

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Μεταπτυχιακή Εργασία:

«Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο: Επιδράσεις στην
εκπαιδευτική διαδικασία και την εργασιακή ευημερία των
εκπαιδευτικών.»

Σπυριδούλα Κόκκαλη

(Α.Μ. ΟΕΚ/21047)

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

Επιβλέπων καθηγητής:

Κανάς Άγγελος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μέλη επιτροπής:

Χλέτσος Θεολόγος-Μιχαήλ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αγιακλόγλου Χρήστος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

Ευχαριστίες:

Η παρούσα διπλωματική εργασία, εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου Άγγελο Κανά, Χρήστο Αγιακλόγλου και ιδιαίτερα τον καθηγητή Μιχαήλ Χλέτσο, για την δεύτερη ευκαιρία που μου έδωσε, ώστε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και πάνω απ' όλα τον σύντροφό μου Βαγγέλη, για όλη την στήριξη που μου έδωσαν τον τελευταίο αυτό, δύσκολο χρόνο που πέρασε.

Περιεχόμενα:

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	7
2.1. Η έννοια της ηγεσίας.....	7
2.2. Παράγοντας αποτελεσματικότητας ηγεσίας	10
2.3. Θεωρίες ηγεσίας.....	15
2.4. Στυλ ηγεσίας	17
2.5. Ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον	19
3. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	24
3.1. Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα.....	24
3.2. Αποτελεσματικότητα σχολείου, εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συμβολή του διευθυντή	29
3.3. Εργασιακή ικανοποίηση και συμβολή του διευθυντή.....	32
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	45
5.1. Περιγραφική στατιστική	45
5.2. Επαγωγική στατιστική.....	88
6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	91

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος του σχολείου είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην σύγχρονη κοινωνία και συνίσταται στην παροχή γνώσεων στους μαθητές, αλλά και στην διάπλαση προσωπικοτήτων, έτσι ώστε οι τελευταίοι να έχουν τα κατάλληλα εφόδια προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της σύγχρονης ζωής. Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής είναι αυτός που παρεμβαίνει στη εκπαιδευτική διαδικασία, επηρεάζει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και γενικότερα λαμβάνει τις πιο κρίσιμες αποφάσεις. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επιτελέσουν ένα δύσκολο έργο και αναμφίβολα χρειάζονται κάποιον που να τους εμπνέει, να τους παρακινεί, να τους συμπαρυστέκεται, να τους εμπυγχώνει κ.α. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η παρουσία ενός ηγέτη, ο οποίος θα ασχολείται με την λύση των όποιων προβλημάτων του προσωπικού. Επιπλέον, η φύση της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι τέτοια, που πολλές φορές ασκούν ηγεσία οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί έχοντας επωμιστεί τον ρόλο του να παρακινούν, αλλά και να ελέγχουν τους μαθητές, αλλά και οι ίδιοι οι μαθητές οι οποίοι έχουν εκλεγεί ως εκπρόσωποι της εκάστοτε τάξης, προκειμένου να μεταφέρουν στους εκπαιδευτικούς αλλά και στην διοίκηση τα όποια προβλήματα ανακύπτουν. Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να εξετάσουμε τις απόψεις 74 εκπαιδευτικών, όσον αφορά τον ρόλο του διευθυντή στο σχολείο, το πως ο τελευταίος συμβάλλει στην ευημερία τους, αλλά και στο πως επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία. Βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ο διευθυντής καθορίζει σε σχετικά υψηλό βαθμό την ευημερία των εκπαιδευτικών. Επίσης, είναι αρκετά αποτελεσματικός όσον αφορά την διεκπεραίωση των καθηκόντων του, αλλά και την άσκηση ηγεσίας. Τέλος, επηρεάζει σε φυσιολογικό βαθμό την εκπαιδευτική διαδικασία. Διεξάγουμε επίσης ανάλυση ANOVA προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υφίσταται διαφορές όσον αφορά τα 3 ζητήματα που εξετάσουμε μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων σχολείων και βρήκαμε ότι διαφορά υπάρχει μόνο στο ζήτημα του πως επηρεάζει ο διευθυντής την εκπαιδευτική διαδικασία.

Λέξεις κλειδιά : ηγεσία, εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελεσματικότητα σχολείου, εργασιακή ικανοποίηση, διευθυντής σχολείου

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής, θεωρείται το ανθρώπινο κεφάλαιο και αν μια επιχείρηση έχει κατοχυρώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό οφείλεται κυρίως στην ποιότητα των ανθρώπινων πόρων. Το κεφάλαιο και οι φυσικοί πόροι, εκλαμβάνονται ως παθητικοί συντελεστές παραγωγής, ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι μέσω των δεξιοτήτων και γνώσεων τους εκμεταλλεύονται τους φυσικούς και κεφαλαιακούς πόρους προάγοντας την οικονομική ανάπτυξη. Ο βασικότερος μηχανισμός για την ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων είναι το εκπαιδευτικό σύστημα. Οι ιθύνοντες για την χάραξη πολιτικών σε κάθε χώρα, θεωρούν ότι η σημαντική προσφορά γνώσης, αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη και όσο πιο προηγμένο είναι το εκπαιδευτικό σύστημα, τόσο υψηλότερη θα είναι η προσδοκώμενη ευημερία.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης, συνιστά μια θεσμοθετημένη μορφή παιδείας την οποία παρέχει είτε το κράτος, είτε οι ιδιωτικοί φορείς. Μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το άτομο προσανατολίζεται επαγγελματικά, αλλά και κοινωνικοποιείται. Χαρακτηριστικό των σύγχρονων κοινωνιών, είναι ο μετασχηματισμός τους σε κοινωνία της γνώσης. Τα εκπαιδευτικά συστήματα, καλούνται να ευθυγραμμιστούν με τα νέα δεδομένα και να διασφαλίσουν την κοινωνική ενσωμάτωση των πολιτών, αλλά και την ένταξή τους στην αγορά εργασίας, η οποία γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική (Παπαγεωργίου, 2003).

Ο ρόλος του σχολείου, είναι καθοριστικός όσον αφορά την παροχή εφοδίων στους νέους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας. Το σχολείο, επωμίζεται τον ρόλο του να μεταβιβάσει τρόπους σκέψης, προβληματισμούς, κίνητρα, πρότυπα και αντιλήψεις για ζητήματα δικαίου και ηθικής καθώς και τεχνικές γνώσεις. Επίσης, αναπαράγει την κοινωνική δομή μέσω των τίτλων σπουδών, ενώ απαλλάσσει εν μέρη τους γονείς από τον παιδαγωγικό τους ρόλο (Pitzer et. Al., 2017).

Το σχολικό εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες αφού υφίσταται και ιδιαίτερα στα δημόσια σχολεία, ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή, ελλιπής κατάρτιση των εκπαιδευτικών, έλλειψη οργανωμένου επαγγελματικού προσανατολισμού, μαζικός προσανατολισμός των νέων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα με αποτέλεσμα τη μετέπειτα υπερβάλλουσα προσφορά εργασίας, η χρησιμοθηρική αντιμετώπιση της γνώσης όπου κυριαρχεί

η βαθμοθηρία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μαθητών, η παραμέλησή της κριτικής ικανότητας στον βαθμό που αποστηθίζονται έτοιμες γνώσεις, η μετατροπή του σχολείου σε εξεταστικό κέντρο και η μετατροπή του Λυκείου σε προθάλαμο των πανεπιστημίων όπου ο βασικός στόχος είναι η είσοδος στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και όχι η επίτευξη των ευθύτερων στόχων που πρέπει να επιδιώκει η εκπαίδευση (Μπρίνια, 2009)

Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας, το μάνατζμεντ θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό τον βαθμό επίτευξης των στόχων. Το μάνατζμεντ ασκείται από τον διευθυντή του σχολείου, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ο τελευταίος έχει (πλην των εκπαιδευτικών) κάποιους υφισταμένους ανάλογα με το μέγεθος της σχολικής μονάδας.

Ο στόχος της διεύθυνσης της εκάστοτε σχολικής μονάδας, είναι η οργάνωση, ο συντονισμός, η αναμόρφωση και η αναβάθμιση της τελευταίας. Καθοριστική είναι η σχέση μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, στον βαθμό που οι τελευταίοι μέσω του εκπαιδευτικού τους έργου καθορίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Το να ασκεί ο διευθυντής τα τυπικά του καθημερινά καθήκοντα, σαφώς και δεν είναι αρκετό προκειμένου το σχολείο να επιτελέσει το έργο / αποστολή του. Ο διευθυντής, θα πρέπει να διαθέτει κάποιο όραμα το οποίο θα εμπνεύσει στους εργαζόμενους και το όραμα αυτό θα λειτουργήσει ως μέσο παρακίνησης. Άλλωστε, όσες δεξιότητες και αν διαθέτει ο διευθυντής, αν οι εκπαιδευτικοί δεν αποδώσουν τα αναμενόμενα, τότε η σχολική μονάδα θα αποτύχει. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής οφείλει να διαθέτει πέρα από τις τυπικές και ηγετικές ικανότητες, εμπνέοντας έτσι του εργαζόμενους και ωθώντας τους προς υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας (Καραφύλλης, 2013).

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να αναλυθεί εκτενώς ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα και θα διαπιστώσουμε ότι ο συγκεκριμένος ρόλος είναι πολυδιάστατος. Επίσης, θα εξεταστεί ο βαθμός επιρροής του διευθυντή στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και στο κατά πόσο συνεισφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η τελευταία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως αμοιβές, φόρτο εργασίας, δυνατότητα εξέλιξης, παροχή κινήτρων, σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών κ.α. Όλοι αυτοί οι παράγοντες εξαρτώνται από το μάνατζμεντ της σχολικής μονάδας, το οποίο όπως αναφέραμε και προηγουμένως ασκείται ως επί το πλείστο από τον διευθυντή. Στο κομμάτι της μεθοδολογίας θα αναλυθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών, μέσω της διανομής των σχετικών ερωτηματολογίων.

2. ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2.1. Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία αφορά την παροχή κινήτρων σε μια ομάδα ανθρώπων, προκειμένου αυτοί να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και να συμβάλλουν με τρόπο καθοριστικό στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση κατά την διαδικασία του προγραμματισμού. Πρόκειται για μια στρατηγική που υιοθετεί ένας οργανισμός βάσει της οποίας οι ακόλουθοι καθοδηγούνται και παρακινούνται από τον ηγέτη αποσκοπώντας στην επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού (Woldman et. al., 2001).

Ο Burns (1998), υποστηρίζει ότι η ηγεσία αφορά την διαδικασία παρακίνησης των ακολούθων για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιχειρηματικού αποτελέσματος, ενώ οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι, ούτως η άλλως οφείλουν να ακολουθούν τις εντολές του ηγέτη. Η διαφορά σε σχέση με μια επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει ηγέτη, είναι ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εντολές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αφού τους παρέχονται τα σχετικά κίνητρα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο ηγέτης είναι προσηλωμένος προς την επίτευξη των στόχων, αλλά ταυτόχρονα δεν παραγνωρίζει τις ανάγκες τους.

Σύμφωνα με άλλους ορισμούς, η ηγεσία είναι η διαδικασία κοινωνικής επιρροής, εξασκείται σε μια κατάσταση και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, είναι μια προαγωγή της ευκαιρίας μιας ομάδας, όταν αυτή καλείται να αντιμετωπίσει μια δύσκολη κατάσταση, συνιστά ένα φαινόμενο αλληλεπίδρασης συναλλαγών μεταξύ ηγετών και υφισταμένων στοχεύοντας στην επίτευξη μιας αλλαγής, συνιστά μια δεξιότητα η οποία περισσότερο μαθαίνεται παρά είναι έμφυτη και όσο περισσότερο την μαθαίνει κάποιος, τόσο περισσότερο την κατέχει (Schneider, 2002).

Οι έννοιες της ηγεσίας και διοίκησης σαφώς και έχουν κοινά χαρακτηριστικά, αλλά παράλληλα υφίστανται ουσιώδεις διαφορές. Οι ηγέτες και οι managers ασκούν διοικητικά καθήκοντα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης, όπως φυσικοί πόροι, χρηματικοί πόροι, εργασία, κεφάλαιο, τεχνολογία κ.α., για την επίτευξη των στόχων της

επιχείρησης. Σε αντίθεση όμως με τον απλό manager / διευθυντή, ο ηγέτης δεν περιορίζεται στην απλή τέλεση των διευθυντικών του καθηκόντων του. Εστιάζει περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο όπως αναφέραμε και στην ενότητα της εισαγωγής συνιστά σε πολλές περιπτώσεις την βασικότερη πηγή δόμησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό βέβαια είναι ποιο εμφανές, στην περίπτωση μια επιχείρησης η οποία είναι εντάσεως εργασίας, όπως για παράδειγμα μια σχολική μονάδα (Algantani, 2014).

Μια επιχείρηση δεν είναι κάτι το απρόσωπο, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός, κάτι που υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι μεγίστης σημασίας. Ο ηγέτης εμφυσάει το όραμα που διαθέτει στους εργαζόμενους έτσι ώστε οι τελευταίοι πέρα των άλλων, να αποκτήσουν μια εργασιακή ταυτότητα, όπου θα γνωρίζουν τι αναμένει από αυτούς η επιχείρηση, ενώ παράλληλα θα ενισχυθεί η αφοσίωση τους προς τον οργανισμό / επιχείρηση. Ουσιαστικά ο ηγέτης εμπνέει του εργαζόμενους και αυτοί είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρότερα για την επίτευξη του οράματος.

Υφίστανται σημαντικές διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και απλού μάνατζερ. Ο ηγέτης έχει πιο στενή σχέση με το προσωπικό και προσπαθεί να παρακινήσει και εμπυρώσει τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση αυτή, πρόκειται για διαχείριση ακολούθων και όχι υπαλλήλων όπου οι πρώτοι είναι προσηλωμένοι προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όχι μόνο για χρηματικούς, αλλά και για ιδεολογικούς λόγους. Ο διευθυντής, επικοινωνεί ελάχιστα με το προσωπικό λόγω αυστηρής ιεραρχίας. Οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που αλληλοεπιδρούν με το προσωπικό και στην συνέχεια παρέχουν ανατροφοδότηση στον διευθυντή. Ο τελευταίος, δεν ενδιαφέρεται για το πόσο δημοφιλής είναι και αυτό που τον ενδιαφέρει αποκλειστικά είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ τα ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης τον απασχολούν σαφώς λιγότερο σε σχέση με τον ηγέτη. (Liphadzi et. Al., 2017).

Μια άλλη σημαντική διαφορά, είναι ότι ο διευθυντής ενδιαφέρεται κυρίως για την βραχυπρόθεσμη πορεία μιας επιχείρησης, ενώ ο ηγέτης για την μακροπρόθεσμη. Ο διευθυντής επιθυμεί κάθε χρόνο η επιχείρηση να παρουσιάζει τα υψηλότερα δυνατά κέρδη, ειδικά αν η αμοιβή του εξαρτάται εν μέρη από την κερδοφορία της. Τον διευθυντή δεν τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα η μακροπρόθεσμη προοπτική της επιχείρησης, αφού πρώτον θα πρέπει σε αυτή την περίπτωση να θυσιαστεί πιθανότατα η βραχυπρόθεσμη προοπτική και δεύτερον ενδεχομένως να εργαστεί σε άλλη

επιχείρηση μακροχρόνια και συνεπώς τον απασχολεί η άμεση προοπτική (Kotterman et. Al., 2006).

Ο ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες στους εργαζόμενους βάση προσόντων τους, ενώ υφίσταται και το στοιχείο της εργασιακής ενδυνάμωσης όπου οι τελευταίοι λαμβάνουν πρωτοβουλίες οι οποίες ξεφεύγουν από τα στενά όρια των καθηκόντων τους και είναι ποιο δημιουργικοί. Ο διευθυντής αντίθετα, αναθέτει αρμοδιότητες βάση της περιγραφής εργασίας και τον ενδιαφέρει πρωτίστως η επιτυχής τέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, όπως αυτά ορίζονται από την θέση εργασίας (Kotterman et. Al., 2006).

Ο ηγέτης καινοτομεί και αναλαμβάνει κινδύνους, αφού διαθέτει κάποιο όραμα για την επιχείρηση και γνωρίζει ότι κατά την πορεία εκπλήρωσης αυτού, θα ανακύψουν αναπόφευκτα κάποια εμπόδια. Αντίθετα, τον διευθυντή δεν τον ενδιαφέρει η μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης και δεν είναι διατεθειμένος να ρισκάρει κάποια βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Στον βαθμό που οι καινοτομίες απαιτούν ανοχή στον κίνδυνο ο διευθυντής, θα επιδιώκει την διατήρηση του υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου, εκτός βέβαια και αν αυτό παράγει ζημίες και συνεπώς η αντικατάστασή του κρίνεται επιβεβλημένη (Kotterman et. Al., 2006).

Μια άλλη διαφορά μεταξύ manager και ηγέτη, είναι ότι ο ηγέτης προσπαθεί να εξελισσεται και να κάνει χρήση των δεξιοτήτων και γνώσεων του κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η επιχείρηση να διοικηθεί ποιο αποτελεσματικά και να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Αντίθετα, ο διευθυντής προτιμά να εκτελεί με τρόπο επιτυχή τα τυπικά του καθήκοντα και προτιμά την στασιμότητα και ασφάλεια δίχως να τον ενδιαφέρει η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του.

Συνοπτικά και σε σχέση με τις βασικές διαφορές μάνατζερ και ηγέτη, ο μάνατζερ αποστρέφεται τον κίνδυνο ενώ ο ηγέτης όχι, ο μάνατζερ είναι ορθολογιστής ενώ ο ηγέτης οραματιστής, ο μάνατζερ επιλύει προβλήματα ενώ ο ηγέτης είναι ποιο ευέλικτος, ο μάνατζερ κρατάει απόσταση από το προσωπικό ενώ ο ηγέτης αποκτά ποιο στενή σχέση με αυτό, ο μάνατζερ είναι εξουσιαστικός, ενώ ο ηγέτης πειραματιστής και τέλος ο ηγέτης επιδιώκει την αλλαγή, ενώ ο μάνατζερ είναι ισορροπιστής.

2.2. Παράγοντας αποτελεσματικότητας ηγεσίας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ηγεσίας. (Dixon et. Al. 2017, Blanchard, 2008).

Ως αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών των μελών ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά την διαδικασία προγραμματισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία αναφέρεται σε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία, η οποία έχει καθαρά δυναμικό χαρακτήρα. Εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία η οποία βασίζεται σε παράγοντες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, η κουλτούρα που διέπει το εργασιακό περιβάλλον, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή ισχύος του ηγέτη το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. (Μπουραντάς, 2005).

Όραμα και οι στόχοι. Ο ηγέτης με όραμα, όχι μόνο κάνει μεγάλα όνειρα, αλλά τα μεταφέρει στο ακροατήριο με συναρπαστικό τρόπο. Λαμβάνει υπ' όψιν τα συναισθήματα της ομάδας και περιγράφει πώς φαίνεται η επιτυχία. Πέρα από την έμπνευση, ο επιτυχημένος ηγέτης διασφαλίζει ότι το όραμα είναι ρεαλιστικό και εφικτό. Το αναλύει σε εφικτούς στόχους, δημιουργώντας ένα σχέδιο για σταδιακή πρόοδο. Η τακτική επανεξέταση και η ενίσχυση του οράματος κρατά την ομάδα συγκεντρωμένη, δίνοντάς της κίνητρο να επενδύσει στο ταξίδι.

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αφορά την κατανόηση των φιλοδοξιών, των δυνατοτήτων και των τομέων ανάπτυξης κάθε μέλους της ομάδας. Οι ηγέτες προσαρμόζουν τις εργασίες για να ταιριάζουν με τις δεξιότητες, αναθέτουν ευθύνες με βάση την τεχνογνωσία και παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Αναγνωρίζοντας τις ατομικές συνεισφορές, οι ηγέτες καλλιεργούν μια κουλτούρα εκτίμησης και συμμετοχής, δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Δεξιότητες επικοινωνίας:

Η επικοινωνία δεν είναι μόνο λόγια, πρόκειται για βαθύτερη σύνδεση με την ομάδα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κυριαρχούν στην τέχνη της ενεργητικής ακρόασης, προσπαθώντας να κατανοήσουν πριν γίνουν κατανοητοί. Δημιουργούν μηνύματα που έχουν απήχηση στο κοινό τους, χρησιμοποιώντας ενσυναίσθηση για να γεφυρώσουν τυχόν κενά. Ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο, αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες και παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι ηγέτες χτίζουν σχέσεις που προάγουν την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία κατανόηση.

Λήψη αποφάσεων:

Η λήψη αποφάσεων είναι ταυτόχρονα τέχνη και επιστήμη. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αξιολογούν τις διαθέσιμες πληροφορίες, αναλύουν πιθανά αποτελέσματα και εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Σε δύσκολες καταστάσεις, παραμένουν ήρεμοι και αποφασιστικοί, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στην ομάδα τους. Το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις, αποσκοπεί στην ενίσχυση της ειλικρίνειας και ενθαρρύνει μια κουλτούρα μάθησης τόσο από επιτυχίες όσο και από αποτυχίες.

Συναισθηματική νοημοσύνη:

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διαπροσωπικής αποτελεσματικότητας. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους μπορούν να διευθετήσουν τις συγκρούσεις, να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες τους και να γιορτάσουν τα επιτεύγματα με ενσυναίσθηση. Δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να μοιράζονται τα συναισθήματά τους, καλλιεργώντας την αίσθηση πως ανήκουν κάπου. Επιδεικνύοντας συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες χτίζουν ισχυρούς δεσμούς που οδηγούν σε υψηλότερη δέσμευση και συνεργασία.

Ηθική και ακεραιότητα:

Η ηθική ηγεσία αφορά την ευθυγράμμιση των ενεργειών με τις αξίες, ακόμη και όταν αντιμετωπίζονται προκλήσεις. Οι ηγέτες παρουσιάζουν την ηθική συμπεριφορά παίρνοντας αποφάσεις βάσει αρχών και γνωρίζοντας τα λάθη τους. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα λογοδοσίας όπου όλοι τηρούν τα ίδια ηθικά πρότυπα. Η διατήρηση της ακεραιότητας δημιουργεί αξιοπιστία και εμπιστοσύνη, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, ενισχύοντας τη φήμη της ομάδας.

Καινοτομία και προσαρμοστικότητα:

Η καινοτομία απαιτεί μια νοοτροπία που αγκαλιάζει την αλλαγή και καλωσορίζει τις νέες ιδέες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και την ανάληψη ρίσκου, επιβραβεύοντας τη δημιουργικότητα αντί να τιμωρούν την αποτυχία. Δίνουν το παράδειγμα, δείχνοντας ότι η προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητη σε έναν ταχέως εξελισσόμενο κόσμο. Προάγοντας μια κουλτούρα καινοτομίας, οι ηγέτες εμπνέουν την ομάδα τους να έχει ανοιχτά μυαλά και να βελτιώνεται συνεχώς.

Διαχείριση χρόνου και πόρων:

Η διαχείριση πόρων περιλαμβάνει στρατηγική κατανομή χρόνου, οικονομικών και ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθορίζουν προτεραιότητες, αναθέτουν εργασίες και βελτιστοποιούν τη διανομή των πόρων για να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα. Αναγνωρίζουν τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αποτρέπουν την εξουθένωση της ομάδας, προωθώντας αποτελεσματικές ροές εργασίας. Με τη σοφή διαχείριση των πόρων, οι ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες της ομάδας αποφέρουν το μεγαλύτερο αποτέλεσμα.

Ανθεκτικότητα και σκληρότητα:

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν ανθεκτικότητα και σκληρότητα, επιδεικνύοντας την ικανότητα να επιμένουν απέναντι στις προκλήσεις. Δίνουν το παράδειγμα, δείχνοντας στην ομάδα τους ότι οι αποτυχίες είναι ευκαιρίες για ανάπτυξη. Οι ανθεκτικοί ηγέτες παραμένουν επικεντρωμένοι στο μακροπρόθεσμο όραμα, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους όταν χρειάζεται. Επιδεικνύοντας αποφασιστικότητα και προθυμία να μάθουν από τις αποτυχίες, εμπνέουν την ομάδα τους να ξεπεράσει τα εμπόδια και να συνεχίσει να προσπαθεί για το καλύτερο.

Συνεργατική νοοτροπία:

Η συνεργασία βρίσκεται στο επίκεντρο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες που καλλιεργούν μια συλλογική νοοτροπία εκτιμούν τις διαφορετικές προοπτικές και τα δυνατά σημεία των μελών της ομάδας τους. Δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η συνεργασία, καταστρέφοντας τα μεταξύ τους «στεγανά» και προάγοντας τη διαλειτουργική ομαδική εργασία. Αυτοί οι ηγέτες παροτρύνουν τη διεξαγωγή συμβουλίων όπου παρουσιάζονται νέες ιδέες, ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και δίνουν έμφαση στη συλλογή τους για την επίτευξη των στόχων

Δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων:

Η ικανότητα πλοήγησης σε κρίσεις είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες που παραμένουν συγκρατημένοι και λαμβάνουν σωστά μελετημένες αποφάσεις σε περιόδους ταραχών εμπνέουν εμπιστοσύνη στην ομάδα τους. Επικοινωνούν με αυθεντικότητα, παρέχοντας ακριβείς πληροφορίες και διαβεβαιώσεις. Λαμβάνοντας αποφασιστική δράση, συντονίζουν τους πόρους και διατηρώντας την αίσθηση του σκοπού, οι ηγέτες κατευθύνουν την ομάδα τους μέσα από κρίσεις, ελαχιστοποιώντας παράλληλα την κωλυσιεργία.

Συνεχής Μάθηση και Ανάπτυξη:

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι δια βίου μαθητές, αφοσιωμένοι στην προσωπική και

επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αναζητούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ιδέες, παραμένοντας ενήμεροι στον τομέα τους και όχι μόνο. Αυτή η δέσμευση στη μάθηση αποτελεί θετικό παράδειγμα για την ομάδα τους, ενθαρρύνοντάς την να επιδιώξει επίσης ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη δημιουργούν μια ατμόσφαιρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης.

Ενδυνάμωση και ανάθεση:

Η ενδυνάμωση και η ανάθεση συμβαδίζουν με την αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες ενδυναμώνουν την ομάδα τους αναθέτοντας τους ευθύνες, καλλιεργώντας το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της αυτονομίας. Παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις. Η ανάθεση όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο για τον ηγέτη, αλλά επίσης προωθεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τονώνει το ηθικό στην ομάδα.

Πολιτισμική ικανότητα και ένταξη της διαφορετικότητας:

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο, οι αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν και εκτιμούν διαφορετικούς πολιτισμούς και προοπτικές. Προωθούν την αφομοίωση και τη διαφορετικότητα μέσα στην ομάδα τους, αναγνωρίζοντας την αξία που φέρνουν οι διαφορετικές κουλτούρες στο τραπέζι. Η πολιτισμική ικανότητα επιτρέπει στους ηγέτες να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να περιηγούνται στις πολυπλοκότητες, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον σεβασμού και ισότητας.

Ανατροφοδότηση και αναγνώριση:

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση που βοηθούν τα μέλη της ομάδας τους να αναπτυχθούν. Προσφέρουν εποικοδομητική κριτική και επαίνους με ισορροπημένο τρόπο, διασφαλίζοντας ότι οι προσδοκίες απόδοσης είναι σαφείς. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα επιτεύγματα, ενισχύουν το ηθικό και το κίνητρο της ομάδας. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και αναγνωρίζοντας τη σκληρή δουλειά, οι ηγέτες εμπνέουν την ομάδα τους να διαπρέψει.

Βάση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως το να εμπνέει εμπιστοσύνη, να διαθέτει ιδανικά, να εμμένει στις ιδέες του χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα απορρίπτει καινούριες, να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του ίδιου και των ακολούθων του και να μένει προσηλωμένος στη επίτευξη των στόχων της ομάδας (Bass, 1990).

Βάση του μοντέλου της κατανεμημένης εργασίας ένας αποτελεσματικός ηγέτης, δίνει ευκαιρίες δράσης στους ακολούθους, συμβουλευεται τους τελευταίους φλέγοντα ζητήματα, καθοδηγεί και συντονίζει το έργο των υφισταμένων, αποδίδει μεγάλη βαρύτητα στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων του, προωθεί τον διάλογο υποστηρίζει προγράμματα επιμόρφωσης κατανέμει ρόλους και καθήκοντα βάση των δυνατοτήτων / δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι και παρέχει υλικό και συμβουλές στους υφισταμένους (Gronn, 2008).

2.3. Θεωρίες ηγεσίας

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι ηγετικές συμπεριφορές κατηγοριοποιούνται σε 2 βασικές κατηγορίες όπως το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Οι υποθέσεις της θεωρίας X αναφέρουν ότι ο άνθρωπος δεν προτιμά την εργασία, την θεωρεί αγγαρεία και συνεπώς καταβάλλει χαμηλή προσπάθεια. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ελέγχονται από τους προϊσταμένους / διευθυντές και να τους επιβάλλονται κυρώσεις, έτσι ώστε να είναι πιο παραγωγικοί. Επίσης, ο μέσος εργαζόμενος δεν επιθυμεί να αναπτύξει ηγετικές συμπεριφορές και έχει σχετικά παθητικό ρόλο στην εργασία, κάτι βέβαια που δεν συνάδει με την θεωρία της ενδυνάμωσης. Το συμπέρασμα που ανακύπτει, είναι ότι ο ηγέτης θα υιοθετήσει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας σε μια προσπάθεια του κρατήσει του εργαζόμενους σε εγρήγορση.

Η θεωρία Y ισχυρίζεται ότι οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους υπό κάποιες προϋποθέσεις. Η εργασία για τον εργαζόμενο εκλαμβάνεται ως κάτι το πολύ σημαντικό και θεωρεί πως μέσω αυτής μπορεί να εξελιχθεί όχι μόνο επαγγελματικά, αλλά και προσωπικά. Ουσιαστικά, ικανοποιείται μια πολύ σημαντική ανάγκη που είχε αναφέρει στην θεωρία του ο

Maslow και αυτή είναι της αυτοπραγμάτωσης. Ο ηγέτης δεν θεωρεί τις ποινές και τον εξωτερικό έλεγχο ως τα μοναδικά μέσα συμμόρφωσης των εργαζομένων σε περίπτωση που αυτοί δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Ο μέσος άνθρωπος, είναι πρόθυμος του να αναλάβει ευθύνη, ενώ θεωρείται αρκετά πιθανό του να διαθέτει κάποια από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά όπως ευφυΐα, φαντασία, διορατικότητα, καινοτομία και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, ο ηγέτης υιοθετεί ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και δίνει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος άλλωστε δύναται να κάνει την διαφορά σε μια επιχείρηση. Προσπαθεί να εμπνεύσει, να καθοδηγήσει και γενικά να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων και γενικότερα να συμβάλλει στην διαμόρφωση ιδιαίτερα ευνοϊκών συνθηκών εργασίας (Spillane, 2006).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών ισχυρίζεται, ότι ο ηγέτης δεν γίνεται, αλλά γεννιέται. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ένας ηγέτης έχει κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά, τα οποία τον διαφοροποιούν από άλλα άτομα που επιθυμούν να γίνουν ηγέτες κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες, αλλά τελικά αποτυγχάνουν διότι στην ουσία είναι ζήτημα κυρίως ταλέντου. Ένα παράδειγμα, είναι η κοινωνικότητα την οποία πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης. Αυτή σε μεγάλο βαθμό αποδίδεται σε βιολογικούς παράγοντες. Ένα άλλο παράδειγμα, είναι αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου ο ηγέτης δεν γνωρίζει μόνο τους λόγους για τους οποίους διαμορφώνονται κάποια δικά του συναισθήματα, ενώ μπορεί και αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Η θεωρία που εξετάζουμε, βασίζεται στο γεγονός του ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παράγουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, ενώ οι εκάστοτε τύποι συμπεριφοράς δε μεταβάλλονται σημαντικά σε διάφορες καταστάσεις. Συνεπώς, η πορεία ενός ατόμου που διαθέτει κάποια συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά, ουσιαστικά έχει προκαθοριστεί και το άτομο αυτό δε θα χρειαστεί κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια για να ασκήσει ηγεσία. Τα άτομα που στερούνται αυτών των χαρακτηριστικών και είναι σχεδόν αδύνατον όσο και αν το προσπαθήσουν να γίνουν ηγέτες. Κάποια βασικά χαρακτηριστικά, είναι η ανάγκη για επιτυχία, η αποδοχή ευθύνης, η μη αναβλητικότητα, η προσωπική ανάπτυξη, ανάληψη κινδύνου, η εμμονή ως προς την επίτευξη των στόχων, η διπλωματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η εν συναίσθηση κ.α. (Spillane, 2006).

Η θεωρία των στόχων, ισχυρίζεται ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να επιδιώκει μόνο την επίτευξη των προσωπικών του στόχων, αλλά και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μάλιστα με τον ίδιο ζήλο. Αν κατορθώσει να συμβιβάσει αυτούς τους στόχους τότε θα θεωρηθεί ιδιαίτερα επιτυχημένος. Αρκετοί πάντως ερευνητές έχουν εγείρει ενστάσεις όσον αφορά την εγκυρότητα αυτής της θεωρίας. (Bass, 1995).

Η ενδεχομενική θεωρία, χαρακτηρίζεται ως μοντέλο εξάρτησης αφού παρουσιάζει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη ως εξαρτημένη μεταβλητή και την συμπεριφορά ως ανεξάρτητη και εξετάζει πως αυτές αλληλοεπιδρούν σε μια δεδομένη κατάσταση. Βάση αυτής της θεωρίας η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και από το πόσο μπορεί να έχει υπό τον έλεγχο του μια απρόβλεπτη κατάσταση όπως π.χ. τάσεις παραίτησης κάποιων ικανών εργαζομένων. Ένας ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός βάση παραγόντων, όπως οι σχέσεις με του υπαλλήλους, η δυνατότητά του να ασκεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του και η δυνατότητά του να αξιοποιεί με τρόπο εποικοδομητικό την ισχύ που έχει. (Montana et. Al., 1987).

2.4. Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τους συγκεκριμένους στόχους, τον οργανισμό και τα άτομα που εντάσσονται στην λειτουργία του οργανισμού. Κάθε στυλ έχει τα υπέρ και τα κατά συνεπώς, δεν υπάρχει ένα στυλ να είναι κοινώς αποδεκτό. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, οι τύποι υπαλλήλων και το εξωτερικό περιβάλλον για να επιλεγεί και η σωστή προσέγγιση δηλ. το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (Bennis, 2009).

Ένα στυλ ηγεσίας, αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει την εργασία, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει και χρησιμοποιεί την εξουσία που εξορισμού κατέχει. Μπορεί να κάνει χρήση ενός ευρύ φάσματος στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις καταστάσεις που διαμορφώνονται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ

ηγεσίας για να υποστηρίξουν τις ανάγκες και τους στόχους τους ανά πάσα στιγμή. Συνεπώς, ένας αποτελεσματικός ηγέτης, οφείλει να προσαρμόζεται στα επιχειρηματικά δεδομένα και να ασκεί το στυλ ηγεσίας που θα προάγει το συμφέρον της επιχείρησης. Οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας είναι ο όγκος εργασίας, η εταιρική κουλτούρα, οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία και οι προσωπικότητες που διαχειρίζεται.

Παρακάτω, παρουσιάζουμε τα εξής στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους και δεν έχουν ιδιαίτερη αλληλεπίδραση με το προσωπικό. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης, είναι ότι σε περιόδους κρίσης που πρέπει να ληφθούν γρήγορες και άμεσες αποφάσεις θα πρέπει οι ηγέτες να δράσουν μόνοι τους, καθώς δεν υπάρχει η πολυτέλεια του χρόνου. Μειονέκτημα, είναι ότι δεν εμφανίζονται καινοτόμες ιδέες αφού οι υπάλληλοι στερούνται πρωτοβουλιών.(Maxwell, 2007).

Σύμφωνα με το στυλ της συμβουλευτικής ηγεσίας, οι ηγέτες ζητούν από τους υπαλλήλους σχόλια με συνέπεια και λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις ανησυχίες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να καλύπτουν τις ανάγκες της αναγνώρισης και σεβασμού. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες δεν ασκούν εξολοκλήρου την εξουσία. Απλώς αναγνωρίζουν περισσότερο την αξία του ανθρωπίνου κεφαλαίου και πιστεύουν στις θεωρίες των κινήτρων. Πλεονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι οι υπάλληλοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στη εταιρεία και ενισχύεται η εργασιακή τους ταυτότητα. Μειονέκτημα είναι ότι αυτό το στυλ μπορεί να στερείται αποτελεσματικότητας όταν εμπλέκονται πολλά άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ και ο ηγέτης θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια αποτελεσματική σύνθεση των διαφόρων απόψεων πρώτου αναληφθεί η σχετική δράση (House, 1993).

Σύμφωνα με το συνεργατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση αφού αυτή είναι πηγή αύξησης της παραγωγικότητας. Σημαντική θεωρείται η ομαδική εργασία και οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Στο στυλ αυτό ηγεσίας εισπράττουν σημαντικό σεβασμό από τους ακολούθους, γεγονός που διευκολύνει το έργο τους. Το στυλ αυτό ηγεσίας είναι πολύ διαδεδομένο σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το στυλ αυτό ηγεσίας, προάγει επίσης και το ηθικό των εργαζομένων με αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα, αλλά και την μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση. Πλεονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι ενισχύεται αφοσίωση των εργαζομένων ενώ αυξάνεται και η παραγωγικότητα. Μειονέκτημα είναι ότι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών προσωπικοτήτων, ιδιαίτερα όταν το

εργασιακό περιβάλλον είναι ανταγωνιστικό δεν είναι εύκολο εγχείρημα, ενώ δυσχεραίνεται και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Στο μη παρεμβατικό στυλ ηγεσίας, οι επικεφαλής της επιχείρησης μοιάζουν περισσότερο με μέντορες παρά με ηγέτες υπό έννοια ότι είναι διαθέσιμοι όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται καθοδήγηση προκειμένου αν διεκπεραιώσουν το έργο τους. Οι ηγέτες βέβαια παρακολουθούν διακριτικά του εργαζόμενους, αλλά οι τελευταίοι είναι αυτοί που λαμβάνουν τις περισσότερες αποφάσεις. Πλεονέκτημα αυτού του στυλ είναι ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες έχουν αυτονομία, ενώ αισθάνονται ιδιαίτερα χρήσιμοι για την επιχείρηση. Μειονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι όταν στερούνται καθοδήγησης είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στις δυσκολίες της δουλειάς.

2.5. Ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον

Τα σχολεία την σημερινή εποχή, αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις, όπως του να διασφαλιστεί η ομαλή διαδικασία τα εκπαιδευτικής διαδικασίας, να ενσωματωθούν εξειδικευμένες γνώσεις σε ένα πεδίο γενικών γνώσεων, να διασφαλιστεί η σωστή συμπεριφορά των μαθητών, να γίνει ορθολογική διαχείριση των πόρων, να δομηθεί ένα σχολείο σύμφωνα με τα πρότυπα της κοινωνίας όπου σημασία δεν θα έχει μόνο η απόκτηση τυποποιημένων γνώσεων, αλλά και η διάπλαση της προσωπικότητας των μαθητών, να δημιουργηθούν συνεργασίας με τους γονείς οι οποίοι θα παρέχουν στήριξη στην εκπαιδευτική διαδικασία (Christofer et. Al., 2016).

Η αποτελεσματική ηγεσία σε ένα σχολείο συνίσταται, στον ορισμό του οράματος και των αξιών, στην βελτίωση των συνθηκών διδασκαλίας και μάθησης, στην ευθυγράμμιση των ρόλων και των ευθυνών, στον εμπλουτισμό του σχολικού προγράμματος, στην δημιουργία σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας, αλλά και εκτός αυτής και στην βελτίωση της ποιότητας των δασκάλων / καθηγητών. Σημαντικό είναι επίσης, ο ηγέτης σε ένα σχολείο να συνεργάζεται με αντίστοιχους άλλων σχολείων, έτσι ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένος για τις τελευταίες εξελίξεις στο εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά και να ανταλλάσσει ιδέες για το πως θα γίνει η σχολική μονάδα που διευθύνει πιο αποτελεσματική (Christofer et. Al., 2016).

Βάση έρευνας που έγινε το 2014 σε χώρες του OECD σε σχέση με τις πρακτικές ηγεσίας που ασκούνται στα σχολεία τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, ήταν ότι ο επανασχεδιασμός των ευθυνών των ηγετών δεν συμβάλλει αυτόματα στη βελτίωση της απόδοσης της σχολικής μονάδας, η κατανομή ηγεσίας στα σχολεία χρήζει βελτίωσης, η σημασία της ηγεσίας στα σχολεία έχει σχετικά υποτιμηθεί και θα πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες, έτσι ώστε το επάγγελμα του διευθυντή / ηγέτη να γίνει πιο ελκυστικό.

Σε ένα σχολείο, υπάρχουν 3 είδη ηγεσίας όπως η ηγεσία που ασκεί ο διευθυντής στους δασκάλους, η ηγεσία που ασκούν οι δάσκαλοι στους μαθητές και η ηγεσία που ασκείται από κάποιους μαθητές σε κάποιους άλλους, λόγω του ότι αυτοί οι μαθητές εμφανίζουν ηγετικά χαρακτηριστικά. Από την δεκαετία του 1990 ο θεσμός του σχολείου υπέστη κάποιες μεταρρυθμίσεις όπως την διαχείριση, την επαγγελματικοποίηση, τη διδασκαλία, τη υπεράσπιση των επιλογών των γονέων και των μαθητών όσον αφορά το σχολείο και την ανανεωμένη έμφαση για την διδασκαλία (Fowler, 1999).

Σε μια σχολική μονάδα συνήθως τον ρόλο του ηγέτη αναλαμβάνει ο διευθυντής. Μπορεί όμως ο τελευταίος να μην έχει ηγετική παρουσία και απλώς να περιορίζεται στον παραδοσιακή του ρόλο. Αν θέλουμε να εντοπίσουμε τις διαφορές μεταξύ του διευθυντή ηγέτη και του παραδοσιακού διευθυντή είναι ότι ο πρώτος αναδεικνύεται, ενώ ο δεύτερος διορίζεται, ο πρώτος κάνει χρήση της προσωπικές του επιρροής, ενώ ο δεύτερος κάνει χρήση της νόμιμης εξουσίας, ο πρώτος επηρεάζει και πείθει, ενώ ο δεύτερος δίνει εντολές, ο πρώτος εμπιστεύεται το προσωπικό, ενώ ο δεύτερος ασκεί έλεγχο, ο πρώτος αποδίδει έμφαση σε ανθρώπους, ενώ ο δεύτερος αποδίδει έμφαση σε κανόνες, ο πρώτος αμφισβητεί την πραγματικότητα, ενώ ο δεύτερος όχι κ.α. Για να θεωρηθεί ένας διευθυντής ως αποτελεσματικός ηγέτης, θα πρέπει να βοηθά τους συνεργάτες του, να έχει ένα όραμα για το σχολείο, να προωθεί την αλλαγή, να είναι αποτελεσματικός στην διαχείριση κρίσεων, να θέτει σαφείς στόχους, να παρακινεί, να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και να συμβάλλει στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Με την ηγεσία του διευθυντή, θα ασχοληθούμε περαιτέρω σε ξεχωριστή ενότητα.

Η ηγεσία των δασκάλων, απαιτεί του να αναλαμβάνουν οι τελευταίοι την παιδαγωγική ευθύνη της τάξης όσο και την διαχείρισή της. Η ηγεσία των δασκάλων ενδιαφέρεται για τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων εντός του σχολικού περιβάλλοντος. Με το να αναλαμβάνουν οι δάσκαλοι / καθηγητές ηγετικούς ρόλους, τα σχολεία γίνονται πιο δημοκρατικά, επεκτείνονται οι ευκαιρίες

σταδιοδρομίας των δασκάλων, διευρύνονται οι δυνατότητες μιας διδακτικής μεταρρύθμισης, αυξάνεται η δέσμευση του δασκάλου για αλλαγή της σχολικής δομής, διευρύνεται η εμπειρία των δασκάλων και τέλος γίνονται καλύτεροι επαγγελματίες στο πεδίο τους (Ronald et. Al., 2002).

Η συμμετοχή του διευθυντή στη εκπαιδευτική ηγεσία, σίγουρα είναι σημαντική, αλλά δεν αρκεί από μόνη της για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας. Υπάρχουν αρκετές κρίσιμες λειτουργίες σε ένα σχολείο οι οποίες απαιτούν υποστήριξη και πρέπει να πραγματοποιηθούν. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι θα πρέπει να ασκείται κάποια μορφή ηγεσίας, έστω και ηπιότερης από όλους τους εμπλεκόμενους, όπως οι καθηγητές / δάσκαλοι. Το να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία ο διευθυντής, σίγουρα είναι σημαντικό, αλλά και η συμμετοχή των δασκάλων είναι επίσης κρίσιμη μεταβλητή.

Κατά την διαδικασία διδασκαλίας οι δάσκαλοι δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην απλή μετάδοση στείων γνώσεων. Ο καθηγητής, μπορεί να λειτουργήσει και ως μέντορας για τους μαθητές, όπου θα μεταφέρει σε αυτούς την εμπειρία της ζωής, αξίες ιδανικά έτσι ώστε όταν οι μαθητές αποφοιτήσουν να έχουν πέρα των άλλων και τα εφόδια που τους παρείχε το σχολείο τα οποία στην περίπτωση αυτή δεν αναφέρονται μόνο στο ακαδημαϊκό κομμάτι. Ένας λοιπόν δάσκαλος, μπορεί να λειτουργήσει ως ηγέτης σε μια τάξη αποτελώντας πηγή έμπνευσης, προσφέροντας καθοδήγηση, επικοινωνώντας πέρα από το τυπικό επίπεδο με τους μαθητές, αλλά παρέχοντας και κίνητρα στους τελευταίους έτσι ώστε αυτοί να βελτιώσουν την ακαδημαϊκή τους επίδοση. Ουσιαστικά η φύση της ηγεσίας είναι οι δάσκαλοι να εργάζονται μαζί και να παράγουν γνώση και ηθικές αξίες. Η ηγεσία λοιπόν, σε μια σχολική μονάδα είναι ένα δυναμικό και όχι ένα στατικό φαινόμενο. Οι καταστάσεις σε μια τάξη αλλάζουν σε καθημερινή βάση και οι δάσκαλοι θα πρέπει να διαθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία θα τους επιτρέπουν να κάνουν χρήση της ισχύος με γνώμονα το συμφέρον των μαθητών (Lambert, 1998).

Με το να έχει η ηγεσία σταθερό και όχι ρευστό χαρακτήρα, υφίστανται οι παρακάτω επιπτώσεις. Πρώτον, υπάρχει μια διαφορετική σχέση δύναμης, όπου δεν είναι εύκολο να διακριθούν οι ηγέτες από τους υφιστάμενους. Δεύτερον, υπάρχει αντίκτυπος στον τομέα της εργασίας εντός της σχολικής μονάδας. Τρίτον, οι δάσκαλοι αποκτούν την δυνατότητα του να γίνουν ηγέτες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η τελευταία επίπτωση είναι και ο σημαντικότερος παράγοντας σχολικής βελτίωσης (Lambert, 1998).

Ο δάσκαλος για να θεωρηθεί ηγέτης, θα πρέπει να πείσει τους μαθητές / μαθήτριες να ενστερνιστούν τον στόχο που έχει θέσει για την τάξη, αλλά και τις μεθόδους που θα υιοθετηθούν για την επίτευξη του στόχου. Αυτό που δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, είναι ότι ο δάσκαλος θα θέτει πάντα τους στόχους και θα ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν, ενώ θα κρίνει αν όντως επιτεύχθηκαν. Οι δάσκαλοι σε αρκετά σχολεία εδώ και κάποιες δεκαετίες, δεν λειτουργούν μόνο ως ηγέτες στην τάξη που έχουν αναλάβει, αλλά έχουν επωμιστεί και επίσημους ρόλους ηγεσίας έχοντας βέβαια σαφώς λιγότερα καθήκοντα σε σχέση με τον διευθυντή. Οι μεταρρυθμίσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στα σχολεία τις τελευταίες δεκαετίες, επιτάσσουν την διεύρυνση του ηγετικού ρόλου των δασκάλων όπου θα μετατρέπονται από να είναι αντικείμενα, σύμβουλοι και συνεργάτες στον να προάγουν μέσω του αναβαθμισμένου ηγετικού τους ρόλου τη αλλαγή στα σχολεία (Zaccaro, 2002).

Οι μεταρρυθμίσεις που διενεργήθηκαν στα σχολεία των ανεπτυγμένων χωρών στα τέλη του προηγούμενου αιώνα, έδειξαν ότι η διαδικασία της εκμάθησης και της διδασκαλίας θα αναζωογονούνταν, αν ενισχυόταν ο επαγγελματικός ρόλος των δασκάλων όπου πλέον θα συμμετέχουν πιο ενεργά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχει υποστηριχθεί επίσης, ότι η καλλιέργεια της γνώσης και της ηγεσίας των δασκάλων θα ενισχύσουν την δυνατότητά τους στο να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της σχολικής αλλαγής (Zaccaro, 2002).

Σε μια περίοδο όπου τα σχολεία υπόκεινται σε συνεχή μεταρρυθμίσεις, έχουν προταθεί διάφορες δομές όσον αφορά την ηγεσία των δασκάλων. Αυτές αναφέρονται στα προγράμματα των δασκάλων, στη κλίμακα σταδιοδρομίας των δασκάλων, στην λήψη σχολικών αποφάσεων, στην κοινή διακυβέρνηση και στον στοχευμένο έλεγχο των σχολείων. Μέσω αυτών των δομών, έχουν μεταβληθεί οι στόχοι και ευθύνες των δασκάλων / καθηγητών.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες παραγράφους, εντός του σχολικού περιβάλλοντος, πέρα από την ηγεσία του διευθυντή και των δασκάλων / καθηγητών υπάρχει και η ηγεσία των μαθητών. Οι σχετικές έρευνες που έχουν γίνει πάντως για το ζήτημα αυτό, είναι μάλλον περιορισμένες. Η εμφάνιση της ηγεσίας στα νεαρά άτομα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαδικασία μάθησης σε μια τάξη. Οι ηγέτες σε αυτή την περίπτωση αναδεικνύονται στα πλαίσια μιας ομάδας μέσα από συμπεριφορές και κίνητρα που σχετίζονται με την επίτευξη. Τέτοιες συμπεριφορές είναι η

δέσμευση, η διευκόλυνση και η έκφραση της άποψης. Συνεπώς, οι νεαροί ηγέτες, έχουν έναν ενεργητικό ρόλο στην πρόοδο της ομάδας στην οποία συμμετέχουν και μια τέτοια ομάδα μπορεί να είναι η τάξη, μια σχολική αθλητική ομάδα κ.α.

Οι δάσκαλοι ασκούν συνήθως τυποποιημένες μορφές ηγεσίας. Αντίθετα, ένας μαθητής μπορεί να ασκεί μια άτυπη μορφή ηγεσίας και βέβαια οι βασικοί λόγοι που τον ανέδειξαν ως ηγέτη θα είναι η ισχυρή του προσωπικότητα, η κοινή του αποδοχή από τους μαθητές, οι υψηλές ακαδημαϊκές του επιδόσεις και οι καλές σχέσεις με τους δασκάλους.

Τα στοιχεία της προσωπικότητας, είναι ικανά στο να προβλέψουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου. Επίσης, το να ασκεί την άτυπη αυτή μορφή ηγεσίας ο μαθητής, ένας προάγγελος επαγγελματικής επιτυχίας αφού πλέον σε ένα εργασιακό περιβάλλον δεν αρκούν οι δεξιότητες και οι γνώσεις, αλλά απαιτείται να διαθέτει ο εργαζόμενος ισχυρή προσωπικότητα, αλλά και συναισθηματική νοημοσύνη (Scribner et. Al, 1998).

3. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

3.1. Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα

Ο διευθυντής έχει μια ξεχωριστή θέση σε μια σχολική μονάδα, ενώ αρκετές φορές έχει ηγετική θέση αυτή. Μπορεί μια σχολική μονάδα να βελτιώνεται μέσω ενός συνδυασμού ηγεσίας διευθυντή και δασκάλων, αλλά αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ο πλέον καθοριστικός. Η διεύθυνση, μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και ειδικότερα στην διαδικασία μάθησης, αλλά και στην ποιότητα της σχολικής μονάδας ανάλογα με το αν ασκεί τα καθήκοντά της με επιτυχή ή μη επιτυχή τρόπο. Αν ένας διευθυντής περιορίζεται στην αυστηρή τέλεση των καθηκόντων του και δεν αναθέτει ρόλους στους δασκάλους, δεν καινοτομεί, δεν έρχεται σε επαφή με τους μαθητές, κάνει κατάχρηση εξουσίας κ.α., τότε η σχολική μονάδα είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Βασιλόπουλος, 2017).

Το έργο της διεύθυνσης μιας σχολικής μονάδας, θα πρέπει να συνίσταται στην οργάνωση, συντονισμό, διοίκηση, αναμόρφωση και αναβάθμιση της τελευταίας. Ο διευθυντής, θα πρέπει να διεθύνει την σχολική μονάδα κατά τέτοιο τρόπο, που θα παρέχει κίνητρα όχι μόνο στους καθηγητές, αλλά και στους μαθητές. Η στείρα τυπική διοίκηση, συνήθως δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Κιρκιγιάννη, 2011).

Κάθε σχολική μονάδα, συνιστά έναν ζωντανό οργανισμό η οποία έχει τον κρίσιμο και ευαίσθητο ρόλο του να παρέχει εφόδια στους μαθητές σε όλα τα επίπεδα, έτσι ώστε αυτοί να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις της ενήλικης ζωής. Συνεπώς, ο διευθυντής κατά κύριο λόγο και οι δάσκαλοι καθηγητές κατά δεύτερο, δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην άσκηση των τυπικών τους καθηκόντων. Ο διευθυντής, θα πρέπει να αναδείξει τα ηγετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, έτσι ώστε να πετύχει το έργο του, που δεν είναι απλώς η διοίκηση της σχολικής μονάδας, αλλά η εξέλιξη και βελτίωση της ποιότητάς της.

Οι διευθυντές που διεθύνουν ιδιωτικά σχολεία, αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις σε σχέση με τα δημόσια σχολεία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι τα δημόσια σχολεία έχουν

ελεύθερα εκπαιδευτικά προγράμματα από την κυβέρνηση. Συνεπώς, τα ιδιωτικά σχολεία αντιμετωπίζουν αυτή την πρόκληση και συνεπώς θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αποδοτικά προκειμένου να ανταγωνίζονται τα δημόσια σχολεία, προκειμένου κάποιος μαθητής να προτιμήσει ένα ιδιωτικό σχολείο σε σχέση με ένα δημόσιο, όπου η εκπαίδευση που παρέχεται. Οι διευθυντές σε ένα σχολείο καλούνται να αντιμετωπίσουν πλήθος προβλημάτων, τα οποία θα πρέπει να λυθούν και ουσιαστικά επωμίζονται διάφορους ρόλους όπως αυτού του στελέχους, του επιχειρηματία, του καινοτόμου και αυτού που παρακινεί (Masruai, 2020).

Ο διευθυντής δε θα πρέπει να λειτουργεί ως ένας απλός διεκπεραιωτής των ζητημάτων που συνδέονται με την λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Θα πρέπει να έχει όραμα για αυτή και να επιδιώκει την βελτίωσή της. Το ζήτημα βέβαια της στοχοθεσίας και της αποτίμησης του έργου σε ένα σχολείο δεν αφορά μόνο τον διευθυντή, αλλά θα πρέπει να συνεισφέρουν όλοι οι φορείς της σχολικής μονάδας με τον διευθυντή βέβαια να έχει τον κυρίαρχο ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Συμπερασματικά, ο διευθυντής, συνιστά το πρόσωπο το οποίο είτε μόνο είτε στο πλαίσιο ενός διοικητικού οργάνου που αποτελείται από διάφορα μέλη, έχει την ευθύνη για την διοίκηση της σχολικής μονάδας για την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεων για τον έλεγχο του προσωπικού το οποίο απαρτίζεται κυρίως από του καθηγητές, για την διαχείριση των οικονομικών και την τήρηση της τάξης και πειθαρχίας εντός της σχολικής μονάδας (Σαίτη, 2012).

Ένας σημαντικός παράγοντας επίσης που καθορίζει τον ρόλο του διευθυντή, είναι η ενασχόληση του με τα διδακτικά καθήκοντα, αφού αν αυτός ασχολείται με την διδασκαλία, τότε θα έχει λιγότερο χρόνο για τη άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων, από την άλλη όμως θα αποκτήσει μια αρτιότερη αντίληψη για την διενέργεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες παραγράφους, λόγω της σύνθετης λειτουργίας ενός σχολείου όπου στο επίκεντρο βρίσκεται η αποτελεσματική τέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με την εμπλοκή διαφόρων φορέων (διοικητικό προσωπικό, δάσκαλοι, καθηγητές, μαθητές), ένας διευθυντής θα πρέπει να συμπεριφέρεται και ως ηγέτης για να παρακινεί, εμπνέει, επιλύει συγκρούσεις, καινοτομεί, αναλαμβάνει ρίσκα κ.α. (Σαίτη, 2012).

Συνήθης επίσης, είναι η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου ο μετασχηματιστικός ηγέτης / διευθυντής διασφαλίζει ότι το όραμα θα είναι ξεκάθαρο και αποδεκτό και θα συνάδει με τις αξίες και ανάγκες του σχολείου, ο ηγέτης θα εργάζεται στην σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος θα επιβεβαιώνει την σημασία εκπλήρωσης του οράματος σε τακτά χρονικά διαστήματα, να εργάζεται στην σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος, να κινητοποιεί τα μέλη για την αφοσίωση της κουλτούρας, να ηγείται της αλλαγής και να προωθεί την αλλαγή. Η μετασχηματιστική ηγεσία πάντως πέρα από τα πλεονεκτήματά της, έχει και κάποια μειονεκτήματα όπως το ότι πολλές φορές οι στόχοι για μετασχηματισμού του οργανισμού δεν είναι ρεαλιστικοί, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, ο ηγέτης μπορεί να κάνει κατάχρηση της ισχύος, ενώ οι ακόλουθοι μπορεί να στερούνται των δεξιοτήτων και ικανοτήτων έτσι ώστε να φέρουν εις πέρας τις αλλαγές (Σαίτης, 2012).

Ο διευθυντής, οφείλει να λειτουργεί και ως εκπαιδευτικός ηγέτης όπου θα διασφαλίζει υψηλές προσδοκίες μάθησης και συμπεριφορές, καταπολεμά τον εφησυχασμό, εξασφαλίζει κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας, προωθεί την εφαρμογή και ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών, εξασφαλίζει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες διδασκαλίας, προωθεί την ανάπτυξη και ανανέωση των σχολικών προγραμμάτων, κάνει πράξη όσα πρεσβεύει, προωθεί τη αξιοποίηση των τεχνολογιών και συμβάλλει στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ο διευθυντής, λειτουργεί επίσης ως διοικητικός ηγέτης, όπου ασκεί το κατάλληλο μάνατζμεντ για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, φροντίζει για την διαμόρφωση της άτυπης οργανωτικής δομής, ελαχιστοποιεί τους παράγοντες που παρεμποδίζουν την διαδικασία της μάθησης, μεριμνά για την βελτίωση του εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων όπως και για την αποδοτική αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων, αξιοποιεί αποδοτικά τις σύγχρονες τεχνολογίες (Συρμακέσης, 2017)

Η απαιτούμενη συμπεριφορά των ηγετών στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθιστά το ρόλο τους σύνθετο και με ιδιαίτερες απαιτήσεις για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης, αλλά και για την επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων από πλευράς μαθητών. Συνεπώς ο διευθυντής σε μια εκπαιδευτική μονάδα, οφείλει να έχει κάποιες ικανότητες, οι οποίες διακρίνονται σε επαγγελματικές ικανότητες που απορρέουν από την εμπειρία άσκησης διοίκησής και από τη υψηλή επιστημονική κατάρτιση.

Στην περίπτωση αυτή, αναφερόμαστε σε ικανότητες εκτίμησης των καθηκόντων και των προβλημάτων των υφισταμένων, την ικανότητα αποτελεσματικής εποπτείας και την ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων όπου ο διευθυντής θα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερο καθαρή κρίση (Σαίτης, 2000).

Υφίσταται και η ικανότητα του συνεργάζεσθε, η οποία περιλαμβάνει ένα υποσύνολο ικανοτήτων όπως ικανότητες χειρισμού της ψυχολογικής κατάστασης του ατόμου, η αντικειμενικότητα, η ανεκτικότητα σε δύσκολες καταστάσεις, η καλή διάθεση και η ικανότητα διευθέτησης συγκρούσεων / διαφωνιών. Βάση της αντιληπτικής ικανότητας, ο ηγέτης οφείλει να κατέχει ικανότητες όπως παρατηρητικότητα, διοικητική φαντασία, ενεργητικότητα, ικανότητα εντοπισμού αδυναμιών, καλή διάθεση, ικανότητα διευθέτησης συγκρούσεων κ.α. (Σαίτης, 2000).

Συνεχίζοντας με την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης, ο ηγέτης οφείλει να κατέχει υψηλό επίπεδο νοητικών και τεχνικών δεξιοτήτων, οι οποίες θα εφαρμόζονται στον χώρο της εκπαίδευσης. Η ανάγκη αυτή προκύπτει λόγω της ραγδαίας της γνώσης, καθώς και λόγω της σημαντικής αναβάθμισης της σχέσης των εκπαιδευτικών θεσμών με τις τοπικές κοινωνίες, όπου υπάρχει πλέον στενή αλληλεπίδραση μεταξύ των 2 πλευρών.

Οι Bush και Glover (2002), αναφέρουν ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται, αλλά γίνονται. Θα πρέπει όμως να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως το να λαμβάνουν υπόψη το γενικό πλαίσιο στο οποίο εργάζονται, να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των στελεχών οι οποίες διαφοροποιούνται βάση διοικητικής θέσης, όπου για παράδειγμα οι ανάγκες μεταξύ διοικητικών, προϊσταμένου υποδιευθυντή διαφέρουν.

Πολύ σημαντικό θεωρείται για τους ηγέτες να συμβουλευονται κάποιο μέντορα, έτσι ώστε να ενισχύσουν τις ηγετικές του ικανότητες. Ένα ηγέτης θα πρέπει επίσης, να διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για τα νέα στελέχη, έτσι ώστε αυτά να ανταποκριθούν επιτυχώς στα νέα τους καθήκοντα. Ο ηγέτης μπορεί επίσης, να επιτρέψει την διάχυση του ηγετικού του ρόλου, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα / ευκαιρία σε όλους να αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των δασκάλων, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν μια ομάδα και δεν γίνεται να καταφεύγουν κάθε φορά στον διευθυντή όταν θα κληθούν να λάβουν αποφάσεις. Οι δάσκαλοι, οφείλουν να λαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες κάτι βέβαια που προϋποθέτει την κατοχή ηγετικών ικανοτήτων (Bush, 2012).

Η Ghumu (2019), διερεύνησε την διαφορά την απόδοσης των διευθυντών μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων σχολείων στην Ινδονησία. Για τον σκοπό της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια Βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας, η απόδοση των διευθυντών των ιδιωτικών σχολείων είναι υψηλότερη από αυτή των δημοσίων σχολείων, αλλά η διαφορά αυτή δεν ήταν πολύ μεγάλη.

3.2. Αποτελεσματικότητα σχολείου, εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συμβολή του διευθυντή

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός έχει ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του σχολείου και για να συμβεί αυτό θα πρέπει το σχολείο να διέπεται από κάποια μορφή διοίκησης, προγραμματισμού και καθοδήγησης όπου θα υπάρχει και το σχετικό στρατηγικό σχέδιο. Μια σχολική μονάδα, λειτουργεί ως μέσο παροχής γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές καταστάσεις, είναι αυτές που θα καθορίσουν πως θα πρέπει να λειτουργήσει ένα σχολείο σε όρους αποτελεσματικότητας, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Γενικότερα, είναι δύσκολο να οριστεί τι συνιστά ένα αποτελεσματικό σχολείο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι, ένα σχολείο επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι διαφοροποιούνται από σχολείο σε σχολείο. Αυτό που σίγουρα ισχύει, είναι ότι ένα πετυχημένο σχολείο παρέχει γνώσεις και δεξιότητες, γενική παιδεία και εξειδίκευση, διαπλάθει προσωπικότητες και συνειδήσεις, ενώ αποτελεί πηγή έμπνευσης αξιών. Αν επιχειρήσουμε να δώσουμε κάποιο ορισμό, ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό όταν επιτυγχάνει τους στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας που είναι από την μία πλευρά, η διαμόρφωση της προσωπικότητας του μαθητή και από την άλλη η ένταξή του στο κοινωνικό σύστημα. Για να μπορέσει ένα σχολείο να αξιολογήσει το κατά πόσο οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, θα πρέπει να υιοθετήσει ένα αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης των διδακτικών προγραμμάτων που έχει αναπτύξει (Σαγρή κ.α., 2015).

Υφίστανται κάποιο παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου και θα αναφέρουμε τους βασικότερους από αυτούς (Κουτσούλης, 2010). Ένας είναι η έμφαση στην διδασκαλία. Όταν ένα σχολείο χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, οι εκπαιδευτικοί ακολουθούν στρατηγικές που στην χειρότερη περίπτωση θα διασφαλιστεί ένα ελάχιστο επίπεδο μάθησης. Επίσης, με δεδομένες τις ικανότητες του μαθητή, θα πρέπει να επιτευχθεί ένα μέγιστο αποτέλεσμα. Το πρόβλημα στο σημερινό σχολείο, είναι ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις σχολικές επιδόσεις όπου κυριαρχεί η βαθμοθηρία. Σημαντικός παράγοντας είμαι και η ποιότητα της διεύθυνση του σχολείου. Οι διεύθυνση ενός σχολείου καθορίζεται από τις δράσεις των διευθυντών, οι οποίοι θα πρέπει να συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος, καθοδηγούν τον συνολικό προγραμματισμό, αξιολογούν του προϊσταμένους τους, φροντίζουν για τη υλικοτεχνική υποδομή ενός σχολείου και μεριμνούν για την επιμόρφωση των δασκάλων / καθηγητών.

Βασικός παράγοντας, είναι και η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού. Σε ένα αποτελεσματικό σχολείο, οι δάσκαλοι θα πρέπει να καταβάλλουν τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες για να αποκτήσουν οι μαθητές βασικές δεξιότητες. Επίσης, δίνεται έμφαση στην επίτευξη δύσκολων στόχων, όπως η δημιουργία αναλυτικής σκέψης, η αύξηση της δυνατότητας σύνθεσης, η ανάπτυξη κριτικής σκέψης, η επίλυση προβλημάτων κ.α.

Η εκπαιδευτική ηγεσία συνιστά ένα άλλο παράγοντα. Ο διευθυντής ως ηγέτης θα πρέπει να εμπυχώνει και παρακινεί τους εργαζόμενους / δασκάλους και να εμφυσάει το όραμα που έχει για το σχολείο. Ω ηγέτης, θα πρέπει να επιδιώκει το μέγιστο αποτέλεσμα και πολλές φορές δεν είναι τα οικονομικά αποτελέσματα που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία, αν πρόκειται για ιδιωτικό σχολείο. Δεν θα πρέπει άλλωστε, να λησμονούμε ότι ένα σχολείο έχει και κοινωνική ευθνή / ρόλο κι σε περίπτωση που επιθυμεί να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά του οφείλει να προάγει το κοινωνικό συμφέρον και όχι να επιδιώκει αποκλειστικά το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε ένα εργασιακό περιβάλλοντος οποίο υπάρχει μεγάλη πίεση. Προσδιοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας, συνιστά και η πεποίθηση των δασκάλων πως όλοι οι μαθητές μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στην διαδικασία της μάθησης. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που προάγει την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου είναι η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση, όπου στην αρχή κάθε έτους θα πρέπει να υπάρχει ένας προϋπολογισμός, ο οποίος θα

τηρείται σε σημαντικό τουλάχιστον βαθμό, προκειμένου να μην υπάρξουν υπερβολικά έξοδα.

Το σημαντικότερο μέρος μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι οι δάσκαλοι / καθηγητές. Αυτοί είναι υπεύθυνοι στο να μεταδώσουν γνώσεις στους μαθητές και να τους εμπνεύσουν με τις κατάλληλες αξίες έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ενήλικης ζωής. Στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι μαθητές διαπλάθουν σημαντικό μέρος της προσωπικότητάς τους και για αυτό βασικοί υπεύθυνοι είναι οι καθηγητές οι οποίοι λειτουργούν πολλές φορές και ως μέντορες (Κιρκηγιάννη, 2011).

Η πρόσληψη των εκπαιδευτικών, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τον διευθυντή. Αυτός είναι που εγκρίνει τις προσλήψεις, όπως για παράδειγμα μέσα από την διαδικασία των συνεντεύξεων όπου επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί με τα κατάλληλα για την θέση εργασίας χαρακτηριστικά. Η απόδοση των δασκάλων, η οποία θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εξαρτάται και από τη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του διευθυντή. Όταν ο ηγέτης αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους δασκάλους / καθηγητές, τους εμπνέει και τους ενθαρρύνει, τότε τα κίνητρα τους θα ισχυροποιηθούν με αποτέλεσμα την υψηλότερη απόδοση / παραγωγικότητα.

Η απόδοση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα εξαρτηθεί επίσης σε σημαντικό βαθμό και από το πόσο ο διευθυντής αναθέτει αρμοδιότητες στους δασκάλους. Ο τελευταίος είναι αυτοί που έχουν επωμιστεί τον ρόλο να διαπαιδαγωγήσουν τους μαθητές και πολλές φορές χρειάζεται να έχουν μια ελευθερία κινήσεων προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Δεν γίνεται κάθε φορά που ανακύπτει ένα πρόβλημα όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία, οι δάσκαλοι να καταφεύγουν στον διευθυντή προκειμένου να δοθεί κάποια λύση. Κάτι τέτοιο θα ήταν χρονοβόρο και μη λειτουργικό. Συνεπώς, ο διευθυντής μπορεί να παραχωρεί μέρος την ηγεσίας στους δασκάλους κάτι που άλλωστε αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, αφού οι τελευταίοι είναι αυτοί που έρχονται σε απευθείας επαφή με τους μαθητές. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής αποφορτίζεται και επικεντρώνεται περισσότερο σε ζητήματα που άπτονται της αρμοδιότητάς του. Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι η άσκηση συνεργατικής ηγεσίας δεν σημαίνει ότι αποδυναμώνεται ο διευθυντής ως ηγέτης. Απλώς αφήνει κάποια πρωτοβουλία στους δασκάλους γνωρίζοντας ότι απαιτείται κάτι τέτοιο, λόγω της φύσης της εργασίας τους.

Γενικότερα, ο ρόλος του διευθυντή στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας είναι σύνθετος, λόγω της περιπλοκότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αν ο διευθυντής επιτελέσει με επιτυχία τον ρόλο του, τότε και το σχολείο θα οδηγηθεί σε επιτυχία. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ο διευθυντής συνιστά τον επικεφαλής ενός σχολείου και το έργο του έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία και γενικότερα στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα μεγιστοποιηθεί, αν υπάρξει αρμονική συνεργασία μεταξύ διευθυντή και καθηγητών όπου και οι 2 πλευρές ασκούν κάποια μορφή ηγεσίας.

3.3. Εργασιακή ικανοποίηση και συμβολή του διευθυντή

Η εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρεται στη γενική αίσθηση ευχαρίστησης που νιώθει ένα άτομο σχετικά με την εργασία του. Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει απλώς να ασκούν τα καθήκοντά τους, αλλά και να βιώνουν μια ικανοποίηση στον εργασιακό ρόλο, η οποία θα τους ανυψώσει το ηθικό και θα συμβάλλει σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν εγγυάται πάντα την υψηλότερη παραγωγικότητα, αφού όσο και αν οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να συμβάλλουν τα μέγιστα στον εργασιακό χώρο δεσμεύονται από κάποιους περιορισμούς όπως οι απρόβλεπτοι παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζεται από προσωπικές, επαγγελματικές και κοινωνικές παραμέτρους. Οι δάσκαλοι και νηπιαγωγοί, ως επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης, έχουν μια ιδιαίτερη επίδραση στη ζωή των παιδιών και στην κοινωνία γενικότερα. Αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση, καθώς νιώθουν ότι κάνουν σημαντική και αξιοπρόσεκτη εργασία. Στην περίπτωση των δασκάλων και νηπιαγωγών, πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή το παραπάνω. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν (Αμπσρτζάκη, 2020).

Πάθος για την εκπαίδευση: Το πάθος είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από πολλούς επιτυχημένους εκπαιδευτικούς. Είναι ένας βαθιά ριζωμένος ενθουσιασμός για την προώθηση της μάθησης, την καθοδήγηση των παιδιών και τη θετική επίδραση. Αυτό το πάθος οδηγεί τους δασκάλους να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για να προσελκύσουν τους μαθητές, να πειραματιστούν με

μεθόδους διδασκαλίας και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό τοπίο. Είναι ένας συνεχής κύκλος περιέργειας και βελτίωσης που τροφοδοτεί την αφοσίωσή τους και ενισχύει την εργασιακή τους ικανοποίηση (Αμπαρτζάκη, 2020)

Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη: Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι ένα διαρκές ταξίδι για τους δασκάλους. Η παρακολούθηση εργαστηρίων, η επιδίωξη προχωρημένων πτυχίων και η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές κοινότητες εμπλουτίζουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους και διευρύνουν τις προοπτικές τους. Αυτή η νοοτροπία ανάπτυξης βοηθά τους εκπαιδευτικούς να γίνουν πιο προσαρμοστικοί στις ανάγκες των ανηλίκων και καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις. Η αίσθηση του επιτεύγματος που έρχεται με την κατάκτηση νέων δεξιοτήτων συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία.

Σχέσεις μαθητών: Η οικοδόμηση ουσιαστικών σχέσεων με τους μαθητές μετατρέπει τις τάξεις σε υποστηρικτικά περιβάλλοντα μάθησης. Όταν οι δάσκαλοι αφιερώνουν χρόνο για να συνδεθούν με τα παιδιά σε προσωπικό επίπεδο, ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση. Η παρακολούθηση της ακαδημαϊκής προόδου και της προσωπικής ανάπτυξης των ανηλίκων δημιουργεί μια βαθιά αίσθηση ολοκλήρωσης και ενισχύει την πίστη του δασκάλου στη μεταμορφωτική δύναμη της εκπαίδευσης.

Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον: Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Οι σχολικές κουλτούρες συνεργασίας που ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο και εκτιμούν τις συνεισφορές κάθε εκπαιδευτικού δημιουργούν μια αίσθηση του ανήκειν. Όταν οι δάσκαλοι αισθάνονται μέρος μιας ομάδας που εργάζεται για κοινούς στόχους, ενισχύει το ηθικό τους και ενισχύει τη δέσμευσή τους στο επάγγελμά τους (Αμπαρτζάκη, 2020)

Αυτονομία στη διδασκαλία: Η ελευθερία προσαρμογής των μαθημάτων στις ανάγκες των ανηλίκων δίνει τη δυνατότητα στους δασκάλους να καινοτομούν και να πειραματίζονται. Η αυτονομία επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους και να προσαρμόσουν τις μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να ταιριάζουν με το στυλ διδασκαλίας τους και τις μαθησιακές προτιμήσεις των παιδιών. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση όχι μόνο ωφελεί τους μαθητές, αλλά επίσης παρέχει στους δασκάλους την αίσθηση της ολοκλήρωσης και της ιδιοκτησίας της εργασίας τους (Αμπαρτζάκη, 2020).

Συμμετοχή γονέων και κοινότητας: Η συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στην εκπαίδευση καλλιεργεί μια αίσθηση κοινής ευθύνης. Όταν οι δάσκαλοι συνεργάζονται με τους γονείς για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των μαθητών, ενισχύεται το αίσθημα ενότητας στη διαμόρφωση της επόμενης γενιάς. Αυτή η συνεργασία παρέχει στους εκπαιδευτικούς μια ευρύτερη προοπτική για τον αντίκτυπο της εργασίας τους και ενισχύει τη σημασία του ρόλου τους στην κοινότητα.

Αναγνώριση και εκτίμηση: Το να νιώθει ο δάσκαλος ότι τον εκτιμούν, είναι απαραίτητο για την ικανοποίηση από την εργασία. Η τακτική αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτυχιών των δασκάλων, είτε μέσω βραβείων, διακρίσεων ή απλώς προφορικής εκτίμησης, επιβεβαιώνει τη συμβολή τους. Τα σχολεία και νηπιαγωγεία που δίνουν προτεραιότητα στην αναγνώριση και τον εορτασμό των δασκάλων δημιουργούν έναν θετικό κύκλο κινήτρων και ικανοποίησης.

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Η διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εκπαιδευτικών. Τα σχολεία που προωθούν ρεαλιστικούς φόρτους εργασίας, προσφέρουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ενθαρρύνουν την αυτοφροντίδα συμβάλλουν στη διαρκή εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι δάσκαλοι έχουν χρόνο για την προσωπική τους ζωή και τα ενδιαφέροντά τους, είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να φέρουν ενθουσιασμό και ενέργεια στην τάξη.

Συναισθηματική ανθεκτικότητα: Η διδασκαλία έρχεται με συναισθηματικά υψηλά και χαμηλά. Η ανάπτυξη συναισθηματικής ανθεκτικότητας εξοπλίζει τους δασκάλους να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, τις αποτυχίες, ακόμη και τις πιέσεις των δοκιμών υψηλού κινδύνου. Στρατηγικές όπως η επίγνωση, η υποστήριξη από τους συνομηλίκους και ο αυτοστοχασμός βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να διαχειριστούν το άγχος και να διατηρήσουν μια θετική προοπτική, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ας εξετάσουμε την πολύπλευρη φύση αυτών των παραγόντων (Στογιαννίδης, 2020).

Δημιουργικότητα στη διδασκαλία: Η ικανότητα εμφύσησης της δημιουργικότητας στα μαθήματα μπορεί να κάνει τη διδασκαλία πιο ευχάριστη και αποτελεσματική. Οι δάσκαλοι που ενσωματώνουν καινοτόμες προσεγγίσεις, όπως η μάθηση βάσει έργου, οι διαδραστικές δραστηριότητες και οι εφαρμογές πραγματικού κόσμου, βρίσκουν συχνά τις τάξεις τους να

σφύζουν από ενθουσιασμό. Αυτή η δημιουργικότητα διατηρεί τη διδακτική εμπειρία δυναμική και ελκυστική, δημιουργώντας μια θετική ατμόσφαιρα τόσο για τους δασκάλους όσο και για τους ανηλίκους.

Αίσθηση κυριαρχίας: Η επίτευξη μιας αίσθησης κυριαρχίας στον τομέα τους είναι μια σημαντική πηγή ικανοποίησης από την εργασία για τους εκπαιδευτικούς. Καθώς οι δάσκαλοι γίνονται πιο έμπειροι και γνώστες, αποκτούν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Αυτή η ικανότητα επηρεάζει θετικά την αυτοεκτίμησή τους και συμβάλλει στη συνολική εργασιακή τους ευχαρίστηση.

Καινοτομία και προσαρμογή: Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό τοπίο, οι δάσκαλοι που ασπάζονται την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα βρίσκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας, η εξερεύνηση νέων διδακτικών στρατηγικών και η προσαρμογή στις εξελισσόμενες ανάγκες των μαθητών καταδεικνύουν ανθεκτικότητα και δέσμευση στην ανάπτυξη, οδηγώντας σε μια πιο ικανοποιητική διδακτική εμπειρία.

Αντίκτυπος στην Ισότητα και την Κοινωνική Δικαιοσύνη: Πολλοί δάσκαλοι και νηπιαγωγοί οδηγούνται από την επιθυμία να δημιουργήσουν μια πιο δίκαιη κοινωνία. Η αντιμετώπιση θεμάτων ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης μέσα στην τάξη μπορεί να προσφέρει μια βαθιά αίσθηση του σκοπού. Οι νηπιαγωγοί που υποστηρίζουν τη συμπερίληψη και αμφισβητούν τις συστημικές ανισότητες βιώνουν ένα βαθύτερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, γνωρίζοντας ότι έχουν θετικό αντίκτυπο σε μεγαλύτερη κλίμακα (Στογιαννίδης, 2020).

Συνεισφορά στην Επαγγελματική Κοινότητα: Η ενεργός συμμετοχή σε εκπαιδευτικές κοινότητες, τόσο στο διαδίκτυο, όσο και εκτός σύνδεσης, συνδέει τους δασκάλους με επαγγελματίες που μοιράζονται το ίδιο πνεύμα. Η ανταλλαγή εμπειριών, η ανταλλαγή ιδεών και η συνεργασία σε έργα συμβάλλουν στην αίσθηση του ανήκειν και της συντροφικότητας. Αυτή η αίσθηση κοινότητας ενισχύει την αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο επάγγελμά τους.

Μακροπρόθεσμη κληρονομιά: Οι εκπαιδευτικοί συχνά βρίσκουν ικανοποίηση στην ιδέα ότι η επιρροή τους εκτείνεται πολύ πέρα από την τάξη. Οι δάσκαλοι που εμπνέουν τα παιδιά να γίνουν δια βίου μαθητές, υπεύθυνοι πολίτες και συμπονετικά άτομα, αφήνοντας πίσω τους μια διαρκή κληρονομιά. Αυτός ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος έχει βαθιά απήχηση και συμβάλλει στην αίσθηση της ολοκλήρωσης (Παναγιώτου, 2018).

Είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι η ευχαρίστηση στον εργασιακό χώρο δεν είναι στατική, αλλά

μπορεί να αλλάξει με τον χρόνο και τις εμπειρίες. Πολλοί δάσκαλοι και νηπιαγωγοί μπορεί να βρουν την ευτυχία από την πρόοδο των παιδιών τους, τις δημιουργικές τους προσεγγίσεις, τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους μαθητές τους και την αίσθηση ότι συνεισφέρουν θετικά στην εκπαίδευση (Παναγιώτου, 2018).

Συμπέρασμα, η εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων και νηπιαγωγών είναι αποτέλεσμα της συνολικής εργασιακής εμπειρίας τους, από τη σχέση με τα παιδιά και τους γονείς μέχρι την υποστήριξη που λαμβάνουν από το εκπαιδευτικό σύστημα και τη διοίκηση. Η διατήρηση μιας θετικής εργασιακής ικανοποίησης είναι σημαντική όχι μόνο για την ευημερία των ίδιων των επαγγελματιών, αλλά και για την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στα παιδιά.

Όπως αντιλαμβανόμαστε ο ρόλος του διευθυντή στην διαμόρφωση υψηλής εργασιακής ικανοποίησης των καθηγητών είναι καθοριστικός. Ο διευθυντής ως επικεφαλής της εκπαιδευτικής μονάδας, καθορίζει μεγάλο μέρος των παραμέτρων του εργασιακού περιβάλλοντος και είναι αυτός που παρέχει σε σημαντικό βαθμό τα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς.

Προκειμένου ο διευθυντής να συμβάλλει στην διαμόρφωση υψηλής εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους, θα πρέπει να διαθέτει κάποιες ικανότητες. Μία από αυτές είναι οι τεχνικές ικανότητες. Αυτές αναφέρονται στην δυνατότητα του διευθυντή να παρέχει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να αναθέτει αρμοδιότητες, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους κεφαλαιακούς πόρους, να αξιολογεί αποτελεσματικά και βέβαια δίκαια τους εκπαιδευτικούς, να βελτιώνει την ποιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου να επιβλέπει του υφιστάμενους κ.α.. Οι παράγοντες αυτοί, θα επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Batra et. al., 2017).

Σημαντική είναι και η κατοχή ικανοτήτων που σχετίζονται με την σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ικανότητες αυτές, αναφέρονται στην εν συναίσθηση στην διπλωματία, στην πειθώ, στην προφορική επικοινωνία κ.α.. Αν ο διευθυντής διαθέτει τέτοιες ικανότητες, τότε θα συνάψει αρμονικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Αυτόματα θα εξυψωθεί το ηθικό των δασκάλων / καθηγητών, θα μειωθεί η εργασιακή ανασφάλεια, θα επιλύονται πιο αποτελεσματικά οι συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, ο ηγέτης / διευθυντής θα εισπράττει μεγαλύτερο σεβασμό, θα αυξηθεί η εργασιακή δέσμευση κ.α.. Όλα αυτά θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Yuki, 2013).

Σημαντικές βέβαια είναι και οι ηγετικές ικανότητες, όπου ο διευθυντής θα εμφυσά ένα όραμα στους εκπαιδευτικούς, θα τους παρακινεί, θα τους εμπνέει εμπιστοσύνη, θα είναι δεκτικός, θα θέτει υψηλούς στόχους, θα εισάγει καινοτομίες, δεν θα διστάζει να λαμβάνει ρίσκα αν η προβλεπόμενη ωφέλεια για την εκπαιδευτική μονάδα είναι υψηλή, θα είναι δίκαιος, θα διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, δεν θα μεριμνά μόνο για το προσωπικό του συμφέρον κ.α. (Suresh et. al., 2015).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δεν εξαρτάται μόνο από παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και από προσωπικούς παράγοντες, όπως η ψυχοσύνθεση των εργαζομένων, οι φιλοδοξίες τους η συναισθηματική τους νοημοσύνη, οι εναλλακτικές επιλογές εργασίας, η ηλικία τους, η οικογενειακή τους κατάσταση, το μορφωτικό τους επίπεδο κ.α..

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο βιβλιογραφικό κομμάτι της εργασίας, εξετάσαμε τον ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη σε μια σχολική μονάδα, το πως επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία και το κατά πόσο συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας είναι σύνθετη, το εσωτερικό περιβάλλον είναι ασταθές, το κοινωνικό έργο που επιτελεί η σχολική μονάδα είναι καθοριστικό και για τον λόγο αυτό ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει πέρα από τεχνικές και ηγετικές ικανότητες. Επιπλέον, στον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση με τους μαθητές, θα πρέπει αν εκχωρείται σε αυτούς κάποια ηγεσία επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό στο να ασχοληθεί ο διευθυντής και με τα διοικητικά ζητήματα. Στο βαθμό που ο σχολικός διευθυντής, λόγω και της ιδιότητας του είναι αυτός που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις, επηρεάζει τόσο την τέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και την εργασιακή ικανοποίηση. Η τελευταία είναι καθοριστικός παράγοντας όσον αφορά την διαμόρφωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στο κομμάτι της μεθοδολογίας θα διανείμουμε στους εκπαιδευτικούς ερωτηματολόγια προκειμένου να εκφράσουν τις σχετικές απόψεις τους μέσω των οποίων θα απαντήσουμε σε κρίσιμα ερευνητικά όπως:

Διαθέτει ο διευθυντής ηγετικές ικανότητες;

Πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων;

Κατά πόσο το φύλο, ηλικία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση;

Πως ο διευθυντής συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση;

Για την απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων θα διεξάγουμε ποσοτική έρευνα όπου θα γίνει χρήση του ερευνητικού εργαλείου του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο συνιστά ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων όπου ο ερευνητής απευθύνεται με τρόπο ομοιόμορφο στα υποκείμενα της έρευνας, με στόχο την συλλογή ερευνητικών πληροφοριών, οι οποίες σχετίζονται με την άποψη, αντίληψη και γνώση των ερωτηθέντων για ένα συγκεκριμένο ζήτημα (Κυριαζή, 1998).

Βασικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, είναι η ομοιομορφία των ερωτήσεων, η έκταση και ποικιλία των δεδομένων, η ποικιλία των ερωτώμενων, η ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των υποκειμένων, η δυνατότητα απόκτησης πληροφοριών για χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να παρατηρηθούν, όπως τα συναισθήματα και απόψεις των συμμετεχόντων στην ποσοτική έρευνα και τέλος το χαμηλό κόστος της ερευνητικής αυτής της διαδικασίας, η οποία συνίσταται κυρίως στην δημιουργία και αποστολή του ερωτηματολογίου, ενώ όταν ληφθούν οι απαντήσεις πραγματοποιείται στατιστική εξεργασία αυτών.

Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες προδιαγραφές και δεσμεύσεις. Η τήρηση αυτών, δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας και παρέχει την δυνατότητα στον ερευνητή μέσω των απαντήσεων να καλύψει τις ανάγκες του. Το εξεταζόμενο όμως εργαλείο, έχει και κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, μπορεί να παραλειφθούν κάποιες ερωτήσεις για λόγους εξοικονόμησης χρόνου, αλλά αυτές οι ερωτήσεις να αποδειχθεί αργότερα ότι είναι σημαντικές. Δεύτερον, κάποιες ερωτήσεις μπορεί να μην απαντηθούν γιατί δεν το επιθυμεί ο συμμετέχοντας στην έρευνα, ενώ μπορεί και ο ερωτηθέντας να δώσει απαντήσεις που δεν τον αντιπροσωπεύουν με αποτέλεσμα η έρευνα να οδηγηθεί σε λάθος κατεύθυνση. Τρίτον, η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης θα πρέπει να είναι αυτή που αναγράφεται, ειδικά ο ερευνητής μπορεί να χάσει την υπομονή του και να εγκαταλείψει την διαδικασία. Τέλος, μπορεί κάποιες ερωτήσεις να θίγουν ευαίσθητα ζητήματα και θεωρείται σκόπιμο του να μην χρησιμοποιηθούν.

Στο ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιήσουμε θα κάνουμε χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου. Πλεονέκτημα αυτών των ερωτήσεων, είναι ότι προσανατολίζουν τον ερωτώμενο σε συγκεκριμένες απαντήσεις και τον διευκολύνουν να επιλέξει τη καλύτερη. Επιπλέον οι ερωτήσεις αυτές, απαντώνται εύκολα δίχως να απαιτείται ιδιαίτερη επεξεργασία από τον ερωτηθέντα. Μειονέκτημα των κλειστών ερωτήσεων, είναι ότι μπορεί να στερούνται αμεροληψίας, περιορίζουν τον ερωτώμενο σε συγκεκριμένες απαντήσεις, ενώ υπάρχει και ο κίνδυνος οι ερωτήσεις να μην καλύπτουν όλες τα ενδεχόμενα γύρω από ένα ζήτημα.

Οι ερωτήσεις πέρα από κλειστού τύπου είναι της κλίμακας Likert. Ποιο συγκεκριμένα βαθμολογούνται από 1 έως 5 όπου το 1 αντιστοιχεί στην δήλωση «καθόλου» το 2 στην δήλωση «λίγο», το 3 στην δήλωση «αρκετά» το 4 στην δήλωση «πολύ» και το 5 στην δήλωση «πάρα πολύ»

Το ερωτηματολόγιο, θα περιλαμβάνει δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας, σχολείο όπου εργάζεται ο ερωτηθέντας και εκπαίδευση.

Οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τον ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη, την επιρροή που έχει στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση θα είναι οι παρακάτω :

Ερωτήσεις για τον ρόλο του διευθυντή

- Ο διευθυντής επιτελεί αποτελεσματικά τον ρόλο του ;
- Ο διευθυντής έχει στοιχεία ηγέτη;
- Ο διευθυντής ασκεί αποτελεσματική ηγεσία;
- Ο διευθυντής είναι καλός manager;
- Ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στην διαχείριση κρίσεων;
- Ο διευθυντής δείχνει κατανόηση σε όποια προβλήματα προκύπτουν;
- Ο διευθυντής εμπνέει του εργαζόμενους;
- Ο διευθυντής παρακινεί τους εργαζόμενους;

- Ο διευθυντής έχει όραμα για το σχολείο;
- Ο διευθυντής έχει καλές σχέσεις με τους; Εργαζόμενους;

Ερωτήσεις για την εργασιακή ευημερία

- Ο φόρτος εργασίας είναι χαμηλός;
- Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές;
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ικανοποιητικές;
- Υπάρχουν προοπτικές προσωπικής εξέλιξης;
- Υπάρχουν περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών;
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη;
- Ανακύπτουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας;
- Ο διευθυντής δημιουργεί ζεστό κλίμα εργασίας;
- Η συνεργασία με τον διευθυντή είναι αποτελεσματική;

- Οι εκπαιδευτικές απόψεις του διευθυντή, συμβαδίζουν με τις δικές σας;

Ερωτήσεις που αφορούν την επίπτωση του διευθυντή στην εκπαιδευτική διαδικασία

- Ο διευθυντής δίνει έμφαση στο εκπαιδευτικό έργο;
- Ο διευθυντής συμβάλλει στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας;
- Ο διευθυντής συμβάλλει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
- Ο διευθυντής μεριμνά για την ανανέωση του διδακτικού εξοπλισμού/ εργαλείων;
- Υπάρχει παροχή δωρεάν σεμιναρίων που αφορούν την συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού;
- Ο διευθυντής κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης;
- Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις όποιες δυσκολίες ανακύπτουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία;
- Γίνονται συχνά μίτινγκς μεταξύ διευθυντή- υπαλλήλων, με στόχο την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας;
- Πιστεύετε ότι η εργασιακή ευημερία, οδηγεί σε αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας;

Τα ερευνητικά μας ερωτήματα θα είναι τα εξής

1. Κατά πόσο ο διευθυντής επιτελεί αποτελεσματικά τον ρόλο του και κατά πόσο έχει ηγετικές ικανότητες;
2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και πως συμβάλλει ο διευθυντής σε αυτό;
3. Πόσο επηρεάζει ο διευθυντής την εκπαιδευτική διαδικασία;
4. Διαφέρει η αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως ηγέτη ανάμεσα στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία;
5. Διαφέρει η εργασιακή ευημερία μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων;
6. Επηρεάζει ο τύπος σχολείου τον βαθμό επιρροής του διευθυντή στην εκπαιδευτική διαδικασία;

Για την απάντηση των πρώτων τριών ερευνητικών ερωτημάτων θα κάνουμε ανάλυση περιγραφικής στατιστικής, όπου τα υπολογιστεί ο μέσος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις 32 ερωτήσεις. Επίσης θα υπολογιστεί και το μέσο σκορ για το εκάστοτε ερευνητικό ερώτημα. Για τα άλλα 3 ερευνητικά ερωτήματα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση ANOVA.

Για τον σκοπό της έρευνας, διανείμαμε 100 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 26. Συνεπώς, οι συμμετέχοντες στην έρευνας ανήλθαν σε 74. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιους οργανισμούς, τόσο ιδιωτικούς όσο και δημόσιους που δραστηριοποιούνται σε διάφορες περιοχές στην Ελλάδα. Η συντριπτική πλειοψηφία των σχολείων εντοπίζονται στον νομό Αττικής.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Περιγραφική στατιστική

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

ΦΥΛΟ

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρ	11	14,9	14,9	14,9
	Γυνα	63	85,1	85,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες

ΗΛΙΚΙΑ

		ΗΛΙΚΙΑ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22 - 25	15	20,3	20,3	20,3
	26 - 30	16	21,6	21,6	41,9
	31 - 35	28	37,8	37,8	79,7
	36 - 40	5	6,8	6,8	86,5
	40+	10	13,5	13,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει ηλικία από 31 έως 35 ετών

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

		προυπηρεσια			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5	30	40,5	40,5	40,5
	11 - 15	11	14,9	14,9	55,4
	16 - 20	4	5,4	5,4	60,8
	20+	4	5,4	5,4	66,2
	6 - 10	25	33,8	33,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη

ΤΥΠΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

		τυποςσχολειου			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημό	31	41,9	41,9	41,9
	Ιδιω	43	58,1	58,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται σε ιδιωτικό σχολείο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

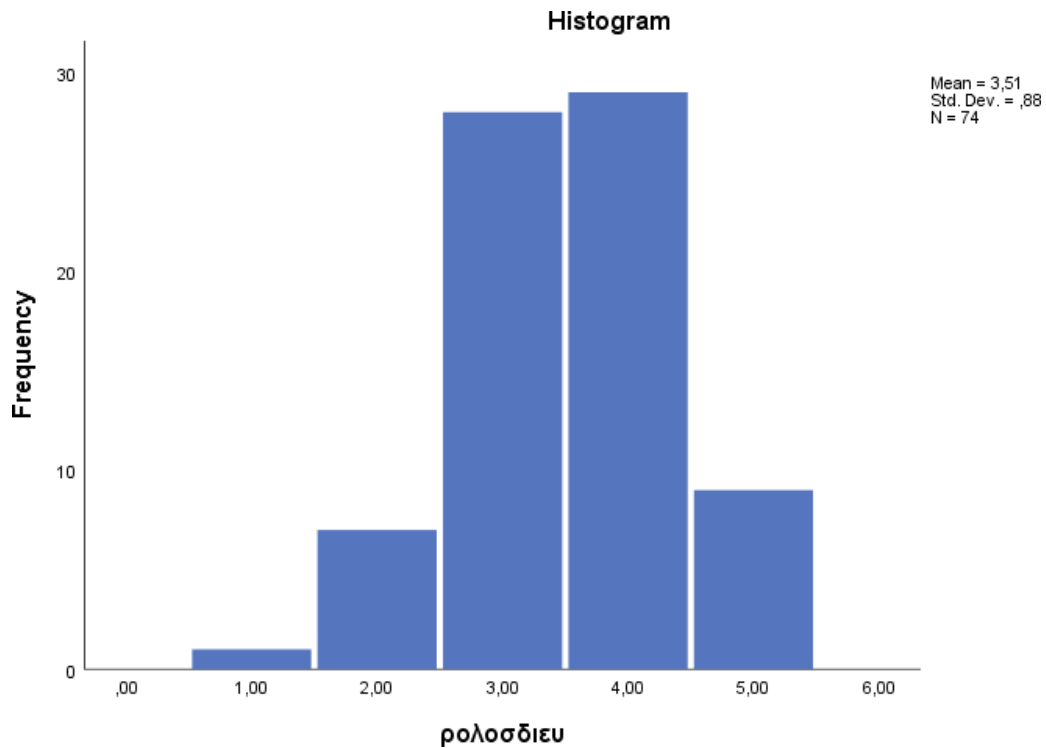
		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διδα	3	4,1	4,1	4,1
	Μετα	32	43,2	43,2	47,3
	Πτυχ	37	50,0	50,0	97,3
	Σεμ	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει πτυχίο

ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Ο διευθυντής επιτελεί αποτελεσματικά τον ρόλο του;

		Ρόλος διευθυντή			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	7	9,5	9,5	10,8
	3,00	28	37,8	37,8	48,6
	4,00	29	39,2	39,2	87,8
	5,00	9	12,2	12,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ και αρκετά, ενώ ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

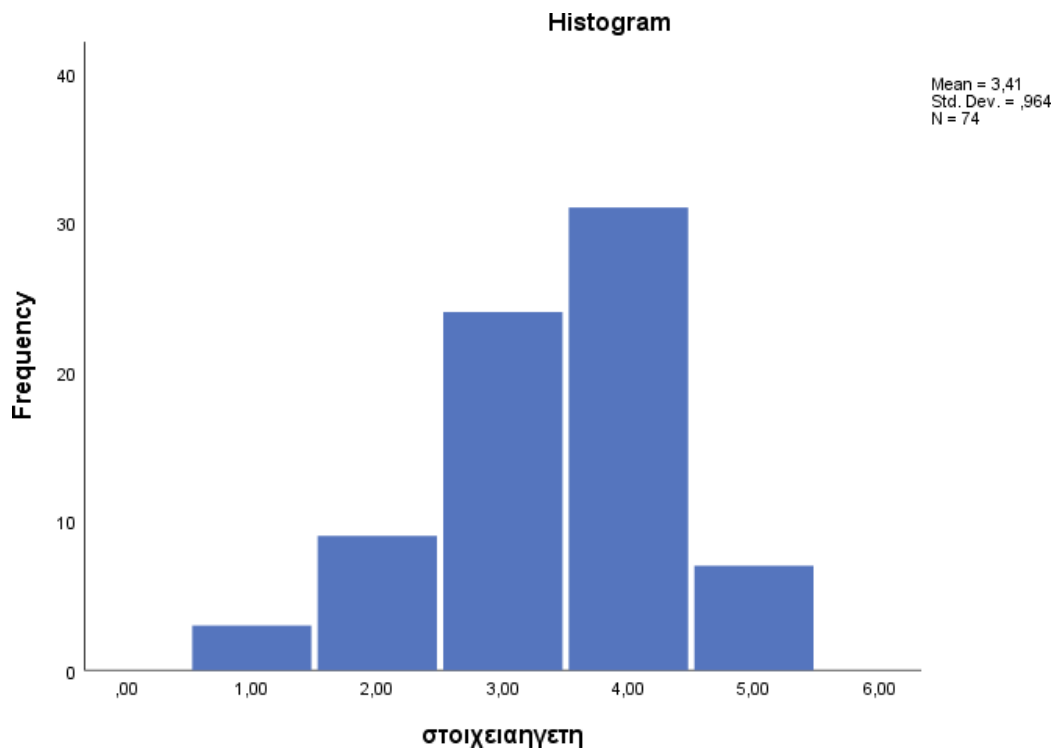
ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Ο διευθυντής έχει στοιχεία ηγέτη;

Στοιχεία ηγέτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,1	4,1	4,1
	2,00	9	12,2	12,2	16,2
	3,00	24	32,4	32,4	48,6
	4,00	31	41,9	41,9	90,5
	5,00	7	9,5	9,5	100,0
Total		74	100,0	100,0	

Αποτελ ηγεσία

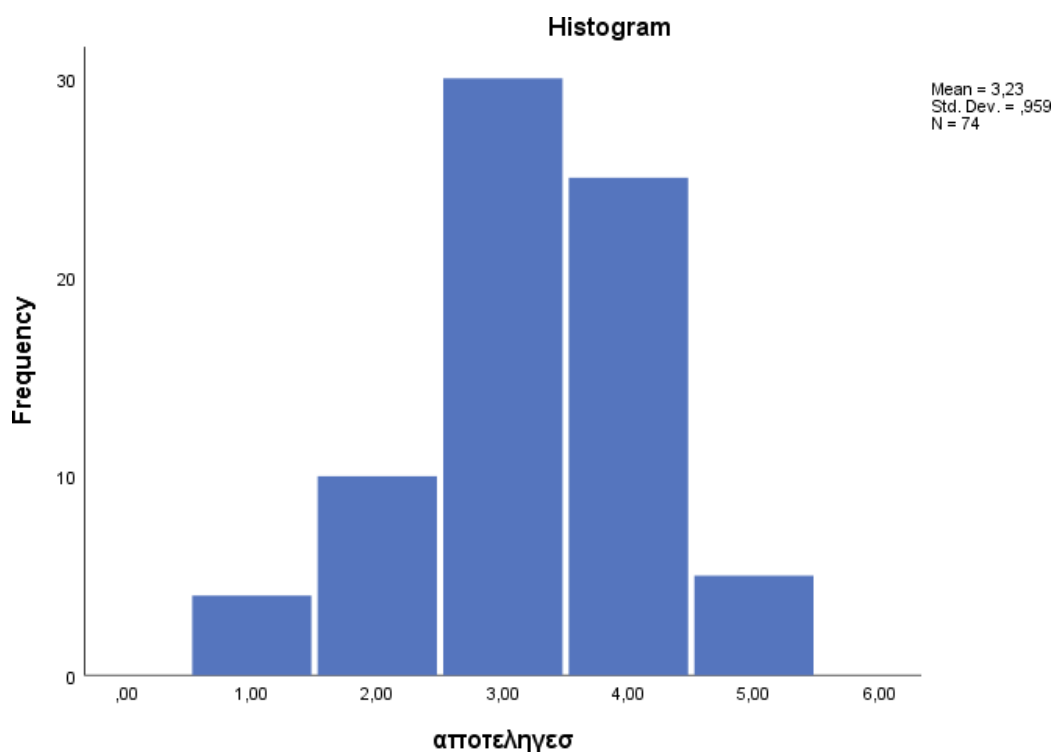
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,4	5,4	5,4
	2,00	10	13,5	13,5	18,9
	3,00	30	40,5	40,5	59,5
	4,00	25	33,8	33,8	93,2
	5,00	5	6,8	6,8	100,0
	Total		74	100,0	100,0



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντάει πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Ασκεί ο διευθυντής αποτελεσματική ηγεσία;

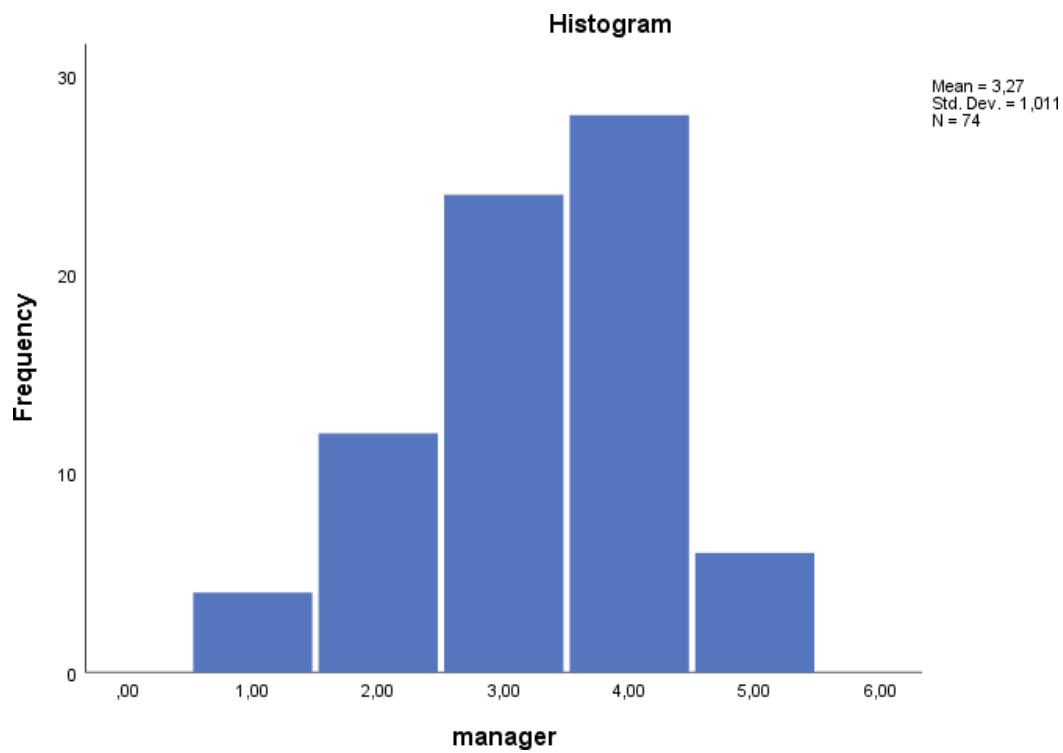
Αποτελ ηγεσία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,4	5,4
	2,00	10	13,5	18,9
	3,00	30	40,5	59,5
	4,00	25	33,8	93,2
	5,00	5	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνουν αρκετά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Ο διευθυντής είναι καλός μάνατζερ;

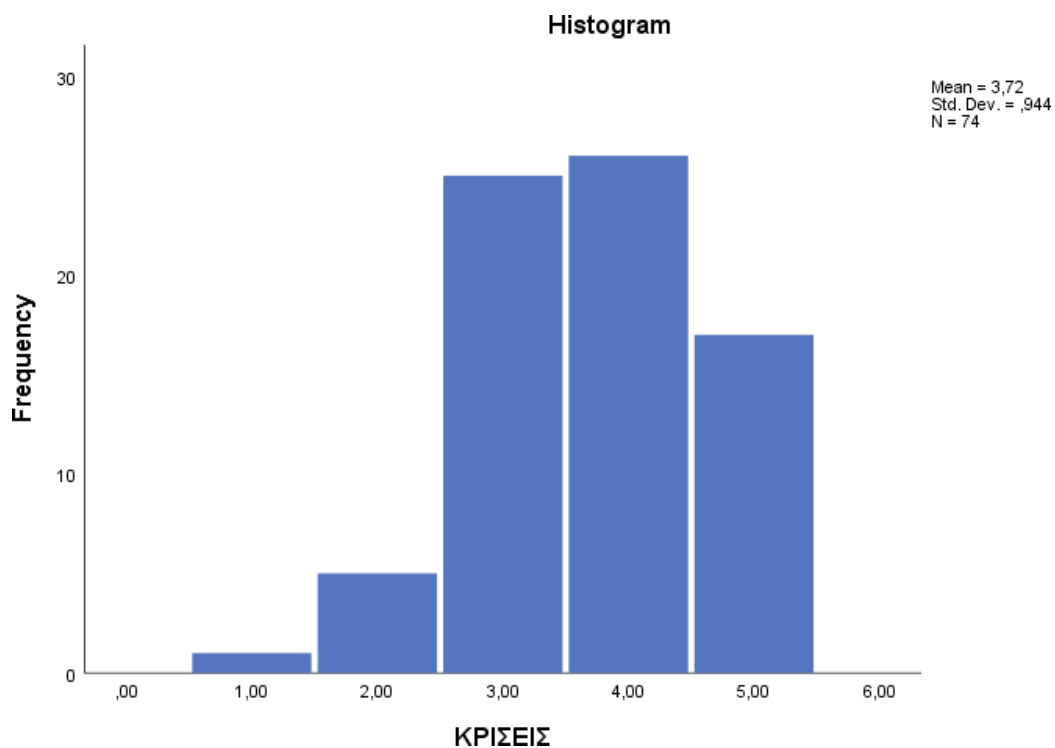
		manager			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	4	5,4	5,4	5,4
	2,00	12	16,2	16,2	21,6
	3,00	24	32,4	32,4	54,1
	4,00	28	37,8	37,8	91,9
	5,00	6	8,1	8,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία δηλώνει πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στην διαχείριση κρίσεων;

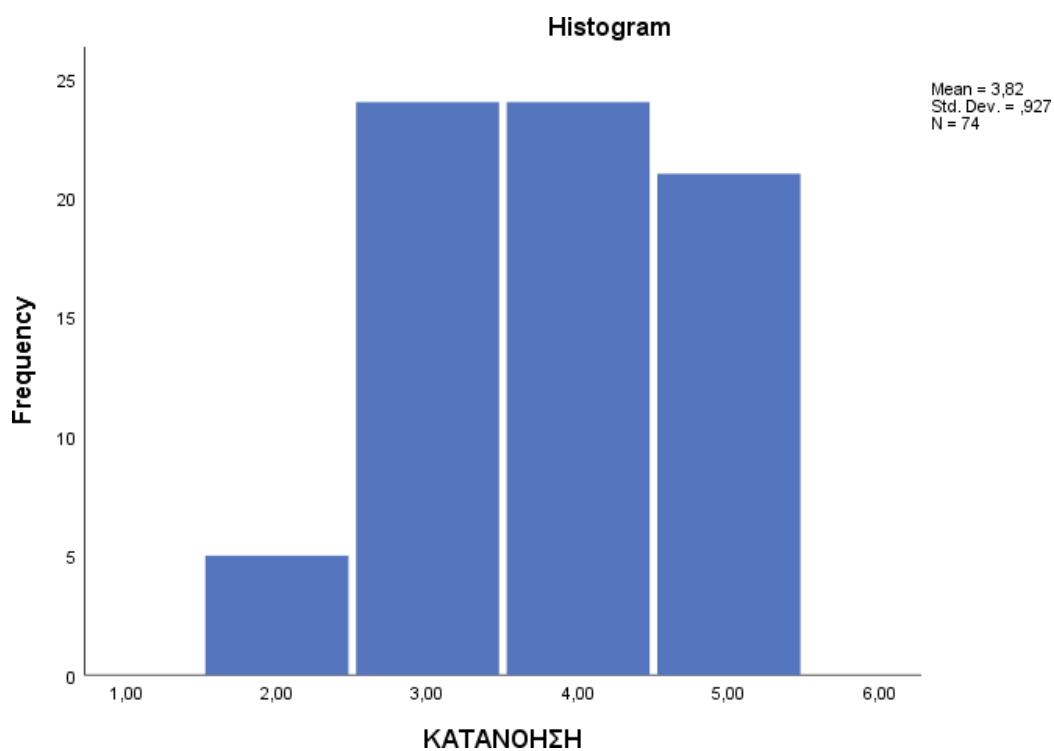
ΚΡΙΣΕΙΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	5	6,8	6,8	8,1
	3,00	25	33,8	33,8	41,9
	4,00	26	35,1	35,1	77,0
	5,00	17	23,0	23,0	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Ο διευθυντής δείχνει κατανόηση σε όποια προβλήματα προκύπτουν;

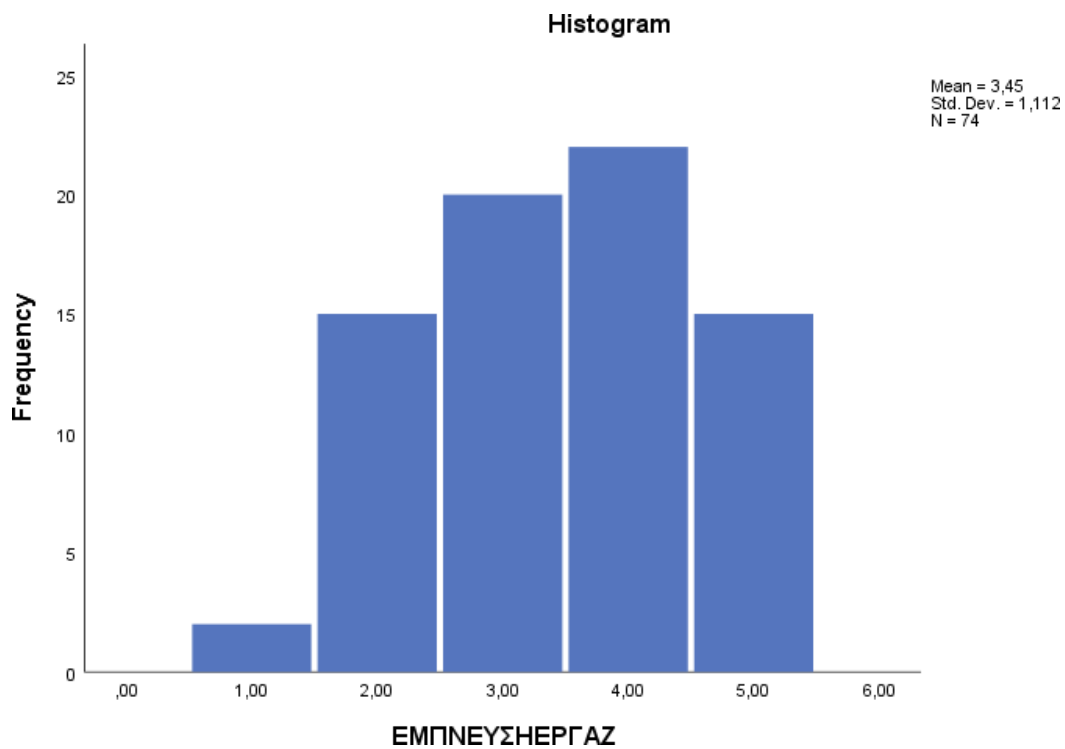
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,8	6,8	6,8
	3,00	24	32,4	32,4	39,2
	4,00	24	32,4	32,4	71,6
	5,00	21	28,4	28,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει αρκετά και πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Ο διευθυντής εμπνέει τους εργαζόμενους;

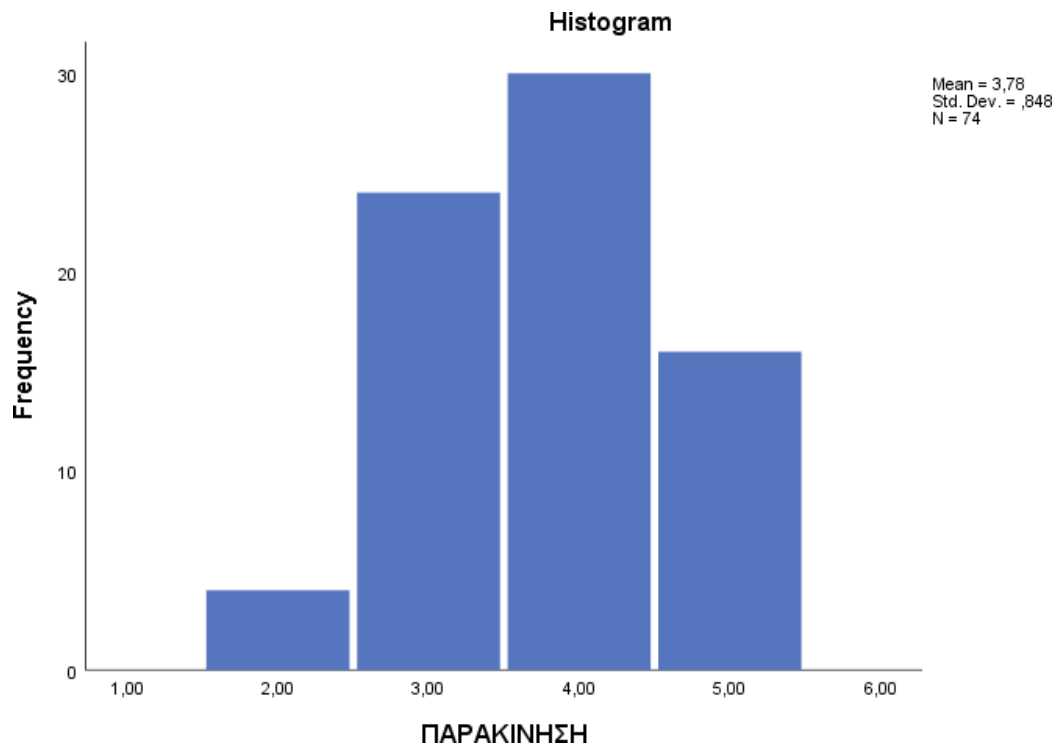
ΕΜΠΝΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,7	2,7
	2,00	15	20,3	23,0
	3,00	20	27,0	50,0
	4,00	22	29,7	79,7
	5,00	15	20,3	100,0
Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ ενώ ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Ο διευθυντής παρακινεί τους εργαζόμενους;

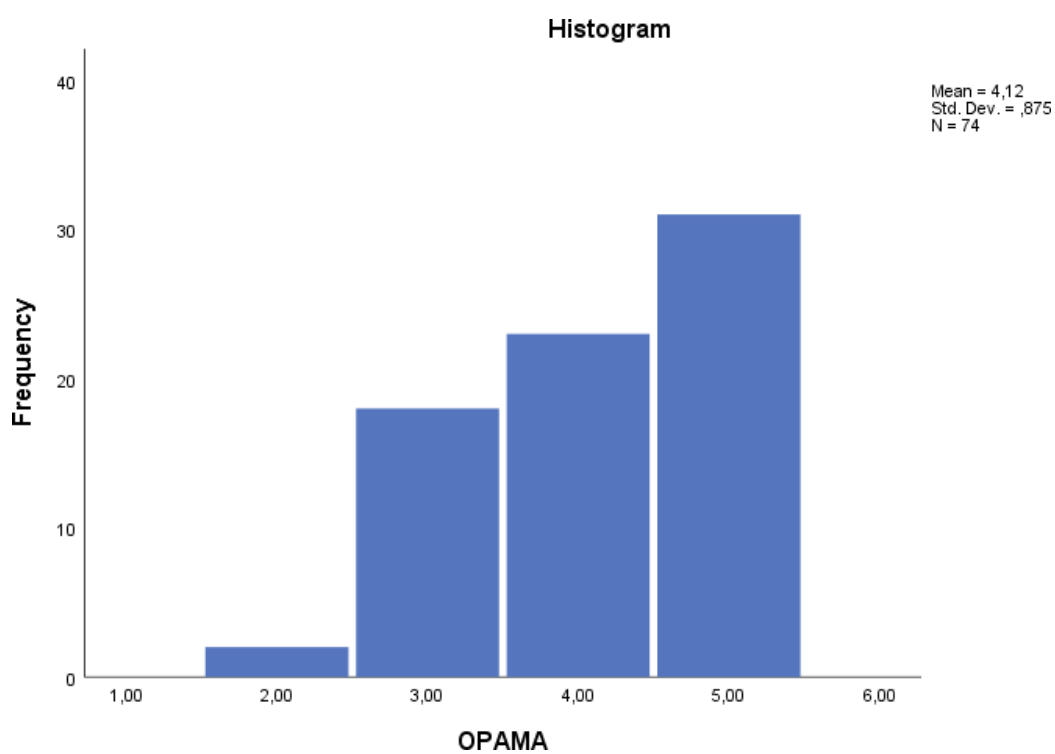
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	5,4	5,4	5,4
	3,00	24	32,4	32,4	37,8
	4,00	30	40,5	40,5	78,4
	5,00	16	21,6	21,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ, ενώ ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Ο διευθυντής έχει όραμα για το σχολείο;

ΟΡΑΜΑ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,7	2,7
	3,00	18	24,3	27,0
	4,00	23	31,1	58,1
	5,00	31	41,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

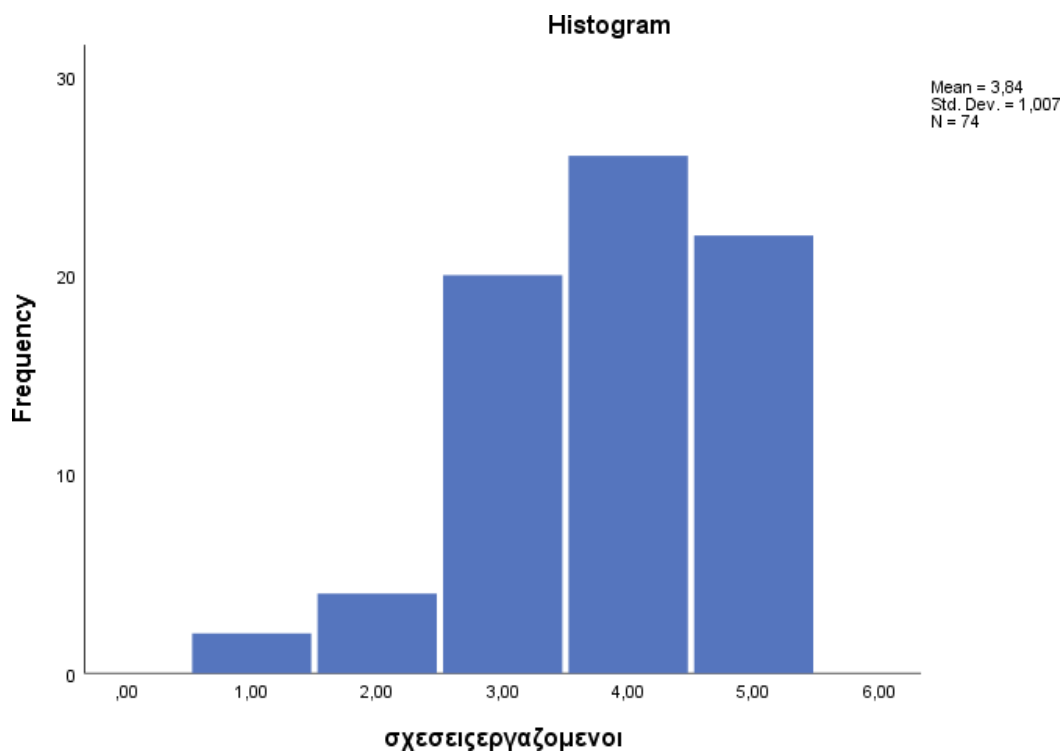


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πάρα πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Ο διευθυντής έχει καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους;

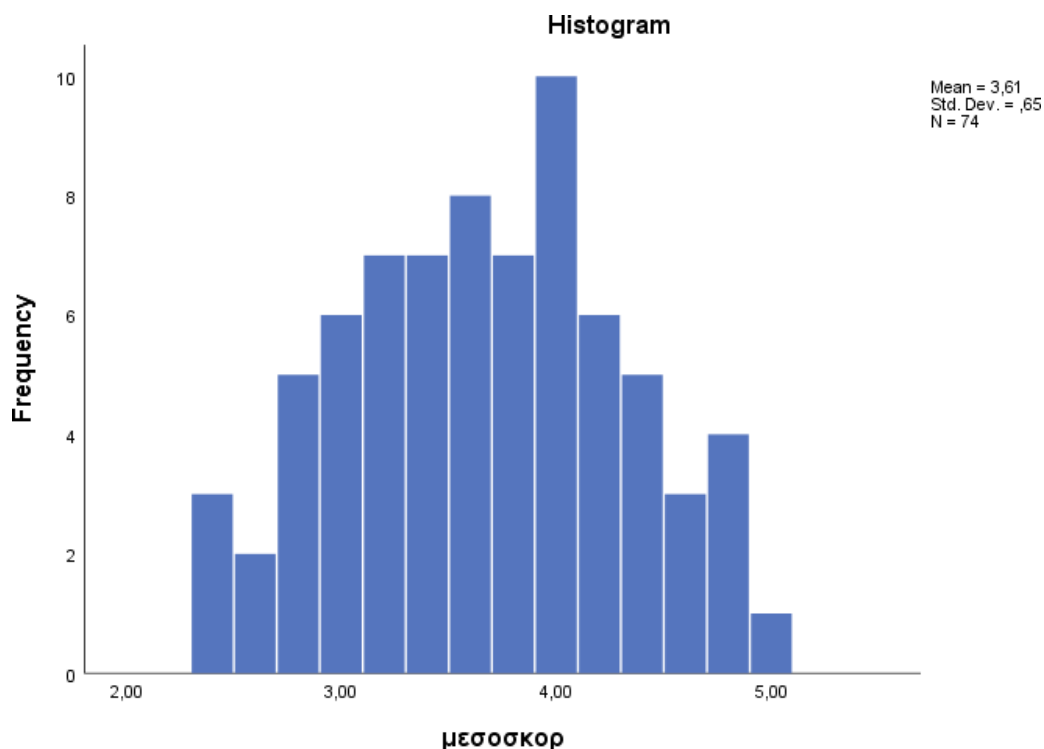
Σχέσεις εργαζόμενοι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,7	2,7	2,7
2,00	4	5,4	5,4	8,1
3,00	20	27,0	27,0	35,1
4,00	26	35,1	35,1	70,3
5,00	22	29,7	29,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ.

ΜΕΣΟ ΣΚΟΡ



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα συνοπτικά αποτελέσματα με τον μέσο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και τις ηγετικές του ικανότητες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Ο διευθυντής επιτελεί αποτελεσματικά τον ρόλο του	3,51	0,88
Ο διευθυντής έχει στοιχεία Ηγέτη	3,41	0,96

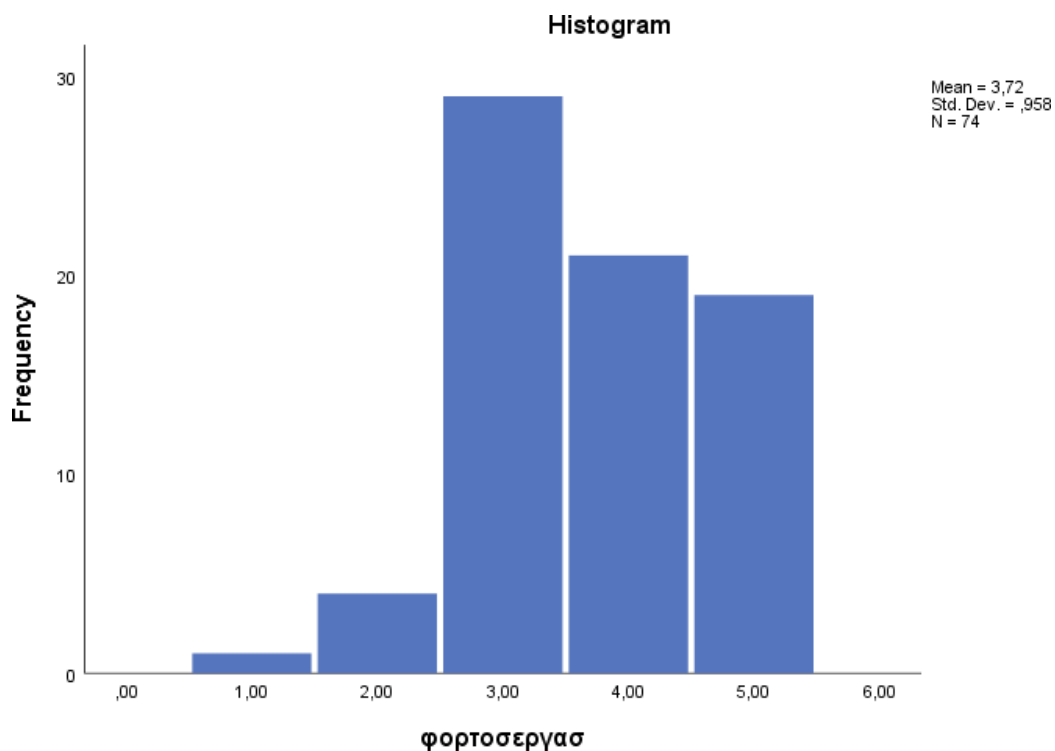
Ασκεί ο διευθυντής αποτελεσματική ηγεσία;	3,23	0,95
Ο διευθυντής είναι καλός μάνατζερ;	3,27	1,01
Ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στην διαχείριση κρίσεων;	3,72	0,944
Ο διευθυντής δείχνει κατανόηση σε όποια προβλήματα προκύπτουν;	3,82	0,92
Ο διευθυντής εμπνέει τους εργαζόμενους;	3,45	1,11
Ο διευθυντής παρακινεί τους εργαζόμενους;	3,78	0,44
Ο διευθυντής έχει όραμα για το σχολείο;	4,12	0,87
Ο διευθυντής έχει καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους;	3,84	1

Παρατηρούμε ότι τον υψηλότερο μέσο τον έχει η ερώτηση που αφορά το όραμα για το σχολείο.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος;

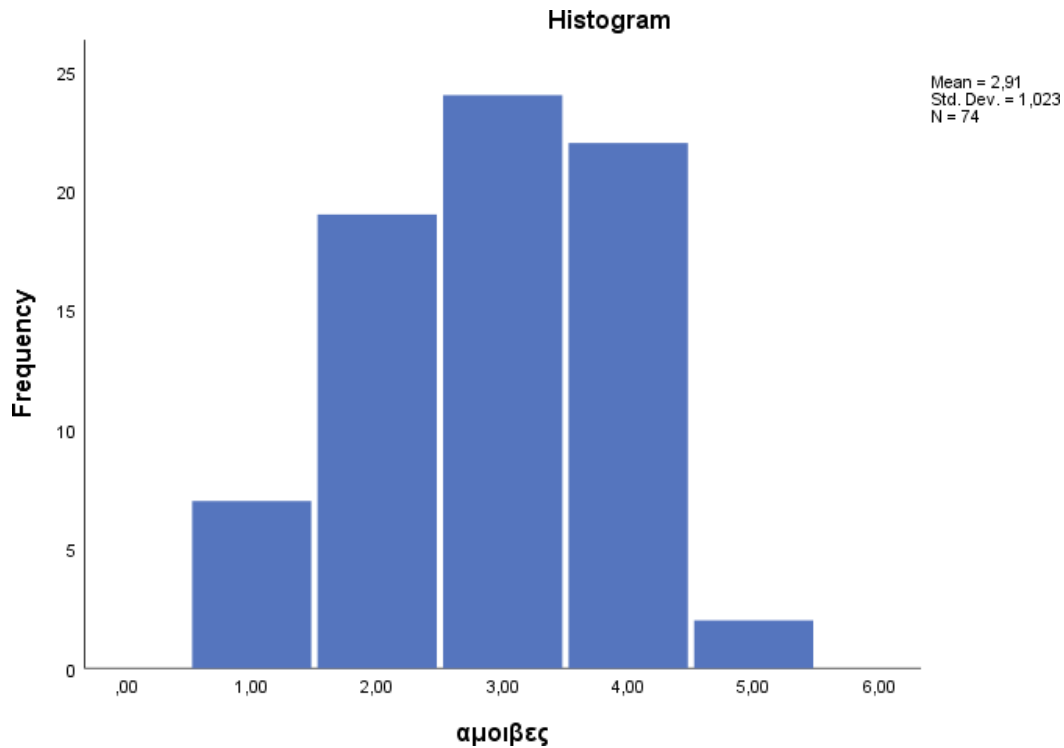
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	4	5,4	5,4	6,8
	3,00	29	39,2	39,2	45,9
	4,00	21	28,4	28,4	74,3
	5,00	19	25,7	25,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει αρκετά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές;

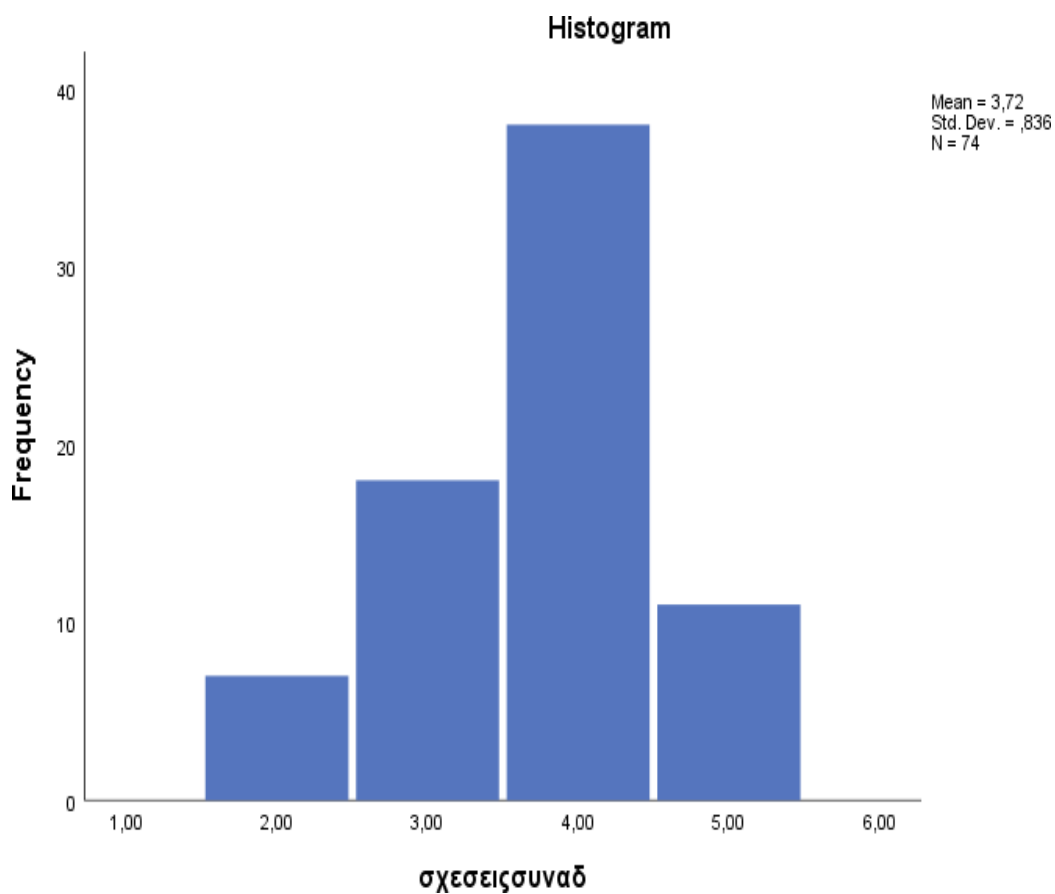
		αμοιβες			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	7	9,5	9,5	9,5
	2,00	19	25,7	25,7	35,1
	3,00	24	32,4	32,4	67,6
	4,00	22	29,7	29,7	97,3
	5,00	2	2,7	2,7	100,0
	Total		74	100,0	100,0



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει αρκετά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ικανοποιητικές;

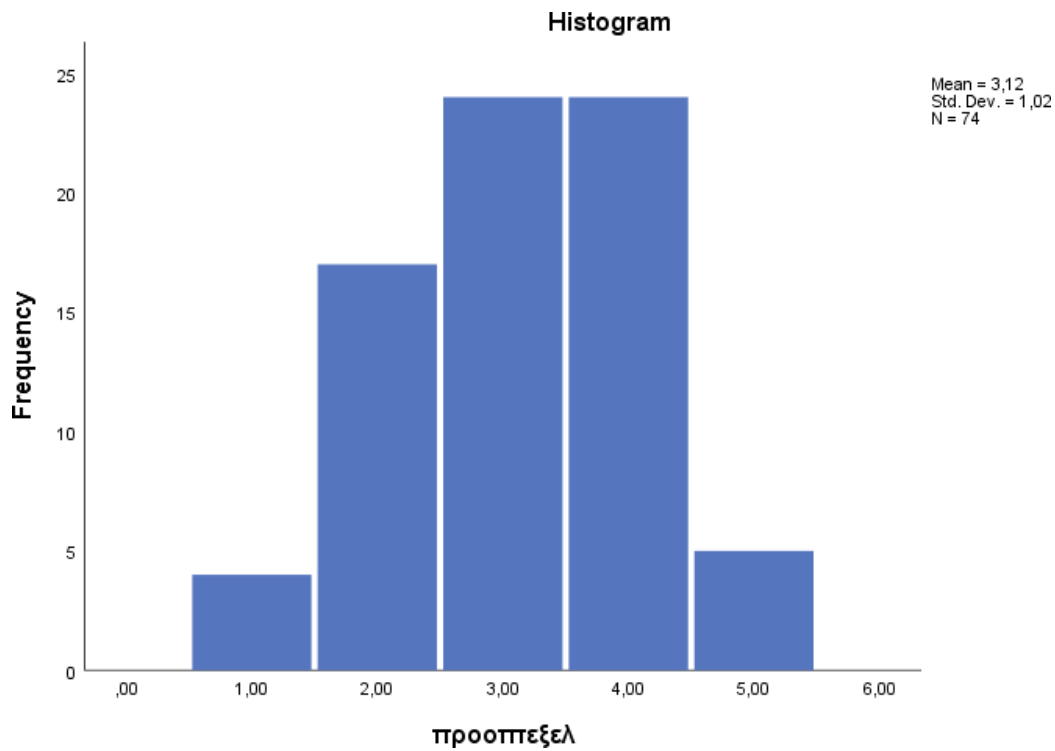
Σχέσεις με συναδ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	9,5	9,5	9,5
	3,00	18	24,3	24,3	33,8
	4,00	38	51,4	51,4	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
Total		74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης;

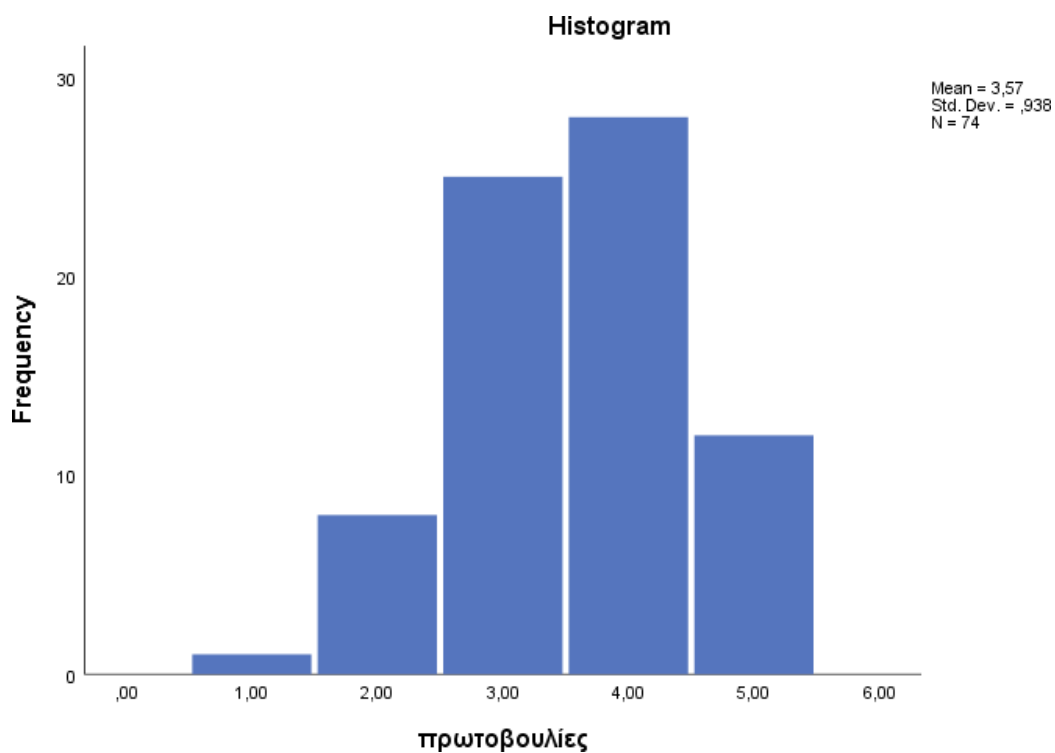
		Προοπτ εξελ			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	4	5,4	5,4	5,4
	2,00	17	23,0	23,0	28,4
	3,00	24	32,4	32,4	60,8
	4,00	24	32,4	32,4	93,2
	5,00	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει αρκετά και πολύ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Υπάρχουν περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών;

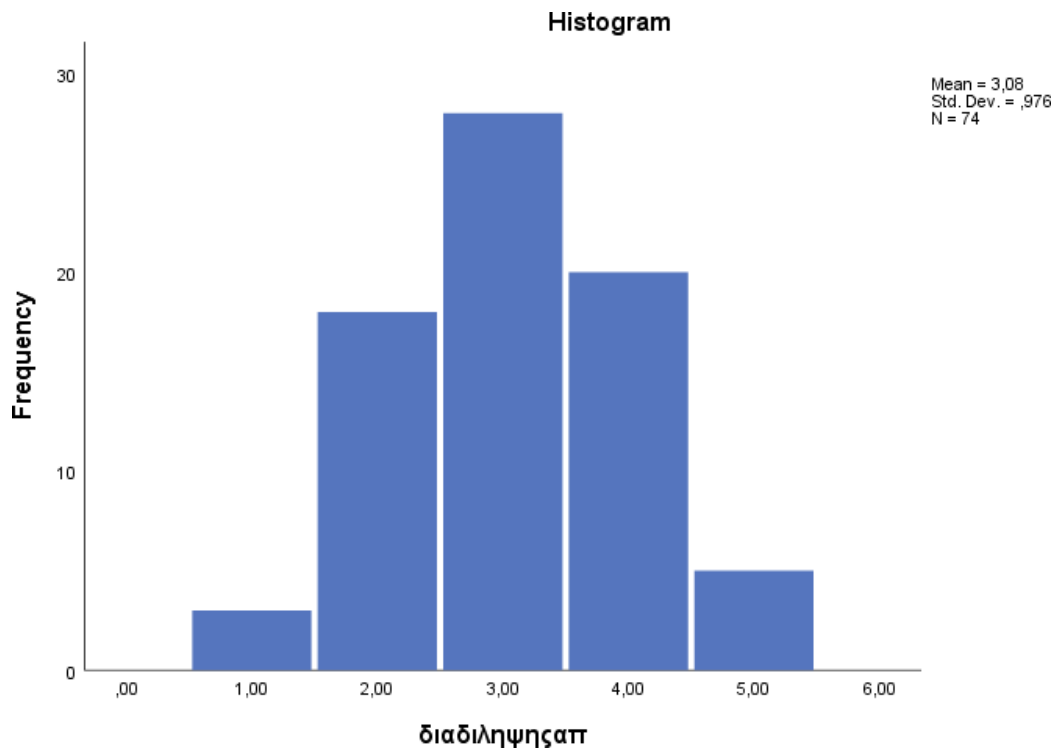
		πρωτοβουλίες			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	8	10,8	10,8	12,2
	3,00	25	33,8	33,8	45,9
	4,00	28	37,8	37,8	83,8
	5,00	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη;

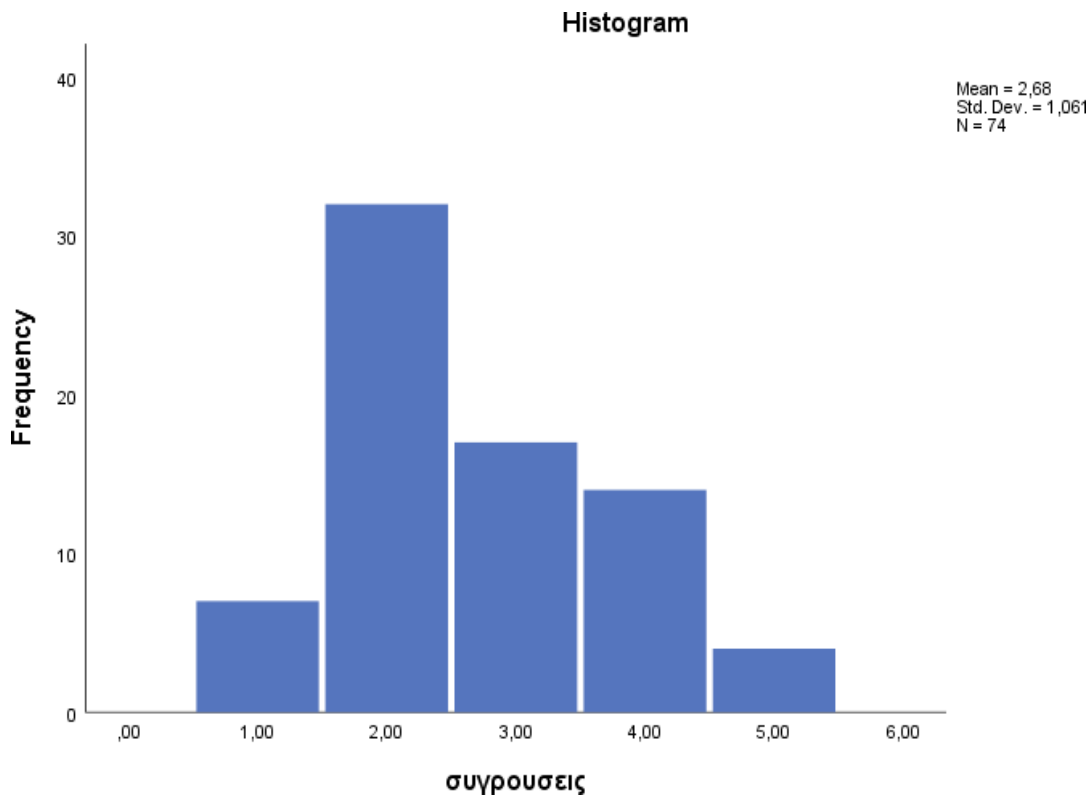
		Διαδ ληψης απ			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	3	4,1	4,1	4,1
	2,00	18	24,3	24,3	28,4
	3,00	28	37,8	37,8	66,2
	4,00	20	27,0	27,0	93,2
	5,00	5	6,8	6,8	100,0
Total		74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Ανακύπτουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας;

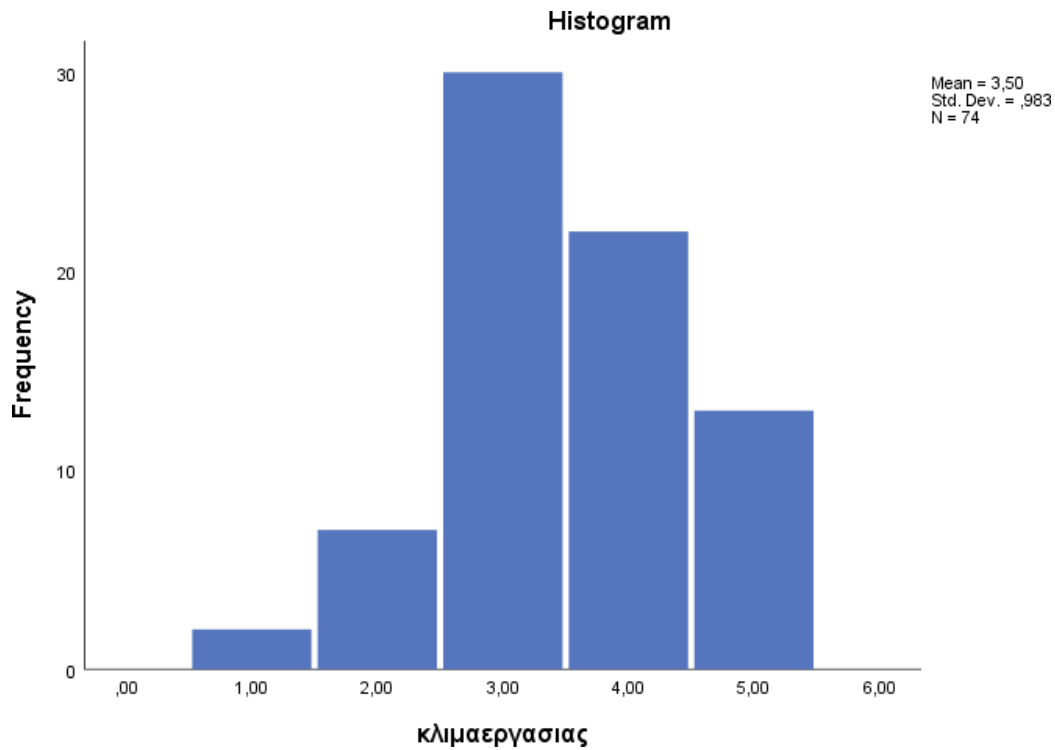
		συγκρούσεις			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	7	9,5	9,5	9,5
	2,00	32	43,2	43,2	52,7
	3,00	17	23,0	23,0	75,7
	4,00	14	18,9	18,9	94,6
	5,00	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «λίγο».

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Ο διευθυντής δημιουργεί ζεστό κλίμα εργασίας;

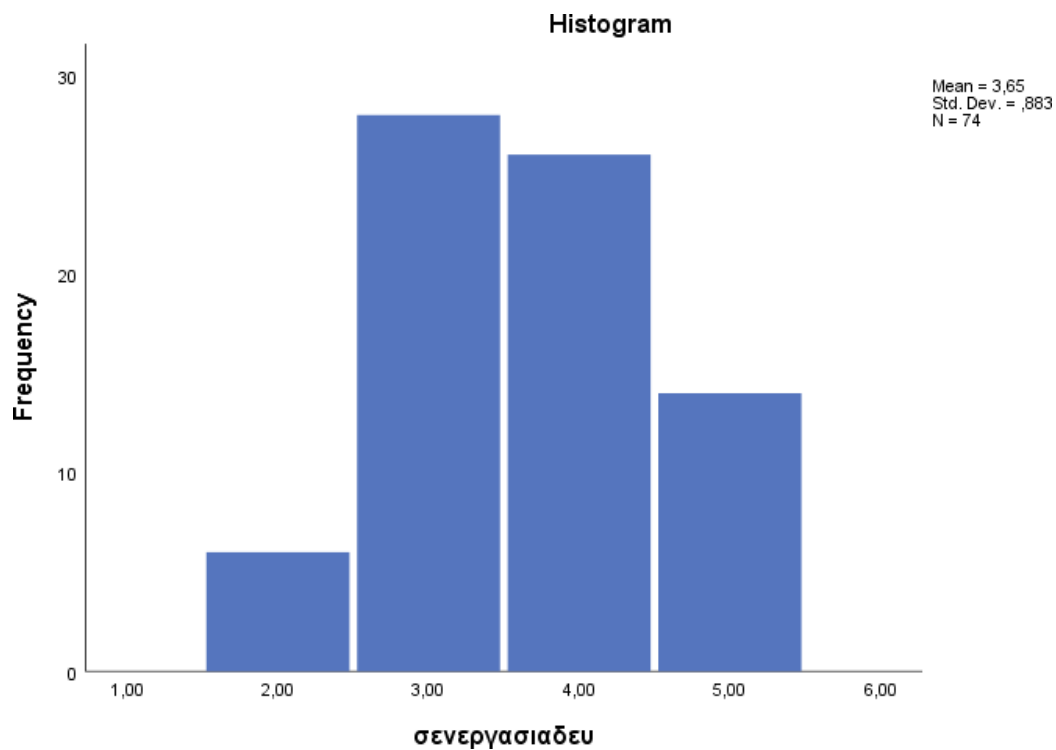
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,7	2,7	2,7
	2,00	7	9,5	9,5	12,2
	3,00	30	40,5	40,5	52,7
	4,00	22	29,7	29,7	82,4
	5,00	13	17,6	17,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Η συνεργασία με τον διευθυντή είναι αρμονική;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	8,1	8,1	8,1
3,00	28	37,8	37,8	45,9
4,00	26	35,1	35,1	81,1
5,00	14	18,9	18,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

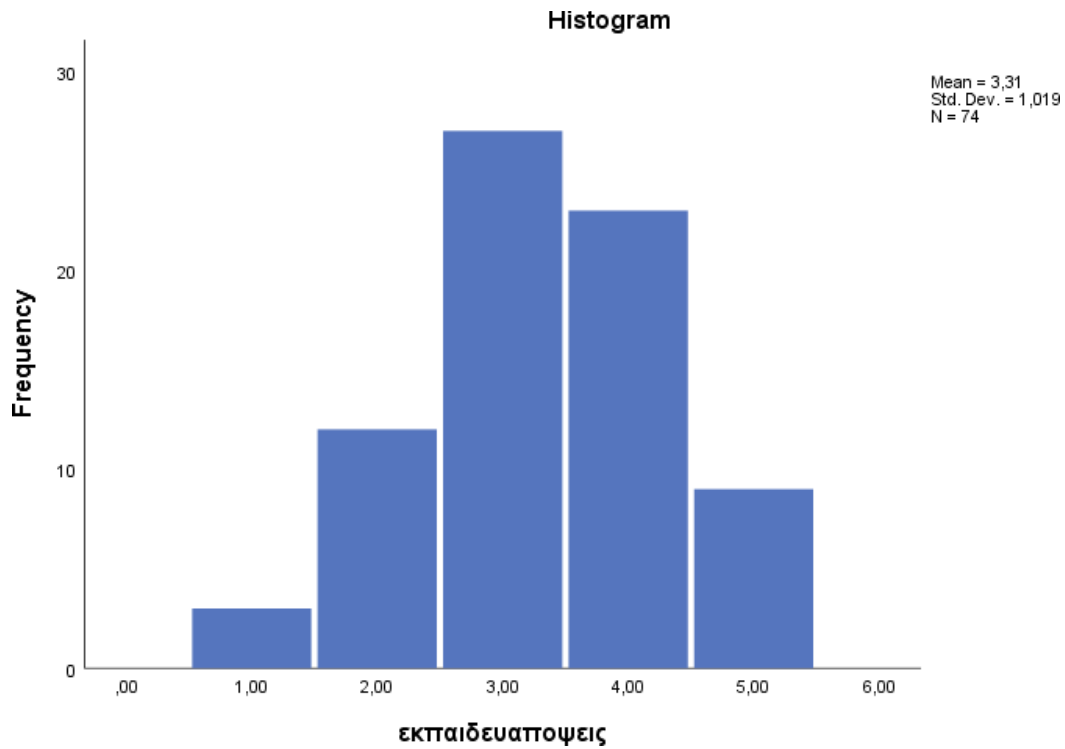


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «αρκετά».

ΕΡΩΤΗΣΗ 20. Οι εκπαιδευτικές σας απόψεις συμπίπτουν με αυτές του διευθυντή;

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤ ΑΠΟΨΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,1	4,1	4,1
	2,00	12	16,2	16,2	20,3
	3,00	27	36,5	36,5	56,8
	4,00	23	31,1	31,1	87,8
	5,00	9	12,2	12,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

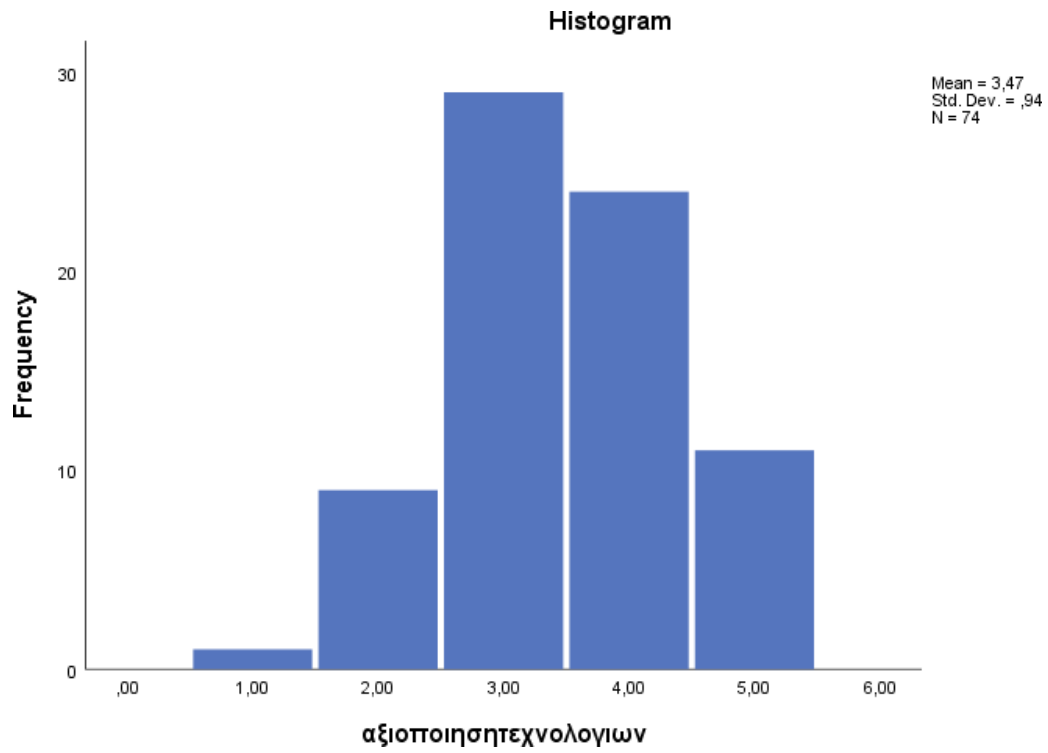


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «αρκετά»

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα συνοπτικά αποτελέσματα με τον μέσο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Ο φόρτος εργασίας είναι Μέτριος	3,72	0,95
Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές;	3,72	0,93
Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης;	3,12	1,02
Υπάρχουν περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών;	3,57	0,93
Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη;	3,03	0,93
Δεν ανακύπτουν συχνά συγκρούσεις στον χώρο εργασίας	2,68	1,08
Ο διευθυντής δημιουργεί ζεστό κλίμα εργασίας	3,5	0,98
Η συνεργασία με τον διευθυντή είναι αρμονική	3,65	0,98
Οι εκπαιδευτικές σας απόψεις συμπίπτουν με αυτές του διευθυντή	3,31	1,01

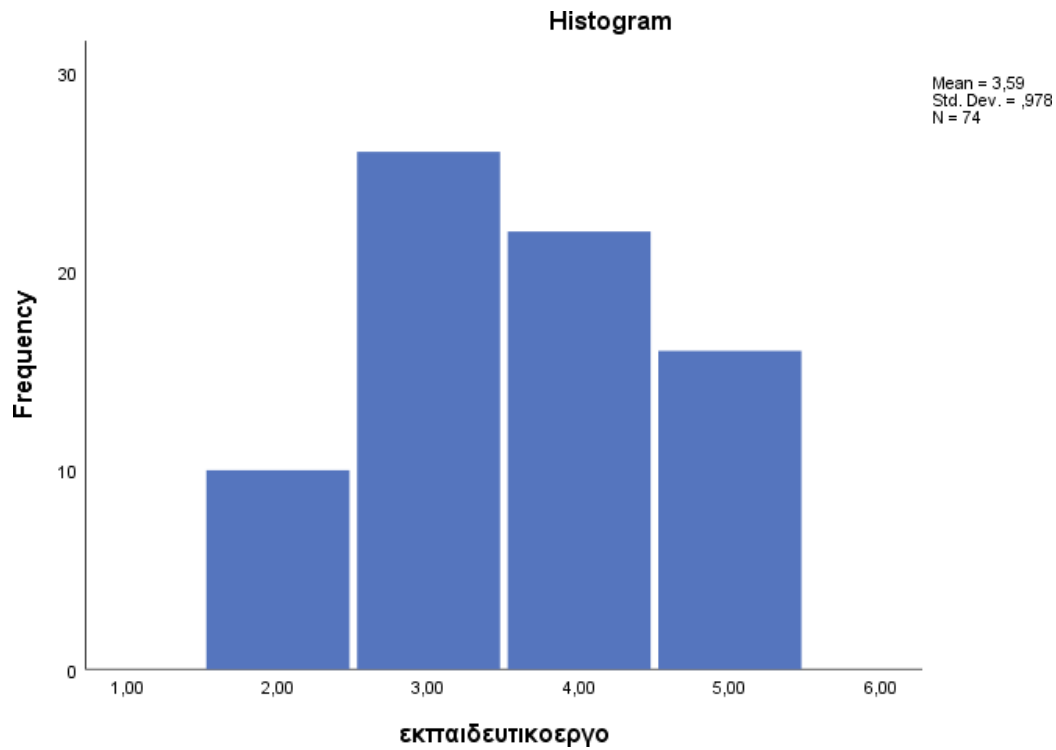
ΜΕΣΟΣ



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 21. Ο διευθυντής δίνει έμφαση στο εκπαιδευτικό έργο;

Εκπαιδευτικό έργο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	13,5	13,5	13,5
	3,00	26	35,1	35,1	48,6
	4,00	22	29,7	29,7	78,4
	5,00	16	21,6	21,6	100,0
Total		74	100,0	100,0	

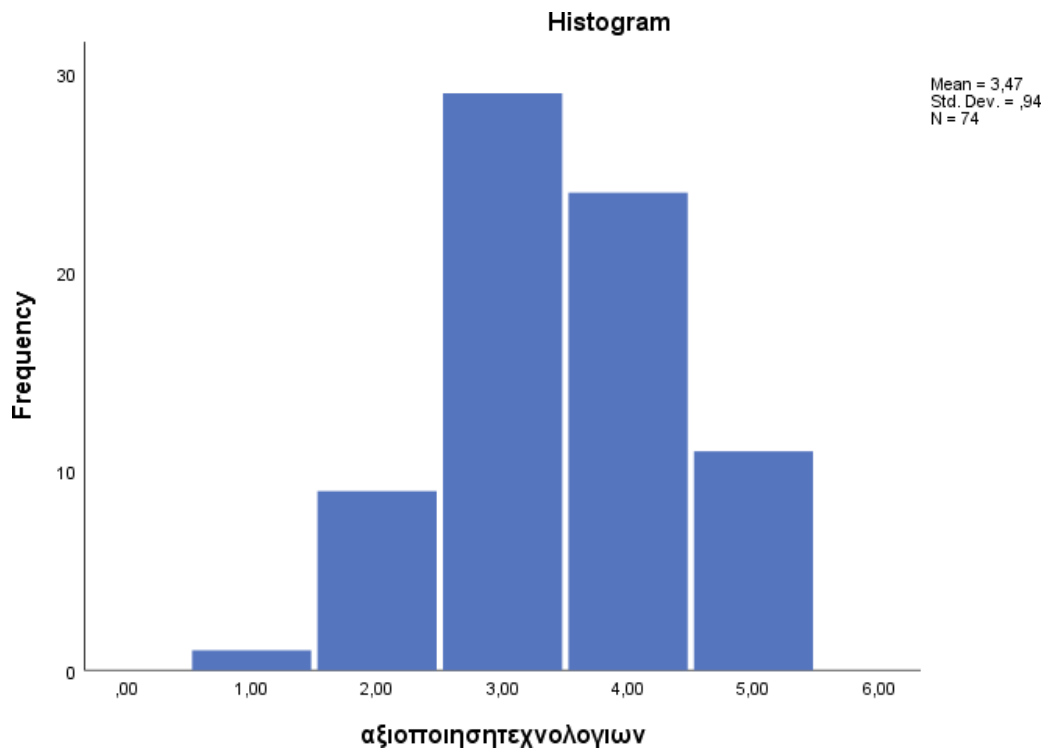


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «αρκετά».

ΕΡΩΤΗΣΗ 22. Ο διευθυντής προωθεί την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών;

Αξιοποίηση τεχνολογιων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	9	12,2	12,2	13,5
	3,00	29	39,2	39,2	52,7
	4,00	24	32,4	32,4	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
Total		74	100,0	100,0	

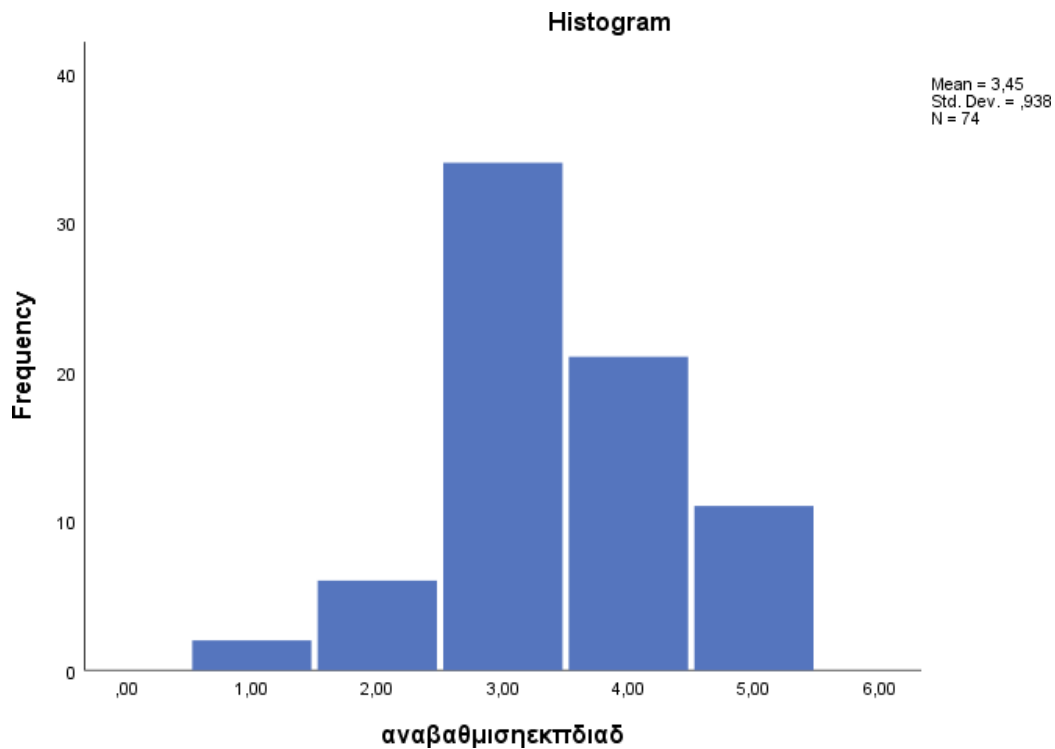


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία τω ερωτηθέντων δηλώνει «αρκετά»

ΕΡΩΤΗΣΗ 23. Ο διευθυντής συμβάλλει στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας;

Αναβάθμιση εκπ διαδ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,7	2,7	2,7
	2,00	6	8,1	8,1	10,8
	3,00	34	45,9	45,9	56,8
	4,00	21	28,4	28,4	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
Total		74	100,0	100,0	

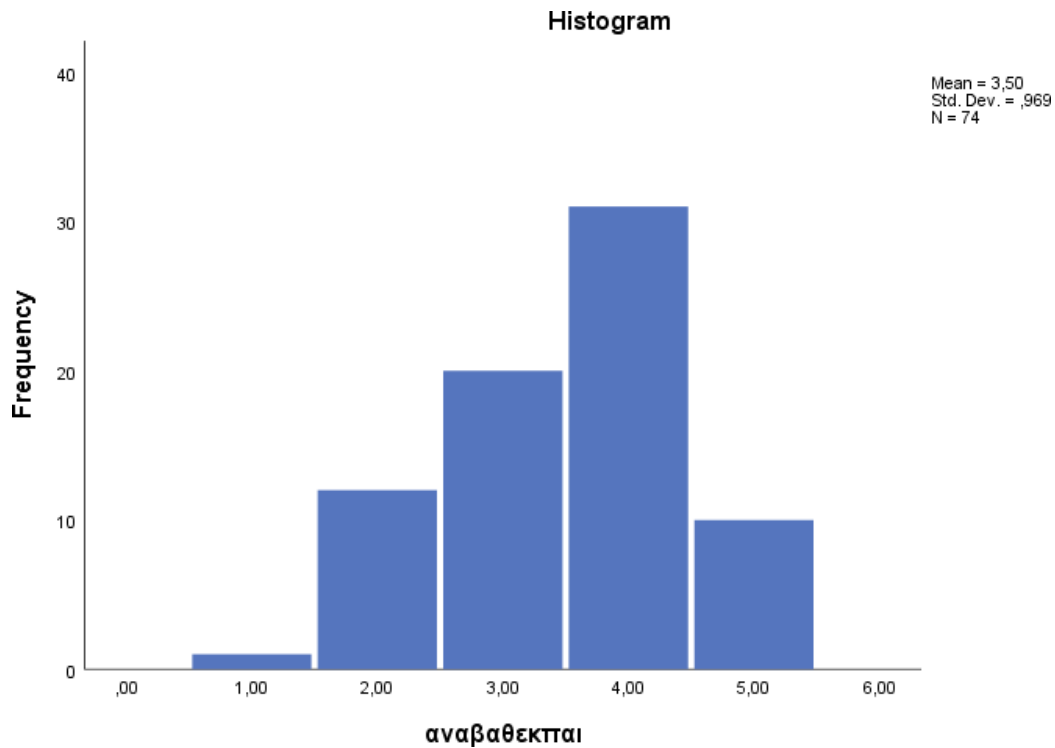
νώ



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα, ενώ η πλειοψηφία δηλώνει «αρκετά».

Ερώτηση 24. Ο διευθυντής συμβάλλει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

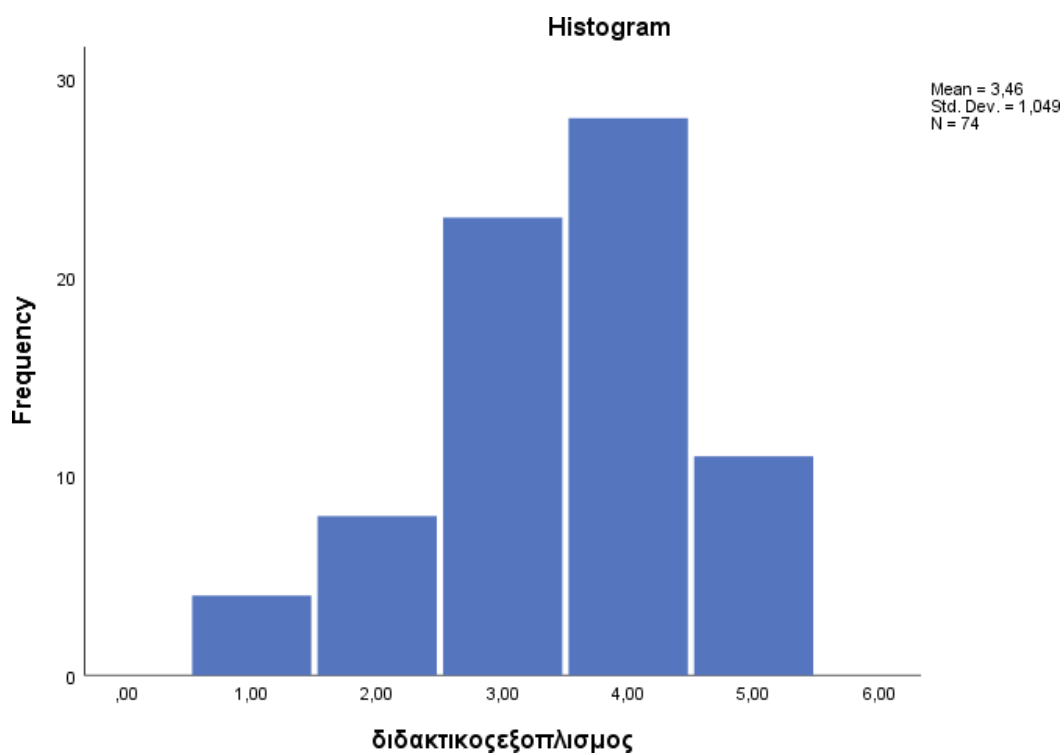
Αναβαθ εκπαι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	12	16,2	16,2	17,6
	3,00	20	27,0	27,0	44,6
	4,00	31	41,9	41,9	86,5
	5,00	10	13,5	13,5	100,0
	Total		74	100,0	100,0



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ»

ΕΡΩΤΗΣΗ 25. Ο διευθυντής μεριμνά για την ανανέωση του διδακτικού εξοπλισμού/ εργαλείων;

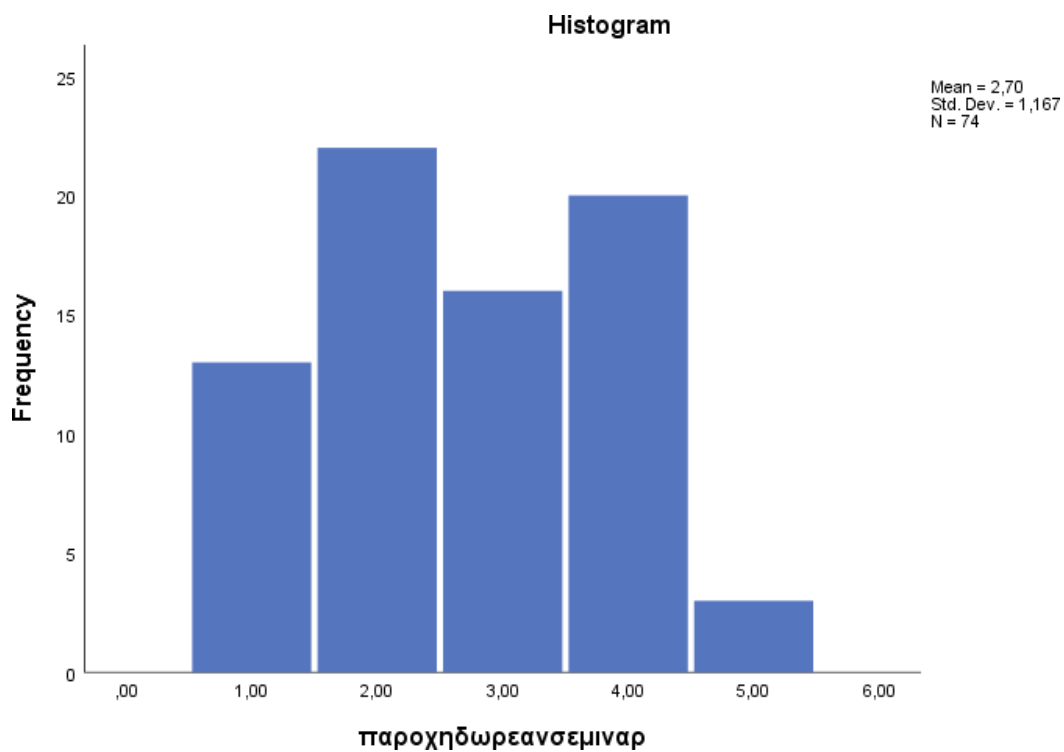
Διδακτικός εξοπλισμός					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,4	5,4	5,4
	2,00	8	10,8	10,8	16,2
	3,00	23	31,1	31,1	47,3
	4,00	28	37,8	37,8	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
	Total		74	100,0	100,0



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 26. Υπάρχει δωρεάν παροχή σεμιναρίων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	17,6	17,6	17,6
	2,00	22	29,7	29,7	47,3
	3,00	16	21,6	21,6	68,9
	4,00	20	27,0	27,0	95,9
	5,00	3	4,1	4,1	100,0
	Total		74	100,0	100,0

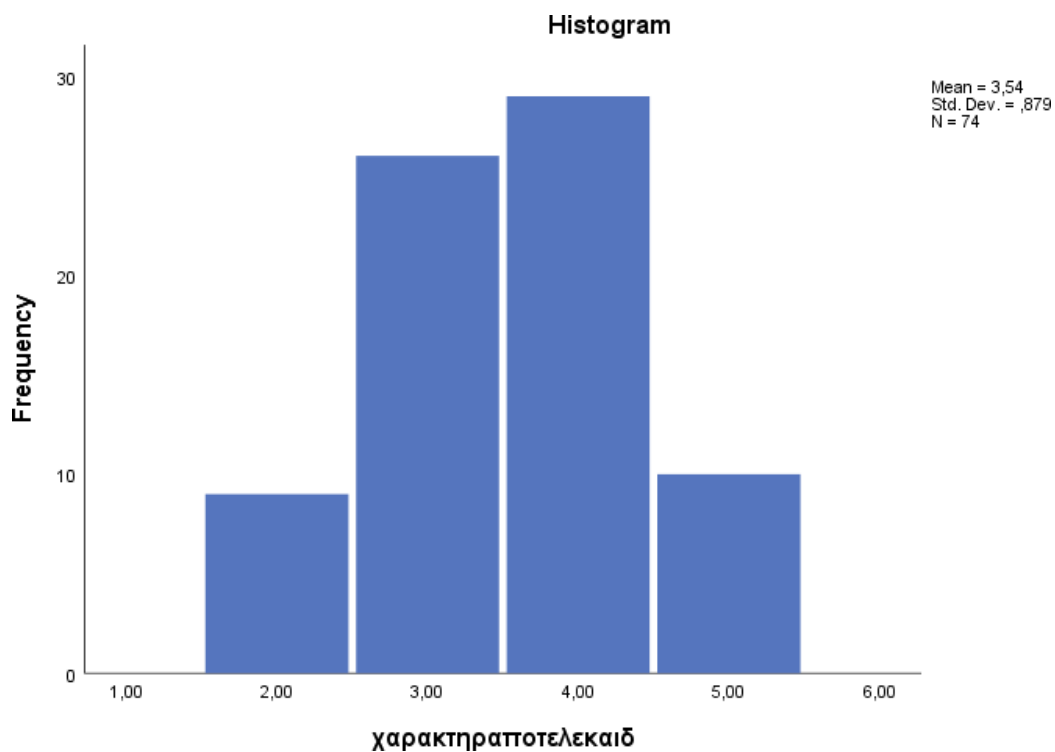


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «λίγο».

ΕΡΩΤΗΣΗ 27. Ο διευθυντής κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης;

Χαρακτηρ αποτελ εκπαιδ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	9	12,2	12,2	12,2
3,00	26	35,1	35,1	47,3
4,00	29	39,2	39,2	86,5
5,00	10	13,5	13,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

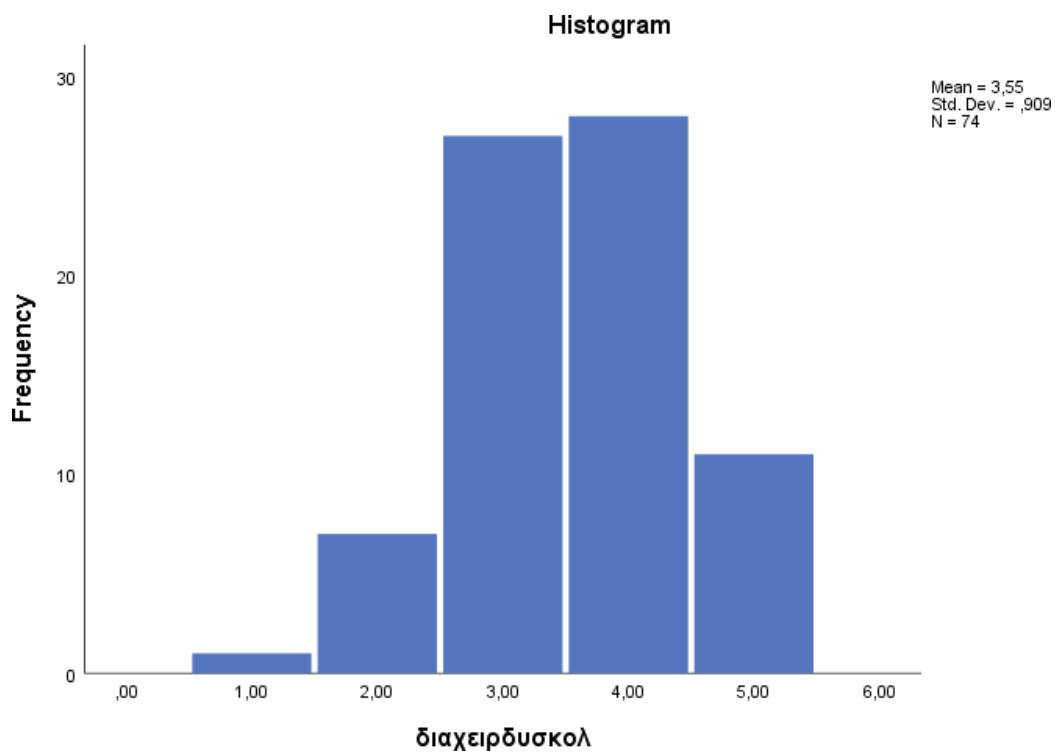


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις όποιες δυσκολίες ανακύπτουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία;

Διαχειρ δυσκολ

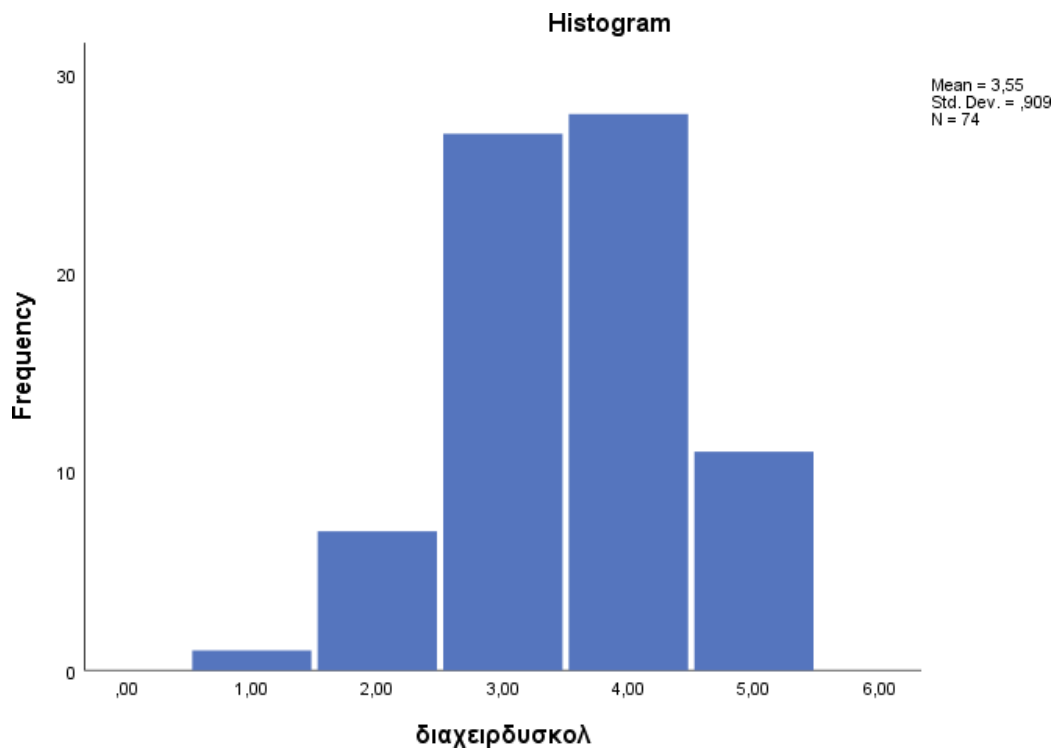
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	7	9,5	9,5	10,8
	3,00	27	36,5	36,5	47,3
	4,00	28	37,8	37,8	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία δηλώνει «πολύ»

ΕΡΩΤΗΣΗ 29. Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις όποιες δυσκολίες ανακύπτουν;

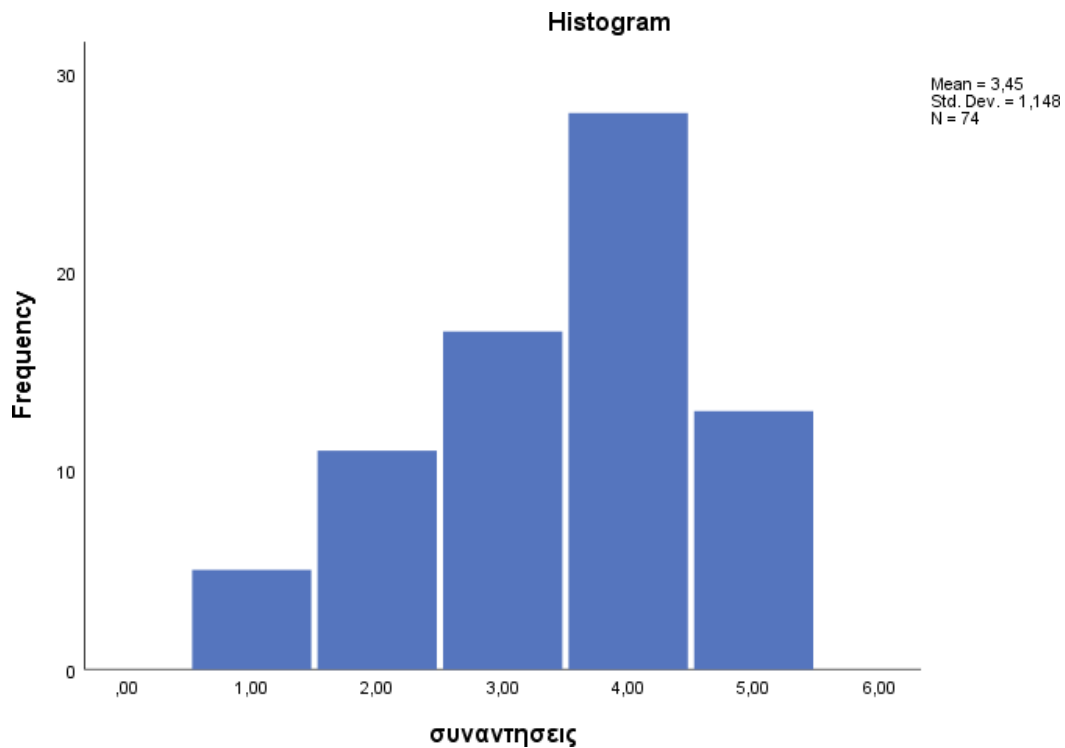
Διαχειρ δυσκολ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	7	9,5	9,5	10,8
	3,00	27	36,5	36,5	47,3
	4,00	28	37,8	37,8	85,1
	5,00	11	14,9	14,9	100,0
	Total		74	100,0	100,0



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ»

ΕΡΩΤΗΣΗ 30. Γίνονται συχνά μίτινγκ μεταξύ διευθυντή- υπαλλήλων, με στόχο την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας;

		συναντήσεις			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	5	6,8	6,8	6,8
	2,00	11	14,9	14,9	21,6
	3,00	17	23,0	23,0	44,6
	4,00	28	37,8	37,8	82,4
	5,00	13	17,6	17,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

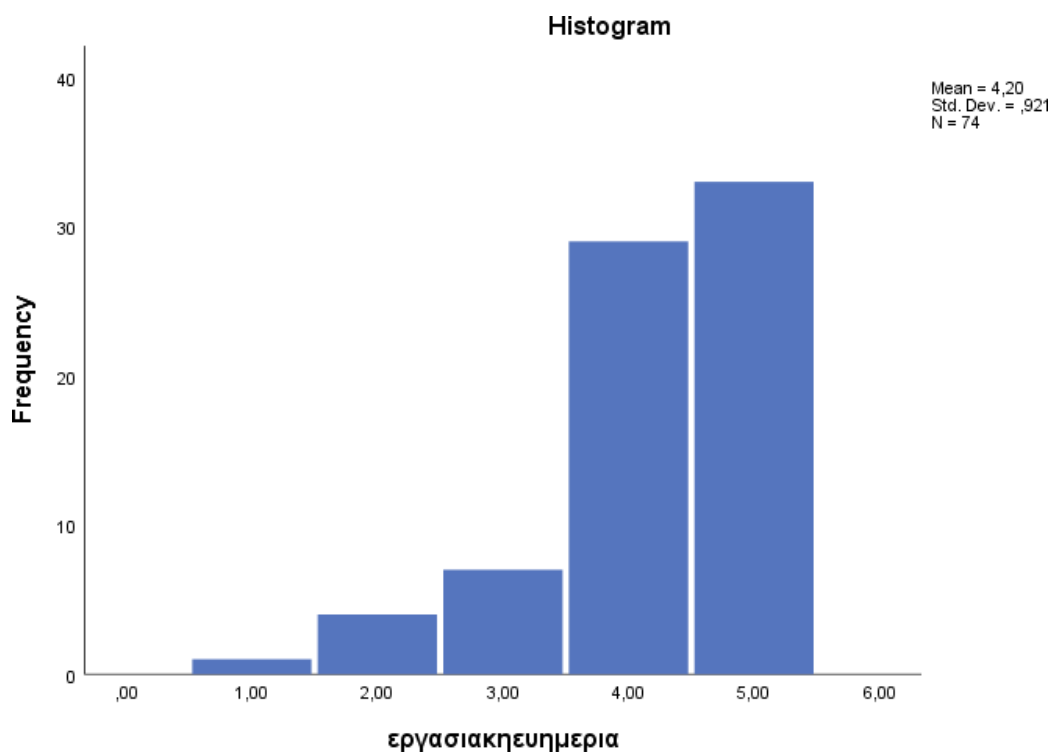


Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει «πολύ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 31. Πιστεύετε ότι η εργασιακή ευημερία, οδηγεί σε αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας;

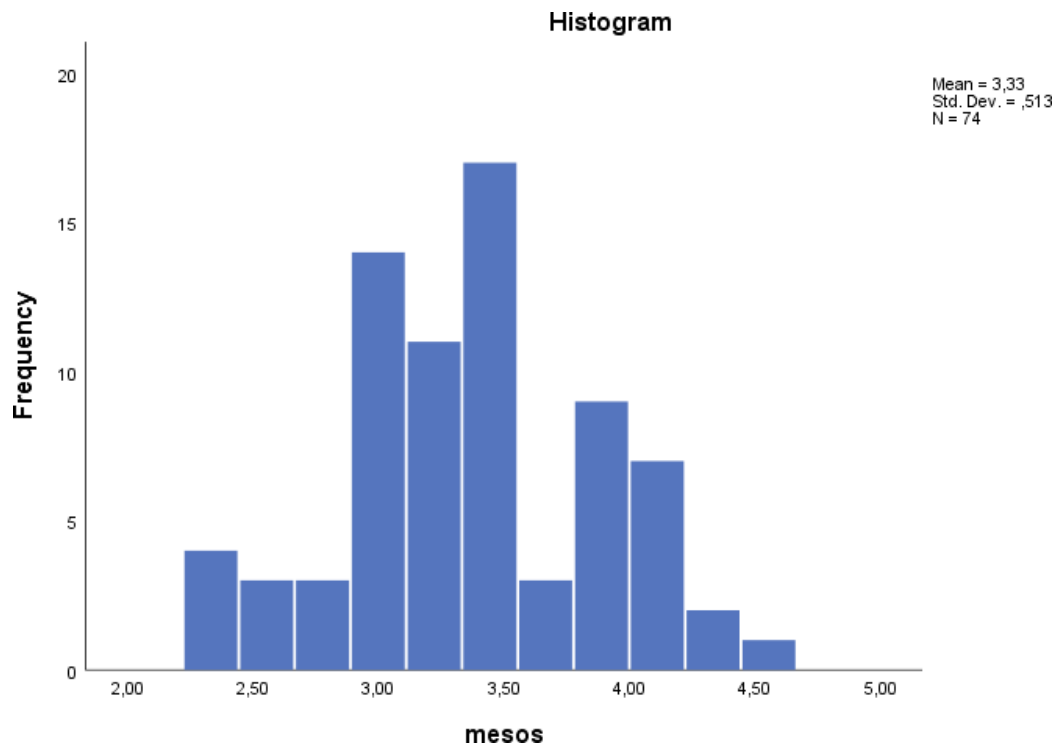
Εργασιακή ευημερία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	4	5,4	5,4	6,8
	3,00	7	9,5	9,5	16,2
	4,00	29	39,2	39,2	55,4
	5,00	33	44,6	44,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα ενώ η πλειοψηφία δηλώνει «πάρα πολύ»

ΜΕΣΟ ΣΚΟΡ



Παρατηρούμε ότι ο μέσος κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα συνοπτικά αποτελέσματα με τον μέσο και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που αφορούν το πώς επηρεάζει ο διευθυντής την εκπαιδευτική διαδικασία

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Ο διευθυντής δίνει έμφαση στο εκπαιδευτικό έργο	3,59	0,97
Ο διευθυντής προωθεί την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών	3,47	0,94
Ο διευθυντής συμβάλλει στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.	3,45	0,93
Ο διευθυντής συμβάλλει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων	3,5	0,98
Ο διευθυντής μεριμνά για την ανανέωση του διδακτικού εξοπλισμού/ εργαλείων	3,46	1,09
Υπάρχει δωρεάν παροχή σεμιναρίων;	2,7	1,16
Ο διευθυντής κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης	3,54	0,87

Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις όποιες δυσκολίες ανακύπτουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία;	3,55	0,91
Γίνονται συχνά μίτινγκ μεταξύ διευθυντή- υπαλλήλων, με στόχο την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας	3,45	1,15
Πιστεύετε ότι η εργασιακή ευημερία, οδηγεί σε αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας	4,2	0,92

Παρατηρούμε ότι το την υψηλότερη τιμή λαμβάνει η ερώτηση της επιρροής της εργασιακής ευημερίας στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5.2. Επαγωγική στατιστική

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΟΒΑ

Group Statistics

	groups	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
principal	1,00	31	3,3452	,60709	,10904
	2,00	43	3,3093	,47899	,07305

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
principal	Equal variances assumed	3,330	,072	,284	72	,777	,03586	,12631	-,21594	,28766
	Equal variances not assumed			,273	55,050	,786	,03586	,13124	-,22715	,29887

Παρατηρούμε ότι η διαφορά των μέσων δεν είναι στατιστικά σημαντική λόγω της υψηλής τιμής του p value. Συνεπώς, οι ικανότητες και αποτελεσματικότητα του διευθυντή δεν διαφέρει από σχολείο σε σχολείο.

ΤΥΠΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Group Statistics

	groups1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
jobsatsf	1,00	31	3,3452	,60709	,10904
	2,00	43	3,3093	,47899	,07305

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
jobsatsf	Equal variances assumed	3,330	,072	,284	72	,777	,03586	,12631	-,21594	,28766
	Equal variances not assumed			,273	55,050	,786	,03586	,13124	-,22715	,29887

Παρατηρούμε ότι η διαφορά των μέσων δεν είναι στατιστικά σημαντική λόγω της υψηλής τιμής του p value.

ΤΥΠΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Group Statistics

	GROUPS2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EDUCATIONAL	1,00	31	3,7065	,72615	,13042
	2,00	43	3,3372	,62945	,09599

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EDUCATIONAL	Equal variances assumed	1,505	,224	2,334	72	,022	,36924	,15820	,05388	,68461
	Equal variances not assumed			2,280	58,949	,026	,36924	,16194	,04520	,69328

Παρατηρούμε ότι η διαφορά των μέσων είναι στατιστικά σημαντική λόγω της υψηλής τιμής του p value ενώ η επιρροή των διευθυντών είναι μεγαλύτερη στα δημόσια σχολεία

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, διερευνήσαμε τον ρόλο του διευθυντή σε μια εκπαιδευτική μονάδα και κατέστη σαφές ότι ο τελευταίος δεν αρκεί να είναι συνεπής / αποτελεσματικός στα διοικητικά του καθήκοντα αλλά θα πρέπει παράλληλα να έχει και ηγετικές ικανότητες. Κάτι τέτοιο ισχύει σε κάθε οργανισμό / επιχείρηση και ειδικά σε αυτές που είναι εντάσεως εργασίας. Μια επιχείρηση συνιστά έναν ζωντανό οργανισμό και η διαχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι επιβεβλημένη. Οι εργαζόμενοι έχουν ανησυχίες, ανασφάλειες, προβληματισμούς, διενέξεις μεταξύ τους, θετικά και αρνητικά συναισθήματα, φιλοδοξίες και πρέπει να βρεθεί κάποιος ηγέτης προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Οι δάσκαλοι / εκπαιδευτικοί, δεν θα πρέπει να αρκούνται στην τέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, αλλά οφείλουν να αναλαμβάνουν και αυτοί σημαντικές πρωτοβουλίες στον βαθμό που έρχονται σε άμεση επαφή με τους μαθητές. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η άσκηση ηγεσίας από τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας η οποία συνίσταται στην παροχή γνώσεων, ηθικών αξιών και διάπλαση της προσωπικότητας των μαθητών. Το έργο ενός διευθυντή σε μια σχολική μονάδα είναι σύνθετο και για τον λόγο αυτό απαιτείται η εκχώρηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς.

Στο κομμάτι της μεθοδολογίας, διερευνήσαμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή, τις ηγετικές του ικανότητες, την συμβολή του στην εργασιακή ευημερία και το πόσο επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του ρόλου του, το μέσο σκορ είναι ικανοποιητικό αν και υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Όλες οι ερωτήσεις συγκεντρώνουν σκορ άνω του 3.

Το υψηλότερο σκορ συγκεντρώνει η ερώτηση που αφορά το όραμα του διευθυντή αλλά και οι σχέσεις του με τους εργαζομένους. Το να διαθέτει ο διευθυντής ένα όραμα είναι βασικό χαρακτηριστικό ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι έχει μακροχρόνιους στόχους και ότι μπορεί να προσδώσει στη εργασία των εκπαιδευτικών μια άλλη διάσταση. Επίσης πολύ σημαντικό είναι του να έχει καλές σχέσεις με το προσωπικό αν και ο ηγέτης θα πρέπει πάντα να κρατάει μια κάποια

απόσταση. Εκεί που ο διευθυντής παρουσιάζει μια κάποια υστέρηση είναι στο πόσο αποτελεσματικά ασκεί τα καθήκοντά του αλλά και στο πόσο γενικά αποτελεσματικός ηγέτης είναι.

Όσον αφορά του πόσο συμβάλλει στην εργασιακή ευημερία, το μέσο σκορ είναι σχετικά υψηλό. Οι ερωτήσεις που συγκεντρώνουν το υψηλότερο σκορ είναι του μέτριου φόρτου εργασίας και των αμοιβών. Το γεγονός του ότι υπάρχει μέτριος φόρτος εργασίας σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ελλείψεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενώ και η κατανομή αρμοδιοτήτων είναι αποτελεσματική. Οι εκπαιδευτικοί επίσης είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις αμοιβές. Αυτό οφείλεται προφανώς στον μέτριο φόρτο εργασίας αλλά και στο ότι οι εκπαιδευτικοί δεν εργάζονται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Πάντως αποθαρρυντικό είναι ότι ανακλύπτουν συχνά συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αυτό μάλλον οφείλεται στο ότι έχουν διαφορετικές απόψεις για την φύση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα του πόσο επηρεάζει ο διευθυντής την εκπαιδευτική διαδικασία, το μέσο σκορ κυμαίνεται σε φυσιολογικά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής μπορεί έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο για όλα τα εκπαιδευτικά ζητήματα, αλλά αναλαμβάνουν αποφάσεις και άλλοι φορείς. Είναι πολύ σημαντικό να παραβαίνουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και οι εκπαιδευτικοί στον βαθμό που αυτοί είναι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους μαθητές. Πολύ υψηλό σκορ, συγκεντρώνει η ερώτηση που αφορά το πόσο σημαντική είναι η ευημερία για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συνεπώς όταν ο διευθυντής παρεμβαίνει στα εκπαιδευτικά δρώμενα, είναι πολύ σημαντικό να διασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Από την ανάλυση ANOVA, προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα του διευθυντή δεν επηρεάζεται από το αν το σχολείο είναι δημόσιο ή ιδιωτικό. Κάτι ανάλογο ισχύει και για την ευημερία των καθηγητών. Αυτό είναι μάλλον μη αναμενόμενο αφού σε ένα ιδιωτικό σχολείο εργάζονται συνήθως στελέχη με υψηλότερες δεξιότητες και φιλοδοξίες. Όσον αφορά την εργασιακή ευημερία, μπορεί σε κάποια σημεία οι συνθήκες εργασίας στα ιδιωτικά σχολεία να είναι καλύτερες από τα δημόσια αλλά ισχύει και το αντίστροφο αφού στα δημόσια σχολεία ο φόρτος εργασίας είναι χαμηλότερος, η εργασιακή ανασφάλεια επίσης σαφώς χαμηλότερη ενώ και οι εργασιακές απαιτήσεις χαμηλότερες.

Η έρευνα μας έχει και κάποιους περιορισμούς. Πρώτον το δείγμα είναι σχετικά μικρό αφού επιστράφηκαν αρκετά ερωτηματολόγια. Δεύτερον η πλειοψηφία των σχολείων, βρίσκεται στον νομό Αττικής που σημαίνει ότι η δειγματοληψία δεν ήταν τελείως τυχαία. Τρίτον, οι απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια δεν είναι πάντα αξιόπιστες, κάτι που αναλύσαμε στο κομμάτι της μεθοδολογίας.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Λόγω της κρίσης αξιών που ταλανίζει τις εκάστοτε κοινωνίες, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου είναι επιβεβλημένη. Άλλωστε το σχολείο συνιστά τον προθάλαμο της ενήλικης ζωής. Τα δημόσια σχολεία στην Ελλάδα δυστυχώς είναι υποβαθμισμένα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι καλύπτονται απόλυτα οι ανάγκες των μαθητών στα ιδιωτικά σχολεία στον βαθμό μάλιστα που τα τελευταία πολλές φορές δρουν ως απόλυτα κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Το σχολείο του μέλλοντος, το οραματιζόμαστε ως εκείνού το σχολείου όπου θα παρέχεται στέρεα γνώση σε άρτιες εγκαταστάσεις και στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα βρίσκεται ο μαθητής. Το σχολικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει επιπλέον ώρες όπου θα διεξάγονται μαθήματα για τους μαθητές που παρουσιάζουν μαθητική υστέρηση. Επίσης είναι απαραίτητη και η χρήση των τεχνολογικών μέσων για την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θα συνιστούσαμε και την ύπαρξη ψυχολόγων όπου οι μαθητές θα μπορούν να εκμυστηρεύονται σε έναν επαγγελματία τα προβλήματά τους. Πολύ σημαντικό τέλος είναι στο σχολείο, να αναπτύσσονται ψυχαγωγικές δραστηριότητες όπου οι μαθητές θα έχουν την ευκαιρία να αποφορτιστούν από την ρουτίνα των μαθημάτων και να δεχτούν διαφορετικά ερεθίσματα.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παναγώτου, Α. (2018). Εργασιακή εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών γενική και ειδικής αγωγής. Εκδόσεις Ελικράνων

Αμπαρτζάκη, Α. (2020). Διαμορφώνοντας την προσχολική ηλικία. Εκδόσεις πεδίο.

Στογιαννίδης, Β. (2014). Θεωρίες μάθησης και αγωγής. Εκδόσεις Oscrakon Publishing.

Βασιλόπουλος, Χ. (2017). Ο ρόλος του διευθυντή στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας και της Κύπρου. Μια συγκριτική προσέγγιση. Επιστήμες Αγωγής Τεύχος 3.

Καραφύλλης, Α. (2013) Νεοελληνική Εκπαίδευση. Δύο Αιώνες Μεταρρυθμιστικών Προσπαθειών (2η αναθεωρημένη έκδοση). Αθήνα: Κριτική.

Κιρκιγιάννη, Φ. (2011) Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. Τα Εκπαιδευτικά, 99-100, 96-113.

Κουτσούλης, Μ. & Χαραλάμπους, Α. (2010). Αποτελεσματικό σχολείο: ένα ακόμη άλυτο αίνιγμα;, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 49, 112-127.

Μπρίνια, Β. (2009). Βασικά στοιχεία σχεδιασμού της οργανωτικής δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. SPOUDAI - Journal of Economics and Business, 59(1-2), 314- 323.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική.

Παπαγεωργίου, Π. & Χατζηδήμα, Σ. (2003). Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Σταμούλη.

Σαγρή, Θ. & Βουρνούκα, Ι. (2015). Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 1179- 1191.

Σαΐτης, Χ. (2000). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Συρμακέσης, Σ. (2017). Η διοίκηση της εκπαίδευσης . Κουλτούρα, οργάνωση και το επάγγελμα του εκπαιδευτικού.

Dixon, M. and Adamson, B. (2017). Το μυστικό των επιτυχημένων πωλήσεων. Εκδόσεις -

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different ? A review. Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, pp. 71 – 82.

Bass, B. (1995). Leadership and performance beyond expectation. New York : Free Press.

Batra, M. R., & Sharma, B. P. (2017). A Perception of Managerial Skill for Leading Educational Institute. International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field, 3(4), 98–103.

Bush, T., & Glover, D. (2002). School leadership: concepts and evidence. Nottingham: National College for School Leadership.

Blanchard, K. (2008). Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Christofer, D. and Sammons, P. (2016). Successful school leadership. Education Development Trust.

Fowler, F. C. (1999). Curiouser and curiouser: New concepts in the rapidly changing landscape of educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 35 (4), 594-613.

Spillane, P.J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey Bass Publications.

Ghumu, N. (2019). Comparison of Principal Public and Private High School Performance. Conference: Proceedings of the 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, pp. 141 – 158.

Kotterman, J., (2006), “Leadership vs Management: What’s the difference?”, *Journal for Quality & Participation*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17.

Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: ASCD.

Liphadzi, M., Aigbavdoa, C. and Thwalla, W. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedi Engineering*, Vol. 196.

Maspouai, M. (2020). The Role of the School Principal as an Educator: A Study of a Vocational School in Jambi, Indonesia. *Advances in Engineering Research*, volume 205.

Maxwell, J., (2007), *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Amazon

Montana, P. and Charvon, B. (1987). *Management*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Burns, J. M. (1998). *Transactional and transforming leadership. Perspectives for a new era*. Los Angeles : Sage.

Schneider, B. M., Ehrhart, S. H., & Ehrhart, M. G. (2002). Understanding high school student leaders II Peer nominations of leaders and their correlates. *The Leadership Quarterly*, 13, 275-299.

Pitzer, J. & Skinner, E. (2017). Predictors of changes in students' motivational resilience over the school year: The roles of teacher support, self-appraisals, and emotional reactivity. *International Journal of Behavioral Development*, 41(1).

Ronald, A., Heifetz, A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Scribner, J. P., Cockrell, K. S., Cockrell, D. H., & Valentine, J. W. (1999). Creating professional communities in school through organizational learning: An evaluation of a school improvement process. *Educational Administration Quarterly*, 35, 130-160.

Suresh, S., & Kodikal, R. (2015). Managerial Skills and Job Satisfaction : a Study Among Nurses in the Healthcare Sector. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 5

Waldman, D. Ramirez, G., House, R. and Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO Leadership attributes and profitability under conditions of environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, pp. 134 – 143.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). Special issue introduction: The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27, 4-13.