

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην**  
**εκπαίδευση**

**Δελλή Ευδοξία**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων (10 pt)

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2022**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM**  
**IN ECONOMICS IN EDUCATION AND**  
**MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**

**Leadership and organizational behavior in education**

**By**

**Delli Evdoxia**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

**Piraeus, Greece, September 2022**



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Μαριλού Ιωακειμίδη, για την καθοδήγηση που μου προσέφερε και το χρόνο που διέθεσε δίνοντάς μου χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη συμβολή τους στην επιστημονική και τεχνολογική μου συγκρότηση στα χρόνια της φοίτησής μου στο Τμήμα.

# **Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση**

Σημαντικοί Όροι: ηγεσία, εκπαίδευση, οργανωσιακή συμπεριφορά, διευθυντής σχολείου

## **Περίληψη**

Η συγκεκριμένη εργασία έχει τίτλο «Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση» και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ηγεσία, δίνεται ο ορισμός της, περιγράφεται η ιστορική της εξέλιξη και αναλύονται τα στυλ της ηγεσίας. Επίσης, αναφέρεται στον ρόλο του ηγέτη καθώς και στα χαρακτηριστικά του.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην οργανωσιακή συμπεριφορά, δίνεται ο ορισμός της και η ιστορία της. Επίσης, περιγράφεται η σημαντικότητά της και τα μοντέλα της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ηγεσία και στην οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση. Περιγράφεται ο ρόλος του διευθυντή στην εκπαίδευση καθώς και η ηγεσία και η οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, το εύρος και η ανάγκη της στην εκπαίδευση. Έπειτα, περιγράφονται οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα και η βιβλιογραφία της εργασίας.

# **Leadership and organizational behavior in education**

Keywords: leadership, education, organizational behavior, school principal

## **Abstract**

This thesis is titled "Leadership and organizational behavior in education" and consists of three chapters. The first chapter refers to leadership, defines it, describes its historical development and analyzes leadership styles. It also refers to the role of the leader as well as his characteristics.

The second chapter refers to organizational behavior, its definition and history. It also describes its importance and models of organizational behavior.

The third chapter deals with leadership and organizational behavior in education. Describes the role of the director in education as well as leadership and organizational behavior in education. The characteristics of organizational behavior, its scope and need for training are analyzed. Are described also the challenges and the opportunities of organizational behavior. The chapter closes with the conclusions and the bibliography.

# Περιεχόμενα

## Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	Error! Bookmark not defined.
Ευχαριστίες.....	iv
Περιεχόμενα .....	vii
<b>Κεφάλαιο 1: Ηγεσία .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ιστορία Ηγεσίας.....	1
1.2 Ηγεσία.....	2
1.3 Στυλ ηγεσίας .....	5
1.4 Χαρακτηριστικά του ηγέτη προϊστάμενου.....	8
1.5 Ρόλος του ηγέτη .....	13
<b>Κεφάλαιο 2: Οργανωσιακή συμπεριφορά .....</b>	<b>16</b>
2.1 Οργάνωση .....	16
2.2 Οργανωσιακή συμπεριφορά .....	17
2.3 Ιστορία της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	20
2.4 Σημαντικότητα μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς .....	22
2.5 Μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	23
<b>Κεφάλαιο 3: Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση .....</b>	<b>26</b>
3.1 Ο ρόλος του διευθυντή στην εκπαίδευση .....	26
3.2 Η ηγεσία στην εκπαίδευση .....	29
3.3 Στόχοι της ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	31
3.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση .....	33
3.5 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	34
3.6 Εύρος οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	36
3.7 Ανάγκη Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στην Εκπαίδευση.....	38
3.8 Προκλήσεις και Ευκαιρίες για Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	41
Βιβλιογραφία ξενόγλωσση .....	47
Βιβλιογραφία Ελληνική .....	51

# Κεφάλαιο 1: Ηγεσία

## 1.1 Ιστορία Ηγεσίας

Από τα τέλη του 1800 έως περίπου το 1930, οι θεωρίες της ηγεσίας έδιναν έμφαση στον έλεγχο και τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας. Η θεωρία του «GreatMan», η οποία υποδηλώνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται, υποστήριξε την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών που ανήκουν σε επιλεγμένα άτομα και μεταφέρονται από γενιά σε γενιά. Αυτό το μοντέλο άρχισε να εξαφανίζεται στις δεκαετίες του 1930 και του 1940 όταν εντοπίστηκαν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχει ένα άτομο για να είναι ηγέτης. Ο Stogdill εντόπισε έξι ομάδες χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας των ατόμων, των επιτευγμάτων, της ευθύνης, της συμμετοχής, της θέσης και της κατάστασης, αλλά κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν εξηγούν επαρκώς την ηγεσία: «Ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης λόγω της κατοχής κάποιου συνδυασμού χαρακτηριστικών» (Stogdill, 1948).

Τα τέλη της δεκαετίας του 1940 έφεραν περισσότερες ψυχαναλυτικές θεωρίες που διερεύνησαν γιατί τα άτομα παρακινούνται να ηγηθούν ή να ακολουθήσουν έναν συγκεκριμένο ηγέτη, με αυξημένη εστίαση στο ρόλο των ομάδων και των οργανώσεων. Οι ερευνητές τη δεκαετία του 1960 τόνισαν πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται προς τους κοινούς στόχους. Οι «θεωρίες ανταλλαγής» εξέτασαν την κατανόηση των κοινωνικών ανταλλαγών μεταξύ των ατόμων και της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των ανταμοιβών, της θέσης και της εκτίμησης. Η θεωρία ηγεσίας καταστάσεων πρότεινε ότι η κοινωνική κατάσταση και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που είναι απαραίτητα για την επιτυχία (Hencley, 1973).

Ο House προσδιόρισε τέσσερις σημαντικές συμπεριφορές που αποδίδονται στον ηγέτη: κατευθυντική (προσανατολισμένη στην εργασία), προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, υποστηρικτική και συμμετοχική και δύο μεταβλητές κατάστασης: τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφισταμένου και τυχόν περιβαλλοντικές απαιτήσεις, όπως οι κανόνες και οι διαδικασίες του οργανισμού (House, 1971).



Στη δεκαετία του 1970 υπήρξε μια μετατόπιση από την κοινωνική ψυχολογία προς την οργανωτική συμπεριφορά και την επιστήμη της διοίκησης. Οι ρόλοι ηγεσίας και διοίκησης μπερδεύτηκαν, ενοποιήθηκαν και εμφανίστηκαν οι «θεωρίες της απόδοσης» για να εξετάσουν πώς αποδίδονται ορισμένες ιδιότητες στους ηγέτες. Οι ηγέτες έχουν γίνει πιο υπεύθυνοι απέναντι στους οπαδούς τους, με μια πιο πνευματική ή βασισμένη σε αξίες ή αρχές σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών. Το «Όραμα» εισήχθη ως νέο χαρακτηριστικό της ηγεσίας και ως ευθύνη του ηγέτη (Bennis, 1990).

Σήμερα, η ηγεσία δεν θεωρείται ένας προσωρινός ρόλος και τα άτομα έχουν ηγετική ευθύνη για ορισμένα θέματα ενώ για άλλα όχι καθώς οι καταστάσεις αλλάζουν.

## 1.2 Ηγεσία

Φαίνεται ότι κανείς δεν έχει ορίσει πραγματικά ικανοποιητικά την έννοια της ηγεσίας. Κάποιος μπορεί να ακούσει να λέει ότι «Δεν μπορώ πραγματικά να περιγράψω την ηγεσία, αλλά το ξέρω όταν το βλέπω». Στην πραγματικότητα, οι ορισμοί που επιχειρήθηκε να δοθούν στην ηγεσία δεν μπόρεσαν να εξηγούν πραγματικά την ηγεσία, το μόνο που πετυχαίνουν είναι να περιγράφουν την ουσία της ηγεσίας μόνο από μια συγκεκριμένη σκοπιά. Για παράδειγμα, σε μια τυπική κοινότητα, ο όρος μπορεί να αναφέρεται σε οποιονδήποτε στην κοινότητα έχει σχετικά υψηλή αναγνωρισιμότητα, όπως ένας αξιωματούχος. Σε έναν οργανισμό, χρησιμοποιείται συχνά για τον εκτελεστικό διευθυντή, τον πρόεδρο ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, ένας ηγέτης είναι σίγουρα κάτι περισσότερο από ένα ευρέως αναγνωρίσιμο άτομο ή ένα άτομο που διαθέτει οργανωτική εξουσία (Κάντας, 2008).

Αν και μπορεί να είναι δύσκολο να ορίσουμε με ακρίβεια την ηγεσία, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε καλύτερα την σημασία της ηγεσίας. Αρχικά, όπως και αν ορίζεται η ηγεσία, ηγέτης είναι κάποιος που έχει αναπτύξει μια ομάδα οπαδών. Οι οπαδοί αυτοί έχουν βρει κάτι σε αυτόν τον ηγέτη που τους ενθαρρύνει να τον ακολουθήσουν. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι τείνουν να έλκονται από ηγέτες των οποίων οι αξίες είναι παρόμοιες με τις δικές τους (Μπελεγρή-Ρομπόλη, 2002).

Η ικανότητα και οι δεξιότητες ενός ατόμου (ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών) στη λήψη αποφάσεων με ορθολογικό και ρεαλιστικό τρόπο είναι ένα σημαντικό σημείο

αναφοράς για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. «Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει άλλους ανθρώπους και η διαδικασία που διευκολύνει την προσπάθεια κάποιου ή μιας ομάδας να επιτύχει τους στόχους του» (Schermerhorn, 2011). Η ηγεσία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, την μορφή τους αλλά και των διαγνωστικών διαδικασιών (Ivancevich et al, 2014). Τα κριτήρια αποτελεσματικότητας των αποφάσεων περιλαμβάνουν δύο παράγοντες: α) την ποιότητα τους που σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και β) με τον βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι των ηγετών δεσμεύονται ή αποδέχονται τις αποφάσεις αυτές έτσι ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν.

Η ηγεσία φαίνεται να είναι η τέχνη του να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει. Επίσης θα λέγαμε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Northouse, 2007). Οι ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις τους εφαρμόζοντας τις ηγετικές τους γνώσεις και δεξιότητες, αυτό ονομάζεται ηγεσία διαδικασίας. Ωστόσο, γνωρίζουμε ότι έχουμε χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τις πράξεις μας. Αυτό ονομάζεται ηγεσία χαρακτηριστικών δεδομένου ότι κάποτε ήταν σύνηθες να πιστεύουμε ότι οι ηγέτες γεννιούνται αντί να γίνονται. Ενώ σήμερα μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία μπορεί και να μαθαίνεται, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που επεξεργάζονται ο ηγέτης μπορούν να επηρεαστούν από τα χαρακτηριστικά του, όπως πεποιθήσεις, αξίες, ηθική και χαρακτήρας (Jago, 1982). Οι γνώσεις και οι δεξιότητες συμβάλλουν άμεσα στη διαδικασία της ηγεσίας, ενώ τα άλλα χαρακτηριστικά δίνουν στον ηγέτη ορισμένα χαρακτηριστικά που τον κάνουν μοναδικό. Υπάρχουν τέσσερις κύριοι παράγοντες στην ηγεσία:

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ποιος είναι και τι μπορεί να κάνει. Πρέπει να πείσει τα άτομα που στοχεύει ότι είναι επιτυχημένος και να τα κάνει να τον ακολουθήσουν.

Διαφορετικοί άνθρωποι απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, ένας νέος υπάλληλος απαιτεί περισσότερη επίβλεψη από ό,τι ένας έμπειρος υπάλληλος. Ένα άτομο που δεν έχει κίνητρα απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από ένα άτομο με υψηλό βαθμό κινήτρων. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται, να κατανοεί την ανθρώπινη τους φύση, τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τα κίνητρα τους (Goleman et al., 2002).

Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι πολύ σημαντική ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Ο ηγέτης πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα και να μην ζητάει από τους υφισταμένους του πράγματα τα οποία δεν θα έκανε ο ίδιος.

Όλες οι καταστάσεις είναι διαφορετικές και απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση. Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την κρίση του για να αποφασίσει την καλύτερη πορεία δράσης και το στυλ ηγεσίας που απαιτείται για κάθε κατάσταση. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει έναν υφιστάμενο για ανάρμοστη συμπεριφορά, είναι σημαντικό να λάβει υπόψιν του το πότε, το πώς αλλά και το πόσο έντονη ήταν η ανάρμοστη συμπεριφορά ώστε να έχει την κατάλληλη αντιμετώπιση (Sharma & Jain, 2013).

Έγιναν πολλές προσπάθειες για να προσδιοριστούν οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι ηγεσίας αλλά δεν βρέθηκε κάποια γιατί κυριάρχησε η εντύπωση πως ένα άτομο γεννιέται για να γίνει ηγέτης και πως δεν μπορεί να αποκτήσει αυτά τα χαρακτηριστικά από κάποιον άλλον κατά την διάρκεια της ζωής του. Στην συνέχεια έπειτα από πολλές έρευνες άρχισε να κυριαρχεί η αντίληψη πως ο ηγέτης είναι ένα προϊόν μιας κατάστασης και πως το περιβάλλον του ηγέτη ευνοεί την ανάδειξή του. Ένας ηγέτης για να πείσει τους υφιστάμενούς του να εργαστούν με όλη τους την όρεξη πρέπει και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί πρέπει να έχει ορισμένες ικανότητες όπως:

1. Να αναγνωρίζει πότε ένας εργαζόμενος είναι επηρεασμένος από εξωγενείς παράγοντες και πως πρέπει να τους παρακινεί για να τα παραβλέπουν για όση ώρα εργάζονται.
2. Να έχει την ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τους υφιστάμενους του.
3. Να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους να εργάζονται με τον τρόπο που επιθυμεί εκείνος.

Επιπλέον υπάρχουν και άλλου παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας ηγέτης και έχει να κάνει με το περιβάλλον της επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς είναι (Maslowski, 2001):

- Οι υφιστάμενοι:

Ανάλογα με την προσωπικότητα, τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις των υφισταμένων εφαρμόζονται διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας. Υπάρχουν δηλαδή εργαζόμενοι που επιθυμούν να καθοδηγούνται πλήρως και να ελέγχονται σε κάθε

στάδιο και εργαζόμενοι όπου επιθυμούν να νιώθουν ότι τους εμπιστεύονται και πως είναι σημαντικοί για την εταιρία όπου εργάζονται.

- Η φύση του κάθε έργου:

Υπάρχουν έργα που απαιτούν να υπάρχει μεγαλύτερη προσοχή προς τους εργαζόμενους ενώ άλλα που τους αφήνουν πιο ελεύθερους για να εξαντλήσουν τα όρια της δημιουργικότητάς τους.

- Το κλίμα οργάνωσης:

Κάθε υπάλληλος μιας εταιρίας επηρεάζεται είτε θετικά είτε αρνητικά από το γενικό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.

Για να θεωρηθεί πως ένας ηγέτης πετυχαίνει τον στόχο του υπάρχουν κάποιοι αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετυχαίνονται. Αυτοί είναι (Chelladurai, 2006):

1. Συνεχής βελτίωση των επιδόσεων των υφισταμένων του.
2. Προετοιμασία ορισμένων μελών να αναλάβουν επιπρόσθετες ευθύνες
3. Στο να βοηθάει στην εξέλιξη και την ανάπτυξη εργασιών ανωτέρων επιπέδων

### **1.3 Στυλ ηγεσίας**

Ο ψυχολόγος Kurt Lewin (1890-1947) όρισε και διαφοροποίησε τρία κύρια στυλ ηγεσίας. Πολλοί θεωρούν ότι ο Lewin είναι ο ιδρυτής της κοινωνικής ψυχολογίας και της θεωρίας διαχείρισης καθώς και των στυλ ηγεσίας. Μετά από εκτεταμένα πειράματα στη δυναμική της ομάδας και την ηγεσία, ανέπτυξε την έννοια του ηγετικού κλίματος. Με βάση αυτή την έννοια, ο Lewin όρισε τρεις τύπους κλίματος ηγεσίας: δημοκρατικό, αυταρχικό και laissez faire. Επιπλέον, η επιλογή του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις ανάγκες που σχετίζονται με τη λήψη μιας απόφασης. Τα τρία στυλ ηγεσίας είναι:

**Στυλ αυταρχικής ηγεσίας:** Οι αυταρχικοί ηγέτες είναι απομακρυσμένοι από τους υπαλλήλους τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας κερδίζεται μέσω απαιτήσεων, τιμωριών, κανόνων και εντολών. Οι κύριες λειτουργίες του αυταρχικού στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν την ανάθεση καθηκόντων, τη μονομερή λήψη αποφάσεων και κανόνων και την επίλυση προβλημάτων. Οι οπαδοί των αυταρχικών ηγετών πρέπει να τηρούν

όλες τις οδηγίες χωρίς σχόλια ή ερωτήσεις. Οι αυταρχικοί ηγέτες παίρνουν όλες τις αποφάσεις μόνοι τους και επιβάλλουν στους υπαλλήλους τους αυτές τις αποφάσεις (Greenfield, 2007). Μακροπρόθεσμα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι επιζήμιο καθώς είναι δικτατορικού χαρακτήρα. Αυτό το στυλ ηγεσίας υπονομεύει τη δημιουργικότητα και την ατομικότητα επειδή αυτοί οι μάνατζερ θεωρούν ότι έχουν δίκιο. Ωστόσο, η τέχνη της ηγεσίας είναι η ευελιξία, δηλαδή η προσαρμογή σε δυναμικές καταστάσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει επίσης ορισμένα πλεονεκτήματα: εάν υπάρχει επείγουσα ανάγκη και ένα έργο είναι κρίσιμο για τον χρόνο, τότε πρέπει να έχει κανείς πειθαρχία και δομή, ώστε η δουλειά να μπορεί να γίνει γρήγορα (Wiesenthal et al., 2015).

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: Αυτό είναι επίσης γνωστό ως συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και αντανακλά αρχές και διαδικασίες όπως η αυτοδιάθεση και η ισότιμη συμμετοχή. Ωστόσο, οι δημοκρατικοί ηγέτες δεν πρέπει να συγκρίνονται με εκείνους που κατέχουν εκλεγμένες θέσεις. Αυτοί οι ηγέτες διευκολύνουν τη λήψη συλλογικών αποφάσεων, εμπλέκοντας τους οπαδούς ή τους υπαλλήλους τους και προσφέροντάς τους υποστήριξη και επιλογές. Επιπλέον, αυτό το στυλ ηγεσίας, σε αντίθεση με το αυταρχικό στυλ, χαρακτηρίζεται από συνεργασία, ενεργό συμμετοχή, υπευθυνότητα και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων. Μια κύρια λειτουργία της δημοκρατικής ηγεσίας είναι η ενδυνάμωση των υφισταμένων, η κατανομή των ευθυνών και η διευκόλυνση των ομαδικών διαβουλεύσεων. Οι ακόλουθοι θεωρούνται υπεύθυνοι για τις αποφάσεις, τις ενέργειές τους και την προθυμία τους να διατηρήσουν την ελευθερία και την αυτονομία της ομάδας (Avolio et al., 2009). Αν και αποτελεσματικό, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει ορισμένα μειονεκτήματα. Όταν οι ρόλοι δεν είναι σαφώς καθορισμένοι και ο χρόνος είναι περιορισμένος, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχίες. Περαιτέρω, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να μην έχουν την τεχνογνωσία και τη γνώση για να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι χρήσιμο εάν τα μέλη μοιράζονται πρόθυμα την πείρα και τις γνώσεις τους. Επίσης, η λήψη αποφάσεων υπό το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας απαιτεί πολύ χρόνο.

Στυλ ηγεσίας Laissez-Faire: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες δεν εμπλέκονται με τους υφισταμένους ή τους εργαζόμενους τους. Αυτό το στυλ χαρακτηρίζεται από το στυλ ηγεσίας απουσίας. Οι ηγέτες Laissez-faire δεν λαμβάνουν αποφάσεις και πολιτικές που σχετίζονται με την ομάδα. Οι υφιστάμενοι ή οι εργαζόμενοι είναι

υπεύθυνοι για τη λήψη όλων των αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Οι ηγέτες Laissez-faire δεν έχουν εξουσία ή έχουν μικρή εξουσία εντός του οργανισμού τους. Οι κύριες λειτουργίες αυτού του στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη των μελών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων και την πρόσληψη των εκπαιδευμένων εργαζομένων. Ο ρόλος αυτού του στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει την επίλυση προβλημάτων και την αυτοπαρακολούθηση μαζί με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ηγέτες Laissez-faire είναι εξαιρετικά επιτυχημένοι και οι οπαδοί τους είναι αυτοκατευθυνόμενοι, καθώς δεν λαμβάνουν κριτική από τους ηγέτες τους σε κάθε βήμα. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για οργανισμούς που έχουν μακροχρόνιους υπαλλήλους. Ωστόσο, δεν είναι κατάλληλο για περιβάλλοντα που απαιτούν κατεύθυνση, γρήγορη ανατροφοδότηση και έπαινο (Uhl-Bien & Marion, 2009). Τα μειονεκτήματα αυτού του στυλ περιλαμβάνουν την έλλειψη επίγνωσης, καθώς οδηγεί σε κακώς καθορισμένους ρόλους εργασίας. Ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση, λόγω της οποίας τα μέλη της ομάδας συχνά δεν είναι σίγουροι για τους ρόλους και τις ευθύνες της εργασίας τους.

Προσαρμοστικό Στυλ Ηγεσίας: Πρόκειται για μια μορφή στυλ ηγεσίας που έχει προσαρμοστικό χαρακτήρα. Αυτό το στυλ ηγεσίας αλλάζει και αντιδρά σε διαφορετικές καταστάσεις. Η θεωρία της δυναμικής ηγεσίας υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί ένα ρευστό στυλ ηγεσίας για να προσαρμόζεται ανάλογα με την ομάδα που ηγείται. Η δυναμική ηγεσία βοηθά στη βελτίωση των κινήτρων της ομάδας, καθώς οι δυναμικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αποτελεσματική δράση, εστιασμένη ενέργεια και καλοπροαίρετη συμπόνια. Επιπλέον, οι δυναμικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη συναναστροφή με τους υπαλλήλους με τέτοιο τρόπο ώστε η επιτυχία να μην βασίζεται σε κανένα άτομο, αλλά σε ολόκληρη την ομάδα. Αυτό βοηθά ιδιαίτερα στην παροχή κινήτρων στις ομάδες, καθώς βιώνουν μια αίσθηση αναγνώρισης της συμβολής τους στη συνολική επιτυχία. Οι δυναμικοί ηγέτες είναι προσαρμοστικοί ηγέτες, που βρίσκουν ευκαιρίες στα εμπόδια, αναλαμβάνουν αποτελεσματική δράση σε δύσκολες στιγμές και παίρνουν ρίσκα (Pershing et al, 2014). Επιπλέον, η προσαρμοστική ηγεσία δημιουργεί μια αίσθηση σκοπού που μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι δυναμικοί ηγέτες εκτιμούν τις ομάδες και τη συμβολή κάθε υπαλλήλου. Υποστηρίζουν τους εργαζόμενους σε διαφορετικές καταστάσεις, είναι προσεκτικοί, δίκαιοι, ταπεινοί και εμπνευσμένοι. Όλα αυτά τα

χαρακτηριστικά βοηθούν έναν δυναμικό ηγέτη να παρακινεί ομάδες και όχι μόνο άτομα (Mostovicz, 2009).

Η δυναμική ηγεσία είναι ένας σημαντικός πόρος για τους οργανισμούς που πρέπει να λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτοί οι ηγέτες πρέπει να είναι τόσο προσαρμοστικοί όσο και ευέλικτοι για να λειτουργούν σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Wiesenthal et al., 2015). Ωστόσο, η δυναμική ηγεσία από μόνη της δεν θα είναι σε θέση να παρακινήσει τα άτομα και τα μέλη της ομάδας, επειδή οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες και την πίεση να δημιουργήσουν νέα ηγεσία. Στο παρελθόν, η ηγεσία μπορούσε να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, αλλά αυτό δεν είναι δυνατό τώρα. Το σημερινό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης είναι εξαιρετικά ευέλικτο και η δυναμική ηγεσία από μόνη της δεν αρκεί για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης και των εργαζομένων. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί παγκοσμίως υιοθετούν μια προορατική και σκόπιμη προσέγγιση για την ανάπτυξη ηγεσίας που είναι σταθερή και ανταγωνιστική. Η δυναμική ηγεσία περιλαμβάνει εκπαίδευση ανάπτυξης και επικοινωνία (Avolio et al, 2009). Επιπλέον, σε έναν οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης, ένας δυναμικός ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει ενέργειες που ενέχουν τεράστιους κινδύνους και δημιουργούν μια αίσθηση σκοπού στα μέλη της ομάδας, ενώ τα διαχειρίζεται με έμπνευση και επιρροή (Bass & Riggio, 2006).

#### **1.4 Χαρακτηριστικά του ηγέτη προϊστάμενου**

Ο κάθε προϊστάμενος- ηγέτης κρίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά του και με βάση την ικανότητα ανάδειξης και αξιοποίησης αυτών. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ηγετών – διοικητών είναι το όραμα και η δεξιότητες επικοινωνίας.

Βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη- προϊστάμενου είναι να ενστερνίζεται υποστηρικτική στρατηγική, να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί την ομάδα με ηθικές αξίες και με ένα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Επιπροσθέτως η κριτική σκέψη και η επιβλητική ικανότητα τον καθιστούν ικανό να επιβλέπει και να αξιολογεί καθώς και να

επεμβαίνει στις ενέργειες της ομάδας του με βάση πάντα τη δυνατότητα αυτής. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός πρέπει να εμπνέονται από τον εκάστοτε ηγέτη- διοικητή έτσι ώστε να είναι αποδεκτοί από την ομάδα τους. Ακόμα πρέπει να είναι συντονιστικοί, οργανωτικοί ώστε να προγραμματίζουν τις διάφορες δραστηριότητες της ομάδας, να συντονίζουν την πρωτοβουλία. Συνάμα ένας ηγέτης- προϊστάμενος πρέπει να είναι ήρεμο πνεύμα, δίκαιος και ικανός στην επίλυση ζητημάτων για να μπορεί να ρυθμίζει και να επιλύει τα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν στην ομάδα. Βέβαιο είναι το ότι σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι διορατικός με αγάπη για τη γνώση, να έχει κύρος αυτοσεβασμό και να είναι ευπροσάρμοστος στις τυχόν αλλαγές. Τέλος η αλληλεπίδραση του με το νοσηλευτικό προσωπικό βασίζεται στην επικοινωνιακή του δεξιότητα, πράγμα απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία του τμήματος και τη ροή πληροφοριών. Ο ορθός συνδυασμός των ανωτέρω υποδεικνύουν ένα σωστό και αποτελεσματικό ηγέτη (Μπουράντας, 2002).

Θεμέλιο λίθο για την ορθή και ποιοτική λειτουργία του συστήματος υγείας αποτελεί ο ρόλος του ηγέτη προϊστάμενου. Το αποτέλεσμα της λειτουργίας αυτής αντικατοπτρίζεται στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών υγείας. Η σωστή και αξιοκρατική επιλογή ηγεσίας στο χώρο της υγείας αλλά και ο έλεγχος για τη σωστή δράση της οδηγούν στην ασφάλεια τόσο του ίδιου του προσωπικού όσο και του ασθενούς. Ο κάθε ηγέτης- προϊστάμενος πρέπει να αποδέχεται την υπευθυνότητα, οργανωτικό πνεύμα και τις αρμοδιότητες που συνάδουν με το ηγετικό ρόλο στο σύστημα υγείας. Ένας επιπρόσθετος ρόλος του είναι αυτός στη διεπιστημονική ομάδα, ως συντονιστή. Είναι ζωτικής σημασίας για τον εκάστοτε τομέα υγείας, να γίνεται αποδεκτός ο ρόλος και η δράση του ηγέτη – προϊστάμενου.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες οι οποίες χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να έχουν καλύτερη επικοινωνία με τους υπαλλήλους μιας εταιρίας.

### **Θεωρία X,Y**

Η θεωρία του X,Y είναι μια θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τον Mc Gregor η οποία θεωρεί πως στην άσκηση μιας ηγεσίας υπάρχουν δύο υποθέσεις που κάνει ο ηγέτης για να ορίσει τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η μία θεωρία ονομάστηκε X και η άλλη Y. Η θεωρία X πιστεύει πως κάθε άνθρωπος δεν θα εργασθεί με διάθεση και δεν θα γίνει όσο αποτελεσματικός μπορεί εκτός αν



πιστεΐ ή απειληθεί. Η θεωρία Υ πιστεύει πως ο άνθρωπος έχει έμφυτη την διάθεση να εργασθεί και να καταβάλει προσπάθεια για να πετύχει έναν στόχο.

Έτσι ο ηγέτης επιλέγει μια από τις δύο θεωρίες και με αυτές προσπαθεί να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης

### **Πρότυπο του Tannenbaum και του Schmidt**

Το πρότυπο του Tannenbaum και του Schmidt το οποίο συνδέει τις ηγετικές συμπεριφορές με την συμπεριφορά του μάνατζερ. Υπάρχουν δηλαδή συμπεριφορές όπου ο μάνατζερ έχει την ευθύνη για όλες τις κρίσιμες αποφάσεις που πρέπει να παρθούν έως και εκείνες στις οποίες ένας μάνατζερ εμπιστεύεται κάποιον υφιστάμενό του, ο οποίος είναι υπεύθυνος για έναν τομέα της επιχείρησης, για να πάρει αυτός τις κρίσιμες αποφάσεις που πρέπει να παρθούν (Πιπερόπουλος, 2007).

### **Το πρότυπο του κύκλου της ηγεσίας**

Το πρότυπο του κύκλου της ηγεσίας το οποίο είναι ένα ηγετικό στυλ που δίνει την δυνατότητα στον ηγέτη να παίρνει αποφάσεις ανάλογα με την ικανότητα και την ωριμότητα που έχουν οι υφιστάμενοί του. Ουσιαστικά είναι ένα ηγετικό στυλ που υποστηρίζει πως δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσία το οποίο είναι πιο αποτελεσματικό από τα άλλα και πως ο ηγέτης θα πρέπει να εφαρμόσει ένα στυλ το οποίο θα είναι το πιο αποτελεσματικό με του συγκεκριμένους υφιστάμενους που έχει στην διάθεσή του. Αυτό επιτυγχάνεται με την ικανότητα του ηγέτη να καταφέρνει να βάλει σε κοινό δρόμο στους στόχους των εργαζομένων και της εταιρίας. Για να συμβεί αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να νιώθουν ότι αυτό που κάνουν είναι σημαντικό και να επιθυμούν η εταιρία να επιτυγχάνει στους σκοπούς της.

### **Η θεωρία του Maslow**

Ένας ηγέτης για να πετύχει τους στόχους της εταιρίας μπορεί να χρησιμοποιήσει την θεωρία των αναγκών του Maslow. Η θεωρία αυτή λέει πως οι εργαζόμενοι για να αποδώσουν τα μέγιστα θα πρέπει να ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων. Η θεωρία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί από τους ηγέτες και να

παρακινήσει τους υπαλλήλους μιας εταιρίας να αποδίδουν καλύτερα (Pinto & Kharbanda, 1995).

### **Η θεωρία του Fiedler**

Η θεωρία αυτή δηλώνει πως οι ηγέτες που επικοινωνούν με τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους κάνουν να νιώθουν υπεύθυνοι για την ολοκλήρωση των εργασιών της επιχείρησης. Για να το κάνει αυτό όμως ο ηγέτης θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες οι οποίες υποστηρίζονται και από την εταιρία και από τους εργαζόμενους της επιχείρησης (Πιπερόπουλος, 2007).

### **Η θεωρία της ηγεσίας του Reddin**

Ο Reddin είναι ο πρώτος άνθρωπος που έδωσε μια νέα διάσταση στις αρμοδιότητες των υπαλλήλων μιας εταιρίας. Έτσι εκτός από την αίσθηση του καθήκοντος και του ενδιαφέροντος για τα τις εργασίες που πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης προστέθηκε και η αποτελεσματικότητα των εργασιών που κάνουν οι υπάλληλοι.

### **Η θεωρία της ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού**

Η θεωρία αυτή δηλώνει πως οι εργαζόμενοι αποδίδουν ανάλογα με το πόσο πολύ ο ηγέτης της ομάδας ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην θεωρία που λέει πως οι ηγέτες αναθέτουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν στους εργαζομένους ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κινηθούν για να φτάσουν σε αυτούς του σκοπούς.

### **Η θεωρία του ηγέτη-μεταρριθμιστή**

Είναι το άτομο που παρακινεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων της επιχείρησης για να εργαστούν περισσότερο και αποδοτικότερα. Επιπλέον είναι το άτομο το οποίο ενημερώνει του υπαλλήλους της εταιρίας για τους στόχους και τους βοηθάει να

αποδίδουν καλύτερα με στόχο το κοινό συμφέρον και τις εταιρίας αλλά και των εργαζομένων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι (Kotter, 2001):

- Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί:

Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ακριβώς το έργο που έχει ανατεθεί στην εταιρία. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να μπορέσει να οργανώσει και να βοηθήσει του υφιστάμενούς του να ολοκληρώσουν με επιτυχία ένα έργο. Ακόμα αν δεν γνωρίζει με μεγάλη λεπτομέρεια την εργασία που έχει ανατεθεί δεν θα μπορεί να ξέρει αν το αποτέλεσμα το οποίο έχουν είναι ικανοποιητικό.

- Αντικειμενικότητα:

Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός και να αξιολογεί σωστά την δουλειά των υπαλλήλων της εταιρίας. Για να μπορεί ένας ηγέτης να είναι αντικειμενικός πρέπει να έχει πολύ ισχυρό χαρακτήρα και να παραβλέπει προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες και προπαντός να μην τις εκδηλώνει σε περίπτωση που υπάρχουν.

- Πειθώ και αποτελεσματικότητα:

Το πιο σημαντικό όπλο που διαθέτει ένας ηγέτης είναι η πειθώ που έχει ένας ηγέτης. Επιπλέον θα πρέπει να είναι αποφασιστικός και δεν θα πρέπει να δείχνει ότι για τις αποφάσεις που παίρνει δεν είναι σίγουρος. Τέλος θα πρέπει να βρει τρόπο να βοηθήσει τους υπαλλήλους της εταιρίας να αντιμετωπίσουν κάποια προβλήματα που πιθανών να δημιουργηθούν τα οποία δεν μπορούν να λυθούν από άλλους.

- Δημιουργικότητα:

Ο ηγέτης είναι ένα άτομο το οποίο μπορεί να εισάγει νέες μεθόδους και τεχνικές οι οποίες θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποδοτικοί.

- Έμπνευση:

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εμπνέει τους υφιστάμενούς του αλλά και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους. Με αυτόν τρόπο όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δουλεύουν με κοινό τρόπο σκέψης και κοινό όραμα.

- Δημοκρατικότητα:

Ο ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας θα μπορούν να έχουν τα ίδια δικαιώματα, τις ίδιες ευκαιρίες από τον ηγέτη για να πιστεύουν πως αν εργασθούν σκληρά θα ανταμειφθούν καλύτερα από κάποιους άλλους που δεν εργάζονται με το ίδιο μένος.

- Αποκεντρωτικός:

Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να αναλαμβάνει μόνος του όλες τις ευθύνες για τις αποφάσεις που παίρνει και αυτό γιατί οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θα νιώθουν πως ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται. Γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να διανέμει ο ίδιος τις δουλειές και τις αρμοδιότητες στους υπαλλήλους της εταιρείας.

## 1.5 Ρόλος του ηγέτη

Ο βασικός ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό είναι να πείσει τους άλλους να κάνουν ό,τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτή είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, επειδή οι στόχοι καθώς και τα μέσα για την επίτευξή τους είναι συχνά ασαφή, υπόκεινται σε συζήτηση ή διαπραγμάτευση και μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου.

Μόλις καθοριστούν οι στόχοι, οι ηγέτες πρέπει να βρουν έναν τρόπο να δημιουργήσουν τις συνθήκες που θα αναγκάσουν (ή θα επιτρέψουν) στους υφισταμένους τους να εργαστούν σκληρά κυνηγώντας τους στόχους. Αυτό μπορεί να απαιτεί πολλά διαφορετικά είδη συμπεριφοράς. Ο ηγέτης πρέπει να διαπραγματευτεί μεγαλύτερο προϋπολογισμό, να ζητήσει από άλλα τμήματα να παρέχουν ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες, να θέσει ένα όραμα, να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση στους υφισταμένους του, να απλοποιήσει μία περίπλοκη εργασία, να δώσει αύξηση σε κάποιον που το αξίζει κ.λπ. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν ως στόχο να πείσουν τους άλλους, ιδιαίτερα τους υφισταμένους, να κάνουν ό,τι είναι απαραίτητο για να ολοκληρώσουν με επιτυχία τον κοινό στόχο (Cohen & Fink, 2001).

Ο ρόλος του ηγέτη σύμφωνα με τους Robbins και Coulter (1999) είναι:

- Οι ηγέτες είναι βοηθοί αντιμετώπισης προβλημάτων. Όταν μία ομάδα έχει προβλήματα και ζητά βοήθεια, οι αρχηγοί της ομάδας προσπαθούν να

βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων. Η αντιμετώπιση προβλημάτων σπάνια περιλαμβάνει τεχνικά ή λειτουργικά ζητήματα, επειδή τα μέλη της ομάδας συνήθως γνωρίζουν περισσότερα για τις εργασίες που εκτελούνται από ό,τι ο επικεφαλής της ομάδας. Ο ηγέτης είναι πολύ πιθανό να συνεισφέρει θέτοντας σημαντικές ερωτήσεις, βοηθώντας την ομάδα να μιλήσει για προβλήματα και λαμβάνοντας τους απαραίτητους πόρους από εξωτερικές πηγές.

- Οι ηγέτες είναι διαχειριστές συγκρούσεων. Όταν προκύπτουν διαφωνίες, βοηθούν στη επίλυση της σύγκρουσης. Εντοπίζουν την πηγή της σύγκρουσης, ποιος εμπλέκεται, τα ζητήματα, τις διαθέσιμες επιλογές επίλυσης καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός από τα μέλη της ομάδας. Δίνοντας απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, ο ηγέτης ελαχιστοποιεί τις ανατρεπτικές πτυχές των ενδοομαδικών συγκρούσεων.
- Οι ηγέτες είναι προπονητές. Αποσαφηνίζουν τις προσδοκίες και τους ρόλους, διδάσκουν, προσφέρουν υποστήριξη, ενθαρρύνουν και κάνουν ό,τι άλλο είναι απαραίτητο για να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να διατηρήσουν τα επίπεδα της εργασιακής τους απόδοσης υψηλά.

Ο ηγέτης ως άτομο πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Ferguson, 2009):

- Ο χαρακτήρας είναι το πιο σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη. Ο χαρακτήρας αναφέρεται στην προσωπικότητά ενός ηγέτη που περιλαμβάνει τα εγγενή ταλέντα καθώς και τα επίκτητα χαρακτηριστικά του στην διάρκεια της ζωής του και με την εμπειρία που έχει αποκτήσει.
- Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει χάρισμα. Οι χαρισματικοί ηγέτες γνωρίζουν ποιοι είναι, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους και πώς να εκμεταλλευτούν πλήρως τα πλεονεκτήματά τους και να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματά τους. Επιπλέον, γνωρίζουν τι θέλουν, γιατί το θέλουν και πώς να επικοινωνήσουν αυτό που θέλουν για να συνεργαστούν και να κερδίσουν την υποστήριξη των άλλων.
- Η επιτυχία των ηγετών στην αντιμετώπιση των προκλήσεων βασίζεται εξ' ολοκλήρου στην ικανότητα του ηγέτη να αλλάζει νοοτροπία, να βλέπει νέες εναλλακτικές και δυνατότητες. Η νοοτροπία είναι ένα πλαίσιο υποθέσεων και απόψεων σχετικά με τη φύση της πραγματικότητας. Μπορούμε να πούμε ότι

είναι ένας φακός ή ένα φίλτρο που ελέγχει το μυαλό, τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και τις πράξεις.

- Η ηγεσία σε διαφορετικούς τομείς απαιτεί διαφορετική τεχνική εξειδίκευση. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν γνώση και εξειδίκευση σε αυτό που κάνουν. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν πολύπλευρη γνώση του τρόπου λειτουργίας και πλήρη κατανόηση του τι απαιτείται για την καλή εκτέλεση μίας εργασίας.

## Κεφάλαιο 2: Οργανωσιακή συμπεριφορά

### 2.1 Οργάνωση

Η οργάνωση είναι βασική λειτουργία της διοίκησης και είναι απαραίτητη για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων. Αναφέρεται στη διαδικασία που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, καθώς και τον καθορισμό και την καθιέρωση της σχέσης αρχής-ευθύνης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Σαΐτης, 2000).

Γενικά, η οργάνωση συνίσταται στον καθορισμό και την οργάνωση των υλικών, των μηχανήματων αλλά και των χρημάτων που απαιτούνται από μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Με την επιχειρησιακή του έννοια, ο όρος οργάνωση σημαίνει τον καθορισμό των ευθυνών των απασχολουμένων και του τρόπου με τον οποίο θα συσχετιστούν οι δραστηριότητές τους. Το τελικό αποτέλεσμα της οργάνωσης είναι η δημιουργία μιας δομής καθηκόντων και ευθυνών των ατόμων σε διαφορετικές οργανωτικές θέσεις, ομαδοποιώντας τα ανάλογα με την ομοιότητα, τη συμπεριφορά και τη αλληλένδετη φύση των δραστηριοτήτων (Daft, 2010).

Η οργάνωση είναι ένας τρόπος όπου ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων έχουν πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με όλους τους άλλους, ασχολούνται με μια ποικιλία εργασιών, συνδέονται μεταξύ τους με συνειδητή, συστηματική εγκαθίδρυση και επίτευξη αμοιβαίων συμφωνημένων σκοπών.

Το βασικό χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού είναι η ιεραρχία των ατόμων που εργάζονται σε αυτών. Όλοι οι οργανισμοί επιτρέπουν έναν άγραφο κανόνα ότι ο υφιστάμενος δεν μπορεί να αψηφήσει τις εντολές των προϊσταμένων. Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ οργανώνουν και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για αποτελεσματική ομαδική εργασία. Η οργάνωση περιλαμβάνει τα ακόλουθα αλληλένδετα βήματα (Mullins, 2016):

- Στόχοι: Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει στόχους. Επομένως, κάθε διοίκηση πρέπει ουσιαστικά να προσδιορίζει τους στόχους πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα.

- **Δραστηριότητες:** Ο εντοπισμός και η ομαδοποίηση πολλών δραστηριοτήτων είναι μια σημαντική διαδικασία. Εάν τα άτομα των ομάδων θέλουν να συγκεντρώσουν τις προσπάθειές τους αποτελεσματικά, πρέπει να υπάρχει σωστός διαχωρισμός των κύριων δραστηριοτήτων. Κάθε εργασία πρέπει να ταξινομηθεί και να ομαδοποιηθεί σωστά.
- **Αρμοδιότητες:** Κάθε άτομο πρέπει να έχει τις αρμοδιότητές του. Αφού ταξινομηθούν και ομαδοποιηθούν οι δραστηριότητες σε διάφορες θέσεις εργασίας, θα πρέπει να κατανεμηθούν στα άτομα ώστε να τις εκτελούν αποτελεσματικά. Κάθε άτομο πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη δουλειά σύμφωνα με τις ικανότητές του.
- **Σχέση:** Πολλά άτομα εργάζονται σε έναν οργανισμό. Είναι ευθύνη της διοίκησης να καθορίσει τη δομή των σχέσεων στον οργανισμό και την εξουσία.
- **Ένταξη:** Όλες οι ομάδες δραστηριοτήτων πρέπει να ενσωματωθούν σωστά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σχέσης εξουσίας: οριζόντια, κάθετη ή πλάγια. Η ενότητα των στόχων μπορεί να επιτευχθεί μαζί με την ομαδική εργασία και το ομαδικό πνεύμα με τη διαδικασία ολοκλήρωσης διαφορετικών δραστηριοτήτων (Schermerhorn et al, 2012).

## 2.2 Οργανωσιακή συμπεριφορά

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται ως η συστηματική μελέτη και εφαρμογή της γνώσης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες ενεργούν εντός των οργανισμών όπου εργάζονται. Η οργανωσιακή συμπεριφορά αντλεί δεδομένα από άλλους κλάδους για να δημιουργήσει ένα μοναδικό πεδίο.

Όσοι μελετούν την οργανωσιακή συμπεριφορά ενδιαφέρονται για αποτελέσματα, όπως η εργασιακή στάση (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση) καθώς και η εργασιακή απόδοση (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας). Γίνεται διάκριση σχετικά με το επίπεδο του οργανισμού που μελετάται κάθε δεδομένη στιγμή. Υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα ανάλυσης στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Εξετάζουν το άτομο, την ομάδα και τον οργανισμό. Για παράδειγμα, αν θέλουμε να κατανοήσουμε την προσωπικότητα του



αφεντικού μας, θα εξετάζαμε σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Αν θέλουμε να μάθουμε πώς η προσωπικότητα του προπονητή μας επηρεάζει την ομάδα, θα εξετάζαμε τα πράγματα σε επίπεδο ομάδας. Αλλά, αν θέλουμε να καταλάβουμε πώς η κουλτούρα του οργανισμού μας επηρεάζει τη συμπεριφορά του αφεντικού, θα μας ενδιέφερε το οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης (Hellriegel & Slocum, 2010).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που διερευνά τον αντίκτυπο που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και οι δομές στη συμπεριφορά εντός των οργανισμών με σκοπό την εφαρμογή αυτής της γνώσης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Είναι ένας ξεχωριστός τομέας εμπειρογνωμοσύνης με κοινό σύνολο γνώσεων. Μελετά τρεις καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς στους οργανισμούς: άτομο, ομάδες και δομή.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα σε έναν οργανισμό, όπως μια επιχείρηση. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις στη συνέχεια επηρεάζουν το πώς συμπεριφέρεται ο ίδιος ο οργανισμός και πόσο καλά αποδίδει. Για τις επιχειρήσεις, η οργανωσιακή συμπεριφορά χρησιμοποιείται για τον εξορθολογισμό της αποδοτικότητας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την πυροδότηση της καινοτομίας για να δώσει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ματσαγγούρας, 2006).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα εφαρμοσμένο πεδίο. Εφαρμόζει τη γνώση που αποκτήθηκε για τα άτομα, τις ομάδες και την επίδραση της δομής στη συμπεριφορά προς το τέλος της αποτελεσματικότερης λειτουργίας των οργανισμών. Ασχολείται με τη μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και πώς αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Αυτή η μελέτη είναι χρήσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Είναι μια μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό και πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αφορά κυρίως θέματα που σχετίζονται με την απασχόληση, όπως η εργασία, οι άδειες, ο κύκλος εργασιών, η παραγωγικότητα, η ανθρώπινη απόδοση και η διαχείριση. Η οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει επίσης τα βασικά θέματα όπως τα κίνητρα, η συμπεριφορά και η δύναμη του ηγέτη, η διαπροσωπική επικοινωνία, η δομή και η διαδικασία της ομάδας, η μαθησιακή στάση, η αντίληψη, οι συγκρούσεις, ο σχεδιασμός εργασίας και το εργασιακό άγχος (Robbins & Judge, 2012).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά εισάγει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εννοιών και θεωριών και έχει να αντιμετωπίσει πολλά κοινά αποδεκτά «γεγονότα» σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους οργανισμούς. Η οργανωσιακή συμπεριφορά προσφέρει προκλήσεις και ευκαιρίες για τους διευθυντές, καθώς εστιάζει σε τρόπους και μέσα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ελαχιστοποίηση των απουσιών, την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων κ.λπ. Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί επίσης να προσφέρει καθοδήγηση στους διευθυντές για τη δημιουργία ηθικού εργασιακού κλίματος. Αυτό συμβαίνει επειδή η οργανωσιακή συμπεριφορά βελτιώνει την πρόβλεψη της συμπεριφοράς.

Οι θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς πληροφορούν την πραγματική αξιολόγηση και διαχείριση ομάδων ανθρώπων. Υπάρχουν πολλά συστατικά (Παπαλόη, 2018):

- Η προσωπικότητα παίζει μεγάλο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αλληλεπιδρά με ομάδες και παράγει έργο. Η κατανόηση της προσωπικότητας ενός υποψηφίου, είτε μέσω δοκιμών είτε μέσω συνομιλίας, βοηθά να καθοριστεί εάν είναι κατάλληλος για έναν οργανισμό.
- Η ηγεσία (πώς φαίνεται και από πού προέρχεται) είναι ένα πλούσιο θέμα συζήτησης και μελέτης στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς. Η ηγεσία μπορεί να είναι ευρεία, εστιασμένη, συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη, προσανατολισμένη στις αποφάσεις, εγγενής στην προσωπικότητα ενός ατόμου ή απλώς αποτέλεσμα μιας θέσης εξουσίας.
- Η εξουσία και η πολιτική λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα σε έναν χώρο εργασίας. Η κατανόηση των κατάλληλων τρόπων έκθεσης και χρήσης αυτών των στοιχείων, όπως συμφωνείται από τους κανόνες στο χώρο εργασίας και τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές, είναι βασικά στοιχεία για τη λειτουργία μιας συνεκτικής επιχείρησης.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια εφαρμοσμένη συμπεριφορική επιστήμη που βασίζεται στη συμβολή μιας σειράς άλλων συμπεριφορικών επιστημών όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η κοινωνική ψυχολογία, η ανθρωπολογία και η πολιτική επιστήμη. Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι πολύ σημαντική για

τους διευθυντές. Λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού, καθίσταται απαραίτητο οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο ευέλικτοι και για να αντιμετωπίσουν τις γρήγορες αλλαγές.

Οι οργανισμοί δεν περιορίζονται πλέον από εθνικά σύνορα. Το Burger King ανήκει σε μια βρετανική εταιρεία και τα McDonald's πουλούν χάμπουργκερ στη Μόσχα. Η Exaction Mobile, μια αμερικανική εταιρεία λαμβάνει το 75% των εσόδων της από πωλήσεις εκτός ΗΠΑ. Όλες οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες κατασκευάζουν τα αυτοκίνητά τους έξω από τα σύνορά τους, για παράδειγμα, η Honda κατασκευάζει αυτοκίνητα στο Οχάιο των ΗΠΑ, η Ford στη Βραζιλία και η Mercedes και η BMW στη Νότια Αφρική. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να διαφοροποιήσουν το εργατικό δυναμικό. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού σημαίνει ότι οι οργανισμοί γίνονται πιο ετερογενείς ως προς το φύλο, τη φυλή και την εθνικότητα. Εάν η ποικιλομορφία διαχειρίζεται θετικά, μπορεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στους οργανισμούς καθώς και να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων παρέχοντας διαφορετική οπτική. Η διαχείριση ποιότητας καθοδηγείται από τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης όλων των οργανωτικών διαδικασιών (παραγωγικότητα, απουσίες, κύκλος εργασιών, ικανοποίηση από την εργασία) (Saravanakumar, 2019).

### **2.3 Ιστορία της οργανωσιακή συμπεριφοράς**

Η μελέτη της οργανωσιακή συμπεριφοράς έχει τις ρίζες της στα τέλη της δεκαετίας του 1920, όταν η Western Electric Company ξεκίνησε μια σειρά μελετών για τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργοστάσιό της Hawthorne Works στο Cicero. Οι ερευνητές εκεί ξεκίνησαν να προσδιορίσουν εάν οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να γίνουν πιο παραγωγικοί εάν το περιβάλλον τους αναβαθμιζόταν με καλύτερο φωτισμό και άλλες βελτιώσεις στο σχεδιασμό του χώρου. Προς έκπληξή τους, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι το περιβάλλον ήταν λιγότερο σημαντικό από τους κοινωνικούς παράγοντες. Ήταν πιο σημαντικό, για παράδειγμα, ότι οι άνθρωποι τα πήγαιναν καλά με τους συναδέλφους τους και ένιωθαν ότι τα αφεντικά τους τους εκτιμούσαν. Αυτά τα αρχικά ευρήματα ενέπνευσαν μια σειρά από εκτεταμένες μελέτες μεταξύ 1924 και

1933, οι οποίες περιλάμβαναν τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των διαλειμμάτων εργασίας, της απομόνωσης και του φωτισμού, μεταξύ πολλών άλλων παραγόντων (Harvard Business School, 2003).

Το φαινόμενο Hawthorne, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αλλάξει η συμπεριφορά των υποκειμένων στη δοκιμή όταν γνωρίζουν ότι παρατηρούνται, είναι η πιο γνωστή μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι ερευνητές διδάσκονται να εξετάζουν εάν ή όχι (και σε ποιο βαθμό) το φαινόμενο Hawthorne μπορεί να παραμορφώσει τα ευρήματά τους σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά δεν αναγνωρίστηκε πλήρως από την Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία ως πεδίο ακαδημαϊκών σπουδών μέχρι τη δεκαετία του 1970. Ωστόσο, η έρευνα του Hawthorne πιστώνεται για την επικύρωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς ως νόμιμο πεδίο μελέτης και αποτελεί το θεμέλιο του ανθρώπινου δυναμικού (HR) όπως το ξέρουμε σήμερα (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2000).

Οι ηγέτες της μελέτης Hawthorne είχαν μερικές ριζοσπαστικές ιδέες. Σκέφτηκαν ότι μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της επιστημονικής παρατήρησης για να αυξήσουν την ποσότητα και την ποιότητα εργασίας ενός εργαζομένου και δεν θεωρούσαν τους εργαζομένους ως ανταλλάξιμους πόρους. Οι εργαζόμενοι, πίστευαν, ήταν μοναδικοί όσον αφορά την ψυχολογία τους και τη δυνατότητα προσαρμογής τους σε μια εταιρεία.

Τα επόμενα χρόνια, η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς διευρύνθηκε. Ξεκινώντας με τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι ερευνητές άρχισαν να επικεντρώνονται στην επιστήμη της εφοδιαστικής και της διαχείρισης. Μελέτες από τη Σχολή Carnegie στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 ενίσχυσαν αυτές τις ορθολογιστικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων (Augier, 2009).

Σήμερα, αυτές και άλλες μελέτες έχουν εξελιχθεί σε σύγχρονες θεωρίες επιχειρηματικής δομής και λήψης αποφάσεων. Τα νέα όρια της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι τα πολιτιστικά στοιχεία των οργανισμών, όπως το πώς η φυλή, η τάξη και οι ρόλοι των φύλων επηρεάζουν τη συγκρότηση και την παραγωγικότητα της ομάδας. Αυτές οι μελέτες λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο η ταυτότητα και το υπόβαθρο επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

Ακαδημαϊκά προγράμματα που εστιάζουν στην οργανωσιακή συμπεριφορά βρίσκονται σε σχολές επιχειρήσεων, καθώς και σε σχολές κοινωνικής εργασίας και ψυχολογίας. Αυτά τα προγράμματα προέρχονται από τους τομείς της ανθρωπολογίας, της εθνογραφίας και των μελετών ηγεσίας και χρησιμοποιούν ποσοτικά, ποιοτικά και υπολογιστικά μοντέλα ως μεθόδους για την εξερεύνηση και τη δοκιμή ιδεών.

Ανάλογα με το πρόγραμμα, μπορεί κανείς να μελετήσει συγκεκριμένα θέματα εντός της οργανωσιακής συμπεριφοράς ή ευρύτερα πεδία μέσα σε αυτό. Τα συγκεκριμένα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τη γνώση, τη λήψη αποφάσεων, τη μάθηση, τα κίνητρα, τη διαπραγμάτευση, τις εντυπώσεις, τη διαδικασία της ομάδας, τα στερεότυπα και τη δύναμη και την επιρροή. Οι ευρύτεροι τομείς μελέτης περιλαμβάνουν τα κοινωνικά συστήματα, τη δυναμική της αλλαγής, τις αγορές, τις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών και το περιβάλλον τους, τον τρόπο με τον οποίο τα κοινωνικά κινήματα επηρεάζουν τις αγορές και τη δύναμη των κοινωνικών δικτύων (Mullins, 2016).

## **2.4 Σημαντικότητα μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς**

Η μοναδικότητα των κανόνων και του περιβάλλοντος των οργανισμών αναγκάζει τους διευθυντές να μελετήσουν την οργανωσιακή συμπεριφορά για να μάθουν τα φυσιολογικά και τα μη φυσιολογικά εύρη συμπεριφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή συμπεριφορά εξυπηρετεί τρεις σκοπούς (Schermerhorn et al, 2012):

- Τι προκαλεί τη συμπεριφορά;
- Γιατί συγκεκριμένες προηγούμενες συμπεριφορές προκαλούν μια νέα συμπεριφορά;
- Ποιες προηγούμενες συμπεριφορές μπορούν να ελεγχθούν άμεσα και ποιες είναι εκτός ελέγχου;

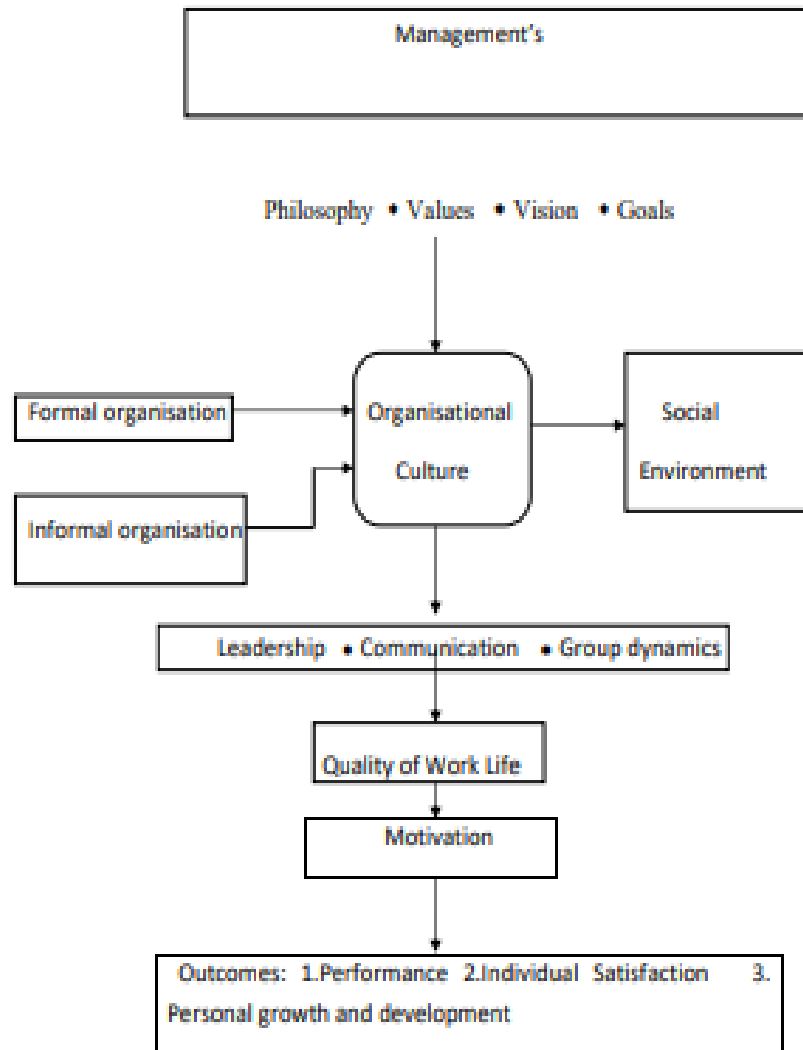
Η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά ένα άτομο να αναπτύξει ένα πιο εκλεπτυσμένο εφαρμόσιμο σύνολο υποθέσεων πιο άμεσα σχετικά με τις εργασιακές

του αλληλεπιδράσεις. Η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά στην πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο οργανωτικό περιβάλλον κάνοντας μια σαφή διάκριση μεταξύ της ατομικής συμπεριφοράς και της ομαδικής συμπεριφοράς.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά δεν δίνει λύση σε όλα τα πολύπλοκα και πολυσχιδή παζλ συμπεριφοράς των οργανισμών. Έχει να κάνει με την έξυπνη κρίση του διευθυντή στην αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου ζητήματος προκειμένου να λύσει το πρόβλημα. Η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά στη λήψη αποφάσεων που προέρχονται από κρίσεις. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές μεταβλητές που κρύβονται πίσω από την κατάσταση, αποδίδουν τη δέουσα αναγνώριση στην πολυπλοκότητα της ατομικής ή ομαδικής συμπεριφοράς και λαμβάνουν υπόψη τους στόχους των διευθυντών, τα κίνητρα, τις διακοπές, τα τυφλά σημεία και τις αδυναμίες (Daft, 2010).

## **2.5 Μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς**

Οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους δημιουργώντας, επικοινωνώντας και λειτουργώντας ένα σύστημα οργανωτικής συμπεριφοράς όπως φαίνεται παρακάτω:



Πηγή: Saravanakumar, 2019

Τα κύρια στοιχεία ενός συστήματος καλής οργανωσιακής συμπεριφοράς δίνονται στο παραπάνω διάγραμμα. Αυτά τα συστήματα υπάρχουν σε κάθε οργανισμό, αλλά μερικές φορές σε διάφορες μορφές. Έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, ωστόσο, εάν έχουν δημιουργηθεί συνειδητά, εξετάζονται και ενημερώνονται τακτικά για να ανταποκρίνονται σε νέες και αναδυόμενες συνθήκες. Το πρωταρχικό πλεονέκτημα του συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι ο εντοπισμός των βασικών ανθρώπινων και οργανωτικών μεταβλητών που επηρεάζουν τα αποτελέσματα που προσπαθούν να επιτύχουν. Για ορισμένες από αυτές τις μεταβλητές, οι διαχειριστές μπορούν μόνο να τις γνωρίζουν και να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπό τους, για άλλες μπορούν να ασκήσουν κάποιο έλεγχο πάνω τους. Τα τελικά αποτελέσματα μετρώνται

συνήθως σε διάφορες μορφές απόδοσης (ποσότητα και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών), καθώς και σε ανθρώπινα αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων ή η προσωπική ανάπτυξη (Saravanakumar, 2019).



## **Κεφάλαιο 3: Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση**

### **3.1 Ο ρόλος του διευθυντή στην εκπαίδευση**

Όλοι οι οργανισμοί έχουν κάποιο είδος εταιρικής συμπεριφοράς, υπάρχει παντού, ακόμη και στην εκπαίδευση. Εδώ, ο όρος ορίζει τη δομή ενός σχολείου, τη διαδικασία με την οποία το σχολείο μετράει την απόδοση και τον τρόπο με τον οποίο ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ανταποκρίνεται στην αλλαγή. Κάθε σχολείο είναι διαφορετικό, με την οργανωσιακή συμπεριφορά να εξαρτάται από το μέγεθος του σχολείου, τον τύπο, τη σημασία της δομής και άλλους παράγοντες. Οι εκπαιδευτικοί είναι η κοινή κινητήρια δύναμη πίσω από την οργανωτική συμπεριφορά.

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι ακριβώς όπως κάθε άλλος οργανισμός, γεμάτος από ανθρώπους που καθοδηγούν τις δραστηριότητες εντός της ομάδας. Η οργανωτική συμπεριφορά στην εκπαίδευση έχει συχνά μια αρκετά τυπική δομή, όπως διευθυντής, υποδιευθυντής, συντονιστής προγράμματος σπουδών και άλλα διοικητικά στελέχη. Η έλλειψη ηγεσίας ή ηθικής μπορεί να προέρχεται από την κορυφή, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εκπαιδευτική μονάδα. Μια ισχυρή διοικητική ομάδα είναι απαραίτητη για να δημιουργήσει και να επιβάλει τον κατάλληλο τόνο στη σχολική μονάδα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Μια κοινή πτυχή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι ο τρόπος με τον οποίο οι δάσκαλοι και οι εκπαιδευτικοί πληρούν ορισμένες μετρήσεις απόδοσης. Η σωστή μέτρηση της απόδοσης για όλους τους δασκάλους και τους εκπαιδευτικούς είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι μαθητές λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση. Η οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση βοηθά τη διοίκηση να δημιουργήσει μια δίκαιη διαδικασία με την οποία μετράει την απόδοση κάθε εργαζομένου. Η διαδικασία μπορεί να είναι μεγάλης εμβέλειας και αρκετά έντονη, μετρώντας διαφορετικές πτυχές όπως η απόδοση της τάξης, η υπηρεσία στο σχολείο και οι εξωτερικές δραστηριότητες που εκτελούνται πάνω από τα κανονικά διδακτικά καθήκοντα (Vitez, 2022).

Ένας καλός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα ώστε να θέλουν να υποστηρίξουν έναν οργανωτικό στόχο. Ο διευθυντής είναι άτομο με επιρροή και παίζει ρόλο στη διοίκηση του σχολείου. Ο διευθυντής ως ηγέτης της εκπαιδευτικής μονάδας βρίσκεται πάντα αντιμέτωπος με δασκάλους, προσωπικό, μαθητές, κ.λπ. Μια πτυχή της επιτυχίας του διευθυντή είναι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων. Ως ηγέτης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας και για την ενθάρρυνση και παρακολούθηση των δασκάλων.

Ο διευθυντής ως ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει σωστές αποφάσεις. Ο Stoner υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που πραγματοποιείται και περιλαμβάνει ατομικά και κοινωνικά φαινόμενα, βασισμένα στην υπόθεση των αξιών και των γεγονότων, καταλήγοντας σε μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων (Stoner, 1982).

Η λήψη αποφάσεων είναι μία από τις κύριες ευθύνες κάθε ηγέτη ή διευθυντή. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα αποτελέσματα ή τις εκροές νοητικών ή γνωστικών διαδικασιών που οδηγούν στην επιλογή διαδρομής μεταξύ πολλών διαθέσιμων εναλλακτικών. Κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων παράγει πάντα μια τελική επιλογή.

Η ποιότητα των αποφάσεων ενός ηγέτη ή διευθυντή είναι πολύ σημαντική για δύο πράγματα. Πρώτον, η ποιότητα των αποφάσεων των ηγετών ή των διευθυντών επηρεάζει άμεσα τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τις ανταμοιβές και την ικανοποίηση από την εργασία. Δεύτερον, οι διαχειριστικές αποφάσεις συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Οι Kinicki και Williams, αποκάλυψαν ότι «η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία εντοπισμού και επιλογής εναλλακτικών τρόπων δράσης» (Kinicki et al, 2011). Αυτή η δήλωση επιβεβαιώνει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία επιλογής των σωστών ενεργειών μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών.

Αν και κάθε ηγέτης ή διευθυντής έχει διαφορετικό υπόβαθρο, τρόπο ζωής και χαρακτήρα, οι μάνατζερ σε οποιοδήποτε επίπεδο πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους και να είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνουν.

Η λήψη αποφάσεων είναι μια βασική δραστηριότητα που εκτελείται από έναν ηγέτη. Ωστόσο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων για όλους είναι πάντα διαφορετική για

κάθε ηγέτη. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύπλοκη. Επομένως, η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν μπορεί να γίνει βιαστικά, απαιτεί ορθολογική και ρεαλιστική σκέψη. Το περιβάλλον όπου βρίσκεται ένας εκπαιδευτικός θα απαιτεί πάντα μια νέα λογική για να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα και η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος απαιτεί συνεκτικότητα στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων για τη λήψη αποφάσεων.

Το σχολείο είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός με επικεφαλή τον διευθυντή. Ο διευθυντής παίζει ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, καθώς είναι υπεύθυνος για τη ρύθμιση και την εποπτεία των μελών, συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων και του προσωπικού. Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μια αρμονική ατμόσφαιρα και καλή επικοινωνία με τους δασκάλους και το υπόλοιπο προσωπικό.

Η ικανότητα επικοινωνίας στη σχολική μονάδα, η λήψη αποφάσεων και η απονομή της σωστής ανταμοιβής θα μπορέσουν να βελτιώσουν την πρόοδο του σχολείου εν μέσω ανταγωνισμού για μια όλο και πιο προηγμένη και σύγχρονη εκπαίδευση. Ο διευθυντής είναι άτομο με επιρροή και παίζει ρόλο στη διοίκηση του σχολείου.

Ο διευθυντής έχει διάφορες κύριες λειτουργίες, μία από τις οποίες είναι ότι πρέπει να είναι ηγέτης. Ο διευθυντής ως ηγέτης της εκπαίδευσης βρίσκεται πάντα αντιμέτωπος με τους δασκάλους, το προσωπικό, τους μαθητές και την κοινότητα. Μια πτυχή της επιτυχίας του διευθυντή είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Ως ηγέτης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου και να ενθαρρύνει και να παρακολουθεί τους εκπαιδευτικούς αν εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους (Ivancevich et al, 2014).

Ο διευθυντής ως ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει σοφές αποφάσεις. Ο Stoner υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που πραγματοποιείται και περιλαμβάνει ατομικά και κοινωνικά φαινόμενα, βασισμένα στην υπόθεση της αξίας και του γεγονότος, καταλήγοντας σε μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών επιλογών, με την πρόθεση να προχωρήσουμε προς κάτι επιθυμητό (Stoner, 1982).

### 3.2 Η ηγεσία στην εκπαίδευση

Οι ερευνητές και οι επαγγελματίες ορίζουν την ηγεσία σύμφωνα με μεμονωμένες προοπτικές και πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο. Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα οι Bass και Stogdill κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσο και ο αριθμός των ανθρώπων που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια» (Bass & Stogdill, 1990).

Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από έρευνα που διεξήχθη από τους Hughes, et al. ότι οι διαφορές στον ορισμό της ηγεσίας οφείλονται σε διαφορές στον τρόπο έρευνας, παραλλαγές στα όργανα μέτρησης και διαφορές στις πτυχές της ίδιας της ηγεσίας (Hughes, 1993). Η ηγεσία εκφράζεται ως η επιρροή, η τέχνη ή η διαδικασία που επηρεάζει τους ανθρώπους, έτσι ώστε να προσπαθούν να επιτύχουν ομαδικούς στόχους με θέληση και ενθουσιασμό (O'Donnell & Wehrich, 1984).

Η ηγεσία στον κόσμο της εκπαίδευσης είναι μια ικανότητα και διαδικασία που καθοδηγεί, συντονίζει και κινεί άλλους ανθρώπους που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της επιστήμης της εκπαίδευσης και την εφαρμογή της εκπαίδευσης και της διδασκαλίας, έτσι ώστε οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται να είναι πιο αποτελεσματικές και με σκοπό την επίτευξη εκπαιδευτικών και διδακτικών στόχων.

Ο διευθυντής είναι ένας λειτουργικός δάσκαλος στον οποίο ανατίθεται το καθήκον να ηγείται ενός σχολείου όπου διεξάγεται μια διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης ή ένα μέρος όπου υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του δασκάλου και των μαθητών. Οι διευθυντές πρέπει ουσιαστικά να έχουν τις δεξιότητες για να εργαστούν στους τομείς τους. Κατά την ηγεσία, ένας διευθυντής σχολείου πρέπει να έχει όλες τις πτυχές της τεχνογνωσίας, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων στη διαχείριση και την προώθηση της εκπαίδευσης (Macawimbang, 2012). Τα καθήκοντα και οι ρόλοι των διευθυντών στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής ηγεσίας σύμφωνα με το Soetopo είναι οι εξής (Soetopo, 2010):

- ο διευθυντής είναι ηγέτης στο πεδίο του προγράμματος σπουδών
- ο διευθυντής είναι ηγέτης στον τομέα του προσωπικού
- ο διευθυντής είναι ηγέτης στον τομέα των δημοσίων σχέσεων
- ο διευθυντής είναι πρωτοπόρος στον τομέα των σχέσεων δασκάλου-μαθητή

- ο διευθυντής είναι επικεφαλής του προσωπικού στον μη διδακτικό τομέα
- ο διευθυντής είναι ηγέτης στη σύναψη σχέσεων με το Γραφείο του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας
- ο διευθυντής είναι ηγέτης στις υπηρεσίες προσανατολισμού
- ο διευθυντής είναι πρωτοπόρος στην άρθρωση με άλλα σχολεία
- ο διευθυντής είναι ηγέτης στη διαχείριση υπηρεσιών, σχολικών σπιτιών και εξοπλισμού
- ο διευθυντής είναι αρχηγός του οργανωτικού πεδίου.

Από την άποψη της εφαρμογής της εκπαίδευσης σήμερα, η ηγεσία γίνεται πολύ σημαντική και τείνει να εξαλείφει τα προβλήματα, ειδικά όταν την δούμε υπό το πρίσμα δύο πραγμάτων. Πρώτον από το γεγονός ότι η αντικατάσταση ηγετών (διαδοχή ηγεσίας) αλλάζει συχνά την απόδοση μιας μονάδας, οργανισμού. Δεύτερον, τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι η ηγεσία είναι ένας από τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της επιχείρησης, αλλά στην πραγματικότητα δεν θεωρείται σημαντική. Έτσι, αυτό που συμβαίνει είναι ότι ο οργανισμός έχει έναν διευθυντή αλλά όχι ηγέτη (Yukl, 1998).

Ο διευθυντής ως ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει σοφές αποφάσεις. Ο Stoner υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που πραγματοποιείται και περιλαμβάνει ατομικά και κοινωνικά φαινόμενα, βασισμένα στην υπόθεση της αξίας και του γεγονότος, καταλήγοντας σε μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών, με την πρόθεση να προχωρήσουμε προς κάτι επιθυμητό (Stoner, 1982). Η δράση της λήψης αποφάσεων από τους διευθυντές των σχολείων είναι μια πολύ σημαντική πτυχή για τον καθορισμό του επιπέδου ικανότητας και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαιδευτικής παραγωγής.

Η ηγεσία στην εκπαίδευση έχει γίνει προτεραιότητα στα προγράμματα εκπαιδευτικής πολιτικής παγκοσμίως. Διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση των σχολικών αποτελεσμάτων επηρεάζοντας τα κίνητρα και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών, καθώς και το σχολικό κλίμα και περιβάλλον. Η λειτουργική ηγεσία στην εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της καταλληλότητας της εκπαίδευσης. Οι ευθύνες της ηγεσίας θα πρέπει να ορίζονται επαρκώς μέσω της κατανόησης των πρακτικών που απαιτούνται για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Σε πολλές χώρες, οι διευθυντές των

σχολείων έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας. Τα περισσότερα από αυτά τα άτομα φθάνουν στην ηλικία συνταξιοδότησης και είναι δύσκολο να βρεθούν ηγέτες με ικανότητες για να τους αντικαταστήσουν. Οι λειτουργίες της ηγεσίας στην εκπαίδευση μπορούν να συμβάλουν στην παροχή καθοδήγησης σχετικά με τα κύρια χαρακτηριστικά, τα καθήκοντα και τις ευθύνες των ικανών ηγετών στον τομέα της εκπαίδευσης (Pont et al, 2008).

Η πρόσληψη ηγετών στην εκπαίδευση θα πρέπει να βασίζεται σε σημαντικά κριτήρια. Θα πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προσόντα, δεξιότητες αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων, ηγετικές δεξιότητες και επινοητικότητα. Εναπόκειται στους ηγέτες να εκτελούν τα καθήκοντα και τις λειτουργίες με τον κατάλληλο τρόπο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η αύξηση των ευθυνών και της υπευθυνότητας της ηγεσίας στην εκπαίδευση δημιουργούν την ανάγκη για κατανομή της ηγεσίας είτε μέσα στα σχολεία είτε έξω από αυτά. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι επαγγελματίες πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι ρόλοι και οι ευθύνες που συνδέονται με τα βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα βρίσκονται στο επίκεντρο της πρακτικής της ηγεσίας της εκπαίδευσης. Με τον αντίκτυπο των ηγετικών δεξιοτήτων, τα άτομα είναι σε θέση να ενισχύσουν τους ρόλους της διοίκησης. Τα άτομα είναι σε θέση να καθοδηγούν, να κατευθύνουν και να ελέγχουν επαρκώς τις λειτουργίες του ιδρύματος με τον αντίκτυπο των αποτελεσματικών ηγετικών δεξιοτήτων (Pont et al, 2008).

### **3.3 Στόχοι της ηγεσίας στην εκπαίδευση**

Η ενθάρρυνση των ατόμων να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις περιλαμβάνει, την παροχή στα μέλη της κοινότητας την ευκαιρία να μιλήσουν για τις ανησυχίες τους. Οι στόχοι της ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι οι εξής (Leithwood et al, 2004):

Δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού σχολείου: Αυτός είναι ένας στόχος για τους ηγέτες των σχολείων που περιλαμβάνει εναλλακτικές λύσεις όπως για παράδειγμα εκπώσεις διδασκτρων για τα ιδιωτικά σχολεία. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να διεξάγει τις δραστηριότητές του έτσι ώστε να είναι σε θέση να διατηρεί μια καλή φήμη εντός της κοινότητας.

Ενθάρρυνση άλλων να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις: Αυτός είναι ένας πρωταρχικός στόχος για τους ηγέτες ειδικά στην περίπτωση των σχολικών συμβουλίων. Η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να αποτελεί μέρος αυτού του στόχου. Απαιτείται από τους ηγέτες να δημιουργήσουν ικανότητες μεταξύ των ατόμων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν ωφέλιμες για το ίδρυμα ακόμη και μακροπρόθεσμα.

Παροχή εκπαιδευτικής καθοδήγησης: Αυτός είναι ένας σημαντικός στόχος για τους ηγέτες σχεδόν σε όλες τις περιφέρειες και τα σχολεία με κύριο στόχο την προώθηση της μάθησης των μαθητών. Αποκτά ένα διακριτικό χαρακτηριστικό στο πλαίσιο για την αξιολόγηση της εργασίας των εκπαιδευτικών, όπως, για παράδειγμα, στη διαμόρφωση επαγγελματικών προτύπων και τη χρήση τους για σκοπούς συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και αξιολόγησης του προσωπικού.

Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών και σχολικών σχεδίων βελτίωσης: Όταν τα σχολεία καλούνται να εφαρμόσουν σχέδια βελτίωσης που υπάρχουν στις περισσότερες σχολικές περιφέρειες, οι διευθυντές των σχολείων απαιτείται να αναπτύξουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με τον παραγωγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων σχεδίων. Σχεδόν όλοι οι ηγέτες των περιφερειών πρέπει να μπορούν να διεκπεραιώνουν διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού μεγάλης κλίμακας.

Υποστήριξη, αξιολόγηση και ανάπτυξη της ποιότητας των εκπαιδευτικών: Οι ηγέτες στην εκπαίδευση πρέπει να είναι αρκετά ικανοί να προσαρμόσουν το πρόγραμμα διδασκαλίας τους στις τοπικές απαιτήσεις των εκπαιδευτικών. Οι ηγέτες πρέπει να εφαρμόσουν μέτρα για την προώθηση της ομαδικής εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και να εμπλακούν στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εκπαιδεύονται αποτελεσματικά και να διαθέτουν τη γνώση για το πώς να καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών, επομένως, σημαντικός στόχος των εκπαιδευτικών ηγετών είναι να υποστηρίξουν, να αξιολογήσουν και να συμβάλουν στην ανάπτυξη της ποιότητας των εκπαιδευτικών (Pont et al, 2008).

Καθορισμός στόχων, αξιολόγηση και υπευθυνότητα: Όταν διατυπώνονται οι στόχοι, τότε οι ηγέτες πρέπει να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και να βεβαιωθούν ότι καταβάλλονται οι κατάλληλες προσπάθειες που θα οδηγούσαν στην επίτευξή τους. Είναι ζωτικής σημασίας για τα άτομα εντός των

εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να αναγνωρίσουν τις ευθύνες τους. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι ηγέτες στις σχολικές μονάδες προτιμούν τον καθορισμό στρατηγικής κατεύθυνσης έτσι ώστε να αναπτύξουν σχολικά σχέδια και στόχους και να παρακολουθούν την πρόοδο, κάνοντας χρήση των δεδομένων για τη βελτίωση της πρακτικής (Pont et al, 2008).

Στρατηγική διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων: Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται επιτακτική ανάγκη, την οποία καλούνται να λάβουν υπόψιν τους οι εκπαιδευτικοί ηγέτες. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης των εκπαιδευτικών ηγετικών ομάδων παρέχοντας κατάρτιση στους εκπαιδευτικούς ηγέτες, καθιερώνοντας έναν οικονομικό διευθυντή στην ηγετική ομάδα ή παρέχοντας υπηρεσίες οικονομικής υποστήριξης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. (Pont et al, 2008).

Συνεργασία με άλλα σχολεία: Αυτή είναι μια νέα διάσταση ηγεσίας, που μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα στα σχολικά συστήματα στο σύνολό τους και όχι μόνο στους μαθητές που ανήκουν σε ένα μόνο σχολείο. Αλλά οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους για να εμπλακούν σε θέματα πέρα από το σχολείο τους (Pont et al, 2008). Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες της εξωτερικής αγοράς, τους οποίους πρέπει να λάβουν υπόψιν τους τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτά μπορεί να είναι, κατάρτιση και ανάπτυξη γνώσεων και ευαισθητοποίησης από την πλευρά των εκπαιδευτικών, ανάπτυξη διδακτικών βοηθημάτων, παροχή τεχνολογίας στη μάθηση, μισθός και αποζημίωση των εκπαιδευτικών και των μελών του προσωπικού κ.λπ.

### **3.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση**

Η επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού ιδρύματος εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα της διοίκησης, και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από τις ανθρώπινες δεξιότητες και τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των ατόμων. Η οργανωσιακή συμπεριφορά αναφέρεται στη συμπεριφορά των ατόμων εντός των οργανισμών, γιατί οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, εάν το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξειδικευμένο και ικανό. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ένας οργανισμός μπορεί να προοδεύσει μόνο όταν οι άνθρωποι



του είναι εργατικοί. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επιρροή των ατόμων, της ομάδας και της δομής στη συμπεριφορά των οργανισμών. Καλύπτει τρεις καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς εντός των οργανισμών, δηλαδή τα άτομα, την ομάδα και τη δομή. Στην πράξη εφαρμόζει τη γνώση που αποκτήθηκε για τα μέλη της ομάδας αλλά και την επίδραση της δομής στη συμπεριφορά τους, ώστε να κάνει τους οργανισμούς να λειτουργούν αποτελεσματικότερα. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η επιστήμη που ασχολείται με τον καθορισμό, την κατανόηση, την προσδοκία και τον έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον (Baijumon, & Yakoob, 2015).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η μελέτη του πώς τα άτομα συμπεριφέρονται τόσο ανεξάρτητα όσο και μέσα σε ομάδες (άτυπες ή επίσημες). Η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα επίπεδα κινήτρων που δίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τον ενθουσιασμό του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανότητα του να εργάζονται ευχάριστα και συνεργατικά για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών δραστηριοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι άνθρωποι, το περιβάλλον, η τεχνολογία και η δομή είναι τα τέσσερα κύρια συστατικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς και παίζουν κρίσιμο ρόλο στην διαμόρφωση της (Baijumon, & Yakoob, 2015).

### **3.5 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά έχει αναδειχθεί ως ένα ξεχωριστό πεδίο μελέτης. Η φύση και τα χαρακτηριστικά του είναι τα ακόλουθα: (Baijumon, & Yakoob, 2015).

Είναι ένα χωριστό πεδίο σπουδών, είναι μια χωριστή επιστήμη με θεωρητική βάση. Όμως, η οργανωσιακή συμπεριφορά έχει διεπιστημονικό προσανατολισμό και, ως εκ τούτου, δεν βασίζεται σε συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Έτσι, είναι λογικό η οργανωσιακή συμπεριφορά να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό πεδίο μελέτης και όχι ως κλάδος. Η οργανωσιακή συμπεριφορά εξελίσσεται σε καθημερινή βάση, έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες έρευνες σε αυτόν τον τομέα και έχει αναγνωριστεί η σημασία της. Ασχολείται με την επιρροή των κινήτρων, τη συμπεριφορά των δασκάλων, τη

ζωντανή μάθηση, τις προσεγγίσεις και τις παρατηρήσεις, τις συγκρούσεις, το άγχος των μαθητών και την ομαδική και ατομική μάθηση. Μια συστηματική μελέτη σχετική με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα εντός της τάξης αλλά και στο γραφείο, εντοπίζει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά εμφανίζονται και για τους δύο χώρους (Scalza, 2007).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ουσιαστικά μια διεπιστημονική προσέγγιση για τη μελέτη των πτυχών της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Στο εργασιακό περιβάλλον, υπάρχουν ορισμένοι κανόνες και πολιτικές που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, ένας από τους πιο επιτακτικούς τομείς, που θα πρέπει να λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο, είναι η λεκτική επικοινωνία. Ο εργαζόμενος εμπλέκονται σε λεκτική επικοινωνία με όλες τις διαβαθμίσεις της οργάνωσης, η οποία μπορεί να γίνεται με επίσημο ή ανεπίσημο τρόπο. Η ευγένεια, η ευπρέπεια και η αξιοπρέπεια είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την προφορική επικοινωνία. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι εκλεπτυσμένη. Μια διεπιστημονική προσέγγιση προσπαθεί να ενσωματώσει τη σχετική γνώση που αντλείται από συναφείς κλάδους, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ανθρωπολογία, να την καταστήσει εφαρμόσιμη για τη μελέτη και την ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Karur, 2018).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη. Αυτό που κάνει πρωτίστως η οργανωτική συμπεριφορά είναι η εφαρμογή διαφόρων ερευνών για την παροχή λύσεων σε οργανωσιακά προβλήματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η βασική διαφοροποίηση μεταξύ της επιστήμης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι ότι ενώ η πρώτη επικεντρώνεται σε θεμελιώδεις έρευνες, η δεύτερη επικεντρώνεται σε εφαρμοσμένες έρευνες. Η οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει τόσο την εφαρμοσμένη έρευνα όσο και την εφαρμογή της στην ανάλυση του οργανισμού, επομένως, η οργανωτική συμπεριφορά είναι γνωστή ως τέχνη αλλά και ως επιστήμη.

Η οργανωτική συμπεριφορά ονομάζεται επίσης κανονιστική επιστήμη. Ενώ η θετική επιστήμη συζητά μόνο τις σχέσεις αίτιου και αποτελέσματος, η οργανωσιακή συμπεριφορά προτείνει πώς τα ευρήματα των εφαρμοσμένων ερευνών μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά σε οργανισμούς στόχους. Έτσι, η οργανωσιακή συμπεριφορά ασχολείται με το τι είναι αποδεκτό από τα άτομα που εμπλέκονται σε έναν οργανισμό.

Είναι μια ανθρωπιστική και αισιόδοξη προσέγγιση. Η οργανωτική συμπεριφορά εφαρμόζει ανθρωπιστική προσέγγιση στα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Ασχολείται με τη σκέψη και τα συναισθήματα των ανθρώπων. Η οργανωσιακή συμπεριφορά βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή φιλοδοξία να είναι αυτόνομα, ευφάνταστα, ευρηματικά και εργατικά. Τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό μπορούν και θα συνειδητοποιήσουν αυτές τις δυνατότητες, εάν τους παρέχονται οι κατάλληλες συνθήκες, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού (Karur, 2018).

Είναι μια συνολική προσέγγιση συστήματος. Η προσέγγιση του συστήματος είναι αυτή που ενσωματώνει όλες τις μεταβλητές, που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Η συστημική προσέγγιση έχει αναπτυχθεί από τους επιστήμονες της συμπεριφοράς για τη διεξαγωγή ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς ενόψει του κοινωνικο-ψυχολογικού πλαισίου. Το κοινωνικο-ψυχολογικό πλαίσιο ενός ατόμου καθιστά το άτομο σύνθετο και η συστημική προσέγγιση κάνει μια προσπάθεια να μελετήσει την πολυπλοκότητά του και να βρει λύσεις σε αυτήν.

### **3.6 Εύρος οργανωτικής συμπεριφοράς**

Τα κύρια στοιχεία των ανθρώπων, της δομής, της τεχνολογίας και του κοινωνικού συστήματος απαιτείται να γίνουν κατανοητά, ώστε να αντιληφθούμε το εύρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Baijumon, & Yakoob, 2015).

**Άνθρωποι:** Οι άνθρωποι αποτελούν το εσωτερικό κοινωνικό σύστημα του οργανισμού. Εντός του οργανισμού μπορούν να εργάζονται μεμονωμένα ή σε ομάδες των δύο ή περισσότερων. Οι ομάδες μπορεί να είναι μεγάλες ή μικρές, επίσημες ή ανεπίσημες. Είναι δυναμικές και υφίστανται αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Η ανθρώπινη οργάνωση μετασχηματίζεται σε καθημερινή βάση, έτσι ένας οργανισμός σήμερα δεν είναι ίδιος με παλαιότερα. Οι άνθρωποι υπάρχουν, σκέφτονται και αισθάνονται, είναι αυτοί που δημιουργήσαν τον οργανισμό και εργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους του. Έτσι, οι οργανώσεις υπάρχουν για να υπηρετούν τους ανθρώπους και όχι οι άνθρωποι τις οργανώσεις. Η μελέτη των ανθρώπων περιλαμβάνει

πτυχές όπως, προσωπικότητα, αντίληψη, προσεγγίσεις, συμπεριφορές, αξίες, κανόνες, ικανοποίηση από την εργασία, μάθηση και κίνητρα.

**Δομή:** Η δομή ορίζει τη μοναδική σχέση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Στους ανθρώπους ενός οργανισμού ανατίθενται διαφορετικοί ρόλοι ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία και τις ικανότητές τους. Αυτή η προσέγγιση, οδηγεί στον καταμερισμό της εργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους και την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος διαθέτει επαρκείς γνώσεις υπολογιστών, τεχνολογίας, δεξιοτήτων αγγλικής γλώσσας, τήρησης αρχείων κ.λπ., τότε μπορεί να του ανατεθεί η θέση του τεχνικού. Η εργασία είναι πολύπλευρη και διαφορετικά καθήκοντα πρέπει να εκτελούνται από διαφορετικά άτομα. Σε έναν οργανισμό συναντάμε διευθυντές, επόπτες, λογιστές, τεχνικούς, υπαλλήλους γραφείου κ.λπ. Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικά αντικείμενα, αλλά συνδέονται μεταξύ τους, με την δουλειά τους επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Η δομή ενός οργανισμού σχετίζεται με τις θέσεις ευθύνης και τα καθήκοντα. Ο ανώτερος, όπως ο ηγέτης έχει την θέση ευθύνης (την εξουσία) και οι υφισταμένοι του καλούνται να ακολουθούν τις εντολές του.

**Τεχνολογία:** Η τεχνολογία διευκολύνει τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να εξομαλύνουν και τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων. Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία έχει κερδίσει εξέχουσα θέση και παίζει σημαντικό ρόλο στην διαχείριση της εργασίας. Όταν η χρήση της τεχνολογίας δεν ήταν συνηθισμένη, οι άνθρωποι κατασκεύαζαν τα αγαθά, χρησιμοποιώντας εργαλεία και μηχανές. Όπως είναι λογικό με την απουσία της τεχνολογίας η παραγωγή ήταν αργή. Με την έλευση της τεχνολογίας, αυξήθηκε η παραγωγή των προϊόντων και μειώθηκε ο χρόνος παραγωγής. Η φύση της τεχνολογίας εξαρτάται από τη φύση του οργανισμού και έχει άμεση εφαρμογή στην εργασία αλλά και στις συνθήκες εργασίας. Η χρήση της τεχνολογίας έχει αυξήσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και των οργανισμών.

**Κοινωνικό Σύστημα:** Το κοινωνικό σύστημα είναι το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός. Οι συνθήκες πρέπει να είναι φιλικές και ευχάριστες για την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Για να υπάρχει και να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Οι νόμοι, οι κανόνες και οι πολιτικές

είναι οι απαραίτητες εξωτερικές συνθήκες. Η αποτελεσματικότητα είναι η πλέον σημαντική εσωτερική συνθήκη για την ύπαρξη του οργανισμού. Δεδομένοι ότι πολλοί οργανισμοί αναλαμβάνουν ρόλους για την πρόοδο, την ανάπτυξη της κοινότητας και της χώρας, όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στο να είναι αποτελεσματικοί στο αντικείμενο που έχουν αναλάβει (Karur, 2018).

### **3.7 Ανάγκη Οργανωτικής Συμπεριφοράς στην Εκπαίδευση**

Η σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς γίνεται αντιληπτή σε όλους τους τομείς, είτε πρόκειται για την εκπαίδευση, τη διοίκηση, την επιστήμη, τη τεχνολογία κ.λπ. Με την απόκτηση γνώσεων σχετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά, ένα άτομο είναι σε θέση να κατανοήσει πώς να εκτελέσει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές του εντός ενός οργανισμού (Baijumon, & Yakoob, 2015).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά διεξάγει έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά εντός των οργανισμών και πώς οι οργανισμοί διαχειρίζονται το εργασιακό τους περιβάλλον. Υπάρχουν κανόνες και αρχές που πρέπει να λάβουν υπόψη τα άτομα, όταν εργάζονται ανεξάρτητα ή σε ομάδες. Όταν ένα άτομο εργάζεται σε ένα έργο ή διεξάγει έρευνα και ανάλυση σε ανεξάρτητη βάση, θα πρέπει να είναι ειλικρινής, επιμελής και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για βελτίωση. Από την άλλη πλευρά, όταν το άτομο εργάζεται σε μια ομάδα, πρέπει να αναπτύξει αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, να αναθέσει εργασιακά καθήκοντα και να κατανοήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των άλλων μελών της ομάδας. Η οργανωσιακή συμπεριφορά παρέχει ένα σύνολο εργαλείων, θεωριών και εννοιών για την κατανόηση, διερεύνηση, εξέταση, περιγραφή και διαχείριση των στάσεων και των συμπεριφορών εντός των οργανισμών.

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις και αλλαγές στην ατομική, ομαδική και οργανωσιακή συμπεριφορά για την επίτευξη ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών στόχων. Τα εργασιακά καθήκοντα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι απαιτητικά και όχι πάντα διαχειρίσιμα. Στην αρχή της σταδιοδρομίας τους μπορεί να μην είναι εύκολο να επιτύχουν την απόδοσή που επιθυμούν, οι δάσκαλοι μπορεί να δυσκολεύονται να ελέγξουν την τάξη και μερικές φορές η διδασκαλία τους να μην είναι αποτελεσματική. Με την πάροδο του χρόνου

επέρχονται αλλαγές στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών και αρχίζουν να βρίσκουν τη δουλειά τους ενδιαφέρουσα και ευχάριστη. Από την άλλη πλευρά, οι μαθητές δυσκολεύονται να μάθουν διάφορες έννοιες, αλλά η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους δίνει τη δυνατότητα να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να αναλυθεί σε τρία επίπεδα, στο άτομο, στην ομάδα και στον οργανισμό ως σύνολο. Για την πλήρη κατανόηση ενός οργανισμού θα πρέπει να εξεταστούν και τα τρία επίπεδα. Σε ατομικό επίπεδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς το άτομο πρέπει να είναι σεμνό, με καλούς τρόπους και ειλικρινές στη συμπεριφορά του. Σε ομαδικό επίπεδο πρέπει να έχει ομαδικό πνεύμα, αμοιβαία κατανόηση και αποτελεσματικές επικοινωνιακές ικανότητες. Ο οργανισμός στο σύνολό του αποτελείται από παράγοντες όπως, σωστή συμπεριφορά, επιμέλεια, επινοητικότητα, ευσυνειδησία, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη, που είναι θεμελιώδεις για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Κατά την ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, προσδιορίζονται επαρκώς οι παράγοντες, οι οποίοι αποδεικνύονται εμπόδια στην υλοποίηση των καθηκόντων και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού και λαμβάνονται μέτρα για την εξάλειψή τους.

Η δουλειά του εκπαιδευτικού απαιτεί την χρήση εργαλείων της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η χρήση τους μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του. Ο κύριος στόχος των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η ανάπτυξη των μαθητών με αποτελεσματικό τρόπο. Εάν οι μαθητές είναι σε θέση να κατανοήσουν τις έννοιες και να αποδώσουν καλά στην τάξη, αυτό υποδηλώνει αποτελεσματικότητα στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Από την άλλη πλευρά, εάν οι μαθητές δεν έχουν καλές επιδόσεις και αντιμετωπίζουν μαθησιακά προβλήματα, αυτό δείχνει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά πρέπει να βελτιωθεί.

Η διαχείριση είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, πρόσληψης, καθοδήγησης και ελέγχου των ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών και άλλων πόρων ενός οργανισμού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Οι εκπαιδευτικοί και οι δάσκαλοι στην εργασία τους κατανοούν την χρησιμότητα της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, με διαφορετικά υπόβαθρα. Οι δάσκαλοι και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να παρέχουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες και να μην κάνουν διακρίσεις. Οι διαδικασίες και οι νόμοι εντός των οργανισμών θα πρέπει να είναι ελκυστικοί στο εργατικό δυναμικό. Αυτό που μπορεί να φαίνεται κίνητρο για τους διευθυντές μπορεί να μην αρέσει καθόλου στο εργατικό δυναμικό τους. Μπορεί να υπάρχουν διαφορές στις απόψεις και τις προοπτικές των ατόμων, αλλά όλοι θα πρέπει να κατανοούν τον λόγο πίσω από οποιαδήποτε ενέργεια. Οι διευθυντές και οι επικεφαλής των τμημάτων πρέπει να μάθουν πώς να προσαρμόζουν την διοίκηση τους με βάση στις πολιτιστικές, γεωγραφικές και θρησκευτικές ιδιαιτερότητες που μπορεί σε ένα σχολείο.

Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς που είναι ανεπιτυχείς, δεν έχουν καταφέρει οι υπάλληλοί τους να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σωστά. Στην περίπτωση των σχολείων ή των κέντρων κατάρτισης, όταν οι μαθητές δεν είναι σε θέση να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, τότε είναι πολύ πιθανό οι δάσκαλοι να μην διδάσκουν αποτελεσματικά τους μαθητές. Σε αυτήν την περίπτωση η διοίκηση του σχολείου είναι υπεύθυνη να διασφαλίσει την σωστή εκπαίδευση των μαθητών. Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει σημαντική καθοδήγηση βοηθώντας τους διευθυντές να διαμορφώσουν την κουλτούρα του σχολείου. Στις σχολικές μονάδες που οι δάσκαλοι/καθηγητές είναι προσιτοί, ευχάριστοι, προσεκτικοί, ικανοί, γνώστες και άμεσοι στην ανταπόκριση των αναγκών των μαθητών βοηθούν στην εξέλιξη των μαθητών. Στα σχολεία, που ιδρύθηκαν σε αγροτικές περιοχές, οι γονείς συνήθως διστάζουν να στείλουν τα παιδιά τους στα σχολεία, ειδικά τα κορίτσια. Ο λόγος είναι ότι τα εκπαιδεύουν σε κάθε είδους οικιακή εργασία και νιώθουν ότι πρέπει απλώς να παντρευτούν όταν μεγαλώσουν αντί να λάβουν ακαδημαϊκή εκπαίδευση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι δάσκαλοι πρέπει να πλησιάζουν τους γονείς και να τους πείθουν να στείλουν τα παιδιά τους στο σχολείο, εξηγώντας τους πόσο θα τα βοηθήσουν οι γνώσεις που θα αποκτήσουν στην ενήλικη ζωή τους.

Οι διευθυντές καλούνται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για τα μέλη του προσωπικού και τους μαθητές, έτσι ώστε να μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσουν κάθε ανάρμοστη συμπεριφορά. Μέσω της οργανωσιακής συμπεριφορά μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα πως πρέπει να είναι οργανωμένος ένας σωστός χώρος εργασίας. Ως πολλά υποσχόμενο άτομο, μπορεί

κανείς να αναπτύξει τον εαυτό του με τη βοήθεια των μαθημάτων. Σε οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι απαραίτητο για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς να βάζουν σε προτεραιότητα θέματα ηθικής, ευπρέπειας, ειλικρίνειας της καλής συμπεριφοράς. Ο προσπάθεια για την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μερικών θεωρητικών απόψεων, που μπορούν να βοηθήσουν ώστε να λυθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές σε μια σχολική μονάδα (Owens, & Valesky, 2014).

### **3.8 Προκλήσεις και Ευκαιρίες για Οργανωτική Συμπεριφορά**

Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη της συνεργασίας. Για την επιτυχή λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, είναι σημαντικό η ενσωματώνονται των ανθρώπων που τα αποτελούν. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για οργανωσιακή συμπεριφορά αναλύονται παρακάτω (Robbins, & Judge, 2013).

**Ανταπόκριση στις οικονομικές πιέσεις:** Στις περιθωριοποιημένες ομάδες της κοινωνίας πολλές φορές υπάρχει οικονομικός περιορισμός για την πρόσβαση στην εκπαίδευση. Ακόμη και εντός μιας σχολικής μονάδας μπορεί να υπάρχουν οικονομικές πιέσεις όταν πρέπει να εφαρμοστούν νέες στρατηγικές, μεθόδους, τεχνικές ή διαδικασίες. Το θετικό περιβάλλον μέσα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστούν ακόμη και οι οικονομικές πιέσεις.

**Ίσες Ευκαιρίες:** Μέσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, υπάρχουν μαθητές που ανήκουν σε διαφορετικούς πολιτισμούς, θρησκείες και εθνικότητες. Σε αυτή την περίπτωση, είναι σημαντικό να μην υπάρχει κανενός είδους διάκριση και η μεταχείριση όλων των μαθητών να είναι ισότιμη.

**Διαχείριση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού:** Μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις είναι η προσαρμογή ατόμων από διαφορετικές ομάδες, στην ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Ενώ η παγκοσμιοποίηση βοήθησε στην επαφή ανθρώπων που ανήκουν σε διαφορετικές χώρες, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να διαχειριστεί εύκολα. Έτσι σε ένα εργατικό δυναμικό συναντάμε γυναίκες και άνδρες, με διαφορετικές θρησκείες και εθνικότητες, άτομα με ποικίλες σωματικές ή ψυχολογικές ικανότητες, άτομα που διαφέρουν ως προς την



ηλικία και τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Η διαχείριση αυτής της ποικιλομορφίας πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα της διοίκησης.

**Βελτίωση του Προγράμματος Σπουδών και των Εκπαιδευτικών Μεθόδων:** Η οργανωσιακή συμπεριφορά οδηγεί σε βελτίωση του προγράμματος σπουδών, των διδακτικών μεθόδων και των διεργασιών διδασκαλίας-μάθησης. Η λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και η θέση τους στην κοινότητα εξαρτάται πολύ από τη ποιότητα της διδασκαλίας, το πρόγραμμα σπουδών και τις διδακτικές μεθόδους που εφαρμόζουν. Η οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει σημαντική καθοδήγηση βοηθώντας τους δασκάλους και τους διευθυντές να δημιουργήσουν κουλτούρες, στις οποίες οι μαθητές χαίρονται να μαθαίνουν.

**Βελτίωση της επάρκειας και των δεξιοτήτων των ατόμων:** Η επάρκεια και οι δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ομιλίας και της ακρόασης, της επικοινωνίας, και της συλλογής πληροφοριών. Επίσης είναι πολύ σημαντική και η βελτίωση των δημιουργικών και εξωσχολικών δραστηριοτήτων. Η πλειονότητα των μαθητών χαίρεται να συμμετέχει σε δημιουργικές δραστηριότητες. Η συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες βοηθά τους μαθητών να αναπτύξουν περισσότερο το ενδιαφέρον τους για γνώση.

**Τόνωση της Καινοτομίας και της Αλλαγής:** Η τόνωση καινοτόμων μεθόδων και τεχνικών και η πραγματοποίηση αλλαγών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε όλους τους τομείς, όπως διδασκαλία, μάθηση, εξωσχολικές δραστηριότητες, υποδομές, κτίρια, αίθουσες διδασκαλίας, τεχνολογία κ.λπ. αποτελεί ευκαιρία αλλά και πρόκληση. Θεωρείται ως ευκαιρία γιατί δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και την κατανόησή τους αλλά και πρόκληση γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στα νηπιαγωγεία, οι δάσκαλοι δεν γνωρίζουν πώς να εφαρμόσουν καινοτόμες μεθόδους για την πραγματοποίηση των αλλαγών.

**Αντιμετώπιση της προσωρινότητας:** Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν την προσωρινότητα, την ευελιξία, την ελευθερία και τη μεταβλητότητα. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο να κατανοήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που υφίσταται αλλαγές και μετασχηματισμούς σε διάφορους τομείς, όπως είναι η συνεχής αλλαγή, η υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή και η δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ευδοκimeί στις αλλαγές. Όταν επέρχονται αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, τα

άτομα πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται επαρκώς σε αυτές.

**Εργασία σε δικτυωμένους οργανισμούς:** Οι δικτυωμένοι οργανισμοί επιτρέπουν στους ανθρώπους να επικοινωνούν και να συνεργάζονται, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους. Οι επισκέψεις σε άλλα σχολεία, οι επισκέψεις δασκάλων από άλλα σχολεία βοηθά στην ανταλλαγή ιδεών, προτάσεων και καλών πρακτικών κάτι που μπορεί να βοηθήσει πολύ στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας.

**Βοηθώντας τους υπαλλήλους να εξισορροπήσουν τις συγκρούσεις της επαγγελματικής ζωής:** Η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν μια ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής. Η εργασία στις περισσότερες περιπτώσεις είναι απαιτητική, γεγονός που δεν επιτρέπει μερικές φορές να αφιερώσουν αρκετό χρόνο στον εαυτό τους ή τα μέλη της οικογένειάς τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα άτομα αισθάνονται πιεσμένα. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή συμπεριφορά παρέχει πληροφορίες στα άτομα ώστε να οργανώνουν καλύτερα τον χρόνο τους και να διατηρήσουν μια καλή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

**Δημιουργία Θετικού Εργασιακού Περιβάλλοντος:** Η οργανωσιακή συμπεριφορά συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον τα άτομα συνεργάζονται καλά μεταξύ τους, έχουν αμοιβαία κατανόηση, επικοινωνούν μεταξύ τους με αποτελεσματικό τρόπο, αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους και επινοούν αποτελεσματικές λύσεις σε περίπτωση εμφάνισης συγκρούσεων και διαφορών. Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλοντος, είναι ζωτικής σημασίας για τα άτομα να αποφεύγουν να εμπλακούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Το θετικό εργασιακό περιβάλλον φέρνει και ικανοποίηση από την εργασία και βοηθά στην επίτευξη των στόχων. Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, τα άτομα απολαμβάνουν την δουλειά τους και αποδίδουν καλύτερα.

**Βελτίωση της ηθικής συμπεριφοράς:** Η ηθική συμπεριφορά αναφέρεται στο να είναι κανείς ειλικρινής, δίκαιος, αξιοπρεπής και ηθικός κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, η ακαδημαϊκή ειλικρίνεια είναι επιτακτική ανάγκη στην πορεία των ακαδημαϊκών επιδόσεων. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που

ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να συμπεριφέρονται με ακεραιότητα (Karur, 2018).

## Συμπεράσματα

Τα θέματα των στυλ ηγεσίας που σχετίζονται με την καλλιέργεια μιας θετικής, υποστηρικτικής και κινητήριας οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες. Η αναζήτηση για την πιο αποτελεσματική ηγεσία ξεκινάει από πολύ παλιά με την ιδέα ότι η συμπεριφορά μπορεί να αναπτυχθεί και ότι ορισμένες πράξεις των ηγετών και του περιβάλλοντος έχουν καλύτερη επίδραση στους εργαζόμενους από άλλες. Έτσι, αν γνωρίζουμε ποια συμπεριφορά είναι πιο αποτελεσματική, θα την χρησιμοποιούν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι τους θα είναι πιο αποδοτικοί. Δυστυχώς όμως αυτό το ερώτημα δεν έχει απαντηθεί ακόμα γιατί ένα μεγάλο μέρος εξαρτάται από το πλαίσιο, την κουλτούρα και το περιβάλλον του κάθε οργανισμού.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μοιράζεται τις ευθύνες λήψης αποφάσεων με όλους στον οργανισμό, ενώ παρέχει δομή και καθοδήγηση. Ένας δημοκρατικός ηγέτης θα πάρει την τελική απόφαση, αλλά καλεί τα άλλα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι βρίσκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν εργάζονται σε μια ατμόσφαιρα όπου είναι ελεύθεροι να μοιραστούν και να ανταλλάξουν τις απόψεις τους, κάτι που ενθαρρύνεται από έναν δημοκρατικό ηγέτη. Όταν η συνεργασία ομάδων, κοινοτήτων ή δικτύων είναι σημαντική, αυτό που χρειάζεται είναι καλές και ισχυρές πρακτικές οργάνωσης, λήψης αποφάσεων, επίλυσης συγκρούσεων και μαθησιακών πρακτικών. Οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν συλλογική ηγεσία εάν ενθαρρύνουν και αναπτύξουν την αυτο-ηγεσία σε όλους.

Οι εργαζόμενοι είναι δυνητικά η υψηλότερη αξία στους οργανισμούς. Αν και οι ερευνητικοί τομείς της ηγεσίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι σιωπηρά συνυφασμένοι, έχει υπάρξει μια μικρή έρευνα που να αντιμετωπίζει τον αντίκτυπο που έχουν οι ηγετικές συμπεριφορές με γνώμονα τα καθήκοντα ή τις σχέσεις προσανατολισμού στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Ο Momeni (2009) διαπίστωσε ότι περισσότερο από το 70% των αντιλήψεων των εργαζομένων για την οργανωσιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται άμεσα από το στυλ ηγεσίας και συμπεριφοράς του ηγέτη τους. Οι Hui et al, (2007) βρήκαν ότι ορισμένοι συγγραφείς αντιλαμβάνονται την ηγετική συμπεριφορά ως πρόδρομο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά ενός ηγέτη έχει μεγάλη επιρροή στις στάσεις, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα, το ηθικό και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι η συμπεριφορά

ενός ηγέτη μπορεί δυνητικά να οδηγήσει στη δημιουργία και τη συνεχή επιβίωση ενός θετικού, ακμάζοντος οργανωτικού κλίματος σε έναν οργανισμό.

Ο διευθυντής ενός σχολείου πρέπει να είναι ηγέτης, να εμπνέει και να εμπυχώνει τους συναδέλφους του και να διαμορφώνει ένα περιβάλλον κατάλληλο για τους μαθητές του. Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί τις προσδοκίες που έχουν τα μέλη της σχολικής μονάδας (καθηγητές, μαθητές, γονείς) από αυτόν. Θα πρέπει να πείθει τους εκπαιδευτικούς να προσφέρουν και όχι να απαιτεί την προσφορά τους στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής είναι αυτός που καθοδηγεί τη σχολική μονάδα, θέτει τους στόχους και κάνει ότι χρειάζεται για να πετύχει τους στόχους της σχολικής μονάδας. Το πιο σημαντικό έργο του είναι η συνεχής προσπάθεια έτσι ώστε να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να γίνονται ολοένα και πιο αποδοτικοί.

## Βιβλιογραφία ξενόγλωσση

Augier, M. (2009). Cyert, March and the Carnegie School. *Track citations by RSS feed*.

Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. 60, 421-449.

Bass, B., Stogdill, R. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *Simon and Schuster*.

Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahmah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).

Baijumon, P., Yakoob, C. (2015). *Organizational Theory and Behaviour*. University of Calicut.

Bennis, W. (1990). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Training*. 27(5):44-46.

Cohen, A. R., Fink. S. L. (2001). *Effective Behaviour in Organizations: cases, concepts, and student experiences*. 7th Edition. New York : McGraw-Hill Companies.

Chelladurai, P. (2006). *Human Resource management in Sport and Recreation*. USA: Human Kinetics Champaign Publishing.

Daft, R. (2010) *Management*. 9th Edition, Cengage Learning.

Ferguson. (2009). *Leadership Skills*. New York : Ferguson Publishing.

Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A., (2002). *Ο Νέος Ηγέτης- Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Greenfield, D. (2007). The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*. 20(3), 159-168.

Harvard Business School. (2003). Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1924-1933).

Hencley, S. (1973). *Situational behavioral approach to the study of educational leadership*. In Cunningham LC, Gephart WJ,eds. *Leadership: The Science and Art Today*. Itaska, IL: F.E.Peacock.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2010). *Organizational behavior*. 13th edition. Cengage Learning.

Hughes. R. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Richard D. Irwin, Inc.

Hui, C., Chiu, W., Yu, P., Cheng, K., Tse, H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*. 80(1), 151-172.

House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Admin Sci Q*. 16:321–338.

Ivancevich, J., Matteson, M., Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*. 10th edition. New York: McGraw-Hill.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3), 315-336.

Kapur, R. (2018). *Study of Organizational Behaviour in Education*. ResearchGate

Kinicki, A., Williams, B., Scott-Ladd, B., Perry, M. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.

Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.

Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership influences Student Learning*.

Maslowski, R. (2001). *School Culture and School Performance*. PhD Thesis, Enschede, Netherlands: Twente University Press.

Macawimbang, J.H. (2012). *Quality Education Leadership*. Bandung: Alfabeta.

- Mostovicz, I. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership and Organization Development Journal*. 30(6), 563-576.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*. 38(2), 35-48.
- Mullins, L. (2016). *Management and Organizational Behavior*. 11th edn. 1st ed. Pearson Education Limited.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- Owens, R.G., Valesky. T. C. (2014). *Organizational Behaviour in Education Leadership and School Reform*.
- O'Donnell, K., Weihrich H. (1984). Management, Original title: Management Eighth Edition. United Kingdom: Mc Graw-Hill, Inc. Volume 1, eighth edition.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*.
- Pershing, Yoakley & Associates. (2014). *Dynamic Leadership for Dynamic Times*.
- Pinto, J. K., Kharbanda, O. P. (1995). *Lessons for an Accidental Profession*.
- Robbins. S. P., Coulter, M. (1999). *Management*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Stoner, J., (1982). *Management*. New Jersey: Englewood Cliffs, Printice Hall, Inc.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *J Psychol* 25.
- Saravanakumar, A. (2019). *Organisational Behaviour*. Alagappa university SIM Mode Book.
- Schermerhorn. (2011). *Organizational Behavior*. 11th edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.



Schermerhorn, J.R., Uhl-Bien M, Osborn, R. (2012). *Organizational Behavior*. 12th edition, John Wiley and Sons.

Soetopo, H. (2010). *Organizational Behavior*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Scalza, A.A. (2007). *Organizational Behaviour in the Classroom: Project Based and Experiential Learning in the Construction Management Curriculum*. Farmingdale State College.

Sharma, M., Jain. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3 (3). 309-318.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2000). *A Brief History of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Inc. A Division of the APA. *Society for Industrial and organizational psychology*

Uhl-Bien, M., Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.

Vitez. O. (2022). What Is the Role of Organizational Behavior in Education? *SmartCapitalMind*.

Wiesenthal, A.M., Kalpna, J., McDowell, T., Radin, J. (2015). The new physician leaders: Leadership for a dynamic health. *The New England Journal of Medicine*. 1-3.

Yukl, G., (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

## Βιβλιογραφία Ελληνική

Κάντας, Α. (2008). *Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Στο Α. Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα 175-179.

Ματσαγγούρας, Η. (2006). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η Σχολική Τάξη. Χώρος, Ομάδα, Πειθαρχία, Μέθοδος*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Μπελεγρή-Ρομπόλη, Α., Παπαδά Μ., Μιχαηλίδης, Π. (2001). *Εισαγωγή Στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε.Μ.Π.

Μπουράντας, Δ. (2002). *Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαλόη, Ε. (2018). *Στάσεις, Συμπεριφορά, Επαγγελματική & Συναισθηματική Νοημοσύνη Οργανωσιακή Νοηματοδότηση σε Οργανισμούς Διά Βίου Μάθησης*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Πιπερόπουλος, Γ., (2007). *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*.

Σαΐτης, Χρ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.