπα (τύποι) διοίκησης/ηγεσίας :

- (1,1) αδιάφορο στιλ ή αποδυναμωμένη διοίκηση
- (1,9) ανθρωπιστικό στιλ ή διοίκηση λέσχης
- (9,9) δημοκρατικό στιλ ή συνεργατική διοίκηση
- (9,1) αυταρχικό στιλ ή αυταρχική διοίκηση
- (5,5) στιλ του εκκρεμούς ή διοίκηση ισορροπιών

Σχήμα 5

Το «διοικητικό πλέγμα» (Managerial Grid)

Μικρό → Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο → Μεγάλο	1.9								9.9	
					5.5					
		1.1								9.1
		Μικρό ← Ενδιαφέρον για την παραγωγή → Μεγάλο								

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/polyzos-diaxeirisi-ergon/graphics/>

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στις συμπεριφορικές θεωρίες ανήκει και η Ηγεσία που υπηρετεί (Servant Leadership), η οποία περιγράφεται αναλυτικά στην ενότητα 3.2, αφού αποτελεί αντικείμενο της παρούσης εργασίας.

III. Ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency theories)

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας σχετίζονται με τα ενδεχόμενα ή τα χαρακτηριστικά της περίπτωσης (αναγνωρίζεται η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008, σ. 102) «τα πάντα εξαρτώνται». Οι ενδεχομενικές θεωρίες δίνουν απάντηση στο ερώτημα γιατί ορισμένοι ηγέτες «ευδοκούν» σε κάποια εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ αποτυγχάνουν σε άλλα. Σε διαφορετικές περιστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και διαφορετικά ηγετικά στυλ.

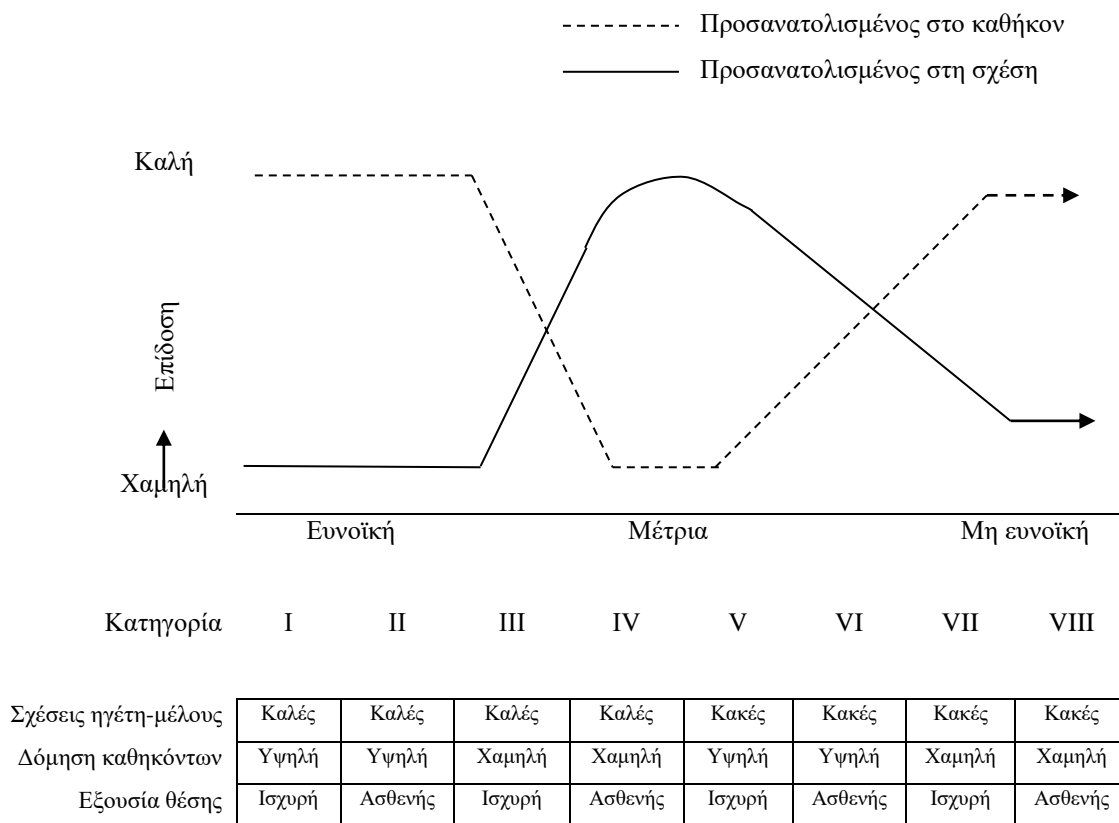
Σύμφωνα με την «**Ενδεχομενική Θεωρία της Ηγεσίας**» του Fiedler (1976) η αποτελεσματική επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το συνταίριασμα ανάμεσα στο στυλ του ηγέτη και στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση (Robbins & Judge, 2011, σ. 361).

Υπάρχουν τρεις ενδεχομενικές ή καταστασιακές διαστάσεις:

- Σχέσεις ηγέτη –μέλους
- Δόμηση των καθηκόντων
- Εξουσία της θέσης

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 6
Το μοντέλο του Fiedler



Πηγή : Robbins & Judge (2011, σ. 364)

Με βάση τα αποτελέσματα μεγάλου αριθμού ερευνών, ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες (προσανατολισμός στον οποίο ο Fiedler αποδίδει τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού – συμμετοχικού στιλ) είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις (Κατσαρός 2008, σ. 103).

Στις ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας ανήκει και η **Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους** (leader-member exchange theory - LMX), η οποία περιγράφεται αναλυτικά στην ενότητα 3.3, αφού αποτελεί αντικείμενο της έρευνας της παρούσας εργασίας.

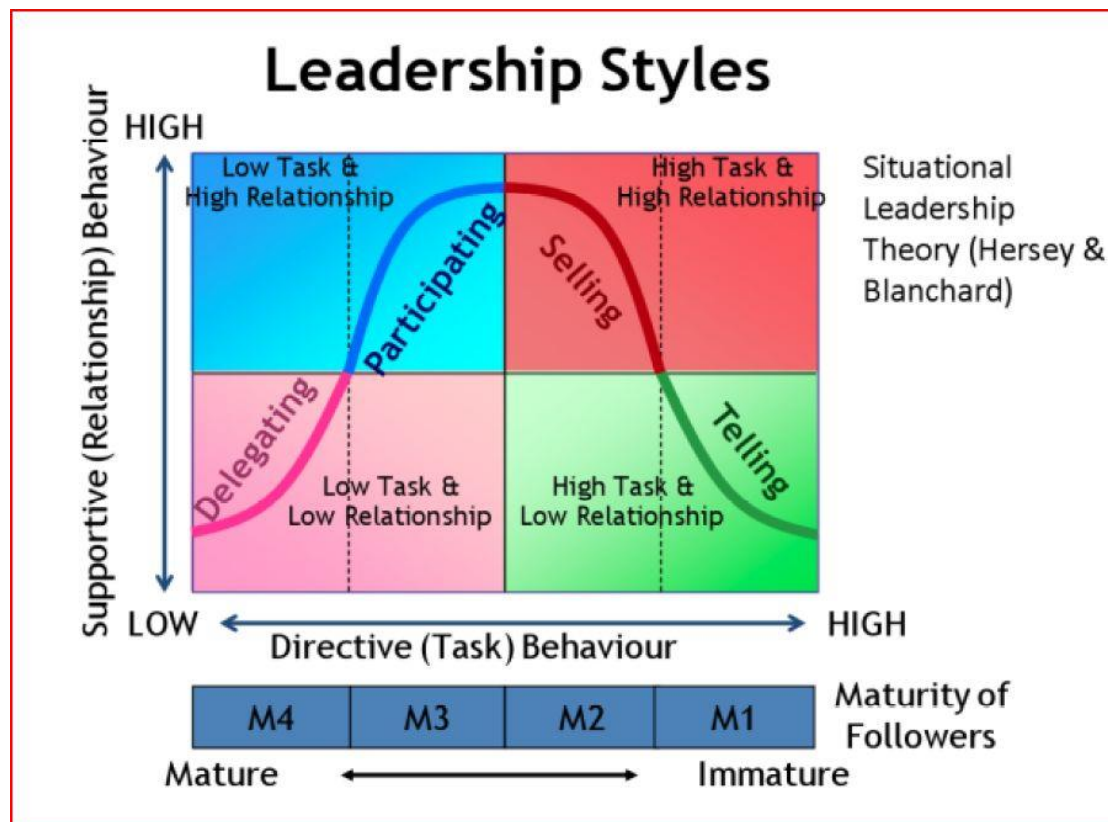
Μια άλλη ενδεχομενική προσέγγιση της ηγεσίας είναι **το μοντέλο του κύκλου ζωής της ηγεσίας** (Situational theory) των Hersey και Blanchard (1993). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που θα προσαρμόσει

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

αποτελεσματικά το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση που έχει ν' αντιμετωπίσει καθώς και με το επίπεδο ανωριμότητας - ωριμότητας των οπαδών του (σχήμα 7). Με τον όρο ωριμότητα δεν εννοείται η συναισθηματική ή σωματική ή ψυχολογική ωριμότητα, αλλά η ετοιμότητα ή ο βαθμός στον οποίο οι οπαδοί διαθέτουν την ικανότητα και την επιθυμία να πραγματοποιήσουν ένα έργο.

Σχήμα 7

Το μοντέλο του κύκλου ζωής της ηγεσίας των Hersey και Blanchard



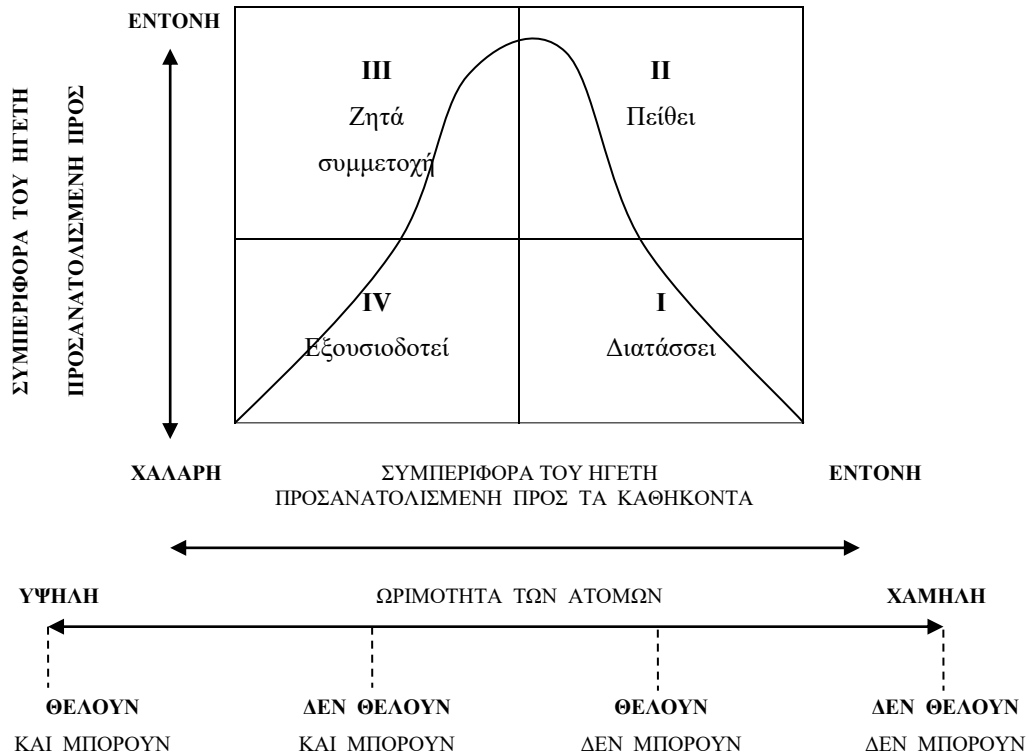
Πηγή: <http://bistro12.blogspot.com/2012/10/w1-ogeaniagboso-tuckman-analysis.html>

Το ίδιο μοντέλο απεικονίζεται στο σχήμα 8 με επεξήγηση της ωριμότητας από τον Μπουραντά (Μπουραντάς 2005, σ. 236)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 8

Η θεωρία κατάστασης (ανωριμότητας –ωριμότητας)



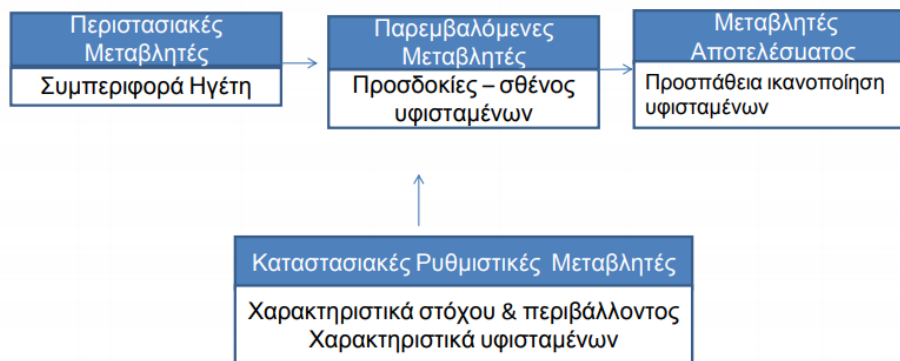
Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 236)

Ένα άλλο ενδεχομενικό μοντέλο ηγεσίας είναι **το μοντέλο Πορείας - Στόχου**, είναι μια θεωρία ηγεσίας που ανέπτυξε ο Robert House το 1971 και αναθεωρήθηκε το 1996. Η θεωρία δηλώνει ότι η συμπεριφορά του ηγέτη εξαρτάται από την ικανοποίηση, τα κίνητρα και τις επιδόσεις των υφισταμένων του. Η αναθεωρημένη έκδοση υποστηρίζει επίσης ότι ο ηγέτης συμμετέχει σε συμπεριφορές που συμπληρώνουν τις ικανότητες του υφισταμένου και αντισταθμίζουν τις ελλείψεις (Wikipedia, 2014).

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι ηγετικές συμπεριφορές που ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει είναι η υποστηρικτική ηγεσία, η καθοδηγητική ηγεσία, η συμμετοχική ηγεσία και η ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τη διαδρομή για να βοηθήσουν αυτούς που τους ακολουθούν να επιτύχουν τους στόχους και διευκολύνουν αυτή τη διαδρομή τους μειώνοντας τα διάφορα εμπόδια και παγίδες (Καταραχιά, 2014).

Σχήμα 9

Αιτιώδεις σχέσεις στη θεωρία Πορείας - Στόχου



Πηγή: Καταραχιά (2014)

1.6. Στυλ - μορφές - μοντέλα ηγεσίας

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001, σ. 245) « για να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους υφισταμένους του, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει μ' αυτούς, το είδος των εργασιών, το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί, και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο ».

Σύμφωνα με τη θεωρία της **Συνεχούς κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς** των Lewin et al. (1939, όπως παρατίθεται στο Κατσαρός 2008, σ. 100) όρισαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας: το **αυταρχικό**, το **εξουσιοδοτικό** (laissez faire) και το **δημοκρατικό**.

- α) το αυταρχικό, στο οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, δε δίνει εξηγήσεις για αυτές και τις επιβάλλει με τη δύναμη της εξουσίας που του παρέχει η θέση του και με τη χρήση του φόβου των κυρώσεων.

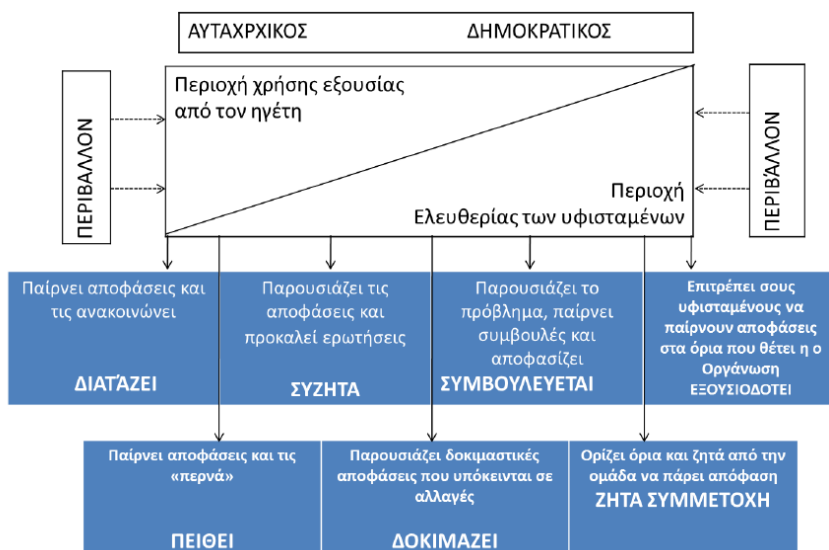
Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- β) το εξουσιοδοτικό (*laissez fair*), στο οποίο οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις σύμφωνα με προσωπικά κριτήρια, αφού ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του ή αδιαφορεί και εκχωρεί τον ηγετικό ρόλο του στα μέλη. Με μια ηγεσία αυτού του τύπου ο οργανισμός χάνει τον προσανατολισμό και τη συνοχή του και καθίσταται αναποτελεσματικός.
- γ) το δημοκρατικό, στο οποίο η λήψη των αποφάσεων είτε γίνεται με συμμετοχικές – δημοκρατικές διαδικασίες είτε γίνεται από τον ηγέτη, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις των άλλων ή συμβουλευτεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Οι Tannenbaum και Schmidt προτείνουν μία προσέγγιση της ηγεσίας (σχήμα 10), το **Συνεχές φάσμα διοίκησης και λήψης αποφάσεων**, που μοιάζει πολύ με το αντίστοιχο των Lewin et al. (1939). Στο ένα άκρο του φάσματος ο ηγέτης ασκεί πλήρως την εξουσία του στους συνεργάτες του και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις (αυταρχικό στυλ ηγεσίας). Στο άλλο άκρο ο ηγέτης μεταβιβάζει την εξουσία του στους συνεργάτες του και οι αποφάσεις λαμβάνονται από όσους συμμετέχουν στο έργο (δημοκρατικό - εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας). Ενδιάμεσα τοποθετούνται ηγετικά στυλ λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά ή δημοκρατικά.

Σχήμα 10

Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 231)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο Likert (όπως παρατίθεται στην Πετρίδου, 2001, σ. 163) βασιζόμενος σε εκτενή έρευνα σε βιομηχανίες, ξεχώρισε τέσσερα στυλ ηγεσίας που υιοθετούν τα διοικητικά στελέχη: το **αυταρχικό**, το **καλοπροαίρετα αυταρχικό**, το **συμβουλευτικό** και το **συμμετοχικό**.

- αυταρχικός είναι ο ηγέτης που παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις προωθεί με τη μορφή διαταγών στους υφισταμένους του, ενώ παράλληλα ελέγχει τα πάντα
- καλοπροαίρετος αυταρχικός είναι μεν αυταρχικός ηγέτης, προσπαθεί, όμως, να πείσει τους υφιστάμενους του ό,τι κάνει το κάνει για το καλό τους
- συμβουλευτικός είναι ο ηγέτης που επικοινωνεί με τους συνεργάτες του, ακούει τις ιδέες τους, όμως οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον ίδιο και μόνο οι λιγότερο σημαντικές λαμβάνονται από κατώτερα κλιμάκια
- συμμετοχικός είναι ο ηγέτης που συναποφασίζει με τους υφισταμένους του με βάση την αρχή της πλειοψηφίας

Ο Φαναριώτης (1999) με βάση το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton διακρίνει πέντε μοντέλα άσκησης της ηγεσίας (σχήμα 11).

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 11

Περιγραφή των Μορφών Ηγεσίας σε σχέση με το Διευθυντικό Δικτύωμα



Πηγή: Φαναριώτης (1999, σ. 257)

1. Το μοντέλο του υπηρεσιακού manager (task manager) (9.1). Ο manager ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για το αποτέλεσμα και βλέπει ως κεντρική ευθύνη του την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σε ότι αφορά την παραγωγή.
2. Το μοντέλο του διαπροσωπικού manager (country club manager) (1.9). Ο διαπροσωπικός manager θεωρεί ως πρώτη ευθύνη του να είναι ικανοποιημένο το προσωπικό του. Δίνει προσοχή στις ανάγκες των ανθρώπων για ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ τους, οδηγεί σε ελεγχόμενη φιλική ατμόσφαιρα και ικανοποιητικό ρυθμό εργασίας.
3. Το μοντέλο του αδιάφορου ή εξασθενημένου manager (improverished manager) (1.1). Ο manager σ' αυτήν την περίπτωση έχει ένα υποβαθμισμένο ενδιαφέρον για την παραγωγή, αρκούμενος να πράττει ότι είναι αυστηρά αναγκαίο. Κατά τον ίδιο τρόπο παραβλέπει και τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων.

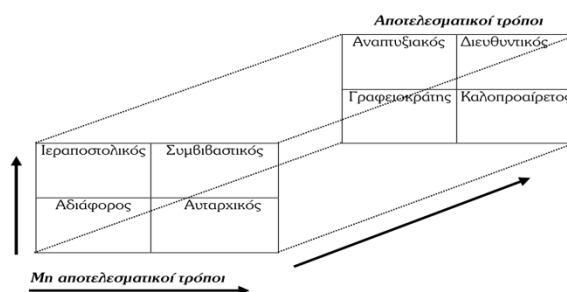
Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

4. Το μοντέλο του ασταθούς ή μετακινούμενου manager (dampened pendulum manager) (5.5). Χαρακτηριστικό στοιχείο του manager αυτής της κατηγορίας είναι ότι διακατέχονται από μία αστάθεια ως προς το σύστημα ηγεσίας που θα ακολουθήσουν, μετακινούμενοι από το ένα σύστημα στο άλλο, όπως το εκκρεμές.
5. Το μοντέλο του ομαδικού manager (team manager) (9.9). Ο ομαδικός manager αναζητεί τρόπους σύνθεσης του προσωπικού με την παραγωγή, επειδή πιστεύει ότι το ενδιαφέρον για την παραγωγή πρέπει να συνδυάζεται με το ενδιαφέρον για τα πρόσωπα και ότι τα δύο αυτά στοιχεία είναι απολύτως συμβατά μεταξύ τους.

Ο Reddin προσθέτοντας και μία τρίτη διάσταση, την αποτελεσματικότητα, στο διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton, διαμόρφωσε ένα **Τρισδιάστατο δικτύωμα** (σχήμα 12), από το οποίο προκύπτουν οκτώ συνδυασμοί ηγετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Reddin, οι managers σε άλλες περιπτώσεις δίνουν έμφαση στη μία διάσταση, σε άλλες δε περιπτώσεις σε άλλη ή σε συνδυασμό τους. Αναγνωρίζει, δηλαδή, ότι οι managers μπορούν να χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα μοντέλα ηγεσίας.

Σχήμα 12

Το τρισδιάστατο διευθυντικό δικτύωμα



Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/polyzos-diaxeirisi-ergon/graphics/>

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι οκτώ συνδυασμοί ηγετικής συμπεριφοράς κατά τον Φαναριώτη (1999) αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς (μορφές ηγεσίας) και τέσσερις εναλλακτικές μορφές ηγεσίας (πίνακας 5).

Πίνακας 5

Οι οκτώ συνδυασμοί ηγετικής συμπεριφοράς

Στυλ ηγεσίας	Περιγραφή της συμπεριφοράς του Προϊσταμένου
Αποχωρισμένο	Γραφειοκράτης, → Φυγόπονος
Σχετικό	Αναπτυξιακός, → Ιεραποστολικός
Αφοσιωμένο	Καλοπροαίρετος → Αυταρχικός
Ολοκληρωμένο	Διευθυντικός → Συμβιβαστικός

Πηγή : Φαναριώτης (1999, σ. 262)

Ο Goleman (2000, σ. 82-83) κατέληξε σε έξι ξεχωριστά στυλ ηγεσίας, ο καταναγκαστικός (coercive) ηγέτης απαιτεί άμεση συμμόρφωση, ο αξιόπιστος - αυθεντικός (authoritative) ηγέτης κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα, ο συναινετικός - φιλικός (affiliative) ηγέτης δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς και αρμονία, ο δημοκρατικός (democratic) ηγέτης συνάπτει συναίνεση μέσω της συμμετοχής, ο αυταρχικός (pacesetting) ηγέτης αναμένει την αριστεία και την αυτοδιάθεση και ο καθοδηγητικός (coaching) ηγέτης αναπτύσσει ανθρώπους για το μέλλον. Η έρευνα του Goleman έδειξε ότι η ηγεσία με τα καλύτερα αποτελέσματα δεν βασίζεται μόνο σε ένα στυλ ηγεσίας, χρησιμοποιεί τα περισσότερα από αυτά ανάλογα με την επιχειρηματική κατάσταση. « Φαντάσου τα στυλ, όπως η σειρά των μαστουνιών σε μια επαγγελματική τσάντα του γκολφ. Κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού, ο επαγγελματίας προκρίνει και επιλέγει μαστούνια με βάση τις απαιτήσεις της βολής. Μερικές φορές πρέπει να αναλογιστεί την επιλογή του, αλλά συνήθως είναι αυτόματη. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες με μεγάλη επιρροή λειτουργούν » (Goleman 2000, σ.78,80) .

Στο ερώτημα ποιο είναι το πλέον κατάλληλο - αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, ο Goleman (2000, σ. 78) απαντά : «τα στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν το σωστό

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

στυλ ηγεσίας στην κατάλληλη στιγμή και στο σωστό μέτρο ». Την ίδια άποψη εκφράζει και ο Μπουραντάς (2005, σ. 232) « δεν υπάρχει καλό ή κακό, κατάλληλο ή ακατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται ».

Κεφάλαιο 2

Η Ηγεσία που Υπηρετεί

"... Ο μεγάλος ηγέτης θεωρείται πρώτα υπηρέτης ..."

Robert K. Greenleaf

Αυτή η σύντομη πρόταση από ένα δοκίμιο που γράφτηκε το 1970, περιλαμβάνει την ουσία της θεωρίας της ηγεσίας που υπηρετεί. Μια απλή, όμως, ισχυρή και με βάθος έννοια, έχει δημιουργήσει αμέτρητα επιστημονικά άρθρα, βιβλία, μελέτες και έρευνες στα 48 χρόνια από την διατύπωσή της. Με ταπεινή καταγωγή, η ηγεσία που υπηρετεί απόκτησε όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες, εφαρμόζεται στο χώρο εργασίας, αποδεικνύοντας το δυναμικό της ως πρακτική, αλλά και θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής διαχείρισης.

Η ιδέα του "The servant as leader" προέκυψε από την ανάγνωση του βιβλίου του Hermann Hesse "Journey to the East" από τον Greenleaf. Σε αυτή την ιστορία μια ομάδα ανδρών κάνει ένα ταξίδι. Ο κεντρικός χαρακτήρας της ιστορίας είναι ο Leo που συνοδεύει την ομάδα ως υπηρέτης που κάνει μικρές αγγαρείες, αλλά τους υποστηρίζει, επίσης, με το πνεύμα και το τραγούδι του. Είναι πρόσωπο με εξαιρετική παρουσία. Όλα πάνε καλά μέχρι που ο Leo εξαφανίζεται. Στη συνέχεια η ομάδα πέφτει σε σύγχυση και το ταξίδι εγκαταλείπεται. Δεν μπορούν να το κάνουν χωρίς τον υπηρέτη Leo. Ο αφηγητής, ένας από την ομάδα, μετά από μερικά χρόνια περιπλάνησης, βρίσκει τον Leo και μαθαίνει ότι αυτός ήταν ο χορηγός του ταξιδιού. Έτσι, ανακαλύπτει ότι ο Leo, τον οποίο είχε γνωρίσει πρώτα ως υπηρέτη, ήταν στην πραγματικότητα ο επικεφαλής, το καθοδηγητικό του πνεύμα, ένας μεγάλος και ευγενής ηγέτης. (Greenleaf, 1977).

Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977) ο ηγέτης που υπηρετεί είναι πρώτα υπηρέτης, όπως ο Leo. Αρχίζει με τη φυσική προδιάθεση κάποιου που θέλει πρώτα να υπηρετήσει. Στη συνέχεια, η συνειδητή επιλογή τον κάνει να φιλοδοξεί να ηγηθεί. Το πρόσωπο αυτό είναι απόλυτα διαφορετικό από εκείνο που είναι πρώτα ηγέτης,

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ίσως λόγω της επιθυμίας του να αποκτήσει εξουσία ή υλικά αγαθά. Γι' αυτό το άτομο η επιλογή να εξυπηρετήσει έρχεται αργότερα - μετά την καθιέρωση της ηγεσίας του. Ο πρώτα ηγέτης και ο πρώτα υπηρέτης είναι δύο διαφορετικοί ηγέτες. Η διαφορά τους είναι ότι ο πρώτα υπηρέτης βεβαιώνεται ότι εξυπηρετούνται οι προτεραιότητες των άλλων ανθρώπων.

Συνδυάζοντας δύο φαινομενικά αντιφατικούς όρους, "ηγεσία" και "υπηρέτης", ο Greenleaf επανεξετάζει την ίδια τη φύση της ηγεσίας. Αμφισβητεί τις παλιές αντιλήψεις που μπορεί να υπάρχουν σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων σε έναν οργανισμό. Αν και γνωρίζει τους αρνητικούς ιστορικούς συνειρμούς που συνδέονται με τη λέξη "υπηρέτης", θεώρησε αναγκαία την επιλογή για να αλλάξουν οι καθιερωμένες αντιλήψεις για την οργανωσιακή πυραμίδα και να περάσουμε σε μια νέα αντίληψη για την ηγεσία. Ωστόσο, δεν έδωσε κανένα εμπειρικά αιτιολογημένο ορισμό του όρου. Απλώς πρότεινε « ο ηγέτης που υπηρετεί είναι πρώτα υπηρέτης ». Ο ανοιχτός αυτός ορισμός οδήγησε τον Larry Spears, Εκτελεστικό Διευθυντή του Κέντρου Robert K. Greenleaf για την Ηγεσία που Υπηρετεί, να καθορίσει συνοπτικά την ηγεσία που υπηρετεί ως εξής:

« ... Ένα νέο είδος μοντέλου ηγεσίας - ένα μοντέλο που θέτει την εξυπηρέτηση των άλλων, των εργαζόμενων, των πελατών και της κοινότητας, ως πρώτη προτεραιότητα. Η ηγεσία που υπηρετεί δίνει έμφαση στην αυξημένη εξυπηρέτηση των άλλων, μια ολιστική προσέγγιση της εργασίας, προωθώντας μια αίσθηση της κοινότητας και την παραχώρηση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων » (Spears, 2005, σ. 2).

Δεδομένου ότι ούτε του Greenleaf ούτε του Spears οι ορισμοί είναι σαφείς και αρκετά συγκεκριμένοι για να δοκιμαστούν εμπειρικά, προτείνεται από τη Reinke, (2004, σ. 33) ο ακόλουθος εννοιολογικός ορισμός για τον ηγέτη που υπηρετεί:

« Ηγέτης-υπηρέτης είναι αυτός που δεσμεύεται για την ανάπτυξη τόσο του ατόμου όσο και του οργανισμού και εργάζεται για την οικοδόμηση κοινότητας μέσα στον οργανισμό ».

Οι Parris και Peachey (2012, σ. 2) μετά από έρευνα κατέληξαν σε 39 μελέτες από τη σύνθεση των οποίων κατέληξαν στα εξής: (α) δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

με τον ορισμό της ηγεσίας που υπηρετεί, (β) η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί διερευνάται σε ποικίλα πλαίσια, πολιτισμούς και θέματα γ) οι ερευνητές χρησιμοποιούν πολλαπλά εργαλεία για να διερευνήσουν την ηγεσία που υπηρετεί και (δ) η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια βιώσιμη θεωρία ηγεσίας που βοηθά οργανισμούς και βελτιώνει την ευημερία των ακολούθων. Οι ίδιοι ερευνητές (σ. 26) κατέληξαν ότι η ηγεσία που υπηρετεί, ως βιώσιμη θεωρία ηγεσίας, μπορεί ίσως να παρέχει το ηθικό έδαφος και το ηγετικό πλαίσιο που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 21ου αιώνα όπως: οι τεχνολογικές εξελίξεις, η οικονομική παγκοσμιοποίηση, η αύξηση των επικοινωνιών, το διαδίκτυο, η αυξανόμενη τρομοκρατία, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, ο πόλεμος και η βία, οι ασθένειες και η πείνα, η απειλή της υπερθέρμανσης του πλανήτη, η εντατικοποίηση του χάσματος μεταξύ φτωχών και πλουσίων σε όλο τον κόσμο, καθώς και πολλά άλλα ανοιχτά ζητήματα των ακολούθων.

Από τα διάφορα στυλ ηγεσίας κανένα δεν έχει βαθύτερη ή ισχυρότερη ιστορική βάση από την ηγεσία που υπηρετεί. Η έννοια της ηγεσίας που υπηρετεί είναι χιλιάδων χρόνων. Κατά τη διάρκεια του 6ου αιώνα π.Χ. ο Λάο Τζου, ήταν Κινέζος φιλόσοφος, ο οποίος είχε μεγάλη επιρροή, δίδασκε : « Ο μεγαλύτερος ηγέτης ξεχνά τον εαυτό του και προσέχει την ανάπτυξη των άλλων ». Η σύγχρονη αντίληψη της ηγεσίας που υπηρετεί στην Ινδία χρονολογείται από το Bhagavad Gita, ένα από τα πιο αγαπημένα χειρόγραφα των ινδουιστών μέρος της Mahabharata, που είναι ένα από τα δύο μεγάλα σανσκριτικά έπη της αρχαίας Ινδίας. Σύμφωνα με την παράδοση Gita, « ένας ηγέτης είναι ένας ανθρωπιστής ηγέτης, ένα πρόσωπο που ενεργεί χωρίς προσωπικό όφελος, και που έχει μεγάλη προσωπική ανησυχία για τους οπαδούς » (Rarick και Nickerson, 2009, όπως παρατίθεται στο Thakore, 2013, σ. 24). Η Arthasastra είναι μια αρχαία ινδική πραγματεία στη διοίκηση. Στην Arthasastra, ο Kautilya, υπουργός και σύμβουλος του βασιλιά Chandragupta Maurya, ο οποίος κυβέρνησε τη Βόρεια Ινδία στο 4ο αιώνα π.Χ., καταγράφοντας τα καθήκοντα ενός βασιλιά, έγραψε: « στην ευτυχία των υπηκόων του βρίσκεται η ευτυχία του, στην ευημερία τους η ευημερία του, ό,τι και να ευχαριστεί τον εαυτό του δεν θα θεωρηθεί τόσο καλό, όσο ό,τι ευχαριστεί τους υπηκόους του » (Muniaran & Dass, 2008, όπως παρατίθεται στο Thakore, 2013, σ. 24). Τον 1ο αιώνα μ.Χ., ο Ιησούς της Ναζαρέτ δίδασκε ότι « ο μεγαλύτερος μεταξύ σας θα είναι δούλος σας » (Ματθαίος, κεφ.23 στιχ.11) και

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

« αυτός που είναι ο μεγαλύτερος από σας πρέπει να γίνει όπως ο νεότερος, και ο ηγέτης σαν τον υπηρέτη » (Λουκάς, κεφ.22 στιχ.26).

Σύμφωνα με τον Spears (2005, σ. 2-3) είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η ηγεσία που υπηρετεί δεν είναι μια προσέγγιση « γρήγορης επίλυσης ». Ούτε είναι κάτι που μπορεί γρήγορα να εγκατασταθεί μέσα σε έναν οργανισμό. « Στον πυρήνα της, η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια μακροπρόθεσμη, μετασχηματιστική προσέγγιση στη ζωή και στην εργασία - στην ουσία είναι ένας τρόπος ύπαρξης - που έχει τη δυνατότητα δημιουργίας θετικής αλλαγής σε όλη την κοινωνία ».

Όπως διατυπώθηκε από τον Russell (2001, όπως παρατίθεται στο Smith, 2005, σ. 4), « οι ηγέτες δίνουν τη δυνατότητα σε άλλους να ενεργήσουν όχι με την άσκηση της εξουσίας που έχουν, αλλά με την απομάκρυνσή τους ». Η οργανωτική δομή που προκύπτει από την ηγεσία που υπηρετεί μερικές φορές αναφέρεται ως "ανεστραμμένη πυραμίδα", με υπαλλήλους, πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους στην κορυφή και τον(τους) ηγέτη(ες) στο κάτω μέρος.

Ωστόσο, παρά το αυξανόμενο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, οι ερευνητές σημειώνουν « έλλειψη αυστηρής θεωρίας και εμπειρικής έρευνας στη βιβλιογραφία της ηγεσίας που υπηρετεί, προκειμένου να αυξηθεί η σαφήνεια των δομών της » Farling et al. (1999, όπως παρατίθεται στους Stone et al. 2003, σ. 352), Stone, Russell και Patterson (2003, όπως παρατίθεται στο Smith, 2005, σ. 7), Avolio et al. (2009, όπως παρατίθεται στο Reed et al. 2011, σ. 420), Brown & Bryant, (2015, όπως παρατίθεται στους Green et al. 2015, σ. 77). Οι Green et al.(2015) υποστηρίζουν, επίσης, ότι δεν υπάρχει ευρύτατα συμφωνημένο μοντέλο της ηγεσίας που υπηρετεί και δεν υπάρχει ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρησή της. Επιπλέον, δεν πιστεύουν ότι υπάρχει αρκετός αριθμός μελετών που θα επιτρέψουν τη δημιουργία μιας μετα-ανάλυσης.

Άλλοι επικρίνουν την ηγεσία που υπηρετεί από κοινωνική άποψη, προσδιορίζοντάς την είτε ως αντι-φεμινιστή ή θρησκευτικού χαρακτήρα. Σε εργασία του ο Eicher-Catt (2005, όπως παρατίθεται στο Smith, 2005, σ. 8) υποστηρίζει ότι «οι αξίες που αποδίδονται στην ηγεσία που υπηρετεί είναι προκατειλημμένες με το φύλο » και κατηγορεί τη θεωρία « για διαιώνιση μιας θεολογίας της ηγεσίας που υποστηρίζει τα ανδροκεντρικά, πατριαρχικά πρότυπα ». Ορισμένοι ερευνητές

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

αμφισβητούν την πρακτικότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής της θεωρίας. Ο Lloyd (όπως παρατίθεται στο Smith, 2005, σ. 8) αναρωτιέται « αν οι κολεκτιβιστικές φιλοδοξίες του σεβασμού είναι συμβατές με τη σημερινή έμφαση στην ατομική προσπάθεια και απόδοση ». Οι Lee & Zemke (1993, όπως παρατίθεται στο Smith, 2005, σ. 8) υποστηρίζουν ότι η θεωρία είναι μη ρεαλιστική γιατί « αγνοεί την ευθύνη και υποκείμενη θεμελιώδη επιθετικότητα των ανθρώπων στο χώρο εργασίας και δεν λαμβάνει υπόψη τα διαφορετικά επίπεδα ικανότητας μεταξύ των ατόμων ».

Σύμφωνα με τον Thakore (2013, σ.25) για να μάθουν την ηγεσία που υπηρετεί, οι ηγέτες πρέπει να υποβληθούν σε ένα ταξίδι αυτογνωσίας και προσωπικής μεταμόρφωσης. Ο ίδιος (2013, σ.29) διέκρινε ότι τα πλεονεκτήματα της ηγεσίας που υπηρετεί είναι:

- Το κύριο πλεονέκτημα της ηγεσίας που υπηρετεί είναι ότι είναι πολύ ευέλικτη
- Οι συνεργάτες αντιμετωπίζονται με σεβασμό ως μέρος μιας ομάδας που συνεργάζονται για να ολοκληρώσουν ένα έργο και αποφασίζουν με κοινές πληροφορίες
- Οι ηγέτες που υπηρετούν ακούνε πάντα τους ανθρώπους, προτού πάρουν μια απόφαση
- Είναι υπεύθυνοι για ολόκληρο τον οργανισμό
- Η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι δυνατή
- Η ηγεσία που υπηρετεί αναπτύσσει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, την ενσυναίσθηση και την ηθική χρήση της εξουσίας
- Η ηγεσία που υπηρετεί απομακρύνει το φόβο του υπαλλήλου σχετικά με την εργασία
- Όλα τα παραπάνω οφέλη οδηγούν σε αποτελεσματική και αποδοτική επίδοση έναν οργανισμό

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Η έρευνα σχετικά με την Ηγεσία που υπηρετεί

Ο ίδιος, ο Greenleaf (1977, σ. 6), προτείνει σαν καλύτερη δοκιμασία για την ηγεσία που υπηρετεί να απαντηθούν τα ερωτήματα: « Αυτούς που υπηρετείς αναπτύσσονται ως άτομα; Γίνονται, ενώ εξυπηρετούνται, πιο υγιείς, σοφότεροι, πιο ελεύθεροι, πιο αυτόνομοι, είναι πιο πιθανό οι ίδιοι να εξυπηρετήσουν; Και, ποιο είναι το αποτέλεσμα για τους λιγότερο προνομιούχους στην κοινωνία: θα επωφεληθούν, ή τουλάχιστον, δεν θα στερηθούν περαιτέρω; ».

Τα πιο γνωστά μοντέλα έρευνας της ηγεσίας που υπηρετεί (πίνακας 6) είναι των Spears (1995,1998), Laub (1999), Ehrhart (2004), Barbuto και Wheeler (2006), Liden et al. (2008), Sendjaya, Sarros και Santora (2008) και Van Dierendonck και Nuijten (2011).

Πίνακας 6
Μοντέλα ηγεσίας που υπηρετεί

Τα πιο συχνά αναφερόμενα μοντέλα ηγεσίας που υπηρετεί		
Spears (1995,1998)		
Ακρόαση	Πειθώ	Ανάπτυξη των ανθρώπων
Ενσυναίσθηση	Αντίληψη (σύλληψη)	Οικοδόμηση κοινότητας
Επούλωση (θεραπεία)	Πρόβλεψη	
Επίγνωση	Διαχείριση	
Laub (1999)		
Εκτίμηση των ανθρώπων	Παροχή ηγεσίας	Εμφάνιση αυθεντικότητας
Οικοδόμηση κοινότητας	Ανάπτυξη των ανθρώπων	Διανομή ηγεσίας
Αναδύομενα μοντέλα ηγεσίας που υπηρετεί		
Ehrhart (2004)		
Δημιουργία σχέσεων με τους υφισταμένους	Βοήθεια υφισταμένων να αναπτυχθούν και να πετύχουν	Έχει αντιληπτικές δεξιότητες
Ενδυνάμωση υφισταμένων	Ηθική συμπεριφορά	Δημιουργεί αξία για τους έξω από τον οργανισμό
	Θέτει πρώτα τους υφισταμένους	
Barbuto και Wheeler (2006)		
Αλτρουιστική κλήση	Συναισθηματική θεραπεία	Πειστική χαρτογράφηση
Σοφία	Οργανωσιακή διαχείριση	
Liden, Wayne, Zhao και Henderson (2008)		
Συναισθηματική θεραπεία	Βοήθεια υφισταμένων να αναπτυχθούν και να πετύχουν	Θέτει πρώτα τους υφισταμένους
Δημιουργία αξίας για την κοινότητα	Αντιληπτικές δεξιότητες	Ηθική συμπεριφορά
		Ενδυνάμωση
Sendjaya, Sarros και Santora (2008)		
Εθελοντική υποταγή	Συναινετική σχέση	Υπερβατική πνευματικότητα
Αυθεντικός εαυτός	Υπεύθυνη ηθική	Μετασχηματιστική επιρροή

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Van Dierendonck και Nuijten (2011)		
Ενδυνάμωση	Διαπροσωπική αποδοχή	Θάρρος
Υποστήριξη	Ευθύνη	Διαχείριση
Αυθεντικότητα	Ταπεινότητα	

Πηγή: Green et al.(2015, σ. 78)

Για να συμβάλει στη δημιουργία μιας πλατφόρμας για πιο συγκεκριμένη έρευνα σχετικά με την ηγεσία που υπηρετεί, η Patterson (2003) (όπως παρατίθεται στο Koshal, 2005, σ. 5) ανέπτυξε μια θεωρία εργασίας της ηγεσίας που υπηρετεί. Σύμφωνα με την Patterson, ηγέτες που υπηρετούν είναι όσοι οδηγούν έναν οργανισμό εστιάζοντας στους ακόλουθους τους, έτσι ώστε οι ακόλουθοι να είναι το κύριο μέλημα και οι οργανωσιακές ανησυχίες να είναι περιφερειακές. Οι ηγέτες που υπηρετούν ηγούνται και εξυπηρετούν με (α) αλτρουισμό, (β) ενδυναμώνουν τους οπαδούς, (γ) δρουν με ταπεινότητα, (δ) επιδεικνύουν αγάπη, (ε) ηγούνται στην εξυπηρέτηση, (στ) εμπιστεύονται και (ζ) είναι οραματιστές για τους οπαδούς τους.

Σύμφωνα με τους Green et al.(2015, σ. 79) υπάρχουν έξι εργαλεία μέτρησης της ηγεσίας που υπηρετεί (πίνακας 7), για τα οποία υπάρχουν αρκετά στοιχεία στην επιστημονική βιβλιογραφία.

Πίνακας 7

Εργαλεία μέτρησης της ηγεσίας που υπηρετεί

Εργαλείο	Συντάκτες
Οργανωσιακή αξιολόγηση της ηγεσίας	Laub (1999)
Κλίμακα ηγεσίας που υπηρετεί	Ehrhart (2004)
Ερωτηματολόγιο ηγεσίας που υπηρετεί	Barbuto και Wheeler (2006)
Κλίμακα ηγεσίας που υπηρετεί	Liden, Wayne, Zhao και Henderson (2008)
Κλίμακα συμπεριφοράς ηγεσίας που υπηρετεί	Sendjaya, Sarros και Santora (2008)
Έρευνα ηγεσίας που υπηρετεί	Van Dierendonck και Nuijten (2011)

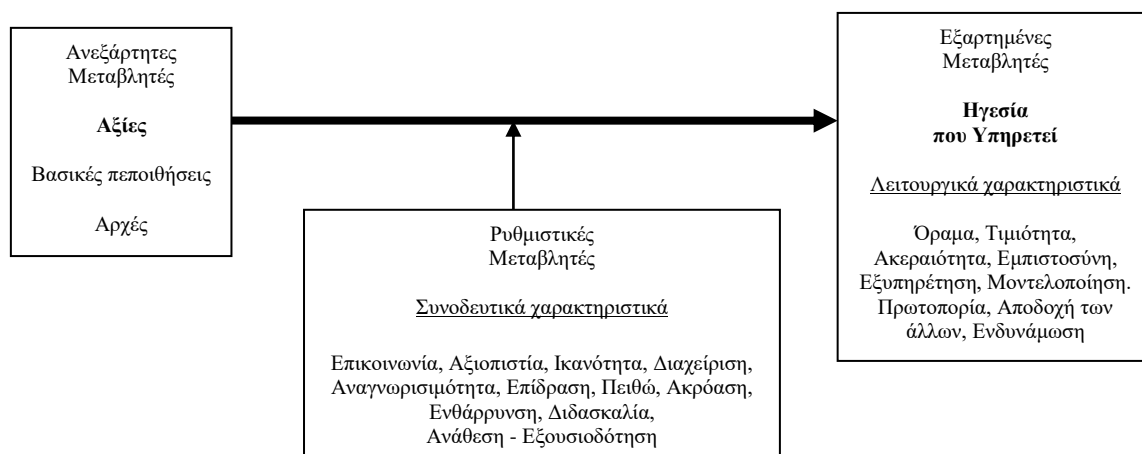
Πηγή: Green et al. (2015, σ. 79)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Russell και Stone (2002), επειδή η ηγεσία που υπηρετεί στερείται εμπειρικής τεκμηρίωσης, προτείνουν δύο ερευνητικά μοντέλα ένα πιο απλό (σχήμα 13), στο οποίο εξετάζεται η σχέση της ηγεσίας που υπηρετεί με τα ηγετικά γνωρίσματα (χαρακτηριστικά) και ένα δεύτερο, πιο περιεκτικό (σχήμα 14), που εξετάζει και τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της οργανωσιακής απόδοσης.

Σχήμα 13

Μοντέλο 1 Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone

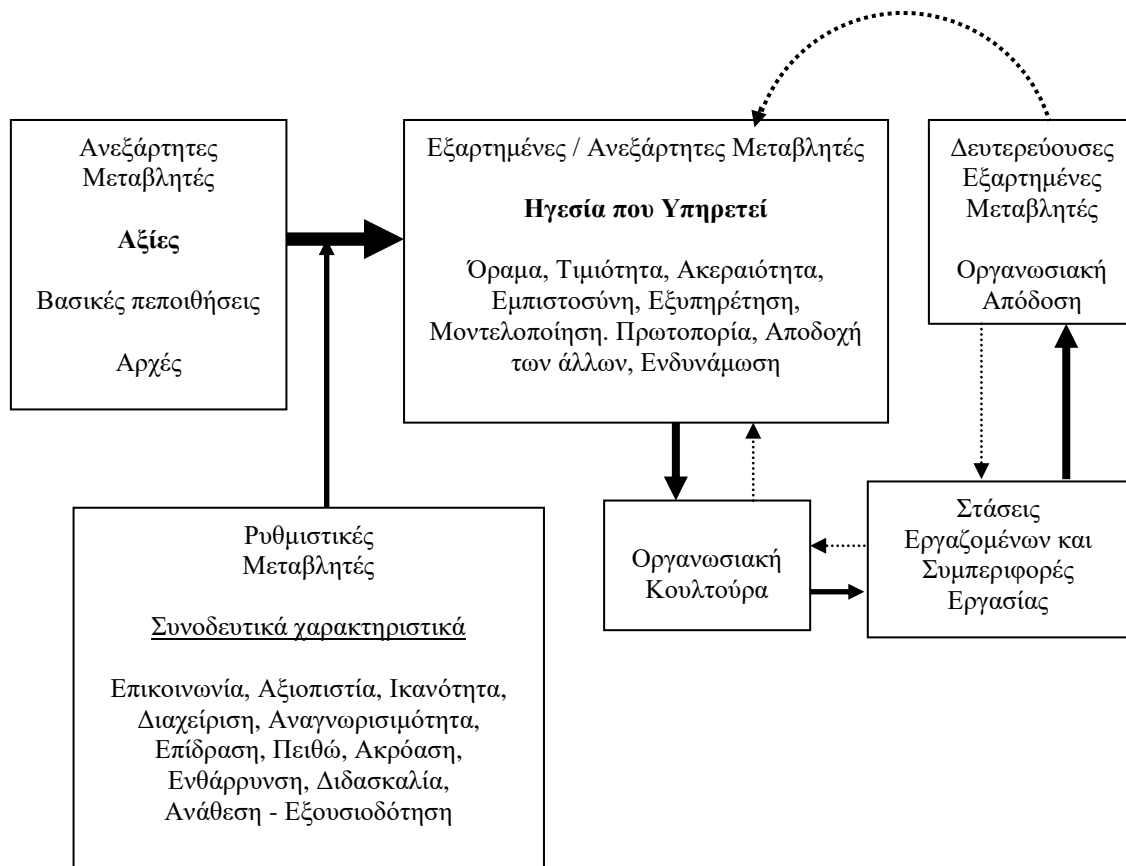


Πηγή: Russell και Stone (2002, σ. 154)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 14

Μοντέλο 2 Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone



Πηγή: Russell και Stone (2002, σ. 154)

Το πρώτο μοντέλο (απλό) απεικονίζει μόνο τη θετική σχέση ανάμεσα στα γνωρίσματα του ηγέτη (ανεξάρτητη μεταβλητή), τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (σε ρόλο ρυθμιστή) και την ηγεσία που υπηρετεί (εξαρτημένη μεταβλητή). Στο δεύτερο μοντέλο (σύνθετο) η ηγεσία που υπηρετεί εμφανίζεται και ως εξαρτημένη μεταβλητή (μοντέλο 1) αλλά και ως ανεξάρτητη που επιδρά θετικά στην οργανωσιακή απόδοση (εξαρτημένη μεταβλητή). Στη θετική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία που υπηρετεί και την οργανωσιακή απόδοση μεσολαβούν η οργανωσιακή κουλτούρα και η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων.

2.2 Αποτελέσματα ερευνών σχετικών για την Ηγεσία που υπηρετεί

Η Reinke (2004, σ. 33) με την έρευνά της κατέληξε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία που υπηρετεί και τη δημιουργία εμπιστοσύνης στον οργανισμό, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση.

Έρευνα των Barbuto και Wheeler (2006, σ. 300, 322) έδειξε ότι φαίνονται ισχυρές σχέσεις της ηγεσία που υπηρετεί με θετικά αποτελέσματα, όπως η πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι αντιλήψεις για οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. « Τα άτομα που διαθέτουν χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί μπορούν να εισάγουν μεγαλύτερη συναισθηματική υγεία και σοφία και μια κληρονομιά υπηρεσιών-προσανατολισμένη στα άτομα ».

Οι Irving και Longbotham (2007, σ. 110) υποστηρίζουν με σχετική έρευνα που έκαναν ότι η ηγεσία που υπηρετεί αποτελεί σημαντική πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας. Προτείνουν, λοιπόν, όσοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ομαδικές δομές εργασίας να κατανοήσουν καλύτερα τόσο την ηγεσία που υπηρετεί όσο και τα έξι βασικά θέματα της ηγεσίας που υπηρετεί αν θέλουν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Αυτά τα έξι βασικά θέματα είναι: α) η παροχή λογοδοσίας, β) η υποστήριξη και οι πόροι, γ) η συμμετοχή σε έντιμη αυτοαξιολόγηση, δ) η προώθηση της συνεργασίας, ε) η επικοινωνία με σαφήνεια, και στ) αξιολογώντας και εκτιμώντας, να διατηρήσουν την ικανότητα των ηγετών να περιηγούνται αποτελεσματικά « στα ύδατα της ομαδικής ηγεσίας ».

Αρκετές μελέτες έχουν βρει θετικές σχέσεις μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και σημαντικών αποτελεσμάτων, όπως η ατομική απόδοση σε ρόλο (Liden et al., 2008), η απόδοση της ομάδας (Schaubroeck et al., 2011), η απόδοση μονάδας (Liden et al., 2014b), η εταιρική απόδοση (Peterson et al., 2012), οργανωσιακή δέσμευση (Liden et al., 2008, van Dierendonck et al., 2014), η δραστηκότητα της ομάδας και η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Hu και Liden, 2011), ακόμη και όταν ελέγχεται για μετασηματιστική ηγεσία ή ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) (Liden et al., 2008, Peterson et al., 2012, Schaubroeck et al., 2011). Ειδικότερα, μια σειρά

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

εργασιών αποκάλυψε θετικά σχέσεις μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και διαφόρων μορφών ευημερίας των εργαζομένων (Parris and Peachey 2013, van Dierendonck και Nuijten 2011), την καινοτομία των εργαζομένων (Neubert et al., 2008) και οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (OCB) (Ehrhart 2004 , Neubert et al., 2008, Walumbwa et al., 2010) (όπως παρατίθεται στο Panaccio et al., 2014, σ. 660).

2.3 Σύγκριση Ηγεσίας που υπηρετεί με άλλες θεωρίες

Θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί ποια είναι η πραγματική διαφορά, αν υπάρχει, μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που υπηρετεί; Η ηγεσία που υπηρετεί είναι απλά ένα υποσύνολο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή το αντίστροφο; Μήπως είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία που υπηρετεί η ίδια θεωρία με τη χρήση διαφορετικών ονομάτων;

Σύμφωνα με την Patterson (2003, όπως παρατίθεται στο Koshal, 2005, σ. 3), η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί έχει μια έντονη αντίθεση με αυτή της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα με τα συμφέροντα της ομάδας, της οργάνωσης ή της κοινωνίας, ο πρωταρχικός στόχος των ηγετών στη θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί είναι να υπηρετεί τους ακόλουθούς τους μεμονωμένα.

Απάντηση, επίσης, στο παραπάνω ερώτημα δίνουν με έρευνα τους οι Stone et al. (2003). Οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που υπηρετεί, φαίνονται στον πίνακα 8.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πίνακας 8

Σύγκριση ηγεσίας που υπηρετεί και μετασχηματιστικής ηγεσίας

Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας	Χαρακτηριστικά ηγεσίας που υπηρετεί
Ιδανική επιρροή / χάρισμα Όραμα Εμπιστοσύνη Σεβασμός Κατανομή κινδύνου Ακεραιότητα Μοντελοποίηση	Επιρροή Όραμα Εμπιστοσύνη Αξιοπιστία και ικανότητα Εξουσιοδότηση - ανάθεση Ευκρίνεια και ακεραιότητα Μοντελοποίηση και διορατικότητα Εξυπηρέτηση
Εμπνευσμένο κίνητρο Δέσμευση στους στόχους Επικοινωνία Ενθουσιασμός	Εποπτεία Επικοινωνία
Διανοητική διέγερση Λογική Επίλυση προβλημάτων	Πειθώ Πρωτοπορία
Εξατομικευμένη αντιπαροχή Προσωπική φροντίδα Καθοδήγηση Ακρόαση Ενδυνάμωση	Εκτίμηση των άλλων Ενθάρρυνση Διδασκαλία Ακρόαση Ενδυνάμωση
Σημείωση: με έντονη εκτύπωση τα λειτουργικά χαρακτηριστικά - σε κανονική εκτύπωση τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά	

πηγή: Stone et al. (2003, σ. 353)

Από τη σύγκριση προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία που υπηρετεί έχουν σχετικά ανάλογα χαρακτηριστικά. Αυτό, ίσως συμβαίνει σύμφωνα με τους Stone et al. (2003), επειδή τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία που υπηρετεί είναι μορφές ηγεσίας που προσπαθούν να προσδιοριστούν προσανατολισμένες στον άνθρωπο. Σύμφωνα με τις δύο έννοιες, τα ηγετικά τους πλαίσια περιλαμβάνουν επιρροή, όραμα, εμπιστοσύνη, σεβασμό ή αξιοπιστία, την κατανομή των κινδύνων ή την ανάθεση, ακεραιότητα και μοντελοποίηση. Κατά την άποψη των ερευνητών η πρωταρχική διαφορά μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που υπηρετεί είναι η εστίαση του ηγέτη. Η εστίαση του μετασχηματιστικού ηγέτη κατευθύνεται προς την οργάνωση και η συμπεριφορά του οικοδομεί τη δέσμευση του ακόλουθου προς τους οργανωτικούς στόχους, ενώ ο ηγέτης που υπηρετεί εστιάζει στους οπαδούς και η επίτευξη των οργανωτικών στόχων είναι δευτερεύον αποτέλεσμα. Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης είναι σε θέση να μετατοπίσει την κύρια εστίαση της ηγεσίας από την οργάνωση στον ακόλουθο

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

είναι ο διακριτικός παράγοντας που ταξινομεί τους ηγέτες είτε ως μετασχηματιστικούς ή ως ηγέτες που υπηρετούν. Και καταλήγουν στην άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία του υπηρετεί δεν είναι αντίθετες, είναι παρόμοιες, συμπληρωματικές, αλλά σαφώς διαφορετικές έννοιες.

Οι Reed et al. (2011) συγκρίνοντας τις ηθικές ηγεσίες με την ηγεσία που υπηρετεί κατέληξαν στα εξής (πίνακα 9).

Πίνακας 9

Περίληψη των συγκρίσεων ηθικών ηγεσιών

Μετασχηματιστική ηγεσία	Ενδιαφέρον για τους άλλους - αλtruισμός Ηθική λήψη αποφάσεων Ακεραιότητα Μοντελοποίηση ρόλων	Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στα ηθικά πρότυπα και την ηθική διοίκηση (πιο συναλλακτική) Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τονίζουν το όραμα, τις αξίες και την πνευματική διέγερση
Αυθεντική ηγεσία	Ενδιαφέρον για τους άλλους - αλtruισμός Ηθική λήψη αποφάσεων Ακεραιότητα Μοντελοποίηση ρόλων	Οι ηθικοί ηγέτες τονίζουν την ηθική διοίκηση (περισσότερο συναλλακτική) και «άλλη» ευαισθητοποίηση. Οι αυθεντικοί ηγέτες τονίζουν την αυθεντικότητα και την αυτογνωσία (σκοτεινή πλευρά - μπορεί να έχει μη ρεαλιστικές προσδοκίες ενός ανέφικτου επιπέδου αυτογνωσίας)
Πνευματική ηγεσία	Ενδιαφέρον για τους άλλους - αλtruισμός Ακεραιότητα Μοντελοποίηση ρόλων	Οι ηθικοί ηγέτες τονίζουν την ηθική διοίκηση. Οι πνευματικοί ηγέτες τονίζουν το όραμα, την ελπίδα / την πίστη, την εργασία ως προσφορά
Ηγεσία που υπηρετεί	Ενδιαφέρον για τους άλλους - αλtruισμός Ακεραιότητα Μοντελοποίηση ρόλων Ηθικός manager Συναλλακτικός/μετασχηματιστικός	

Πηγή: Reed et al. (2011, σ. 420)

Ο Van Dierendonck (2011) συγκρίνοντας την ηγεσία που υπηρετεί με την ηγεσία των 5 παραγόντων καταλήγει ότι έχουν ως κοινά χαρακτηριστικά την ταπεινότητα και την παροχή κατεύθυνσης. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία των 5 παραγόντων επικεντρώνεται περισσότερο στην επιτυχία της οργάνωσης και λιγότερο

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

στην ανάπτυξη των οπαδών, αν και αναφέρεται και σε αυτή στην προετοιμασία ενός διαδόχου. Στοιχεία όπως η αυθεντικότητα, η διαπροσωπική αποδοχή και η διαχείριση λείπουν σαφώς από τον ορισμό της ηγεσίας των 5 παραγόντων.

Ο ίδιος ερευνητής συγκρίνοντας την ηγεσία που υπηρετεί με την ενδυναμωτική (εμπυχωτική) (empowering) ηγεσία βρίσκει ότι οι δύο ηγεσίες έχουν επικαλύψεις όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της ενδυνάμωσης και της ανάπτυξης των ανθρώπων, είναι σαφώς παρόμοιες υπογραμμίζοντας την εκχώρηση εξουσίας για την αύξηση των εγγενών κινήτρων, με έμφαση στη λογοδοσία δίνοντας στους ανθρώπους σαφείς στόχους για να επιδιώξουν, αλλά και να τους κρατήσουν υπεύθυνους για την επίτευξη αυτών των στόχων και απαιτώντας από τους managers να μοιραστούν τις γνώσεις και τις πληροφορίες εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί, όμως, συμπεριλαμβάνει και άλλα πέντε χαρακτηριστικά, κανένα από τα οποία δεν διατυπώνεται ρητά ως μέρος της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Η ηγεσία που υπηρετεί μπορεί ως εκ τούτου να θεωρηθεί ως μια πιο περίτεχνη άποψη για την ηγεσία.

Οι Matteson και Irving (2006) συνέκριναν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί και της ηγεσίας αυτοθυσίας και διαπίστωσαν ότι αν και αυτές οι δύο θεωρίες ηγεσίας μοιράζονται αρκετά χαρακτηριστικά, είναι παρόμοιες αλλά διακριτές θεωρίες. Η ακρόαση, η θεραπεία και η διαχείριση λείπουν επί του παρόντος από τη βιβλιογραφία της ηγεσίας αυτοθυσίας. Στον πίνακα 11 που ακολουθεί συνέκριναν τις δύο ηγεσίες ως προς τα χαρακτηριστικά της εστίασης, του κινήτρου, του πλαισίου και των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 10

Σύγκριση Ηγεσίας που υπηρετεί και Ηγεσίας αυτοθυσίας

	Εστίαση	Κίνητρο	Πλαίσιο	Αποτελέσματα
Ηγεσία Αυτοθυσίας	Ηθική αυτοπεποίθηση	Υπηρετεί το μεγαλύτερο αγαθό: κάνει ό,τι είναι ηθικό και ηθικά σωστό, ανεξάρτη-τα θυσιών	Οργανωσιακή ή περιβαλλοντική κρίση	Δυναμική πνευματική γενετική κουλτούρα
Ηγεσία που Υπηρετεί	Ακόλουθοι	Υπηρετεί το καλό του ακολούθου: κάνει ό,τι είναι καλύτερο για τους ακολούθους	Σταθερό περιβάλλον	Πνευματική γενετική κουλτούρα

Πηγή: Matteson και Irving (2006, σ. 45)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τον Prosser (2010, όπως παρατίθεται στους Parris και Peachey, 2012, σ. 5) « ενώ οι άλλες θεωρίες ηγεσίας ορίζονται παραδοσιακά μόνο από αυτό που κάνει ο ηγέτης, οι ηγέτες που υπηρετούν ορίζονται από τον χαρακτήρα τους και από την απόδειξη της πλήρους τους δέσμευση για την εξυπηρέτηση των άλλων »

Συμπερασματικά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η θεωρία της ηγεσίας του υπηρετεί έχει ομοιότητες και διαφορές με άλλες θεωρίες ηγεσίας. Καμία, όμως, από τις θεωρίες που συγκρίθηκαν παραπάνω δεν ενσωματώνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά που θέτει η ηγεσία που υπηρετεί. Επιπλέον, η ηγεσία που υπηρετεί έχει ως κίνητρο την ανάγκη του ηγέτη να υπηρετεί και υπογραμμίζει τη σημασία των αποτελεσμάτων για τους ακολούθους, όσον αφορά την προσωπική τους ανάπτυξη, χωρίς να συνδέεται αναγκαστικά με οργανωσιακά αποτελέσματα.

Η ηγεσία που υπηρετεί είναι διαφορετική από τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας. Επικεντρώνεται στην ταπεινή και ηθική χρήση της εξουσίας, καλλιεργώντας μια πραγματική σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων και δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και θετικό περιβάλλον εργασίας. Ωστόσο, οι ηγέτες που υπηρετούν είναι ελεύθεροι να ενσωματώσουν θετικά χαρακτηριστικά όλων των άλλων μοντέλων ηγεσίας εκτός των αυταρχικών και των καταναγκαστικών. Η ηγεσία που υπηρετεί μπορεί να επιφέρει πραγματική αλλαγή στους οργανισμούς. Όταν οι ακόλουθοι αναγνωρίζουν ότι τους οι ηγέτες που ακολουθούν έχουν τα ιδανικά της ηγεσίας που υπηρετεί, τότε οι ακόλουθοι έχουν προφανώς περισσότερες πιθανότητες να γίνουν οι ίδιοι υπηρετές. Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια σχέση, όχι μία θέση.

2.4 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπηρετεί

Η ηγεσία που υπηρετεί δίνει έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις πεποιθήσεις πάνω από οποιεσδήποτε τεχνικές ηγεσίας. Αυτό φαίνεται σε όλα τα

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

γραπτά του Greenleaf, από το πρώτο του δοκίμιο, σχετικά με την ηγεσία που υπηρετεί, μέχρι τα μεταθανάτια δημοσιευμένα γραπτά του. Ο Spears (1995), ένας από τους πρώτους μελετητές και ίσως το πιο κατάλληλο άτομο να μεταφράσει τις ιδέες του Greenleaf σε ένα μοντέλο, ως πρώην διευθυντής του Κέντρου Greenleaf για την Ηγεσία που Υπηρετεί, ξεχώρισε 10 χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπηρετεί. Αυτά είναι η ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η επούλωση, η επίγνωση, η πειθώ, η αντίληψη, η πρόβλεψη, η διαχείριση, η δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων, η οικοδόμηση κοινότητας.

1. Ακρόαση - Ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, απαραίτητο για την καλή επικοινωνία και για να δείξουμε σεβασμό προς τους άλλους. Η ακρόαση περιλαμβάνει, επίσης, την ακοή της εσωτερικής φωνής του ατόμου, δηλαδή και αυτά που δεν λέγονται. Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977, σελ. 8) « μόνο ένας αληθινά φυσικός υπηρέτης απαντά αυτόματα σε οποιοδήποτε πρόβλημα ακούγοντας πρώτα ».

2. Ενσυναίσθηση - Ο ηγέτης που υπηρετεί προσπαθεί να καταλάβει, να κατανοήσει τους άλλους, να αισθανθεί πώς νιώθουν. Ο Greenleaf (1977, σελ. 10) έγραψε: « ο υπηρέτης πάντα αποδέχεται και συναισθάνεται, δεν απορρίπτει ποτέ ».

3. Επούλωση - Η ικανότητα να βοηθήσετε να δημιουργηθεί ένα σύνολο. Ο Greenleaf (1970, σελ. 20) θεωρεί την επούλωση μια σημαντική λέξη και την ορίζει ως « να γίνει ολόκληρο ». Ο ηγέτης που υπηρετεί αναγνωρίζει την κοινή ανθρώπινη επιθυμία να βρει την ολότητα του εαυτού του και το μοιράζεται με άλλους. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα του ηγέτη που υπηρετεί είναι η δυνατότητα να θεραπεύσει τον εαυτό του και τη σχέση του με άλλους. Πολλοί άνθρωποι έχουν πεσμένο ηθικό και έχουν υποφέρει από μια ποικιλία συναισθηματικών τραυμάτων. Οι ηγέτες που υπηρετούν αναγνωρίζουν ότι έχουν την υποχρέωση να βοηθήσουν όλους εκείνους με τους οποίους έρχονται σε επαφή.

4. Επίγνωση - Βοηθάει κάποιον να κατανοήσει τα ζητήματα που αφορούν την ηθική, την εξουσία και τις αξίες. Του δίνει τη δυνατότητα να βλέπει τις περισσότερες καταστάσεις από μια πιο ολοκληρωμένη θέση. Όπως παρατήρησε ο Greenleaf (1977, σ. 15) « η επίγνωση δεν είναι δωρητής παρηγοριάς - είναι ακριβώς το αντίθετο. Είναι ένας ταραξίας και ένας αφυπνιστής. Οι ικανοί ηγέτες δεν αναζητούν μετά την παρηγοριά. Έχουν τη δική τους εσωτερική γαλήνη ».

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5. Πειθώ - Ο ηγέτης που υπηρετεί επιδιώκει να πείσει τους άλλους, παρά να συμμορφωθούν. Η πειθώ προσφέρει μια από τις πιο ξεκάθαρες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού εξουσιαστικού μοντέλου και της ηγεσίας που υπηρετεί. Ο ηγέτης που υπηρετεί είναι αποτελεσματικός στην οικοδόμηση συναίνεσης εντός των ομάδων.

6. Σφαιρική Αντίληψη - « Ο ηγέτης που υπηρετεί έχει μια αίσθηση για το άγνωστο και να είναι σε θέση να προβλέπει το απρόβλεπτο » (Greenleaf, 1977, σελ. 11). Ο παραδοσιακός ηγέτης αναλώνεται στην ανάγκη επίτευξης βραχυπρόθεσμων οργανωσιακών στόχων. Ο ηγέτης που επιθυμεί να είναι ηγέτης που υπηρετεί πρέπει να επεκτείνει τη σκέψη του πέρα από την καθημερινή πραγματικότητα σε ένα πιθανό μέλλον.

7. Διορατικότητα - Σε στενή σχέση με τη σφαιρική αντίληψη, πρόκειται για την ικανότητα πρόβλεψης του πιθανού αποτελέσματος μιας κατάστασης, την κατανόηση των διδαγμάτων από το παρελθόν, της πραγματικότητας του παρόντος και τις πιθανές συνέπειες μιας απόφαση για το μέλλον. Έχει τις ρίζες της στο διαισθητικό μυαλό.

8. Επιστασία - Οι ηγέτες που υπηρετούν δεν ενδιαφέρονται μόνο για τους μεμονωμένους ακολούθους στο πλαίσιο του οργανισμού, αλλά και για τον οργανισμό στο σύνολό του, και τον αντίκτυπό του και τη σχέση του με την κοινωνία. Ο Peter Block (1993) έχει ορίσει τη διοίκηση ως « να κρατάς κάτι με εμπιστοσύνη για έναν άλλο ».

9. Δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων - Ο ηγέτης που υπηρετεί είναι βαθιά αφοσιωμένος στην ανάπτυξη κάθε ατόμου μέσα στην οργανισμό του. Ο ηγέτης που υπηρετεί κάνει τα πάντα για να προάγει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και των συναδέλφων του. Στην πράξη, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις, όπως η διάθεση κεφαλαίων, το προσωπικό ενδιαφέρον σε ιδέες και προτάσεις από οποιονδήποτε, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η συνδρομή στους εργαζόμενους που απολύονται προσωρινά να βρουν άλλες θέσεις.

10. Οικοδόμηση κοινότητας - « Ο ηγέτης που υπηρετεί αισθάνεται ότι έχουν χαθεί πολλά στην πρόσφατη ανθρώπινη ιστορία σαν αποτέλεσμα της μετάβασης από

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

τις τοπικές κοινότητες σε μεγάλα ιδρύματα σαν πρωταρχικός διαμορφωτής της ανθρώπινης ζωής. Αυτή η συνειδητοποίηση αναγκάζει τον ηγέτη που υπηρετεί να επιδιώξει να εντοπίσει κάποια μέσα για την οικοδόμηση κοινότητας μεταξύ εκείνων που εργάζονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό » (Spears, 2005, σ. 3-4 και Spears, 2010, σ. 27).

Ο Laub (1999, όπως παρατίθεται στους Parris και Peachey, 2012, σ. 19) περιγράφει έξι βασικές μεταβλητές του αποτελεσματικού ηγέτη που υπηρετεί. Αυτές είναι: (α) εκτιμούν τους ανθρώπους που πιστεύουν, εξυπηρετούν και ακούνε με ακρίβεια σε άλλους, (β) αναπτύσσουν ανθρώπους - παρέχουν μάθηση, ανάπτυξη, ενθάρρυνση και επιβεβαίωση, γ) οικοδομούν κοινότητα - αναπτύσσοντας ισχυρές συνεργασίες και προσωπικές σχέσεις, δ) είναι αυθεντικοί - είναι ανοιχτοί, υπεύθυνοι και πρόθυμοι να μάθουν από άλλους, ε) παρέχουν ηγεσία - προβλέποντας το μέλλον, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία και καθορίζοντας στόχους και στ) μοιράζονται τη ηγεσία - διευκολύνοντας και μοιράζοντας την εξουσία.

Το μοντέλο της Patterson (2003) περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις ως βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας του υπηρέτη: (α) αγαπάω - αγάπη, (β) ταπεινότητα, (γ) αλτρουισμό, (δ) όραμα, (ε) εμπιστοσύνη, (στ) ενδυνάμωση και (ζ) εξυπηρέτηση.

Όπως παρατηρούν οι Matteson και Irving (2006, σ. 38-39), ενώ το μοντέλο της ηγεσίας που υπηρετεί του Spears (1998) επικεντρώνεται πρωτίστως στο χαρακτήρα που παρουσιάζουν οι ηγέτες που υπηρετούν και το μοντέλο του Laub (1999) επικεντρώνεται κυρίως στις συμπεριφορές των ηγετών που υπηρετούν, το μοντέλο της Patterson (2003) παρέχει μια γέφυρα ανάμεσα στις διαστάσεις του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς. Παρόλο που καθένα από αυτά τα μοντέλα παρέχει σημαντική εικόνα για την ηγεσία που υπηρετεί, οι αποκλίνουσες επισημάνσεις σε κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα δείχνουν την ανάγκη να εξεταστεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο. Για το σκοπό αυτό, οι Matteson και Irving (2006, σ. 39) προτείνουν ένα τριπλό εννοιολογικό πλαίσιο, ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, που συμπεριλαμβάνει το ευρύ φάσμα των θεωρητικών παραγόντων που περιέχονται στα μοντέλα των Spears (1998), Laub (1999) και Patterson (2003). Το μοντέλο των Matteson και Irving περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: α) υπόσταση - τα οντολογικά χαρακτηριστικά

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

γνωρίσματα του ηγέτη που υπηρετεί. (β) σκέψεις - η νοοτροπία της συμπεριφοράς του ηγέτη που υπηρετεί και (γ) πράξεις - τις συμπεριφορές του ηγέτη που υπηρετεί. Ο πίνακας 11 παρέχει μία επισκόπηση αυτών των τριών διαστάσεων της ηγεσίας που υπηρετεί και των συναφών παραγόντων στο μοντέλο τους. Επίσης, αυτό το προτεινόμενο τριπλό πλαίσιο παρέχει και μια γραμμική (σχήμα 15) προσέγγιση της ηγεσίας που υπηρετεί.

Πίνακας 11

Οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί κατά τους Matteson και Irving

Διαστάσεις	Παράγοντες ηγεσίας που υπηρετεί
Οντολογικές Διαστάσεις της Ηγεσίας που Υπηρετεί	Αγάπη Ταπεινότητα Αυθεντικότητα Αυτογνωσία Αυτο-διαφοροποίηση
Διαστάσεις των Στάσεων της Ηγεσίας που Υπηρετεί	Αγάπη Άλλος Κεντρικός Προσανατολισμός Προσανατολισμός προς τον αλtruισμό Αξιολόγησης των ανθρώπων Δέσμευση στην ανάπτυξη των ανθρώπων Οραματικός Προσανατολισμός προς την εμπιστοσύνη Προσανατολισμός προς την ακρόαση Προσανατολισμός προς την ενσυναίσθηση Νοοτροπία της ηγεσίας Προσανατολισμός προς την πειθώ Ικανότητα για την ιδέα Πρόβλεψη
Συμπεριφορικές Διαστάσεις της Ηγεσίας που Υπηρετεί	Αγάπη Ακρόαση Ενσυναίσθηση Επούλωση Επιστασία Ανάπτυξη των ανθρώπων Οικοδόμηση κοινότητας Παροχή ηγεσίας Διανομή της ηγεσίας Ενδυνάμωση των ακολούθων Εξυπηρέτηση των ακολούθων

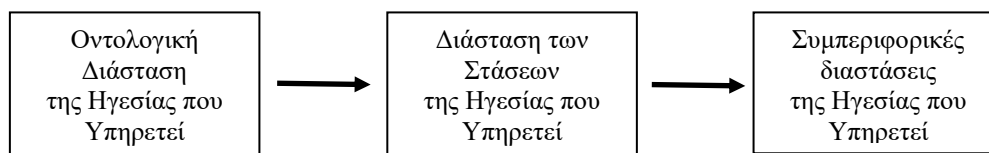
Σημείωση. Ως θεμέλιο της ηγεσίας που υπηρετεί (Patterson, 2003), η αγάπη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε κάθε μια από τις διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί

Πηγή: Matteson και Irving (2006, σ. 40)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 15

Οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί (γραμμικό μοντέλο)



πηγή: Matteson και Irving (2006, σ. 40)

Οι Russell και Stone (2002, σ. 147), για παράδειγμα, προτείνουν έναν κατάλογο 20 διακριτών χαρακτηριστικών που παρατηρούνται στους ηγέτες-υπηρετές, όπως προκύπτει από την επιστημονική βιβλιογραφία. Επιπλέον, κατηγοριοποίησαν αυτά τα 20 χαρακτηριστικά σε 9 "λειτουργικά χαρακτηριστικά" και σε 11 "συνοδευτικά γνωρίσματα" (πίνακας 12). Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ορίζονται ως εγγενή χαρακτηριστικά των ηγετών που υπηρετούν, ενώ τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά συμπληρώνουν και ενισχύουν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 12

Τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τους Russell και Stone

Λειτουργικά χαρακτηριστικά	Συνοδευτικά χαρακτηριστικά
1. Οραμα	1. Επικοινωνία
2. Τιμότητα	2. Αξιοπιστία
3. Ακεραιότητα	3. Ικανότητα
4. Εμπιστοσύνη	4. Επιστασία
5. Εξυπηρέτηση	5. Αναγνωρισιμότητα
6. Μοντελοποίηση	6. Επίδραση
7. Πρωτοπορία	7. Πειθώ
8. Εκτίμηση	8. Ακρόαση
9. Ενδυνάμωση	9. Ενθάρρυνση
	10. Διδασκαλία
	11. Ανάθεση - Εξουσιοδότηση

Πηγή: Russell και Stone (2002, σ. 147)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά περιγράφουν τα εξωτερικά, εκδηλωμένα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη που υπηρετεί. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά εξελίσσονται από τις εσωτερικές αξίες.

Οι αναλύσεις 11 χαρακτηριστικών της ηγεσίας που υπηρετεί των Barbuto και Wheeler (2006, σ. 300, 318) παρήγαγαν πέντε παράγοντες της ηγεσίας που υπηρετεί: αλτρουιστική κλήση, συναισθηματική θεραπεία, πειστική χαρτογράφηση, σοφία και οργανωσιακή διαχείριση - με σημαντικές σχέσεις με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την ανταλλαγή σχέσης ηγέτη-μέλους, την πρόσθετη προσπάθεια, την ικανοποίηση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η **αλτρουιστική κλήση** περιγράφει τη βαθιά ριζωμένη επιθυμία ενός ηγέτη να κάνει θετική διαφορά στις ζωές των άλλων. Είναι μια γενναιοδωρία του πνεύματος που είναι σύμφωνη με έναν φιλανθρωπικό σκοπό στη ζωή. Επειδή ο απώτερος στόχος είναι να εξυπηρετήσει, οι ηγέτες με υψηλό αλτρουισμό θέτουν τα συμφέροντα των άλλων πάνω από τα δικά τους και θα εργαστούν με επιμέλεια για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ακολούθων.

Η **συναισθηματική θεραπεία** περιγράφει τη δέσμευση ενός ηγέτη και την εξειδίκευση στην προώθηση της πνευματικής ανάκαμψης από κακουχίες ή τραύματα. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη συναισθηματική θεραπεία έχουν μεγάλη ενσυναίσθηση και είναι σπουδαίοι ακροατές, χαρακτηριστικά που τους διευκολύνουν στη θεραπευτική διαδικασία. Οι ηγέτες δημιουργούν περιβάλλοντα ασφαλή για τους υπαλλήλους να εκφράζουν προσωπικά και επαγγελματικά ζητήματα. Οι ακόλουθοι που βιώνουν προσωπικά τραύματα θα στραφούν σε ηγέτες με υψηλή συναισθηματική θεραπεία.

Η **σοφία** μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένας συνδυασμός συνειδητοποίησης του περιβάλλοντος και πρόβλεψης των συνεπειών. Όταν αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνδυάζονται, οι ηγέτες μπορούν να πάρουν τα μηνύματα από το περιβάλλον και να κατανοήσουν τις επιπτώσεις τους. Η σοφία είναι ένα τέλειο και πρακτικό ιδανικό, που συνδυάζει τη γνώση και τη χρησιμότητα.

Η **πειστική χαρτογράφηση** περιγράφει το βαθμό στον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν ορθολογισμό. Οι ηγέτες με υψηλή πειστική χαρτογράφηση

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ενθαρρύνουν τους άλλους να οραματιστούν το μέλλον του οργανισμού και είναι πειστικοί, προσφέροντας επιτακτικούς λόγους για να κάνουν τους άλλους να κάνουν πράγματα.

Η **οργανωσιακή επιστασία** (Organizational stewardship) περιγράφει το βαθμό στον οποίο οι ηγέτες προετοιμάζουν έναν οργανισμό για να συμβάλει θετικά στην κοινωνία μέσω της ανάπτυξης της κοινότητας. Η οργανωτική διαχείριση περιλαμβάνει μια ηθική για να αναλάβει την ευθύνη για την ευημερία της κοινότητας και να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές και οι αποφάσεις που λαμβάνονται αντανακλούν τη δέσμευση να επιστρέψουν και να αφήσουν τα πράγματα καλύτερα από ό,τι τα βρήκαν. Επίσης, εργάζονται για να αναπτύξουν ένα πνεύμα κοινότητας στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Liden και τους συναδέλφους του (2008, όπως παρατίθεται στο Emilie Lapointe και Christian Vandenberghe, 2015, σ. 4), η ηγεσία που υπηρετεί αποτελείται από επτά διαστάσεις: α) τη συναισθηματική επούλωση ή ύπαρξη ευαισθησίας στις προσωπικές ανησυχίες των οπαδών, β) τη δημιουργία αξίας για την κοινότητα ή απόδειξη μιας συνειδητής, πραγματικής μέριμνας για τη βοήθεια προς την κοινότητα, γ) τη βοήθεια των ακολούθων να αναπτύσσονται και να επιτυγχάνουν ή αποδεικνύουν μια γνήσια ανησυχία για την εξέλιξη και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των ακολούθων, δ) την αντίληψη δεξιοτήτων ή δείχνοντας γνώση σχετικά με την οργάνωση και τα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για την παροχή βοήθειας στους ακολούθους, ε) θέτουν πρώτα τους υφισταμένους ή χρησιμοποιώντας ενέργειες και λέξεις για να καταστήσουν σαφές στους ακολούθους ότι η ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών τους είναι μια προτεραιότητα, στ) συμπεριφέρονται δεοντολογικά ή αλληλεπιδρούν ανοιχτά, δίκαια και ειλικρινά με τους άλλους και ζ) ενισχύοντας τους ακολούθους ή ενθαρρύνοντας και βοηθώντας τους οπαδούς για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων, καθώς και για τον καθορισμό του χρόνου και του τρόπου ολοκλήρωσης των εργασιών.

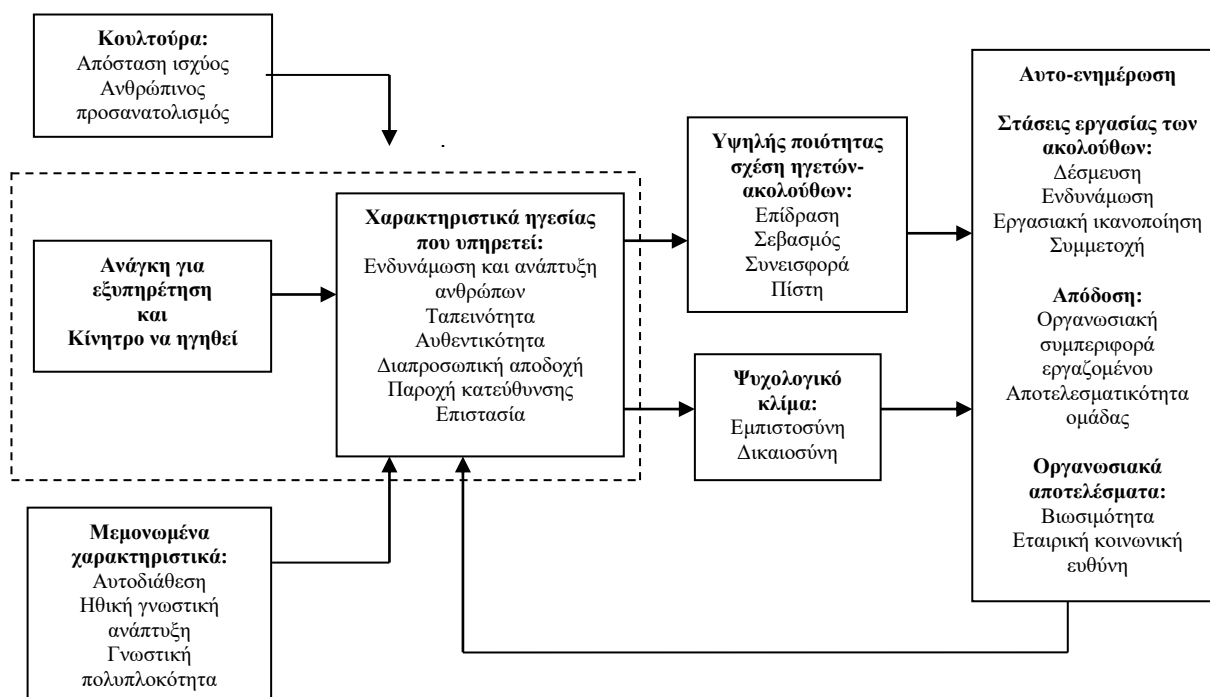
Σύμφωνα με τον Van Dierendonk (2011, σ. 1232) παρόλο που υπάρχουν σαφείς επικαλύψεις μεταξύ των 44(!) χαρακτηριστικών στα διάφορα μοντέλα, εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετές διαφορετικές ιδιότητες του ηγέτη που υπηρετεί. Μπορεί να φαίνεται ότι τα διαφορετικά εννοιολογικά μοντέλα μπερδεύουν μόνο την κατανόησή

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

μας. Όλα τα μοντέλα έχουν τα δυνατά τους σημεία αλλά και τις αδυναμίες τους. Μια δεύτερη ματιά, ωστόσο, δείχνει ότι συνδυάζοντας τα εννοιολογικά μοντέλα με τις εμπειρικές αποδείξεις που αποκτήθηκαν από την ηγεσία που υπηρετεί, μπορεί κανείς να διακρίνει έξι βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπηρετεί, ενδυνάμωση και ανάπτυξη ανθρώπων, ταπεινότητα, αυθεντικότητα, διαπροσωπική αποδοχή, παροχή κατεύθυνσης, επιστασία, που οδηγούν στην εννοιολογική πολυφωνία (σχήμα 16). Ωστόσο, χρειάζεται προσοχή, δεδομένου ότι τα μοντέλα και τα εργαλεία μπορεί μερικές φορές να χρησιμοποιούν διαφορετικό λεξιλόγιο για παρόμοιες έννοιες και αντίστροφα. Παρ' όλα αυτά, τα έξι βασικά χαρακτηριστικά δίνουν μια καλή εικόνα της συμπεριφοράς της ηγεσίας που υπηρετεί, όπως την βιώνουν οι ακόλουθοι. Οι ηγέτες που υπηρετούν εξουσιοδοτούν και αναπτύσσουν τους ανθρώπους, δείχνουν ταπεινότητα, είναι αυθεντικοί, δέχονται τους ανθρώπους για αυτό που είναι, δείχνουν τον δρόμο και είναι στελέχη που εργάζονται για το καλό του συνόλου.

Σχήμα 16

Το μοντέλο ηγεσίας που υπηρετεί του Van Dierendonk



(*) Η περιοχή που περικλείεται από τη διακεκομμένη γραμμή, κίνητρα και χαρακτηριστικά, αποτελεί τον πυρήνα της ηγεσίας που υπηρετεί σύμφωνα με τον Dierendonk

Πηγή : Dierendonk (2011, σ. 1233)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με το μοντέλο του Van Dierendonk οι ηγέτες που υπηρετούν συνδυάζουν τα κίνητρά τους, τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και την κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχουν : α) υψηλού επιπέδου σχέσεις ποιότητας με τους ακολούθους τους, σχέσεις που μεσολαβούν για να αποκτήσουν οι ακόλουθοι θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και β) κατάλληλο εργασιακό κλίμα, που μεσολαβεί για καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η βιωσιμότητα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ο Kent Keith, συγγραφέας του The Case for The Servant Leadership, δηλώνει ότι η ηγεσία υπηρετεί είναι ηθική, πρακτική και ουσιαστική. Προσδιορίζει επτά βασικές πρακτικές των ηγετών που υπηρετούν: αυτοεπίγνωση, ακρόαση, αλλάζοντας την πυραμίδα, αναπτύσσοντας τους συναδέλφους σας, καθοδηγώντας όχι ελέγχοντας, απελευθέρωση της ενέργειας και της νοημοσύνης των άλλων και την πρόβλεψη (όπως παρατίθεται στο Thakore, 2013, σ.256) .

Κεφάλαιο 3

Ανταλλαγή Ηγέτη - Μέλους

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) είναι αποτέλεσμα πολλών βελτιώσεων της αρχικής θεωρίας της κάθετης δυαδικής σχέσης (Vertical Dyad Linkage) των Dansereau, Graen, & Haga (1975), για να εξελιχθεί σε μια προσέγγιση πιο αποτελεσματικής ηγεσίας με την ανάπτυξη και διατήρηση ώριμων σχέσεων της ηγεσίας από τους Graen και Uhl-Bien (1991).

Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (leader-member exchange - LMX), ονομάζεται « η δυαδική σχέση, η οποία ορίζεται ως η ποιότητα της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και ακολούθου και ο βαθμός συναισθηματικής υποστήριξης και ανταλλαγής αξιόπιστων πόρων » (Graen & Uhl-Bien, 1995, Wayne & Green, 1993, όπως παρατίθεται στους Chan και Mak, 2011, σ. 286).

Οι Dienesch και Liden (1986, σ. 621) ορίζουν την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους ως « μία, από πολλές πιθανές, λειτουργίες λήψης ρόλων σε μια σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου ».

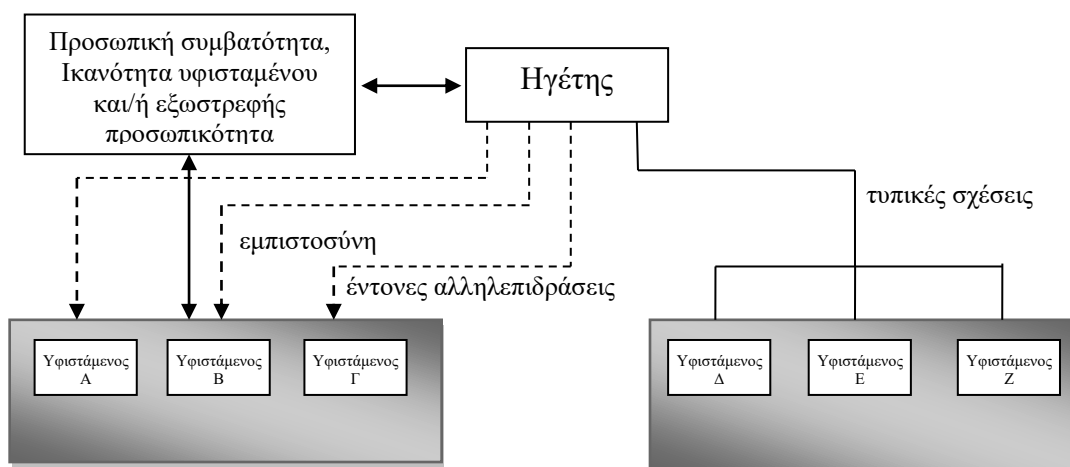
Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η διαφοροποίηση της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους ορίζει το βαθμό της ποιότητας των σχέσεων που σχηματίζονται μέσα στις ομάδες εργασίας. Ο βαθμός ποιότητας της ανταλλαγής μπορεί να ποικίλει από υψηλός σε χαμηλός μεταξύ ενός ηγέτη και διαφορετικών ακόλουθων. Ενώ οι χαμηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη- μέλους καθορίζονται άμεσα από τη σύμβαση εργασίας, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους περιλαμβάνουν ανταλλαγές τόσο υλικών όσο και μη υλικών αγαθών, πέραν των όσων απαιτούνται από την επίσημη σύμβαση εργασίας. Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, τα δύο μέρη της σχέσης, ηγέτης και μέλος, «παρουσιάζουν γενικά υψηλά επίπεδα αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης, στοργής και υποχρέωσης» (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Schiemann, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993, όπως παρατίθεται στους Le Blanc και González-Romá, 2012, σ. 534).

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, εξαιτίας των πιέσεων του χρόνου, ο ηγέτης αναπτύσσει μία στενή σχέση με λίγους βασικούς υφισταμένους (ακολουθούς). Με την υπόλοιπη ομάδα εργασίας, ο ηγέτης βασίζεται κυρίως στην επίσημη εξουσία, τους κανόνες και τις πολιτικές για να διασφαλιστεί η εκτέλεση του έργου. Αυτό οδήγησε τους υποστηρικτές της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους να υποθέσουν ότι η ποιότητα ανταλλαγών ηγέτη-μέλους, χωρίζονται σε δύο (σχήμα 17) βασικές κατηγορίες: αυτή που χαίρει της εύνοιας του ηγέτη, την έσω-ομάδα (in-group), που χαρακτηρίζεται από υψηλή εμπιστοσύνη, αλληλεπίδραση, υποστήριξη και επίσημες / ανεπίσημες ανταμοιβές και αυτή που δεν είναι ευνοούμενη, την έξω-ομάδα (out-group), που χαρακτηρίζεται από χαμηλή εμπιστοσύνη, αλληλεπίδραση, υποστήριξη και ανταμοιβές. « Επιπλέον, αυτές "οι συμμετοχές στην ομάδα" τείνουν να αναπτύσσονται αρκετά γρήγορα και να παραμένουν σταθερές μετά τη δημιουργία τους » (Graen & Cashman, 1975, Liden & Graen, 1980, όπως παρατίθεται στους Dienesch και Liden, 1986, σ. 621). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο διαχωρισμός αυτός των υφισταμένων μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά ως άنيση μεταχείριση και ευνοιοκρατία. Βεβαίως, ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την ωριμότητα του κάθε συνεργάτη του. Όμως, αυτό θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να μη γίνεται αντιληπτό ως άنيση μεταχείριση και εύνοια.

Σχήμα 17

Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη- μέλους (LMX)



Πηγή: Robbins & Judge (2011, σ. 365).

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien (1995), παρά τα πολλά χρόνια ηγετικής έρευνας και δεκάδων μελετών, δεν υπάρχει ακόμα μια σαφής αντίληψη για το τι είναι η ηγεσία και πώς μπορεί να επιτευχθεί. «Φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες που αντιμετωπίζουν διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας, αλλά η μικρή συνοχή μεταξύ των θεωριών δε μας βοηθούν να κατανοήσουμε πώς συνδέονται μεταξύ τους» Graen και Uhl-Bien (1995, σ. 220). Για τους Graen και Uhl-Bien ένα μέρος αυτής της ασάφειας μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι ταξινομήσεις των προσεγγίσεων στη μελέτη της ηγεσίας δεν εξετάστηκαν επαρκώς από την άποψη των επιπέδων. Παραδοσιακά, οι κατηγοριοποιήσεις (προσεγγίσεις χαρακτηριστικών, συμπεριφορικές, ενδεχομενικές) εστίαστηκαν κυρίως στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και πώς αυτά τα χαρακτηριστικά τον καθιστούν αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό σε διαφορετικές καταστάσεις. Αυτή η κατηγοριοποίηση δεν αναγνωρίζει άλλα επίπεδα στα οποία λειτουργεί η ηγεσία, όπως ο ακόλουθος ή οι σχέσεις της ηγεσίας. Έτσι, για να επιτευχθεί μια καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας, πρέπει να αναπτυχθεί μια ταξινόμηση που να αντικατοπτρίζει σαφέστερα τον πολύπλευρο χαρακτήρα της. Για τον λόγο αυτό, οι Graen και Uhl-Bien προτείνουν να επεκταθεί το σύστημα ταξινόμησης πέρα από τον ηγέτη, ώστε να συμπεριλάβει και άλλα επίπεδα που εμπλέκονται στην ηγεσία (σχήμα 18).

Σχήμα 18

Οι τομείς της ηγεσίας σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien



Πηγή: Graen και Uhl-Bien (1995, σ. 221)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Δεδομένου ότι η ηγεσία περιλαμβάνει και τους τρεις αυτούς τομείς, σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien οι μελέτες της ηγεσίας θα μπορούσαν να απευθύνονται σε κάθε τομέα ξεχωριστά. Μοντέλα που επικεντρώνονται στον ηγέτη, όπως προσεγγίσεις χαρακτηριστικών ή συμπεριφορικές προσεγγίσεις, μοντέλα που επικεντρώνονται στον ακόλουθο, όπως οι προσεγγίσεις ενδυνάμωσης ή μοντέλα που επικεντρώνονται στη σχέση, όπως η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, ή μοντέλα με συνδυασμό περισσότερων τομέων, όπως οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις που απευθύνονται στον ηγέτη, τον ακόλουθο και τη σχέση. Σε κάθε τομέα (ηγέτης, ακόλουθος, σχέση) οι ερευνητές μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Για παράδειγμα, στον τομέα των σχέσεων, μπορεί κανείς να εξετάσει τη σχέση στο επίπεδο της ομάδας, σε ατομικό επίπεδο, ή ακόμη σε επίπεδο μεγαλύτερης συλλογικότητας. Σε κάθε περίπτωση και άλλοι τομείς στο πλαίσιο της δομής της ηγεσίας (όπως για παράδειγμα ο οργανισμός) θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν.

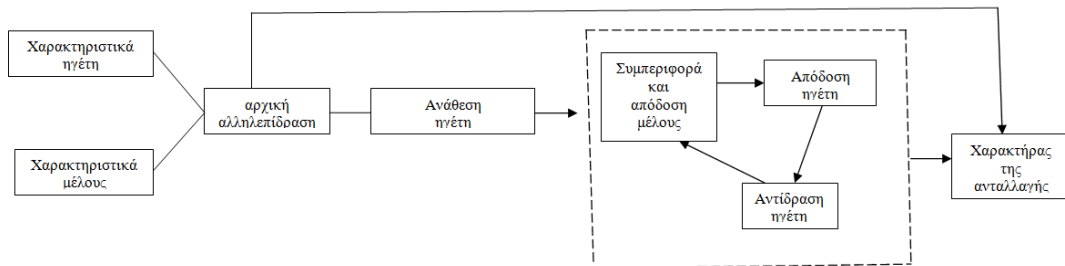
Οι Harris et al. (2013) εισήγαγαν και ανέπτυξαν μια νέα έννοια την LMXRS (LMX relational separation). Η LMXRS αναγνωρίζει τον διαχωρισμό μεταξύ ενός ατόμου και των μελών της ομάδας του όσον αφορά την ποιότητα ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι η ανταλλαγή μεταξύ ακολούθου και ηγέτη δεν είναι ανεξάρτητη αλλά αλληλεξαρτώμενη, διότι η δυάδα είναι ενσωματωμένη στο μεγαλύτερο κοινωνικό σύστημα της ομάδας εργασίας.

Οι Dienesch και Liden (1986) υπογραμμίζουν ότι η αμοιβαιότητα είναι μια βασική έννοια της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, η οποία συνεπάγεται ότι σε μια ανταλλαγή πρέπει να αναδειχθούν χαρακτηριστικά, όπως συνεισφορά, αφοσίωση, επίδραση και από τα δύο μέρη.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 19

Μοντέλο της αναπτυξιακής διαδικασίας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους



Πηγή: Dienesch και Liden (1986, σ. 627)

Το σχήμα 19 δείχνει ότι υπάρχει και απευθείας σχέση ανάμεσα στην αρχική αλληλεπίδραση και στον χαρακτήρα της ανταλλαγής, δηλαδή η διαδικασία απόδοσης μπορεί εξ ολοκλήρου να "παρακαμφθεί" κάτω από ορισμένες συνθήκες, όπως υποδεικνύεται από το άμεσο βέλος. Για τους Dienesch και Liden (1986) η σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους εξηγεί διαφορές πάνω και πέρα από τις άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας και εννοιολογικά δίνει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εύρους διαδικασιών της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien ,αν και συμφωνούν ότι ορισμένες πτυχές της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους είναι συναλλαγές, η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους δεν περιορίζεται σαφώς στη συναλλακτική ηγεσία. Αντίθετα, η ανταλλαγής ηγέτη-μέλους είναι τόσο συναλλακτική όσο και μετασχηματιστική. «Αρχίζει με συναλλακτικές κοινωνικές ανταλλαγές και εξελίσσεται σε μετασχηματιστικές κοινωνικές ανταλλαγές» (Graen και Uhl-Bien, 1995, σ. 238).

3.1 Αποτελέσματα ερευνών

Οι Barbuto και Wheeler (2006) σε μελέτη που έκαναν κατέληξαν ότι η ηγεσία που υπηρετεί ήταν καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της ποιότητας ανταλλαγής

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ηγέτη-μέλους από ότι η ηγεσία μετασχηματισμού. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που υπηρετούν δημιουργούν σχέσεις με τους ακολούθους τους, σε αντίθεση με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες οι οποίοι υπερβαίνουν τα συμφέροντα των ακολούθων για τους οργανωτικούς στόχους.

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους συνδέεται θετικά με τη διάθεση για εργασία (Bauer & Green 1996, Gerstner & Day 1997, Kraimer, Wayne & Jaworski 2001, Liden, Wayne & Sparrowe 2000) και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων OCB (Anderson & Williams 1996, Law, Wang, & Hui 2010, όπως παρατίθεται στους Chan και Mak, 2011, σ. 288).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η υψηλή ποιότητα στη σχέση ανταλλαγής έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση (Kang et al. 2011), στην πρόθεση αποχώρησης (Eisenberger et al., 2010) και στη συμπεριφορά των επιδόσεων των εργαζομένων (Podsakoff and MacKenzie 1993, Li et al. 2012, Agarwal et al. 2012). Όταν ο ηγέτης χορηγεί αυτονομία, αναγνώριση των καθηκόντων, διαπροσωπική υποστήριξη, δίκαιη εποπτεία και καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης, οι ακόλουθοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν με μεγαλύτερη δέσμευση (Bhal, 2006), δημιουργικότητα (Volmer et al. 2012, Bauer και green 1996, όπως παρατίθενται στους Gupta και Sharma (2017).

Εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει ότι η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των σημαντικών στάσεων και συμπεριφορών του ακολούθου (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris 2012, Gerstner & Day, 1997, Pies, Nahrgang, & Morgeson 2007, όπως παρατίθεται στους Harris et al., 2013, σ. 315).

Οι Barbuto και Hayden (2011) σε έρευνά τους κατέληξαν ότι και οι πέντε διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί (πειστική χαρτογράφηση, συναισθηματική επούλωση, οργανωσιακή επιστασία, αλτρουιστικό κάλεσμα, σοφία) είχαν σημαντικές σχέσεις με την ανταλλαγή ηγέτη- μέλους. Ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της ανταλλαγής ηγέτη- μέλους ήταν η συναισθηματική επούλωση, συνιστώσα της ηγεσίας που υπηρετεί. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που είναι ικανοί και πρόθυμοι να συνδεθούν με τους συναδέλφους τους σε συναισθηματικό επίπεδο δημιουργούν ισχυρές, θετικές σχέσεις με αυτούς τους συναδέλφους.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Παρεμφερή ήταν και τα αποτελέσματα στην έρευνα των Hanse et al. (2015) μεταξύ των επαγγελματιών της υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με την οποία, οι διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί συνδέονταν στενά με την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους. Πιο συγκεκριμένα η ηγεσία που υπηρετεί επηρεάζει θετικά την υψηλής ποιότητας ανταλλαγή ηγέτη- μέλους. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι και οι πέντε βασικές διαστάσεις της ηγεσίας που υπηρετεί (ταπεινότητα, ενδυνάμωση, επιστασία, υποστήριξη, ευθύνη) είχαν στατιστικές σημαντικές διμερείς συσχετίσεις με την ανταλλαγή ηγέτη- μέλους. Στην ανάλυση παλινδρόμησης, η ισχυρότερη ανεξάρτητη μεταβλητή στην εξαρτημένη μεταβλητή ανταλλαγή ηγέτη- μέλους ήταν η διάσταση της ενδυνάμωσης.

Οι Rockstuhl et al. (2012), σε μετα-ανάλυση των σχέσεων μεταξύ της ανταλλαγής ηγέτη- μέλους και των συνηθισμένων εννοιών που σχετίζονται με την εξέταση του ρόλου της εθνικής κουλτούρας, διαπίστωσαν οι σχέσεις της ανταλλαγής ηγέτη- μέλους με την OCB (οργανωσιακή συμπεριφορά εργαζομένου), τις αντιλήψεις για δικαιοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση, τις προθέσεις αποχώρησης και την εμπιστοσύνη στους ηγετών είναι ισχυρότερες στις ατομικιστικές (δυτικές) κουλτούρες παρά στις κολεκτιβιστικές (ασιατικές). Τα αποτελέσματα, που βασίστηκαν σε 282 ανεξάρτητα δείγματα από 23 χώρες, έδειξαν, επίσης, ότι η εθνική κουλτούρα δεν επηρεάζει τις σχέσεις της ανταλλαγής ηγέτη- μέλους με την απόδοση των εργασιών, την οργανωτική δέσμευση και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Σε μελέτη τους οι Abu Bakar και Mc Cann (2015) βρήκαν ότι όταν οι managers και τα μέλη της ομάδες εργασίας έχουν ανταλλαγές μεγάλης ευγένειας στις αλληλεπιδράσεις τους, υπάρχει πιο έντονη θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της απόδοσης των μελών της ομάδας.

Σε έρευνα τους στον τομέα των υπηρεσιών (σιδηρόδρομος μετρό), οι Gupta και Sharma (2017) ερεύνησαν τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής εμπλοκής (EE) στην εξήγηση της σχέσης μεταξύ των προγνωστικών παραγόντων LMX, HI HRP (πρακτικές υψηλής ανάμειξης ανθρώπινου δυναμικού) και ER (ανθεκτικότητα εργαζομένου) και των αποτελεσμάτων του ERP (απόδοση πέραν του ρόλου). Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι LMX, HI HRP και ER είχαν θετική επίδραση στο ERP των εργαζομένων μέσω της EE. Η έρευνα έδειξε ότι η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους δεν

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

επιηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων. Όταν, όμως, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δίκαιη και υποστηρικτική αντιμετώπιση από τον επιβλέποντα, τότε ανταποδίδουν αφιερώνοντας επιπλέον προσπάθειες και ικανότητες για να ολοκληρώσουν ένα έργο.

Είναι αλήθεια ότι πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η προσέγγιση της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους συνέβαλε ουσιαστικά στην εμβάθυνση της κατανόησης των θεμελιωδών φαινομένων της ηγεσίας. Είναι πλέον αποδεκτό, ότι η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η δε αντιμετώπισή της ως πολυδιάστατης δομής μπορεί να παρέχει θεωρητική σαφήνεια καθώς και μεγαλύτερη ακρίβεια στην εμπειρική έρευνα.

Κεφάλαιο 4

Αποτελεσματική ηγεσία

« Το κλειδί για την πετυχημένη ηγεσία σήμερα είναι η επιρροή, όχι η εξουσία ».

Ken Blanchard

« Η ποιότητα της ηγεσίας, περισσότερο από κάθε άλλη παράμετρο, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού ».

Fred Fiedler & Martin Chemers

Επειδή η αποτελεσματικότητα αναμφισβήτητα συνδέεται με την ηγεσία έχει λάβει πολύ μεγάλη προσοχή από την έρευνα. Ερωτήματα που βρίσκονται στον πυρήνα της έρευνας είναι: "τι κάνει κάποιους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς από άλλους;", "τι καθιστά αποτελεσματικούς τους ηγέτες στην παρακίνηση των ακολούθων;", "υπάρχει κάποιο κοινό χαρακτηριστικό που έχουν οι ηγέτες των πιο επιτυχημένων οργανισμών;", "οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πρακτικές σε σχέση με άλλα λιγότερο αποτελεσματικά στελέχη;", "πώς μπορούμε να προβλέψουμε την αποτελεσματικότητα του ηγέτη;".

Παρότι οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα είναι κρίσιμες, δεν υπήρξε συναίνεση μεταξύ των μελετητών. Όπως και στην ηγεσία, δεν υπάρχει ούτε μια καθολικά αποδεκτή προσέγγιση ούτε ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Βεβαίως, η έννοια της "αποτελεσματικότητας του ηγέτη" είναι δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της πολυπλοκότητάς της.

Οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και τον ορισμό της βασίζονται στις διαφορετικές αντιλήψεις των ερευνητών για τις προοπτικές της ηγεσίας. Για παράδειγμα, ο Yukl (2002, όπως παρατίθεται στο Mesterova et al., 2015, σ. 109) ορίζει την αποτελεσματική ηγεσία « ως τη διαδικασία

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

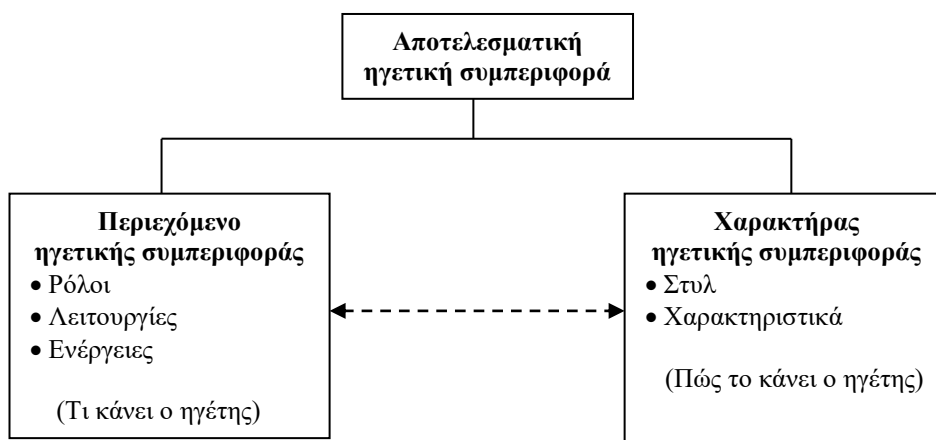
επηρεασμού των άλλων να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των κοινών στόχων ». Ένας περιεκτικός ορισμός των Cooper και Nirenberg (2004, όπως παρατίθεται στο Mesterova et al., 2015, σ. 109) θεωρεί την αποτελεσματικότητα του ηγέτη « ως την επιτυχή άσκηση προσωπικής επιρροής από ένα ή περισσότερα άτομα που έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη κοινών στόχων με τρόπο που ικανοποιεί προσωπικά τους εμπλεκόμενους ».

Σύμφωνα με τον Argyris (όπως παρατίθεται στην Πετρίδου, 2001, σ. 165) «ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για τη δημιουργία ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ευκαιρίες να ωριμάζουν, δηλαδή να γίνονται ενεργητικοί και ανεξάρτητοι, να έχουν μακροχρόνιες προοπτικές, βαθύτερα και δυνατότερα ενδιαφέροντα, να γνωρίζουν και να ελέγχουν τους εαυτούς τους ».

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από τον Μπουραντά με δύο βασικές συνιστώσες (σχήμα 20), το περιεχόμενό της, δηλαδή τι κάνει ο ηγέτης, και τον χαρακτήρα της, δηλαδή πώς το κάνει ο ηγέτης.

Σχήμα 20

Συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς



Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 214)

4.1 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

*« Οι ικανοί ηγέτες κάνουν τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι είναι στην
καρδιά των γεγονότων, όχι στην περιφέρεια »*

Warren Bennis

Παρά το προφανές ενδιαφέρον των ερευνητών να καθορίσουν ποιοι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί και ποιοι δεν είναι, δεν υπήρξε συναίνεση μεταξύ τους ποια είναι τα κατάλληλα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Αρκετές έρευνες εστιάζουν σε τρία κριτήρια αποτελεσματικότητας του ηγέτη: α) την απόδοση των ομάδων, β) την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη (δηλαδή, την εκτίμηση των ακολούθων ως προς την αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθώς τη γενική αξιολόγηση των εργαζομένων ως προς τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης επηρεάζει μια εταιρεία) και γ) την εμφάνιση ηγεσίας (δηλαδή τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο θεωρείται ηγέτης από τους άλλους, καθώς και ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα).

Ο Stephen Covey (Gibson, 2001, σ. 79) συμβουλεύει τους ηγέτες να ξεκινήσουν από την προσωπική τους αποστολή και να αναρωτηθούν: « Τι είδους κληρονομιά θέλουν να αφήσουν στην επιχείρησή τους ή στα παιδιά τους; Πώς θέλουν να τους θυμούνται οι άνθρωποι; Σαν ακέραιους ανθρώπους των οποίων η συμβολή και οι υπηρεσίες ήταν σημαντικές ή σαν ανθρώπους που έστησαν απλώς τη σκάλα στον τοίχο των χρηματικών απολαβών και, όταν ανέβηκαν, διαπίστωσαν ότι η σκάλα ήταν σε λάθος τοίχο; » Σύμφωνα με τον Covey δεν «διορθώνεις» τους ανθρώπους, τους «ανατρέφεις» σιγά σιγά. Πρέπει να δημιουργήσεις τις κατάλληλες συνθήκες, το κατάλληλο κλίμα, ώστε να δημιουργηθούν ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Gibson (2001) οι επιτυχημένοι ηγέτες του μέλλοντος θα είναι αυτό που ο Warren Bennis αποκαλεί «ηγέτες ηγετών». Θα αισθάνονται άνετα με την έννοια της ασυνέχειας και θα γνωρίζουν πώς πρέπει να τη χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες. Θα είναι υπέρμαχοι των αλλαγών και θα ενθαρρύνουν τη δημιουργία μιας κουλτούρας που ευνοεί τις αλλαγές. Αλλά πάνω από οτιδήποτε άλλο, οι ηγέτες θα έχουν όραμα, πάθος, φιλοδοξία. « Και αυτή η φιλοδοξία, όταν καταστεί κοινή για όλα τα άτομα της επιχείρησης, θα απελευθερώσει την τεράστια

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ενέργεια των ανθρώπων. Και θα αποτελέσει το καύσιμο που θα ωθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της και να νικήσει στην κούρσα ».

Για τον Bennis (Gibson, 2001) οι αυριανοί ηγέτες θα πρέπει να μάθουν πώς να δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο θα αντιμετωπίζει την αλλαγή, όχι ως απειλή αλλά ως ευκαιρία. Αυτό που, κατά τον Bennis, κάνει κάποιους ηγέτες τρομερά επιτυχημένους είναι η διαγνωστική ικανότητα, ώστε να καταλάβουν ποια νέα πράγματα απαιτούνται ή ποια πράγματα θα πρέπει να ξεχάσουν, και επιπλέον, η ευελιξία στη συμπεριφορά ώστε να είναι σε θέση να αλλάζουν. « Οι καιροί αλλάζουν και ο ηγέτης πρέπει να μαθαίνει, να επανεφευρίσκει τον εαυτό του, να ανασχεδιάζει και να ανασυνθέτει το ύφος της ηγεσίας του ».

Η βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία περιλαμβάνει μια σειρά από διαφορετικές καταχωρήσεις χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των αποτελεσματικών ηγετών.

Σύμφωνα με τον Cleveland (1986, όπως παρατίθεται στον Πασιαρδή, 2004, σ. 217-218) ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει:

1. μια διανοητική περιέργεια όλο ζωντάνια, έχει ενδιαφέρον για όλα όσα συμβαίνουν γύρω του,
2. ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, τι σκέφτονται, και γιατί σκέφτονται με αυτόν τον τρόπο,
3. μια στάση ότι οι κίνδυνοι υπάρχουν για να ριψοκινδυνεύει κανείς και όχι για να τους αποφεύγει,
4. ένα συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές και ότι τα προβλήματα και οι διαξιφισμοί είναι δημιουργικοί,
5. την ποιότητα του να είναι αισιόδοξος, ενώ δεν θα έπρεπε,
6. μια προσωπική συναίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του οργανισμού και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη κοινωνία.

Ο Warren Bennis (1989, όπως παρατίθεται στο Spears, 2010, σ. 26), στο βιβλίο του, "*On Becoming a Leader*", προσδιορίζει ως βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών το όραμα, την έμπνευση, την ενσυναίσθηση και την αξιοπιστία.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο Goleman (2000) με τις έρευνές τους ανέδειξε ως θεμελιώδες χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Για τον Zaleznik (2004) για να είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες « πρέπει να προβάλλουν τις ιδέες τους σε εικόνες, που διεγείρουν τους ανθρώπους, και μόνο στη συνέχεια να αναπτύξουν επιλογές που δίνουν σε αυτές τις εικόνες ουσία ».

Στη θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton η αποτελεσματικότητα του ηγέτη προσδιορίζεται από το ισάξιο ενδιαφέρον που δείχνει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις ανθρώπινες σχέσεις.

Σύμφωνα με τον Stephen Covey (Gibson, 2001) στο μέλλον, επιτυχημένοι ηγέτες θα είναι αυτοί που βάζουν τις αρχές πάνω από τις εταιρείες των οποίων ηγούνται. Με άλλα λόγια, θα είναι αυτοί που παραμένουν πιστοί στις αρχές και όχι στους θεσμούς. « Και αυτός είναι ο πραγματικά καλύτερος τρόπος να υπηρετήσουν την εταιρεία τους ». Οι επιτυχημένοι ηγέτες του μέλλοντος θα είναι άντρες και γυναίκες που θα επεκτείνουν συνεχώς τις ικανότητές τους, θα αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, θα εκπαιδεύονται, θα ασκούν τους άλλους, θα μαθαίνουν και θα εξελίσσονται.

Ο Max De Pree, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Herman Miller, είπε κάποτε: « οι πρώτες ενδείξεις εξαιρετικής ηγετικής ικανότητας αφορούν πρωτίστως τους υφισταμένους του ηγέτη. Ενεργοποιούν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους; Μαθαίνουν; » (όπως παρατίθεται στο Gibson, 2001, σ. 225).

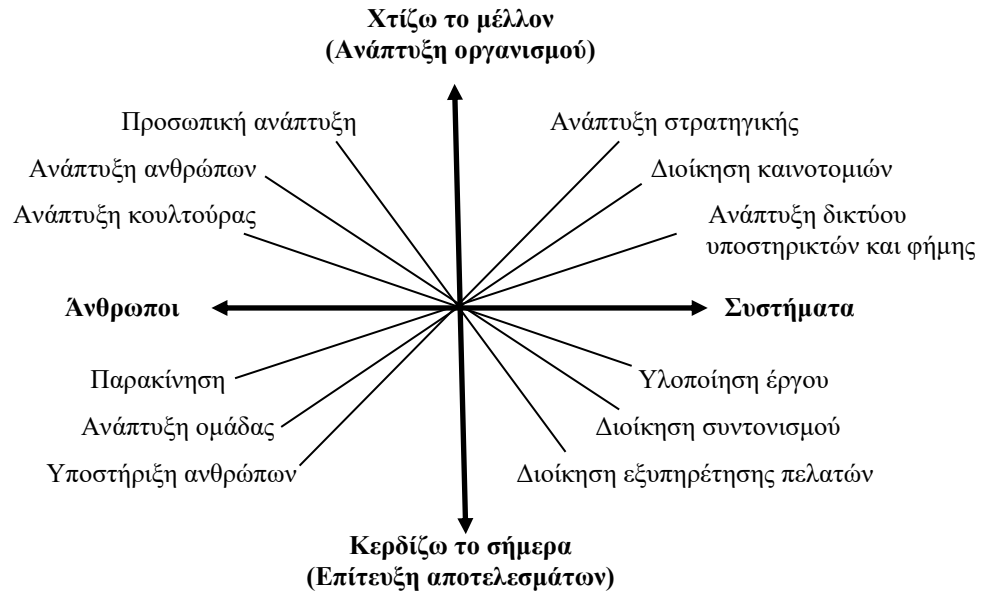
4.2 Συνταγές επιτυχίας

Για τον Μπουραντά (2005) η συνταγή της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι ότι πρέπει « ο ηγέτης όχι μόνο να "κερδίζει το σήμερα", πρέπει ταυτόχρονα να "χτίζει το μέλλον", ώστε ο οργανισμός να συνεχίζει με επιτυχία και μετά τη δική του επαγγελματική ή βιολογική παρουσία ». Στην πράξη αυτό σημαίνει μια σειρά από ρόλους και δράσεις (σχήμα 21) που πρέπει να αναλάβει ο αποτελεσματικός ηγέτης.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 21

Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία



Πηγή : Μπουραντάς (2005, σ. 219)

Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, η αποτελεσματική ηγεσία « είναι το γινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς (περιεχόμενο - χαρακτήρας) και των αποτελεσμάτων και όχι το άθροισμά τους ». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η έλλειψη ενός και μόνο παράγοντα είναι αρκετή για να μην υπάρξει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, που περιγράφεται με τον όρο « εκτροχιασμός των ηγετών » (derailment).

Οι Hill και Lineback (2011) θέτουν σε κάθε ηγέτη το ερώτημα «είσαι ένα καλό αφεντικό ή ένα μεγάλο αφεντικό;» και τον συμβουλεύουν να ακολουθήσει τρεις επιτακτικές απαιτήσεις που θα τον οδηγήσουν στο ταξίδι του να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης. Οι τρεις απαιτήσεις είναι:

- α) διαχείριση του εαυτού του, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά την εξουσία του, δημιουργώντας προσεκτικά σχέσεις, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των άλλων και ασκώντας ηθικά την επιρροή του.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- β) διαχείριση του δικτύου του, επιλέγοντας τα σωστά άτομα, υποστηρίζοντας το, παρέχοντάς του ασφάλεια και πόρους, πετυχαίνοντας στόχους ομαδικούς και ατομικούς των μελών
- γ) διαχείριση της ομάδας του, ορίζοντας και βελτιώνοντας το όραμα της ομάδας, καθορίζοντας τους ρόλους, θέτοντας τους κανόνες, ανατροφοδοτώντας την ομάδα, αναπτύσσοντας τα μέλη της ομάδας.

Οι Kouzes και Posner (2012) προτείνουν (πίνακας 13) ως «συνταγή επιτυχίας» δέκα ηγετικές ενέργειες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 13

Πέντε πρακτικές και δέκα δεσμεύσεις της παραδειγματικής ηγεσίας

Δείξτε τον τρόπο (τον δρόμο)

1. Αποσαφηνίστε και επιβεβαιώστε τις κοινές αξίες
2. Δώστε το παράδειγμα, ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειες με κοινές αξίες

Εμπνευστείτε ένα Κοινό Όραμα

3. Οραματιστείτε το μέλλον
4. Μοιραστείτε με τους άλλους το ένα κοινό όραμα

Προκαλέστε (αμφισβητήστε) τη διαδικασία

6. Αναζητήστε ευκαιρίες αναλαμβάνοντας την πρωτοβουλία και ψάχνοντας για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης
7. Πειραματιστείτε και αναλάβετε τους κινδύνους δημιουργώντας συνεχώς μικρές νίκες και μαθαίνοντας από την εμπειρία

Ενεργοποιήστε (παρακινήστε) τους άλλους να δράσουν

8. Προωθήστε τη συνεργασία δημιουργώντας εμπιστοσύνη και διευκολύνοντας τις σχέσεις
9. Ενισχύστε / ενδυναμώστε τους άλλους

Ενθαρρύνετε την Καρδιά

10. Αναγνωρίστε τις συνεισφορές, δείχνοντας εκτίμηση στην ατομική αριστεία
11. Γιορτάστε τις αξίες και τις νίκες δημιουργώντας ένα πνεύμα κοινότητας

Πηγή : Kouzes και Posner (2012, σ. 29)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Με βάση την παραπάνω «συνταγή επιτυχίας» ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι ριψοκίνδυνος, οραματιστής, εμπνέει και ενδυναμώνει του υφισταμένους, προωθεί τη συνεργασία, δημιουργεί ρόλους, αναγνωρίζει και επιβραβεύει.

Σύμφωνα με τον Bennis (Gibson, 2001) ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη δεν είναι να έχει, απλώς, την αίσθηση του οράματος, αλλά να είναι ικανός να το εκφράζει με σαφήνεια, να το βιώνει κάθε μέρα, να το ενσαρκώνει, να το εισάγει στην πραγματικότητα του οργανισμού, ώστε όλα τα άτομα να εφαρμόζουν και να πραγματώνουν αυτό το όραμα σε καθετί που κάνουν. Μάλιστα, αναφέρει ως παράδειγμα, τον John F. Kennedy, που συσπείρωσε ένα ολόκληρο έθνος γύρω από την αποστολή να στείλει τον άνθρωπο στο φεγγάρι πριν το τέλος της δεκαετίας. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, επίσης, είναι για τον Bennis ένα θέμα ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ειλικρινείς, όταν επικοινωνούν και να δείχνουν ότι νοιάζονται. Να φαίνονται ότι είναι αξιόπιστοι άνθρωποι. Να προσελκύουν γύρω τους αρκετούς ανθρώπους των οποίων τη συμβουλή εκτιμούν. Ανθρώπους που να μπορούν να λένε την αλήθεια.

Οι Hoffman et al. (2011) μελέτησαν τη συσχέτιση 25 ατομικών χαρακτηριστικών, που κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες (πίνακας 18), με την αποτελεσματική ηγεσία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, παρόλο που χαρακτηριστικά και από τις δύο κατηγορίες ατομικών χαρακτηριστικών (από την πρώτη: κίνητρο επίτευξης, ενεργητικότητα/δραστηριότητα, υπεροχή, ειλικρίνεια/ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, δημιουργικότητα, χάρισμα/ταλέντο και από τη δεύτερη: διαπροσωπικές δεξιότητες, προφορική επικοινωνία, γραπτή επικοινωνία, διοικητικές / διαχειριστικές δεξιότητες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων) ήταν συνεπείς προγνωστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής ηγεσίας, η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών ήταν μέτρια συνολικά και δεν διέφερε σημαντικά στις δύο κατηγορίες.

Οι Jain et al. (2013), σε έρευνά τους με managers στην Ινδία, διαπίστωσαν ότι η ανοχή της ασάφειας (TOA, δηλαδή το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και αντιδρά σε αβέβαιες, περίπλοκες ή άγνωστες καταστάσεις) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EI), σχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Τα άτομα που έχουν υψηλή TOA είναι λιγότερο πιθανό να αποφύγουν μια αβέβαιη ή

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

πολύπλοκη κατάσταση, αλλά μπορεί να δει τις αβέβαιες καταστάσεις ως ευκαιρία για εξερεύνηση και πειραματισμό, είναι σε θέση να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά παρά τους ασαφείς ή άγνωστους περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Εύκολα συνάγεται το συμπέρασμα ότι αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που δεν ακολουθεί σταθερά ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά εξελίσσεται, προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και υιοθετεί κάθε φορά το καταλληλότερο για την περίπτωση ηγετικό στυλ.

4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη

« Αν συμπεριφερθείς στους ανθρώπους ως αυτό που είναι, θα παραμείνουν αυτό που είναι · αν τους συμπεριφερθείς ως αυτό που θα μπορούσαν ή θα έπρεπε να είναι, θα γίνουν αυτό που μπορούν και πρέπει να είναι »

Γκαίτε

Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες ή συνδυασμός τους για να απαντηθεί το ερώτημα "γιατί κάποιοι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί;" Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει ως παράγοντες αποτελεσματικής ηγεσίας τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως η νοημοσύνη Fiedler και Leister (1977), η συναισθηματική νοημοσύνη Goleman (2000), η κυριαρχία Lord et al. (1986), ενώ άλλες μελέτες επικεντρώνεται περισσότερο στην προσωπικότητα των ακολούθων Mesterova et al. (2015). Οι Kerr και Jermier (1978) κατέληξαν με έρευνά τους ότι η φύση της εργασίας καθορίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Την έρευνα απασχόλησε και το αν οι άνδρες και οι γυναίκες είναι εξίσου αποτελεσματικοί ηγέτες, δηλαδή το φύλο του ηγέτη. Οι Eagly et al. (1995) σε έρευνα τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών και των ανδρών που κατέχουν ηγετικές και διευθυντικές θέσεις διαπίστωσαν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες ήταν εξίσου αποτελεσματικοί ηγέτες. Ωστόσο, οι άνδρες ήταν πιο αποτελεσματικοί από τις γυναίκες σε ρόλους που καθορίζονταν με πιο αρσενικούς όρους και οι

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

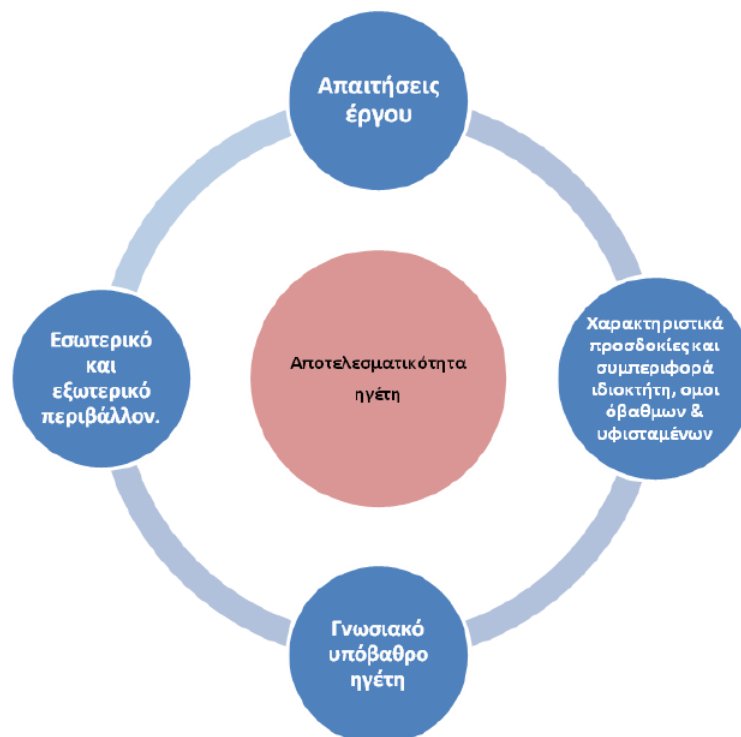
γυναίκες ήταν πιο αποτελεσματικές από τους άνδρες σε ρόλους που ορίζονται με λιγότερους αρσενικούς όρους.

Το χάρισμα (charisma) και ο ρόλος του ως καθοριστικού παράγοντα της αποτελεσματικότητας του ηγέτη έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών Awamleh και Gardner (1999), Day και Antonakis (2012). Οι χαρισματικοί ηγέτες επικοινωνούν συμβολικά, χρησιμοποιούν εικόνες και είναι πειστικοί στην επικοινωνία ενός οράματος που υπόσχεται ένα καλύτερο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν μια έντονη συναισθηματική σύνδεση με τους ακολούθους τους.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται (σχήμα 22) από τις απαιτήσεις τις εργασίες, τα χαρακτηριστικά και τις προσδοκίες των συναδέρφων και υφισταμένων του, τις γνώσεις που έχει και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Σχήμα 22

Παράγοντες επηρεασμού της αποτελεσματικότητας του ηγέτη



Πηγή: Χυτήρης (1996, σ. 211)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Για την Πετρίδου (2001, σ. 244-245) προϋποθέσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- η επιτυχής άσκηση της εξουσίας, όταν αποφασίζει, δίνει εντολές, επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων
- η διατήρηση της εκτίμησης των υφισταμένων του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο προϊστάμενος τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του
- η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους υφισταμένους του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν: προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των υφισταμένων
- η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των υφισταμένων
- η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν
- η προετοιμασία της ομάδας του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν
- η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), όσα έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος άνθρωπος, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν τα αναπτύσσει « συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα ». Άλλος καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη ξεχωριστών ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών είναι η μοναξιά του ηγέτη. « Ο ηγέτης θα πρέπει να αισθανθεί μόνος για να δημιουργήσει νέες ιδέες, να καινοτομήσει, ν' αμφισβητήσει την κατεστημένη σκέψη και πρακτική να συλλάβει ένα καλύτερο μέλλον, να πάρει πρωτοβουλίες, να τραβήξει μπροστά και ν' ανοίξει ορίζοντες. Πρέπει να αισθανθεί μόνος για να μπορέσει να στοχαστεί για έναν καλύτερο κόσμο και για το πώς να τον πετύχει ».

Κεφάλαιο 5

Απόδοση εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων είναι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από την εργασία τους. Απόδοση είναι αυτό που γίνεται ή δεν γίνεται από τους υπαλλήλους. Η απόδοση είναι το αποτέλεσμα της εργασίας ή της δραστηριότητας ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε έναν οργανισμό, που επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες για την επίτευξη οργανωτικών στόχων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Η απόδοση είναι « συνάρτηση της αλληλεπίδρασης των ατομικών κινήτρων, των δεξιοτήτων και της αντίληψης του ρόλου » (Stoner, 1978, Tika, 2006, όπως παρατίθεται στους Amirullah et al., 2018, σ. 47). Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει « πόσο οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επιχείρηση, όπως η ποσότητα, η παραγωγή, η ποιότητα της παραγωγής, η παρακολούθηση της εργασίας και η συνεργατική στάση » (Mathis and Jackson, όπως παρατίθεται στους Amirullah et al., 2018, σ. 47).

Σύμφωνα με τον Guest (1997) δεν υπάρχει γενική θεωρία σχετικά με την απόδοση αυτή καθαυτή. Ωστόσο, έχουμε μια σειρά από προσεγγίσεις και μοντέλα, που βασίζονται συχνά σε ειδικές επιστημονικές γνώσεις, όπως η οικονομία, η ψυχολογία ή η διαχείριση της παραγωγής, οι οποίες μας βοηθούν να κατανοήσουμε και να ταξινομήσουμε πτυχές της απόδοσης.

Η απόδοση μπορεί να περιλαμβάνει περιβαλλοντικά ζητήματα, ικανοποίηση από την εργασία, συμβολή σε δραστηριότητες κοινότητας και ούτω καθεξής. Σύμφωνα με τους Locke and Latham (όπως παρατίθεται στο Guest (1997, σ. 267) υπάρχουν ουσιαστικά τρεις τύποι δεδομένων απόδοσης αυτά είναι: α) μέτρα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία μπορεί να είναι ποσοτικά (παραγόμενες μονάδες, εξυπηρετούμενοι πελάτες) ή ποιοτικά (αριθμός λαθών, καταγγελίες πελατών), β) μέτρα χρόνου, συμπεριλαμβανομένης της καθυστέρησης, της απουσίας, του χαμένου χρόνου εργασίας, της μη τήρησης των προθεσμιών και γ) οικονομικοί δείκτες, οι οποίοι περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία ενδεχομένων.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένας σύγχρονος οργανισμός χρειάζεται εργαζόμενους που να συμβάλλουν πέρα από ότι προβλέπει η θέση εργασίας τους και μακρύτερα από τις προσδοκίες των στόχων. Οι περισσότεροι οργανισμοί για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις δίνουν έμφαση στην απόδοση των εργαζομένων.

Μέσα στο σημερινό απρόβλεπτο περιβάλλον με τον έντονο ανταγωνισμό και τις μεγάλες απαιτήσεις, οι οργανισμοί υποχρεούνται να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους για να επιβιώσουν. Η απόδοση είναι το κλειδί για να πετύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων.

5.1 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Η επιτυχία ή η αποτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί επενδύουν στη βελτίωση και την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού τους με διάφορους τρόπους, όπως η καθοδήγηση των εργαζομένων (Champathes 2006), η κατάρτιση των εργαζομένων (Cania et al. 2016), η ανάπτυξη των εργαζομένων (Hameed και Waheed 2011), η παρακίνηση των εργαζομένων (Huselid, 1995), η δέσμευση των εργαζομένων (Gruman & Saks 2011, Anitha J. 2013), το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων (Luthans et al. 2008, Peterson et al. 2011), η οργανωσιακή αρετή (Ahmed et al. 2018).

Η καθοδήγηση έχει γίνει μια απαραίτητη τεχνική για τη βελτίωση της απόδοσης. Σύμφωνα με την Champathes (2006, σ. 17), η καθοδήγηση δεν είναι διδασκαλία, που συνήθως είναι μονόδρομη επικοινωνία. Οι managers μπορούν να διδάξουν στους υφισταμένους τους να κάνουν ή να μην κάνουν πράγματα, αλλά οι υφιστάμενοι ενδέχεται να μην κατανοούν ή να μην ενεργούν όπως περιμένουν οι managers τους. Η καθοδήγηση είναι μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας, κατά την οποία οι υφιστάμενοι θα πάρουν ανατροφοδότηση και θα προσαρμόσουν τις ενέργειές τους. Αυτή η διαδικασία θα συνεχιστεί μέχρι να έρθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. « Είναι μια αμοιβαία σχέση μεταξύ καθοδηγητή και εκπαιδευόμενου ».

Η κατάρτιση διαδραματίζει σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Cania et al. (2016, σ. 68-69), η κατάρτιση αναπτύσσει

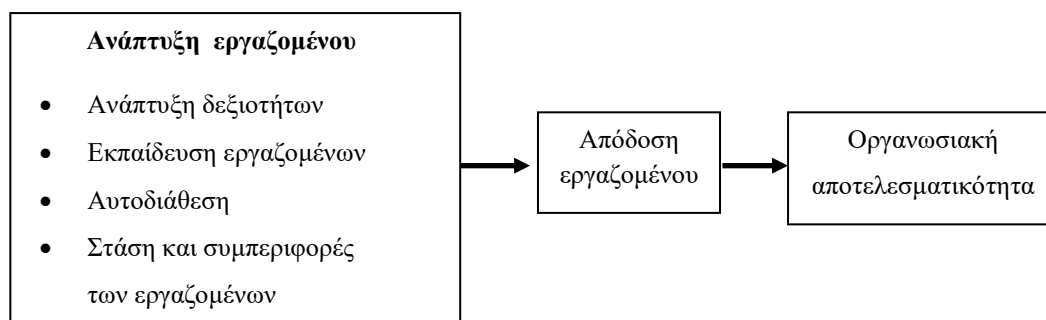
Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

δεξιότητες, αυξάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες του ταλαντούχου εργαζόμενου, μειώνει την ανεπιθύμητη αλλαγή θέσης εργασίας, καλλιεργεί θετική στάση στους εργαζόμενους για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού, μειώνει το άγχος και την απογοήτευσή τους από τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων γίνεται όλο και πιο κρίσιμη και στρατηγική επιταγή για τους οργανισμούς στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, δηλαδή την εκπαίδευσή τους, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, την ικανότητα να αποφασίζουν μόνοι την κατεύθυνσή τους, τη στάση και τη συμπεριφορά τους (Hameed & Waheed, 2011, σ. 227). Οι Hameed και Waheed πρότειναν ένα μοντέλο που διαμόρφωσαν από την έρευνα της βιβλιογραφίας σύμφωνα με το οποίο η ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται με την απόδοσή τους και αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (σχήμα 23).

Σχήμα 23

Η σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη και απόδοση του εργαζομένου και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα



Πηγή : Hameed και Waheed (2011, σ. 227)

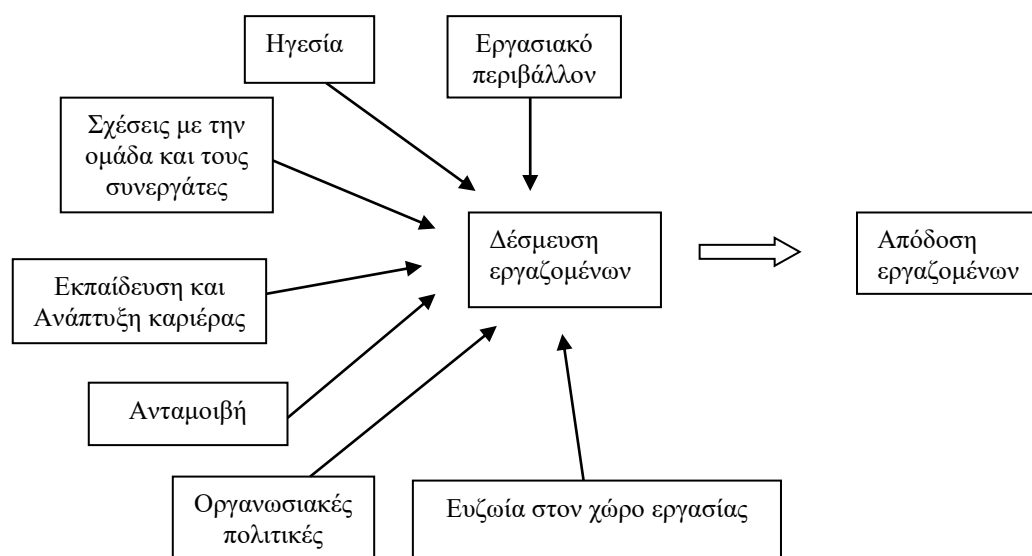
Η παρακίνηση των εργαζομένων εξασφαλίζει, σύμφωνα με τον Huselid (1995, σ. 637), τα καλύτερα αποτελέσματα και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και τις αποδόσεις. « Η αποτελεσματικότητα ακόμη και των εργαζομένων με υψηλή εξειδίκευση θα είναι περιορισμένη εάν δεν έχουν κίνητρο να αποδώσουν ».

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες που προωθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, όπως παρουσιάζεται σε αρκετές μελέτες. Σύμφωνα με τον Yukl (2013, σ. 409), η δέσμευση στο έργο είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της ατομικής απόδοσης. « Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση των υφισταμένων είναι το επίκεντρο των περισσότερων δυαδικών θεωριών της ηγεσίας και σε πολλές περιπτώσεις αυτές οι θεωρίες είναι απλώς επεκτάσεις των θεωριών των κινήτρων ». Σύμφωνα με την Anitha J. (2013, σ. 308), οι οργανισμοί επικεντρώνονται στους παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι σχέσεις εργαζόμενου με την ομάδα και τους συναδέλφους, η ηγεσία και η ευημερία των εργαζομένων, καθώς έχουν επιδείξει σημαντικά μεγαλύτερο αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων και, συνεπώς, στην απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση ενός ατόμου ή ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από όλες τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού ενός οργανισμού (σχήμα 24). Οι εργαζόμενοι, που είναι δεσμευμένοι με την εργασία και τον οργανισμό τους, ξεπερνούν τα καθήκοντα του ρόλου τους και αποδίδουν πολύ περισσότερο.

Σχήμα 24

Επικυρωμένο μοντέλο επιπτώσεων της δέσμευσης των εργαζομένων στην απόδοση των εργαζομένων

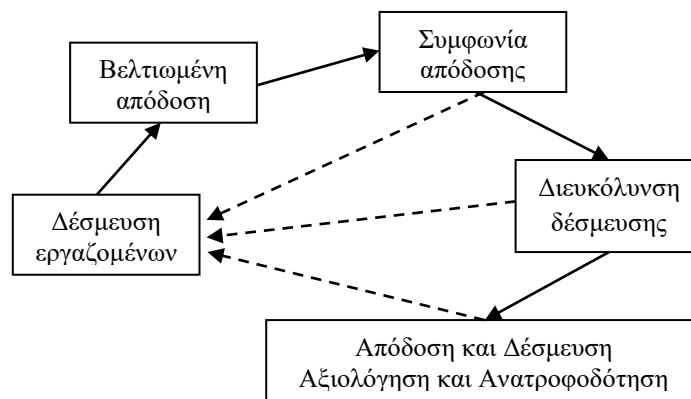


Πηγή: Anitha J. (2013, σ. 317)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι Cruman & Saks (2011, σ.128) περιέγραψαν μια άλλη προσέγγιση στη διαδικασία διαχείρισης της δέσμευσης, η οποία περιλαμβάνει τη δέσμευση των εργαζομένων και τους βασικούς παράγοντές της σε κάθε στάδιο, ώστε να επιτύχουμε υψηλά επίπεδα απόδοσης εργασίας (σχήμα 25).

Σχήμα 25
Μοντέλο διαχείρισης δέσμευσης



Σημείωση: Τα βέλη γύρω από την περιφέρεια του μοντέλου αντιπροσωπεύουν τη διαδικασία διαχείρισης δέσμευσης. Οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν τους οδηγούς της δέσμευσης των εργαζομένων.

Πηγή: Cruman & Saks (2011, σ. 128)

Όπως υποδεικνύεται στο μοντέλο, κάθε μία από τις συνιστώσες συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων που με τη σειρά της συμβάλλει σε βελτιωμένες αποδόσεις.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων (που αποτελείται από την ελπίδα, την ανθεκτικότητα, την αισιοδοξία και την αποτελεσματικότητα), σύμφωνα με έρευνα των Luthans et al. (2008, σ. 234) σχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα η μελέτη τους έδειξε ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ υποστηρικτικού οργανωσιακού κλίματος και απόδοσης. Στο ίδιο αποτέλεσμα, με διαχρονικά δεδομένα από ένα μεγάλο χρηματοοικονομικό οργανισμό, κατέληξε η έρευνα των Peterson et al. (2011, σ. 427). Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν την επίδραση που μπορεί να έχει το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων στην υποκειμενική (αξιολογήσεις προϊσταμένων) και αντικειμενική (π.χ. έσοδα από πωλήσεις) μέτρηση των επιδόσεών τους με την πάροδο του χρόνου.

Η οργανωσιακή αρετή ορίζεται ως « η παρουσία ενός περιβάλλοντος όπου η ακεραιότητα, η ανθρωπιά, η συγχώρεση και η εμπιστοσύνη ακμάζουν, υποστηρίζονται και πολλαπλασιάζονται » Ahmed et al. (2018, σ. 1). Σε έρευνά τους, οι Ahmed et al. (2018), βρήκαν ότι η οργανωσιακή αρετή είναι θετικός προδιαθεσικός παράγοντας για την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοσή τους. Ενώ, από μια δεύτερη οπτική γωνία, η ίδια έρευνα δίνει ένα μήνυμα ότι η απόδοση των εργαζομένων θα μπορούσε να αυξηθεί με τη βελτίωση της οργανωσιακής αρετής σ' έναν οργανισμό.

Οι Gabler et al. (2018, σ. 7) υποστηρίζουν ότι οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί να προσαρμόσουν τις συμπεριφορές τους για να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης από ό, τι λιγότερο έμπειροι υπάλληλοι.

Οι Sarah N et al. (2018, σ. 145) διαπίστωσαν ότι τα ηθικά ζητήματα στην πρόσληψη και την επιλογή είχαν θετικές και στατιστικά σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν υφίστανται διακρίσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής, το επίπεδο απόδοσής τους ενισχύεται..

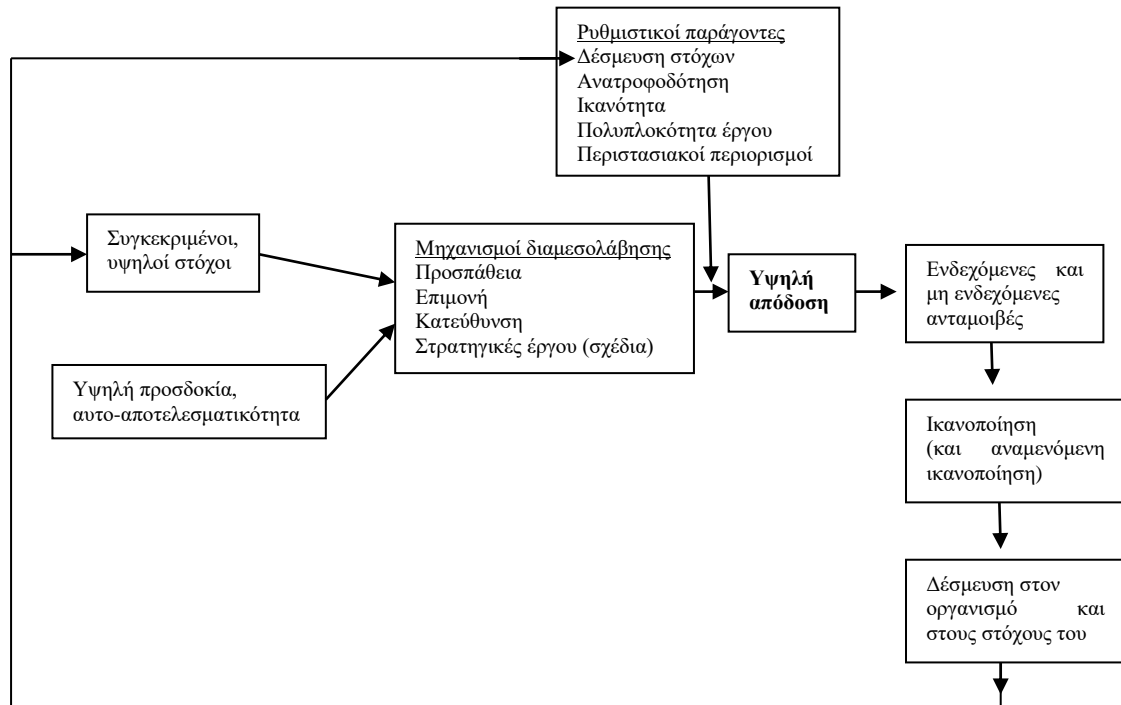
Οι Karatepe et al. (2005, σ. 557) σε έρευνά τους με υπαλλήλους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία της Βόρειας Κύπρου βρήκαν ότι η ανταγωνιστικότητα, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η προσπάθεια είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης αυτών των εργαζομένων. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανταγωνιστικότητα και η αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζουν τις επιδόσεις τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Ωστόσο, τα εμπειρικά αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποκάλυψαν ότι η άμεση επίδραση της ανταγωνιστικότητας στην απόδοση ήταν υψηλότερη από την προσπάθεια.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι Locke and Latham (1990), πρότειναν ένα μοντέλο, τον κύκλο της υψηλής απόδοσης (σχήμα 26), σύμφωνα με το οποίο η υψηλή απόδοση επιτυγχάνεται μέσω τεσσάρων μηχανισμών, της κατεύθυνσης της προσοχής και της δράσης, της προσπάθειας, της επιμονής και της ανάπτυξης στρατηγικών και σχεδίων έργου.

Σχήμα 26

Το μοντέλο υψηλής απόδοσης των Locke and Latham



Πηγή: Locke and Latham (1990, σ. 244)

Το παραπάνω μοντέλο, ξεκινώντας από τους υψηλούς στόχους και την αυτο-αποτελεσματικότητα παράγει υψηλή απόδοση, που με τη σειρά της οδηγεί σε ανταμοιβές, ικανοποίηση και δέσμευση σε οργανωσιακούς στόχους.

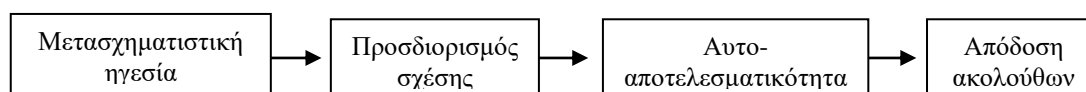
5.2 Ηγεσία και απόδοση εργαζομένων

Ο Yukl (όπως παρατίθεται στους Walumbwa & Hartnell, 2010, σ. 168) είχε επισημάνει ως « μαύρο κουτί » τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του ηγέτη και της απόδοσης των οπαδών. Με τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι ακόλουθοι αισθάνονται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό προς τον ηγέτη, και αυτά είναι κίνητρα να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά ανέμεναν να κάνουν. Σύμφωνα με το Bass (όπως παρατίθεται στο Yukl 2013, σ. 322), η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει το κίνητρο και την απόδοση των ακολούθων περισσότερο από την συναλλακτική ηγεσία.

Οι Walumbwa και Hartnell (2010, σ. 166) έκαναν έρευνα με κύριο στόχο να εξεταστούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγεί στην απόδοση των ακολούθων βαθμολογημένη από τους άμεσους επόπτες (σχήμα 27). Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η σχεσιακή ταύτιση με τον προϊστάμενο διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτο-αποτελεσματικότητας, η οποία στη συνέχεια συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τη συναισθηματική σύνδεση ή την ταύτιση μεταξύ του προϊσταμένου και του ακολούθου, έτσι ώστε οι ακόλουθοι να αισθάνονται πιο σίγουροι ότι θα εκτελέσουν πέρα από τις προσδοκίες επιβεβαιώνοντας με τα ευρήματά τους τον Bass (1985, 1996).

Σχήμα 27

Μετασχηματιστική ηγεσία και απόδοση εργαζομένων



Πηγή: Walumbwa & Hartnell (2010, σ. 155)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

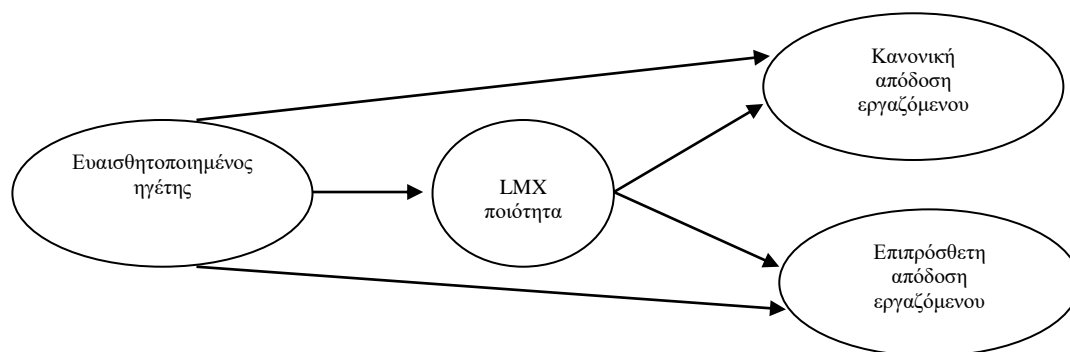
Η έρευνα των Amirullah et al. (2018, σ. 45) σε κοινοτικά κέντρα υγειονομικής περίθαλψης στο Makassar (Ινδονησία) παρέχει στοιχεία ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων

Τα αποτελέσματα έρευνας των Chen et al. (2011, σ. 1-2) σε 601 ζευγάρια εποπτών - υφισταμένων 27 επιχειρήσεων σε ταϊβανέζικο όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων αποκάλυψαν ότι, ενώ οι διαστάσεις της καλοσύνης και της ηθικής της πατερναλιστικής ηγεσίας, βασισμένη στην ιδεολογία του Κομφούκιου, συνδέονται θετικά με τις δύο πλευρές, την απόδοση του ρόλου και την επιπρόσθετη απόδοση, η αυταρχική διάσταση της πατερναλιστικής ηγεσίας σχετίζεται αρνητικά με τις επιδόσεις των υφισταμένων. Επιπλέον, η συναισθηματική εμπιστοσύνη διαμεσολαβούσε τη σχέση μεταξύ καλοπροαίρετης και ηθικής πατερναλιστικής ηγεσίας και απόδοσης των εργαζομένων, αλλά δεν μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ αυταρχικής ηγεσίας και απόδοσης των εργαζομένων.

Οι Reb et al. (2018, σ. 28) με έρευνά τους διαπίστωσαν ότι όσο πιο ευαισθητοποιημένοι ήταν οι ηγέτες, τόσο καλύτερη ήταν η απόδοση των υπαλλήλων τους - και ότι στη σχέση αυτή μεσολαβούσε εν μέρει η ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη -μέλους (LMX).

Σχήμα 28

Το μοντέλο των Reb et al.



Πηγή: Reb et al. (2018, σ. 57)

Κεφάλαιο 6

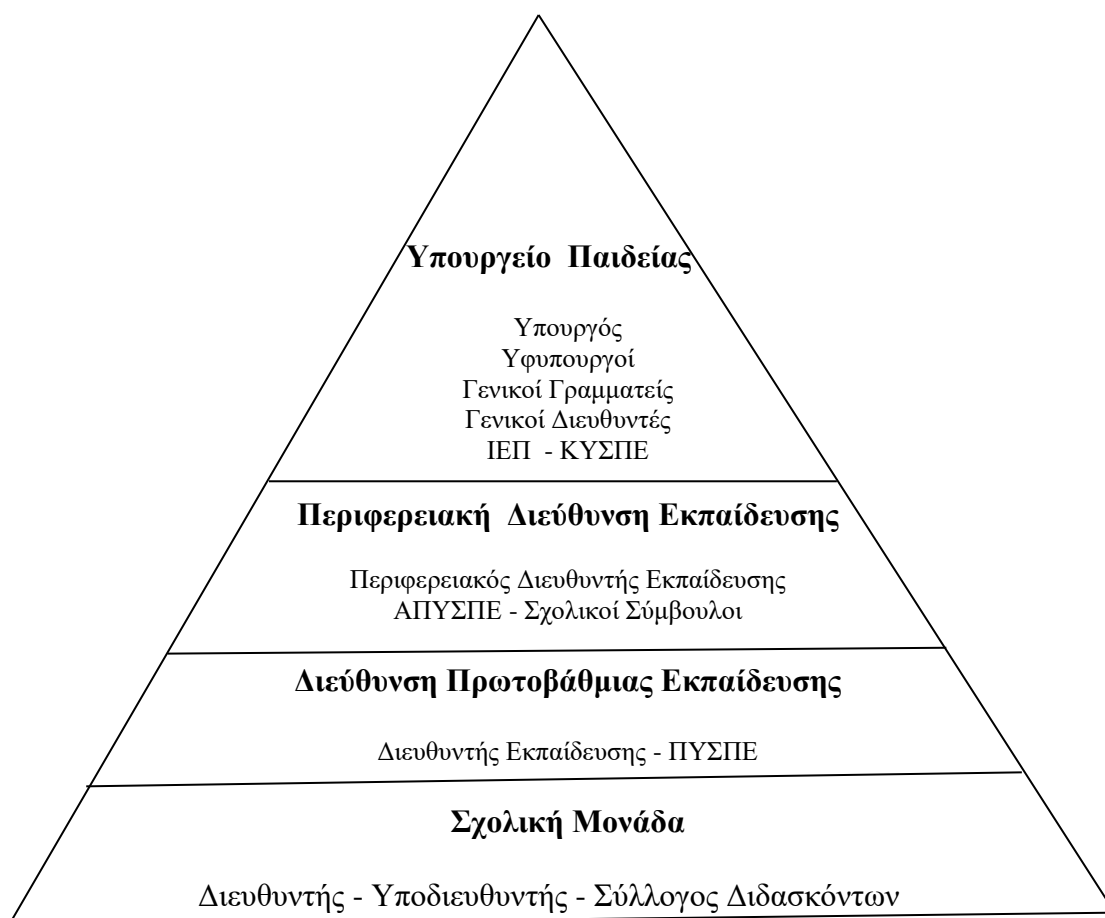
Η Ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Η Ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση είναι συγκεντρωτική. Η εκπαιδευτική πολιτική, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι σημαντικές αποφάσεις εκπονούνται από το Υπουργείο Παιδείας, που βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Τα υπόλοιπα όργανα της διοίκησης σε επίπεδο περιφέρειας, νομού, σχολικής μονάδας καλούνται να τα υλοποιήσουν και οι δυνατότητες σχεδιασμού, πρωτοβουλιών και αυτονομίας είναι περιορισμένες μέσα σε προδιαγραμμένα πλαίσια.

Η ιεραρχική οργάνωση της διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, σε ότι αφορά την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, (σχήμα 29) μπορεί να απεικονιστεί με τη μορφή πυραμίδας.

Σχήμα 29

Πυραμίδα διοίκησης της Εκπαίδευσης



Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΙΕΠ : Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΚΥΣΠΕ : Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
ΑΠΥΣΠΕ : Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
ΠΥΣΠΕ : Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Η σχολική μονάδα, σήμερα, λειτουργεί ως ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα (σχήμα 30) μέσα σ' ένα περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά και δέχεται πολλές και ποικίλες επιρροές και πιέσεις.

Σχήμα 30

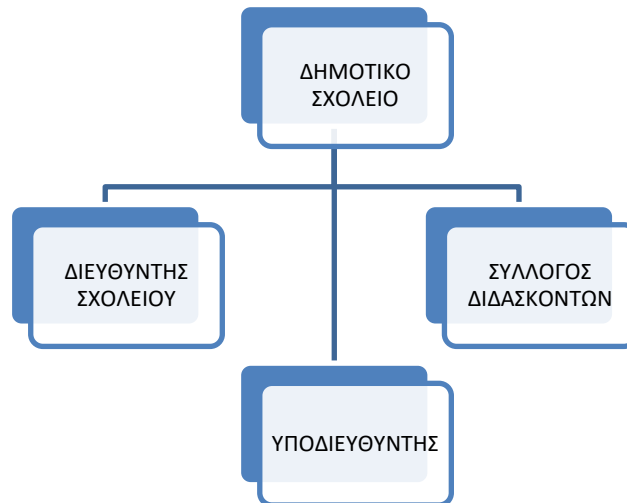
Το σχολείο ανοιχτό κοινωνικό σύστημα



Πηγή : Κατσαρός (2008, σ. 160)

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας θα επικεντρωθούμε στην ηγεσία της σχολικής μονάδας της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που είναι το θεμέλιο του εκπαιδευτικού μας συστήματος και η βάση της διοικητικής πυραμίδας. Σύμφωνα με το ΠΔ 1566/85 όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι: ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος των διδασκόντων (σχήμα 31).

Σχήμα 31
Ηγεσία σχολικής μονάδας ΠΕ



6.1 Τύποι - μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Τις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης προσπάθησαν οι Leithwood & Duke (1999) να ταξινομήσουν σε έναν περιορισμένο αριθμό μοντέλων – τύπων ηγεσίας. Στην ταξινόμηση αυτή περιγράφονται έξι, επικαλυπτόμενοι σε κάποια σημεία, τύπους ηγεσίας: η **εκπαιδευτική** (instructional), η **διοικητική** ή **διαχειριστική** (managerial), η **μετασχηματιστική** (transformational), η **ηθική** (moral), η **συμμετοχική** (participative) και η **ενδεχομενική** (contingent) ηγεσία (όπως παρατίθεται στο Κατσαρός, 2008, σ. 106).

Η **Εκπαιδευτική ηγεσία**. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θεωρείται ότι εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν την ανάπτυξη των μαθητών και λαμβάνουν χώρα μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας.

Η **Διοικητική ή Διαχειριστική ηγεσία**. Αυτός ο τύπος ηγεσίας εστιάζει στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη και υποθέτει ότι, αν αυτές

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

οι λειτουργίες διεκπεραιωθούν ικανοποιητικά, η εργασία των υπόλοιπων μελών του οργανισμού θα διευκολυνθεί.

Η Μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτός ο τύπος ηγεσίας εστιάζει στην επιρροή ως προς τις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των μελών του οργανισμού. Υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και μεγαλύτερες ικανότητες για πραγματοποίηση αυτών των στόχων υποτίθεται ότι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και παραγωγικότητα.

Η Ηθική ηγεσία. Η εστίαση αυτού του τύπου βασίζεται στη δεοντολογία και τις αξίες του ηγέτη.

Η Συμμετοχική ηγεσία. Βασίζεται στην παραδοχή ότι κέντρο του ηγετικού ρόλου πρέπει να είναι η προώθηση της ομαδικής-συνεργατικής λήψης των αποφάσεων.

Η Ενδεχομενική ηγεσία Εστιάζει στο «πώς οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες οργανωτικές συνθήκες ή στα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ως συνέπεια, για παράδειγμα, της ποιότητας και των προτιμήσεων των συνεργατών τους, των συνθηκών εργασίας και των σκοπών που επιδιώκονται.

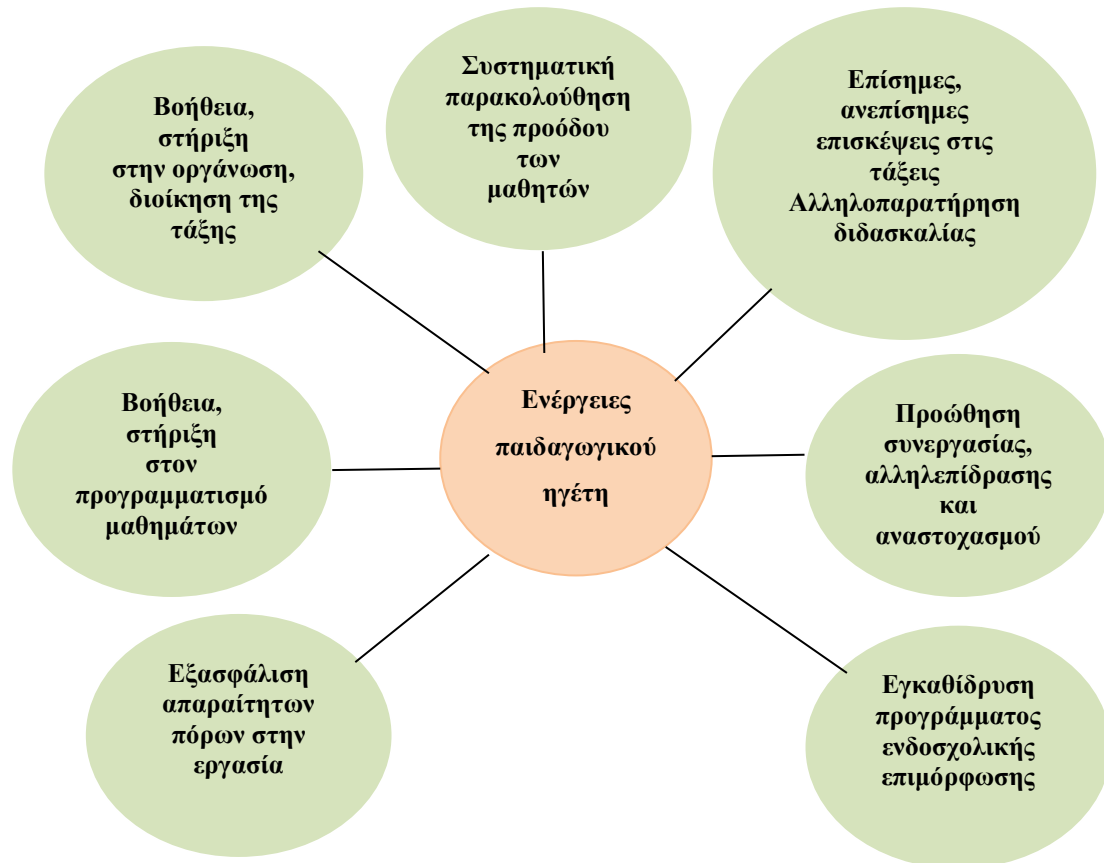
Ο Πασιαρδής (2014, σ. 19) κάνει λόγο **Παιδαγωγική ηγεσία**. Σύμφωνα με τον μελετητή, είναι μια σειρά (σχήμα 32) από καθημερινές ενέργειες, συμπεριφορές των διευθυντών που στοχεύουν στην προαγωγή της:

- αποτελεσματικής διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη
- συναδελφικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών
- επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχήμα 32

Παιδαγωγική ηγεσία



Πηγή : Πασιαρδής (2014, σ. 20)

6.2 Καθήκοντα σχολικής ηγεσίας

Τα καθήκοντα των στελεχών που ασκούν εκπαιδευτική διοίκηση είναι:

Α. Καθήκοντα Διευθυντή σχολικής μονάδας

Συνοπτικά, σύμφωνα με τον νόμο 1566/1985 (σ. 13) , την υπουργική απόφαση 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν, ο διευθυντής του σχολείου είναι

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει, επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, τα στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

Αναλυτικά τα καθήκοντα του Διευθυντή σχολικής μονάδας, που προβλέπονται από τον νόμο 1566/1985, την υπουργική απόφαση 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν, παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (σ. 99).

Β. Καθήκοντα Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας

Συνοπτικά, σύμφωνα με τον νόμο 1566/1985 (σ. 14) , την υπουργική απόφαση 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν, ο υποδιευθυντής αναπληρώνει το διευθυντή του σχολείου, όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται. Εάν υπηρετούν υποδιευθυντές περισσότεροι του ενός, ο αναπληρωτής ορίζεται από το διευθυντή. Αν δεν υπάρχει διευθυντής, ο αναπληρωτής ορίζεται με απόφαση του ΠΥΣΠΕ. Βοηθάει το διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του και είναι υπεύθυνος για την διεξαγωγή της διοικητικής υπηρεσίας του σχολείου.

Αναλυτικά τα καθήκοντα του Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, που προβλέπονται από τον νόμο 1566/1985, την υπουργική απόφαση 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν, παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (σ. 105).

Γ. Καθήκοντα του Συλλόγου των Διδασκόντων σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με το Ν. 1566/1985 (σ. 14), ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος, την υγεία και προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπιση τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει το χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Αναλυτικά τα καθήκοντα του Συλλόγου Διδασκόντων σχολικής μονάδας, που προβλέπονται από τον νόμο 1566/1985, την υπουργική απόφαση 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν, παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (σ. 106).

6.3 Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας

Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός γιατί, εκτός από φορέας της εκπαιδευτικής πολιτικής, ως ηγετικό στέλεχος της εκπαίδευσης επιφορτίζεται με την άσκηση παιδαγωγικών, εκπαιδευτικών και διοικητικών καθηκόντων.

Ο Διευθυντής μπορεί να φέρει στο σχολικό περιβάλλον μια θετική αύρα και να δημιουργήσει ένα ζεστό εργασιακό (σχολικό) κλίμα, να εισάγει το δικό του όραμα για το σχολείο, κατανοητό και αποδεκτό, για το οποίο ενημερώνει τη σχολική κοινότητα, προσπαθεί καθημερινά και επιβλέπει την υλοποίησή του.

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι ηγέτης και όχι απλά προϊστάμενος. Ηγέτης που πρώτα υπηρετεί (servant leadership) τους ακολούθους του (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς), που εμπνέει, παρακινεί, καθοδηγεί, παρέχει υποστήριξη (βοήθεια, πληροφορίες, συμβουλές), ενδιαφέρεται για τον καθένα προσωπικά, βοηθάει να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που έχει ο καθένας, καλλιεργεί τη συλλογικότητα, τη συνεργασία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αναγνωρίζει την ατομική αξία και την προσπάθεια καθενός, παροτρύνει τις πρωτοβουλίες, προωθεί την καινοτομία και τις αλλαγές, αξιοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους, συντελεί στη διαμόρφωση κοινών στόχων, προάγει την

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ειλικρινή και ουσιαστική επικοινωνία, επιλύει διαφορές και διευθετεί συγκρούσεις, αμβλύνει και γεφυρώνει τις αντιθέσεις, διαχειρίζεται κρίσεις στη σχολική μονάδα, ενθαρρύνει τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές, εφαρμόζει την ισότητα και καλλιεργεί το πνεύμα αλληλεγγύης, ενδυναμώνει και παρέχει κίνητρα.

Σύμφωνα με την Αθανασούλα- Ρέππα (2012), ο Διευθυντής του σχολείου, μεταξύ πολλών άλλων ρόλων, καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες / καταπολεμά τον εφησυχασμό, αναστοχάζεται τις πρακτικές του, αναπτύσσει στρατηγικές αντιμετώπισης ρατσιστικών και άλλων προκαταλήψεων και διακρίσεων, προωθεί τη σύνδεση και τη συσχέτιση των μαθησιακών εμπειριών με την κοινωνική πραγματικότητα, συμβάλλει στο άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η μεγάλη ευθύνη με την οποία είναι επιφορτισμένος ο Διευθυντής, όσον αφορά στη λειτουργία της σχολικής του μονάδας και του σύνθετου και δύσκολου ρόλου που καλείται να διαδραματίσει: να οργανώσει και να διοικήσει το σχολείο, να συντονίσει μία ομάδα ανθρώπων, να αναβαθμίσει το έργο της σχολικής του μονάδας.

Ο Διευθυντής πρέπει να « είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο » (Andrews και Soder, όπως παρατίθεται στο Πασιαρδής, 200, σ. 216). Πρέπει να είναι η ψυχή του σχολείου, ο πρώτος μεταξύ ίσων και σύμφωνα με τον Bennis ότι είναι « ηγέτης ηγετών», γεγονός που δείχνει το βαθμό δυσκολίας και τις μεγάλες απαιτήσεις του ρόλου του.

6.4 Τα προσόντα ενός Διευθυντής σχολικής μονάδας

Οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων αναλαμβάνουν ένα μεγάλο σύνολο καθηκόντων που οι διεκπαιρέωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική τους εμπειρία, τη ικανότητά τους, την επιστημονική τους κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης, την προσωπικότητά τους. Για να ανταποκριθούν στη δύσκολη και απαιτητική αποστολή τους είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

διευθυντών, οι οποίοι δε θα ασκούν απλά διοικητικό και διαχειριστικό έργο, αλλά θα ηγούνται με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον νόμο 3848/2010 (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010) και όπως τροποποιήθηκε από τον νόμο 4473/2017 (ΦΕΚ/78/Α/30-05-2017) για την επιλογή ενός στελέχους της διοίκησης ως Διευθυντής σχολικής μονάδας πρέπει να διαθέτει τα ειδικά τυπικά προσόντα διορισμού στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, καθώς και πιστοποιημένη παιδαγωγική και διδακτική επάρκεια.

Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα στην πρωτοβάθμια ή/και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση συνολικά. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου.

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτης (2012, σ. 283-284), ένα ς διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει την ικανότητα:

- να κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου (διδακτικό και εξωδιδακτικό) μεταξύ των διδασκόντων
- να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών
- να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας
- να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης, δηλαδή την διοικητική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών - συνεργατών
- να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο
- να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή να προλαμβάνει τα προβλήματα και να διακρίνει τις ευκαιρίες
- να χειρίζεται το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου

Συμπερασματικά, ένας σχολικός ηγέτης, Διευθυντής ή Υποδιευθυντής, για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διαθέτει και να αναπτύξει ικανότητες και δεξιότητες, να γνωρίζει και να χρησιμοποιεί διάφορα στυλ ηγεσίας, εφαρμόζοντας κάθε φορά το κατάλληλο για την περίπτωση .

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Συνοψίζοντας , τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αλλά και ηγέτες. Η ηγεσία, ιδιαίτερα στον χώρο της εκπαίδευσης, είναι περισσότερο μια τέχνη παρά μια επιστήμη.

Β΄ ΜΕΡΟΣ : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 7

7.1 Διαμόρφωση του υπό εξέταση μοντέλου

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 3.4, η αποτελεσματικότητα αναμφισβήτητα συνδέεται με την ηγεσία. Ερωτήματα που βρίσκονται στον πυρήνα της έρευνας είναι: "τι κάνει κάποιους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς από άλλους", "οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πρακτικές σε σχέση με άλλα λιγότερο αποτελεσματικά στελέχη;", "πώς μπορούμε να προβλέψουμε την αποτελεσματικότητα του ηγέτη;". Επίσης, είχαμε συνάγει το συμπέρασμα ότι αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που δεν ακολουθεί σταθερά ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά ελίσσεται, προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και υιοθετεί κάθε φορά το καταλληλότερο για την περίπτωση ηγετικό στυλ. Έτσι, καταλήξαμε στο 1ο ερευνητικό ερώτημα:

1η υπόθεση (Y₁): Η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την Αποτελεσματική ηγεσία.

Αρκετές μελέτες έχουν βρει θετικές σχέσεις μεταξύ της Ηγεσίας που υπηρετεί και της ατομικής απόδοσης (Liden et al., 2008), της απόδοσης της ομάδας (Schaubroeck et al., 2011), της απόδοσης μονάδας (Liden et al., 2014b), της εταιρικής απόδοσης (Peterson et al., 2012). Λαμβάνοντας υπ' όψιν μας αυτά τα αποτελέσματα οδηγηθήκαμε στο 2ο ερευνητικό ερώτημα:

2η υπόθεση (Y₂): Η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την Απόδοση των εργαζομένων.

Οι Barbuto και Hayden (2011) σε έρευνά τους κατέληξαν ότι και οι πέντε διαστάσεις της Ηγεσίας που υπηρετεί (πειστική χαρτογράφηση, συναισθηματική επούλωση, οργανωσιακή επιστασία, αλτρομιστικό κάλεσμα, σοφία) είχαν σημαντικές

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

σχέσεις με την Ανταλλαγή ηγέτη- μέλους. Οι ίδιοι ερευνητές, σε παλαιότερη (2006) μελέτη τους, κατέληξαν ότι η ηγεσία που υπηρετεί ήταν καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της ποιότητας Ανταλλαγής ηγέτη-μέλους από ότι η Ηγεσία μετασχηματισμού. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους συνδέεται θετικά με τη διάθεση για εργασία (Bauer & Green 1996, Gerstner & Day 1997, Kraimer, Wayne & Jaworski 2001, Liden, Wayne & Sparrowe 2000) και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων OCB (Anderson & Williams 1996, Law, Wang, & Hui 2010, όπως παρατίθεται στους Chan και Mak, 2011, σ. 288). Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η υψηλή ποιότητα στη σχέση ανταλλαγής έχει σημαντική επίδραση στις επιδόσεις των εργαζομένων (Podsakoff and MacKenzie 1993, Li et al. 2012, Agarwal et al. 2012). Έτσι, καταλήξαμε στα ακόλουθα δύο ερευνητικά ερωτήματα:

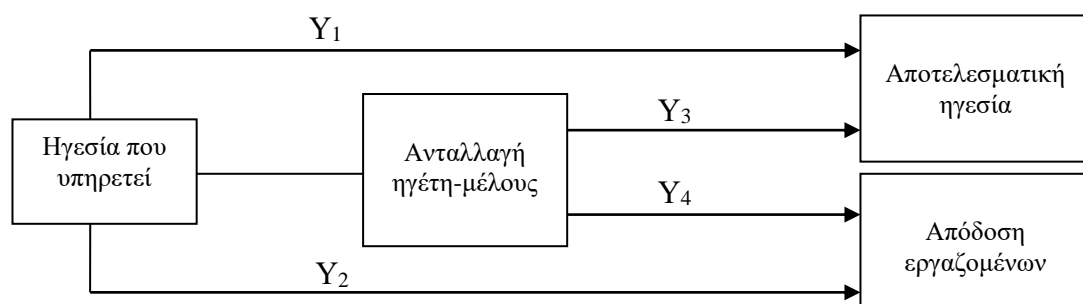
3η υπόθεση (Y₃): Η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Αποτελεσματικής ηγεσίας.

4η υπόθεση (Y₄): Η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Απόδοσης των εργαζομένων.

Με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις διαμορφώθηκε το ερευνητικό μας μοντέλο (σχήμα 33):

Σχήμα 33

Το ερευνητικό μοντέλο



7.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική. Προτιμήθηκε από την ποιοτική επειδή με την ποσοτική έρευνα μπορούμε να ελέγξουμε μια ή και περισσότερες υποθέσεις, να εξετάσουμε και να ερμηνεύσουμε τη σχέση αίτιου και αιτιατού, να κάνουμε προβλέψεις, να συλλέξουμε μεγάλα, αντιπροσωπευτικά δείγματα, με τυχαία δειγματοληψία και να προσδιορίσουμε στατιστικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή να κάνουμε στατιστική ανάλυση (Μαύρη, Γάκη). Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα είναι αντικειμενική, ακριβής, μας δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης και γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό (Νομικού).

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα δομημένα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν τη χρήση καθορισμένων (τυποποιημένων) ερωτήσεων, με προκωδικοποιημένες επιλογές απαντήσεων. Δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να συγκεντρώσει σαφείς και εύκολα μετρήσιμες απαντήσεις, οι οποίες μπορούν εύκολα να τύχουν επεξεργασίας και ανάλυσης. Είναι σχετικά οικονομική μέθοδος και μπορούν να εφαρμοστεί σε μεγάλα δείγματα πληθυσμού. Απαντώνται εύκολα, γρήγορα και είναι ευκολότερη η σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων διαφορετικών ερωτώμενων.

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσης έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, της εφαρμογής Google. Πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Οκτώβριο μέχρι τον Δεκέμβριο του 2018. Απευθύνθηκε σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, μόνο σε δημοτικά σχολεία με οργανικότητα από τριθέσια και πάνω, όχι σε νηπιαγωγεία. Συμμετείχαν εκπαιδευτικοί ανεξάρτητα από την ειδικότητα, την υπαλληλική τους σχέση, τα χρόνια υπηρεσίας, την οργανική τους τοποθέτηση και το φύλο. Αποκλείστηκαν, μόνο, όσοι κατείχαν θέση ευθύνης, δηλαδή διευθυντές και υποδιευθυντές. Οι συμμετέχοντες απαντούσαν ανώνυμα.

7.2.1 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας ήταν πανελλαδικό και συνελέγησαν 280 απαντήσεις-ερωτηματολόγια. Η στατιστική ανάλυσή τους έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS 25.

Το πλήθος του δείγματος της έρευνας είναι $N = 280$, αποτελείται από 74 άνδρες, ποσοστό 26,43% και από 206 γυναίκες, ποσοστό 73,57% (Γράφημα 1). Η συμμετοχή των γυναικών εκπαιδευτικών είναι εντυπωσιακά μεγαλύτερη. Η αναλογία ΑΝΤΡΑΣ / ΓΥΝΑΙΚΑ εγγίζει το 1/3.

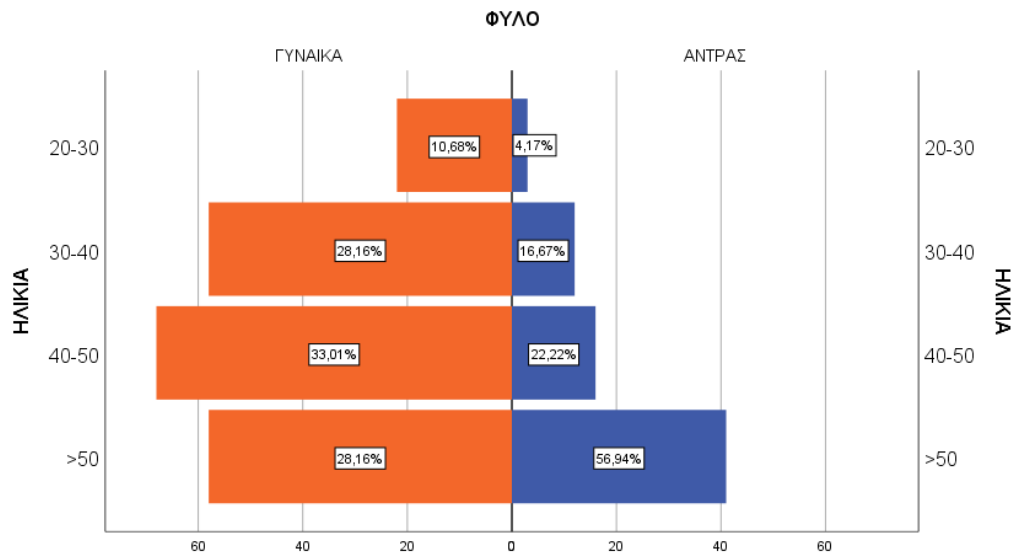
Γράφημα 1



Οι ηλικιακές ομάδες ανά φύλο παρουσιάζονται στην ηλικιακή πυραμίδα (Γράφημα 2). Προκύπτει ότι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν λιγότερο στο κάλεσμα να συμμετέχουν στην έρευνα.

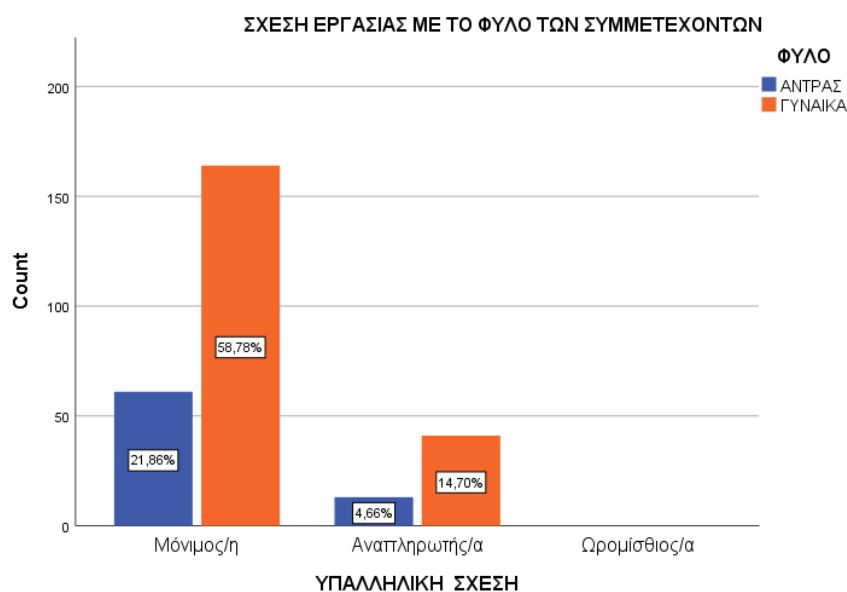
Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Γράφημα 2



Στο Γράφημα 3 παρουσιάζεται η υπαλληλική σχέση των συμμετεχόντων σε σχέση με το φύλο. Φαίνεται ότι, και στους άντρες και στις γυναίκες, οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν περισσότερο στη συμμετοχή στην έρευνα. Ενδεχομένως, αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι μόνιμοι είναι σε απόλυτο αριθμό πολλοί περισσότεροι από τους αναπληρωτές και ότι πλέον δεν γίνεται προσωρινή πρόσληψη εκπαιδευτικών με ως ωρομισθίων.

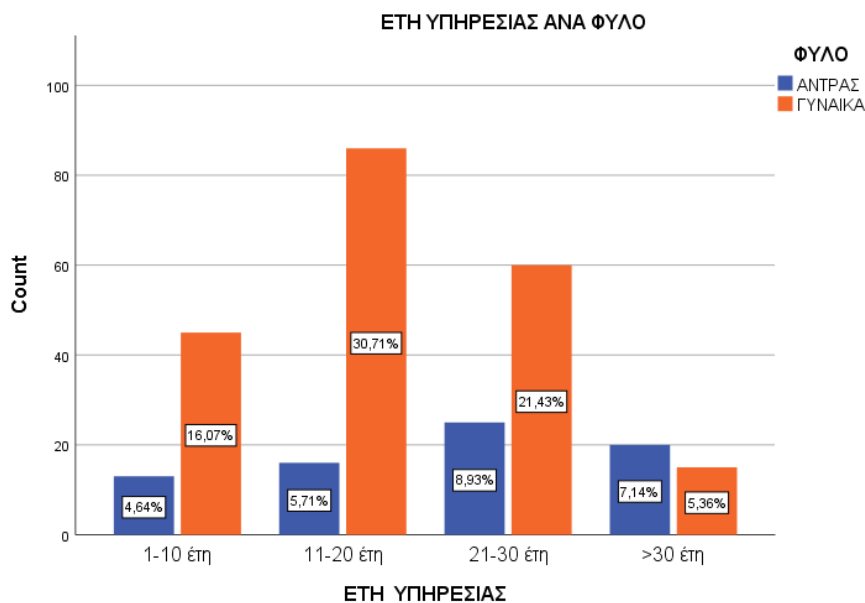
Γράφημα 3



Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο Γράφημα 4 φαίνεται ότι μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα είχαν οι εκπαιδευτικοί με 11-30 έτη υπηρεσίας. Ενδεχομένως, αυτό να εξηγείται επειδή ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες, που κατά τον νόμο, μπορούν να συμμετέχουν στις αξιολογήσεις για την επιλογή τους ως στελεχών της διοίκησης.

Γράφημα 4



7.2.2 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, δομήθηκε με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Όλα τα πεδία των ερωτήσεων ήταν υποχρεωτικά. Οι επιμέρους ερωτήσεις ταξινομήθηκαν σε πέντε ενότητες. Η πρώτη ενότητα (23 ερωτήσεις) ζητώντας να περιγράψουν οι συμμετέχοντες τον διευθυντή τους/τη διευθύντριά τους ερευνούσε την Ηγεσία που υπηρετεί. Η δεύτερη ενότητα (7 ερωτήσεις), που ερευνούσε την Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, οι συμμετέχοντες περιέγραφαν τη σχέση τους με τον διευθυντή/τη διευθύντριά τους. Η τρίτη ενότητα (2 ερωτήσεις) για τη διερεύνηση της αποτελεσματικής ηγεσίας ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή τους/τη

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

διευθύντριά τους. Η τέταρτη ενότητα (7 ερωτήσεις) αφορούσε τους ίδιους τους συμμετέχοντες και ερευνούσε την εργασιακή απόδοση. Τέλος, η πέμπτη ενότητα (6 ερωτήσεις) αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Η Ηγεσία που υπηρετεί μετρήθηκε με είκοσι τρία στοιχεία από το ερωτηματολόγιο των John E. Barbuto και Daniel W. Wheeler (2006). Ζητήθηκε από τους υφισταμένους (συμμετέχοντες) να επιλέξουν όποια απάντηση ταιριάζει - περιγράφει τον διευθυντή/τη διευθύντριά τους. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα (1= διαφωνώ έντονα, 5= συμφωνώ έντονα).

Η Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους μετρήθηκε με επτά στοιχεία από το ερωτηματολόγιο των George B. Graen και Mary Uhl-Bien (1995). Ζητήθηκε από τους υφισταμένους να επιλέξουν όποια απάντηση περιγράφει καλύτερα τη σχέση τους με τον διευθυντή/τη διευθύντριά τους. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα (1= διαφωνώ απόλυτα, 5= συμφωνώ απόλυτα).

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη μετρήθηκε με δύο στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία σε αρκετές προηγούμενες μελέτες (Kim and Yukl, 1995, Mahsud et al., 2010, Yukl et al., 2012). Το πρώτο στοιχείο ζήτησε από τους υφισταμένους να αξιολογήσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα του διευθυντή/της διευθύντριάς τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και είχε ένα σχήμα απάντησης εννέα σημείων (1 = ο λιγότερο αποτελεσματικός διευθυντής που έχω γνωρίσει, 9 = ο πιο αποτελεσματικός διευθυντής που γνωρίζω). Το δεύτερο στοιχείο ζήτησε από τους υφισταμένους να αξιολογήσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα του διευθυντή/της διευθύντριάς τους (1 = αναποτελεσματική, 9 = πολύ αποτελεσματική).

Η απόδοση των εργαζομένων μετρήθηκε με επτά στοιχεία από το ερωτηματολόγιο των Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Ζητήθηκε από τους υφισταμένους να απαντήσουν ερωτήματα που αφορούσαν τους ίδιους. Οι απαντήσεις αναπτύσσονταν σε μία πενταβάθμια κλίμακα (1= ανεπαρκώς, 5= επαρκώς).

Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα (σ. 150).

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7.2.3 Ανάλυση

Περιγραφικά στατιστικά μέτρα

Α. Έγινε υπολογισμός του **Μέσου Όρου** (Mean) και της **Τυπικής απόκλισης** (Standard deviation) για όλες τις έννοιες και τα δημογραφικά στοιχεία, εκτός το Φύλο.

	N	Mean	Std. Deviation
SL	280	3,3570	,76012
LMX	280	3,6429	,78087
EL	280	6,9536	1,67139
EP	280	4,5686	,42756
ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗ ΣΧΕΣΗ	279	1,19	,396
ΗΛΙΚΙΑ	278	2,92	,983
ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	280	2,46	1,090
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	280	2,35	,945
Valid N (listwise)	277		

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχουν 3 missing values στο αρχείο των δεδομένων, 1 στα δεδομένα της Υπαλληλικής σχέσης και 2 στα δεδομένα της Ηλικίας. Ο μέσος όρος δείχνει το επίπεδο τιμών στο οποίο κυμαίνονται τα δεδομένα, ενώ η τυπική απόκλιση περιγράφει τον τρόπο εξάπλωσης των δεδομένων γύρω από τον μέσο όρο.

Β. Έγινε υπολογισμός των συχνοτήτων απευθείας για τα δημογραφικά στοιχεία, ενώ για τις έννοιες ανακωδικοποιήσαμε τις τιμές, προκειμένου να είναι πιο καλή η γραφική αναπαράσταση.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	74	26,4	26,4	26,4
	ΓΥΝΑΙΚΑ	206	73,6	73,6	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	25	8,9	9,0	9,0
	30-40	70	25,0	25,2	34,2
	40-50	84	30,0	30,2	64,4
	>50	99	35,4	35,6	100,0
	Total	278	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		280	100,0		

ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗ ΣΧΕΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	225	80,4	80,6	80,6
	Αναπληρωτής/α	54	19,3	19,4	100,0
	Total	279	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		280	100,0		

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμπληρώνω το υποχρεωτικό μου ωράριο εργαζόμενος/η σε μία σχολική μονάδα	230	82,1	82,7	82,7
	Συμπληρώνω το υποχρεωτικό μου ωράριο εργαζόμενος/η σε περισσότερες της μιας σχολικές μονάδες	48	17,1	17,3	100,0
	Total	278	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		280	100,0		

ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 έτος	63	22,5	22,5	22,5
	1-5 έτη	93	33,2	33,2	55,7
	6-10 έτη	56	20,0	20,0	75,7
	>10 έτη	68	24,3	24,3	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 έτη	58	20,7	20,7	20,7
	11-20 έτη	102	36,4	36,4	57,1
	21-30 έτη	85	30,4	30,4	87,5
	>30 έτη	35	12,5	12,5	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

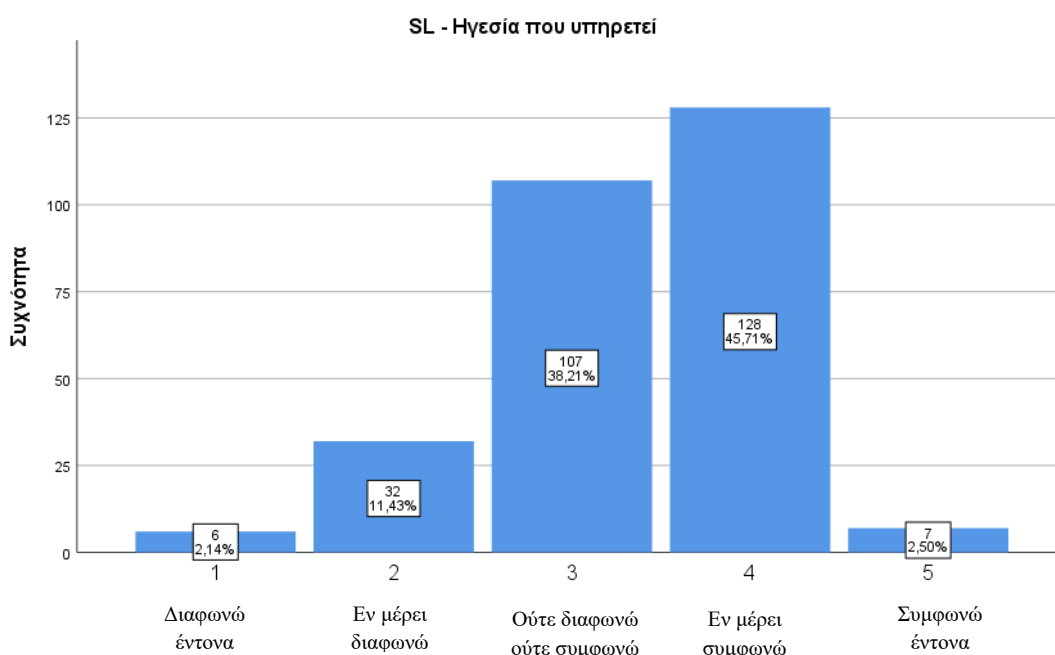
Στο σημείο αυτό έγινε υπολογισμός του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις ενότητες των ερωτημάτων. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την πρώτη ενότητα ερωτημάτων ήταν 0,951 (αποδεκτός), για τη δεύτερη ενότητα ερωτημάτων ήταν 0,899 (αποδεκτός), για την τρίτη ενότητα ερωτημάτων ήταν 0,961 (αποδεκτός), ενώ για την τέταρτη ενότητα ερωτημάτων ήταν 0,175 (μη αποδεκτός). Για να βελτιώσω τον συντελεστή αφαίρεσα την τρίτη και έκτη ερώτηση, οπότε ο συντελεστής έγινε 0,684 (αποδεκτός).

Στη συνέχεια δημιουργήσαμε τις έννοιες SL (Servant Leadership) για τις 23 ερωτήσεις που αναφέρονταν στην Ηγεσία που υπηρετεί, LMX (Leader Member Exchange) για τις 7 ερωτήσεις που αναφέρονταν στην Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, EL (Effective Leadership) για τις 2 ερωτήσεις που αναφέρονταν στην Αποτελεσματική ηγεσία και EP (Employee Performance) για τις 5 ερωτήσεις που αναφέρονταν στην Απόδοση εργαζομένων.

Από τον υπολογισμό των συχνοτήτων προκύπτουν:

Η κυρίαρχη απάντηση (Γράφημα 5) των συμμετεχόντων 135 (128+7), το 48,21%, αναγνωρίζει την Ηγεσία που υπηρετεί στο πρόσωπο του διευθυντή/της διευθύντριας της σχολικής τους μονάδας.

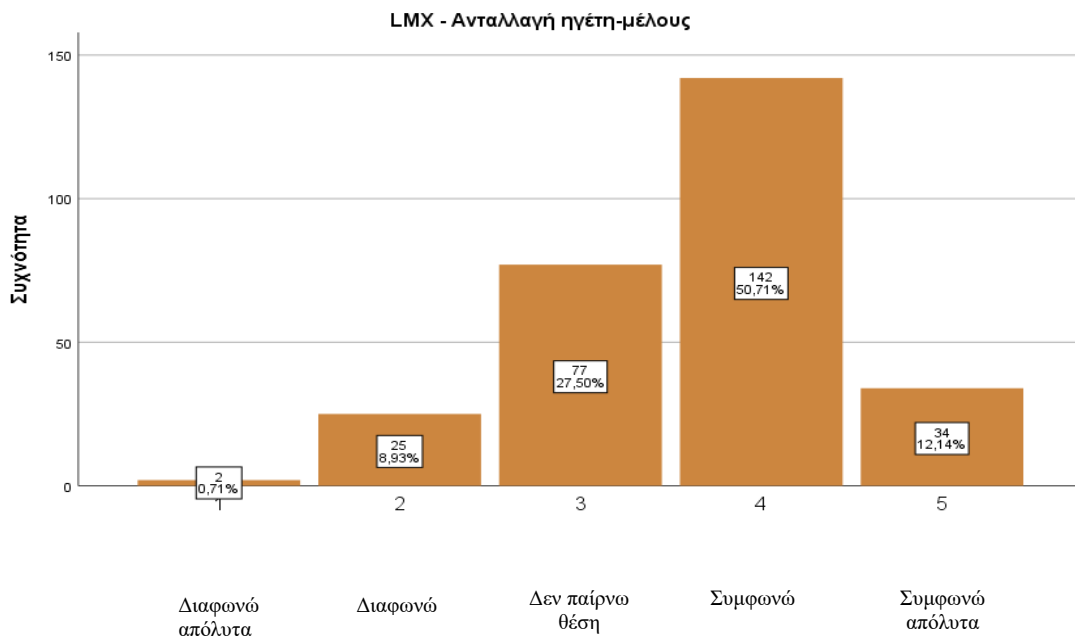
Γράφημα 5



Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 176 (142+34) το 62,85% χαρακτηρίζουν καλή και θετική τη σχέση Ανταλλαγής ηγέτη-μέλους με τον διευθυντή/τη διευθύντρια της σχολικής τους μονάδας.

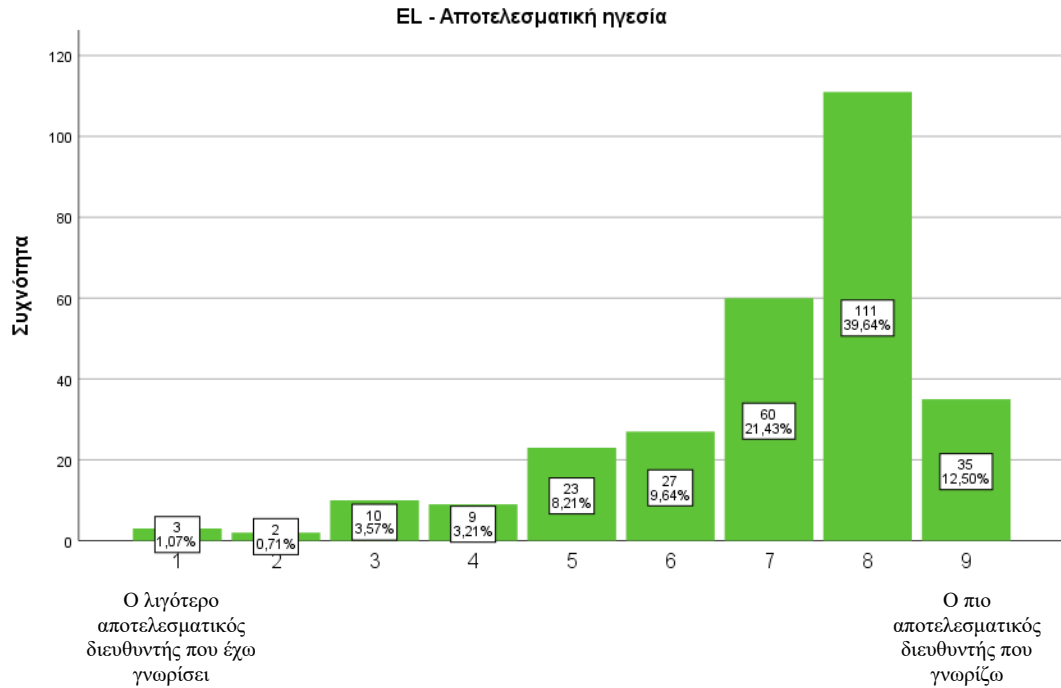
Γράφημα 6



Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 266 (60+111+35), το 73,57% κρίνουν την ηγεσία της σχολικής τους μονάδας αποτελεσματική (γράφημα 7).

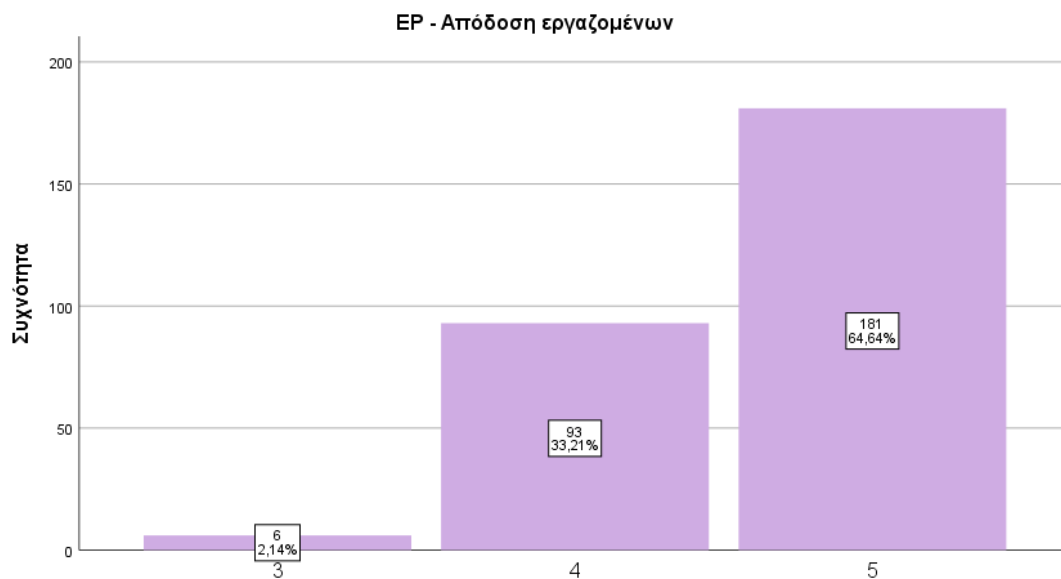
Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Γράφημα 7



Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 274 (181+93), το 97,85% χαρακτηρίζουν υψηλή την εργασιακή τους απόδοση.

Γράφημα 8



Ανεπαρκώς
Καθόλου
Διαφωνώ
απόλυτα

ΝΤΕΛΗΣ

Επαρκώς
Πάρα πολύ
Συμφωνώ
απόλυτα

δα 119

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Γ. Η σχέση των μεταβλητών της έρευνας είναι γραμμική και έγινε υπολογισμός των συσχετίσεων (Pearson's correlations) μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων (πίνακας 18).

Παρατηρήθηκαν τόσο στο επίπεδο 0,01 (2-tailed) όσο και στο επίπεδο 0.05 level (2-tailed) συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Η Ηγεσία που υπηρετεί (SL) έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) και την Αποτελεσματική ηγεσία (EL) συντελεστής συσχέτισης του Pearson $r = 0,803^{**}$ και $r = 0,784^{**}$ αντίστοιχα.
- Η Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την Αποτελεσματική ηγεσία (EL) $r = 0,752^{**}$ και ασθενή συσχέτιση με την Απόδοση των εργαζομένων (EP) $r = 0,125^*$.
- Η Απόδοση των εργαζομένων (EP) έχει ασθενή θετική συσχέτιση με το Φύλο και τον Χρόνο υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα, $r = 0,172^{**}$ και $r = 0,131^*$ αντίστοιχα, και ασθενή αρνητική συσχέτιση με την Υπαλληλική σχέση $r = -0,168^{**}$.
- Το Φύλο ασθενή αρνητική συσχέτιση με την Ηλικία και τον Χρόνο υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα, $r = -0,238^{**}$ και $r = -0,226^{**}$ αντίστοιχα.
- Η Υπαλληλική σχέση έχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την Ηλικία και τα Χρόνο Έτη υπηρεσίας, $r = -0,648^{**}$ και $r = -0,650^{**}$ αντίστοιχα, μέτρια αρνητική συσχέτιση με τον Χρόνο υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα $r = -0,523^{**}$ και ασθενή θετική συσχέτιση με τη Συμπλήρωση υποχρεωτικού ωραρίου $r = 0,160^{**}$.
- Η Ηλικία έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με τα Έτη υπηρεσίας $r = 0,799^{**}$, μέτρια θετική συσχέτιση με τον Χρόνο υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα $r = 0,575^{**}$ και ασθενή αρνητική συσχέτιση με τη Συμπλήρωση υποχρεωτικού ωραρίου $r = -0,178^{**}$.
- Η Συμπλήρωση υποχρεωτικού ωραρίου ασθενή αρνητική συσχέτιση με τον Χρόνο υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα και με τα Έτη υπηρεσίας $r = -0,253^{**}$ και $r = -0,237^{**}$ αντίστοιχα.
- Ο Χρόνος υπηρετήσης στην παρούσα σχολική μονάδα μέτρια θετική συσχέτιση με τα Έτη υπηρεσίας $r = 0,575^{**}$.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πίνακας 14
Συσχετίσεις (Pearson's correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) SL	1									
(2) LMX	.803**	1								
(3) EL	.784**	.752**	1							
(4) EP	.087	.125*	.087	1						
(5) ΦΥΛΑΟ	-.061	-.027	-.007	.172**	1					
(6) ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗ ΕΧΕΣΗ	.004	-.014	.072	-.168**	.027	1				
(7) ΗΛΙΚΙΑ	.031	.051	-.013	.075	-.238**	-.648**	1			
(8) ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ	-.038	-.028	-.004	.011	.081	.160**	-.178**	1		
(9) ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	.055	.097	-.020	.131*	-.096	-.523**	.575**	-.253**	1	
(10) ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	.070	.088	.022	.112	-.226**	-.650**	.799**	-.237**	.578**	1
N	280	280	280	280	280	279	278	278	280	280

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Δ. Μετά τη διερεύνηση των σχέσεων που συνδέουν τις μεταβλητές που θα συμμετέχουν στην ανάλυση, εφαρμόζουμε την τεχνική της γραμμικής παλινδρόμησης για τον έλεγχο των υποθέσεων (για να εξακριβώσουμε τη φύση της σχέσης της εξαρτημένης μεταβλητής με μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Εντοπίζουμε, δηλαδή, τις στατιστικά σημαντικές μεταβλητές για την εξαρτημένη μεταβλητή και προσδιορίζουμε το μοντέλο που περιγράφει τον τρόπο σύνδεσης των μεταβλητών. Θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο Stepwise, είναι η δημοφιλέστερη. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής θα χρησιμοποιήσουμε τους δείκτες Beta, Adjusted R^2 και το F-ratio για να αντλήσουμε από αυτούς χρήσιμες πληροφορίες για τη στατιστική σημαντικότητα του παραγόμενου μοντέλου.

1η ερευνητική υπόθεση (Y_1). Η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	,784 ^a	,615	,614	1,03897	,615	444,021	,000

a. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί

b. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	479,305	1	479,305	444,021	,000 ^b
	Residual	300,091	278	1,079		
	Total	779,396	279			

a. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

b. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,165	,282		4,137	,000
	Ηγεσία που υπηρετεί	1,724	,082	,784	21,072	,000

a. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

- $R = 0,784$, υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ SL και EL
- $\text{Adjusted } R^2 = 0,614$ ($\approx 61,5\%$), η ανεξάρτητη μεταβλητή SL είναι υπεύθυνη για το 61,5% περίπου της μεταβολής των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής EL
- $F \text{ sig} = 0 < 0,001$, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της εξαρτημένης από την ανεξάρτητη μεταβλητή
- Το γραμμικό μοντέλο που προκύπτει είναι :

$$y = 1,165 + 1,724 \cdot \chi \quad \text{ή} \quad EL = 1,165 + 1,724 \cdot SL$$

Επομένως, η 1η ερευνητική υπόθεση (Y_1) επαληθεύεται.

2η ερευνητική υπόθεση (Y_2). Η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την Απόδοση των εργαζομένων.

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση, εξαιτίας της πολύ ασθενούς συσχέτισης $R = 0,087$, η 2η ερευνητική μας υπόθεση (Y_2) δεν επαληθεύεται, δηλαδή η Ηγεσία που υπηρετεί δεν επηρεάζει στατιστικά την Απόδοση των εργαζομένων.

3η ερευνητική υπόθεση (Y_3). Η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	,784 ^a	,615	1,03897	,615	444,021	,000
2	,810 ^b	,657	,98284	,042	33,661	,000

a. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί

b. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί, Ανταλλαγή ηγέτη- μέλους

c. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	479,305	1	479,305	444,021	,000 ^b
	Residual	300,091	278	1,079		
	Total	779,396	279			
2	Regression	511,821	2	255,910	264,924	,000 ^c
	Residual	267,576	277	,966		
	Total	779,396	279			

a. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

b. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί

c. Predictors: (Constant), Ηγεσία που υπηρετεί, Ανταλλαγή ηγέτη- μέλους

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,165	,282		4,137	,000
	Ηγεσία που υπηρετεί	1,724	,082	,784	21,072	,000
2	(Constant)	,525	,288		1,820	,070
	Ηγεσία που υπηρετεί	1,118	,130	,509	8,599	,000
	Ανταλλαγή ηγέτη- μέλους	,734	,127	,343	5,802	,000

a. Dependent Variable: Αποτελεσματική ηγεσία

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- $R = 0,810$ υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών SL και EL και εξαρτημένης EL
- $\text{Adjusted } R^2 = 0,654$ ($\approx 65,5\%$), οι ανεξάρτητες μεταβλητές SL και LMX είναι υπεύθυνες 65,5% περίπου της μεταβολής των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής EL
- $F \text{ sig} = 0 < 0,001$, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της εξαρτημένης από τις ανεξάρτητη μεταβλητές
- Το γραμμικό μοντέλο που προκύπτει είναι :

$$y = 0,525 + 1,118 \cdot \chi_1 + 0,734 \cdot \chi_2 \quad \text{ή} \quad EL = 0,525 + 1,118 \cdot SL + 0,734 \cdot LMX$$

Επομένως, η 3η ερευνητική υπόθεση (Y_3) επαληθεύεται.

4η ερευνητική υπόθεση (Y_4). Η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Απόδοσης των εργαζομένων.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).

a. Dependent Variable: Απόδοση εργαζομένων

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, η SL δεν αναγνωρίζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή από το πρόγραμμα, αφού δε έχει στατιστική συσχέτιση με την ΕΡ. Επομένως, η 4η ερευνητική υπόθεση (Y_4) δεν επαληθεύεται.

Κεφάλαιο 8ο

Αποτελέσματα έρευνας

Η παρούσα έρευνα ήταν πανελλαδική, το δείγμα της ήταν 280 συμμετέχοντες και αυτό μας δίνει την το δικαίωμα να ισχυριστούμε ότι ήταν αντιπροσωπευτικό. Τα συμπεράσματα αφορούν μόνο τα δημοτικά σχολεία, όχι τα νηπιαγωγεία, και από τις βαθμίδες εκπαίδευσης μόνο την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Φάνηκε μια καταφανής απροθυμία συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε έρευνες, παρά το γεγονός ότι αφορούσε τη σχολική ηγεσία, φλέγον ζήτημα σήμερα στην καθημερινότητα των εκπαιδευτικών και ότι το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σχεδόν σε όλες τις σχολικές μονάδες της ελληνικής επικράτειας με οργανικότητα από τριθέσια και πάνω. Η απροθυμία αυτή σε ένα βαθμό εξηγείται από το γεγονός ότι πραγματοποιούνται πολλές έρευνες από εκπαιδευτικούς, που παρακολουθούν μεταπτυχιακά ή διδακτορικά προγράμματα, και υπάρχει μία « κόπωση » για συμμετοχή. Εντυπωσιακά μεγαλύτερη ήταν η συμμετοχή των γυναικών έναντι των αντρών. Η αναλογία ΑΝΤΡΑΣ / ΓΥΝΑΙΚΑ εγγίζει το 1/3.

Φάνηκε ότι, και στους άντρες και στις γυναίκες, οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν περισσότερο στη συμμετοχή στην έρευνα. Ενδεχομένως, αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι μόνιμοι είναι σε απόλυτο αριθμό πολλοί περισσότεροι από τους υπηρετούντες με προσωρινή σύμβαση εργασίας. Επίσης, οι νεότεροι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν λιγότερο στο κάλεσμα να συμμετέχουν στην έρευνα.

Μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα είχαν οι εκπαιδευτικοί με 11-30 έτη υπηρεσίας. Ίσως αυτό να μπορούσε να εξηγηθεί επειδή ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες, που κατά τον νόμο, μπορούν να συμμετέχουν στις αξιολογήσεις για την επιλογή τους ως στελεχών της διοίκησης και συνεπώς δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για θέματα ηγεσίας.

Οι μισοί περίπου από τους συμμετέχοντες (Γράφημα 5) αναγνώρισε την Ηγεσία που υπηρετεί στο πρόσωπο του διευθυντή/της διευθύντριας της σχολικής τους

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

μονάδας. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (Γράφημα 6) χαρακτήρισαν καλή και θετική τη σχέση Ανταλλαγής ηγέτη-μέλους με τον διευθυντή/τη διευθύντρια της σχολικής τους μονάδας. Δύο αποτελέσματα της έρευνας προκαλούν εντύπωση. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (Γράφημα 7 και 8) κρίνουν την ηγεσία της σχολικής τους μονάδας αποτελεσματική και χαρακτηρίζουν υψηλή την εργασιακή τους απόδοση.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μελέτες που υποστηρίζουν τη συσχέτιση Ηγεσίας που υπηρετεί και αποτελεσματικότητας (Irving και Longbotham 2007, Melchar και Bosco 2010). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και κατέδειξαν ότι η Ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται θετικά με την Αποτελεσματική ηγεσία.

Αρκετές μελέτες έχουν καταδείξει θετικές σχέσεις μεταξύ της Ηγεσίας που υπηρετεί και της ατομικής απόδοσης (Liden et al. 2008), της απόδοσης της ομάδας (Schaubroeck et al. 2011), της απόδοσης μονάδας (Liden et al. 2014b), της εταιρικής απόδοσης (Peterson et al., 2012). Αντίθετα, όμως, με τη βιβλιογραφία, δε μπόρεσε η παρούσα έρευνα να βρει σημαντική στατιστική συσχέτισή μεταξύ της Ηγεσίας που υπηρετεί και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα, τέλος, έδειξε ότι η Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας που υπηρετεί και Αποτελεσματικής ηγεσίας, αποτέλεσμα που συνάδει με τη βιβλιογραφία (Barbuto και Hayden 2006 και 2011, Hanse et al. 2015).

Η ηγεσία έπαιξε, παίζει και θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Το φαινόμενο της ηγεσίας, όσο κι αν έχει μελετηθεί, πάντοτε θα αποτελεί πεδίο λαμπρό για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Everal, K. B. et al. (2004). EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT. Paul Chapman Publishing
2. Gibson, R. (2001). Η επιχείρηση του μέλλοντος: Επανεξετάζοντας την επιχείρηση, τις αρχές, τον οργανισμό, τον έλεγχο και την πολυπλοκότητα, την ηγεσία, τις αγορές και τον κόσμο. Αθήνα : Καστανιώτη
3. Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Published by Paulist Press
4. Kouzes, J. & Posner, B. (2012). The Leadership Challenge Fifth edition How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Jossey-Bass Publishers
5. Robbins, S & Judge, T. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .Αθήνα : Κριτική
6. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. PEARSON Eight Edition
7. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
8. Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα : Κριτική ΑΕ
9. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

10. Πετρίδου, Ε. (2001). ΔΙΟΙΚΗΣΗ μανάτζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ
11. Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
12. Σαΐτη, Α., Σαΐτης, Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση (αυτοέκδοση)
13. Φαναριώτης, Π. (1999). Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Αθήνα : ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Άρθρα

1. Abu Bakar, H. & McCann, R (2015). An Examination of Leader-Member Dyadic Politeness of Exchange and Servant Leadership on Group Member Performance. International Journal of Business Communication 1-25
2. Ahmed, I. et al. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness Mediation by affective well-being and work engagement. Emerald Publishing. Journal of Management Development
3. Amirullah, N. (2018). The Mediating Role Of Employee Performance: The Effects Of Transformational Leadership, Emotional Intelligence And Role Conflict On Job Satisfaction. The International Journal of Engineering and Science (IJES) Volume 7 Issue 4 Ver. I , pp. 45-51
4. Anitha J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. Emerald Group Publishing. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, 2014

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5. Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Published in *Group & Organization Management* 31: 3 (June 2006), pp. 300–326
6. Barbuto, J. & Hayden, R. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education* Volume 10, Issue 2 – Summer 2011
7. Cania, L. et al. (2016). The impact of employees training on the organization's performance - case study in Albania. *Science Arena Publications Specialty Journal of Psychology and Management* Available online at www.sciarena.com 2016, Vol, 2 (2): 68-75
8. Champathes. M. (2006). Coaching for performance improvement: the “COACH” model. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1477-7282, *DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS*, VOL. 20 NO. 2 2006, pp. 17-18.
9. Chen, X. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX xx-xx
10. Dienesch, R. & Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 618-634
11. Dierendonck, V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* Vol. 37 No. 4, July 2011 1228-1261
12. Goleman, D. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, Μάρτιος-Απρίλιος 2000

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

13. Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Published in *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247.
14. Green, M. et al., (2015). Servant Leadership: A Quantitative Review of Instruments and Related Findings. *Servant Leadership: Theory and Practice* Volume 2, Issue 2, 76-96 August 2015
15. Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. Elsevier Inc. *Human Resource Management Review* 21 (2011) 123–136
16. Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8:3 June 1997, pp 263-276
17. Gupta, N. & Sharma, V. (2017). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*. Emerald Publishing Limited 1755-4195
18. Hameed, A. & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011], pp. 224-229
19. Hanse, J. et al. (2015). The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 2015
20. Hoffman, B. et al. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *The*

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- British Psychological Society. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 347–381
21. Huselid, M. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 1995, Vol. 38, No. 3, 635-672.
22. Irving, J. & Longbotham G. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 2, 2007, pp. 98-113
23. Jain, A. et al. (2013). Leader effectiveness in emerging markets: an empirical study of the managers in India. Emerald Group Publishing. *Journal of Technology Management in China* Vol. 8 No. 2, 2013 pp. 105-119
24. Jiang, K. et al. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. Published by Elsevier Inc. *Human Resource Management Review* 22 (2012), pp. 73–85
25. Karatepe, O. et al. (2005). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. Elsevier: *Tourism Management* 27 (2006), pp. 547–560
26. Koshal, J. (2005). Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers. Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership studies, Regent University
27. Lapointe, E. & Vandenberghe, C. (2015). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. Springer, published online: 26 December 2015

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

28. Le Blanc, P. & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. Elsevier. *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 534–544
29. Lewis, C. & Jobs, S. *Conflict Management: The Essence of Leadership*. *The Journal of Leadership Studies*, 1993
30. Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). Work Motivation: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society* VOL 1, NO 4, July 1990, pp. 240-246
31. Lunenburg, F. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction -At Least in Theory. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION* VOLUME 14, NUMBER 1, 2011
32. Luthans, F. et al. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. Published in *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008), pp. 219–238
33. Mc Chan, S. & Mak, W. (2011). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). Springer, published online: 25 November 2011. *Asia Pac J Manag* (2012) 29:285–301
34. Matteson, J. & Irving, J. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 1, 2006, pp. 36-51
35. Melchar, D. & Bosco, S. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry* 9 (1): 74-88

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

36. Mesterova, J. (2015). Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 3, No. 2, June 2015. Engineering and Technology Publishing doi: 10.12720/joams.3.2.109-122
37. Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts | SpringerLink. *Journal of Business Ethics* March 2013, Volume 113, Issue 3, pp 377–393
38. Panaccio, A. et al. (2014). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology* · November 2014, 30:657–675
39. Peterson, S. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. Management Department Faculty Publications. Published in *Personnel Psychology* 64:2 (Summer 2011), pp 427–450
40. REB, J. et al. (2018). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. Published in *Journal of Business Ethics*, May 2018, pp. 1-19
41. Reed, L. et al. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* (2011) 101:415–434
42. Reinke, S. (2004). SERVICE BEFORE SELF: TOWARDS A THEORY OF SERVANT-LEADERSHIP. *Global Virtue Ethics Review* Volume Five, Number 3, pp. 30-57
43. Rockstuhl, T. et al. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *American*

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Psychological Association. *Journal of Applied Psychology* 2012, Vol. 97, No. 6, 1097–1130

44. Russell, R. & Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributesQ developing a practical model. *Emerald, Leadership & Organization Development Journal* 23/3 [2002] pp145-157
45. Spears, L. (2005). *The Understanding and Practice of Servant- Leadership. Servant Leadership Research Roundtable.*
46. Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2010, pp 25-30.
47. Stone, G. et al (2003). Transformational versus servant leadershipQ a difference in leader focus. *Emerald, The Leadership & Organization Development Journal* Vol. 25 No 4,2004 pp349-361.
48. Tamkin, P. (2004). *High Performance Work Practices. Institute For Employment Studies*
49. Thakore, D. (2013). Servant Leadership. *International Letters of Social and Humanistic Sciences Online: 2013-09-26 ISSN: 2300-2697, Vol. 7, pp 23-32*
50. Walumbwa, F. & Hartnell, C. (2010). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *The British Psychological Society. Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 153–172
51. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Διαλέξεις

1. Καταραχιά, Α. (2014). Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας
2. Πασιαρδής, Π. (2014). Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για βελτίωση του σχολείου. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Sites

1. <https://www.amazon.com/Integrative-Theory-Leadership-Martin-Chemers/dp/0805826793> Chemers, M. (1997)
2. ΓΝΩΜΙΚΟΛΟΓΙΚΟΝ,
<https://www.gnomikologikon.gr/catquotes.php?categ=3020>
3. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
HARVARD BUSINESS REVIEW. Managers and Leaders: Are They Different? by Abraham Zaleznik FROM THE JANUARY 2004 ISSUE
4. Wikipedia (2014). Ανάκτηση από
http://en.wikipedia.org/wiki/Path-goal_theory
5. <https://www.google.com/search?q=hersey+and+blanchard%27s+situational+leadership+model&hl=en&prmd=imvnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=OiGRUJ70CaiZ0QXKtICQBw&ved=0CDYQsAQ&biw=1030&bih=594#imgrc=DMFxnpl6wi8jCM>:
6. <https://kritiki.gr/microsites/polyzos-diaxeirisi-ergon/graphics/>
7. https://ceopedia.org/index.php/File:Reddin_box.png
8. Unknown Facts Εταιρεία ΜΜΕ/δημοσιογραφικής κάλυψης
<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394074846731/?type=3&theater>

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394088180063/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394124846726/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394141513391/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394148180057/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394191513386/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/UnknownFactsByGenmice/photos/pcb.2318394494846689/2318394094846729/?type=3&theater>

Blogs

1. <http://bistro12.blogspot.com/2012/10/w1-ogeaniagboso-tuckman-analysis.html>
2. <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=508>. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2012). ΗΓΕΣΙΑ, Η ΠΥΞΙΔΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ. Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης

Προεδρικά Διατάγματα

1. ΠΔ 79/2017 (ΦΕΚ 109/Α/01.08.2017)

Νόμοι

1. Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985)
2. Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010)
3. Ν. 4473/2017 (ΦΕΚ 78/Α/30-05-2017)

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Υπουργικές αποφάσεις

1. ΥΑ Φ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-2002)
2. ΥΑ Φ.353.1/1/4517/Δ1/ 17-1-2003-(ΦΕΚ 64/Β/24-1-2003)
3. ΥΑ 132947/Γ6/27-11-2003-(ΦΕΚ 1809/Β/4-12-2003)
4. ΥΑ 146737/Γ4/23-12-2003 (ΦΕΚ 47/Β/16-1-2004)
5. ΥΑ 33240/Γ6/1-4-2005 (ΦΕΚ 470/Β/11-4-2005)
6. ΥΑ Φ353.1/3/102865/Δ1/4-10-2005-(ΦΕΚ 1461/Β/20-10-2005)
7. ΥΑ Φ353.1/135/147696/Δ1/21-12-2007-(ΦΕΚ 2487/Β/31-12-2007)
8. ΥΑ 84172/ΠΒ/13-7-2010 (ΦΕΚ 1180/Β/6-8-2010)
9. ΥΑ Φ.353.1/17/81587/Δ1/17-7-2012 (ΦΕΚ 2214/Β/27-7-2012)
10. ΥΑ Φ.353.1/10/58660/Δ1/26-4-2013 (ΦΕΚ 1186/Β/15-5-2013)
11. ΥΑ Φ.353.1/28/126721/Δ1/11-9-2013 (ΦΕΚ 2341/Β/20-9-2013)
12. ΥΑ Φ.353.1/3/10591/Δ1/27-1-2014 (ΦΕΚ 192/Β/31-1-2014)
13. ΥΑ Φ.353.1/6/32251/Δ1/6-3-2014 (ΦΕΚ 820/Β/2-4-2014)
14. ΥΑ Υ-21/65741/Δ2/29-4-2014 (ΦΕΚ 1224/Β/14-5-2014)
15. Ν. 4264/2014 (ΦΕΚ 118/Α/15-5-2014)
16. ΥΑ Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-9-2014 (ΦΕΚ 2648/Β/7-10-2014)
17. ΥΑ 93813/Δ1/12-6-2015 (ΦΕΚ 1329/Β/2-7-2015)
18. ΥΑ 96004/Δ4/17-6-2015 (ΦΕΚ 1318/Β/1-7-2015)
19. ΥΑ 29195/ΓΔ4/19-2-2016 (ΦΕΚ 394/Β/19-2-2016)
20. ΥΑ 188956/Θ2/3-11-2017 (ΦΕΚ 4018/Β/17-11-2017)
21. ΥΑ 207153/Υ1/27-11-2017 (ΦΕΚ 4340/Β/13-12-2017)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Καθήκοντα σχολικής ηγεσίας

A. Καθήκοντα Διευθυντή σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με το Ν. 1566/1985 (σ. 13)

Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους.

Σύμφωνα με την ΥΑ 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν

Άρθρο 28. Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

2. Ειδικότερα:

α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης,

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.

δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

η) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

θ) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

ι) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

ια) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ιβ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

ιγ) «Χορηγεί στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που προΐσταται τις άδειες που προβλέπονται από τα άρθρα 48, 50 (ειδικές), 53 παρ. 6–7 (παρακολούθησης σχολικής επίδοσης), 54 (αναρρωτικές) και 60(εξετάσεων) του Ν. 3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.».

Άρθρο 29. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.

2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδακτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.

4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.

5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.

6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.

8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.

9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.

10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.

12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, τον διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.

15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Άρθρο 30. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.

2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.

3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.

4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

5. Ενημερώνει έγκαιρα τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Άρθρο 31. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.

3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.

4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.

5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.

7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.

8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Άρθρο 32. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3) τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.

2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.

3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Β. Καθήκοντα Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με το Ν. 1566/1985 (σ. 14)

Ο υποδιευθυντής αναπληρώνει το διευθυντή του σχολείου, όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται. Εάν υπηρετούν υποδιευθυντές περισσότεροι του ενός, ο αναπληρωτής ορίζεται από το διευθυντή. Αν δεν υπάρχει διευθυντής, ο αναπληρωτής ορίζεται με απόφαση του ΠΥΣΠΕ. Βοηθεί το διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του και είναι υπεύθυνος για την διεξαγωγή της διοικητικής υπηρεσίας του σχολείου.

Σύμφωνα με την ΥΑ 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν

Άρθρο 33. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων

1. Ο Υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας αναπληρώνει το Διευθυντή σε όλες τις λειτουργίες του και τον βοηθεί στο καθημερινό του έργο. Αναλαμβάνει ένα μέρος από τις αρμοδιότητες του Διευθυντή, για να μπορεί αυτός να ασχολείται περισσότερο απερίσπαστος με το εκπαιδευτικό έργο του σχολείου.

2. Ειδικότερα ο Υποδιευθυντής:

α) Αναπληρώνει το Διευθυντή του σχολείου, όταν αυτός δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται, και παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες.

β) Συνεργάζεται με το Διευθυντή και τον βοηθεί για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

γ) Έχει την ευθύνη για την αρχειοθέτηση των εγγράφων και τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας του σχολείου.

δ) Συντάσσει τα απογραφικά δελτία συμπληρώνει και αποστέλλει στις αρμόδιες υπηρεσίες τα στατιστικά στοιχεία και όσα άλλα ζητούνται από αυτές.

ε) Καταρτίζει το πρόγραμμα για τους επόμενες της ημέρας σε συνεργασία με τους διδάσκοντες και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

στ) Έχει την ευθύνη για την έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων σε συνεργασία με τον διδάσκοντα που ορίζει ο Σύλλογος.

ζ) Τηρεί το βιβλίο υλικού του σχολείου και φροντίζει για την παραλαβή και καλή λειτουργία των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και των ειδών εξοπλισμού του σχολείου.

η) Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων και μαθητικών εκλογών.

θ) Σε περίπτωση απουσίας του Υποδιευθυντή, ο Σύλλογος των Διδασκόντων, αναθέτει σε μέλη του τις παραπάνω αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή.

Γ. Καθήκοντα του Συλλόγου των Διδασκόντων σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με το Ν. 1566/1985 (σ. 14)

Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος, την υγεία και προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπισή τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει το χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Σύμφωνα με την ΥΑ 1340/2002 και τις τροποποιήσεις που ακολούθησαν

Άρθρο 39. Καθήκοντα και αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων

1. Ο Σύλλογος των Διδασκόντων σε τακτική συνεδρίαση πριν από την έναρξη των μαθημάτων προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλο το σχολικό έτος.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

α) Στον τομέα της επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών του και με βάση αυτές υποβάλλει πρόταση στο Σχολικό Σύμβουλο ή στο Διευθυντή Εκπαίδευσης, κατά περίπτωση, προκειμένου να αντιμετωπισθούν με την ενδοσχολική επιμόρφωση. Ο Σύλλογος συνεκτιμά και τις αντίστοιχες προσπάθειες που έγιναν κατά τα προηγούμενα έτη.

β) Σχετικά με την αναγκαιότητα των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα της σχολικής επίδοσης των μαθητών κατά το προηγούμενο διδακτικό έτος και τα συμπεράσματα της αυτοαξιολόγησης του σχολείου για το διάστημα αυτό. Συνεκτιμά, δηλαδή εάν εφαρμόστηκαν προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, ένταξης παλιννοστούντων ή άλλων εκπαιδευτικών καινοτομιών, σε ποιους μαθητές και με ποιο αποτέλεσμα.

γ) Στον τομέα των μέσων, των πόρων και των προγραμμάτων ενδοσχολικής ζωής λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του σχολείου.

2. Ο Σύλλογος Διδασκόντων παρακολουθεί και εφαρμόζει τον αρχικό προγραμματισμό και, εφόσον, χρειασθεί παρεμβαίνει διορθωτικά.

3. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται η αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών.

Η έκθεση αυτοαξιολόγησης, στην οποία περιλαμβάνονται και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί, υποβάλλεται μέσω του Διευθυντή του σχολείου στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και στον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

4. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα.

5. Οργανώνει τον καταμερισμό των εργασιών στα μέλη του, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες όλων των μελών

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

του και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

6. Εισηγείται στον Διευθυντή Εκπαίδευσης και στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο τη λειτουργία τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης και τάξεων υποδοχής.

7. Αναθέτει στους εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου ώρες του προγράμματος Ενισχυτικής Διδασκαλίας για τη συμπλήρωση του ωραρίου. Επίσης, αναθέτει υπερωριακή διδασκαλία στο πρόγραμμα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, όπως η νομοθεσία προβλέπει.

8. Αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία. Με τον τρόπο αυτό ευαισθητοποιούνται και προβληματίζονται οι μαθητές και διαμορφώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές.

9. Ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει την ευθύνη για την για την ποιοτική βελτίωση και την αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του Διευθυντή, την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη του συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

10. Αποφασίζει, σε συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους, με τα Επιμορφωτικά Κέντρα και τον Οργανισμό Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών ή με τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ την οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σε ενδοσχολικό επίπεδο ή συμμετέχει σε γενικότερα προγράμματα επιμόρφωσης, όταν διαπιστώνονται ανάγκες, όταν εισάγονται καινοτομίες ή επιβάλλεται να αντιμετωπισθούν ειδικά προβλήματα της σχολικής μονάδας. Τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται εκτός ωρών διδασκαλίας.

11. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει για την πραγματοποίηση εκδρομών, περιπάτων ή επισκέψεων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

12. Ενημερώνει, σε συνεργασία με το Διευθυντή, τους γονείς και κηδεμόνες, τουλάχιστον κάθε τρίμηνο ή τετράμηνο, σχετικά με τη φοίτηση, την πρόοδο και τη

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

συμπεριφορά των μαθητών. Η ενημέρωση γίνεται εκτός των ωρών εργασίας του σχολείου.

13. Συνεργάζεται με όλα τα στελέχη Επιστημονικής Παιδαγωγικής Καθοδήγησης και της Διοίκησης για τον καλύτερο συντονισμό και την υλοποίηση του διδακτικού έργου, την ανταλλαγή απόψεων και την αντιμετώπιση των διάφορων διδακτικών και άλλων ζητημάτων που ενδεχομένως προκύπτουν.

14. Ορίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή, τους υπεύθυνους των τμημάτων ή τάξεων για την παρακολούθηση της φοίτησης των μαθητών. Επίσης ορίζει τους συμβούλους των αντίστοιχων μαθητικών κοινοτήτων.

15. Όταν ο Σύλλογος, για οποιονδήποτε λόγο, αδυνατεί να αναθέσει στους εκπαιδευτικούς τη διδασκαλία μαθημάτων ή την κατανομή τάξεων και τμημάτων, την απόφαση παίρνει ο Διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Σε περίπτωση αδυναμίας να ανατεθούν εργασίες και τομείς ευθύνης εντός του σχολείου, την απόφαση παίρνει ο Διευθυντής.

Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων της Δημοτικής Εκπαίδευσης

1. Παραπέμπει τους μαθητές σε κατατακτήριες εξετάσεις, οργανώνει αυτές και επικυρώνει τα αποτελέσματά τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις

2. Στα συστεγαζόμενα σχολεία το ωρολόγιο πρόγραμμα διαμορφώνεται ύστερα από συνεργασία των Διευθυντών και του διδακτικού προσωπικού των σχολείων αυτών, ώστε να διευκολύνεται η αμοιβαία συμπλήρωση του ωραρίου των εκπαιδευτικών των σχολείων αυτών και να εξασφαλίζονται η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίου ωρολογίου προγράμματος.

3. Εισηγείται στη Διεύθυνση τη λειτουργία τμημάτων διευρυμένου ωραρίου.

4. Αποφασίζει από την αρχή της σχολικής χρονιάς τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αναπλήρωση εκπαιδευτικών που ενδέχεται να λείψουν για μικρό χρονικό διάστημα.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2. Ερωτηματολόγιο έρευνας

Α' ΜΕΡΟΣ

Επιλέξτε όποια απάντηση ταιριάζει - περιγράφει τον διευθυντή / τη διευθύντριά σας.

1. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου βάζει τα συμφέροντά μου πάνω από τα δικά του /της.
2. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου ό,τι μπορεί για να με εξυπηρετήσει.
3. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου θυσιάζει τα δικά του/της συμφέροντα για να καλύψει τις ανάγκες μου.
4. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου κάνει περισσότερα από ό,τι υποχρεούται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες μου.
5. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου είναι ένα άτομο στο οποίο θα απευθυνόμουν αν είχα κάποιο προσωπικό πρόβλημα.
6. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου είναι καλός/ή στο να με βοηθά στα συναισθηματικά μου ζητήματα.
7. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου έχει ταλέντο στο να με βοηθά να θεραπευθώ συναισθηματικά.
8. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου είναι ένα άτομο που θα μπορούσε να με βοηθήσει να ξεπεράσω τα άσχημα συναισθήματά μου.
9. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου επαγρυπνά για ό,τι συμβαίνει.
10. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου προβλέπει τις συνέπειες κάθε απόφασης.
11. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου έχει μεγάλη επίγνωση του τι συμβαίνει.
12. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου έχει συναίσθηση για ό,τι συμβαίνει.
13. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου φαίνεται να ξέρει τι πρόκειται να συμβεί.
14. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου προβάλλει επιτακτικούς λόγους για να με πείσει να κάνω πράγματα.
15. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου με ενθαρρύνει να κάνω "μεγάλα όνειρα" για το σχολείο.
16. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου είναι πολύ πειστικός/ή.
17. Ο διευθυντής / Η διευθύντριά μου με πείθει να κάνω πράγματα.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

18. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου είναι προικισμένος/η, όσον αφορά την πειθώ του/της προς εμένα.
19. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου πιστεύει ότι το σχολείο πρέπει να διαδραματίζει ηθικό ρόλο στην κοινωνία.
20. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου πιστεύει ότι το σχολείο μας πρέπει να λειτουργεί ως κοινότητα.
21. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου προσβλέπει στο σχολείο για τις δυνατότητές του να συνεισφέρει στην κοινωνία.
22. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου με ενθαρρύνει να έχω ομαδικό πνεύμα στο χώρο εργασίας.
23. Ο διευθυντής / Η διευθύντρια μου προετοιμάζει το σχολείο για να κάνει τη διαφορά στο μέλλον.

Β' ΜΕΡΟΣ

Επιλέξτε όποια απάντηση περιγράφει καλύτερα τη σχέση σας με τον διευθυντή / τη διευθύντρια σας.

1. Γνωρίζετε τη σχέση σας με τον διευθυντή / τη διευθύντρια σας; Ξέρετε συνήθως πόσο ικανοποιημένος/η είναι με όσα κάνετε;
2. Πόσο καλά κατανοεί ο διευθυντής / η διευθύντρια σας τα προβλήματα και τις ανάγκες σας;
3. Πόσο καλά αναγνωρίζει ο διευθυντής / η διευθύντρια σας τις δυνατότητές σας;
4. Ανεξάρτητα από το πόσο επίσημη εξουσία τού/τής προσφέρει η θέση του/της, ποιες είναι οι πιθανότητες ο διευθυντής / η διευθύντρια σας να χρησιμοποιήσει τη δύναμή του/της για να σας βοηθήσει να επιλύσετε προβλήματα στην εργασία σας;
5. Και πάλι, ανεξάρτητα από το βαθμό της τυπικής εξουσίας που έχει ο διευθυντής / η διευθύντρια σας, ποιες είναι οι πιθανότητες ότι θα σας "κάλυπτε", με δική του/της ευθύνη;
6. Έχετε τόση εμπιστοσύνη στον διευθυντή / στη διευθύντρια σας, που θα υπερασπιζόσασταν και θα δικαιολογούσατε την απόφασή του/της, εάν δεν ήταν παρών / παρούσα ο ίδιος/η ίδια για να το κάνει;

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση σας με τον διευθυντή / τη διευθύντριά σας;

Γ' ΜΕΡΟΣ

Επιλέξτε όποια απάντηση ταιριάζει - περιγράφει τον διευθυντή / τη διευθύντριά σας.

1. Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα του διευθυντή / της διευθύντριάς σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους
2. Αξιολογήστε τη συνολική αποτελεσματικότητα του διευθυντή / της διευθύντριάς σας

Δ' ΜΕΡΟΣ

Τα παρακάτω ερωτήματα αφορούν εσάς, ως εργαζόμενους.

1. Ολοκληρώνω επαρκώς τα καθήκοντα που μου ανατίθενται.
2. Εμπλέκομαι σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή μου.
3. Δεν καταφέρνω να πραγματοποιήσω βασικά καθήκοντα.
4. Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στην περιγραφή εργασίας μου.
5. Εκπληρώνω τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.
6. Παραμελώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω.
7. Πραγματοποιώ τα καθήκοντα που αναμένονται από εμένα.

Ε' ΜΕΡΟΣ

Τα παρακάτω στοιχεία που σας αφορούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς λόγους.

ΦΥΛΟ

ΗΛΙΚΙΑ

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗ ΣΧΕΣΗ

ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ