

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΑ  
Οικονομικά της Εκπαίδευσης

**Διπλωματική Εργασία**

«Διερεύνηση της αντίληψης των εκπαιδευτικών της 1<sup>ο</sup> βαθμιας και 2<sup>ο</sup> βαθμιας εκπαίδευσης ως προς τον προσανατολισμό του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην ηγετική διοίκηση και το μánατζμεντ του σχολείου»

του μεταπτυχιακού φοιτητή

ΠΑΠΑΜΑΡΓΑΡΙΤΗ ΘΩΜΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σταματίνα Χατζηδήμα

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της Ηγεσίας και στην περίπτωση της εργασίας μας φαίνεται να απασχολεί τον άνθρωπο από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού θεωρούνταν αναγκαία για την καθοδήγηση και διαχείριση των κοινωνικών ομάδων. Στην τρέχουσα εννοιολογική προσέγγιση των όρων, η ηγεσία αναγνωρίζεται ως διαδικασία δυναμική, που στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων και αποβλέπει στην επίτευξη στόχων, ενώ ο ηγέτης είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα, που καθορίζει εξελίξεις. Στη σύγχρονη Επιστήμη τα ζητήματα της Ηγεσίας και του Ηγέτη αλληλοσχετίζονται άμεσα με το Μάνατζμεντ των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Οι όροι ηγεσία - μάνατζμεντ και ηγέτης - μάνατζερ δεν είναι όροι ταυτόσημοι αλλά διαφορετικοί και αλληλοσυμπληρούμενοι. Η σύγχρονη προσέγγιση του ζητήματος «ηγεσία» φαίνεται να είναι περισσότερο ζήτημα ικανότητας διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών και όχι ζήτημα τεχνοκρατικών ικανοτήτων του μάνατζερ/ηγέτη. Ο κάθε μάνατζερ δε σημαίνει ότι είναι και ηγέτης, αλλά για τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη επιθυμητό είναι ο μάνατζερ να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη, αφού έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων.

Λέξεις κλειδιά : εκπαιδευτική ηγεσία, διευθυντικό μάνατζμεντ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΜΕΡΟΣ Α</b>	
Εισαγωγή	5
1.1 Εισαγωγικό κομμάτι	5
1.2. Καθορισμός του προβλήματος	8
1.3. Σπουδαιότητα και σκοπός της εργασίας	8
1.4. Σπουδαιότητα και σκοπός της εργασίας	10
2. Ηγέτης – Ορισμός	11
2.1. Προσέγγιση ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη	11
2.2. Προσέγγιση ως προς τις δεξιότητες ενός ηγέτη (skills approach)	12
2.3. Προσέγγιση ως προς τη συμπεριφορά του ηγέτη	13
2.4. Προσέγγιση ως προς τις περιστάσεις	13
2.5. Γενική θεώρηση της έννοιας της Ηγεσίας.	14
2.6. Η ηγεσία στην εκπαίδευση	15
2.7. Αποτελεσματικός Ηγέτης – Διευθυντής	17
2.8. Θεωρίες ηγεσίας	19
2.9.1. Θεωρία της παρακίνησης, Θεωρία κινήτρων του ηγέτη	20
2.9.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών- γενετική θεωρία	20
2.9.3 Μετασχηματιστική θεωρία	20
2.9.4. Συμπεριφορική ηγεσία	21
2.9.5. Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας	22
2.9.6. Χαρισματική θεωρία ηγεσίας	22
2.9.8 Η ηγεσία της αποφυγής ή της αδιαφορίας	23
3. Διευθυντής – Μάνατζερ	24
3.2. Λειτουργίες του μάνατζμεντ	25
3.3. Αποτελεσματική Επίτευξη Στόχων	27
3.4. Οι Συντελεστές του Μάνατζμεντ	27
3.5. Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ.	28
3.6.Χαρακτηριστικά επιτυχημένου μάνατζερ	29
3.7. Εκπαίδευση και μάνατζμεντ	30
<b>ΜΕΡΟΣ Β</b>	
Μεθοδολογία	35
4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικό μέσο	35
<b>ΜΕΡΟΣ Γ</b>	
5.1 Αποτελέσματα	37
5.2 Αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας (ερωτηματολόγιο MLQ)	38

5.3 Ερευνητική διαδικασία	38
5.2.2 Απόψεις για την ηγεσία	43
6.0 Συζήτηση - Συμπεράσματα	75
Παράρτημα Α	81
Παράρτημα Β	84
Ελληνική Βιβλιογραφία	86
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	87

## ΜΕΡΟΣ Α

### Εισαγωγή

#### 1.1 Εισαγωγικό κομμάτι

Η σημερινή εποχή απαιτεί μία σύγχρονη εκπαιδευτική πολιτική για υψηλά σχολικά αποτελέσματα. Βρισκόμαστε μπροστά σε μία πρόκληση, αυτή του μετασχηματισμού του σχολείου σε όλες τις εκδοχές του με σκοπό την βελτίωση και την αύξηση του παραγόμενου έργου αξιοποιώντας αποτελεσματικά κάθε διαθέσιμο μέσο οδηγώντας το σε ένα σχολείο ευέλικτο, καινοτόμο, ικανό να μεταλαμπαδεύσει τη γνώση (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005). Γι' αυτό το λόγο, το ενδιαφέρον πολλών ερευνών τελευταία στρέφεται προς τη διερεύνηση παραγόντων που θα συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Πολύ σημαντικό ρόλο σε όλα αυτά διαδραματίζει και ίσως το επίκεντρο που εστιάζεται το μεγαλύτερο φορτίο είναι ο διευθυντής του σχολείου καθώς είναι μέλος της ομάδας των εκπαιδευτικών και μαθητών, ενώ από την άλλη είναι ο φορέας που οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με τις εντολές και προσδοκίες των ανωτέρων του στην εκπαιδευτική ιεραρχία (Σαϊτής, 2008). Σύμφωνα με τον (Κουτούζη, 1999) πρέπει να διαθέτει γνώσεις προγραμματισμού, οργάνωσης, αξιολόγησης των στόχων της εκπαίδευσης, συντονισμού ανθρώπινων και υλικών πόρων, όπως και να διαθέτει δεξιότητες συντονισμού με δημιουργικό και καινοτόμο πνεύμα καθώς και γνώσεις χειρισμού, καθοδήγησης, υποκίνησης της ομάδας των διδασκόντων, τεχνικές επικοινωνίας και συνεργασίας (Blasé & Anderson, 1995). Ακόμα, πολύ σημαντικό ρόλο έχει και ως προς το στόχο της συγκρότησης των μαθητών ως πολιτών (Αθανασούλα & Ρέππα, 1999). Κατά τον Sergiouvanni (2001), ο αποτελεσματικός διευθυντής επιδρά καθοριστικά στις σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού, στις σχέσεις με τους μαθητές και στη γενικότερη λειτουργία του σχολείου.

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει πως τα νέα στελέχη ενός σχολείου ξεκινούν την καριέρα τους με παιδαγωγικό έργο. Τα άτομα αυτά επιδιώκουν στη συνέχεια να καταλάβουν διευθυντική θέση, η οποία απαιτεί διευθυντικές και ηγετικές ικανότητες. Έτσι, επιτυχημένοι και εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί γίνονται αποτυχημένοι διευθυντές. Αυτό συμβαίνει διότι στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες αναπτυγμένες χώρες (Φιλανδία, Αγγλία), οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν διευθυντικά καθήκοντα χωρίς να έχουν λάβει την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης σχολικών μονάδων, ούτε κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό ή κάποιου είδους εξειδίκευση. Δηλαδή στην Ελλάδα

δεν υπάρχει επίγνωση του γεγονότος ότι το διδακτικό έργο διαφέρει από το διοικητικό. Η άσκηση διευθυντικών υποχρεώσεων σε μια σχολική μονάδα απαιτεί διοικητικές γνώσεις, εμπειρία σε θέματα διοίκησης και ικανότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, προσόντα τα οποία συχνά αγνοούν οι Έλληνες διευθυντές των σχολικών μονάδων. Άλλωστε, γίνεται φανερό και από το γεγονός ότι όταν πρόκειται για επιλογή διευθυντή στην εκπαίδευση, δε δίνεται βάση στις ικανότητες και δεξιότητές του, αλλά στα χρόνια υπηρεσίας και στις επιδόσεις που είχε στην προηγούμενη θέση τους (Σαϊτής, 2014).

Κατά τον Sergiouvanni (2001), ο αποτελεσματικός διευθυντής επιδρά καθοριστικά στις σχέσεις μεταξύ διευθυντή, εκπαιδευτικού, μαθητών και στη γενικότερη λειτουργία του σχολείου. Η αποτελεσματική ηγεσία βελτιώνει την απόδοση των εργαζόμενων και συμβάλλει στην αύξηση της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Chelladurai, 2006). Σύμφωνα με τον (Κανελλόπουλος, 1990) κατέχει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού μειώνοντας το στρες των εργαζομένων, αυξάνοντας την εργασιακή τους προσπάθεια και στοχεύοντας στη μέγιστη απόδοση του οργανισμού που εργάζονται. Εκτός όμως από πετυχημένους και ικανούς ηγέτες και την ύπαρξη θετικού κλίματος, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η ηγεσία είναι αναποτελεσματική και οδηγεί σε αρνητικό σχολικό κλίμα. Ο Σαϊτής τονίζει πως στη ζωή μας έχουμε διαβάσει ή έστω ακούσει περιπτώσεις γνωστών ηγετών που από την ζενίθ πέρασαν στο ναδίρ (Σαϊτής, 2005, 2014).

Η διευθυντική θέση είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου αλλά και τη βελτίωσή της ως παροχή γνώσεων και γι' αυτό αναπτύχθηκαν μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς και μάλιστα τα οποία θα εξετάσουμε στην παρούσα έρευνα με σκοπό να αναδείξουμε ποιο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς προτιμούν οι εκπαιδευτικοί από τον διευθυντή του σχολείου τους και πώς αυτός ασκεί το μάλιστα του σχολείου. Η ικανοποίηση του καθενός στον επαγγελματικό τομέα θεωρείται ίσως ο βασικότερος παράγοντας που σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητα και την άρτια λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον (Furham, 1997), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα με το οποίο ο εργαζόμενος σκέφτεται την εργασία. Παράλληλα οι (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001) συνέδεσαν την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια των κινήτρων και οι θεωρίες τους αποτέλεσαν την βάση για τη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων και κλιμάκων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στο σημείο αυτό θεωρώ σημαντικό να αναφέρουμε τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή σχολικής μονάδας βάση των καθηκόντων που τους έχει ανατεθεί με το Ν. 2525/97 και το

Δ1/105657/8.10.2002 (άρθρο 27). Ο διευθυντής πρέπει να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα θέτοντας υψηλούς στόχους, να καθοδηγεί και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα για εκείνους. Πρέπει να φροντίσει το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά. Επίσης, πρέπει να συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών και να ελέγχει την πορεία των εργασιών και να κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Αρμοδιότητά του είναι να αξιολογεί σύμφωνα με τη νομοθεσία ενώ ταυτόχρονα πρέπει να φροντίζει να διατηρεί τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων και να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών. Σημαντικό είναι να συνεργάζεται με τους γονείς και τους κηδεμόνες. Μαζί με όλα αυτά πρέπει να αφιερώνει χρόνο να συσκέπτεται με ανώτερα στελέχη για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής. Τα άρθρα 28,29,31 και 32 του νόμου που αναφέραμε ορίζουν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών. Ο διευθυντής εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές. Έχει την ευθύνη να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων . Διατηρεί φιλικές σχέσεις με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής.

Οι ερευνητές (Bogler, 2002 & Saiti, 2007) θεωρούν ότι ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός για τον εκπαιδευτικό, γιατί η προσωπικότητα, το ηγετικό του στυλ και η επικοινωνία του με τους εκπαιδευτικούς επηρεάζει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησής τους που αναφέραμε πιο πάνω και θα μελετηθούν και μετέπειτα. Αν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι υποστηρικτικοί ως προς τους εκπαιδευτικούς, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών αυξάνουν σημαντικά (Nir & Bogler, 2008). Τα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι οι σχολικοί ηγέτες συμβάλλουν στη σχολική αποτελεσματικότητα μέσω της άμεσης επιρροής που έχουν στους εκπαιδευτικούς και μέσω των επιδράσεων τους στο περιβάλλον μάθησης (Grifith, 2004. Leithwood, Harris & Hopkins 2008. Ross & Gray, 2006).

Η μελέτη της διοίκησης του σχολείου και η διερεύνηση του τρόπου που αυτή επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντική τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης. Οι μεταβλητές του στυλ διοίκησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του σχολείου καθώς η διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων θα βοηθήσει στο σχηματισμό μίας ολοκληρωμένης εικόνας για τη

διοίκηση των σχολείων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα , λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι πολύ περιορισμένος ο αριθμός των ερευνών που μελέτησαν την επίδραση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Εν κατακλείδι, η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας είναι μεγάλη τόσο για διοικητική επιστήμη, όσο και για την ίδια την εκπαιδευτική πράξη.

## **1.2. Καθορισμός του προβλήματος**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες στον χώρο της εκπαίδευσης κυρίαρχη θέση κατέχει η μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς θεωρείται εκείνη που ταιριάζει περισσότερο στην ηγεσία στα σχολεία (Hallinger, 2003). Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό οι μετασχηματιστικοί διευθυντές επιδιώκουν την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών, ενισχύουν τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία, ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και δίνουν έμφαση στους στόχους του οργανισμού (Simic 1998). Κατά τον Bass, (1999b) οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη να γνωρίζουν τους στόχους και τους σκοπούς επιδίωξής τους, που ο διευθυντής πρέπει να τους ξεκαθαρίσει. Επίσης κατά τον Bass (1990), η ύπαρξη αυτών των ηγετών σε περιόδους κρίσης είναι καταλυτικής σημασίας, καθώς μέσω της εμπύχωσης αποκαλύπτουν επαγγελματικές ευκαιρίες και προκαλούν ενθουσιασμό (Bass, 1990). Μέσα από την εργασία μας αυτή, θα επιδιώξουμε να δούμε στη σημερινή εποχή ποια θεωρία είναι η επικρατούσα και αν οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι από τον διευθυντή ως ένας σύγχρονος μάνατζερ στο σχολείο που λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν.

## **1.3. Σπουδαιότητα και σκοπός της εργασίας**

Τα μέχρι στιγμής ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι οι διευθυντές αν θεωρούνται σχολικοί ηγέτες και έχουν αυξημένο το αίσθημα της ενσυναίσθησης, έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά και ασκούν σωστό εκπαιδευτικό μάνατζμεντ συμβάλλοντας στη σχολική αποτελεσματικότητα μέσω της μεγάλης επιρροής που έχουν στους εκπαιδευτικούς και μέσω των επιδράσεων τους στο σχολικό πρόγραμμα (Griffith, 2004. Leithwood, Harris & Hopkins2008. Ross & Gray, 2006).



Στην συγκεκριμένη έρευνα σκοπός και κατ' επέκταση στόχος της είναι να διερευνήσει μέσα από τις απόψεις των εκπαιδευτικών τι στυλ ηγετών εμφανίζονται στα σχολεία και αν πιστεύουν ότι έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά οι διευθυντές τους και κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από εκείνους. Τα στυλ ηγεσίας που θα εξετάσουμε είναι το μετασχηματιστικό το συναλλακτικό και της αποφυγής ηγεσίας όπως θα αναλυθούν οι έννοιες παρακάτω.

Μέσα από τη διερεύνηση των ικανοτήτων του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς την ηγεσία και τις δεξιότητες μάνατζμεντ που πρέπει να τον διακατέχουν ώστε ως ο συνδεδετικός κρίκος του σχολείου με γονείς, δασκάλους, καθηγητές και το ανώτερο εκπαιδευτικό σύστημα να αφουγκράζεται την πληθώρα των προβλημάτων και των εντολών και να μπορεί να ανταπεξέρχεται σε αυτά δίνοντας λύσεις και διατηρώντας την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Θα εξετάσουμε τα μοντέλα ηγεσίας και μάνατζμεντ που μπορεί κάποιος ως προϊστάμενη αρχή να ακολουθήσει και μέσα από ερωτηματολόγια που θα δοθούν σε εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων που υπηρετούν σε πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση να διαπιστώσουμε ποιο είναι το κυρίαρχο μοντέλο που εφαρμόζεται και κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι οι εκπαιδευτικοί από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων ως προς την ηγετική τους υπόσταση.

Αντίθετα με τον όρο του ηγέτη που μπορεί να αναζητηθεί σε παλαιότερες έρευνες η έννοια του μάνατζμεντ για τα δημόσια σχολεία είναι πιο νέος και θα παρέπεμπε σε ιδιωτικά σχολεία μιας και ως όρος προέρχεται από τον ιδιωτικό χώρο των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιταγές της κοινωνίας αλλά και της πολιτικής ηγεσίας υπαγορεύουν την μετεξέλιξη του δημόσιου σχολείου με όρους ιδιωτικού μη χάνοντας όμως το δημόσιο χαρακτήρα του. Ίσως, εκμεταλλεζόμενοι τις δυνατότητες του μάνατζμεντ δοθεί η δυνατότητα στο δημόσιο σχολείο να αντλήσει πόρους, που σε διαφορετικές συνθήκες δε θα τους είχε, και επίσης να εξελίξει την οργανωτική του δομή και τη λειτουργία του προς όφελος και βελτίωση του.

Μέσα από την εργασία μας αυτή θα επιχειρήσουμε αφού περιγράψουμε τα σημαντικότερα είδη ηγέτη στην εκπαίδευση και αναφέρουμε τι είναι το εκπαιδευτικό μάνατζμεντ αναλύοντας τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην εργασία μας αυτή με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων τους ώστε να απαντήσουμε στα ερωτήματα που έχουμε θέσει.

- Να ερευνήσουμε αν υπάρχει διαφοροποίησή της αντίληψης των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια σχετικά με το πώς θέλουν και βλέπουν τη διοίκηση του σχολείου, ικανοποιημένοι ή μη.
- Ποια μορφή ηγετικής διοίκησης προτιμούν;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ηγετική φυσιογνωμία του διευθυντή;

- Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που δεικνύουν έναν πετυχημένο διευθυντή στην ηγετική διοίκηση;
- Αλλάζουν τα δεδομένα των απαντήσεων ανάλογα με τις ειδικότητες των εκπαιδευτικών;

#### **1.4. Δομή της εργασίας**

Όπως αναφέραμε σκοπός της εργασίας αυτής είναι διερεύνηση της αντίληψης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τον προσανατολισμό του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην ηγετική διοίκηση και το μάνατζμεντ του σχολείου. Να διαπιστωθεί ποιο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς εμφανίζεται στις δημόσιες σχολικές μονάδες, αν παρατηρούνται διαφορές και σε ποιο βαθμό παρατηρούνται μεταξύ των δύο βαθμίδων των ελληνικών σχολείων ανάλογα και με τις ειδικότητες που πήραν μέρος στην έρευνα. Επίσης, θα διερευνήσουμε αν μέσα από τις γνώμες των εκπαιδευτικών είναι εφικτό να ασκηθεί από το διευθυντή μάνατζμεντ στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα.

Στο εισαγωγικό κομμάτι αναπτύσσουμε την συλλογιστική του προβλήματος και στη συνέχεια παραθέτουμε και αναλύουμε τις έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Στη συνέχεια ακολουθεί η μεθοδολογία και πως αναπτύξαμε τη συλλογή των αποτελεσμάτων την ανάλυση αυτών και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

## 2. Ηγέτης – Ορισμός

Ηγεσία είναι όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλαπλές διαστάσεις. Μπορεί να λάβει χώρα μέσα στο πολιτικό περιβάλλον, στο στρατιωτικό περιβάλλον, στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, αλλά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες. Αναφέρεται είτε σε ένα πρόσωπο, είτε σε μια ομάδα ατόμων. Η ανάλυση των υπαρχόντων ερευνητικών δεδομένων πάνω στην ηγεσία έχει αποκαλύψει ότι υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας, οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα της έννοιας αυτής. Κάποιοι ερευνητές περιγράφουν την ηγεσία σε σχέση με τα έμφυτα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη (charismatic leadership) ή τις ικανότητές του, κάποιοι άλλοι ως προς τον τρόπο συμπεριφοράς του, ενώ υπάρχουν ερευνητές που περιγράφουν την ηγεσία από την οπτική γωνία της ηθικής (ethical leadership), της αυθεντικότητας (authentic leadership) ή της πνευματικότητας (spiritual leadership).

Η ηγεσία έχει μελετηθεί με τη χρήση τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων σε πολλά διαφορετικά πλαίσια, σε μικρές ομάδες, αλλά και σε μεγάλες εταιρείες. Η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν τόσες πολλές σημαντικές μεταβλητές για το τι ακριβώς είναι η αποτελεσματική ηγεσία, που είναι σχεδόν αδύνατο να αναπτυχθεί ένα πείραμα που θα παράγει οριστικά αποτελέσματα για το θέμα.

### 2.1. Προσέγγιση ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη

Η προσέγγιση αυτή ήταν η πρώτη απόπειρα περιγραφής της ηγεσίας από τους ερευνητές από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Το βασικό επιχείρημά τους ήταν ότι οι ηγέτες έπρεπε να έχουν κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, τα οποία δεν υπήρχαν στον υπόλοιπο πληθυσμό. Στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η παραδοχή αυτή αμφισβητήθηκε, με το να υποστηρίζεται ότι τόσο οι περιστάσεις όσο και οι οπαδοί παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Έτσι, το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και του πλαισίου μέσα στο οποίο δρουν, ενώ πρόσφατα φαίνεται να ολοκληρώθηκε αυτός ο κύκλος με την εισαγωγή νέων ηγετικών προσεγγίσεων που να βασίζονται στη θεωρία των στοιχείων της προσωπικότητας, όπως η οραματική ηγεσία (visionary leadership) και η χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership).

## 2.2. Προσέγγιση ως προς τις δεξιότητες ενός ηγέτη (skills approach)

Στην προσέγγιση που έχει να κάνει με τις δεξιότητες ενός ηγέτη, το ενδιαφέρον των ερευνητών μετατοπίστηκε από τα στοιχεία της προσωπικότητάς του, τα οποία είναι έμφυτα και σε μεγάλο βαθμό σταθερά, στις δεξιότητές του, οι οποίες επιδέχονται βελτίωση και μπορούν να εξελιχθούν. Κι ενώ η προσωπικότητα παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία, οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι εξίσου απαραίτητες. Η προσέγγιση αυτή αρχικά αναπτύχθηκε από τον Katz το 1955 μέσα από τη λεγόμενη προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων (three-skill approach), και εξελίχθηκε από τον Mumford και τους συνεργάτες του μέσα από το μοντέλο δεξιοτήτων ηγεσίας (skills model of leadership).

Στην προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις τρεις βασικές δεξιότητες του ηγέτη: τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές. Ο βαθμός της σημαντικότητάς τους ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο διαχείρισης. Στο χαμηλότερο επίπεδο, οι τεχνικές και οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι οι πιο σημαντικές, στο μεσαίο επίπεδο και οι τρεις δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές, ενώ στο ανώτερο επίπεδο, οι ανθρώπινες και οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι πιο σημαντικές. Οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν οι δεξιότητές τους ταιριάζουν με το επίπεδο διαχείρισής τους.

Αναλόγως, το μοντέλο δεξιοτήτων της ηγεσίας περιλαμβάνει πέντε δεξιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, οι οποίες είναι οι ικανότητες, τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα ηγετικά αποτελέσματα, η εμπειρία σταδιοδρομίας, και οι περιβαλλοντικές επιρροές. Ειδικά οι ικανότητες αναλύονται σε δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, σε δεξιότητες κοινωνικής κρίσης και στις γνώσεις. Το μοντέλο αυτό εξηγεί ότι η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας εξαρτάται από τις ικανότητες του ηγέτη, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, την εμπειρία του και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα.

Μέσα από ένα πολύ μεγάλο αριθμό ερευνών προκύπτει ότι όντως υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία απαραίτητα για την ηγεσία. Τα στοιχεία αυτά είναι η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα και η κοινωνικότητα. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (five-factor personality model), στοιχεία όπως η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η ειλικρίνεια, η τερπνότητα, και ο χαμηλός νευρωτισμός κρίνονται εξίσου απαραίτητα, ενώ πρόσφατα προστέθηκε και η συναισθηματική νοημοσύνη.

### 2.3. Προσέγγιση ως προς τη συμπεριφορά του ηγέτη

Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας και τις δεξιότητες ενός ηγέτη, η συμπεριφοριστική προσέγγιση επικεντρώνεται αποκλειστικά στο τι κάνουν οι ηγέτες και στο πως δρουν. Οι ερευνητές που εισήγαγαν τη συμπεριφοριστική προσέγγιση καθόρισαν δύο βασικά είδη συμπεριφορών: τις συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με τη στοχοθεσία (task behaviors) και τις συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές σχέσεις (relationship behaviors). Ο βασικός σκοπός της προσέγγισης αυτής είναι να εξηγήσει πως οι ηγέτες, συνδυάζοντας αυτά τα δύο είδη συμπεριφορών, μπορούν για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους στην επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η συμπεριφοριστική προσέγγιση προήλθε από τρεις διαφορετικές γραμμές έρευνας: τις μελέτες του δημόσιου πανεπιστημίου του Ohio, οι οποίες διεξήχθησαν τη δεκαετία του 1940, τις μελέτες του πανεπιστημίου του Michigan ίδιας εποχής, και το έργο των Blake και Mouton σχετικά με το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid), το οποίο αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960.

Συγκεκριμένα, οι ερευνητές του πανεπιστημίου Ohio ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο, το αποκαλούμενο Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), όπου προσδιόρισαν την έναρξη της δομής (initiation of structure) και την εκτίμηση (consideration) ως δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές. Οι ερευνητές του πανεπιστημίου του Michigan έκαναν παρόμοιες προτάσεις, ονομάζοντας εντούτοις τις δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές ως προσανατολισμός παραγωγής (production orientation) και προσανατολισμός εργαζομένων (employee orientation).

### 2.4. Προσέγγιση ως προς τις περιστάσεις

Μία από τις ευρέως γνωστές προσεγγίσεις στην ηγεσία είναι η περιστασιακή προσέγγιση, η οποία αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard τη δεκαετία του 1970, βασιζόμενη στη θεωρία του τρισδιάστατου διαχειριστικού στυλ (3-D management style) του Reddin. Η προσέγγιση αυτή αναθεωρήθηκε πολλές φορές από τότε, και στην παρούσα φάση χρησιμοποιείται ευρέως από τις εταιρείες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών.

Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στο πως η ηγεσία λαμβάνει χώρα κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Η βασική υπόθεση της προσέγγισης αυτής έχει να κάνει με το ότι οι διαφορετικές περιστάσεις απαιτούν διαφορετικά είδη ηγεσίας. Κατ' αυτό τον τρόπο, για να μπορέσει ένα άτομο να εξασκήσει αποτελεσματικά την ηγεσία, θα πρέπει να είναι ικανό να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των διαφόρων περιστάσεων. Η προσέγγιση αυτή αποτυπώνεται σε ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε

από τον Blanchard και τους συνεργάτες του και ονομάζεται περιστασιακή ηγεσία ([Situational Leadership](#) II ή SLII). Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελείται από δύο διαστάσεις, την κατευθυντήρια (directive) και την υποστηρικτική (supportive), οι οποίες χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις περιστάσεις. Με βάση το μοντέλο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να αξιολογήσει τι είναι απαραίτητο σε μια συγκεκριμένη περίπτωση για τους οπαδούς του για να πετύχουν έναν στόχο. Καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν, ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να αναπροσαρμόσει τη στάση του είτε προς την κατευθυντήρια, είτε προς υποστηρικτική κατεύθυνση για να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των οπαδών του.

## 2.5. Γενική θεώρηση της έννοιας της Ηγεσίας.

Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού. Ο Warren Bennis, πρωτοπόρο στην ηγετική έρευνα, ανέφερε ότι «Η ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζεται το όραμα σε πραγματικότητα». Ο εμπειρογνώμονας της ηγεσίας James McGregor Burns είπε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία «οι ηγέτες και οι οπαδοί τους ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων».

Σύμφωνα με τον συγγραφέα του "Great Leaders Have No Rules", Kevin Kruse, «Η ηγεσία είναι η διαδικασία της κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων, προς την επίτευξη ενός στόχου». Ο συγγραφέας των μεγάλων best sellers και εξαιρετικά επιτυχημένος επιχειρηματίας δήλωσε ότι η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με την παλαιότητα σε μια θέση ή μια υψηλή θέση στην ιεραρχία μιας εταιρείας ή κάποιου οργανισμού. Πολλοί άνθρωποι θεωρούν την ηγεσία συνώνυμη με ανώτατα στελέχη ή διευθυντές σε έναν οργανισμό, αλλά το να είσαι ηγέτης δεν κρίνεται απαραίτητα από τις χρηματικές αμοιβές που λαμβάνει κάποιος. Αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τίτλους ή προσωπικά χαρακτηριστικά. Κάποιος που διατηρεί υψηλή θέση στην ιεραρχία δεν σημαίνει ότι είναι ηγέτης ή έχει ηγετικές δεξιότητες. Κάτι ακόμα που δεν είναι η ηγεσία είναι η διαχείριση. Το να μπορεί να διαχειρίζεται κάποιος μια ομάδα, μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν σημαίνει αυτομάτως ότι είναι ηγέτης. Αυτοί οι δύο όροι είναι συνήθως αλληλένδετοι αλλά δεν είναι ίδιοι. Ο Μπιλ Γκέιτς έχει δώσει μια απλούστερη δήλωση για το τι σημαίνει πραγματικά η ηγεσία: «Καθώς κοιτάζουμε μπροστά στον επόμενο αιώνα, οι ηγέτες θα είναι αυτοί που ενδυναμώνουν τους άλλους». Επομένως, δε χρειάζεσαι τίτλο ή σπουδές για να ηγηθεί κάποιος. Κατά συνέπεια μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ηγεσία δεν έχει μόνο ένα

συγκεκριμένο ορισμό. Εμπεριέχει τα βασικά στοιχεία της ικανότητας και της προετοιμασίας να εμπνευστεί από τους άλλους. Ίσως ο πλησιέστερος όρος στην ηγεσία είναι η έμπνευση. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε ιδέες που μπορούν να είναι είτε πρωτότυπες είτε δανεισμένες, αλλά αυτές οι ιδέες πρέπει να κοινοποιούνται αποτελεσματικά στους υπόλοιπους με τρόπο που τους ωθεί αρκετά ώστε να ενεργούν όπως ο ηγέτης θέλει να ενεργήσουν.

## 2.6. Η ηγεσία στην εκπαίδευση

Η ηγεσία αναφέρεται στην περιγραφή κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας τα οποία είναι ικανά να προσελκύσουν τους άλλους ώστε να ακολουθήσουν ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς, θέτοντας στόχους, επινοώντας τρόπους και εν τέλει πετυχαίνοντας το αποτέλεσμα το οποίο είναι το ζητούμενο. Η επίτευξη του στόχου ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο τρόπο που έδειξε ο ηγέτης, στην περίπτωση μας ο διευθυντής ενός σχολείου, είναι και εκείνος που τον εδραιώνει στην συνείδηση των υπόλοιπων εκπαιδευτικών. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά θεωρείται ότι δε διδάσκονται αλλά είναι εφικτό να καλλιεργηθούν, ως ένα βαθμό, μέσα από τη γνώση των σύγχρονων τεχνικών και μοντέλων διοίκησης, σημαίνει ότι ο διευθυντής εφαρμόζει με επιτυχία ένα σύνολο από πρακτικές. Ο συντονισμός και ο έλεγχος των εκπαιδευτικών είναι από τις κύριες ασχολίες ενός διευθυντή καθώς η αποτελεσματικότητά του είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων και τη λειτουργία του σχολείου. Στο πυραμιδικό σύστημα που περιέγραψε ο Σαΐτης (2008), ο διευθυντής είναι ο τελευταίος διοικητικός προϊστάμενος στο εκπαιδευτικό σύστημα που θα πρέπει να τον χαρακτηρίζουν μια σειρά από ηγετικά προσόντα.

Ο διευθυντής του σχολείου ανέκαθεν ήταν και είναι εκείνος που έχει την ευθύνη της ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Walker (1987) ο σχολικός διευθυντής καλείται να επιτύχει μια σειρά από στόχους που του έχει αναθέσει το υπουργείο του. Αξιοποιώντας το έμπυχο και άψυχο υλικό που διαθέτει για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, Σαΐτης (2005). Για να καταφέρει να επιτύχει το σκοπό αυτό ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη. Ο ρόλος του διευθυντή μπορεί να είναι αυτός που εισηγείται τις αλλαγές, αλλά και αυτός που αντιμετωπίζει τα εμπόδια και τις προστριβές από τον περίγυρο. Ο διευθυντής αναφέρεται ως ο οργανωτικός ηγέτης του σχολείου.

Ο Morgan (1996), διατύπωσε στην έρευνά του την πεποίθηση ότι ο διευθυντής ηγέτης έχει κάποια χαρακτηριστικά. Βοηθά τους ανθρώπους που συνεργάζεται σε καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους, λειτουργώντας όχι ως ελεγκτής αλλά ως κάποιος στον οποίο μπορούν να απευθύνονται καθημερινά όποτε χρειάζονται βοήθεια. Είναι εκείνος που προσπαθεί να δημιουργήσει

τις συνθήκες ώστε να επιτευχθεί το όραμα που υπάρχει για το σχολείο και οι στόχοι που έχουν τεθεί, λύνοντας ταυτόχρονα και τις όποιες διαφορές μπορούν να προκύψουν μεταξύ των εκπαιδευτικών δείχνοντας έτσι τις ικανότητες επιρροής του παραμένοντας ευέλικτος και ανοικτός σε προτάσεις. Αναπτύσσει ομάδες εργασίας, εμπνυχώνει και ενεργοποιεί τους γύρω του. Διαμορφώνει τις κατευθύνσεις και διαδίδει τους στόχους του σχολείου.

Σύμφωνα με τον Laub (1999), διακρίνονται έξι χαρακτηριστικά στον ηγέτη: α) εκτιμά τους ανθρώπους ως ξεχωριστές προσωπικότητες β) στηρίζει τους ανθρώπους στο να αναπτυχθούν γ) χτίζει την κοινότητα δ) δείχνει αυθεντικός, ε) παρέχει ηγεσία στ) μοιράζεται την ηγεσία. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας λειτουργεί μέσα σε μία αντίθεση γεγονότων: Από τη μία έχει να διευθετήσει μια σειρά από γραφειοκρατικά θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου και από την άλλη οφείλει να ανταποκριθεί στο ρόλο του ηγέτη ενός σύγχρονου σχολείου που βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία. Πρέπει δηλαδή να μη σκέφτεται ότι δεν είναι απλός διαχειριστής των καταστάσεων στο σχολείο αλλά έχει να φέρει εις πέρας ένα πολύπλοκο πολυπαραγοντικό έργο, δασκάλους, μαθητές, γονείς. (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005:121 – 124).

Οι Leithwood, Jantzi και Steinbach (1999), που μελέτησαν εκτενώς τη σχολική ηγεσία ανέπτυξαν τα εξής μοντέλα:

- Διοικητικό
- Συμμετοχικό
- Μετασχηματιστικό
- Ενδεχομενικό
- Ηθικό
- Διδακτικό

Ο Bush (2011) στη συνέχεια επέκτεινε προσθέτει άλλα τέσσερα μοντέλα στα ήδη υπάρχοντα:

- Διαπροσωπική



- Συναλλακτική
- Μετασχηματίζουσα
- Μετανεωτερική

## 2.7. Αποτελεσματικός Ηγέτης – Διευθυντής

Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής οργανώνει και διοικεί, αναμορφώνει και αναβαθμίζει το έργο της σχολικής μονάδας και συντονίζει μία ομάδα ανθρώπων που έχουν διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Καλείται στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της εκπαίδευσης, να συνδέσει διαφορετικές πολιτισμικές παραμέτρους που έχουν σχέση με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς τους. Αποτελεί το πρότυπο στο χώρο του σχολείου για διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα. Είναι εμπυχωτής των μαθητών, των γονέων και κυρίως των εκπαιδευτικών. Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, επιδιώκοντας τη στενή συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Είναι σε θέση να αντιμετωπίζει σωστά τα παιδαγωγικά θέματα και προβλήματα που προκύπτουν. Παρέχει στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς παιδαγωγικές και διδακτικές οδηγίες. Συμβάλλει στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου. Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς. Τέλος, θέτει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους, οραματιζόμενος ένα σχολείο που θα ανοικτό στην κοινωνία και θα έχει ένα ποιοτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Καλαγιάννης,2020; Πασιαρδής,2012; Μαδεμλής,2014; Διακομανώλης,2014; Θωμοπούλου & Κριεμάδης,2012; Θεοφιλίδης,2012; Καψάλης et al.,2011).

Θα πρέπει να διαφανεί μέσα από το έργο του στη σχολική του μονάδα όσο και μέσα από τις ικανότητές του. Να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων. Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του προκειμένου να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, στηρίζοντας κάθε δάσκαλο ατομικά και κάνοντάς τον να αισθάνεται αξιόλογος. Να έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και σε επίπεδο εργασίας και σε επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων. Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους προετοιμάσει για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον. Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο. Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες. Να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό

περιβάλλον (οικογένεια κ.λπ.), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σ' αυτό, αλλά και για να προστατεύει το σχολείο από δυσμενείς εξωτερικές επιδράσεις.

Πιο συγκεκριμένα, καλός και ικανός διευθυντής-ηγέτης ενός σχολείου παρουσιάζεται εκείνος που κατανοεί πολύ καλά το διοικητικό του έργο, διαχειρίζεται σωστά το χρόνο του, επικοινωνεί με όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, ακούει προσεκτικά τα παράπονα και τα διευθετεί όσο πιο γρήγορα γίνεται, αναπτύσσει επαγγελματικά τους εκπαιδευτικούς και τους ωθεί σε συνεχή επιμόρφωση, είναι ειλικρινής κι ευθύς, ασκεί με ευγενικό τρόπο εποπτεία, είναι πρόθυμος, συνεργάσιμος, σταθερός, δίκαιος και αντικειμενικός, αποτελεί πρότυπο για τους συνεργάτες του, ενημερώνεται συνεχώς και ψάχνει τρόπους ώστε η δουλειά να γίνει καλύτερα εξοικονομώντας χρόνο, χρήμα και ανθρώπινο δυναμικό (Σαΐτης,2014).

Εκτός όμως από τα παραπάνω, ένας ικανός διευθυντής-ηγέτης πρέπει να διακατέχεται και από ορισμένες δεξιότητες-ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, αυτές είναι:

α) η ικανότητα του συνεργάζεσθε, δηλαδή να γνωρίζει την ψυχολογία των συναδέλφων του, ώστε να προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις και να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα. Ακόμη, πρέπει να έχει υπομονή, καλή διάθεση, ανεκτικότητα, σεβασμό, κατανόηση(Ρέππα,2017).

β) η επαγγελματική ικανότητα, η οποία εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία του κάθε διευθυντή/ντριας (Σαΐτης,2014).

γ) η αντιληπτική ικανότητα, η οποία εμφανίζεται αναγκαία όσον αφορά στην ανώτερη ηγεσία. Απαραίτητα στοιχεία της είναι η παρατηρητικότητα, η διοικητική ενεργητικότητα και η λήψη προληπτικών μέτρων για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων στο σχολικό χώρο(Σαΐτης,2014) .

δ) η συναισθηματική νοημοσύνη δηλαδή η ικανότητα ενός ατόμου να συνδυάζει το συναίσθημα με τη λογική(Ρέππα,2017).

Οι ενέργειες οι οποίες χαρακτηρίζουν ένα Διευθυντή ως αποτελεσματικό:

α) Η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο.

β) Η ενίσχυση των αντιλήψεων και των πρακτικών της συλλογικής αυτονομίας.

γ) Η απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων.

- δ) Η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με σκοπό την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων συμπεριφοράς και τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο.
- ε) Η ελαχιστοποίηση των διαφορών εξουσίας μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού.
- στ) Η καλλιέργεια στους μαθητές της αίσθησης ότι «ανήκουν» στο σχολείο τους.
- η) Η οργάνωση των πειθαρχικών διαδικασιών και η διατύπωση των κανονισμών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτοπειθαρχία.
- θ) Η δημιουργία θετικής επικοινωνίας με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς.
- ι) Και τέλος η βελτίωση της εμφάνισης του σχολικού κτιρίου και του σχολικού χώρου.

Παράλληλα με τον αποτελεσματικό ηγέτη υπάρχει στο άλλο άκρο και ο αναποτελεσματικός ηγέτης. Κύρια αιτία όμως της αναποτελεσματικής ηγεσίας, άρα και της δημιουργίας αρνητικού σχολικού κλίματος είναι η αλαζονεία. Η μεγάλη επιτυχία κάνει τους περισσότερους να αισθάνονται αλάνθαστοι και μοναδικοί. Η συμπεριφορά αυτή τους κάνει αλαζόνες, με αποτέλεσμα να χάνουν την επαφή με την πραγματικότητα. Επίσης, οδηγεί σε χειραγώγηση των μελών της ομάδας και σε προβληματική λήψη αποφάσεων, καθώς ο διευθυντής-ηγέτης δε δέχεται συμβουλές γιατί θεωρεί πως γνωρίζει τα πάντα. Όταν λοιπόν οι διευθυντές-ηγέτες δεν έχουν το απαραίτητο θάρρος για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα μέσα στη σχολική μονάδα, τότε οι εκπαιδευτικοί δεν τους εμπιστεύονται εύκολα. Τέλος, σε διαμόρφωση αρνητικού κλίματος οδηγεί και η εγωκεντρική στάση των διευθυντών, φαινόμενο αρκετά συχνό στην ελληνική κοινωνία που σχετίζεται με τη μεγάλη αυτοπεποίθηση του ηγέτη.

## 2.8. Θεωρίες ηγεσίας

Στη νεότερη εποχή από το 1930 και μετέπειτα έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες που αναφέρονται στην ηγεσία και τις παραθέτουμε παρακάτω. Στις βασικότερες εξ αυτών θα τις ερευνήσουμε χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια. Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας αναφέρεται στην εκτέλεση κάποιας συλλογικής εργασίας και στη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και στις συμπεριφορές του ηγέτη και κατά πόσο αυτές είναι αποδοτικές στην ομάδα. Οι μεταβλητές που καθορίζουν το περιβάλλον ως θετικό ή αρνητικό για την επιδίωξη των στόχων είναι α) οι σχέσεις ηγέτη με τους υφισταμένους β) η δομή και διάρθρωση της ομάδας και τις

αρμοδιότητες που έχει ο καθένας γ) η θέση του ηγέτη στην ιεραρχία και κατά πόσο αυτή του δίνει τη δυνατότητα να αναγκάσει τους υφισταμένους να εκτελέσουν ό,τι τους λέει.

### **2.9.1. Θεωρία της παρακίνησης, Θεωρία κινήτρων του ηγέτη**

Σύμφωνα με τους (Robbins & Judge, 2011), η παρακίνηση ορίζεται ως οι διεργασίες και οι διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση ενός στόχου. Στη θεωρία αυτή ο ηγέτης παρακινείται από κάποιο κίνητρο εσωτερικό ή εξωτερικό ώστε να επιτύχει κάποιο στόχο με τη βοήθεια ή μη άλλων προσώπων.

### **2.9.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών- γενετική θεωρία**

Στη θεωρία αυτή τα χαρακτηριστικά του ηγέτη κάποιος τα έχει έμφυτα από την ώρα που γεννιέται, καθώς οι ηγέτες κληρονομούν την ευφυΐα. Η γενετική θεωρία, αποτελεί την πιο παλιά προσπάθεια έρευνας πάνω στον τομέα της ηγεσίας και έχει τις ρίζες της στις ευρωπαϊκές μοναρχίες (Wart, 2003). Είναι δηλαδή περισσότερο χαρακτηριστικών που κληρονομεί εκ γενετής παρά τα αποκτά κατά τη διάρκεια της ζωής του. Στη θεωρία αυτή δεν ήταν εφικτό να καταρτιστεί ένα πλαίσιο που θα περιελάμβανε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης. Επίσης η θεωρία αυτή δε μπορούσε να ερμηνεύσει τη σχέση αιτίας και αιτιατού. Οι ηγέτες παλιότερα αναγορεύτηκαν ως ήρωες και θεωρήθηκε ότι υπάρχουν συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τους ηγέτες αποτυχημένους ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν η ευφυΐα, η ευφράδεια λόγου, η αρρενωπότητα, η εξωστρέφεια – εσωστρέφεια και η προσαρμοστικότητα (Northouse, 2004). Σύμφωνα με τον Gunbayi (2005), το μοντέλο Χαρακτηριστικών, επικεντρώνεται στα ατομικά γνωρίσματα των ηγετών (ευφυΐα, φιλοδοξία, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα).

### **2.9.3 Μετασχηματιστική θεωρία**

Ο Ντόουντον (1973) ήταν ο πρώτος ερευνητής που επινόησε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει τη μετάβαση μιας ομάδας από την παρούσα κατάσταση σε μια καλύτερη αυτή που έχει τεθεί ως στόχος (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). Κάτι τέτοιο απαιτεί πολλές δεξιότητες όπως οργανωτικές αξίες, πρότυπα για οργανωτικά αποτελέσματα, μακροπρόθεσμους στόχους, ηθική ηγεσία και υποστηρικτικό συναίσθημα. Περιλαμβάνει τα κίνητρα του ηγέτη που διατύπωσαν οι (Bass & Riggio, 2006). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν μεγάλη

επιρροή στους υποστηρικτές τους καθώς ο στόχος τους είναι να τους παρακινήσουν να αποδώσουν πέρα από τα αποτελέσματα που έχουν τεθεί ως το ελάχιστο ή ως στόχοι, (Buil, Martínez & Matute, 2019). Η θεωρία αυτή βρήκε μεγάλη απήχηση στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Διακρίνεται από τέσσερα χαρακτηριστικά : α) το χάρισμα, β) η έμπνευση γ) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον δ) η διανοητική ώθηση.

#### **2.9.4. Συμπεριφορική ηγεσία**

Η θεωρία αυτή διακρίνεται σε δύο μεγαλύτερες κατηγορίες συμπεριφορών των ηγετών, δηλαδή τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στον άνθρωπο (human oriented) και τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στο έργο (task oriented). Οι θεωρίες αυτές βασίζονται στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών σε συγκεκριμένες καταστάσεις και επικεντρώνονται στις σχέσεις με τους οπαδούς τους και τη σημασία που δίνουν στο έργο τους (Owens, 2001). Οι θεωρίες αυτές εισάγουν την ιδέα ότι οι μεγάλοι ηγέτες γίνονται και δεν γεννιούνται και από τις πιο χαρακτηριστικές είναι οι Ενδεχομενικές, Συγκυριακές Θεωρίες. Οι θεωρίες της κατηγορίας αυτής υποστηρίζουν ότι ο τρόπος ηγεσίας καθορίζεται από μία ομάδα μεταβλητών που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας (Burns, Stalker et al. 2009). Σε αυτή την κατηγορία ανήκει το μοντέλο του «απρόβλεπτου/συγκυριακού» του Fiedler. Είναι ένα μοντέλο που εξετάζει κατά πόσο ένας ηγέτης είναι προσανατολισμένος στον σκοπό του οργανισμού ή στις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας και συνδέει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης (Daft, 2015). Σύμφωνα με τον Gunbayi(2005), «οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει ανάγκη να αναλύσουμε την κατάσταση μέσα στην οποία ο ηγέτης λειτουργεί και να επικεντρωθούμε στον εντοπισμό των μεταβλητών που κάνουν ορισμένες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές ανάλογα με μια δεδομένη κατάσταση». Ακόμα, σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2008), η θεωρία του απρόβλεπτου εστιάζει γύρω από τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, οι συμπεριφορές, και η ποικιλία των καταστάσεων συνδέονται και επιδιώκει να προσδιορίσει το είδος της ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

### **2.9.5. Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας**

Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας (implicit leadership) υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές ένας ηγέτη ή το να υποστηρίζει ο ίδιος ότι είναι ο ηγέτης δεν το αναδεικνύουν από μόνο του ως ηγέτη αλλά αν το συγκεκριμένο άτομο δεν έχει κατοχυρωθεί στην αντίληψη των ανθρώπων που βρίσκονται κάτω από αυτόν ως ηγέτης.

### **2.9.6. Χαρισματική θεωρία ηγεσίας**

Η χαρισματική ηγεσία έχει να κάνει με ένα χαρισματικό άτομο, το οποίο είναι ικανό να εμπνεύσει τους άλλους για να μοιραστούν μαζί του ένα κοινό όραμα, κοινές αξίες και συλλογική δράση. Η θεωρία έχει τα ίδια χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, εκτός αυτό της αυτοθυσίας. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια αναγκαία συνθήκη, η οποία οριοθετεί τόσο τον τρόπο ηγεσίας όσο και την αποτελεσματικότητά της. Η κουλτούρα μιας κοινωνίας κρίνει αν οι συμπεριφορές που θα αναπτύξει ένας ηγέτης είναι αποδεκτές ή μη.

Όπως υποδηλώνει το όνομα, η χαρισματική ηγεσία έχει να κάνει με ένα χαρισματικό άτομο, το οποίο είναι ικανό να εμπνεύσει τους άλλους για να μοιραστούν μαζί του ένα κοινό όραμα, κοινές αξίες και συλλογική δράση. Ο χαρισματικός ηγέτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη δράση και στην αλλαγή του status quo. Εμπνέει μέσω των πράξεών του, που χαρακτηρίζονται ηρωικές, με στοιχεία αυτοθυσίας, με ανάληψη προσωπικού ρίσκου και με μη συμβατικές συμπεριφορές. Συχνά χρησιμοποιεί την περιεκτική γλώσσα (π.χ. εμείς) για να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη των οπαδών του. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει τις πράξεις τους για να εφαρμόσει ριζοσπαστικές ιδέες και στρατηγικές.

### **2.9.7. Θεωρία του μονοπατιού ή σκάρας (Blake-Mouton)**

Στη θεωρία του μονοπατιού-στόχου (path-goal) ο ηγέτης ηγέτης αυξάνει την απόδοση των στελεχών που διευθύνει, δείχνοντάς τους το δρόμο, τις κατάλληλες συμπεριφορές και ενέργειες για να καταστεί δυνατή η επίτευξη των προσωπικών και των επιχειρησιακών στόχων τους. Σύμφωνα με τους Bess και Goldman (2001), η θεωρία του μονοπατιού (path-goal theory) προέρχεται από τις μελέτες του Robert House και των συνεργατών του και θεωρείται ότι είναι τόσο μετασχηματιστική όσο και συναλλακτική. Ο ηγέτης αναπτύσσει ένα πλαίσιο λειτουργίας και προσφέροντάς τις

κατάλληλες συνθήκες και προσδοκίες στους οπαδούς του προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας πορείας-στόχου προέρχονται από τη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory), η οποία αναφέρει ότι οι οπαδοί θα παρακινηθούν μόνο εάν αισθάνονται ικανοί, αν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα ανταμειφθούν και εάν η αποζημίωση για τη δουλειά τους θα είναι σημαντική. Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τους οπαδούς του επιλέγοντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (σ.σ. κατευθυντήριο, υποστηρικτικό, συμμετοχικό ή προσανατολισμένο στα επιτεύγματα) για να καλύψει αυτό που τους λείπει ανάλογα με τα καθήκοντά τους. Είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθά τους οπαδούς του να πετύχουν τους στόχους τους μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης. Ο βασικός στόχος της θεωρίας αυτής είναι η βελτίωση της απόδοσης και του βαθμού ικανοποίησης των οπαδών εστιάζοντας στα κίνητρά τους.

Η θεωρία πορείας-στόχου μπορεί να προβλέψει με σχετική ακρίβεια πως το κατάλληλο στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αλληλοεπιδρά με τις ανάγκες των οπαδών στο κατάλληλο πλαίσιο. Ερευνητικά δεδομένα έχουν δείξει ότι το κατευθυντήριο στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε διαφορούμενες εργασίες, το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε επαναλαμβανόμενες εργασίες, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε ασαφείς εργασίες όπου οι οπαδοί έχουν αυτόνομη δράση, ενώ το στυλ που είναι προσανατολισμένο στα επιτεύγματα είναι πιο αποτελεσματικό στις απαιτητικές εργασίες.

### **2.9.8 Η ηγεσία της αποφυγής ή της αδιαφορίας**

Είναι η αδιάφορη, η απύσχα, η ανύπαρκτη ηγεσία, που δεν επεμβαίνει, δεν κατευθύνει και βοηθάει τους υφισταμένους αλλά τους αφήνει να εκτελέσουν τις υποχρεώσεις τους όπως εκείνοι νομίζουν καλύτερα (Antonakis, 2001, Bass, 1990).

Στην παρούσα εργασία επικεντρωνόμαστε στην παρουσίαση της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της ηγεσίας προς αποφυγή, καθώς είναι οι μορφές ηγεσίας των οποίων διερευνάται ο βαθμός άσκησης από τους διευθυντές στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

### 3. Διευθυντής – Μάνατζερ

#### 3.1 Έννοια του μάνατζερ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κομμάτων κ.λπ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή Μάνατζμεντ, όπως έχει πλέον καθιερωθεί και στην Ελλάδα. Το Μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού (Planning), Οργάνωσης (Organizing), της Διοίκησης ή Διεύθυνσης των ανθρώπων (Leading) και του Ελέγχου (Controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Μάνατζμεντ ορίζονται παρακάτω οι επιμέρους λειτουργίες του.

Πολύς κόσμος δυσκολεύεται να θυμηθεί το όνομα ενός καλού μάνατζερ, όμως ελάχιστοι έχουν πρόβλημα να θυμηθούν τα ονόματα των κακών. Αλλά το πρόβλημα μπορεί να μην είναι και τόσο πολύ η φαινομενική επικράτηση της μετριότητας, όσο η ερώτηση: πώς κατορθώνουν τόσο πολλοί μάνατζερς μετρίων ικανοτήτων να αναρριχηθούν στην κορυφή με τέτοια ευκολία.

Υπάρχουν δύο είδη μάνατζερ: Το πρώτο είναι ο Ε μάνατζερ –όπου Ε είναι το Εγώ, το Εμένα, ο Εαυτός μου, η Εικόνα μου. Το δεύτερο είναι ο Α μάνατζερ –όπου Α είναι οι Αντικειμενικοί στόχοι ή οι Άλλοι. Ο Ε μάνατζερ πετυχαίνει να έχει πάντα υψηλό προφίλ, είναι καλός ομιλητής σε συγκεντρώσεις, επιδέξιος στην τέχνη της δικτύωσης και φροντίζει να τού αποδίδουν κοινωνική οικειότητα με τα «κατάλληλα» πρόσωπα. Δημιουργεί ένα προκάλυμμα αποτελεσματικότητας με την επιδέξια προβολή μιας εικόνας. Ξέρει να κάνει μία μέτρια επιτυχία να δείχνει πραγματικός θρίαμβος. Και αν τα κατορθώματα αυτά φτάσουν στ' αυτιά κάποιου που βρίσκεται αρκετά μακριά, τότε ο μύθος γίνεται πραγματικότητα. Ο μάνατζερ αυτός φαίνεται καλός και ακτινοβολεί την αυτοπεποίθηση των «ανώτερων» ασχολιών του. Στην αρχή μπορεί να δείχνει ότι ενδιαφέρεται για την δουλειά των υφισταμένων του. Πολύ σύντομα όμως όλοι συνειδητοποιούν ότι ο Ε μάνατζερ νοιάζεται μόνον για την επίτευξη προσωπικών και όχι εταιρικών στόχων. Οι μάνατζερς αυτοί επενδύουν τόσο πολύ καιρό και προσπάθεια για την προώθηση του εαυτού τους, που είναι αδύνατον να μην τους προσέξουν οι ανώτεροί τους.

Από την άλλη μεριά, ο Α μάνατζερ αφοσιώνεται σε εταιρικούς στόχους. Επενδύει κυρίως στην εργασία του και είναι πιθανότερο να ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του και να τους εμπνέει, αφήνοντας ελάχιστο διαθέσιμο χρόνο και ενέργεια για την προβολή των προσωπικών του



επιτευγμάτων. Οι μάνατζερς αυτοί δεν αισθάνονται την ανάγκη να εμπλακούν με τα παιχνίδια αυτοπροβολής –τα οποία αποτελούν αληθινό τρόπο ζωής για τους E μάνατζερς. Οι A προτιμούν να υποστηρίζουν ουσιαστικά τους υφισταμένους τους και είναι καινοτόμοι. Ωστόσο, σπάνια κερδίζουν την αναγνώριση που τους αξίζει.

Ο A μάνατζερ φροντίζει ώστε η δουλειά να «βγαίνει» εργατικά, αποτελεσματικά και χωρίς φανφάρες, κάνοντας την –απλοϊκή, ίσως– υπόθεση ότι μια καλά οργανωμένη εργασία κερδίζει από μόνη της την αναγνώριση. Συγκεντρώνει αναπόφευκτα έναν ολοένα αυξανόμενο όγκο δουλειάς και μία σειρά προβλημάτων προς επίλυση τα οποία κλιμακώνονται σταδιακά. Είναι πολύπλευρος, εργατικός, νεωτεριστής, με πολλές ιδέες, υποστηρίζει τους υφισταμένους του και νοιάζεται για αυτούς. Και όμως... Χάνει την προαγωγή από τον E μάνατζερ –ο οποίος έχει υψηλές προσδοκίες και έμμονη ιδέα με τον εαυτό του.

Η απασχόληση και η φροντίδα του A μάνατζερ για την εταιρεία μπορεί να εκληφθούν από ανώτερους E μάνατζερς ως αναποτελεσματικές, γιατί οι A κάνουν όλες τις «αυθάδεις» ερωτήσεις –τα γιατί και τα πώς–, που προκαλούν αμηχανία σε όσους θέλουν γρήγορες λύσεις.

Ο E μάνατζερ συχνά επιτυγχάνει επειδή χειρίζεται πολύ επιδέξια την διαδικασία επιλογής στελεχών. Είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακός στις επαγγελματικές συνεντεύξεις, που τού προσφέρουν την ευκαιρία να φέρει στα νερά του και να κατευθύνει ένα δεκτικό κοινό. Η γλώσσα του σώματός του είναι ζωντανή, αλλά υπό έλεγχο, με ξεσπάσματα σύντομης διάρκειας που μπορούν να δημιουργήσουν αέρα έξαρσης και ενθουσιασμού.

### **3.2. Λειτουργίες του μάνατζμεντ**

#### **Προγραμματισμός**

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον Προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η

απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

### **Οργάνωση**

Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

### **Διεύθυνση**

Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

### **Έλεγχος**

Το μάνατζμεντ μπορούμε να πούμε ότι είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

### 3.3. Αποτελεσματική Επίτευξη Στόχων

Σε αρκετά βιβλία αναφέρονται ως λειτουργίες του Μάνατζμεντ η Στελέχωση (Staffing) και ο Συντονισμός (Coordinating). Η Στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που έχει σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση πωλήσεων κ.λπ. και όχι λειτουργία του Μάνατζμεντ ως γενική έννοια. Ο Συντονισμός που αναφέρεται σε αρκετά βιβλία ως λειτουργία του Μάνατζμεντ, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των ανωτέρω λειτουργιών του Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό του Μάνατζμεντ, μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το υποκείμενο του Μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

### 3.4. Οι Συντελεστές του Μάνατζμεντ

Μέχρι εδώ το Μάνατζμεντ έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του Μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού Μάνατζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Όμως το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί

αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται. Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του Μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων Μάνατζμεντ («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λπ. Οι ανωτέρω τέσσερις συντελεστές του Μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή στη μορφή του άλλου.

### **3.5. Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ.**

Ενώ το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία υπήρξε σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του 20ού αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Συνεπώς το Μάνατζμεντ ως επιστήμη είναι αρκετά πρόσφατη και βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή ηλικία. Παρά αυτή την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει συσσωρευτεί μέχρι τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά έναν ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαιρέσεις ή προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές, που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του Μάνατζμεντ και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφοριακή, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κ.λπ.), αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.λπ. και οροθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικά πεδία της ευρύτερης επιστήμης του Μάνατζμεντ. Μεταξύ αυτών των επιστημονικών πεδίων, δύο ιδιαίτερα σημαντικά (χωρίς να είναι τα μόνα) είναι η Οργανωτική Θεωρία και η Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Οργανωτική Θεωρία είναι το επιστημονικό πεδίο που περιλαμβάνει τη γνώση και τη μεθοδολογία μελέτης της κοινωνικής οργάνωσης ως ολότητας. Αποτελεί δηλαδή μια μακρο-θεώρηση των οργανώσεων. Προσπαθεί να περιγράψει, να εξηγήσει και να διαμορφώσει κανονιστικά μοντέλα που αφορούν τη συμπεριφορά της οργάνωσης ως συνόλου, τη δομή και τα μέρη της, τα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν, τις σχέσεις εξουσίας στο πλαίσιο αυτής, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τις σχέσεις της με το περιβάλλον, την ανάπτυξη, την αποτελεσματικότητα και τους στόχους της. Αποτελεί ουσιαστικά την κοινωνιολογία των οργανώσεων και συνεπώς το επιστημονικό της υπόβαθρο στηρίζεται κυρίως στην επιστήμη της κοινωνιολογίας. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αποτελεί μια μικροπροσέγγιση της οργάνωσης. Η γνώση και η μελέτη αφορούν κυρίως το άτομο και τις μικρές ομάδες ατόμων. Συνίστανται δηλαδή σε αρχές, μοντέλα και

θεωρίες που περιγράφουν και εξηγούν την προσωπικότητα, την αντίληψη, τις αξίες, τις ανάγκες, τη μάθηση, την επικοινωνία, τη συμπεριφορά του ατόμου και των ομάδων. Πρόκειται ουσιαστικά για την ψυχολογία των οργανώσεων και συνεπώς το επιστημονικό της υπόβαθρο στηρίζεται κυρίως στην επιστήμη της Ψυχολογίας. Οι μάνατζερ στις σημερινές και μελλοντικές συνθήκες δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί χωρίς την κατοχή του επιστημονικού υποβάθρου του Μάνατζμεντ. Το ταλέντο και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σημαντικά, δεν αρκούν όμως χωρίς την κατοχή της γνώσης. Επίσης, ικανότητες χωρίς γνώση είναι αδύνατο να αναπτυχθούν. Βέβαια, η εμπειρία αποτελεί μάθηση και διαδικασία συσσώρευσης γνώσης. Όμως, χωρίς επιστημονικό υπόβαθρο πρώτον οδηγεί σε επικίνδυνο εμπειρισμό και δεύτερον, ο χρόνος απόκτησης της γνώσης είναι πολύ μεγαλύτερος από ό,τι απαιτεί η σπουδή της ήδη συσσωρευμένης επιστημονικής γνώσης. Μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται

### **3.6.Χαρακτηριστικά επιτυχημένου μάνατζερ**

Μερικά από τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου μάνατζερ είναι να δίνουν με αυτοπεποίθηση δύσκολα μηνύματα που βασίζονται σε αναλύσεις, αλλά πρέπει επίσης να είναι ευαίσθητοι στο πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αυτά τα μηνύματα. Για να αναλάβει κανείς επιτυχώς μία υψηλόβαθμη θέση σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό οφείλει να μπορεί να εμπνέει τον κόσμο που έχει στην επίβλεψη του και να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

1. Προσαρμοστικότητα: Κάθε επικεφαλής οφείλει να είναι άνετος με κάθε αλλαγή που ενδέχεται να ανακύψει. Επίσης, πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις και ανατροπές. Ουσιαστικά ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού μάνατζερ είναι να μπορεί να προσαρμοστεί στους περιορισμούς και να ανακάμψει από τυχόν δυσκολίες.
2. Περιέργεια: Ένας καλός επικεφαλής οφείλει να είναι φιλοπερίεργος και να προσεγγίζει τα προβλήματα με νέους και καινοτόμους τρόπους. Επίσης, στη συνέχεια θα πρέπει να μάθει να εντοπίζει μοτίβα, ζητήματα δηλαδή που σε κάποιο βαθμό έχει αντιμετωπίσει στο παρελθόν, και να μάθει να συνθέτει περίπλοκες πληροφορίες. Ουσιαστικά θα πρέπει να έχει μία επιθυμία να αντιληφθεί σε βάθος τις καταστάσεις.

3. Προσεκτικός στις λεπτομέρειες: Ένας καλός επικεφαλής θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του ακριβώς όπως του έχει ζητηθεί. Επίσης, θα πρέπει να έχει μία καλή εικόνα των διαδικαστικών ζητημάτων και να αντιλαμβάνεται τη σημασία της ακρίβειας.
4. Ανοχή στην αβεβαιότητα: Ένας καλός επικεφαλής θα πρέπει να είναι άνετος με την αβεβαιότητα και διατεθειμένος να λάβει αποφάσεις και να κάνει σχέδια παρότι δεν έχει όλες τις πληροφορίες.

Η σπουδαιότητα των τεσσάρων αυτών χαρακτηριστικών διαφέρει για τους επικεφαλής της κάθε βαθμίδας μέσα σε μία εταιρεία, αλλά σε κάθε περίπτωση ένα μείγμα όλων καθιστά κάποιον κατάλληλο για θέση ευθύνης.

### 3.7. Εκπαίδευση και μάνατζμεντ

Στην Ελλάδα, ως μέρος της εξελισσόμενης εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, παρατηρείται κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο σε επίπεδο λόγων (νομοθετικά κείμενα, πορίσματα επιτροπών, πολιτικά προγράμματα και δηλώσεις υπουργών) όσο και σε επίπεδο πρακτικών, η επιθυμία για την ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου δημοσίου μάνατζμεντ στα σχολεία. Η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και η παιδαγωγική αυτονομία της σχολικής μονάδας έχει αναφερθεί κατά καιρούς ως επίσημος στόχος της Πολιτείας (Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ., 2015β· Βουλή των Ελλήνων, 2016· ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016α· ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016β· ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2018). Όμως, παρά τη σχετική ρητορική αλλά και τις προσπάθειες θεσμικού χαρακτήρα, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος δεν έχει επιτρέψει στη σχολική μονάδα να αποκτήσει εμπειρία στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εκπαιδευτική πολιτική (Μαυρογιώργος, 2013· Eurydice, 2017). Τα περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών περιορίζονται, αφού η κεντρική εξουσία αποφασίζει και θέτει τους κεντρικούς στόχους. Όπως τονίζει η Πανελλήνια Επιστημονική Ένωση Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΕΕΔΠΕ, 2016) «το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών μονάδων επιδέχεται πολλαπλές ερμηνείες, λόγω της πολυνομίας, των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και των ασαφειών, δημιουργώντας προστριβές και συγκρουσιακό κλίμα». Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Σαλτερής (2010), «στη θέση του σχεδιασμού αναπτύσσονται ευκαιριακές και ετεροχρηματοδοτούμενες εκπαιδευτικές πολιτικές που δημιουργούν περισσότερα προβλήματα από όσα λύνουν κάθε φορά (Ολόημερο, κατασκευή κτιρίων χωρίς προηγούμενο προσδιορισμό αναγκών και μείωση αριθμού σχολικών μονάδων).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ ως όρος που εφαρμόζεται στην εκπαίδευση είναι ένας όρος για να περιγράψει κανείς το πώς κάποιες τεχνικές, που αναφέρονται στον ιδιωτικό τομέα μπορούν να εφαρμοστούν στις δημόσιες υπηρεσίες. Ως όρος το Δημόσιο Μάνατζμεντ επινοήθηκε για να περιγράψει την πολιτική εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερος. Η κεντρική του ιδέα είναι ότι το μάνατζμεντ εφαρμόζοντάς το στον δημόσιο τομέα θα βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης (Καραστάθης, 2018:97). Σύμφωνα με τις αρχές του Δημόσιου Μάνατζμεντ ο Διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους πιο ανεξάρτητα, να έχει την ικανότητα να προσελκύει επιπλέον χρηματοδότηση για τη σχολική μονάδα (Verger&Curran, 2014:256). Στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τους (Verger& Curran,2014:253-254), το μάνατζμεντ είναι μια προσπάθεια προσανατολισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων σε παγκόσμια κλίμακα προς την αγορά, με σκοπό την άντληση πόρων από αυτή αλλά και τον μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών σε νέου τύπου που οι απαιτήσεις από αυτούς θα είναι μεγαλύτερες και διαφορετικές από το παρελθόν. Η Lynch (2014:7) εισάγει τον όρο «Διευθυντισμός» (managerialism) για να περιγράψει τη νέα τάση των διευθυντών και εκπαιδευτικών, όπου στις αγγλοσαξονικές χώρες η σχολική μονάδα λειτουργεί αυτόνομα στα πρότυπα ενός ιδιωτικού σχολείου όπου έχει οικονομικό προϋπολογισμό ανεξάρτητα από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η αμοιβή των εκπαιδευτικών είναι συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα, των συστημάτων αξιολόγησης, των τεστ με βάση εθνικά πρότυπα για τα παιδιά και των δημόσιων κατατάξεων για τα σχολεία και όχι όπως συμβαίνει εδώ με το χρόνο άσκησης του επαγγέλματος ανεξαρτήτου απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

Κύριο σημείο δράσης των εκπαιδευτικών πολιτικών του δημόσιου μάνατζμεντ είναι η αυτονομία της σχολικής μονάδας η οποία εμπεριέχει τρεις διαστάσεις: α) Στην πρώτη διάσταση υπάρχει μια διοικητική αυτονομία που πλέον παρέχεται από την πολιτική βούληση να διώξει ευθύνες από το κράτος και να τις αναλάβει το σχολείο ως μονάδα και ιδιαίτερα ευθύνες που θα βαρύνουν τον διευθυντή. β) Η δεύτερη διάσταση, η οικονομική αυτονομία, αφορά τη διαχείριση των οικονομικών πόρων από τον Διευθυντή, την προσέλκυση επιπλέον χρηματοδότησης για τη σχολική μονάδα και τη σύνδεση της αμοιβής των εκπαιδευτικών με την παραγωγικότητα. γ) η σχολική αυτονομία έχει μια παιδαγωγική διάσταση η οποία περιλαμβάνει την παροχή στα σχολεία των δυνατοτήτων να αποφασίζουν για τις καταλληλότερες εκπαιδευτικές δράσεις, για τα περιεχόμενα των αναλυτικών προγραμμάτων και για τα συστήματα αξιολόγησης.

Μια άλλη διάσταση του Δημόσιου Μάνατζμεντ αποτελεί η επιλογή σχολείου από τους γονείς, καθώς ο αριθμός των μαθητών που η σχολική μονάδα διαθέτει στις τάξεις της καθορίζει άμεσα το μέγεθος της χρηματοδότησής της. Τα σχολεία πρέπει επομένως να στραφούν στην αγορά,

λειτουργώντας ανταγωνιστικά με άλλα σχολεία, προκειμένου να προσελκύσουν μαθητές. Η εφαρμογή της σχολικής επιλογής έχει λάβει διάφορες μορφές, όπως τα κουπόνια εκπαίδευσης ή εκπαιδευτικές επιταγές (schoolvouchers). Κατά το σύστημα αυτό, οι κυβερνήσεις χρηματοδοτούν απευθείας τις οικογένειες επιτρέποντάς τους να εγγράψουν τα παιδιά τους σε δημόσια ή ιδιωτικά σχολεία της επιλογής τους. Σκοπός είναι να αυξηθεί η γονική επιλογή, να προωθηθεί ο σχολικός ανταγωνισμός και να επιτραπεί στις οικογένειες με χαμηλό εισόδημα η πρόσβαση σε ιδιωτικά σχολεία. Ο θεσμός έχει υιοθετηθεί τόσο από αναπτυσσόμενες όσο και από ανεπτυγμένες χώρες (Wolf, 2008· OECD, 2012· IOBE, 2013· Patrinos, 2016).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην προσπάθειά τους να συνεχίσουν την αδιάλειπτη και εύρυθμη λειτουργία τους αλλά και να προσφέρουν όσο το δυνατό καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών μπορούν, επιδιώκουν την οικονομική τους υποστήριξη προσελκύοντας δωρεές και χορηγίες. Γι' αυτό επενδύουν στην προσθήκη εκπαιδευτικών υπηρεσιών και κυρίως στις δημόσιες σχέσεις που αποτελούν μία μορφή επικοινωνίας με το κοινό, στοχεύοντας έτσι στην απόκτηση δημοσιότητας και βελτιώνοντας τη φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Οι δημόσιες σχέσεις του σχολείου, είναι στο χέρι του διευθυντή, αλλά και του διδακτικού προσωπικού. Οι δημόσιες σχέσεις είναι εκείνες που μπορούν να φέρουν χρήματα στο σχολείο μέσω χορηγιών από προσωπικές επαφές αλλά ακόμα και από πρωτοβουλίες για δράσεις επιχορηγούμενες και από δημόσιους φορείς όπως μπορεί να είναι ο Δήμος της περιοχής, το υπουργείο εκπαίδευσης ή ακόμα και κάποια ευρωπαϊκή επιδότηση.

Όταν οι διευθυντές των σχολείων θεωρούνται υποστηρικτικοί από τους εκπαιδευτικούς, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών αυξάνουν σημαντικά (Bogler & Nir, 2015).

Έρευνα που διεξήχθη από τον Richards (2003) διερεύνησε τη συσχέτιση μεταξύ εκπαιδευτικών που έχουν δουλέψει σε μακροχρόνια βάση με τον ίδιο διευθυντή και επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εκπαιδευτικοί που είχαν εργαστεί για μεγάλα χρονικά διαστήματα με τον ίδιο διευθυντή αισθάνονταν πιο άνετα με το στυλ ηγεσίας του και αυτή η μακροχρόνια αλληλεπίδραση έδειξε να έχει θετική επίδραση στο επίπεδο ικανοποίησης τόσο των δασκάλων όσο και των διευθυντών.

Ο Heller και οι συνεργάτες του (1993) από την άλλη πλευρά, σε έρευνα του διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν συσχετιζόταν θετικά με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών αλλά με την φιλική διάθεση, τη ζεστασιά, τη στήριξη και τις φιλικές σχέσεις που είχαν με τον διευθυντή τους οι εκπαιδευτικοί και σημαντικό ρόλο έπαιζαν



σ' αυτό τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των ιδίων. Σε επόμενη έρευνα στις Η.Π.Α., ο Littrell και οι συνεργάτες του (1994) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική υποστήριξη και η παιδαγωγική υποστήριξη που παρέχει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς είναι θετικά συσχετισμένες με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Αν και το μάρκετινγκ ξεκίνησε από τον ιδιωτικό τομέα, οι απαιτήσεις ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος δημιουργούν την ανάγκη για εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ και στη δημόσια εκπαίδευση. Στόχος είναι η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης, επικρατεί η άποψη πως δεν υπάρχει λόγος για εφαρμογή πρακτικών μάρκετινγκ. Η γενικότερη αντίληψη είναι πως το μάρκετινγκ είναι μια θεωρία που ανήκει στον επιχειρηματικό κόσμο και στοχεύει μόνο στη προώθηση υλικών αγαθών. Από τη μία, θεωρείται πως η εκπαίδευση είναι ένα δημόσιο αγαθό, στο οποίο θα πρέπει να έχουν πρόσβαση όλοι και στοχεύει στην παροχή γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην καλλιέργεια της προσωπικότητας του ατόμου. Συνεπώς, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν ένα προϊόν που μπορεί να διαφημιστεί ή να πωληθεί με απώτερο σκοπό το κέρδος.

Γι' αυτό θα πρέπει και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να ακολουθούν τις επιταγές της εποχής τους. Έτσι δίνεται έμφαση στη δημοτικότητα του σχολείου προβάλλοντας τη γενικότερη εικόνα του και προσελκύοντας άλλους οργανισμούς να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητές του ώστε να βελτιώσει τις υποδομές του και κατ' επέκταση να παραδώσει στην κοινωνία ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Το σχολείο ως ανταπόδοση στους χορηγούς του θα προβάλει το λογότυπο τους είτε στην ιστοσελίδα του είτε σε κάποιο χώρο του σχολείου είτε ακόμα όπως συμβαίνει πολλές φορές με διάφορα διαφημιστικά φυλλάδια που μοιράζονται στους μαθητές ή ακόμα καπέλα μπλουζάκια κ.ά. Ακόμα, σημαντικό είναι εκ μέρους του σχολείου να καλλιεργηθούν και να διατηρηθούν καλές σχέσεις με τους πολιτικούς φορείς της περιοχής ώστε να χρηματοδοτήσουν δραστηριότητες του σχολείου.

Στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης η λειτουργία του μάρκετινγκ ίσως αντιμετωπίζεται με λιγότερες επιφυλάξεις. Αν και η άποψη του μη εμπορεύσιμου χαρακτήρα της εκπαίδευσης απασχολεί και τους εκπαιδευτικούς των ιδιωτικών ιδρυμάτων, οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί προχωρούν σε εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, πολλές φορές ωστόσο, χωρίς να βασίζονται σε οργανωμένου πλάνο. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί εκπαίδευσης λειτουργούν σε ένα διαρκώς αυξανόμενα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οπότε η ανάγκη για εφαρμογή το μάρκετινγκ είναι επιτακτική για την προσέλκυση νέων μαθητών και συνεπώς τη επιβίωση του οργανισμού. Είναι χαρακτηριστικό πως

σχολεία με μειωμένες εγγραφές είναι και αυτά που αναγνωρίζουν το μάρκετινγκ ως ένα ζωτικό στοιχείο το οργανισμού (Oplatka and Hemsley – Brown, 2012).

Συμπεραίνουμε τη σπουδαιότητα των δημοσίων σχέσεων για την προβολή του εκπαιδευτικού οργανισμού και επομένως τη δυνατότητα να προσελκύσει δωρεές και χορηγίες που θα χρηματοδοτήσουν τη δράση του. Πολλές φορές μπορεί το εκπαιδευτικό ίδρυμα να μην διαθέτει ολοκληρωμένο τμήμα δημοσίων σχέσεων αλλά μέσα από τη συντονισμένη δράση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μπορεί να έλθει η επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός που αναφέραμε, μπορούν να γίνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε όλο το προσωπικό του ιδρύματος ώστε να δημοσιοποιηθεί σωστά η κουλτούρα και οι στόχοι του σχολείου. Αποκτώντας έτσι φήμη και δημοσιότητα ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πολλοί οργανισμοί θα θελήσουν από μόνοι τους να προβληθούν και να προωθήσουν το προϊόν τους μέσω του σχολείου, κάτι που θα έχει και άμεσο οικονομικό όφελος για το ίδρυμα.

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικό μέσο

Όπως αναφέρουμε και στον τίτλο της εργασίας ο σκοπός της είναι η διερεύνηση της αντίληψης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τον προσανατολισμό του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην ηγετική διοίκηση και το μάνατζμεντ του σχολείου. Μέσα στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιήσουμε δυο ερωτηματολόγια. Το πρώτο ερωτηματολόγιο αναφέρεται στην ηγεσία και είναι για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από τρία μέρη: α) Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. β) Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) των Avolio & Bass (2004), το οποίο μετράει τα ηγετικά στυλ και τις εκβάσεις της ηγεσίας, στοιχεία που απαρτίζουν τη θεωρία της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Full Range Leadership Theory, FRLT) των Avolio & Bass (2004). Έχει μεταφραστεί στα Ελληνικά και εκτιμάει το χαρισματικό στοιχείο (12 ερωτήσεις – προτάσεις), τη διανοητική διέγερση (4 ερωτήσεις – προτάσεις) και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (4 ερωτήσεις – προτάσεις), τα οποία αποτελούν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ακόμη, μετριέται η έκτακτη ανταμοιβή (4 ερωτήσεις – προτάσεις) και η ενεργητική διαχείριση (4 ερωτήσεις – προτάσεις), που αποτελούν στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας. Τέλος, μετρά την παθητική ηγεσία (4 ερωτήσεις – προτάσεις), την ηγεσία προς αποφυγή (4 ερωτήσεις – προτάσεις) και τις εκβάσεις της ηγεσίας (9 ερωτήσεις – προτάσεις).

Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι των Blake & Mouton, που απαρτίζεται από 18 αριθμημένες ερωτήσεις και απ' αυτές οι 1,4,6,9,10, 12,14,16,17 είναι ερωτήσεις που αξιολογούν το ενδιαφέρον του στελέχους για τους «ανθρώπους» και οι ερωτήσεις 2,3,5,7,8,11,13,15,18 αξιολογούν το ενδιαφέρον των στελεχών για την αποτελεσματικότητα. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις θα διαπιστώσουμε αν μπορούμε να προσδώσουμε το χαρακτηρισμό σε έναν διευθυντή ηγέτη την έννοια του μάνατζερ. Η απάντηση/αξιολόγηση σε κάθε ερώτηση γίνεται στη βάση εννεάβαθμης κλίμακας (1 - 5) με ελάχιστη βαθμολογία το 1 και άριστη το 5. το μοντέλο του Managerial Grid των Blake&Mouton διαθέτει σειρά πλεονεκτημάτων όπως: ο είναι ένας τρόπος αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας ήταν:

1. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Αττική;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που μπορούμε να προσδώσουμε σε έναν διευθυντή ηγέτη ώστε να τον ονομάσουμε μάνατζερ.

## ΜΕΡΟΣ Γ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=92)

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)
<b>ΦΥΛΟ</b>	<i>Άνδρας</i>	54
	<i>Γυναίκα</i>	38
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<i>Άγαμος/η</i>	67
	<i>Έγγαμος/η</i>	25

### 5.1 Αποτελέσματα

Στο πρώτο κομμάτι εξετάζουμε το ποιο από τα τρία είδη ηγεσίας παρατηρούμε σε μεγαλύτερο βαθμό τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

**Πίνακας 2: Αντιστοιχία στοιχείων της ηγεσίας όπως τα είδαμε στην εισαγωγή με τις ερωτήσεις του MLQ**

Στοιχεία Ηγεσίας	Ερώτηση
Εξιδανικευμένη επιρροή (Χαρακτηριστικά)	10,18,21,25
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορές)	6,14,23,24
Εμπνευστική παρακίνηση	9,13,26,36
Διανοητική διέγερση	2,8,30,32
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	15,19,29,31
Έκτακτη κατ' Εξαίρεση ανταμοιβή	1,11,16,35
Management κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	4,22,24,27

Management κατ' εξαίρεση (παθητική)	3,12,17,20
Ηγεσία προς αποφυγή	5,7,28,33
Επιπλέον προσπάθεια	39,42,44
Αποτελεσματικότητα	37,40,43,45
Ικανοποίηση από την ηγεσία	38,41

## 5.2 Αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας (ερωτηματολόγιο MLQ)

Στην συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας όπως αυτό εκφράστηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις.

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά, μέση τιμή (mean) και τυπική απόκλιση (standard deviation) για κάθε μια από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Από αυτόν τον πίνακα διαφαίνεται ποιες είναι οι πιο κοινές απαντήσεις και διατυπώνεται ένα συμπέρασμα για την άποψη που έχουν οι συμμετέχοντες ως προς την ηγεσία του σχολείου.

## 5.3 Ερευνητική διαδικασία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Σεπτέμβρη έως Δεκέμβρη του 2022. Μετά τη διατύπωση των ερωτημάτων που θέλουμε να μελετήσουμε και αφού επιλέξαμε τα ερωτηματολόγια συλλέξαμε το δείγμα από 92 εκπαιδευτικούς οι οποίοι ανήκουν στο νομό της Αττικής. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στις διευθύνσεις των σχολείων σε ηλεκτρονική μορφή και από εκεί προωθήθηκαν στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα 46 εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και 46 της δευτεροβάθμιας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το πρόγραμμα SPSS 21.0

### Πίνακας 3: Αποτελέσματα για το Ερωτηματολόγιο MLQ

	Mean	Std. Deviation
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2,98	1,186

Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα		2,61	1,214
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2	1,59	1,226
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις, αποκλίσεις από standards		2,38	1,361
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα		,55	1,046
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες-πεποιθήσεις		1,84	1,461
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη		,43	,840
Αναζητά διαφορετικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων		2,90	1,003
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον		3,03	,973
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της		3,12	1,186
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων		2,88	1,044
Περιμένει κάτι να παεί στραβά για να επέμβει		,79	1,056
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν		2,69	1,012
Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού		2,91	1,031
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί		2,79	1,120
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι		2,66	1,222
Φαίνεται σταθερός/ή στην άποψη:'εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις'		1,21	1,239
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.		2,95	1,248
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως της ομάδας ξεχωριστό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας		1,76	1,329
Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση		2,88	1,171
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου		3,10	1,071
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών		2,19	1,317
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων		2,95	,981
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.		2,93	,856
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης		3,14	1,083

Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,57	1,201
Μου επιστρά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	2,67	1,176
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	,84	1,322
Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1,67	1,381
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	2,69	1,217
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	2,90	1,266
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	2,74	1,278
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	,86	1,290
Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής	2,90	1,252
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	3,05	1,099
Εκφράζει την πεποίθηση ότι όλοι οι στόχοι θα επιτεχθούν	3,03	,991
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	2,95	1,067
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,91	1,204
Καταφέρνει να κάνω τα περισσότερα από ότι περίμενα και εγώ ο ίδιος	2,74	1,332
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλίμακα	2,86	1,317
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	3,28	,951
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,93	1,362
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	3,29	1,009
Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	2,93	1,226
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	3,19	,963

Στη συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότερες από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου με μορφή ιστογραμμάτων με σκοπό την περαιτέρω ανάλυσή τους και το σχολιασμό τους. Σκοπός είναι να αξιολογηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού καθώς και την επίδραση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση.



### Μοντέλα Ηγεσίας

		mean	std
Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	2,48	1,06
	Εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	2,35	0,86
	Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,36	1,07
	Διανοητική διέγερση	2,35	0,98
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	1,87	0,97
Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	Εκτακτη ανταμοιβή	2,19	0,97
	Ενεργητική διαχείριση	2,31	0,85
Παθητικό/ Προς αποφυγή στυλ ηγεσίας	Παθητική Διαχείριση	1,73	0,90
	Ηγεσία προς αποφυγή	1,42	1,13
Εξτρα Προσπάθεια		2,12	1,21
Αποτελεσματικότητα		2,46	1,11
Ευχαρίστηση από την ηγεσία		2,43	1,15

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι για τις κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας η εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά έχει μέση τιμή 2.48 (std 1.06) και η εξιδανικευμένη επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές έχει μέση τιμή 2.35 (std. 0.86). Διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία εμπνέει σε κάποιο βαθμό εμπιστοσύνη και περηφάνια στους υφιστάμενους της, ενώ παράλληλα σε κάποιο βαθμό δρα με ακεραιότητα, υψηλό αίσθημα ευθύνης και αυτοέλεγχο.

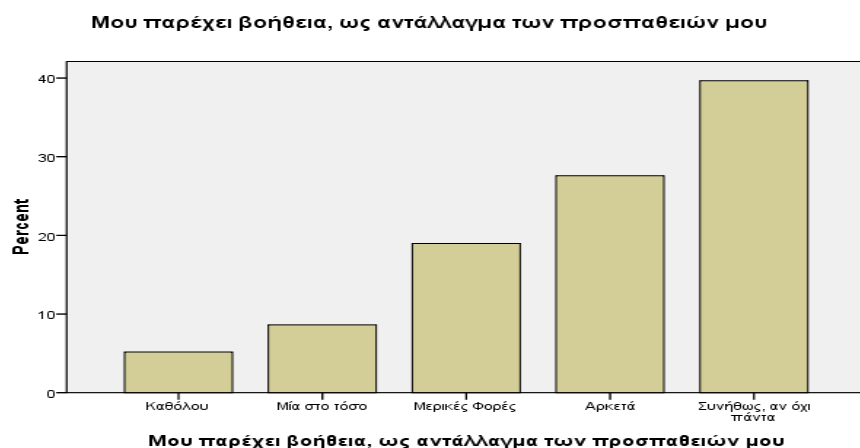
Επιπλέον, η μέση τιμή της εμπνευσμένης παρακίνησης ήταν ίση με 2.36 (std.1.07) που υποδεικνύει ότι οι ηγέτες έχουν μετρίου βαθμού ικανότητα να εμπνέουν τους υφισταμένους τους και να καθορίζουν το ηθικά σωστό. Τέλος, η μέση τιμή της διανοητικής διέγερσης ήταν 2.35 (std. 0.98) και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος 1.87 (std. 0.97). Από αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να ειπωθεί ότι η ηγεσία του νοσοκομείου ενθαρρύνει σε μέτριο βαθμό τις καινοτόμες σκέψεις, ενώ οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία σε μικρό βαθμό τους αντιλαμβάνεται ως ξεχωριστές προσωπικότητες και συνυπολογίζει τις ανάγκες τους. Η μέση τιμή για την συνολική κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν ίση με 2.22 (std. 0.86) που υποδεικνύει ότι η ηγεσία του νοσοκομείου σε μέτριο βαθμό εφαρμόζει το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Όσον αφορά την συναλλακτική ηγεσία η έκτακτη ανταμοιβή έχει μέση τιμή 2.19 (std. 0.97), η ενεργητική διαχείριση έχει μέση τιμή 2.31 (std, 0.85). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία επιδιώκει σε μέτριο βαθμό να τους ανταμείβει όταν αυτοί επιτυγχάνουν διάφορους στόχους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία του νοσοκομείου εφαρμόζει πολιτικές ενεργητικής διαχείρισης, δηλαδή εφαρμόζει πρότυπα συμμόρφωσης για να προσδιορίσει με σαφήνεια και να μπορέσει να περιγράψει την αναποτελεσματική απόδοση ενώ καταφεύγει και σε κυρώσεις και λεπτομερή διορθωτικά μέτρα για την επίλυση των προβλημάτων/αστοχιών. Η μέση τιμή για την συνολική κλίμακα της συναλλακτικής ηγεσίας ήταν ίση με 2.05 (std. 0.55) που υποδεικνύει ότι η ηγεσία του νοσοκομείου σε μέτριο βαθμό εφαρμόζει το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Τέλος, όσον αφορά το τρίτο στυλ ηγεσίας, την ηγεσία προς αποφυγή, προκύπτει ότι η μέση τιμή είναι 1.42 (std. 1.13) και η παθητική διαχείριση έχει μέση τιμή 1.73 (std. 0.90). Αυτό σημαίνει ότι σε μικρότερο βαθμό εφαρμόζονται πολιτικές παθητικής διαχείρισης, δηλαδή πιο σπάνια η ηγεσία του νοσοκομείου επιτρέπει την διαιώνιση ενός προβλήματος. Η πολύ μικρή μέση τιμή αυτού του στυλ ηγεσίας υποδηλώνει ότι αυτό δεν υιοθετείται σχεδόν ποτέ από την ηγεσία του νοσοκομείου και οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο θεωρούν ότι η ηγεσία αναλαμβάνει τις ευθύνες της και δίνει το παρών, όταν είναι απαραίτητη η παρουσία της με σκοπό να προσφέρει βοήθεια και να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων.

Στις υπόλοιπες κλίμακες του μοντέλου της πλήρους έκτασης της ηγεσίας, οι οποίες μελετούν τις εκβάσεις-αποτελέσματα της ηγεσίας, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν σε κάποιο βαθμό ότι οι ηγέτες τους κάνουν έξτρα προσπάθεια (mean 2.12, std. 1.24), σε κάποιο βαθμό φαίνεται να είναι αποτελεσματικοί (mean 2.44, std. 1.12), ενώ εκφράζουν μετρίου βαθμού ικανοποίηση για το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται (mean 2.42, std. 1.16).

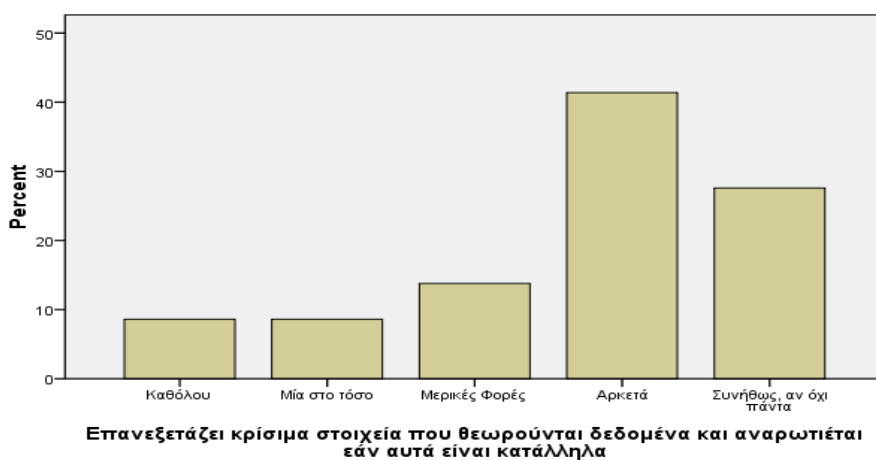
## 5.2.2 Απόψεις για την ηγεσία



### Γράφημα 1

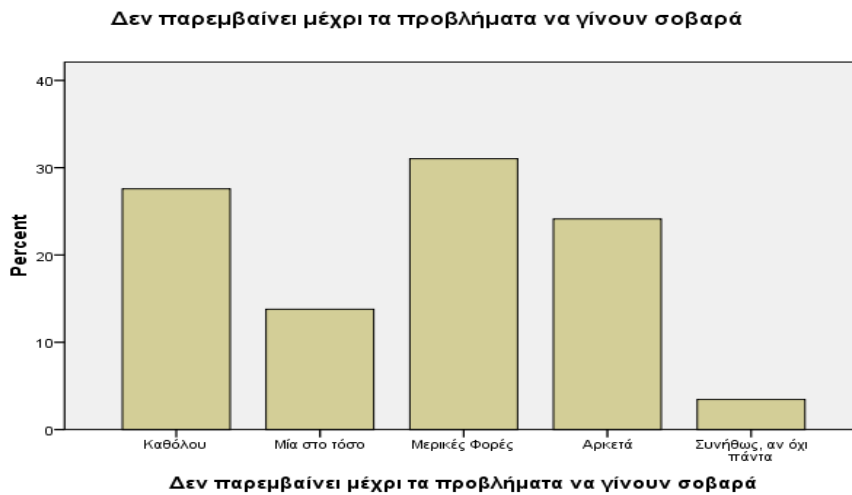
Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται ανάγλυφα, ότι η ηγεσία των σχολείων βρίσκεται δίπλα στο προσωπικό για να το βοηθήσει όπου αυτό έχει ανάγκη (67,3%).

**Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα**



### Γράφημα 2

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (69%) έχουν δώσει τις απαντήσεις «αρκετά» και «συνήθως, αν όχι πάντα». Αυτό αποδεικνύει μία ηγεσία που δεν αφήνει τη λειτουργία του σχολείου στην τύχη της, αλλά εστιάζει το ενδιαφέρον της στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός.



Γράφημα 3

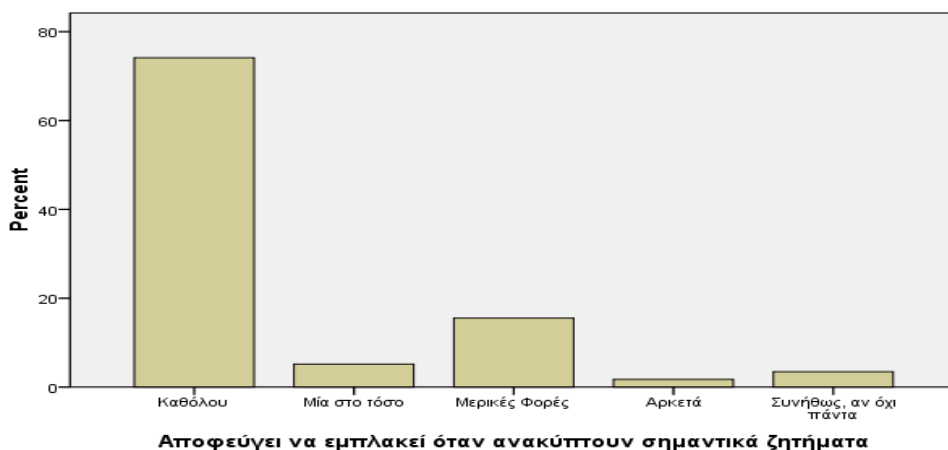
Εδώ παρουσιάζεται μία ηγεσία που δεν είναι συνέχεια παρεμβατική, αλλά αφήνει τους εκπαιδευτικούς να πάρουν πρωτοβουλίες.



Γράφημα 4

Είναι αναπόφευκτο για την ηγεσία να μην δίνει σημασία σε λάθη και ανικανότητες και κατ' επέκταση να κρίνει τους υπαλλήλους για τυχόν αποκλίσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας πάντα εκνευρίζει το προσωπικό, το οποίο δεν θέλει να εκτίθεται και τα λάθη του να βρίσκονται υπό το καθεστώς κριτικής.

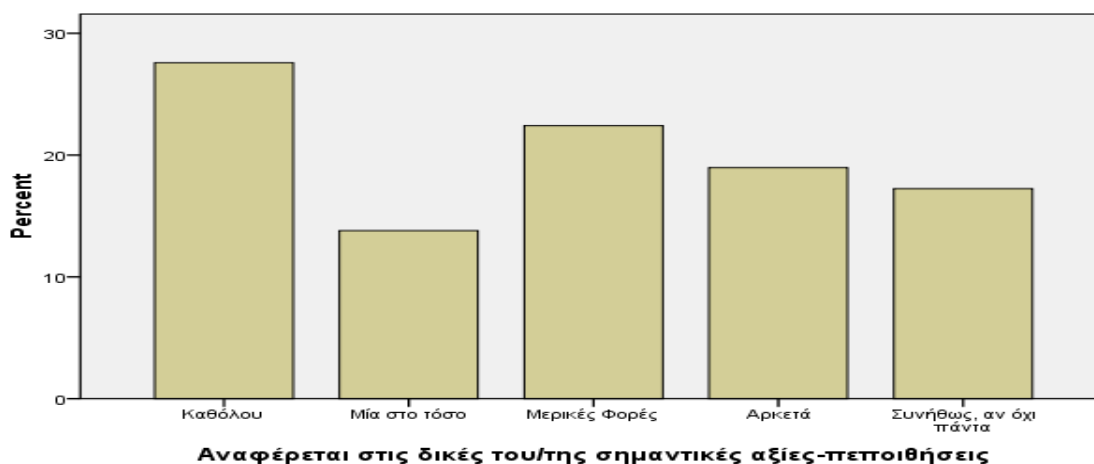
#### Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα



Γράφημα 5

Εδώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (74,1%) έχει δώσει την απάντηση «καθόλου», γεγονός που παρουσιάζει μία ενεργή ηγεσία που δεν μένει αμέτοχη στα σημαντικά ζητήματα της σχολικής μονάδας, δεν επαναπαύεται στις δάφνες της θέσης της.

#### Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες-πεποιθήσεις



Γράφημα 6

Εδώ η απάντηση που έχει τις περισσότερες εμφανίσεις είναι το «καθόλου» (27,6%) και γι' αυτό το λόγο διαφαίνεται ότι η ηγεσία δεν τονίζει τις αξίες-πεποιθήσεις που την αντιπροσωπεύουν.



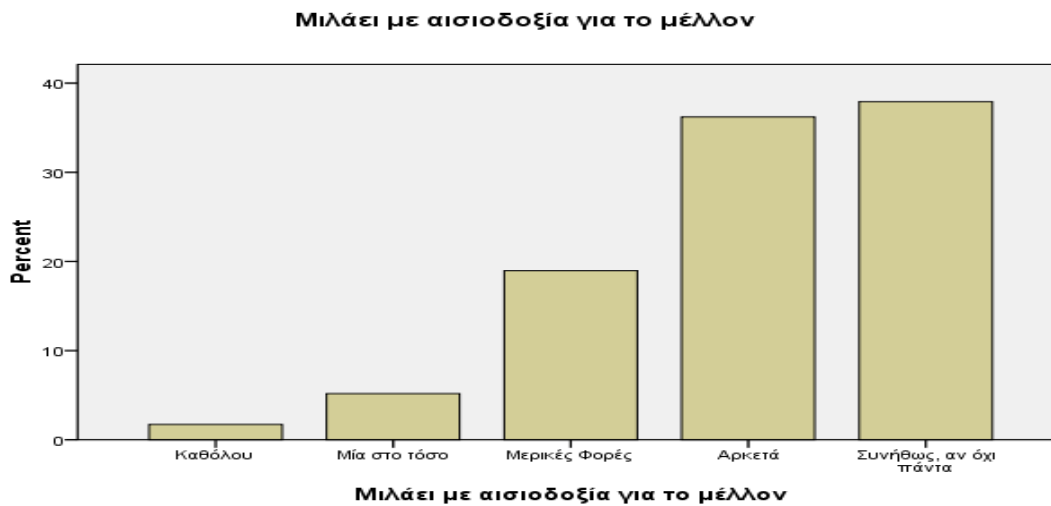
*Γράφημα 7*

Η ηγεσία δεν πρέπει να είναι απών στην ανάγκη. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι δεν είναι απών (75,9% καθόλου).



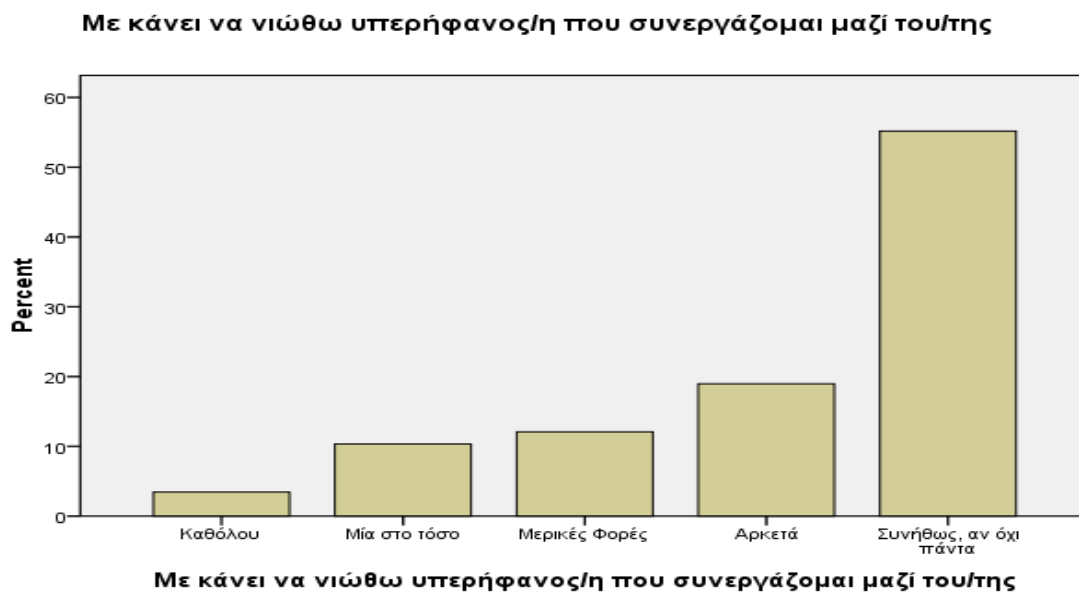
*Γράφημα 8*

Η μονόπλευρη αντιμετώπιση των προβλημάτων από την ηγεσία είναι μειονέκτημα διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο, η ηγεσία (όπως στην περίπτωση αυτή) επιβάλλεται να αντιμετωπίζει από πολλές οπτικές γωνίες τα προβλήματα που έρχονται στην επιφάνεια.



*Γράφημα 10*

Μία αισιόδοξη ηγεσία, «αρκετά» ή «συνήθως» (74,1%) εμπνέει το προσωπικό και του δίνει κίνητρα να εργαστεί αποδοτικά, να πετύχει τους στόχους του και να προοδεύσει.



*Γράφημα 11*

Όταν το προσωπικό νιώθει υπερηφάνεια, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις (74,2%), αυτό είναι μία ηθική επιβράβευση για την ηγεσία που φαίνεται να εμπνέει και να καθοδηγεί σωστά τους υπαλλήλους. Πρόκειται για ένα εμφανές δείγμα επαγγελματικής ικανοποίησης.

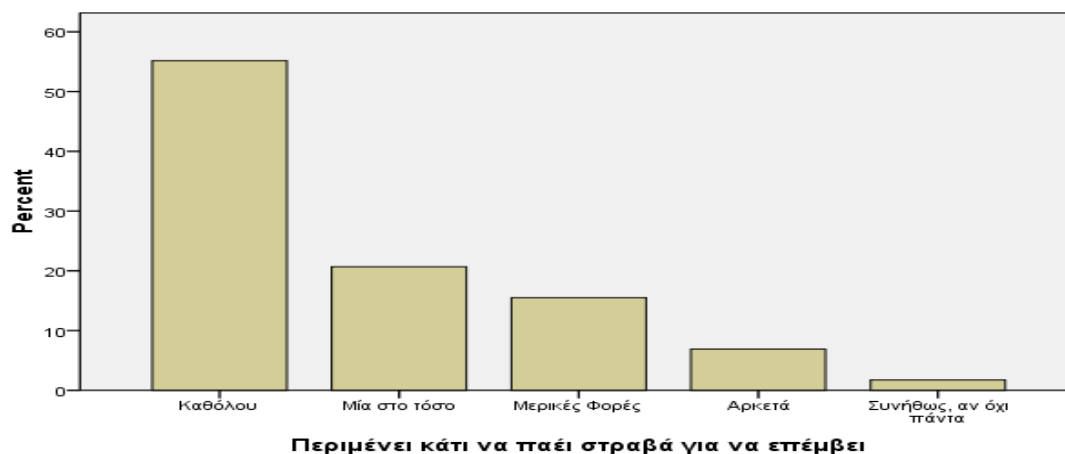
**Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων**



*Γράφημα 12*

Ο ορισμός του υπεύθυνου από τη διοίκηση μίας επιχείρησης ή ενός φορέα είναι πολύ σημαντικό θέμα για την εύρυθμη λειτουργία του. Γι' αυτό το λόγο με την απάντηση «αρκετά» να έχει τις περισσότερες εμφανίσεις (41,4%) γίνεται εμφανές ότι η ηγεσία του σχολείου παίρνει πρωτοβουλίες και ορίζει τους ανθρώπους που πρέπει να φέρουν εις πέρας τους στόχους της.

**Περιμένει κάτι να παεί στραβά για να επέμβει**

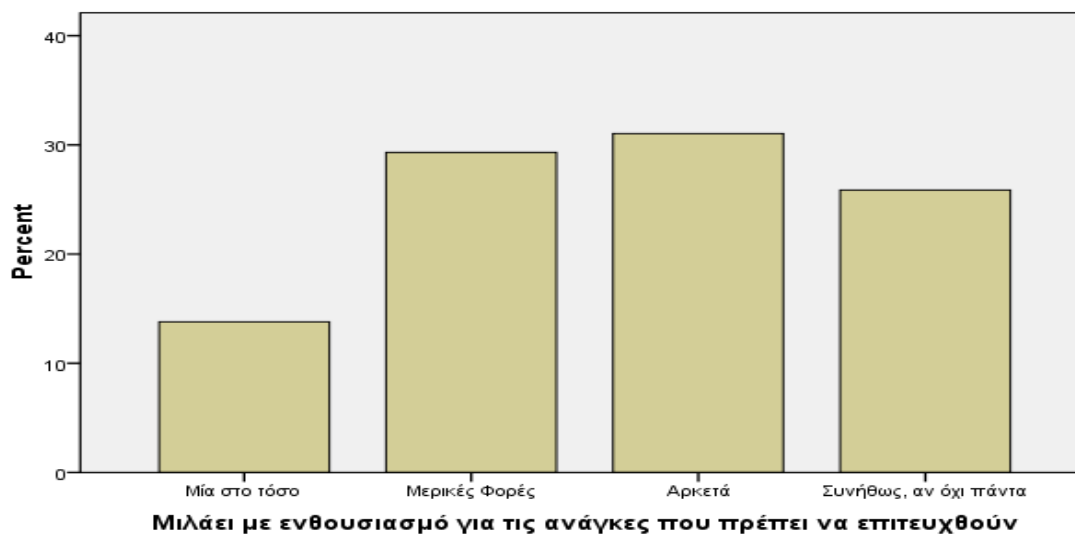


*Γράφημα 13*

Με την απάντηση καθόλου να έχει πάνω από 30 εμφανίσεις (55,2%), η ηγεσία του σχολείου φαίνεται να μην ολιγορεί όταν υπάρχουν προβλήματα και επιπλέον, δεν περιμένει να χειροτερέψουν τα πράγματα για να δράσει.



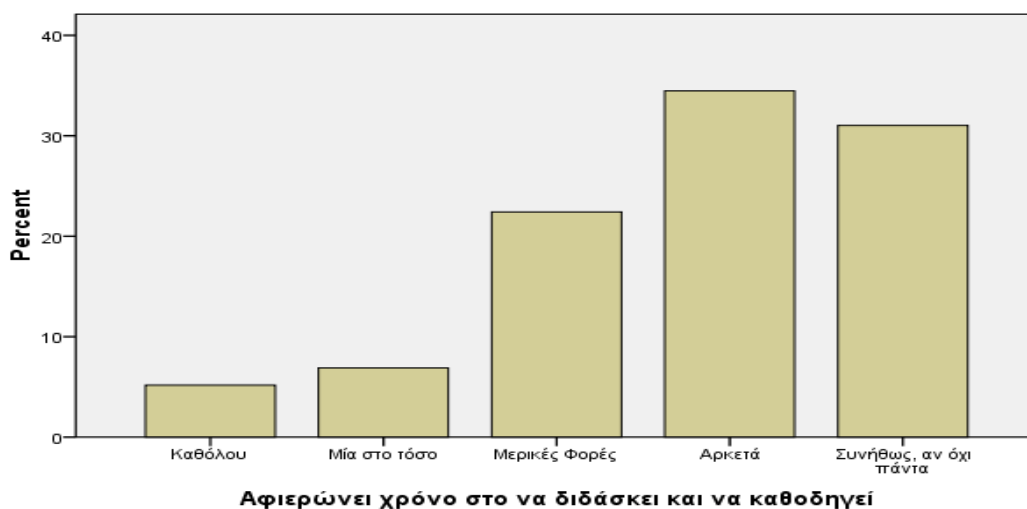
### Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν



Γράφημα 14

Σε αυτό το σημείο οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, πράγμα που σημαίνει ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για το αν η ηγεσία μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

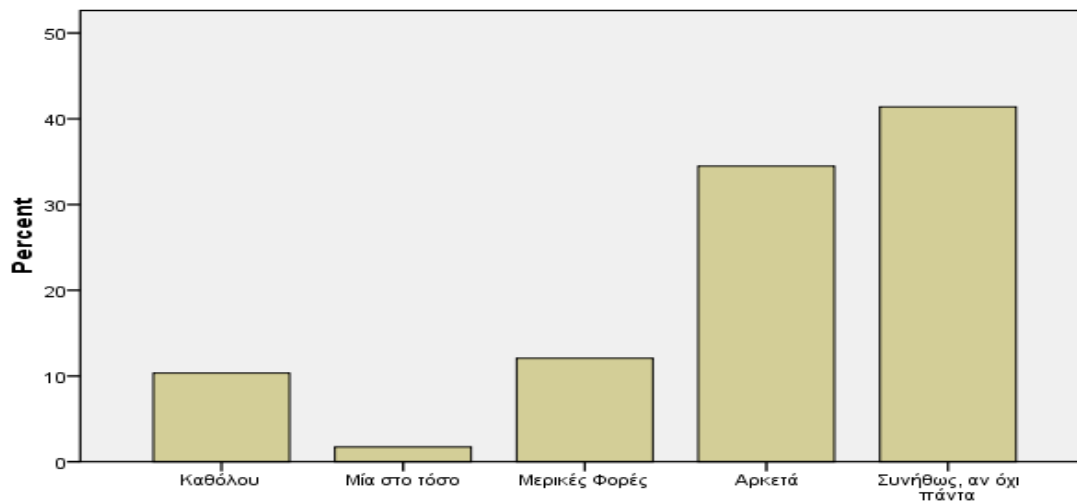
### Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί



Γράφημα 15

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της ηγεσίας είναι το να διδάσκει και να καθοδηγεί το προσωπικό. Σε μεγάλο ποσοστό στην παρούσα περίπτωση, το ίδιο το προσωπικό πιστεύει ότι η ηγεσία είναι δίπλα του και το καθοδηγεί για την επίτευξη των κρίσιμων στόχων (65,5% συνήθως ή αρκετά).

**Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.**

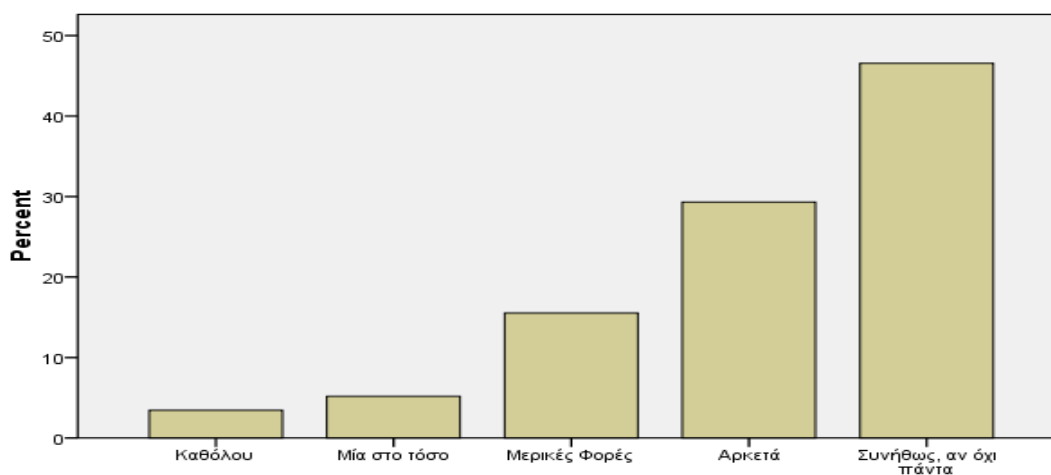


**Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.**

Γράφημα 16

Πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Αν και κάποιοι συμμετέχοντες έχουν απαντήσει «καθόλου», οι περισσότεροι (πάνω από 40) (75,9%) πιστεύουν ότι η ηγεσία βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό συμφέρον.

**Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου**

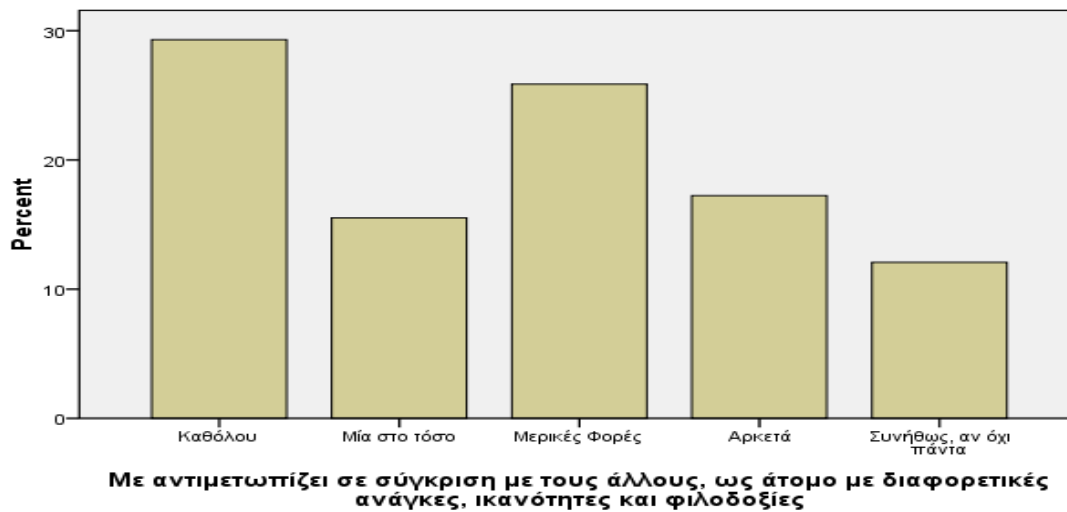


**Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου**

Γράφημα 17

Παραπάνω από το 60% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η ηγεσία του σχολείου έχει κερδίσει το σεβασμό του, γεγονός που είναι άλλη μία απόδειξη επιτυχημένης ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.

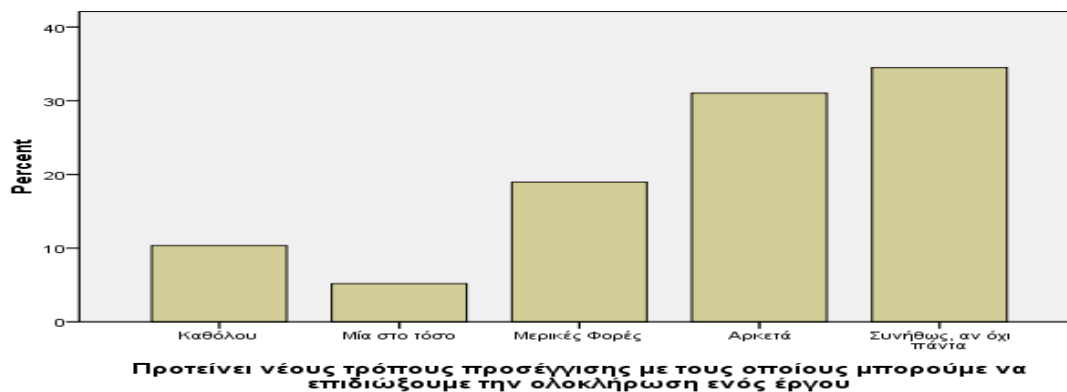
**Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες**



Γράφημα 18

Η διαφορετική αντιμετώπιση και προσέγγιση των ξεχωριστών προσωπικοτήτων που απαρτίζουν μία ομάδα είναι δείγμα σωστής ηγεσίας. Ωστόσο, εδώ οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει δυσaréσκεια στις τάξεις του προσωπικού για την αντιμετώπιση της ηγεσίας. Δυστυχώς, αυτό δημιουργεί προβλήματα και δυσλειτουργίες στη ροή της εργασίας.

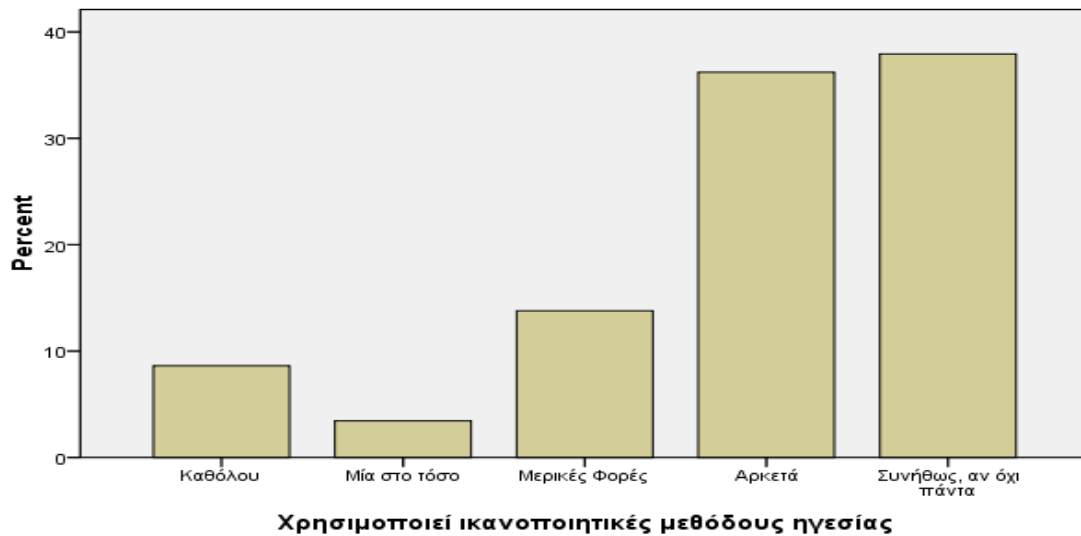
**Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου**



Γράφημα 19

Η καινοτομία θα πρέπει να είναι μία από τις κυριότερες επιδιώξεις της ηγεσίας αν θέλει να εμπνέει το προσωπικό. Έτσι, το προσωπικό που θέλει καθοδήγηση αντιμετωπίζει με θετικό τρόπο οποιαδήποτε νέα μέθοδο και πρόταση της ηγεσίας που έχει ως σκοπό να κάνει τη δουλειά του πιο εύκολη. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι προϊστάμενοι φαίνεται ότι η ηγεσία (65,5%) καθοδηγεί το προσωπικό.

### Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας



Γράφημα 20

Άλλη μία ερώτηση-απόδειξη επαγγελματικής ικανοποίησης, αφού οι περισσότεροι ερωτηθέντες (74,1%) πιστεύουν ότι η ηγεσία χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους στη διοίκηση και τη λειτουργία του νοσοκομείου.

### Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο



Γράφημα 21

Και σε αυτήν την ερώτηση το προσωπικό σε μεγάλο ποσοστό (74,2%) φαίνεται να αποκτά κίνητρα από την ηγεσία για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Αυτό το γεγονός οδηγεί το σχολείο σε πρόοδο και είναι δείγμα περαιτέρω επαγγελματικής ικανοποίησης.

### Συσχέτιση της Ηλικίας των Εργαζομένων με το Αντιλαμβανόμενο Μοντέλο Ηγεσίας

	Έως 40 ετών	Από 41 έως 50 ετών	Από 51 ετών και πάνω	p
Εξειδανικευμένη Επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	2.43	2.44	2.17	0.214
Εξιδανικευμένη Επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	2.26	2.31	2.25	0.722
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	2.02	2.04	2.05	0.899
Διανοητική Διέγερση	2.01	2.23	2.04	0.246
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	1.75	1.87	1.84	0.770
Έκτακτη ανταμοιβή	2.22	2.24	2.13	0.510
Ενεργητική Διαχείριση	2.35	2.36	2.23	0.532
Παθητική Διαχείριση	1.76	1.74	1.72	0.957
Ηγεσία προς Αποφυγή	1.44	1.36	1.54	0.621
Έξτρα Προσπάθεια	2.18	2.25	1.97	0.289
Αποτελεσματικότητα	2.46	2.54	2.32	0.416
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	2.47	2.44	2.34	0.780

Εφόσον όλες οι τιμές του p είναι μεγαλύτερες από το 0.05, το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας δεν διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων.

### Αντιλαμβανόμενο Μοντέλο Ηγεσίας σε Σχέση με την Εκπαίδευση

	Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ	ΤΕΙ	ΑΕΙ/Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	p
Εξειδανικευμένη Επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	2.36	2.35	2.21	0.486
Εξιδανικευμένη Επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	2.31	2.36	2.39	0.946
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	2.22	2.09	2.06	0.384
Διανοητική Διέγερση	2.22	2.15	2.09	0.434
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	1.86	1.76	1.95	0.492
Έκτακτη ανταμοιβή	2.22	2.25	2.18	0.804
Ενεργητική Διαχείριση	2.46	2.31	2.22	0.364
Παθητική Διαχείριση	1.64	1.74	1.97	0.054
Ηγεσία προς Αποφυγή	1.25	1.38	1.74	0.002*
Έξτρα Προσπάθεια	2.31	2.14	1.93	0.067
Αποτελεσματικότητα	2.56	2.49	2.28	0.124
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	2.51	2.44	2.24	0.314

### Συσχέτιση Φύλου Εργαζομένων και Αντιλαμβανόμενου Μοντέλου Ηγεσίας

	Mean Άντρες	Mean Γυναίκες	p
Εξειδανικευμένη Επιρροή-ιδεατά χαρακτηριστικά	2.32	2.28	0.643
Εξειδανικευμένη Επιρροή-ιδεατές συμπεριφορές	2.35	2.36	0.474
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	2.17	2.02	0.255
Διανοητική Διέγερση	2.25	2.09	0.345
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	2.06	1.75	0.063
Έκτακτη ανταμοιβή	2.25	2.13	0.375
Ενεργητική Διαχείριση	2.32	2.25	0.396
Παθητική Διαχείριση	1.92	1.65	0.015*
Ηγεσία προς Αποφυγή	1.65	1.22	0.007*
Έξτρα Προσπάθεια	2.15	2.10	0.864
Αποτελεσματικότητα	2.42	2.42	0.705
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	2.45	2.46	0.346

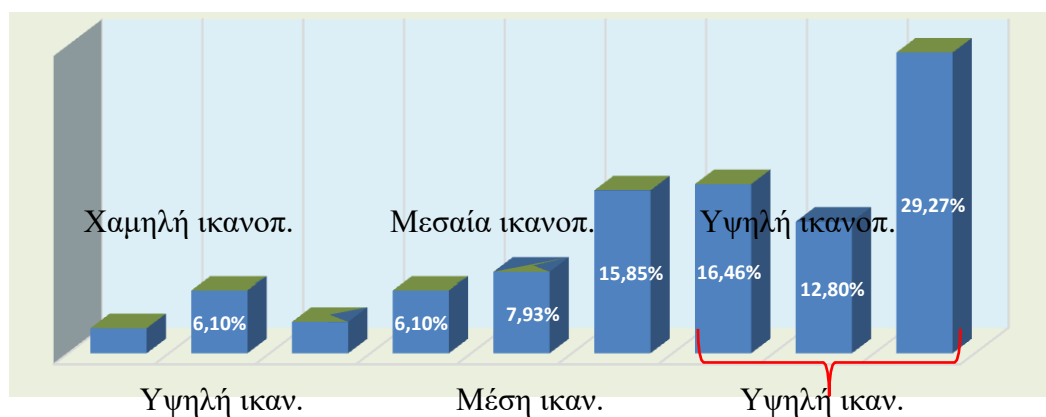
Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι των Blake & Mouton, που απαρτίζεται από 18 αριθμημένες ερωτήσεις και απ' αυτές οι 1,4,6,9,10, 12,14,16,17 είναι ερωτήσεις που αξιολογούν το ενδιαφέρον του στελέχους για τους «ανθρώπους» και οι ερωτήσεις 2,3,5,7,8,11,13,15,18 αξιολογούν το ενδιαφέρον των στελεχών για την αποτελεσματικότητα. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις θα διαπιστώσουμε αν μπορούμε να προσδώσουμε το χαρακτηρισμό σε έναν διευθυντή ηγέτη την έννοια του μάνατζερ. Η απάντηση/αξιολόγηση σε κάθε ερώτηση γίνεται στη βάση εννεάβαθμης κλίμακας (1 - 5) με ελάχιστη βαθμολογία το 1 και άριστη το 5. το μοντέλο του Managerial Grid των Blake&Mouton διαθέτει σειρά πλεονεκτημάτων όπως: ο είναι ένας τρόπος αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ

#### Αξιολόγηση απαντήσεων στην ερώτηση 1

«Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 9 στην αξιολογούμενη ερώτηση απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο 6,49 ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,247.

Πίνακας1. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 1					
Ερώτηση 1η	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων του ;	164	1	9	6,49	2,247
Valid N (listwise)	164				

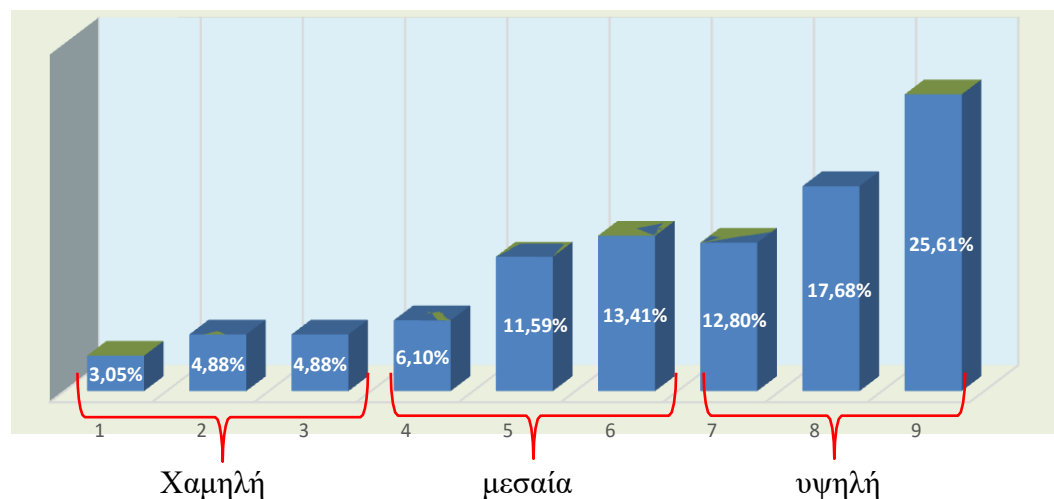


Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι πλέον των μισών απαντήσεων των εκπαιδευτικών (59%) αξιολογεί σε επίπεδα υψηλού ενδιαφέροντος το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να ενθαρρύνουν την συμμετοχικότητα των υφιστάμενων εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή ιδεών και προτάσεών τους, ενώ σε αρκετά μικρότερο ποσοστό 29% και 13% τους αξιολογούν σε επίπεδο μετρίου και χαμηλού ενδιαφέροντος

**Ερώτηση 4.** "Ο Προϊστάμενός σας, έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες ;"

**Πίνακας 2.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 4

	N	Min.	Max	Mean	Std. Deviation
Έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες	164	1	9	6,52	2,290
Valid N (listwise)	164				



**Ερώτηση .** "Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους ;"

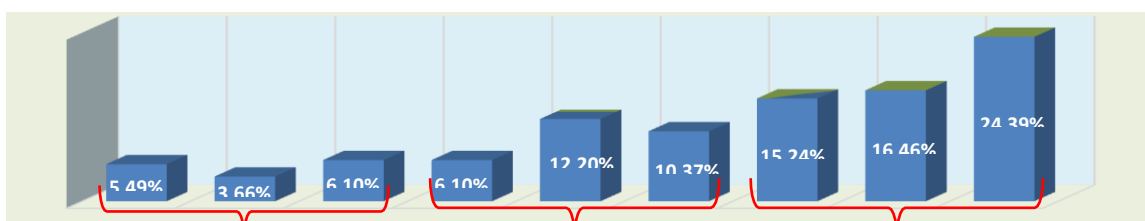
**Πίνακας 3.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 6

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους	164	1	9	6,64	2,262
Valid N (listwise)	164				

**Ερώτηση 9.** "Ο Προϊστάμενός σας αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει"

**Πίνακας 4.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 9

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation





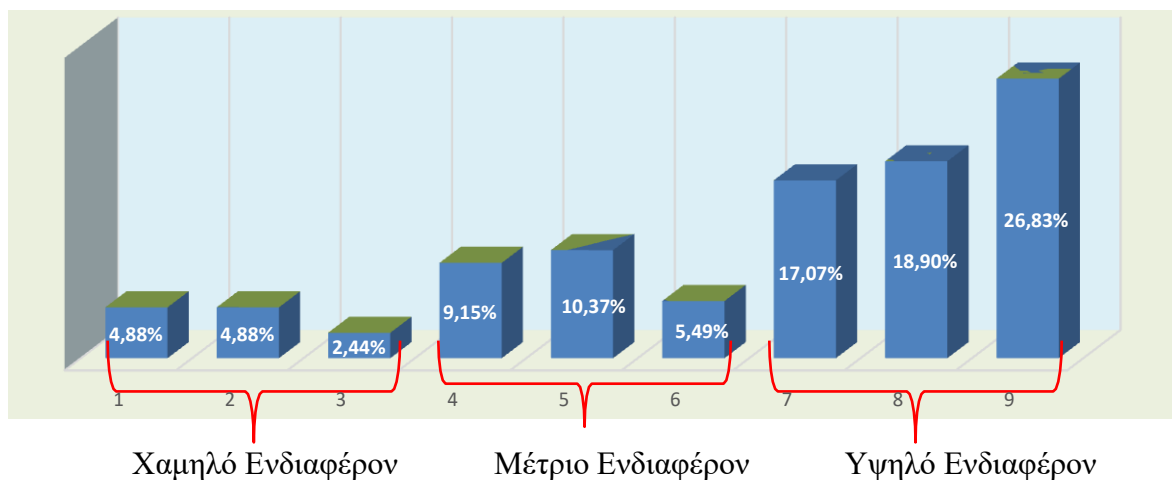
Του αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει	164	1	9	6,32	2,304
Valid N (listwise)	164				

**Ερώτηση 14.** "Ο Προϊστάμενός σας, στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας"

**Πίνακας 5.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 14

Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας	164	1	9	6,55	2,400
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα 20.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 14 (Δημιουργία δυνατής ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



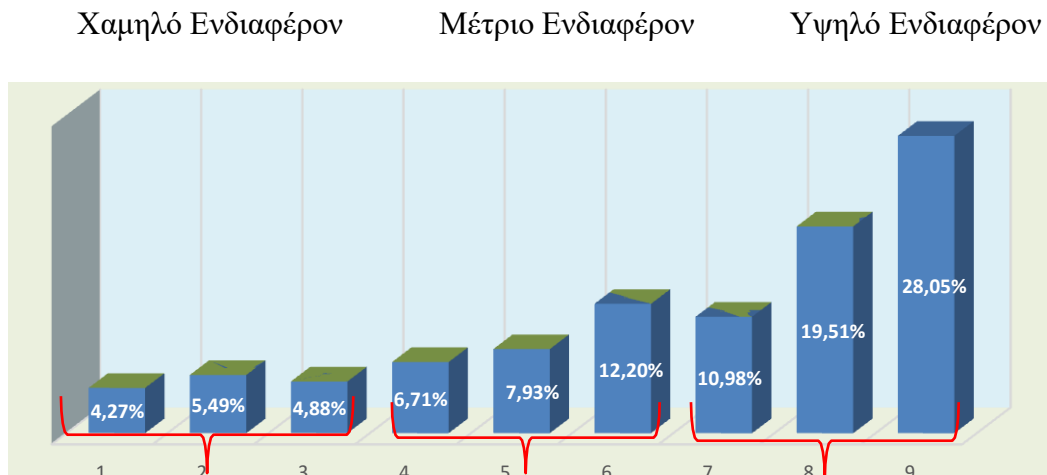
**Ερώτηση 16.** "Ο Προϊστάμενός σας, σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων"

**Πίνακας 16.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 16

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων	164	1	9	6,55	2,425
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Σεβασμός ευθυνών-υποχρεώσεων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

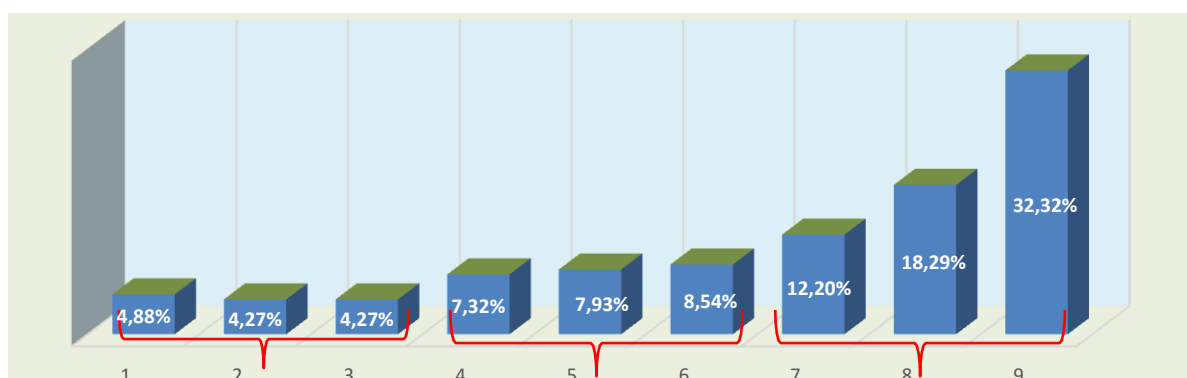


**Ερώτηση 17.** "Ο Προϊστάμενός σας, συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους"

**Πίνακας 17.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 17

Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους	164	1	9	6,69	2,446
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 17 (Συμβουλές απ συμπεριφοράς), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

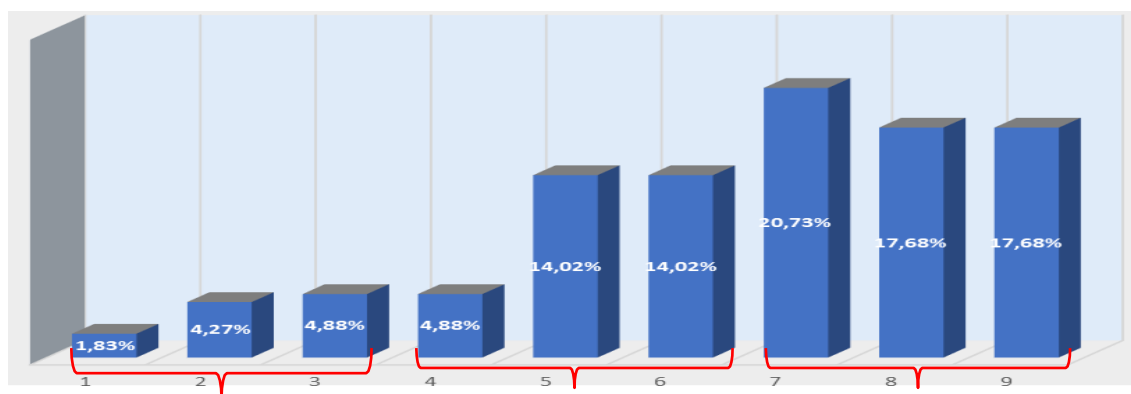


5.3.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" με αριθμηση 2,3,5,7,8,11,13,15,18

**Ερώτηση 2.** "Ο Προϊστάμενός σας θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας"

Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 2					
Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας	164	1	9	6,45	2,061
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 2 (Επίτευξη στόχου), στη βάσιτης εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

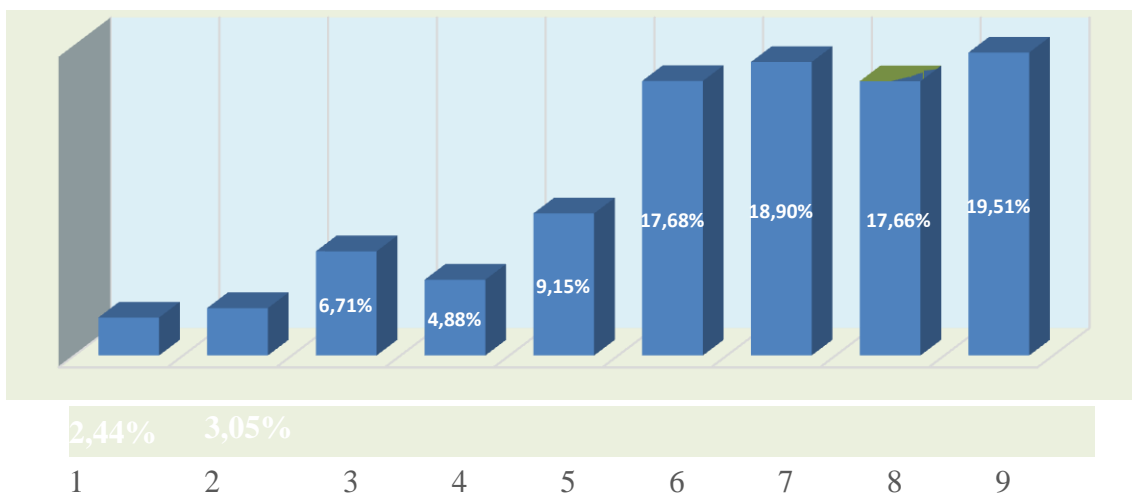


**Ερώτηση 3.** "Ο Προϊστάμενός σας, ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα"

Πίνακας 19. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 3					
Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί	164	1	9	6,49	2,103

έγκαιρα					
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 3 (έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων - έγκαιρη ολοκλήρωση έργων ), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

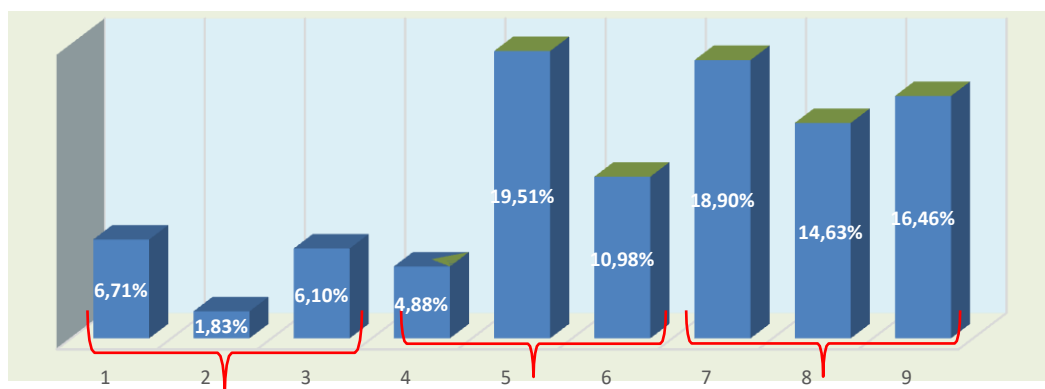


**Ερώτηση 5.** "Ο Προϊστάμενός σας, όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει"

**Πίνακας 20.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 5

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει	164	1	9	6,09	2,278
Valid N (listwise)	164				

**Σχεδιάγραμμα.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 5 (προτίμηση για δύσκολη εργασία), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



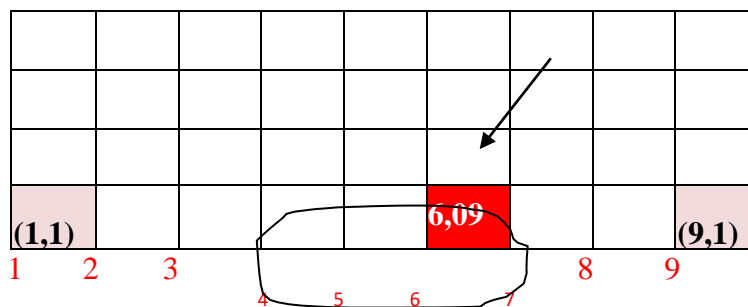
Χαμηλό Ενδιαφέρον    Μέτριο Ενδιαφέρον    Υψηλό Ενδιαφέρον

**Σχεδιάγραμμα.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την ανάληψη έργου υψηλής δυσκολίας στο πλέγμα Blake&Mouton

9								
8	(1,9)							(9,9)
7								
6								
				(5,5)				

Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο

1  
2  
3  
4  
5

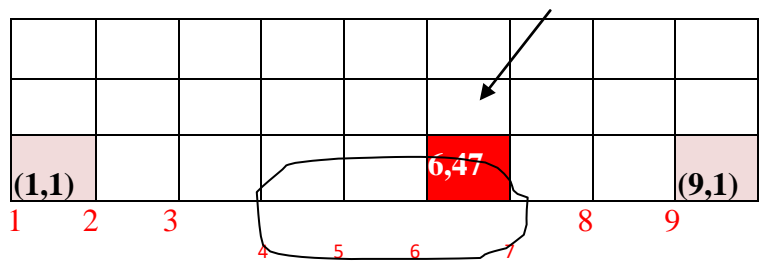


Ενδιαφέρον για την Παραγωγή



Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο

1  
2  
3  
4  
5



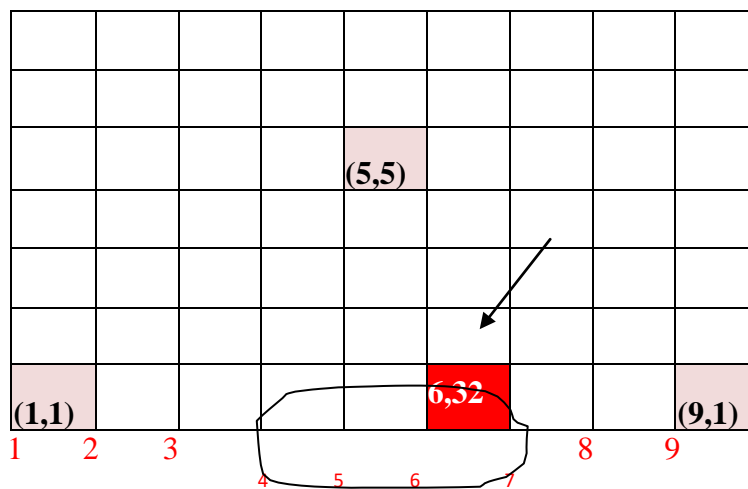
Ενδιαφέρον για την Παραγωγή





Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο

1  
2  
3  
4  
5

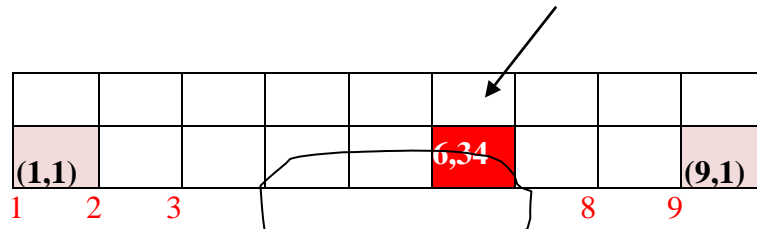


Ενδιαφέρον για την Παραγωγή



Ενδιαφέρον για τον Άνθ

1 2 3 4 5

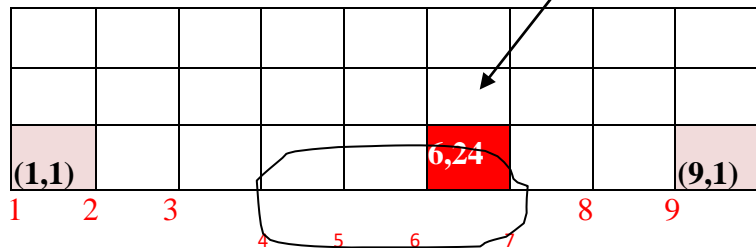


Ενδιαφέρον για την Παραγωγή



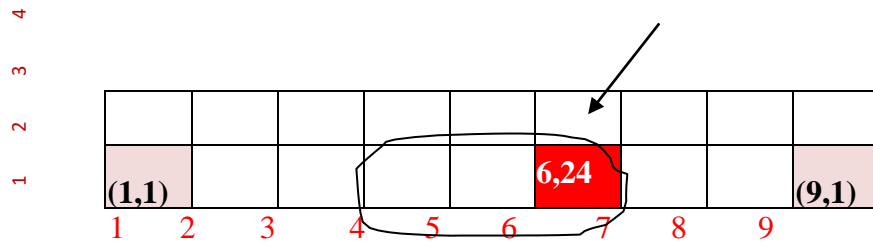
Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο

1  
2  
3  
4  
5



Ενδιαφέρον για την Παραγωγή





Ενδιαφέρον για την Παραγωγή





<b>(1,1)</b>					<b>6,29</b>			<b>(9,1)</b>

## Συζήτηση - Συμπεράσματα

Το ζήτημα της Ηγεσίας και στην περίπτωση της εργασίας μας φαίνεται να απασχολεί τον άνθρωπο από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού θεωρούνταν αναγκαία για την καθοδήγηση και διαχείριση των κοινωνικών ομάδων. Στην τρέχουσα εννοιολογική προσέγγιση των όρων, η ηγεσία αναγνωρίζεται ως διαδικασία δυναμική, που στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων και αποβλέπει στην επίτευξη στόχων, ενώ ο ηγέτης είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα, που καθορίζει εξελίξεις.

Στη σύγχρονη Επιστήμη τα ζητήματα της Ηγεσίας και του Ηγέτη αλληλοσχετίζονται άμεσα με το Μάνατζμεντ των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Οι όροι ηγεσία - μάνατζμεντ και ηγέτης - μάνατζερ δεν είναι όροι ταυτόσημοι αλλά διαφορετικοί και αλληλοσυμπληρούμενοι. Η σύγχρονη προσέγγιση του ζητήματος «ηγεσία» φαίνεται να είναι περισσότερο ζήτημα ικανότητας διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών και όχι ζήτημα τεχνοκρατικών ικανοτήτων του μάνατζερ/ηγέτη. Ο κάθε μάνατζερ δε σημαίνει ότι είναι και ηγέτης, αλλά για τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη επιθυμητό είναι ο μάνατζερ να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη, αφού έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων.

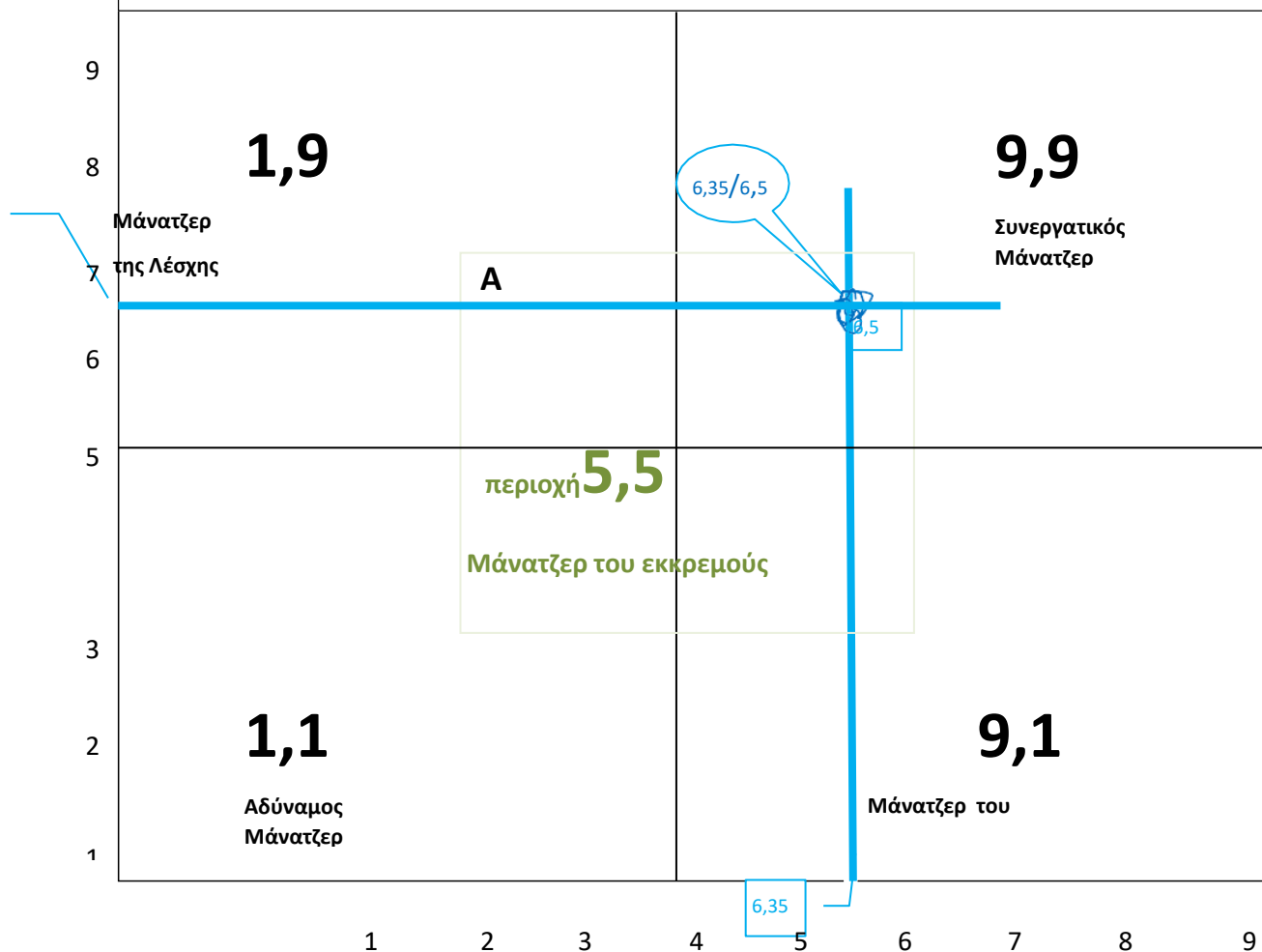
Επιμέρους θεωρητικές προσεγγίσεις (Likert, Vroom-Yetton, Lewin) επισημαίνουν ότι ο ηγέτης εκτός των προσωπικών εξαιρετικών χαρακτηριστικών, θα πρέπει να διαθέτει :

- ικανότητα
- προσαρμοστικότητα
- ικανότητα να διακρίνει και να αξιολογεί
- ικανότητα επιλογής του κατάλληλου τύπου ηγεσία

Οι παραπάνω ικανότητες δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη/μάνατζερ να επιλέγει το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, στη βάση μιας σειράς παραμέτρων όπως, τις εργασιακές συμπεριφορές και τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (McGregor, Likert, Vroom-Yetton, Lewin), Σύμφωνα με τους Likert και Lewin το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό ή φιλελεύθερο μοντέλο ηγεσίας θεωρείται το βέλτιστο ανάμεσα στα προτεινόμενα από τις θεωρίες μοντέλα ηγεσίας, με κύριο συστατικό αυτού του στυλ ηγεσίας τον υψηλό βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων, αφού η συμμετοχή για τους ερευνητές φαίνεται να έχει σημαντική βαρύτητα στη δραστηριοποίηση του ηγέτη/μάνατζερ.

Η ανάγκη οι μάνατζερ να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και ικανότητες προσαρμογής του ηγετικού τους προφίλ στα εκάστοτε δεδομένα δημιουργήσε το ζήτημα της μέτρησης/αξιολόγησης αυτών των ικανοτήτων με τη βοήθεια μοντέλων αξιολόγησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ. Τέτοιο μοντέλο αξιολόγησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ φαίνεται να είναι το μοντέλο του «Διοικητικού πλέγματος» ή "Managerial Grid" των Blake&Mouton Οι Blake και Mouton (1964) εμβαθύνοντας στα ζητήματα της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετών/μάνατζερ ανέπτυξαν το μοντέλο του που αναφέραμε αξιολογώντας τον ηγέτη/μάνατζερ-διοικητικό στέλεχος πάνω σε δύο κεντρικές διαστάσεις, που σχετίζονται με την παραγωγή (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για επίτευξη των στόχων παραγωγής) και τον άνθρωπο (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων). Το μοντέλο αξιολόγησης των Blake-Mouton φαίνεται να έχει γίνει αποδεκτό από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα (Sullivan E. & Decker Ph., 2005, Molloy P., 1998, Warrick D., 1981) ως ένα αξιόλογο εργαλείο μέτρησης των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ/ηγέτη και χρησιμοποιείται επιτυχώς μέχρι και σήμερα για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών εντός των επιχειρήσεων είτε ως διαδικασία αυτο-αξιολόγησης είτε ετερο-αξιολόγησης.

**Σχεδιάγραμμα** . Τελική απεικόνιση του στυλ ηγεσίας των διευθυντών στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton



Διοικητικό Πλέγμα (σημείο Α) προσδιόρισε και το στυλ ηγεσίας που ο «μέσος» διευθυντής εφαρμόζει.

Χρησιμοποιώντας τις κριτικές προσεγγίσεις επιστημόνων σχετικά με το ηγετικό προφίλ των μάνατζερ, μπορούμε να οροθετήσουμε το στυλ ηγεσίας του «μέσου» διευθυντή (6,35/6,5):

- Εκκρεμούς (Χυτήρης, Άννινος, 2015, Τυπάς-Κατσαρός 2006, Χολέβας Γ., 1995 κ.ά.)
- Πειστικό στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός Μ., 1998)
- Ενδιάμεσης ηγεσίας (Μουζά-Λαζαρίδη Α., 2013, Μουζά-Λαζαρίδη 2013)
- Μεσότητας (Κωνσταντινούδης Ν., 2019)
- Διαχείρισης Μέσης του Δρόμου (Durbin Α., 1998, Χολέβας Γ., 1995)
- Συμβιβασμών (Μπιτσάνη Ε., 2006)
- Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας (Τερζίδης Κ., 2015)

Μέσα από τα στυλ ηγεσίας (6,35/6,5) φαίνεται να προσδιορίζεται η συνολικότερη εικόνα του ηγετικού προφίλ των διευθυντών, που είναι προφίλ «ασφαλούς προσανατολισμού» με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την «παραγωγή» όσο και τον «άνθρωπο» (Durbin, 1998) ή όπως σημειώνει ο Molloy P., (1998). Χρησιμοποιώντας τις ερμηνευτικές θέσεις του μοντέλου Blake&Mouton (1991), στη βάση των έξι δραστηριοτήτων ήτοι την επικοινωνία, τις κατευθύνσεις, την διαχείριση λαθών, την διαχείριση παραπόνων, την διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και την αξιολόγηση της απόδοσης, μας δίνεται η δυνατότητα σκιαγράφησης των λεπτομερειών του στυλ ηγεσίας που ασκεί ο «μέσος» διευθυντής.

- σε επίπεδο επικοινωνίας ο «μέσος» διευθυντής χρησιμοποιεί την επικοινωνία (επίσημα και ανεπίσημα) ως ισορροπιστής. Ο τύπος ηγέτη σε καμία περίπτωση δεν θα μεταφέρει τις εντολές της διοίκησης «ατόφιας» αν προβλέπει ότι θα δημιουργήσουν δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας και ταυτόχρονα δεν θα μεταφέρει προς τα πάνω ακριβώς τις αντιδράσεις/δυσαρέσκεια των υφιστάμενων στις εντολές της διοίκησης, πιστεύοντας ότι έτσι θα αποφύγει τις δυσκολίες τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων,
- σε επίπεδο κατευθύνσεων, ο «μέσος» διευθυντής, τις κατευθυντήριες γραμμές προς τα μέλη της ομάδας του τις χρησιμοποιεί ως διαδικασία διασφάλισης του "ασφαλούς προσανατολισμού" της ομάδας του και όχι ως εργαλείο επίτευξης των στόχων και βελτίωσης της παραγωγικότητας

- σε επίπεδο διαχείρισης λαθών, ο «μέσος» διευθυντής υιοθετώντας μανάτζμεντ «ασφαλούς προσανατολισμού», με ηγετικό προφίλ «εκκρεμούς/συμβιβασμών» διαχειρίζεται τα λάθη των υφισταμένων του ως μια αναπόφευκτη διαδικασία, χρησιμοποιώντας μεθόδους επίλυσης που στοχεύουν στη βελτίωση της ψυχολογίας του εργαζόμενου σε βάρος της απόδοσης, και ενθαρρύνοντάς τον να εργάζεται ακολουθώντας τους κανονισμούς και την γραφειοκρατία ως ασφαλή οδό αποφυγής λαθών.
- σε επίπεδο διαχείρισης παραπόνων, ο «μέσος» διευθυντής θεωρεί τα παράπονα ως τοξικά εργασιακά απόβλητα που έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και στο προφίλ του ίδιου του μανάτζερ/ηγέτη.
- σε επίπεδο διαχείρισης εχθρικών συναισθημάτων, το ηγετικό προφίλ του διευθυντή (6,35/6,5), αναγνωρίζει τα εχθρικά συναισθήματα ως αιτία αποσταθεροποίησης των εργασιακών συνθηκών.
- σε επίπεδο αξιολόγησης της απόδοσης, ο «μέσος» διευθυντής σχολικής μονάδας του «ασφαλούς προσανατολισμού», την αξιολόγηση της απόδοσης την αντιλαμβάνεται ως διαδικασία συμβιβασμών μεταξύ των στόχων που έθεσε η διοίκηση και της απόδοσης που πέτυχε ο κάθε εκπαιδευτικός της ομάδας.

- σε επίπεδο επικοινωνίας ο «μέσος» διευθυντής χρησιμοποιεί την επικοινωνία (επίσημα και ανεπίσημα) ως ισορροπιστής. Ο τύπος ηγέτη σε καμία περίπτωση δεν θα μεταφέρει τις εντολές της διοίκησης «ατόφιας» αν προβλέπει ότι θα δημιουργήσουν δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας και ταυτόχρονα δεν θα μεταφέρει προς τα πάνω ακριβώς τις αντιδράσεις/δυσαρέσκεια των υφιστάμενων στις εντολές της διοίκησης, πιστεύοντας ότι έτσι θα αποφύγει τις δυσκολίες τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων,
- σε επίπεδο κατευθύνσεων, ο «μέσος» διευθυντής, τις κατευθυντήριες γραμμές προς τα μέλη της ομάδας του τις χρησιμοποιεί ως διαδικασία διασφάλισης του "ασφαλούς προσανατολισμού" της ομάδας του και όχι ως εργαλείο επίτευξης των στόχων και βελτίωσης της παραγωγικότητας
- σε επίπεδο διαχείρισης λαθών, ο «μέσος» διευθυντής υιοθετώντας μάλιστα «ασφαλούς προσανατολισμού», με ηγετικό προφίλ «εκκρεμούς/συμβιβασμών» διαχειρίζεται τα λάθη των υφισταμένων του ως μια αναπόφευκτη διαδικασία, χρησιμοποιώντας μεθόδους επίλυσης που στοχεύουν στη βελτίωση της ψυχολογίας του εργαζόμενου σε βάρος της απόδοσης, και ενθαρρύνοντάς τον να εργάζεται ακολουθώντας τους κανονισμούς και την γραφειοκρατία ως ασφαλή οδό αποφυγής λαθών.
- σε επίπεδο διαχείρισης παραπόνων, ο «μέσος» διευθυντής θεωρεί τα παράπονα ως τοξικά εργασιακά απόβλητα που έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και στο προφίλ του ίδιου του μάνατζερ/ηγέτη.
- σε επίπεδο διαχείρισης εχθρικών συναισθημάτων, το ηγετικό προφίλ του διευθυντή (6,35/6,5), αναγνωρίζει τα εχθρικά συναισθήματα ως αιτία αποσταθεροποίησης των εργασιακών συνθηκών.
- σε επίπεδο αξιολόγησης της απόδοσης, ο «μέσος» διευθυντής σχολικής μονάδας του «ασφαλούς προσανατολισμού», την αξιολόγηση της απόδοσης την αντιλαμβάνεται ως διαδικασία συμβιβασμών μεταξύ των στόχων που έθεσε η διοίκηση και της απόδοσης που πέτυχε ο κάθε εκπαιδευτικός της ομάδας.



## Παράρτημα Α

### The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self Assessment Questionnaire

Below is a list of statements about leadership behavior. Read each one carefully, then, using the following scale, decide the extent to which it actually applies to you. For best results, answer as truthfully as possible.

1. \_\_\_\_\_ I encourage my team to participate when it comes decision-making time and I try to implement their ideas and suggestions.
2. \_\_\_\_\_ Nothing is more important than accomplishing a goal or task.
3. \_\_\_\_\_ I closely monitor the schedule to ensure a task or project will be completed in time.
4. \_\_\_\_\_ I enjoy coaching people on new tasks and procedures.
5. \_\_\_\_\_ The more challenging a task is, the more I enjoy it.
6. \_\_\_\_\_ I encourage my employees to be creative about their job.
7. \_\_\_\_\_ When seeing a complex task through to completion, I ensure that every detail is accounted for.
8. \_\_\_\_\_ I find it easy to carry out several complicated tasks at the same time.
9. \_\_\_\_\_ I enjoy reading articles, books, and journals about training, leadership, and psychology; and then putting what I have read into action.
10. \_\_\_\_\_ When correcting mistakes, I do not worry about jeopardizing relationships.
11. \_\_\_\_\_ I manage my time very efficiently.
12. \_\_\_\_\_ I enjoy explaining the intricacies and details of a complex task or project to my employees.
13. \_\_\_\_\_ Breaking large projects into small manageable tasks is second nature to me.
14. \_\_\_\_\_ Nothing is more important than building a great team.
15. \_\_\_\_\_ I enjoy analyzing problems.
16. \_\_\_\_\_ I honor other people's boundaries.

17. \_\_\_\_\_ Counseling my employees to improve their performance or behavior is second nature to me.
18. \_\_\_\_\_ I enjoy reading articles, books, and trade journals about my profession; and then implementing the new procedures I have learned.

Creative Property of The Vision Council

## Scoring Section

After completing the  
Questionnaire, transfer your  
answers to the spaces  
below:

### People

#### Question

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

14. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

### Task

#### Question

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

13. \_\_\_\_\_

15. \_\_\_\_\_

18. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

## Παράρτημα Β

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η αξιολόγηση της Ηγεσίας μέσω του Διοικητικού Πλέγματος των Blake&Mouton.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις που απευθύνονται στους υφιστάμενους μιας υπηρεσίας, με σκοπό την αξιολόγηση του ηγετικού χαρακτήρα του Προϊσταμένου τους. Η δομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στηρίζεται στις αρχές αξιολόγησης του Διοικητικού Πλέγματος των Blake και Mouton και έχει δημιουργηθεί από την ομάδα Ηγεσίας και Οραμάτων (Creative Property of The Vision Council) στις Η.Π.Α. . Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ταξινομούνται σε μία κλίμακα 9 επιπέδων (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9).

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλλο: Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία: <  5-34  45-54 >
- 25 3 5
- 2 -44 55

#### 3. Επίπεδο σπουδών:

- |                                  |                          |             |                          |
|----------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης       | <input type="checkbox"/> | μέχρι και 4 | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνολογικής Εκπαίδευσης 5-10    | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης      | <input type="checkbox"/> | 11-15       | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος | <input type="checkbox"/> | 16-20       | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος  | <input type="checkbox"/> | άνω των 20  | <input type="checkbox"/> |



## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξιάκης, Γ., (2006), *Η τέχνη της Διαχείρισης*, (1η εκδ.), εκδ. ΣΜΙΛΗ, Αθήνα
- Βούζας, Φ., και συν., (2014), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, εκδ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ, Αθήνα, σ.266-267
- Δριτσάκος, Γ. & Κοσκινίδης, Ρ., (2014), *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, ανάκτηση από [http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1524/log\\_00196.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1524/log_00196.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ζαβλανός, Μ., (1991), *Οργάνωση και Διοίκηση*, (3η εκδ.), εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ., (1998), *MANATZMENT*, (1η εκδ.), εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Ζευγαρίδης, Σ., (1983), *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, σ.377-381
- Ζιάβρας, Κ., (2009), Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση, Άρθρο από: <https://ineapolitiki.wordpress.com/2009/06/19/%CE%B7>
- Καπραβέλας, Δ., (2002), Ανωτάτη Διοίκηση και Ηγεσία, *Προβληματισμοί*(32), ανάκτηση από [http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32\\_03.htm](http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm)
- Καρανάσιος, Π., (1994), *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδ. Ντούζγος, Αθήνα
- Καραπιδάκης, Α., (2018), *Σύγχρονη Ηγεσία και Management στην ελληνική πραγματικότητα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεκωσία, ανάκτηση από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/40563>
- Κέφης, Β., (2012), *Διοίκηση Επιχειρήσεων αρχές και εφαρμογές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, σ.43-48, 125-128, 578-582, 589-592
- Κέφης, Β., (2005), *ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ*, (1η εκδ.), εκδ.Κριτική, Αθήνα
- Κωνσταντινιούδης, Ν., (2019), Στυλ ηγεσίας: Νέες προοπτικές και προκλήσεις, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Μάντζαρης, Γ.,(2011) ,*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ* , Σέρρες
- Μεθυμάκη, Ε., (2018), Η ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ.84-85, 86-88
- Μητροπούλου, Δ., (2016), Εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στην Υγεία, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ. 8-9, 10-11, 16-19, 21-24
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α., (2013),*Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδ. Ζυγός, Θεσσαλονίκη, σ. 53-54, 54 -57, 58-60
- Μπιτσάνη, Ε., (2006), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* (1η εκδ.), εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2015), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ.323- 327, 330-338, 342-343, 371-378, 382-383, 389-392, 394-397

- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο –Σύγχρονες πρακτικές*, εκδ.Μπένου Αθήνα
- Πάντα, Μ.-Καραγιάννης, Σ., (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Έλλην, Αθήνα,σ.133-134, 148-152
- Πατρινός, Δ., (2005), *Management II Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδ. Παπαζήση,Αθήνα, σ.178-179, 182-184
- Πετρίδου, Ε., (1998), *Διοίκηση μάνατζερ*, εκδ.Ζυγός, Θεσσαλονίκη, σ.160-162
- Πολυχρονόπουλος, Β., (2016), *Ηγετική συμπεριφορά και εργασιακή ενσωμάτωση,Διπλωματική εργασία*, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, σ.21-23
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012), *MANATZMENT-Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*, (1<sup>η</sup> εκδ.), εκδ. ΖΥΓΟΣ,Θεσσαλονίκη
- Τακτικός, Β., (2017), *ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς , Πειραιάς
- Τερζίδης, Κ., (2015), *MANATZMENT- στρατηγική προσέγγιση*, εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα, σ.376-377
- Τζωρτζάκης, Κ., (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rossili, Αθήνα, σ.11-12
- Τρούλη, Ε., (2015),*Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ.9-10, 10-11, 11-12, 13-16
- Τσιβάκου, Ι., (2015), *Ο ΗΓΕΤΗΣ ως ΕΝΣΑΡΚΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ*, (1η εκδ.), εκδ. Σιδέρης, Αθήνα
- Τυπάς, Γ., Κατσαρός, Γ., (2006), *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Χολέβας, Γ., (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, (1η εκδ), εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ.-Άννινος Λ., (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, εκδ. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών βιβλίων, σ.38, 39-41, 42-43

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Avolio, B., (2004), *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, University of Nebraska – Lincoln, v.15, n.6,pp.1-8., Ανάκτηση από: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S1048984304000876>
- Bateman,S., Snell,A., (2017),*Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Τζιόλας, Αθήνα

Bateman, Th., (2004), Personal goal for self-directed leaders: traditional and new perspectives, from: *Self-Management and Leadership Development*, ed. Rothstein, M., Burk, R., published by Edward Elgar Publ. Ltm., UK

Bayram, S. et. al., (2005), An Evaluation of the Leadership Attitudes of Managers in Turkish Armed Forces Hospitals, *Military Medicine*, v. 170, n. 3 Publishing Co., Houston

Blake, R., Mouton, J., (1991), *Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα

Bryman, A., (1986), Leadership and Corporate Culture, *Management Decision*, v. 24, n.6, pp. 50-53, ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/eb001426>.

Coetzer, M., (2017), The Functions of a Servant Leader, University of Johannesburg, South Africa, ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/5/htm>

Denehy, J., (2008), Leadership Characteristics", *The Journal of School Nursing*, pp. 107-110, ανάκτηση από doi:10.1177/1059840512341234

Dubrin, A., (1998), *Βασικές αρχές management*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, σ.313

Fleishman, E., (1953), Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, v. 6, ανάκτηση από <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>

Goleman, D., (2000), Leadership That Gets Results, Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 76-92, ανάκτηση από <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>

Hakan, K. et.al., (2013), The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid, *International Journal of Business and Social Science*, v.4, n.11, pp. 95-107, ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/publication/320934559>

Jeffery, D. et. al., (2005), Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v.11, n.4, pp.68-70, ανάκτηση από: <https://pdfs.semanticscholar.org/96f1/7a85dba28a343c37f7ee669be2ada56b73a6.pdf>

Kendra, C., (2019), Leadership Theories: The 8 Major leadership Theories, Very well mind, ανάκτηση από: <http://psychology.aboyt.com/od/leadership/p/leadetheories.htm>

Khoshal, K. & Gurava, S., (2016), Leaders produce leaders and managers produce followers, *Saudi Medical Journal*, v.37, n.10, pp. 1061–1067, ανάκτηση από doi:10.15537/smj.2016.10.



Manske, F., (1999), *Secrets of Effective Leadership: A Practical Guide to Success, Leadership Education & Development*, U.S.A, ανάκτηση από <https://www.amazon.com/Secrets-Effective-Success/dp/0943703050>

Marquis, L. & Huston, C., (2011), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ και ΗΓΕΣΙΑ Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες*, εκδ. Λαγός, Αθήνα

McKee, R. Carlson, B., (1999), *The Power to Change*, Grid International Inc., Austin, Texas

Molloy, P., (1998), *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*, ανάκτηση από <https://pdfs.semanticscholar.org/c923/cfbb84a87e9b0dc56d3fa59c6f6500b34961.pdf>

Nikezik, S. et.al., (2013), *Leadership network Blake Mouton and MCCanse: Case Study - Leadership styles and Dimensions in one of the local self-governments in Serbia*, *International Journal for Quality Research*, v.7, n.3, pp. 393-409, ανάκτηση από <http://www.ijqr.net/journal/v7-n3/9.pdf>

Northouse, G., (2019), *Leadership case studies*, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, pp.2-6, ανάκτηση από <file:///C:/Users/user/Downloads/56978-Article%20Text-193911-1-10-20190523.pdf>

Sahin, B., et. al., (2005), *An evaluation of leadership attitudes of managers in Turkish armed forces' hospitals*", *Military Medicine*, v. 170, n.3

Shackleton, V., (1995), *Business Leadership*, ed. Cengage Learning, UK

Sullivan, E. Decker, Ph. (2005), *Effective leadership and management in nursing*, Publ., Pearson/ Prentice Hall, N.J.

Sullivan, J., Decker, J., (2008), *Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα. σ.45-47

Theofilakou, A., (2006), *Theoretical perspectives of leadership and change management*, Open University of Athens, σ.95-100, Athens

Torrington, D., et. al., (2017), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Broken, Κύπρος, σ.262

Vroom–Yetton–Jago, (1988), Decision making Model of Leadership, free management books ανάκτηση από [www.leadership-central.com/Vroom-Yetton](http://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton)

Warrick, D., (1981), Leadership Styles and Their Consequences, Journal of Experiential Learning and Simulation, pp. 155-172, ανάκτηση από [https://pdfs.semanticscholar.org/d91f/e96d2d72d92324d2c73e8fa637e79d5b34da.pdf?\\_ga=2.2182320.1889439658.1591947667-398566487.1591947667](https://pdfs.semanticscholar.org/d91f/e96d2d72d92324d2c73e8fa637e79d5b34da.pdf?_ga=2.2182320.1889439658.1591947667-398566487.1591947667)





