



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ».**

της

ΚΥΡΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ειρήνη Ιωαννίδου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Απρίλιος, 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 15 Απριλίου 2018

Η Δηλούσα: Κυριακή Παρασκευοπούλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι η μελέτη του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων και στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Η προσέγγιση του θέματος γίνεται θεωρητικά και εμπειρικά. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθεί το φαινόμενο της σύγκρουσης στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείρισή της. Επιπλέον, σκοπός της είναι να διαφανεί ο ρόλος και η συμβολή του διευθυντή ως σχολικού ηγέτη, τόσο από την μεριά των ίδιων των διευθυντών όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών που εκτελούν το έργο τους μέσα στη σχολική μονάδα. Ως εργαλεία συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, το ένα απευθυνόταν στους εκπαιδευτικούς και το άλλο στους διευθυντές. Στην έρευνα συμμετείχαν 160 εκπαιδευτικοί και 67 διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών σε σημαντικά ποσοστά. Όπως παρατηρήθηκε, οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν την κακή επικοινωνία ως τη βασικότερη αιτία ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα. Επίσης, σημαντικές αιτίες αποτελούν οι απουσίες εκπαιδευτικών – αναπληρώσεις, οι ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα), η άρνηση ανάληψης ευθυνών, οι συγκρουόμενοι στόχοι και τα αυξημένα επίπεδα άγχους. Τέλος, σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε πως υπάρχει κάποια αναντιστοιχία μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σε αρκετά σημεία της έρευνας κι αυτό πιθανότατα προκύπτει από τη διαφορά στο ρόλο τους.

Λέξεις κλειδιά

Ηγέτης, Συγκρούσεις, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκπαιδευτικές Μονάδες, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

ABSTRACT

The purpose of this thesis is the study of the principal's role in the management of conflicts and in the management of human resources. The analysis conducted based on theoretical and empirical approaches. The basic purpose of this thesis is to study the phenomenon of conflict in primary schools and the role of the principal in managing it. In addition, its purpose is to make clear the role and the contribution of the principal as a school leader from the aspect of the principals themselves but also from the aspect of the teachers. Two different questionnaires were used as tools of data collection, one addressed to teachers and the other one to principals. 160 teachers and 67 principals of primary-school education in the municipality of Thessaloniki took part in the research. The results showed that there are conflicts between principals and teachers to a large extent. As observed, most principals regard the bad communication as the main reason for the conflicts between teachers at school. Moreover, basic reasons are teachers' absence-replacements, personal differences (values system), refusal of taking responsibility, conflicting objectives and the high levels of stress. Finally, according to the analysis of the results it was ascertained that there is some inconsistency in the views of teachers and principals in several parts of the research and this probably occurs from the difference in their role.

Key words

Leader, Conflicts, Human Resources Management, School facilities, Primary-school education

Αφιερώνεται
στην αδερφούλα μου, Δήμητρα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	5
Abstract.....	6
Ευρετήριο Σχημάτων.....	10
Ευρετήριο Πινάκων.....	12
Ευχαριστίες.....	14
Εισαγωγή.....	15

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Ηγεσία

1.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	17
1.2 Ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	17
1.2.1. Μελέτη περίπτωσης της ηγεσίας διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο χωρίς αποκλεισμούς.....	22
1.3 Χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών.....	25
1.4 Διαχωρισμός Ηγέτη-Διευθυντή.....	26
1.5 Ηγεσία και Διοίκηση στην εκπαίδευση.....	27
1.6 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας.....	28
1.7 Στυλ ηγεσίας του LIKERT.....	28
1.8 Κατανεμημένη Ηγεσία.....	31
1.9 Μετασηματιστική Ηγεσία.....	32
1.10 Αποτελεσματική ηγεσία και η επίδρασή της στη διδασκαλία και τη μάθηση.....	34

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1. Ορισμός και σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).....	36
2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	37
2.3 Ιστορική εξέλιξη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ο ρόλος του διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων.....	37
2.3.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19 ^{ος} αιώνας).....	38
2.3.2 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19 ^{ου} , αρχές 20 ^{ου} αιώνα).....	38

2.3.3 Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής (μετά το 1920).....	38
2.3.4 Διαπραγματευτής-μεσολαβητής (μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο).....	39
2.3.5 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960).....	39
2.3.6 Αναλυτής/Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980-1990).....	39
2.3.7 Σύμβουλος Στρατηγικής/Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990- σήμερα).....	40
2.4 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ).....	42
2.5 Η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
2.6 Τρόποι ώστε τα σχολεία και οι δάσκαλοι να ωφεληθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).....	45
2.7 Αδυναμίες Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και προτάσεις.....	47
3. Συγκρούσεις	
3.1 Έννοια-Ορισμός της σύγκρουσης.....	50
3.2 Πηγές και αίτια σύγκρουσης.....	50
3.3 Επιπτώσεις σύγκρουσης.....	52
3.4 Συγκρούσεις ομάδων.....	52
3.5 Διαχείριση Συγκρούσεων και Σχολική Ηγεσία.....	53
3.5.1 Μορφές σχολικών συγκρούσεων.....	59
Σύνοψη θεωρητικού πλαισίου.....	60

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ

4.Μεθοδολογία της έρευνας	
4.1 Σκοπός – ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.....	62
4.2 Δείγμα.....	62
4.3 Εργαλείο της έρευνας.....	68
4.4 Στατιστική ανάλυση.....	70
5. Αποτελέσματα της έρευνας	
5.1 Απαντήσεις των διευθυντών στα βασικά ερωτήματα.....	72
5.2 Απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα βασικά ερωτήματα.....	75
5.3 Απαντήσεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών στα κοινά ερωτήματα.....	78
5.4 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στο δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών και τα βασικά ερωτήματα της έρευνας.....	83

5.5 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας των διευθυντών στη συγκεκριμένη θέση και στα βασικά ερωτήματα της έρευνας.....	85
5.6 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και τα βασικά ερωτήματα της έρευνας.....	86
5.7 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στη θέση των μελών του δείγματος και τα κοινά ερωτήματα των δύο ερωτηματολογίων.....	94
6. Συμπεράσματα-Συζήτηση.....	103
6.1 Περιορισμοί έρευνας-Προτάσεις.....	107
Βιβλιογραφία.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.....	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.....	127

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Ευρετήριο σχημάτων

Σχήμα 1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	42
Διάγραμμα 1: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς το φύλο.....	63
Διάγραμμα 2: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ανάλογα με το είδος σχολείου στο οποίο εργάζονται.....	64
Διάγραμμα 3: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς το μορφωτικό επίπεδο.....	65
Διάγραμμα 4: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία.....	66
Διάγραμμα 5: Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.....	67
Διάγραμμα 6: Κατανομή των διευθυντών ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση.....	68

Διάγραμμα 7: Τομέας στον οποίο εστιάζουν οι διευθυντές/τριες.....	74
Διάγραμμα 8: Απαντήσεις των διευθυντών και διευθυντριών σχετικά με την επίδραση της συνδικαλιστικής ιδιότητας των εκπαιδευτικών στις διαπροσωπικές σχέσεις τους με το διευθυντή.....	84
Διάγραμμα 9: Απαντήσεις των διευθυντών και διευθυντριών σχετικά με την επίδραση της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών.....	84
Διάγραμμα 10: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση σχετικά με την έλλειψη οργάνωσης ως αιτία συγκρούσεων.....	85
Διάγραμμα 11: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση σχετικά με την επίδραση της ηλικίας στις διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με τους υφισταμένους εκπαιδευτικούς.....	86
Διάγραμμα 12: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με φύλο τους σχετικά με την ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο διευθυντής.....	87
Διάγραμμα 13: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με φύλο τους σχετικά με την επίδραση της προσωπικότητας στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια.....	88
Διάγραμμα 14: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα στα οποία οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή.....	89
Διάγραμμα 15: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με τα βαθμό βελτίωσης των σχολικών συνθηκών χάρη στον/στη διευθυντή/τρια.....	89
Διάγραμμα 16: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν από τις διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή.....	90

Διάγραμμα 17: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με το στρες που δημιουργείται στους διευθυντές λόγω της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς.....93

Διάγραμμα 18: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο τους σχετικά με την επικοινωνιακή ικανότητα ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή.....94

Διάγραμμα 19: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον.....95

Διάγραμμα 20: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τους παράγοντες επίδρασης στις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή.....96

Διάγραμμα 21: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τις επιπτώσεις της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικών-διευθυντή.....98

Διάγραμμα 22: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τις χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή.....100

Ευρετήριο Πινάκων Θεωρητικού πλαισίου

Πίνακας 1: Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Διευθυντή ΔΑΠ.....37

Πίνακας 2 : Βασικοί ρόλοι στελεχών ΔΑΠ.....41

Ευρετήριο πινάκων Στατιστικής ανάλυσης

Πίνακας 1: Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών σύμφωνα με τους διευθυντές.....72

Πίνακας 2: Ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή.....76

Πίνακας 3: Ποσοστά των απαντήσεων διευθυντών και υφισταμένων εκπαιδευτικών ως προς την επίδραση των γνωρισμάτων των εκπαιδευτικών στις διαπροσωπικές σχέσεις τους με τον/την διευθυντή/τρια.....	78
Πίνακας 4: Ποσοστά των απαντήσεων διευθυντών και υφισταμένων εκπαιδευτικών ως προς τις επιπτώσεις της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών.....	81
Πίνακας 5: Απαντήσεις των διευθυντών σχετικά με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή.....	82

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Διοίκησης και Οικονομίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (ΑΤΕΙΘ).

Προτού παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι τη βαθύτατη ανάγκη και υποχρέωση, να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που μοιράστηκα προβληματισμούς και γνώσεις, συνεργάστηκα και διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην εκπόνηση της εργασίας.

Αρχικά, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, την κυρία Ιωαννίδου Ειρήνη, για την πολύτιμη καθοδήγησή της, την εμπιστοσύνη αλλά και την εκτίμηση που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κυρία Χρυσούλα Χατζηγεωργίου για την σημαντική βοήθεια αλλά και στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Επιπλέον, ευχαριστώ ολόψυχα όλους τους ανθρώπους μου, τους φίλους μου, οι οποίοι πίστεψαν σε μένα και με ενθάρρυναν σε κάθε στάδιο των σπουδών μου και συνέβαλαν με τα σχόλια και τη θετική τους στάση στην αντιμετώπιση των δυσκολιών.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς την οικογένειά μου, που με στηρίζει ηθικά, μου δίνει κουράγιο και είναι πάντα δίπλα μου σε όλες μου τις αποφάσεις.

Εισαγωγή

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το αρχικό έναυσμα για τη συγκεκριμένη θεματική προκλήθηκε από την επιθυμία μου να γνωρίζω τι είδους σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών και διευθυντών και πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι μεταξύ τους συγκρούσεις. Τον καταλυτικό ρόλο για την επιλογή του θέματος της εργασίας αυτής αποτέλεσε το μάθημα «Ηγεσία και διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση» του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών μου.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά του ρόλου του διευθυντή της σύγχρονης εποχής σε σχέση με το ρόλο που διαδραμάτιζε παλαιότερα. Ο σύγχρονος διευθυντής δεν αρκείται απλώς στα διοικητικά και υπηρεσιακά του καθήκοντα. Ο σύγχρονος διευθυντής έχει έναν σπουδαίο και πολυσύνθετο ρόλο. Η κινητήριος δύναμη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και συνεπώς κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και τις περισσότερες φορές η επιτυχία αφενός εξαρτάται απ' αυτόν, αφετέρου από τον τρόπο που ασκεί την εξουσία. Εξάλλου, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι είναι ο άνθρωπος που δέχεται πιέσεις από τις εσωτερικές και από τις εξωτερικές διαδικασίες του συστήματος. Είναι αυτός που αναλαμβάνει να επικοινωνήσει τον μικρόκοσμο του σχολείου με την κοινωνία. Εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και ο ρόλος των εκπαιδευτικών και η συμβολή τους στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Μελετώντας τις απόψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών η εργασία θα επιχειρήσει να φωτίσει σχετικά με το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του συγκρουσιακού φαινομένου σε μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό, εκτός από τη θεωρητική διερεύνηση, διεξήχθη ποσοτική έρευνα και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2017 και απευθύνονταν σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης.

Ως κύρια εργαλεία συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτηματολόγια τα οποία απευθύνονταν το ένα σε εκπαιδευτικούς και το άλλο σε διευθυντές. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν συνολικά 67 διευθυντές και 160 εκπαιδευτικοί. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο StatisticalPackageforSocialSciences - SPSS.

Η εργασία διαρθρώνεται στο θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το πρώτο αφορά την ηγεσία, το δεύτερο τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενώ το τρίτο αφορά τις συγκρούσεις σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Το ερευνητικό μέρος διαρθρώνεται στα τρία τελευταία κεφάλαια. Αρχικά, παρουσιάζονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας καθώς και η μεθοδολογία της, ακολουθούν τα αποτελέσματά της και τέλος υπάρχουν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεξαχθείσα έρευνα, οι περιορισμοί της έρευνας και μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.

1. Ηγεσία

1.1 Η έννοια της ηγεσίας

Τις περισσότερες φορές που συμβαίνουν επιτυχίες ή αποτυχίες στις εκπαιδευτικές μονάδες-οργανισμούς, αυτές αποδίδονται κατά κύριο λόγο στην ηγεσία τους. Γενικότερα, σε κάθε κοινωνική οργάνωση η ηγεσία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη λειτουργία και την εξέλιξή της.

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο και με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία και ομαδικότητα να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2002).

1.2 Ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Ο δυσκολότερος και πιο σύνθετος ρόλος μέσα σε μία ομάδα, είναι ο ρόλος του ηγέτη. Η παραδοσιακή αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη συγκεντρώνει τις δραστηριότητές του σε πέντε λειτουργίες οι οποίες είναι: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία, ο έλεγχος και η εφαρμογή (Fayol, 1950).

Ο άνθρωπος που επηρεάζει κατά κύριο λόγο την ομάδα και θα αναλάβει ηγετικό ρόλο είναι ο «ηγέτης». Πρόκειται για το πιο σημαντικό πρόσωπο της ηγεσίας, καθώς είναι το άτομο που μέσω της συμπεριφοράς του ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα, διευκολύνει την πρόοδό τους και τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά (Μπουραντάς, 2005: 197-198).

Σύμφωνα με ερευνητές ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής: Η πρώτη κατηγορία αφορά τον διαπροσωπικό ρόλο, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης αλληλεπιδρά με τους εργαζομένους και κατευθύνει την πορεία του οργανισμού. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τον πληροφοριακό ρόλο, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης

σχετίζεται με τα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για την απόκτηση και τη μετάδοση μιας πληροφορίας από τη διοίκηση προς τους υφισταμένους και αντίστροφα. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αφορά το ρόλο της λήψης αποφάσεων και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης ώστε να δημιουργήσει τη στρατηγική με την οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό στην επιτυχία (Mintzberg, 1990).

Όπως αναφέρει ο Olmstead (2000: 227), οι κυριότερες διαδικασίες που ακολουθεί ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι η δημιουργία και συντήρηση μιας ομάδας, η εξέλιξη των μελών της και η επίτευξη των στόχων της. Ο ρόλος του ηγέτη στην εκάστοτε ομάδα είναι να ωθήσει τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν και να εκτελούν ένα έργο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο μέγιστο βαθμό. Ένας άλλος πολύ σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας. Για την επίτευξη αυτού, θα πρέπει να γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενό του ώστε να το καταστήσει γνωστό στην ομάδα. Επομένως, θα πρέπει οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από τον ηγέτη και την ομάδα να είναι υλοποιήσιμοι, εφικτοί και να έχουν σαφή χρονικά όρια.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται ως «μετασχηματιστής». Αυτό συμβαίνει γιατί είναι αυτός που «μετασχηματίζει» τους υφισταμένους, τοποθετώντας τους σε ανώτερα επίπεδα και αυτό βοηθά στην επίτευξη των στόχων των ίδιων (Polychroniou, 2008). Κάθε ηγέτης που αποκτά το ρόλο του μετασχηματιστή, έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ένα από αυτά είναι το χαρισματικό στοιχείο. Βοηθά δηλαδή τους συναδέλφους του, ώστε να νιώσουν πίστη, να δείξουν σεβασμό και να εμπνευστούν. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εξατομικευμένη φροντίδα, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συμπεριφέρεται σε κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστή μονάδα, η οποία αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας αρμοδιότητες και να συνδράμει στην προσωπική του ανάπτυξη. Τρίτο και τελευταίο χαρακτηριστικό είναι τα διανοητικά ερεθίσματα, που σημαίνει ότι ο ηγέτης προσπαθεί να βοηθήσει τους εργαζομένους στη λήψη ορθών αποφάσεων και στην απόκτηση κριτικής σκέψης.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), υπάρχουν συγκεκριμένες ενέργειες που οφείλει να πραγματοποιήσει ο ηγέτης για να διοικήσει αποτελεσματικά τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Οι κυριότερες από αυτές τις ενέργειες είναι η παρακίνηση και η υποστήριξη των εργαζομένων, η δημιουργία ομαδικού πνεύματος, η υλοποίηση του

έργου, ο συντονιστικός ρόλος, η ανάπτυξη συνεργατών, η ανάπτυξη κουλτούρας και τέλος, η διοίκηση στρατηγικής-όραμα.

Αρχικά, όσον αφορά την παρακίνηση και υποστήριξη συναδέλφων, ο ηγέτης πρέπει να τους παρακινήσει να εργαστούν με ζήλο. Για την επίτευξη αυτού, πρέπει να δημιουργήσει ένα οικείο περιβάλλον, να παρέχει καθοδήγηση, να ενθαρρύνει την ομάδα, να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων και να προκαλέσει έμπνευση ώστε οι εργαζόμενοι να κάνουν το καλύτερο που μπορούν αλλά και να λάβουν πρωτοβουλίες (Μπουραντάς, 2002). Αν ο ηγέτης προκαλέσει το ενδιαφέρον τους, οι υφιστάμενοί του θα εργάζονται με δική τους επιθυμία για να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, να ανταμειφθούν οι προσπάθειές τους και να νιώσουν ικανοποιημένοι.

Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και η αποτελεσματικότητα της ομάδας, εξαρτώνται κυρίως από το αν κυριαρχεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Για την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος υπεύθυνος είναι ο ηγέτης, ο οποίος πρέπει να βοηθήσει τόσο στην ανάπτυξή του όσο και στη διατήρησή του. Αν δεν διατηρηθεί το συνεργατικό κλίμα, πιθανότατα τα αποτελέσματα δεν θα είναι θετικά και συνεπώς η ομάδα θα δυσανεστηθεί επειδή δεν θα επιτύχει τους προβλεπόμενους στόχους της (Μπουραντάς, 2002).

Σχετικά με την υλοποίηση του έργου, ο ηγέτης δεν πρέπει μόνο να πραγματοποιήσει το έργο αλλά και να ορίσει τους στόχους, να ελέγχει συνεχώς την πορεία του έργου, να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και να διαχειρίζεται σωστά τους πόρους.

Ο συντονιστικός ρόλος αφορά το γεγονός ότι ο ηγέτης είναι αυτός που συνδέει το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, είναι αυτός που πρέπει να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας, να εφαρμόσει πολιτικές και αποφάσεις, να μεταφέρει πληροφορίες, να έχει συντονιστικό ρόλο και να λειτουργήσει με τρόπο προς το συμφέρον του οργανισμού.

Σχετικά με την ανάπτυξη συνεργατών και την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένοι και να χαρακτηρίζονται από εμπειρία. Τον ρόλο λοιπόν του «εκπαιδευτή-καθοδηγητή» αναλαμβάνει ο ηγέτης.

Η ανάπτυξη των συνεργατών σε εκπαιδευτικές μονάδες εξαρτάται και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον διευθυντή, ο οποίος πρέπει να δημιουργήσει και να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα το οποίο θα καλύπτει όλες τις όψεις της ζωής και λειτουργίας του σχολείου (Ιορδανίδης, 2005).

Για την ανάπτυξη κουλτούρας σε έναν οργανισμό, υπεύθυνος είναι ο ηγέτης ο οποίος είναι αυτός που θα καλλιεργήσει ήθη, αξίες και αρχές μέσα από ενέργειες στις οποίες δίνει την πρέπουσα προσοχή, μέσω των ανταμοιβών και των ποινών, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης (Μπουραντάς, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, κάθε διευθυντής-ηγέτης έχει σημαντικό ρόλο στη καλλιέργεια και διατήρηση αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν την κουλτούρα του σχολείου, αλλά και για τη διάδοση αυτών των αξιών και πεποιθήσεων στην τοπική κοινωνία (Κατσαρός, 2008).

Τέλος, σχετικά με τη διοίκηση στρατηγικής-όραμα, η στρατηγική που θα υιοθετήσει και θα εφαρμόσει ένας οργανισμός εξαρτάται από τον ηγέτη, καθώς είναι το άτομο που θα δημιουργήσει ένα κοινό όραμα για τον οργανισμό και το οποίο θα πρέπει να επιτύχουν από κοινού, θα δώσει ευκαιρίες, θα προβλέψει πιθανές απειλές και προκλήσεις κι όλα αυτά έχοντας ως παρονομαστή την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Cleveland (1986, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004) σε μια έρευνά του η οποία αφορούσε πολιτικούς και κυβερνητικούς ηγέτες, κατέγραψε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης. Αν και η έρευνα που διεξήχθη αφορούσε πολιτικούς ηγέτες, τα χαρακτηριστικά που βρέθηκαν ταιριάζουν και σε εκπαιδευτικούς ηγέτες. Βάσει της παραπάνω έρευνας, ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει: διανοητική περιέργεια, ενδιαφέρον για όλα όσα συμβαίνουν γύρω του, ενδιαφέρον για το πώς και τι σκέφτονται οι άνθρωποι, έχει την πεποίθηση ότι οι κίνδυνοι υπάρχουν όχι για να αποφεύγονται αλλά για να αντιμετωπίζονται, θεωρεί ότι συγκρούσεις είναι λογικό να υπάρχουν και τέλος, έχει προσωπικό μερίδιο ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και τις συνέπειές τους στην ευρύτερη κοινωνία.

«Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος εκφράζει ο ίδιος και εμπνέει τους γύρω του ώστε να συμμετέχουν (κατ'επιλογή τους) σε ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, τους βοηθά

να έχουν εξαιρετική επίδοση, ενώ ταυτόχρονα τους θεωρεί υπεύθυνους για τη δουλειά τους, τους καθοδηγεί με το παράδειγμά του και παίρνει την πρωτοβουλία να δρα ως ηγέτης, άσχετα από τη θέση του» (Goleman, 2000). Η ηγεσία και ο ηγέτης δεν ταυτίζονται υποχρεωτικά με την ανώτατη διοίκηση, αλλά συνυπάρχουν σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, οπότε η ηγεσία συνδέεται περισσότερο με την πρωτοβουλία και τη δύναμη επιρροής. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι ηγέτες κατέχουν υψηλές θέσεις στη διοικητική ιεραρχία. Αυτό είναι αναμενόμενο επειδή η ηγεσία αναμένεται να σχετίζεται πρωτίστως με τη συμπεριφορά ατόμων που διαθέτουν τυπική εξουσία και ανάλογη δυνατότητα επιρροής (Καραγιάννης, 2014).

Υπάρχουν διαφορετικά είδη εξουσίας μέσω των οποίων κάποιος μπορεί να προσπαθήσει να επηρεάσει άλλους. Τα είδη αυτά πηγάζουν από διαφορετικά σημεία. Για να κατανοήσει κάποιος την ηγεσία πρέπει να καταλάβει τη διαφορά μεταξύ της εξουσίας εκείνων που καθοδηγούν και της εξουσίας εκείνων που διατάζουν. Η διαφορά μεταξύ της ηγεσίας και της διαταγής βρίσκεται στις πηγές από τις οποίες προέρχεται η εξουσία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Οι έννοιες ηγεσία και διοίκηση, πολλές φορές χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες όμως στην πραγματικότητα δεν είναι και συνεπώς το πρόβλημα αυτό δημιουργεί σύγχυση. Τα άτομα μπορεί να ηγούνται αλλά να μη διοικούν και το αντίστροφο. Μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης, ενυπάρχει το θέμα αναζήτησης ως προς ποιο βαθμό αλληλοσυμπληρώνονται οι έννοιες αυτές.

Σύμφωνα με τον Covey (2001) τα βασικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι τα εξής:

- i. Σαφής γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν ο ίδιος δεν κατέχει πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η ομάδα.
- ii. Αντικειμενικότητα. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τα αποτελέσματα των μελών της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώσει.

- iii. Πειθώ και Αποφασιστικότητα. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι η πειθώ. Η αποφασιστικότητα είναι εξίσου απαραίτητη, καθώς πολλές φορές θα πρέπει να πάρει σε μικρό χρονικό διάστημα μία απόφαση για το καλό της ομάδας ή θα κληθεί να τη βοηθήσει στην αντιμετώπιση κάποιας δυσκολίας, επειδή τα μέλη της ομάδας δεν μπορούν από μόνα τους να δώσουν τη λύση.
- iv. Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός. Και τα δύο αυτά στοιχεία συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, πού και πότε θα εφαρμοστούν οι νέες ιδέες.
- v. Έμπνευση. Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να εμπνέει. Με τον τρόπο αυτό, θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα, τη συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.
- vi. Δημοκρατικότητα. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους για οποιοδήποτε θέμα προκύψει και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν.
- vii. Αποκεντρωτισμός. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες σε όλα τα μέλη της ομάδας.

1.2.1. Μελέτη περίπτωσης της ηγεσίας διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο χωρίς αποκλεισμούς.

Σύμφωνα με έρευνα των Horrey and McLeskey (2010) εξετάστηκε ο ρόλος του διευθυντή στις σχολικές αλλαγές. Χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές μέθοδοι για τη διεξαγωγή μελέτης περίπτωσης από έναν διευθυντή που είχε επιτυχία στην προσπάθεια να ηγείται τις σχολικές αλλαγές και να αναπτύξει ένα μοντέλο χωρίς αποκλεισμούς στο σχολείο του. Τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης αποκάλυψαν ότι ο διευθυντής θεώρησε ως πρωταρχικό ρόλο του την παροχή υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς, για να πραγματοποιήσουν το καλύτερο δυνατό έργο που μπορούν. Ενσάρκωσε αυτόν τον ρόλο προάγοντας και φροντίζοντας το προσωπικό του, προστατεύοντας το σχολείο του από τις εξωτερικές πιέσεις που σχετίζονται με την υπευθυνότητα, παρέχοντας επαγγελματική ανάπτυξη υψηλής ποιότητας και εξασφαλίζοντας ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν ευκαιρίες να αναλάβουν

ηγετικούς ρόλους στο σχολείο. Ο διευθυντής ο οποίος συμμετείχε σε αυτή την έρευνα, ο Tom Smith (ψευδώνυμο), επελέγη χρησιμοποιώντας σκόπιμη δειγματοληψία. Επιπλέον, αυτός ο διευθυντής είχε εκτεταμένη και επιτυχημένη εμπειρία που αφορούσε μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη γενική αλλά και την ειδική εκπαίδευση. Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο ο Tom Smith υποστήριξε το σχολείο και τους εκπαιδευτικούς του στη βελτίωση του σχολείου, σε μια εποχή «υψηλής λογοδοσίας». Ο Tom θεωρούσε πως ο ρόλος του είναι να παρέχει ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να πραγματοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τη δουλειά τους. Η κεντρική ιδέα του Tom Smith είναι μια ηθική φροντίδας, καθώς οικοδομεί σχέσεις και υποστηρίζει το προσωπικό του. Με τον τρόπο αυτό, προσπαθεί να οικοδομήσει και να διατηρήσει σχέσεις αλλά και να δημιουργήσει μια κοινότητα που να αγκαλιάζει αυτές τις αξίες. Πιστεύει ότι το πιο σημαντικό πράγμα που κάνει είναι να φροντίζει τους ανθρώπους. Η «προσωπική του επένδυση» στους συναδέλφους και τους μαθητές του είναι διαδεδομένη και μέρος ενός συστήματος πεποιθήσεων που υπάρχει στο Hawk's Nest. Αυτό συμβαίνει επειδή προσωπικά επενδύει και συνεργάζεται στενά με τους συναδέλφους-εκπαιδευτικούς.

Τρία χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας του, περιγράφουν πώς διευκολύνει την ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής σχολικής κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν:

α) Τη φροντίδα και την προσωπική επένδυση σε εκπαιδευτικούς, β) την απομάκρυνση των εκπαιδευτικών και του προσωπικού από εξωτερικές πιέσεις και γ) την προώθηση της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι ο Tom επιδιώκει να φροντίζει το προσωπικό του και να επενδύει προσωπικά σε αυτούς, ενώ παράλληλα προσπαθεί να τους απομακρύνει από εξωτερικές πιέσεις. Επιπλέον, επιδιώκει να δημιουργήσει ικανότητες και να μεταφέρει το σχολείο του προς μια συλλογική δέσμευση για την εκπαίδευση όλων των μαθητών, με επίκεντρο τους μαθητές με αναπηρίες. Η ηγεσία του Tom εστιάζει στη δημιουργία και καλλιέργεια σχέσεων που τροφοδοτούνται από διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και σε μια βαθύτερη ηθική πεποίθηση σχετικά με τη βελτίωση του σχολείου του, βοηθώντας τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Πολλές από τις ενέργειες που καθοδηγούν την ηγεσία του Tom Smith στο Δημοτικό Σχολείο Hawk's Nest

υποστηρίζονται από προηγούμενες έρευνες που σχετίζονται με τις ιδιότητες των αποτελεσματικών σχολείων χωρίς αποκλεισμούς.

Ομοίως, η σχολική αλλαγή που έχει ως αποτέλεσμα προγράμματα χωρίς αποκλεισμούς τα οποία βελτιώνουν τα αποτελέσματα για όλους τους μαθητές, χαρακτηρίζεται από πολλά συστατικά που είναι παρόμοια με εκείνα που αντιμετωπίζει ο Tom Smith στο Hawk's Elementary. Για παράδειγμα, μια άλλη έρευνα διαπίστωσε ότι τα αποτελεσματικά σχολεία χωρίς αποκλεισμούς, χαρακτηρίζονται από ισχυρή σχολική κουλτούρα και από κοινού δέσμευση για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων για όλους τους μαθητές. Επιπλέον, αυτά τα σχολεία διαθέτουν συχνά ένα σχολικό σύστημα για την παρακολούθηση της προόδου των σπουδαστών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος, παρόμοια με εκείνα του Hest's Nest Elementary και επιδιώκουν να βελτιώσουν την ποιότητα της διδασκαλίας σε όλες τις αίθουσες διδασκαλίας παρέχοντας υψηλής ποιότητας επαγγελματική εξέλιξη.

Κλείνοντας, υπάρχουν τρεις σημαντικοί περιορισμοί που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εξέταση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας. Στην πρώτη περίπτωση, αυτή η περιπτωσιολογική μελέτη περιορίστηκε σε έναν διευθυντή και αυτό μειώνει σημαντικά τη δυνατότητα μεταφοράς των αποτελεσμάτων στις ηγετικές πρακτικές άλλων διευθυντών. Παρόλο που η έρευνα μελετών περίπτωσης είναι χρονοβόρα και παρέχει μια πλούσια περιγραφή των φαινομένων που μελετώνται, ο αναγνώστης πρέπει να είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτής της περιπτωσιολογικής μελέτης μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλους διευθυντές. Ένας δεύτερος σχετικός περιορισμός αφορά το γεγονός ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αναφέρθηκαν σε αυτή τη μελέτη δεν περιλαμβάνουν τις προοπτικές των εκπαιδευτικών, των γονέων και άλλων ενδιαφερομένων σχετικά με το έργο του διευθυντή. Τέλος, τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης συνδέονται με το πλαίσιο και ένα συγκεκριμένο σχολείο σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να παρέχει λεπτομερέστερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι αποτελεσματικοί διευθυντές ξεπερνούν οποιοδήποτε πρόβλημα και κατευθύνουν την πολιτική της διοίκησης ενός σχολείου στη σημερινή εποχή «της υπευθυνότητας». Τέλος, χρειάζεται περισσότερη έρευνα για να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές αντιλαμβάνονται και θεσπίζουν

αποτελεσματική επαγγελματική ανάπτυξη που βασίζεται στο σχολείο και έχει ως αποτέλεσμα αλλαγές στις πρακτικές των εκπαιδευτικών και βελτιωμένα αποτελέσματα για τους μαθητές.

1.3 Χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών

Η επιτυχημένη ηγεσία δεν είναι το αποτέλεσμα της απλής απόκτησης μιας θέσης αλλά της γνώσης και της κατανόησης των επιτυχημένων δεξιοτήτων ηγεσίας μαζί με την προσωπική ικανότητα αποτελεσματικής εφαρμογής αυτών των δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες των σχολείων χρειάζονται σημαντικές δεξιότητες για να παρέχουν αποτελεσματική ηγεσία στα διαφορετικά περιβάλλοντα των σχολείων. Σύμφωνα με έρευνα του Chan, Y.F. (2009) που διεξήχθη στη Μαλαισία, σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών, τα ευρήματα έδειξαν ότι αν και οι ίδιοι οι διευθυντές θεωρούσαν πως έχουν «μετρίου βαθμού ηγετική ικανότητα», παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν θετική αντίληψη, όσον αφορά τις ικανότητες ηγεσίας των διευθυντών.

Η ηγεσία κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος και σχετίζεται με τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων του. Διάφορες έρευνες έχουν συνδέσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου με την ηγεσία. Όμως, η αποτελεσματικότητα του σχολείου δεν είναι ποτέ εγγυημένη. Σύμφωνα με τους Cheng και Townsend (2000, όπ. αναφ. στον Chan, Y.F. 2009) για την εισαγωγή αλλαγών στην εκπαίδευση με στόχο την αποτελεσματικότητα, ο ρόλος του διευθυντή είναι συχνά καθοριστικός. Ο διευθυντής-ηγέτης καλείται να δημιουργήσει την κουλτούρα και τις διαδικασίες.

Τα ευρήματα της έρευνας του Chan, Y.F. (2009), βρέθηκαν σε αντίθεση με το αποτέλεσμα μιας μελέτης που διεξήχθη από τους Hunter-Boykin και Evan (1995, όπως αναφ. στον Chan, Y.F. 2009) στην Αμερική και σύμφωνα με αυτή αναφέρθηκε ότι το 67% των διευθυντών θεωρήθηκαν ως «αναποτελεσματικοί διευθυντές» από τους συναδέλφους-εκπαιδευτικούς. Η μελέτη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις έρευνες που διεξήχθησαν στο Χονγκ Κονγκ από τους Lee, Walker και Bodycott και στην Κίνα από τους Luo και Najjar (όπως αναφ. στον Chan, Y.F. 2009). Ο Fullan (όπως

αναφ. στον Chan, Y.F. 2009), υποστήριξε επίσης ότι στο επίκεντρο κάθε σχολικής ηγεσίας είναι οι διευθυντές που υπογραμμίζουν την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, την επαγγελματική κοινότητα, τη συνοχή των προγραμμάτων και τους τεχνικούς πόρους.

1.4 Διαχωρισμός Ηγέτη-Διευθυντή

Αρκετοί επιστήμονες μιλούν για ένα διαχωρισμό μεταξύ των εννοιών «διευθυντής» (manager) και «ηγέτης» (leader). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), ο διευθυντής είναι τις περισσότερες φορές ένα άτομο με εμπειρία και γνώσεις (μόρφωση). Εργάζεται συνεχόμενα και επίπονα και είναι ενημερωμένος για θέματα που αφορούν το αντικείμενο του. Τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου, είναι πολυάσχολος, δεν έχει τον απαραίτητο ελεύθερο χρόνο ώστε να επικοινωνήσει ουσιαστικά με τους υφισταμένους του και συνήθως, αποξενώνεται και απομακρύνεται από την πραγματικότητα. Επιπλέον, δίνει ακριβείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζόμενους, χωρίς απαραίτητα να παρέχει την επιλογή λήψης αποφάσεων ή πρωτοβουλιών, θεωρεί πως δεν πρέπει να γίνονται λάθη και είναι αυστηρός με τους άλλους. Από την άλλη, ο ηγέτης είναι ένας άνθρωπος με όραμα. Ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες και δίνει ευκαιρίες πρωτοβουλιών, επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, χαρακτηρίζεται από απλότητα, αναγνωρίζει τα λάθη του και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Εκτιμά και σέβεται τους συναδέλφους του και προσπαθεί διαρκώς να είναι ικανοποιημένοι. Ένας ηγέτης γνωστοποιεί τα προβλήματα που υπάρχουν στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας του, συζητούν και αναζητούν λύσεις από κοινού. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι γνωρίζει πως δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του αλλά ότι έχει την ανάγκη όλων. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), κάθε διευθυντής σημαίνει απαραίτητως πως είναι και ηγέτης, παρόλο που για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να είναι ικανός στην άσκηση της ηγεσίας. Ο διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του, αυτό όμως δεν τον καθιστά ηγέτη αφού όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα άσκησης επιρροής και δεν καθορίζεται μόνο από τη θέση. Ένας ηγέτης μπορεί να αναδυθεί μέσα από τη δυναμική μιας ομάδας ακόμα κι αν δεν κατέχει επίσημη εξουσία.

1.5 Ηγεσία και Διοίκηση στην εκπαίδευση

Ένας ξεχωριστός τύπος ηγεσίας είναι η «εκπαιδευτική» ηγεσία, η οποία υπάρχει στον χώρο της εκπαίδευσης. Σε αυτήν θεωρείται πως ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας είναι να υποστηρίξουν και να βοηθούν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών μονάδων- οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Αν και δεν έχουν γίνει σαφείς περιγραφές, αυτός ο τύπος ηγεσίας θεωρείται ότι «εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών» (Leithwood & Duke, 1999: 47). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), ο ορισμός της διοίκησης στην εκπαίδευση έχει ως εξής: «Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος». Επίσης, ο Σαΐτης (2005:30) ορίζει τη διοίκηση στην εκπαίδευση ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» ενώ ο Bush (2003) θεωρεί τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως τη «διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο».

Η διοίκηση σύμφωνα με τον Σαΐτη, (2001: 99) περιλαμβάνει τέσσερα στάδια :

- α) τον προγραμματισμό (προσδιορισμός στόχων),
- β) την οργάνωση (αρμοδιότητες-καθήκοντα εργαζομένων)
- γ) τη διεύθυνση (οι εργαζόμενοι κατευθύνονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού)
- δ) τον έλεγχο, (εξετάζουν εάν όσα έπραξαν οδήγησαν στο αναμενόμενο αποτέλεσμα).

Κατ'επέκταση όσων προαναφέρθηκαν, το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης εκφράζεται με τη δραστηριότητα των ηγετικών της στελεχών και σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005) στοχεύει στον λεπτομερή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, οι οποίοι εκφράζουν ταυτόχρονα και τους ατομικούς στόχους της πλειονότητας των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας στην ύπαρξη και διατήρηση του βέλτιστου

εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω της αξιοποίησης των διαθέσιμων ανθρωπίνων και υλικών πόρων. Επίσης, στοχεύει στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών. Τέλος, στοχεύει στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

1.6 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας

Τα βασικά στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη-διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας, είναι τα εξής:

1. Αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς: Σύμφωνα με αυτό το στυλ, ο ηγέτης παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα προς εκτέλεση.
2. Εξουσιοδοτικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς: Ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος καθώς η ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς να δέχεται επιρροή από τον ηγέτη.
3. Δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς: Ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας του και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Σε σύγκριση των παραπάνω στυλ ηγεσίας, το Δημοκρατικό θεωρείται το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, αποδείχτηκε ότι ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα μέλη της ομάδας (Μπουραντάς 2002, Μπρίνια 2010).

1.7 Στυλ ηγεσίας του LIKERT

Τη θεωρία του ο Likert αναπτύσσει στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002):

1. το αυταρχικό εκμεταλλευτικό
2. το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό
3. το συμβουλευτικό
4. και το συμμετοχικό.

Αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα : Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία. Υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη από τον ηγέτη προς τους υφισταμένους, συνεχής έλεγχος και η παρακίνηση συνοδεύεται με το φόβο της τιμωρίας.

Καλοπροαίρετα εκμεταλλευτικό σύστημα: Έχει αρκετές ομοιότητες με το αυταρχικό στυλ ηγέτη, όμως διαφέρει ως προς το ότι προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ότι οι πράξεις του είναι για το δικό τους συμφέρον. Χρησιμοποιεί λιγότερο την τιμωρία και περισσότερο τις οικονομικές ανταμοιβές.

Συμβουλευτικό σύστημα: Χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του. Παίρνει συχνά τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.

Συμμετοχικό σύστημα: Βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφιστάμενούς του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο και γίνεται προσπάθεια να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας. Επιπλέον, υπάρχει άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).

Ο Likert, μετά από πολλές έρευνες και πειράματα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το «συμμετοχικό σύστημα» είναι και το πιο αποτελεσματικό. Οι οργανώσεις των οποίων η ηγεσία τείνει προς αυτό το σύστημα, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά από αυτές των οποίων η ηγεσία τείνει προς το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Ο Likert υποστηρίζει ακόμη ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι πιο αποτελεσματικό και οι αρχές του μπορούν να έχουν εφαρμογή σε όλους τους τύπους των οργανώσεων και καταστάσεων (Μπουραντάς, 2002).

Η προσφορά των ερευνών του Likert και των συνεργατών του, δεν περιορίζεται μόνο στην τυπολογία των στυλ ηγεσίας και τη θεωρητική στήριξη της αποτελεσματικότητας του συμμετοχικού συστήματος. Επιπλέον, τονίζει τον τρόπο συσχέτισης μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας. Συγκεκριμένα, έχει δείξει ότι δεν υπάρχει άμεση αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της

ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται εμμέσως με την μεσολάβηση της κατηγορίας άλλων μεταβλητών που ο Likert ονομάζει «παρεμβαίνουσες» (intervening variables). Το μοντέλο του αποτελείται δηλαδή από τρεις ομάδες μεταβλητών.

Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές (causal variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες είναι ελεγχόμενες από τον ηγέτη. Τέτοιου είδους μεταβλητές είναι η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι πρακτικές της ηγεσίας, η επίβλεψη, οι ικανότητες και η συμπεριφορά γενικά του ηγέτη (Μπουραντάς, 2002).

Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών, που αποκαλούνται «παρεμβαίνουσες», είναι εξαρτημένες (αποτέλεσμα) από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Δηλαδή, οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση, οι αντιλήψεις, οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Αυτές προσδιορίζουν άμεσα τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία, το σύστημα λήψης αποφάσεων της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002).

Η τρίτη ομάδα μεταβλητών (end-result variables), που είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της οργάνωσης όπως η παραγωγικότητα, το κόστος, το κέρδος, η ποιότητα, οι αποχωρήσεις και οι απουσίες του προσωπικού (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Likert οι βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για μια σωστή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι οι εξής:

- i. Η παρακίνηση, σύμφωνα με αυτήν οι συνθήκες της οργάνωσης πρέπει να επιτρέπουν την ικανοποίηση τόσο των κατώτερων όσο και των ανωτέρων αναγκών των μελών της.
- ii. Η υποστήριξη, σύμφωνα με την οποία όλες οι σχέσεις των μελών με την οργάνωση, πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να αντιλαμβάνονται ότι διατηρώντας την προσωπικότητά τους, τις αξίες τους, τις επιδιώξεις τους, αποτελούν οργανικό μέρος της οργάνωσης και έχουν την επιθυμητή υποστήριξή της.
- iii. Η ομαδική εργασία, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης πρέπει να ευνοεί την ομαδική εργασία. Οι αποφάσεις από το άτομο περνούν στην ομάδα. Η ανάπτυξη του συλλογικού πνεύματος και η επιδίωξη της συναίνεσης είναι απαραίτητες.

- iv. Η επιδίωξη προκλητικών στόχων αφορά την επιδίωξη προχωρημένων στόχων που καθορίζονται με δημοκρατικές διαδικασίες, δημιουργούν υψηλό ηθικό και αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.
- v. Η Αποτελεσματικότητα και ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας. Ο R. Likert θεωρεί την οργάνωση ως ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από αλληλεξαρτώμενες ομάδες. Ο συντονισμός αυτών των ομάδων είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας. Ο Likert υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός συντονισμός επιτυγχάνεται από άτομα που ανήκουν σε δύο ομάδες (linkinpin).

1.8 Κατανομημένη Ηγεσία

Σε περίπου μια δεκαετία, η θεωρία της κατανομημένης ηγεσίας έχει γίνει από εργαλείο καλύτερης κατανόησης της ηγεσίας, σε μια ευρέως προκαθορισμένη πρακτική. Χρησιμοποιώντας ένα εύρος απόψεων, η Jacky Lumby (2013), αναζητά τους τρόπους που η δύναμη ενσαρκώνεται στο πως η κατανομημένη ηγεσία εκτιμάται. Αναφέρει μάλιστα ότι οι ευκαιρίες που προσφέρονται στην ηγεσία δεν είναι ίσες και ότι η κατανομημένη ηγεσία παραμένει σιωπηρή στα επίμονα δομικά εμπόδια. Οι συγχύσεις της θεωρίας, οι αντιφάσεις και οι ουτοπικές απεικονίσεις, υποστηρίζει πως είναι ένα τελείως πολιτικό φαινόμενο γεμάτο από χρήσεις και καταχρήσεις της δύναμης. Στο τέλος, υποστηρίζεται ότι η συνέπεια της θεωρίας της κατανομημένης ηγεσίας είναι να διατηρεί την κατεστημένη δύναμη.

Η κατανομημένη ηγεσία είναι ευρέως διαδεδομένη και υιοθετείται ολοένα και περισσότερο από σχολεία και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ενώ παράλληλα εξυπηρετεί σημαντικές λειτουργίες. Παρά τις αντίθετες φωνές, η κατανομημένη ηγεσία έχει βοηθήσει στη δημιουργία ενός μη πολιτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η έννοια της κατανομημένης ηγεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης εντοπίζεται στις δημοσιεύσεις των Gronn και Spillane. Ο Gronn (όπως αναφ. στη J.Lumby 2013), συνέδεσε την ιδέα της κατανομημένης ηγεσίας με ένα πνευματικό ερευνητικό σχέδιο/project που ξεκινά από το 1950 και σχετίζεται με την κατανομημένη γνωστική λειτουργία και την κινητικότητα που προσφέρει η θεωρία για ένα νέο εργασιακό χώρο. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι όλο και περισσότερο τα σχολεία προσπαθούν να

υιοθετήσουν την κατανεμημένη ηγεσία. Αυτό που τονίζεται είναι ότι η κατανεμημένη ηγεσία έχει μετατραπεί από μέσο έρευνας της ηγεσίας, σε ένα είδος ιδανικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Day et all. (όπ. αναφ. στη J.Lumby 2013), υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αυξανόμενης κατανομής των ηγετικών ρόλων και αρμοδιοτήτων και της βελτίωσης των αποτελεσμάτων των μαθητών. Η κατανεμημένη ηγεσία έχει εξελιχθεί σε μια σκόπιμη πρακτική και προωθείται για να βελτιώσει τα σχολεία.

Ακόμη, η κατανεμημένη ηγεσία παρουσιάζεται ως η αντικατάσταση προηγούμενων μορφών ηγεσίας, που έχουν αξιολογηθεί αρνητικά σε σχέση με τις ηθικές αρχές και αξίες τους και την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, μια άποψη ευρέως διαδεδομένη είναι ότι είτε διευκολύνεται από τον διευθυντή είτε προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτονομίας, η κατανεμημένη ηγεσία επιτρέπει σε όλους να συμμετάσχουν στην ηγεσία.

Υποστηρίζεται επίσης ότι η κατανεμημένη ηγεσία ενώ αρχικά παρουσιάστηκε ως απλά μια οπτική για την καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας, έχει αναπτυχθεί σε μια θεωρία και συχνά μια καθορισμένη πρακτική, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό-οι υφιστάμενοι-οι εκπαιδευτικοί, έχουν μεγαλύτερη δύναμη, μεγαλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων και πρόσβαση σε θέματα που αφορούν την ηγεσία. Η κατανεμημένη ηγεσία έδειξε ότι ταιριάζει απόλυτα και προσαρμόζεται στις ανάγκες των σχολικών περιβαλλόντων του 21^{ου} αιώνα, τόσο στην εξοικείωση του προσωπικού με τις νεοφιλελεύθερες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και ως κομμάτι μιας ευρύτερης τάσης.

1.9 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφιστάμενους τους, που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και τα κίνητρά τους στην οργάνωση (Burns, 1978). Κάθε μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει την πρέπουσα σημασία στους υφιστάμενούς του, ενισχύοντας την εσωτερική παρακίνησή τους και σκεπτόμενος τις ανάγκες τους. Παρέχει «όραμα» είτε εμπνέοντας (vision), είτε με την έννοια της αποστολής (mission). Επίσης, προσπαθεί ώστε η «επικοινωνία του οράματος», να είναι πλήρως κατανοητή, συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των

μελών της οργάνωσης», δίνει έμφαση στο ρόλο του ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού και δεσμεύει τα μέλη με την «εμπιστοσύνη» τους προς τον ηγέτη ως προαπαιτούμενο για την επίτευξη του οράματος (Menon, 2011:124).

Οι εκπαιδευτικές μονάδες και οργανισμοί, αποτελούν μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διευθυντών, των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και της ευρύτερης κοινότητας. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορεί να επηρεάσουν όλα τα άτομα σε ένα σχολείο καθώς και το συνολικό περιβάλλον και το κλίμα του σχολείου. Έχουν διεξαχθεί μελέτες σχετικά με το θέμα του οργανωτικού κλίματος του σχολείου. Οι μελέτες σχετικά με αυτό το θέμα στα δημοτικά σχολεία της περιφέρειας Boven Digoel κάνουν την παρούσα μελέτη ισχυρή, καθώς στοχεύει να περιγράψει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινωνικοοικονομικής θέσης των δασκάλων στο οργανωτικό κλίμα των σχολείων στα δημοτικά σχολεία της επαρχίας Boven Digoel της Ινδονησίας.

Η μελέτη των Werang & Angus (2017), στοχεύει στην περιγραφή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των διευθυντών και της κοινωνικοοικονομικής θέσης των δασκάλων στο οργανωτικό κλίμα του σχολείου, στα δημοτικά σχολεία της περιοχής Boven Digoel. Δύο προβληματικές δηλώσεις, οδήγησαν τη μελέτη στα εξής: Η πρώτη προβληματική αφορά το ερώτημα, εάν έχει η Μετασχηματιστική Ηγεσία των διευθυντών έχει θετική και σημαντική επίπτωση στο σχολικό οργανωτικό κλίμα στα δημοτικά σχολεία της περιοχής Boven Digoel. Η δεύτερη προβληματική, σχετίζεται με το εάν η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των δασκάλων επηρεάζει θετικά και σημαντικά το οργανωτικό κλίμα των σχολείων. Χρησιμοποιήθηκε σκόπιμη δειγματοληψία για να αποκτηθούν 217 δείγματα από το σύνολο των 412 δασκάλων των δημοτικών σχολείων της επαρχίας Boven Digoel. Τα πορίσματα της μελέτης έδειξαν αφενός ότι οι μετασχηματιστικές ηγετικές επιπτώσεις των διευθυντών επηρεάζουν θετικά το οργανωτικό κλίμα των σχολείων της επαρχίας Boven Digoel και αφετέρου, ότι η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των εκπαιδευτικών επηρεάζει και αυτή θετικά και σημαντικά το οργανωτικό κλίμα των σχολείων.

Το κεντρικό ζήτημα στην ηγεσία των διευθυντών είναι η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένας υγιής οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, να προωθεί την ηγεσία και τα κίνητρα. Άλλωστε μια απλή ενέργεια από μεριάς του διευθυντή, όπως ένα χαμόγελο και μια ερώτηση σε προσωπικό

επίπεδο, μπορεί να ενθαρρύνει τον εκπαιδευτικό. Αν και υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγεσίας, στη μελέτη των Werang & Angus (2017), γίνεται λόγος για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία καθώς εμφανίστηκε ως η πιο δημοφιλής προσέγγιση ώστε να εξηγήσουμε τον τρόπο των ηγετών να κατευθύνουν οργανισμούς στο σύγχρονο κόσμο.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν όλους τους συναδέλφους-εργαζομένους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και να αναπτύξουν τη δική τους ηγετική ικανότητα. Τους βοηθούν επίσης να εξελιχθούν, τόσο με την ενδυνάμωσή τους όσο και με την ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, με τους προσωπικούς τους στόχους.

1.10 Αποτελεσματική ηγεσία και η επίδρασή της στη διδασκαλία και τη μάθηση.

Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τις αυξημένες απαιτήσεις της διδασκαλίας και της μάθησης, οι οποίες γίνονται δύσκολες σε περιβάλλοντα γεμάτα με αρνητικά στοιχεία, όπως η φτώχεια. Οι διευθυντές επομένως, πρέπει να παρέχουν αποτελεσματική ηγεσία για να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς να εμπλακούν και να ενεργοποιήσουν τους μαθητές. Στη μελέτη των Barrett & Breyer (2014) διερευνήθηκε η υποστήριξη των εκπαιδευτικών όσον αφορά τη δυνατότητά τους να προσελκύσουν τους μαθητές (σε μαθήματα) μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας και μοντελοποίησης.

Το ερευνητικό έργο πραγματοποιήθηκε σε ένα δημοτικό σχολείο που βρίσκεται σε αγροτική περιοχή στις νοτιοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ). Το σχολείο απασχολεί 41 εκπαιδευτικούς, 12 βοηθούς εκπαιδευτικών, έναν διευθυντή, έναν επικεφαλής βοηθό και έναν literacy coach (προπονητή γραμματισμού). Το σχολείο αυτό έχει έναν ποικίλο πληθυσμό μαθητών. Σχετικά με την έρευνα αυτή, το σχολείο έχει σημειώσει σημαντική διοικητική ανατροπή με πέντε διευθυντές και τέσσερις βοηθητικούς διευθυντές που αντικαθίστανται ή προσλαμβάνονται μεταξύ του 2008 και του 2013. Τα δημογραφικά στοιχεία συμβάλλουν στις επίμονες κοινωνικές, οικονομικές και ακαδημαϊκές προκλήσεις που επιδεινώνουν μια σχολική κουλτούρα.

Οι εκπαιδευτικοί που εφάρμοσαν διαφορετικές στρατηγικές στις αίθουσες διδασκαλίας τους, διαπίστωσαν αύξηση της δέσμευσης των μαθητών και μείωση των θεμάτων της πειθαρχίας στην τάξη. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν μεγαλύτερη συμμετοχή και ενθουσιασμό στα μαθήματά τους.

Κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης, δόθηκε στους εκπαιδευτικούς η δυνατότητα να παρατηρούν τους διευθυντές, να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές διδασκαλίας, να συζητούν και να υποβάλλουν ερωτήσεις και να εφαρμόζουν τις στρατηγικές που παρουσιάζονται. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν την ιδέα της αποτελεσματικής ηγεσίας του σχολείου και της ιδέας ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθοδηγούν τη διδασκαλία και τη μάθηση μέσω της μοντελοποίησης αποτελεσματικών στρατηγικών, την οικοδόμηση θετικών συνεργατικών σχέσεων και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών εφαρμόζοντας νέες στρατηγικές στις τάξεις. Ωστόσο, σε ένα περιβάλλον όπου οι διευθυντές επιδεικνύουν αποτελεσματικότητα στην παιδαγωγική και καθοδηγούν τους εκπαιδευτικούς στην εκμάθηση και την υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να κινητοποιηθούν και να ενεργοποιηθούν για να εφαρμόσουν νέες προσεγγίσεις στη διδασκαλία.

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

2.1. Ορισμός και σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, είναι μια αναγκαία λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή συγκεντρώνει αρκετές σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Αρκετοί ορισμοί έχουν προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2002) προτείνεται ο εξής ορισμός: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ανήκει στις λειτουργίες του Μάνατζμεντ και η σημασία της παρουσιάζεται από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο: «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων». Επομένως, φαίνεται από τα παραπάνω πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο ένας από τους δύο παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ώστε το μάνατζμεντ να πραγματοποιήσει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση. Επιπλέον, τονίζεται ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που εμπεριέχει η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα για τα στελέχη των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς σε κάθε οργανισμό-επιχείρηση, καθώς εφαρμόζεται στη διοίκηση του πιο βασικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δηλαδή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει το ρόλο της, πραγματοποιώντας πέντε βασικούς στόχους:

- Βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Ανάπτυξη προσωπικού και Εργασιακή Ικανοποίηση
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2002).

2.3 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ο ρόλος του διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων

Ακολουθεί πίνακας σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2002), ο οποίος παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του ρόλου του Διευθυντή Προσωπικού. Με το πέρασμα των χρόνων, ο ρόλος αυτός αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Στη σύγχρονη εποχή ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει την ιδιαίτερα σημαντική θέση του συμβούλου στρατηγικής και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Πίνακας 1 : Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Διευθυντή ΔΑΠ

Περίοδος	Ρόλος Υπεύθυνου ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19- Αρχές 20 αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής
Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής-Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής-Προγραμματιστής

	Ανθρωπίνων Πόρων
1990-Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής- Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002

2.3.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας)

Σύμφωνα με τους Torrington and Hall (1998, όπ.αναφ στους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά 2002), προτού η Διοίκηση Προσωπικού αποτελέσει έναν ξεχωριστό τομέα δραστηριότητας, έγιναν προσπάθειες κατά το 19^ο αιώνα, να ενισχυθούν οι θέσεις των εργατών που αρκετά συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες τους. Στη συνέχεια και μετά από αρκετές ενέργειες, δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, που όμως λειτούργησαν σε ελάχιστες επιχειρήσεις ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, στοχεύοντας στην ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρόβαλλαν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές».

2.3.2 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19^{ου} , αρχές 20^{ου} αιώνα)

Οι πρώτοι άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία με σκοπό να βελτιωθεί η ζωή των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως “welfare officers” δηλαδή στελέχη πρόνοιας, με κυριότερο στόχο την παροχή βοήθειας σ’ αυτούς που την είχαν ανάγκη.

2.3.3 Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής (μετά το 1920)

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα, εμφανίζονται νέα θέματα εξαιτίας της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Πλέον, στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού εμπεριέχονται η στελέχωση, ο καθορισμός των ρόλων, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού σε αυτό το σημείο ξεκινά να λειτουργεί μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση διατηρώντας όμως τον ανθρωπιστικό του ρόλο. Κατά την περίοδο αυτή και για πρώτη φορά προσεγγίστηκε επιστημονικά η

λειτουργία του προσωπικού, τέθηκαν βάσεις και πολλές από αυτές αποτελούν μέχρι σήμερα τον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

2.3.4 Διαπραγματευτής-μεσολαβητής (μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο)

Η διαπραγματευτική ικανότητα είναι το στοιχείο που προστέθηκε στις μέχρι τώρα δραστηριότητες και ιδιότητες των στελεχών προσωπικού. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της οργάνωσης της εργασίας και της υποκίνησης των εργαζομένων, δίνοντας βάση στο ρόλο του διαπραγματευτή-μεσολαβητή. Άλλωστε, εξαιτίας της προσπάθειας εξισορρόπησης των αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών κι εργαζομένων, δεν είναι λίγες οι φορές που έρχονται σε ρήξη τόσο με την ανώτατη ηγεσία όσο και με τους εργαζομένους.

2.3.5 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960)

Στο σημείο αυτό, ξεκινά να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται διατυπώνοντας καθαρούς στόχους και ενισχύοντας την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των στόχων. Υποστηρίχθηκε και προτάχθηκε μάλιστα η αυτονομία των εργαζομένων, δόθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και παράλληλα προωθήθηκε η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ αυτών που μετέχουν στους οργανισμούς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

2.3.6 Αναλυτής/Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980-1990)

Στην παρούσα φάση αντικαταστάθηκε ο όρος «Προσωπικό» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι». Ο ρόλος του Αναλυτή/Προγραμματιστή σχετίζεται με τον καταλυτικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το στέλεχος προσωπικού ως Αναλυτής/Προγραμματιστής θα πρέπει να ασχολείται με προγράμματα που αφορούν

την εξέλιξη, ανάπτυξη και σταδιοδρομία των εργαζομένων, ελέγχοντας τις αλλαγές που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον και στην αγορά εργασίας.

2.3.7 Σύμβουλος Στρατηγικής/Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990-σήμερα)

Μια εξέχουσα αλλαγή που συνέβη στις αρχές της δεκαετίας του 1990, είναι η ύπαρξη του στρατηγικού ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), εκτός από τη στρατηγική σημασία που έχει πλέον το σύγχρονο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ο ρόλος του είναι πολύπλοκος καθώς είναι το άτομο που για να πραγματοποιήσει εργασίες και καθήκοντα πρέπει να είναι καταρτισμένο καλά, αλλά να διαθέτει και την απαραίτητη εμπειρία. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο 1990 και την Ελληνική έρευνα που διεξήχθη (όπ. ανάφ. Στους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά 2002), υπάρχουν απαραίτητα προσόντα τα οποία μπορούν να χαρακτηρίσουν ένα στέλεχος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως επιτυχημένο. Αυτά είναι τα εξής:

- Σεβασμός
- Υπομονή κι επιμονή
- Ακεραιότητα χαρακτήρα
- Νομοθετικές γνώσεις
- Διοικητική Πείρα
- Αποτελεσματικότητα
- Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές
- Καλός άνθρωπος
- Αφοσίωση στον προϊστάμενο

Παρακάτω ακολουθεί πίνακας στον οποίο καταγράφονται οι βασικοί ρόλοι που διαδραματίζουν τα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων :

Πίνακας 2: Βασικοί ρόλοι στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Βασικός ρόλος	Απαιτήσεις Εργασίας
Επιχειρηματίας	<ul style="list-style-type: none">• Κατανόηση του πώς αποκτάται και ξοδεύεται το χρήμα• Γνώση αγοράς-κλάδου• Μακροπρόθεσμο όραμα της πορείας της επιχείρησης
Σύμβουλος της Επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none">• Ανταπόκριση στις οργανωσιακές ανάγκες• Αναγνώριση σημασίας ομαδικότητας, γνώση κινήτρων κινητοποίησης των εργαζομένων• Ικανότητα δημιουργίας σχέσεων
Στρατηγικός Προγραμματιστής	<ul style="list-style-type: none">• Γνώση σχετικά με τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης• Ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης
Διαχειριστής Ταλέντων	<ul style="list-style-type: none">• Γνώση του ταλέντου και των ικανοτήτων που χρειάζεται η επιχείρηση για την κάλυψη των σημερινών αναγκών και των μελλοντικών σχεδίων
Διαχειριστής Οικονομικών Πόρων	<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα δημιουργικής μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον τομέα του και σε άλλους τομείς της επιχείρησης

Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002

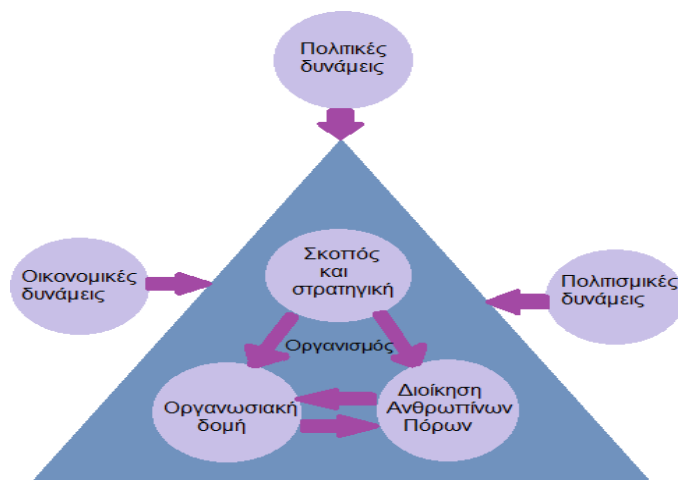
2.4 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)

Σύμφωνα με τον ορισμό: «Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν μια επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, 2002: 90).

Από τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνεται ότι η Στρατηγική Διαχείριση χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός προγραμματισμού από την πλευρά της επιχείρησης, μια συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης προσωπικού, τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την αντιμετώπιση του προσωπικού μιας επιχείρησης ως βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hendry, & Pettigrew, 1986).

Η σύνδεση μεταξύ της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της δομής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υποστηρίζεται και από το μοντέλο του Devanna και των συνεργατών του (1984). Στο μοντέλο αυτό, οι ανωτέρω διοικήσεις λαμβάνουν επιδράσεις από πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Παρακάτω, παρουσιάζεται σχηματικά η εν λόγω θεωρία:

Σχήμα 1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Devanna et al., 1984 (προσαρμοσμένο)

2.5 Η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επιβίωση ενός οργανισμού είναι απαραίτητο οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι αλλά και να εργάζονται με τρόπο που να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης-οργανισμού. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού είναι αυτή που θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση των ικανοτήτων τους και παράλληλα στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε εργαζομένου ξεχωριστά με αποτέλεσμα να βοηθήσουν γενικότερα τον οργανισμό.

Εκπαίδευση είναι «η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν συγκεκριμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στοχεύει στη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα ή περισσότερα αντικείμενα» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

«Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό την απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και τέλος, την τροποποίηση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία, για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα που εκτελείται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βοηθήσει στη βελτίωση του προσωπικού για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Ο βασικότερος στόχος της εκπαίδευσης είναι να οδηγήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Όπως επισημαίνουν οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2002), εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους του ίδιου του οργανισμού με σκοπό να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους και να

χρησιμοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις φυσικές τους ικανότητες. Μεταξύ των στόχων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι: η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων για να εργάζονται αποδοτικότερα, η ανάπτυξη διαφορετικών από τις υπάρχουσες δεξιότητες που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης και τέλος, η μείωση του χρόνου μάθησης-προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας.

Υπάρχουν κάποιοι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να εξελιχθούν ανάλογα με τα προσόντα και τα δυνατά σημεία των στελεχών και είναι οι εξής: γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και επαγγελματικές δεξιότητες.

Πιο συγκεκριμένα, οι γνώσεις (knowledge) αποτελούνται από το σύνολο πληροφοριών και παρατηρήσεων και αφορά την εκάστοτε θέση εργασίας, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν. Οι ικανότητες (skills) σχετίζονται με ικανότητες που προκύπτουν σύμφωνα με ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της δράσης των εργαζομένων όπως για παράδειγμα την ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.ά.. Οι στάσεις (attitudes) περιλαμβάνουν το γεγονός ότι κάθε άτομο λειτουργεί με έναν συγκεκριμένο και πολλές φορές προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις είναι αυτή που συχνά οδηγεί σε αλλαγή της συμπεριφοράς και αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη ανταπόκριση των εργαζομένων σε παράγοντες του περιβάλλοντος. Τέλος, οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies), αφορούν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζονται ώστε οι εργαζόμενοι να εργαστούν σωστά. Όπως αναφέρεται στους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2002), σύμφωνα με έρευνα του Περιοδικού Competency, που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι 10 κυριότερες κατηγορίες δεξιοτήτων ήταν οι εξής: επικοινωνία, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, προγραμματισμός και οργάνωση, κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ευελιξία-προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων και ανάπτυξη άλλων.

2.6 Τρόποι ώστε τα σχολεία και οι δάσκαλοι να ωφεληθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Σύμφωνα με το άρθρο της P.Runhaar (2016), η ανάγκη εφαρμογής της Διεύθυνσης/Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα σχολεία αυξάνεται ολοένα και περισσότερο. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) διατηρεί την πιθανότητα αυξανόμενων αποτελεσμάτων των μαθητών μέσω των αυξημένων συμμετοχών, το αίσθημα ισχύς και την παροχή κινήτρων για τους δασκάλους.. Υποστηρίζεται ότι όταν οι δάσκαλοι αντιληφθούν την Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως ιδιαίτερη και αξιόπιστη και αν την αντιληφθούν ως επικρατούσα άποψη, τότε θα ενισχυθεί η απόδοση των δασκάλων και των σχολείων.

Η συνέπεια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι όπως όλες οι διοικητικές προσπάθειες να επηρεάσει την ικανότητα, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων και να παίζουν ρόλο στα αποτελέσματα των οργανισμών. Για παράδειγμα, οι θετικές συνέπειές της, όπως η αυξημένη αφοσίωση και η επίδοση των εργαζομένων, έχει επικυρωθεί από πολλές έρευνες. Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους τα σχολεία θα ωφεληθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ένας από αυτούς τους λόγους είναι το γεγονός ότι από τότε που οι εκπαιδευτικοί παίζουν σημαντικό ρόλο στα σχολικά επιτεύγματα, οι σχολικές επιτυχίες συναντούν τις αυξανόμενες προσδοκίες για σχολική επιτυχία και βασίζονται κυρίως στην ευχέρεια και προσπάθεια των δασκάλων ώστε να συνεισφέρουν στους εκπαιδευτικούς στόχους. Ακόμη, υπάρχει μια συνεχόμενη ροή νέων ψυχολογικών αντιλήψεων σχετικά με θέματα παιδαγωγικά και μορφωτικά που εμποτίζουν τα σχολεία. Οι ίδιοι οι δάσκαλοι πρέπει να θελήσουν να γίνουν επαγγελματίες με το να ενσωματώνουν αυτές τις νέες γνώσεις μέσα στις καθημερινές τους πρακτικές και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένας τρόπος των σχολείων να προσφέρουν στους δασκάλους ευκαιρίες συνεχούς επαγγελματικής βελτίωσης. Τέλος, σε ολόκληρο τον κόσμο, τα σχολεία αντιμετωπίζουν τη δυσκολία να βρουν υψηλά καταρτισμένους εκπαιδευτικούς και ακόμη κι αν τους βρουν, πολλοί νέοι εκπαιδευτικοί εγκαταλείπουν τη δουλειά τους επειδή το εργασιακό τους περιβάλλον δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει τα σχολεία στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών

εκπαιδευτικών (P.Runhaar, 2016). Τα σχολεία, προσπαθούν να εφαρμόσουν μεμονωμένες πρακτικές, όπως προγράμματα εκπαίδευσης δασκάλων, βελτίωση προσλήψεων και επιλογή διαδικασιών ή επιδόσεις σχετικά με τις πληρωμές, αλλά τα αποτελέσματα αυτών των παραμέτρων παραμένουν χαμηλά. Όπως έχει τονιστεί, οι άνθρωποι που χαράσσουν πολιτική και οι εκπαιδευτικοί ηγέτες φαίνεται πως δεν έχουν μια συστηματική και συνολική οπτική στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Σημειώνεται ότι οι πρακτικές που αποδείχτηκαν αποτελεσματικές σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματικές ή και εφαρμόσιμες σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως σχολεία.. Όσον αφορά τα σχολεία, τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να περιλαμβάνουν πολιτικές και πρακτικές που να στοχεύουν λεπτομερώς στο να προσελκύουν, να διατηρούν, να εξελίσσονται, να επιβραβεύονται οι εκπαιδευτικοί, έτσι ώστε ο δάσκαλος και το σχολείο να λειτουργήσουν με τον καλύτερο τρόπο. Όσον αφορά τις πρακτικές ενίσχυσης ικανοτήτων, περιλαμβάνουν τη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των δασκάλων. Επομένως, το σχολείο θα είναι υπεύθυνο όχι μόνο για την πρόσληψη δασκάλων αλλά και για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Στη διαδικασία της μάθησης οι τρεις κυριότεροι παράγοντες είναι η σχολική ανάπτυξη, η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η εκπλήρωση του ρόλου του δασκάλου στο σχολείο. Σχετικά με τις πρακτικές ενίσχυσης των κινήτρων των δασκάλων, σημαντική είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και τα συστήματα επιβράβευσης. Τέλος, οι πρακτικές που αναφέρονται στις ευκαιρίες στοχεύουν στις ευκαιρίες εφαρμογής των ικανοτήτων τους και την προσπάθεια να εφαρμόσουν τους στόχους τους.

Σύμφωνα με κάποιες προτάσεις για πρακτικές εφαρμογές, το εννοιολογικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα από διευθυντές σχολείων που ψάχνουν τρόπους να σχηματίσουν τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων των σχολείων τους. Οι αντιλήψεις των δασκάλων είναι κυρίως βασισμένες στον τρόπο που οι αρχηγοί των ομάδων εκτελούν το ρόλο τους. Οι διευθυντές είναι σημαντικοί στη δημιουργία άποψης και σταθερότητας (P.Runhaar, 2016). Αν δεν καταλάβουν ή δεν συμφωνήσουν με τους στόχους και τα χαρακτηριστικά των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δεν θα ενεργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο. Συνεπώς, για να εξασφαλίσουν ότι οι

δάσκαλοι λαμβάνουν το «σωστό μήνυμα», είναι σημαντικό να συμφωνήσουν και να προετοιμάσουν τους διευθυντές εκπαιδευόντάς τους. Το άρθρο του P.Runhaar (2016), ξεκίνησε αναφέροντας ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα μέσο ελέγχου εργαζομένων όπως και ως ένας τρόπος για την ενίσχυση της αφοσίωσης και του αισθήματος ισχύς των εργαζομένων. Τέλος, όταν σχεδιάζονται οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνουν υπόψη τους εκπαιδευτικούς, καθώς οι πρακτικές θα είναι αποτελεσματικές μόνο όταν συναντήσουν τις επαγγελματικές ανάγκες των ίδιων.

2.7 Αδυναμίες Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και προτάσεις.

Το μέλλον της ευημερίας στην Ελλάδα εξαρτάται από την εξέλιξη της επίδοσης στην εκπαίδευση ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητα και παράλληλα να προκύψουν καλύτερα αποτελέσματα σε κοινωνικό επίπεδο. Στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα καλείται να αντιμετωπίσει πληθώρα αδυναμιών και προβλημάτων του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το σχολικό δίκτυο χαρακτηρίζεται ως μη αποδοτικό γιατί δεν παρέχει ποιοτικές εκπαιδευτικές ευκαιρίες στους νέους ανθρώπους. Επιπλέον, η Ελλάδα δεν έχει αξιόλογους και αξιόπιστους δείκτες που να πληροφορούν για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος. Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό, ενώ άλλες ευρωπαϊκές χώρες επιλέγουν το αποκεντρωτικό με σκοπό την εξέλιξη και τη βελτίωσή τους, καθώς επίσης και την κάλυψη των αναγκών των μαθητών (ΟΟΣΑ 2011).

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ 2011, τονίζεται η ανάγκη, ακόμη και εν μέσω της οικονομικής κρίσης να εφαρμοστούν αποτελεσματικές λύσεις με τις οποίες η χώρα μας θα βελτιώσει το εκπαιδευτικό της σύστημα. Η έκθεση συνοψίζει βασικά στοιχεία για τους λόγους που η Ελλάδα πρέπει να βελτιώσει την επίδοση και την αποδοτικότητά της.

Πιο συγκεκριμένα, η έκθεση αναφέρεται σε τέσσερις τομείς που απαιτούν άμεση και σε βάθος αλλαγή για να βελτιωθεί το εκπαιδευτικό σύστημα.

Ο πρώτος τομέας αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να μπορούν να διδάσκουν σε πολυπολιτισμικές τάξεις, να δίνουν έμφαση στην ενσωμάτωση μαθητών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, να μπαίνουν σε διαδικασίες λογοδοσίας και αξιολόγησης και να έχουν επαφές με γονείς. Πρέπει επίσης να γεφυρωθεί επιτυχώς το χάσμα μεταξύ ιδανικού μαθησιακού περιβάλλοντος και της καθημερινής πρακτικής με σωστά δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμη, είναι σκόπιμο να παρέχεται ειδική κατάρτιση, επιμόρφωση και προγράμματα ενημέρωσης για να προετοιμαστούν οι εκπαιδευτικοί ώστε να αναλάβουν ρόλους παιδαγωγικής διοίκησης και να αποκτήσουν νέα προσόντα (ΟΟΣΑ 2011).

Ο δεύτερος τομέας αφορά τον εξορθολογισμό του σχολικού δικτύου, καθώς μιλάμε για ένα αναποτελεσματικό, μη αποδοτικό δίκτυο μικρών σχολείων με ολιγομελή τμήματα και μικρό αριθμό μαθητών ανά εκπαιδευτικό. Αυτό που τονίζεται είναι η εξέταση ενδεχόμενης αλλαγής του τρόπου κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού και επένδυση κονδυλίων ανά μαθητή. Ακόμη, αναφέρεται η εφαρμογή του θεσμού της ενότητας ως βασικό μέσο βελτίωσης υπηρεσιών και αποτελεσμάτων για να διατηρηθούν κάποιες μικρές σχολικές μονάδες. Η ανάθεση του καθήκοντος της χαρτογράφησης σχολικών μονάδων και του εξορθολογισμού, πρέπει να δοθεί σε 13 περιφερειακούς διευθυντές εκπαίδευσης, ως συνεχιζόμενη βασική αρμοδιότητα σχεδιασμού. Επιπλέον, πρέπει να δοθούν δυνατότητες λήψης πρωτοβουλιών για αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών κυρίως σε απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές.

Ο τρίτος τομέας αφορά την αξιολόγηση και αποτίμηση, με σκοπό την καλύτερη επίδοση-αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος. Προτείνεται όσον αφορά την αξιολόγηση μαθητών, να ευθυγραμμιστούν τα εκπαιδευτικά επίπεδα με την αξιολόγηση των μαθητών. Αναγκαία θεωρείται η εξισορρόπηση εξωτερικής αξιολόγησης εκμάθησης και αξιολόγησης από τον εκπαιδευτικό καθώς και η ενσωμάτωση της διαμορφωτικής αξιολόγησης μαθητή στο πλαίσιο αξιολόγησης. Τονίζεται ως κρίσιμη και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών συνδυάζοντας λειτουργίες

της βελτίωσης και της λογοδοσίας στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Ακόμη, όσον αφορά την αξιολόγηση του σχολείου προτείνεται αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων με στόχο τον σχεδιασμό και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης και ευθυγράμμιση εξωτερικών και εσωτερικών αξιολογήσεων των σχολείων. Επιπλέον, σχετικά με την αξιολόγηση του συστήματος, προτάθηκε η ύπαρξη έγκυρης βάσης πληροφόρησης για λήψη αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο.

Ο τέταρτος και τελευταίος τομέας αφορά τη διαχείριση και αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων. Επομένως, μεταξύ άλλων προτείνεται αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας και στη δομή του Υπουργείου (δημιουργία μονάδας υλοποίησης με σκοπό την επίβλεψη και καθοδήγηση). Επιπλέον, προτείνεται η άμεση υλοποίηση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, η διαφοροποίηση του ρυθμού και των τρόπων επανασχεδιασμού στο σύστημα και τέλος ο επανασχεδιασμός της σχολικής ηγεσίας (ΟΟΣΑ, 2011).

Συνοπτικά, οι προτάσεις στην έκθεση αφορούν μεταρρυθμίσεις για την ελληνική εκπαίδευση σχετικά με την αύξηση του φόρτου εργασίας των εκπαιδευτικών, τον εξορθολογισμό του σχολικού δικτύου (συγχωνεύσεις-καταργήσεις σχολικών μονάδων), την αύξηση του αριθμού των μαθητών ανά τάξη και τέλος, τη βελτίωση της αναλογίας μαθητών προς εκπαιδευτικούς.

3. Συγκρούσεις

3.1 Έννοια-Ορισμός της σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) η σύγκρουση ορίζεται ως «το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών. Δηλαδή είναι μια κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μια ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της».

Η σύγκρουση ορίζεται κατά τον Μπουραντά (2002) ως «η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας, σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας».

Επίσης σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτης (2011:251), η σύγκρουση ορίζεται ως «η ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας που ενσυνείδητα στοχεύει να εμποδίσει ή να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας για την επίτευξη των στόχων του».

3.2 Πηγές και αίτια σύγκρουσης

Οι συχνότερες πηγές σύγκρουσης σε έναν εκπαιδευτικό ή μη οργανισμό-επιχείρηση, είναι στις σχέσεις μεταξύ στελεχών, προϊσταμένων και υφισταμένων, ανώτατου και άλλων διοικητικών επιπέδων, διαφορετικών τμημάτων, συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης, συναδέλφων, του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του (Χυτήρης, 2013).

Πολλές φορές οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία αντιθέσεων, σχετικά με την αποδοχή ή την απόρριψη μιας ενέργειας. Επομένως, οι βασικότερες αιτίες συγκρούσεων είναι οι εξής: κακή επικοινωνία, διαφορετικές προσωπικότητες, ασαφή όρια ευθύνης, ασαφή όρια εξουσίας, αδυναμία συνεργασίας, ανταγωνισμός σε μη υγιή πλαίσια, προσωπικοί λόγοι/προβλήματα, διαφορετικοί στόχοι και αξίες, διαφορές στον τρόπο λειτουργίας των καθηκόντων,

διαφορετικές απόψεις για θέματα ανταμοιβών και αντιθέσεις στους στόχους του οργανισμού-επιχείρησης (Χυτήρης, 2013).

Μερικές από τις πιο συχνές αιτίες συγκρούσεων σε εκπαιδευτικές μονάδες, είναι οι εξής:

1. **Η έλλειψη ή η κακή επικοινωνία:** Η ασαφής και αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και να αποτελέσει την πιο σημαντική πηγή συγκρούσεων (Αθανασούλα-Ρέππα 2007, Μπουραντάς 2002).
2. **Οι οργανωτικές αδυναμίες:** Αν δεν υπάρχει ακριβής και σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ρόλων, τότε κάποιος μπορεί να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες απ' όσες τους αναλογούν σε αντίθεση με άλλους (Σπυράκης & Σπυράκη 2008, Πετρίδου 2011).
3. **Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων:** Πολύ συχνά παρατηρείται η δημιουργία ομάδων (άτυπων), «οι οποίες σχηματίζονται αυθόρμητα, εξαιτίας της κοινωνικότητας που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη φύση, κατόπιν προσωπικής επιλογής για την επιτυχία κοινών στόχων» (Πετρίδου, 2011 :370).
4. **Οι συγκρουόμενοι στόχοι:** Οι στόχοι μεταξύ ατόμων ή ομάδων μπορεί πολλές φορές να είναι αντικρουόμενοι ή σε βάρος άλλων, γεγονός που οδηγεί σε συγκρούσεις (Σαΐτης, 2007 α).
5. **Η ύπαρξη προσωπικών διαφορών:** Κάθε εκπαιδευτικός έχει ξεχωριστή προσωπικότητα και συνεπώς τις δικές του αξίες και πεποιθήσεις. Συχνά ο καθένας λειτουργεί με βάση αυτές και το προσωπικό του συμφέρον και κατ' επέκταση αντιλαμβάνεται τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία. Τα παραπάνω, συχνά έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση συγκρούσεων (Αθανασούλα-Ρέππα 2007).
6. **Η ανυπαρξία ή η έλλειψη κοινού οράματος:** Η αδυναμία κατανόησης ή η παντελής έλλειψη ενός κοινού οράματος σε μια σχολική μονάδα, μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις (Πετρίδου, 2011).
7. **Η αναποτελεσματική ηγεσία του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας:** Ο διευθυντής αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη σωστή λειτουργία του σχολείου και αν η ηγεσία του δεν είναι αποτελεσματική, πιθανότατα θα δημιουργηθούν συγκρούσεις (Παρασκευόπουλος, 2008).

8. **Οι περιορισμένοι πόροι:** Η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και εντάσεις με φορείς π.χ. της τοπικής αυτοδιοίκησης ή τη σχολική επιτροπή (Ιορδανίδης, 2014).

3.3 Επιπτώσεις σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις αιτίες που προκύπτουν, έχουν σε κάθε περίπτωση κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να είναι θετικά ή αρνητικά. Θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων είναι τα εξής: καινοτόμες-νέες ιδέες, αλλαγές, καλύτερες αποφάσεις, αύξηση της συμμετοχής, σαφείς αιτίες προβλημάτων, δημιουργία επικοινωνίας, ενδυνάμωση σχέσεων, αύξηση παραγωγικότητας. Από την άλλη όμως, προκαλούν και αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες είναι μεταξύ άλλων: σπατάλη ενέργειας, μείωση εργασιακής ικανοποίησης, πόλωση μεταξύ ατόμων-ομάδων, αύξηση διαφορών, αδυναμία συνεργασίας, ανεύθυνη συμπεριφορά, δημιουργία δυσπιστίας μεταξύ των ατόμων που συγκρούονται, μείωση παραγωγικότητας, προκατειλημμένες αποφάσεις (Χυτήρης 2013). Επομένως, για να αποφεύγονται τα αρνητικά αποτελέσματα απαραίτητο στοιχείο είναι η καθοδήγηση. Μόνο με κατάλληλη διεύθυνση των συγκρούσεων μπορούν να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις και να αυξηθούν τα θετικά αποτελέσματα.

3.4 Συγκρούσεις ομάδων

Οι συγκρούσεις των ομάδων αφορούν τις αντιθέσεις και διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Τα αίτια δημιουργίας των συγκρούσεων αυτών είναι: εξαρτήσεις στόχων, αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων, διαφορές μεταξύ ομάδων, προβλήματα σχετικά με την κατανομή κοινών πόρων, και διαφορές μεταξύ ομάδων (Χυτήρης, 2013).

Αναλυτικότερα, η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μια από τις βασικότερες αιτίες συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και αναφέρεται στο γεγονός όπου δύο άτομα ή και ομάδες αλληλοεξαρτώνται για να επιτύχουν κάποιους σκοπούς και στόχους. Αύξηση των απαιτήσεων μπορεί να αυξήσει την πίεση σε μία ή και στις δύο ομάδες και κατά

συνέπεια, να αυξηθεί η ένταση και οι απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων. Μια άλλη αιτία, αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μια ομάδα πρέπει να στηρίζεται σε μια άλλη (ομάδα) είτε για πληροφόρηση είτε για εξυπηρέτηση (Χυτήρης, 2013). Η ομάδα που εξαρτάται από την άλλη ομάδα, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ανεξάρτητη, είναι αυτή που προκαλεί πιέσεις. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, αρνητικά φορτισμένο κλίμα και αντιπαραθέσεις που οδηγούν στη σύγκρουση. Η τρίτη αιτία συγκρούσεων σχετίζεται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Ο λόγος που προκαλούνται συγκρούσεις προέρχεται από τα κριτήρια που λαμβάνουν και οδηγούν τα άτομα στο να δρουν και να ικανοποιούν προσωπικούς κι όχι κοινούς στόχους. Όσον αφορά την τέταρτη αιτία συγκρούσεων, αυτή αφορά τις διαφορές-αντιθέσεις των ομάδων, όπως για παράδειγμα διαφορετικοί στόχοι, διαφορετικός χρόνος επίτευξης στόχων, διαπροσωπικές σχέσεις. Η τελευταία αιτία συγκρούσεων αναφέρεται στο γεγονός ότι πολλές φορές οι ομάδες χρησιμοποιούν κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι όμως δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις τους, όπως για παράδειγμα έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών σε ένα σχολείο (Χυτήρης, 2013).

3.5 Διαχείριση Συγκρούσεων και Σχολική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), σε περίπτωση που ξεσπάσουν συγκρούσεις σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, υπάρχουν κάποιοι τρόποι αντιμετώπισής τους από τα στελέχη και είναι οι εξής:

- i. προσπάθεια δημιουργίας ομάδων με εξειδικευμένο προσωπικό, αποσκοπώντας στην εκπαίδευση των μελών του οργανισμού, στην επίλυση συγκρούσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικότερης επικοινωνίας,
- ii. συνεχής προσπάθεια από την ηγεσία για την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των αντικρουόμενων μερών θέτοντας εκ νέου στόχους με όρια και κανόνες,
- iii. παρακίνηση και των δύο πλευρών για την επίλυση της σύγκρουσης με συζήτηση.

Όπως σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα, έτσι και στον εκπαιδευτικό χώρο πραγματοποιούνται συγκρούσεις. Άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικούς στόχους και υπόβαθρο, καλούνται να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν αρμονικά ώστε να λάβουν αποφάσεις για κοινά θέματα. Πιο συγκεκριμένα, στις εκπαιδευτικές μονάδες οι συγκρούσεις συνήθως δημιουργούνται όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με καθημερινά-σημαντικά ζητήματα τα οποία πολλές φορές έχουν αξιακό περιεχόμενο, την τήρηση κανόνων και νόμων και οτιδήποτε αφορά τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Κάντα (1995, όπ. αναφ. οι Καραγιάννη και Ρουσσάκης 2015), οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να χαρακτηριστούν είτε ως «διαμάχες» όταν σχετίζονται με διαφωνίες απόψεων, είτε ως «συγκρούσεις κανονισμών» όταν αφορούν συμπεριφορές που αποκλίνουν από τους τυπικούς κανόνες της ομάδας. Επιπλέον, υπάρχει άλλη μια κατηγοριοποίηση που αφορά τις συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον West (2004, όπ. αναφ. οι Καραγιάννη και Ρουσσάκης 2015), υπάρχουν: οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι διαφωνίες σε προσωπικό επίπεδο, οι διαφωνίες για τις διαδικασίες, διαφωνίες για τον τρόπο εκτέλεσης των ενεργειών που οδηγούν στην ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και σε διαφωνίες που αφορούν την ίδια την εργασία και την ανάληψη ή όχι μιας συγκεκριμένης αποστολής. Επιπλέον, τονίζεται το γεγονός πως αν οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη της σχολικής μονάδας δεν αντιμετωπίσουν συντονισμένα, εποικοδομητικά και με ευέλικτο τρόπο οποιεσδήποτε συγκρούσεις εμφανιστούν, τότε οι ίδιες οι συγκρούσεις μπορούν να αποβούν καταστροφικές.

Σύμφωνα με την έρευνα των Καραγιάννη και Ρουσσάκη (2015), μελετήθηκε και καταγράφηκε το είδος των διαπροσωπικών και ενδοομαδικών συγκρούσεων σε σχολική μονάδα της Β' Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Αθήνας, που περιλαμβάνει δύο συστεγαζόμενα σχολεία, εκ των οποίων το ένα είναι 12/θέσιο και το άλλο 6/θέσιο. Για τη διερεύνηση του θέματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Φαινομενολογικής Ερμηνευτικής ανάλυσης. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην ίδια σχολική μονάδα (μελέτη περίπτωσης). Αυτό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις είναι ότι οι συγκρούσεις δεν είναι επιθυμητές στη σχολική μονάδα που μελετήθηκε, καθώς θεωρούνται καταστροφικές και πολλές φορές παραμερίζονται για να μην αλλάξει το ευχάριστο και ομαλό σχολικό κλίμα. Επίσης, όσον αφορά τη φύση των συγκρούσεων,

για ορισμένους εκπαιδευτικούς η σύγκρουση αποτελεί την πλήρη ασυμβατότητα και έλλειψη σύγκλισης που θα οδηγούσε σε μια κοινή δράση. Για κάποιους άλλους, σύγκρουση αποτελεί η ανταλλαγή ύβρεων σε ένα έντονα φορτισμένο συναισθηματικά κλίμα.

Σύμφωνα με τη Saiti (2015), η σύγκρουση μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε οργάνωση, συνεπώς και στο σχολείο. Για τα σχολεία, το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων είναι μια κοινή δραστηριότητα και ο βαθμός αποτελεσματικότητάς της, καθορίζει τον τύπο των επιπτώσεων των συγκρούσεων στις σχολικές επιδόσεις. Αυτή η εμπειρική μελέτη διερευνά τις πιθανές πηγές συγκρούσεων στα ελληνικά δημοτικά σχολεία, καθορίζει τις κατάλληλες προσεγγίσεις για το χειρισμό των συγκρούσεων και προσφέρει συστάσεις, βασισμένες στα ευρήματα, για ένα πιο δημιουργικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων προκειμένου να βελτιωθεί η σχολική απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συχνά προκύπτουν σχολικές συγκρούσεις στο σχολείο κι ότι όσες φορές συνέβησαν συγκρούσεις, αυτές αποδόθηκαν κυρίως σε διαπροσωπικούς και οργανωτικούς λόγους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προκύψουν αυτές οι συγκρούσεις στα αστικά σχολεία απ' ότι σε άλλες περιοχές. Η μελέτη υποστηρίζει την άποψη ότι η ολοκλήρωση, η συνεργασία και η συνοχή είναι οι βασικοί παράγοντες για την καλλιέργεια μιας εποικοδομητικής στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων και την ενίσχυση της καλύτερης σχολικής απόδοσης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι η σχολική σύγκρουση είναι σημαντικό πρόβλημα που συχνά προκύπτει στα ελληνικά σχολεία και έχει κυρίως διαπροσωπικές και οργανωτικές ιδιότητες. Όταν οι συγκρούσεις αποδόθηκαν στις διαπροσωπικές σχέσεις, η ανάλυση παραγόντων υπέδειξε την «έλλειψη ικανής σχολικής ηγεσίας» ως την αιτία σύγκρουσης, ενώ όταν οι συγκρούσεις αποδόθηκαν σε οργανωτικά ζητήματα η αιτία αποδόθηκε στον «καταμερισμό/κατανομή των μαθητών όταν απουσιάζει ο δάσκαλος».

Επομένως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δύο από τις κυριότερες αιτίες συγκρούσεων στα ελληνικά σχολεία είναι η έλλειψη συνοχής μεταξύ του διδακτικού προσωπικού και η αναποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας. Επίσης, η μελέτη αυτή αποκάλυψε ότι η συνοχή του διδακτικού προσωπικού αύξησε την πιθανότητα

στενότερων, πιο θετικών και συλλογικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε όταν ένα πρόβλημα προέκυπτε στο σχολείο, όπως η απουσία ενός δασκάλου, τότε το διδακτικό προσωπικό θα ήταν πρόθυμο να βρει λύση προκειμένου να αποφευχθεί η αποτυχία των μαθητών. Τονίστηκε ότι η καλλιέργεια και η διατήρηση ενός κατάλληλου σχολικού κλίματος θεωρείται ως προϋπόθεση για την ισχυρή συνοχή των ομάδων προσωπικού. Η συνοχή μεταξύ διδακτικού προσωπικού είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την εξασφάλιση αποτελεσματικότητας στην απόδοση των εκπαιδευτικών στο σχολείο, μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και κυρίως για το ηθικό του διδακτικού προσωπικού. Επομένως, για μια ομάδα, όπως οι εκπαιδευτικοί των σχολείων, απαιτούνται υψηλά επίπεδα συνοχής για να μειωθούν οι συγκρούσεις και να εξασφαλιστούν καλύτεροι διάλογοι επικοινωνίας, με τους οποίους όλοι οι κανόνες μπορούν να εφαρμοστούν ευκολότερα και με πιο επικοινωνιακό τρόπο (Saiti 2015).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου το σχολικό σύστημα είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και οι ηγέτες των σχολείων έχουν περιορισμένη εξουσία, προβλήματα όπως οι υπερβολικές καθυστερήσεις και τα θέματα επικοινωνίας στο δίκτυο, μπορεί να προκύψουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μια συνεργατική σχολική κουλτούρα είναι σημαντική επειδή ενσταλάζει την εμπιστοσύνη και την ενθάρρυνση και ενισχύει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών που στοχεύουν στη διευκόλυνση και ικανοποίηση των σχολικών αναγκών.

Σύμφωνα με δύο έρευνες, 2004 και 2010 (όπ.αναφ. στη Saiti 2015), διαπιστώθηκε ότι οι ηγέτες εκείνοι που είχαν υψηλά επίπεδα αυτοελέγχου και αποτελεσματικότητας και προσπαθούσαν να βρουν μια αμοιβαία λύση σε μια σύγκρουση (συναισθηματική νοημοσύνη), ήταν πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη συνεργατική και συμβιβαστική στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων. Υποστηρίζεται ότι οι συγκρούσεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να επιλυθούν όχι μόνο με την παρέμβαση του διευθυντή του σχολείου χωρίς τη χρήση βίας αλλά και με πρωτοβουλία συναδέλφων. Παρόλο που οι Έλληνες διευθυντές συμφώνησαν ότι η στρατηγική συμβιβασμού ήταν αναποτελεσματική, θεώρησαν ότι η αποφυγή συγκρούσεων ήταν και πιθανή στρατηγική σύγκρουσης. Επιπρόσθετα, οι στρατηγικές που αφορούσαν την αντιμετώπιση μια σύγκρουσης και την επίλυση προβλημάτων, φαινόταν πιο πιθανό γιατί μπορούσαν να οδηγήσουν σε επικοινωνιακό χειρισμό

μιας δεδομένης κατάστασης, ενώ η αποφυγή των συγκρούσεων ή η χρήση της εξουσίας ως τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων είχαν αρνητικά αποτελέσματα σχετικά με τη σχολική διαδικασία. Ο ρόλος της ηγεσίας του σχολείου είναι σημαντικός γιατί ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την εσωτερική οργάνωση και πειθαρχία.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση των ελληνικών σχολείων, λόγω της έντονης ύφεσης και των συναφών οικονομικών προβλημάτων τα τελευταία χρόνια, σημειώθηκε περικοπή των σχολικών προϋπολογισμών. Επιπλέον, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της ελληνικής σχολικής χρηματοδότησης καθιστά ένα σχετικά άκαμπτο και γραφειοκρατικό πλαίσιο που καθορίζει τα οικονομικά καθώς και την κατανομή των πόρων του σχολείου. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ενισχύουν τις δυνατότητες σύγκρουσης στα ελληνικά σχολεία. Αναγνωρίζοντας ότι η αξία της διαχείρισης των συγκρούσεων ενισχύει τις σχέσεις και αναπτύσσει εμπιστοσύνη στις μελλοντικές επιδόσεις και ότι οι συγκρούσεις μπορούν άμεσα να επιλυθούν φέρνοντας όλες τις εμπλεκόμενες οντότητες σε μια κατάσταση επίλυσης προβλημάτων, τότε μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η ολοκλήρωση, η συνεργασία και η συνοχή είναι οι τρεις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης της ομάδας και στη συνέχεια, σε αυξημένη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Μόνο όταν ο ηγέτης του σχολείου αναγνωρίζει και κατανοεί πώς αυτές οι αξίες συνδέονται άρρηκτα με τη διατήρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης του σχολείου, μόνο τότε μπορεί να καλλιεργηθεί ο σπόρος των εποικοδομητικών συγκρούσεων και έτσι να συμβάλει στη δημιουργία ενός πλαισίου στο οποίο τα σχολεία μπορούν να αξιοποιήσουν καλύτερα το πλήρες δυναμικό τους (Saiti 2015).

Τα σχολεία είναι επιρρεπή σε συγκρούσεις, ειδικά σε μια εποχή όπου όλοι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους. Οι συγκρούσεις στο σχολικό χώρο μπορούν να πυροδοτηθούν από διάφορους λόγους και αιτίες. Ωστόσο, οι διευθυντές των σχολείων, αναμένεται να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν δημιουργικά τις συγκρούσεις αυτές. Σύμφωνα με το άρθρο του V.Msila (2012), πραγματοποιήθηκε μια ποιοτική μελέτη που περιελάμβανε οκτώ διευθυντές σχολείων από τέσσερα σχολεία Πρωτοβάθμιας και τέσσερα Δευτεροβάθμιας, σε δύο περιοχές της Αφρικής, στην επαρχία Gauteng της Νότιας Αφρικής. Η μελέτη διαπίστωσε ότι ελάχιστοι διευθυντές προετοιμάζονται

επαρκώς για τη διαχείριση των συγκρούσεων, τείνουν να παρερμηνεύουν το ρόλο των συγκρούσεων και να υποστηρίζουν ότι πρέπει να αποφεύγονται ή να σταματούν αμέσως. Όλοι οι συμμετέχοντες τόνισαν την ανάγκη για την προετοιμασία των διευθυντών των σχολείων στη διαχείριση και την ηγεσία του σχολείου. Υπήρχαν τρία είδη συγκρούσεων που φάνηκαν να εξέρχονται από τις συνεντεύξεις: Ένα είδος συγκρούσεων ήταν αυτές που προέκυπταν σε προσωπικό επίπεδο. Το δεύτερο είδος σύγκρουσης ήταν οι «συνδικαλιστικές συγκρούσεις». Όλοι οι συμμετέχοντες τόνισαν τον τρόπο με τον οποίο οι συνδικαλιστικές συγκρούσεις θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες στα σχολεία. Οι συμμετέχοντες έδωσαν διάφορα παραδείγματα για το πώς ένα συνδικάτο θα απεργούσε, ενώ ένα άλλο δεν θα υποστήριζε την απεργία. Τόνισαν ότι αυτό μπορεί να δημιουργήσει πολλές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού. Τέλος, ορισμένες συγκρούσεις προέκυπταν μεταξύ των μελών του προσωπικού με τη σχολική διοίκηση.

Αυτή η μελέτη έδειξε ότι η σύγκρουση επηρεάζει τα σχολεία και άλλους οργανισμούς σε καθημερινή βάση. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν την ανάγκη τους να αποκτήσουν περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων ώστε να οδηγήσουν τα σχολεία τους στην επιτυχία. Αναγνώρισαν επίσης καίριες δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Αυτές περιελάμβαναν την ικανότητα να εργάζονται σε ομάδες και να μαθαίνουν όσο το δυνατό περισσότερο για τις θεωρίες των συγκρούσεων. Οι διευθυντές των σχολικών συγκρούσεων πρέπει να είναι ικανοί στην αντιμετώπιση συγκρουσιακών καταστάσεων. Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί διευθυντές οφείλουν να κατανοούν πρωταρχικά τον ίδιο τους τον εαυτό. Η κατανόηση του εαυτού τους είναι εξίσου σημαντική με την κατανόηση των «άλλων» και αυτή είναι η βάση για τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολικών διευθυντών. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές θα πρέπει να μην αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις ως κάτι αρνητικό. Το όραμα του σχολείου μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν έχει προηγηθεί σωστή αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Στην πραγματικότητα, τα σχολεία που εξελίσσονται είναι εκείνα που έχουν βιώσει κάποιες συγκρούσεις. Τέλος, η πρόταση αντιμετώπισης αυτού του θέματος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους διευθυντές των σχολείων να εκπαιδευτούν στη διαχείριση των συγκρούσεων πριν αναλάβουν τις ηγετικές θέσεις και τα καθήκοντά τους (V.Msila 2012).

3.5.1 Μορφές σχολικών συγκρούσεων

Οι μορφές των συγκρούσεων σε κάθε οργανισμό ποικίλουν ανάλογα με τις αιτίες, την έντασή τους, το ρόλο και τον αριθμό των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος σε αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι μορφές των συγκρούσεων σε σχολικά περιβάλλοντα μπορεί να είναι οι εξής (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α):

1. Η λανθάνουσα σύγκρουση

Μια σύγκρουση μπορεί να έχει τη μορφή μιας κατάστασης όπου «κάτι δεν πάει καλά στο σχολικό περιβάλλον», χωρίς όμως να εκδηλώνεται σύγκρουση. Αν και η σύγκρουση υποβόσκει, ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα ώστε να την αντιληφθεί και να την προλάβει πριν εκδηλωθεί.

2. Η αντιληπτή σύγκρουση

Η αντιληπτή σύγκρουση μπορεί να συμβεί είτε αν δεν έχουν γίνει γνωστά κάποια γεγονότα είτε από παρεξήγηση των απόψεων του άλλου (Σαΐτης, 2002). Οι συγκρούσεις δεν γίνονται αντιληπτές από όλους. Αν βελτιωθεί ο τρόπος επικοινωνίας και επιλυθούν οι διαφωνίες των αντικρουόμενων θέσεων, μπορεί να αποφευχθεί η επόμενη μορφή σύγκρουσης.

3. Η φανερή (πραγματική) σύγκρουση

Στην παρούσα φάση τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων καταλαβαίνουν την ύπαρξη της σύγκρουσης, τη βιώνουν και προσπαθούν να την αντιμετωπίσουν (Rahim, 2002). Η σύγκρουση πλέον λαμβάνει χώρα σε καθημερινό επίπεδο. Πολλές φορές η συγκεκριμένη μορφή σύγκρουσης εκδηλώνεται με τη μορφή ανταγωνισμού και σε ακραίες περιπτώσεις με τη μορφή λεκτικής και φυσικής βίας.

Σύνοψη θεωρητικού πλαισίου

Από τα παραπάνω, παρατηρήθηκε η ανάγκη να εφαρμοστούν λύσεις ώστε να βελτιωθεί το εκπαιδευτικό σύστημα και κυρίως η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Υπογραμμίζεται ο σημαντικός ρόλος των διευθυντών στα σχολεία και ανάλογα με τον τρόπο ηγεσίας και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν, έχουν την ικανότητα να δημιουργήσουν ευχάριστα, ποιοτικά σχολικά εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία να στηρίζονται στην αμοιβαιότητα, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να οικοδομείται υγιής διάλογος μεταξύ συναδέλφων. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και ο διευθυντής να είναι καλά καταρτισμένοι αλλά και αφοσιωμένοι στο εκπαιδευτικό τους έργο. Η υποστήριξη, η παροχή κινήτρων και η επάρκεια είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που μπορεί να παρέχει ο διευθυντής-ηγέτης στο σχολείο ώστε να συμβάλλει σε ένα ποιοτικά ευχάριστο εργασιακό κλίμα. Συχνά προκύπτουν σχολικές συγκρούσεις και συνήθως αυτές αποδίδονται σε διαπροσωπικούς και οργανωτικούς λόγους.

Έπειτα από μελέτη άλλων χωρών και ηπείρων (Αυστραλία, ΗΠΑ, Ευρώπη), παρατηρήθηκε ότι στην πλειονότητα των μελετών περίπτωσης, η συνεισφορά των ηγετικών μελών και του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι αυτή που οδηγεί ή όχι στην επιτυχία. Πρέπει γενικά να γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα των σχολείων, πολύπλοκες ανάγκες, πολύπλοκες καταστάσεις. Για να συμβεί αυτό πρέπει να ενστερνιστούμε μια ευρύτερη οπτική της ηγεσίας κι όχι μια που να περιορίζεται από στερεότυπα. Οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τα όρια των γνώσεών τους, καθώς ενδέχεται να χρειαστούν αλλαγή.

Στον ελλαδικό χώρο διεξήχθησαν οι παρακάτω έρευνες και διερεύνησαν το θέμα των συγκρούσεων. Ο Αβραμίδης (2016), διερεύνησε τις στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων στους νομούς Αττικής και Μεσσηνίας. Αυτό που παρατηρήθηκε μέσα από την έρευνά του, είναι ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές δήλωσαν

πως παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές συμφώνησαν πως οι σημαντικότεροι λόγοι συγκρούσεων είναι οι εξής: η κατανομή των τάξεων, η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας καθώς και το διαφορετικό αξιακό σύστημα. Επιπλέον, η πλειονότητα των διευθυντών απάντησε πως δεν έχουν δυσαρεστηθεί από απόφαση του συλλόγου διδασκόντων. Σύμφωνα με την έρευνα του Τσιλίκα (2017), που αφορούσε τη μετασχηματιστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στα ελληνικά σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, φάνηκε ότι η διοίκηση των διευθυντών επηρεάζει θετικά την ψυχολογία των εκπαιδευτικών και τη σχολική βελτίωση και οδηγεί σε θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Ακόμη, σύμφωνα με την έρευνα της Κούλας (2011) που αφορούσε τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών, παρατηρήθηκε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή δεν θα βελτιώνει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Επιπλέον, «η διερεύνηση των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς έδειξε ότι οι αντιλήψεις και οι απόψεις των υποκειμένων του δείγματος διαφοροποιούνται από το φύλο, τη βαθμίδα εκπαίδευσης και τις σπουδές».

Το μειωμένο ενδιαφέρον για τη σχολική διοίκηση μπορεί να αποβεί σοβαρό για τη σχολική αποτελεσματικότητα και γι' αυτό είναι αναγκαία η επανεξέταση των επιπτώσεων από το μειωμένο ενδιαφέρον στη σχολική ηγεσία ώστε να βελτιωθεί ο ίδιος ο τρόπος ηγεσίας. Παράγοντες που έχουν επίδραση στο έργο των διευθυντών-ηγετών είναι το άγχος που βιώνουν στην επαγγελματική τους καθημερινότητα καθώς και η μοναξιά. Τα παραπάνω υφίστανται όταν υπάρχει πίεση, υπερφόρτωση ρόλου μη ικανοποίηση από την απόδοση της δουλειάς. Παράλληλα μπορεί να οφείλεται και στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος, που περιορίζει σε γενικές γραμμές τον ρόλο του διευθυντή. Επειδή τονίζεται ότι έχει γίνει ελάχιστη έρευνα για τα παραπάνω, θα διερευνηθεί περαιτέρω το θέμα αυτό, ώστε να παρατηρηθεί σε τι βαθμό οι διευθυντές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού τους και τι αποτελέσματα προκύπτουν.

4: Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σκοπός-ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας

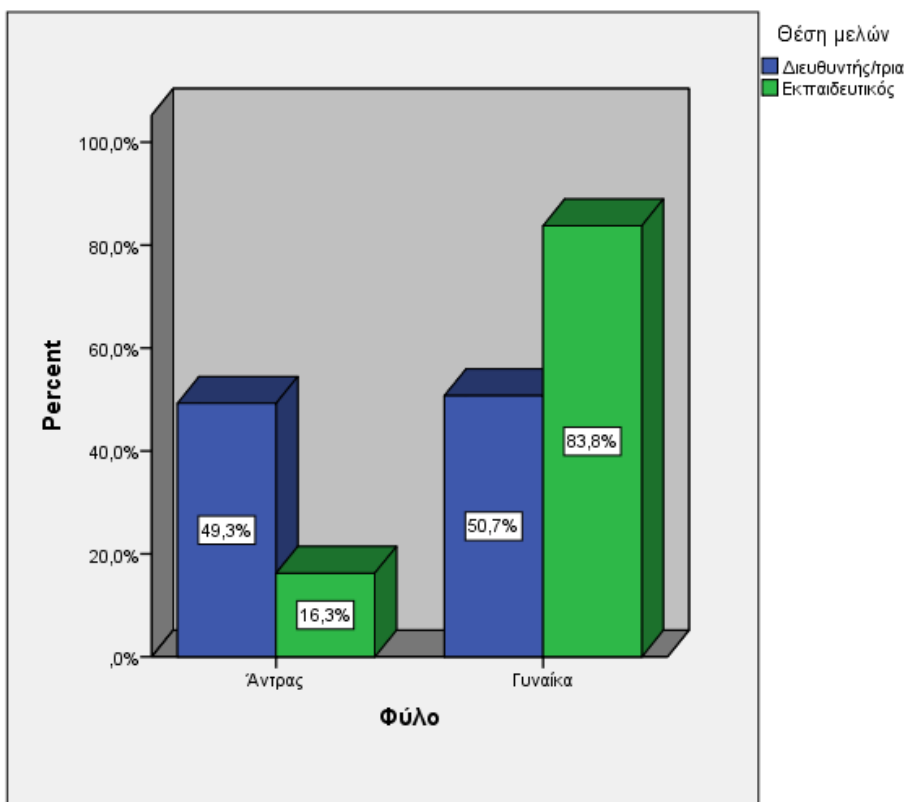
Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διεξήχθη έρευνα που αφορά τις απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στη σχολική μονάδα και τη συμβολή του στην ομαλή λειτουργία της. Απώτερος σκοπός είναι να μελετηθεί ο ρόλος του διευθυντή ως σχολικού ηγέτη τόσο από την μεριά των ίδιων των διευθυντών όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών που εκτελούν το έργο τους μέσα στη σχολική μονάδα.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

1. Η διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης, σχετικά με τις συγκρούσεις.
2. Η διερεύνηση της συχνότητας και των πηγών των συγκρούσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης.
3. Η διερεύνηση του ρόλου και των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού ηγέτη-διευθυντή σύμφωνα με τις απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης.

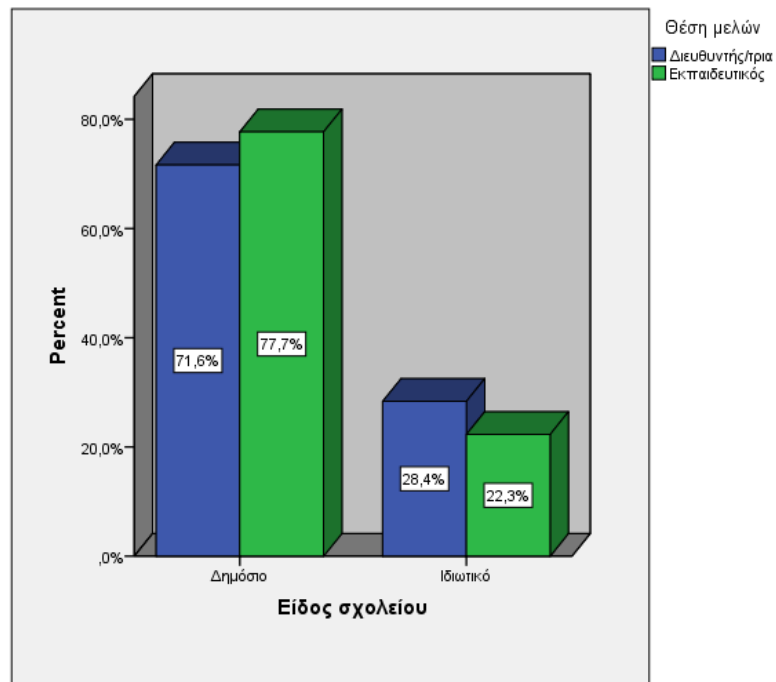
4.2. Δείγμα

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μελών του δείγματος. Συγκεκριμένα, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν 160 εκπαιδευτικοί και 67 διευθυντές. Οι διευθυντές χωρίζονται σε 33 άντρες και 34 γυναίκες, ενώ από τους εκπαιδευτικούς συμμετείχαν 26 άνδρες και 134 γυναίκες. Τα αντίστοιχα ποσοστά φαίνονται στο Διάγραμμα 1.



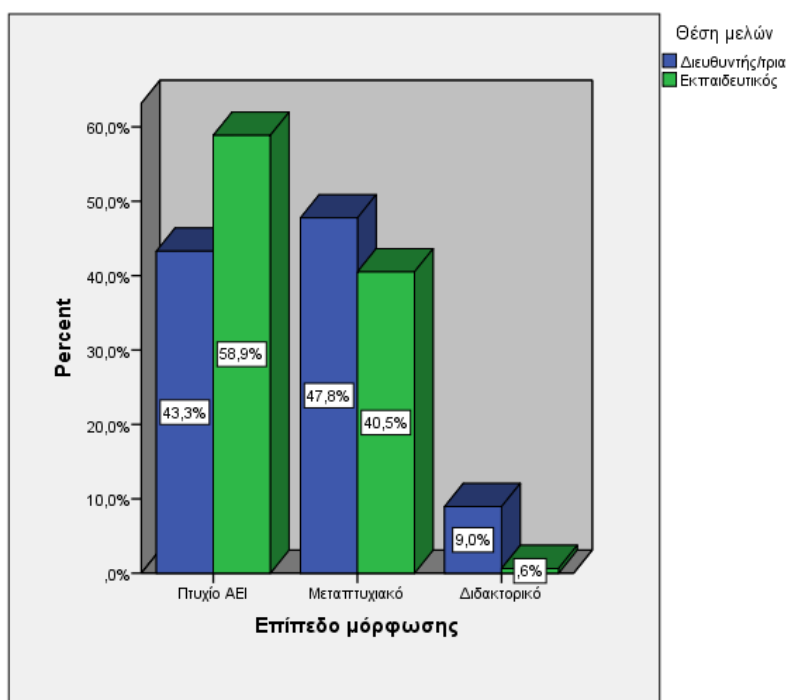
Διάγραμμα 1: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς το φύλο.

Ακόμη, τα μέλη του δείγματος προέρχονται από διαφορετικά είδη σχολείων. Συγκεκριμένα, από τους 67 διευθυντές, οι 48 δουλεύουν σε δημόσιο σχολείο ενώ οι 19 σε ιδιωτικό. Αντίστοιχα, 35 εκπαιδευτικοί δουλεύουν σε ιδιωτικό σχολείο και 122 σε δημόσιο. Στο Διάγραμμα 2 φαίνονται τα αντίστοιχα ποσοστά.



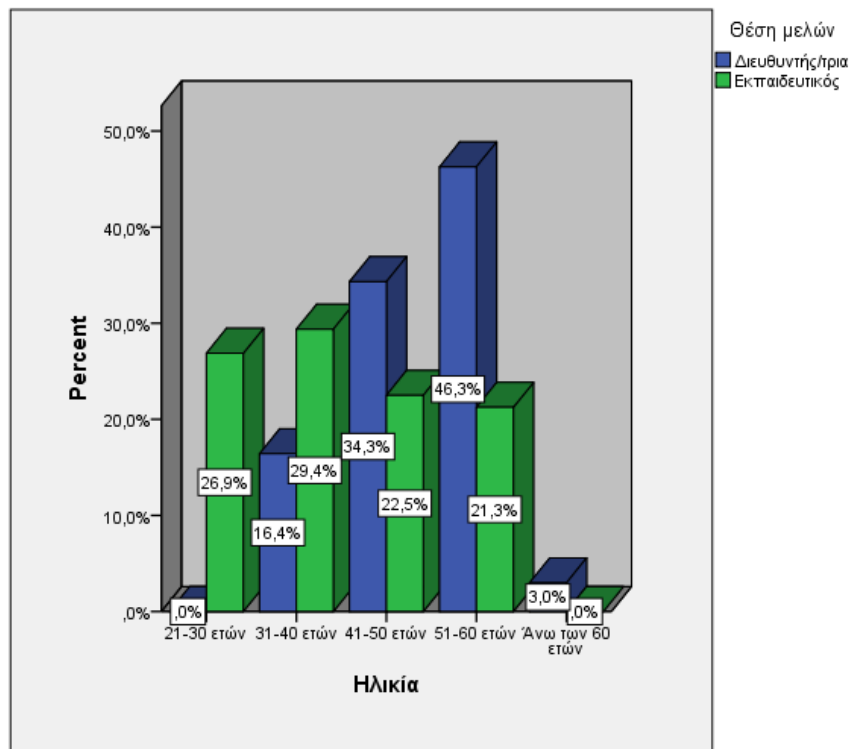
Διάγραμμα 2: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ανάλογα με το είδος σχολείου στο οποίο εργάζονται.

Ακόμη, τα μέλη του δείγματος απάντησαν σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης. Από τους διευθυντές προέκυψε ότι 29 είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, 32 έχουν λάβει Μεταπτυχιακή Ειδίκευση ενώ 6 κατέχουν Διδακτορικό Δίπλωμα. Αντίστοιχα, από τους εκπαιδευτικούς υπάρχουν 64 κάτοχοι Μεταπτυχιακού, 1 κάτοχος Διδακτορικού ενώ οι υπόλοιποι 93 (από τους 158 που απάντησαν) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ χωρίς περαιτέρω σπουδές. Τα αντίστοιχα ποσοστά φαίνονται στο Διάγραμμα 3.



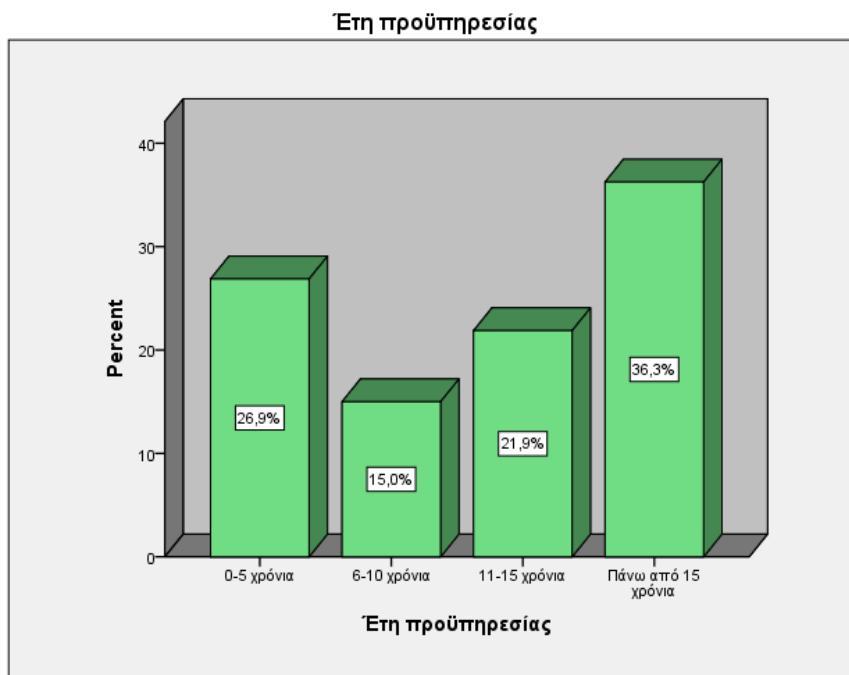
Διάγραμμα 3: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς το μορφωτικό επίπεδο.

Επίσης, στο Διάγραμμα 4 φαίνεται η κατανομή των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Συγκεκριμένα, 43 διευθυντές είναι άνω των 30 ετών, 11 εκπαιδευτικοί και 47 διευθυντές ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, 23 διευθυντές και 36 εκπαιδευτικοί είναι 41-50 ετών, 31 διευθυντές και 34 εκπαιδευτικοί είναι 51-60 ετών ενώ μόνο 2 διευθυντές είναι μεγαλύτεροι από 60 χρονών.



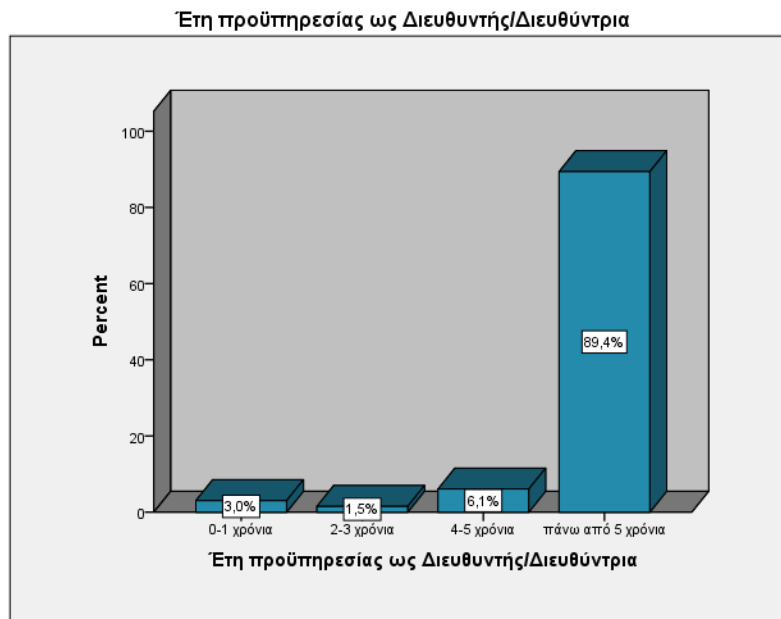
Διάγραμμα 4: Κατανομή των διευθυντών και εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία.

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στη σχολική μονάδα, ενώ για τους διευθυντές ενδιαφερόμαστε περισσότερο για τα έτη προϋπηρεσίας τους στη συγκεκριμένη θέση. Ειδικότερα, 43 εκπαιδευτικοί εργάζονται στη δημόσια εκπαίδευση λιγότερο από 5 χρόνια, 24 απασχολούνται 5-10 χρόνια, 35 εργάζονται από 10-15 χρόνια ενώ 58 άτομα απάντησαν ότι έχουν συμπληρώσει περισσότερα από 15 χρόνια προϋπηρεσίας. Τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζονται στο Διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5: Κατανομή των εκπαιδευτικών ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των διευθυντών στη συγκεκριμένη θέση, 2 άτομα απάντησαν ότι είναι διευθυντές λιγότερο από 2 χρόνια, 1 απάντησε ότι κατέχει τη θέση λιγότερο από 4 χρόνια και 4 απάντησαν ότι βρίσκονται σε αυτή τη θέση το πολύ 5 χρόνια. Η πλειονότητα των διευθυντών (59 άτομα) δήλωσαν ότι κατέχουν τη θέση τους για περισσότερα από 5 χρόνια. Τα αντίστοιχα ποσοστά παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6: Κατανομή των διευθυντών ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση.

4.3 Εργαλείο της έρευνας

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν 2 διαφορετικά ερωτηματολόγια τα οποία μοιράστηκαν με κριτήριο αν ο ερωτώμενος είναι διευθυντής ή εκπαιδευτικός στη σχολική μονάδα όπου εργάζεται. Η πλειονότητα των ερωτήσεων και στα δύο ερωτηματολόγια εμφανίζουν διαβαθμισμένες απαντήσεις σύμφωνα με μια τετραβάθμια κλίμακα Likert. Τα ερωτηματολόγια πήραν την τελική τους μορφή και για λόγους σύγκρισης ενσωματώθηκαν σε αυτά ερωτήσεις από άλλα ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί πρόσφατα στην Ελλάδα για παρόμοιες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, από την έρευνα του Αβραμίδη (2016), χρησιμοποιήθηκαν και συμπεριλήφθηκαν οι εξής ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο των διευθυντών:

1. Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων στο εργασιακό σας περιβάλλον;
2. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις;
3. Έχετε δυσανεσθηθεί από απόφαση που έλαβε ο σύλλογος διδασκόντων/οι διδάσκοντες;

5. Έχετε ζητήσει συγγνώμη σε εκπαιδευτικό για σύγκρουση που δημιουργήθηκε εξαιτίας σας;

7. Πιστεύετε ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις στα σχολεία;

Στο ερωτηματολόγιο των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε η παρακάτω ερώτηση:

1. Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;

Από την έρευνα του Τσιλίκα (2017), χρησιμοποιήθηκαν και συμπεριλήφθηκαν οι εξής ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο των διευθυντών:

1. Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει

8. Τι επίδραση πιστεύετε πως έχει στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας ο τρόπος διοίκησής σας;

Στο ερωτηματολόγιο των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις:

1. Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει;

2. Τι επίδραση έχει στην ψυχολογία σας ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;

3. Σε τι εκπαιδευτικά αποτελέσματα θεωρείτε πως οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;

4. Σε τι βαθμό εκτιμάτε πως ο διευθυντής σας, βοηθά στη βελτίωση εκπαιδευτικών συνθηκών;

5. Πόσο ικανοποιημένοι νιώθετε με:

1. Την ενθάρρυνση που παρέχει ο διευθυντής προς τους εκπαιδευτικούς.

2. Την ικανότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων κ.ά.

Από την έρευνα της Κούλας (2011), χρησιμοποιήθηκαν και συμπεριλήφθηκαν οι εξής ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια των εκπαιδευτικών και των διευθυντών:

9. Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/ντριών με τους/τις εκπαιδευτικούς οι παρακάτω παράγοντες:

10. Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών έχει ως αποτέλεσμα;
11. Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος;
12. Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων;

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των εκπαιδευτικών μελετούν κυρίως την άποψή τους σχετικά με τη συμβολή του διευθυντή στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας όπου εργάζονται. Ακόμη, ρωτήθηκαν σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών στο σχολείο όπου απασχολούνται καθώς και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ορίζουν τον διευθυντή ως άξιο της θέσης του.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των διευθυντών αποτελούν ουσιαστικά μια προσπάθεια αυτοαξιολόγησής τους καθώς ερωτώνται σχετικά με την ικανότητά τους να συνεργάζονται ομαλά με τους εκπαιδευτικούς. Συγκεκριμένα, ρωτήθηκαν σχετικά με την ανάληψη ευθυνών από την μεριά τους όταν υποκύπτουν σε σφάλματα και τα στοιχεία του χαρακτήρα που θεωρούν σημαντικά ώστε να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

4.4 Στατιστική ανάλυση

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 23 (Statistical Package for Social Services). Αρχικά, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών στα βασικά ερωτήματα της έρευνας με πίνακες συχνοτήτων. Για τις περιπτώσεις των ερωτήσεων που δέχονται περισσότερες από μία απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η εντολή «Multiple Response» του SPSS ώστε να υπολογιστεί ξεχωριστά για την καθεμία από τις δυνατές απαντήσεις το ποσοστό των ατόμων που την επέλεξαν.

Ακόμη, εφαρμόστηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 του Pearson για την διερεύνηση πιθανής συσχέτισης (ή ανεξαρτησίας) ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και τις απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Συνεπώς, κάθε φορά εξετάζονται δύο ερωτήσεις (μεταβλητές) και ο έλεγχος χ^2 αφορά τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης H_0 : οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες έναντι της εναλλακτικής H_1 : οι δύο μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες.

Σε κάθε περίπτωση η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται όταν η τιμή “Sig. value” είναι μικρότερη από 0,05 καθώς αυτό είναι το επίπεδο σημαντικότητας (περιθώριο σφάλματος) που θεωρούμε (Πραμαγγιούλης, 2008: 90-91, Τσαγρής, 2014: 60). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος χ^2 δε δίνει πάντοτε αξιόπιστα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα αν ο πίνακας συνάφειας που εξάγεται στο SPSS εμφανίζει συχνότητα μικρότερη του 5 για περισσότερα από το 25% των κελιών του πίνακα, τότε χρησιμοποιείται ο έλεγχος Monte Carlo. Στην περίπτωση διδιάστατων πινάκων προτιμάται ο ακριβής έλεγχος του Fisher (Fisher’s exact test) (Τσαγρής, 2014: 57-60). Τέλος, σε κάθε περίπτωση εφαρμογής του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 , υπολογίζεται και ο στατιστικός δείκτης rho του Spearman. Ο δείκτης χρησιμοποιείται για την ύπαρξη ενδεχόμενης γραμμικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών και ουσιαστικά λαμβάνεται υπόψη μόνο στις περιπτώσεις όπου ο έλεγχος χ^2 απέδειξε συσχέτιση των δύο μεταβλητών (Sig. value < 0,05). Όπως και πριν ελέγχεται η μηδενική υπόθεση $H_0: \rho=0$ έναντι της εναλλακτικής $H_1: \rho \neq 0$ όπου η τιμή $\rho=0$ συνεπάγεται ότι οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι ασυσχέτιστες. Το rho του Spearman μπορεί, γενικά, να πάρει τιμές από -1 έως 1. Συγκεκριμένα, η τιμή 1 υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών (οι τιμές και των δύο μεταβλητών αυξάνονται ή μειώνονται ταυτόχρονα και με τον ίδιο ρυθμό) ενώ η τιμή -1 υποδηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση των δύο μεταβλητών (οι τιμές των μεταβλητών μεταβάλλονται αντίθετα με τον ίδιο ρυθμό) (Πραμαγγιούλης, 2008, 26-29).

5. Αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Απαντήσεις των διευθυντών στα βασικά ερωτήματα

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι απαντήσεις των διευθυντών στα βασικά ερωτήματα της έρευνας.

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους διευθυντές αφορά την συχνότητα συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. 20 διευθυντές (29,9%) απάντησαν ότι παρατηρούν μερικές φορές συγκρούσεις. Αντίθετα, 31 άτομα (46,3%) απάντησαν ότι αυτό το φαινόμενο είναι συχνό και 16 (23,9%) απάντησαν ότι πρόκειται για πολύ συχνή κατάσταση. Ακόμη, ρωτήθηκαν σχετικά με τις αιτίες αυτών των συγκρούσεων. Οι απαντήσεις τους φαίνονται στον Πίνακα 1. Όπως φαίνεται, περισσότεροι από τους μισούς διευθυντές θεωρούν την κακή επικοινωνία ως ένα βασικό αίτιο της ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα. Αρκετά υψηλά ποσοστά (άνω του 30%) εμφανίζονται και στις απουσίες εκπαιδευτικών – αναπληρώσεις, τις ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα), την άρνηση ανάληψης ευθυνών, τους συγκρουόμενους στόχους και τα αυξημένα επίπεδα άγχους.

Πίνακας 1

Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών σύμφωνα με τους διευθυντές

Αιτίες συγκρούσεων	Αριθμός διευθυντών	Ποσοστό
Κακή επικοινωνία	40	59,7%
Απουσίες εκπαιδευτικών – αναπληρώσεις	21	31,3%
Ανταγωνισμός μεταξύ εκπαιδευτικών	18	26,9%
Έλλειψη οργάνωσης	12	17,9%
Ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα)	26	38,8%
Κατανομή τάξεων	10	14,9%
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	19	28,4%
Ζητήματα εφημερίας	12	17,9%
Αξιολόγηση εκπαιδευτικής μονάδας	5	7,5%
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	21	31,3%
Συγκρουόμενοι στόχοι	23	34,3%
Πολυνομία	0	0%
Ειδικότητες εκπαιδευτικών	9	13,4%
Αυξημένα επίπεδα άγχους	26	38,8%
Διακρίσεις μεταξύ συναδέλφων	8	11,9%

Στη συνέχεια οι διευθυντές ρωτήθηκαν αν έχουν δυσαρεστηθεί ποτέ με κάποια απόφαση που πήρε ο σύλλογος διδασκόντων. Από τους 66 που απάντησαν σε αυτή την ερώτηση, οι 11 (16,7%) απάντησαν ότι δεν έχει συμβεί ποτέ κάτι τέτοιο, 39 (59,1%) δήλωσαν ότι έχει συμβεί μερικές φορές, 14 (21,2%) απάντησαν συχνά και μόνο 2 άτομα (3%) ανέφεραν ότι πολύ συχνά έχουν δυσαρεστηθεί από αποφάσεις του συλλόγου.

Ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η στάση των διευθυντών απέναντι σε δικές τους αστοχίες. Συγκεκριμένα, 37 διευθυντές (55,2%) απάντησαν ότι μερικές φορές παραδέχονται τις αστοχίες τους, 19 (28,4%) δήλωσαν ότι αυτό συμβαίνει συχνά και 6 (9%) απάντησαν πολύ συχνά. Αντίθετα, μόνο 5 άτομα (7,5%) απάντησαν ότι ποτέ δεν παραδέχονται τα λάθη τους στους εκπαιδευτικούς. Ακολούθησε, η ερώτηση για το αν έχουν ζητήσει ποτέ συγγνώμη από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς σχετικά με σύγκρουση που δημιουργήθηκε εξαιτίας τους. Από τους 65 που απάντησαν, οι 48 (73,8%) απάντησαν θετικά και οι υπόλοιποι 17 (26,2%) αρνητικά.

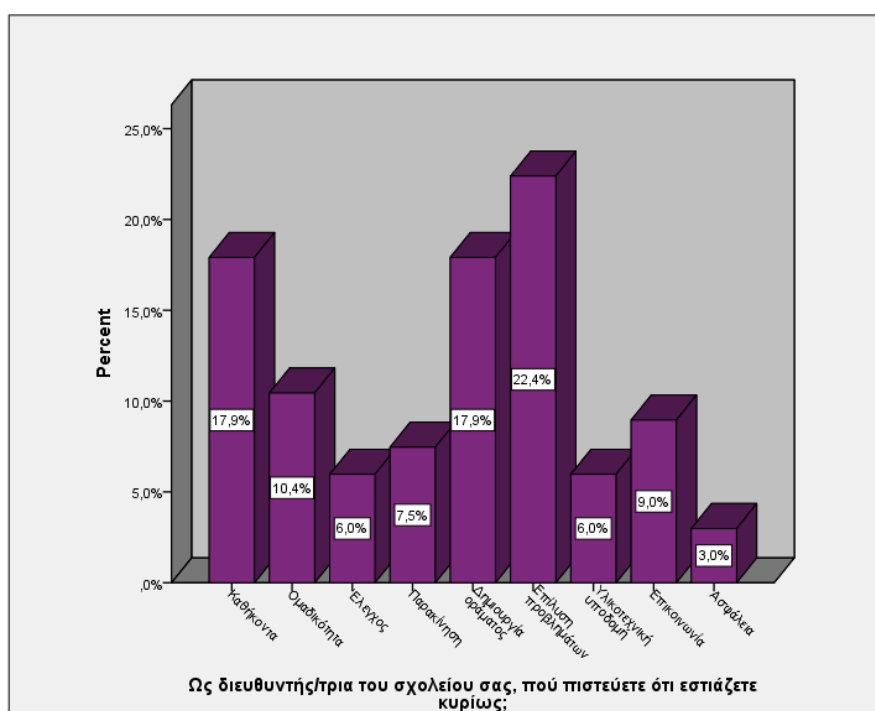
Ακόμη, οι διευθυντές ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου. Οι 21 (31,3%) απάντησαν ότι αξιοποιούν μέτρια τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διευθύνουν, 38 (56,7%) απάντησαν πολύ και 8 άτομα (11,9%) δήλωσαν πάρα πολύ. Επιπλέον, ρωτήθηκαν σχετικά με την επίδραση που πιστεύουν ότι έχει ο τρόπος διοίκησής τους στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, από τους 66 διευθυντές που απάντησαν, οι 37 (56,1%) θεωρούν ότι ο τρόπος διοίκησής τους έχει θετική επίδραση στους εκπαιδευτικούς, ενώ οι υπόλοιποι 29 (43,9%) θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν επηρεάζονται από το έργο των διευθυντών.

Επίσης, οι διευθυντές ρωτήθηκαν και για την άποψή τους ως προς την συμβολή της καλής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών στην αποφυγή συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, οι 40 (59,7%) απάντησαν ότι είναι πολύ θετική η συμβολή της καλής επικοινωνίας και οι 22 (32,8%) απάντησαν πάρα πολύ. Αντίθετα, υπήρξαν 5 διευθυντές (7,5%) που απάντησαν ότι η επίδρασή της είναι μέτρια.

Ακόμη, οι διευθυντές ρωτήθηκαν και για την ύπαρξη σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς έξω από τη σχολική μονάδα. Οι 48 (71,6%) απάντησαν θετικά ενώ 19 (28,4%) διευθυντές δήλωσαν ότι οι επαφές τους με τους εκπαιδευτικούς περιορίζονται στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, υπήρξαν 49 διευθυντές

που απάντησαν ότι η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς εκτός της σχολικής μονάδας μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή συγκρούσεων.

Επιπλέον, οι διευθυντές ρωτήθηκαν σχετικά με το πεδίο δράσης στο οποίο εστιάζουν κατά τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οι απαντήσεις τους φαίνονται στο Διάγραμμα 7 αντίστοιχα. Σχεδόν 1 στους 4 διευθυντές ενδιαφέρεται περισσότερο για την επίλυση προβλημάτων. Υψηλά είναι και τα ποσοστά εκείνων που απάντησαν ότι κύριο μέλημά τους είναι τα καθήκοντα και η δημιουργία οράματος, ενώ η ασφάλεια αποτελεί κύριο μέλημα μόνο για το 3% των διευθυντών.



Διάγραμμα 7: Τομέας στον οποίο εστιάζουν οι διευθυντές/τριες.

Επιπλέον, οι διευθυντές ρωτήθηκαν σχετικά με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και συγκεκριμένα αν πιστεύουν ότι τους δίνει τη δυνατότητα να ασκήσουν όποιο είδος διοίκησης προτιμούν. Από τους 65 που απάντησαν, οι 44 (67,7%) θεωρούν ότι έχουν απόλυτη αυτονομία ενώ οι 21 (32,3%) νιώθουν ότι περιορίζονται σχετικά με τον τρόπο διοίκησης που θα εφαρμόσουν. Τέλος, οι διευθυντές απάντησαν στην ερώτηση σχετικά με το τι πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξουν στον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζουν. Από τα 44 άτομα που απάντησαν, οι 16 (36,4%) θα έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην καλή επικοινωνία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς ώστε να τους δίνουν κίνητρα για ανάληψη ευθυνών και να δημιουργούν συλλογικά οράματα. Επίσης, 8 διευθυντές (18,2%) απάντησαν ότι θα ασχολούνταν με την

καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ υπήρξαν 2 διευθυντές (4,5%) που θεωρούν σημαντικότερη τη διάθεση περισσότερου χρόνου σε διοικητικά καθήκοντα. Ακόμη, υπήρξαν 2 άτομα (4,5%) που δήλωσαν ότι θα ήθελαν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυτοσυγκράτηση, 1 (2,3%) ο οποίος πιστεύει ότι δίνονται αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης στους εκπαιδευτικούς και 2 διευθυντές (4,5%) που θεωρούν ότι δε χρειάζεται να αλλάξουν τίποτε στον τρόπο με τον οποίο διοικούν τη σχολική μονάδα.

5.2 Απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα βασικά ερωτήματα

Ακολουθούν, οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν για τη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον. 102 (63,7%) απάντησαν ότι μερικές φορές παρατηρούνται συγκρούσεις ενώ 42 άτομα (26,3%) απάντησαν ότι είναι συχνό φαινόμενο. Επίσης, υπήρξαν 7 εκπαιδευτικοί (4,4%) που απάντησαν ότι πρόκειται για πολύ συχνή κατάσταση ενώ 9 (5,6%) από τα μέλη του δείγματος δήλωσαν ότι ποτέ δεν έχουν παρατηρήσει συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων στο σχολικό περιβάλλον.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν σχετικά με τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Από τους 159 που απάντησαν σχετικά με την επίδραση του τρόπου διοίκησης στην ψυχολογία τους, οι 98 (61,6%) απαντούν θετικά, οι 41 (25,8%) αρνητικά ενώ οι 20 (12,6%) δηλώνουν ότι δεν επηρεάζονται καθόλου. Επιπλέον, 106 άτομα (66,3%) απάντησαν ότι ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή οδηγεί σε θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα, 34 (21,3%) θεώρησαν ότι τα αποτελέσματα είναι αρνητικά ενώ και πάλι 20 άτομα (12,5%) πιστεύουν πως ο τρόπος διοίκησης δεν έχει καμία επίδραση. Αξίζει να σημειωθεί ότι 107 εκπαιδευτικοί (66,9%) θεωρούν ότι ο διευθυντής συμβάλλει πολύ στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών, ενώ 42 (26,3%) δηλώνουν ότι συμβάλλει λίγο. Αντίθετα, υπήρξαν 11 εκπαιδευτικοί (6,9%) που πιστεύουν ότι ο διευθυντής δε βοηθά καθόλου στη βελτίωση των συνθηκών.

Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή. Οι απαντήσεις τους παρατίθενται στον Πίνακα 2. Όπως φαίνεται μόνο στην περίπτωση της εμπιστοσύνης του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς περισσότεροι από το 30% των εκπαιδευτικών απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Εξαιρετικά υψηλά είναι τα ποσοστά των

εκπαιδευτικών που δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι από το ρόλο του διευθυντή (πάνω από 40%). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι όσον αφορά τον αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που οργανώνουν οι διευθυντές και την οργάνωση συζητήσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, περισσότεροι από το 30% των ερωτώμενων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι. Συγκεκριμένα, για τα επιμορφωτικά σεμινάρια, σχεδόν ένας στους 4 εκπαιδευτικούς δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από τον/την διευθυντή/τρια.

Πίνακας 2

Ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή

Ικανοποίηση από ...	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
την ενθάρρυνση που παρέχει ο διευθυντής	10,8% (17)	21,5% (34)	48,7% (77)	19% (30)
την ικανότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	11,9% (19)	25% (40)	44,4% (71)	18,8% (30)
τα μέτρα που παίρνει ο διευθυντής για την ασφάλεια των εκπαιδευτικών	8,8% (14)	20,6% (33)	48,1% (77)	22,5% (36)
την ευαισθησία του διευθυντή στις ανάγκες των εκπαιδευτικών	10,1% (16)	20,8% (33)	40,3% (64)	28,9% (46)
τον αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που οργανώνει ο διευθυντής	24,4% (39)	39,4% (63)	30,6% (49)	5,6% (9)
την ικανότητα του διευθυντή να οργανώνει συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων	16,9% (27)	31,3% (50)	38,1% (61)	13,8% (22)
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής αξιολογεί τη διδακτική ικανότητα των εκπαιδευτικών	11,3% (18)	28,1% (45)	47,5% (76)	13,1% (21)
τη δυνατότητα που δίνει ο διευθυντής στη λήψη αποφάσεων για θέματα της εκπαιδευτικής μονάδας	11,3% (18)	23,1% (37)	47,5% (76)	18,1% (29)
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής συγχρονίζει τους προσωπικούς του στόχους με τους εκπαιδευτικούς στόχους	12,7% (20)	27,2% (43)	45,6% (72)	14,6% (23)
την εμπιστοσύνη που δείχνει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς	6,9% (11)	13,8% (22)	42,5% (68)	36,9% (59)
τους ρυθμούς ταχύτητας με τους οποίους ο διευθυντής επιλύει ένα ζήτημα	11,3% (18)	23,8% (38)	41,9% (67)	23,1% (37)

Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν σχετικά με τη συμβολή της αξιολόγησής τους από τον/την διευθυντή/τρια στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Όπως φαίνεται, οι απόψεις δίστανται. Συγκεκριμένα, 67 άτομα απάντησαν ότι δεν έχουν καμία σχέση τα δύο θέματα, 2 απάντησαν ότι θα βοηθούσε πολύ λίγο και 44 ότι η αξιολόγηση συμβάλλει λίγο στη διαμόρφωση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αντίθετα, υπήρξαν 40 άτομα που απάντησαν ότι η αξιολόγηση μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, ενώ μόλις 7 εκπαιδευτικοί επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ».

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σχετικά με το αν διατηρούν επαφές μεταξύ τους και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος όπως και για τη συμβολή αυτών των επαφών στην βελτίωση των σχέσεών τους. Από τους 160 που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 131 (81,9%) απάντησαν ότι διατηρούν επαφή με συναδέλφους και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος ενώ οι 29 (18,1%) απάντησαν αρνητικά. Επιπλέον, υπήρξαν 130 άτομα που πιστεύουν ότι η επαφή εκτός σχολείου μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων ενώ 9 άτομα θεωρούν ότι το ένα γεγονός δεν επηρεάζει το άλλο.

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν σχετικά με το αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής έχει την ελευθερία να ασκήσει οποιοδήποτε είδος διοίκησης προτιμά, σύμφωνα με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα κι αν η εξουσία των διευθυντών είναι ανεξέλεγκτη. Οι απόψεις για το πρώτο ερώτημα είναι σχεδόν μοιρασμένες. Συγκεκριμένα, από τους 159 εκπαιδευτικούς που απάντησαν, οι 71 (44,7%) θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν περιορίζονται από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως προς τον τρόπο διοίκησης ενώ 74 (46,5%) απάντησαν αρνητικά. Επίσης, υπήρξαν 14 άτομα (8,8%) που δεν θέλησαν να απαντήσουν. Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, είναι θετικό το γεγονός ότι οι 91 (57,2%) απάντησαν αρνητικά, αλλά υπήρξαν 53 (33,3%) που έδωσαν θετική απάντηση και 15 (9,4%) που δε δέχτηκαν να απαντήσουν. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε μια ερώτηση σχετικά με τους κανόνες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν ώστε να περιοριστεί η εξουσία των διευθυντών. Από τους 24 εκπαιδευτικούς που απάντησαν, υπήρξαν 8 (33,3%) που θεωρούν απαραίτητη τη συνεχή επιμόρφωση των διευθυντών ώστε να κατανοούν πλήρως το ρόλο τους και 8 άτομα (33,3%) που θεωρούν απαραίτητο να υπάρξει έλεγχος από κάποιον ανώτερο. Ακόμη, υπήρξαν 4 απαντήσεις (16,7%) σχετικά με την αξιολόγηση του διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων και 3 (12,5%) για την κατανομή περισσότερων

αρμοδιοτήτων στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς. Μόνο 1 εκπαιδευτικός απάντησε ότι επαφίεται στην πρόθεση του διευθυντή το πώς θα εφαρμόσει την εξουσία του ενώ υπήρξε και 1 εκπαιδευτικός που δε γνωρίζει αν υπάρχει κάποια λύση στον περιορισμό της «ανεξέλεγκτης» εξουσίας του διευθυντή.

5.3 Απαντήσεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών στα κοινά ερωτήματα

Εκτός από τις ερωτήσεις που τέθηκαν ξεχωριστά σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς, υπήρξαν ορισμένες ερωτήσεις που ήταν κοινές και για τις δύο ομάδες. Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις τόσο από διευθυντές όσο και από εκπαιδευτικούς.

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε από κοινού στις δύο ομάδες αφορά το βαθμό επίδρασης που έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εκπαιδευτικών στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους διευθυντές. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 3. Όπως φαίνεται, τα δημογραφικά γνωρίσματα (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση), τα εξωτερικά γνωρίσματα (φυσική ελκυστικότητα) και η συνδικαλιστική ιδιότητα, δεν δείχνουν ιδιαίτερα σημαντικά ούτε για τους διευθυντές ούτε για τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές απάντησαν σε ποσοστό άνω του 70% ή 80% ότι τα αυξημένα προσόντα και η προσωπικότητα επηρεάζουν σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών.

Πίνακας 3

Ποσοστά των απαντήσεων διευθυντών και υφισταμένων εκπαιδευτικών ως προς την επίδραση των γνωρισμάτων των εκπαιδευτικών στις διαπροσωπικές σχέσεις τους με τον/την διευθυντή/τρια

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εκπαιδευτικού	Θέση	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Φύλο		46,3% (31)	35,8% (24)	16,4% (11)	1,5% (1)

	Διευθυντές (N=67)				
	Εκπαιδευτικοί (N=160)	46,3% (74)	30,6% (49)	20% (32)	3,1% (5)
	Διευθυντές (N=67)	9% (6)	62,7% (42)	25,4% (17)	3% (2)
Ηλικία	Εκπαιδευτικοί (N=160)	22,5% (36)	41,9% (67)	32,5% (52)	3,1% (5)
	Διευθυντές (N=67)	16,4% (11)	49,3% (33)	31,3% (21)	3% (2)
Οικογενειακή κατάσταση	Εκπαιδευτικοί (N=160)	39,4% (63)	36,3% (58)	21,3% (34)	3,1% (5)
	Διευθυντές (N=67)	29,9% (20)	44,8% (30)	22,4% (15)	3% (2)
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική ελκυστικότητα)	Εκπαιδευτικοί (N=160)	48,1% (77)	34,4% (55)	17,5% (28)	0% (0)
Αυξημένα προσόντα	Διευθυντές	1,5% (1)	13,4% (9)	59,7% (40)	25,4% (17)

		(N=67)			
	Εκπαιδευτικοί (N=160)	13,8% (22)	28,7% (46)	41,9% (67)	15,6% (25)
	Διευθυντές (N=67)	0% (0)	0% (0)	49,3% (33)	50,7% (34)
Προσωπικότητα					
	Εκπαιδευτικοί (N=158)	4,4% (7)	13,9% (22)	48,1% (76)	33,5% (53)
	Διευθυντές (N=67)	68,7% (46)	22,4% (15)	9% (6)	0% (0)
Συνδικαλιστική ιδιότητα					
	Εκπαιδευτικοί (N=158)	44,9% (71)	27,2% (43)	19,6% (31)	8,2% (13)

Πίνακας 4

Ποσοστά των απαντήσεων διευθυντών και υφισταμένων εκπαιδευτικών ως προς τις επιπτώσεις της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών

Επιπτώσεις	Διευθυντές	Εκπαιδευτικοί
------------	------------	---------------

	(N=67)	(N=157)
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.	70,1% (47)	55,4% (87)
Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	14,9% (10)	45,2% (71)
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	31,3% (21)	84,1% (132)
Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	37,3% (25)	66,9% (105)
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.	32,8% (22)	66,9% (105)
Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	58,2% (39)	70,7% (111)

Η τελευταία κοινή ερώτηση για εκπαιδευτικούς και διευθυντές αφορούσε τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να κατέχει ο διευθυντής, ώστε να είναι αποτελεσματικός στο ρόλο του. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 5. Όπως φαίνεται οι εκπαιδευτικοί κρίνουν ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει περισσότερα προσόντα απ' ό,τι πιστεύουν οι ίδιοι οι διευθυντές ώστε να μπορεί να διοικήσει σωστά τη σχολική μονάδα. Από τα υψηλά ποσοστά των

εκπαιδευτικών, προκύπτει ότι είναι πιο απαιτητικοί σε σχέση με τα προσόντα των διευθυντών απ' ότι είναι οι ίδιοι οι διευθυντές. Ωστόσο, και οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές επέλεξαν σε μεγαλύτερο ποσοστό την επικοινωνιακή ικανότητα, τη σωστή λήψη αποφάσεων και την ικανότητα συντονισμού της ομάδας ως τα βασικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

Πίνακας 5

Απαντήσεις των διευθυντών σχετικά με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή

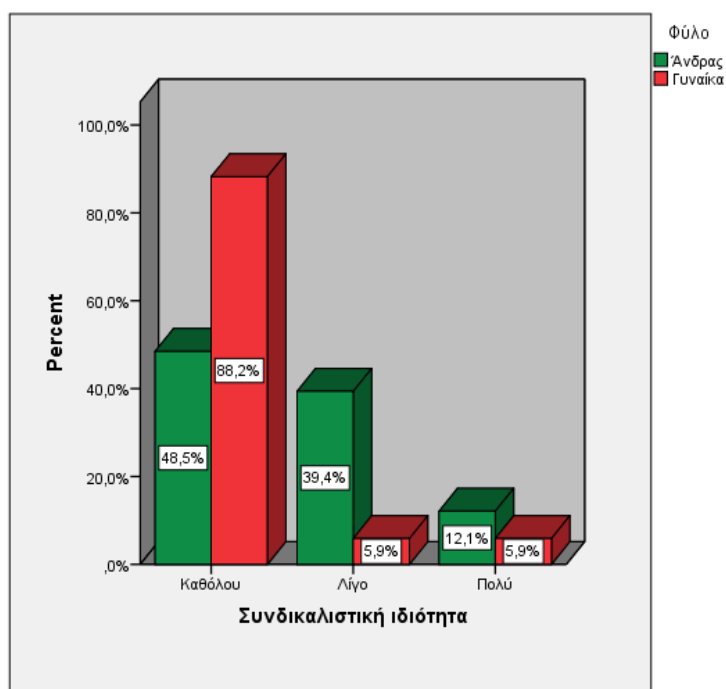
Χαρακτηριστικά	Διευθυντές (N=67)	Εκπαιδευτικοί (N=159)
Επιστημονική κατάρτιση	43,3% (29)	65,4% (104)
Επικοινωνιακή ικανότητα	44,8% (30)	81,8% (130)
Ενσυναίσθηση	28,4% (19)	74,2% (118)
Ειλικρίνεια	25,4% (17)	60,4% (96)
Σωστή λήψη αποφάσεων	32,8% (22)	77,4% (123)
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	32,8% (22)	80,5% (128)
Ηθική	19,4% (13)	62,3% (99)

Αυθεντικότητα	22,4% (15)	44% (70)
Δικαιοσύνη	17,9% (12)	76,7% (122)

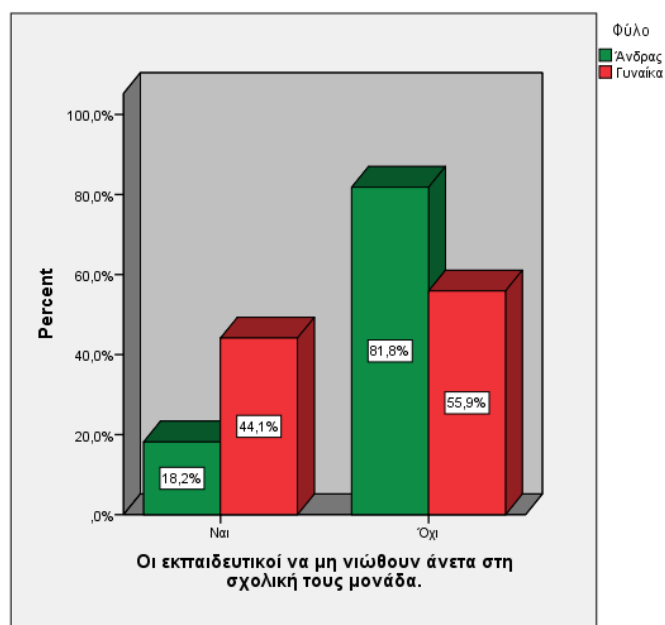
5.4 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στο δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών και τα βασικά ερωτήματα της έρευνας

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η περίπτωση συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο των διευθυντών και τις απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Τα αποτελέσματα του ελέγχου που εφαρμόστηκε (χ^2 έλεγχος ανεξαρτησίας) παρατίθενται στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος.

Συγκεκριμένα, οι διευθύντριες θεωρούν σχεδόν σε διπλάσιο ποσοστό από τους διευθυντές ότι η συνδικαλιστική ιδιότητα των εκπαιδευτικών δεν έχει επίδραση στις σχέσεις τους με τον/τη διευθυντή/τρια (Διάγραμμα 8). Όσον αφορά τις επιπτώσεις που έχει η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, οι διευθυντές απάντησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικά στην έλλειψη άνεσης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα ενώ οι γυναίκες παρατηρούν εντονότερα αυτό το φαινόμενο.



Διάγραμμα 8: Απαντήσεις των διευθυντών και διευθυντριών σχετικά με την επίδραση της συνδικαλιστικής ιδιότητας των εκπαιδευτικών στις διαπροσωπικές σχέσεις τους με το διευθυντή.

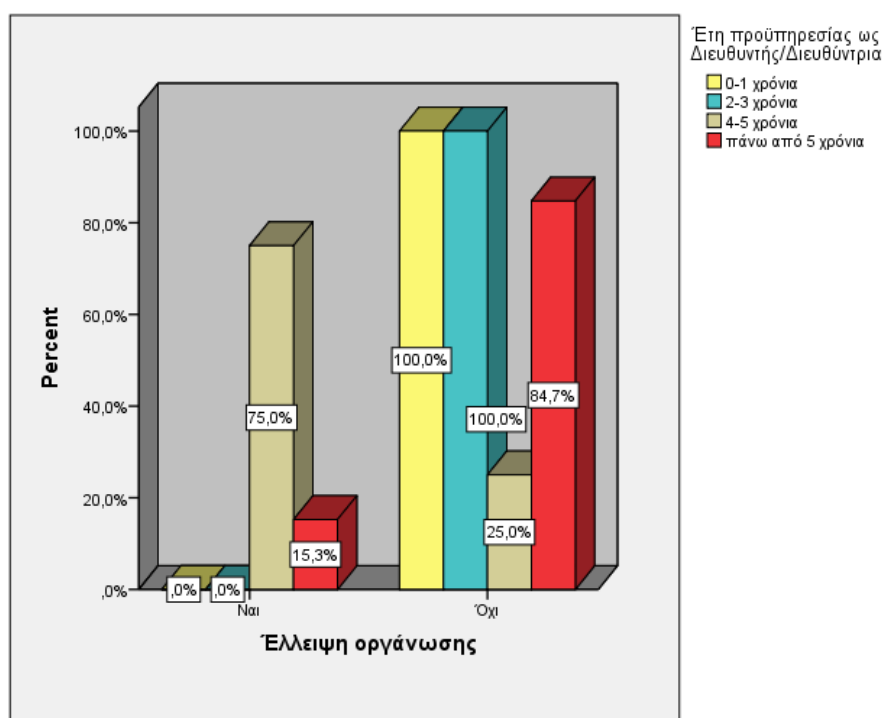


Διάγραμμα 9: Απαντήσεις των διευθυντών και διευθυντριών σχετικά με την επίδραση της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών.

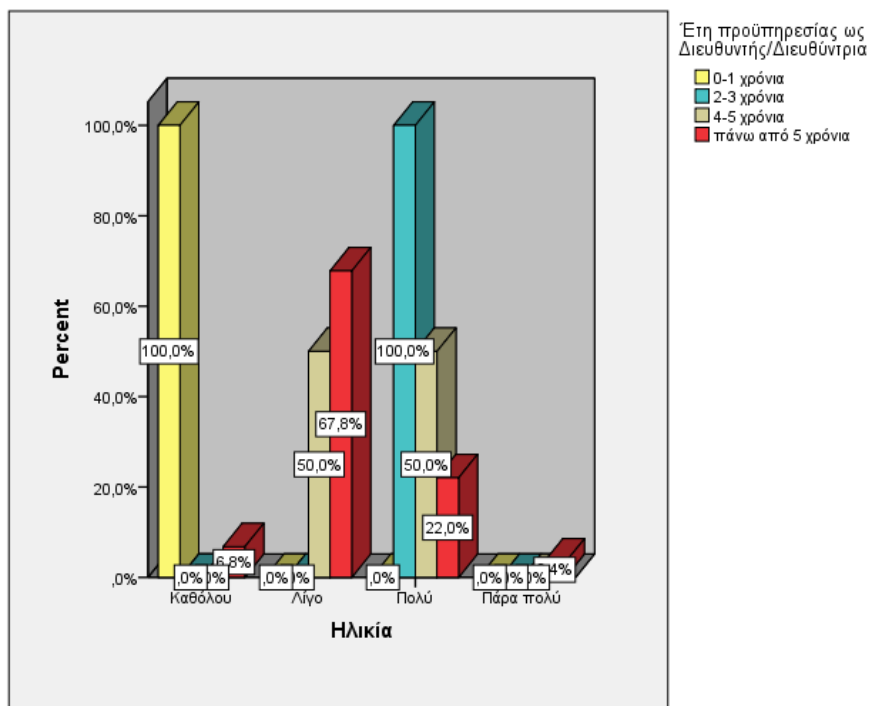
5.5 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας των διευθυντών στη συγκεκριμένη θέση και στα βασικά ερωτήματα της έρευνας

Ένας ακόμη έλεγχος που αφορά τους διευθυντές και αξίζει να μελετηθεί είναι η ενδεχόμενη ύπαρξη συσχέτισης ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας τους σε αυτή τη θέση και στις απαντήσεις τους σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στη σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα, όσοι κατέχουν τη θέση του διευθυντή λιγότερο από 4 χρόνια, απάντησαν στο σύνολό τους ότι ανάμεσα στις αιτίες συγκρούσεων δε βρίσκεται η έλλειψη οργάνωσης, ενώ όσοι έχουν 4-5 χρόνια προϋπηρεσίας απάντησαν σε ποσοστό 75% θετικά. Τέλος, το 84,7% των διευθυντών που υπηρετούν σε αυτή τη θέση για περισσότερα από 5 χρόνια απαντούν αρνητικά.

Ακόμη, όσοι έχουν συμπληρώσει μόλις 1 χρόνο στη θέση του διευθυντή θεωρούν ότι η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν παίζει ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, ενώ αυτοί που υπηρετούν ήδη 2-3 χρόνια στη συγκεκριμένη θέση θεωρούν πολύ σημαντικό τον παράγοντα ηλικία. Επίσης, οι μισοί από όσους έχουν συμπληρώσει 5 χρόνια σε αυτή τη θέση θεωρούν ότι η ηλικία επηρεάζει λίγο τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι άλλοι μισοί τη θεωρούν σημαντικό παράγοντα. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών με περισσότερα από 5 χρόνια στη θέση αυτή, θεωρούν ελάχιστα σημαντική την ηλικία.



Διάγραμμα 10: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση σχετικά με την έλλειψη οργάνωσης ως αιτία συγκρούσεων.



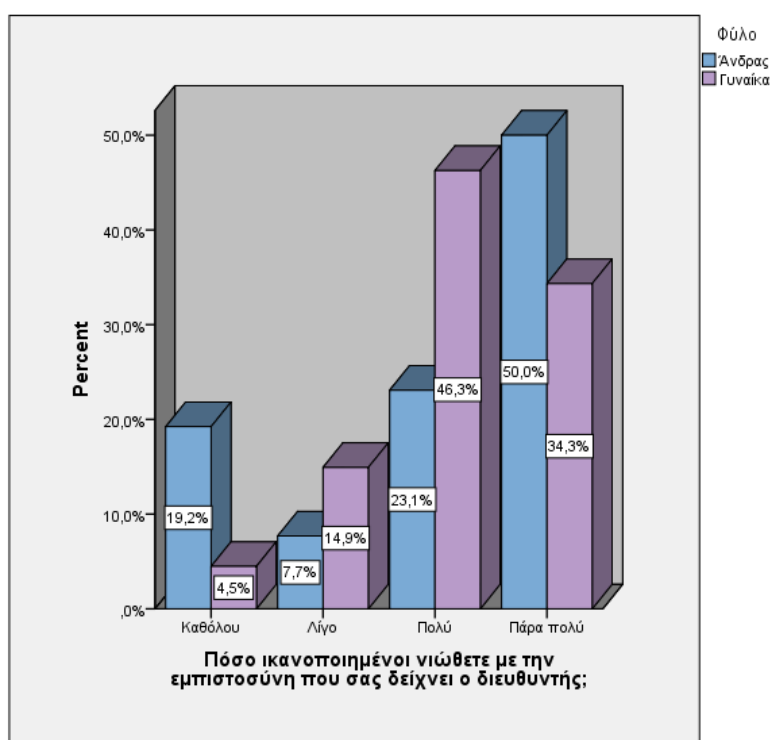
Διάγραμμα 11: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση σχετικά με την επίδραση της ηλικίας στις διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με τους υφισταμένους εκπαιδευτικούς.

Τέλος, ελέγχθηκε η ενδεχόμενη ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις των διευθυντών σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή και το μορφωτικό τους επίπεδο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος. Όπως φαίνεται, οι συγκεκριμένες απαντήσεις δεν εμφανίζουν συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών.

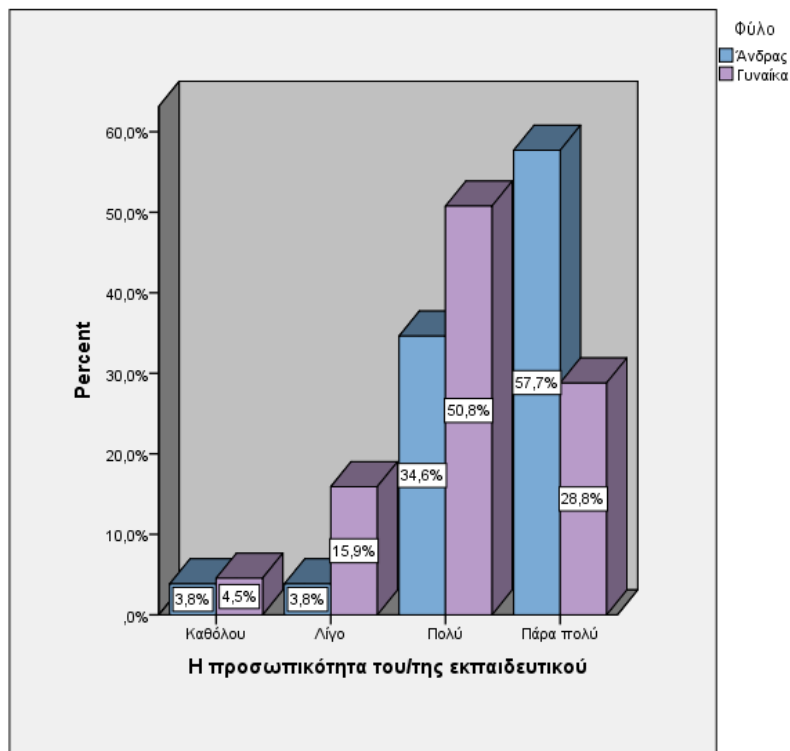
5.6 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στο δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και τα βασικά ερωτήματα της έρευνας

Όπως και πριν, στην παρούσα παράγραφο, ελέγχεται η πιθανή συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών με τις απαντήσεις που έδωσαν

στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Τα αποτελέσματα των ελέγχων παρατίθενται στον Πίνακα 4 του Παραρτήματος. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες απαντούν σε διπλάσιο ποσοστό από τους άντρες ότι είναι πολύ ικανοποιημένες από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο/η διευθυντής/τρια ενώ οι μισοί άντρες δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι σε αντίθεση με τις γυναίκες που επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 34,3%. Ακόμη, σχετικά με την επίδραση της προσωπικότητάς τους στις διαπροσωπικές σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια, οι άντρες απάντησαν σε υπερδιπλάσιο ποσοστό από τις γυναίκες ότι αυτός ο παράγοντας επιδρά πάρα πολύ στη σχέση τους με τον/την διευθυντή/τρια. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το 50% των γυναικών δηλώνουν πολύ μεγάλη επίδραση αυτού του παράγοντα.

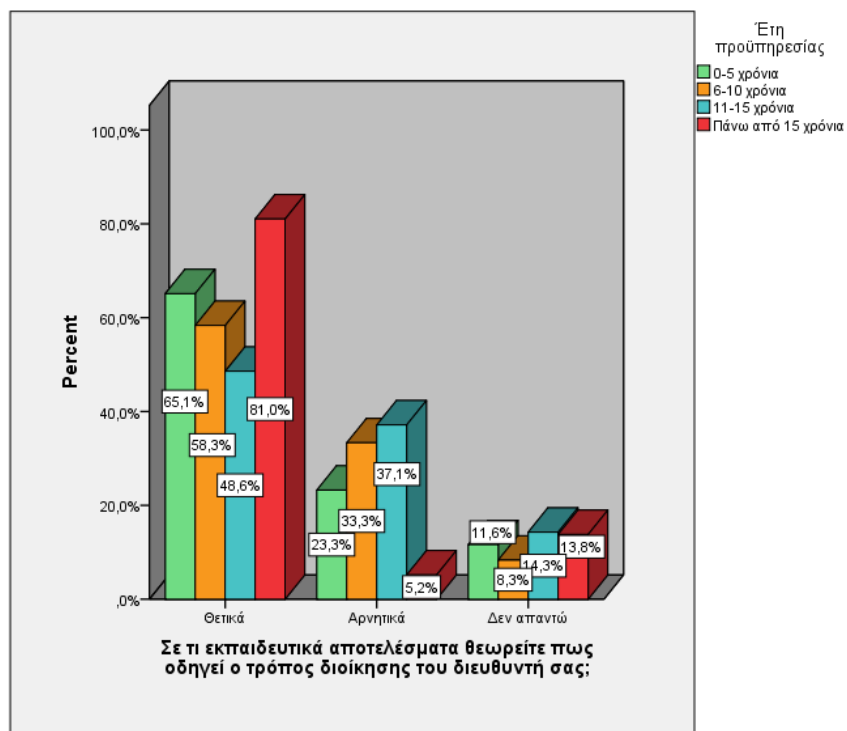


Διάγραμμα 12: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με φύλο τους σχετικά με την ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο διευθυντής.

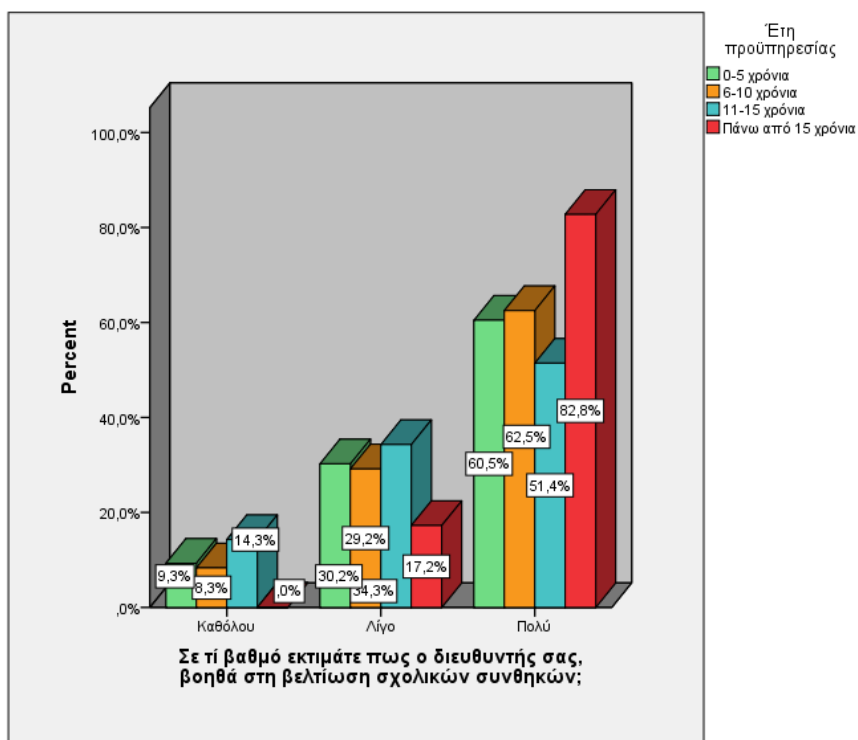


Διάγραμμα 13: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με φύλο τους σχετικά με την επίδραση της προσωπικότητας στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια.

Ακόμη, ελέγχθηκαν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας τους. Τα αποτελέσματα των ελέγχων φαίνονται στον Πίνακα 5 του Παραρτήματος. Όπως φαίνεται από τα Διαγράμματα 14-15, οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 15 χρόνια προϋπηρεσίας έχουν απαντήσει σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους, ότι ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή οδηγεί σε θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα και ότι ο διευθυντής βοηθά πολύ στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσοι εργάζονται 11-15 χρόνια, απάντησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικά στην πρώτη ερώτηση και «λίγο» στη δεύτερη.

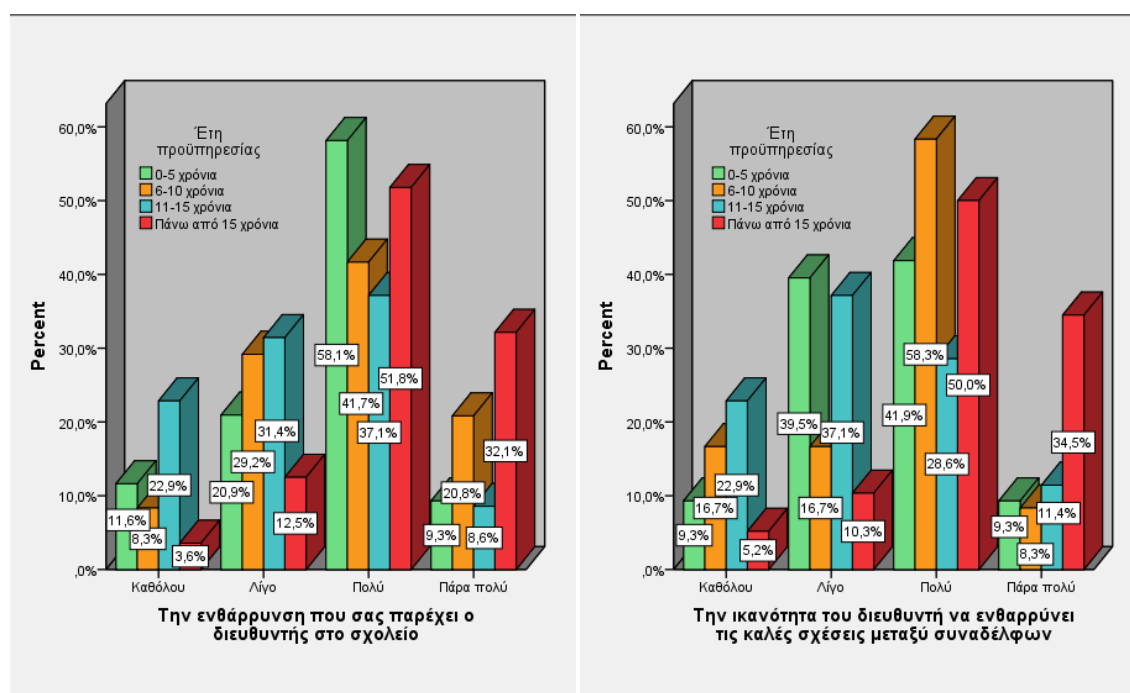


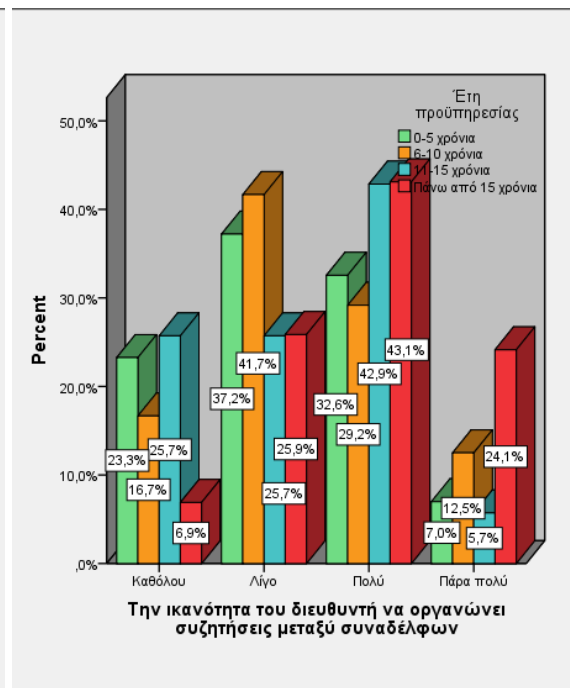
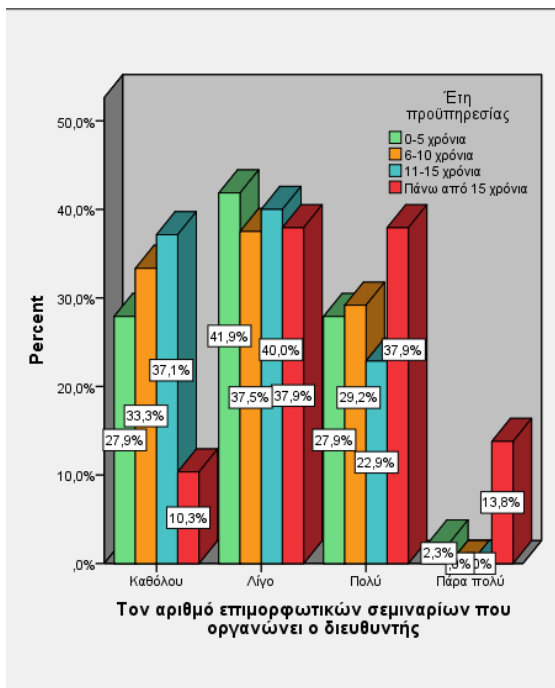
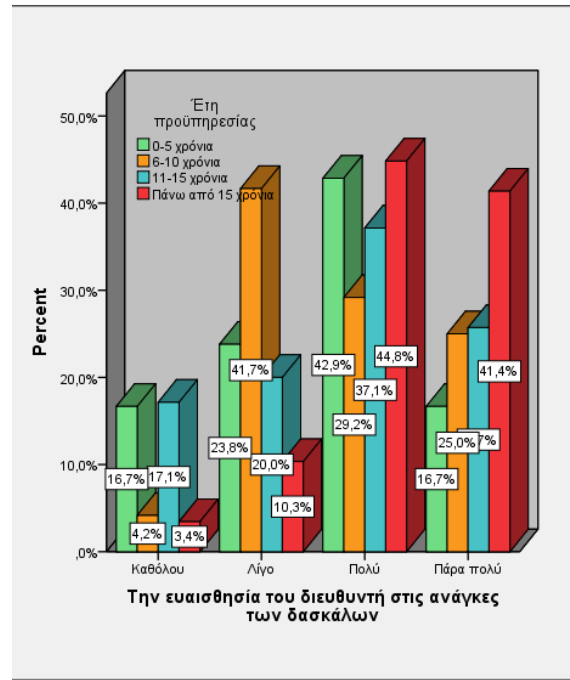
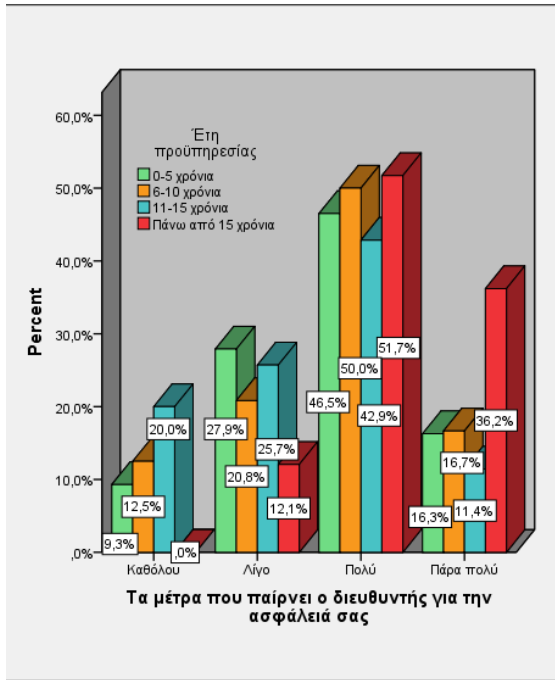
Διάγραμμα 14: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα στα οποία οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή.

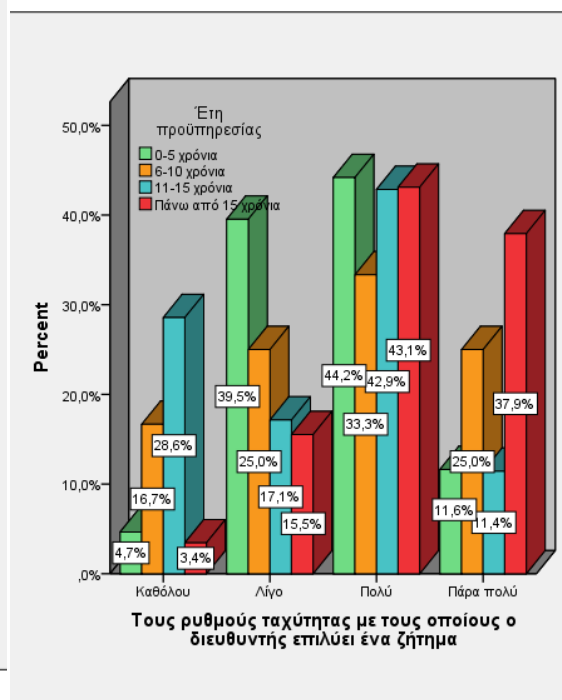
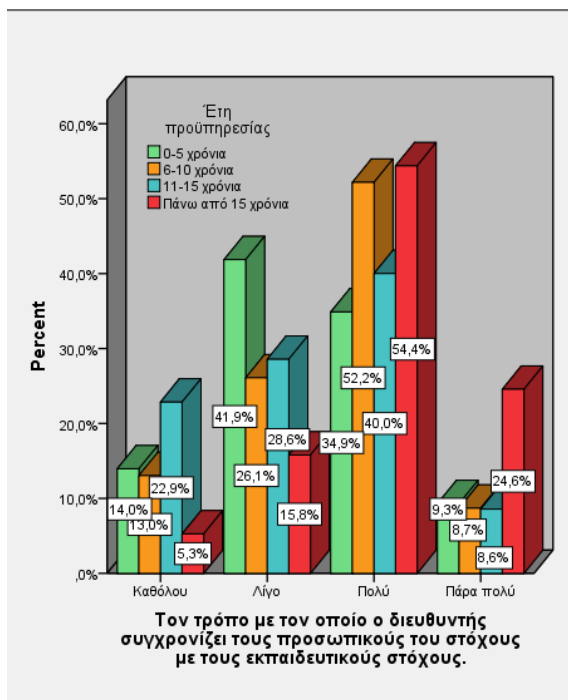
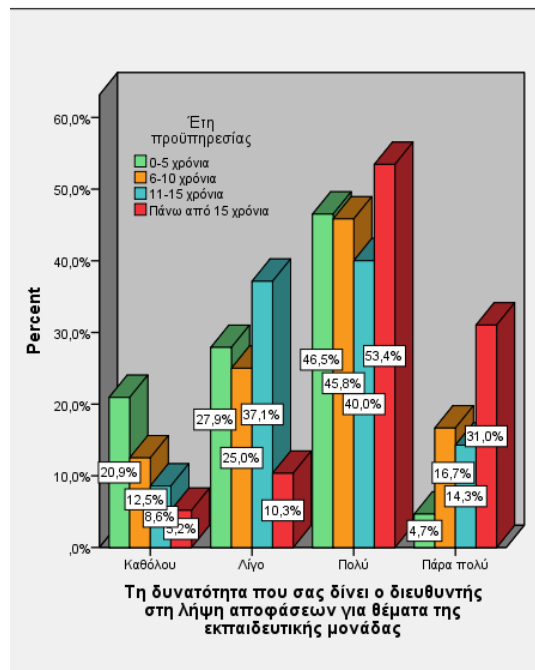
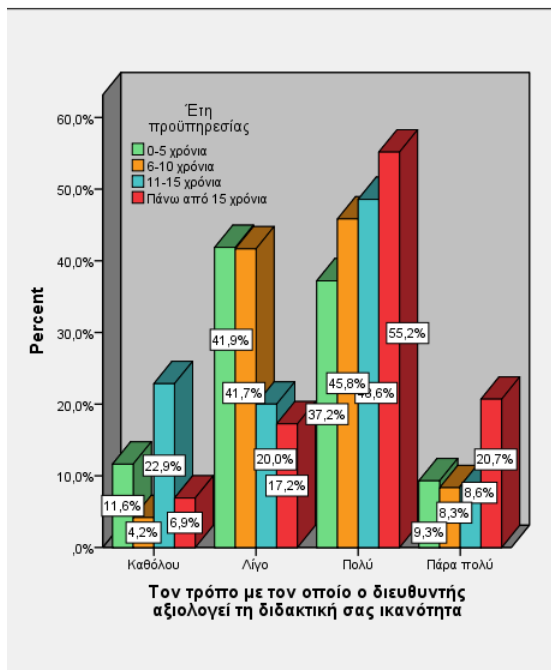


Διάγραμμα 15: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με τα βαθμό βελτίωσης των σχολικών συνθηκών χάρη στον/στη διευθυντή/τρια.

Ακόμη, στο Διάγραμμα 16 φαίνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση που νιώθουν από διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους. Όπως φαίνεται, οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 15 χρόνια προϋπηρεσίας δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι με όλες τις πτυχές του ρόλου του διευθυντή σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες εκπαιδευτικών. Αντίθετα, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εκπαιδευτικοί με 11-15 χρόνια εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην απάντηση «Καθόλου» ενώ η απάντηση «Λίγο» εμφανίζει μεγαλύτερα ποσοστά για τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας.

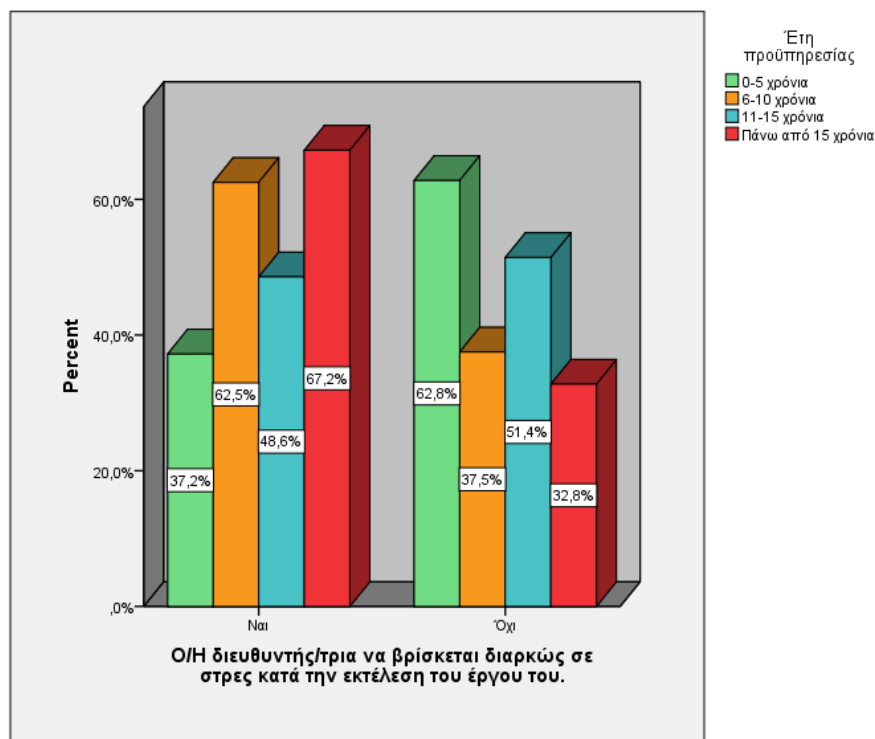






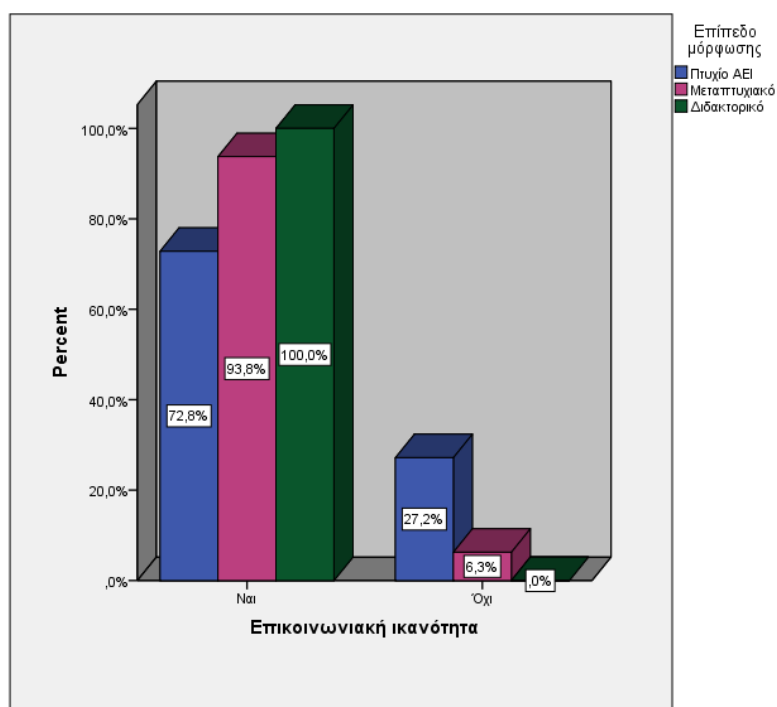
Διάγραμμα 16: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν από τις διάφορες πτυχές του ρόλου του διευθυντή.

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 15 χρόνια προϋπηρεσίας δίνουν θετική απάντηση στην εμφάνιση διαρκούς στρες στους διευθυντές λόγω της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται λιγότερα από 5 χρόνια εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικής απάντησης.



Διάγραμμα 17: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους σχετικά με το στρες που δημιουργείται στους διευθυντές λόγω της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς.

Τέλος, ελέγχθηκε το επίπεδο μόρφωσης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις απαντήσεις τους για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 6 του Παραρτήματος. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο διαφοροποιούνται σημαντικά μόνο στην περίπτωση της επικοινωνιακής ικανότητας (Διάγραμμα 18). Το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων εμφανίζουν όσοι είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος (100%) ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων εμφανίζεται στους πτυχιούχους ΑΕΙ (27,2%).

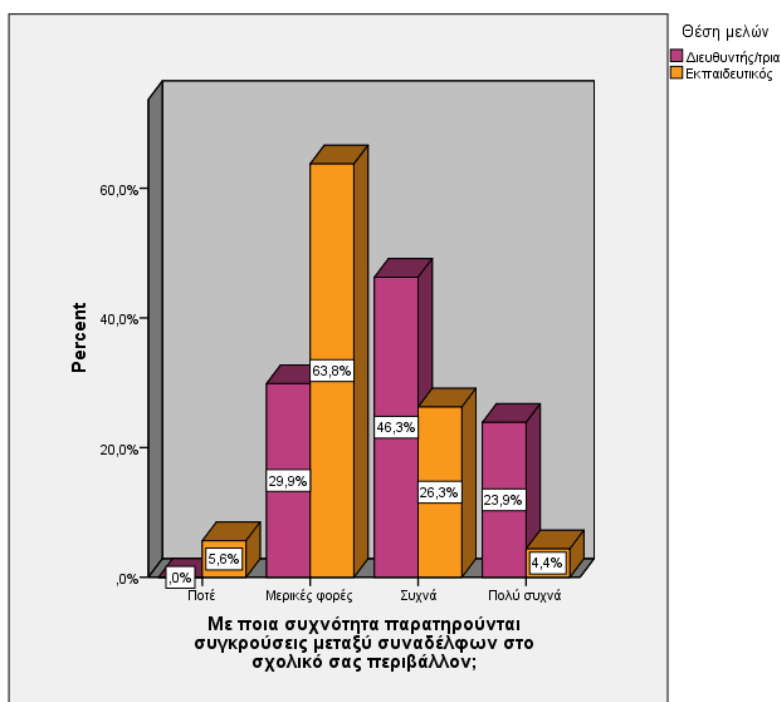


Διάγραμμα 18: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδό τους σχετικά με την επικοινωνιακή ικανότητα ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

5.7 Έλεγχος ανεξαρτησίας ανάμεσα στη θέση των μελών του δείγματος και τα κοινά ερωτήματα των δύο ερωτηματολογίων

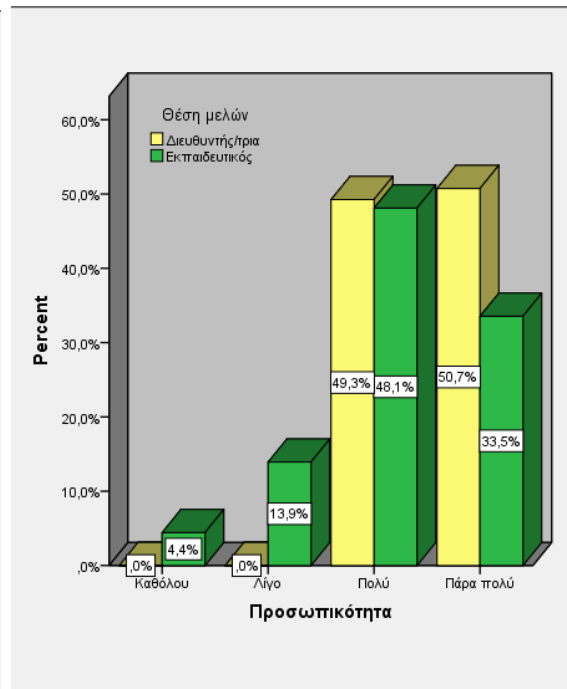
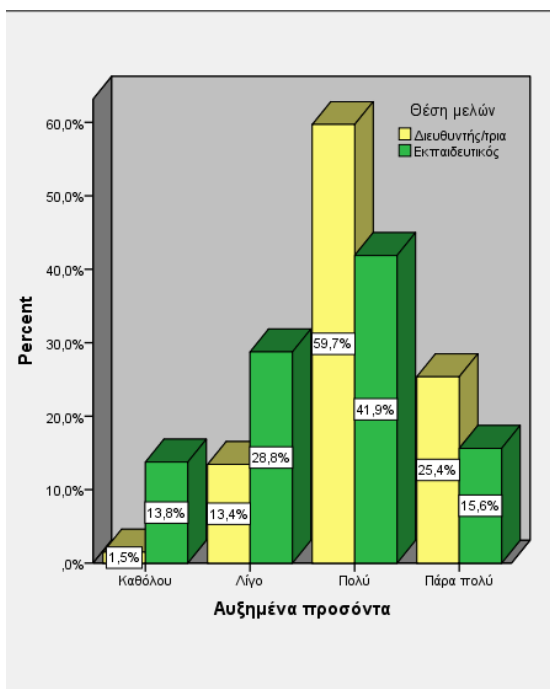
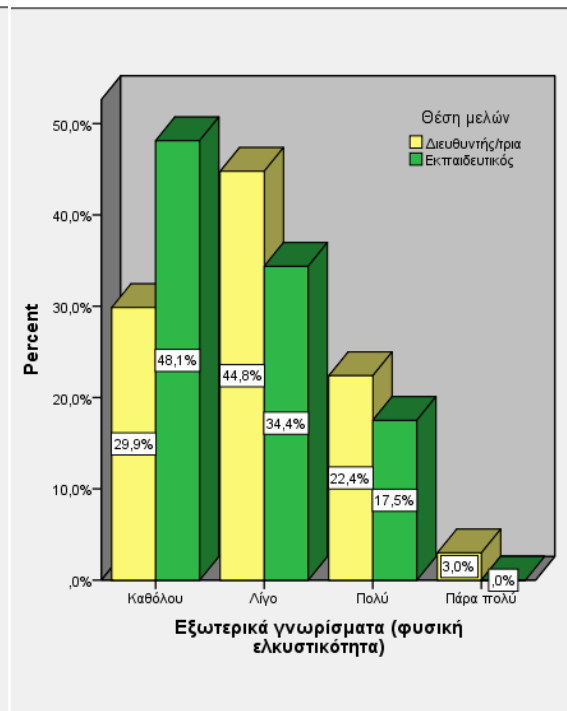
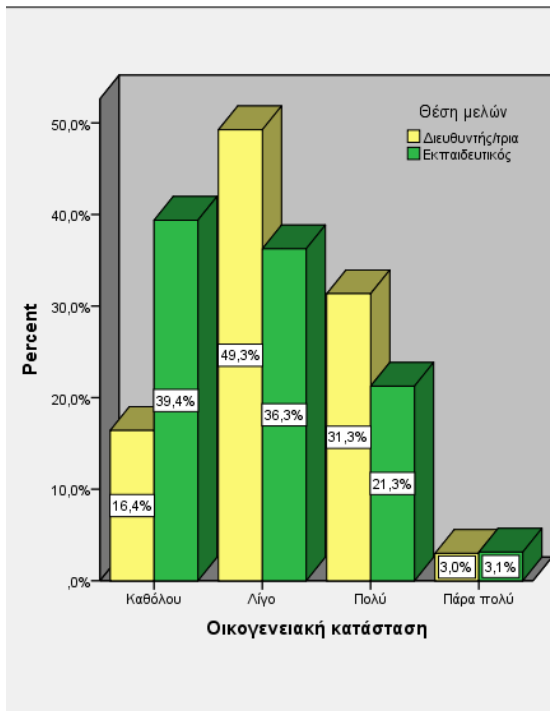
Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιείται έλεγχος της ενδεχόμενης ανεξαρτησίας (ή συσχέτισης) ανάμεσα στη θέση των μελών του δείγματος (διευθυντές - εκπαιδευτικοί) και τις απαντήσεις τους στα κοινά ερωτήματα.

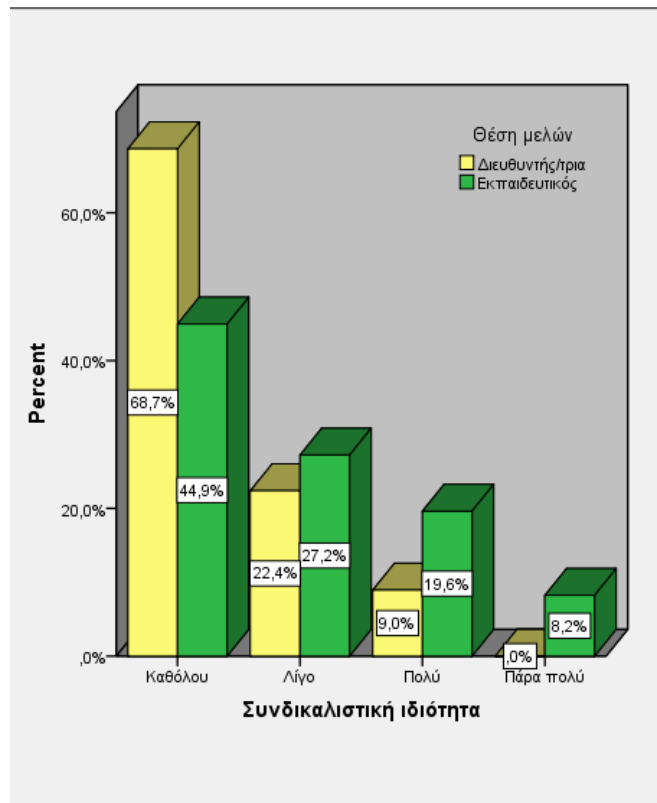
Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 19, το ποσοστό των εκπαιδευτικών που απάντησαν ότι εμφανίζονται «μερικές φορές» συγκρούσεις είναι λιγότερο από το μισό σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντών. Ακόμη, στις απαντήσεις «Συχνά» και «Πολύ συχνά» υπερβαίνουν τα ποσοστά των διευθυντών και η διαφορά προσεγγίζει ή υπερβαίνει τις 20 ποσοστιαίες μονάδες.



Διάγραμμα 19: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον.

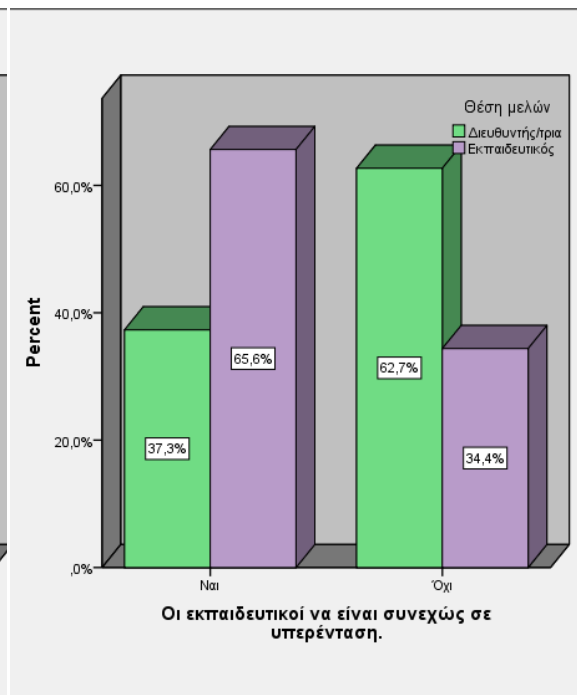
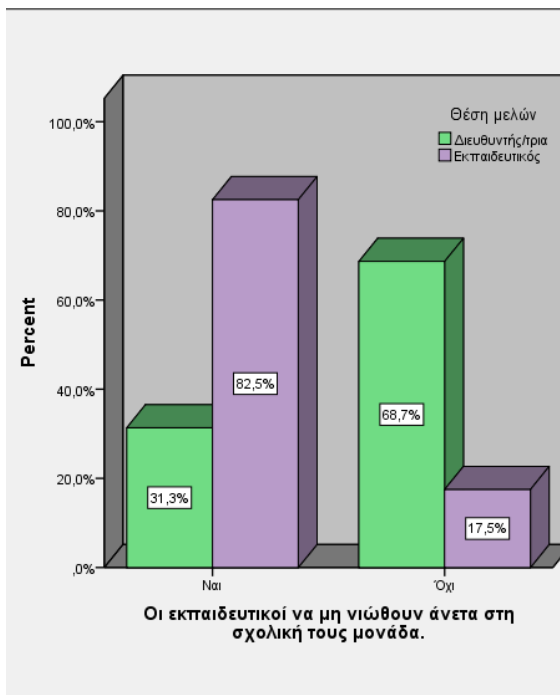
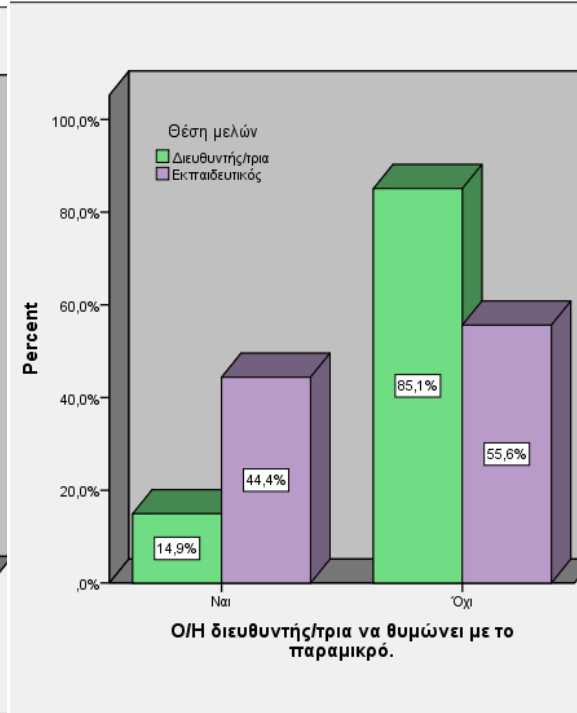
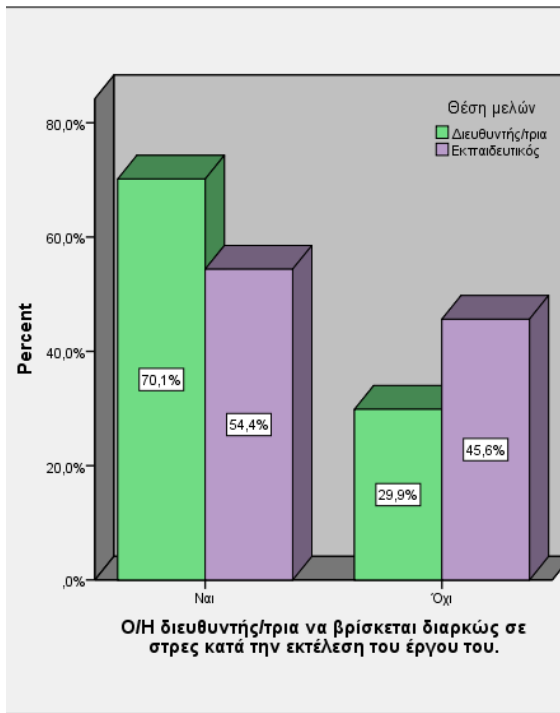
Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις τους ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή (Διάγραμμα 20). Όπως φαίνεται, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι η οικογενειακή κατάσταση και η φυσική ελκυστικότητα δεν επιδρούν στις διαπροσωπικές σχέσεις ενώ σε αυτές τις περιπτώσεις οι διευθυντές απάντησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι επιδρούν «λίγο» ή «πολύ». Επίσης, το ποσοστό των διευθυντών που απάντησαν ότι τα αυξημένα προσόντα και η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών επιδρούν «πολύ» ή «πάρα πολύ» στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικά μεγαλύτερο σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό των εκπαιδευτικών. Τέλος, οι διευθυντές απάντησαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό (68,7%) ότι η συνδικαλιστική ιδιότητα δεν επηρεάζει καθόλου τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι αυτός ο παράγοντας επιδρά «λίγο» ή «πολύ».

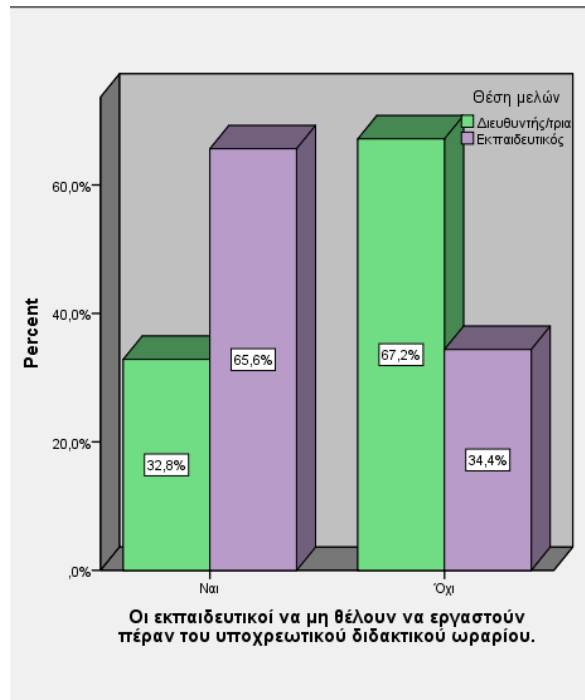




Διάγραμμα 20: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τους παράγοντες επίδρασης στις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή.

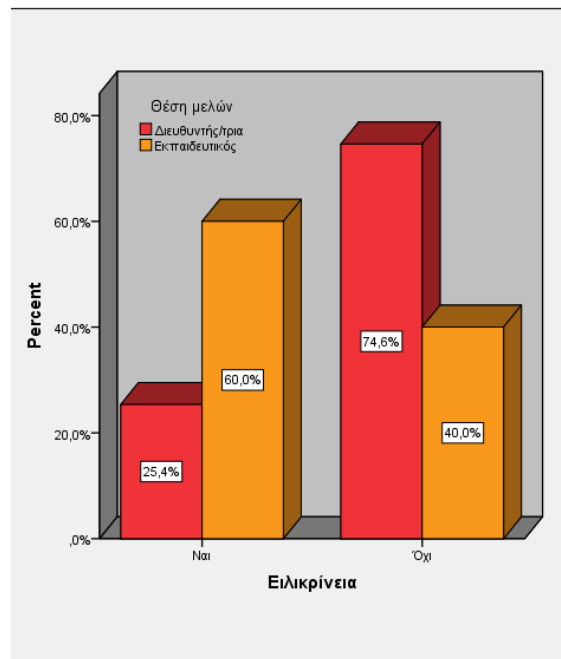
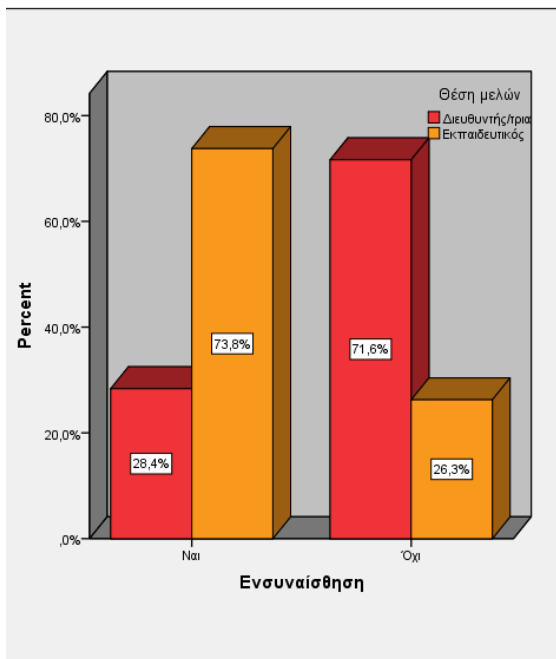
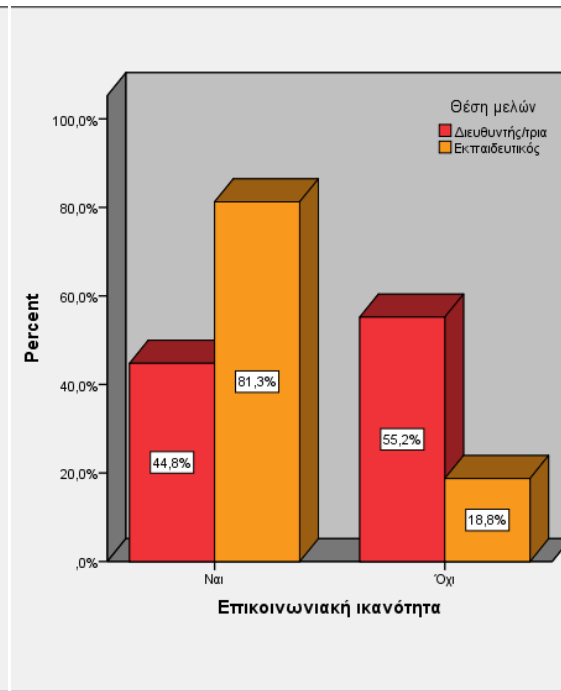
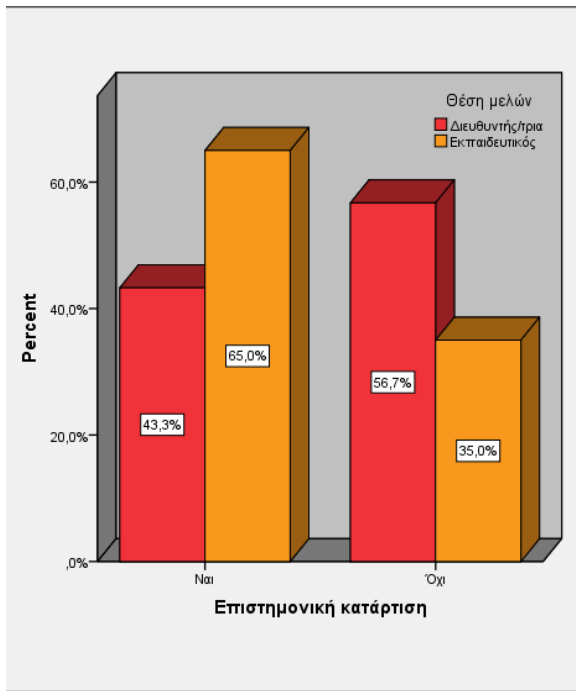
Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά από τους διευθυντές και στις απαντήσεις τους σχετικά με τις επιπτώσεις που έχει η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικών-διευθυντή (Διάγραμμα 21). Συγκεκριμένα, σε όλες τις περιπτώσεις εκτός από την πρώτη (ο/η διευθυντής/τρια βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του) οι διευθυντές έχουν δώσει αρνητική απάντηση σε αρκετά μεγαλύτερο ποσοστό από τους εκπαιδευτικούς σχετικά με την εμφάνιση των πιθανών επιπτώσεων από την έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεών τους με τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί ξεπερνούν το διπλάσιο ποσοστό των διευθυντών στις θετικές απαντήσεις.

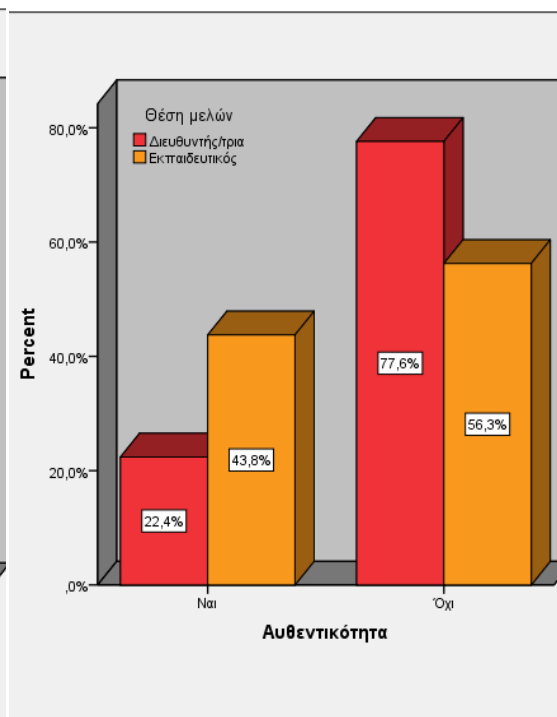
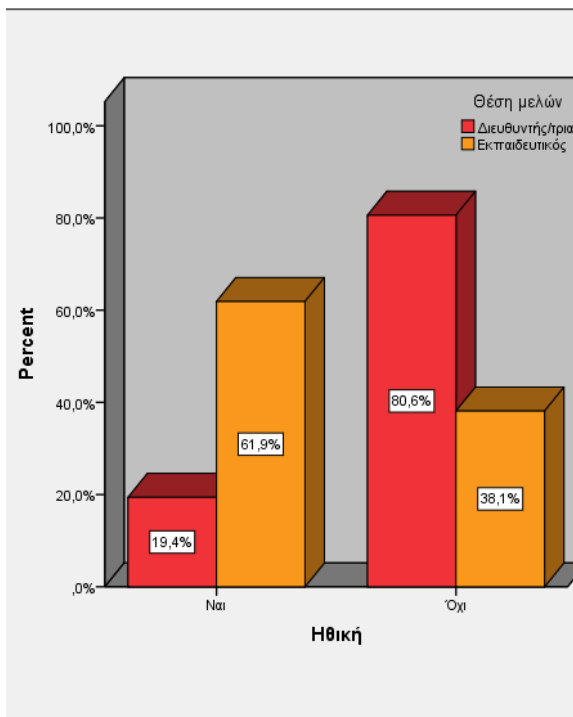
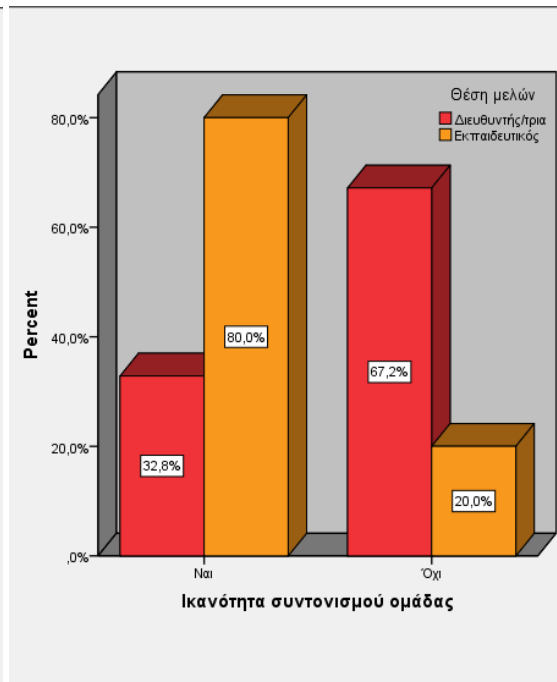
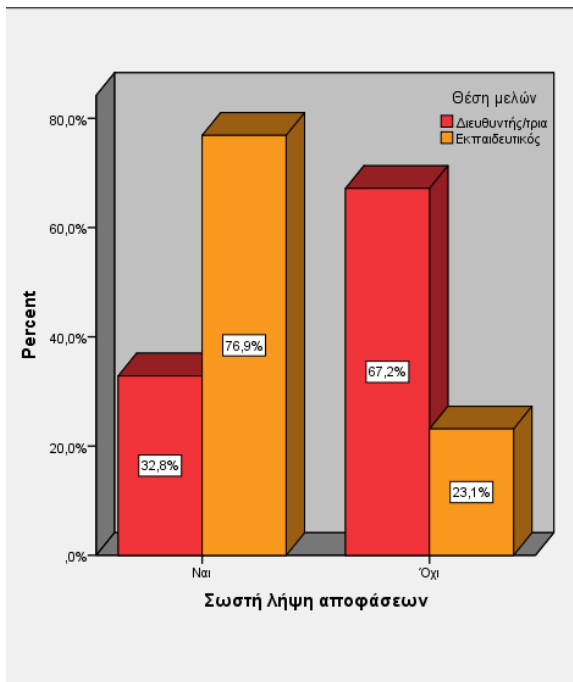


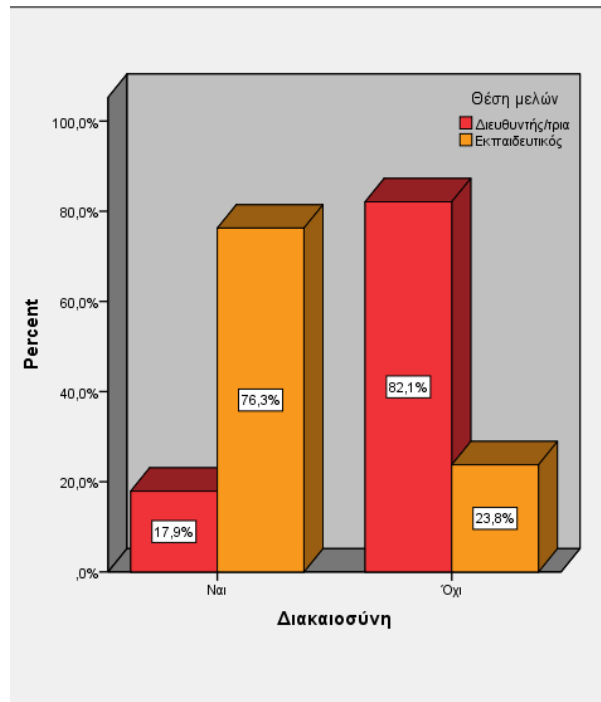


Διάγραμμα 21: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τις επιπτώσεις της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικών-διευθυντή.

Σημαντικές διαφορές εμφανίζονται και στις απαντήσεις για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή ανάλογα με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα (Διάγραμμα 22). Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν πολύ υψηλότερα ποσοστά θετικών απαντήσεων (σε ορισμένες περιπτώσεις υπερβαίνουν το διπλάσιο) από τους διευθυντές σε καθένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που δόθηκαν προς επιλογή.







Διάγραμμα 22: Απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τη θέση τους σε σχέση με τις χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή.

6. Συμπεράσματα-Συζήτηση

Από την έρευνα και τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν παραπάνω, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- 1) Το φύλο των διευθυντών δεν παίζει σπουδαίο ρόλο στην άποψή τους για το ρόλο τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ωστόσο, οι άνδρες διευθυντές επηρεάζονται έστω και λίγο από τη συνδικαλιστική ιδιότητα των εκπαιδευτικών στις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Ακόμη, πιστεύουν σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες ότι η απουσία καλών σχέσεων με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς δεν επηρεάζει τους δεύτερους ως προς την άνεση που νιώθουν στη σχολική μονάδα.
- 2) Οι διευθυντές με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι η έλλειψη οργάνωσης δε βρίσκεται ανάμεσα στα αίτια των συγκρούσεων που παρατηρούνται μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επίσης, όσοι έχουν διατελέσει διευθυντές για λιγότερο από 2 χρόνια πιστεύουν ότι η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν επιδρά καθόλου στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους διευθυντές, ενώ οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες απαντούν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό ότι αυτός ο παράγοντας είναι λίγο ή πολύ σημαντικός.
- 3) Το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών δεν επιδρά στις απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή.
- 4) Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, οι άντρες δηλώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο διευθυντής. Ωστόσο, στην ερώτηση σχετικά με την επίδραση της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού στις σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια, οι άνδρες απάντησαν σε διπλάσιο ποσοστό από τις γυναίκες ότι θεωρούν αυτό τον παράγοντα πάρα πολύ σημαντικό.
- 5) Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η θετική στάση των εκπαιδευτικών με περισσότερα από 15 χρόνια προϋπηρεσίας στο ρόλο του διευθυντή. Αυτή η ομάδα εκπαιδευτικών δηλώνει σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπόλοιπους ότι ο διευθυντής βοηθά πολύ ή πάρα πολύ στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών και ο τρόπος διοίκησης του οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα. Ακόμη, δηλώνουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό πολύ ή πάρα πολύ

ικανοποιημένοι από τα διάφορα ζητήματα που τους αφορούν και σχετίζονται με τον διευθυντή. Τέλος, αναγνωρίζουν σε μεγάλο ποσοστό ότι ο διευθυντής νιώθει έντονο στρες όταν δε διατηρεί καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Φαίνεται, λοιπόν, ότι υπάρχει στενότερη σχέση και βαθύτερη κατανόηση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον/την διευθυντή/τρια μετά από πολλά χρόνια συνεργασίας, καθώς μπορεί κάποιος να υποθέσει ότι άτομα με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας εργάζονται σε ένα συγκεκριμένο σχολείο.

- 6) Η πλειονότητα των διευθυντών αν μπορούσε να αλλάξει κάτι στον τρόπο που διοικεί, αυτό θα ήταν να δίνει μεγαλύτερη σημασία στην καλή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς τους παρέχουν κίνητρα για ανάληψη ευθυνών και να δημιουργούν συλλογικά οράματα.
- 7) Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως για να περιοριστεί η εξουσία των διευθυντών κρίνεται απαραίτητη η συνεχής επιμόρφωσή τους για την πλήρη κατανόηση του ρόλου τους. Εξίσου πολλοί πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχει έλεγχος των διευθυντών από κάποιον ανώτερό τους.
- 8) Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές επέλεξαν σε μεγαλύτερο ποσοστό την επικοινωνιακή ικανότητα, τη σωστή λήψη αποφάσεων και την ικανότητα συντονισμού της ομάδας ως τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή.
- 9) Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί απαντούν σε μεγαλύτερο ποσοστό θετικά στα προβλήματα που επιφέρει στη σχολική μονάδα η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τον/την διευθυντή/τρια. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως μεγαλύτερη αποστασιοποίηση του διευθυντή από τα προβλήματα της σχολικής μονάδας αφού δεν μπορεί να βρίσκεται διαρκώς σε συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς λόγω των διοικητικών καθηκόντων που είναι υποχρεωμένος να εκτελεί. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί συνδιαλέγονται πιο συχνά μεταξύ τους με αποτέλεσμα να έχουν πιο σαφή εικόνα των προβλημάτων μεταξύ τους, εξαιτίας των κακών σχέσεων με τον διευθυντή. Επιπλέον, ίσως οι διευθυντές προσπαθούν ενδόμυχα να παρουσιάσουν την κατάσταση της σχολικής μονάδας ως «καλύτερη» από ότι ισχύει στην πραγματικότητα προκειμένου να ενισχύσουν τη δική τους συνεισφορά.
- 10) Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι έχουν περισσότερες απαιτήσεις από τους διευθυντές καθώς απαντούν σε μεγαλύτερο ποσοστό θετικά σε όλα τα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή. Αντίθετα, οι διευθυντές είναι πιο «χαλαροί» στον ορισμό του «καλού διευθυντή».

- 11) Οι διευθυντές απαντούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι τα διάφορα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, φυσική ελκυστικότητα, προσωπικότητα, αυξημένα προσόντα) επιδρούν λίγο ή πολύ στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους διευθυντές. Αντίθετα, η συνδικαλιστική ιδιότητα θεωρείται σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό από τους εκπαιδευτικούς ότι επιδρά πολύ ή πάρα πολύ στις σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια. Στην έρευνα της Κούλα, σχετικά με το βαθμό των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς διαπιστώνεται ότι το σύνολο των υποκειμένων του δείγματος θεωρούν ότι το φύλο, η ηλικία, η ειδικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, τα εξωτερικά γνωρίσματα και η συνδικαλιστική ιδιότητα, δεν επηρεάζουν καθόλου την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών. Από την άλλη, φαίνεται ότι τα αυξημένα προσόντα του εκπαιδευτικού και η προσωπικότητά του επηρεάζουν πολύ την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
- 12) Σχετικά με το αν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές διατηρούν επαφές και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος και αν μέσω αυτών αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις ανάμεσά τους, παρατηρήθηκε πως η πλειονότητα απάντησε πως διατηρούν επαφή εκτός σχολικού περιβάλλοντος και αυτό μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων. Στην έρευνα της Κούλα το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων φαίνεται πως δεν διατηρεί επαφές εκτός σχολείου. Όμως, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό από αυτούς θεωρεί ότι οι επαφές εκτός σχολείου συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων.
- 13) Τόσο στην παρούσα έρευνα όσο και στην έρευνα του Αβραμίδη, οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί απάντησαν πως συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στις σχολικές μονάδες.
- 14) Σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων, στην παρούσα έρευνα περισσότεροι από τους μισούς διευθυντές θεωρούν την κακή επικοινωνία ως ένα βασικό αίτιο της ύπαρξης συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα. Αρκετά υψηλά ποσοστά (πάνω από 30%) εμφανίζονται στις απουσίες εκπαιδευτικών, τις ατομικές διαφορές, την άρνηση ανάληψης ευθυνών, τους συγκρουόμενους

στόχους και τα αυξημένα επίπεδα άγχους. Στην έρευνα του Αβραμίδη, οι διευθυντές Αττικής απέδωσαν τους λόγους των συγκρούσεων που προκύπτουν στο διαφορετικό αξιακό σύστημα, την κακή επικοινωνία, την κατανομή των τάξεων και την αξιολόγηση σχολικής μονάδας. Από την άλλη, οι διευθυντές του νομού Μεσσηνίας απέδωσαν τους λόγους σύγκρουσης κυρίως στην κατανομή των τάξεων και την αξιολόγηση σχολικής μονάδας.

- 15) Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι διευθυντές έχουν δυσαρεστηθεί από απόφαση που έλαβε ο σύλλογος διδασκόντων, περισσότεροι από τους μισούς δήλωσαν πως αυτό έχει συμβεί μερικές φορές. Στην έρευνα του Αβραμίδη, η πλειονότητα των διευθυντών και των δύο νομών, ανέφεραν πως δεν έχουν δυσαρεστηθεί από απόφαση του συλλόγου διδασκόντων.
- 16) Σχετικά με την επίδραση που πιστεύουν ότι έχει ο τρόπος διοίκησης των διευθυντών στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών, η πλειονότητα των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι έχει θετική επίδραση. Στην έρευνα του Τσιλίκα, η πλειοψηφία των διευθυντών απάντησε ότι έχει θετική επίδραση στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών και κανείς δεν ανέφερε ότι έχει αρνητική επίδραση.
- 17) Στην ερώτηση σχετικά με το αν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να ασκήσουν όποιο είδος διοίκησης προτιμούν, περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς θεωρούν απάντησαν αρνητικά. Παρομοίως, στην έρευνα του Τσιλίκα, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε πως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν επιτρέπει στον διευθυντή να διοικήσει με τον τρόπο που επιθυμεί.
- 18) Όσον αφορά την επίδραση του τρόπου διοίκησης του διευθυντή στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι απάντησαν θετικά και το ίδιο συνέβη στην έρευνα του Τσιλίκα.
- 19) Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή φάνηκε να συμβάλλει στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών σε ποσοστό αρκετά υψηλό και στην έρευνα του Τσιλίκα σε ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε και σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, φαίνεται ότι υπάρχει κάποια αναντιστοιχία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών σε αρκετά σημεία της έρευνας. Ωστόσο, αυτή μπορεί να προέρχεται από

την διαφορά στο ρόλο τους. Οι εκπαιδευτικοί έχουν αρμοδιότητες οι οποίες τους επιτρέπουν να συνδιαλέγονται συχνά μεταξύ τους και να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα προβλήματα που μπορεί να ανακύπτουν στη σχολική μονάδα. Οι διευθυντές, ίσως εξαιτίας των πολλών διοικητικών καθηκόντων που επωμίζονται καθημερινά, αντιλαμβάνονται πιο εύκολα τις συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών. Ένας λόγος μπορεί να είναι ότι καλούνται να λύσουν αυτές τις διαφορές. Τέλος, οι διευθυντές δίνουν λιγότερη σημασία σε πολλά στοιχεία (όπως η δικαιοσύνη, η ηθική, η αυθεντικότητα) που για τους εκπαιδευτικούς αποτελούν απαραίτητα γνωρίσματα του διευθυντή ώστε να είναι αποτελεσματικός.

6.1 Περιορισμοί έρευνας-Προτάσεις

Η έρευνα ξεκίνησε με ενθουσιασμό αλλά και άγνοια των δυσκολιών που θα προέκυπταν. Η δυσπιστία για τη διαφάνεια της ερευνητικής διαδικασίας και η διστακτικότητα των διευθυντών να συμμετέχουν, σε συνδυασμό με την αδιαφορία και την απροθυμία συνεργασίας κάποιων εκπαιδευτικών, προκάλεσαν πληθώρα δυσκολιών στη διεξαγωγή της έρευνας. Επιπλέον, ένας ακόμη περιορισμός, ίσως, είναι ότι το δείγμα περιορίστηκε σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές του Νομού Θεσσαλονίκης.

Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε πανελλαδικό επίπεδο ώστε τα αποτελέσματα να γενικευτούν και να προσφέρουν πιο έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα. Επιπροσθέτως, θα μπορούσε να επεκταθεί η έρευνα και στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και να γίνει σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών και των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αβραμίδης Θ. (2016, Μεταπτυχιακή διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο), Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων. Συγκριτική αποτίμηση των νομών Αττικής και Μεσσηνίας.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα - Ρέππα Α. (2007). Διαδικασία και όργανα λήψης αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο: Ευ. Μακρή – Μπότσαρη (Επιμ.), *Θέματα Εισαγωγικής Επιμόρφωσης* για νεοδιόριστους Εκπαιδευτικούς, (279-291). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/download/news/t_eisag_epimorfosis.pdf
- Covey Stephen R., «Ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές», 2001,
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση, στο Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων (Επιμ. Α. Καψάλη). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία – Επιλογή Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καραγιάννης, Α. (2014). Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).
- Καραγιάννη, & Ρουσάκης (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 547-558.
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Κούλα, Βασιλική (2011, *Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ)*), Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης
- ΟΟΣΑ (2011), «Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα».
Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.oecd.org/publishing/corrigenda
- Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (1η εκδ.). Αθήνα: Γ. Μπένος.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Πετρίδου Ευ. (2011). *Διοίκηση - Μάνατζμεντ: Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: σοφία.
- Πραμαγγιούλης Π. (2008). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη χρήση SPSS*. Ανακτήθηκε από <http://mde-lab.aegean.gr/files/docs/Odigos-SPSS-Pramaggioulis.pdf>
- Σαΐτης, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για τη δημιουργία διοικητικών στελεχών στην εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99, 75-90.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη* (4η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2007α). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. (τεύχος Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυράκης, Γ. & Σπυράκης, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων στους οργανισμούς: από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση Συγκρούσεων. *Διοικητική Ενημέρωση* 44. 32-50. Ανακτήθηκε από http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_44/spyrakis.pdf

- Τσαγρής Μ. (2014). Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22. Αθήνα και Nottingham. Ανακτήθηκε από <https://mathbooksgf.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf>
- Τσιλίκας Χ.(2017, Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας), Μετασχηματιστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στα ελληνικά σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαιδισμός

Ξενόγλωσση

- Anna Saiti (2015) Conflicts in schools, conflictmanagement styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership* 2015, Vol. 43(4) 582–609.
- Barrett, Catherine and Breyer, Robert (2014). The influence of effective leadership on teaching and learning. *Journal of Research Initiatives*, Vol.1: Iss.2, Article 3,-1-8
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Chan,Y.F. (2009) Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2(4), 106-116
- David Hoppey and James McLeskey (2010) A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School .*The Journal of Special Education*, 1-12.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022466910390507>
- Devanna, M. A. (1984) *Male/female careers—The first decade: A study of MBAs*. Columbia University Centre for Research
- Fayol, H. (1950). *Industrial and General Management*. London: Pitman
- Hendry,C.,& Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*,15 (5), 3-8
- Jackson, S. and Schuler. (2000). *Managing Human Resources. A partnership perspective*. South-Western College Publishing
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. Στο Murphy and K.S. Louis (Eds), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp.45-72). San Francisco: Jossey-Bass.

- Lumby, Jacky (2013) Distributed leadership: the uses and abuses of power *Educational Management Administration & Leadership*, 41, (5)
- Menon - Eliophotou, M. (2011). Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership. *Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement*. Available at: <http://www.icsei.net/icsei2011.Full%20Papers/0125.pdf>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March-April, 1990.
- Olmstead, J. (2000). Executive leadership. Cashman Dudley
- Piety Runhaar (2016). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*. Volume: 45 issue: 4, page(s): 639-656
<https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- Polychroniou, P. (2008). Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations: A critical analysis. *Advances in Management*, 1, 3, 9-12.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3). 206-235. Retrieved from <http://www.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/resources/Toward%20a%20Theory%20of%20Managing%20Organizational%20Conflict.pdf>
- Vuyisile Msila (2012) Conflict Management and School Leadership . *Journal of Communication*. College of Education, University of South Africa 3(1): 25-34 .
- Werang, B. R. & Agung, A.A.G., (2017). The Effect of Principals' transformational leadership and Teachers' Socioeconomic Status on school organizational climate in the Elementary Schools' of Boven Digoel District, Papua, Indonesia. *European Journal of Research Studies in Management*, 3(7), 57-68.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1

Έλεγχος ανεξαρτησίας του φύλου των διευθυντών και των απαντήσεών τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value*	Τιμή rho του Spearman
Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις;			
Κακή επικοινωνία	0,719	0,460	-0,104
Απουσίες εκπαιδευτικών - αναπληρώσεις	3,711	0,068	0,235
Ανταγωνισμός μεταξύ εκπαιδευτικών	2,986	0,104	0,211
Έλλειψη οργάνωσης	0,003	1,000	0,007
Ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα)	0,359	0,621	0,073
Κατανομή τάξεων	2,024	0,186	0,174
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	2,051	0,183	0,175
Ζητήματα εφημερίας	1,773	0,217	0,163
Αξιολόγηση εκπαιδευτικής μονάδας	0,250	0,673	0,061
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	0,120	0,796	0,042
Συγκρουόμενοι στόχοι	0,029	1,000	-0,021
Πολυνομία**	-	-	-
Ειδικότητες εκπαιδευτικών	1,261	0,305	0,137
Αυξημένα επίπεδα άγχους	0,163	0,803	-0,049
Διακρίσεις μεταξύ συναδέλφων	0,502	0,709	-0,087
Ζητήματα κύρους και επιβολής	2,901	0,109	0,208
Δυσανεστηθήκατε ποτέ από απόφαση που πήρε ο σύλλογος διδασκόντων;	0,547	0,908	-0,075
Σε τι συχνότητα παραδέχεστε στους συναδέλφους σας ότι υποπέσατε σε αστοχία;	0,265	1,000	0,033
Έχετε ζητήσει συγγνώμη σε εκπαιδευτικό για σύγκρουση που δημιουργήθηκε εξαιτίας σας;	0,848	0,408	-0,114
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι αξιοποιείτε το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου σας;	0,033	1,000	-0,020
Πιστεύετε ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις στα σχολεία;	0,367	0,865	0,068
Τι επίδραση πιστεύετε πως έχει στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών ο τρόπος διοίκησής σας;	0,001	1,000	0,004
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς οι επόμενοι παράγοντες;			
Φύλο	2,094	0,553	-0,085
Ηλικία	1,181	0,773	0,117

Οικογενειακή κατάσταση	3,263	0,353	0,109
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική ελκυστικότητα)	0,385	0,943	-0,021
Αυξημένα προσόντα	1,726	0,749	-0,126
Προσωπικότητα	0,015	1,000	-0,015
Συνδικαλιστική ιδιότητα	12,982	0,001	-0,405
Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/τριας έχει ως αποτέλεσμα			
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.	2,318	0,183	0,186
Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	0,543	0,512	0,090
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	5,235	0,034	-0,280
Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	0,120	0,803	0,042
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.	0,189	0,796	-0,053
Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	0,359	0,624	-0,073
Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;	1,635	0,280	0,156
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	0,717	0,464	0,103
Επικοινωνιακή ικανότητα	3,443	0,087	-0,227
Ενσυναίσθηση	2,051	0,183	0,175
Ειλικρίνεια	1,776	0,262	-0,163
Σωστή λήψη αποφάσεων	0,007	1,000	0,010
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	0,367	0,609	0,074
Ηθική	0,136	0,765	0,045
Αυθεντικότητα	0,052	1,000	-0,028
Δικαιοσύνη	0,003	1,000	0,007

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου των διευθυντών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

** Δεν εφαρμόστηκε έλεγχος ανεξαρτησίας καθώς όλοι οι διευθυντές απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 2

Έλεγχος ανεξαρτησίας των ετών προϋπηρεσίας των διευθυντών στη θέση τους και των απαντήσεών τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις;			
Κακή επικοινωνία	2,266	0,651	0,095
Απουσίες εκπαιδευτικών - αναπληρώσεις	1,603	0,789	-0,134
Ανταγωνισμός μεταξύ εκπαιδευτικών	2,717	0,450	-0,203

Έλλειψη οργάνωσης	9,687	0,047	0,203
Ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα)	4,078	0,289	0,011
Κατανομή τάξεων	0,838	1,000	-0,015
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	6,969	0,063	0,015
Ζητήματα εφημερίας	0,800	1,000	-0,041
Αξιολόγηση εκπαιδευτικής μονάδας	12,745	0,087	0,093
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	6,623	0,073	-0,008
Συγκρουόμενοι στόχοι	1,761	0,787	-0,144
Πολυνομία**	-	-	-
Ειδικότητες εκπαιδευτικών	0,913	1,000	0,000
Αυξημένα επίπεδα άγχους	3,031	0,457	0,018
Διακρίσεις μεταξύ συναδέλφων	1,080	0,761	-0,128
Ζητήματα κύρους και επιβολής	3,885	0,294	0,098
Δυσανεστηθήκατε ποτέ από απόφαση που πήρε ο σύλλογος διδασκόντων;	3,597	0,824	0,122
Σε τι συχνότητα παραδέχεστε στους συναδέλφους σας ότι υποπέσατε σε αστοχία;	3,770	0,874	0,038
Έχετε ζητήσει συγγνώμη σε εκπαιδευτικό για σύγκρουση που δημιουργήθηκε εξαιτίας σας;	2,395	0,639	0,193
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι αξιοποιείτε το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου σας;	4,648	0,642	0,035
Πιστεύετε ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις στα σχολεία;	3,831	0,676	0,145
Τι επίδραση πιστεύετε πως έχει στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών ο τρόπος διοίκησής σας;	3,563	0,352	0,113
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς οι επόμενοι παράγοντες;			
Φύλο	5,311	0,618	0,121
Ηλικία	25,472	0,046	0,025
Οικογενειακή κατάσταση	3,500	0,901	0,163
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική ελκυστικότητα)	6,959	0,487	-0,020
Αυξημένα προσόντα	2,408	0,971	-0,095
Προσωπικότητα	3,017	0,541	-0,055
Συνδικαλιστική ιδιότητα	1,939	0,936	0,141
Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/τριας έχει ως αποτέλεσμα:			
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.	3,966	0,271	-0,087
Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	1,398	0,761	-0,145
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	3,303	0,386	0,189

Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	2,146	0,637	0,138
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.	0,861	1,000	-0,021
Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	4,001	0,265	-0,024
Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;	2,091	0,646	0,012
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	1,572	0,797	0,104
Επικοινωνιακή ικανότητα	4,645	0,136	-0,106
Ενσυναίσθηση	3,166	0,421	-0,219
Ειλικρίνεια	4,888	0,237	0,034
Σωστή λήψη αποφάσεων	4,885	0,191	0,093
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	1,428	0,873	0,080
Ηθική	3,099	0,368	0,066
Αυθεντικότητα	2,593	0,437	0,037
Δικαιοσύνη	0,800	1,000	-0,041

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των διευθυντών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

** Δεν εφαρμόστηκε έλεγχος ανεξαρτησίας καθώς όλοι οι διευθυντές απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 3

Έλεγχος ανεξαρτησίας του μορφωτικού επιπέδου των διευθυντών και των απαντήσεών τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	4,206	0,140	-0,168
Επικοινωνιακή ικανότητα	3,129	0,219	0,063
Ενσυναίσθηση	1,271	0,555	0,092
Ειλικρίνεια	0,392	0,845	-0,002
Σωστή λήψη αποφάσεων	3,309	0,268	0,151
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	0,781	0,752	0,060
Ηθική	1,067	0,663	-0,010
Αυθεντικότητα	4,884	0,088	0,030
Δικαιοσύνη	2,229	0,318	-0,147

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των διευθυντών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 4

Έλεγχος ανεξαρτησίας του φύλου των εκπαιδευτικών και των απαντήσεών τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Τι επίδραση έχει στην ψυχολογία σας τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;	0,042	0,979	0,003
Σε τι εκπαιδευτικά αποτελέσματα θεωρείτε πως οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;	0,597	0,742	-0,035
Σε τι βαθμό εκτιμάτε πως ο διευθυντής σας, βοηθά στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών;	4,692	0,096	0,006
Πόσο ικανοποιημένοι νιώθετε με:			
την ενθάρρυνση που παρέχει ο διευθυντής	5,036	0,169	-0,004
την ικανότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει	1,075	0,783	-0,024
τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων			
τα μέτρα που παίρνει ο διευθυντής για την	2,259	0,520	0,064
ασφάλεια των εκπαιδευτικών			
την ευαισθησία του διευθυντή στις ανάγκες	5,376	0,146	-0,012
των εκπαιδευτικών			
τον αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που	2,697	0,441	-0,080
οργανώνει ο διευθυντής			
την ικανότητα του διευθυντή να οργανώνει	7,226	0,065	-0,085
συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων			
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής	5,467	0,141	-0,006
αξιολογεί τη διδακτική ικανότητα των			
εκπαιδευτικών			
τη δυνατότητα που δίνει ο διευθυντής στη	0,781	0,854	-0,057
λήψη αποφάσεων για θέματα της			
εκπαιδευτικής μονάδας			
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής	7,566	0,056	-0,032
συγχρονίζει τους προσωπικούς του στόχους			
με τους εκπαιδευτικούς στόχους			
την εμπιστοσύνη που δείχνει ο διευθυντής	11,928	0,008	-0,035
στους εκπαιδευτικούς			
τους ρυθμούς ταχύτητας με τους οποίους ο	7,487	0,058	-0,060
διευθυντής επιλύει ένα ζήτημα			
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς οι επόμενοι παράγοντες;			
Φύλο	1,026	0,795	0,047
Ηλικία	0,185	0,980	-0,016
Οικογενειακή κατάσταση	1,834	0,608	0,082
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική	0,408	0,815	0,048
ελκυστικότητα)			
Αυξημένα προσόντα	7,206	0,066	-0,149
Προσωπικότητα	8,881	0,031	-0,221
Συνδικαλιστική ιδιότητα	5,543	0,136	0,155
Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/τριας έχει ως αποτέλεσμα:			
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς	1,517	0,283	0,097
σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.			

Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	1,128	0,389	0,084
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	0,764	0,573	0,069
Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	0,764	0,500	0,069
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.	0,179	0,822	0,033
Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	1,897	0,245	0,109
Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον/την διευθυντή/τρια;	1,043	0,943	-0,021
Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;	0,026	1,000	-0,013
Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει;	1,068	0,586	0,065
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	1,821	0,259	0,107
Επικοινωνιακή ικανότητα	0,021	1,000	-0,011
Ενσυναίσθηση	0,021	1,000	-0,011
Ευλικρίνεια	0,326	0,664	0,045
Σωστή λήψη αποφάσεων	0,935	0,446	0,077
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	0,001	1,000	0,003
Ηθική	0,277	0,660	-0,042
Αυθεντικότητα	0,037	1,000	-0,015
Δικαιοσύνη	2,241	0,202	-0,119
Πιστεύετε ότι ασκείται ανεξέλεγκτη εξουσία από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων;	1,145	0,627	0,043

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 5

Έλεγχος ανεξαρτησίας των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και των απαντήσεών τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Τι επίδραση έχει στην ψυχολογία σας τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;	10,292	0,113	-0,080
Σε τι εκπαιδευτικά αποτελέσματα θεωρείτε πως οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;	17,272	0,008	-0,116

Σε τι βαθμό εκτιμάτε πως ο διευθυντής σας, βοηθά στη βελτίωση των σχολικών συνθηκών;	13,987	0,029	0,200
Πόσο ικανοποιημένοι νιώθετε με:			
την ενθάρρυνση που παρέχει ο διευθυντής	23,355	0,005	0,209
την ικανότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	33,392	0,000	0,295
τα μέτρα που παίρνει ο διευθυντής για την ασφάλεια των εκπαιδευτικών	22,394	0,008	0,256
την ευαισθησία του διευθυντή στις ανάγκες των εκπαιδευτικών	21,931	0,009	0,279
τον αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που οργανώνει ο διευθυντής	21,009	0,013	0,235
την ικανότητα του διευθυντή να οργανώνει συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων	17,380	0,043	0,264
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής αξιολογεί τη διδακτική ικανότητα των εκπαιδευτικών	19,638	0,020	0,229
τη δυνατότητα που δίνει ο διευθυντής στη λήψη αποφάσεων για θέματα της εκπαιδευτικής μονάδας	24,097	0,004	0,334
τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής συγχρονίζει τους προσωπικούς του στόχους με τους εκπαιδευτικούς στόχους	20,203	0,017	0,273
την εμπιστοσύνη που δείχνει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς	15,524	0,078	0,196
τους ρυθμούς ταχύτητας με τους οποίους ο διευθυντής επιλύει ένα ζήτημα	32,153	0,000	0,246
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς οι επόμενοι παράγοντες;			
Φύλο	5,703	0,794	-0,029
Ηλικία	6,165	0,723	0,018
Οικογενειακή κατάσταση	6,665	0,672	-0,008
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική ελκυστικότητα)	5,685	0,459	0,048
Αυξημένα προσόντα	8,233	0,511	0,003
Προσωπικότητα	8,601	0,493	0,081
Συνδικαλιστική ιδιότητα	4,922	0,853	0,033
Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/τριας έχει ως αποτέλεσμα:			
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.	10,091	0,018	-0,214
Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	6,803	0,078	-0,180
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	7,375	0,061	-0,152
Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	2,258	0,521	-0,111
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού	1,981	0,576	-0,094

ωραρίου. Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	7,527	0,057	-0,215
Σε ποιο βαθμό θα βελτιώνε τις διαπροσωπικές σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον/την διευθυντή/τρια;	18,566	0,095	-0,169
Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;	5,408	0,144	-0,063
Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει;	5,017	0,542	0,122
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	0,202	0,977	0,023
Επικοινωνιακή ικανότητα	1,930	0,587	0,102
Ενσυναίσθηση	2,211	0,530	-0,092
Ειλικρίνεια	0,690	0,875	-0,062
Σωστή λήψη αποφάσεων	6,319	0,097	-0,123
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	0,209	0,976	-0,019
Ηθική	5,675	0,129	-0,139
Αυθεντικότητα	4,080	0,253	-0,078
Δικαιοσύνη	4,481	0,214	-0,150
Πιστεύετε ότι ασκείται ανεξέλεγκτη εξουσία από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων;	10,946	0,090	0,124

*Στις περιπτώσεις όπου Sig. value < 0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 6

Έλεγχος ανεξαρτησίας του μορφωτικού επιπέδου των εκπαιδευτικών και των απαντήσεων τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού διευθυντή

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	2,021	0,417	-0,105
Επικοινωνιακή ικανότητα	11,201	0,003	-0,267
Ενσυναίσθηση	3,547	0,196	-0,148
Ειλικρίνεια	1,568	0,540	-0,085
Σωστή λήψη αποφάσεων	5,289	0,067	-0,183
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	0,741	0,637	-0,062
Ηθική	0,639	1,000	0,000
Αυθεντικότητα	1,343	0,667	-0,002
Δικαιοσύνη	0,409	0,883	0,018

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των εκπαιδευτικών και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 7

Έλεγχος ανεξαρτησίας της θέσης των συμμετεχόντων στην έρευνα και των απαντήσεών τους σχετικά με τα κοινά ερωτήματα που τέθηκαν

	Τιμή του ελέγχου	Sig. value	Τιμή rho του Spearman
Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;	37,484	0,000	-0,399
Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς οι επόμενοι παράγοντες;			
Φύλο	1,192	0,755	0,026
Ηλικία	9,734	0,021	-0,028
Οικογενειακή κατάσταση	11,615	0,009	-0,193
Εξωτερικά γνωρίσματα (Φυσική ελκυστικότητα)	10,427	0,015	-0,167
Αυξημένα προσόντα	17,185	0,001	-0,256
Προσωπικότητα	15,911	0,001	-0,228
Συνδικαλιστική ιδιότητα	14,283	0,003	0,245
Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/τριας έχει ως αποτέλεσμα:			
Ο/Η διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του.	4,859	0,038	0,146
Ο/Η διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό.	17,846	0,000	-0,280
Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα.	56,247	0,000	-0,498
Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση.	15,468	0,000	-0,261
Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.	20,601	0,000	-0,301
Το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό.	2,627	0,125	-0,108
Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;	2,966	0,108	-0,114
Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή;			
Επιστημονική κατάρτιση	9,179	0,003	-0,201
Επικοινωνιακή ικανότητα	30,199	0,000	-0,365
Ενσυναίσθηση	40,664	0,000	-0,423
Ειλικρίνεια	22,650	0,000	-0,316
Σωστή λήψη αποφάσεων	39,693	0,000	-0,418
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	46,867	0,000	-0,454
Ηθική	34,081	0,000	-0,387

Αυθεντικότητα	9,200	0,003	-0,201
Δικαιοσύνη	66,460	0,000	-0,541

*Στις περιπτώσεις όπου Sig.value<0.05 η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της θέσης των συμμετεχόντων στην έρευνα και των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικών

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων και το ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη στη διαχείρισή τους. Η έρευνα στην οποία καλείστε να πάρετε μέρος οργανώθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης και Οργάνωσης Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Τα ερωτηματολόγια θα συμπληρωθούν ανώνυμα, θα τηρηθεί η αρχή της εμπιστευτικότητας και όλες οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς και τους στόχους της παρούσας έρευνας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή.

Για περισσότερες πληροφορίες ή απορίες σχετικά με την έρευνα μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια μέσω email στην ηλεκτρονική διεύθυνση kiki7par@yahoo.gr

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Παρασκευοπούλου Κυριακή

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Εργάζεστε σε δημόσια ή ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα;

Δημόσια Ιδιωτική

Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία:

20-30 31-40 41-50 51-60 60+

Επίπεδο μόρφωσης:

Πτυχίο ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Έτη προϋπηρεσίας:

0-5 6-10 11-15 15+

Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην εκπαιδευτική μονάδα:

6-15 16-25 26-37 38+

B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;

Ποτέ Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

2. Τι επίδραση έχει στην ψυχολογία σας ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;

Θετικά Αρνητικά Ουδέτερη

3. Σε τι εκπαιδευτικά αποτελέσματα θεωρείτε πως οδηγεί ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή σας;

Θετικά Αρνητικά Καμία επίδραση

4. Σε τι βαθμό εκτιμάτε πως ο διευθυντής σας, βοηθά στη βελτίωση εκπαιδευτικών συνθηκών;

Καθόλου Λίγο Πολύ

5. Πόσο ικανοποιημένοι νιώθετε με:

Παράγοντες	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Την ενθάρρυνση που παρέχει ο διευθυντής προς τους εκπαιδευτικούς.				
2. Την ικανότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.				
3. Τα μέτρα που παίρνει ο διευθυντής για την ασφάλειά σας.				
4. Την ευαισθησία του διευθυντή στις ανάγκες των δασκάλων.				
5. Τον αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που οργανώνει ο διευθυντής.				
6. Την ικανότητα του διευθυντή να οργανώνει συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων.				
7. Τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής αξιολογεί τη διδακτική σας ικανότητα.				
8. Τη δυνατότητα που σας δίνει ο διευθυντής στη λήψη αποφάσεων για θέματα της εκπαιδευτικής μονάδας.				
9. Τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής συγχρονίζει τους προσωπικούς του στόχους με τους εκπαιδευτικούς στόχους.				
10. Την εμπιστοσύνη που σας δείχνει ο διευθυντής.				
11. Τους ρυθμούς ταχύτητας με τους οποίους ο διευθυντής επιλύει ένα ζήτημα.				

6. Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/ντριών με τους/τις εκπαιδευτικούς οι παρακάτω παράγοντες:

Παράγοντες	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Το φύλο του/της εκπαιδευτικού					
Η ηλικία του/της εκπαιδευτικού					
Η οικογενειακή κατάσταση του/της εκπαιδευτικού					
Τα εξωτερικά γνωρίσματα (φυσική ελκυστικότητα) του/της εκπαιδευτικού					
Τα αυξημένα προσόντα του/της εκπαιδευτικού					
Η προσωπικότητα του/της εκπαιδευτικού					
Η συνδικαλιστική ιδιότητα του/της εκπαιδευτικού					

7. Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών έχει ως αποτέλεσμα: (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας: 1, 2,3, κλπ.)

- Ο/η διευθυντής/ντρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του
- Ο/η διευθυντής/ντρια να θυμώνει με το παραμικρό
- Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στην εκπαιδευτική τους μονάδα
- Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση
- Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου
- Το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό

8. Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή/ντρια;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

9. Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος;

Ναι Όχι

10. Αν ναι, αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις ανάμεσά σας;

Ναι Όχι

Γ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει;

Ναι Όχι Δεν απαντώ

2. Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή; (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας: 1, 2,3, κλπ.)

Επιστημονική κατάρτιση	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνιακή ικανότητα	<input type="checkbox"/>
Ενσυναίσθηση	<input type="checkbox"/>
Ελικρίνεια	<input type="checkbox"/>
Σωστή λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	<input type="checkbox"/>
Ηθική	<input type="checkbox"/>
Αυθεντικότητα	<input type="checkbox"/>
Δικαιοσύνη	<input type="checkbox"/>

3. Πιστεύετε ότι ασκείται ανεξέλεγκτη εξουσία από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων;

Ναι Όχι Δεν απαντώ

4. Αν ναι, ποια μέτρα θα μπορούσαν να θεσμοθετηθούν ώστε να περιορισθεί η εξουσία;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Ερωτηματολόγια Διευθυντών

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων και το ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη στη διαχείρισή τους. Η έρευνα στην οποία καλείστε να πάρετε μέρος οργανώθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης και Οργάνωσης Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Τα ερωτηματολόγια θα συμπληρωθούν ανώνυμα, θα τηρηθεί η αρχή της εμπιστευτικότητας και όλες οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς και τους στόχους της παρούσας έρευνας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή.

Για περισσότερες πληροφορίες ή απορίες σχετικά με την έρευνα μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια μέσω email στην ηλεκτρονική διεύθυνση kiki7par@yahoo.gr

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Παρασκευοπούλου Κυριακή

A. Δημογραφικά στοιχεία

Εργάζεστε σε δημόσια ή ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα;

Δημόσια Ιδιωτική

Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία:

20-30 31-40 41-50 51-60 60+

Επίπεδο μόρφωσης:

Πτυχίο ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής:

0-1 2-3 4-5 5+

Έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:

0-5 6-10 11-20

Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην εκπαιδευτική μονάδα:

6-15 16-25 26-37 38+

B. Στοιχεία συγκρούσεων

1. Με ποια συχνότητα παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Ποτέ Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

2. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις; (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας: 1, 2,3 κλπ.)

Κακή επικοινωνία	
Απουσίες εκπαιδευτικών-αναπληρώσεις	
Ανταγωνισμός μεταξύ εκπαιδευτικών	
Έλλειψη οργάνωσης	
Ατομικές διαφορές (αξιακό σύστημα)	
Κατανομή τάξεων	
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	
Αξιολόγηση εκπαιδευτικής μονάδας	
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	
Συγκρουόμενοι στόχοι	
Πολυνομία	
Ειδικότητες εκπαιδευτικών	
Αυξημένα επίπεδα άγχους	
Διακρίσεις μεταξύ συναδέλφων	
Ζητήματα κύρους και επιβολής	

3. Έχετε δυσανεστηθεί από απόφαση που έλαβε ο σύλλογος διδασκόντων/οι διδάσκοντες;

Ποτέ Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

4. Σε τι συχνότητα παραδέχεστε στους συναδέλφους σας ότι υποπέσατε σε αστοχία;

Ποτέ Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

5. Έχετε ζητήσει συγγνώμη σε εκπαιδευτικό για σύγκρουση που δημιουργήθηκε εξαιτίας σας;

Ναι Όχι

6. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι αξιοποιείτε το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής σας μονάδας;

Καθόλου Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

7. Πιστεύετε ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις στα σχολεία;

Καθόλου Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

8. Τι επίδραση πιστεύετε πως έχει στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας ο τρόπος διοίκησής σας;

Θετική Αρνητική Ουδέτερη

9. Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των διευθυντών/ντριών με τους/τις εκπαιδευτικούς οι παρακάτω παράγοντες:

Παράγοντες	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Το φύλο του/της εκπαιδευτικού					
Η ηλικία του/της εκπαιδευτικού					
Η οικογενειακή κατάσταση του/της εκπαιδευτικού					
Τα εξωτερικά γνωρίσματα (φυσική ελκυστικότητα) του/της εκπαιδευτικού					
Τα αυξημένα προσόντα του/της εκπαιδευτικού					
Η προσωπικότητα του/της εκπαιδευτικού					
Η συνδικαλιστική ιδιότητα του/της εκπαιδευτικού					

10. Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών έχει ως αποτέλεσμα: (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας: 1, 2,3, κλπ.)

- Ο/η διευθυντής/ντρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του
- Ο/η διευθυντής/ντρια να θυμώνει με το παραμικρό
- Οι εκπαιδευτικοί να μη νιώθουν άνετα στην εκπαιδευτική τους μονάδα
- Οι εκπαιδευτικοί να είναι συνεχώς σε υπερένταση
- Οι εκπαιδευτικοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου
- Το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό

11. Διατηρείτε επαφή με συναδέλφους σας και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος;

Ναι Όχι

12. Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων;

Ναι Όχι

Γ. Προτάσεις

1. Πιστεύετε ότι ο τρόπος που διοικείται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκεί όποιο είδος διοίκησης προτιμάει;

Ναι Όχι Δεν απαντώ

2. Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ως απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή; (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας, 1, 2,3, κλπ.)

Επιστημονική κατάρτιση	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνιακή ικανότητα	<input type="checkbox"/>
Ενσυναίσθηση	<input type="checkbox"/>
Ειλικρίνεια	<input type="checkbox"/>
Σωστή λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>
Ικανότητα συντονισμού ομάδας	<input type="checkbox"/>
Ηθική	<input type="checkbox"/>
Αυθεντικότητα	<input type="checkbox"/>
Δικαιοσύνη	<input type="checkbox"/>

3. Ως διευθυντής/διευθύντρια της εκπαιδευτικής μονάδας, πού πιστεύετε ότι κυρίως εστιάζετε; (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας, 1, 2,3, κλπ.)

Καθήκοντα	<input type="checkbox"/>
Δομές	<input type="checkbox"/>
Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>
Έλεγχος	<input type="checkbox"/>
Παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία Οράματος	<input type="checkbox"/>
Επίλυση προβλημάτων	<input type="checkbox"/>
Υλικοτεχνική υποδομή	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Άλλο:.....	<input type="checkbox"/>

4. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στον προσωπικό σας τρόπο διοίκησης, τι θα ήταν αυτό;

