



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη
Παιδική Ηλικία

*Σχέση Παρακίνησης, Ηγεσίας και Αποτελεσματικής
λειτουργίας οργανισμού στην πρώιμη προσχολική εκπαίδευση.*

ΜΑΘΗΜΑ: ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Καραγκιόζη Ναταλία
ΑΜ:17128

ΕΠΟΠΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΑΙΤΗ ANNA

Αθήνα 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ ΠΑΙΔΙΚΗ
ΗΛΙΚΙΑ

*Σχέση Παρακίνησης, Ηγεσίας και Αποτελεσματικής λειτουργίας
οργανισμού στην πρόιμη προσχολική εκπαίδευση.*

ΚΑΡΑΓΚΙΟΖΗ ΝΑΤΑΛΙΑ ΑΜ:17128

Τριμελής εξεταστική επιτροπή

Μουσένα Ελένη

Σαΐτη Άννα

Πετρογιάννης Κωνσταντίνος

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η **ΚΑΡΑΓΚΙΟΖΗ ΝΑΤΑΛΙΑ** του **ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ** με αριθμό μητρώου **17128** φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ** του Τμήματος **ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ** δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα
ΚΑΡΑΓΚΙΟΖΗ ΝΑΤΑΛΙΑ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, που σηματοδοτεί το τέλος των ακαδημαϊκών σπουδών μου στο ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ στο Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Α. Σαΐτη για την πολύτιμη βοήθειά της και διαρκή καθοδήγηση της που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξε, καθώς και την πίστη που έδειξαν για την εκπλήρωση των στόχων μου.

Περιεχόμενα

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
Περίληψη.....	7
Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
1.1 Ορισμός προσχολικής εκπαίδευσης	11
1.2 Ορισμός Ηγεσίας	12
1.3 Ορισμός Παρακίνησης	12
1.4 Η σημασία της παρακίνησης.....	13
1.5 Η διαδικασία παρακίνησης	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
2.1 Θεωρίες παρακίνησης.....	15
2.2 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών Maslow	15
2.3 Η Θεωρία της προσδοκίας Victor Vroom	17
2.4 Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών McClelland	18
2.5 Θεωρία ισότητας του J Adams	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	21
3.1 Εννοιολογική διασαφήνιση των όρων <<ηγέτη>> και <<διευθυντή>>.....	21
3.2 Διευθυντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά.....	24
3.3 Μορφές άσκησης ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	25
3.4 Ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών	29
Κεφάλαιο 4.....	31
4.1 Τρόποι παρακίνησης εκπαιδευτικών	31
4.2 Εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.....	33
4.3 Το σχολικό κλίμα	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	36
5.1 Σκοπός εργασίας	36
5.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	37
5.3 Μεθοδολογία	37
5.4 Δείγμα.....	37
5.5 Εργαλείο	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	39
6.1 Αποτελέσματα έρευνας.....	39
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	50

7.1 Συμπεράσματα	50
7.2 Προτάσεις.....	50
7.3 Περιορισμοί.....	51
Βιβλιογραφία	53
Παραρτήματα.....	57
Παράρτημα Α.....	57
Παράρτημα Β.....	66

Περίληψη

Αναπόσπαστο κομμάτι της κάθε κοινωνίας, αποτελεί το πώς νουθετεί και στοιχειοθετεί την παιδεία της. Είναι καθόλα σημαντικό, από την προσχολική ηλικία, να υπάρχουν οι σωστές υποδομές τόσο από κρατικής άποψης, όσο και από την πλευρά των παιδαγωγών. Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε η σχέση παρακίνησης, ηγεσίας και αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού στην πρώιμη προσχολική εκπαίδευση. Μελετήθηκαν έννοιες όπως ο ορισμός της ‘‘προσχολικής εκπαίδευσης’’, ο ορισμός της ‘‘παρακίνησης’’, θεωρίες που πλαισιώνουν τις έννοιες αυτές και κατόπιν έγινε έρευνα με ερωτηματολόγια. Αν και σε περίοδο πανδημίας, υπήρξε διάθεση από τους εν δυνάμει συναδέλφους να απαντήσουν και να βοηθήσουν στην έρευνα της εργασίας αυτής. Για την παρούσα έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου ανοιχτού τύπου, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα και το δείγμα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, αποτέλεσαν οι παιδαγωγοί των παιδικών σταθμών στο Ν. Αττικής, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση. Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε με χρήση υπερσυνδέσμου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 44 παιδαγωγούς και 1 διευθυντή. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων, ανέδειξε πως η ανάγκη για συμμετοχική ηγεσία έχει δέουσα σημασία για το εκπαιδευτικό προσωπικό καθώς και η ύπαρξη θετικού κλίματος αποτελεί από τις βασικές τεχνικές παρακίνησης των εκπαιδευτικών κάτι που αποδεικνύει πως ένα υγιές κλίμα συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων και συνάμα στην καλύτερη απόδοση τους στο εργασιακό περιβάλλον. Καταλυτικά, γίνεται σαφές πως, η παρακίνηση των παιδαγωγών / εκπαιδευτικών κρίνεται ως ένα μείζον θέμα του διοικητικού κομματιού, αφού είναι συνδεδεμένο με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση ευρύτερα στο σχολικό περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Ηγεσία, Διευθυντής

Εισαγωγή

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως έννοια και ορισμός, είναι από τις έννοιες, οι οποίες έχουν συζητηθεί σε μεγάλο βαθμό και στην διεθνή βιβλιογραφία, απαντάται με πολλούς ορισμούς. Σε ένα γενικό πλαίσιο, το γεγονός ότι η παρακίνηση έχει πολλούς ορισμούς, οφείλεται στο ότι από την πλευρά των επιστημόνων οι ορισμοί διατυπώνονται με άξονα τα πεδία της έρευνας τους. Συν τοις άλλοις, η έννοια της παρακίνησης παράλληλα είναι πολύπλοκη και μπορεί να γίνει κατανοητή, πολύ πιο δύσκολα, καθότι αποτελεί μία πολύπλευρη εσωτερική κατάσταση του ατόμου.

Για την καλύτερη δυνατή λειτουργία ενός οργανισμού, η κάθε διοίκηση, είναι αδήριτη ανάγκη, να ενστερνίζεται την άποψη, ότι τα καλύτερα, δυνατά αποτελέσματα, τα πετυχαίνει μέσα από τα μέλη της. Η έκαστη διοίκηση, προκειμένου να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα, οφείλει να βρει τα κίνητρα, τα οποία, οδηγούν σε αποδοτική κατεύθυνση των μελών, των οποίων έχει. Άλλωστε η ανθρώπινη παρακίνηση, είναι πολύπλευρη και πολύπλοκη και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη κινήτρων, τα οποία και δίνουν την ώθηση στο κάθε άτομο να ενεργήσει με κάποιον τρόπο.

Η παρακίνηση είναι καθόλα σημαντική στον εκπαιδευτικό χώρο. Αποτελεί μία σημαντική παράμετρο, που βοηθάει στο να επιτύχουν οι στόχοι των εκπαιδευτικών μονάδων (Σαΐτης, 2002α). Σύμφωνα με τους Hoy&Miskel (2008), η παρακίνηση ορίζεται ως οι σύνθετες δυνάμεις, η ανάγκη, τα κίνητρα που δρουν και κρατούν την εθελοντική δραστηριότητα του εκάστοτε ατόμου, με σκοπό να επιτευχθούν οι ατομικοί στόχοι. Συν τοις άλλοις, το σχολικό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα, παίζουν ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Όταν υπάρχουν επαρκείς οικονομικοί πόροι, υποστήριξη (Hart, 1994) και συνεργατικότητα (Bogler, 2001), η επαγγελματική ικανοποίηση ενισχύεται ολοένα.

Η ανάγκη για την παρούσα μελέτη, προέκυψε από το διάστημα, που πραγματοποιήθηκε η πρακτική σε παιδικούς σταθμούς στην περιφερειακή ενότητα της Αττικής. Δόθηκε ισχυρό κίνητρο, στο ότι μπορούσε να παρατηρηθεί, ο τρόπος με τον οποίο μπορούσαν οι παιδαγωγοί να συμπεριφέρονται συνολικά σε όλο το

προσωπικό που έρχονται σε επαφή. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της λειτουργίας του οργανισμού και της ηγεσίας, καθότι η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία είναι αποτέλεσμα αυτού. Με βάση τα παραπάνω, ο σκοπός της εργασίας, είναι να διερευνήσει, μέσω εμπειρικής διερεύνησης των αντιλήψεων των παιδαγωγών παιδικών σταθμών, το προφίλ της παρακίνησης των παιδαγωγών στην προσχολική εκπαίδευση και το συσχετισμό με την αποτελεσματική λειτουργία του καθώς και την αλληλεπίδραση που έχει με το όλο παιδαγωγικό προσωπικό.

Για την εκπόνηση, της μελέτης αυτής, απαραίτητο είναι να ακολουθηθεί η κατάλληλη μεθοδολογία. Για τον λόγο αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο του ερωτηματολογίου, με κοινές ερωτήσεις, οι οποίες θα αποτυπωθούν με κατανοητό τρόπο, για να μην δημιουργηθούν ασάφειες ως προς τις απαντήσεις. Το δείγμα θα αποτελέσουν οι παιδαγωγοί των παιδικών σταθμών στο Ν. Αττικής.

Η συγκεκριμένη εργασία εκτείνεται σε επτά κεφάλαια. Τα πρώτα τέσσερα κεφάλαια, αναφέρονται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Συγκεκριμένα στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση σχετικά με την παρακίνηση, την σημασία της και την διαδικασία που ακολουθείται σε σχέση με την παρακίνηση. Το κεφάλαιο 2 εστιάζει, στην παρουσίαση και ανάλυση των θεωριών της παρακίνησης.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η διασαφήνιση των εννοιολογικών όρων <<διευθυντής>> και <<ηγέτης>>. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις διευθυντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Ταυτοχρόνως αναλύονται οι μορφές ηγεσίας στην εκπαίδευση και τέλος γίνεται αναφορά στον ρόλο του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται λόγος σχετικά με τους τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών, τη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς και για το σχολικό κλίμα.

Τα κεφάλαια 5, 6 και 7 εστιάζουν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας. Αναλυτικά, στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται ξεκάθαρος ο σκοπός της εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Αναπτύσσεται επίσης, η μεθοδολογία της εργασίας, το δείγμα της έρευνας καθώς και το ερευνητικό εργαλείο για την διεκπεραίωση της έρευνας.

Στο 6^ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερευνών και γίνεται και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω του προγράμματος SPSS.

Τέλος, στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι προτάσεις και οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ορισμός προσχολικής εκπαίδευσης

Με την Προσχολική αγωγή ως όρο, εννοείται η εκπαίδευση σε κοινωνικό και γνωσιακό επίπεδο, που παρέχεται στον άνθρωπο πριν από την υποχρεωτική εκπαίδευση. Στην πλειονότητα των χωρών ξεκινάει από την ηλικία των 2 ετών. Την προσχολική αγωγή την προσφέρουν στον ελλαδικό χώρο, τα ιδρύματα των παιδικών σταθμών και των νηπιαγωγείων. Η Προσχολική αγωγή είναι βασισμένη στην θεωρία της παιδαγωγικής για την σωματική, διανοητική και κοινωνική του ανάπτυξη. Εν ολίγοις η Προσχολική αγωγή επιδιώκει να επιτύχει την κοινωνικοποίηση των παιδιών και να τους βοηθήσει να αποκτήσουν ορισμένες γνώσεις, αξίες και δεξιότητες. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης της Προσχολικής αγωγής είναι σε διεθνές επίπεδο κατοχυρωμένη. Συγκεκριμένα το 1961, το παιδί είναι αδήριτη ανάγκη να λαμβάνει από την μικρή ηλικία την κατάλληλη εκπαίδευση (Wikipedia) .

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Εύη Ζαμπέτα (1998) όπως αυτό αναφέρεται στο βιβλίο της Σιδηροπούλου Φ. και Τσαούλα Ν.(2008), η προσχολική αγωγή αναφέρεται σε ένα σύνθετο πλέγμα υπηρεσιών με στόχο την παροχή βοήθειας και εκπαίδευσης των παιδιών από την στιγμή της γέννησής τους έως την είσοδο τους στο σχολείο. Τέλος, σύμφωνα με τους Αλέξανδρο Κόφφα και Ηλία Μετοχιανάκη (1994), ως προσχολική αγωγή ορίζεται η παιδαγωγική επίδραση των ενηλίκων, στο παιδί από την ημέρα της γέννησής του, μέχρι την ηλικία έναρξης της φοίτησης στο δημοτικό σχολείο.

1.2 Ορισμός Ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένας όρος, που χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει μια διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο δύναται να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων ως προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία με η οποία είναι πολυδιάστατη. Λαμβάνει χώρα είτε μέσα στο πολιτικό περιβάλλον, στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, στο στρατιωτικό περιβάλλον είτε στο περιβάλλον στο οποίο ενεργούν οι εταιρείες. Τέλος αναφέρεται είτε σε ένα άτομο είτε σε μια ομάδα ατόμων (Wikipedia).

Με βάση τον Καμπουρίδη Γ. (2002), ως όρος η ηγεσία χρησιμοποιείται προκειμένου να περικλείσει ένα ιδιάζοντα συνταίριασμα προσωπικών ποιοτικών συνδυασμών. Αυτά τα γνωρίσματα που στοιχειοθετούν την προσωπικότητα ενός ηγέτη ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Η αίσθηση πως κάποιος διαθέτει ηγετικά γνωρίσματα βολικώς σημαίνει πως εφαρμόζει πρακτικές, οι οποίες παραδειγματίζονται και καλλιεργούνται. Τέλος, σύμφωνα με τον Βιτσιλάκη και Ράπτη (2007) η ηγεσία σήμερα θεωρείται ένα από τα πιο ευρέως συζητούμενα και ομόχρονα, ένα από τα πιο πολύπλευρα θέματα, καθώς απαρτίζει μια από τις βασικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης.

1.3 Ορισμός Παρακίνησης

Ως παρακίνηση ορίζονται οι σύνθετες δυνάμεις, η ανάγκη, τα κίνητρα που δρουν και διατηρούν την εθελούσια δραστηριότητα του εκάστοτε ανθρώπου, με σκοπό να επιτευχθούν οι ατομικοί στόχοι (Hoy&Miskel ,2008).

Όπως αναφέρουν η Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2012), σύμφωνα με τον Durbin (1998) η παρακίνηση εκλαμβάνεται ως η καταβολή προσπάθειας με στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Για τον Durbin η προσπάθεια έπεται από μια ισχύ που εκπορεύεται από μια ή περισσότερες πηγές, τον διευθυντή του εκάστοτε οργανισμού, του ατόμου ή της ομάδας. Από την μεριά του ατόμου παρακίνηση ορίζεται μια εσωτερική κατάσταση που οδηγεί στην υλοποίηση αντικειμενικών σκοπών. Εκτενέστερα, η

προσωπική παρακίνηση επηρεάζει την έναρξη την κατεύθυνση την ένταση και την επιμονή της προσπάθειας, ενώ η παρακίνηση από την πλευρά του διευθυντή είναι μια διαδικασία του να κάνει κάποιος τα άτομα να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Σύμφωνα με τους W. Hoy και C. Miskel (1987: 176), σαν παρακίνηση ορίζονται οι πολύπλευρες δυνάμεις, κίνητρα, ανάγκη ή άλλοι μηχανισμοί που ενεργούν και διαφυλάσσουν την εθελούσια δράση που οδηγεί στην επίτευξη των προσωπικών στόχων. Το θεμελιώδες στοιχείο του ορισμού είναι πως η παρακίνηση είναι μια εθελοντική δραστηριότητα η οποία προτρέπει το άτομο σε ένα συγκεκριμένο στόχο ή στόχους (Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. 2012).

<< Υπάρχουν επίσης και συγγραφείς, όπως ο Μπουραντάς (2001:250) που ορίζει την παρακίνηση ως "την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του". Από τον ορισμό αυτό τρία φαίνεται να είναι τα βασικά στοιχεία της ανθρώπινης υποκίνησης: *τα κίνητρα, η ανάγκη και ο στόχος.*>> Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2012).

1.4 Η σημασία της παρακίνησης

Το ανθρώπινο δυναμικό, είναι πολύ σημαντικό για την εκάστοτε επιχείρηση. Ανάλογα, με τον τρόπο, τον οποίο δουλεύει, μία επιχείρηση, μπορεί, να έχει τα μέγιστα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, δεν αρκούν, μόνο οι γνώσεις, αλλά και το πόσο παρακινείται το προσωπικό, να δώσει τον καλύτερο εαυτό του. Λόγου χάρη, είναι δυνατό, να μην υπάρχουν, οι μέγιστες γνώσεις, αλλά ένεκα της παρακίνησης και των κινήτρων, του προσωπικού να δουλεύει η επιχείρηση, πολύ καλύτερα, εν συγκρίσει με κάποια άλλη που έχει προσωπικό, με μεγαλύτερο επίπεδο γνώσεων. Κατά συνέπεια, για την εκάστοτε επιχείρηση, ζητούμενο, οφείλει, να αποτελεί το πώς θα αξιοποιήσει, το ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να επιτευχθούν και οι στόχοι της. "Κρυφή" αξία, αποτελεί, το να μπορεί η κάθε επιχείρηση να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις ικανότητες των υπαλλήλων της. (Δημήτρης Μπουραντάς, "Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις κριτική, σελ 67, Αθήνα 2005).

Αναντίρρητα, η κάθε επιχείρηση, χρησιμοποιεί ως πρακτική για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό περιβάλλον, το χρηματικό δέλεαρ ως επί το πλείστο και τις προαγωγές. Εν ολίγοις, για το αν μπορεί, να επιτευχθεί ο κάθε στόχος, παίζουν δύο παράγοντες ρόλο. Ο ένας, αφορά το γνωστικό επίπεδο του εκάστοτε υπαλλήλου, δηλαδή αν μπορεί να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες και στις καινούργιες προκλήσεις. Ο δεύτερος αφορά το αν υπάρχει η καλή διάθεση και θέληση από την πλευρά του εκάστοτε υπαλλήλου για να βελτιώσει την απόδοσή του. Εν τέλει, έχει διαπιστωθεί, τα τελευταία χρόνια, το γεγονός πώς η παρακίνηση οδηγεί την εκάστοτε επιχείρηση στην επιτυχία .

1.5 Η διαδικασία παρακίνησης

Η ύπαρξη των αναγκών πυροδοτεί, επί της ουσίας, την διαδικασία της παρακίνησης. Κατ' επέκταση δημιουργούνται τα κίνητρα από τις ανάγκες και αυτό οδηγεί στους στόχους. Με την σειρά της η συμπεριφορά των ατόμων, διαμορφώνεται από τους στόχους και κατά συνέπεια, οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών. Συν τοις άλλοις, η ικανοποίηση της ανάγκης οδηγεί είτε στο να εξαλειφτεί η ανάγκη, είτε στο να δημιουργηθούν νέες και πιο μεγάλες (Μπουραντάς, 2002). Ως διαδικασία, δεν είναι ίδια στο ένα άτομο με το άλλο. Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά, δίνουν κίνητρα στους εκάστοτε εργαζόμενους, για να μπορούν να ικανοποιούν τους στόχους τους και μετέπειτα τις ανάγκες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες περιεχομένου και η δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνει τις θεωρίες διαδικασιών. Ουσιαστικά στην πρώτη κατηγορία, οι θεωρίες δίνουν βάση στο είδος των κινήτρων και στο περιεχόμενο, που δίνουν το έναυσμα στους ανθρώπους να ενεργοποιηθούν και να ωθηθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι θεωρίες περιεχομένου, περιλαμβάνουν τις εξής θεωρίες: 1) η θεωρία του Maslow, 2) η θεωρία του Herzberg, 3) η θεωρία του McGregor και 4) η θεωρία του McClelland. Στην δεύτερη κατηγορία είναι οι θεωρίες των διαδικασιών, οι οποίες δίνουν βαρύτητα στις διαδικασίες που ωθούν τους εκάστοτε ανθρώπους να έχουν συμπεριφορά με συγκεκριμένο τρόπο. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των εξής : 1) θεωρία του Vroom, 2) των Porter and Lawler 3) του Locke 4) του Adams (Silverthorne,2005).

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι θεωρίες περιεχομένου υστερούν στο ότι δεν αναλύουν με επάρκεια τους παράγοντες, οι οποίοι είναι εκείνοι που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, οι θεωρίες του περιεχομένου, δεν είναι εφικτό να χρησιμοποιηθούν αυτούσιες, στο διοικητικό κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων. Από την άλλη πλευρά οι θεωρίες διαδικασιών θέλουν να βρουν τις σχέσεις που είναι αιτιώδεις στην πάροδο του χρόνου. Επίσης, θέλουν να βρουν, ποια είναι τα γεγονότα εκείνα που ασκούν επιρροή στην πάροδο του χρόνου στον εργαζόμενο, στο κομμάτι της εργασίας (Silverthorne,2005).

2.2 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών Maslow

Ο Maslow, βασίζει την θεωρία του στην ικανοποίηση των αναγκών. Κατ'αυτήν την θεωρία το ανθρώπινο σύνολο εργάζεται ή διεκπεραιώνει οποιαδήποτε άλλη δράση ,

με στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Ως απόρροια αυτού, η επιθυμία δίνει το κίνητρο για δράση. Όταν οι ανάγκες ικανοποιούνται, τότε το κίνητρο για την δράση, είναι σαφώς μικρότερο. Λόγου χάρη, όταν έχουμε εξασφαλισμένο το οξυγόνο μας και το νερό μας, τότε δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη μας, διότι το έχουμε ως δεδομένο. Κατά συνέπεια, οι εκάστοτε επιχειρήσεις, θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να συνδέουν την υλοποίηση με την ικανοποίηση των αναγκών. Κατά την θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται για τις ακόλουθες ανάγκες: 1)φυσιολογικές- βιολογικές ανάγκες, 2)ανάγκη για ασφάλεια, 3)κοινωνικές ανάγκες, 4)ανάγκες για αναγνώριση και 5) ανάγκη για ολοκλήρωση. Πιο αναλυτικά έχουμε:

1)Φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες:

Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες, που επί της ουσίας, συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου, ως βιολογικού οργανισμού. Σχετίζεται με το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία και ως ανάγκες βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας του Maslow. Αν αυτές οι ανάγκες, δεν ικανοποιηθούν στο ελάχιστο, τότε δεν μπορεί κανείς να μιλάει για άλλες ανάγκες (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

2)Η ανάγκη για ασφάλεια

Η ανθρώπινη οντότητα, θέλει να νιώθει ότι θα έχει την ασφάλεια και μελλοντικά, ότι θα μπορεί να καλύψει τις φυσιολογικές ανάγκες της. Επιθυμεί την σιγουριά και την ασφάλεια απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος, όπως λόγου χάρη ατυχήματα. Επίσης, κάνει προσπάθεια μετά, από την κάλυψη των βιολογικών αναγκών του, να νιώσει ασφάλεια για την κατοικία του (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

3)Κοινωνικές ανάγκες

Το εκάστοτε άτομο, θέλει να ανήκει σε μία κοινωνική ομάδα ή και περισσότερες και να είναι αποδεκτός. Θέλει να αναπτύξει φιλικές σχέσεις, να δώσει και να λάβει αγάπη. Προκειμένου να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες κατηγορία παρακίνησης, είναι αδήριτη ανάγκη να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για την ασφάλεια (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

4) Οι ανάγκες για αναγνώριση

Οι ανάγκες για αναγνώριση, ονομάζονται διαφορετικά και ανάγκες εγωιστικές. Αφορά την ανθρώπινη οντότητα, η οποία θέλει να νιώθει κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό και να αναγνωρίζεται από τους άλλους. Εν συγκρίσει με τις άλλες ανάγκες, είναι πιο δύσκολο να μπορέσει να ικανοποιηθεί. Θεωρούνται κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, εφόσον ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

5) Η ανάγκη για ολοκλήρωση

Από όλες τις κατηγορίες των αναγκών, θεωρείται η ανώτερη. Η ανθρώπινη οντότητα, θέλει να ακολουθήσει όλα τα όνειρα που έχει και τις φιλοδοξίες του. Επιθυμεί να χρησιμοποιήσει όλη την δυναμική του, προκειμένου, να φτάσει στο ιδανικό για εκείνον (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

Επιπλέον σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, ο άνθρωπος επιθυμεί το καλύτερο συνεχώς και προσπαθεί, να το κατορθώσει. Αυτό συμβαίνει καθόλη την διάρκεια της ζωής του. Συμβαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιείται μία ανάγκη του εκάστοτε ανθρώπου, τόσο πιο λίγο παρακινεί. Παρόλα αυτά, καμία ανάγκη δεν χάνεται, όταν ικανοποιείται. Χάνει μόνο την παρακινητική της δύναμη. Οι ανάγκες του εκάστοτε ανθρώπου, είναι δομημένες με ιεραρχία, με την σειρά την οποία ικανοποιούνται. Πιο βασική ανάγκη για τον εκάστοτε άνθρωπο αποτελούν οι φυσιολογικές ανάγκες και έπειτα οι υπόλοιπες. Αξιοσημείωτο είναι, ότι αρκεί να ικανοποιηθεί στο ελάχιστο μία ανάγκη του ανθρώπου, για να δημιουργηθεί η επόμενη (Κουφίδου 2010, Χατζηπαντελή 1999).

2.3 Η Θεωρία της προσδοκίας Victor Vroom

Πρώτη φορά η θεωρία των προσδοκιών, ξεκίνησε από τον Victor Vroom το 1964. Επί της ουσίας, επιχείρησε να δώσει ερμηνεία στην διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο προσπαθεί να επιλέξει μία συγκεκριμένη οδό δράσης. Κατά την Montana (et al

1993), η προθυμία ενός ατόμου για να οδηγηθεί σε μία ενέργεια, εξαρτάται από τρεις παράγοντες. Πρώτος παράγοντας αποτελεί η αξία που έχει το κάθε πιθανό αποτέλεσμα της εκάστοτε ενέργειας, για το άτομο. Δεύτερος παράγοντας, αποτελεί την αντίληψη, την οποία έχει το εκάστοτε άτομο για την πιθανότητα, την οποία έχει η ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Επίσης ο τρίτος παράγοντας, αποτελεί την προσδοκία ότι αν καταβληθεί προσπάθεια, θα εκτελεστεί με επιτυχία η ενέργεια. Στο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να αισθάνεται ένας εργαζόμενος παρακίνηση, είναι αδήριτη ανάγκη να πιστεύει πως αν προσπαθήσει, θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης). Επιπλέον θα αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος, εάν έχει την προσδοκία της ανταμοιβής, δηλαδή πως αν είναι αποδοτικός, θα ανταμειφθεί. Συν τοις άλλοις, ένας εργαζόμενος αισθάνεται να παρακινείται όταν θέλει την ανταμοιβή που του προσφέρεται.

Κατά την θεωρία των προσδοκιών, κρίνεται απαραίτητη η ευδιάκριτη και η σαφής σχέση, μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και την ανταμοιβής. Η ανταμοιβή, οφείλει να μπορεί να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη. Όταν η εμπειρία κρίνεται μη επαρκής, υπάρχει ενδεχόμενο να είναι μειωμένη η παρακίνηση (Μαρκοβιτς 2002).

2.4 Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών McClelland

Σύμφωνα με την άποψη του McClelland , υπάρχουν τρεις ανάγκες, οι οποίες θέτουν σε παρακίνηση το εκάστοτε άτομο και το οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι οι ακόλουθες: 1) η ανάγκη για την επίτευξη , 2) η ανάγκη για την εξουσία και 3) η ανάγκη για την αποδοχή (Montana et al 1993, Μαρκοβιτς 2002). Το κάθε άτομο, στις παραπάνω ανάγκες, δίνει διαφορετική σημασία. Κατά τον McClelland, για να είναι εφικτό να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα προσδιοριστεί η συμπεριφορά του εκάστοτε ατόμου και να παρακινηθεί, θα πρέπει να προσδιοριστεί η αξία που δίνει το κάθε άτομο σε κάθε μία ανάγκη. Ένα περιβάλλον το οποίο ικανοποιεί και τις τρεις ανάγκες (επίτευξη, εξουσία, αποδοχή), μπορεί να αυξήσει την απόδοση του εκάστοτε ατόμου (McClelland, 1995).

Η Επίτευξη

Όσοι έχουν έντονα την ανάγκη της επίτευξης, θέτουν δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους. Επιθυμούν να συνεργάζονται, με άτομα με τα οποία νιώθουν το ίδιο με εκείνα. Τα άτομα, αυτά θέλουν να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Το να επιτύχουν τους στόχους τους αυτά τα άτομα, είναι η καλύτερη ανταμοιβή (Montana et al 1993, Μαρκοβιτς 2002).

Η Εξουσία

Όσα άτομα νιώθουν έντονα την ανάγκη για εξουσία, θέλουν να ασκούν επιρροή στους άλλους και να τους ελέγχουν. Η ανάγκη για την εξουσία, έχει δύο τρόπους με τους οποίους γίνεται φανερή. Ο πρώτος τρόπος είναι η ανάγκη για την προσωπική δύναμη και ο δεύτερος τρόπος η ανάγκη για την θεσμική την εξουσία. Όσοι έχουν ως στόχο την προσωπική δύναμη, θέλουν μόνο να επιβάλλονται στους άλλους, ενώ όσοι θέλουν την θεσμική εξουσία, έχουν ως στόχο και σκοπό να κατευθύνουν την ομάδα. Εν συγκρίσει των δύο αναγκών, περισσότερο αποδοτική είναι η ανάγκη για την θεσμική εξουσία στην επιχείρηση. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή την ανάγκη για θεσμική εξουσία, καταλαμβάνουν συνήθως διευθυντικές θέσεις, καθώς μπορούν να είναι καλοί ομιλητές (Montana et al 1993, Μαρκοβιτς 2002).

Η Αποδοχή

Με την ανάγκη για αποδοχή, το εκάστοτε άτομο, νιώθει έντονα την ανάγκη να είναι αρεστό. Έχει την ανάγκη για την ανθρώπινη επικοινωνία. Το εκάστοτε άτομο, επιθυμεί, να γίνει μέλος κάποιας ομάδας. Ως άτομα, προτιμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον αλληλεπίδρασης. Η θέση που τους ταιριάζει περισσότερο είναι αυτή που είναι στην εξυπηρέτηση της πελατείας (Montana et al 1993, Μαρκοβιτς 2002).

2.5 Θεωρία ισότητας του J Adams

Ο J. Adams ανέπτυξε την θεωρία, κατά την οποία, οι άνθρωποι θέλουν να υπάρξει στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν, δικαιοσύνη. Η θεωρία του J Adams, εστιάζει αποκλειστικά στην θεωρία της δικαιοσύνης. Επί της ουσίας η αίσθηση της δικαιοσύνης, γίνεται μέσω της διαδικασίας των συγκρίσεων. Κατά την διαδικασία αυτή γίνεται αξιολόγηση του βαθμού της προσφοράς και των αντίστοιχων απολαβών των μελών της οργάνωσης. Σαν προσφορά του εργαζομένου, καταγράφονται τα ακόλουθα: 1) η ποσοτική του και ποιοτική του απόδοση, 2) τα ουσιαστικά και τυπικά του προσόντα και 3) οι ειδικές του γνώσεις. (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία της δικαιοσύνης, αναφέρει ότι το μέλος μίας οργάνωσης (X), συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π), προς τις απολαβές (Α), με αυτού κάποιο άλλου μέλους Z ως πρόσωπο αναφοράς . Οι λόγοι αυτοί, στην πιο ιδεατή περίπτωση είναι ίσοι.

$$\frac{\text{ΠX}}{\text{ΑX}} = \frac{\text{ΠZ}}{\text{ΑZ}}$$

Η θεωρία της δικαιοσύνης δείχνει δύο πράγματα. Αρχικά αν ο εκάστοτε εργαζόμενος πληρώνεται σύμφωνα με την ποσότητα, την οποία παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει την δικαιοσύνη, αλλάζοντας την ποιότητα, του έργου την οποία παράγει. Δηλαδή ή βελτιώνει την ποιότητα, αν νιώθει ότι υπεραμείβεται ή υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου που παράγει, αν νιώθει πως δεν αμείβεται αρκετά. Επιπλέον, αν ο εργαζόμενος καταλαβαίνει ότι αδικείται όταν πληρώνεται με την ώρα, τότε προσπαθεί να επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα. Εν ολίγοις μειώνει την παραγωγικότητα του, αν νιώθει πως αδικείται και αυξάνει την παραγωγικότητα, αν νιώθει πως υπεραμείβεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εννοιολογική διασαφήνιση των όρων <<ηγέτη>> και <<διευθυντή>>.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στις έννοιες <<διευθυντή>> και <<ηγέτη>> είναι κάτι που έχει απασχολήσει κατά καιρούς διάφορους συγγραφείς, καθώς παλαιότερα λογίζονταν ως ταυτόσημες έννοιες κάτι που πλέον δεν υφίσταται.

Σύμφωνα, με τον Πασιαρδή (2004), ως διευθυντής ορίζεται το άτομο το οποίο είναι εγγράμματο και έμπειρο. Είναι σχολαστικός και ακολουθεί κατά γράμμα τους νόμους. Είναι πολύ καλά πληροφορημένος σε ζητήματα που αφορούν την επιστήμη του ενώ συνάμα είναι και εργασιομανής και στοχεύει στο καλύτερο. Για τον διευθυντή τα αποτελέσματα δύναται να έχουν μόνο δυο αποχρώσεις είτε μαύρο είτε άσπρο κάτι που τον χαρακτηρίζει ως άκαμπτο. Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες στους υφιστάμενούς του, μετριάζοντας κατά αυτόν τον τρόπο οποιαδήποτε ανάπτυξη πρωτοβουλίας από πλευράς τους. Ευρύτερα, είναι πολυάσχολος πράγμα που σημαίνει ότι έχει την στοιχειώδη έως ελάχιστη επικοινωνία με τους εργαζομένους και καμιά φορά την απομόνωση από τον οργανισμό, αρκετές φορές μάλιστα χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα τόσο με τον ίδιο του τον εαυτό όσο και με τους υπόλοιπους. Είναι αναγκαίο ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού να μην λειτουργεί αποκλειστικά ως διεκπεραιωτής αποφάσεων που επιβάλλονται από τα ανώτερες βαθμίδες ως προς τις κατώτερες, ούτε να είναι υπεύθυνος μόνο για την διεκπεραίωση της αλληλογραφίας. Αποτελεί αναγκαιότητα, να αντιληφθεί πως απαρτίζει ένα διοικητικό όργανο το οποίο έχει ουσιώδες αρμοδιότητες τις οποίες έχει χρέος να ασκήσει.

Τέλος, λόγω του γεγονότος πως ο διευθυντής προέρχεται από το σώμα των εκπαιδευτικών, σημαίνει ότι γνωρίζει καλύτερα από τον οποιοδήποτε τόσο την δομή όσο και την λειτουργία του οργανισμού που υπηρετεί. Βρισκόμενος επομένως σε αυτή την προνομιά θέση, εάν την αξιοποιήσει σωστά είναι πιθανόν να τον ωφελήσει στο να αναπτύξει όλα εκείνα τα ηγετικά γνωρίσματα που θα τον καταστήσουν σε εκείνον τον ηγέτη που θα δημιουργήσει έναν νέο πολιτισμό στο σχολείο έχοντας ως στόχο την ανταπόκριση της μονάδας στις προσδοκίες της κοινωνίας και ομόχρονα στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Karavasilis, I. Samoladas, I. & Nedos, A. 2010).

Από την άλλη πλευρά, ηγέτης όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2004), χαρακτηρίζεται το άτομο το οποίο έχει όραμα και δεν ενδιαφέρεται για την διαιώνιση της υπάρχουσας τάξης όμως ενισχύει την αλλαγή και ενθαρρύνει την πρωτοτυπία. Χαρακτηρίζεται από απλότητα είναι ανθρώπινος, παραδέχεται τα λάθη του, εν μέρει είναι απρόβλεπτος και χρησιμοποιεί τη ευμενή ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Δείχνει τον σεβασμό και την εκτίμησή του ως προς τους συνεργάτες του και παράλληλα και εκείνοι από την μεριά τους καταβάλουν κάθε δυνατό αγώνα για να τον ικανοποιήσουν και να τον χαροποιήσουν. Αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως συνεργάτη και σύμμαχο. Ο ηγέτης συνηθίζει να γνωστοποιεί τις δυσκολίες που υπάρχουν στα υπόλοιπα στελέχη της σχολικής μονάδας του και αναζητούν λύσεις από κοινού. Επιπροσθέτως, καταλαβαίνει ότι δεν δύναται να τα κάνει όλα μόνος του αλλά ότι έχει την ανάγκη όλων. Συμπληρωματικά, ο ηγέτης λειτουργεί με εν συναίσθηση και κατορθώνει να πετυχαίνει πολύ καλά αποτελέσματα με την αρωγή ικανοποιημένων συνεργατών.

Ο ηγέτης θα πρέπει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, βοηθώντας τους υπόλοιπους να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους και εμπνέοντάς τους να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις. Χρειάζεται να είναι σε θέση να ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να επιχειρήσουν νέες ιδέες, να μάθουν νέες δεξιότητες και να αναλάβουν νέα καθήκοντα. Εν συνεχεία, η ηγέτης αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους παράλληλα όμως θα πρέπει να βελτιώνει και τις δικές του δεξιότητες (Phyllis M. Click 2005).

Σύμφωνα με την Μπρίνια(2008), ο ηγέτης, με την συμπεριφορά του είναι υπόδειγμα για τους εκπαιδευτικούς καθώς καταφέρνει να μετατρέψει τον οραματισμό του σε οραματισμό όλων και να το συνδέει με κάθε διάσταση του καθημερινού τους έργου, είτε παιδαγωγικού, είτε διοικητικού προκειμένου να δώσει σε αυτό άλλο νόημα. Φροντίζει για τον σχηματισμό και την διατήρηση καλού κλίματος στη σχολική μονάδα, κάτι το οποίο είναι απαραίτητο για την σωστή λειτουργία της μονάδας. Πασχίζει για την αδιάληπτη πρόοδο των ατόμων, των μέσων και των διαδικασιών και βρίσκεται σε άμεση επαφή με το περιβάλλον έχοντας ως απώτερο σκοπό την αντιμετώπιση των όποιων περιορισμών και απειλών, αλλά και ταυτοχρόνως και όποιων ευκαιριών παρουσιάζονται. Επίσης, ηγέτης χαρακτηρίζεται εκείνος που

κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, που κατορθώνει να αναγνωριστεί από αυτούς ότι ικανά έχει το αξίωμα του διευθυντή/προϊσταμένου τους. Βοηθά τους συνεργάτες του με κάθε τρόπο, να αποκτήσουν συναίσθηση των δυνατοτήτων τους και να τις αξιοποιήσουν όσο το δυνατό περισσότερο προσπαθώντας να επιτύχουν όσο το δυνατόν καλύτερες επιδόσεις προκειμένου, <<η εκπαιδευτική μονάδα να δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία γενικότερα. Η Μπρίνια, συγκέντρωσε τις κύριες διαφορές ανάμεσα στον διευθυντή και τον ηγέτη στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Διαφορές διευθυντή και ηγέτη

Πηγή: Μπρίνια, 2008

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Λογικός	Οραματιστής
Εμπειρογνώμονας	Παθιασμένος
Επίμονος	Δημιουργικός
Επιλυτής προβλημάτων	Ευέλικτος
Άκαμπτος	Εμπνευστής
Αναλυτικός	Καινοτόμος
Δομημένος	Θαρραλέος
Συμβουλευτικός	Ευφάνταστος
Αξιόπιστος	Πειραματικός
Σταθεροποιητικός	Ανεξάρτητος

Ο Πασιαρδής (2004) μιλάει για μια διαίρεση των εννοιών διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία. Ισχυρίζεται ότι μεν η διοίκηση αφορά στην καθημερινή διοικητική πράξη των εργασιών για την λειτουργία του της εκπαιδευτικής μονάδας εργασιών ιδιαζόντως ρουτίνας, η δε διεύθυνση αφορά στην καθημερινή διοίκηση της μονάδας στην οποία ο ηγέτης όμως δίνει έναν προσανατολισμό σε ένα χρονικό περιθώριο έως και δυο

ετών. Επίσης σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) η διοίκηση έχει τον ρολό της τοποθέτησης της πολιτικής και της συντήρησης της λειτουργικότητας και της τελεσφόρησης του οργανισμού στο επίπεδο λειτουργίας του. Από την άλλη η ηγεσία είναι αυτή που δίνει τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού για τα επόμτα χρόνια και τελετουργεί με τέτοια συμπεριφορά που αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συνδέονται με το προσωπικό, τους μαθητές και γενικότερα το σχολικό περιβάλλον. Τέλος, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) οι τρεις αυτές έννοιες λειτουργούν συμπληρωματικά, για να είναι κάποιος καλός ηγέτης επιβάλλεται να είναι καλός διοικητικός αλλά και καλός διευθυντής.

3.2 Διευθυντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τον Phyllis M.(2005), είναι επιτακτική ανάγκη ένας διευθυντής να έχει πολλές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Το κομμάτι της διοικητικής ικανότητας, είναι το πιο σημαντικό καθώς "διοικώ σημαίνει διευθύνω όλα τα τμήματα ενός οργανισμού με γνώμονα την υλοποίηση κοινών στόχων". Για να κατορθώσει κανείς να γίνει ένας αποτελεσματικός διευθυντής, επιβάλλεται να καταρτίζει τους πόρους του σχολείου, να προάγει άμεσα και ταυτόχρονα μακροπρόθεσμα σχέδια καθώς να προσλαμβάνει αποφάσεις και να αναθέτει υποχρεώσεις. Επιπρόσθετα, γίνεται σαφές πως αυτές οι δεξιότητες δύναται να αποκτηθούν μέσω εργασιακής εμπειρίας ή μέσω σπουδών στις αρχές της οργάνωσης και της ηγεσίας, διότι αρκετά εκπαιδευτήρια στην παρούσα εποχή, ζητούν οι διευθυντές να έχουν ένα υπόβαθρο και στην επιχειρησιακή ηγεσία αλλά και στην εκπαίδευση της νεοσύστατης ηλικίας. Ο διευθυντής επιβάλλεται να δουλέψει με όλους τους ενήλικες στο σχολείο και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει όλες τις ασυμφωνίες τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που θα χρειαστεί να αναθέσει υποχρεώσεις στους άλλους αλλά και να συμπεριφερθεί με περισσότερη σκληρότητα από ότι στην τάξη. Πολλοί διευθυντές έχουν υποστηρίξει πως η διδασκαλία είναι ευκολότερη σε σύγκριση με την εργασία της διεύθυνσης, και αυτό γιατί όταν εργαζόντουσαν στις τάξεις επικεντρωνόταν στα παιδιά και όχι στους ενήλικες.

Πέρα όμως από τις διοικητικές και διδακτικές δεξιότητες, αποτελεί αδήριτη ανάγκη ο διευθυντής να είναι επαρκής να οργανώνει. Αυτό σημαίνει πως αρμόζει να συντονίζει τις διάφορες δράσεις του σχολείου. Επί παραδείγματι: 1) το ημερήσιο πλάνο για κάθε τάξη επιβάλλεται να επιτρέπει τη χρήση του περιβάλλοντος παιχνιδιού δίχως να υπάρξει συνωστισμός, 2) το πρόγραμμα του λεωφορείου θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των γονιών αλλά και να μεταφέρει τα παιδιά στο εκπαιδευτήριο στην ώρα που πρέπει, 3) οι απογευματινές συναντήσεις είναι μείζον σημασίας να προγραμματίζονται με τέτοιο τρόπο προκειμένου να μην συμπίπτουν με τις υπηρεσίες καθαριότητας. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται ο διευθυντής είναι να είναι ηγέτης. Είναι αναγκαίο να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή βοηθώντας τους υπόλοιπους να γίνουν καλύτεροι και πιο αποδοτικοί στις εργασίες τους και συνάμα να τους εμπνέει να αντιμετωπίζουν και να ανταπεξέρχονται σε νέες προκλήσεις. Χρειάζεται να έχει ενθαρρυντικό ρόλο ως προς τα μέλη του διδακτικού προσωπικού ώστε να επιχειρήσουν νέες ιδέες και να επιληφθούνε καινούργια καθήκοντα. Δεν αρκεί ασφαλώς αυτό καθώς ο διευθυντής θα πρέπει να προσπαθήσει να αναβαθμίζει και τις δικές του δεξιότητες και να είναι πρότυπο προς όλους.

Συμπερασματικά ο Phyllis M.(2005) αναφέρει πως για γίνει κάποιος διευθυντής είναι σημαντικό να του αρέσει να συναναστρέφεται με ανθρώπους. Αυτό γιατί, υπάρχουν ορισμένοι διευθυντές που νομίζουν πως η δουλειά γραφείου είναι ευκολότερη και αποφεύγουν την επαφή με ανθρώπους. Συγκεκριμένα αυτό που γνωστοποιεί ο Phyllis M. είναι πως για να γίνει εποικοδομητικός ένας διευθυντής, είναι αδήριτη ανάγκη να αφιερώνει χρόνο στην επικοινωνία και με τους γονείς και με τους μαθητές αλλά και με το προσωπικό. Θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να ακούει χωρίς να κρίνει και να δείχνει σεβασμό, ακόμα και στα παράπονα που δέχεται, χωρίς να νιώθει ότι απειλείται. Τέλος, είναι σημαντικό να έχει αυτοπεποίθηση, επειδή κατά βάση καλείτε να εργαστεί μόνος χωρίς κάποια βοήθεια. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καταφέρει να κρατήσει μια απόσταση από τα προσωπικά προβλήματα των δασκάλων, τα οποία δεν πρέπει να επηρεάσουν το έργο που έχει αναλάβει.

3.3 Μορφές άσκησης ηγεσίας στην εκπαίδευση

Στην εποχή, την οποία διανύουμε, είναι πολύ σημαντικό, να βρεθεί ένας ηγέτης, ο οποίος θα είναι σε θέση, να διευθύνει και να κατευθύνει, έναν οργανισμό με επιτυχία. Στον ελληνικό χώρο, υπάρχει έλλειμμα στον τομέα της ηγεσίας, σε όλες τις διαβαθμίσεις (Μπουραντάς 2005). Αρκετές προσεγγίσεις, για το κομμάτι της ηγεσίας, έκαναν την εμφάνισή τους, μετά την δεκαετία του '80. Σε αυτές τις προσεγγίσεις που δημιουργήθηκαν ανήκουν οι εξής: 1)η συναλλακτική ηγεσία, 2)η χαρισματική ηγεσία, 3) η μετασχηματιστική ηγεσία, και 4) η συμμετοχική ηγεσία.

1)Η συναλλακτική ηγεσία

Στην συναλλακτική ηγεσία, ο εκάστοτε ηγέτης, δεν προσπαθεί να αλλάξει τις υπάρχουσες δομές, αλλά τις ενισχύει. Δηλαδή ενισχύει, τις υπάρχουσες δομές και τις στρατηγικές τις οποίες ακολουθούνται. Επιπλέον, ο ηγέτης, μπορεί να προσδιορίζει και να επηρεάζει τους στόχους και να διευκρινίζει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, με το να παρέχει ανατροφοδότηση (feedback) και με το να επιβραβεύει την επίτευξη, των εκάστοτε αποτελεσμάτων (Waldman et al, 2001). Συν τοις άλλοις, σύμφωνα με τον Bass (1985), επισημαίνεται, το γεγονός ότι ο συναλλακτικός ηγέτης, παρέχει ανταμοιβές υλικού επιπέδου στους υφιστάμενους του (Δαλακούρα, 2012). Στα βασικότερα και κυριότερα χαρακτηριστικά, ενός συναλλακτικού ηγέτη, είναι τα κίνητρα. Ο ηγέτης, έχει ως σκοπό, με τα κίνητρα, να καταφέρει να ενδυναμώσει το ενδιαφέρον των εκάστοτε εργαζομένων. Η συναλλακτική ηγεσία, για να επιτύχει, έχει ως βασική προϋπόθεση, την ιδανική συμπεριφορά του ηγέτη. Είναι αδήριτη ανάγκη, να έχει σωστή συμπεριφορά, έτσι ώστε να δίνει το σωστό πρότυπο στους εργαζόμενους του. Εν ολίγοις, πρέπει η χρήση της εξουσίας, της οποίας ασκεί, να είναι με στόχο το κοινό και σε καμία περίπτωση για το προσωπικό όφελος (Ζαβλανός, 1998). Οφείλει, να μπορεί να αναγνωρίζει την ανάγκη του κάθε ένα εργαζομένου και να την ικανοποιεί, μέσω αυτών των οποίων έχουν συμφωνηθεί, έτσι ώστε, να επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοση (Σαραβάκος, 2012).

2)Η χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία, έχει την βάση της και την στήριξη της, στον ίδιο τον ηγέτη, δηλαδή στην προσωπικότητα του. Έχει ως βασικό σκοπό, να αναπτύξει τα ταλέντα

του, να εστιάζει στον εκάστοτε άνθρωπο και συνάμα να κερδίσει την εμπιστοσύνη του. Επί της ουσίας, το χάρισμα του ηγέτη θεωρείται στο αν μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους, ή να τους επηρεάσει. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, το χάρισμα αποτελεί, ένα σημαντικό εργαλείο για μπορέσει ο ηγέτης να ενώσει μία ομάδα και να δημιουργήσει προσδοκίες ή να πείσει για μία ιδέα που θέλει. Οι ηγέτες, οι οποίοι είναι χαρισματικοί, μπορούν, να μεταδώσουν μία ιδέα με απλά μηνύματα και συμβολισμούς και να γίνουν κατανοητοί. Μπορούν και ενεργούν άμεσα και είναι δραστήριοι στον τομέα της εργασίας, ενώ παράλληλα διευθετούν τυχόν προβλήματα (Conger et al, 1998). Δημιουργούν ένα σύστημα αξιών για όλους. Επιδιώκουν να ρισκάρουν, έχοντας αισιοδοξία και δομημένο σχέδιο. Η συμπεριφορά τους, φροντίζουν να είναι πρότυπο και άξια σημασίας. Διακατέχονται από αυτοεκτίμηση, σεβασμό και έχουν υπομονή και επιμονή για να αντιμετωπίσουν κάθε κατάσταση. Η ταπεινότητα, είναι βασικό συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας (Nielsen et al, 2010). Η συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία είναι πρότυπο, μπορεί να επηρεάσει, με στόχο να αποδώσουν στον μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες τους, ως ανταπόδοση. Εν κατακλείδι, οι ηγέτες, που είναι χαρισματικοί, φέρνουν εις πέρας το όραμα τους, χρησιμοποιώντας το δικό τους παράδειγμα. Βασίζονται σε πρωτότυπες τακτικές και σε στρατηγικές που ενδυναμώνουν, διατηρώντας τα κίνητρα των υφισταμένων τους επί της ουσίας ενεργά, με στόχο την πραγματοποίηση των στόχων τους (Βάρβογλη, 2014).

3) Η μετασχηματιστική ηγεσία

Πρώτος για την μετασχηματιστική ηγεσία, μίλησε ο Burns (1978). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, δημιουργεί ένα όραμα, το οποίο κάνει τους ανθρώπους, να επιτυγχάνουν, κάτι το εξαιρετικό. Τους ενθαρρύνει και τους ωθεί να λειτουργούν με βάση τις μεγάλες αξίες. Δίνει σημασία στις ανησυχίες, τις οποίες έχουν οι υφιστάμενοι και στις ανάγκες, τις οποίες έχουν για ανάπτυξη (Δαλακούρα, 2012). Σύμφωνα με τον Bass 1985 η μετασχηματιστική ηγεσία, έχει τις εξής διαστάσεις :1) τον ιδεαλισμό, 2) την χαρισματική επιρροή, η οποία οφείλεται ως επί το πλείστο στο όραμα, στο πνεύμα που είναι δημιουργικό, και στην απόκτηση του σεβασμού και της εμπιστοσύνης, 3) το να δημιουργεί ένα κίνητρο που αποτελεί έμπνευση και να αναζητά λύσεις, όταν υπάρχουν προβλήματα, με τρόπο ορθολογικό, 4) το να δίνει

ένα διανοητικό ερέθισμα και να δημιουργεί εκ νέου το ενδιαφέρον του εργαζόμενου, με έξυπνες μεθόδους και έτσι να δημιουργούνται και νέες ιδέες και 5) να έχει σε κάθε εργαζόμενο, εξατομικευμένο ενδιαφέρον και να δείχνει το σεβασμό στους συνεργάτες του, σεβόμενος τις ανάγκες του (Δαλακούρα, 2012). Κατά συνέπεια, λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω φαίνεται, πως οι ηγέτες που είναι μετασχηματιστικοί, θέτουν τον εαυτό τους σε αφοσίωση, σε ένα κεντρικό όραμα (Avolio et al. 1999). Η μετασχηματιστική ηγεσία, παρουσιάζει κάποια κοινά με την χαρισματική ηγεσία. Η βασική τους διαφορά όμως, είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, εστιάζει στην αλλαγή που είναι οργανωσιακή και η χαρισματική ηγεσία είναι περισσότερο σταθερή αποφεύγοντας τις αλλαγές (Avolio et al 1999). Στον ελληνικό χώρο, το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό. Έτσι οι ηγέτες, καλούνται να λάβουν αποφάσεις και να εφαρμόσουν νόμους, οδηγώντας σε παθητική προσμονή.

4) Η συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία, έχει ως προϋπόθεση την συνεργασία του εκάστοτε διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς του. Βασική παραδοχή, αποτελεί η συνεργατική και ομαδική λήψη των αποφάσεων. Οι έρευνες, οι οποίες έχουν γίνει τα τελευταία έτη, στον εκπαιδευτικό κλάδο, έχει δείξει ότι το μοντέλο της συμμετοχική ηγεσίας, είναι το πιο σωστό για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, στον τομέα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Harris, 2004). Κατά τον Woods, η συμμετοχική διοίκηση, αναπτύσσει μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και δίνει την πρέπουσα βαρύτητα στην γνώση. Στην συμμετοχική ηγεσία, τίθεται σε αναγνώριση η αλληλεπίδραση πολλών ηγετών και η συνδρομή μεταξύ τους. Η συμμετοχική ηγεσία, αποτελεί ένα μοντέλο κανονιστικό, το οποίο βασίζεται σε τρεις παράγοντες (Leithwood & Duke, 1999): 1) βοηθά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, 2) βασίζεται στην εφαρμογή των δημοκρατικών αρχών και 3)στο κομμάτι της αυτοδιοίκησης, η εξουσία και η επιρροή μπορεί να είναι διαθέσιμη, σε όποιον εμπλέκεται (Κατσαρός 2008).

Επιπλέον, η συμμετοχική ηγεσία, έρχεται κοντά στην αξία της γνώσης και την ανταλλαγή της εμπειρίας, η οποία προέρχεται και από τους εμπλεκόμενους και από την εξουσία του διευθυντή του εκάστοτε σχολείου. Για να αναπτυχθεί και παράλληλα, να εξελιχθεί, μία σχολική μονάδα, καθίσταται σημαντική η συνεργασία

όλων. Δηλαδή, ο καθένας, να έχει τις δικές του αρμοδιότητες, αλλά παράλληλα να προάγει την ομαδικότητα και την συνεργασία στο σχολικό περιβάλλον. Στην τωρινή πραγματικότητα, τα πράγματα στο σχολικό πλαίσιο, θα ήταν πολύ καλύτερα, αν στις αποφάσεις, συμμετείχαν ενεργά και οι εκπαιδευτικοί. Επίσης, στο συμμετοχικό μοντέλο, ο εκάστοτε διευθυντής, λαμβάνει υπόψιν την γνώμη και τις ιδέες των εκπαιδευτικών. Απαραίτητη προϋπόθεση για να αναπτυχθεί και να έχει μία ομαλή λειτουργία η μονάδα είναι η υπευθυνότητα, του κάθε συμμετέχοντος στην διαδικασία της εκπαίδευσης (Κριεμάδης, Θωμοπούλου, 2012).

3.4 Ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι για να λειτουργήσουν οι σχολικές μονάδες εύρυθμα, πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση, από την πλευρά, του διευθυντή και να υιοθετήσει κατάλληλη και σωστή ηγετική συμπεριφορά. Αναντίρρητα το πόσο σωστά, λειτουργεί, ένα σχολείο, εξαρτάται το πως θα αναπτυχθεί και από την πρόθεση, την οποία έχουν τα άτομα, για εργασία. Στον εργασιακό χώρο, παραμένει δύσκολο, το να μπορεί να ερμηνευτεί η ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο εκάστοτε διευθυντής, του εργασιακού περιβάλλοντος του σχολείου, πρέπει να μπορεί να αφογκραστεί το εκπαιδευτικό προσωπικό του και να του δώσει τα σωστά κίνητρα, προκειμένου να λειτουργήσει, όσο το δυνατόν καλύτερα (Σαϊτής, 2002). Ο διευθυντής, δηλαδή, οφείλει, να ενδυναμώσει το προσωπικό του, για να επιτύχει τους στόχους του. Η λέξη ενδυνάμωση, ανήκει στις πιο νέες θεωρίες, που υπάρχουν για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο συνδυασμός, ενθάρρυνσης και αμοιβής και η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων, δημιουργεί μια πιο υψηλή απόδοση (Μπρίνια, 2008).

Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1999), για να υπάρχει παρακίνηση, στην άσκηση της διοίκησης, είναι απαραίτητο, να ακολουθούνται οι εξής κανόνες:

- 1) Πρέπει να υπάρχουν παρακινητές και να ικανοποιούνται οι ανάγκες δηλαδή των ανθρώπων για επιτεύγματα και ενδιαφέρουσα εργασία

- 2) Οι παρακινητές, να ενδιαφέρονται τον εκάστοτε εργαζόμενο, την στιγμή που εκείνος, νιώθει ότι θέλει βοήθεια και όχι συνεχώς.
- 3) Το πως συμπεριφέρεται ο διευθυντής, έχει να κάνει με το γεγονός του πως είναι οι ανάγκες των εργαζομένων του.

Συν τοις άλλοις, ο εκάστοτε προϊστάμενος, για να παρακινήσει, το εκπαιδευτικό προσωπικό, πρέπει να είναι επικοινωνιακός, να ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό και να το βοηθάει όποτε αυτό χρειάζεται βοήθεια. Επίσης, οφείλει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς του εκάστοτε σχολείου για την πορεία του και να έχει μία σταθερή συμπεριφορά. Ακόμη, ο εκάστοτε διευθυντής, πρέπει να έχει μία σωστή συμπεριφορά για να τον μιμούνται και να μην βρίσκουν δικαιολογίες, για την συμπεριφορά του. Επιπλέον, ο διευθυντής, πρέπει να αφήνει το προσωπικό του, να ξεδιπλώσει την προσωπικότητα του, χωρίς να παρεμβαίνει και να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, για να υπάρχουν και δημιουργικές πρωτοβουλίες, από την μεριά των υπαλλήλων του (Σαϊτή και Σαϊτής 2011 σελ279-281). Εν κατακλείδι, ο εκάστοτε διευθυντής είναι αδήριτη ανάγκη, να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε εκείνοι να αποδίδουν σε όλα, στον μέγιστο βαθμό. Το να μην παρακινούνται και να μην παροτρύνονται οι εκπαιδευτικοί, έχει ως απόρροια να έχουν μειωμένη αποδοτικότητα (Αθανασούλα-Ρέππα 2008).

Κεφάλαιο 4

4.1 Τρόποι παρακίνησης εκπαιδευτικών

Ο κάθε εκπαιδευτικός σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, μπορεί να παρακινηθεί τόσο από εσωτερικές ανταμοιβές, όσο και από εξωτερικές. Θεωρείται, δύσκολο, το να μπορέσουν οι εσωτερικές ανταμοιβές να εξεταστούν και να μελετηθούν, διότι αναφέρονται σε ανάγκες, οι οποίες είναι ψυχικές. Ως επί το πλείστο ικανοποιούν κυριότερα κοινωνικές ανάγκες του εκάστοτε ατόμου και ανάγκες για αυτοεκτίμηση και συνάμα για αυτοεκπλήρωση.

Σε επίπεδο κοινωνικών αναγκών ο εκάστοτε εκπαιδευτικός, αλληλεπιδρά με τους συναδέλφους του, επιδιώκει να τον βοηθούν και βοηθάει. Είναι δεδομένο, άλλωστε ότι ένα καλό σχολικό κλίμα βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν σχέσεις και να αλληλουποστηρίζονται. Αν οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι, βοηθούν την εκπλήρωση των στόχων του σχολείου. Διαφορετικά, αν οι εκπαιδευτικοί είναι δυσαρεστημένοι ενώνονται και φέρνουν αντίθεση στους στόχους του σχολείου.

Με το να αναγνωρίζεται η προσφορά του εκάστοτε εκπαιδευτικού φέρεται να ικανοποιείται η ανάγκη για την αυτοεκτίμηση, η οποία δεν ανταμείβεται με υλικά μέσα και αγαθά. Ο ηγέτης, μπορεί να ανταμείψει με ηθικό τρόπο τον εκάστοτε εκπαιδευτικό όπως είναι η εξασφάλιση της αποδοχής και της παραδοχής των άλλων. Η προσωπική επιτυχία ικανοποιεί την ανάγκη για αυτοεκπλήρωση. Επιπλέον, ο εκάστοτε ηγέτης του σχολείου, οφείλει να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς, στην επιμόρφωση τους, έτσι ώστε και εκείνοι με την σειρά τους να εισάγουν καινοτομίες.

Σαν εξωτερικές ανταμοιβές, κρίνονται οι οικονομικές ανταμοιβές και το πώς διαμορφώνονται οι συνθήκες εργασίας. Βέβαια, αυτά δεν καθορίζονται από το ίδιο το σχολείο, αλλά από το κράτος.

Αναμφίβολα, το σχολείο, αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος παρουσιάζει ιδιαιτερότητα, τόσο στην δομή, όσο και στην λειτουργία. Με την σειρά της, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών μέσω του συλλόγου στη διοίκηση, φέρει και το αντίστοιχο μερίδιο ευθύνης. Ο σύλλογος των διδασκόντων, μπορεί να περιορίσει την

εξουσία του εκάστοτε διευθυντή, με την σωστή κινητοποίηση και συνεννόηση μεταξύ τους. Υπάρχουν ποικίλες απόψεις, μεταξύ των διευθυντών για το αν είναι σημαντική και βοηθητική η επέμβαση των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις του σχολείου. Άλλοι την θεωρούν σημαντική, ενώ άλλοι διευθυντές φοβούνται ότι απειλείται η εξουσία τους (Μαλαγκονιάρη, 2010). Σπουδαία και ζωτικής σημασίας είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων για την σχολική μονάδα, διότι κατά αυτόν τον τρόπο, συνεργάζονται οι διευθυντές με τους εκπαιδευτικούς.

Εν ολίγοις οι βασικοί τρόποι για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε σχολικής μονάδας, μπορούν να έρθουν εις πέρας με τους εξής τρόπους:

- 1) Με την ανάθεση των αρμοδιοτήτων και την κατανομή της εξουσίας, οι εκπαιδευτικοί θα γίνουν συνυπεύθυνοι στο να λαμβάνονται οι αποφάσεις.
- 2) Για την αποφυγή της ρουτίνας στην εργασία, μπορούν να υπάρξουν οι εξωδιδασκτικές δραστηριότητες.
- 3) Οφείλει να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών
- 4) Να υπάρχουν συνθήκες με ασφάλεια και ευχάριστες προοπτικές, όπως λόγου χάρη καθαριότητα, εποπτικό υλικό κ.α
- 5) Να υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών
- 6) Να ενημερώνεται το εκπαιδευτικό προσωπικό συνεχώς,
- 7) Να υπάρχει δημοκρατική και δίκαιη αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών,
- 8) Να υπάρχει το αίσθημα της ασφάλειας και μονιμότητας του εκάστοτε εκπαιδευτικού,
- 9) Να δημιουργούνται φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις στο σχολικό περιβάλλον,
- 10) Να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται η προσπάθεια των εκπαιδευτικών,
- 11) Να υπάρχει συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες ,
- 12) Να ανατίθενται στόχοι, οι οποίοι είναι δελεαστικοί στους εργαζομένους,
- 13) Να υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης του προσωπικού,
- 14) Να εμπνέεται το εκπαιδευτικό προσωπικό από την ηγεσία,
- 15) Να υπάρχει ομαδική εργασία, μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και των ηγετών και αλληλοϋποστήριξη,
- 16) Να υπάρχει μία εργασιακή αυτονομία,
- 17) Να υπάρχει εκτίμηση και παράλληλα σεβασμός
- 18) Να υπάρχει ελευθερία για την ανάληψη πρωτοβουλιών από το εκπαιδευτικό προσωπικό.

4.2 Εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Η εργασία, αναμφίβολα αποτελεί μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η ικανοποίηση από την εργασία, το άγχος της εργασίας, τα κίνητρα και η εξουθένωση που προκύπτει από τα επαγγελματικά είναι βασικό κομμάτι του πώς διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, σε όλους τους οργανισμούς (Αναστασίου 2013). Παρόλη την έρευνα των ψυχολόγων, δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση. Ο ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο για την εργασιακή ικανοποίηση, διατυπώθηκε το 1976 από τον Locke. Ο ίδιος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση, ως μία ευχάριστη και θετική παράλληλα συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από τις εργασιακές εμπειρίες και την αποτίμηση της εργασίας. Ο ορισμός αυτός, δημιουργεί σύνδεση μεταξύ της γνώσης και του συναισθήματος. Η εργασιακή ικανοποίηση, αφορά το πώς ο εκάστοτε εργαζόμενος νιώθει πως εκπληρώνονται, οι ανάγκες και οι προσδοκίες του (Koustelios ,2001).

Το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι της σχολικής μονάδας, εξαρτάται από το πώς νιώθουν οι εκπαιδευτικοί για την εργασία τους και το πώς ο διευθυντής ενεργεί, προκειμένου να τους ικανοποιήσει επαγγελματικά. Ο εκάστοτε διευθυντής οφείλει να παρέχει τα μέσα για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Συν τοις άλλοις, κρίνεται αναγκαίο ο κάθε εκπαιδευτικός, να νιώθει ασφάλεια μέσα στο περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται, με το να γνωρίζει τα όρια του, τις υποχρεώσεις του, τα καθήκοντα του και τις συνέπειες των πράξεων του (Warr 2005, Θεοδωράκογλου 2014).

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, επηρεάζεται από επτά παράγοντες, λαμβάνοντας υπόψιν και την έρευνα του Σαϊτή (2007) και είναι οι εξής:

- 1) Ο ρόλος του διευθυντή στην σχολική μονάδα και το σχολικό κλίμα, το οποίο αναπτύσσεται
- 2) Η πιθανότητα για να πραγματοποιηθεί προαγωγή και τα οφέλη, τα οποία προκύπτουν από την εργασία
- 3) Η εκπαιδευτική διοίκηση και η ανταμοιβή του εργασιακού τους.
- 4) Οι αμοιβές που προκύπτουν από την εργασία,
- 5) Η ευρύτερη οργάνωση της μονάδας του σχολείου, όπως λόγου χάρη οι στόχοι και η στήριξη σε συναισθηματικό επίπεδο από τον διευθυντή

- 6) Η ευρύτερη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους και
- 7) Η συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Αρνητικοί παράγοντες είναι οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

4.3 Το σχολικό κλίμα

Το σχολικό κλίμα, ορίζεται ως δυναμικό. Δηλαδή η δημιουργία του προκύπτει από τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις. Αναντίρρητα, ένα υγιές κλίμα, βοηθάει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν καλύτερα και να συνεργάζονται πιο αρμονικά. Σύμφωνα με την άποψη του Ζαβλανού 1998, το κλίμα διαμορφώνεται από αυτό που εκπαιδευτικοί, μαθητές, διευθυντές πιστεύουν και όχι αυτό που απαραίτητα ισχύει. Οι Jones και James (1979), θεωρούν ότι το κλίμα είναι ένα είδος γνωσιακού χάρτη, κατά τον οποίο το εκάστοτε άτομο οργανώνει τις αντιλήψεις του για το περιβάλλον του.

Ακόμη, οι παράγοντες, οι οποίοι , μπορούν και διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα, καθορίζονται από τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον Moos το 1974,(Γιαπανίδου 2015) και είναι οι εξής:

A) από τις διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες ανάλογα με την ποιότητα των σχέσεων, των οποίων δημιουργούνται και την ένταση, δημιουργείται και ο βαθμός της ένταξης τους στο περιβάλλον του σχολείου.

B) από την ανάπτυξη σε προσωπικό επίπεδο, η οποία σχετίζεται με το πώς ο καθένας επιθυμεί, να αναπτυχθεί προσωπικά και να επιτύχει στόχους στο πλαίσιο του οργανισμού.

Γ) από παράγοντες αλλαγής και συντήρησης του συστήματος που μπορεί και επιτυγχάνεται με καινοτομίες, με σαφήνεια στους στόχους και εργασιακή πίεση.

Εν ολίγοις, στην δημιουργία θετικού κλίματος, σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής. Αυτό επιτυγχάνεται με επικοινωνία, η οποία βασίζεται στην ουσία, με το να ληφθούν αποφάσεις με το να εισαχθούν καινοτομίες και με την παρακίνηση. Επίσης, οφείλει ο διευθυντής να συζητά, να είναι σε θέση να συντονίζει και να μπορεί να ανατροφοδοτεί τους εκπαιδευτικούς του. Εν κατακλείδι, ο διευθυντής, πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνει για τα όποια προβλήματα προκύπτουν, για την εκτέλεση

των στόχων του προσωπικού του και την πορεία του σχολείου, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο (Πασιαρδή 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Σκοπός εργασίας

Στην εποχή που διανύουμε, ο ρόλος του διευθυντή καλείται να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που εμποιούνε οι αθρόες αλλαγές διεξάγοντας ένα πολυμερές έργο. Ο ρόλος συνεπώς του διευθυντή είναι βασικός και για να οδηγηθεί η σχολική μονάδα ένα βήμα παραπέρα, οφείλει να μετεξελιχθεί σε ηγέτη. Όπως είδαμε και στις προηγούμενες ενότητες, η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Διανύοντας μια εποχή όπου η οικονομική κρίση έχει εδραιωθεί αλλά και λόγω της έξαρσης του ιού Covid-19, η οποία έχει επιδράσει δυσμενώς τον τομέα της εκπαίδευσης αποτελεί αναγκαιότητα να βρεθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που θα παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε να τους βοηθήσουν να γίνουν πιο δημιουργικοί και αποδοτικοί προκειμένου η σχολική μονάδα να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες του μέλλοντος.

Η ανάγκη για την παρούσα μελέτη, προέκυψε από το διάστημα, που πραγματοποίησα πρακτική σε παιδικούς σταθμούς στην περιφερειακή ενότητα της Αττικής. Μου έδωσε ισχυρό κίνητρο, το ότι μπορούσα να παρατηρώ, τον τρόπο τον οποίο μπορούσαν οι διευθυντές να συμπεριφέρονται στο παιδαγωγικό προσωπικό τους, αλλά και συνολικά σε όλο το προσωπικό που έρχονταν σε επαφή. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της λειτουργίας του οργανισμού και της ηγεσίας, καθώς η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία είναι αποτέλεσμα αυτού.

Συνεπώς ο σκοπός της εργασίας, έγκειται στην ανάγκη διερεύνησης του προφίλ της παρακίνησης των παιδαγωγών από τον διευθυντή στην προσχολική εκπαίδευση και ο συσχετισμός με την αποτελεσματική λειτουργία του καθώς και την αλληλεπίδραση που έχει με το παιδαγωγικό προσωπικό.

5.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό της παρούσας μελέτης τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι τα εξής:

- 1) Πως τα δημογραφικά στοιχεία, επηρεάζουν την στάση των παιδαγωγών ως προς την παρακίνηση;
- 2) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά την έννοια της παρακίνησης;
- 3) Ποιες πρακτικές παρακίνησης εφαρμόζουν οι διευθυντές σύμφωνα με τους παιδαγωγούς;
- 4) Πως συνδέεται η εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών, με τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει ο διευθυντής στο σχολείο;
- 5) Ποια είναι τα εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών;
- 6) Κατά πόσο θεωρούν οι παιδαγωγοί ότι εφαρμόζονται τεχνικές παρακίνησης στον εργασιακό τους χώρο;

5.3 Μεθοδολογία

Για την έρευνα που θα διεξάγουμε, θα χρησιμοποιήσουμε την ποσοτική προσέγγιση και θα χρησιμοποιήσουμε ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου. Για την προσέγγιση του θέματος έχει επιλεγεί η μελέτη περίπτωσης. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους παιδαγωγούς, όπου συνοδεύονταν με μία επιστολή όπου αναφερόταν η έρευνα, ο σκοπός της μελέτης, καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, γινόταν σαφές η εθελοντική συμμετοχή καθώς και η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

5.4 Δείγμα

Με βάση τους Υφαντόπουλο και Νικολαΐδου (2008), ο πληθυσμός μιας έρευνας αποτελείται από μια ομάδα ατόμων με όμοια χαρακτηριστικά. Έτσι λοιπόν, στην παρούσα μελέτη τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι παιδαγωγοί των παιδικών

σταθμών στο Ν. Αττικής. Συγκεκριμένα απεστάλησαν τα ερωτηματολόγια και συμμετείχαν όλες οι ειδικότητες που εργάζονται στους σταθμούς. Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μαζί με την χρήση υπερσυνδέσμου.

5.5 Εργαλείο

Για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε να γίνει χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε με βάση την διεθνή βιβλιογραφία και άλλες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.

Δημιουργήθηκαν είκοσι έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου, που διερευνούν την σχέση παρακίνησης, ηγεσίας και αποτελεσματικής λειτουργίας οργανισμού στην πρόωμη προσχολική εκπαίδευση καθώς και τον ρόλο του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Το ερωτηματολόγιο, χωρίστηκε σε τέσσερα μέρη όπου το Α΄ μέρος αποτελούσε τα δημογραφικά, κοινωνικά και εργασιακά στοιχεία του πληθυσμού(ηλικία, φύλλο, ειδικότητα, έτη υπηρεσίας, τίτλος σπουδών). Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν στο πρώτο μέρος επιλέγοντας αυτό που θέλουν και αναγράφοντας συνοπτικά την ειδικότητα και τον τίτλο σπουδών τους. Στο δεύτερο μέρος το οποίο, σχετίζεται με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών οι παιδαγωγοί καλούνταν να απαντήσουν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας αυτό που τους αντιπροσωπεύει περισσότερο. Μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας καλούνταν να απαντήσουν και στο τρίτο μέρος που αναφέρεται στο εργασιακό κλίμα που επικρατεί. Στο τέταρτο μέρος που είναι και το τελευταίο και συνδέεται με το όραμα του διευθυντή και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, καλούνταν να απαντήσουν μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας και κλίμακας πολλαπλών επιλογών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

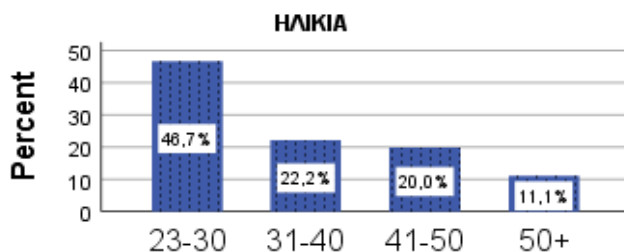
6.1 Αποτελέσματα έρευνας

Στο σημείο αυτό προκειμένου να επεξεργαστούμε και να αναλύσουμε τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, έγινε η χρήση του στατιστικού πακέτου Statistical Package of Social Sciences 26 (SPSS 26). Χρησιμοποιώντας στοιχεία περιγραφικής στατιστικής και πιο συγκεκριμένα μέσω των συχνοτήτων, υπολογίστηκε για κάθε μία από τις 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου, η απόλυτη και σχετική συχνότητα εμφάνισης των τιμών κάθε μεταβλητής. Επισημαίνεται ότι το μέγεθος του δείγματος μας ανήλθε σε 45 (n=45).

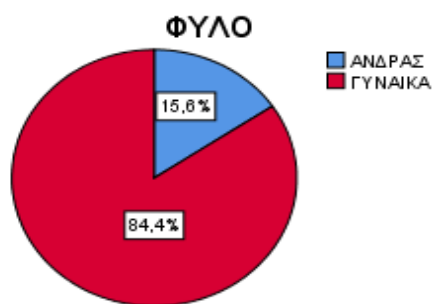
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ξεκινώντας την ανάλυση από το Α΄ Μέρος παρατηρούμε ότι ως επί το πλείστον, άνω των 2/3 των απαντήσεων, δόθηκε από γυναίκες (84,4%) νεαρής ηλικίας 23-40 ετών. Αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται τόσο στα έτη υπηρεσίας, όπως αναμένονταν, όπου σε ποσοστό 66,7% είχαν εμπειρία από 0-12 έτη, ενώ το υπόλοιπο 1/3 είχε σημαντική εμπειρία 13 ετών και άνω, όσο και στα έτη υπηρεσίας στην ίδια σχολική μονάδα, με την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (84,4%), να βρίσκεται στον ίδιο εργασιακό χώρο κατά την στιγμή που κλήθηκε να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο από 0-12 έτη. Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

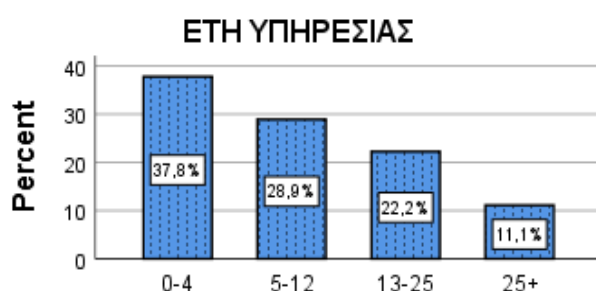
Διάγραμμα 1 - Ηλικία



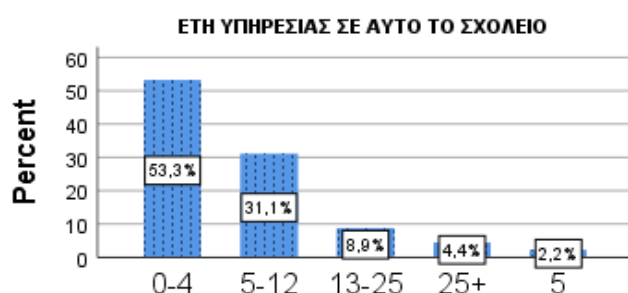
Διάγραμμα 2 – Φύλο



Διάγραμμα 3 – Έτη υπηρεσίας



Διάγραμμα 4 – Έτη υπηρεσίας σε αυτό το σχολείο



Αναφορικά με τον τίτλο σπουδών, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν τελειώσει αντίστοιχες σχολές βρεφονηπιοκόμων και παιδαγωγών σε ποσοστά 33,3% και 31,1% αντίστοιχα, κατέχοντας ειδικότητες κυρίως παιδαγωγού (31,1%), βρεφονηπιαγωγού (24,4%) και βοηθού παιδαγωγού (22,2%). Το γεγονός ότι μόνο το 4,4% ασκούσε χρέη διευθυντή, εξαλείφει σε σημαντικό ποσοστό την μεροληψία που μπορεί να εμφανίζονταν υπέρ αυτών και να αλλοιώνει ποιοτικά τα αποτελέσματα των επόμενων ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα που αναλύθηκαν παραπάνω απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες συχνοτήτων.

Πίνακας 2 – Τίτλοι σπουδών

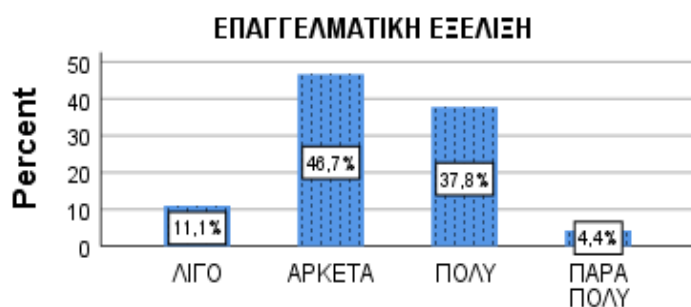
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	14	31,1	31,1
	ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΣ	15	33,3	33,3
	ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ	5	11,1	11,1
	ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΣ ΙΕΚ	4	8,9	8,9
	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ	4	8,9	8,9
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ	2	4,4	4,4
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	1	2,2	2,2
	Total	45	100,0	100,0

Πίνακας 3 – Ειδικότητα

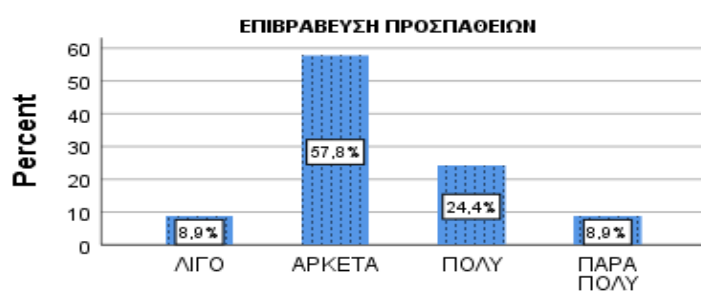
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	2	4,4	4,4
	ΒΟΗΘΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΥ	10	22,2	22,2
	ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ	8	17,8	17,8
	ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ	14	31,1	31,1
	ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ	11	24,4	24,4
	Total	45	100,0	100,0

Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων, των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες στο Β' Μέρος του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα συνηγορούν στο ότι οι διευθυντές, ενδιαφέρονται από "Αρκετά" (46,7%) έως "Πολύ" (37,8%) , για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων τους (Διάγραμμα 5), επιβραβεύοντας σε ικανοποιητικό βαθμό τις προσπάθειες τους. Μόνο ένα ισχυρό ποσοστό (8,89%) πιστεύει ότι οι διευθυντές δεν επιβραβεύουν επάξια τις προσπάθειές τους (Διάγραμμα 6).

Διάγραμμα 5 - Επαγγελματική εξέλιξη

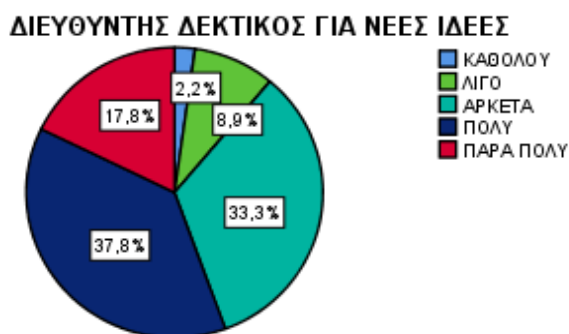


Διάγραμμα 6 – Επιβράβευση προσπαθειών



Ακόμη ο διευθυντής εμφανίζεται από “Πολύ” (37,8%) έως “Πάρα πολύ” (17,8%) δεκτικός για νέες ιδέες (Διάγραμμα 7), χωρίς ωστόσο να ενθαρρύνει με τον ίδιο ζήλο τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες στις μεθόδους διδασκαλίας. Σχεδόν το 25% των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 8), πιστεύει ότι ο διευθυντής τους ενθαρρύνει από “Καθόλου” (2,2%) έως “Λίγο” (22,2%).

Διάγραμμα 7 – Δεκτικός σε νέες ιδέες

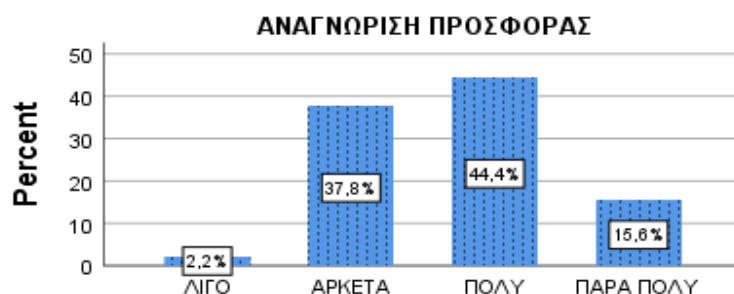


Διάγραμμα 8 – Ενθάρρυνση εκπαιδευτικών

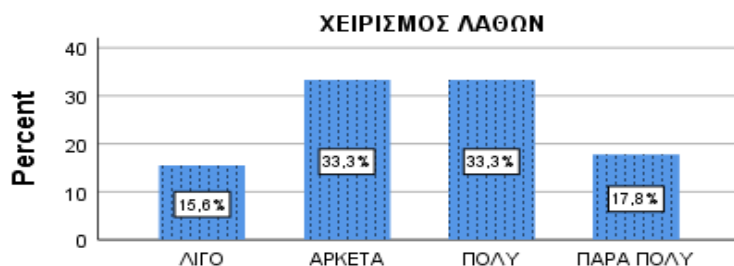


Τέλος τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν την αξία προσφοράς του προσωπικού τους σε μεγάλο βαθμό (Διάγραμμα 9), καθώς ποσοστό 60% πιστεύει ότι αναγνωρίζεται η προσφορά τους από “Πολύ” (44,4%) έως “Πάρα πολύ” (15,6%), ενώ ο διευθυντής δεν χειρίζεται και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα λάθη των εκπαιδευτικών, καθώς μεγάλο ποσοστό, σχεδόν 50% πιστεύει ότι δεν επιδεικνύεται η δέουσα διακριτικότητα και σεβασμός (Διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 9 – Αναγνώριση προσφοράς

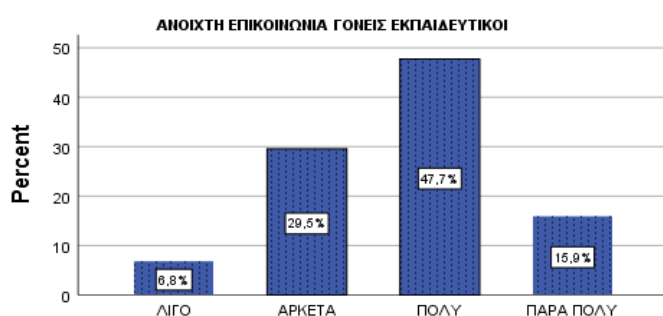


Διάγραμμα 10 – Χειρισμός λαθών

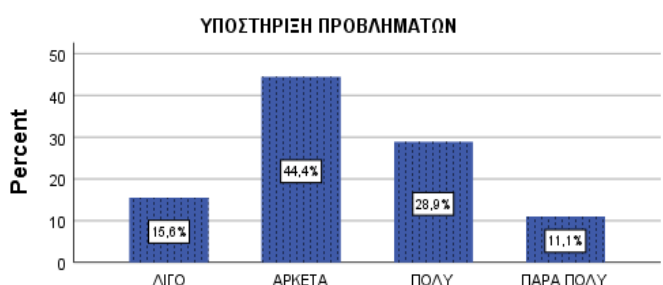


Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από το Γ' μέρος του ερωτηματολογίου. Παρατηρούμε ότι ο διευθυντής υποστηρίζει θερμά την ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε γονείς και εκπαιδευτικούς, καθώς ποσοστό σχεδόν 64% απάντησε από “Πολύ” (47,7%) έως “Πάρα πολύ” (15,9%) στην αντίστοιχη ερώτηση (Διάγραμμα 11). Από την άλλη πλευρά όμως ο διευθυντής δεν υποστηρίζει επαρκώς τον εκπαιδευτικό που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα στον εργασιακό χώρο, μιας και από την έρευνά μας ποσοστό 15,6% απάντησε “Λίγο” θεωρώντας αμυδρή την αντίστοιχη βοήθεια (Διάγραμμα 12).

Διάγραμμα 11 – Ανοιχτή επικοινωνία



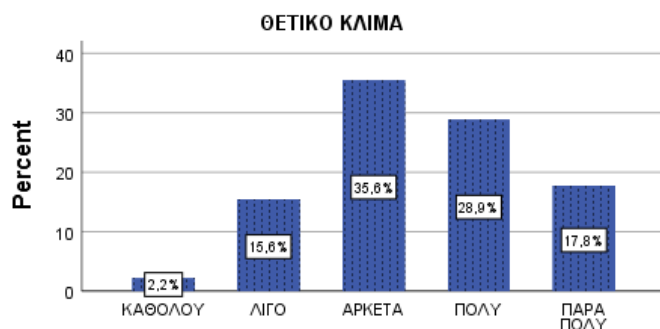
Διάγραμμα 12 – Υποστήριξη προβλημάτων



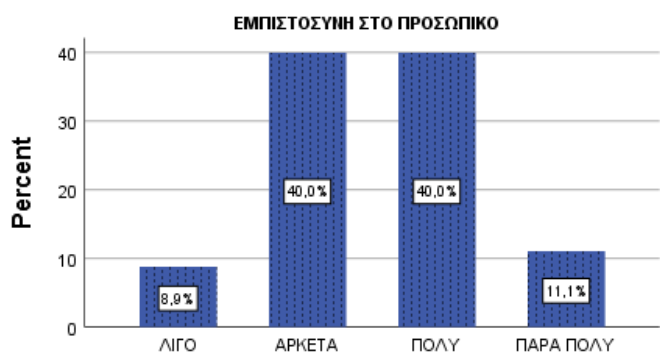
Επίσης ο διευθυντής δεν εργάζεται με επαρκή ζήλο για την καθιέρωση ενός θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς ποσοστό σχεδόν 18%, θεωρεί ότι ο διευθυντής προσπαθεί από “Καθόλου” (2,2%) έως “Λίγο” (15,6%) (Διάγραμμα 13). Τα αποτελέσματα αυτά αντικατοπτρίζονται και στις επόμενες απαντήσεις που δόθηκαν, αναφορικά, πρώτον με τις προσπάθειες εμφύσησης από πλευράς του διευθυντή, της εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό, όπου τα αποτελέσματα εμφανίζονται μοιρασμένα, καθώς περίπου 10% πιστεύει ότι προσπαθεί “Λίγο” και λίγο πάνω από 10% “Πάρα πολύ” (Διάγραμμα 14) , και δεύτερον, τις προσπάθειες από πλευράς του διευθυντή, ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των

εκπαιδευτικών, εκτός σχολικού περιβάλλοντος με απώτερο σκοπό την σύσφιξη αυτών, όπου περίπου 35% θεωρεί ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι “Καθόλου” (11,1%) έως “Λίγη” (24,4%) (Διάγραμμα 15)

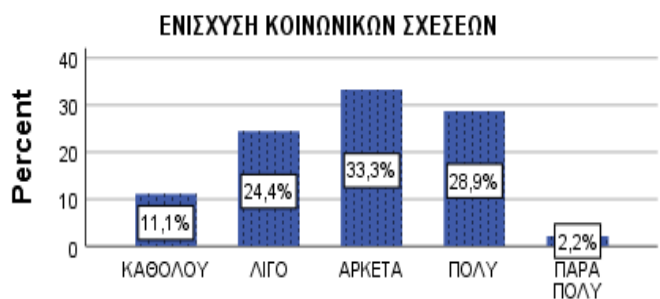
Διάγραμμα 13 – Θετικό κλίμα



Διάγραμμα 14 – Εμπιστοσύνη στο προσωπικό

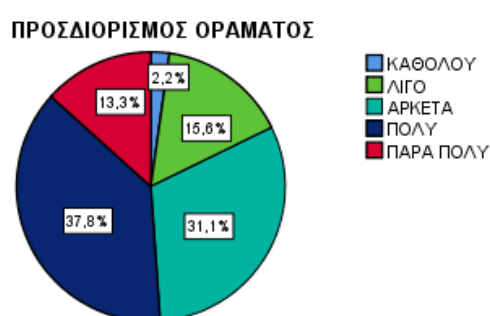


Διάγραμμα 15 – Ενίσχυση κοινωνικών σχέσεων

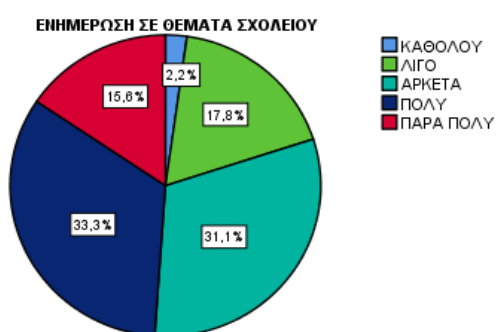


Τέλος αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του τελευταίου μέρους του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με αυτά οι διευθυντές επικοινωνούν σε μερικό βαθμό με σαφήνεια το όραμά τους για την εξέλιξη του σχολείου, καθώς σχεδόν 18% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επικοινωνία είναι ανεπαρκής (Διάγραμμα 16). Σε παρόμοια ποσοστά, κυμαίνεται και η καθημερινή ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή σχετικά με τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του σχολείου. Ποσοστό 20% πιστεύει ότι είναι λειψή, ενώ μόνο 48,9% πιστεύει ότι ενημερώνετε όπως θα έπρεπε, για ένα τόσο μείζον ζήτημα (Διάγραμμα 17).

Διάγραμμα 16 – Προσδιορισμός οράματος



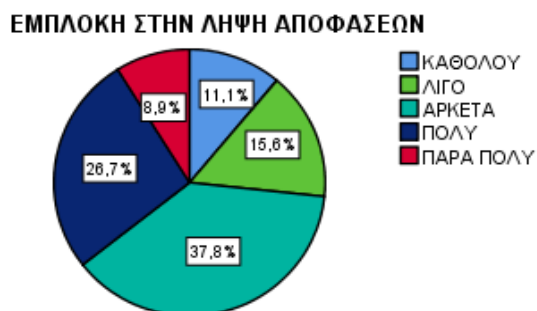
Διάγραμμα 17– Ενημέρωση σε θέματα σχολείου



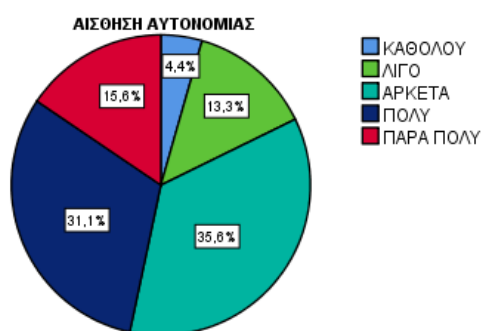
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός, ότι οι διευθυντές, δεν εμπλέκουν σε επαρκή βαθμό τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας (Διάγραμμα 18). Περισσότεροι από 1 στους 4 πιστεύει ότι εμπλέκονται στην παραπάνω διαδικασία από “Καθόλου” (11,1%) έως “Λίγο” (15,6%). Αρκετά βελτιωμένα, αλλά όχι επαρκή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την αίσθηση αυτονομίας που δίνεται από τον διευθυντή στους εκπαιδευτικούς, σχετικά με τις παιδαγωγικές πρακτικές που εφαρμόζουν (Διάγραμμα 19). Τα αποτελέσματα εμφανίζονται μοιρασμένα, λίγο κάτω από το 50% των ερωτηθέντων αισθάνονται από “Πολύ” (31,1) έως “Πάρα πολύ” (15,56%)

«ελεύθεροι» στον τρόπο που κινούνται μέσα στην τάξη, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αισθάνεται μερικώς «δεσμευμένο».

Διάγραμμα 18 – Εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων



Διάγραμμα 19 – Αίσθηση αυτονομίας



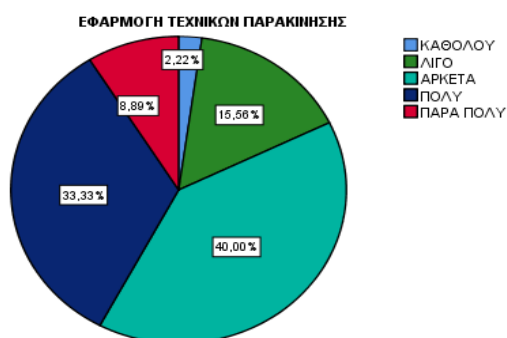
Ενώ στην ερώτηση κατά πόσο οι παραπάνω διαδικασίες – κινήσεις που περιεγράφηκαν συμβάλλουν στην παρακίνηση τους, ποσοστό 57,8% απάντησαν από “Αρκετά” (28,9%) έως “Πολύ” (37,8%). (Διάγραμμα 20).

Διάγραμμα 20 – Βαθμός συμβολής στην παρακίνηση

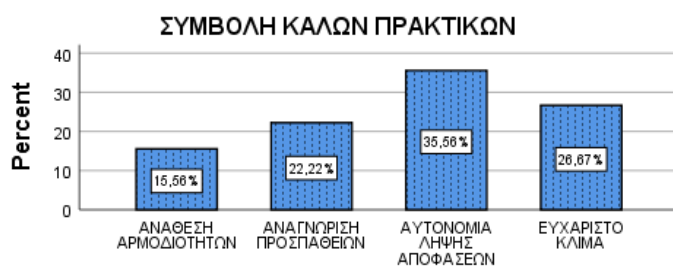


Τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης συναρτώνται και στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι εφαρμόζονται τεχνικές παρακίνησης στον εργασιακό τους χώρο, καθώς ποσοστό 77,3% θεωρεί ότι εφαρμόζονται από “Αρκετά” (40%) έως “Πολύ” (33,3%) αφήνοντας ωστόσο να εννοηθεί ότι υπάρχουν, περιθώρια βελτίωσης, καθώς το 17,8% πιστεύει ότι εφαρμόζονται από “Καθόλου” έως “Λίγο” (Διάγραμμα 21). Στην ερώτηση πολλαπλών επιλογών σχετικά με την επιλογή πρακτικής την οποία οι ίδιοι θεωρούν ότι συμβάλει περισσότερο στην παρακίνηση τους, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να σταθμίζουν με μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας την αυτονομία λήψης αποφάσεων (35,6%) και με μικρότερο συντελεστή την ανάθεση αρμοδιοτήτων (15,6%) (Διάγραμμα 22).

Διάγραμμα 21 – Εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης



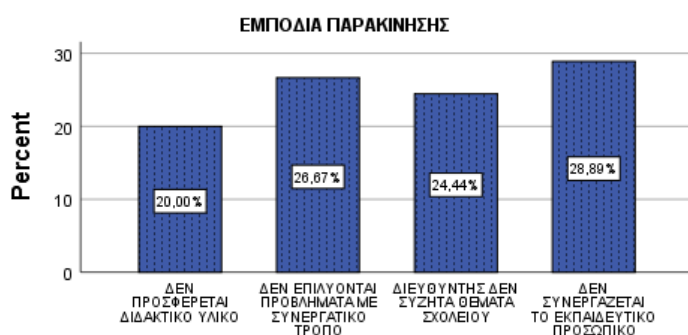
Διάγραμμα 22 – Συμβολή καλών πρακτικών



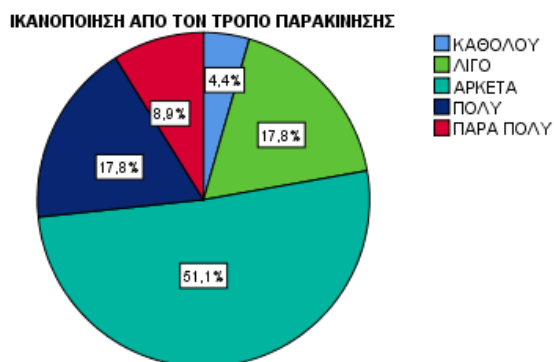
Αναφορικά με τα εμπόδια, τα οποία καλούνται οι εκπαιδευτικοί να αντιμετωπίσουν και τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην παρακίνησή τους, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν ανέδειξαν κάποιο εμπόδιο «μεγαλύτερο» από τα υπόλοιπα, καθώς οι απαντήσεις ήταν σχετικώς μοιρασμένες (Διάγραμμα 23). Πιο συγκεκριμένα η

συνεργασία μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και η επίλυση των προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο ανήλθαν σε ποσοστό 28,9% και 26,7% αντίστοιχα, ενώ έπονται η μη ενημέρωση των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν το σχολείο από τον διευθυντή (24,4%) και η ελλιπή προσφορά διδακτικού υλικού (20%). Τέλος οι εκπαιδευτικοί θα μπορούσαμε να πούμε ότι εμφανίζονται μερικώς ικανοποιημένοι από τον τρόπο που παρακινεί ο διευθυντής την εργασία τους, αφού το 51,1% να δηλώνει “Αρκετά” ικανοποιημένο, το 26,7 % ισχυρίζεται ότι είναι “Πολύ” έως “Πάρα πολύ” ικανοποιημένο, ενώ το υπόλοιπο 22,2 % να διατείνεται ότι είναι “Καθόλου” έως “Λίγο” ικανοποιημένο (Διάγραμμα 24).

Διάγραμμα 23 – Εμπόδια παρακίνησης



Διάγραμμα 24 – Ικανοποίηση από τον τρόπο παρακίνησης



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Συμπεράσματα

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι το να διευρυνθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των παιδαγωγών από τους διευθυντές στην προσχολική εκπαίδευση, το πώς συσχετίζεται η παρακίνηση με την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και παράλληλα το πώς αλληλεπιδρά με το παιδαγωγικό προσωπικό.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας έδειξαν ότι ο ρόλος του διευθυντή στις μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης χρειάζεται αναδιάρθρωση. Ο διευθυντής πρέπει πλέον να αρχίσει να εμφυσά περισσότερα χαρακτηριστικά ηγέτη, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στην συμμετοχική διαδικασία. Επίσης δίνοντας, μεγαλύτερη ελευθερία λόγου και κινήσεων στο προσωπικό αναπτύσσονται καλύτερα οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ αυτών, η επίλυση των προβλημάτων μέσω της πληρέστερης συνεργασίας καθίσταται πιο εύκολη και δημιουργείται ένα θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο.

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, δίνοντας αυτονομία στην παιδαγωγική τους πρακτική και αναγνωρίζοντας την συνεισφορά τους, οδηγεί και αυτό με την σειρά του στην εργασιακή ικανοποίηση και την περαιτέρω παρακίνηση των ίδιων, το οποίο αντανακλάται εν τέλει στον καλύτερο τρόπο λειτουργίας του σταθμού.

7.2 Προτάσεις

Υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες θα μπορούσαν επί της ουσίας, να βελτιώσουν τις συνθήκες στην προσχολική εκπαίδευση και συνάμα το τρόπο δράσης της εκπαιδευτικής κοινότητας ευρύτερα. Αρχικά θα μπορούσε να υπάρξει μετασχηματιστική και συμμετοχική ηγεσία, με βασικό στόχο να υπάρξουν νέες ιδέες, καινοτομίες και να εισαχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες προτάσεις, οι οποίες με την σειρά τους, θα βελτιώσουν την εκπαιδευτική κοινότητα. Συν τοις άλλοις, αυτό θα δημιουργήσει ένα καλύτερο περιβάλλον στον εργασιακό χώρο και θα είναι πιο εύκολο να ανταλλάσσονται ιδέες. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση σχετικά με την

εμπλοκή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων, 1 στους 4 θεωρεί πως εμπλέκεται από “καθόλου” έως “λίγο” στην παραπάνω διαδικασία.

Επιπλέον, καίρια κρίνεται η προώθηση της αίσθησης αυτονομίας από τον διευθυντή στους εκπαιδευτικούς, καθώς αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού και διαφαίνεται πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, αφού στην ερώτηση σχετικά με το ποια πρακτική θεωρούν πως συμβάλλουν στην παρακίνηση, η πλειοψηφία έδειξε πως οι παιδαγωγοί δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αυτονομία λήψης αποφάσεων σχετικά με την παιδαγωγική τους δράση.

Τέλος, κάτι άλλο που επιδέχεται βελτίωση είναι η ύπαρξη ευχάριστου κλίματος, εφόσον 1 στους 5 θεωρούν πως ο διευθυντής δεν προσπαθεί σχεδόν καθόλου για την καθιέρωση θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον.

7.3 Περιορισμοί

Οι ερευνητές, όταν αποφασίζουν να διεξάγουν έρευνα, η οποία σχετίζεται με την ανθρώπινη οντότητα, αντιμετωπίζουν ως βασική δυσκολία την ίδια την πολυπλοκότητα του ανθρώπου. Αυτό γίνεται διότι, ο κάθε άνθρωπος, είναι μοναδικός, έχει διαφορετικό κώδικα αξιών, άλλη κοινωνική ζωή, διαφορετικό τρόπο ζωής, διαφορετικές πνευματικές ικανότητες και αξίες. Συν τοις άλλοις, ακόμη και ο εκάστοτε ερευνητής, δεν είναι σε απόλυτο βαθμό, εφικτό να σχεδιάσει την έρευνα που δεν θα υστερεί σε κανένα σημείο. Λόγου χάρη, κάποια ερώτηση μπορεί να διατυπωθεί με πάρα πολλούς τρόπους.

Στην παρούσα μελέτη, για να συλλεχθούν τα δεδομένα, χρησιμοποιήθηκε σαν μέσο το ερωτηματολόγιο. Η βάση του, δημιουργήθηκε κατόπιν, μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας και ευρύτερα των μελετών που σχετίζονται με το θέμα της παρακίνησης. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου που μελετούν και διευρύνουν την σχέση παρακίνησης των διευθυντών και της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Οι δυσκολίες, του να επιδιώκει, κάποιος να διαπράξει έρευνα, εν όψει της πανδημίας που διανύουμε είναι πολλές. Σε ένα αρχικό επίπεδο, ένεκα της μη ουσιαστικής επαφής με προσωπική επικοινωνία, έπρεπε να δοθεί η βέλτιστη σημασία στο πως θα

διατυπωθούν όλα ηλεκτρονικά. Αυτό διότι, θα έπρεπε να δίνονται όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις, για να καταστεί, καθόλα κατανοητό το κάθε ζητούμενο και να μπορεί να απαντηθεί η όποια διευκρίνηση, χωρίς να χρειάζεται κάποιο άτομο, το οποίο θα λειτουργεί επεξηγηματικά. Συν τοις άλλοις, βασικό στοιχείο, αποτέλεσε η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Αυτό λειτούργησε ως κίνητρο, του να μπορεί ο κάθε ένας να απαντάει με γνώμονα την ουσιαστική άποψη του, επί του θέματος και χωρίς να σκέφτεται ότι πρέπει να λογοδοτήσει ή να αποκρύψει κάτι από τα πιστεύω του.

Για να γίνουν πιο κατανοητά όλα τα ζητούμενα του ερωτηματολογίου, εστάλησαν μαζί με το ερωτηματολόγιο και επιστολές, οι οποίες εξηγούσαν πάραυτα ποιος είναι ο σκοπός της έρευνας, τι επιδιώκει να δείξει, ποια είναι τα ζητούμενα, τα οποία επιδιώκουμε να μελετήσουμε. Όλα αυτά εστάλησαν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με σκοπό , να προχωρήσει η έρευνα και παράλληλα να υπάρχουν όλες οι διευκρινίσεις , με στόχο να μην δημιουργηθούν εμπόδια στην έρευνα και δεν πραγματοποιηθεί εν τέλει. Τέλος αξίζει, να αναφερθεί ότι υπήρχε ως βασικό στοιχείο στην επιστολή ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής στην προσπάθεια αυτή.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Alma, H. (2004). *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?* Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143204039297>
- Avolio, B. J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire* Retrieved from <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317999166789>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Low
- CONGER, J.A., & Kanungo R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- Karavasilis, I., Samoladas, I., & Nedos, A. (2010). *From empiricism to Total Quality Management in Greek education*.
- Lytras, H. M., Pablos, P. O., Avison, D., Sipior, d., Jin, Q., Uden, L., Thomas, M., Cervai S., & Horner, D., (Ed). (2010). *Technology Enhanced Learning: Quality of Teaching and Educational Reform* (pp 572-583). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The international journal of Educational Management* 15 (7), 354-358.
- Leithwood, K. (1995). Cognitive perspectives on leadership. *Journal of School Leadership*, 5, 115-135.
- McClelland, D.C. (1995). *Studies in Managing Motivation*. East Norwalk, Appleton Century Crafts
- Montana, J.P., Charnov, H.B. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος

- Nielsen, R., Marrone, J., & Slay, H. (2010), A new look at Humility: Exploring the humility concept and its role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (1), 33-43
- Silverthorne, C.p. (2005). *Organizational Psychology in Cross- Cultural Perspective*, New York: University Press
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G, House, R.J & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143

Ελληνόγλωσση

- Αναστασίου, Σ. (2013). *Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και Επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων*
- Βάρβογλη., Λ. (2014). *Το προφίλ των χαρισματικών ηγετών*, Ανακτήθηκε από <https://www.in.gr/2004/03/05/health/health-news/to-profil-twn-xarismatikwn-igetwn/>
- Βιτσιλάκη, Χ., & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος: Αδελφών Κυριακίδη
- Γιαπανίδου, Ε. (2015). *Η επίδραση του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και αποδοτικότητας στο σύγχρονο δημοτικό σχολείο.*
- Δαλακούρα Α. (2012). *Θεωρίες Ηγεσίας, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*, Σημειώσεις, ICBC Business College
- Ζαβλανός, Μ.(1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Έλλην
- Θεοδωράκογλου, Ε., & Θεοδωράκογλου, Χ. (2014). *Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στην εκπαίδευση*
- Καμπουρίδης, Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

- Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ανικούλα
- Κριεμάδης Θ., & Θωμοπούλου Ι. (2013). *Συμμετοχικό μοντέλο Ηγεσίας*, Ανακτήθηκε από <http://sparti.uop.gr/~toda/dsm2.pdf>
- Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010). *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*.
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση-Εξουσία*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: University Studio Press
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*, Αθήνα: Σταμούλης
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μεταίχμιο
- Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά, Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Έλλην
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ Θεωρία Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της εκπαίδευσης*, Τομ Α, Αθήνα : Αυτοέκδοση, σελ 279-281
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαραβάκος, Κ. (2012). *Σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: ΕΚΠΑ
- Σιδηροπούλου, Φ., & Τσαούλα, Ν. (2008). *Παιδικός Σταθμός Και Έρευνα, Τοπίο Πολυεπίπεδης Επικοινωνίας*, Αθήνα, Εκδόσεις: Ύψιλον.
- Υφαντόπουλος, Γ.Ν., & Νικολαΐδου, Κ.Ε. (2008). *Η στατιστική στην κοινωνική έρευνα*, Αθήνα: Gutenberg (κεφαλαίο 5)
- Χατζηπαντελή, Σ.Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργάνωση και Συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks

Παραρτήματα

Παράρτημα Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Καλησπέρα σας, ονομάζομαι Καραγκιόζη Ναταλία και είμαι φοιτήτρια στην ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ και ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ και συγκεκριμένα στο Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ. Στα πλαίσια λήψης του προπτυχιακού μου πτυχίου, πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με την Σχέση Παρακίνησης, Ηγεσίας και Αποτελεσματικής λειτουργίας οργανισμού στην πρώιμη προσχολική εκπαίδευση. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι, η διερεύνηση του προφίλ της παρακίνησης των παιδαγωγών στην προσχολική εκπαίδευση και τον συσχετισμό με την αποτελεσματική λειτουργία, καθώς και την αλληλεπίδραση με όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τον σκοπό της έρευνας.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΗΛΙΚΙΑ

23-30


31-40

41-50

50+

ΦΥΛΟ

 Άνδρας

 Γυναίκα

Έτη υπηρεσίας

 0-4

 5-12

 13-
25

 25+

Τίτλοι Σπουδών

Η απάντησή
σας

Ειδικότητα

Η απάντησή

Έτη υπηρεσίας σε αυτό το
σχολείο



0-4



5-12



13-25



25+

Β' ΜΕΡΟΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις/προτάσεις σχετίζονται σχετικά με την παρακίνηση. Παρακαλώ, διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και απαντήστε αυτό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

Διευκρινίζω πώς όπου υπάρχει γραμμική κλίμακα 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ.

Ο διευθυντής φροντίζει για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών;

1

2

3

4

5

καθόλου

πάρα πολύ

Ο διευθυντής είναι δεκτικός ως προς την υλοποίηση νέων ιδεών;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Αναγνωρίζει ο διευθυντής την αξία προσφοράς των εκπαιδευτικών;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Επιβραβεύει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών στις μεθόδους διδασκαλίας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ



Χειρίζεται τα λάθη των εκπαιδευτικών με διακριτικότητα και σεβασμό;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Γ' ΜΕΡΟΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις/ προτάσεις αφορούν το εργασιακό κλίμα που επικρατεί. Παρακαλώ, διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και απαντήστε αυτό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας. Διευκρινίζω πώς όπου υπάρχει γραμμική κλίμακα 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ.

Ο διευθυντής υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Καλλιεργείται από τον διευθυντή το θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Ο διευθυντής φροντίζει για την ύπαρξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ



Υποστηρίζει τον εκπαιδευτικό που μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα στον εργασιακό χώρο;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Ενισχύει ο διευθυντής την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, εκτός σχολικού περιβάλλοντος με σκοπό την σύσφιξη των σχέσεων;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Δ΄ ΜΕΡΟΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις σχετίζονται με το όραμα του διευθυντή και την συμμετοχή των παιδαγωγών στην λήψη αποφάσεων. Παρακαλώ, διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και απαντήστε αυτό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

Διευκρινίζω πώς όπου υπάρχει γραμμική κλίμακα 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ των παιδαγωγών στην λήψη αποφάσεων.

Ο διευθυντής προσδιορίζει με σαφήνεια το όραμά του για την εξέλιξη του σχολείου;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Εμπλέκει ο διευθυντής τους εκπαιδευτικούς στην διαδικασία λήψης αποφάσεων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Φροντίζει ο διευθυντής να ενημερώνει σε καθημερινή βάση τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του σχολείου;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Προωθείται από τον διευθυντή η αίσθηση αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την παιδαγωγική τους πρακτική;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι τα παραπάνω συμβάλλουν στην παρακίνησή σας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Κατά πόσο θεωρείτε ότι εφαρμόζονται τεχνικές παρακίνησης στον εργασιακό σας χώρο;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Καλές πρακτικές είναι οι τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν στο σχολείο και να δημιουργηθεί σε μεγάλο βαθμό το κατάλληλο περιβάλλον, μέσα στο οποίο η παρακίνηση των εκπαιδευτικών θα είναι δεδομένη Ποιες από τις παρακάτω πρακτικές θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην παρακίνηση σας;

- Ανάθεση αρμοδιοτήτων και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.
- Αναγνώριση και εκτίμηση προσπαθειών.
- Αυτονομία που αφήνει περιθώρια για λήψη αποφάσεων στο παιδαγωγικό έργο.
- Ευχάριστο κλίμα και διαπροσωπικές σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό.

Ποια εμπόδια θεωρείτε πως σαν εμποδίζουν στην παρακίνηση σας;(Μπορείτε

- Δεν προσφέρεται διδακτικό υλικό για την εκπλήρωση εκπαιδευτικών στόχων
- Δεν επιλύονται τα προβλήματα με συνεργατικό τρόπο
- Ο διευθυντής δεν συζητά θέματα που αφορούν με το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς
- Οι εκπαιδευτικοί δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο που παρακινεί ο διευθυντής στην εργασία

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Παράρτημα Β

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	ΗΛΙΚΙΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	ΦΥΛΟ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6	ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7	ΔΕΚΤΙΚΟΣ ΣΕ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΛΑΘΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11	ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18	ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19	ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22	ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23	ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

