



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΣΥΝΑΝΤΑΤΑΙ ΣΤΟΥΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μεταπτυχιακή εργασία
της Κωνσταντίνας Κ. Κυριατζάκου

Επόπτρια καθηγήτρια: **Αθηνά Α. Σιπητάνου**, Επίκ. Καθηγήτρια

Β' επόπτρια: **Μαρία Πλατσίδου**, Επίκ. Καθηγήτρια

Θεσσαλονίκη, 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προλογικό σημείωμα	5
Περίληψη	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Αναγκαιότητα και στόχος	8
1.2. Μεθοδολογική προσέγγιση	11

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 2: Θεωρίες διοίκησης

2.1. Η έννοια της διοίκησης	15
2.2. Ιστορική και θεωρητική αναδρομή στην επιστήμη της διοίκησης	16
2.2.1. Κλασική προσέγγιση	17
2.2.2. Νεοκλασική προσέγγιση	22
2.2.3. Ποσοτική προσέγγιση	25
2.2.4. Σύγχρονη προσέγγιση	26

Κεφάλαιο 3: Θεωρίες ηγεσίας

3.1. Η έννοια της ηγεσίας	30
3.2. Οι γενετικές θεωρίες	31
3.3. Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς	33
3.4. Οι προσεγγίσεις της εξάρτησης	36
3.5. Ο χαρισματικός ηγέτης	43
3.6. Ο αποτελεσματικός ηγέτης	45
3.7. Τρόποι ηγεσίας	47
3.8. Σχέση ηγεσίας και διοίκησης	49
3.9. Η έρευνα για τη διεύθυνση του σχολείου και τα εμπειρικά δεδομένα για την εκπαιδευτική ηγεσία	51

Κεφάλαιο 4: Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης

4.1. Το κίνητρο επίτευξης σύμφωνα με τη θεωρία του David McClelland	56
4.2. Τα χαρακτηριστικά του κινήτρου επίτευξης σύμφωνα με τη θεωρία του John	

Atkinson	60
4.3. Εμπειρικά δεδομένα για τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης	63

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 5: Στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας

5.1. Στόχοι της έρευνας	66
5.2. Μεθοδολογία.....	67
5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	67
5.2.2. Ερευνητικά εργαλεία	69
5.2.3. Διαδικασία	71

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα της έρευνας

6.1. Ανθρωποκεντρικό ή εργοκεντρικό είδος διοίκησης	72
6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και είδος διοίκησης	73
6.3. Το κίνητρο επίτευξης των διευθυντών και οι ατομικές διαφορές σε σχέση με το κίνητρο	76
6.4. Σχέση ανάμεσα στις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης και στα είδη άσκησης διοίκησης	79
6.5. Συζήτηση – συμπεράσματα	81
6.6. Επίλογος – προτάσεις	88

Βιβλιογραφία	91
---------------------------	-----------

Παράρτημα	98
------------------------	-----------

Προλογικό σημείωμα

Η εργασία αυτή είναι το αποτέλεσμα των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και σηματοδοτεί τυπικά την αποφοίτησή μου. Ο προβληματισμός μου για το θέμα γεννήθηκε με αφορμή μια εργασία που εκπόνησα στο δεύτερο έτος των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Αιτία όμως υπήρξε η εννιάχρονη μου εμπειρία ως εκπαιδευτικός της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, αναρωτιόμουν αν υπάρχει και ποιο θα ήταν το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας-διοίκησης που θα βοηθούσε να δημιουργηθεί ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό σχολείο. Στην πορεία διαπίστωσα πως οι έρευνες πάνω στη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών είναι ελάχιστες στην ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Το ερευνητικό μου ενδιαφέρον, δηλαδή, για το συγκεκριμένο ζήτημα προήλθε ταυτόχρονα από ένα προσωπικό ερώτημα και ένα ερευνητικό πρόβλημα.

Η παρούσα εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας γόνιμης και ενδιαφέρουσας διαδρομής, η οποία δεν ήταν μοναχική. Θερμά ευχαριστώ την επίκουρη καθηγήτρια Αθηνά Σιπητάνου, η οποία επιτέλεσε το έργο της πρώτης επόπτριας αυτής της εργασίας, τόσο για τις σημαντικές υποδείξεις της που συνέβαλαν στην αρτιότερη διαμόρφωση του περιεχομένου και της δομής της, όσο και για τη σταθερή ενθάρρυνσή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

Από την καρδιά μου ευχαριστώ, την επίκουρη καθηγήτρια Μαρία Πλατσίδου, δεύτερη επόπτρια της εργασίας, για τις πολύτιμες συμβουλές της, την εποικοδομητική και γόνιμη συνεργασία που είχαμε.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διευθυντές που δέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τα οικεία μου πρόσωπα, φίλους και συναδέλφους που στάθηκαν δίπλα μου σε αυτό το δύσκολο έργο, για την ψυχολογική στήριξη και πρακτική βοήθεια που με αγάπη πρόσφεραν.

Κωνσταντίνα Κ. Κυριατζάκου
Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2009

Περίληψη

Η διοίκηση αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και πρακτική διαχείρισης που αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία 70 χρόνια και συνεχίζει να εξελίσσεται καθώς αποτελεί νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό και σύστημα, διότι καθορίζει την οργάνωση και παρέχει τον απαιτούμενο μηχανισμό για να επιτελέσει τον προορισμό του. Οι σύγχρονες τεχνικές διοίκησης (management) υποστηρίζουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων, την διαχείριση οργανωτικών διαδικασιών και συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματική λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την ζωή των ανθρώπων που κινούνται μέσα και έξω από αυτές. Οι οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις, για αυτό και είναι χρήσιμο τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης να εφαρμόζουν τις αρχές του σύγχρονου management. Οι προκλήσεις λοιπόν του 21^{ου} αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, ικανό να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούρια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας.

Πρόθεση της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει βασικά ζητήματα διοίκησης και ηγεσίας σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από τις απόψεις θεωρητικών του πεδίου όσον αφορά τους τρόπους διοίκησης και ηγεσίας των οργανισμών και ειδικότερα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Επίσης, και το πρακτικό επίπεδο αναλύεται, ερευνώντας και μελετώντας τον τρόπο διοίκησης των διευθυντών δημοτικών σχολείων στη Θεσσαλονίκη, Ελλάδα. Επιπλέον, η παρούσα εργασία εξετάζει αν και κατά πόσο οι τέσσερις ανάγκες (ανάγκη για επίτευξη, ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις, ανάγκη για αυτονομία και ανάγκη για εξουσία) του κινήτρου επίτευξης επηρεάζουν τον τρόπο που ασκούν διοίκηση οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 65 διευθυντές σχολικών μονάδων του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης οι οποίοι απάντησαν σε ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς αποτελούμενο από τρία μέρη. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα SPSS.

Abstract

Management is a fundamental factor for every organization and system because it provides the necessary mechanism for the organization to achieve its goals. Administration is a subject of scientific study and the practice of management has developed rapidly over the past 70 years and continues to evolve. The modern techniques of management support rational decision making, managing organizational processes and contribute decisively to the efficiency and competitiveness of businesses, thereby affecting the lives of people moving in and out of them. The organizations that provide facilities, such as educational organizations, are not very different enough from businesses, so it is useful for the principals of schools to practise the principles of modern management. The challenges of 21st century demand a flexible school, capable of adapting competitively to changes and dealing creatively with the new knowledge in the environment of technology.

The intention of the present thesis is to demonstrate basic issues of management and leadership on the theoretical level, through the theories of the experts in the field as regards the methods of management and leadership in the organizations and in particular in educational organizations. However, the practical level is also analyzed through research on the ways in which the administrators manage elementary schools in Thessaloniki, Greece. The present research examines if and how the four needs (achievement, affiliation, autonomy and power) of the motive of achievement affects the way the principals manage their educational organizations. The study was conducted using a sample of elementary school principals. Subjects were asked to complete a self-reporting questionnaire and it has been used the SPSS program for the analysis of evidence.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Αναγκαιότητα και στόχος

Η διοίκηση αποτελεί νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό και σύστημα, διότι καθορίζει την οργάνωση και παρέχει τον απαιτούμενο μηχανισμό για να κινηθεί και να επιτελέσει ο οργανισμός τον προορισμό του. Ανάλογα με τη δομή και τα περιθώρια που παρέχονται για λήψη αποφάσεων και άσκηση εξουσίας, το διοικητικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό, δυναμικό ή γραφειοκρατικό.¹ Η διοίκηση της εκπαίδευσης στη χώρα μας ασκείται συγκεντρωτικά εφόσον οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, από την οποία διοχετεύονται για υλοποίηση σε περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο μέσω των οργάνων διοίκησης.

Όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν με την αντίληψη ότι οι οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις. Συγγραφείς όπως οι W. H. Squire και Everad υποστηρίζουν ότι υπάρχει πλήρης ταύτιση μεταξύ κερδοσκοπικών και εκπαιδευτικών οργανισμών και ότι θα είναι χρήσιμο τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης να εφαρμόζουν τις αρχές του σύγχρονου management.²

Παράλληλα οι προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, ικανό να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούρια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των δασκάλων, η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, η πλήρης και αποτελεσματική συμμετοχή όλων στην επίτευξη ενός αποδοτικού και ανταγωνιστικού σχολείου, συνθέτουν τις μελλοντικές απαιτήσεις από τη θέση του διευθυντή και στελέχους εκπαίδευσης.

Για πολλούς ερευνητές ο διευθυντής³ θεωρείται ότι είναι επιφορτισμένος με ένα διπλό ρόλο, αυτόν της ηγεσίας του σχολείου κι αυτόν του διορισμένου υπαλλήλου των διοικητικών εκπαιδευτικών αρχών. Εξαιτίας αυτής της διπλής ιδιότητας ο διευθυντής ενεργεί από τη μια

¹ Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής-Ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.

² Βλ. Σαίτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα, σ. 31.

³ Για πρακτικούς λόγους κρίθηκε σκόπιμη η χρήση του αρσενικού γένους όταν γίνεται αναφορά στο αξίωμα του διευθυντή σε συνάρτηση και με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι άντρες όπως και αυτού του δείγματος της παρούσης έρευνας.

σύμφωνα με τις προσδοκίες της ομάδας που ηγείται και από την άλλη σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανωτέρων του.

Ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στην ελληνική πραγματικότητα διαφέρει κατά πολύ από το ρόλο του διευθυντή σε ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα όπου ισχύουν ευρύτερα όρια αποκεντρωτικών δραστηριοτήτων και όπου ο διευθυντής έχει ισχυρή επιρροή στους υφισταμένους του. Το δύσκολο έργο του διευθυντή είναι η ανάπτυξη και διαμόρφωση 'εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής' στη σχολική μονάδα που διευθύνει, καθώς θα πρέπει να επιστρατεύσει εκείνες τις δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να εμπνεύσει και να παρωθήσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα όραμα και σε δράσεις που έχουν σχέση με την πραγματοποίηση αυτού του οράματος και την επίτευξη στόχων. Στην ουσία δηλαδή χρειάζεται να κατέχει μια δέσμη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα του δίνουν τη δυνατότητα για τέτοια αποτελέσματα. Ο διευθυντής πρέπει να κατέχει προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες από τη διαχείριση του εαυτού του μέχρι τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, των εγγράφων και των διοικητικών εργασιών και δραστηριοτήτων, καθώς και δεξιότητες στη χρήση των νέων τεχνολογιών και στην προσέγγιση πολυπολιτισμικών ομάδων.

Στο επίπεδο του σχολείου η διοίκηση υλοποιείται σε καθημερινή βάση από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο των διδασκόντων. Ο διευθυντής του σχολείου έχει τη συνολική ευθύνη της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του. Ο συντονισμός και ο έλεγχος του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελούν στρατηγικής σημασίας λειτουργίες για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου.

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 1340/2002, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό. Κύριο έργο του είναι:

- να διαμορφώνει και να αναδεικνύει το όραμα της σχολικής κοινότητας και να τη στηρίζει όταν διαμορφώνει συλλογικούς στόχους
- να αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή και μέντορα, κυρίως για τους νεότερους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, για τους οποίους οφείλει να αποτελεί παιδαγωγικό πρότυπο
- να καθιστά τη σχολική μονάδα κέντρο επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- να συνεργάζεται σε ισότιμη βάση με τους εκπαιδευτικούς

- να προϊστάται των εκπαιδευτικών και να συντονίζει το έργο τους, να τους ενημερώνει για τους νόμους και τις διατάξεις και να φροντίζει να εφαρμόζονται στην πράξη
- να διασφαλίζει τη συνοχή και την καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου Διδασκόντων και να αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες και κλίσεις όλου του προσωπικού
- να συνεργάζεται με τους γονείς και κηδεμόνες, καθώς και με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας και τέλος
- να συσκέπτεται με ανώτερα στελέχη, τον Σχολικό Σύμβουλο, τον Προϊστάμενο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.⁴

Η επιτυχία των σκοπών εξαρτάται τόσο από την ιδιογραφική όσο και από τη γραφειοκρατική διάσταση του διευθυντή. Η ιδιογραφική διάσταση αναφέρεται στα ατομικά χαρακτηριστικά και στις ιδιαίτερες ικανότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες του, η ικανότητα δηλαδή να παίρνει αποφάσεις, να προγραμματίζει, να εμπνέει, να συντονίζει, να συνεργάζεται, να έχει καλή επικοινωνία με όλους τους φορείς της εκπαίδευσης, να έχει σταθερότητα αλλά και προσαρμοστικότητα στην εκτέλεση όσων προγραμματίστηκαν, να έχει ψυχική δύναμη ώστε να αντέχει τις πιέσεις αλλά κυρίως να εμπνέει σεβασμό και εκτίμηση, κύρος, να τον διακρίνει η δημοκρατική συμπεριφορά, η ευσυνειδησία, η νηφαλιότητα, η ευστροφία, η δικαιοσύνη η εργατικότητα, η υπευθυνότητα, ήθος, επιμονή και διακριτικότητα, ενώ η γραφειοκρατική αναφέρεται στα υπηρεσιακά και επαγγελματικά του στοιχεία όπως είναι οι αρμοδιότητες, η εξουσία, οι ευθύνες κ.ά. που συνάδουν για την άσκηση του έργου του. Οι διευθυντές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους δε θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για το αποτέλεσμα ή για τις σχέσεις, αλλά και για τα δύο ταυτόχρονα προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Πρόθεση της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει βασικά ζητήματα διοίκησης και ηγεσίας τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από τις απόψεις θεωρητικών του πεδίου όσον αφορά τους τρόπους διοίκησης και ηγεσίας των οργανισμών γενικά και των εκπαιδευτικών οργανισμών ειδικότερα, όσο και σε επίπεδο πρακτικό, ερευνώντας και μελετώντας τον τρόπο

⁴ Βλ. Κουλουμπαρίτη, Α.χ., Αναστασάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., & Τριανταφυλλοπούλου, Π. (2007). Το διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 43-52.

διοίκησης των στελεχών εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα των διευθυντών σχολικών μονάδων που ανήκουν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

1.3. Μεθοδολογική προσέγγιση

Η εργασία αυτή εντάσσεται στο πεδίο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης και εστιάζει στον τρόπο διοίκησης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην ελληνική πραγματικότητα. Προτού ξεκινήσω την ενασχόληση με την εργασία μου, πραγματοποίησα μια έρευνα στο χώρο, με σκοπό να ανακαλύψω κατά πόσο το θέμα της διοίκησης της εκπαίδευσης έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές ως τώρα ή όχι. Η έρευνα κάλυψε όλα τα παιδαγωγικά περιοδικά με σύστημα κριτών,⁵ που έχουν εκδοθεί στην Ελλάδα από το 1990 και μετά, όπως φαίνονται στην πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1.

*Περιοδικά με σύστημα κριτών που μελετήθηκαν
κατά χρονολογική σειρά έκδοσης*

	Τίτλος περιοδικού και αριθμός τευχών	Φορέας που το εκδίδει	Χρονικό διάστημα που μελετήθηκε	Αριθμός αναφορών στη διοίκηση γενικά	Αριθμός αναφορών στην διοίκηση της εκπαίδευσης	Αριθμός αναφορών στη διοίκηση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
1	Παιδαγωγική Επιθεώρηση (τεύχη 12-40)	Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος	1995-2007	1	1 ⁶	
2	Βήμα Κοινωνικών Επιστημών	Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	1990-2008	1	1 ⁷	1 ⁸
3	Μακεδνόν (τεύχη 1-15)	Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας Παιδαγωγική	1995-2006	4	4 ⁹	2 ¹⁰

⁵ Σιπητάνου, Α., Σαμαρά, Ε. (2006). Ερευνητικά δεδομένα για τη Δια βίου μάθηση στην Ελλάδα (1990-2005), *Πρακτικά του 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας 'Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα'* Θεσσαλονίκη, σελ. 245-254.

⁶ Αγγελόπουλος, Η., Καραγιάννης, Π., & Φευκάς, Ε. (2002). Αντιλήψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου Διευθυντή στη σχολική κοινότητα: ποσοτική και ποιοτική έρευνα. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33, 46-54.

⁷ Γούγα, Γ., Καμαριανός, Ι. (2006). Διαχείριση και εκπαίδευση: εκπαιδευτικές πρακτικές και γραφειοκρατική λογική. *Βήμα Κοινωνικών Επιστημών*, 11, 159-184.

⁸ Θεαριλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Ε. (2002). Ελλείμματα στη διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο. *Βήμα Κοινωνικών Επιστημών*, 33, 76-87.

		Σχολή				
4	Μέντορας	ΥΠΕΠΘ Παιδαγωγικό Ινστιτούτο	1999-2007	0	0	0
5	Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων	ΥΠΕΠΘ Παιδαγωγικό Ινστιτούτο	1999-2007	7	7 ¹¹	4 ¹²
6	Επιστήμες της Αγωγής	Πανεπιστήμιο Κρήτης- Σχολή Επιστημών Αγωγής- Π.Τ.Δ.Ε.	1995-2008	1	1 ¹³	1 ¹⁴

Αυτό που προέκυψε κατά την έρευνα και μελέτη των παραπάνω άρθρων στα προαναφερθέντα περιοδικά είναι ότι οι αναφορές στη διοίκηση της εκπαίδευσης γενικά είναι λιγιστές και ειδικότερα οι αναφορές στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το πρώτο-θεωρητικό μέρος ξεκινάει με την αποσαφήνιση της έννοιας της διοίκησης και συνεχίζει με την παράθεση των πιο σημαντικών θεωριών-προσεγγίσεων της επιστήμης της διοίκησης με παράλληλη αναφορά στο τρόπο που επηρέασαν οι παραπάνω θεωρίες τη διοίκηση της εκπαίδευσης

⁹ 1.Κυρίδης, Α. (1997). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. *Μακεδόν*, 4.

2. Καραγιάννης, Γ., Νόνας, Η., Παπαθωμά, Ι., Παρασκευά, Π., & Τσιρίκου, Μ. (2002). Μια απόπειρα για τη σύνταξη ενός εσωτερικού κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας σχολείου. *Μακεδόν*, 10, 350-364.*

3. Καρτζιά-Στυλιώτη, Ε. (2006). Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Η ελληνική και ευρωπαϊκή εμπειρία και πρακτική. *Μακεδόν*, 15, 157-177.

4. Μλεκάνης, Μ. (2006). Εισαγωγή καινοτομιών στην ελληνική εκπαίδευση: Οι περιορισμοί του εκπαιδευτικού συστήματος και η συμβολή των υποστηρικτικών μηχανισμών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. *Μακεδόν*, 15, 189-208.*

¹⁰ Πρόκειται για τις αναφορές με * της υποσημείωσης 6.

¹¹ 1. Φυριμής, Κ. Ε. (1999). Η διοίκηση και η Εποπτεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γαλλία και στην Ελλάδα τον 19^ο αιώνα. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 1, 187-212.*

2. Φασούλης, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική προσέγγιση στο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, 186-196.

3. Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 33-41.*

4. Ρες, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 42-52.

5. Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.

6. Κανταρτζή, Ε., & Ανθόπουλος, Κ. (2006). Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 5-19.*

7. Κουλουμπαρίτη, Α.χ., Αναστασιάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., & Τριανταφυλλοπούλου, Π. (2007). Το διοικητικό πλαίσιο στην πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 43-52.*

¹² Πρόκειται για τις αναφορές με * της υποσημείωσης 8.

¹³ Στραβάκου, Π. (2008). Ο Διευθυντής Σχολικής μονάδας-Η οπτική των φοιτητών. *Επιστήμες Αγωγής*, 1/2008, 149-162.

¹⁴ Πρόκειται για την αναφορά της υποσημείωσης 10.

ειδικότερα. Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους αναλύεται ο όρος 'ηγεσία' και παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

Στο δεύτερο-ερευνητικό μέρος της εργασίας διερευνάται ο τρόπος διοίκησης- ηγεσίας και οι στάσεις-συμπεριφορές που υιοθετούν απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις στην εργασία τους τα στελέχη πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (διευθυντές σχολικών μονάδων, προϊστάμενοι γραφείων) στο ΠΥΣΠΕ¹⁵ Δυτικής Θεσσαλονίκης. Ειδικότερα εκτίθενται η αφετηρία, οι στόχοι, οι υποθέσεις και η μεθοδολογία της έρευνας, γίνεται η ανάλυση των δεδομένων της, παρουσιάζονται και συζητούνται τα πορίσματά της και, τέλος επισημαίνονται η επαλήθευση ή η επιβεβαίωση των υποθέσεων της έρευνας. Το δεύτερο μέρος κλείνει με τα συμπεράσματα του θεωρητικού και ερευνητικού μέρους της εργασίας και με προτάσεις που απορρέουν από τις διαπιστώσεις του πρώτου μέρους όσο και από τα πορίσματα της έρευνας.

Στο τέλος της εργασίας εκτίθενται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στη συγγραφή της καθώς και το παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας και πίνακες σχετικοί με τα πορίσματα της έρευνας.

¹⁵ ΠΥΣΠΕ: Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το κάθε συμβούλιο συγκροτείται με απόφαση του νομάρχη σε κάθε Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες όπως συντάσσει τους πίνακες διευθυντών σχολικών μονάδων, επιλέγει τους υποδιευθυντές, προτείνει την πρόσληψη προσωρινών αναπληρωτών, προτείνει τις μεταθέσεις για το συμφέρον της υπηρεσίας μέσα στον ίδιο νομό, προτείνει κάθε είδους απόσπαση εκπαιδευτικών μέσα στο ίδιο νομό, εκδικάζει πειθαρχικές αποφάσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κ.ά. Συγκροτείται από τον προϊστάμενο Διεύθυνσης Α/θμιας Εκπ/σης, έναν προϊστάμενο γραφείου Α/θμιας Εκπ/σης, έναν εκπαιδευτικό Α/θμιας Εκ/σης με βαθμό Α' που ορίζεται ύστερα από πρόταση της νομαρχιακής επιτροπής παιδείας, τους δύο τακτικούς αιρετούς αντιπροσώπους του κλάδου εκπ/κών Α/θμιας Εκπ/σης με τους αναπληρωτές τους. Για περισσότερα βλ. Τσούνας, Κ.Σ., & Χρονοπούλου, Μ.Γ. (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1. Η έννοια της διοίκησης

Η διοίκηση (management) είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου αφού μέσω αυτής εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου. Ετυμολογικά ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για την περάτωση ενός έργου. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο¹⁶ η διαδικασία του management μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού. Ο Κανελλόπουλος θεωρεί ότι «η διοίκηση ή management είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα». Ο Σαΐτης¹⁷ με τον όρο management εννοεί «τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών». Ο Ζαβλανός¹⁸ θεωρεί ότι η διοίκηση είναι τέχνη και επιστήμη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Οι Montana και Charpon θεωρούν τη διοίκηση ως τον τρόπο εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του.

Από το μεγάλο πλήθος των ερμηνειών του όρου προκύπτουν κάποια κοινά στοιχεία όπως η ύπαρξη: α) μιας οργανωτικής δομής στην οποία κάθε μέλος του οργανισμού αναλαμβάνει κάποιο ρόλο και β) σκοπών και διεργασιών όπου οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητοί αν ο οργανισμός επιδιώκει την εφαρμογή των λειτουργιών του. Στην πράξη δεν είναι εύκολο η ένταξη των διοικητικών ενεργειών σε κατηγορίες γιατί όλες οι ενέργειες βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση και επίδραση και αποτελούν ένα σύνολο. Επίσης, υπάρχει διαφωνία μεταξύ των θεωρητικών ως προς τον αριθμό και την κατάταξη των διοικητικών καθηκόντων ή λειτουργιών ενός διοικητικού στελέχους.

¹⁶ Βλ. Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1990). *Management-αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, γ' έκδοση. Αθήνα: International Publishing.

¹⁷ Βλ. Σαΐτης Χ., (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα

¹⁸ Βλ. Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην, σ.19.

2.2. Ιστορική και θεωρητική αναδρομή στην επιστήμη της Διοίκησης

Η διοίκηση ως φαινόμενο είναι τόσο παλιά όσο και η ιστορία του ανθρώπου. Στην Παλαιά Διαθήκη συναντούμε τον Ιοθόρ να δίνει στον Μωυσή συμβουλές γύρω από αρχές οργάνωσης, όταν πια ανακάλυψε και ο ίδιος ότι δεν μπορεί να ηγείται μιας τεράστιας ομάδας ανθρώπων.¹⁹ Ο Ιοθόρ ουσιαστικά υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές της οργάνωσης δίνοντας αρχές οργάνωσης όπως το εύρος του ελέγχου ή τα όρια άσκησης εποπτείας. Κλασικό παράδειγμα διοίκησης αποτελεί η κατασκευή των Πυραμίδων της Αιγύπτου όπου εφαρμόστηκαν κανόνες προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου. Ο μέγας Αλέξανδρος χρησιμοποιούσε επιτελείο ειδικών για την αντιμετώπιση των τεράστιων αναγκών διοίκησης του στρατού του. Η ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατόρθωσε να διοικήσει με επιτυχία το απέραντο κράτος της χάρη στο αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης. Αντιπροσωπευτικά δείγματα προσπαθειών αποτελεσματικής άσκησης διοίκησης αποτελούν η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία και ο στρατός πολλών χωρών.

Από τις περιγραφές του Ομήρου καταφαίνεται η σημασία που αποδίδεται στη λήψη ευφυών αποφάσεων εκ μέρους του Οδυσσέα, για την επιβίωση κατά τις δύσκολες στιγμές της περιπλάνησής του. Ο Ξενοφών στην *Κύρου παιδεία* αναπτύσσει ολόκληρη θεωρία για τη διοίκηση. Ο Αριστοτέλης κάνει λόγο για υποκατάσταση των συντελεστών της παραγωγής, για το ρόλο των εργαλείων, για την επιλογή της μορφής και του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης, για τις ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον και για την εξειδίκευση. Με την επαγγελματική εξειδίκευση ασχολήθηκε και ο Πλάτων, ο οποίος στην *Πολιτεία* εξάγει τη σημασία που έχει ο καταμερισμός των έργων και η τοποθέτηση των ικανότερων στις κατάλληλες θέσεις.²⁰

Η εξέλιξη της διοικητικής σκέψης από την ελληνική αρχαιότητα και μέχρι το 17^ο μ.Χ. αιώνα δε θεωρείται σημαντική, με εξαίρεση μόνο τη συμβολή του Leonardo da Vinci ο οποίος ασχολήθηκε με τη μέτρηση των κινήσεων των εργαζομένων. Από το 17^ο και μέχρι το 19^ο αιώνα τα θέματα με τα οποία ασχολήθηκαν οι θεωρητικοί αναλυτές είναι η συστηματικότερη μελέτη και ανάλυση του καταμερισμού των έργων και η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας, η πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, η στοιχειώδης

¹⁹ Βλ. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο σελ.1-2.

²⁰ Βλ. Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος σ. 36.

μέριμνα για την υγεία των εργαζομένων και η λήψη μέτρων για τον περιορισμό των συνεπειών της κόπωσης και της μονοτονίας στην εργασία.²¹

Όλες αυτές οι εμπειρικές προσπάθειες δεν ήταν βασισμένες σε κάποια θεωρία, ούτε όσοι ασκούσαν ηγεσία είχαν θεωρητικές γνώσεις διοίκησης. Η σύγχρονη διοικητική θεωρία ξεκινά ουσιαστικά το 1911, με τη δημοσίευση του F. Taylor *Principles of Scientific Management*, στο οποίο διατυπώνονται οι βασικές αρχές της επιστήμης της διοίκησης.²²

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του έργου της γενικής διοίκησης αλλά και εκείνου που συντελείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κρίνεται αναγκαία η σύντομη αναφορά των πλέον αντιπροσωπευτικών τάσεων-προσεγγίσεων της διοίκησης που είναι: η Κλασική προσέγγιση, η Νεοκλασική προσέγγιση, η Ποσοτική προσέγγιση και η Σύγχρονη προσέγγιση. Οι προσεγγίσεις παρουσιάζονται στην χρονική τους συνέχεια και ταυτόχρονα επιχειρείται να συσχετισθεί κάθε κατηγορία με τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης.²³

2.2.1. Κλασική προσέγγιση

Πρόκειται για προσέγγιση που παραβλέπει τον ανθρώπινο παράγοντα και δίνει μεγάλη έμφαση στην ορθολογική οργάνωση και τον καταμερισμό της εργασίας. Σ' αυτήν εντάσσονται οι παρακάτω τρεις θεωρίες.

1. Η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης (με θεμελιωτή τον F. Taylor) εισάγει την έννοια της εξειδίκευσης στην εργασία, συνδέει την αμοιβή με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και δίνει έμφαση στην προσεκτική επιλογή και επιμόρφωση των εργαζομένων, στη μελέτη της μεθόδου εργασίας, στην οργάνωση της εκτέλεσης κάθε εργασίας, καθώς και στον καταμερισμό εργασίας και ευθύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.²⁴ Σε γενικές γραμμές, οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor και της επιστημονικής προσέγγισης γενικότερα είναι:

- Ο καθορισμός ενός μεγάλου καθημερινού φόρτου εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό. Ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την εργασία που οφείλει να επιτελέσει όλη μέρα.

²¹ Βλ. ό.π. σσ. 36-37.

²² Βλ. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σελ. 26.

²³ Ο συγκεκριμένος διαχωρισμός των προσεγγίσεων της επιστήμης της διοίκησης έγινε βάση του βιβλίου της Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

²⁴ Βλ. Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμ. Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτο Πανεπιστήμιο σελ.19-22.

- Οι τυποποιημένες συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες καθημερινά, ώστε να εξασφαλίζεται απόλυτα η επίτευξη του στόχου.
- Μισθολογική επιβράβευση για κάθε επιτυχία και πρόστιμο (ή κυρώσεις) σε περίπτωση αποτυχίας.
- Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς. Όσο οι οργανισμοί γίνονται πιο περίπλοκοι, τόσο πιο πολύ πρέπει να καταμερίζονται οι εργασίες, για να μπορούν να υλοποιηθούν από τους απλούς εργάτες οι οποίοι σιγά σιγά θα εξειδικεύονται στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.²⁵ Εκτός από την εφαρμογή της έννοιας της εξειδίκευσης, ο Taylor θεώρησε ότι η αμοιβή αποτελεί βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Το έργο του Taylor υπέστη πολλές επικρίσεις κυρίως από τους οπαδούς της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς γιατί αποπροσωποποιούσε τον άνθρωπο σύμφωνα με τους επικριτές. Παρόλα αυτά, τα βασικά διδάγματα της θεωρίας του δε φαίνεται να απέχουν πολύ από τη φιλοσοφία του σύγχρονου διοικητικού στελέχους.

Ο Taylor καθόρισε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για επιτυχή εφαρμογή της θεωρίας του: α) την αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη, β) την επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία, γ) την επίτευξη συνεργασίας των ανθρώπων αντί για το χαώδη ατομικισμό, και δ) την εργασία με τελικό σκοπό τη μέγιστη απόδοση αντί της περιορισμένης απόδοσης.²⁶

2. *Η γραφειοκρατική θεωρία* (με εκφραστή τον M. Weber) αναφέρεται στη δομή της οργάνωσης και στις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται σ' αυτήν. Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι η εξειδίκευση της εργασίας, οι τυπικοί κανόνες και κανονισμοί, οι απρόσωπες σχέσεις, οι ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας με τη μορφή πυραμίδας και η στελέχωση των θέσεων βάσει των προσόντων των υποψηφίων.²⁷ Σύμφωνα με τον Weber η εξειδίκευση προωθεί την επιδεξιότητα κι αυτή με τη σειρά της αυξάνει την αποδοτικότητα. Η ύπαρξη συστήματος κανόνων συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία διοικούντων και διοικουμένων, εξασφαλίζει το απρόσωπο της εργασίας και αποβλέπει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

²⁵ Βλ. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο σελ. 4-5.

²⁶ Koontz H. & O' Donnell C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, β' έκδοση. Αθήνα: Παπαζήσης σελ. 69-70.

²⁷ Βλ. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σελ. 28.

Τα βασικά σημεία του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι: α) ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις, β) η ιεραρχία της εξουσίας, όπου κάθε στέλεχος είναι υπεύθυνο στους προϊσταμένους του τόσο για τις δικές του αποφάσεις και πράξεις όσο και για τις ενέργειες των υφισταμένων του, γ) η ενότητα της διοίκησης, όπου κάθε υφιστάμενος λαμβάνει καθορισμένες αρμοδιότητες από έναν προϊστάμενο μόνο και αναφέρεται σ' αυτόν, δ) η ομοιομορφία για την εκτέλεση κάθε έργου, όπου η ύπαρξη κανονισμών εξασφαλίζει την ομοιομορφία των ενεργειών και καθιστά δυνατή τη συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων, ε) η απροσωποληψία στις κοινωνικές σχέσεις, όπου ο αποκλεισμός των προσωπικών εκτιμήσεων από την υπηρεσιακή δραστηριότητα αποτελεί, σύμφωνα με τον Weber, βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη αμεροληψίας στον τρόπο διοίκησης και στην αύξηση της αποδοτικότητας, και στ) η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων εξασφαλίζει μια ομοιογένεια στα στελέχη του αυτού επιπέδου.²⁸

Το γραφειοκρατικό μοντέλο έχει ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η ορθολογική κατανομή του έργου, το σύστημα προτύπων λειτουργίας και η αξιοκρατική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει και αρκετά βασικά μειονεκτήματα, όπως η τυπολατρία και οι κανόνες και κανονισμοί εργασίας που καθιστούν έναν οργανισμό δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό.

3. *Η λειτουργική θεωρία* (με εκπρόσωπο τον H. Fayol) ορίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους λειτουργίες τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση (ηγεσία), το συντονισμό και τον έλεγχο και περιγράφει τις διοικητικές ικανότητες που πρέπει να έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων.²⁹

- *Σχεδιασμός-Προγραμματισμός*. Η συγκεκριμένη λειτουργία προηγείται των υπολοίπων ενεργειών της διοίκησης και περιλαμβάνει την επιλογή των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, ενώ λειτουργεί σαν πυξίδα για τον οργανισμό. Λειτουργεί ευεργετικά με τους εξής τρόπους: α) έχει έναν προστατευτικό ρόλο, αφού ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο στην λειτουργία ενός οργανισμού, β) αναζητά και εκμεταλλεύεται πιθανές ευκαιρίες, ενώ γ) διαμορφώνει προϋποθέσεις συντονισμού στον οργανισμό. Στην ουσία, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι λήψη αποφάσεων αφού αναζητά απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα: Τι θα γίνει (για την επίλυση ενός προβλήματος), Πότε θα γίνει και Ποιος θα το κάνει.

²⁸ Βλ. Σαΐτης Χ., (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σελ. 174-175.

²⁹ Ο.π.: 27-28.

- *Λήψη αποφάσεων.* Σε όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες της διοίκησης υπάρχει το στάδιο της λήψης απόφασης, για την επιλογή του προγράμματος, για την επιλογή της οργάνωσης, για την επιλογή των στελεχών, για την επιλογή κατεύθυνσης της διεύθυνσης και, τέλος, χρειάζεται λήψη διορθωτικής απόφασης για την εξάλειψη της διαπιστωμένης απόκλισης στη δραστηριότητα του ελέγχου. Σ' ένα γραμμικό-ιεραρχικό και συγκεντρωτικά οργανωμένο σύστημα το βάρος και την ευθύνη της λήψης απόφασης έχει η κορυφή της ιεραρχίας, η εξουσία του συστήματος.³⁰ Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει πέντε στάδια: τον προσδιορισμό του προβλήματος, τη διερεύνηση και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος, την επιλογή της προσφορότερης λύσης, την εφαρμογή-εκτέλεση της επιλεγείσας απόφασης και την αξιολόγηση του αποτελέσματος.³¹
- *Οργάνωση.* Η οργάνωση είναι «η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον (επίσημο) ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα».³² Τα κυριότερα στοιχεία της οργάνωσης είναι: α) η δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες, β) η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα ή τομείς, γ) η καθιέρωση γραμμών εξουσίας-ευθύνης και επικοινωνίας, δ) η στελέχωση των θέσεων, και ε) η ανάθεση της αναγκαίας εξουσίας στους υπευθύνους των τμημάτων ή τομέων, για να μπορέσουν να εκτελέσουν την αποστολή τους.³³
- *Διεύθυνση και ηγεσία.* Το έργο της διεύθυνσης συνιστάται στην εποπτεία του έργου των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας αυτών, στην υποκίνηση, στην εφαρμογή κινήτρων συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού, τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση του βαθμού απόδοσής του, και στην επικοινωνία, στην ικανότητα των στελεχών να αναπτύξουν αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους και να δημιουργήσουν ευνοϊκό κλίμα εργασίας το οποίο βοηθά στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.
- *Έλεγχος.* Είναι μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η προσέγγιση των

³⁰ Βλ. Ανδρέου, Α., & Γ. Παπακωνσταντίνου, (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα, σελ. 174-175.

³¹ Βλ. Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σελ. 34-35.

³² Βλ. Gray, E. R. & Smeltzer L. R. (1989). *Management. The competitive edge.*, New York: Macmillan Publishing Company.

³³ Βλ. Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σελ. 35.

στόχων που τέθηκαν κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου διαπιστώνει τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διοίκησης και δίνει τη δυνατότητα στο διοικητικό στέλεχος να εντοπίσει τα αίτια των προβλημάτων. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των οργανωσιακών στόχων.

Η κλασική θεωρία και κυρίως η γραφειοκρατική της θεώρηση επηρέασε καθοριστικά την οργάνωση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων ανά τον κόσμο. Η αύξηση του πληθυσμού, η αστικοποίηση, η μορφωτική έκρηξη η αυξανόμενη οικονομική σημασία της εκπαίδευσης συντέλεσαν στην εμφάνιση ομοιόμορφων προγραμμάτων σπουδών και ευνόησαν την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας στην εκπαίδευση. Γραφειοκρατικά στοιχεία όπως η ιεραρχία στη διοίκηση, ο προγραμματισμός, οι κανονισμοί λειτουργίας, η εξειδίκευση του προσωπικού, ο έλεγχος και η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία είναι παρόντα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ενώ η γραφειοκρατική θεώρηση συντέλεσε στην αναβάθμιση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού και στην εξέλιξή του στην ιεραρχία της εκπαιδευτικής διοίκησης με την καθιέρωση των απαιτούμενων προσόντων για την εισαγωγή στον κλάδο και την στελέχωσή του.

Η γραφειοκρατική θεώρηση έχει συνέπειες που έρχονται σε σύγκρουση με τα παιδαγωγικά ιδεώδη. Η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι κατευθύνσεις του 'προϊσταμένου' διευθυντή προς τους μαθητές και εκπαιδευτικούς έρχονται σε αντίθεση με την ατομική ελευθερία και πρωτοβουλία των πολιτών καθώς και με την επαγγελματική αυτονομία του εκπαιδευτικού εντός και εκτός της τάξης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την άσκηση πιέσεων των συνδικαλιστικών φορέων και των κοινωνιολόγων για απογραφειοκρατικοποίηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ωστόσο, οι σύγχρονες θεωρίες δεν αποτελούν διαδικασίες που έρχονται σε αντίθεση με τη γραφειοκρατική θεώρηση αφού η ανάγκη για ορθολογική οργάνωση και γραφειοκρατικό συντονισμό υπάρχει σε κάθε εκπαιδευτικό σύστημα όπως και η αναγκαιότητα καταμερισμού της εργασίας και η επαγγελματική εξειδίκευση των εκπαιδευτικών.³⁴

³⁴ Βλ. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σελ. 30.

2.2.2. Νεοκλασική προσέγγιση

Η ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, η ικανοποίηση των αναγκών τους, τα κίνητρα συμμετοχής και οι κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο είναι κυρίως τα θέματα που απασχόλησαν τους επιστήμονες της νέας προσέγγισης, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύχθηκαν οι εξής τρεις θεωρίες.

1. *Η θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς* (με κύριο εκφραστή τον E. Mayo) αναφέρει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά και η κοινωνιολογική, καθώς και η ψυχολογική διάσταση της εργασίας αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν καθοριστικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων.³⁵ Στα τελικά συμπεράσματα του Mayo περιέχονται δύο βασικοί συντελεστές: α) η σημασία των ανθρώπινων διαθέσεων σε σχέση με την απόδοση, και β) η σημασία του ψυχοκοινωνικού κλίματος για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και οι επιπτώσεις του πάνω στην απόδοση.

Η συγκεκριμένη θεωρία μετατοπίζει το κέντρο βάρους του οργανισμού από την αύξηση της παραγωγικότητας με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων στην παρόθηση και ικανοποίηση του εργαζομένου καθώς και στο ηθικό της ομάδας. Θεωρεί ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα αυξηθεί εάν ικανοποιούνται οι κοινωνικές τους ανάγκες στο χώρο εργασίας: α) προσφέροντάς τους ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές, β) με το να τυγχάνουν ανθρώπινης και έντιμης μεταχείρισης, και γ) με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μετά από συνεχή ερευνητική προσπάθεια τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συμπεριφορά και τα συναισθήματα παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση, οι επιδιώξεις της ομάδας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων και γενικά η παραγωγή επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας.³⁶

2. *Η κίνηση ανθρώπινες σχέσεις* (με εκπροσώπους τους D. McGregor και A. Maslow) έδωσε έμφαση στην ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς και στην ανάπτυξη επικοινωνιακών και καθοδηγητικών δεξιοτήτων εκ μέρους των διοικητικών στελεχών, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα. Ο McGregor διερευνώντας τις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου κατέληξε στο γενικό συμπέρασμα ότι η αιτία για τη χαμηλή παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό δε βρίσκεται τόσο στη δομή ή στην τελειοποίηση των μεθόδων εργασίας,

³⁵ Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμ. Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο σελ. 24-25.

³⁶ Koontz H., & O' Donnell C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, β' έκδοση. Αθήνα: Παπαζήσης. Βλ. επίσης Καννελόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, γ' έκδοση. Αθήνα: International Publishing.

όσο στον τρόπο αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητές του. Στον πίνακα 2.1. παρατίθενται εν συντομία οι δύο θεωρίες διοίκησης που ανέπτυξε ο McGregor.

Πίνακας 2.1. Υποθέσεις των θεωριών X και Y του McGregor

Θεωρία X (παραδοσιακή διοίκηση)	Θεωρία Y (σύγχρονη άποψη διοίκησης)
<p>1. Τα περισσότερα άτομα από τη φύση τους δεν επιθυμούν την εργασία, δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους.</p> <p>2. Οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της οργάνωσης.</p> <p>3. Η υποκίνηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας.</p> <p>4. Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων. Είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας, για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού.</p>	<p>1. Η εργασία είναι φυσική και μοιάζει με παιχνίδι. Έτσι, η εργασία μπορεί να είναι πηγή ευχαρίστησης.</p> <p>2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι απαραίτητα διοικητικά μέσα για να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης.</p> <p>3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης υπάρχει σε πολλά άτομα.</p> <p>4. Η παρώθηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα.</p> <p>5. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν από μόνοι τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικοί στην εργασία, αν παρακινηθούν κατάλληλα στην εργασία τους.</p>

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 2.1 η θεωρία X που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις, στηρίζεται στη γενική υπόθεση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να τους διευθύνουν επειδή δε θέλουν να αναλάβουν ευθύνες. Τα διευθυντικά στελέχη που δέχονται τη θεωρία αυτή ασκούν επίβλεψη και έλεγχο με χρήση εξουσίας ενώ προτεραιότητα έχουν οι ανάγκες του οργανισμού και όχι των εργαζομένων. Η θεωρία Y που αντανakλά τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του, δέχεται ότι ο

άνθρωπος είναι ικανός να προσφέρει πολύ περισσότερα στην υπηρεσία του, αρκεί να βρεθεί σε κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Επομένως ο φόβος τιμωρίας δεν αποτελεί το μόνο μέσο υποκίνησης του.³⁷ Στην πράξη η παραδοχή της θεωρίας Υ έχει ως συνέπεια την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στους οργανισμούς, την αύξηση της ελευθερίας και πρωτοβουλίας του εργαζομένου, τον εμπλουτισμό της εργασίας, την αύξηση του ενδιαφέροντος για αυτόν, τη συμμετοχική διοίκηση, την κατανομή ρόλων σε πολλούς ανθρώπους, την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της διοίκησης.³⁸

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών η οποία αποτελείται από πέντε κατηγορίες: α) οι φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως οι ανάγκες για αέρα, νερό, τροφή κ.ά., β) οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες δηλαδή που σχετίζονται με την ασφάλεια και τη σταθερότητα, γ) οι κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες δηλαδή που έχουν σχέση με τη φιλία, τη στοργή και τις κοινωνικές σχέσεις, δ) οι ανάγκες εκτίμησης, όπως το κύρος, η αυτοεκτίμηση, η κοινωνική θέση, το γόητρο κ.ά., και ε) οι ανάγκες ολοκλήρωσης, ανάγκες που σχετίζονται με την ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη του ατόμου. Για το Maslow η ικανοποίηση μιας ανάγκης κατώτερου επιπέδου παρακινεί το άτομο για την εκπλήρωση κάποιας άλλης ανάγκης ανωτέρου επιπέδου. Επομένως, όποιος διοικεί έναν οργανισμό πρέπει να δώσει προσοχή στην ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου για να μπορέσει να καταστήσει τις ανάγκες ανωτέρου επιπέδου ως παρωθητικές δυνάμεις μέσα στην υπηρεσία.

3. *Η σχολή της επιστήμης της συμπεριφοράς* (με κύριο εκφραστή τον C. Argyris) έδωσε έμφαση στην επιστημονική έρευνα και στα πορίσματα των επιστημών της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας ως βάση για την ανάπτυξη θεωριών σχετικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς και τη δημιουργία ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος με συμμετοχικό χαρακτήρα.³⁹ Για τον Argyris τα άτομα που προσλαμβάνονται σε έναν οργανισμό εμποδίζονται να φτάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα σ' αυτόν. Υποστηρίζει πως τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και αναγκάζονται να είναι παθητικά. Επομένως η διοίκηση οφείλει να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα, μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να

³⁷ Σάιτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα.

³⁸ Βλ. Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία- Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 69-70.

³⁹ Βλ. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σελ. 31.

ωριμάσει, να δραστηριοποιείται, να καταρτίζει μακροπρόθεσμα σχέδια, να επιζητεί θέση στην ιεραρχία του οργανισμού και να είναι δημιουργικός.

Η νεοκλασική προσέγγιση εισήγαγε τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στο έργο της διοίκησης. Το κίνημα της οργανωτικής συμπεριφοράς δεν απορρίπτει τα συμπεράσματα της επιστημονικής-κλασικής προσέγγισης, αλλά προσπαθεί να τοποθετήσει τα θετικά της στοιχεία στην ορθή προοπτική τους παίρνοντας ως βάση τις ανθρώπινες σχέσεις.⁴⁰ Η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με την αμφίδρομη επικοινωνία διοικούντων και διοικουμένων και τη συμμετοχή των τελευταίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελούν μερικές από τις βασικές προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν τη πλήρη συνεργασία και τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Με την εμφάνιση της νεοκλασικής προσέγγισης το γραφειοκρατικό μοντέλο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης εμπλουτίστηκε με στοιχεία από την κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων και τη σχολή της επιστήμης της συμπεριφοράς ανοίγοντας το δρόμο προς μια πιο δημοκρατική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η κίνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς βοήθησε στη στροφή προς ένα πιο παιδοκεντρικό σχολείο και στην αλλαγή του ρόλου των στελεχών εκπαίδευσης από ελεγκτικά σε συμβουλευτικά όργανα.

2.2.3. Ποσοτική προσέγγιση

Η συγκεκριμένη προσέγγιση που αναπτύχθηκε από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο κι έπειτα χρησιμοποιεί τις θετικές επιστήμες (Μαθηματικά, Στατιστική και Πληροφορική) για την υποστήριξη και τεκμηρίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων των διοικούντων. Διακρίνεται σε δύο μέρη:

1. *Η επιχειρησιακή έρευνα* δίνει έμφαση στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές τεχνικές, προκειμένου να αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις, να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους και να προτείνει ως επιλογή την πλέον ενδεδειγμένη λύση.⁴¹ Στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου επιστήμονες κλήθηκαν να λύσουν ορισμένα επιχειρησιακά προβλήματα, τα οποία αντιμετώπιζαν οι στρατιωτικοί. Στη Βρετανία, για παράδειγμα, το ζητούμενο ήταν η ανάπτυξη αποτελεσματικού τρόπου αντιμετώπισης των γερμανικών αεροπορικών

⁴⁰ Βλ. Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σ. 48.

⁴¹ Βλ. Πετρίδου. Ε. (1998). *Διοίκηση μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός σελ. 165-168.

επιδρομών. Το πρόβλημα αυτό ανατέθηκε σε επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι ερεύνησαν και αξιολόγησαν τις πιθανές λύσεις και επέλεξαν την καλύτερη από αυτές. Έκαναν αυτό που ονομάζεται «επιχειρησιακή έρευνα», δηλαδή αξιολόγηση και ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης, έλεγχος αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή και εφαρμογή της πλέον ενδεδειγμένης. Μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, πολλοί μάνατζερ συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν να επιλύσουν πολλά προβλήματα των επιχειρήσεών τους χρησιμοποιώντας τις γνώσεις επιστημόνων, με την τελική απόφαση να είναι θέμα διοικούντων. Ουσιαστικά το επιστημονικό μάνατζμεντ είναι ένα εργαλείο για πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.⁴²

2. Η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων βασίζει τη λήψη αποφάσεων στην καταγραφή και την επεξεργασία των πληροφοριών με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών και πληροφοριακών συστημάτων.⁴³

Η αξιολόγηση των τεχνολογικών εξελίξεων αν και έδωσε λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα των οικονομικών οργανισμών, είχε μερική απήχηση στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και επέδρασε κυρίως στις Η.Π.Α. με την ανάπτυξη οικονομικών αναλύσεων και οικονομετρικών τεχνικών στο χώρο της εκπαίδευσης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση υποβίβασε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διοικητική λειτουργία και αγνόησε την επίδραση ποιοτικών παραγόντων, κάτι που λαμβάνει χώρα, ως επί το πλείστον, στους οργανισμούς μάθησης.⁴⁴

2.2.4. Σύγχρονη προσέγγιση

Από τη δεκαετία του '60 νέες απόψεις κάνουν την εμφάνισή τους. Η σύγχρονη οπτική τονίζει την αναπόσπαστη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και μελετά τις αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα. Στο πλαίσιο της αναπτύχθηκαν οι παρακάτω τέσσερις θεωρίες.

1. Η *συστημική θεωρία* (με εκφραστές όπως οι D. Katz και R. Kahn) αντιλαμβάνεται την τυπική οργάνωση ως ένα ανοικτό σύστημα, που διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας. Η

⁴² Βλ. Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμ. Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο σελ. 25-26.

⁴³ Βλ. Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός σελ. 167-169.

⁴⁴ Βλ. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σελ. 34-35.

δραστηριότητα κάθε μέρους του συστήματος (υποσυστήματος) επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δραστηριότητα των υπόλοιπων υποσυστημάτων. Δημιουργείται ένας κύκλος αλληλοτροφοδότησης εισερχόμενων και εξερχόμενων δεδομένων από το περιβάλλον προς την οργάνωση και αντίστροφα μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης του οργανισμού.⁴⁵ Η έμφαση μετατοπίζεται από την επιστημονική ανάλυση των συστατικών μερών μιας δραστηριότητας στην αποτελεσματική σύνθεση. Η σύνθεση αυτή συνίσταται στην αναγνώριση ότι, εφόσον υπάρχουν σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών, η εξέταση των προβλημάτων δεν είναι δυνατόν να γίνεται από μια και μόνον σκοπιά, αλλά πρέπει να συνδυάζει όλες τις βασικές μεταβλητές και τις πλέον σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Χρησιμοποιώντας μαθηματική ορολογία, μπορούμε να πούμε ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου σε έναν οργανισμό είναι συνάρτηση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει στο σύστημα και της προσωπικότητάς του. Ισχύει δηλαδή η εξίσωση:
Συμπεριφορά = (Ρόλος) Χ (Προσωπικότητα)

2. Η σύγχρονη διοίκηση ή διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (*human resources approach* με κύριο εκπρόσωπο τον C. Barnard) σε αντίθεση με τα προηγούμενα μοντέλα που διακρίνονται για τη μονομέρεια τους, διαθέτει συνθετικό περιεχόμενο. Η βάση της Σχολής αυτής είναι ο πολύπλοκος άνθρωπος με την έννοια ότι τα κίνητρα του ατόμου είναι διάφορα και με διαφορετική ένταση το καθένα σε κάθε χρονική περίοδο στην εργασία του. Σύμφωνα με τον Barnard, κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι οι διάφορες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό μεταξύ των ατόμων που το απαρτίζουν. Το άτομο επιχειρεί να προσφέρει σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού που υπηρετεί και η συμβολή του γίνεται πηγή ικανοποίησης η οποία μπορεί να πάρει μορφή οικονομική, ηθική ή και πρακτική (βελτίωση συνθηκών εργασίας) κ.ά.⁴⁶ Αντιπαραβάλλοντας τις έννοιες διοικητική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ο Barnard αντιλαμβάνεται την πρώτη ως επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών μέσω συνεργατικών δράσεων και τη δεύτερη ως την ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί και να διευθύνει τον εαυτό του από την ικανοποίηση που μπορεί να παρέχει. Τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να διευθύνει τη δική του κατάσταση ισορροπίας είναι είτε η απομάκρυνση εκείνων των οποίων τα κίνητρα δε συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού, είτε μοιραζόμενος τα υλικά και κοινωνικά κέρδη του οργανισμού με τα μέλη του.⁴⁷ Η θεωρία του ανθρώπινου δυναμικού υιοθετεί κάποιες από τις αρχές διοίκησης μέσω ανθρώπινων σχέσεων όπως: α) προσφορά

⁴⁵ Katz, D. (1978). *The social psychology of organizations*. N. York: Wiley Pu., pp.19-33.

⁴⁶ Βλ. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο σελ. 10-11.

⁴⁷ Βλ. Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σ. 50.

ευκαιριών για κοινωνικές επαφές, β) ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση, και γ) συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.⁴⁸

3. *Η διοίκηση μέσω στόχων (M.B.O.)* έχει ως αρχή ότι η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα προσχεδιασμένων ενεργειών και δίνει έμφαση στη συνεχή ανάλυση μιας ενέργειας με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής ή/και συνολικής εργασίας. Υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους αν έχουν την ευθύνη στη θέσπιση των δικών τους στόχων σε σχέση πάντα με τους σκοπούς του ιδρύματος, αν έχουν αυτονομία για να επιτύχουν τους στόχους τους και αν έχουν τα μέσα για να αξιολογήσουν την επίτευξη.⁴⁹

4. *Η διοίκηση ολικής ποιότητας (T.Q.M.)* αξιοποιεί τη συλλογική προσπάθεια και το συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Η λειτουργία της διοίκησης γίνεται πιο ευέλικτη με τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (κύκλοι ποιότητας). Είναι ένα μοντέλο διοίκησης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και βασίζεται τόσο σε επιστημονικές αναλύσεις όσο και στην επιθυμία συνεχούς βελτίωσης, που υπάρχει έμφυτη σε κάθε μέλος της οργάνωσης.⁵⁰

Στην προσπάθεια του ορισμού της ποιότητας προκύπτουν οι παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές της ΔΟΠ:

- Η ποιότητα δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο εκτός και αν οριστεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης ή η ηγετική ομάδα πρέπει να γνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης και ποιες είναι οι ανάγκες του και ο οργανισμός πρέπει να μετατρέψει τις ανάγκες σε ένα χρήσιμο προϊόν υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης, ο εξωτερικός πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ο εργοδότης, τα πανεπιστήμια ή η κοινωνία ευρύτερα. Ο εσωτερικός πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ο εκπαιδευτικός που παραλαμβάνει τους μαθητές τους οποίους είχε κάποιος άλλος εκπαιδευτικός τον προηγούμενο χρόνο ή η βαθμίδα της εκπαίδευσης που παραλαμβάνει μαθητές που αποφοίτησαν από την προηγούμενη βαθμίδα.
- Η ποιότητα παράγεται από ένα σύστημα από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Η ΔΟΠ υποστηρίζει ότι αν σχεδιαστεί ένα ποιοτικό

⁴⁸ Βλ. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο σ.12.

⁴⁹ Βλ. Ζευγαρίδης, Σ., & Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1985). *Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης σελ. 159-190.

⁵⁰ Βλ. Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμ. Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτο Πανεπιστήμιο σελ. 27-28.

σύστημα παραγωγής και οι εργαζόμενοι σε αυτό καταρτιστούν κατάλληλα και αμείβονται για να διατηρούν συνεχώς υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, τότε οι επιθεωρήσεις, ο έλεγχος και τα παράπονα των πελατών είναι αχρείαστα.

- Η ποιότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που αλλάζει συνεχώς γιατί και οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών διαφοροποιούνται συνεχώς. Ο Deming παρουσίασε ένα μηχανισμό ο οποίος προσπαθεί να εντοπίζει τις ανάγκες των πελατών, το PDCA: α) Σχεδιασμός (Planning), β) Έργο (Doing), γ) Έλεγχος (Checking), δ) Δράση (Acting).⁵¹
- Η ποιότητα χρειάζεται την ολοκληρωτική αφοσίωση όλων των μελών του οργανισμού, εκ των άνω προς τα κάτω και αντιθέτως. Μόνο διαμέσου της συνεργασίας όλων των μελών του οργανισμού βελτιώνεται η ποιότητα.⁵²

Το μοντέλο των ανοικτών συστημάτων (στο πλαίσιο της σύγχρονης προσέγγισης) συνέβαλε στην αποδοχή ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, που αποτελούνται από επιμέρους μονάδες οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, αφού η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι συνάρτηση της συγκυρίας των περιστάσεων και της ιδιαιτερότητας του οργανισμού. Η ΔΟΠ προσφέρει ένα σύνολο από αρχές και εργαλεία διοίκησης που εκσυγχρονίζουν στην ουσία τη συστημική θεωρία (θεωρία των ανοικτών συστημάτων) και τα οποία, όταν συνδυαστούν, θεωρείται πως μας παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για βελτίωση της εκπαίδευσης.

⁵¹ Βλ. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο σελ. 122-123.

⁵² Ο.π. σ.123.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1. Η έννοια της ηγεσίας

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τη λέξη 'ηγεσία'. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον ορισμό ότι «η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων».⁵³ Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ηγεσία αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια ηγεσία είναι η τέχνη και η ικανότητα επιρροής. Αντίστοιχα, ηγέτης μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα και εξασφαλίζει την προθυμία των συνεργατών του να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη, δηλαδή τους δημιουργεί την επιθυμία να τον ακολουθήσουν.⁵⁴ Αν το αποτέλεσμα είναι θετικό, δηλαδή η ομάδα ανταποκρίνεται θετικά στην καθοδήγηση του ατόμου-ηγέτη, τότε μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένο ηγέτη.

Για το πότε μπορούμε να θεωρήσουμε επιτυχημένη μια προσπάθεια ηγεσίας, ο Bass⁵⁵ προτείνει την ακόλουθη τυπολογία: α) *Επιχειρούμενη* ηγεσία: Ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και η προσπάθειά του αυτή είναι εμφανής. β) *Επιτυχής* ηγεσία: Η συμπεριφορά του Β αλλάζει λόγω της προσπάθειας του Α. γ) *Αποτελεσματική* ηγεσία: Η αλλαγή της συμπεριφοράς του Β έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίησή του, την ανταμοιβή του ή την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου του.

Βασικές προϋποθέσεις του όρου «ηγεσία» είναι:

- Η ύπαρξη ηγέτη ο οποίος διαθέτει επίσημη και ουσιαστική εξουσία στο πλαίσιο της ομάδας.
- Η ύπαρξη μελών ομάδας που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας. Ο ηγέτης οφείλει να εκφράζει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελών της ομάδας. Έτσι, μέσα από την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης πρέπει να ικανοποιούνται και κάποιες από τις ανάγκες των μελών της.

⁵³ Koontz H., et all (1982). *Management*, 6th edition. London.

⁵⁴ Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα.

⁵⁵ Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.

- Η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης. «Κάθε ομάδα ανθρώπων που λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της, έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας».⁵⁶
- Η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων. Η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από δύο στοιχεία: α) από το άτομο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ανθρώπων που ηγείται, και β) από τις περιστάσεις που επικρατούν κατά την εκτέλεση της ομαδικής προσπάθειας.

Ηγεσία 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».⁵⁷ Σύμφωνα με τον ορισμό, η ηγεσία είναι μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας αλλά δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση. Η διοίκηση καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης, ενώ η ηγεσία αποσκοπεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν βέβαια οι συνθήκες το απαιτούν.

Στη συνέχεια, στην προσπάθεια να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, θα παρουσιάσουμε την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στο χώρο αυτό ξεκινώντας από τις γενετικές θεωρίες, τις θεωρίες συμπεριφοράς για τον ηγέτη αλλά και τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις.

3.2. Οι γενετικές θεωρίες

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παλιά προσπάθεια ερμηνείας των χαρακτηριστικών του ηγέτη, η οποία έχει αφήσει ορισμένα κατάλοιπα στη σημερινή εποχή. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Για αυτό το λόγο, άλλωστε, παρατηρείται ακόμη και σήμερα το φαινόμενο της επιγαμίας και της επιμιξίας μεταξύ των βασιλικών οίκων. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να αποδείχτηκε πολιτικά αποτελεσματική σε ορισμένες περιόδους της ιστορίας και σε ορισμένες κοινωνίες, σίγουρα όμως αποδείχτηκε ανεπαρκής αφού πολλοί απόγονοι των βασιλικών οικογενειών απέτυχαν να επιβεβαιώσουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. Λουδοβίκος 16^{ος}) ενώ πολλοί ηγέτες έχουν αναδειχθεί σε διάφορους τομείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής δίχως να είναι γόνοι βασιλικών ή άλλων οίκων.

⁵⁶ Koontz H. & O' Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήση.

⁵⁷ Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα.

Αρχικά το ζήτημα της ηγεσίας συνδεόταν με τη θεωρία του «Μεγάλου Ηγέτη» η οποία τόνιζε ότι ο ηγέτης είναι άτομο μοναδικό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι αντιλήψεις αυτές οδήγησαν τις πρώτες θεωρίες για την ηγεσία σε μια προσπάθεια εντοπισμού αυτών των χαρακτηριστικών (traits theories). Η βασική υπόθεση ήταν ότι υπάρχουν καθορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους «κοινούς» ανθρώπους και τους επιτυχημένους από τους αποτυχημένους ηγέτες. Με απλά λόγια, «ο ηγέτης έχει χάρισμα». Αντιπροσωπευτική θεωρία αυτής της σχολής είναι εκείνη του Ghiseli ο οποίος είχε αναπτύξει ένα τεστ για τη διαπίστωση ηγετικών ικανοτήτων (όπως ευφυΐα, αποφασιστικότητα, ανάγκη για δύναμη, ικανότητα στον προφορικό λόγο, φιλοδοξία, μεγάλη αυτοπεποίθηση, διαπροσωπικές ικανότητες κ.λ.π.).⁵⁸

Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών και τη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι τέτοιων προσωπικών χαρακτηριστικών: α) τα φυσικά χαρακτηριστικά όπως ύψος, βάρος, ηλικία, παρουσιαστικό, β) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες όπως ευφυΐα, άνεση λόγου, και γ) γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως συντηρητικότητα, εσωστρέφεια-εξωστρέφεια, αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση, συναισθηματικός έλεγχος, δημιουργικότητα, συναισθηματική ωριμότητα.

Η θεωρία αυτή μπορεί επίσης να θεωρηθεί μια γενετική θεωρία, αφού η βασική της θέση είναι ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δε δημιουργούνται.⁵⁹ Ωστόσο διαφέρει από την προηγούμενη προσέγγιση, εφόσον δε δέχεται την κληρονομική μεταφορά των χαρακτηριστικών αυτών. Η προσέγγιση αυτή έγινε αρκετά δημοφιλής, οδήγησε όμως σε μια σειρά αντιφάσεων. Για παράδειγμα, η «εμφάνιση» του ηγέτη είναι ένα χαρακτηριστικό που δημιούργησε πολλά προβλήματα. Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα ήταν ότι διάφοροι συγγραφείς και επιστήμονες αναγνώρισαν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ηγετικά χαρακτηριστικά.⁶⁰

⁵⁸ Μακρή-Μπότσαρη, Ε. Οργανισμός – Επιχείρηση και Ψυχολογία της εργασίας. Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. <http://www.aspete.gr/EPIXEIR/yliko/mpotsari.pdf>

⁵⁹ Από τη μια υπάρχουν εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη [βλ. Σκουλάς, Ν. (1983). *Η Ανθρώπινη Διοίκηση*. Αθήνα.] δηλαδή ο ηγέτης δε γεννιέται αλλά γίνεται. Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική αλλά δυναμική, οι αρχές και τα πρότυπα στα οποία βασίζεται η ηγεσία συνεχώς μεταβάλλονται. Από την άλλη υπάρχουν κι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δε διδάσκεται (Zaleznik A., περιοδικό Information 1988, τ.30, σελ. 132-133).

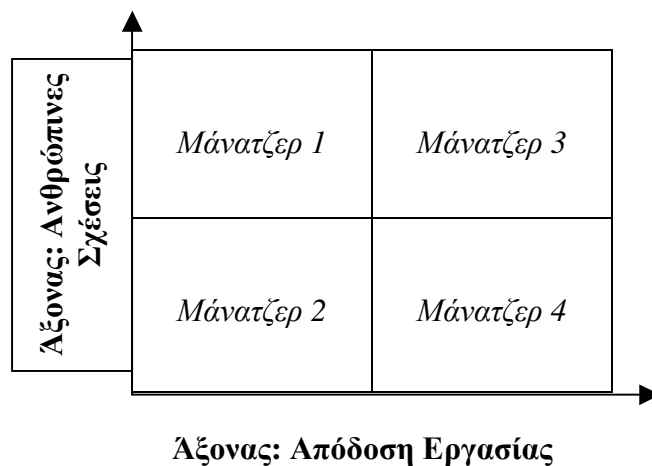
⁶⁰ Montana, P., & Charnov, B. H. (1993). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

3.3. Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς

Με την εμφάνιση των συμπεριφοριστών οι απόψεις αυτές εγκαταλείφθηκαν και η προσοχή εστιάστηκε «στον τρόπο με τον οποίο κάποιος ηγείται και χρησιμοποιεί τη δύναμη που διαθέτει».⁶¹ Στα τέλη του 1940, το Πανεπιστήμιο της Πολιτείας του Οχάϊο έκανε μια σειρά μελετών για το θέμα της ηγεσίας με στόχο την κάλυψη των αναγκών του στρατού. Οι μελέτες αυτές κατέληξαν σε δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος άξονας -*ευαισθητοποίηση ή ενδιαφέρον*- αφορούσε τα συναισθήματα του ηγέτη για τους υφισταμένους του, δηλαδή αν ενδιαφέρεται γι' αυτούς, αν τους σέβεται αν αναπτύσσει αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους εργαζόμενους (και μεταξύ των εργαζομένων), αν έχει απέναντί τους φιλική συμπεριφορά και αν αναπτύσσει το σεβασμό των δικών του προτάσεων και απόψεων. Η ικανότητα αυτή προσανατολίζει τον ηγέτη προς τους *ανθρώπους* που εργάζονται στον οργανισμό και τις ανάγκες τους. Ο δεύτερος άξονας -*πλαίσιο κατευθύνσεων*- αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει και κατανέμει τις εργασίες των υφισταμένων του με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Η δεύτερη αυτή ικανότητα προσανατολίζει τον ηγέτη προς την *εργασία* και το *παραγόμενο προϊόν*. Η σχέση των δύο αυτών αξόνων-πλαισίων κατευθύνσεων παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1.

Οι δυο διαστάσεις-άξονες της ηγεσίας



⁶¹ Βλ. Boone, E.L., & Kurtz, L.D. (1992). *Management* (4th edition). New York: McGraw Hill.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.1, ο μάνατζερ 1 έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, αλλά δεν έχει ικανότητα να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο οδηγιών και κατευθύνσεων. Ο μάνατζερ 2 δε δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, αλλά όπως και ο μάνατζερ 1, δεν έχει και την ικανότητα να διαμορφώσει αποτελεσματικό πλαίσιο κατευθύνσεων. Αντίστοιχες «επιδόσεις» έχουν και οι υπόλοιποι μάνατζερ. Οι έρευνες του Πανεπιστήμιο του Οχάιο έδειξαν ότι η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων αλλά και η ικανοποίησή τους ήταν συνδεδεμένες με ηγέτες που έδειχναν μεγάλη ευαισθητοποίηση για τους εργαζόμενους και ανέπτυσαν με επιτυχία πλαίσια κατευθύνσεων δηλαδή οργάνωναν τις εργασίες των υφισταμένων τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.⁶² Οι επιτυχημένοι ηγέτες ήταν προσανατολισμένοι με την ίδια επιτυχία και στην εργασία και στους εργαζόμενους. Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα η περίπτωση αυτή είναι η περίπτωση 4.

Στο πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν πραγματοποιήθηκε μια παρόμοια έρευνα όπου στόχος ήταν να απομονωθούν και να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Οι δύο ηγετικές στάσεις που προέκυψαν από την έρευνα αυτή ήταν η «ανθρωποκεντρική» στάση και η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή. Η ανθρωποκεντρική στάση είχε βασικά χαρακτηριστικά της το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τις ανάγκες και τις διαφορές που έχουν, ενώ η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή έδινε ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνικές απαιτήσεις και στις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες προκειμένου να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εργασία.⁶³ Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σαφή υπεροχή (από πλευράς αποτελεσμάτων) των ηγετών που ήταν «ανθρωποκεντρικοί», αφού οι ομάδες που διέθεταν προϊσταμένους αυτής της κατηγορίας επέδειξαν και καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Κλασσική προσέγγιση στο θέμα της ηγεσίας και της επιλογής του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας αποτελεί η θεωρία του Likert η οποία ταξινομεί τα τέσσερα στυλ ηγεσίας.

- Στο *εκμεταλλευτικό αυταρχικό*: στηρίζεται στο φόβο και στον καταναγκασμό, όπου η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω, η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων.
- Στο *καλοπροαίρετο αυταρχικό*: οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά υποτελείς, αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας, οι αποφάσεις

⁶² Stodgill R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York:Free Press.

⁶³ Kahn R. L., & Katz D. (1968). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 23-43). New York: Harper and Row.

παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα.

- Στο συμβουλευτικό: οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις γνώμες τους οι οποίες αξιοποιούνται πολλές φορές δημιουργικά, η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα, αλλά οι σημαντικές αποφάσεις εξακολουθούν να παίρνονται από ψηλά.
- Στο συμμετοχικό: υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό των στόχων, ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές διαδικασίες.⁶⁴

Οι Blake και Mouton πραγματοποίησαν μια σειρά ερευνών και κατέληξαν στη δημιουργία μιας διοικητικής σχάρας, η οποία βασίζεται σε δύο διαστάσεις: την οριζόντια, που αναφέρεται στο «ενδιαφέρον για την παραγωγή», και την κάθετη, που σχετίζεται με «το ενδιαφέρον για το προσωπικό» του οργανισμού όπως φαίνεται στον πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2.

Το διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton

Εμφαση στους εργαζόμενους	9									
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
			1	2	3	4	5	6	7	8
Εμφαση στην παραγωγή										

⁶⁴ Βλ. Likert R. (1967). *The Human Organization*. London.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.2. στις περιπτώσεις 1,1, 9,1 5,5, 1,9 και 9,9 έχουμε αντίστοιχα:

1,1: Χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό. Ελάχιστη προσπάθεια από μέρους του ηγετικού στελέχους για να πραγματοποιηθεί το έργο που έχει αναλάβει.

9,1: Το ηγετικό στέλεχος δίνει μέγιστη προτεραιότητα στην παραγωγή και ουσιαστικά αδιαφορεί για τις απόψεις και ανάγκες των εργαζομένων (απολυταρχική διοίκηση).

5,5: Ισορροπημένο ενδιαφέρον του διευθυντή για την παραγωγή του έργου και τις ανάγκες του προσωπικού. Αποτελεί τη μέση (ή για άλλους τη μέτρια) λύση.

1,9: Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό. Η διοίκηση δίνει έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων για ικανοποιητικές σχέσεις που οδηγούν σε ένα άνετο, φιλικό εργασιακό περιβάλλον και ρυθμό εργασίας (συναδελφική διοίκηση).

9,9: Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για το προσωπικό. Ο τύπος αυτής της διοίκησης ονομάζεται «ομαδική ή δημοκρατική διοίκηση» και η επιχειρούμενη ηγεσία έχει πολλές πιθανότητες να είναι αποτελεσματική.⁶⁵

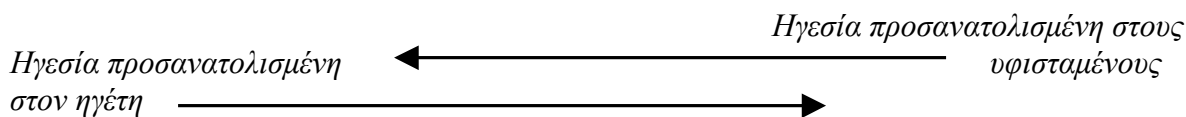
3.4. Οι προσεγγίσεις της εξάρτησης

Το μοντέλο της κλιμακούμενης μετάβασης από την αυταρχική στη δημοκρατική ηγεσία (μοντέλο Tannenbaum-Schmidt) σχετίζεται άμεσα με τη σχέση της ηγεσίας/καθοδήγησης με την εξουσία. Ουσιαστικά το μοντέλο αυτό περιγράφει το πώς ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζεται από τη χρήση (ή μη) της δικαιοδοσίας που έχει ο μάνατζερ απέναντι στους υφισταμένους του. Σύμφωνα με τους Tannenbaum-Schmidt όταν ο ηγέτης ενός οργανισμού επιχειρεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του ασκεί ηγεσία και μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δικαιοδοσία που δικαιολογείται από τη θέση του για να το πραγματοποιήσει. Όλα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (πίνακας 3.3).

⁶⁵ Βλ. Blake R. R., & Mouton J. S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Dow-Jones-Irwin, Homewood, I11.

Πίνακας 3.3.

Το μοντέλο ηγεσίας των Tannenbaum & Schmidt⁶⁶



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Χρήση της δικαιοδοσίας (εξουσίας) από τον ηγέτη</p> </div>						
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Αυτονομία των εργαζομένων</p> </div>						
Ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει	Ο μάνατζερ «προωθεί» την απόφασή του	Ο μάνατζερ παρουσιάζει ιδέες και δέχεται ερωτήσεις	Ο μάνατζερ παρουσιάζει μια εναλλακτική απόφαση η οποία μπορεί να αλλάξει	Ο μάνατζερ παρουσιάζει ένα πρόβλημα δέχεται εισηγήσεις και λαμβάνει την απόφαση	Ο μάνατζερ θέτει τα όρια ζητά από τα μέλη της ομάδας να πάρουν την απόφαση	Ο μάνατζερ θέτει το πρόβλημα και η ομάδα των εργαζομένων αποφασίζει

Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με το μοντέλο, ανάμεσα στην αυταρχική και τη δημοκρατική ηγεσία, υπάρχουν άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας. Όσο μετακινείται ο ηγέτης από την αυταρχική προς τη δημοκρατική ηγεσία τόσο μειώνεται η εξουσία που ασκεί και αυξάνεται η αυτονομία των υφισταμένων. Οι δημιουργοί του μοντέλου αργότερα συμπλήρωσαν την προσέγγισή τους υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την εξουσία τους και τελικά να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους με τρόπο που να είναι σύμφωνος με: α) την προσωπικότητα των υφισταμένων τους, β) τις προσδοκίες των υφισταμένων για τη συμπεριφορά των ηγετών, γ) την ικανότητα των διαφόρων ομάδων υφισταμένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα, και δ) τη διάθεση των υφισταμένων να αποδέχονται κάποια υπευθυνότητα.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της θεωρίας του Fiedler ήταν η ανάπτυξη μιας κλίμακας μέσω της οποίας προτείνεται να εξεταστεί αν ένας ηγέτης είναι και σε ποιο βαθμό προσανατολισμένος προς το έργο ή προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, γεγονός που θα επηρεάσει και τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς του σε συνάρτηση με τις κατά περίπτωση επικρατούσες συνθήκες καθώς και τις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του. Ειδικότερα, ο Fiedler καθόρισε τους παρακάτω τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την

⁶⁶ Βλ. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.

αποτελεσματική ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) η δύναμη της κατεχόμενης θέσης (ένας ηγέτης που κατέχει μια ισχυρή θέση μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί ευκολότερα να κατευθύνει και να επηρεάζει τους εργαζόμενους), β) η σαφήνεια των καθηκόντων (σε σχέση με τις ευθύνες και εργασίες κάθε ατόμου της ομάδας η οποία συμβάλλει στον έλεγχο της ποιότητας), και γ) οι σχέσεις ηγέτη-μελών που δείχνουν πόσο αρεστός είναι ο ηγέτης, αν οι εργαζόμενοι τον εμπιστεύονται και αν είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.⁶⁷ Επίσης, ο Fiedler υποστήριξε ότι για να επιτύχουμε τον κατάλληλο συνδυασμό μεταξύ ηγέτη και οργανισμού, πρέπει να προσαρμόσουμε τον οργανισμό, αναθέτοντας σε ηγέτες με συγκεκριμένη συμπεριφορά την ηγεσία των ανθρώπων που του «ταιριάζουν». Για παράδειγμα, σε έναν ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς την εργασία αναθέτουμε την ηγεσία ανθρώπων που έχουν ανάγκη από σαφείς και δομημένες οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας τους.

Οι διάφορες έρευνες του Feidler έχουν δείξει ότι.⁶⁸

1. Σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου⁶⁹ ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη, πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον.
2. Σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου⁷⁰ (ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη) πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις.

Ο Feidler συμπλήρωσε τη θεωρία του εισάγοντας τη θεωρία των γνωστικών πόρων. Στη θεώρηση αυτή εξετάζεται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε σχέση με τις νοητικές του ικανότητες ή την πείρα του, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες στρες. Οι κυριότερες υποθέσεις της θεωρίας των γνωστικών πόρων είναι οι παρακάτω τέσσερις:

1. Αν ο ηγέτης είναι κατευθυντικός και ευφυής, η νοημοσύνη του συντελεί στην υλοποίηση των σχεδίων της ομάδας, εκτός αν ο ηγέτης αντιμετωπίζει στρες.

⁶⁷ Βλ. Fiedler F., E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

⁶⁸ Βλ. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση Ηγεσία*, στ' έκδοση, Αθήνα σελ. 143-144.

⁶⁹ Σε μια κατάσταση υψηλού ελέγχου θεωρείται δεδομένο ότι το έργο μπορεί να επιτελεστεί γιατί υπάρχει υψηλή δομή έργου και οι σχέσεις ηγέτη-οπαδών είναι καλές. Ο ηγέτης που έχει ως πρωταρχικό στόχο την επιτέλεση του καθήκοντος, βλέπει ότι αυτό θα γίνει (λόγω δομής της κατάστασης) και επικεντρώνεται στο δευτερεύοντα στόχο του, τη διατήρηση καλών σχέσεων. Η κατάσταση χαμηλού ελέγχου χαρακτηρίζεται από κακές σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας, από χαμηλό βαθμό δομής στο έργο και από χαμηλό βαθμό εξουσίας θέσης ή από υψηλό βαθμό στρες, λόγω της μη ευνοϊκότητας της κατάστασης. Για περισσότερα βλ. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση Ηγεσία*, στ' έκδοση, Αθήνα σελ. 144-145.

⁷⁰ Στις καταστάσεις αυτές οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις αποδίδουν καλύτερα γιατί ξεκινούν από τη βελτίωση των σχέσεων και μετά στρέφονται προς την επιτέλεση του έργου. Αντίθετα οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο έργο θεωρούνται αυταρχικοί και παρεμβατικοί ενώ συναντούν αντιδράσεις από τους υφισταμένους τους. Ό.π. : 145.

2. Σε καταστάσεις στρες πιο χρήσιμη είναι η πείρα και όχι η νοημοσύνη του ηγέτη.
3. Η νοημοσύνη των μελών της ομάδας συνεισφέρει στην υλοποίηση των στόχων της μόνο σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι κατευθυντικός ή δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής.
4. Η δημιουργικότητα του ηγέτη δεν συνεισφέρει απαραίτητα στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας.

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton δέχεται ότι οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και να προσφύγουν σε διαφορετικές λύσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης θεωρούνται ότι ενυπάρχουν στις συγκεκριμένες αποφάσεις-λύσεις, ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει ο ηγέτης και όχι αυτά που συνεπάγεται η θέση του ή ο ρόλος του. Ο ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει εύκαμπτη συμπεριφορά και να προσφύγει, ανάλογα με την περίπτωση, σε ένα από τα παρακάτω πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

α) *AI (Αυταρχική τύπου I)*. Ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει την απόφαση μόνος του, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει τη στιγμή εκείνη.

β) *AII (Αυταρχική τύπου II)*. Ο ηγέτης παίρνει από τους υφισταμένους τις πληροφορίες που χρειάζεται χωρίς να είναι ανάγκη να τους ενημερώσει ποιο πρόβλημα αφορούν και μετά αποφασίζει τη λύση μόνος του.

γ) *CI (Συμβουλευτική τύπου I)*. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με ορισμένους υφισταμένους σε ατομική βάση, ζητώντας τις απόψεις και τις προτάσεις τους, χωρίς να τους συγκεντρώνει σαν ομάδα. Την τελική απόφαση την παίρνει μόνος του η οποία μπορεί να αντανακλά ή να μην αντανακλά την επίδραση των υφισταμένων.

δ) *CII (Συμβουλευτική τύπου II)*. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους τους ως ομάδα και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες τους. Στη συνέχεια παίρνει μια απόφαση που μπορεί να αντανακλά ή όχι την επίδραση των υφισταμένων.

ε) *GII (Ομαδική τύπου II)*. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους του ως ομάδα. Βρίσκουν και αξιολογούν λύσεις από κοινού και προσπαθούν να καταλήξουν σε μια κοινή λύση.

Η επιλογή των λύσεων γίνεται βάσει επτά λογικών κανόνων που πρέπει να τηρούνται για να ληφθεί μια υψηλής ποιότητας απόφαση. Οι κανόνες αυτοί χωρίζονται σε κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης και σε κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης.

Οι τρεις κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης είναι:

1. *Ο κανόνας του βαθμού πληροφόρησης του ηγέτη.* Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και ο ηγέτης δε διαθέτει την απαραίτητη πληροφόρηση ή δεν έχει πείρα για να λύσει το πρόβλημα μόνος του, τότε αποκλείεται η λύση ΑΙ.
2. *Ο κανόνας σύγκλισης των στόχων.* Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι δεν επιδιώκουν τους ίδιους στόχους με τον οργανισμό τότε αποκλείεται η λύση ΓΙΙ.
3. *Ο κανόνας του μη δομημένου προβλήματος.* Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και ο ηγέτης δεν έχει την πείρα ή την πληροφόρηση για να λύσει το πρόβλημα μόνος του και το πρόβλημα είναι μη δομημένο, η επίλυση του προβλήματος θα πρέπει να προβλέπει τη συμμετοχή των υφισταμένων. Τότε αποκλείονται οι λύσεις ΑΙ, ΑΙΙ και ΒΙΙ.

Οι τέσσερις κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης είναι:

1. *Ο κανόνας της αποδοχής.* Αν η απόφαση πρέπει να γίνει αποδεκτή από τους υφισταμένους για να την εφαρμόσουν αποκλείονται οι λύσεις ΑΙ και ΑΙΙ.
2. *Ο κανόνας της σύγκρουσης.* Αν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική και είναι αμφίβολο αν αυτή θα γίνει αποδεκτή, σε περίπτωση που αυτή παρθεί με αυταρχικό τρόπο και αν είναι πιθανή η διαφωνία για τις πιθανές λύσεις του προβλήματος, οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίλυση του προβλήματος θα πρέπει να συμπεριλάβουν την αλληλεπίδραση και τη συμμετοχή των υφισταμένων. Επομένως αποκλείονται οι λύσεις ΑΙ, ΑΙΙ και ΒΙ.
3. *Ο κανόνας της δικαιοσύνης.* Αν είναι σημαντικό η αποδοχή της απόφασης, η διαδικασία λήψης της απόφασης πρέπει να επιτρέψει στους εργαζόμενους να έχουν αλληλεπίδραση και να αναλάβουν πλήρως την ευθύνη του να καθορίσουν τι είναι δίκαιο. Με αυτόν τον τρόπο αποκλείονται οι λύσεις ΑΙ, ΑΙΙ, ΒΙ και ΒΙΙ.
4. *Ο κανόνας της προτεραιότητας της αποδοχής.* Αν η αποδοχή είναι σημαντική κι αν οι υφιστάμενοι έχουν τα κίνητρα να επιδιώξουν τους στόχους του οργανισμού, τότε οι ενδεδειγμένες μέθοδοι επίλυσης του προβλήματος είναι αυτές που δίνουν τη δυνατότητα ίσης συμμετοχής στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Έτσι αποκλείονται οι λύσεις ΑΙ, ΑΙΙ, ΒΙ και ΒΙΙ.

Η θεωρία των Hersey και Blanchard συναρτά τη στάση του ηγέτη με το επίπεδο της ωριμότητας και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Όταν το επίπεδο αυτό είναι χαμηλό, ο ηγέτης δίνει έμφαση σε δομικά στοιχεία, όπως είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος για την άσκηση του έργου. Όταν το επίπεδο των υφισταμένων είναι υψηλό τότε δημιουργείται κλίμα

εμπιστοσύνης που οδηγεί στην παραχώρηση περισσότερης ελευθερίας και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων.⁷¹

Σύμφωνα με το μοντέλο της χαρισματικής ηγεσίας, ο χαρισματικός ηγέτης απορρίπτει το κατεστημένο και είναι ριψοκίνδυνος, προκειμένου να υλοποιήσει τα οράματά του. Έχει θετική αντίληψη για τα πράγματα, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και νοιάζεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Έχει εμπειρία, η οποία αν και δε συνδέεται απαραίτητα με ακαδημαϊκά ή άλλα επίσημα προσόντα, είναι αποδεκτή από τους υπολοίπους, ηγείται προσφέροντας τον εαυτό του ως παράδειγμα, χωρίς κατ' ανάγκη να επιδιώκει τη συναίνεση των υφισταμένων του.

Ο Bass διακρίνει δύο τύπους ηγεσίας:

1. *Τη διαπραγματευτική* (transactional leadership), η οποία αποτελεί μια σύνθεση των παλαιότερων τύπων - μοντέλων ηγεσίας και σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται στον εντοπισμό τυχόν προβλήματος καθώς και τους τρόπους επίλυσής του, σε συνδυασμό με τις ανάγκες και την προσωπική ικανοποίηση των υφισταμένων. Η διαπραγματευτική ηγεσία αποτελεί μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, αφού ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι επιθυμητό στον ίδιο και, στη συνέχεια, του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή.

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας έχει τα εξής δύο χαρακτηριστικά: α) αμοιβές ανάλογα με την επιθυμητή συμπεριφορά, δηλαδή οι επιθυμητές αμοιβές χορηγούνται όταν επιδειχτεί η κατάλληλη συμπεριφορά, και β) διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, όπου ο ηγέτης δεν καταβάλλει καμιά προσπάθεια να αλλάξει ο τρόπος εργασίας, εφόσον επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι.⁷²

2. *Τη μετασχηματιστική* (transformational leadership), η οποία δεν εστιάζεται στο σχεδιασμό τυποποιημένων διαδικασιών, αλλά ο ηγέτης έχοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους μεταλλάσσει τη φυσιογνωμία του χώρου εργασίας, ώστε να γίνει ένας χώρος δημιουργικότητας, υψηλών επιδόσεων και συμμετοχικών διαδικασιών.

Ο Bass διακρίνει, επίσης, τα παρακάτω τρία ποιοτικά στοιχεία του συγκεκριμένου τύπου ηγέτη που ανήκει στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- α. *Χάρισμα*: Ο ηγέτης έχει ενθουσιασμό, πίστη, συνέπεια και εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους του.

⁷¹ Βλ. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational behavior*, 5th edition. N. Jersey: Prentice-Hall.

⁷² Βλ. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση Ηγεσία*, στ' έκδοση. Αθήνα σελ.175-176.

β. Εξατομίκευση: Ο ηγέτης αναγνωρίζει και ενθαρρύνει τα μοναδικά ταλέντα και ικανότητες του κάθε ατόμου χωριστά.

γ. Δημιουργικότητα: Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εξασφαλίσει στους υφισταμένους του κλίμα επαγρύπνησης και εγρήγορσης για ένα πρόβλημα και για τους τρόπους αντιμετώπισής του.⁷³ Προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους του να σκέφτονται και να παίρνουν λογικές αποφάσεις.

Οι McClelland και Boyatzis διατύπωσαν ένα ‘Μοντέλο Ηγεσίας’ σύμφωνα με το οποίο τα άτομα που συνιστούν καλά διοικητικά στελέχη δίδουν διαφορετική έμφαση στα εξής τρία χαρακτηριστικά: α) την ανάγκη για δύναμη και εξουσία, β) την ανάγκη για καλές διαπροσωπικές σχέσεις, και γ) την ανάγκη για προσωπικό έλεγχο του περιβάλλοντος.⁷⁴ Στον πίνακα 3.4 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που διέπουν τα διοικητικά στελέχη σύμφωνα με το μοντέλο ηγεσίας των McClelland και Boyatzis.

Πίνακας 3.4. Χαρακτηριστικά που διέπουν τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη, κατά το μοντέλο ηγεσίας των McClelland και Boyatzis

Υψηλή έμφαση στο (α)	Χαμηλή έμφαση στο (β)	Υψηλή έμφαση στο (γ)
Το άτομο ενδιαφέρεται/επιθυμεί να επηρεάζει άλλα άτομα.	Δεν ενδιαφέρεται πολύ αν γίνεται δυσάρεστος στους άλλους.	Το άτομο επιδιώκει έντονα το να υπάρχει οργάνωση και τάξη στις διαδικασίες και την οργάνωση της δουλειάς.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ένα επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα και στην ύπαρξη οργάνωσης και τάξης στην εργασία και χαμηλή έμφαση στο αν γίνεται αρεστός ή δυσάρεστος στους άλλους. Το μοντέλο αυτό ίσως να μην ισχύει για τα διοικητικά στελέχη που είναι γυναίκες εξαιτίας του ενδιαφέροντος που έχουν για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Κατά την Gilligan η βασική γυναικεία ιδιότητα της προσκόλλησης (attachment) ή της επαφής και της διάθεσης για γνήσια επικοινωνία (communio) με τους άλλους λειτουργεί σαν μια παγίδα που τις παραλύει και τις οδηγεί στο συμβιβασμό, στην εξάρτηση, στην αποδυνάμωση. Ωστόσο, κατά

⁷³ Βλ. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

⁷⁴ Βλ. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

την ίδια, η αποδυνάμωση είναι έννοια υποκειμενική που καθορίζεται και από τις πολιτισμικά καθορισμένες παραμέτρους του όρου 'δύναμη' (power).⁷⁵

Αυτά ισχύουν στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών σύμφωνα με τις θεωρίες της επίτευξης και της ηγεσίας. Στον εκπαιδευτικό χώρο και συγκεκριμένα στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης θα εστιαστεί η παρούσα εργασία και θα στηριχτεί στις παραπάνω θεωρίες. Στο πλαίσιο της προσπάθειας για ποιοτική διοίκηση της εκπαίδευσης θα πρέπει να διερευνηθεί πιο μοντέλο ηγεσίας υιοθετούν τα σημερινά στελέχη εκπαίδευσης, ποιο θεωρείται αποτελεσματικό και χρήσιμο για τη βελτίωση της εκπαίδευσης με σκοπό την παροχή ποιοτικά ανώτερων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εν ολίγοις, ποιο είναι αυτό το ιδιαίτερο στιλ ηγέτη που ωθεί το εκπαιδευτικό δυναμικό να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος.

3.5. Ο χαρισματικός ηγέτης

Σύμφωνα με πρόσφατες απόψεις, το φαινόμενο του χαρισματικού ηγέτη χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών που διαθέτει το πρόσωπο που αποκαλείται «χαρισματικό» και των αναγκών, αξιών και πεποιθήσεων που έχουν οι «οπαδοί» του. Η αλληλεπίδραση αυτή μπορεί σε ακραία περίπτωση να καταλήξει σε πλήρη και ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη στον ηγέτη, αφοσίωση, διάθεση υποταγής και, τέλος αίσθηση πληρότητας με τη «συμπόρευση» στην αποστολή του ηγέτη.⁷⁶ Σύμφωνα με τους Conger και Canungo τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη περιγράφονται στον πίνακα 3.5.

⁷⁵ Βλ. Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge MA: Harvard University Press

⁷⁶ Βλ. Conger, J. A., & Cannugo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Πίνακας 3.5. Τυπολογία χαρακτηριστικών του μη χαρισματικού και του χαρισματικού ηγέτη των Conger και Canungo

Χαρακτηριστικά του μη χαρισματικού και του χαρισματικού ηγέτη⁷⁷		
	<i>Μη χαρισματικός ηγέτης</i>	<i>Χαρισματικός ηγέτης</i>
<i>Σχέση με την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων</i>	Στην ουσία την αποδέχεται και επιδιώκει να τη συντηρήσει.	Δεν την αποδέχεται και προσπαθεί να την τροποποιήσει.
<i>Μελλοντικοί στόχοι</i>	Όχι ασύμβατοι με την κατεστημένη τάξη.	Ιδεαλιστικοί και εξιδανικευμένοι στόχοι σε εμφανή αντίθεση με την κατεστημένη τάξη.
<i>Αποδοχή από τα μέλη της ομάδας</i>	Η κοινή αποστολή και προοπτική τον κάνουν αρεστό και αποδεκτό.	Η κοινή προοπτική και η εξιδανίκευση των στόχων, τον καθιστούν αρεστό στα μέλη της ομάδας τα οποία όμως τελικά τον εξιδανικεύουν και ταυτίζονται μαζί του.
<i>Χρήση των μέσων για την επιτυχία στόχων</i>	Κατάλληλος στη χρήση των συμβατικών διαθέσιμων μέσων για να επιτύχει στόχους μέσα στο υπάρχον πλαίσιο του οργανισμού.	Ίδανικός στη χρήση μη συμβατικών μέσων για να υπερβεί το υπάρχον πλαίσιο του οργανισμού.
<i>Πηγή εξουσίας και δικαιοδοσίας</i>	Αντλεί την εξουσία από τη θέση του αλλά και από την εμπειρία.	Η εξουσία του αντλείται από την εμπειρία, αλλά και το σεβασμό/θαυμασμό των μελών της ομάδας για έναν μοναδικό ηγέτη.

⁷⁷ Τυπολογία χαρακτηριστικών του χαρισματικού ηγέτη που ανέπτυξαν οι Conger και Canungo. Βλ. Conger, J. A., & Cannugo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Σχέση με τα μέλη της ομάδας	Είτε ισότιμη με σκοπό την αναζήτηση της ομοφωνίας, είτε βασισμένη στις εντολές. Προσπαθεί να πείσει ή τελικά να πιέσει τα μέλη να ασπασθούν τις απόψεις του.	Αρχηγική στάση απέναντι στα μέλη. Διαμορφώνει τις απόψεις των μελών της ομάδας, ώστε τελικά να υιοθετήσουν τις (ριζικές) αλλαγές που προτείνει.
-----------------------------	--	---

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 3.5, ο χαρισματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια τροποποίησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων και από την υιοθέτηση ιδεαλιστικών και εξιδανικευμένων στόχων σε αντίθεση με την κατεστημένη τάξη, από τη χρήση μη συμβατικών μέσων για την επιτυχία των στόχων. Επίσης, η υιοθέτηση των ιδεαλιστικών στόχων τον καθιστούν αρεστό στους υφισταμένους του με αποτέλεσμα την ταύτιση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού με τον ηγέτη παρόλο την αρχηγική του στάση απέναντι τους. Επιπλέον, η εξουσία του αντλείται από την εμπειρία που κατέχει και το σεβασμό των μελών του οργανισμού για ένα μοναδικό ηγέτη.

3.6. Ο αποτελεσματικός ηγέτης

Τις τελευταίες δεκαετίες η πλειοψηφία των ερευνών που αφορούν τη σχολική αναδιοργάνωση αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο του διευθυντή στη διαδικασία ποιοτικής αλλαγής του σχολείου. Ο σημερινός διευθυντής-ηγέτης αναμένεται να παίρνει αποφάσεις με ευκολία, να εφοδιάζει και να μοιράζει πληροφορίες, να δημιουργεί και να αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και σχέσεων, να μοιράζεται αρμοδιότητες και να είναι υπόλογος στην κοινότητα. Ακόμη, ο ρόλος του ηγέτη γίνεται πιο σύνθετος και απαιτητικός λόγω των κοινωνικών και δημογραφικών συνθηκών που επιβλήθηκαν στα σχολεία από τη μεταμοντέρνα κοινωνία.

Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη να δημιουργεί την ικανότητα ηγεσίας στους άλλους απαιτεί από το διευθυντή να μοιράζεται αρμοδιότητες. Η διασπάθιση των ευθυνών της ηγεσίας οδηγεί τους ενδιαφερόμενους-συμμετέχοντες να ασχοληθούν πιο διεξοδικά με τη σχολική αναδιοργάνωση και με αυτό τον τρόπο οι σχολικές μονάδες ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις τόσο της κοινωνικής πραγματικότητας όσο και των κυβερνητικών μεταρρυθμίσεων. Σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή ιεραρχική αντίληψη της ηγεσίας, η μοιρασμένη ηγεσία εξαρτάται από τη συνεργασία η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στο

σεβασμό της πείρας και των γνώσεων των άλλων και της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης για επιτυχία.⁷⁸

Το κλειδί για μια αποτελεσματική ηγεσία είναι η συνεργασία και η επικοινωνία. Σημαντικές διαστάσεις και στρατηγικές επικοινωνίας είναι η έρευνα, η σκέψη, ο διάλογος και οι ενέργειες για επίλυση προβλημάτων. Βασικές επικοινωνιακές ικανότητες είναι η ακρόαση, η λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά, η ανοικτότητα, η εμπάθεια (να αφουγκράζεται κάποιος τα αισθήματα των άλλων) και άλλες ικανότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.⁷⁹ Οι Hudson και Glomb προσθέτουν ως αποτελεσματικές επικοινωνιακές ικανότητες την επίλυση προβλημάτων, το συνεργατικό σχεδιασμό, τη διαλλακτικότητα-διαπραγμάτευση και τη διαχείριση συγκρούσεων.⁸⁰

Κατά μια άποψη τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζεται ένας ηγέτης για να επιτύχει στο έργο του: α) *τεχνικές δεξιότητες* που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική, β) *ανθρώπινες δεξιότητες* που σχετίζονται με την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας, και γ) *νοητικές δεξιότητες* που αφορούν την ικανότητα του προϊσταμένου να βλέπει όλη την οργάνωση ως σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης είναι αλληλεξαρτώμενες και ότι μια αλλαγή που θα συμβεί σε μια από αυτές θα επηρεάσει όλες τις άλλες. Κατά μια άλλη άποψη τα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους ταξινομούνται στις παρακάτω έξι κατηγορίες: α) *σωματικά χαρακτηριστικά*, β) *κοινωνικό υπόβαθρο*, γ) *χαρακτηριστικά ευφυΐας*, δ) *χαρακτηριστικά προσωπικότητας*, ε) *χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το έργο του* όπως υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή και προσαρμοστικότητα, και στ) *κοινωνικά χαρακτηριστικά* όπως δημοτικότητα, ευγένεια, κύρος.⁸¹

Έχοντας πάντα υπόψη ότι η αποτελεσματικότητα και η απόδοση ενός ηγετικού στελέχους είναι σχετική με το περιβάλλον και τη διοικητική θέση μπορούμε να ταξινομήσουμε τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει στις παρακάτω τρεις ομάδες:

1. *Στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι.* Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει γνώσεις ψυχολογίας προκειμένου να προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις και να δημιουργεί εργασιακό

⁷⁸ Slater, L. (2008). Pathways to Building Leadership Capacity. *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (1), 55-69.

⁷⁹ Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

⁸⁰ Hudson, P. , & Glomb, N. (1997). 'If It Takes Two to Tango then Why not Teach Both Partners to Dance? Collaboration Instruction for All Educators. *Journal of Learning Disabilities*, 30 (4), 442-448.

⁸¹ Βλ. Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

περιβάλλον που να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

2. *Στην επαγγελματική ικανότητα.* Ο προϊστάμενος πρέπει να ρυθμίζει το έργο του ώστε να κάνει καλή εκτίμηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των προβλημάτων, να ασκεί καλύτερη εποπτεία στους συνεργάτες του και να έχει την ευχέρεια για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

3. *Στην αντιληπτική ικανότητα.* Ένας ηγέτης δεν αποτελεί μόνο εκτελεστικό όργανο αλλά αποτελεί και επιτελικό παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό.⁸²

3.7. Τρόποι ηγεσίας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας, που μπορούν να χρησιμοποιούνται από προϊσταμένους ομάδων ή οργανισμών.

1. *Η αυταρχική ηγεσία.* Ο προϊστάμενος επιδιώκει υπακοή από τους υφισταμένους του. Κυριαρχεί στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των εργασιών όλης της ομάδας. Διατάσσει και συνήθως οι διαταγές του στηρίζονται σε κυρώσεις. Χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο, είναι δογματικός στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του, δεν αιτιολογεί τις αποφάσεις-διαταγές του και δύσκολα δέχεται προτάσεις που είναι αντίθετες στις απόψεις του. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των ολοκληρωτικών καθεστώτων.

2. *Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία.* Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο ηγεσίας λαμβάνουν αποφάσεις ύστερα από διεξοδική συζήτηση με τους υφισταμένους τους. Υπάρχουν τρεις τύποι συμμετοχικών ηγετών: α) ο συμβουλευτικός ο οποίος συσκέπτεται με το προσωπικό, πριν λάβει μια απόφαση, αλλά διατηρεί την τελική εξουσία λήψης αποφάσεων, β) ο συναινετικός ηγέτης, ο οποίος ενθαρρύνει τη συζήτηση της ομάδας για ένα θέμα και μετά λαμβάνει μια απόφαση η οποία αντανακλά τη γενική άποψη της ομάδας, και γ) ο δημοκρατικός ηγέτης ο οποίος μεταβιβάζει την τελική εξουσία στην ομάδα, λειτουργεί ως συλλέκτης απόψεων και προβαίνει σε ψηφοφορία πριν από τη λήψη αποφάσεων. Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ριζικά αντίθετος με εκείνον της αυταρχικής ηγεσίας και στη σύγχρονη εποχή κερδίζει όλο και πιο πολλούς υποστηρικτές.

3. *Η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία.* Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα και ενεργεί ως χορηγός πληροφοριών προς τους συνεργάτες του.

⁸² Βλ. Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα σελ. 250-251.

Διαφέρει ως προς τη δημοκρατική ηγεσία στο σημείο ότι τα μέλη της ομάδας συσκέπτονται με τον ηγέτη πριν λάβουν τις δικές τους αποφάσεις.⁸³

Ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη⁸⁴ και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: α) Ο *καταπιεστικός*. Ο καταπιεστικός ηγέτης απαιτεί άμεση υπακοή, διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Είναι αποτελεσματικός σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωτικής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. β) Ο *οραματιστής* ηγέτης κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα, είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας στον οργανισμό. γ) Ο *ανθρωπιστικός*. Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. δ) Ο *δημοκρατικός* ηγέτης οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. ε) Ο *καθοδηγητικός* ηγέτης θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και πρωτοβουλίας. στ) Ο *συμβουλευτικός* τύπος ηγέτη δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Είναι αποτελεσματικός για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.⁸⁵

Κατά πόσο ένα σύστημα ηγεσίας είναι περισσότερο αυταρχικό ή δημοκρατικό εξαρτάται από τρεις βασικούς άξονες: α) την προσωπικότητα του ηγέτη, β) την ποιότητα ή την ωριμότητα της ομάδας, και γ) την κατάσταση, δηλαδή το περιβάλλον στο οποίο δρα η ομάδα, όπως ο τύπος της οργάνωσης (συγκέντρωση ή αποκέντρωση της εξουσίας), η έλλειψη χρόνου, η πίεση κοινωνικών ομάδων κτλ.

⁸³ Βλ. Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα.

⁸⁴ Σύμφωνα με τον Goleman συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις». Βλ. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, NY: Bantam Books. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σε αυτήν.

⁸⁵ Επιτροπάκη, Ο. (2002). Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα. Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA (Athens Laboratory of Business Administration) και το ΙΜΑΔ (Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού) της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) -Τμήμα Μακεδονίας.

3.8. Σχέση ηγεσίας και διοίκησης

Κοινή διαπίστωση είναι ότι η ηγεσία απαιτεί κάτι περισσότερο από διοικητική ικανότητα και περιλαμβάνει την κατεύθυνση, την καθοδήγηση και τον επηρεασμό των άλλων προς έναν αντικειμενικό σκοπό. Επίσης, για καθένα τύπο ηγεσίας υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που έχει ως επακόλουθο να μην είναι δυνατό να υποστηριχτεί με βεβαιότητα ποιο από όλα είναι άριστο. Επιπλέον υφίστανται παράγοντες όπως ο βαθμός εξουσίας του ηγέτη, το είδος εργασίας, το επίπεδο μόρφωσης, που επηρεάζουν το διοικούντα να ακολουθήσει τον ένα ή τον άλλο τρόπο συμπεριφοράς. Οι Bennis και Nanus⁸⁶ αναφερόμενοι στη διαφορά μεταξύ διευθυντών και ηγετών, τονίζουν πως οι πρώτοι κάνουν «τα πράγματα σωστά», ενώ οι δεύτεροι «κάνουν τα σωστά πράγματα». Ο Everard και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης ενώ δίνουν τις διαφορές διοίκησης και ηγεσίας σύμφωνα με τη διαφοροποίηση των West-Burnham όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.6.

Πίνακας 3.6. Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης

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

Πηγή: West-Burnham(1997) στο Everard et al. (2005,σ.23, πίν. 2.3.)

Σύμφωνα με τον Everard η ηγεσία έχει μια πιο ευρεία έννοια αφού ασχολείται με το όραμα, το αποτέλεσμα των ενεργειών, τους ανθρώπους ενώ η διοίκηση ασχολείται κυρίως με την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων, με θέματα λειτουργίας του οργανισμού, με την οργάνωση του συστήματος και με το να κάνει τα σωστά πράγματα σε αντίθεση με την ηγεσία που επιδιώκει να κάνει τα σωστά πράγματα.

⁸⁶ Βλ. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Στον πίνακα 3.7. παρουσιάζονται επιγραμματικά μερικές από τις διαφορές ανάμεσα στο μάνατζερ και τον ηγέτη.

Πίνακας 3.7. Διαφορές μάνατζερ και ηγέτη

Ο μάνατζερ	Ο ηγέτης
διορίζεται	αναδεικνύεται
χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» εξουσία	χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου	περνά όραμα, εμπνέει, πείθει και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου
επικεντρώνεται στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
ελέγχει	κερδίζει εμπιστοσύνη και πίστη
κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
ενδιαφέρεται για το «πώς»	ενδιαφέρεται για το «γιατί»
κάνει διαχείριση της παρούσας κατάστασης	προκαλεί και προβαίνει σε αλλαγές
αποδέχεται την πραγματικότητα	ερευνά την πραγματικότητα
δίνει έμφαση στο τώρα	δίνει έμφαση στο μέλλον
κάνει τα πράγματα σωστά	κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς (2005) στο Ράπτης Ν. και Βιτσιλάκη Χ. (2007,σ.31, πίν.2.2)

Κύρια χαρακτηριστικά του μάνατζερ είναι ο διορισμός από ένα ανώτερο όργανο, ο έλεγχος τον οποίο ασκεί, επικεντρώνεται στην πιστή τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών και η χρήση δοτής εξουσίας. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι η ανάδειξή του μέσα από πολλούς άλλους, η εμπιστοσύνη που εμπνέει στα υπόλοιπα άτομα, η διεύρυνση των οριζόντων και η έμφαση του στο μέλλον του οργανισμού. Ο διοικών (μάνατζερ) αποτελεί το φορέα της τυπικής ηγεσίας, ο οποίος κατευθύνει την ομάδα στηριζόμενος αρχικά στη δύναμη που πηγάζει από τη θέση που κατέχει. Ο ηγέτης μπορεί να αποτελεί το φορέα και της τυπικής, αλλά και της άτυπης ηγεσίας, που ασκεί επιρροή κυρίως

διαμέσου της κινητοποίησης, του οράματος και του ενθουσιασμού που εμπνέει στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

3.9. Η έρευνα για τη διεύθυνση του σχολείου και τα εμπειρικά δεδομένα για την εκπαιδευτική ηγεσία

Στη δεκαετία του '70 η έρευνα για τη διεύθυνση του σχολείου ήταν στα πρώιμα της στάδια και ενδιαφερόταν κυρίως για τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων.⁸⁷ Σύμφωνα με τις έρευνες υπάρχουν πέντε κοινά σημεία: α) η ισχυρή άσκηση ηγεσίας, β) η έμφαση στους εκπαιδευτικούς στόχους, γ) οι υψηλές προσδοκίες, δ) το υγιές και πειθαρχημένο περιβάλλον, και ε) η συχνή ενίσχυση της σχολικής επίδοσης. Οι πρώιμες αυτές έρευνες διαπνέονται από την αντίληψη ότι η αποτελεσματικότητα του σχολείου και η εκπαιδευτική αλλαγή είναι προσανατολισμένη σε στόχους, σε μια διαχειριστική-διοικητική αντίληψη της άσκησης της ηγεσίας και στην παραδοχή ότι υπάρχει διακριτή γραμμική σχέση αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ διακριτών μεταβλητών της σχολικής διαδικασίας.⁸⁸

Γίνεται σταδιακά συνείδηση ότι πολυποίκιλοι παράγοντες παρεμβαίνουν μεταξύ των δραστηριοτήτων των διευθυντών και των αποτελεσμάτων στους μαθητές και ότι η άσκηση του έργου του διευθυντή συναρτάται τόσο με στοιχεία του ίδιου ως ατόμου όσο και με τις ιδιαιτερότητες του κάθε σχολικού πλαισίου. Κάτω από τη νέα οπτική γωνία οι έρευνες οδηγήθηκαν σε δύο κατευθύνσεις. Στην πρώτη κατεύθυνση διερευνήθηκε ο τρόπος συσχέτισης των επιδράσεων των διευθυντών με παραμέτρους της σχολικής πραγματικότητας, με σκοπό να αναλυθεί η σχέση μεταξύ της πρακτικής των διευθυντών και των αποτελεσμάτων των σχολείων και να διερευνηθεί ο τρόπος που διαμορφώνεται η πρακτική αυτή. Στη δεύτερη κατεύθυνση έγιναν προσπάθειες να κατανοηθεί ο ρόλος του διευθυντή σε όλες τις διαστάσεις του μέσω των αντιλήψεων ατόμων που σχετίζονται με την σχολική πραγματικότητα (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).

Στην πρώτη κατεύθυνση, έρευνες επισκόπησης συσχετίζουν τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές των διευθυντών τόσο με μεταβλητές 'διαδικασίας', όπως είναι οι επιπτώσεις στους εκπαιδευτικούς (ως δείκτες χρησιμοποιήθηκαν ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία, οι αντιλήψεις τους για τη διεύθυνση του σχολείου κ.ά.), όσο και με μεταβλητές 'αποτελέσματος' όπως είναι οι ποικίλες επιδράσεις στους μαθητές (ως δείκτες

⁸⁷ Αποτελεσματικά σχολεία θεωρούνταν τα σχολεία που είχαν υψηλές επιδόσεις στην εκπαίδευση παιδιών μειονοτήτων, με χαμηλή κοινωνικο-οικονομική προέλευση.

⁸⁸ Βλ. Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, σ.35

χρησιμοποιήθηκαν οι θετικές τους στάσεις απέναντι στο σχολείο, η σχολική επίδοση σε βασικές δεξιότητες, η τακτική φοίτηση κ.ά.). Μια ομάδα ερευνών ελέγχει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στην πρακτική των διευθυντών οι εξωτερικές επιδράσεις (π.χ. η ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, οι στάσεις των γονέων, των εκπαιδευτικών κ.ά.), μια άλλη ομάδα ερευνών διερευνά τη σχέση μεταξύ εξωτερικών επιδράσεων και εσωτερικών διαδικασιών (π.χ. ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών) και μια τρίτη ομάδα ερευνών συσχετίζει τις αντιλήψεις ή πεποιθήσεις των διευθυντών με τις πρακτικές τους.

Στη δεύτερη κατεύθυνση οι έρευνες προσανατολίζονται στην περιγραφή και κατανόηση του ρόλου του διευθυντή. Η επικρατούσα αντίληψη ήταν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι μονοδιάστατος και σκοπός ήταν να ανακαλυφθεί εκείνη η διάσταση που τον απέδιδε καλύτερα. Με την πορεία των ερευνών διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος. Για το σκοπό αυτό υπήρξε μια ομάδα ερευνών που προσπαθεί να καταγράψει είτε τη συνολική συμπεριφορά του διευθυντή είτε μια μόνο πτυχή της άσκησης του έργου του. Μια δεύτερη ομάδα προσπαθεί να περιγράψει και να ερμηνεύσει το ρόλο του διευθυντή μέσα στη σχολική μονάδα, με στόχο να κατανοηθεί το σχολικό πλαίσιο ως σύνολο.⁸⁹

Στα μέσα της δεκαετίας του '80 στο πλαίσιο της έρευνας διαγράφονται δύο κυρίως μοντέλα για την άσκηση της ηγεσίας στο σχολείο. Σύμφωνα με ποσοτικές έρευνες συσχετίσεων ο αποτελεσματικός ηγέτης περιγράφεται ως εξαιρετικά ορθολογιστής και πραγματιστής, θέτει κατάλληλους στόχους για το σχολείο και διαλέγει τις κατάλληλες λύσεις, ενώ αν κάποια λύση δε λειτουργήσει, ο ηγέτης προτείνει άλλη λύση συνεπή με το στόχο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η σημασία του ρόλου του διευθυντή πηγάζει από τη θέση του. Ένα δεύτερο μοντέλο που προέρχεται από έρευνες περίπτωσης τονίζει την πολιτισμική διάσταση της ηγεσίας και υπονοεί ότι η ηγεσία περιορίζεται σημαντικά από το πολιτισμικό πλαίσιο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο ηγέτης θεμελιώνει την κουλτούρα του σχολείου. Στόχος των ερευνών στις ΗΠΑ ήταν να εντοπιστούν εκείνες οι δεξιότητες του διευθυντή που οδηγούν στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας και να βελτιωθούν μέσω της κατάλληλης επιλογής και εκπαίδευσης των διευθυντών.

Σταδιακά αυτή η έμφαση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και την κουλτούρα του σχολείου οδήγησε στην προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μιας ηγεσίας δηλαδή που μπορεί να αλλάζει το πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι. Όσοι τονίζουν τη

⁸⁹ Βλ. Dwyer, D.C. (1983). *Five principals in action: perspectives on instructional management*. San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research and Development.

δυνατότητα της σχολικής ηγεσίας να μετασχηματίζει την κουλτούρα του σχολείου επισημαίνουν ότι οι διευθυντές μπορούν να κινήσουν το σχολείο προς μια νέα κατεύθυνση, καθώς στέλνουν μηνύματα αποκαλυπτικά των προσδοκιών τους προς το προσωπικό και τους μαθητές με κάθε τους απόφαση. Οι Deal και Peterson⁹⁰ βασιζόμενοι σε πέντε μελέτες περίπτωσης διευθυντών περιγράφουν τις στρατηγικές με τις οποίες οι διευθυντές δημιουργούν τις υποκείμενες νόρμες, αξίες και αντιλήψεις των μελών του σχολείου.

Οι Leithwood και Jantzi σε μια έρευνα τους το 1990 σε δώδεκα σχολεία στο Οντάριο του Καναδά που συνδύαζε ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, βρήκαν ότι οι πετυχημένοι διευθυντές χρησιμοποιούσαν έξι ευρείες στρατηγικές για να επηρεάσουν την κουλτούρα του σχολείου: α) έδιναν έμφαση στους κοινούς στόχους, β) χρησιμοποιούσαν μια ποικιλία γραφειοκρατικών μηχανισμών, όπως τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό και την οργάνωση, γ) επιδίωκαν την επαγγελματική ανάπτυξη, δ) είχαν άμεση και συχνή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, ε) μοιράζονταν την εξουσία τους, κατένειμαν αρμοδιότητες, προωθούσαν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μειώνοντας την απομόνωση των εκπαιδευτικών, και στ) χρησιμοποιούσαν σύμβολα και τελετές για να εκφράσουν τις πολιτιστικές αξίες, π.χ. για να αναγνωρίσουν και να εορτάσουν τη δουλειά του προσωπικού και των μαθητών.⁹¹

Οι μελέτες περίπτωσης τεσσάρων επιτυχών σχολείων της μέσης εκπαίδευση από την J. Lipsitz αποδίδουν στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών την ικανότητά τους να εξασφαλίζουν τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και να προωθούν τις ομαδικές διαδικασίες. Το κοινό χαρακτηριστικό των διευθυντών ήταν ότι διέθεταν όραμα που προσέδιδε στο σχολείο την ιδιαίτερη ταυτότητά του. Η έρευνα της A. Fernandez περιγράφει την επίδραση του διευθυντή στην ανάπτυξη του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών σε σχολεία του Καναδά και καταλήγει ότι η ηγεσία αποτελεί μια πρωταρχική μεσολαβητική μεταβλητή που επηρεάζει την επιτυχή υλοποίηση της εκπαιδευτικής αλλαγής γενικά και τη βελτιωμένη διδασκαλία και μάθηση ειδικότερα. Τα δεδομένα αντλήθηκαν από 53 συνεντεύξεις εκπαιδευτικών σε πέντε σχολεία σε διάστημα δύο ετών. Παρόλο που οι διευθυντές χρησιμοποιούσαν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, η συμπεριφορά τους κρινόταν δημοκρατική, παρείχαν ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στις αποφάσεις, σέβονταν τις επιθυμίες της ομάδας και προχωρούσαν σε αποδεκτούς συμβιβασμούς. Η ερευνήτρια διαπιστώνει ότι χάρη στην ηγεσία αυτών των πέντε σχολείων δημιουργήθηκε μια

⁹⁰ Βλ. Deal, T.E., & Peterson, K.D. (1990). *Symbolic leadership and the school principal: Shaping school cultures in different contexts*. Washington, D>C.: Department of Education, O.E.R.I.

⁹¹ Βλ. Leitwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of Transformational Leadership on Organizational conditions and Student Engagement. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.

επαγγελματική κοινότητα εκπαιδευτικών που προχώρησε από την απομόνωση στη συνεργασία, από το συντηρητισμό στον προοδευτισμό, από την προσκόλληση στο παρόν σε ένα όραμα με κατεύθυνση στο μέλλον.⁹²

Δύο έρευνες για την επιτυχημένη σχολική ηγεσία αναφέρουν τη σημασία της συμμετοχικής-κατανεμημένης ηγεσίας στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Το 1999 η Εθνική Οργάνωση Διευθυντών (National Association of Headteachers) στις ΗΠΑ διεξήγαγε έρευνα για να αναγνωρίσει και να εξετάσει την επιτυχημένη πρακτική ηγεσίας στα σχολεία. Συγκεκριμένα, στην έρευνα μελετήθηκαν οι περιπτώσεις δώδεκα σχολείων μέσω συνεντεύξεων από μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς, κυβερνήτες και διευθυντές από κάθε σχολείο. Παρόλα τα διαφορετικά κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία των διευθυντών (ηλικία, διαφορετικές εμπειρίες και εργασία σε διαφορετικά περιβάλλοντα) ο τρόπος ηγεσίας τους ήταν παρόμοιος. Ήταν κυρίως μετασχηματιστικοί ηγέτες που ανέπτυσαν την αυτοεκτίμηση, αύξαναν την επαγγελματική ικανότητα και έδιναν στο προσωπικό την εμπιστοσύνη και την ευθύνη να οδηγήσουν την ανάπτυξη και την καινοτομία στη σχολική κουλτούρα. Οι διευθυντές διέθεταν δεξιότητες επικοινωνίας και υποστήριζαν την εξέλιξη των συναδέλφων τους ώστε να αισθανθούν σίγουροι πως συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση των προσδοκιών τους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της σχολικής μονάδας. Η δεύτερη έρευνα υιοθέτησε και αυτή τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης. Στη μελέτη δέκα σχολείων (που αντιμετώπιζαν προβληματικές καταστάσεις, κυρίως όσον αφορά το μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο των μαθητών), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές σε κρίσιμες φάσεις της σχολικής πραγματικότητας υιοθέτησαν ένα απολυταρχικό στυλ ηγεσίας. Όλοι συμφώνησαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν δύσκολο να οδηγήσει στην εξέλιξη και ανάπτυξη του σχολείου. Αφού πέρασε η περίοδος επιτήρησης των σχολείων, όλοι οι διευθυντές επέλεξαν ηγεσία προσανατολισμένη στην κατανομή των αρμοδιοτήτων και στο μοίρασμα ουσιαστικά της εξουσίας. Εν ολίγοις, όλοι οι διευθυντές στην έρευνα προώθησαν την καινοτομία και την αλλαγή με το να οδηγούν τους εκπαιδευτικούς στην εμπλοκή τους στην επιτυχία των αναπτυξιακών διαδικασιών που ήταν απαραίτητες για την βελτίωση του σχολείου.⁹³

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν έρευνες που προσανατολίζονται στη διερεύνηση της ηθικής πλευράς στην άσκηση της ηγεσίας. Σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία από την H. McBer για το National College for School Leadership (NCSL) αναφέρεται πως στην καρδιά

⁹² Βλ. Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32,11-24.

⁹³ Βλ. ό.π.

του μοντέλου ηγεσίας που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές υπάρχει ένα σώμα από δυνατές και συγκεκριμένες αξίες. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δέκα σχολεία (τέσσερα δημοτικά σχολεία, τέσσερα δευτεροβάθμια και δύο ειδικά σχολεία) στην Αγγλία διερευνήθηκαν οι ειδικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι πετυχημένοι ηγέτες στη διοίκηση του σχολείου τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι διευθυντές φαίνεται πως έμειναν αφοσιωμένοι σε μια σειρά από δυνατές αξίες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι ηγέτες των σχολείων δεν αναγνώριζαν τη σημασία τού να χρησιμοποιούν τις πηγές αποτελεσματικά, συμπεριλαμβανομένου και των ανθρώπινων πόρων, αλλά δεν ήταν και το βασικό ζήτημα για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οι διευθυντές εξωθούνται από ένα διαφορετικό σώμα αξιών, όπως αναφέρεται και από άλλες έρευνες σχετικές με αποτελεσματικούς ηγέτες, βασισμένες σε εσωτερικές αξίες και πιστεύω, χωρίς να έχουν επιβληθεί από άλλους, π.χ. από κυβερνήσεις. Μεγάλης σημασίας για τους συγκεκριμένους διευθυντές υπήρξε η ευρεία εκπαιδευτική, κοινωνική και προσωπική ανάπτυξη των μαθητών και του προσωπικού. Αποτελεσματικοί ή εξαιρετικοί ηγέτες είναι αυτοί που εκφράζουν με σαφήνεια και εφαρμόζουν τις προσωπικές, ηθικές και εκπαιδευτικές τους αξίες, οι οποίες μπορεί να μη συμβαδίζουν, μερικές φορές, με την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική.⁹⁴

Από τη βιβλιογραφία και αρθρογραφία των δύο τελευταίων δεκαετιών παρατηρούμε δύο βασικά είδη μοντέλων (εκπαιδευτικής) ηγεσίας: α) *τα μετασχηματιστικά μοντέλα* όπου λαμβάνουν χώρα ενέργειες όπως η αφοσίωση σε ένα ξεκάθαρο συμφωνημένο εκπαιδευτικό όραμα, η κοινή λήψη αποφάσεων από προϊσταμένους και υφισταμένους (η οποία είναι μια δημοκρατική και ανοικτή διαδικασία), η ανάθεση 'ηγετικών' αρμοδιοτήτων στο προσωπικό με σκοπό την αύξηση της υπευθυνότητάς του, και β) *τα εκπαιδευτικά ή παιδαγωγικά μοντέλα* όπου οι σχολικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τη συμπεριφορά του προσωπικού καθώς αναλαμβάνουν δραστηριότητες που επιδρούν στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης κι έχουν σαν στόχο την σωστή ανάπτυξη των μαθητών. Κεντρικό σημείο αυτού του μοντέλου αποτελεί η ανάγκη για τους ηγέτες να σκεφτούν κριτικά τον τρόπο που θα αναπτύξουν και στο προσωπικό τους τις εκπαιδευτικές αξίες που ενστερνίζονται.⁹⁵

⁹⁴ Βλ. Gold, A. et all (2003). Principled Principals?: Values-Driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' School Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 31, 127-138.

⁹⁵ Βλ. ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

4.1. Το κίνητρο επίτευξης σύμφωνα με τη θεωρία του David McClelland

Το κίνητρο επίτευξης ορίζεται ως μια γενική προδιάθεση του ατόμου για την προσέγγιση της επιτυχίας. Ο Murray, ο πρώτος που αναφέρθηκε στο κίνητρο επίτευξης, θεωρούσε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να περιγραφεί μέσα από μια σειρά θεμελιωδών αναγκών – είκοσι στον αριθμό – οι οποίες είναι ασυνείδητες και μπορούν να διαγνωσθούν μέσα από την καταγραφή των σκέψεων των ανθρώπων όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με καταστάσεις που διεγείρουν τις διάφορες ανάγκες. Για το σκοπό αυτό δημιούργησε ένα διαγνωστικό εργαλείο, το TAT (Thematic Apperception Test) το οποίο είναι ένα προβολικό τεστ που χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα για τη μελέτη της προσωπικότητας, ενός τεστ δηλαδή που εξωτερικεύει τις σκέψεις των ατόμων και μπορεί να μετρηθεί το επίπεδο του κινήτρου τους. Με αυτόν τον τρόπο ο Murray δημιούργησε μια παράδοση να ανάγονται επίκτητες ανάγκες σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως το κίνητρο επίτευξης.

Η δοκιμασία θεματικής αντίληψης (TAT) αποτελείται από μια σειρά με είκοσι κάρτες που παρουσιάζουν αόριστες φωτογραφίες από σκηνές των καθημερινών διαπροσωπικών σχέσεων. Ο εξεταζόμενος καλείται να σχηματίσει μια φανταστική ιστορία που να έχει αρχή, μέση και τέλος. Η βασική υπόθεση του Murray είναι ότι οι ενορμήσεις και οι επιθυμίες του ατόμου, την ικανοποίηση των οποίων εμποδίζει η πίεση του περιβάλλοντος και είναι απωθημένες, μπορούν να εκφραστούν ασυνείδητα και ανεξέλεγκτα όταν το ερέθισμα που τις προκαλεί δεν είναι συγκροτημένο, και για αυτό μπορεί να κινητοποιήσει τη φαντασία του εξεταζόμενου. Με αυτόν τον τρόπο το άτομο εκφράζει τα κίνητρα, τις ανάγκες του και γενικά τη συγκινησιακή του κατάσταση. Παραλλαγές του TAT χρησιμοποιήθηκαν σε έρευνες σχετικές με την πρόβλεψη συμπεριφοράς χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία, ενώ η χρήση του τεστ στην έρευνα για το κίνητρο επίτευξης του McClelland υπήρξε ικανοποιητική.⁹⁶

Η θεωρία για το κίνητρο επίτευξης διαμορφώθηκε από τους McClelland και Atkinson που μαζί με τους Clark και Lowell έγραψαν το βιβλίο *Το Κίνητρο Επίτευξης* το 1953. Ο McClelland θεωρεί ότι το κίνητρο επίτευξης είναι επίκτητο και σταθερό χαρακτηριστικό της

⁹⁶ Νασιάκου, Μ. (2003). Αποτίμηση της συμπεριφοράς-Δοκιμασίες της προσωπικότητας. Στο Σ. Βοσνιάδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, τ. Β' (σελ. 183184). Αθήνα: Gutenberg.

προσωπικότητας και ότι αναπτύσσεται με την κατάλληλη υποστήριξη από το περιβάλλον.⁹⁷ Οι άνθρωποι φαίνεται να διαθέτουν ένα κίνητρο να πετυχαίνουν ένα αποτέλεσμα που θέλουν σε βαθμό τέτοιο που η επίδοσή τους στο έργο που αναλαμβάνουν να έχει υψηλά επίπεδα τελειότητας. Το κίνητρο επίτευξης διεγείρεται όταν στο περιβάλλον υπάρχουν σήματα αμοιβής για την επίδοση, τα οποία δημιουργούν προσδοκία και θετικά συναισθήματα για το αποτέλεσμα των ενεργειών του ατόμου.⁹⁸ Υποστηρίζει ότι τα άτομα αποκτούν συγκεκριμένες ανάγκες από τον πολιτισμό της κοινωνίας όπου ζουν, κυρίως μαθαίνοντας από τα γεγονότα που βιώνουν στην παιδική ηλικία. Τέσσερις από τις ανάγκες που τα άτομα μαθαίνουν είναι η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία, η ανάγκη για αποδοχή και ανάπτυξη σχέσεων και η ανάγκη για αυτονομία. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως οι προσωπικές προδιαθέσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τις εργασιακές (και άλλες) καταστάσεις και τον τρόπο που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους.⁹⁹

1. *Ανάγκη για επίτευξη (n Ach)*. Ο McClelland προσδιορίζει την ανάγκη για επίτευξη ως συμπεριφορά με σκοπό τον ανταγωνισμό με μια δόση υπεροχής και επιτυχίας του σκοπού. Ο ίδιος και οι συνεργάτες του μετά από τη διεξαγωγή μιας σειράς μελετών για τη συγκεκριμένη ανάγκη, διέγνωσαν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή τάση για επίτευξη: α) δυνατή επιθυμία για ανάληψη προσωπικής ευθύνης, για ανακάλυψη λύσεων σε ένα πρόβλημα ή στη διεξαγωγή μιας διαδικασίας, β) τάση για θέσπιση σχετικά δύσκολων επιτεύξιμων σκοπών και υπολογισμένων ρίσκων, γ) δυνατή επιθυμία για συγκεκριμένη και συχνή ανατροφοδότηση σχετικά με την εργασία τους, δηλαδή, για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, και δ) αποκλειστική απασχόληση στην επίτευξη του σκοπού που έχουν θέσει. Όταν άτομα με υψηλή τάση για επίτευξη ασχολούνται με συνηθισμένες εργασίες το κίνητρο για επίτευξη πιθανόν να μη δραστηριοποιείται.¹⁰⁰

Τα άτομα αυτά αποφεύγουν τους πολύ εύκολους στόχους, γιατί αυτοί δεν αποτελούν πρόκληση για την ανάγκη που έχουν να επιτελέσουν ένα επίτευγμα. Επίσης, αποφεύγουν και τους πολύ δύσκολους στόχους, γιατί σύμφωνα με τη θεωρία, το κίνητρο προς μια ενέργεια είναι συνάρτηση: α) της πιθανότητας για επίτευξη, β) της αξίας που έχει για το άτομο η

⁹⁷ Ο McClelland θεωρεί πως το κίνητρο επίτευξης σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο, έχοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κοινωνικού συστήματος, προδιαθέτει τα νεαρά άτομα να ακολουθήσουν επαγγέλματα σχετικά με εμπόριο και επιχειρήσεις ή να λειτουργούν σε παραδοσιακά επαγγέλματα με εμπορικό-επιχειρησιακό τρόπο. Για περισσότερα βλ. McClelland, D. C. (1965). *N Achievement and Entrepreneurship, a longitudinal study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-392.

⁹⁸ Βλ. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.132.

⁹⁹ Βλ. Steers, R. M., & Porter, L.W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition. New York: McGraw-Hill Series in Management, p. 18.

¹⁰⁰ Βλ. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*, New York: The Free Press.

σχετική ενέργεια, και γ) του φόβου για την αποτυχία, που ορίζεται ως προδιάθεση για την ελαχιστοποίηση της αποτυχίας και του πόνου.¹⁰¹ Προτιμούν ένα σχετικώς δύσκολο έργο όπου το κίνητρο για την αμοιβή είναι υψηλό και η πιθανότητα επιτυχίας δεν είναι πολύ χαμηλή, που απαιτεί προσωπική δράση και υπευθυνότητα, ενώ το αποτέλεσμα της δράσης τους είναι ξεκάθαρο και διαφαίνεται άμεσα μετά από την εφαρμογή της ενέργειάς τους.¹⁰² Τα άτομα αυτά είναι προσανατολισμένα στο αποτέλεσμα της ενέργειάς τους, παρέχουν υποστήριξη σε καινοτόμες ιδέες και δράσεις, αναζητούν συνεχώς νέες πληροφορίες που σχετίζονται με τους στόχους τους. Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρη ενώ η αναφορά σε τυχόν προσωπικά σχόλια ή χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους δεν τα αφορά.¹⁰³

Ενώ το Μοντέλο Ηγεσίας που ανέπτυξαν οι McClelland και Boyatzis¹⁰⁴ περιγράφει τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς, στις μικρές επιχειρήσεις, όπου απαιτείται από άτομα να κάνουν μόνα τους την περισσότερη δουλειά, το κίνητρο επίτευξης παίζει καθοριστικό ρόλο αφού τα άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης ενδιαφέρονται περισσότερο για το πόσο καλά επιτελούν ένα έργο. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η προαγωγή σε τεχνικές επιχειρήσεις στηρίζεται περισσότερο σε τεχνικές δεξιότητες (άρα για την προαγωγή εκτός από τις γνώσεις πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος και υψηλό κίνητρο επίτευξης) παρά σε ηγετικές ικανότητες όπως απαιτείται σε μεγάλες επιχειρήσεις (σύμφωνα με το Μοντέλο Ηγεσίας το οποίο περιλαμβάνει μια υψηλή ανάγκη για δύναμη και εξουσία).¹⁰⁵

2. *Ανάγκη για δύναμη και εξουσία (n Pow)*. Η ανάγκη για δύναμη καθορίζεται ως η ανάγκη για έλεγχο του περιβάλλοντος, για επιρροή της συμπεριφοράς των άλλων και της ευθύνης για αυτούς. Ο McClelland θεωρεί πως τα άτομα με υψηλή τάση για εξουσία χαρακτηρίζονται από: α) επιθυμία να διευθύνουν και να ελέγχουν κάποιον άλλον, και β) ενδιαφέρον και φροντίδα για διατήρηση των ιεραρχικών δομών και σχέσεων. Οι μελέτες έδειξαν ότι τα άτομα με υψηλή τάση για δύναμη αποδεικνύονται να είναι ανώτεροι στην διεκπεραίωση μια διαδικασίας, βρίσκονται συνήθως σε θέσεις προϊσταμένων-διευθυντών και αναγνωρίζονται

¹⁰¹ Βλ. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία*, 3^η έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.55.

¹⁰² Βλ. Πλατσίδου, Μ., & Γωνίδα, Ε. (2005). Θεωρίες κινήτρων στο εργασιακό χώρο. Στο Α. Καγάλη (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 159-182). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

¹⁰³ Βλ. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivational and Leadership*. Armonk NY: Sharpe.

¹⁰⁴ Περισσότερα για το Μοντέλο Ηγεσίας βλέπε παραπάνω (σ. 37 της παρούσης εργασίας)

¹⁰⁵ Βλ. McClelland, D. C., & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

από τους άλλους ως άτομα με καλές ηγετικές ικανότητες.¹⁰⁶ Επίσης είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.¹⁰⁷

Οι McClelland, Davis, Kalin και Wanner διαπίστωσαν τέσσερις τύπους συμπεριφοράς που συνδέονται με το κίνητρο για δύναμη και εξουσία: α) ανάγνωση βιβλίων που είναι προσανατολισμένα προς τη δύναμη, β) συλλογή αντικειμένων αξίας, γ) συμμετοχή σε ανταγωνιστικά αθλήματα, και γ) συμμετοχή σε αξιώματα στους οργανισμούς.¹⁰⁸

3. *Ανάγκη για δημιουργία δεσμών - ανάπτυξη σχέσεων (n Aff)*. Η συγκεκριμένη ανάγκη ορίζεται ως η έλξη κάποιου για άλλον οργανισμό με σκοπό να αισθανθεί από τον άλλον ότι είναι αποδεκτός. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για δημιουργία δεσμών επιθυμούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν φιλικές και ζεστές σχέσεις με τους άλλους. Ο McClelland αναγνώρισε τρία χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή τάση για ανάπτυξη σχέσεων: α) δυνατή επιθυμία για αποδοχή από τους άλλους, β) τάση να προσαρμόζονται στις επιθυμίες και τις νόρμες των άλλων όταν πιέζονται από πρόσωπα που η φιλία τους είναι σημαντική, και γ) ειλικρινές ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων. Η ανάγκη για αποδοχή και δημιουργία σχέσεων είναι και αυτή επίκτητη, σύμφωνα με τον McClelland, και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.¹⁰⁹

Τα άτομα που έχουν υψηλή τάση για διαπροσωπικές σχέσεις προτιμούν να εργάζονται με τους άλλους παρά μόνοι τους. Τα άτομα αυτά τείνουν να εργάζονται σε εργασίες που χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό διαπροσωπικών επαφών όπως πωλήσεις, διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις και συμβουλευτική. Η θεωρία του McClelland προτείνει ότι τα άτομα με υψηλή τάση για διαπροσωπικές σχέσεις θα είναι παραγωγικά στο βαθμό που οι προϊστάμενοί τους μπορούν να δημιουργήσουν ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό περιβάλλον όπου η θετική ενίσχυση και ανατροφοδότηση θα αυξήσει την επίδοσή τους. Η εξήγηση είναι πως δουλεύοντας σκληρά σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα άτομα με υψηλή τάση για διαπροσωπικές σχέσεις ικανοποιούν τη συγκεκριμένη ανάγκη τους.

4. *Ανάγκη για αυτονομία (n Aut)*. Η ανάγκη για αυτονομία ορίζεται ως ανάγκη για ανεξαρτησία. Τα άτομα με υψηλή τάση για αυτονομία επιθυμούν να εργάζονται μόνα τους,

¹⁰⁶ Βλ. Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). Behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.

¹⁰⁷ Βλ. Ζευγαρίδης, Σ. Κ., & Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1980). *Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά Στελεχών*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη σ.27.

¹⁰⁸ ¹⁰⁸ Βλ. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.148.

¹⁰⁹ Βλ. Steers, R. M., & Porter, L.W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition. New York: McGraw-Hill Series in Management, p. 18.

προτιμούν να ελέγχουν το δικό τους χώρο εργασίας και δεν επιθυμούν να παρεμποδίζονται από υπερβολικούς κανόνες και διαδικασίες. Η έρευνα έδειξε ότι άτομα με υψηλή τάση για αυτονομία τείνουν να είναι πιστά στους στόχους και σκοπούς του οργανισμού όπου εργάζονται, να μην τα πηγαίνουν καλά στην εργασία τους εκτός και αν τα επιτρέπεται να συμμετέχουν στον καθορισμό των καθηκόντων τους και δε δέχονται να συμβιβαστούν με εξωτερικές πιέσεις και να προσαρμοστούν στους κανόνες της ομάδας.¹¹⁰

Η υπόθεση που διαμόρφωσε ο McClelland, ότι τα άτομα που επιδιώκουν την επιτυχία απασχολούν τη σκέψη τους με ιδέες που αφορούν τις απαιτήσεις των έργων και τα κριτήρια με τα οποία κρίνεται η επίδοση, τον οδήγησε στη χρήση του τεστ TAT ως προβολικού τεστ. Οι McClelland και Atkinson ανέπτυξαν ένα σύστημα βαθμολόγησης για την ανίχνευση και αξιολόγηση του στόχου του ατόμου, το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα που συνδέεται με αυτόν, τα μέσα για την επίτευξη του στόχου κ.ά., έτσι που να μπορεί να βγει μια τιμή ανάλογη με το επίπεδο της ανάγκης για επίτευξη του ατόμου.¹¹¹

4.2. Χαρακτηριστικά του κινήτρου επίτευξης σύμφωνα με τη θεωρία του John

Atkinson

Μετά τη δημοσίευση του βιβλίου *‘Το κίνητρο Επίτευξης’* το 1953, ο McClelland ασχολήθηκε με το κίνητρο επίτευξης ως χαρακτηριστικό που συνδέεται με την οικονομική ζωή, ενώ ο Atkinson ασχολήθηκε με τα χαρακτηριστικά του κινήτρου και του μηχανισμού μέσα από τον οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά. Σύμφωνα λοιπόν με τον Atkinson ο μηχανισμός του κινήτρου επίτευξης έχει δύο διαστάσεις: α) την τάση για προσέγγιση του έργου η οποία ονομάζεται *κίνητρο για επιτυχία*, και β) την τάση για αποφυγή του έργου η οποία ονομάζεται *κίνητρο για αποφυγή της αποτυχίας*. Η πρώτη τάση ωθεί το άτομο σε εμπλοκή με το έργο ενώ η δεύτερη σε απομάκρυνση από αυτό.

Η τάση για επίτευξη της επιτυχίας. Περίσταση επίτευξης είναι οποιαδήποτε περίσταση στην οποία το άτομο γνωρίζει ότι η επιτέλεσή του θα αξιολογηθεί (από τον ίδιο ή από τους άλλους) με βάση κάποια τυπικά κριτήρια ποιότητας και ότι οι συνέπειες των ενεργειών του θα είναι είτε μια ευνοϊκή αξιολόγηση είτε μια μη ευνοϊκή κρίση (δηλ. αποτυχία).¹¹²

Η κινητήρια αξία της επιτυχίας σε μια περίσταση επίτευξης, προέρχεται από το αίσθημα περηφάνιας που αισθάνεται κανείς μετά την επίτευξη κάποιου σημαντικού στόχου.

¹¹⁰ Βλ. Steers, R. M., & Porter, L.W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition. New York: McGraw-Hill p. 18-20.

¹¹¹ Βλ. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ.132-133.

¹¹² Βλ. Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Όσο πιο εύκολος είναι ο στόχος τόσο μικρότερη η περηφάνια για την επίτευξή του και αντιστρόφως.¹¹³ Η τάση για επιτυχία καθορίζεται: α) από το δύναμη του κινήτρου για επίτευξη της επιτυχίας (Motive for success Ms) το οποίο εκτιμάται με την TAT N Ach βαθμολογία, β) την πιθανότητα επιτυχίας (Probability of success Ps), και γ) το εξωτερικό κίνητρο ή την αξία της επιτυχίας (Incentive value of success, Is).

Οι McClelland και Liberman θεωρούν πως τα άτομα με υψηλό το κίνητρο για επίτευξη είναι κυρίως προσανατολισμένα στην επιτυχία και έχουν ως σκοπό το αίσθημα της ικανοποίησης συνοδευόμενο από προσωπική εκπλήρωση ενώ τα άτομα με χαμηλό κίνητρο για επίτευξη ανησυχούν περισσότερο στο να αποφεύγουν αισθήματα αποτυχίας.¹¹⁴ Τα άτομα που κινητοποιούνται περισσότερο από την επίτευξη ενός έργου παρά από την αποφυγή της αποτυχίας συχνά προχωρούν σε πιο εύκολους στόχους ως αποτέλεσμα της αποτυχίας που βίωσαν σε προηγούμενο έργο. Αξίζει να αναφερθεί πως για τα άτομα που έχουν την τάση για επίτευξη και επιμένουν στην ολοκλήρωση του έργου που αναλαμβάνουν, αυτό οφείλεται αρχικά στην υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Συγχρόνως η τυχόν αποτυχία που βιώνουν επιδρά στην αύξηση της ισχύος του κινήτρου επίτευξης. Ωστόσο, το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση και επίτευξη του έργου θα μειωθεί σημαντικά αν υπάρχει συνεχής αποτυχία.¹¹⁵

Η τάση για αποφυγή της αποτυχίας. Οι άνθρωποι με υψηλό κίνητρο επιτυχίας σε μια περίσταση επίτευξης εκτιμούν τόσο τη δυνατότητα επιτυχίας όσο και τη δυνατότητα αποτυχίας, ντροπής, ταπείνωσης. Μια περίσταση επίτευξης προκαλεί άγχος και φόβο αποτυχίας, ιδιαίτερα σε μερικούς ανθρώπους. Τα άτομα αυτά λόγω του φόβου της αποτυχίας, αναπτύσσουν κίνητρο για την αποφυγή της αποτυχίας (motive to avoid failure, Maf), το οποίο μπορεί να οδηγήσει και στην αποφυγή της προσπάθειας για επίτευξη. Η τάση για αποφυγή της αποτυχίας αναστέλλει την τάση επιτυχίας και μπορεί να προκαλέσει την αποτροπή του ατόμου στην είσοδο της περιστασης επίτευξης, να καθυστερήσει την είσοδο σε αυτή ή να αναστείλει την επίδοση, αφού εισέλθει το άτομο στην περίσταση επίτευξης.¹¹⁶ Η τάση για αποφυγή της αποτυχίας επηρεάζεται από το κίνητρο αποφυγής της αποτυχίας, την πιθανότητα αποτυχίας και την εξωτερική αξία της αποτυχίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλή τάση για αποφυγή της αποτυχίας αναπτύσσουν μη ρεαλιστικές, πολύ

¹¹³ Βλ. ό.π.

¹¹⁴ Βλ. Atkinson, J. W. (1953). The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks. *Journal of Experimental Psychology*, 46 (6), 381-390.

¹¹⁵ Βλ. Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359-372.

¹¹⁶ Βλ. Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand Reinhold.

υψηλές επαγγελματικές φιλοδοξίες όπου η τυχόν αποτυχία θα είναι δικαιολογημένη ή επιλέγουν πολύ εύκολα έργα, όπου η πιθανότητα αποτυχίας είναι ελάχιστη.¹¹⁷

Τα άτομα με υψηλή τάση για επίτευξη έχουν δυνατότερη προσδοκία επιτυχίας από ότι οι αντικειμενικές συνθήκες επίτευξης ενός στόχου εγγυώνται. Από την άλλη μεριά, άτομα στα οποία το κίνητρο για αποφυγή της αποτυχίας είναι ιδιαίτερα ισχυρό μπορεί επανειλημμένα να υποτιμούν τις πιθανότητες επιτυχίας ακόμη και αν δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη διαφορά στο επίπεδο των επιδόσεων των έργων που αναλαμβάνουν και οι δύο κατηγορίες ατόμων.¹¹⁸ Ο Atkinson υποστηρίζει ότι η εναλλαγή από τα εύκολα στα πολύ δύσκολα έργα των ατόμων με υψηλό το κίνητρο για αποφυγή της αποτυχίας αποτελεί μέρος της στρατηγικής που ακολουθούν τα άτομα αυτά προκειμένου να περιορίσουν τον πόνο της αποτυχίας μετά την αποτυχία από ένα εύκολο έργο.¹¹⁹ Επίσης, σε έρευνα που διεξήγαγε μετρώντας το κίνητρο επίτευξης βρήκε πως τα άτομα με χαμηλό κίνητρο επίτευξης πήγαιναν καλύτερα όταν οι οδηγίες ήταν χαλαρές, ενώ τα άτομα με υψηλό κίνητρο απέδιδαν καλύτερα υπό συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού.¹²⁰

Η θεωρία για το κίνητρο επίτευξης επηρέασε πολύ τις σύγχρονες απόψεις για τα κίνητρα, παρόλο την κριτική που δέχτηκε. Πρώτον, κρίθηκε η αξιοπιστία του TAT ως οργάνου μέτρησης του κινήτρου επίτευξης. Δεύτερον, μέσα από έρευνες διαπιστώθηκε ότι τα άτομα εισέρχονται σε διαδικασία επίτευξης ενός έργου και για άλλους λόγους εκτός από την επιτυχία, όπως ο φόβος της τιμωρίας, η απόκτηση δύναμης, οι εξωτερικές αμοιβές. Επιπλέον, το κίνητρο για επίτευξη επηρεάζεται από τις κοινωνικές, ιστορικές και πολιτισμικές συνθήκες και όχι μόνο από τις προσωπικές προδιαθέσεις του ατόμου. Επομένως δεν μπορεί να αποτελεί ένα μόνιμο επίκτητο χαρακτηριστικό αφού υπάρχει η δυνατότητα να μεταβάλλεται από τις εξωτερικές περιστάσεις.¹²¹ Σύμφωνα με τον Κάντα¹²² η συγκεκριμένη θεωρία δεν είχε μεγάλη απήχηση στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων γιατί ένα ατομικό χαρακτηριστικό, όπως το κίνητρο επίτευξης, μπορεί να ερμηνεύσει ένα μικρό ποσοστό αυτού που συμβαίνει στο χώρο της εργασίας. Παρόλα αυτά, η θεωρία

¹¹⁷ Βλ. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.139.

¹¹⁸ Βλ. Atkinson, J. W., Bastian, J. R., Earl, R. W., & Litwin, G. H. (1960). The achievement motive, goal, setting, and probability preferences. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60 (1), 27-36.

¹¹⁹ Βλ. Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359-372.

¹²⁰ Βλ. Atkinson, J. W. (1953). The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks. *Journal of Experimental Psychology*, 46 (6), 381-390.

¹²¹ Βλ. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, β' έκδοση, σ.139 και Βλ. Steers, R. M., & Porter, L.W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition. New York: McGraw-Hill p. 20.

¹²² Βλ. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία*, 3^η έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.55.

βοήθησε στην κατανόηση πολλών φαινομένων και αποτελεί μέρος των ερευνών στα κίνητρα, αφού θεωρείται ότι επηρεάζει ως ένα ποσοστό τα άτομα στις επιλογές και στη συμπεριφορά τους.

4.3. Εμπειρικά δεδομένα για τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης

Οι Steers και Spencer εξέτασαν την επιρροή της ανάγκης για επίτευξη και των εργασιακών ευκαιριών στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και στην εργασιακή απόδοση ανάμεσα σε 115 διευθυντές διαφόρων τμημάτων μιας βιομηχανίας. Χρησιμοποιώντας το Manifest Needs Questionnaire (ερωτηματολόγιο που μετράει τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα) ανακάλυψαν ότι μολονότι η ανάγκη για επίτευξη δεν επηρεάζει τη σχέση εργασιακών ευκαιριών και δέσμευσης στον οργανισμό, ωστόσο επηρεάζει τη σχέση των εργασιακών ευκαιριών και της εργασιακής απόδοσης.¹²³

Ο Pfeffer χρησιμοποίησε το συγκεκριμένο εργαλείο για να εξετάσει το Μοντέλο Κοινωνικής επεξεργασίας Πληροφοριών των εργασιακών αντιλήψεων. Χρησιμοποίησε τις τέσσερις ανάγκες ως εξαρτημένες μεταβλητές και τα αποτελέσματα που βρήκε δείχνουν ότι οι κοινωνικές επιδράσεις σε ομάδες εργασίας επιδρούν στις ανάγκες.¹²⁴ Οι Mowday και Spencer εξέτασαν τη σχέση των αναγκών για επίτευξη και διαπροσωπικών σχέσεων με την αλλαγή προσωπικού και τους απόντες σε ένα οργανισμό. Ανακάλυψαν ότι και οι δύο ανάγκες σχετίζονται με την αλλαγή προσωπικού αλλά μόνο η ανάγκη για επίτευξη σχετίζεται με τους απόντες.¹²⁵

Οι Harvey και France χρησιμοποίησαν το MNQ¹²⁶ σε δύο έρευνες σε νοσοκόμες και σε σχολικούς συμβούλους. Τα αποτελέσματα στους σχολικούς συμβούλους έδειξαν θετική σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και των αναγκών, καθώς και ισχυρή ενδο-συσχέτιση μεταξύ των κλιμάκων των αναγκών. Οι γυναίκες και οι άντρες σύμβουλοι έδειξαν ομοιότητες στις ανάγκες της επίτευξης, της αυτονομίας και της εξουσίας ενώ οι άντρες έδειξαν υψηλότερα ποσοστά στην ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις από ότι οι γυναίκες συνάδελφοί τους. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις νοσοκόμες τα αποτελέσματα

¹²³ Βλ. Steers, R., & Spencer, D. N. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.

¹²⁴ Βλ. Pfeffer, J. (1980). A partial test of the social information processing model of job attitudes. *Human Relations*, 33, 347-476.

¹²⁵ Βλ. Mowday, R.T., & Spencer, D. G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turn-over and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24, 634-642.

¹²⁶ Manifest Needs Questionnaire

έδειξαν ότι η επίτευξη, η αυτονομία και η εξουσία ήταν αρκετά υψηλά, ενώ η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις ικανοποιείται σε περιβάλλον μη εργασιακό. Τέλος, σε μια τρίτη έρευνα των προηγούμενων ερευνητών ανάμεσα σε 101 διευθυντές σχολείων διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των τεσσάρων αναγκών, της επαγγελματικής ικανοποίησης, της απόδοσης και της παρακίνησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτονομίας και της επίτευξης, της επίτευξης και της εξουσίας και μεταξύ της εξουσίας και της αυτονομίας. Σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τα έτη διδακτικής εμπειρίας και τα έτη διοικητικής θητείας δε βρέθηκαν σημαντικές διαφορές, ενώ φαίνεται πως η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις αυξάνεται καθώς αυξάνεται και η ηλικία.¹²⁷ Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως δεν υπάρχουν περισσότερα ερευνητικά δεδομένα για τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης σε διευθυντές ή στελέχη της εκπαίδευσης τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στον ελληνικό χώρο.

¹²⁷ Βλ. Harvey, B., & France, H. (1982). Manifest need satisfaction in male and female counselors, *Canadian Counsellor*, 17 (1), 14-19. Βλ. επίσης Harvey, B., & France, H. (1987). Needs expression. A basic aspect of career behaviour. *Canadian Journal of Counselling*, 21 (1), 42-48. Βλ. επίσης Harvey, B., & France, H. (1994). Manifest needs and job satisfaction in School Administrators. *Guidance and Cpounselling*, 12, 32-35.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Στόχοι της παρούσας έρευνας

Στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν ελάχιστα ερευνητικά δεδομένα που να αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης των στελεχών εκπαίδευσης και να εξετάζουν το κίνητρο επίτευξης μέσω του τρόπου που δρουν και συμπεριφέρονται στο χώρο εργασίας. Για να καλύψει αυτό το κενό, η παρούσα εργασία ως πρώτο στόχο έχει να μελετήσει τον τρόπο που διοικούν και ηγούνται οι διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο προσδιορισμός του τρόπου διοίκησης αναμένεται να συμβάλει στην προσπάθεια για ένα καλύτερο και πιο αποτελεσματικό σχολείο καθώς και να αποτελέσει σημαντικό βοήθημα στο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων για στελέχη εκπαίδευσης από μέρους της πολιτείας.

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει κατά πόσο οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο επάγγελμα, τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση διευθυντή και το μορφωτικό επίπεδο (μετεκπαίδευση, κατοχή δεύτερου πτυχίου) επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης των στελεχών.

Ο τρίτος στόχος είναι να διερευνήσει τις τέσσερις διαστάσεις του κινήτρου επίτευξης (ανάγκη για επίτευξη, ανάγκη για δύναμη και εξουσία, ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις και ανάγκη για αυτονομία) στους διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και να μελετήσει αν και πόσο επηρεάζουν οι παραπάνω δημογραφικοί παράγοντες τις τέσσερις διαστάσεις του κινήτρου επίτευξης .

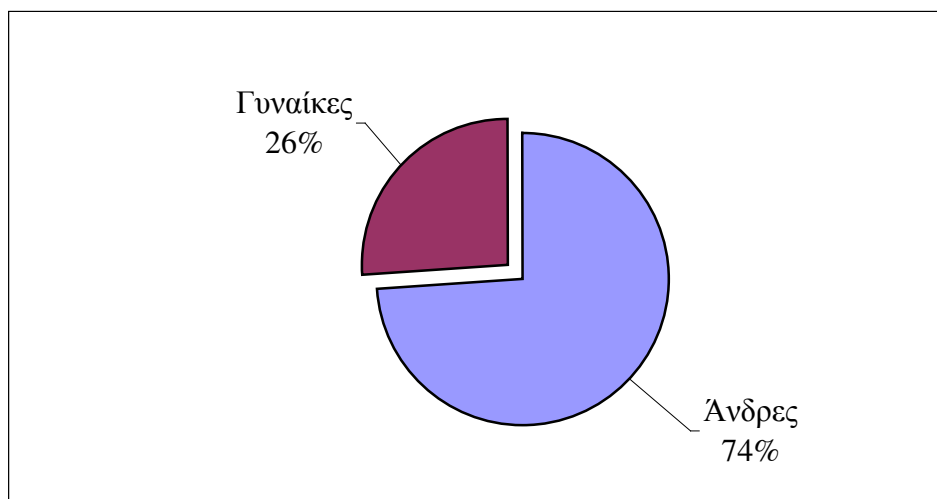
Τέλος, ο τέταρτος στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση που έχει το κίνητρο επίτευξης με τον τρόπο διοίκησης. Συγκεκριμένα, ο τέταρτος στόχος αναφέρεται στη συσχέτιση του είδους διοίκησης με το κίνητρο επίτευξης και στο κατά πόσο οι τέσσερις διαστάσεις του κινήτρου μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικούς παράγοντες στο είδος άσκησης διοίκησης που ακολουθείται από τους διευθυντές του δείγματος της συγκεκριμένης έρευνας.

5.2. Μεθοδολογία

Στην ενότητα αυτή παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, η χρήση των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.

5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Στην έρευνα πήραν μέρος 65 διευθυντές 4/θέσιων και άνω σχολικών μονάδων του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης. Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, το δείγμα αποτελείται από 48 άντρες (73.8%) και 17 (26,1%) γυναίκες. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 5.1, η πλειοψηφία του δείγματος είναι άντρες, αφού και η πλειοψηφία των διευθυντών δημοτικών σχολείων στο ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης, έπειτα από τις τελευταίες κρίσεις (του 2008), είναι άντρες.



Σχήμα 5.1. Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλλο

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1, από το συνολικό δείγμα 2 (3.07%) άτομα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 35-40 ετών, 11 άτομα (16.9%) έχουν ηλικία μεταξύ 40 και 45 ετών, 28 άτομα (43.07%) στην ηλικιακή ομάδα των 45-50 ετών, 16 (24.6%) έχουν ηλικία μεταξύ 50 και 55 ετών και 8 (12.3%) στην ηλικιακή ομάδα των 55-60 ετών.

Πίνακας 5.1. Ομαδοποιημένη κατανομή συχνότητας του ερευνητικού δείγματος κατά ηλικία

Ηλικιακή ομάδα συμμετεχόντων	Συχνότητα (f)
Από 35-40 έτη	2 (3,1%)
Από 40-45 έτη	11 (16,9%)
Από 45-50 έτη	28 (43,1%)
Από 50-55 έτη	16 (24,6%)
Από 55-60 έτη	8 (12,3%)
Σύνολο	65 (100%)

Το συνολικό δείγμα έχει μέσο όρο προϋπηρεσίας 24,6 χρόνια (με τυπική απόκλιση 4,8 χρόνια). Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας των αντρών είναι 25,4 χρόνια (με τυπική απόκλιση 4,8 χρόνια) ενώ ο μέσος όρος των γυναικών είναι 23 χρόνια (με τυπική απόκλιση 3,3 χρόνια). Επίσης, το συνολικό δείγμα έχει μέσο όρο υπηρεσίας σε θέση διευθυντή 6,14 χρόνια (με τυπική απόκλιση 5,80 χρόνια). Οι άντρες έχουν μέσο όρο υπηρεσίας ως διευθυντές 6,77 χρόνια (με τυπική απόκλιση 6,70 χρόνια) και οι γυναίκες έχουν 4,70 χρόνια (με τυπική απόκλιση 2,36 χρόνια).

Το σύνολο σχεδόν του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.2, είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικής Ακαδημίας (64 από τα 65 άτομα) και μόνο 10 άτομα (2 γυναίκες και 8 άντρες) δεν έχουν κάνει εξομοίωση. Μεταπτυχιακό τίτλο διαθέτουν οι 11 (17,5%), 5 γυναίκες και 6 άντρες. Από τα άτομα που δεν έχουν κάνει εξομοίωση, 3 άτομα διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο (2 γυναίκες και 1 άντρας). Ένα υποκείμενο βρίσκεται στη διαδικασία εκπόνησης διδακτορικής διατριβής. Δεύτερο πτυχίο κατέχουν 23 άτομα (35,3% του δείγματος), 5 γυναίκες και 18 άντρες. Από αυτά, 5 άτομα (7,9%) κατέχουν και δεύτερο πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο (2 γυναίκες και 3 άντρες).

Πίνακας 5.2. Ομαδοποιημένη κατανομή συχνότητας του ερευνητικού δείγματος σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Απόφοιτοι Παιδ. Ακαδημίας	47	17	64
Απόφοιτοι Παιδ. Τμήματος	1	0	1
Εξομοίωση	40	15	55
Μεταπτυχιακό τίτλο	6	5	11
Δεύτερο πτυχίο	18	5	23
Μετ. τίτλο & δεύτερο πτυχίο	3	2	5

5.2.2. Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα πακέτο ερωτηματολογίων αυτοαναφορών (το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα). Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών είναι τα παρακάτω:

1. Ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο που περιείχε ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών, τα έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο επάγγελμα, τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση διευθυντή.
2. Για το είδος άσκησης διοίκησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο «Περιγραφή της Διευθυντικής Συμπεριφοράς», το οποίο κατασκευάστηκε από τον Fleishman.¹²⁸ Αποτελείται από 48 προτάσεις: 28 προτάσεις για το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης και 20 προτάσεις για το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. Σε κάθε πρόταση τα υποκείμενα καλούνται να εκφράσουν το

¹²⁸ Βλ. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 38, 1-6.

βαθμό συμφωνίας τους με το περιεχόμενό της, σύμφωνα με μια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από 1 έως 5 (1=ελάχιστα / 5=πάρα πολύ). Το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης αναφέρεται στη συμπεριφορά του διοικούντος ο οποίος ενεργεί με ζεστό και υποστηρικτικό τρόπο, προωθεί τη συντροφικότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, σέβεται τη σχέση μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων καθώς και των τελευταίων μεταξύ τους, ενδιαφέρεται για την ευημερία των μελών της ομάδας του και διακρίνεται από υψηλό βαθμό κοινωνικότητας, συμμετοχής, ευγένειας και αίσθημα ισότητας. Το εργοκεντρικό είδος διοίκησης περιγράφει τη συμπεριφορά του διοικούντος ο οποίος οργανώνει την εργασία χωρίς να συμβουλευέται τους υφισταμένους του, προσδιορίζει με κάθε λεπτομέρεια τα έργα του, καθορίζει τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ του ιδίου και της ομάδας του και επιμένει στην τήρηση των προθεσμιών. Ο Fleishman και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι το ανθρωποκεντρικό και το εργοκεντρικό είδος διοίκησης είναι ξεχωριστές μεταβλητές και ότι κάθε προϊστάμενος μπορεί να περιγραφεί μέσω ενός προφίλ που δημιουργείται από το βαθμό που σημείωσε στις δύο παραπάνω μεταβλητές.¹²⁹

3. Για τη μέτρηση του κινήτρου επίτευξης χρησιμοποιήθηκε το Manifest Needs Questionnaire (MNQ). Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από τους Steers και Braunstein¹³⁰ και αποτελείται από 20 προτάσεις. Σε κάθε πρόταση, όπως και στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο, τα υποκείμενα καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με το περιεχόμενό της, σύμφωνα με μια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από 1 έως 5 (1=ελάχιστα / 5=πάρα πολύ). Από τις 20 προτάσεις, οι 5 εξετάζουν την ανάγκη για επίτευξη, άλλες 5 εξετάζουν την ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις, 5 εξετάζουν την ανάγκη για αυτονομία και 5 την ανάγκη για δύναμη και εξουσία. Μερικές προτάσεις ήταν αρνητικά εκφρασμένες. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με σκοπό να μετρήσει τις τέσσερις προαναφερθείσες ανάγκες με ειδική αναφορά στις εργασιακές συνθήκες. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα τριών ερευνών, οι Steers και Braunstein κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το MNQ επιδεικνύει: α)

¹²⁹ Η μετάφραση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε από την κ. Σταφυλά, Α. (2005). Ανθρωποκεντρικό και εργοκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης: Ψυχοκοινωνικοί και οργανωσιακοί παράγοντες, διδακτορική διατριβή, Α.Π.Θ.

¹³⁰ Βλ. Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). Behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.

λογική σύγκλιση και ικανή εγκυρότητα, β) λογική εγκυρότητα πρόβλεψης, και γ) αποδεκτή αξιοπιστία και εσωτερική συνέπεια.

5.2.3. Διαδικασία

Συμμετέχοντες της έρευνας ήταν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης,¹³¹ από 4/θέσια σχολεία και άνω.¹³² Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα Μαρτίου – Ιουνίου 2009. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και διανεμήθηκαν σε διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Από τα 82 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν τα 65 επιστράφηκαν (79,2%) και χρησιμοποιήθηκαν όλα. Η εξέταση των συμμετεχόντων έγινε ατομικά και ο μέσος χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 15 λεπτά. Μεγάλο μέρος των ερωτηματολογίων διανεμήθηκαν από την ερευνήτρια στα σχολεία και κάποια ταχυδρομήθηκαν. Στις φόρμες των ερωτηματολογίων υπήρχαν λεπτομερείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους.

Στο επόμενο κεφαλαίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των εμπειρικών δεδομένων της παρούσας έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα SPSS for Windows Release 17.

¹³¹ Το ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης έχει 6 γραφεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το 1^ο γραφείο έχει 30 δημοτικά σχολεία, το 2^ο διαθέτει 33 δημοτικά σχολεία, το 3^ο γραφείο 35 σχολικές μονάδες, το 4^ο γραφείο 32 σχολεία, το 5^ο γραφείο 25 σχολεία και το 6^ο γραφείο έχει 27 σχολεία.

¹³² Διευθυντές των σχολικών μονάδων ορίζονται οι επικεφαλής των τετραθέσιων και πάνω σχολείων, οι επικεφαλής των 1/θέσιων, 2/θέσιων και 3/θέσιων ονομάζονται προϊστάμενοι σχολείων. (N.1566/85)

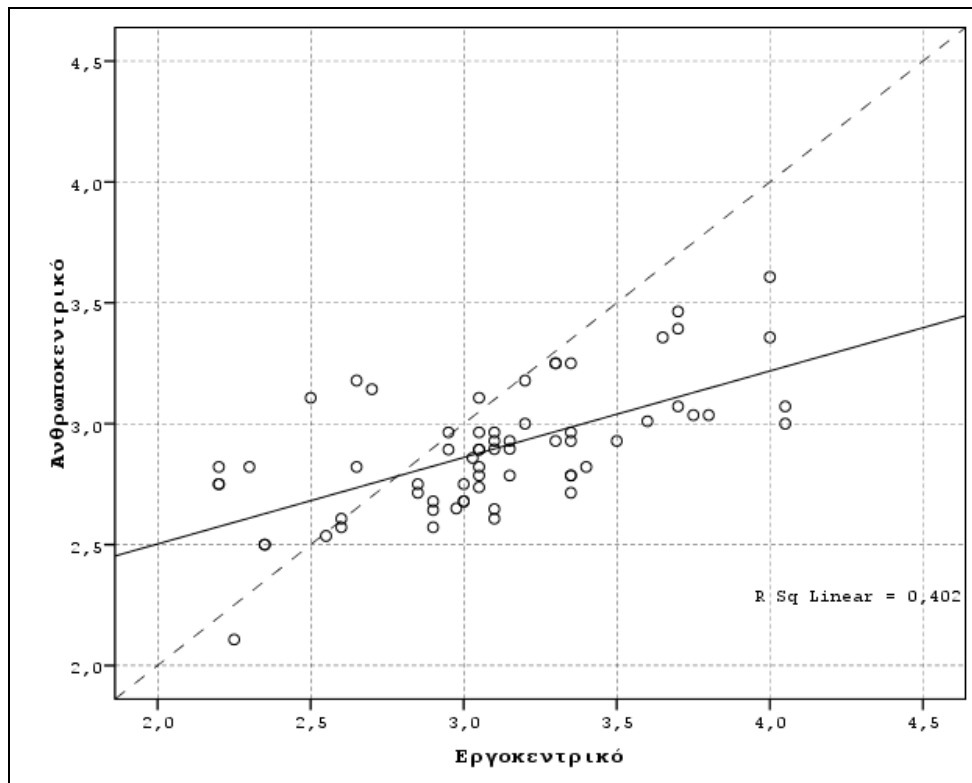
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Ανθρωποκεντρικό ή εργοκεντρικό είδος διοίκησης

Αρχικά, ελέγχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου «Περιγραφή της Διευθυντικής Συμπεριφοράς» με τη μέθοδο Alpha του Cronbach. Η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου (n=65) ήταν $\alpha = .83$. Σε δεύτερη φάση ελέγχθηκε η εσωτερική συνέπεια της υποκλίμακας «ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης» (n=28) και βρέθηκε ο δείκτης $\alpha = .64$, ενώ ο δείκτης Cronbach για την υποκλίμακα «εργοκεντρικό είδος διοίκησης» (n=20) ήταν $\alpha = .80$.

Στη συνέχεια ερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ του ανθρωποκεντρικού και εργοκεντρικού είδους διοίκησης, η οποία έγινε βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Η συσχέτιση ανέδειξε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο ειδών διοίκησης ($r(65)=0.634$, $p=0.000$).

Γράφημα διασποράς ανθρωποκεντρικού και εργοκεντρικού μοντέλου διοίκησης



Για τη διερεύνηση του πρώτου στόχου της έρευνας, τη μελέτη δηλαδή του τρόπου που διοικούν οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκε διάγραμμα διασποράς. Από την ανάλυση του παραπάνω γραφήματος διαπιστώνουμε ότι τα σημεία που είναι άνω της κεντρικής διαγωνίου φανερώνουν διευθυντές που κυρίως χρησιμοποιούν το ανθρωποκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης, ενώ τα σημεία κάτω της κεντρικής διαγωνίου δείχνουν διευθυντές που χρησιμοποιούν κυρίως το εργοκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης. Επίσης, τα σημεία που βρίσκονται επί της κεντρικής διαγωνίου εκφράζουν διευθυντές οι οποίοι χρησιμοποιούν ισόρροπα και τα δύο μοντέλα διοίκησης. Από τη διασπορά των τιμών παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών χρησιμοποιούν κυρίως το εργοκεντρικό μοντέλο άσκησης διοίκησης (συγκέντρωση των περισσότερων σημείων κάτω της κεντρικής διαγωνίου). Συγκεκριμένα 50 άτομα φαίνεται να προτιμούν την εφαρμογή ενός εργοκεντρικού τρόπου άσκησης διοίκησης, 8 άτομα προτιμούν το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης και 9 άτομα φαίνεται πως κάνουν χρήση και των δύο ειδών διοίκησης, δηλαδή του ανθρωποκεντρικού και του εργοκεντρικού είδους διοίκησης.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν, για να ελεγχθεί η επίδραση που ασκούν τα υπό μελέτη δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών στο ανθρωποκεντρικό και εργοκεντρικό είδος διοίκησης στο δείγμα.

6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και είδος διοίκησης

Για τη διερεύνηση του δεύτερου στόχου και συγκεκριμένα για τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στον τρόπο διοίκησης χρησιμοποιήθηκε το T-Test για ανεξάρτητα δείγματα. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.1 δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τον τρόπο άσκησης διοίκησης ανάμεσα στα δύο φύλα.

Πίνακας 6.1. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών σε σχέση με το φύλο

Είδος διοίκησης	Φύλο	N	M.Ο.	T.A.	p
<i>Ανθρωποκεντρικ</i>	Αντρες	4	2,8	,26	0.476
	Γυναίκε	1	2,9	,28	
<i>Εργοκεντρικό</i>	Αντρες	4	3,0	,49	0.876
	Γυναίκε	1	3,1	,38	

Για τη διευκόλυνση της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μια ομαδοποίηση των υποκειμένων του δείγματος σε σχέση με την ηλικία και δημιουργήθηκαν τρεις ηλικιακές ομάδες. Η πρώτη αφορά τους διευθυντές ηλικίας μέχρι 45 ετών (n=13), η δεύτερη τους διευθυντές από 45 ως 50 ετών (n=28) και η τρίτη περιλαμβάνει τους διευθυντές από 50 ετών και άνω (n=24). Χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (ANOVA) για να ελεγχθεί η επίδραση της ηλικίας στο είδος άσκησης διοίκησης.

Στο συνολικό δείγμα των διευθυντών τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης τα οποία είναι στατιστικά σημαντικά, δείχνουν ότι η ηλικία των διευθυντών επιδρά στον τρόπο άσκησης διοίκησης. Ειδικότερα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.2, η ηλικία επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στο ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης ($F(2,62)=3.747$, $p=0.029$). Παρατηρούμε ότι από τις τρεις ηλικιακές ομάδες των διευθυντών, αυτές που διαφέρουν κατά στατιστικά σημαντικό τρόπο ως προς το ανθρωποκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης είναι οι διευθυντές ηλικίας ως 45 ετών και η ηλικιακή ομάδα των 50 και άνω. Το ίδιο συμβαίνει και με τα άτομα που χρησιμοποιούν το εργοκεντρικό είδος διοίκησης ($F(2,62)=4.697$, $p=0.013$).

Πίνακας 6.2. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών σε σχέση με την ηλικία

Είδος διοίκησης	Ηλικία	N	M.O	T.A.	P
<i>Ανθρωποκεντρικό</i>	Μέχρι 45	13	2,75	,24	0.029
	45 - 50	28	2,88	,26	
	Πάνω από 50	24	2,98	,25	
	Σύνολο	65	2,89	,26	
<i>Εργοκεντρικό</i>	Μέχρι 45	13	2,87	,38	0.013
	45 - 50	28	3,02	,44	
	Πάνω από 50	24	3,30	,47	
	Σύνολο	65	3,09	,46	

Σύμφωνα με το κριτήριο Scheffe (Multiple Comparisons Analysis – Post Hoc Test) βρέθηκε ότι η διαφορά ανάμεσα στην ομάδα κάτω των 45 και την ομάδα των 50 και άνω είναι στατιστικά σημαντική και για τα δύο είδη άσκησης διοίκησης. Ως προς την προϋπηρεσία και τα έτη υπηρεσίας σε θέση διευθυντή δε βρέθηκε στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα (πίνακας 6.3).

Πίνακας 6.3. Δείκτες Συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των ειδών τρόπου διοίκησης και των δημογραφικών παραγόντων (προϋπηρεσία και προϋπηρεσία σε θέση Δ/ντή)

Είδος άσκησης διοίκησης	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία σε θέση Δ/ντή
<i>Ανθρωποκεντρικό</i>	0.218	0.013
<i>Είδος</i>	p=0.081	p=0.919
<i>Εργοκεντρικό</i>	0.188	0.176
<i>Είδος</i>	p=0.134	p=0.161

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

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

Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο χρησιμοποιήθηκε το T-Test. Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης δημιουργήθηκαν δύο ομάδες διευθυντών σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τους διευθυντές απόφοιτους Παιδαγωγικής Ακαδημίας και η δεύτερη ομάδα από τους διευθυντές με αυξημένα προσόντα (κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, δεύτερου πτυχίου). Η ανάλυση, όπως φαίνεται στον πίνακα 6.4, δεν έδειξε σημαντικά στατιστικά αποτελέσματα, δηλαδή το εκπαιδευτικό επίπεδο φαίνεται πως δεν επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης των διευθυντών.

Πίνακας 6.4. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο

Είδος διοίκησης	Εκπ. επίπεδο	N	M.O	T.A.	P
<i>Ανθρωποκεντρικ</i>	Απ. Π.Α.	3	2,92	,28	0.446
	Αυξ. προσόντα	2	2,87	,24	
<i>Εργοκεντρικό</i>	Απ. Π.Α.	3	3,15	,46	0.297
	Αυξ. προσόντα	2	3,03	,47	

p σημαντικό <0.05

6.3. Το κίνητρο επίτευξης των διευθυντών και οι ατομικές διαφορές σε σχέση με το κίνητρο

Ο τρίτος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των τεσσάρων αναγκών της θεωρίας του κινήτρου επίτευξης του McClelland που έχουν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων του δείγματος. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των τεσσάρων αναγκών που εξετάζει το ερωτηματολόγιο Manifest Needs Questionnaire (MNQ). Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.5 διαπιστώθηκε ότι στους διευθυντές υπερισχύει η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις (M.O.=3.535, T.A.= 0.61) και η ανάγκη για επίτευξη (M.O.=3.524, T.A.=0.53) που τους χαρακτηρίζουν σε αρκετά υψηλό βαθμό. Στη συνέχεια, η ανάγκη για αυτονομία (M.O.=3.04, T.A.=0.62) και της εξουσίας-δύναμης (M.O.=3.01, T.A.=0.71) που τους χαρακτηρίζουν σε μέτριο βαθμό. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach για το ερωτηματολόγιο Manifest Needs Questionnaire ήταν $\alpha=0.77$. Λόγω όμως του χαμηλού δείκτη Cronbach στις υπο-κλίμακες επίτευξη, διαπροσωπικές σχέσεις και αυτονομία δεν μπορούμε να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Πίνακας 6.5. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών στις ανάγκες της θεωρίας του κινήτρου επίτευξης

	Παρούσα έρευνα			Brief et al.	
	M.O. (T.A.)	α	M.O. (T.A.)	α	
Ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις	3.53 (0.61)	0.48	3.9 (0.67)	0.15	
Ανάγκη για επίτευξη	3.52 (0.53)	0.48	5.5 (0.72)	0.48	
Ανάγκη για αυτονομία	3.04 (0.62)	0.41	3.7 (0.70)	0.34	
Ανάγκη για εξουσία- δύναμη	3.01 (0.71)	0.66	4.5 (1.07)	0.71	

n = 65, Cronbach $\alpha=0.77$

Επίσης, εξετάστηκε πώς οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν τις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης. Για τον έλεγχο της επιρροής του φύλου στις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης χρησιμοποιήθηκε το T-Test. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.6, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά την ισχύ των τεσσάρων αναγκών του κινήτρου, ούτε στον παράγοντα ανάγκη για εξουσία ο οποίος

είναι ο μοναδικός παράγοντας που στατιστικά θα μας ενδιέφερε αφού ο δείκτης Cronbach στην κλίμακα ‘εξουσία’ θεωρείται πως είναι αποδεκτός.¹³³

Πίνακας 6.6. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών στις ανάγκες της θεωρίας του κινήτρου επίτευξης σε σχέση με το φύλο

Ανάγκες	Φύλο	N	M.O	T.A.	P
Επίτευξη	Άνδρες	48	3,51	,57	0.79)
	Γυναίκες	17	3,55	,43	
Διαπροσ. Σχέσεις	Άνδρες	48	3,47	,59	0.13)
	Γυναίκες	17	3,73	,65	
Αυτονομία	Άνδρες	48	3,01	,62	0.43)
	Γυναίκες	17	3,15	,65	
Εξουσία	Άνδρες	48	3,02	,79	0.96)
	Γυναίκες	17	3,01	,46	

p σημαντικό <0.05

Για τον έλεγχο του παράγοντα ‘ηλικία’ σε σχέση με τις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης και ειδικότερα της ανάγκης για εξουσία χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση μονής κατεύθυνσης (ANOVA). Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η ηλικία δεν επηρεάζει καμία από τις τέσσερις διαστάσεις του κινήτρου επίτευξης (πίνακας 6.7).

Πίνακας 6.7. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) των αναφορών των διευθυντών στις ανάγκες της θεωρίας του κινήτρου επίτευξης σε σχέση με την ηλικία

Ανάγκες	Ηλικία	N	M.O	T.A.	p
Επίτευξη	Μέχρι 45	13	3,58	0,46	0.86)
	45 - 50	28	3,53	0,55	
	Πάνω από 50	24	3,49	0,56	
Διαπροσ. Σχέσεις	Μέχρι 45	13	3,78	0,59	0.08)
	45 - 50	28	3,59	0,67	
	Πάνω από 50	24	3,33	0,51	
Αυτονομία	Μέχρι 45	13	2,86	0,43	0.47)
	45 - 50	28	3,08	0,65	

¹³³ Σύμφωνα με έρευνες από το MNQ χρησιμοποιήθηκε το MNQDOM (Manifest Needs Questionnaire for Dominance) που εξετάζει μόνο την ανάγκη για εξουσία αφού ο δείκτης Cronbach για τη συγκεκριμένη υποκλίμακα είναι υψηλός (Medcoff 1990, Mudtrack & Farrell 1994, Dalton & Todor 1979, Mowday 1979), όπως έγινε και στην παρούσα έρευνα.

	Πάνω από 50	24	3,12	0,69	
Εξουσία	Μέχρι 45	13	2,98	0,50	0.78
	45 - 50	28	2,96	0,73	
	Πάνω από 50	24	3,10	0,80	

p σημαντικό <0.05

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από αναλύσεις (δι-μεταβλητής) συσχέτισης μεταξύ των τεσσάρων αναγκών του κινήτρου επίτευξης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (προϋπηρεσία και έτη υπηρεσίας σε θέση διευθυντή). Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (6.8) από τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης αυτή που φαίνεται να σχετίζεται με τη συνολική προϋπηρεσία και την προϋπηρεσία σε θέση διευθυντή είναι η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις. Υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία τόσο μειώνεται η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με τον άλλο δημογραφικό παράγοντα, την προϋπηρεσία σε θέση διευθυντή. Όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας σε θέση διευθυντή τόσο μειώνεται η ανάγκη για διαπροσωπικές επαφές. Το γεγονός αυτό όμως δε μας επιτρέπει να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα αφού ο δείκτης Cronbach για τη συγκεκριμένη κλίμακα είναι χαμηλός.

Πίνακας 6.8. Δείκτες Συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των αναγκών του κινήτρου επίτευξης και των δημογραφικών παραγόντων (προϋπηρεσία και προϋπηρεσία σε θέση Δ/ντή)

Ανάγκες κινήτρου επίτευξης	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία σε θέση Δ/ντή
Επίτευξη	-0.147	0.072
Διαπροσωπικές Σχέσεις	-0.252*	-0.283*
Αυτονομία	0.119	-0.001
Εξουσία	-0.167	0.019

**p <0.01

* p< 0.05

Όσο αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.9, παρατηρούμε ότι δεν ασκεί

επίδραση, τα αποτελέσματα δεν υπήρξαν στατιστικώς σημαντικά, ούτε και για τον παράγοντα 'εξουσία'.

Πίνακας 6.9. Μέσοι όροι (και τυπικές αποκλίσεις) του κινήτρου επίτευξης σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Εκπ. επίπεδο	N	M.O	T.A.	P
<i>Επίτευξη</i>	Απ. Π.Α	36	3,47	,47	0.40 ↓
	Αυξ. προσόντ.	29	3,59	,60	
<i>Διαπροσ. Σχέσεις</i>	Απ. Π.Α	36	3,51	,59	0.72 ↓
	Αυξ. προσόντ.	29	3,56	,65	
<i>Αυτονομία</i>	Απ. Π.Α	36	3,01	,58	0.53 ↓
	Αυξ. προσόντ.	29	3,10	,69	
<i>Εξουσία</i>	Απ. Π.Α	36	3,03	,71	0.90 ↓
	Αυξ. προσόντ.	29	3,01	,73	

6.4. Σχέση ανάμεσα στις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης και στα είδη άσκησης διοίκησης

Ο τέταρτος στόχος της έρευνας ήταν να μελετήσει πώς σχετίζονται οι τέσσερις αναφερόμενες ανάγκες που χαρακτηρίζουν το κίνητρο επίτευξης με το ανθρωποκεντρικό ή το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των αναγκών του κινήτρου και των ειδών άσκησης διοίκησης.

Πίνακας 6.10. Δείκτες Συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των αναγκών του κινήτρου επίτευξης και των ειδών τρόπου διοίκησης

	Επίτευξη	Διαπροσωπικές Σχέσεις	Αυτονομία	Εξουσία
<i>Ανθρωποκεντρικό Είδος</i>	0.401**	0.127	0.579**	0.374**
<i>Εργοκεντρικό Είδος</i>	0.342**	0.006	0.342**	0.548**

** $p < 0.01$
* $p < 0.05$

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα υπάρχει μέτριου βαθμού θετική συσχέτιση μεταξύ των αναγκών της αυτονομίας, της εξουσίας, της επίτευξης και των δύο ειδών διοίκησης που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία. Παρατηρείται ότι στο εργοκεντρικό είδος διοίκησης από τις τρεις ανάγκες -επίτευξη, αυτονομία και εξουσία- αυτή που έχει υψηλότερη θετική συσχέτιση με το συγκεκριμένο είδος διοίκησης είναι η ανάγκη για εξουσία, ενώ στο ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης αυτή που έχει υψηλότερα ποσοστά θετικής συσχέτισης είναι η ανάγκη για αυτονομία.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να διαπιστώσουμε ποιες από τις τέσσερις ανάγκες μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικούς παράγοντες για το εργοκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης. Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για την εξέταση της παραπάνω υπόθεσης και βρέθηκε ότι η εξουσία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για το εργοκεντρικό είδος διοίκησης ($B=0,331$, $t=4,205$, $R^2 = 0,359$, $p=0,000$). Για το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης βρέθηκε ότι η ανάγκη για αυτονομία μπορεί να αποτελέσει προβλεπτικό παράγοντα για το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης ($B=0,212$, $t=3,937$, $R^2=0,369$, $p=0,0000$).

6.5. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Σε πρώτο επίπεδο αξίζει να επισημανθεί το χαμηλό ποσοστό κατοχής διευθυντικής θέσης από γυναίκες εκπαιδευτικούς. Σε σύνολο 181 διευθυντών 4/θέσιων σχολικών μονάδων και άνω στο ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης, μόνο οι 31 είναι γυναίκες (17,1%) ενώ οι υπόλοιποι 150 (82.8%) είναι άντρες. Όπως υποστηρίζεται από διάφορες έρευνες, οι γυναίκες δεν έχουν ή δεν τις δίνεται η ευκαιρία μέσα από την κατανομή αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων να εξοικειωθούν με τη γραφειοκρατία αφού οι άντρες διευθυντές ή στελέχη επιζητούν τη βοήθεια των αντρών υφισταμένων και όχι των γυναικών. Επίσης, υποστηρίζεται ότι το ενδιαφέρον και οι φιλοδοξίες των γυναικών εκπαιδευτικών για επαγγελματική ανάπτυξη προσανατολίζεται κυρίως στο να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές στη διδασκαλία παρά στο να ασκούν διοικητικά καθήκοντα.¹³⁴ Σύμφωνα με πανελλαδική έρευνα που πραγματοποιήθηκε το σχολικό έτος 2002-2003 σε διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης τα υποκείμενα της έρευνας θεωρούν ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις, οι ηγετικές διοικητικές ικανότητες, η γνώση της νομοθεσίας-επιστημονική κατάρτιση και η συνδικαλιστική δραστηριότητα αποτελούν σημαντικές διαφορές προσόντων που οδηγούν τους άντρες να γίνονται διευθυντές και όχι τις γυναίκες.¹³⁵ Εκτός από τα αξιολογικά και αντικειμενικά κριτήρια υπεισέρχονται ακόμη και κομματικά κριτήρια και αυτό αποκαλύπτεται και με την αλλαγή των προϊσταμένων σε κάθε κυβερνητική αλλαγή. Οι γυναίκες έχοντας μικρή συμμετοχή στην πολιτική και στα συνδικαλιστικά όργανα αποκλείονται από την πρόσβαση σε διευθυντικές σχέσεις.¹³⁶

Στην πραγματικότητα, λιγότερες γυναίκες εκπαιδευτικοί διεκδικούν τέτοιες θέσεις ενώ σχεδόν όλοι οι άνδρες τις επιθυμούν και τις διεκδικούν. Τα δεδομένα δείχνουν ότι οι γυναίκες συχνά αισθάνονται ότι πρέπει να υιοθετήσουν μια «ανδρική» συμπεριφορά για να μπορέσουν να γίνουν αποδεκτές σε τέτοιες θέσεις¹³⁷ αν και πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες στις ιεραρχικές θέσεις τα πάνε το ίδιο καλά και πολλές φορές καλύτερα από τους άνδρες συναδέλφους τους.¹³⁸

¹³⁴ Βλ. Μαραγκουδάκη, Ε. (1997). Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν. Στο Β. Δεληγιάννη & Σ. Ζιώγου (Επιμ.) *Φύλο και Σχολική Πράξη* (σελ.258-292). Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

¹³⁵ Βλ. Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, σ.122.

¹³⁶ Βλ. Λαπαθιώτη, Ε. (1991). Συνδικαλιστικές πρακτικές και γυναίκα εκπαιδευτικός. *Εκπαιδευτική Κοινότητα*, 14, 20-22.

¹³⁷ Βλ. Shakeshaft, C. (1987). *Women in Educational Administration*. Newbery Park: Sage.

¹³⁸ Βλ. Κανταρτζή, Ε. (2003). *Τα στερεότυπα του Ρόλου των Φύλων στα Σχολικά Εγχειρίδια του Δημοτικού Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Σε σχέση με τον πρώτο στόχο της έρευνας, δηλαδή τη διερεύνηση του τρόπου άσκησης διοίκησης από τους διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι ουσιαστικά οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικούν χρησιμοποιώντας το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. Αυτό ίσως να οφείλεται στη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και ειδικότερα στη διοικητική δομή του. Ο Διευθυντής είναι ο άμεσος ιεραρχικός προϊστάμενος όλου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της σχολικής μονάδας αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου. Καθήκον του (Ν. 1566/85, άρ.11,παρ.1) είναι να λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, να συντονίζει τη σχολική ζωή, να τηρεί τους νόμους, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές και να εφαρμόζει τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Επομένως, ο διευθυντής τις περισσότερες φορές λειτουργεί εκτελεστικά των πράξεων των διοικητικών αρχών, παραδοσιακά, γραφειοκρατικά.¹³⁹

Ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής πολιτικής πραγματοποιείται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και από εκεί διοχετεύεται, με νόμους, προεδρικά διατάγματα, αποφάσεις και εγκυκλίους προς εκτέλεση στα σχολεία της χώρας. Το ΥΠΕΠΘ καθορίζει τους στόχους της εκπαιδευτικής πολιτικής, τη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, το περιεχόμενο των παρεχόμενων γνώσεων, το νομικό πλαίσιο, τις ώρες λειτουργίας και γενικά το συνολικό πλαίσιο της εκπαίδευσης. Αυτός ο πλήρης έλεγχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο συγκεντρωτισμός που επιδεικνύει η κεντρική εξουσία, αποτελεί και τον κύριο παράγοντα που ως τώρα περιορίζει την άσκηση εσωτερικής πολιτικής από τη σχολική μονάδα και επομένως και το διευθυντή να μετατραπεί από απλό διεκπεραιωτή των αποφάσεων του κεντρικού εκπαιδευτικού φορέα εξουσίας (ΥΠΕΠΘ) σε ηγέτη, εγκαταλείποντας έναν τρόπο διοίκησης προσανατολισμένο προς την παραγωγή έργου για ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως σύμφωνα με το νόμο προβλέπονται κάποιες ώρες διδασκαλίας του διευθυντή σε τάξη ανάλογα με την οργανικότητα του σχολείου. Στην πραγματικότητα όμως λίγοι είναι αυτοί που το εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα ο σημερινός διευθυντής να έχει ξεχάσει την παιδαγωγική του ιδιότητα και να έχει μετατραπεί σε γραφειοκράτη. Αυτό πολύ πιθανόν να έχει ως συνέπεια οι διευθυντές να συγκλίνουν προς ένα πιο εργοκεντρικό τρόπο διοίκησης.

Σε σχέση με το δεύτερο στόχο της έρευνας, δηλαδή το κατά πόσο τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στον τρόπο άσκησης διοίκησης, βρέθηκε ότι και τα

¹³⁹ Βλ. Σαΐτης Χ. κ.ά. (1997). Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. *Διοικητική Ενημέρωση*, 7, 87-108, και Ανδρέου, Α., (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία, σελ. 85-89.

δύο φύλα υιοθετούν παρόμοιο τρόπο διοίκησης. Οι ασκούντες διοίκηση είναι αντιμέτωποι με τις προσδοκίες των άλλων για τους ρόλους των δύο φύλων που απορρέουν από τα σχετικά στερεότυπα. Πλευρές των ρόλων του φύλου, οι οποίες θεωρούνται σχετικές για την κατανόηση της άσκησης διοίκησης, είναι τα ηγετικά και τα συλλογικά χαρακτηριστικά.¹⁴⁰ Τα ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία αποδίδονται στους άντρες παρά στις γυναίκες, περιγράφουν μια τάση επιβολής, ελέγχου, λογικής, αποφασιστικότητας και βεβαιότητας. Τα συλλογικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποδίδονται στις γυναίκες παρά στους άντρες, αφορούν την ευημερία των άλλων. Παρατηρείται πως οι γυναίκες που κατέχουν διοικητικές θέσεις όλο και περισσότερο υιοθετούν συμπεριφορές και τρόπους διοίκησης παρόμοιους με τους άντρες διοικητικά στελέχη.

Η Grace υποστηρίζει ότι οι γυναίκες διευθύντριες εργάζονται και λειτουργούν μέσα σε πλαίσιο αντρικής ηγεμονίας. Με τον καιρό δημιουργήθηκε σύγχυση μεταξύ των παραδοσιακών αντρικών χαρακτηριστικών με αυτών της ηγεσίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η διοίκηση να θεωρείται συνήθως 'αντρική υπόθεση'.¹⁴¹ Υποστηρίζεται ότι οι προσπάθειες των γυναικών που ασκούν διοίκηση να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους σε απαιτήσεις αντικρουόμενες με το 'ρόλο' του γυναικείου φύλου και το ρόλο του ασκούντος διοίκησης, μπορεί να δημιουργήσουν τρόπους διοίκησης που διαφέρουν από αυτούς των αντρών.¹⁴² Η έρευνα που εξετάζει τη συνδυασμένη επίδραση των ρόλων του φύλου και των οργανωσιακών ρόλων, διαπιστώνει μια τάση ομοιότητας των αντρών και γυναικών που ασκούν ίδιο οργανωσιακό ρόλο.¹⁴³

Η Morrison¹⁴⁴ βρήκε ότι το ψυχολογικό προφίλ των γυναικών που πέτυχαν σε ηγετικές-διοικητικές θέσεις μοιάζει πολύ περισσότερο με αυτό των αντρών διοικητικών στελεχών από ότι των γυναικών γενικά. Η Meta Kruger βρήκε σε έρευνα της μεταξύ 98 ζευγαριών αντρών και γυναικών διευθυντών στην Ολλανδία ότι οι γυναίκες δε διέφεραν από τους άντρες διευθυντές σε ότι αφορά την εσωτερική επικοινωνία και τον προσωπικό τρόπο

¹⁴⁰ Βλ. Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A.B. (2000). Social role of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp 123-174). NJ: Erlbaum.

¹⁴¹ Βλ. Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond Educational Management*. London: Falmer Press.

¹⁴² Ridgeway, C. L. 1997. Interaction and the conversation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-235.

¹⁴³ Βλ. Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A.B. (2000). Social role of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp 123-174). NJ: Erlbaum.

¹⁴⁴ Βλ. Ball, J. S., & Reay, D. (2000). Essentials of Female Management: Women's Ways of Working in the Education Market Place? *Educational Management & Leadership*, 28 (2), 145-159.

διοίκησης.¹⁴⁵ Επίσης, διερεύνησε αν οι γυναίκες διευθύντριες ενδιαφέρονται περισσότερο για τους άλλους και είναι λιγότερο προσανατολισμένες προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από ότι οι άντρες συνάδελφοί τους, καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως οι γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας δε διαφέρουν σχεδόν καθόλου από τους άντρες διευθυντές στον τρόπο που 'βιώνουν την εξουσία'. Ψυχολογικές μελέτες υποστηρίζουν την άποψη ότι καθώς οι γυναίκες αποκτούν δύναμη, χαρακτηριστικά που κανονικά θεωρούνται γυναικεία τροποποιούνται.

Ωστόσο η κοινωνικοποίηση στους σύγχρονους οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και γεμάτο πιέσεις περιβάλλον, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, έχει ως στόχο την υιοθέτηση νέων μορφών διοίκησης. Η νέα κατάσταση απαιτεί διοικούντες οι οποίοι έχουν την ευελιξία να χρησιμοποιούν πρακτικές που χαρακτηρίζουν και τον 'αρσενικό' και το 'θηλυκό' τρόπο διοίκησης. Στη βιβλιογραφία προτείνεται το λεγόμενο ανδρόγυνες είδος άσκησης διοίκησης. Ο όρος αυτός περιγράφει, ανεξάρτητα από το βιολογικό φύλο, το αποτέλεσμα του διοικούντος να συνδυάζει τα καλύτερα χαρακτηριστικά του αρσενικού και θηλυκού τρόπου διοίκησης.¹⁴⁶

Σε σχέση με τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες (ηλικία, έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο επάγγελμα, έτη υπηρεσίας σε θέση διευθυντή και μορφωτικό επίπεδο) παρατηρούμε ότι ο δημογραφικός παράγοντας που επηρεάζει την άσκηση διοίκησης είναι η ηλικία. Διαπιστώνουμε ότι ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των ατόμων που χρησιμοποιούν το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης, αυτή που χρησιμοποιεί κυρίαρχα το ανθρωποκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης είναι η ομάδα των 50 και άνω. Το ίδιο συμβαίνει και με το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. Η ομάδα των 50 και άνω δηλώνει ότι το χρησιμοποιεί πιο κυρίαρχα από τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Αυτό ίσως να συμβαίνει γιατί τα άτομα αυτά έχουν ήδη αναπτύξει ένα συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης το οποίο εφαρμόζουν αρκετά χρόνια στην εργασία τους και δεν έχουν τη διάθεση να το αλλάξουν ή να κάνουν κάποιες μετατροπές, σε αντίθεση με τους νεότερους που είναι σε θέση να μετατρέψουν ή να πειραματιστούν εφαρμόζοντας διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Ο τρίτος στόχος της έρευνας, δηλαδή το κίνητρο επίτευξης και ειδικότερα ποιες από τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου (επίτευξη, διαπροσωπικές σχέσεις, αυτονομία και εξουσία- δύναμη) είναι πιο ισχυρές στους διευθυντές των δημοτικών σχολείων μετρήθηκε

¹⁴⁵ Βλ. Kruger, M. (1996). Gender Issues in School Headship: Quality versus Power? *European Journal of Education: Research, Development and Policies*, 31 (4), 447-462.

¹⁴⁶ Βλ. Korabik, K., & Ayman, A. (1989). Should women managers have to act like men? *Journal of Management Development*, 8 (6), 23-32. Βλ. επίσης Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.

με το Manifest Needs Questionnaire (MNQ). Η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το δείκτη Cronbach α είναι 0.77, αρκετά ικανοποιητική. Ωστόσο η εσωτερική συνέπεια των τεσσάρων παραγόντων του ερωτηματολογίου είναι μικρή, γεγονός που δε μας επιτρέπει την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Σε αρκετές έρευνες βρέθηκε ότι η αξιοπιστία και η εσωτερική συνέπεια του εργαλείου δεν είναι αρκετή για την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Οι Brief, Aldag, Darrow και Power διεξήγαγαν έρευνα σε 96 νοσοκόμες στην Αϊόβα. Σε αντίθεση με τους Steers και Braunstein συμπέραναν ότι το MNQ δείχνει γενικά μη ικανοποιητικές ψυχομετρικές ιδιότητες. Συγκεκριμένα οι Brief κ.ά. δεν κατάφεραν να αναπαράγουν παραγοντική δομή του MNQ. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι παρόλο που η ανάγκη για εξουσία επιδεικνύει επαρκή εσωτερική συνέπεια ($\alpha=.68$), οι εκτιμήσεις για τις άλλες ανάγκες είναι χαμηλές (Επίτευξη: $\alpha=.43$, Διαπροσωπικές Σχέσεις: $\alpha=.05$, Αυτονομία: $\alpha=.45$).¹⁴⁷

Ο Blackburn διεξήγαγε δύο έρευνες σε εργαζόμενους κατασκευαστικών επιχειρήσεων σε δύο μεγάλες επιχειρήσεις. Το δείγμα και στις δύο έρευνες ήταν από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των επιχειρήσεων και στην πρώτη έρευνα ($n=200$) ήταν ηλικίας 35-39 ετών και στη δεύτερη έρευνα ($n=115$) το δείγμα είχε ηλικία 30-34 ετών. Τρία σημαντικά στοιχεία για το συγκεκριμένο εργαλείο αναφέρθηκαν. Πρώτον, η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων εξετάστηκε και βρέθηκε μη επαρκή εκτός αυτής της ανάγκης για εξουσία. Δεύτερον, παρόλο που οι ερωτώμενοι έδωσαν σταθερές απαντήσεις σε σχέση με τις ανάγκες τους, οι κλίμακες στις οποίες οι απαντήσεις αντιστοιχούν δε διαθέτουν εσωτερική συνοχή Τρίτον, αυτό είχε ως συνέπεια, τα αποτελέσματα από την παραγοντική ανάλυση να δείχνουν ότι, γενικά, τα αντικείμενα των κλιμάκων δε δημιουργούν απόλυτες συστοιχίες με τις καθορισμένες κλίμακες του εργαλείου.¹⁴⁸

Σε έρευνα του Joiner σε 153 νοσοκόμες, μέσου όρου ηλικίας 34 ετών, χρησιμοποιήθηκε το MNQ. Χρησιμοποιήθηκαν δύο μέθοδοι για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Το Spearman-Brown reliability formula και το Cronbach's alpha coefficient. Και στις δύο περιπτώσεις καμιά από τις τέσσερις κλίμακες δεν έδειξε υψηλή αξιοπιστία εκτός από την κλίμακα που εξετάζει την ανάγκη για εξουσία.¹⁴⁹ Σε άλλη έρευνα 346 νέων σε ηλικία εργαζομένων (Μ.Ο. ηλικίας:17 έτη) σε οικονομικούς οργανισμούς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κλίμακες και των τεσσάρων αναγκών είχαν χαμηλή εσωτερική

¹⁴⁷ Βλ. Brief, A. P., Darrow, A. L., & Power, D. J. (1980). Examination of registered nurses to Manifest Needs Questionnaire. *Psychological Reports*, 46, 1233-1234.

¹⁴⁸ Βλ. Blackburn, R. S. (1981). An Evaluation of the Reliability, Stability and Factor Structure of the Manifest Needs Questionnaire, *Journal of Management*, 7 (2), 55-62.

¹⁴⁹ Βλ. Joiner, C. (1982). A note on reliability coefficients for the Manifest Needs Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 149-150.

συνοχή. Το γεγονός, σύμφωνα με τους συγγραφείς Williams και Woodward, μπορεί να οφείλεται στη νεαρή ηλικία των υποκειμένων του δείγματος και στο ότι τα αποτελέσματα εν μέρει δείχνουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις.¹⁵⁰

Στην παρούσα έρευνα, η εξέταση των κλιμάκων του εργαλείου και των αντικειμένων της κάθε κλίμακας αποκαλύπτει ότι τα αποτελέσματα ίσως να οφείλονται στην μη ικανότητα των ερωτώμενων να προβούν σε λογικούς διαχωρισμούς ανάμεσα στα αντικείμενα, κι αυτό γιατί τα αντικείμενα μιας κλίμακας τείνουν να συμπίπτουν και να συμπλέκονται με άλλες κλίμακες. Ένας βασικός παράγοντας της αμφισβητούμενης αξιοπιστίας των κλιμάκων μπορεί να είναι ο μικρός αριθμός των αντικειμένων (n=20) που εξετάζουν τις τέσσερις ανάγκες.¹⁵¹

Παρόλο που το MNQ ως σύνολο χαρακτηρίστηκε με χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας η κλίμακα της ανάγκης για εξουσία (MNQDOM)¹⁵² φαίνεται πως έχει αποδεκτά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας όπως συμβαίνει και στην παρούσα έρευνα. Στην πραγματικότητα η μέση τιμή του δείκτη alpha για το MNQDOM (ΕΞΟΥΣΙΑ) σε 16 δείγματα όπως ανέφερε ο Medcof ήταν της τάξεως του 0.725. Επίσης, ο Medcof βρήκε πειστικές αποδείξεις εγκυρότητας όσον αφορά την κατασκευή του MNQDOM (ΕΞΟΥΣΙΑ). Στην έρευνα του σε 118 MBA φοιτητές κατέληξε στο συμπέρασμα πως είναι αποδεκτή η χρήση του MNQDOM (ΕΞΟΥΣΙΑ) ως εργαλείο για τη μέτρηση της ανάγκης για εξουσία-δύναμη γιατί επέδειξε αξιοπιστία και εγκυρότητα.¹⁵³

Οι Mudrack και Farrell σε έρευνα τους σε 248 ενήλικες που παρακολουθούσαν απογευματινά μαθήματα πάνω στην οργανωσιακή συμπεριφορά (χωρίς πτυχίο) στον Καναδά, βρήκαν ότι το MNQDOM (ΕΞΟΥΣΙΑ) φαίνεται να έχει αποδεκτά επίπεδα εσωτερικής συνοχής ($\alpha=0.70$). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι τείνουν να παίζουν το ρόλο του εξουσιαστή, του συντονιστή, του ατόμου που παίρνει πρωτοβουλίες και συνεισφέρει στην ομάδα, του ατόμου που αποσαφηνίζει και προσανατολίζει την ομάδα σε ένα σκοπό. Τα μέλη ομάδων με υψηλή την ανάγκη για εξουσία τείνουν να υποδεικνύουν τους εαυτούς τους για σχετικά μεγάλο αριθμό ρόλων συμπεριφοράς, παρόλο που τα ίδια

¹⁵⁰ Βλ. Williams, A. P. O., & Woodward, S. (1980). A note on Steer's & Braunstein's behaviourally based measure of manifest needs. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 219-221.

¹⁵¹ Βλ. ό.π.

¹⁵² MNQDOM= Manifest Needs Questionnaire for Dominance

¹⁵³ Βλ. Medcof, J. W. (1990). The Need for Dominance Scale of the Manifest Needs Questionnaire: Its Reliability and Validity. *Applied Psychology: An International Review*, 39 (3), 307-322.

μέλη μπορεί να μη χαρακτηρίζονται για τη μεγάλη συνεισφορά τους στην ομαδική προσπάθεια.¹⁵⁴

Στο πλαίσιο των παραπάνω ερευνών θεωρήθηκε και τελικά αποδείχθη πως η ανάγκη για εξουσία μπορεί να αποτελέσει προβλεπτικό παράγοντα για το είδος άσκησης εξουσίας που ακολουθούν οι διευθυντές, και συγκεκριμένα αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα για το εργοκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης. Από μια πιο λεπτομερή μελέτη βρέθηκε πως οι διευθυντές με υψηλή την ανάγκη για εξουσία δίνουν έμφαση στο να τελειώνουν οι δουλειές μέσα στις προθεσμίες, παροτρύνουν και κανονίζουν τους υφισταμένους τους να δουλεύουν στο έπακρο, αποφασίζουν με κάθε λεπτομέρεια τι πρέπει να γίνει, δε λαμβάνουν υπόψη τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, επιμένουν στην πιστή ακολουθία διεκπεραίωσης των εργασιών, δίνουν έμφαση στην ποσότητα της δουλειάς και ζητούν από τους υφισταμένους τους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Συγχρόνως, είναι έτοιμοι να δοκιμάσουν τις καινούριες ιδέες τους, δίνουν έμφαση στο υψηλό ηθικό των ιεραρχικά κατωτέρων τους, επιμένουν να γίνονται όλα όπως τα θέλουν οι ίδιοι και είναι σκληροί με τον υφιστάμενο που κάνει κάποιο λάθος. Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι οι διευθυντές με υψηλή την ανάγκη για εξουσία παίζουν τους ρόλους του καθοδηγητή και οργανωτή, του ατόμου που παίρνει πρωτοβουλίες και εφαρμόζει τις ιδέες του, του οραματιστή προς ένα σκοπό, παίζουν ουσιαστικά το ρόλο του εξουσιαστή (βλ. παράρτημα).

Εμπειρικές μελέτες επαληθεύουν τη δύναμη πειθούς, επιρροής και ελέγχου που άτομα με υψηλή την ανάγκη για εξουσία τείνουν να κατέχουν. Αεροσυνοδοί με υψηλό δείκτη στην ανάγκη για εξουσία τείνουν να επιλύουν διαφορές και παράπονα μέσω ανεπίσημων συζητήσεων με τους διοικούντες τους,¹⁵⁵ διευθυντές σχολικών μονάδων με υψηλή την ανάγκη για εξουσία χρησιμοποιούν πειστικά επιχειρήματα και τη χειραγώγηση ως μεθόδους επιρροής των υφισταμένων τους¹⁵⁶ και μεσαίας κλίμακας μάνατζερ τείνουν να διαθέτουν αυξημένες ικανότητες πειθούς σε σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.¹⁵⁷

Ως τελικό συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε πως το Manifest Needs Questionnaire των Steers και Braunstein δεν αποτελεί κατάλληλο εργαλείο για να διερευνήσει τις τέσσερις ανάγκες του κινήτρου επίτευξης σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland στους διευθυντές

¹⁵⁴ Βλ. Mudrack, P. E., & Farrell, G. M. (1994). The Need for Dominance of the Manifest Needs Questionnaire and Role Behaviour in Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 43 (3), 399-413.

¹⁵⁵ Βλ. Dalton, D. R., & Todor, W.D. (1979). Manifest needs of stewards: Propensity to file a grievance. *Journal of Applied Psychology*, 64, 654-659.

¹⁵⁶ Βλ. Mowday, R. T. (1979). Leader characteristics, self-confidence and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, 22, 709-725.

¹⁵⁷ Βλ. Schilt, W. K. (1986). An examination of individual differences as moderators of upward influence activity in strategic decisions. *Human Relations*, 39, 933-953.

Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην ελληνική πραγματικότητα, αφού δε δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Ωστόσο θεωρείται πως είναι κατάλληλο να διερευνήσει την ανάγκη για εξουσία, όπως διαφαίνεται από τη διεθνή αρθρογραφία αλλά και από την παρούσα έρευνα.

6.6. Επίλογος – Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι οι σημερινοί διευθυντές των δημοτικών σχολείων εφαρμόζουν στην πλειοψηφία τους ένα εργοκεντρικό μοντέλο διοίκησης, χωρίς να υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα. Φαίνεται ακόμη πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αύξηση της ηλικίας και την άσκηση του εκάστοτε τρόπου διοίκησης. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ανάγκη για εξουσία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για το είδος άσκησης διοίκησης, και συγκεκριμένα για το εργοκεντρικό είδος διοίκησης.

Από μια γενικότερη θεώρηση του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας στην ελληνική βιβλιογραφία αλλά και από την παρούσα έρευνα, φαίνεται ότι η διεύθυνση του σχολείου είναι μια σύνθετη λειτουργία, όχι μόνο σε επίπεδο δεοντολογικό αλλά και σε επίπεδο καθημερινής άσκησης. Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία συνιστάται σε ένα εσώτερο πυρήνα επιταγών και σε ένα πλαίσιο εξωτερικών περιορισμών.¹⁵⁸ Μέσα στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν δυνατότητες ατομικών πρωτοβουλιών και επιλογών. Αν θα αξιοποιηθούν αυτές οι δυνατότητες εξαρτάται από την ικανότητα του κάθε διευθυντή να διευρύνει το πεδίο δράσης του και να κάνει τις σωστές επιλογές, χωρίς να μένει σε στερεότυπες καταστάσεις και συμπεριφορές σχετικά με το ρόλο του ως διοικητικό στέλεχος της εκπαίδευσης.

Αποτελεί αναντίρρητο γεγονός πως το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που επιβάλλεται ουσιαστικά από την πολιτική ηγεσία, δε βοηθά ούτε στην αποτελεσματική διοίκηση ούτε στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Ασφαλώς, η επιλογή των ατόμων που καλούνται να επιτελέσουν ένα τέτοιο έργο όπως και η συστηματική τους εκπαίδευση (επιμορφωτικά σεμινάρια, θέσπιση περισσότερων μεταπτυχιακών σπουδών πάνω στη Δημόσια-Εκπαιδευτική Διοίκηση) μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους, πολύ περισσότερο αν συνοδευτούν με τον έγκαιρο προσανατολισμό για τη θέση αυτή, την προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, τα ισχυρά

¹⁵⁸ Βλ. Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: αφοί Κυριακίδη, σ. 113.

κίνητρα και τη συνεχή υποστήριξη.¹⁵⁹ Τέτοιου είδους ρυθμίσεις δε φαίνεται να αρκούν για την ουσιαστική αναβάθμιση του έργου της διεύθυνσης. Η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή δεν είναι συνάρτηση μόνο του χαρακτήρα του, της εκπαίδευσης του ή των εκάστοτε συνθηκών. Η διεύθυνση σχολείου δεν μπορεί να ειπωθεί αποκομμένη από το σύστημα διοίκησης της ελληνικής εκπαίδευσης, ούτε κι από τους άλλους συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί.

Πρέπει επομένως οι ρυθμίσεις για έναν αποτελεσματικό διευθυντή να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο προγραμματισμό για τη στελέχωση της εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με μια περισσότερο ευέλικτη και αποκεντρωμένη δομή διοίκησης. Η αυτονομία της σχολικής μονάδας και η σύνδεσή της με την τοπική κοινωνία μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για να είναι σε θέση ο διευθυντής να επιτελεί το έργο του, αξιοποιώντας τις κεντρικές ρυθμίσεις ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του σχολείου του.

Σε ένα όμως υπό διαμόρφωση διοικητικό σύστημα πρέπει να διατυπωθούν οι αρχές και οι αξίες που θα το διέπουν, χρειάζεται δηλαδή ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογίας της διοίκησης. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο για την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διοίκησης στη χώρα μας θα πρέπει να διερευνηθούν οι παρακάτω τρεις άξονες:

- α) Ο τρόπος υλοποίησης στην πράξη του ρόλου κάθε στελέχους της διοίκησης και κυρίως του διευθυντή της σχολικής μονάδας.
- β) Τα περιθώρια που υπάρχουν για να αλλάξει η σημερινή κατάσταση.
- γ) Οι προτάσεις των εκπαιδευτικών της βάσης για να βελτιωθεί ο ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης και κυρίως του διευθυντή σχολείου με απώτερο σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;

Ειδικότερα για την ολοκληρωμένη διερεύνηση του τρόπου διοίκησης των διευθυντών σχολικών μονάδων της παρούσας έρευνας προτείνεται: α) η συνεκτίμηση ατομικών και ομαδικών ετερο-περιγραφών της συμπεριφοράς του διευθυντή, β) η συλλογή στοιχείων σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για το τι πιστεύουν οι ίδιοι για τους παράγοντες που επιδρούν στην υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς, γ) ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, και δ) η συλλογή στοιχείων σχετικά με το κίνητρα που τους ωθούν στη διεκδίκηση διοικητικής θέσης και στη υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα ανοίγει το δρόμο για περαιτέρω έρευνα πάνω στη διερεύνηση του τρόπου διοίκησης των στελεχών εκπαίδευσης σε πανελλαδική κλίμακα.

¹⁵⁹ Βλ. ό.π.

Απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποιο μοντέλο διοίκησης αποτελεί το πιο κατάλληλο και εφαρμόσιμο στην ελληνική σχολική πραγματικότητα, αν οι διευθυντές που έχουν καλύψει το κίνητρο επίτευξης γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αφοσιωμένοι εκπαιδευτικοί, αν η απομάκρυνσή τους από την τάξη αποτελεί αιτία για την υιοθέτηση ενός περισσότερο εργοκεντρικού είδους διοίκησης, αν διαθέτουν ακόμα εργασιακό ενδιαφέρον με αποτέλεσμα να βοηθούν στην αναβάθμιση και ανάπτυξη του σχολείου τους, θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν καλύτερα τη φύση της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης έτσι ώστε να συμβάλλουν στη χάραξη μιας καινούριας εκπαιδευτικής πολιτικής περισσότερο αποκεντρωμένης και πιο αποτελεσματικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αγγελόπουλος, Η., Καραγιάννης, Π., & Φευκάς, Ε (2002). Αντιλήψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου Διευθυντή στη σχολική κοινότητα: ποσοτική και ποιοτική έρευνα. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33, 46-54.

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής-Ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζευγαρίδης, Σ. Κ., & Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1980) *Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά Στελεχών*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Γούγα, Γ., & Καμαριανός, Ι. (2006). Διαχείριση και εκπαίδευση: εκπαιδευτικές πρακτικές και γραφειοκρατική λογική. *Βήμα Κοινωνικών Επιστημών*, 11, 159-184.

Θεαριλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Ε. (2002). Ελλείμματα στη διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο. *Βήμα Κοινωνικών Επιστημών*, 33, 76-87.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990). *Management-αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, (γ' έκδοση). Αθήνα: International Publishing.

Κανταρτζή, Ε. (2003). *Τα στερεότυπα του Ρόλου των Φύλων στα Σχολικά Εγχειρίδια του Δημοτικού Σχολείου*. Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη.

Κανταρτζή, Ε., & Ανθόπουλος, Κ. (2006). Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 5-19.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος Ιο Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση Ηγεσία*, στ' έκδοση. Αθήνα.

Καραγιάννης, Γ., Νόνας, Η., Παπαθωμά, Ι. Παρασκευά, Π., & Τσιρίκου, Μ., (2002). Μια απόπειρα για τη σύνταξη ενός εσωτερικού κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας σχολείου. *Μακεδόν*, 10, 350-364.

Καρτζιά-Στυλιώτη, Ε. (2006). Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Η ελληνική και ευρωπαϊκή εμπειρία και πρακτική. *Μακεδόν*, 15, 157-177.

Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία- Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Κουλουμπαρίτση, Α.χ., Αναστασάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., & Τριανταφυλλοπούλου, Π. (2007). Το διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 43-52.

Koontz H., & O' Donnel C., (1984), *Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, (β' έκδοση). Αθήνα: Παπαζήσης.

Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 33-41.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμ. Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυρίδης, Α. (1997). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. *Μακεδόν*, 4, 56-59.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*, β' έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Λαπαθιώτη, Ε. (1991). Συνδικαλιστικές πρακτικές και γυναίκα εκπαιδευτικός. *Εκπαιδευτική Κοινότητα*, 14, 20-22.

Μακρή-Μπότσαρη, Ε. Οργανισμός – Επιχείρηση και Ψυχολογία της εργασίας. Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. <http://www.aspete.gr/EPIXEIR/yliko/mpotsari.pdf>

Μαραγκουδάκη, Ε., (1997). Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν, στο Β. Δεληγιάννη και Σ. Ζιώγου (Επιμ.) *Φύλο και Σχολική Πράξη* (σελ. 258-292). Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

Μλεκάνης, Μ. (2006). Εισαγωγή καινοτομιών στην ελληνική εκπαίδευση: Οι περιορισμοί του εκπαιδευτικού συστήματος και η συμβολή των υποστηρικτικών μηχανισμών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. *Μακεδόν*, 15, 189-208.

Montana, P., & Charnov, B. H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Νασιάκου, Μ. (2003). Αποτίμηση της συμπεριφοράς-Δοκιμασίες της προσωπικότητας. Στο Σ. Βοσνιάδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, τ. Β' (σελ. 183-184). Αθήνα: Gutenberg.

Παπαναούμ, Ζ. Π.(1995). *Η διεύθυνση σχολείου θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πλατσίδου, Μ., & Γωνίδα, Ε. (2005). Θεωρίες κινήτρων στο εργασιακό χώρο. Στο Α. Καψάλη (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 159-182). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ρεζ, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 42-52.

Στραβάκου, Π. (2008). Ο Διευθυντής Σχολικής μονάδας-Η οπτική των φοιτητών. *Επιστήμες Αγωγής*, 1, 149-162.

Σαΐτης Χ., κ.ά. (1997). Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. *Διοικητική Ενημέρωση*, 7, 87-108.

Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση. Αθήνα.

Σιπητάνου, Α., & Σαμαρά, Ε. (2006). Ερευνητικά δεδομένα για τη Δια βίου μάθηση στην Ελλάδα (1990-2005). *Πρακτικά του 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας 'Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα'*, Θεσσαλονίκη.

Τσούνας, Κ. Σ., & Χρονοπούλου, Μ. Γ. (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Φασούλης, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Κριτική προσέγγιση στο σύστημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, 186-196.

Φυριμής, Κ. Ε. (1999). Η διοίκηση και η Εποπτεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γαλλία και στην Ελλάδα τον 19^ο αιώνα. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 1, 187-212.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ξενόγλωσση

Atkinson, J. W. (1953). The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks. *Journal of Experimental Psychology*, 46 (6), 381-390.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359-372.

Atkinson, J. W., Bastian, J. R., Earl, R. W., & Litwin, G. H. (1960). The achievement motive, goal, setting, and probability preferences. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60 (1), 27-36.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Ball, J. S., & Reay, D. (2000). Essentials of Female Management: Women's Ways of Working in the Education Market Place? *Educational Management & Leadership*, 28 (2), 145-159.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake R. R., & Mouton, J. S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Dow-Jones-Irwin, Homewood, Ill.
- Blackburn, R. S. (1981). An Evaluation of the Reliability, Stability and Factor Structure of the Manifest Needs Questionnaire. *Journal of Management*, 7 (2), 55-62.
- Boone, E. L., & Kurtz, L. D. (1992). *Management* (4th edition). New York: McGraw Hill.
- Breif, A. P., Darrow, A. L., & Power, D. J. (1980). Examination of registered nurses to Manifest Needs Questionnaire. *Psychological Reports*, 46, 1233-1234.
- Conger, J. A.-Cannugo R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Dalton, D. R. ,& Todor, W.D. (1979). Manifest needs of stewards: Propensity to file a grievance. *Journal of Applied Psychology*, 64, 654-659.
- Deal, T.E., & Peterson, K.D. (1990). *Symbolic leadership and the school principal: Shaping school cultures in different contexts*. Washington, D>C.: Department of Education, O.E.R.I.
- Dwyer, D.C. (1983). *Five principals in action: perspectives on instructional management*. San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research and Development.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A.B. (2000). Social role of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp 123-174). NJ:Erlbaum.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Gold, A. et all (2003). Principled Principals?: Values-Driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' School Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 31, 127-138.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.

Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond Educational Management*. London: Falmer Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32, 11-24.

Harvey, B. & France, H. (1982). Manifest need satisfaction in male and female counselors. *Canadian Counsellor*, 17 (1), 14-19.

Harvey, B., & France, H. (1987). Needs expression: A basic aspect of career behaviour. *Canadian Journal of Counselling*, 21 (1), 42-48.

Harvey, B., & France, H. (1994). Manifest needs and job satisfaction in School Administrators. *Guidance and Counselling*, 12, 32-35.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational behavior* (5th edition). Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.

Hudson, P., & Glomb, N. (1997). If It Takes Two to Tango then Why not Teach Both Partners to Dance? Collaboration Instruction for All Educators. *Journal of Learning Disabilities*, 30 (4), 442-448.

Joiner, C. (1982). A note on reliability coefficients for the Manifest Needs Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 149-150.

Kahn R. L., & Katz D. (1968). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 23-43). New York: Harper and Row.

Katz, D. Et all (1978). *The social psychology of organizations*, N. York: Wiley Pu.

Koontz H. et all (1982). *Management*, 6th edition. London.

Korabik, K., & Ayman, A. (1989). Should women managers have to act like men? *Journal of Management Development*, 8 (60), 23-32.

Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.

Kruger, M. (1996). Gender Issues in School Headship: Quality versus Power? *European Journal of Education: Research, Development and Policies*, 31 (4), 447-462.

Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Leitwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of Transformational Leadership on Organizational conditions and Student Engagement. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. London.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.

McClelland, D. C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship, a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-392.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Medcof, J. W. (1990). The Need for Dominance Scale of the Manifest Needs Questionnaire: Its Reliability and Validity. *Applied Psychology: An International Review*, 39 (3), 307-322.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivational and Leadership*. Armonk NY: Sharpe.

Mowday, R. T. (1979). Leader characteristics, self-confidence and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, 22, 709-725.

Mowday, R. T., & Spencer, D. G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turn-over and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24, 634-642.

Mudrack, P. E., & Farrell, G. M. (1994). The Need for Dominance of the Manifest Needs Questionnaire and Role Behaviour in Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 43 (3), 399-413.

Pfeffer, J. (1980). A partial test of the social information processing model of job attitudes. *Human Relations*, 33, 347-476.

Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conversation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-235.

Schilt, W. K. (1986). An examination of individual differences as moderators of upward influence activity in strategic decisions. *Human Relations*, 39, 933-953.

Shakeshaft, C. (1987). *Women in Educational Administration*. Newbery Park: Sage.

Slater, L. (2008). Pathways to Building Leadership Capacity in *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (1), 55-69.

Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). Behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.

Steers, R., & Spencer, D. N. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.

Steers, R. M., & Porter, L.W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, (6th edition). New York: McGraw-Hill Series in Management.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.

Williams, A. P. O., & Woodward, S. (1980). A note on Steer's & Braunstein' s behaviourally based measure of manifest needs. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 219-221.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

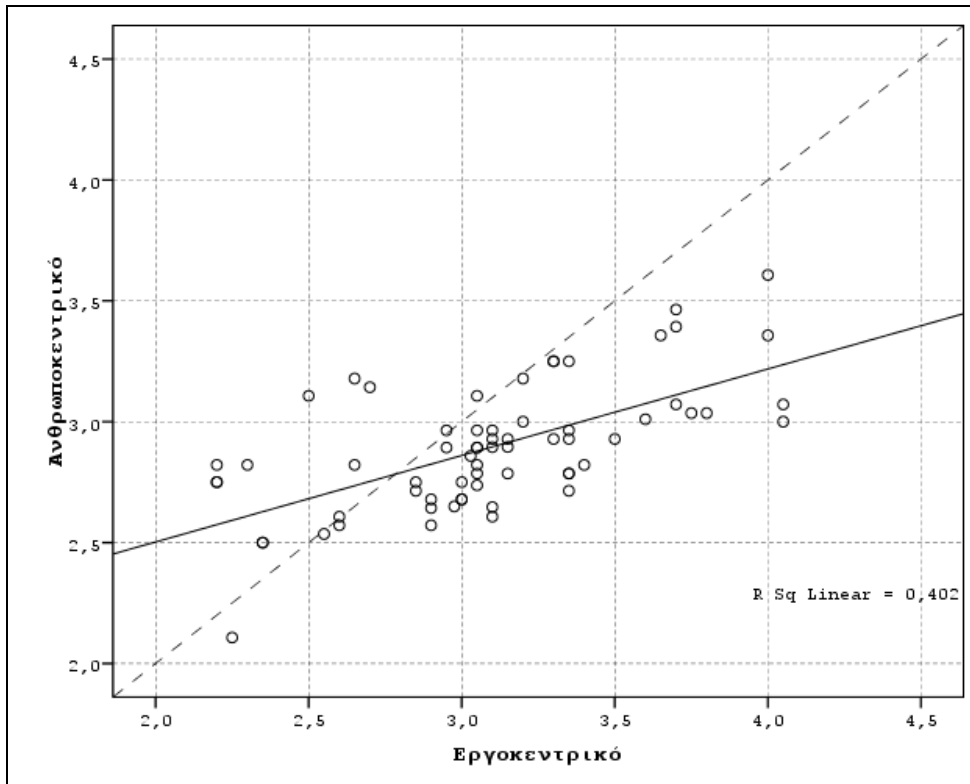
Πίνακες στατιστικής ανάλυσης

Correlations

	anthr
ergc < Pearson Correlation	,634(*)
Sig. (2-tailed)	,000
N	65

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

Graph



T-Test

Group Statistics

	SE Mean	N	Mean	Std. Deviation
anthr	1	48	2,88	,26
	2	17	2,93	,28
ergc <	1	48	3,09	,49
	2	17	3,11	,38

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means			
	t	df	Sig. (2-tailed)
anth r	-,717	63	,475
ergc κ	-,155	63	,875

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
anth r	Μέχρι 45	13	2,75	,24
	45 - 50	28	2,88	,26
	Πάνω από 50	24	2,98	,25
	Total	65	2,89	,26
ergc κ	Μέχρι 45	13	2,87	,38
	45 - 50	28	3,02	,44
	Πάνω από 50	24	3,30	,47
	Total	65	3,09	,46

ANOVA

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
anth r	Between Groups	,471	2	,235	3,747	,029
	Within Groups	3,909	62	,063		
	Total	4,372	64			
ergc κ	Between Groups	1,803	2	,901	4,697	,013
	Within Groups	11,923	62	,192		
	Total	13,722	64			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) AGE_COD3	(J) AGE_COD1	Mean Difference (I-J)	Sig.
anthr	Μέχρι 45	45 - 50	-,1342 3	,28 3
		Πάνω από 5 3	-,23511(3)	,03 3
	45 - 50	Μέχρι 45	,1342 3	,28 3
		Πάνω από 5 3	-,1009 1	,35 3
	Πάνω από 50	Μέχρι 45	,23511(3)	,03 3
		45 - 50	,1009 1	,35 3
ergok	Μέχρι 45	45 - 50	-,144(3	,62 2
		Πάνω από 5 3	-,42590(3)	,02 4
	45 - 50	Μέχρι 45	,144(3	,62 2
		Πάνω από 5 3	-,2818 7	,07 7
	Πάνω από 50	Μέχρι 45	,42590(3)	,02 4
		45 - 50	,2818 7	,07 7

* The mean difference is significant at the .05 level.

Correlations

Correlations

		anthr	ergok
Προϋπηρεσία	Pearson Correlation	,213	,183
	Sig. (2-tailed)	,081	,134
	N	65	65
Υπηρεσία σε θέση Δ/ντή	Pearson Correlation	,013	,175
	Sig. (2-tailed)	,919	,161
	N	65	65

Correlations

		anthr
achiev	Pearson Correlation	,401(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	65
affiliat	Pearson Correlation	,127
	Sig. (2-tailed)	,312
	N	65
autonom /	Pearson Correlation	,579(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65
dominan : e	Pearson Correlation	,374(**)
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	65

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

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

Correlations

		ergok
achiev	Pearson Correlation	,342(**)
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	65
affiliat	Pearson Correlation	,006
	Sig. (2-tailed)	,963
	N	65
autonom /	Pearson Correlation	,342(**)
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	65
dominan : e	Pearson Correlation	,548(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65

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

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

Group Statistics

	SEX	N	Mean	Std. Deviation
achiev	1	48	3,5143	,56617
	2	17	3,5529	,42737
affiliat	1	48	3,4667	,59263
	2	17	3,7294	,64785
autonom /	1	48	3,0125	,61941
	2	17	3,1529	,65395
dominan : e	1	48	3,0204	,78717
	2	17	3,0113	,46082

Independent Samples Test

	t	df	Sig. (2-tailed)
achiev	-,253	63	,799
affiliat	1,533	63	,130
autonom /	-,793	63	,431
dominan : e	,042	63	,966

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
achiev	Μέχρι 45	13	3,58	,46	2,80	4,20
	45 - 50	28	3,53	,55	2,60	5,00
	Πάνω απ 50	24	3,49	,56	2,60	4,20
affiliat	Μέχρι 45	13	3,78	,59	2,60	4,60
	45 - 50	28	3,59	,67	2,40	4,60
	Πάνω απ 50	24	3,33	,51	2,40	4,20
autonom /	Μέχρι 45	13	2,86	,43	2,20	3,60
	45 - 50	28	3,08	,65	2,20	4,80
	Πάνω απ 50	24	3,12	,69	1,80	4,40
dominan : e	Μέχρι 45	13	2,98	,50	2,40	4,00
	45 - 50	28	2,96	,73	1,20	4,20
	Πάνω απ 50	24	3,10	,80	1,40	4,20

ANOVA

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
achievement	Between Groups	,081	2	,041	,14	,86
	Within Groups	17,926	62	,289		
	Total	18,007	64			
affiliation	Between Groups	1,880	2	,940	2,624	,08
	Within Groups	22,209	62	,358		
	Total	24,089	64			
autonomy	Between Groups	,591	2	,296	,74	,47
	Within Groups	24,531	62	,396		
	Total	25,122	64			
dominance	Between Groups	,258	2	,129	,24	,78
	Within Groups	32,263	62	,520		
	Total	32,522	64			

Correlations

		achievement	affiliation	autonomy	dominance
Προϋπηρεσία	Pearson Correlation	-,147	-,252(*)	,119	-,167
	Sig. (2-tailed)	,241	,043	,345	,184
	N	65	65	65	65
Υπηρεσία σε θέση Δ/ντή	Pearson Correlation	-,072	-,283(*)	-,001	,019
	Sig. (2-tailed)	,569	,022	,991	,883
	N	65	65	65	65

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

Δείκτες συνάφειας Pearson r μεταξύ της ανάγκης για εξουσία και των δηλώσεων-συμπεριφορών στον τρόπο άσκησης διοίκησης

Συμπεριφορές¹⁶⁰	Εξουσία	Συμπεριφορές	Εξουσία
7. Απαιτεί από τους υφισταμένους του περισσότερα απ' όσα κάνουν ή μπορούν να κάνουν	0.252*	29. Κάνει προσωπικές χάρες στους υφισταμένους του	-0.268*
8. Κριτικάρει μια συγκεκριμένη πράξη παρά ένα συγκεκριμένο άτομο	0.557**	30. Επιμένει να τον ενημερώνουν για αποφάσεις που παίρνουν ιεραρχικά κατώτεροί του	0.252*
9. Δίνει έμφαση στο να τελειώνουν οι δουλειές μέσα στις προθεσμίες	0.292*	34. Επιμένει οι υφιστάμενοί του να ακολουθούν με κάθε λεπτομέρεια τους καθιερωμένους τρόπους με τους οποίους γίνονται οι δουλειές	0.486**
10. Κανονίζει ώστε οι ιεραρχικά κατώτεροί του να δουλεύουν στο έπακρο	0.359**	35. Δίνει έμφαση στο να δίνουν οι υφιστάμενοί του το έπακρο των δυνατοτήτων τους	0.576**
12. Αρνείται να εξηγήσει τις πράξεις του	0.347**	37. Δίνει έμφαση στην ποσότητα της δουλειάς	0.318**
13. Παροτρύνει τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν περισσότερο	0.541**	38. Ζητά από τους υφισταμένους του να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους	0.504**
15. Μεταχειρίζεται τους ιεραρχικά κατωτέρους του, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματά τους	0.377**	39. Δίνει έμφαση στο «υψηλό ηθικό» των ιεραρχικά κατωτέρων του	0.542**
16. Αλλάζει τα καθήκοντα των ιεραρχικά κατωτέρων του χωρίς να το συζητά πρώτα με τους ίδιους	0.281*	40. Δοκιμάζει τις καινούριες ιδέες του	0.380**
20. Ενεργεί χωρίς να συμβουλευεται πρώτα τους υφισταμένους του	0.349**	42. Είναι πρόθυμος να κάνει αλλαγές	-0.330**

¹⁶⁰ Οι αριθμοί αντιστοιχούν στη σειρά με την οποία εμφανίζονται οι δηλώσεις-συμπεριφορές στο ερωτηματολόγιο 'Περιγραφή της Διοικητικής Συμπεριφοράς'.

21. Αντιστέκεται σε αλλαγές του τρόπου που γίνονται τα πράγματα	0.365*	44. Ζητά «θυσίες» από τους υφισταμένους του για το καλό της υπηρεσίας ή της σχολικής μονάδας	0.295*
23. Είναι εξαιρετικά σκληρός με τον υφιστάμενο που κάνει κάποιο λάθος	0.432**	45. Επιμένει να γίνονται όλα όπως τα θέλει εκείνος	0.313*
24. Αρνείται να υποχωρήσει όταν οι άλλοι διαφωνούν μαζί του	0.361**	46. Αφήνει τους άλλους να κάνουν τη δουλειά τους όπως εκείνοι νομίζουν καλύτερα	-0.279*
27. Μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του ως ίσους με αυτόν	-0.293*	47. Αναθέτει συγκεκριμένα έργα στους ιεραρχικά κατωτέρους του	0.342*
28. Θέτει σε εφαρμογή προτάσεις που γίνονται από ιεραρχικά κατωτέρους του	-0.292*	48. Κριτικάρει τους υφισταμένους του μπροστά σε άλλους	0.253*

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που κρατάτε στα χέρια σας αφορά τον τρόπο διοίκησης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και απευθύνεται σε διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το Α' μέρος αφορά δημογραφικά στοιχεία. Το Β' μέρος διερευνά τον τρόπο διοίκησης και ηγεσίας που ακολουθείται. Το Γ' μέρος ανιχνεύει στάσεις και συμπεριφορές απέναντι σε συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και σκοπό έχει αποκλειστικά και μόνο την εξυπηρέτηση της συγκεκριμένης έρευνας. Οι οποιεσδήποτε πληροφορίες που παρέχει παραμένουν απόρρητες.

Η έρευνα αυτή που στοχεύει στην αναβάθμιση του τρόπου διοίκησης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δε θα είναι δυνατή χωρίς τη δική σας διάθεση για συνεργασία, για την οποία σας ευχαριστούμε θερμά.

Κωνσταντίνα Κ. Κυριατζάκου
Εκπαιδευτικός Π.Ε.

Αθηνά Α. Σιπητάνου
Επίκουρη καθηγήτρια

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Σημειώστε X στο κατάλληλο κουτάκι

1. Άνδρας Γυναίκα
2. Πόσο χρονών είστε; 25-30 30-35 35-40 40-45
45-50 50-55 55-60 60 και άνω
3. Είστε:
- α) Απόφοιτος/η Παιδαγωγικής Ακαδημίας Αν ναι, έχετε κάνει εξομοίωση;
Απόφοιτος/η Παιδαγωγικού Τμήματος
- β) Έχετε μεταπτυχιακό δίπλωμα; Ναι Όχι
- γ) Έχετε διδακτορικό δίπλωμα; Ναι Όχι
- δ) Έχετε άλλο πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης; Ναι Όχι

Αν ναι, ποιο είναι αυτό;

4. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην εκπαίδευση;
5. Πόσα χρόνια είστε διευθυντής/ντρια ή προϊστάμενος/η;
6. Οργανικότητα του σχολείου που υπηρετείτε:

Β΄ ΜΕΡΟΣ

Σημειώστε μ' ένα X το βαθμό της συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις. Αποφύγετε όσο είναι δυνατό να δηλώσετε αυτό που θα θέλατε να είστε.

Είστε ένας προϊστάμενος που:	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Είναι φιλικός και μπορείς εύκολα να τον προσεγγίσεις					
2. Υπερασπίζεται τους υφισταμένους του, ακόμη κι αν αυτό τον κάνει λιγότερο δημοφιλή στους άλλους					
3. Απορρίπτει τις προτάσεις για αλλαγές					
4. Διοικεί με σκληρό και άκαμπτο τρόπο					

Είστε ένας προϊστάμενος που:	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
5. Μιλά για το πόσα πολλά πράγματα θα έπρεπε να γίνουν					
6. Κριτικάρει την άσχημη δουλειά					
7. Απαιτεί από τους υφισταμένους του περισσότερα απ' όσα κάνουν ή μπορούν να κάνουν					
8. Κριτικάρει μια συγκεκριμένη πράξη παρά ένα συγκεκριμένο άτομο					
9. Δίνει έμφαση στο να τελειώνουν οι δουλειές μέσα στις προθεσμίες					
10. Κανονίζει ώστε οι ιεραρχικά κατώτεροί του να δουλεύουν στο έπακρο					
11. Σε σημαντικά ζητήματα, παίρνει τη συγκατάθεση των υφισταμένων του πριν προχωρήσει					
12. Αρνείται να εξηγήσει τις πράξεις του					
13. Παροτρύνει τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν περισσότερο					
14. Βοηθά τους υφισταμένους του σε προσωπικά τους προβλήματα					
15. Μεταχειρίζεται τους ιεραρχικά κατώτερους του, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματά τους					
16. Αλλάζει τα καθήκοντα των ιεραρχικά κατωτέρων του χωρίς να το συζητά πρώτα με τους ίδιους					
17. Αποφασίζει με κάθε λεπτομέρεια τι πρέπει να γίνει και πως πρέπει να γίνει					
18. Είναι εύκολα κατανοητός					
19. Αποδέχεται αργά τις νέες ιδέες					
20. Ενεργεί χωρίς να συμβουλευεται πρώτα τους υφισταμένους του					
21. Αντιστέκεται σε αλλαγές του τρόπου που γίνονται τα πράγματα					
22. Ενθαρρύνει την εργασία πέραν του ωραρίου					
23. Είναι εξαιρετικά σκληρός με τον υφιστάμενο που κάνει κάποιο λάθος					
24. Αρνείται να υποχωρήσει όταν οι άλλοι διαφωνούν μαζί του					
25. Κάνει τους ιεραρχικά κατώτερους του να αισθάνονται άνετα όταν μιλούν μαζί του					
26. Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του που δουλεύουν με αργούς ρυθμούς να προσπαθήσουν περισσότερο					

Είστε ένας προϊστάμενος που:	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
27. Μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του ως ίσους με αυτόν					
28. Θέτει σε εφαρμογή προτάσεις που γίνονται από ιεραρχικά κατωτέρους του					
29. Κάνει προσωπικές χάρες στους υφισταμένους του					
30. Επιμένει να τον ενημερώνουν για αποφάσεις που παίρνουν ιεραρχικά κατώτεροί του					
31. Περιμένει από τους υφισταμένους του να προτείνουν νέες ιδέες, πριν το κάνει ο ίδιος					
32. Προσπαθεί να κρατά τους υφισταμένους του σε μια σχέση ισοτιμίας με τους ιεραρχικά ανώτερους					
33. Στηρίζει τους υφισταμένους του στις ενέργειές τους					
34. Επιμένει οι υφιστάμενοί του να ακολουθούν με κάθε λεπτομέρεια τους καθιερωμένους τρόπους με τους οποίους γίνονται οι δουλειές					
35. Δίνει έμφαση στο να δίνουν οι υφιστάμενοί του το έπακρο των δυνατοτήτων τους					
36. Προτείνει νέες προσεγγίσεις στα προβλήματα					
37. Δίνει έμφαση στην ποσότητα της δουλειάς					
38. Ζητά από τους υφισταμένους του να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους					
39. Δίνει έμφαση στο «υψηλό ηθικό» των ιεραρχικά κατωτέρων του					
40. Δοκιμάζει τις καινούριες ιδέες του					
41. Φροντίζει να επιβραβεύεται ένας υφιστάμενος για μια δουλειά που εκτέλεσε με επιτυχία					
42. Είναι πρόθυμος να κάνει αλλαγές					
43. Εκφράζει εκτίμηση όταν κάποιος από τους υφισταμένους του κάνει μια καλή δουλειά					
44. Ζητά «θυσίες» από τους υφισταμένους του για το καλό της υπηρεσίας ή της σχολικής μονάδας					
45. Επιμένει να γίνονται όλα όπως τα θέλει εκείνος					
46. Αφήνει τους άλλους να κάνουν τη δουλειά τους όπως εκείνοι νομίζουν καλύτερα					
47. Αναθέτει συγκεκριμένα έργα στους ιεραρχικά κατωτέρους του					

Είστε ένας προϊστάμενος που:	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
48. Κριτικάρει τους υφισταμένους του μπροστά σε άλλους ¹⁶¹					

Γ' ΜΕΡΟΣ

Σημειώστε μ' ένα **X** τις παρακάτω προτάσεις ανάλογα με την ακρίβεια με την οποία περιγράφουν τη δική σας συμπεριφορά στη δουλειά σας.

	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Δίνω τον καλύτερο μου εαυτό όταν δημιουργούνται προβλήματα σχετικά δύσκολα					
2. . Όταν μπορώ, επιλέγω να εργάζομαι συνεργατικά με τους υφισταμένους μου					
3. Στη δουλειά προσπαθώ να είμαι το «αφεντικό του εαυτού μου»					
4. Επιζητώ ενεργό ρόλο στην ηγεσία της ομάδας των συναδέλφων μου					
5. Προσπαθώ να βελτιώσω τις επιδόσεις μου στη δουλειά					
6 Λαμβάνω σοβαρά υπόψη μου τα συναισθήματα των άλλων στη δουλειά					
7. Δουλεύω με το δικό μου τρόπο, άσχετα με τις γνώμες των άλλων					
8. Αποφεύγω να επηρεάζω τους υφισταμένους να δουν τα πράγματα από τη δική μου οπτική γωνία					
9. Παίρνω αρκετά ρίσκα ή πρωτοβουλίες για να προχωρήσω στο χώρο εργασίας μου					
10. Προτιμώ να κάνω τη δουλειά μου και να αφήνω τους άλλους να κάνουν τη δική τους					
11. Αδιαφορώ για κανονισμούς που παρακωλύουν την προσωπική μου ελευθερία					
12. Βρίσκω τον εαυτό μου να οργανώνει και να διευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων					
13. Προσπαθώ να αποφύγω δύσκολες καταστάσεις και ευθύνες στη δουλειά					
14. Εκφράζω τις διαφωνίες μου στους άλλους ανοικτά					
15. Θεωρώ τον εαυτό μου «ομαδικό παίκτη» στη δουλειά					
16. Προσπαθώ να αποκτήσω περισσότερο έλεγχο στα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω μου στη δουλειά					

¹⁶¹ Οι δηλώσεις 1, 2, 3, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 32, 33, 39, 41, 42, 43, 45 και 48 ερευνούν το ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης.

Οι δηλώσεις 4, 5, 6, 9, 10, 13, 17, 23, 26, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 44, 46, και 47 μελετούν το εργοκεντρικό είδος διοίκησης.

	Ελάχιστα	Λίγο	Μερικές Φορές	Πολύ	Πάρα πολύ
17. Προσπαθώ να αποδίδω καλύτερα από τους συναδέλφους μου					
18. Συχνά συνειδητοποιώ ότι μιλάω στους υφισταμένους /συναδέλφους μου για θέματα άσχετα με τη δουλειά					
19. Προσπαθώ όσο γίνεται περισσότερο να εργάζομαι μόνος στη δουλειά μου					
20. Προσπαθώ να είμαι 'Ο ΗΓΕΤΗΣ' στη δουλειά μου ¹⁶²					

Σας ευχαριστούμε θερμά.

¹⁶² Οι δηλώσεις 1, 5, 9, 13[®] και 17 εξετάζουν την ανάγκη για επίτευξη (achievement). Οι δηλώσεις 2, 6, 10[®], 14[®] και 18 μελετούν την ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις (affiliation). Οι δηλώσεις 3, 7, 11, 15[®] και 19 ερευνούν την ανάγκη για αυτονομία (autonomy). Οι δηλώσεις 4, 8[®], 12, 16 και 20 ερευνούν την ανάγκη για εξουσία (dominance).

