



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΓΛΩΣΣΗ ΕΙΔΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ –
BILINGUAL SPECIAL EDUCATION

Διπλωματική εργασία

**Μορφές ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση στην ειδική αγωγή
και εκπαίδευση: Οι απόψεις του προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.**

της

Σταυρούλας Κολοβού

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Τσακίριδου Ελένη, Καθηγήτρια Εφαρμοσμένης Στατιστικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας, Π.Τ.Δ.Ε., Π.Δ.Μ

Εξεταστές:

Αλευριάδου Αναστασία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, Π.Τ.Ν., Π.Δ.Μ.

Ιορδανίδης Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης Εκπαίδευσης, Π.Τ.Δ.Ε, Π.Δ.Μ.

Φλώρινα, Ιούνιος 2016

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Σταυρούλα Κολοβού, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου από την τριμελή επιτροπή που ενθάρρυναν και υποστήριξαν αυτή την προσπάθεια. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την επόπτριά μου, Καθηγήτρια Τσακιρίδου Ελένη, Πρόεδρο της Επιτροπής Ακαδημαϊκών Θεμάτων και Προσωπικού του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, που συνέβαλε καταλυτικά στη διαμόρφωση της επιστημονικής μου σκέψης, πίστεψε σε μένα και με βοήθησε απλόχερα σε όλη αυτή τη διαδρομή προσφέροντας πολύτιμη καθοδήγηση, συμπαράσταση και υποστήριξη.

Επίσης, θερμά ευχαριστώ την Αναπληρώτρια Προϊσταμένη του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. Κοζάνης Γκιαούρη Στεργιανή για το αμέριστο ενδιαφέρον και την ενθάρρυνσή της, καθώς και για την προσφορά των συμβουλών και των παρατηρήσεών της, που υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτού του εγχειρήματος.

Αποφασιστικής σημασίας για την ολοκλήρωση αυτής της Διπλωματικής ήταν η συμβολή των συναδέρφων, εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ., που συμμετείχαν στην έρευνα και τους ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

Σελίδα υπεύθυνης δήλωσης

Όνοματεπώνυμο: Σταυρούλα Κολοβού

A.E.M.: 473

Ηλεκτρονική διεύθυνση: roulako7@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2014

Κατεύθυνση: Δίγλωσση Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Μορφές ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση: Οι απόψεις του προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι τον/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 19 - 5 - 2016

Η δηλούσα

Σταυρούλα Κολοβού

Συντομογραφίες

J.S.S.: Job Satisfaction Survey

M.L.Q.: Multifactor Leadership Questionnaire

Δ.Π.: Διοικητικό Προσωπικό

Ε.Α.Ε.: Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση

Ε.Ε.Π.: Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό

Ε.Π.: Εκπαιδευτικό Προσωπικό

Κ.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.: Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού

ΚΕ.Δ.Δ.Υ.: Κέντρο Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης

Π.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.: Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού

Σ.Μ.Ε.Α.Ε.: Σχολική Μονάδα Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Περιεχόμενα

Πνευματικά δικαιώματα	ii
Ευχαριστίες	iii
Σελίδα υπεύθυνης δήλωσης	iv
Συνομογραφίες	v
Περιεχόμενα	6
Ευρετήριο πινάκων	9
Περίληψη	10
Abstract	11
Εισαγωγή	12
1. Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση: Η περίπτωση των Κέντρων Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.)	15
2. Ηγεσία: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εμπειρικά Δεδομένα	25
Αντιπροσωπευτικές θεωρίες για το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση	25
Η γενετική θεωρία	27
Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών	27
Θεωρίες της συμπεριφοράς	28
Οι ενδεχομενικές θεωρίες	29
Θεωρία Χ.Υ	30
Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»	31
Νέες προσεγγίσεις: Χαρισματική-Μετασηματιστική-Διεκπεραιωτική ηγεσία	32
Βασικά πρότυπα/μορφές ηγετικής συμπεριφοράς	36
3. Επαγγελματική Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εμπειρικά Δεδομένα	45
Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	50
Η Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow	51
Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom	52
Θεωρία των τριών αναγκών του Mc Clelland	53
Επαγγελματική ικανοποίηση και αποτελέσματα ερευνών	53
Ικανοποίηση δημοσίων υπαλλήλων	55
4. Ο ρόλος της Ηγεσίας στην επίτευξη της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	59
5. Μεθοδολογία	66
Ερευνητικά ερωτήματα	66

Δείγμα	67
Μέσα συλλογής Δεδομένων	70
Το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey)	70
Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire)	72
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	74
6. Στατιστική ανάλυση	75
Αποτελέσματα.....	75
Α. Κλίμακα J.S.S. – Επαγγελματική Ικανοποίηση	75
Μισθός	77
Ευκαιρίες προαγωγής	78
Πρόσθετες παροχές.....	79
Έκτακτες ανταμοιβές.....	80
Προϊστάμενος.....	81
Συνεργάτες	81
Φύση της δουλειάς	82
Επικοινωνία.....	83
Ισχύουσες διαδικασίες.....	83
Β. Κλίμακα M.L.Q. – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας.....	85
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).....	86
II(A): Idealized Influence (Attributes) –Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά).....	86
II(B): Idealized Influence (Behaviors) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)	87
IM: Inspirational Motivation – Εμπνευστική Παρακίνηση.....	87
IS: Intellectual Stimulation – Διανοητική Διέγερση	87
IC: Individual Consideration – Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.....	88
Διεκπεραιωτική Ηγεσία - (Transactional Leadership).....	88
CR: Contingent Reward – Έκτακτη κατ’ Εξαίρεση Ανταμοιβή.....	89
MBEA: Management-by-Exception (Active) – Management κατ’ Εξαίρεση (Ενεργό)	89
Παθητική/ προς αποφυγή Συμπεριφορά (ηγεσία) - Passive / Avoidant Behavior (Leadership).....	90
MBEP: Management-by-Exception (Passive) – Management κατ’ Εξαίρεση (Παθητικό).....	90
LF: Laissez-Faire Leadership – Ηγεσία προς Αποφυγή.....	90
Εκβάσεις της Ηγεσίας (Out Comes of Leadership).....	91
Extra Effort – Επιπλέον προσπάθεια.....	91
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα.....	92

Satisfaction – Ικανοποίηση.....	92
Συσχετίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας	94
7. Συμπεράσματα	95
Επαγγελματική ικανοποίηση	95
Ηγεσία	100
Περιορισμοί.....	104
Προτάσεις.....	105
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	108
Παράρτημα: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	119

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1. Διαφορές Management και ηγεσίας	37
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	68
Πίνακας 3. Περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης.....	71
Πίνακας 4. Αντιστοιχία διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης με τις ερωτήσεις του JSS.....	72
Πίνακας 5. M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire	73
Πίνακας 6. Δείκτες αξιοπιστίας, Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις του J.S.S	77
Πίνακας 7. Περιγραφικά μέτρα ανά διάσταση – παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	84
Πίνακας 8. Δείκτες αξιοπιστίας, Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις του M.L.Q.....	85
Πίνακας 9. Περιγραφικά μέτρα στοιχείων ηγεσίας και δημογραφικών παραγόντων	93
Πίνακας 10. Βαθμοί συσχέτισης της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας (Pearson r)	94

Περίληψη

Η ποιότητα επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων σε επαγγέλματα όπου παρέχεται φροντίδα και υποστήριξη έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Επίσης η ασκούμενη μορφή ηγεσίας και η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται το θέμα των μορφών ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού, εκπαιδευτικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού της Ειδικής Αγωγής και εκπαίδευσης που εργάζεται στα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.) στην Ελλάδα. Σε δείγμα 194 εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. μοιράστηκαν δύο ερωτηματολόγια, πρώτον για να μετρηθεί ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και τις επιμέρους διαστάσεις της (Spector, 1985), δεύτερον να καταγραφούν οι μορφές ηγεσίας που παρουσιάζονται στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. (Μετασχηματιστική, Διεκπεραιωτική, Παθητική/ προς αποφυγή) καθώς και οι εκβάσεις της ηγεσίας (Avolio & Bass, 2004), και τρίτον να διερευνηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης και των ηγετικών μορφών. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μέσος βαθμός ικανοποίησης είναι 3.84). Σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν επίσης, στην επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολο αυτής. Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση φάνηκε να έχει μέτρια θετική συσχέτιση τόσο με τη μετασχηματιστική ηγεσία ($r = 0.593$, $p < 0.001$) όσο και με τη διεκπεραιωτική ηγεσία ($r = 0.352$, $p < 0.001$), καθώς και με τις εκβάσεις της ηγεσίας ($r = 0.642$, $p < 0.001$), ενώ μέτρια αρνητική συσχέτιση ($r = -0.528$, $p < 0.001$) παρατηρήθηκε με την παθητική/προς αποφυγή ηγεσία.

Λέξεις-κλειδιά: Μορφές Ηγεσίας, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση, Εργαζόμενοι ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Abstract

The quality of working life of employees in occupations that provide care and support has been the subject of many investigations. At the same time, the leadership forms exerted and their relations to professional staff satisfaction has spurred the interest of many researchers. This study addresses the issue of leadership styles and job satisfaction of the administrative, educational and special education staff of special education and training working in Centers of Diagnosis Differential-diagnosis and Support (KE.D.D.Y.) in Greece. In a sample of 194 employees in KE.D.D.Y. two questionnaires were distributed, first to measure the degree and individual dimensions of job satisfaction of employees (Spector, 1985), secondly to record the leadership styles shown in KE.D.D.Y. (Transformational Leadership, Transactional Leadership, Passive/Avoidant Behavior Leadership) and the outcomes of leadership (Avolio & Bass, 2004), and thirdly to investigate the correlations between, dimensions of job satisfaction and leadership styles. The results showed that the participants are quite satisfied with their job (average satisfaction level is 3.84). Significant differences were also found in the impact of demographic characteristics on job satisfaction itself as well as on each of the individual dimensions. Finally, job satisfaction appeared to have moderate positive correlation with both transformational leadership ($r = 0.593$, $p < 0.001$) and the transactional leadership ($r = 0.352$, $p < 0.001$), as well as the outcomes of leadership ($r = 0.642$, $p < 0.001$), while moderate negative correlation ($r = -0.528$, $p < 0.001$) was observed with passive /avoidant leadership.

Keywords: Forms of Leadership, Job Satisfaction, Special Education, Employees in KE.D.D.Y.

Εισαγωγή

Οι εργαζόμενοι στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση και κυρίως αυτοί που υπηρετούν στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αποτελούν μια κατηγορία εργαζομένων που αποτελείται από πολλές και διαφορετικές ειδικότητες, με κοινό σκοπό την παροχή υπηρεσιών διάγνωσης και υποστήριξης των μαθητών/τριών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή και αναπηρία. Όπως στα περισσότερα επαγγέλματα που έχουν ως αντικείμενο τον άνθρωπο, έτσι και στο χώρο της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι στην καθημερινή τους αλληλεπίδραση με τους/τις συναδέλφους τους, τον/την Προϊστάμενο/η, με τους/τις μαθητές/τριες που βιώνουν ποικίλες δυσκολίες, με τους γονείς τους καθώς και με τους/τις εκπαιδευτικούς τους, μπορούν να επηρεαστούν είτε θετικά είτε αρνητικά. Ο βαθμός στον οποίο θα επηρεαστούν και ο τρόπος, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες είτε ενδοπροσωπικούς είτε παράγοντες ηγεσίας και οργανωσιακής δομής (Iordanidis, Tsakiridou & Sagiadinou, 2014).

Το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντικό, καθώς συνδέεται στενά με εργασιακές συμπεριφορές, όπως η παραγωγικότητα, οι απουσίες από την εργασία και η εγκατάλειψη του επαγγέλματος (Πετρίλη, 2007. Saiti, 2007. Saiti & Fassoulis, 2012). Βέβαια, εκτός από αυτή την ανθρώπινη συμπεριφορά φαίνεται να συνδέεται και με οικονομικά ζητήματα (Oshagbemi, 2000), καθώς και με διοικητικά.

Επιπρόσθετα, οι προκλήσεις στα πλαίσια της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης απαιτούν αναπροσαρμογές, όπως νέες προσεγγίσεις διαφοροποιημένης διδασκαλίας και μεθοδολογίας, διαμορφώνονται νέες σχέσεις επικοινωνίας επιβάλλοντας αλλαγές στο ρόλο, στο προφίλ, στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση (Alevriadou & Lang, 2011. Tsakiridou & Polyzoroulou, 2014). Ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στην αυτο-αποτελεσματικότητά τους (Sharma, Loreman & Forlin, 2012).

Οι επιδιώξεις για δομικές αλλαγές και για ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο των συζητήσεων των άμεσα εμπλεκομένων και εστιάζονται πάντα στο ρόλο του ηγέτη, του προϊσταμένου στην υπηρεσία, στην ποιότητα ηγεσίας και την αλληλοεπίδραση που έχει με τα υπόλοιπα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας, καθώς και στην οργανωσιακή κουλτούρα

(Iordanidis, Tsakiridou & Balasi, 2015). Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την εξουσία του, ώστε να διαμορφώσει θετικό κλίμα εργασίας και να ευνοήσει την επαγγελματική ενδυνάμωση και ικανοποίηση του προσωπικού. Η ποιότητα της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα - κλειδί για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας, πόσο μάλλον στο χώρο της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης, ο οποίος διαπνέεται από τις αρχές της διεπιστημονικής συνεργασίας (Sancar, 2009. Stroggilos, 2005. Wetherell, 2002).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προεξέχουσα θέση στις νεότερες θεωρίες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ηγεσία. Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών διερεύνησε το φαινόμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και εντόπισε μια σύνδεση ανάμεσα σε αυτήν και την αποτελεσματικότητα (Leithwood & Jantzi, 2003). Το ενδιαφέρον για μορφές ηγεσίας με νεότερες ιδέες, όπως της από κοινού ηγεσίας, του οράματος, της ενδυνάμωσης, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1990 (Hallinger, 2003), όταν οι ερευνητές επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους σε μορφές ηγεσίας οι οποίες αντανάκλυσαν περισσότερο αλλαγές «δευτέρου βαθμού», όπως η διαφοροποίηση δομών και κουλτούρας (Leithwood, 1994). Το μοντέλο που χαρακτηριζόταν από όλα αυτά τα στοιχεία ήταν αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι, πλέον την προσοχή είχε η από κοινού εύρεση των στόχων, το αμοιβαίο όραμα καθώς και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του ηγέτη (Avolio & Bass, 2004). Χαρακτηριστικές επίσης, είναι οι έρευνες που καταδεικνύουν τη σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασκούμενης μορφής ηγεσίας (Bushra, Usman & Naveed, 2011. Madlock, 2008. Sancar, 2009. Wetherell, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη πραγματεύεται το θέμα των μορφών ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης που εργάζεται στα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.) στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, διερευνώνται οι απόψεις του διοικητικού, του εκπαιδευτικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του/της προϊσταμένου στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πώς αυτή σχετίζεται με την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Παράλληλα, επιδίωξη αποτελεί και η διερεύνηση πιθανών επιδράσεων των παραπάνω από συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση. Επίσης, η έρευνα συμπληρώνει με νέα,

πρωτότυπα δεδομένα από το χώρο των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αναδεικνύοντας σχέσεις με παράγοντες και συμβάλλει στο σχετικό προβληματισμό που αναπτύσσεται στην Ελλάδα, καταγράφοντας τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και των διοικητικών υπαλλήλων για την ανάδειξη των απόψεων, αλλά και των στάσεων τους σχετικά με θέματα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Μάλιστα, τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορέσουν να αποτελέσουν μια πρόταση για αλλαγές και βελτιώσεις στην άσκηση της ηγεσίας στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση.

Η εργασία αποτελείται από τα εξής κεφάλαια: Το πρώτο κεφάλαιο αφορά στην έννοια της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης, με ιδιαίτερη αναφορά στα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης. Το δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρεται στην ηγεσία και τις μορφές της. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια απόπειρα να οριοθετηθεί εννοιολογικά η επαγγελματική ικανοποίηση. Το τέταρτο κεφάλαιο παραπέμπει στον τρόπο που οριοθετήσαμε το εννοιολογικό μας πλαίσιο, στην προβληματική μας, στην ερμηνευτική σχηματοποίηση του φαινομένου που ακολουθήσαμε, όπως και στον προσδιορισμό του αντικειμένου και των βασικών ερωτημάτων τα οποία θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε μέσα από την εμπειρική έρευνα που διενεργήσαμε στο πλαίσιο της μελέτης μας για τις μορφές ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση. Η μεθοδολογία της έρευνάς μας παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο. Περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε και χορηγήσαμε στην έρευνα, η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε και το δείγμα της έρευνάς μας. Το έκτο κεφάλαιο αυτής της μελέτης αναφέρεται στην επεξεργασία και στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε και περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας και το σχολιασμό τους. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων, διεξάγονται συμπεράσματα και αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι πιθανές μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις.

1. Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση: Η περίπτωση των Κέντρων Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.)

Η ειδική αγωγή και εκπαίδευση είναι το σύνολο των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών στους μαθητές με αναπηρία και διαπιστωμένες ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (Νόμος 3699/2008). Η Ε.Α.Ε. επιδιώκει ιδίως: α) την ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, β) τη βελτίωση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων τους, ώστε να καταστεί δυνατή η ένταξη ή η επανένταξή τους στο γενικό σχολείο, όπου και όταν αυτό είναι δυνατόν, γ) την αντίστοιχη προς τις δυνατότητές τους ένταξη στο εκπαιδευτικό σύστημα, στην κοινωνική ζωή και στην επαγγελματική δραστηριότητα και δ) την αλληλοαποδοχή, την αρμονική συμβίωσή τους με το κοινωνικό σύνολο και την ισότιμη κοινωνική τους εξέλιξη, με στόχο τη διασφάλιση της πλήρους προσβασιμότητας των μαθητών με αναπηρία και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και των εκπαιδευτικών ή/και γονέων και κηδεμόνων με αναπηρία, σε όλες τις υποδομές (κτιριακές, υλικοτεχνικές συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών προσαρμογών), τις υπηρεσίες και τα αγαθά που αυτά διαθέτουν. Η εφαρμογή των αρχών του «Σχεδιασμού για Όλους (Design for All)» για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία είναι υποχρεωτική τόσο κατά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού υλικού όσο και κατά την επιλογή του πάσης φύσεως εξοπλισμού (συμβατικού και ηλεκτρονικού), των κτιριακών υποδομών αλλά και κατά την ανάπτυξη όλων των πολιτικών και διαδικασιών των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και ΚΕ.Δ.Δ.Υ..

Η πολιτική της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης (Σύμβαση του ΟΗΕ 2006 για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες, επικύρωση από το Ελληνικό Κράτος με το νόμο 4074/2012) εκτείνεται πέρα από τον εκσυγχρονισμό, τη μεταρρύθμιση και την αναδιοργάνωση των θεσμών αγωγής και εκπαίδευσης και σχετίζεται με τις σχολικές κουλτούρες, την εκπαιδευτική πολιτική, τη διεπιστημονικότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη (Barton, 2003. Ζώνιου-Σιδέρη, 2000).

Ειδικότερα, η διεπιστημονική επιταγή έχει προκύψει όχι από μια απλή φιλοσοφική πίστη στη «διεπιστημονικότητα» ή «ετερογένεια», αλλά από τον χαρακτήρα των υπό

μελέτη θεμάτων, πολλά από τα οποία απαιτούν συνδυασμένες προσπάθειες επιστημόνων διαφορετικών κλάδων. Η συλλογική σκέψη σχετικά με τα σύνθετα προβλήματα απαιτεί να ξεπερνιούνται στεγανά, τόσο οριζόντια (από διάφορους κλάδους), όσο και κάθετα (σε διαφορετικά επίπεδα: εμπειρογνώμονες, πολιτικοί, επαγγελματίες της δράσης, ευρύτερο κοινό) (Stroggilos, 2005).

Η διεπιστημονικότητα στην εκπαίδευση είναι μια μεθοδολογική προσέγγιση αντιμετώπισης πολύπλοκων ζητημάτων και ένας αποτελεσματικός τρόπος κατανόησης της πραγματικότητας και της κατάκτησης της γνώσης. Μία επίσης, συνθετική οπτική στη διερεύνηση, κατανόηση μιας συγκεκριμένης κατάστασης και απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και αλλαγή που επιχειρείται. Θεωρητικοί μελετητές και επαγγελματίες της πρώτης γραμμής, εδώ και είκοσι και πλέον χρόνια, σταδιακά αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η εκπαίδευση όλων των παιδιών/νέων πρέπει να είναι αποτέλεσμα του μοιράσματος της κοινής ευθύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών στην τάξη, των ειδικών παιδαγωγών, άλλων επαγγελματιών αλλά και των γονέων. Δουλεύοντας διεπιστημονικά στο σχολείο ενισχύονται οι επαγγελματίες να αποκτήσουν καλύτερη ενημέρωση και γνώση σε κομβικά θέματα που αφορούν: α) συμπεριφορές και δύσκολες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι μαθητές, β) τη σχολική κουλτούρα, γ) την οικογενειακή ζωή και δ) τη συμμετοχή στη κοινότητα. Έτσι εντοπίζονται αποτελεσματικότερα τα εμπόδια στη μάθηση, στους διαφορετικούς τύπους και ρυθμούς μάθησης και διαμορφώνονται κοινές στοχοθεσίες για την υποστήριξη των μαθητών. Τα προαναφερόμενα όμως προϋποθέτουν αλλαγές στη δομή, στην κουλτούρα, στις στάσεις και στις εκπαιδευτικές πρακτικές (Alevriadou & Lang, 2011. Stroggilos, 2005. Tsakiridou & Polyzoroulou, 2014).

Η διεπιστημονική συνεργασία έχει ως σκοπό τη βελτίωση της εκπαίδευσης, την έγκυρη διάγνωση και την υποστήριξη των παιδιών με αναπηρίες, και κατά συνέπεια την άρση του σχολικού-κοινωνικού αποκλεισμού. Όμως, στο ελληνικό σχολείο η ένταξη έχει παραμείνει έξω από την καθημερινή σχολική πρακτική (Ζώνιου-Σιδέρη, 2000). Αυτό οφείλεται τόσο στις ασάφειες, ανακρίβειες και αδυναμίες του νομοθετικού πλαισίου όσο και στην άτυπη εφαρμογή προγραμμάτων ένταξης, τα οποία δεν έχουν οδηγήσει σε ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στο σύστημα της «εκπαιδευτικής οικολογίας» των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή και αναπηρία (Σούλης, 2002. Vlachou, 2004).

Στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες της Ε.Α.Ε. περιλαμβάνονται η διαφοροδιάγνωση, η διάγνωση, η αξιολόγηση και αποτύπωση των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών, η συστηματική παιδαγωγική παρέμβαση με εξειδικευμένα και κατάλληλα προσαρμοσμένα εκπαιδευτικά εργαλεία και προγράμματα, τα οποία υλοποιούνται από τα κατά τόπους ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αποτελούν αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και υπάγονται στον Περιφερειακό Διευθυντή Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην περιφέρεια του οποίου λειτουργεί το ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Σε κάθε Περιφερειακή Ενότητα ιδρύθηκαν με το Νόμο 2817/2000 τα Κέντρα Διάγνωσης Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Κ.Δ.Α.Υ.) που μετονομάστηκαν με τον νόμο 3699/2008 σε Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.). Σκοπός των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. είναι η προσφορά υπηρεσιών διάγνωσης, αξιολόγησης και υποστήριξης των μαθητών και κυρίως εκείνων που έχουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και υποστήριξης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας. Ειδικότερα το ΚΕ.Δ.Δ.Υ. οργανώνει τις δραστηριότητές του γύρω από τους παρακάτω άξονες σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας (Υ.Α. 4494/2001, όπως τροποποιήθηκε με την Υ.Α. 28911/2007):

Α) Ανίχνευση - Διάγνωση - Αξιολόγηση των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες/αναπηρία που περιλαμβάνει: *την ανίχνευση και παραπομπή, τη διαδικασία διάγνωσης, αξιολόγησης και έκδοσης της γνωμάτευσης, τις βασικές αξιολογικές εκθέσεις που αναφέρονται στην εκπαιδευτική αξιολόγηση, την έκθεση κοινωνικού ιστορικού, την έκθεση ψυχολόγου και τις άλλες αξιολογήσεις, τη διαδικασία για την κατάρτιση εισηγήσεων σε σχέση με τις λοιπές αρμοδιότητες της υπηρεσίας και την τήρηση αρχείου ατομικών φακέλων.*

Β) Υποστήριξη ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και των οικογενειών τους και την εκπαιδευτική παρέμβαση που περιλαμβάνει: *την κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων έγκαιρης (πρώιμης) εκπαιδευτικής παρέμβασης για παιδιά προσχολικής ηλικίας, την κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων συμβουλευτικής γονέων και οικογένειας, την υποστήριξη των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και την υποστήριξη των διδασκόντων σε μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.*

Γ) Ευαισθητοποίηση του κοινωνικού συνόλου σε θέματα Ειδικής Αγωγής.

Συγκεκριμένα, η διαφορική διάγνωση αποτελεί μέρος της διεπιστημονικής αξιολόγησης με σκοπό τη συγκέντρωση των αναγκαίων δεδομένων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την παροχή κατάλληλων υποστηρικτικών υπηρεσιών. Μια πολύ σημαντική πλευρά της διαγνωστικής διαδικασίας των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών είναι η λειτουργία της διεπιστημονικής ομάδας, η οποία είναι υπεύθυνη για την αξιολόγησή τους. Η διεπιστημονική ομάδα είναι μια μικρή ομάδα επαγγελματιών από τον χώρο της ειδικής εκπαίδευσης, της ψυχολογίας, των κοινωνικών επιστημών και της υγείας, η οποία έχει καλά καθορισμένα όρια και τα μέλη της μοιράζονται έναν κοινό σκοπό, παρόμοιες αξίες και κατέχουν εξειδικευμένη γνώση και δεξιότητες. Η συνεργασία στο πλαίσιο της διεπιστημονικής ομάδας διευκολύνει τη σφαιρική ολιστική κατανόηση των προβλημάτων και των αναγκών των παιδιών και των οικογενειών τους μέσα από μια συνολική αξιολόγηση, στην οποία συμβάλλει ο κάθε επαγγελματίας αναλαμβάνοντας ρόλους και στόχους που καθορίζονται σε τακτικές συναντήσεις της ομάδας, όπου συζητούνται τα περιστατικά που παραπέμπονται και τα αιτήματά τους. Έτσι γίνεται δυνατή η διάγνωση των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών, με την αξιολόγηση του παιδιού από κάθε πλευρά: *εκπαιδευτική, ψυχολογική, κοινωνική και οι αποφάσεις παίρνονται σε συνεργασία με τους γονείς και το παιδί, ώστε να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο παρέμβασης.*

Οι κυριότερες αρμοδιότητες των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. (ν. 3699/2008) είναι οι παρακάτω:

α) Η ανίχνευση και η διαπίστωση του είδους και του βαθμού των δυσκολιών των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στο σύνολο των παιδιών προσχολικής και σχολικής ηλικίας. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. συνεργάζονται με τις διευθύνσεις Υγείας και Πρόνοιας των Περιφερειών.

β) Η εισήγηση για την κατάρτιση προσαρμοσμένων εξατομικευμένων ή ομαδικών προγραμμάτων ψυχοπαιδαγωγικής και διδακτικής υποστήριξης και δημιουργικής απασχόλησης, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της τάξης και με το Ε.Ε.Π., καθώς και την εφαρμογή άλλων επιστημονικών, κοινωνικών και λοιπών υποστηρικτικών μέτρων για τα άτομα με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, στα σχολεία, στην έδρα του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ή στο σπίτι.

γ) Η εισήγηση για την κατάταξη, εγγραφή και φοίτηση στην κατάλληλη σχολική μονάδα ή άλλο εκπαιδευτικό πλαίσιο ή πρόγραμμα Ε.Α.Ε., καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής πορείας των μαθητών, σε

συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους Ε.Α.Ε., τους αρμόδιους κατά περίπτωση σχολικούς συμβούλους προσχολικής αγωγής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας γενικής εκπαίδευσης, τους συμβούλους Ε.Ε.Π., τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, το εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει την ευθύνη εφαρμογής του προγράμματος, καθώς και με το Ε.Ε.Π. που υπηρετεί στις σχολικές μονάδες Ε.Α.Ε.

δ) Η παροχή συνεχούς συμβουλευτικής υποστήριξης και ενημέρωσης στο εκπαιδευτικό προσωπικό και σε όσους συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην επαγγελματική κατάρτιση και τη διοργάνωση προγραμμάτων ενημέρωσης και κατάρτισης για τους γονείς και τους ασκούντες τη γονική μέριμνα, σε συνεχή βάση στην περιοχή αρμοδιότητάς τους, υπό τη μορφή ενημερωτικών ημερίδων που οργανώνονται με ευθύνη του οικείου ΚΕ.Δ.Δ.Υ..

ε) Ο καθορισμός του είδους των εκπαιδευτικών βοηθημάτων και τεχνικών οργάνων τα οποία διευκολύνουν την πρόσβαση στο χώρο και στη μαθησιακή διαδικασία που έχει ανάγκη το παιδί στο σχολείο ή στο σπίτι και για τα οποία δεν απαιτείται ιατρική γνωμάτευση και συνταγή, καθώς και η υποβολή προτάσεων για την καλύτερη πρόσβαση και παραμονή των μαθητών στους χώρους της εκπαίδευσης.

στ) Η εισήγηση για την αντικατάσταση των γραπτών δοκιμασιών των μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες με προφορικές ή άλλης μορφής δοκιμασίες, στις προαγωγικές και απολυτήριες εξετάσεις των σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και στις εισαγωγικές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι εισηγήσεις αφορούν, εκτός των μαθητών που φοιτούν σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και μαθητές που φοιτούν σε σχολεία της γενικής εκπαίδευσης. Ειδικότερα για τους μαθητές με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες, όπως δυσλεξία, δυσαριθμησία, δυσγραφία, δυσαναγνωσία, δυσορθογραφία, εισηγείται τη μέθοδο διδασκαλίας και αξιολόγησης για τον έλεγχο και πιστοποίηση των γνώσεων του μαθητή στα μαθήματα που εξετάζεται, σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών. Επίσης, εισηγείται τους εναλλακτικούς τρόπους εξέτασης των κωφών, βαρήκοων, τυφλών, με χαμηλή όραση και αυτιστικών μαθητών σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, καθώς και τους εναλλακτικούς τρόπους της σχολικής αξιολόγησής τους εκτός εξετάσεων.

ζ) Η εισήγηση στις αρμόδιες υπηρεσίες της περιοχής αρμοδιότητάς τους για την ίδρυση, την κατάργηση, την προαγωγή, τον υποβιβασμό, τη μετατροπή ή τη

συγχώνευση των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και των Τμημάτων Ένταξης, την προσθήκη τομέων στα Επαγγελματικά Γυμνάσια, στα Επαγγελματικά Λύκεια και στην Επαγγελματική Σχολή και τμημάτων ειδικοτήτων, τη στελέχωσή τους και την αύξηση ή μείωση των θέσεων.

η) Η σύνταξη εκθέσεων – προτάσεων για τις ενδεχόμενες κτηριακές ή/και υλικοτεχνικές παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν στις Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και στα σχολεία γενικής εκπαίδευσης της περιοχής αρμοδιότητας του κάθε ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

θ) Η σύνταξη εξατομικευμένων εκθέσεων – προτάσεων για όλους τους μαθητές της αρμοδιότητας του κάθε ΚΕ.Δ.Δ.Υ., στις οποίες αναφέρονται οι σύγχρονες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, τα εκπαιδευτικά βοηθήματα, τα καινοτόμα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προηγμένης τεχνολογίας που μπορούν να υποστηρίξουν τη λειτουργικότητα και τη συμμετοχή του κάθε μαθητή με αναπηρία και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στη διαδικασία της συνεκπαίδευσης με τους μαθητές του γενικού εκπαιδευτικού πλαισίου.

ι) Η πρόταση για την εφαρμογή προγραμμάτων πρόωμης παρέμβασης όπου απαιτείται.

Σε όλα τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. μπορεί να υπηρετεί το εξής Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Ε.Π.), Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Ε.Ε.Π.) και Διοικητικό Προσωπικό (Δ.Π.):

ΠΕ60 ή ΠΕ61 – Νηπιαγωγών

ΠΕ70 ή ΠΕ71 – Δασκάλων

ΠΕ02 – Φιλολόγων

ΠΕ03 – Μαθηματικών

ΠΕ11.01 Καθηγητών Φυσικής Αγωγής με ειδικότητα στην ΕΑΕ

ΠΕ26 ή ΠΕ21 – Λογοθεραπευτών

ΠΕ29 – Εργοθεραπευτών

ΠΕ24 – Παιδοψυχιάτρων ή ΠΕ35 – Παιδιάτρων με εξειδίκευση στην Παιδονευρολογία ή Νευρολόγων με εξειδίκευση στην Παιδονευρολογία

ΠΕ23 – Ψυχολόγων

ΠΕ30 – Κοινωνικών Λειτουργών

ΔΕ – Διοικητικών

Επίσης τοποθετείται κατά περίπτωση Ε.Ε.Π. των ακόλουθων κλάδων:

ΠΕ22 – Επαγγελματικών Συμβούλων

ΠΕ28 – Φυσικοθεραπευτών

ΠΕ25 – Σχολικών Νοσηλευτών

ΠΕ31– Εξειδικευμένο είτε στον Επαγγελματικό Προσανατολισμό των τυφλών είτε στην κινητικότητα, τον προσανατολισμό και τις δεξιότητες καθημερινής διαβίωσης των τυφλών είτε στην ελληνική νοηματική γλώσσα των κωφών είτε στη γραφή Braille των τυφλών.

ΠΕ36 – Μουσικοθεραπευτών.

Το προσωπικό των ΚΕ.Δ.Δ.Υ., εκπαιδευτικό, ειδικό εκπαιδευτικό και διοικητικό, δραστηριοποιείται με τη μορφή:

α. Συλλογικού διοικητικού οργάνου. Ως συλλογικό διοικητικό όργανο συνέρχεται σε τακτές ή έκτακτες συνεδριάσεις υπό την προεδρία του προϊσταμένου του ΚΕ.Δ.Δ.Υ., στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι υπηρετούντες σε αυτό, προκειμένου να ρυθμίσει θέματα προγραμματισμού των δραστηριοτήτων του, αναζήτησης και εφαρμογής τρόπων και μέτρων για την επίτευξη των γενικών και ειδικών σκοπών του και καθορισμού των λεπτομερειών λειτουργίας του.

β. Διεπιστημονικής ομάδας και υποομάδων. Το εκπαιδευτικό και ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αποτελεί διεπιστημονική ομάδα, η οποία έχει την ευθύνη για την αναζήτηση και εφαρμογή μέτρων που αποβλέπουν στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών και επιστημονικών αρμοδιοτήτων του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. Με απόφαση των μελών του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ως συλλογικού διοικητικού οργάνου μπορεί να συγκροτούνται υποομάδες από δύο ή περισσότερα μέλη για την αντιμετώπιση ειδικών εκπαιδευτικών και επιστημονικών θεμάτων στους τομείς ανίχνευσης, διάγνωσης και υποστήριξης των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

γ. Ατομικών ενεργειών κατά ειδικότητα. Ο/Η Προϊστάμενος/η των ΚΕ.Δ.Δ.Υ., τα μέλη του εκπαιδευτικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και ο γραμματέας αυτού προσφέρουν ατομικά τις υπηρεσίες τους, όπως αυτές καθορίζονται από τον κανονισμό λειτουργίας για κάθε ειδικότητα. Για τα γενικότερα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. εφαρμόζονται οι διατάξεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα.

Όλες οι πράξεις, ενέργειες και εισηγήσεις του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. έχουν εκπαιδευτικό προσανατολισμό. Αποσκοπούν στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και στη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.

Επιδιώκουν να καταστεί δυνατή η ένταξη και επανένταξή τους στο κοινό εκπαιδευτικό σύστημα, η επαγγελματική τους κατάρτιση, η συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία, η αποδοχή τους από το κοινωνικό σύνολο και η ισότιμη κοινωνική τους εξέλιξη.

Το ωράριο εργασίας του προσωπικού που υπηρετεί στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ., για τους κλάδους των εκπαιδευτικών και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού ανέρχεται στις 6 ώρες ημερησίως και 30 ώρες εβδομαδιαίως, ενώ για τους κλάδους Δ.Ε. ισχύει το ωράριο λειτουργίας των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Αν δεν είναι δυνατή η πλήρωση των θέσεων Ε.Π. και Ε.Ε.Π. στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με μετάθεση, διορισμό, απόσπαση ή συμπλήρωση ωραρίου, καθώς και στις περιπτώσεις μακράς απουσίας μελών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. ή για την κάλυψη εξαιρετικών λειτουργικών αναγκών, προσλαμβάνονται στις θέσεις αυτές αναπληρωτές που έχουν τα προσόντα διορισμού του κλάδου τους, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου για ένα διδακτικό έτος.

Σε κάθε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. προϊστάμενος ορίζεται, για 4ετή θητεία, κατόπιν επιλογής από το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Κ.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.). Δικαίωμα συμμετοχής στην επιλογή έχουν εκπαιδευτικοί που διαθέτουν σπουδές στην Ε.Α.Ε. ή μέλη του Ε.Ε.Π., οι οποίοι υπηρετούν οργανικά σε σχολικές μονάδες ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ. της περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης στην οποία υπάγεται το ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και με την προϋπόθεση να έχουν 3ετή προϋπηρεσία σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ.. Κριτήρια επιλογής είναι αυτά που ισχύουν και για τα άλλα στελέχη εκπαίδευσης. Τοποθετούνται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ύστερα από πρόταση του Κ.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.. Όταν δεν καλύπτονται οι θέσεις με επιλογή από το Κ.Υ.Σ.Ε.Ε.Π., ορίζεται αναπληρωτής προϊστάμενος με διετή θητεία από τον περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης, με πρόταση του οικείου Περιφερειακού Υπηρεσιακού Συμβουλίου Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Π.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.), ύστερα από προκήρυξη ενδιαφέροντος.

Σήμερα όλοι οι Προϊστάμενοι/ες των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. που έχουν οριστεί είναι ορισμένοι από τους Περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης και έτσι είναι όλοι τους/τις Αναπληρωτές Προϊστάμενοι/ες, καθώς δεν έχει γίνει προκήρυξη της θέσης για τετραετή θητεία.

Ο/Η Προϊστάμενος/η του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. είναι διοικητικός προϊστάμενος και έχει την ευθύνη για την τήρηση του κανονισμού λειτουργίας του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. Ειδικότερα ο προϊστάμενος του ΚΕ.Δ.Δ.Υ.:

- α) έχει την ευθύνη της οργάνωσης και συντονισμού των διαδικασιών ανίχνευσης που διενεργούνται με πρωτοβουλία του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. τον Νοέμβριο ή Δεκέμβριο κάθε σχολικού έτους, στο σύνολο των μαθητών της περιφέρειάς του. Φροντίζει επίσης όσοι μαθητές, μετά την ανίχνευση, έχουν ανάγκη για περαιτέρω αξιολόγηση - διάγνωση - εκπαιδευτική υποστήριξη, να προσέρχονται στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με τη συγκατάθεση των γονέων τους.
- β) Καθορίζει τα θέματα της ημερησίας διάταξης και προεδρεύει σε όλες τις συνεδριάσεις του προσωπικού του ΚΕ.Δ.Δ.Υ.. Υπογράφει επίσης όλα τα έγγραφα που εκδίδονται από το ΚΕ.Δ.Δ.Υ. (εισηγήσεις, γνωματεύσεις, αξιολογήσεις, προγράμματα, παραπομπές, κ.ά.), καθώς και τα πρακτικά των συνεδριάσεων.
- γ) Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας του και προγραμματίζει τις δραστηριότητες για κάθε μέλος της υπηρεσίας εντός και εκτός ΚΕ.Δ.Δ.Υ.
- δ) Εισηγείται τη συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου του προσωπικού του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. στον προϊστάμενο της οικείας διεύθυνσης εκπαίδευσης.
- ε) Φροντίζει για τις εκτός έδρας υπηρεσιακές μετακινήσεις του εκπαιδευτικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.
- στ) Συνεργάζεται με τους διευθυντές των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και τους διευθυντές των κοινών σχολείων και φροντίζει να παρέχεται προγραμματισμένη υποστήριξη στα παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.
- ζ) Έχει την ευθύνη για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και για το σκοπό αυτό φροντίζει για τη διοργάνωση, σε ετήσια και περιοδική βάση, σεμιναρίων, ημερίδων, διαλέξεων σε συνεργασία με άλλους φορείς.
- η) Υποβάλλει ετήσια έκθεση έργου και δράσης του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. στο Τμήμα Ειδικής Αγωγής του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και συνεργάζεται με το φορέα αυτό για την αξιολόγηση του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ανά διετία.
- θ) Έχει την ευθύνη για τη κατάρτιση της μελέτης σκοπιμότητας και της σχετικής εισήγησης του ΚΕ.Δ.Δ.Υ., στους αρμόδιους φορείς όσον αφορά την ίδρυση, κατάργηση, προαγωγή, υποβιβασμό, μετατροπή και συγχώνευση σχολικών μονάδων ειδικής αγωγής, την προσθήκη τομέων και τμημάτων ειδικοτήτων στα ΤΕΕ, τη στελέχωση αυτών, καθώς και για την αύξηση ή μείωση των οργανικών θέσεων του προσωπικού.

ι) Είναι υπόλογος για της δαπάνες λειτουργίας του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. καθώς και πειθαρχικός προϊστάμενος.

Ο/Η Προϊστάμενος/η του ΚΕ.Δ.Δ.Υ., παράλληλα με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του προϊσταμένου, ασκεί τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις της ειδικότητάς του, συμμετέχοντας ανάλογα στις διαδικασίες ανάχνευσης, διάγνωσης και αξιολόγησης στα πλαίσια της διεπιστημονικής συνεργασίας που υιοθετεί η Ε.Α.Ε.

2. Ηγεσία: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εμπειρικά Δεδομένα

Αντιπροσωπευτικές θεωρίες για το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο. Αναμφίβολα, στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα κάποιων να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά σε κάθε εργασιακό χώρο.

Εξίσου σημαντικά ζητήματα στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων κ.ά. (Goleman, 2000. Κουτούζης, 1999).

Στο επίπεδο των οργανισμών, η επικοινωνία αντιπροσωπεύει μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων (Γιαννουλέας, 1998). Επομένως, ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα πεδίο συλλογικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει πως εντός του χώρου αυτού πολλοί εργαζόμενοι μαζί, στο πλαίσιο συμμετοχής τους είτε σε τυπικές ομάδες, είτε σε άτυπες, είναι υποχρεωμένοι να συνυπάρχουν, να συνεργάζονται, να αλληλεπιδρούν ο ένας πάνω στον άλλο, να διαφωνούν, να βρίσκουν λύσεις σε κοινά προβλήματα, να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, να συγκρούονται, να παλεύουν για τον ίδιο σκοπό κ.ο.κ. Αυτό σημαίνει πως ο εργασιακός χώρος και ειδικότερα ο χώρος της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης αποτελεί ένα «δυναμικό πεδίο» όπου διαφορετικές, ετερόκλητες, και πολλές φορές αντίρροπες δυνάμεις οφείλουν να πετύχουν μια ισορροπία και να συνθέσουν ένα κοινό και ικανοποιητικό για όλους αποτέλεσμα. Σύμφωνα μάλιστα με τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, η συμπεριφορά ενός ατόμου σε ένα συλλογικό χώρο δεν είναι προϊόν μόνο παραγόντων που οφείλονται στην προσωπικότητα. Αντίθετα, είναι προϊόν μιας σειράς παραμέτρων και παραγόντων που εξαρτώνται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ατομική

δράση αναπτύσσεται σε σχέση με την αλληλεπίδραση όλων των συνιστωσών του περιβάλλοντος (Τσιμπουκλή, 2012).

Είναι σημαντικό ότι εντός αυτού του πλαισίου ο ρόλος του ηγέτη είναι νευραλγικός, αφού καλείται ουσιαστικά να συντονίσει και να καθοδηγήσει ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συλλογική οντότητα που έχει τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνώρισμα. Πολλές φορές η λειτουργία αυτή αποδεικνύεται άλλοτε ομαλή, σχετικά σταθερή ή προβλέψιμη κι άλλοτε ευμετάβλητη, συγκρουσιακή και απρόβλεπτη. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα πρέπει να λειτουργήσει στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του είναι καθοριστικός, αφού από αυτόν εξαρτάται η δημιουργική διαχείριση της δυναμικής της ομάδας μέσα στον εργασιακό χώρο. Αυτό σημαίνει πως ο ηγέτης οφείλει να αφομοιώνει τις ανάγκες της ομάδας, να ερμηνεύει τα βασικά τους χαρακτηριστικά, να διαμορφώνει τους όρους συνεργασίας τους, να ασκεί χρηστή διοίκηση με αξιοκρατία, αντικειμενικότητα και αίσθημα δικαίου (Κουτούζης, 1999).

Το ζήτημα της ηγεσίας, όπως επισημαίνει ο καθηγητής Κάντας (1998), απασχολεί την κοινωνική ψυχολογία γιατί αποτελεί ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί περί της έννοιας της Ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Kotter (2001), ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ' αρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα του καθηγητή Κάντα (1998), άλλοι εύστοχοι ορισμοί της ηγεσίας είναι:

- *Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης – οργανισμού (Hollander, 1985).*
- *Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επίδιωξη των στόχων αυτών, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl, 1994, 1999).*
- *Ο Boyatzis (2001), θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μια σχέση συντονισμού, σε αρμονία – στον ίδιο τόνο ή στο ίδιο μήκος κύματος με τους άλλους. Η ηγεσία*

αναπτύσσεται μέσω της συμπάθειας, της ελπίδας και της επιμέλειας – προσοχής.

- *Ο Goleman (2000), θεωρεί ότι η ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή.*

Το μεγάλο ενδιαφέρον των ερευνητών στο χώρο της Διοικητικής Επιστήμης οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών προσεγγίσεων. Επομένως, το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από εννοιολογικές και θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς (Lussier & Achua, 2010. Northouse, 2012). Ενδεικτικά, οι Σαΐτης και Σαΐτη (2012) αναφέρουν ότι οι θεωρίες που μελετήθηκαν και αναλύθηκαν σχετικά με τον τρόπο άσκησης της διοικητικής εξουσίας είναι πολλές και πολύπλοκες.

Η γενετική θεωρία

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική.

Βασίζεται δηλαδή στην πεποίθηση πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διαφόρους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους. Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή αν δεν γεννηθείς με αυτά) δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20^ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των

ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά κλπ. (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κ.ά. Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες: *Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά* (Stogdill, 1974).

Θεωρίες της συμπεριφοράς

Εξετάζεται η συμπεριφορά του ηγέτη (Κάντας, 1998), σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία. Οι έρευνες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ηγέτη αναζήτησαν κυρίως το ύφος (στυλ) που οδηγεί στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η επίδραση στη συμπεριφορά των υφισταμένων τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας, δηλαδή: της αυταρχικής, της δημιουργικής και της *laissez-faire* (όταν δεν υπάρχει έλεγχος και περιορισμός προς τους υφισταμένους) ηγεσίας. Τα συμπεράσματα των ερευνών συνοψίζονται ως εξής:

- *Η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται κάτω από το αυταρχικό κλίμα*
- *Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας στην οποία ζουν*
- *Σε περιβάλλον ηγεσίας προς αποφυγή (*laissez-faire*) οι συνεργάτες δεν είναι ούτε παραγωγικοί ούτε ικανοποιημένοι.*

Όπως επεσήμανε πειραματικά ο Fodor (1976), η αυταρχική ηγεσία εκτός του ότι είναι επιτυχής σε ορισμένες περιπτώσεις φαίνεται ότι αποτελεί το τελευταίο καταφύγιο του ηγέτη σε δύσκολες καταστάσεις.

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επίσης, επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία.

Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν. Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχτεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα με τις περιστάσεις (Κουτούζης, 1999).

Οι ενδεχομενικές θεωρίες

Στη δεκαετία του '60, ειδικότερα μετά την άνθηση των βιομηχανιών, τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, διαμορφώνεται μια νέα τάση στο χώρο ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση εκείνη όπου ξεπερνιέται ουσιαστικά το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και οδηγούμαστε στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο.

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών διακρίνουμε την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο Fiedler, δηλαδή, δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγέτη και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν

καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler δέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό. Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Η προσέγγιση των Vroom και Yetton (1973), δίνει πέντε στυλ ηγεσίας, το πρώτο αυταρχικό στυλ, το δεύτερο αυταρχικό στυλ, το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, και το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, τα οποία διακρίνονται με βασικό κριτήριο τον βαθμό και τον τρόπο συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων.

Άλλη προσέγγιση είναι αυτή των Hersey – Blanchard σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα κάθε φορά με το ειδικό καθήκον που έχει να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας και σε σχέση πάντα με το συγκεκριμένο έργο το οποίο καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Σημαντική θεωρείται και η προσέγγιση των Blake και Mouton σχετικά με το «Διευθυντικό Πλέγμα» το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: α) *το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και β) το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να δείχνει για τους ανθρώπους –συνεργάτες του.*

Παράλληλα αναπτύχθηκαν προσεγγίσεις της ηγεσίας στο πλαίσιο των εναλλακτικών επιστημονικών παραδειγμάτων, με τον Bryman (1996) να αναφέρεται με τον όρο «διάχυτη ηγεσία» και τους Kouzes και Posner (1990) να αναφέρουν την «απελευθερωτική ηγεσία», οι οποίοι εστιάζουν όχι στη μετάδοση της εξουσίας από τους ηγέτες προς τα μέλη, αλλά στην απελευθέρωση των μελών, ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, για να καθοδηγήσουν τους εαυτούς τους και άλλους (Κατσαρός, 2008).

Θεωρία X.Y

Η θεωρία X.Y αναπτύχθηκε από τον D.Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες ο κάθε ηγέτης κάνει σχετικά με τον

άνθρωπο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς. Ειδικότερα, η θεωρία X βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται.

Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η θεωρία του D.Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών. Στην ουσία ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Y και χαμηλά τη θεωρία X (Ζαβλανός, 2002).

Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν, για παράδειγμα, ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης. Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Είναι σαφές ότι λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας αυτής (αυτοπραγμάτωση). Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής: α) Φυσιολογικές ανάγκες, β) Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), γ) Κοινωνικές ανάγκες, δ) Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) και ε) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς, 2005).

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το δεδομένο αυτό οι

ηγέτες οφείλουν να το λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης και κινητοποίησης των συνεργατών τους στους χώρους εργασίας.

Νέες προσεγγίσεις: Χαρισματική-Μετασχηματιστική-Διεκπεραιωτική ηγεσία

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Καντάς, 1998), η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον της επιχείρησης να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του.

Σύμφωνα με τον Hollander, ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού - χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών κ.ά. (Hollander, 1985).

Οι Kirkpatrick, Wofford και Baum (2002) θεωρούν τη χαρισματική ηγεσία ως συνώνυμο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το χάρισμα (Polychroniou, 2009) είναι ένα είδος διαπροσωπικής έλξης, η οποία εμπνέει υποστήριξη και αποδοχή. Η χαρισματική ηγεσία πηγαίνει πέρα από το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί τους ανθρώπους να κάνουν περισσότερα από όσα κανονικά αναμένανε (Daft, 2003). Ο αληθινά χαρισματικός ηγέτης, συνήθως, δεν ταιριάζει σε έναν παραδοσιακό οργανισμό και πρέπει να ηγηθεί μιας κοινωνικής κίνησης, παρά ενός επίσημου οργανισμού (Hellriegel & Slocum, 2004).

Αντιθέτως, η διεκπεραιωτική ηγεσία δεν είναι παρά μία αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι

επιθυμητό στον ίδιο και, στη συνέχεια, του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή. Παρόμοιου είδους σχέσεις, κατά τον Burns (1978), διαρκούν όσο διαρκεί η αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών αμοιβών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι μια διαδικασία επηρεασμού, κατά την οποία οι ηγέτες αλλάζουν την αντίληψη των συνεργατών τους περί του τι είναι σημαντικό και τους πείθουν να δουν τους εαυτούς τους, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντός τους με ένα νέο τρόπο, καθώς και να αγωνιστούν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδά τους και στα υψηλότερα επίπεδα των ηθικών standards (Avolio & Bass, 2004).

Οι μετασχηματιστές ηγέτες (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003), ενεργούν εκ των προτέρων, αυξάνοντας τη συναίσθηση των συνεργατών τους προκειμένου να υπερβούν τα συλλογικά ενδιαφέροντα και βοηθούν τους συνεργάτες να επιτύχουν εξαιρετικούς στόχους. Τη μετασχηματιστική ηγεσία μπορούμε να τη δούμε ως μια υψηλότερου βαθμού διαδικασία ανταλλαγής, όχι ως μια απλή διεκπεραίωση, αλλά μάλλον ως μια θεμελιώδη αλλαγή στον προσανατολισμό, μαζί με μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις στην ανάπτυξη και τη λειτουργία. Η αλλαγή είναι γενικά προς την κατεύθυνση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων καθώς και στην επίδραση της διαδικασίας και της έκβασης (Avolio & Bass, 2004).

Οι Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam (2003) επεσήμαναν ότι, οι μετασχηματιστές ηγέτες είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστούν σε χρόνους ανάπτυξης, αλλαγής και κρίσης. Αυτό δε σημαίνει ότι αυτοί είναι απόντες σε σταθερές γραφειοκρατικές περιόδους, αλλά απλά ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα σε αυτές τις καταστάσεις προκειμένου να πιέσουν για αλλαγές και βελτιώσεις. Ο διεκπεραιωτής ηγέτης λειτουργεί εντός της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας ενώ ο μετασχηματιστής ηγέτης την αλλάζει.

Τους μετασχηματιστές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004) οι συνεργάτες τους βλέπουν κατά ιδεατό τρόπο και ως εκ τούτου οι ηγέτες ασκούν μεγάλη δύναμη και επιρροή επί των συνεργατών. Σύμφωνα μάλιστα με τον Goleman (2000), η τέχνη της επιρροής σημαίνει τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναισθημάτων των άλλων. Οι συνεργάτες θέλουν να ταυτιστούν με τους ηγέτες και την αποστολή τους. Αναπτύσσουν ισχυρά αισθήματα για αυτούς τους ηγέτες, στους οποίους επενδύουν πολλή εμπιστοσύνη και πίστη. Οι μετασχηματιστές ηγέτες διεγείρουν και εμπνέουν σε αυτούς με τους οποίους

συνεργάζονται ένα όραμα, το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί μέσω περισσότερης προσωπικής προσπάθειας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) ο συνεργάτης αισθάνεται για τον ηγέτη ότι:

- *Τον κάνει περήφανο*
- *Πηγαίνει πέρα από το ατομικό συμφέρον για το καλό της ομάδας*
- *Ενεργεί κατά τρόπο που δείχνει στους άλλους ότι τους σέβεται*
- *Δίνει την αίσθηση της δύναμης και της σιγουριάς*
- *Μιλάει για τα περισσότερα ενδιαφέροντα, πιστεύω και αξίες*
- *Καθορίζει τα ενδιαφέροντα, έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού*
- *Εξετάζει πιθανές συνέπειες των αποφάσεων*
- *Δίνει έμφαση στα σημαντικά, έχοντας συνολική αίσθηση της αποστολής*

Συχνά, η έμπνευση κατά τους Avolio και Bass (2004) μπορεί να γίνει χωρίς την ανάγκη ταύτισης των συνεργατών με τον ηγέτη και ο συνεργάτης τότε αισθάνεται για τον ηγέτη ότι:

- *Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον*
- *Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν*
- *Αρθρώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον*

Οι ηγέτες που εμπνέουν, μιλούν ευκρινώς με απλά λόγια, μοιράζονται στόχους και αμοιβαία κατανοούν τι είναι σωστό και ενδιαφέρον. Δίνουν όραμα για το τι είναι πιθανό και πως αυτό θα επιτευχθεί, επαυξάνουν το νόημα και προάγουν τις θετικές προσδοκίες για τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν (Bass, 1988). Οι Boyatzis και Mc Kee (2008) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλοι ηγέτες εμπνέουν μέσω της ελπίδας και του οράματος. Εναρμονίζουν μυαλό, σώμα, καρδιά και πνεύμα και δημιουργούν και διατηρούν το συντονισμό.

Η διανοητική διέγερση αντανακλά στη σκέψη και στο διαλογισμό – φαντασία των συνεργατών, στον τρόπο ανάλυσης των προβλημάτων καθώς και στις επακόλουθες λύσεις (Avolio & Bass, 2004). Μέσω της διανοητικής διέγερσης οι ηγέτες βοηθούν τους συνεργάτες να αναπτύσσουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα μόνοι τους, δημιουργικά και καινοτόμα. Η διανοητική διέγερση μπορεί να γίνει σε επίπεδο δυαδικό (έναν προς έναν), ομάδας ή οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να προτείνει πώς οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αναπτύξουν

μία νέα καινοτομική μέθοδο διεκπεραίωσης καθημερινών εργασιών. Ένας διευθυντής σχολείου παρουσιάζει με ένα εναλλακτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα ένα όραμα που έχει για το σχολείο (Sashkin & Huddle, 1988).

Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον είναι μια άλλη όψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σημαίνει να αντιλαμβάνεσαι και να μοιράζεσαι με τους άλλους τα ίδια ενδιαφέροντα και τις ίδιες αναπτυξιακές ανάγκες και να ασχολείσαι με το κάθε άτομο κατά τρόπο ξεχωριστό. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια εκ μέρους του ηγέτη, όχι μόνο να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις τρέχουσες ανάγκες των συνεργατών, αλλά και να διευρύνει και να ανυψώνει εκείνες τις ανάγκες, ούτως ώστε να μεγιστοποιήσει και να αναπτύξει τους συνεργάτες του, όσο το δυνατό περισσότερο.

Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004), μια καθαρά διεκπεραιωτική προσέγγιση δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα σαν βάση για την ανάπτυξη και τη σημαντική αλλαγή σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο, διότι θα καταπέσει γρήγορα και αυτό λόγω του περιορισμού των πόρων, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργούν πολλοί ηγέτες. Μέσω, επομένως, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι στόχοι οι οποίοι θέτονται αναπτύσσουν τους άλλους σε ηγέτες και /ή σε συλλογικές ηγετικές ομάδες, όπως στις αυτό – διευθυνόμενες ομάδες (Avolio, Bass & Jung, 1996). Το μετασχηματιστικό στυλ της ηγεσίας δεσμεύει τις προσωπικές ικανότητες, οι οποίες ενεργούν ως δύναμη επιρροής και παράγοντας αλλαγής (Bass, 1985. Burns, 1978). Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και συνεργατών (υφισταμένων) είναι αμοιβαία συναρπαστικές και η σχετική δυναμικότητα συγχωνεύεται, προκειμένου να επιδιώξει τους οργανωσιακούς και προσωπικούς στόχους (Burns, 1978).

Η κοινωνικοποίηση και η εκπαίδευση φαίνεται να είναι σημαντικοί παράγοντες στην ανάπτυξη των μετασχηματιστών ηγετών. Ο Avolio (1994) ανέφερε ότι οι θετικές εμπειρίες στο δημοτικό σχολείο και στο γυμνάσιο – λύκειο προμηγνύουν έναν μετασχηματιστή ενήλικα, στα πρώτα ηγετικά του καθήκοντα. Οι Avolio και Bass (1998), υπολογίζοντας την αξία της εκπαίδευσης, της πλήρους έκτασης της ηγεσίας, βρήκαν σημαντική αύξηση στην εμπνευσμένη παρακίνηση και στη διανοητική διέγερση.

Βασικά πρότυπα/μορφές ηγετικής συμπεριφοράς

Μια σημαντική διάκριση, η οποία υφίσταται στο πλαίσιο της διοίκησης και της οργάνωσης είναι η διαφορά ανάμεσα στην άσκηση του management και της ηγεσίας. Είναι βέβαιο ότι η ηγεσία, για να είναι αποτελεσματική και ιδιαίτερα επικοινωνιακή, πρέπει να διαφέρει σημαντικά από την τυπική άσκηση του management στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων. Αυτό σημαίνει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και ιδιαίτερα απαιτητική διεργασία η οποία προϋποθέτει τη σύνθεση πολλών παραγόντων και παραμέτρων και επιπροσθέτως υπερβαίνει τη συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων μέσα στους χώρους δουλειάς. Για να ασκηθεί η ηγεσία με τρόπο επωφελή και αποτελεσματικό δεν αρκεί μόνο το management (Lussier & Achua, 2010. Yukl, 2009).

Το πρώτο πράγμα που οφείλει να κάνει ο ηγέτης, είναι η σύλληψη ενός οράματος και η προοπτική ενός σχεδίου δράσης. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να διαμορφώσει ένα όραμα το οποίο να μεταδώσει στους συνεργάτες του και να το επικοινωνήσει με τρόπο κατανοητό, ώστε να το υιοθετήσουν. Στη συνέχεια απαιτείται η δημιουργία ομάδας και καλού συναισθηματικού κλίματος, ώστε όλοι να νιώθουν ότι ανήκουν σε μια κοινότητα που επιδιώκει τον κοινό αυτό στρατηγικό στόχο. Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμά του, το μεταδίδει, διαμορφώνει τους όρους συμμετοχής και συνέργιας με τους συναδέλφους του, εμπνέει και κινητοποιεί, ελέγχει την εξέλιξη και την πορεία του έργου και, ειδικότερα, είτε ανταμείβει είτε επιπλήττει εκεί που χρειάζεται τους συνεργάτες του (Northouse, 2012).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν ηγέτη να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών μέσα στον εργασιακό χώρο και να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να λειτουργήσουν ενεργητικά μέσα στο σύστημα αυτό. Αξίες, όπως η αλληλεγγύη, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα και η συνεργατική κουλτούρα αποτελούν βασικά συστατικά μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς (Κουτούζης, 1999).

Αντίθετα, η τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων από την πλευρά ενός manager ο οποίος απλώς προΐσταται σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται μία στείρα λειτουργία, η οποία υποβαθμίζει την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας. Αυτό δημιουργεί σημαντικές δυσλειτουργίες μέσα στους εργασιακούς χώρους, αφού

δίνεται έμφαση περισσότερο στη διαχείριση και την τυπική διεκπεραίωση και λιγότερο στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής στρατηγικής στο χώρο της εργασίας.

Είναι απαραίτητο λοιπόν να εντοπίσουμε τις βασικές διαφορές ανάμεσα σε ένα εμπνευσμένο μοντέλο ηγεσίας και σε ένα τυπικό πρότυπο άσκησης του management. Σύμφωνα με τον Kotter (2001) η διοίκηση (management) διαφέρει από την ηγεσία. Η διοίκηση αφορά στους τρόπους με τους οποίους σύνθετες επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι μεθοδικές, μη χαοτικές και παραγωγικές. Αντίθετα, η ηγεσία αφορά τον αποτελεσματικότερο χειρισμό των αλλαγών που επέρχονται εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας που χαρακτηρίζει την εποχή μας (Bennis et al., 1985. Sashkin, 1995). Οι έννοιες ηγεσία και management, καθώς και οι διαφορές τους, όπως τις έχει απεικονίσει ο Kotter (2001), φαίνονται στον πίνακα 1 και είναι:

Πίνακας 1. Διαφορές Management και ηγεσίας

MANAGEMENT	ΗΓΕΣΙΑ
Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού	Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών
Οργάνωση και στελέχωση	Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα
Έλεγχος και επίλυση των προβλημάτων	Κινητοποίηση και έμπνευση
Το μάνατζμεντ δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.	Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές, συχνά σε θεαματικό βαθμό, και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές.

Πηγή: Kotter, 2001

Επιπρόσθετα, στην προέκταση της θεωρητικής συζήτησης για την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά, η επιστημονική κοινότητα διαμόρφωσε έναν κοινό τόπο για ορισμένα βασικά πρότυπα και χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, μετά από συστηματική έρευνα που έγινε σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, (Lewin, 1951) προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την προσέγγιση διακρίνονται τρία μοντέλα ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005):

- α) το αυταρχικό,*
- β) το δημοκρατικό*
- γ) το εξουσιοδοτικό*

Ειδικότερα, στο αυταρχικό πρότυπο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να συζητά με τους συνεργάτες του τις αποφάσεις τις οποίες πρόκειται να υλοποιήσει. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ηγέτης παίρνει ουσιαστικά τις ευθύνες πάνω του, ενώ επιβάλλει τη στρατηγική του χωρίς να ενδιαφέρεται για το αν οι συνεργάτες του συμφωνούν ή όχι. Το μοντέλο αυτό ενδεχομένως να κρίνεται αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου η ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για να εξηγήσει ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ωριμότητα, με συνέπεια να είναι αναγκασμένος να ακολουθήσει μια πιο «σκληρή» και «προσωποκεντρική» τακτική.

Βέβαια, το μοντέλο αυτό λειτουργεί μόνο στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο ηγέτης είναι παρών και όχι όταν απουσιάζει, αφού οι συνεργάτες ακολουθούν τις αποφάσεις του μόνο από φόβο ή καταναγκασμό.

Αντίθετα, το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στην κοινή συνεισφορά όλων, με τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα άτομα διαθέτουν ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα η οποία συναποφασίζει και είναι διατεθειμένη να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίσει και να καθοδηγήσει την κοινή προσπάθεια, με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική σε ένα κοινό όραμα, το οποίο ακολουθούν όλοι πρόθυμα και ηθελημένα.

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο είναι ακόμα ένα μοντέλο ηγεσίας, στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι σχετικά περιορισμένος, αφού δίνει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του με στόχο την αυτενέργεια της ομάδας.

Ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο περιγραφής και διαφοροποίησης των προτύπων ηγεσίας είναι το κριτήριο του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν δύο βασικές κατευθύνσεις:

Η πρώτη έχει έναν περισσότερο *ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό*, όπου ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο το βασικό συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό σημαίνει πως τον ενδιαφέρει η ηθική ικανοποίησή του, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας, η αποδοχή των αδυναμιών και των ιδιαιτεροτήτων του, καθώς και η ανάδειξη των δημιουργικών του δυνατοτήτων.

Αντίθετα, η δεύτερη κατεύθυνση δίνει έμφαση στην *τυπική άσκηση των καθηκόντων* μέσα στο χώρο εργασίας, ενώ ο ηγέτης δίνει περισσότερο ενδιαφέρον για διαχειριστικά ζητήματα τα οποία αφορούν στην υλοποίηση του έργου πέρα και πάνω από τις ανάγκες των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου αυτού.

Όσον αφορά, τώρα, το ποιο μοντέλο ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει μια σαφής και απόλυτα σωστή απάντηση. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα των προτύπων ηγεσίας στους χώρους εργασίας και η ανάπτυξη της δυναμικής της εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Ο ηγέτης έχει τη διακριτική ευχέρεια να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας του ανάλογα με τις περιστάσεις, τις ειδικές συνθήκες, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες ή τις απειλές και προκλήσεις του περιβάλλοντός του. Επιπροσθέτως, παράγοντες, όπως η φύση του έργου το οποίο έχει ο ηγέτης να υλοποιήσει, η ωριμότητα των ατόμων, οι συνθήκες του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός εργασιακού χώρου, καθορίζουν ευθέως τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης καλείται να προσαρμόσει το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει (Yukl, 2009).

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και Mc Kee (2002), τα στυλ των ηγετικών ικανοτήτων συγκροτούνται από τις συντονισμένες δραστηριότητες των ηγετών. Τυπικά, οι άριστοι, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, ενεργούν σύμφωνα με μία ή περισσότερες διακριτές προσεγγίσεις – στυλ, τις οποίες εναλλάσσουν επιδέξια, ανάλογα με την περίσταση. Τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους ανωτέρω συγγραφείς είναι τα παρακάτω έξι:

- I. Ηγεσία βασισμένη στο όραμα: Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου*
- II. Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτική: Συνδέει τις προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού*
- III. Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατική: Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους*
- IV. Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση: Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής*
- V. Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντική: Ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και σε συναρπαστικούς στόχους*
- VI. Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστική: καθησυχάζει τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης*

Τα πρώτα τέσσερα από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας δημιουργούν αρμονία που αυξάνει την απόδοση, ενώ τα υπόλοιπα δύο, αν και χρήσιμα σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή.

Συμπερασματικά, λοιπόν, κανένα μοντέλο, πρότυπο ή στυλ ηγεσίας δεν ενδείκνυται ως το πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό για όλες τις περιστάσεις και για όλους τους εργασιακούς ή επιχειρησιακούς χώρους.

Είναι σημαντικό, επίσης, να κατανοήσουμε πως ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει. Αυτό σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Μπορεί πράγματι κάποιος λόγω της τυπικής θέσης που κατέχει να μπορεί να φέρνει σε πέρας τη λειτουργία ενός εργασιακού χώρου. Αυτό όμως δε σημαίνει πως ασκεί αποτελεσματική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι πηγές δύναμης του ηγέτη πηγάζουν από την επιρροή που ασκεί μέσω της προσωπικότητας και της δράσης του πάνω στους συνεργάτες του. Πρόκειται στην ουσία για την ικανότητά του να επηρεάζει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των άλλων με τρόπο που αυτοί θα τον ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα (Yukl, 2009).

Μια άλλη σημαντική πηγή δύναμης του ηγέτη είναι η κατοχή και άσκηση εξουσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για το τυπικό δικαίωμα που κατέχει κάποιος στο να διοικεί και να αποφασίζει, δικαίωμα το οποίο απορρέει από το θεσμικό του ρόλο αλλά και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία. Η θέση αυτή στη διοικητική πυραμίδα δίνει το τυπικό θεσμικό δικαίωμα ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Σημαντική πηγή δύναμης του ηγέτη αποτελεί και η ισχύς του να επιβάλλει τη θέλησή του, με τρόπο που οι συνεργάτες του να συμμερίζονται το όραμα και τη στρατηγική του ηθελημένα, πρόθυμα και αποφασιστικά. Η δύναμη του ηγέτη αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο επιβολής, χωρίς όμως η επιβολή αυτή να γίνεται αντιληπτή από τους συνεργάτες του ως παραβίαση των βασικών αξιών, παραδοχών και πιστεύω (Northouse, 2012).

Γενικά, ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα διαχειριστεί τη λειτουργία της ομάδας του εξαρτάται από το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει και από το μοντέλο το οποίο θα υιοθετήσει στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, αν το μοντέλο ηγεσίας είναι δημοκρατικό, τότε οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης των

συνεργατών του θα βασίζονται στη κοινή λήψη αποφάσεων, στο συμμετοχικό διάλογο και στη συνυπευθυνότητα όλων για την κοινή στρατηγική και την κοινή δράση. Αντίθετα, εάν έχει επιλεγεί το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας, τότε οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο και η ομάδα κινητοποιείται μέσα από πρακτικές ελέγχου, έντονης ψυχολογικής πίεσης, ανελαστικών και αδιαπραγμάτευτων αποφάσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά τα οποία να καθιστούν την παρουσία ενός ηγέτη περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική στο χώρο της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένας σχετικισμός αναφορικά προς την ταυτότητα του αποτελεσματικού ηγέτη, αφού η δράση και το έργο του εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από μια σειρά παράγοντες που μπορεί να ταιριάζουν σε μία συγκεκριμένη κατάσταση ενώ σε κάποια άλλη να λειτουργούν αρνητικά. Ωστόσο, στο πλαίσιο των μελετών και των ερευνών που έχουν γίνει για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τύπος, ο οποίος περιλαμβάνει κάποιους βασικούς άξονες και κάποιες βασικές αρχές που μπορούν να υιοθετηθούν ως καλές πρακτικές στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Για παράδειγμα, ένα βασικό προαπαιτούμενο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη εννοούμε την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, με τρόπο που να αξιοποιεί την ικανότητά του αυτή στην αντιμετώπιση και τη συνεργασία του με αυτούς τους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ρυθμίζει τη σκέψη, τη δράση και τη στρατηγική του στο χώρο της εργασίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, νιώθουν, αντιδρούν και συνεργάζονται οι συνάδελφοί του.

Πολλές έρευνες στο χώρο του management και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Goleman, 1995. Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002. Rahim et al., 2006) έχουν δείξει πως οι συναισθηματικές δεξιότητες και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν αποφασιστικά στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ασκείται. Και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν αποτελεί ένα στατικό κληρονομημένο βιολογικό προνόμιο κάποιων. Αντίθετα, πρόκειται για δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, αρκεί κανείς να συνειδητοποιήσει την ανάγκη να την καλλιεργήσει συστηματικά και ηθελημένα. Και για να δούμε το

ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης πιο πρακτικά, αξίζει να επισημάνουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται από τις άλλες τρεις μορφές νοημοσύνης: τη διανοητική νοημοσύνη, τη σωματική νοημοσύνη και την πνευματική νοημοσύνη.

Είναι σαφές ότι η αποτελεσματική ηγεσία έχει ανάγκη από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αφού θέματα όπως η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η διαχείριση της διαφοράς, η διαχείριση των συγκρούσεων, η άσκηση συναισθηματικής επιρροής, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση αποτελούν θεμελιακά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Και σύμφωνα με τον εισηγητή του συγκεκριμένου όρου στη διεθνή βιβλιογραφία D.Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον εργασιακό χώρο (Goleman, 1998).

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002) υποστηρίζουν ότι το βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξιαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Αντίθετα, η τοξική ηγεσία έχει δηλητηριώδεις συνέπειες και μολύνει το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο της εργασίας.

Έρευνα του Rahim και συνεργατών του (2006) σε πέντε κράτη, κατά την οποία εξετάστηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών ικανοτήτων με την μετασχηματιστική ηγεσία, έδειξε ότι: *α) Η ενσυναίσθηση σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και στα πέντε κράτη, β) Οι κοινωνικές ικανότητες σχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, στα τέσσερα από τα πέντε κράτη.*

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002), αναλύοντας τα δεδομένα από σχεδόν πεντακόσια μοντέλα δεξιοτήτων, σε διάφορες εταιρίες ανά τον κόσμο, ακόμη και σε επιχειρηματικούς κολοσσούς, ακαδημαϊκά ιδρύματα, κρατικές υπηρεσίες κ.λπ., κατέληξαν στο ότι οι δεξιότητες που βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευθέως ανάλογης σπουδαιότητας με το επίπεδο της ιεραρχίας. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι όσο υψηλότερα βρίσκονταν αυτοί που θεωρούνται άριστοι τόσο περισσότερες

δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης διέθεταν, οι οποίες και δικαιολογούσαν την απόδοσή τους.

Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται από τον Rahim και τους συνεργάτες του (2002) ότι οι managers χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, μπορούν να επαυξήσουν την ενθάρρυνση των υφισταμένων τους στη στρατηγική επίλυσης του προβλήματος. Αυτή η αίσθηση των υφισταμένων για τους προϊσταμένους τους μπορεί να έχει σύνθετη θετική επίδραση στους υφισταμένους, ως προς τη στρατηγική επίλυσης της σύγκρουσης, καθώς και στην εργασία τους. Είναι αναγνωρισμένο ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν τις κουλτούρες και η κουλτούρα της μάθησης είναι αναγκαία για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία θα επηρεάσει την απόδοσή τους και την παραγωγικότητά τους.

Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας τύπος ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς που επιδιώκουν την καινοτομία και την αλλαγή και παράλληλα διαθέτουν την απαραίτητη αυτονομία. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα απαιτεί ηγέτες που φροντίζουν για την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο. Η Χατζηπαναγιώτου (2001) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές βρίσκονται σε ένα τέλμα, πολλοί λίγοι έχουν ή προωθούν ένα εκπαιδευτικό όραμα για τη σχολική μονάδα όπου εργάζονται, και επαφίενται στην αλλαγή που θα έρθει από έξω. Ο Ιορδανίδης (2002) αναφέρει πως η πολύπλευρη εκπαιδευτική νομοθεσία, το δύσκαμπτο συγκεντρωτικό σύστημα και ο επιτακτικός χαρακτήρας των καθημερινών προβλημάτων αλλοτριώνουν τη σκέψη και το όραμα των στελεχών και δεν τους αφήνουν τα περιθώρια και τη δύναμη να αναπτύξουν το εκπαιδευτικό έργο που έχουν οραματιστεί.

Η ηθική στον εκπαιδευτικό χώρο είναι υπόθεση της καθημερινής πράξης και η διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με τις αξίες και τους ηθικούς κώδικες που κάνουν χρήση οι ηγέτες στα κέντρα (μικρά ή μεγάλα) λήψης αποφάσεων. Η συνεχής παρουσία των αξιών δημιουργεί εξαιρετικές ανθρώπινες σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, η απουσία τους όμως τις διαλύει, ενώ η παραμέλησή τους τις καταστρέφει (Bush & Glover, 2003. Yukl, 2009).

Ως προς τις αξίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των ηγετών στο χώρο της εκπαίδευσης, οι Leithwood και Duke (1999) αναφέρονται στην ανάγκη οι ηγέτες να είναι αφοσιωμένοι στις δημοκρατικές αρχές και ιδιαίτερα στις αρχές της συνεργασίας

και της συμμετοχής. Οι Bush και Glover (2003) αναφέρονται στη διάκριση μεταξύ της «πνευματικής» ηγεσίας, όπου οι ηγέτες ενεργούν βάσει αρχών «υψηλής τάξης» και της «ηθικής αυτοπεποίθησης», όπου οι ηγέτες ενεργούν με τρόπο διαχρονικά συνεπή προς ένα ηθικό σύστημα. Τέλος, ο Slater (1994) εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις γύρω από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα του οργανισμού και υποστηρίζει ότι η διαδικασία είναι στην ουσία πολιτική, αφού στηρίζεται στη διαπραγμάτευση ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

3. Επαγγελματική Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εμπειρικά Δεδομένα

Ο κλασικός ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρεται στο πως αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο άτομο τις συνθήκες επαγγελματικής/εργασιακής απασχόλησης. Οι αρνητικές ή θετικές στάσεις του ατόμου απέναντι στην εργασία επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι: *“θετική συναισθηματική απόκριση προς τη συγκεκριμένη εργασία που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτή πληροί ή προϋποθέτει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου”* (Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009).

Η επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke (1984) μπορεί να οριστεί επίσης και ως *“μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση κάποιου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν”* (αναφορά από Αργυράκης και συν., 2005). Η επαγγελματική ικανοποίηση, ωστόσο, συναρτάται με την αντίληψη και την εκτίμηση που δείχνει κάποιος για τη δουλειά του και η εκτίμηση αυτή επηρεάζεται από την κατάσταση και τις διαθέσεις του ατόμου, όπως ανάγκες, αξίες και προσδοκίες (Semprane, Rieger & Roodt, 2002).

Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τα κίνητρα της δουλειάς, τις αξίες και τις στάσεις. Γύρω από τους άξονες αυτούς έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες. Επομένως, για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και το πόσο πιστεύει ότι αυτά που αποκομίζει το ωφελούν (Μυλωνά, 2005). Αυτές οι θεωρίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Judge & Klinger, 2008):

- Περιστασιακές θεωρίες: Σε αυτές τις θεωρίες υπάρχει η υπόθεση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της φύσης της εργασίας κάποιου ή άλλων παραγόντων του περιβάλλοντος.
- Διαταξιακές θεωρίες: Σύμφωνα με αυτές τις θεωρήσεις η επαγγελματική ικανοποίηση βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου.

- Αλληλεπιδραστικές θεωρίες: Σε αυτές τις θεωρίες η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα τόσο της φύσης της ίδιας της εργασίας όσο και των χαρακτηριστικών του ίδιου του ατόμου.

Μία από τις περιστασιακές θεωρίες είναι η θεωρία του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας. Στη θεωρία αυτή υποστηρίζεται ότι η εργασία που περιέχει εσωτερικά παρωθητικά χαρακτηριστικά θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας είναι:

- *Ταυτότητα των καθηκόντων*
- *Σπουδαιότητα των καθηκόντων*
- *Πλήθος ικανοτήτων*
- *Αυτονομία*
- *Ανατροφοδότηση*

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι εργασίες που παρέχουν στους εργαζόμενους τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πολύ πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιητικές και παραθωτικές από εκείνες τις εργασίες που δεν τα παρέχουν (Hackman & Oldman, 1976).

Στις διαταξιακές θεωρίες ανήκει η θεωρία της αποτίμησης-αντίληψης. Στη θεωρία αυτή, οι αποτιμήσεις των εργαζομένων θα καθορίσουν τι τους ικανοποιεί στην εργασία τους. Μόνο οι ανεκπλήρωτες αξίες που ήταν σημαντικές για τους εργαζόμενους θα οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια.

Μια αλληλεπιδραστική θεωρία είναι αυτή του Hulin (1991), ο οποίος προσπαθεί να συνδυάσει προηγούμενες θεωρίες. Στη θεωρία αυτή προτείνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία λειτουργία που ισορροπεί μεταξύ των εισαγόμενων ρόλων και εξαγόμενων ρόλων, δηλαδή αυτών που «βάζει» ο εργαζόμενος στην εργασία (π.χ. εμπειρία, χρόνος, προσπάθεια, γνώσεις) και αυτών που «λαμβάνει» ο εργαζόμενος (π.χ. μισθός, κοινωνική αναγνώριση, εργασιακές συνθήκες). Όσο περισσότερα «λαμβάνει» ο εργαζόμενος σχετικά με αυτά που «βάζει», τόσο υψηλότερη θα είναι η επαγγελματική του ικανοποίηση.

Επιπρόσθετα, οι προϊστάμενοι που επιθυμούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους θα πρέπει να εξασφαλίσουν τις παρακάτω συνθήκες:

- *Οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν, αν μια εργασία εκτελεστεί στην εντέλεια.*

- *Οι εργαζόμενοι να έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να εκτελέσουν μια εργασία σωστά*
- *Να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι η ανταμοιβή που προσφέρεται είναι θελκτική.*

Ο Locke θέλοντας να κάνει συσχέτιση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρει ότι *«η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στην παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν. Είναι πολύ πιθανό να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα -η επιτυχής δηλαδή απόδοση στη δουλειά- να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση»* (αναφορά από Γραμματικού, 2010).

Στην εποχή μας, πρωταρχικός στόχος των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, η βελτίωση της υγείας, η οργάνωση της εργασίας όσο το δυνατόν καλύτερα και η εξισορρόπηση ανάμεσα στην ιδιωτική και επαγγελματική ζωή των ατόμων (Ζουρνατζή και συν., 2006).

Συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση στην εκπαίδευση αναφέρεται *“στη συναισθηματική σχέση του εκπαιδευτικού με τον διδακτικό του ρόλο και αναδύεται μέσα από τη διάκριση της σχέσης ανάμεσα στο τι θέλει κανείς από το επάγγελμά του και στο τι αντιλαμβάνεται ότι αυτό του προσφέρει”* (Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Εξωτερικοί παράγοντες είναι οι συνθήκες εργασίας και οι οικονομικές απολαβές, ενώ εσωτερικοί είναι το ενδιαφέρον, όταν εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους (Parvin & Kabir, 2011). Επίσης, άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι σχέσεις των εκπαιδευτικών με τους μαθητές, η πρόοδος των μαθητών, καθώς επίσης και το επίπεδο αυτονομίας που έχουν κατά την εργασία τους (Klassen & Chiu, 2010).

Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι έρευνες αυτές έχουν ως σκοπό να αποκαλύψουν τους παράγοντες που θεωρούνται υπεύθυνοι για την θετική στάση των εκπαιδευτικών κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και τα συναισθήματα που βιώνουν, τα οποία με την σειρά τους μεταβιβάζονται στον χώρο

εργασίας και στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους υπόλοιπους εργαζόμενους και τους διευθυντές (Δημητριάδης, Μπαντικός, & Παπαδόπουλος, 2012). Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) στους οργανωτικούς παράγοντες και β) στους δημογραφικούς.

Ο Wait (2005) αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από εργασιακούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την ψυχολογική ευχαρίστηση των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή μπορούν να χωριστούν σε εξωγενείς, οι οποίοι πολλές φορές θεωρούνται αιτία της δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών και της απόφασής τους για αλλαγή επαγγέλματος, και ενδογενείς, οι οποίοι τους κάνουν να αισθάνονται θετικά (αναφορά από Ταρσιιάδου & Πλατσίδου, 2009). Οι μελετητές Sharma και Jyoti (2009) αναφέρουν ότι οι ενδογενείς παράγοντες βοηθούν τα άτομα να ακολουθήσουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, επειδή αισθάνονται έντονη συμπάθεια για τα παιδιά και απολαμβάνουν την διδασκαλία, με αποτέλεσμα το μάθημα να αποκτά μεγαλύτερη ποιότητα.

Απεναντίας οι εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας, παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να εκτελούν το επάγγελμά τους πολλές φορές εκφράζοντας δυσανασχέτηση.

Οι ενδογενείς παράγοντες στους εκπαιδευτικούς σχετίζονται με τις δραστηριότητες μέσα στην τάξη (Sharma & Jyoti, 2009). Οι ενδογενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως έχουν ερευνηθεί από τον Wait (2005), είναι:

- *Ελευθερία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κατά τις σχολικές δραστηριότητες*
- *Δραστηριότητες με ποικίλα θέματα*
- *Αξιοποίηση των προσόντων των εκπαιδευτικών*
- *Υπευθυνότητα για την ολοκλήρωση μιας σχολικής δραστηριότητας*
- *Ευχάριστο σχολικό κλίμα*
- *Αξιολόγηση της πορείας της εργασίας*
- *Ευκαιρίες προαγωγής*

Οι έρευνες των Bogler και Nir (2012) έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση συνδέεται με τις ευκαιρίες που προσφέρει κάποιος στους εκπαιδευτικούς για λήψη αποφάσεων σε όλες τις σχολικές δραστηριότητες. Στον σχολικό χώρο η θεωρία αυτή εκφράζει την πεποίθηση ότι ο εκπαιδευτικός εργάζεται από μόνος του δημιουργικά για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, γιατί γνωρίζει τον τρόπο εργασίας του, την οποία θα φέρει σε

πέρας αποτελεσματικά, όταν είναι ευτυχισμένος στο χώρο που εργάζεται, χωρίς να έχει ανάγκη άλλων υποδείξεων.

Στους εξωγενείς παράγοντες οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) κατατάσσουν το ωράριο, τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, κ.α. Οι Ταρασιάδου και Πλατσίδου (2009) πιστεύουν ότι η σχολική μονάδα θεωρείται ένας οργανισμός που επιδρά άμεσα θετικά ή αρνητικά. Έχει επίσης υποστηριχτεί και διαπιστωθεί από άλλους ερευνητές ότι οι σχέσεις με τους μαθητές αποτελούν έναν από τους πιο βασικούς παράγοντες, όπως και η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η δυνατότητα προώθησης νέων σκέψεων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία, οι σχέσεις με τους διευθυντές κ.α. (Zembylas & Papanastasiou, 2006).

Η ασφάλεια συμπεριλαμβάνεται, επίσης, στους παράγοντες ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Παρόλο που στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται τον φόβο της απόλυσης, τις περισσότερες φορές αισθάνονται ανασφάλεια εξαιτίας των πολλών εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Ανασφάλεια, ακόμη, μπορούν να αισθανθούν εξαιτίας της έλλειψης επικοινωνίας και των συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων κατά το σχολικό έτος.

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό πως εσωτερικές δυνάμεις παρακινούν τα άτομα να ακολουθήσουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και οι εξωτερικές συνθήκες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους και την επιθυμία τους να παραμείνουν στην εκπαίδευση κατά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Sharma & Jyoti, 2009).

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται από τα δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση, το οικονομικό υπόβαθρο, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια εργασίας, το ωράριο κ.α. (Van Maele & Van Houtte, 2012). Οι έρευνες με θέμα τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών διχάζονται.

Οι Schultz και Schultz (1994), ύστερα από έρευνα, ορίζουν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες δεν αντλούν από τους ίδιους παράγοντες την επαγγελματική ικανοποίηση. Η σταθερή εργασία έχει μεγαλύτερη σημασία για τους άνδρες, ενώ για της γυναίκες οι διαπροσωπικές σχέσεις (Γραμματικού, 2010). Ο Anari (2012), σε έρευνα που έκανε σε

εκπαιδευτικούς, απέδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν έχει σπουδαία εξάρτηση από την ηλικία και το φύλο.

Στη συνέχεια, μετά την παρουσίαση των θεωριών που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρουσιάζονται έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση, στις οποίες φαίνεται αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Frederick Herzberg είναι ο εκφραστής της θεωρίας των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο διακριτές ομάδες παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση και την γενικότερη απόδοση του ατόμου στην εργασία. Στην πρώτη ομάδα κατατάσσονται τα κίνητρα και στην δεύτερη κατατάσσονται οι παράγοντες υγιεινής.

Τα κίνητρα είναι οι εσωτερικοί παράγοντες που, όταν πληρούνται, οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια, όταν δεν πληρούνται. Τα κίνητρα βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του εργαζομένου, ενώ οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο κάποιου προϊσταμένου και ποτέ δεν εξαρτώνται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Οι παράγοντες υποκίνησης (τα κίνητρα) που έχουν ως αποτέλεσμα την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

- η επίτευξη
- η αναγνώριση
- η ίδια η εργασία
- η υπευθυνότητα
- η προαγωγή
- η δυνατότητα ανέλιξης

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- την πολιτική της εταιρείας
- την εποπτεία
- τις διαπροσωπικές σχέσεις

- τις εργασιακές συνθήκες
- τον μισθό
- το αίσθημα ασφάλειας
- τη θέση εργασίας

Συμπερασματικά, κατά τον Herzberg (1959) το πρόβλημα της υποκίνησης εμφανίζεται διπλό, από τη μια πλευρά αφορά τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες που οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους παράγοντες ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μία πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Τους δεύτερους τους ονομάζει υποκινητικούς παράγοντες, επειδή φαίνεται να παρακινούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία (Ruthankoon & Ogunlana, 2003).

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια και τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις ψυχολογικές ανάγκες.

Η Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Από τις πιο ευρέως διαδεδομένες θεωρίες παρακίνησης είναι αυτή του Abraham Maslow, ο οποίος συνδέει την επαγγελματική ικανοποίηση με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Υπάρχει συγκεκριμένη ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, η οποία απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδας. Στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας συγκεντρώνονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας.

Ο Maslow διακρίνει πέντε ομάδες ανθρωπίνων αναγκών. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες. Πρόκειται δηλαδή για βασικές ανάγκες, όπως τροφή, νερό και στέγη. Αν δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για να ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, τότε δεν μπορεί να κινηθεί στο επόμενο επίπεδο αναγκών, το οποίο περιλαμβάνει τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία.

Όσο το άτομο κινείται προς την κορυφή της πυραμίδας συναντά τις κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτό το επίπεδο της πυραμίδας συγκαταλέγονται η ανάγκη για αγάπη, συμπάθεια, φιλία, καθώς επίσης και η ανάγκη της αίσθησης ότι το άτομο ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο και αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις.

Στο επόμενο επίπεδο αναγκών συναντάμε τις ανάγκες για εκτίμηση. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να νοιώσει την εκτίμηση των άλλων, αλλά είναι σημαντικό να νοιώθει και αυτοεκτίμηση. Σε αυτό το επίπεδο φτάνει αφού έχει καλύψει τις τρεις προηγούμενες ομάδες αναγκών.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που οδηγούν στην αυτοαντίληψη και στην ανάπτυξη του ατόμου. Η αυτοπραγμάτωση διαφέρει από άτομο σε άτομο, γιατί οι ικανότητες και οι προσδοκίες κάθε ατόμου διαφέρουν

Σύμφωνα με τον Maslow, τα άτομα δουλεύουν επειδή θέλουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Παρακινούνται και υποκινούνται από μια εσωτερική κατάσταση, η οποία είναι υπεύθυνη για την συμπεριφορά τους και δημιουργείται από την παροχή κινήτρων για την εκπλήρωση των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών.

Με την υποκίνηση, δηλαδή, παρέχονται στους εργαζομένους κίνητρα για να ενεργούν κατά τον τρόπο που επιθυμούν, ώστε να επιτευχθεί από την επιχείρηση η προσδοκώμενη συμπεριφορά. Η διαδικασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν, είναι ότι οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες που προκαλούν ένταση, η οποία οδηγεί σε πράξεις που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση (Fioore, 2004).

Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Τη σύνδεση κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης τη συναντάμε στη «θεωρία της προσδοκίας» που διατύπωσε ο Vroom (1964). Σύμφωνα με αυτόν, οι άνθρωποι μπορούν να οδηγηθούν σε κάποιο αποτέλεσμα και το συγκεκριμένο αποτέλεσμα οφείλεται είτε στην προσπάθεια του ατόμου να το επιτύχει είτε στο ότι κατάφερε να αποφύγει κάποιες καταστάσεις.

Τρία είναι τα στοιχεία που συνθέτουν την θεωρία του Vroom, ενώ ο ίδιος θεωρεί πως αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο για την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου: *α) το σθένος, β) η λειτουργικότητα και γ) η προσδοκία* (αναφορά από Landy & Conte, 2010).

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο δείχνει πως η επαγγελματική παρακίνηση ενός εργαζομένου επηρεάζεται από την επιθυμία του ατόμου να έχει αποτέλεσμα η εργασία του (σθένος), από την αντίληψη του ατόμου ότι η απόδοση του θα ανταμειφθεί (λειτουργικότητα) και τέλος, από το αν θα επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα σε σύγκριση με την προσπάθεια που επέδειξε.

Θεωρία των τριών αναγκών του Mc Clelland

Σύμφωνα με τον Mc Clelland (1975) οι ανάγκες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι τρεις:

- 1. Η διάθεση για απόκτηση δύναμης. Οι άνθρωποι που έχουν τη διάθεση να αποκτήσουν δύναμη προσπαθούν να την αποκτήσουν ασκώντας έλεγχο και επιρροή στα άλλα άτομα. Οι θέσεις εργασίας που επιδιώκουν οι άνθρωποι με αυτές τις τάσεις είναι διευθυντικές. Επίσης, είναι άτομα με ειλικρίνεια, πρακτικά, και τους αρέσει να μιλούν και να διδάσκουν μπροστά σε κοινό.*
- 2. Η διάθεση για επαφή με συναδέλφους και συνεργασία. Τα άτομα αυτά δημιουργούν εύκολα φιλίες, και ως επί το πλείστον ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες.*
- 3. Η διάθεση για επίτευξη. Τα άτομα αυτά δουλεύουν σκληρά και θέτουν πάντα στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν (Harrell & Stahl, 1984).*

Επαγγελματική ικανοποίηση και αποτελέσματα ερευνών

Στα 1957 και έπειτα από μία εκτεταμένη μελέτη βιβλιογραφικών πηγών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι Herzberg, Mausner, Peterson και Capwell δημοσιεύουν το σύγγραμμά τους “Job attitudes: Review of Research and Opinion”, με θέμα την ικανοποίηση και τη σχέση της με επιμέρους παράγοντες. Ειδικότερα, οι Herzberg και συνεργάτες (1957) εξέτασαν αποτελέσματα σχετικών ερευνών που διενεργήθηκαν σε διαφορετικά δείγματα Αμερικανών εργαζομένων, καταλήγοντας σε

κάποια συμπεράσματα για τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία, την προϋπηρεσία, τη θέση εργασίας και το μισθό. Συγκεκριμένα, η ηλικία του εργαζόμενου βρέθηκε να συνδέεται μέσα από μία U-shaped σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή όταν το άτομο ξεκινά την πρώτη του εργασία, αλλά στη συνέχεια μειώνεται μέχρι το άτομο αυτό να φτάσει στα τέλη της τρίτης δεκαετίας της ζωής του ή στις αρχές της τέταρτης, οπότε και αρχίζει πάλι να αυξάνεται. Όταν τα επίπεδα ικανοποίησης αρχίσουν να αυξάνονται, συνεχίζουν και για το υπόλοιπο της καριέρας του εργαζομένου. Η προϋπηρεσία, επίσης, βρέθηκε να έχει μια U-shaped σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση πέφτει μέσα στα πρώτα χρόνια της εργασίας του ατόμου παραμένοντας χαμηλή για κάποια χρόνια και στην πορεία αυξάνεται.

Οι ερμηνείες των ευρημάτων του Herzberg και των συνεργατών του σχετικά με τη U-shaped σχέση μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης αμφισβητήθηκαν από διάφορους μελετητές, κυρίως επειδή βασίστηκαν σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και προέκυψαν από έρευνα δεδομένων παρά από στατιστική ανάλυση. Συγκεκριμένα, οι Hulin και Smith (1965), έπειτα από έρευνα που διενήργησαν σε 185 άνδρες και 75 γυναίκες που εργάζονταν σε μεγάλη κατασκευαστική εταιρία ηλεκτρονικών στην περιοχή της Νέας Αγγλίας, διαπίστωσαν την ύπαρξη ενός πιο σύνθετου μοντέλου σχέσης μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα, οι Hulin και Smith βρήκαν ότι η σχέση που συνδέει τις συγκεκριμένες έννοιες είναι ευθύγραμμη και μάλιστα θετική στο σύνολό της. Οι ερμηνευτές ερμήνευσαν τη θετική αυτή σχέση ως την ικανότητα του κάθε ατόμου να προσαρμόζει τις προσδοκίες του σε αυτό που το εργασιακό περιβάλλον του προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις απαιτήσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον. Σε μία όμως πιο λεπτομερή εξέταση των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης και του φύλου των ερωτώμενων, οι Hulin και Smith διαπίστωσαν ότι οι μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας και ο μισθός δίνουν διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι σε έρευνες που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση η οπτική του φύλου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Ο Weaver (1978), εξετάζοντας το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των έγγαμων και άγαμων ανδρών και γυναικών σε συνολικό δείγμα 1232 ανδρών και 518 γυναικών, διαπιστώνει την απουσία σημαντικών διαφορών στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, παρ' όλη την ύπαρξη αρνητικών παραγόντων για τις γυναίκες, όπως οι χαμηλότεροι μισθοί και το χαμηλότερο εργασιακό status σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Παρόλα αυτά, ο Weaver επισημαίνει ότι σε μία δεδομένη κατάσταση, εάν τα φύλα δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα στον εργασιακό χώρο, δηλαδή σε περίπτωση που διαφέρει ο μισθός τους ή το κύρος τους και υφίστανται κοινωνικές διακρίσεις, τότε μπορεί να παρατηρηθούν διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ικανοποίηση δημοσίων υπαλλήλων

Ο Ολλανδός καθηγητής (στο Πανεπιστήμιο Erasmus του Rotterdam) Bram Steijn, το 2004 σε άρθρο του με τίτλο: "Human Resource Management and job Satisfaction in the Dutch Public Sector", αναλύει τα δεδομένα σχετικής έρευνας που προέκυψαν από την εξέταση 14.212 εργαζομένων στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών το 2001. Σκοπός της έρευνας ήταν να οδηγήσει στη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την αντίληψη των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων για το θέμα της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Πέντε μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: *τα δημογραφικά χαρακτηριστικά* (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο), *τα χαρακτηριστικά εργασίας* (θέση προϊσταμένου, αξιοποίηση δεξιοτήτων, ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές, ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες), *τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων* (δηλαδή θέματα πολιτικής και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος, *η επαγγελματική ικανοποίηση* ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό τη μορφή ερώτησης. Οι απαντήσεις ήταν διαβαθμισμένες σε κλίμακα από το 1 = πολύ δυσαρεστημένος έως το 5 = πολύ ικανοποιημένος. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας είναι μετρίως έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με μέσο όρο = 3,56 και μέσο της κλίμακας το 3. Σύμφωνα πάντως με τον Steijn, ο συγκεκριμένος μέσος όρος μπορεί να θεωρηθεί ακόμα και χαμηλός, εάν κανείς τον συγκρίνει με τους μέσους όρους αντίστοιχων ερευνών. Όσον αφορά στις επιμέρους μεταβλητές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να έχουν αμελητέα επίδραση στην επαγγελματική

ικανοποίηση. Αντιθέτως, θέματα που αφορούσαν στην οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού εντοπίστηκαν να επιδρούν πολύ περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Από την παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το κομμάτι που φάνηκε να επιδρά περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι η υποστήριξη των προσδοκιών τους για επαγγελματική εξέλιξη. Ωστόσο, τη μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση σημείωσε η φύση της εργασίας, με χαρακτηριστικά της εργασίας να σημειώνουν αρκετά χαμηλότερους βαθμούς επίδρασης, όπως η ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές και η ικανοποίηση που σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες, γεγονός που δείχνει, σύμφωνα με τον Steijn, ότι οι Ολλανδοί απασχολούμενοι στον δημόσιο τομέα αυτό-προσδιορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσα από τους εγγενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης και λιγότερο από τους εξωγενείς. Το συμπέρασμα που προέκυψε ήταν ότι αν ο εργαζόμενος υποστηρίζεται καλύτερα σε θέματα που αφορούν στην εξέλιξη της καριέρας του και αν εφαρμόζονται περισσότερες και καλύτερες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τότε θα επηρεάζεται θετικά και η συνολική επαγγελματική του ικανοποίηση.

Αντίστοιχη έρευνα που διενεργήθηκε το 2003 σε Αμερικανούς εργαζομένους στον δημόσιο τομέα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα των Wright και Davis (2003), διαπιστώθηκαν οι επιπτώσεις 7 (εφτά) συνολικά παραγόντων, οι οποίοι συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων και συμβάλλουν στη διαμόρφωση του αισθήματος της ικανοποίησής τους από την εργασία. Ειδικότερα, τρεις από αυτούς αφορούν στο περιεχόμενο εργασίας (αντιφατικοί οργανωτικοί στόχοι, καθορισμένοι οργανωτικοί στόχοι και διαδικαστικοί περιορισμοί) και τέσσερις αφορούν στα χαρακτηριστικά εργασίας (εργασιακή ρουτίνα, καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και μηχανισμοί ανατροφοδότησης). Επιπλέον, εξετάστηκε και η επίδραση τεσσάρων δημογραφικών χαρακτηριστικών στοιχείων (ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης και μισθολογικό επίπεδο), στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 267 εργαζόμενους σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης, μέσω της διανομής ερωτηματολογίων. Από την επεξεργασία τους προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα: αρχικά βρέθηκε ο μέσος όρος να είναι περίπου κατά το ένα τρίτο υψηλότερος από το μέσο της κλίμακας (μέσο όρο= 15,32 και μέσος 12,5) και να

κυμαίνεται αν όχι σε υψηλά επίπεδα τουλάχιστον σε ικανοποιητικά. Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μόνο το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης των ερωτώμενων βρέθηκε να σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα παρατηρήθηκε ότι επιδρά αρνητικά σε αυτή, αφού διαπιστώθηκε ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους. Επιπλέον, από τους 7 παράγοντες που μελετήθηκαν, μόλις οι τρεις βρέθηκαν να επιδρούν άμεσα στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις αποτελούν χαρακτηριστικά της εργασίας. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ρουτίνα – η ρουτίνα που σχετίζεται με το βαθμό προβλεψιμότητας των εργασιακών καθηκόντων – δείχνει να έχει άμεσο και μάλιστα αρνητικό αντίκτυπο την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου.

Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η ρουτίνα των καθηκόντων και των ευθυνών που οι εργαζόμενοι επωμίζονται, τόσο πιο αρνητική είναι και η προσέγγισή τους στα εργασιακά ζητήματα που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό εργασίας που βρέθηκε να συνδέεται άμεσα αλλά θετικά αυτή τη φορά με την επαγγελματική ικανοποίηση, έχει να κάνει με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν ξεκάθαρα τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, τα περιθώρια για αμφιβολία μειώνονται και η πιθανότητα να ολοκληρώσουν επιτυχώς τα καθήκοντά τους αυξάνεται. Το τρίτο και τελευταίο χαρακτηριστικό που εντοπίστηκε να ασκεί άμεση επιρροή στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ή καλύτερα οι ευκαιρίες τις οποίες προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του αναφορικά με την εκπαίδευσή τους, τη μελλοντική επαγγελματική τους εξέλιξη και τη γενικότερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Ειδικότερα, κατά τους Wright και Davis (2003), η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως συμβαίνει για παράδειγμα μέσα από την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους οδηγώντας τους σε αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται ότι παρακινούνται από παράγοντες που σχετίζονται με ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη.

Συμπερασματικά, θεωρούν ότι η καθαρότητα των στόχων που θέτει η οργάνωση μπορεί να επιτρέψει τους προϊσταμένους και την ηγεσία να έχουν μια συνολική εκτίμηση για το κατά πόσο η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου συμβαδίζει με αυτούς

τους στόχους ή όχι. Μία τέτοια είδους αξιολόγηση του παραγόμενου έργου και κατά συνέπεια και του ίδιου του εργαζομένου είναι σημαντική, καθώς βοηθά στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, φανερώνοντας παράλληλα και τις ρεαλιστικές προσδοκίες που πρέπει να έχει από εκείνον ο οργανισμός. Θεωρούν ακόμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί αν οι δημόσιες υπηρεσίες εξηγούν στους εργαζομένους τους τη λογική και το νόημα των πολιτικών και των διαδικασιών που εφαρμόζουν, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν με τη σειρά τους την αναγκαιότητα των κανονισμών και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβαδίζουν με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης έργου.

Οι Wright και Davis (2003) διαπίστωσαν ότι από τους δημογραφικούς παράγοντες που συμπεριέλαβαν στην ερευνά τους, ο μοναδικός που βρέθηκε να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν αυτός του μορφωτικού επιπέδου. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων μειωνόταν καθώς το επίπεδο τυπικής τους εκπαίδευσης αυξανόταν.

Και στην Ελλάδα σε έρευνα των Markovits, Davis και Dick (2007) για την οργανωσιακή κουλτούρα προκύπτει ότι τα άτομα που εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους είναι εκείνα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης ανεξαρτήτως φορέα απασχόλησης, με τους εργαζομένους βέβαια σε δημόσιους φορείς να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και αντίστοιχα περισσότερο αφοσιωμένοι στις αξίες και στους κανόνες του φορέα τους.

4. Ο ρόλος της Ηγεσίας στην επίτευξη της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τους διευθυντές/προϊστάμενους τους αισθάνονται ότι τους σέβονται, εκτιμάται η προσπάθεια και η αξία τους και είναι πιο συνδεδεμένοι με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Bushra, Usman & Naveed, 2011. Madlock, 2008). Επιπλέον, η ποιότητα της σχέσης διευθυντή-εργαζόμενου επηρεάζει εξίσου την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων (De Cremer, 2003). Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ηγέτες που τους υπολογίζουν και τους υποστηρίζουν, σε αντίθεση με ηγέτες που είναι αδιάφοροι ή επικριτικοί.

Η αρνητική σχέση μεταξύ εργαζομένων και ηγέτη μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων και ταυτόχρονα να αυξήσει τα φαινόμενα απουσίας από την εργασία. Οι περισσότερες έρευνες σχετικά με τις μορφές ηγεσίας έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασκούμενης μορφής ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο χαρούμενοι, ικανοποιημένοι, πρόθυμοι να κάνουν περισσότερη εργασία, αν η συμπεριφορά και γενικότερα η μορφή ηγεσίας που ασκεί ο προϊστάμενος τους είναι αποδεκτή από τους ίδιους (Yosof & Tahir, 2011. Hwa, 2008).

Την ελληνική πραγματικότητα έρχεται να καταγράψει η έρευνα των Bourantas και Papalexandis (1993), μέσα από την οποία μελετάται η συμπεριφορά και η στάση της ηγεσίας του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα της χώρας μας. Στη συγκεκριμένη έρευνα ανάμεσα σε άλλες μεταβλητές εξετάζεται και η μεταβλητή της ηθικής ανταμοιβής. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι υφισταμένοι θεωρούν ότι οι ανταμοιβές (θετικές ή αρνητικές) που λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους αντανακλούν την εργασιακή τους απόδοση. «Η συμπεριφορά της θετικής ανταμοιβής» αφορά στη σχέση μεταξύ υψηλής αποδοτικότητας του υφισταμένου και ανταμοιβών, όπως είναι η αναγνώριση του έργου του από την ηγεσία (προϊσταμένη αρχή), οι έπαινοι, η μεταβίβαση καθηκόντων κτλ. Αντιθέτως, «η συμπεριφορά της τιμωρητικής ανταμοιβής» αφορά στην αρνητική σχέση μεταξύ χαμηλής αποδοτικότητας και αρνητικών ανταμοιβών, όπως είναι η τιμωρία με τη μορφή επίπληξης, οι αρνητικές αξιολογήσεις κτλ.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η δυνατότητα για θετική ανταμοιβή ή ενίσχυση που διαθέτουν τα πρόσωπα τα οποία ανήκουν στην ηγεσία του δημοσίου τομέα είναι περιορισμένη και θεωρούν ότι αυτό αποτελεί ένα από τα σημαντικά εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν ώστε να ενισχυθεί ο ρόλος της ηγεσίας στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Η έρευνα των Bourantas και Papalexandis (1993) έρχεται να τονίσει τη δυσκολία που συναντά η δημόσια διοίκηση στον καθορισμό των στόχων και των προτεραιοτήτων της, καθώς και την έντονη τάση που παρατηρείται προς τους οργανωσιακούς στόχους σύγκρουσης. Σύμφωνα με την άποψη των ερευνητών, η κατάσταση αυτή υποδηλώνει σύγκρουση εργασιακών ρόλων, ενώ παράλληλα καθιστά το έργο των ανωτέρων δυσκολότερο. Επίσης, οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) θεωρούν ότι η οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και περισσότερο από τον ιδιωτικό τομέα από έναν μεγάλο αριθμό κανόνων, ρυθμίσεων και γραφειοκρατικών κωλυμάτων που πρέπει να ξεπεραστούν.

Σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο Goleman (2000) παρατηρεί ότι οι ηγέτες της αλλαγής δεν είναι απαραίτητα καινοτόμοι. Παρότι οι ηγέτες αναγνωρίζουν την αξία μιας νέας ιδέας ή ενός νέου τρόπου με τον οποίο πρέπει να γίνουν τα πράγματα, συχνά δεν είναι εκείνοι που επινόησαν την καινοτομία. Στους μετασχηματιστές ηγέτες ο Goleman (2000) διακρίνει τις εξής ικανότητες: *α) αφυπνίζουν τους ανθρώπους απλώς και μόνο με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού, β) δεν διατάσσουν, ούτε διοικούν αλλά εμπνέουν, γ) διατυπώνοντας το όραμά τους, είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικοί, δ) επιδεικνύουν ισχυρή πίστη στο όραμα αυτό και ενθουσιάζουν τους άλλους, παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί τους, ε) είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους των οποίων ηγούνται, στ) ενεργοποιούν τους ανθρώπους για την αλλαγή, αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που κάνουν.*

Ένα κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι η επιτυχία αυτού του είδους του ηγέτη μετράται όχι μόνο από τα αποτελέσματα όπως η λειτουργία και η παραγωγικότητα του οργανισμού, αλλά και από το πόσο καλά ο ηγέτης έχει αναπτύξει τους συνεργάτες του σε αποτελεσματικούς μετασχηματιστές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004). Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί στους συνεργάτες την αίσθηση ότι αναλαμβάνουν ευθύνες και αισθάνονται ικανοί να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία με τους δικούς τους συνεργάτες και συναδέλφους. Οι

μετασχηματιστές ηγέτες δημιουργούν μεγαλύτερη δέσμευση στους συνεργάτες τους (Avolio, 1999. Avolio & Yammarino, 2003. Bass, 1998). Οι Koh, Terborg και Steers (1991) επισήμαναν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση των καθηγητών των σχολείων και των σπουδαστών, εάν οι διευθυντές είχαν βαθμολογηθεί – αξιολογηθεί ως μετασχηματιστές. Οι Fuller, Patterson, Hester και Stringer (1996), σε μια μετα-ανάλυση, βρήκαν μεγαλύτερη συμμόρφωση των συνεργατών εάν οι ηγέτες τους ήταν περισσότερο μετασχηματιστές από διεκπεραιωτές.

Συμπληρωματικά, οι Avolio και Bass (2004) υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται πάρα πολύ με την αποτελεσματικότητα. Έπονται τα στυλ της ηγεσίας διεκπεραιωτικό, παθητικό – κατ' εξαίρεση και προς αποφυγή (Antonakis et al., 2003). Όπως επισημαίνουν οι Avolio και Bass (2004), οι διεκπεραιωτές ηγέτες εργάζονται προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης των ρόλων και των καθηκόντων τα οποία απαιτούνται για τους συνεργάτες τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Διευκρινίζουν τις απαιτήσεις στους συνεργάτες τους, δημιουργώντας την εμπιστοσύνη που χρειάζονται, προκειμένου οι συνεργάτες να ασκήσουν την προσπάθεια που απαιτείται. Οι διεκπεραιωτές ηγέτες αναγνωρίζουν τι χρειάζονται οι συνεργάτες και τι επιθυμούν, διευκρινίζοντας πως εκείνες οι ανάγκες και επιθυμίες θα ικανοποιηθούν, εάν οι συνεργάτες επεκτείνουν τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα καθήκοντα. Αυτή η παρακίνηση των συνεργατών για να λειτουργήσουν, θα δώσει μια αίσθηση της κατεύθυνσης και θα βοηθήσει στην ενεργοποίησή τους. Αυτή η προσέγγιση έχει πρόσφατα εφαρμοστεί στα περισσότερα δημοφιλή εκπαιδευτικά προγράμματα περί ηγεσίας (Avolio & Bass, 2004).

Να σημειωθεί ότι η διαδικασία της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, κατά την οποία ο ηγέτης διευκρινίζει τι οι συνεργάτες χρειάζεται να κάνουν για να αμειφθούν, θεωρείται ουσιώδες συστατικό αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι Waldman και Bass (1986), Howell και Avolio (1993), καθώς και ο Waldman et al. (1990) τόνισαν ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες δεν αντικαθιστούν τη διεκπεραιωτική ηγεσία, αλλά τη διευρύνουν, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του ηγέτη, των συνεργατών, της ομάδας και του οργανισμού. Η διεκπεραιωτική ηγεσία (Antonakis et al., 2003), είναι μια διαδικασία ανταλλαγής, στηριζόμενη στην εκπλήρωση εποικοδομητικών υποχρεώσεων. Τυπικά απεικονίζεται να θέτει αντικειμενικούς στόχους, παρακολουθώντας και ελέγχοντας τα αποτελέσματα. Οι διεκπεραιωτές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004) επιδεικνύουν συμπεριφορές που σχετίζονται με εποικοδομητικές και επανορθωτικές συναλλαγές. Το εποικοδομητικό

στυλ περιγράφεται ως έκτακτη ανταμοιβή και το επανορθωτικό στυλ ως management κατ' εξαίρεση.

Ο ηγέτης που διοικεί με αυτό το στυλ ηγεσίας καθορίζει τις προσδοκίες και προσφέρει αναγνώριση όταν επιτευχθούν οι στόχοι. Πρέπει όμως πρώτα να διευκρινίζονται στα άτομα και στις ομάδες οι στόχοι, καθώς και να καθορίζεται το προσδοκώμενο επίπεδο λειτουργίας (Avolio & Bass, 2004). Εδώ ο ηγέτης:

- *Παρέχει βοήθεια στους άλλους ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους*
- *Καθορίζει ειδικά ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων*
- *Κάνει σαφές το τι θα αναμένει να πάρει ο καθένας όταν επιτευχθούν οι στόχοι*
- *Εκφράζει την ευχαρίστησή του όταν επιτευχθούν οι στόχοι.*

Ο ηγέτης καθορίζει τα standards στα οποία πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση, καθώς και τι αποτελεί αναποτελεσματική λειτουργία και ότι ίσως τιμωρήσει τους συνεργάτες εάν δεν συμμορφωθούν πλήρως με αυτά τα standards. Αυτό το στυλ της ηγεσίας υποδηλώνει τον έλεγχο εκ του σύνεγγυς για αποκλίσεις, λάθη, σφάλματα και μετά αναλαμβάνει όσο το δυνατόν συντομότερα δράση διόρθωσής τους (Avolio & Bass, 2004). Εδώ ο ηγέτης:

- *Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, προσδοκίες και αποκλίσεις από τα standards*
- *Επικεντρώνει όλη την προσοχή στην ενασχόληση με λάθη, παράπονα, αποτυχίες*
- *Συγκεντρώνει όλα τα λάθη*
- *Κατευθύνει την προσοχή προς τα λάθη προκειμένου να πετύχουν τα standards.*

Η διεκπεραιωτική ηγεσία συχνά αποτυγχάνει να λειτουργήσει, καθότι λείπουν από τον ηγέτη μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό η φήμη ή οι πόροι, προκειμένου να δώσει τις αμοιβές. Σύμφωνα με έρευνα, η έκτακτη επίπληξη, η αποδοκιμασία ή τιμωρία δεν είχαν επίδραση στις προσπάθειες και στην ικανοποίηση (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Ο Bass (1990) έχει υποστηρίξει ότι η έκτακτη τιμωρία μπορεί να οδηγήσει στη συμμόρφωση προκειμένου να αποφευχθεί η τιμωρία, μολονότι αυτό επίσης μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα, μειώνοντας τη συμμόρφωση και την παρακίνηση, εάν οι συνεργάτες αισθάνονται εχθρικά προς τον ηγέτη που τιμωρεί.

Οι Avolio και Bass (2004), από την άποψη της επίδρασης της έκτακτης τιμωρίας (διόρθωση, πειθαρχική δίωξη, μομφή, επίπληξη, λογοκρισία κλπ) σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, δεν συμφωνούν ότι η έκτακτη τιμωρία μπορεί να

συνεισφέρει στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, όταν αυτή χρησιμοποιείται ως απάντηση στην μικρή προσπάθεια ή την όχι καλή συμπεριφορά και τούτο προκειμένου να βελτιωθεί η μεταγενέστερη συμπεριφορά. Αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται αυτός που καθορίζει τα standards για την αποδεκτή και μη αποδεκτή συμπεριφορά και εμμένει σε αυτά, χρησιμοποιώντας τιμωρία μόνο όταν παραβιάζονται τα standards.

Αντιθέτως, η παθητική/προς αποφυγή ηγεσία αποτελεί το τρίτο στυλ του πλήρους φάσματος της ηγεσίας FRLT (Full Range Leadership Theory). Είναι ένας τύπος ηγεσίας management – κατ' εξαίρεση, περισσότερο παθητικός και αντιδραστικός και δεν ανταποκρίνεται συστηματικά στις διάφορες καταστάσεις και τα προβλήματα. Οι παθητικοί ηγέτες αποφεύγουν να καθορίζουν λεπτομερώς τις συμφωνίες αποσαφηνίζοντας τις προσδοκίες, καθορίζοντας τους στόχους και τα standards, τα οποία πρέπει να επιτευχθούν από τους συνεργάτες. Αυτό το στυλ έχει αρνητική επίδραση στην επιθυμητή έκβαση και είναι αντίθετο στην πρόθεση του ηγέτη – manager. Κατ' αυτή την άποψη μοιάζει με το στυλ της ηγεσίας προς αποφυγή (laissez – faire) ή όπως αλλιώς ονομάζεται «όχι ηγεσία». Με αυτό το αιτιολογικό και τα δύο στυλ της ηγεσίας μπορούν να υπαχθούν στην ίδια κατηγορία ως παθητική, προς αποφυγή ηγεσία. Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) εδώ ο ηγέτης:

- *Δεν επεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά*
- *Περιμένει οι υποθέσεις να πάνε λάθος πριν αναλάβει δράση*
- *Δείχνει ότι πιστεύει στην αρχή «εάν δεν σπάσει μην το διορθώσεις»*
- *Δηλώνει ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.*

Η ηγεσία προς αποφυγή «Laissez –Faire» (Antonakis et al., 2003), αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας. Εδώ ο ηγέτης αποφεύγει να πάρει αποφάσεις, παραιτούμενος της υπευθυνότητας και μη κάνοντας χρήση της εξουσίας του. Ο ηγέτης θεωρείται ενεργός στο σημείο ότι «επιλέγει» να αποφύγει να αναλάβει δράση. Αυτό το στυλ θεωρείται γενικά ως το πιο παθητικό και αναποτελεσματικό στην ηγεσία. Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) εδώ ο ηγέτης:

- *Αποφεύγει να ασχοληθεί όταν προβάλλουν σημαντικά θέματα*
- *Είναι απών όταν τον χρειάζονται*
- *Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις*
- *Καθυστερεί να ανταποκριθεί σε καίριες ερωτήσεις.*

Συγκεντρωτικά, η μετασχηματιστική και η διεκπεραιωτική ηγεσία σχετίζονται με την επιτυχία της ομάδας. Η επιτυχία μετράται με το M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire), δηλαδή: α) *πόσο συχνά οι βαθμολογητές θεωρούν ότι ο ηγέτης τους, τους παρακινεί, β) πόσο αποτελεσματικά θεωρούν ότι ο ηγέτης τους αλληλεπιδρά στα διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα και γ) πόσο ευχαριστημένοι είναι, με τις εργασιακές μεθόδους του ηγέτη τους, σε συνάρτηση με τους άλλους* (Avolio & Bass, 2004). Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) ο ηγέτης:

- *Οδηγεί τους άλλους να κάνουν περισσότερα από αυτά που οι ίδιοι πίστευαν ότι θα έκαναν*
- *Αυξάνει στους άλλους την επιθυμία να επιτύχουν*
- *Αυξάνει στους άλλους την επιθυμία να προσπαθήσουν σκληρότερα.*

Κατά τους Avolio και Bass (2004) τα ερωτήματα τα οποία θέτει ο ηγέτης στον εαυτό του και στα οποία πρέπει να απαντήσει είναι:

- *Είμαι αποτελεσματικός στην ικανοποίηση – αντιμετώπιση των αναγκών των άλλων και οι οποίες έχουν σχέση με την εργασία;*
- *Είμαι αποτελεσματικός στην αντιπροσώπευση της ομάδας μου;*
- *Οδηγώ μια ομάδα η οποία είναι αποτελεσματική;*

Η ευχαρίστηση από την ηγεσία (Avolio & Bass, 2004), έχει σχέση με:

- *Τη χρησιμοποίηση των μεθόδων της ηγεσίας οι οποίες προκαλούν ευχαρίστηση*
- *Τη συνεργασία με τους άλλους κατά τρόπο που προκαλεί ευχαρίστηση.*

Συμπληρωματικά, οι Barling, Slater και Kelloway (2000), εξέτασαν εάν η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τη χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τρία συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που είναι: α) η εξιδανικευμένη επιρροή, β) η εμπνευσμένη παρακίνηση και το γ) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, καθώς και με το στυλ έκτακτη – κατ' εξαίρεση ανταμοιβή της διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Σε αντίθεση, τα στυλ της ηγεσίας, ενεργό και παθητικό κατ' εξαίρεση, καθώς και το προς αποφυγή δεν σχετίζονται με τη συναισθηματική ηγεσία.

Οι McColl – Kennedy και Anderson (2002) εξέτασαν το βαθμό κατά τον οποίο τα δύο συνηθισμένα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, δηλαδή της απογοήτευσης και της αισιοδοξίας, είναι επακόλουθα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα αισθήματα της

αισιοδοξίας των εργαζομένων και αρνητικά με τα αισθήματα της απογοήτευσης. Οι Kark, Shamir και Chen (2003) βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την προσωπική αναγνώριση του ηγέτη, καθώς και με την κοινωνική αναγνώριση της εργασίας. Ειδικότερα, επισήμαναν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση των συνεργατών. Η μετασχηματιστική ηγεσία, επηρεάζει τη δημιουργικότητα σε οργανωσιακό επίπεδο, έχει σημαντικές και θετικές σχέσεις με την ενδυνάμωση και την καινοτομία – βοηθώντας το οργανωσιακό κλίμα (Jung, Chow, & Wu, 2003), και σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα των συνεργατών (Shin & Zhou, 2003). Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση, τη συνεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Jung & Sosik 2002).

Οι ηγέτες – άντρες και γυναίκες – έχει βρεθεί ότι είναι εξίσου αποτελεσματικοί, εξαρτώμενοι από το πόσο ευχάριστο είναι το γενικό πλαίσιο (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Ενδεχόμενες διαφορές (Antonakis et al., 2003), οι οποίες ίσως εμφανιστούν μεταξύ ανδρών και γυναικών, ίσως δεν είναι ξεκάθαρες. Οι Eagly, Johannesen και VanEngen (2003) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες ηγέτες σχετίζονται περισσότερο έναντι των αντρών ηγετών με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς και με τη συμπεριφορά της έκτακτης ανταμοιβής – στοιχείο της διεκπεραιωτικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Goleman (1998), συγκρίνοντας το δείκτη νοημοσύνης (I.Q. – Intelligence Quotient) με τη συναισθηματική νοημοσύνη (E.Q. – Emotional Quotient) μεταξύ ανδρών και γυναικών, τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ελαφρώς. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δείξει ότι συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή αποξένωση, η οποία έχει ως συνιστώσες την ανικανότητα, την εργασία χωρίς νόημα και την αυτό-αποξένωση (Sarros, Tanewski, Winter, Santora, & Densten, 2002). Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δείξει ότι συνδέεται θετικά με την αισιοδοξία των συνεργατών και την εργασιακή ικανοποίηση (Mc Coll – Kennedy, & Anderson, 2002).

5. Μεθοδολογία

Ερευνητικά ερωτήματα

Γενικός στόχος της παρούσας εργασίας, η οποία διεξήχθη σε πανελλαδικό επίπεδο, είναι η μελέτη των μορφών ηγεσίας και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση και συγκεκριμένα των εργαζομένων στα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.) της χώρας. Ακόμη, με την παρούσα έρευνα επιδιώκεται να διερευνηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης και των ηγετικών μορφών.

Ειδικότερα επιδιώκεται:

- Να μετρήσει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και τις επιμέρους διαστάσεις της (Spector, 1985).
- Να καταγράψει τις μορφές ηγεσίας που υπάρχουν στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. (Μετασχηματιστικό, Διεκπεραιωτικό, Παθητικό/προς αποφυγή καθώς και την έκβαση της ηγεσίας, Avolio & Bass, 2004)
- Να εξετάσει το βαθμό επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολο αυτής
- Να εξετάσει αν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 194 εργαζόμενοι στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. της χώρας, από τους οποίους 37 είναι άντρες και 157 είναι γυναίκες.

Από το συνολικό δείγμα 59 είναι εκπαιδευτικό προσωπικό, 116 ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό και 19 διοικητικό προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα στο εκπαιδευτικό προσωπικό είναι το 8,7% ΠΕ60 ή ΠΕ61 Νηπιαγωγών, το 14,1% ΠΕ70 ή ΠΕ71 Δασκάλων, το 4,9% ΠΕ02 Φιλολόγων και το 0,5% ΠΕ11.01 Γυμναστών ΕΑΕ, και στο Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό το 4,9% ΠΕ26 ή ΠΕ21 Λογοθεραπευτών, το 27,7% ΠΕ23 Ψυχολόγων, το 26,6% ΠΕ30 Κοινωνικών Λειτουργών, το 1,6% ΠΕ28 Φυσικοθεραπευτών και το 0,5% ΠΕ31 Εξειδικευμένο είτε στον Επαγγελματικό Προσανατολισμό των τυφλών είτε στην κινητικότητα, τον προσανατολισμό και τις δεξιότητες καθημερινής διαβίωσης των τυφλών είτε στην ελληνική νοηματική γλώσσα των κωφών είτε στη γραφή Braille των τυφλών.

Σχετικά με την ηλικία του δείγματος, από 21-30 ετών είναι 28 συμμετέχοντες, από 31-40 ετών είναι 82, από 41-50 ετών είναι 62 και από 51 ετών και πάνω είναι 22. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (107) είναι έγγαμοι, 74 είναι άγαμοι και 13 διαζευγμένοι.

Από τους συμμετέχοντες οι 13 έχουν διδακτορικό, εκ των οποίων οι 6 έχουν διδακτορικό στην ειδική αγωγή. Μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή έχουν οι 70, ενώ άλλο μεταπτυχιακό έχουν οι 50. Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ έχουν 22 από τους συμμετέχοντες και σεμινάριο 400 ωρών στην Ειδική έχουν οι 37.

Όσον αφορά στην υπηρεσιακή τους κατάσταση, οι 117 είναι μόνιμοι και οι 77 αναπληρωτές. Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. οι 95 υπηρετούν από 1 έως 5 έτη, οι 61 από 6 έως 10 έτη και οι 38 από 11 έως 15 έτη. Ως προς τη συνολική υπηρεσία τους στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση έχουν 1-5 έτη οι 64, 6-10 έτη οι 65, 11-15 έτη οι 42, 16-20 έτη οι 13, 21-25 έτη οι 3 και 25 έτη και άνω οι 6.

Από τους συμμετέχοντες οι περισσότεροι (134) υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όπου εργάζονται από 6 έως 12 άτομα, οι 40 σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όπου υπηρετούν έως 5 άτομα και οι 20 σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όπου υπηρετούν από 13 άτομα και πάνω.

Ως προς το φύλο των προϊσταμένων, οι 132 από τους συμμετέχοντες έχουν γυναίκα προϊσταμένη και οι 62 έχουν άντρα προϊστάμενο. Σχετικά με την ειδικότητα

των προϊσταμένων, οι 144 δήλωσαν ότι έχουν προϊστάμενο που ανήκει στο εκπαιδευτικό προσωπικό και οι 50 στο ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό.

Στον παρακάτω πίνακα (2) παρουσιάζονται η συχνότητα και η σχετική συχνότητα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ανά κατηγορία μεταβλητής.

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Δημογραφικοί παράγοντες		Συμμετέχοντες N=194	
Μεταβλητή	Κατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άντρας	37	19,1
	Γυναίκα	157	80,9
Ηλικία	21-30	28	14,4
	31-40	82	42,3
	41-50	62	32,0
	51-60	22	11,3
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	74	38,1
	Έγγαμος/η	107	55,2
	Διαζευγμένος/η	13	6,7
Ειδικότητα	ΕΠ Εκπαιδευτικό Προσωπικό	59	30,4
	ΕΕΠ Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό	116	59,8
	Διοικητικό Προσωπικό	19	9,8
Κλάδος	ΠΕ60 ή ΠΕ61 Νηπιαγωγών	16	8,7
	ΠΕ70 ή ΠΕ71 Δασκάλων	26	14,1
	ΠΕ02 Φιλολόγων	9	4,9
	ΠΕ11.01 Γυμναστών ΕΑΕ	1	0,5
	ΠΕ26 ή ΠΕ21 Λογοθεραπευτών	9	4,9
	ΠΕ23 Ψυχολόγων	51	27,7
	ΠΕ30 Κοινωνικών Λειτουργών	49	26,6
	ΔΕ ή ΠΕ Διοικητικών	19	10,3
	ΠΕ28 Φυσικοθεραπευτών	3	1,6
	ΠΕ31 Προσανατολισμό	1	0,5

Πρόσθετες σπουδές	Διδακτορικό στην Ειδική Αγωγή	6	3,1
	Διδακτορικό (άλλο)	7	3,6
	Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή	70	36,1
	Μεταπτυχιακό (άλλο)	50	25,8
	Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	22	11,3
	ΑΣΠΑΙΤΕ/ΠΕΣΥΠ	21	10,8
	Σεμινάριο 400 ωρών στην Ειδική Αγωγή	37	19,1
Υπηρεσιακή Κατάσταση	Μόνιμος	117	60,3
	Αναπληρωτής	77	39,7
Έτη υπηρεσίας στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ.	1-5	95	49,0
	6-10	61	31,4
	11-15	38	19,6
Συνολικά Έτη υπηρεσίας στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση	1-5	64	33,2
	6-10	65	33,7
	11-15	42	21,8
	16-20	13	6,7
	21-25	3	1,6
	25 & άνω	6	3,1
Άτομα που υπηρετούν σήμερα στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ.	1-5	40	20,6
	6-12	134	69,1
	13 & άνω	20	10,3
Ο άμεσα Προϊστάμενος σας είναι	Άντρας	62	32,0
	Γυναίκα	132	68,0
Ο άμεσα Προϊστάμενος ανήκει στο	ΕΠ Εκπαιδευτικό Προσωπικό	144	74,2
	ΕΕΠ Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό	50	25,8

Μέσα συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνάς μας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του, όπως και τον τρόπο αποστολής και διασφαλίζεται το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων του δείγματος και πληροφορίες που αφορούν την επαγγελματική τους κατάσταση (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, ειδικότητα, πρόσθετες σπουδές στην ειδική εκπαίδευση, υπηρεσιακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και συνολικά στην ειδική εκπαίδευση, αριθμός των ατόμων που υπηρετούν στο ίδιο ΚΕ.Δ.Δ.Υ., φύλο και ειδικότητα του/της Προϊσταμένου).

Στη δεύτερη ενότητα είναι το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey) (Spector, 1985) που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση. Και η τρίτη ενότητα έχει το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) που μετράει τις μορφές ηγεσίας, τα ηγετικά στυλ που απαρτίζουν τη θεωρία της ηγεσίας FRLT – Πλήρης Έκταση της Ηγεσίας (Full Range Leadership Theory) (Avolio & Bass, 2004).

Η μετάφραση των ερωτηματολογίων από τα αγγλικά στα ελληνικά έγινε από δύο δίγλωσσους ερευνητές και η αντίστροφη μετάφραση «back translation» από άλλους δύο ερευνητές. Ακολούθως τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε επτά εργαζόμενους σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ., για να διαπιστωθεί η κατανόηση των ερωτημάτων.

Το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey)

Το “Job Satisfaction Survey” (J.S.S.) είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο το οποίο σύμφωνα με τον Spector (1985) παρόλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στους περισσότερους τομείς, στην αρχή αναπτύχθηκε αποκλειστικά για το δημόσιο τομέα, και συγκεκριμένα για τις κοινωνικές υπηρεσίες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ως εκ τούτου, το εργαλείο αυτό επιλέχθηκε για τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και για την εκπόνηση αυτού του μέρους της παρούσας μελέτης.

Η ανάπτυξη του J.S.S. βασίστηκε στη θεωρητική θέση ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια συναισθηματική ή συμπεριφοριστική αντίδραση σε μια θέση εργασίας. Μετά την απαραίτητη έρευνα της βιβλιογραφίας, η κλίμακα που αναπτύχθηκε μετράει εννέα πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία με βάση τις διαστάσεις αυτής, οι οποίες είναι: μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, πρόσθετες απολαβές, έκτακτες ανταμοιβές, επίβλεψη, συνεργάτες, φύση της δουλειάς, επικοινωνία και ισχύουσες διαδικασίες. Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν είχαν σκοπό να καλύψουν τις εννέα παραπάνω διαστάσεις, σε κάθε διάσταση αντιστοιχούν τέσσερις ερωτήσεις.

Πίνακας 3. Περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης

Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης	Περιγραφή
Μισθός	Ικανοποίηση από το μισθό και τις αυξήσεις
Ευκαιρίες προαγωγής	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής
Πρόσθετες παροχές	Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές
Έκτακτες ανταμοιβές	Ικανοποίηση από μια καλή επίδοση
Επίβλεψη	Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση
Συνεργάτες	Ικανοποίηση από τους συνεργάτες
Φύση της δουλειάς	Ικανοποίησης από το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνονται
Επικοινωνία	Ικανοποίηση από την επικοινωνία μέσα στην υπηρεσία
Ισχύουσες διαδικασίες	Ικανοποίηση από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες

Πηγή: (Spector, 1985)

Η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων γίνεται με τη χρήση μιας εξαβάθμιας κλίμακας Likert με επιλογές που κυμαίνονται από το «Διαφωνώ πολύ» (1) έως το «Συμφωνώ πολύ» (6). Περίπου οι μισές, από τις τριάντα έξι (36) ερωτήσεις που περιλαμβάνει, είναι θετικά διατυπωμένες και οι υπόλοιπες αρνητικά, έτσι ώστε από την αξιολόγηση της καθεμίας να προκύπτει είτε θετική είτε αρνητική στάση απέναντι στη δουλειά. Να σημειωθεί ότι κατά την ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε αντιστροφή της αρχικής κωδικοποίησης στις απαντήσεις των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων ώστε σε όλες τις ερωτήσεις μεγαλύτερες βαθμολογίες να υποδηλώνουν μεγαλύτερους βαθμούς ικανοποίησης, και αντίστροφα.

Πίνακας 4. Αντιστοιχία διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης με τις ερωτήσεις του JSS

Διαστάσεις εργασιακής Ικανοποίησης	Ερωτήσεις
Μισθός	1,10,19,28
Ευκαιρίες προαγωγής	2,11,20,33
Πρόσθετες παροχές	4,13,22,29
Έκτακτες ανταμοιβές	5,14,23,32
Προϊστάμενος	3,12,21,30
Συνεργάτες	7,16,25,34
Φύση της δουλειάς	8,17,27,35
Επικοινωνία	9,18,26,36
Ισχύουσες διαδικασίες	6,15,24,31

Πηγή: Spector (1985)

Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire)

Το M.L.Q. – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form – 5x), των Avolio και Bass (2004), μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (full range leadership FRL). Δηλαδή: α. Μετασχηματιστικό (Transformational), β. Διεκπαιρωτικό (Transactional) και γ. Παθητικό/ προς αποφυγή (Passive / avoidant). Το M.L.Q. επίσης εξετάζει την έκβαση (Outcomes) της ηγεσίας: α. Μεγαλύτερη Προσπάθεια (Extra Effort), β. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) και γ. Ευχαρίστηση από την Ηγεσία (Satisfaction with Leadership).

Οι εκδότες του M.L.Q. – 5x, επισημαίνουν ότι το ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια, προκειμένου να συλλεγούν σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο επίπεδο στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές, από την προς αποφυγή έως την εξιδανικευμένη ηγεσία, ενώ επίσης διαφοροποιεί τους αποτελεσματικούς από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες, και επιπλέον υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες προκειμένου να επιτύχουν τα προσδοκώμενα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το M.L.Q. – 5x εστιάζει πάνω στις ατομικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους

συνεργάτες τους, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται οι συνεργάτες σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες.

Το M.L.Q. (5x- Short) περιλαμβάνει σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις. Από αυτές οι τριάντα έξι αφορούν τους εννέα ηγετικούς παράγοντες και οι υπόλοιπες εννέα ερωτήσεις υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας. Οι συντάκτες του ερωτηματολογίου (Avolio & Bass, 2004) επισημαίνουν ότι οι αξιολογούντες, οι οποίοι συμπληρώνουν το M.L.Q., υπολογίζουν πόσο συχνά ή σε ποιο βαθμό έχουν παρατηρήσει τον αξιολογούμενο ηγέτη να εκδηλώνει τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των μορφών ηγεσίας. Η αξιολόγηση γίνεται με πεντάβαθμη κλίμακα που κυμαίνεται από «Καθόλου» (0) μέχρι «Σχεδόν πάντα» (4).

Η αντιστοίχισή τους, όπως έγινε από τους Avolio και Bass (2004), απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5. M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire

M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire	
Scoring Key (5x) Short	
Στοιχεία ηγεσίας	Ερώτηση
II(A): Idealized Influence (Attributes) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά) ‘total/4’	10, 18, 21, 25
II(B): Idealized Influence (Behaviors) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές) ‘total/4’	6, 14, 23, 34
IM: Inspirational Motivation – Εμπνευστική Παρακίνηση ‘total/4’	9, 13, 26, 36
IS: Intellectual Stimulation – Διανοητική Διέγερση ‘total/4’	2, 8, 30, 32
IC: Individual Consideration – Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον ‘total/4’	15, 19, 29, 31
CR: Contingent Reward – Έκτακτη κατ’ Εξάιρεση Ανταμοιβή ‘total/4’	1, 11, 16, 35
MBEA: Management-by-Exception (Active) – Management κατ’ Εξάιρεση (Ενεργό) ‘total/4’	4, 22, 24, 27
MBEP: Management-by-Exception (Passive) – Management κατ’ Εξάιρεση (Παθητικό) ‘total/4’	3, 12, 17, 20
LF: Laissez-Faire Leadership – Ηγεσία προς Αποφυγή ‘total/4’	5, 7, 28, 33
Extra Effort – Επιπλέον προσπάθεια ‘total/3’	39, 42, 44
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα ‘total/4’	37, 40, 43, 45
Satisfaction – Ικανοποίηση ‘total/2’	38, 41

Πηγή: Avolio & Bass, 2004

Οι πιο πάνω συγγραφείς παραθέτουν τον πίνακα, τον οποίο ονομάζουν M.L.Q. Scoring Key (5x) Short, προκειμένου μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα στοιχεία της ηγεσίας να εξαχθεί ο μέσος όρος για κάθε στοιχείο, αφού προηγουμένως έχει γίνει άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και η διαίρεσή τους δια του αριθμού των στοιχείων που έχουν απαντηθεί. Εάν κάποιο στοιχείο – ερώτηση δεν έχει απαντηθεί, τότε το άθροισμα που προκύπτει διαιρείται δια του αριθμού των απαντημένων σημείων – ερωτήσεων.

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε έντυπη μορφή και στα 63 ΚΕ.Δ.Δ.Υ. της χώρας. Στην έρευνα συμμετείχαν με συμπληρωμένα ερωτηματολόγια 41 ΚΕ.Δ.Δ.Υ. Πριν την αποστολή υπήρξε επικοινωνία με έναν υπεύθυνο, ο οποίος ανέλαβε να μοιράσει και να συγκεντρώσει τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια να τα αποστείλει με ιδιωτική μεταφορική με χρέωση παραλήπτη, όπως αναφερόταν και στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου. Η διαδικασία διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων είχε διάρκεια περίπου τεσσάρων μηνών, από το Νοέμβριο του 2015 έως και το Μάρτιο του 2016. Επεστράφησαν και ήταν ολοκληρωμένα 194 ερωτηματολόγια.

6. Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν συνολικά εννέα μεταβλητές που εκφράζουν τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με το «J.S.S.» (Spector, 1985) και 12 μεταβλητές που εκφράζουν τα στοιχεία ηγεσίας σύμφωνα με το «M.L.Q.» (Avolio & Bass, 2004). Στην περίπτωση του Πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου Ηγεσίας - M.L.Q., χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές και οι 3 μορφές ηγεσίας και οι εκβάσεις της. Για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων των απόψεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνικές του t – test και της ανάλυσης διακύμανσης, με εξαρτημένες μεταβλητές αυτές που προαναφέρθηκαν και παράγοντες το φύλο, την ηλικία, την ειδικότητα, τις πρόσθετες σπουδές στην ειδική εκπαίδευση, την υπηρεσιακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας, τον αριθμό των ατόμων που υπηρετούν στο ίδιο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και το φύλο και την ειδικότητα του Προϊσταμένου. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson r για την πιθανή διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS 21.

Αποτελέσματα

A. Κλίμακα J.S.S. – Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. μετρήθηκε με το ερωτηματολόγιο J.S.S. (Job Satisfaction Survey) (Spector, 1985). Για την καταγραφή της χρησιμοποιήθηκαν οι εννέα διαστάσεις ερωτηματολογίου που είναι οι εξής: Μισθός, Ευκαιρίες προαγωγής, Πρόσθετες παροχές, Έκτακτες ανταμοιβές, Προϊστάμενος, Συνεργάτες, Φύση της δουλειάς, Επικοινωνία, Ισχύουσες διαδικασίες. Ο συντελεστής

αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης είναι ίσος με 80.6%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους είναι 3.84 με τυπική απόκλιση 0.67, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ειδικότερα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση το φύλο τους ($t = 3.254, df = 186, p = 0.001$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους ($M = 3.92, T.A. = 0.65$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 3.52, T.A. = 0.66$). Στατιστικά σημαντική διαφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση παρατηρήθηκε με βάση την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($t = 2.372, df = 186, p = 0.019 < 0.05$) και συγκεκριμένα, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ($M = 3.98, T.A. = 0.60$) σε σύγκριση με τους μόνιμους ($M = 2.75, T.A. = 0.70$). Επίσης, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την ειδικότητα τους ($F_{2,185} = 4.283, p = 0.015 < 0.05$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, προέκυψε ότι το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από την εργασία ($M = 3.91, T.A. = 0.62$) σε σύγκριση με το Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 3.81, T.A. = 0.73$) και το Διοικητικό Προσωπικό ($M = 3.43, T.A. = 0.65$) που εκφράζει τη λιγότερη ικανοποίηση. Ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εργασία τους ($F_{2,185} = 3.841, p = 0.023 < 0.05$), με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με λίγα άτομα (1-5) να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ($M = 3.95, T.A. = 0.65$), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με 6-12 άτομα ($M = 3.87, T.A. = 0.68$) και τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με περισσότερα από 13 άτομα, οι οποίοι είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ($M = 3.46, T.A. = 0.54$). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία τους, τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την ειδικότητα του Προϊσταμένου του ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (6) οι δείκτες αξιοπιστίας (Cronbach' s α) καθώς και οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για το σύνολο και για κάθε μια από τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης του «Job Satisfaction Survey» (Spector, 1985).

Πίνακας 6. Δείκτες αξιοπιστίας, Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις του J.S.S

Διαστάσεις εργασιακής Ικανοποίησης	Ερωτήσεις	Συντελεστής Cronbach, α	M	TA
Μισθός	1,10,19,28	.745	2.61	1.02
Ευκαιρίες προαγωγής	2,11,20,33	.718	2.38	1.00
Πρόσθετες παροχές	4,13,22,29	.681	3.11	1.01
Έκτακτες ανταμοιβές	5,14,23,32	.806	3.77	1.12
Προϊστάμενος	3,12,21,30	.919	5.08	1.17
Συνεργάτες	7,16,25,34	.730	5.11	0.83
Φύση της δουλειάς	8,17,27,35	.783	4.92	0.89
Επικοινωνία	9,18,26,36	.771	4.74	0.96
Ισχύουσες διαδικασίες	6,15,24,31	.433	2.94	0.82
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		.853	3.84	0.67

Μισθός

Για την καταγραφή της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις αποδοχές τους χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες ήταν οι εξής: α) 1. Πιστεύω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω, β) 10. Οι αυξήσεις είναι πάρα πολύ σπάνιες, γ) 19. Θεωρώ ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που λαμβάνω και δ) 28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για μισθολογικές αυξήσεις. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν το μισθό είναι ίσος με 74.5%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από το μισθό είναι 2.61 με τυπική απόκλιση 1.02, δηλαδή οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό τους. Ειδικότερα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται οριακά με βάση το φύλο τους ($t = 1.966$, $df = 191$, $p = 0.051$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται λίγο περισσότερο ικανοποιημένες από το μισθό τους ($M = 2.68$, $T.A. = 1.03$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 2.31$, $T.A. = 0.95$). Επιπλέον, οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση την ηλικία τους ($F_{3,189} = 6.775$, $p = 0.000 < 0.001$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, οι νεότεροι συμμετέχοντες (21-30 ετών) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους ($M = 3.35$, $T.A. = 1.06$), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες ηλικίας 31-40 ($M =$

2.57, T.A. = 0.89), τους συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 (M = 2.36, T.A. = 0.98), καθώς και τους συμμετέχοντες ηλικίας 51-60 (M = 2.48, T.A. = 1.19). Επίσης, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την ειδικότητα τους ($F_{2,190} = 5.838, p = 0.003 < 0.005$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, προέκυψε ότι το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από το μισθό (M = 2.79, T.A. = 1.00) σε σύγκριση με το Εκπαιδευτικό (M = 2.41, T.A. = 1.05) και το Διοικητικό Προσωπικό (M = 2.07, T.A. = 0.81), οι οποίοι δεν διαφέρουν μεταξύ τους. Επιπλέον, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση τα έτη υπηρεσίας τους σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ($F_{2,190} = 5.882, p = 0.003 < 0.005$). Ειδικότερα, με βάση το LSD test, οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας εμφανίζονται σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό τους (M = 2.29, T.A. = 1.02), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας (M = 2.53, T.A. = 0.96) αλλά και με τους συμμετέχοντες με 1 έως 5 έτη υπηρεσίας, οι οποίοι είναι και οι πιο ικανοποιημένοι από το μισθό τους (M = 2.84, T.A. = 1.00). Ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον μισθό τους ($F_{2,190} = 4.262, p = 0.015 < 0.05$), με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με λίγα άτομα (1-5) να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους (M = 2.77, T.A. = 0.87), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με 6-12 άτομα (M = 2.65, T.A. = 1.05) και τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με περισσότερα από 13 άτομα, οι οποίοι είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους (M = 2.00, T.A. = 0.97). Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις για το μισθό παρατηρήθηκε με βάση την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($t = 4.201, df = 191, p = 0.000 < 0.001$) και συγκεκριμένα, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους (M = 2.97, T.A. = 0.96) σε σύγκριση με τους μόνιμους (M = 2.36, T.A. = 1.00). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις για τον μισθό των συμμετεχόντων με βάση το φύλο και την ειδικότητα του Προϊσταμένου του ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Ευκαιρίες προαγωγής

Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με τη διάσταση που αφορά τις ευκαιρίες προαγωγής, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις: α) 2. Υπάρχουν πάρα πολύ λίγες ευκαιρίες

για προαγωγή στην εργασία μου, β) 11. Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια αρκετά μεγάλη πιθανότητα για προαγωγή, γ) 20. Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού, δ) 33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τις ευκαιρίες προαγωγής είναι ίσος με 71.8%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής είναι 2.38 με τυπική απόκλιση 1.00, δηλαδή οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μόνο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την ειδικότητα τους ($F_{2,190} = 7.111$, $p = 0.001 < 0.005$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, προέκυψε ότι το Εκπαιδευτικό Προσωπικό είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες προαγωγής ($M = 2.64$, $T.A. = 1.04$) σε σύγκριση με το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 2.35$, $T.A. = 0.98$) και το Διοικητικό Προσωπικό ($M = 1.68$, $T.A. = 0.64$), το οποίο είναι δυσαρεστημένο. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις για τις ευκαιρίες προαγωγής των συμμετεχόντων με βάση τα άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Πρόσθετες παροχές

Για την καταγραφή της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις πρόσθετες παροχές χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 4. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου προσφέρει η εργασία μου, β) 13. Οι προσφερόμενες παροχές είναι τόσο καλές όσο και στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, γ) 22. Οι παροχές που λαμβάνουμε είναι δίκαιες, δ) 29. Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τις πρόσθετες παροχές είναι ίσος με 68.1%. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις πρόσθετες παροχές είναι 3.11 με τυπική απόκλιση 1.01, δηλαδή οι συμμετέχοντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι, ούτε είναι, ούτε δεν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία τους ($F_{3,188} = 3.337$, $p = 0.021 < 0.05$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, οι νεότεροι συμμετέχοντες (21-30 ετών) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές ($M = 3.61$, $T.A. = 0.85$), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες ηλικίας 51-60 ($M = 3.18$, $T.A. = 1.08$), τους συμμετέχοντες ηλικίας 31-40 ($M = 3.08$, $T.A. = 0.98$), καθώς και τους

συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 ($M = 2.89$, $T.A. = 1.04$), που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι. Επιπλέον, οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται στο ίδιο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ($F_{2,189} = 3.337$, $p = 0.046 < 0.05$) και συγκεκριμένα βάση το LSD test, λιγότερο ικανοποιημένοι είναι όσοι εργάζονται σε μεγάλα ΚΕ.Δ.Δ.Υ., από 13 άτομα και πάνω ($M = 2.58$, $T.A. = 1.09$), σε σύγκριση με όσους εργάζονται σε μικρότερα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όπου απασχολούνται 6-12 άτομα ($M = 3.17$, $T.A. = 1.02$) και 1-5 άτομα ($M = 3.17$, $T.A. = 0.88$) οι οποίοι εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης για τις πρόσθετες παροχές. Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις για το τις πρόσθετες παροχές παρατηρήθηκε με βάση την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($t = 2.644$, $df = 190$, $p = 0.009 < 0.05$) και συγκεκριμένα, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι ($M = 3.34$, $T.A. = 0.92$) σε σύγκριση με τους μόνιμους ($M = 2.95$, $T.A. = 1.04$) όσον αφορά τις πρόσθετες παροχές.

Έκτακτες ανταμοιβές

Όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων με τη διάσταση που σχετίζεται με τις έκτακτες ανταμοιβές, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις α) 5. Όταν κάνω την δουλειά μου καλά, τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε, β) 14. Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται, γ) 23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ, δ) 32. Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε. Για τις έκτακτες ανταμοιβές ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων είναι ίσος με 80.6%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τις έκτακτες ανταμοιβές είναι 3.77 με τυπική απόκλιση 1.12, δηλαδή οι συμμετέχοντες δηλώνουν λίγη ικανοποίηση από τις έκτακτες ανταμοιβές. Οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση το φύλο τους ($t = 3.142$, $df = 191$, $p = 0.002 < 0.005$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τις έκτακτες ανταμοιβές ($M = 3.89$, $T.A. = 1.10$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 3.26$, $T.A. = 1.11$). Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν και με βάση την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($t = 3.035$, $df = 191$, $p = 0.003 < 0.005$) και συγκεκριμένα, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι ($M = 4.07$, $T.A. = 0.94$) σε σύγκριση με τους μόνιμους ($M = 3.58$, $T.A. = 1.19$) όσον αφορά τις έκτακτες ανταμοιβές.

Προϊστάμενος

Για την καταγραφή της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τη διάσταση που αφορά τον/την Προϊστάμενο/η χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός στην δουλειά του/της, β) 12. Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η απέναντί μου, γ) 21. Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της, δ) 30. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τον/την Προϊστάμενο/η είναι ίσος με 91.9%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τον/την Προϊστάμενο/η είναι 5.08 με τυπική απόκλιση 1.17, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τον/την Προϊστάμενο/η τους. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε με βάση την ειδικότητα του Προϊσταμένου ($t = 2.281$, $df = 191$, $p = 0.024 < 0.05$) και συγκεκριμένα, εμφανίζονται σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένοι από τον/την Προϊστάμενο/η που ανήκει στο Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 5.40$, $T.A. = 0.67$) σε σύγκριση με τον/την Προϊστάμενο/η που ανήκει στο Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 4.97$, $T.A. = 1.28$).

Συνεργάτες

Όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων με τη διάσταση που σχετίζεται με τους συνεργάτες, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις: α) 7. Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους που δουλεύουμε μαζί, β) 16. Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου, γ) 25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου, δ) 34. Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τους συνεργάτες είναι ίσος με 73%. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τους συνεργάτες είναι 5.11 με τυπική απόκλιση 0.83, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους. Οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση το φύλο τους ($t = 2.159$, $df = 190$, $p = 0.033 < 0.05$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένες από τους συνεργάτες ($M = 5.17$, $T.A. = 0.82$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 4.84$, $T.A. = 0.85$). Στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε και στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση τα έτη υπηρεσίας τους

σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ($F_{2,189} = 3.502$, $p = 0.032 < 0.05$). Ειδικότερα, με βάση το LSD test, οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους ($M = 4.89$, $T.A. = 0.91$), σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας ($M = 5.11$, $T.A. = 0.80$) αλλά και με τους συμμετέχοντες με 1 έως 5 έτη υπηρεσίας ($M = 5.14$, $T.A. = 1.08$), οι οποίοι δεν διαφέρουν μεταξύ τους και είναι σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους.

Φύση της δουλειάς

Αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με τη διάσταση που αφορά τη φύση της δουλειάς, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις: α) 8. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα, β) 17. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην δουλειά, γ) 27. Νιώθω περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά, δ) 35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τη φύση της δουλειάς είναι ίσος με 78.3%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τη φύση της δουλειάς είναι 4.92 με τυπική απόκλιση 0.87, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους. Στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση το φύλο τους ($t = 4.325$, $df = 192$, $p = 0.000 < 0.001$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τη φύση της δουλειάς τους και το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνονται ($M = 5.05$, $T.A. = 0.79$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 4.38$, $T.A. = 1.08$). Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την ειδικότητα τους ($F_{2,191} = 17.969$, $p = 0.000 < 0.001$). Συγκεκριμένα, με βάση το LSD test, προέκυψε ότι το Διοικητικό Προσωπικό είναι πολύ λιγότερο ικανοποιημένο από τη φύση της δουλειάς ($M = 3.86$, $T.A. = 1.15$), σε σχέση με το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 5.02$, $T.A. = 0.68$) και το Εκπαιδευτικό Προσωπικό ($M = 5.07$, $T.A. = 0.93$). Επιπλέον, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση τα έτη υπηρεσίας τους σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ($F_{2,191} = 5.097$, $p = 0.007 < 0.05$). Ειδικότερα, με βάση το LSD test, οι συμμετέχοντες με 1 έως 5 έτη υπηρεσίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους ($M = 5.08$, $T.A. = 0.76$), ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας ($M = 4.99$, $T.A. = 0.70$) και λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας ($M = 4.63$, $T.A. = 1.09$).

Τέλος οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με βάση την υπηρεσιακή τους κατάσταση ($t = 2.611$, $df = 192$, $p = 0.010 < 0.05$) και συγκεκριμένα, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους ($M = 5.12$, $T.A. = 0.67$) σε σύγκριση με τους μόνιμους ($M = 4.79$, $T.A. = 0.98$).

Επικοινωνία

Η επικοινωνία ως διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης μελετήθηκε με τις εξής ερωτήσεις: α) 9. Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στην υπηρεσία, β) 18. Οι στόχοι της υπηρεσίας δεν μου είναι σαφείς, γ) 26. Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου, δ) 36. Οι εργασίες που ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες. Οι απαντήσεις που αφορούν την επικοινωνία έχουν συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με 77.1%. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επικοινωνία είναι 4.74 με τυπική απόκλιση 0.96, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην εργασία τους. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση το φύλο τους ($t = 2.623$, $df = 192$, $p = 0.009 < 0.05$) και συγκεκριμένα οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από την επικοινωνία μέσα στην υπηρεσία ($M = 4.82$, $T.A. = 0.90$) σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ($M = 4.37$, $T.A. = 1.13$).

Ισχύουσες διαδικασίες

Για την καταγραφή της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ισχύουσες διαδικασίες χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η υπηρεσία μας κάνουν την δουλειά μας δύσκολη, β) 15. Οι προσπάθειές να κάνω καλά τη δουλειά μου σπανίως εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία, γ) 24. Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου, δ) 31. Έχω πάρα πολλή γραφική εργασία. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τις ισχύουσες διαδικασίες είναι ίσος με 43.3%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τις ισχύουσες διαδικασίες είναι 2.94 με τυπική απόκλιση 0.82, δηλαδή οι συμμετέχοντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι, ούτε είναι, ούτε δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ισχύουσες διαδικασίες και δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις.

Πίνακας 7. Περιγραφικά μέτρα ανά διάσταση – παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά

		ΜΙΣΘΟΣ		ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ		ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ		ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ		ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ		ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ		ΦΥΣΗ ΔΟΥΛΕΙΑΣ		ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	
		Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	2.31	0.95	2.10	0.96	2.84	1.06	3.26	1.11	4.95	1.25	4.84	0.85	4.38	1.08	4.37	1.13	2.70	1.02
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2.68	1.03	2.44	1.00	3.17	1.00	3.89	1.10	5.11	1.15	5.17	0.82	5.05	0.79	4.82	0.90	2.99	0.76
ΗΛΙΚΙΑ	21-30	3.35	1.06	2.69	1.20	3.61	0.85	4.19	1.05	5.10	1.25	5.42	0.74	5.23	0.58	4.76	0.89	2.96	0.63
	31-40	2.57	0.89	2.27	0.83	3.08	0.98	3.81	1.06	5.03	1.21	4.98	0.81	4.90	0.85	4.72	0.89	2.85	0.77
	41-50	2.36	0.98	2.31	1.07	2.89	1.04	3.58	1.20	5.11	1.06	5.14	0.88	4.79	1.03	4.77	1.06	3.01	0.85
	51-60	2.48	1.19	2.53	1.06	3.18	1.08	3.63	1.14	5.16	1.28	5.07	0.83	4.97	0.90	4.70	1.08	3.02	1.12
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Ε. Π.	2.41	1.05	2.64	1.04	2.87	1.11	3.61	1.22	5.01	1.43	5.19	0.82	5.07	0.93	4.70	1.08	2.86	0.84
	Ε. Ε. Π.	2.79	1.00	2.35	0.98	3.25	0.95	3.92	1.04	5.11	1.06	5.11	0.78	5.02	0.68	4.79	0.85	3.02	0.77
	Δ. Π.	2.07	0.81	1.68	0.64	2.96	0.98	3.36	1.18	5.12	0.92	4.83	1.15	3.86	1.15	4.54	1.23	2.68	1.04
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Μόνιμος	2.36	1.00	2.37	0.98	2.95	1.04	3.58	1.19	5.06	1.24	5.03	0.89	4.79	0.98	4.70	1.05	2.95	0.88
	Αναπληρωτής	2.97	0.96	2.38	1.04	3.34	0.92	4.07	0.94	5.11	1.06	5.21	0.73	5.12	0.67	4.79	0.81	2.92	0.73
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΕΔΔΥ	1-5	2.84	1.00	2.39	1.04	3.24	1.04	3.95	1.09	5.14	1.08	5.25	0.77	5.08	0.76	4.79	0.88	2.93	0.76
	6-10	2.29	1.02	2.31	0.98	2.89	0.96	3.60	1.10	4.95	1.30	4.89	0.91	4.63	1.09	4.70	1.06	2.92	0.94
	11-15	2.53	0.96	2.45	0.94	3.13	1.01	3.61	1.19	5.13	1.18	5.11	0.80	4.99	0.70	4.68	1.01	2.97	0.80
ΑΤΟΜΑ ΚΕΔΔΥ	1-5	2.77	0.87	2.38	0.94	3.17	0.88	3.93	1.06	5.34	0.88	5.19	1.00	5.05	0.86	4.89	0.97	2.96	0.78
	6-12	2.65	1.05	2.41	1.05	3.17	1.02	3.77	1.16	5.03	1.26	5.15	0.77	4.94	0.86	4.76	0.96	2.99	0.85
	13 & άνω	2.00	0.97	2.15	0.79	2.58	1.09	3.46	0.99	4.86	0.96	4.69	0.80	4.56	1.05	4.31	0.88	2.56	0.63
ΦΥΛΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΑΝΔΡΑΣ	2.58	1.06	2.44	1.09	3.13	1.02	3.85	1.16	5.22	1.03	5.24	0.75	4.95	0.97	4.88	0.83	2.99	0.73
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2.62	1.01	2.35	0.96	3.10	1.02	3.74	1.11	5.01	1.23	5.04	0.87	4.91	0.85	4.67	1.01	2.91	0.87
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	Ε. Π.	2.64	1.03	2.36	0.99	3.11	1.01	3.77	1.14	4.97	1.28	5.12	0.85	4.97	0.81	4.73	0.97	2.87	0.82
	Ε. Ε. Π.	2.52	1.02	2.43	1.03	3.11	1.03	3.79	1.07	5.40	0.67	5.07	0.80	4.77	1.08	4.77	0.94	3.14	0.81

B. Κλίμακα M.L.Q. – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (8) οι δείκτες αξιοπιστίας (Cronbach's α) καθώς και οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε μια από τις διαστάσεις, ηγετικές συμπεριφορές του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας «M.L.Q.» των Avolio και Bass (2004).

Πίνακας 8. Δείκτες αξιοπιστίας, Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις του M.L.Q.

M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short					
Στοιχεία ηγεσίας		Ερώτηση	Συντελεστής Cronbach, α	M	T.A.
II(A): Idealized Influence (Attributes) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά) 'total/4'		10, 18, 21, 25	0.856	2.85	0.95
II(B): Idealized Influence (Behaviors) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές) 'total/4'		6, 14, 23, 34	0.775	2.63	0.85
IM: Inspirational Motivation – Εμπνευστική Παρακίνηση 'total/4'		9, 13, 26, 36	0.849	2.60	0.84
IS: Intellectual Stimulation – Διανοητική Διέγερση 'total/4'		2, 8, 30, 32	0.843	2.56	0.92
IC: Individual Consideration – Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον 'total/4'		15, 19, 29, 31	0.716	2.23	0.92
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)			0.946	2.56	0.79
CR: Contingent Reward – Έκτακτη κατ' Εξαίρεση Ανταμοιβή 'total/4'		1, 11, 16, 35	0.819	2.69	0.91
MBEA: Management-by-Exception (Active) – Management κατ' Εξαίρεση (Ενεργό) 'total/4'		4, 22, 24, 27	0.590	2.02	0.74
Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership)			0.677	2.35	0.62
MBEP: Management-by-Exception (Passive) – Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) 'total/4'		3, 12, 17, 20	0.632	1.44	0.82
LF: Laissez-Faire Leadership – Ηγεσία προς Αποφυγή 'total/4'		5, 7, 28, 33	0.874	0.81	0.94
Παθητική/ προς αποφυγή Συμπεριφορά (ηγεσία)- Passive / Avoidant Behavior (Leadership)			0.851	1.14	0.80
Extra Effort – Επιπλέον προσπάθεια 'total/3'		39, 42, 44	0.923	2.61	1.12
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα 'total/4'		37, 40, 43, 45	0.888	3.01	0.94
Satisfaction – Ικανοποίηση 'total/2'		38, 41	0.842	3.02	1.02
Εκβάσεις της Ηγεσίας (Out Comes of Leadership)			0.958	2.88	0.99

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Για την καταγραφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) χρησιμοποιήθηκαν τα εξής πέντε στοιχεία ηγεσίας: α) II(A): Idealized Influence (Attributes) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά), β) II(B): Idealized Influence (Behaviors) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές), γ) IM: Inspirational Motivation – Εμπνευστική Παρακίνηση, δ) IS: Intellectual Stimulation – Διανοητική Διέγερση και ε) IC: Individual Consideration – Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι ίσος με 94.6%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος όρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι 2.56 με τυπική απόκλιση 0.79, δηλαδή οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά αξιολογούν ως μετασχηματιστικούς ηγέτες τους Προϊσταμένους τους.

Παρακάτω αναλύονται τα στοιχεία που απαρτίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία

II(A): Idealized Influence (Attributes) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά)

Για την καταγραφή του στοιχείου της ηγεσίας των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες ήταν οι εξής: α) 10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της, β) 18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον, γ) 21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου και δ) 25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής είναι ίσος με 85.6%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο αυτών των χαρακτηριστικών είναι 2.85 με τυπική απόκλιση 0.95, δηλαδή οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά παρατηρούν στον άμεσα προϊστάμενό τους εκδήλωση χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής. Επίσης οι δημογραφικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις τους μιας και δεν βρέθηκαν να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν από αυτούς.

II(B): Idealized Influence (Behaviors) – Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)

Όσον αφορά στην καταγραφή του στοιχείου της ηγεσίας των συμπεριφορών της εξιδανικευμένης επιρροής χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις, β) 14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού, γ) 23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων και δ) 34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τις συμπεριφορές της εξιδανικευμένης επιρροής είναι ίσος με 77.5%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο αυτών των συμπεριφορών είναι 2.63 με τυπική απόκλιση 0.85, δηλαδή οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά παρατηρούν στον άμεσα προϊστάμενό τους εκδήλωση συμπεριφορών εξιδανικευμένης επιρροής. Οι απαντήσεις τους δεν επηρεάζονται από τους δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

IM: Inspirational Motivation – Εμπνευστική Παρακίνηση

Για τη μελέτη του στοιχείου της εμπνευστικής παρακίνησης χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις: α) 9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον, β) 13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, γ) 26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και δ) 36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν την εμπνευστική παρακίνηση είναι ίσος με 84.9%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο συμπεριφορών εμπνευστικής παρακίνησης είναι 2.60 με τυπική απόκλιση 0.84, δηλαδή συχνά παρατηρούνται συμπεριφορές εμπνευστικής παρακίνησης από τον άμεσα προϊστάμενο. Οι απόψεις των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούνται από δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

IS: Intellectual Stimulation – Διανοητική Διέγερση

Για την καταγραφή του στοιχείου της ηγεσίας που αφορά στη διανοητική διέγερση χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, που είναι οι εξής: α) 2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα, β) 8.

Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων, γ) 30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες και δ) 32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων που αφορούν στη διανοητική διέγερση δίνουν συντελεστή αξιοπιστία ίσο με 84.3%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον/την Προϊστάμενο/η συμπεριφορών διανοητικής διέγερσης είναι 2.56 με τυπική απόκλιση 0.92, δηλαδή οι συμμετέχοντες συχνά παρατηρούν στον άμεσα προϊστάμενό τους εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών. Οι δημογραφικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις τους μιας και δεν βρέθηκαν να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν από αυτούς.

IC: Individual Consideration – Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον

Για την καταγραφή του στοιχείου της ηγεσίας που σχετίζεται με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις: α) 15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί, β) 19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας, γ) 29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες και δ) 31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν το εξατομικευμένο ενδιαφέρον που εκδηλώνει ο/η Προϊστάμενος/η είναι ίσος με 71.6%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο αυτού του ενδιαφέροντος είναι 2.23 με τυπική απόκλιση 0.92, δηλαδή οι συμμετέχοντες μερικές φορές παρατηρούν την εκδήλωση του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος από τον/την Προϊστάμενό/ή τους. Επίσης, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τους δημογραφικούς παράγοντες.

Διεκπεραιωτική Ηγεσία - (Transactional Leadership)

Για την καταγραφή της Διεκπεραιωτικής ηγεσίας σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004) χρησιμοποιήθηκαν τα εξής στοιχεία ηγεσίας: α) CR: Contingent Reward – Έκτακτη κατ' Εξαίρεση Ανταμοιβή και β) MBEA: Management-by-Exception (Active) – Management κατ' Εξαίρεση (Ενεργό). Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τη Διεκπεραιωτική ηγεσία είναι ίσος με 67.7%. Σύμφωνα με τις

απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος όρος της Διεκπεραιωτικής ηγεσίας είναι 2.35 με τυπική απόκλιση 0.62, δηλαδή οι συμμετέχοντες μερικές φορές αξιολογούν τους Προϊσταμένους τους ως διεκπεραιωτικούς ηγέτες.

Παρακάτω αναλύονται τα στοιχεία που απαρτίζουν τη διεκπεραιωτική ηγεσία.

CR: Contingent Reward – Έκτακτη κατ’ Εξαίρεση Ανταμοιβή

Για την καταγραφή του στοιχείου της ηγεσίας που αφορά στην έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου, β) 11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, γ) 16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι και δ) 35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν στην έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή είναι ίσος με 81.9%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο αυτών των συμπεριφορών είναι 2.69 με τυπική απόκλιση 0.91, δηλαδή οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά παρατηρούν ότι ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει το στοιχείο της ηγεσίας που σχετίζεται με την έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή. Οι δημογραφικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις τους μιας και δεν βρέθηκαν να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

MBEA: Management-by-Exception (Active) – Management κατ’ Εξαίρεση (Ενεργό)

Αναφορικά με τη μελέτη του στοιχείου της Management κατ’ Εξαίρεση (Ενεργό) χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις: α) 4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards, β) 22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών, γ) 24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται και δ) 27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν το Management κατ’ Εξαίρεση (Ενεργό) είναι ίσος με 59 %. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο αυτών των συμπεριφορών είναι 2.02 με τυπική απόκλιση 0.74, δηλαδή μερικές φορές παρατηρούνται συμπεριφορές Management κατ’ Εξαίρεση (Ενεργό) από

τον άμεσα προϊστάμενο. Οι απόψεις των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούνται από δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Παθητική/ προς αποφυγή Συμπεριφορά (ηγεσία) - Passive / Avoidant Behavior (Leadership)

Για την καταγραφή της παθητικής/προς αποφυγή ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκαν τα εξής στοιχεία ηγεσίας: α) MBEP: Management-by-Exception (Passive) – Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) και β) LF: Laissez-Faire Leadership – Ηγεσία προς Αποφυγή. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν τη παθητική / προς αποφυγή ηγεσία είναι ίσος με 85.1%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος όρος της παθητικής / προς αποφυγή ηγεσίας είναι 1.14 με τυπική απόκλιση 0.80, δηλαδή οι συμμετέχοντες σπάνια αξιολογούν τους/τις Προϊσταμένους/ες τους ως παθητικούς / προς αποφυγή ηγέτες.

MBEP: Management-by-Exception (Passive) – Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό)

Σχετικά με τη μελέτη του Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις: α) 3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, β) 12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει, γ) 17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις» και δ) 20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν το Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) είναι ίσος με 63.2 %. Ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο, σύμφωνα με τις απαντήσεις, αυτών των συμπεριφορών είναι 1.44 με τυπική απόκλιση 0.82, δηλαδή σπάνια παρατηρούνται συμπεριφορές του Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) από τον άμεσα προϊστάμενο. Οι απόψεις των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούνται από δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

LF: Laissez-Faire Leadership – Ηγεσία προς Αποφυγή

Για την καταγραφή της ηγεσίας προς αποφυγή, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις: α) 5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα, β) 7.

Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη, γ) 28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις και δ) 33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν την ηγεσία προς αποφυγή είναι ίσος με 87.4%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο της ηγεσίας προς αποφυγή είναι 0.81 με τυπική απόκλιση 0.94, δηλαδή οι συμμετέχοντες σχεδόν ποτέ δεν παρατηρούν την εκδήλωση της μη ηγεσίας (ηγεσίας προς αποφυγή) από τους/τις Προϊσταμένους/ες τους. Οι απαντήσεις τους δεν διαφοροποιούνται με βάση δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Εκβάσεις της Ηγεσίας (Out Comes of Leadership)

Για την καταγραφή των εκβάσεων της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής στοιχεία: α) Extra Effort – Επιπλέον προσπάθεια, β) Effectiveness – Αποτελεσματικότητα γ) Satisfaction – Ικανοποίηση. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των εκβάσεων της ηγεσίας είναι ίσος με 95.8%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος όρος τους είναι 2.88 με τυπική απόκλιση 0.99, δηλαδή οι συμμετέχοντες παρατηρούν αρκετά συχνά στον Προϊστάμενό τους συμπεριφορές που σχετίζονται με τις εκβάσεις της ηγεσίας.

Extra Effort – Επιπλέον προσπάθεια

Για την καταγραφή της έκβασης που αφορά στο κατά πόσο ο/η Προϊστάμενος/η παρακινεί τους συμμετέχοντες για επιπλέον προσπάθεια χρησιμοποιήθηκαν οι εξής τρεις ερωτήσεις: α) 39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/ η ίδια, β) 42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία, γ) 44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων είναι ίσος με 92.3%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο συμπεριφορών παρακίνησης είναι 2.61 με τυπική απόκλιση 1.12, δηλαδή οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι αρκετά συχνά ο/η Προϊστάμενος/η τους παρακινεί. Οι απαντήσεις τους δεν διαφοροποιούνται με βάση δημογραφικούς παράγοντες αφού δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Effectiveness – Αποτελεσματικότητα

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της έκβασης της ηγεσίας που αφορά στην αποτελεσματικότητα είναι οι εξής τέσσερις: α) 37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά, β) 40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια, γ) 43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης και δ) 45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων που αφορούν την αποτελεσματικότητα είναι ίσος με 88.8%. Ο μέσος βαθμός εκδήλωσης από τον προϊστάμενο, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτελεσματικών συμπεριφορών είναι 3.01 με τυπική απόκλιση 0.94, δηλαδή οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο Προϊστάμενός τους εκδηλώνει συμπεριφορές που είναι αρκετά αποτελεσματικές και δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τους δημογραφικούς παράγοντες.

Satisfaction – Ικανοποίηση

Τέλος, για την καταγραφή της έκβασης που αφορά στο πόσο ευχαριστημένοι είναι οι συμμετέχοντες, με τις εργασιακές μεθόδους του ηγέτη τους, σε συνάρτηση με τους άλλους χρησιμοποιήθηκαν οι εξής δύο ερωτήσεις: α) 38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και β) 41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων είναι ίσος με 84.2%. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από τις μεθόδους της ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο/η Προϊστάμενός/ή τους είναι 3.02 με τυπική απόκλιση 1.02, δηλαδή οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι και με βάση τους δημογραφικούς παράγοντες δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στις απαντήσεις τους.

Πίνακας 9. Περιγραφικά μέτρα στοιχείων ηγεσίας και δημογραφικών παραγόντων

		Εξιδανικευμένη Επιδροή (Χαρακτηριστικά)		Εξιδανικευμένη Επιδροή (Συμπεριφορές)		Εμπνευστική Παρακίνηση		Διανοητική Διέγερση		Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον		Έκτακτη κατ' Εξάφρευση Ανταμοιβή		Management κατ' Εξάφρευση (Ενεργό)		Management κατ' Εξάφρευση (Παθητικό)		Ηγεσία προς Αποφυγή		Επιπλέον προσπάθεια		Αποτελεσματικότητα		Ικανοποίηση	
		Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	2.66	1.06	2.60	0.95	2.46	0.84	2.42	0.97	2.11	0.84	2.66	1.04	2.08	0.81	1.46	0.79	0.87	1.12	2.33	1.26	2.93	1.10	2.96	1.12
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2.89	0.92	2.64	0.83	2.63	0.84	2.59	0.91	2.26	0.94	2.69	0.88	2.00	0.73	1.44	0.83	0.80	0.89	2.67	1.08	3.03	0.90	3.03	1.00
ΗΛΙΚΙΑ	21-30	2.85	0.84	2.57	0.76	2.67	0.68	2.34	0.71	2.04	0.72	2.49	0.72	1.90	0.76	1.36	0.86	0.86	0.96	2.62	0.91	2.93	0.84	2.93	0.90
	31-40	2.83	0.97	2.61	0.84	2.56	0.87	2.59	0.90	2.27	0.92	2.73	0.90	1.93	0.71	1.47	0.77	0.81	0.91	2.65	1.05	2.97	0.95	2.99	1.03
	41-50	2.83	0.96	2.65	0.88	2.68	0.76	2.56	0.98	2.23	0.92	2.68	0.94	2.14	0.74	1.43	0.88	0.75	0.92	2.48	1.23	3.03	0.90	3.05	1.04
	51-60	2.95	1.02	2.77	0.96	2.44	1.10	2.69	1.10	2.38	1.16	2.81	1.11	2.14	0.83	1.44	0.83	0.93	1.10	2.79	1.33	3.20	1.16	3.14	1.14
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Ε. Π.	2.82	1.05	2.65	0.97	2.72	0.97	2.61	1.01	2.13	1.10	2.66	1.02	2.25	0.88	1.54	0.81	0.96	1.10	2.68	1.26	2.97	1.09	2.94	1.23
	Ε. Ε. Π.	2.88	0.89	2.63	0.79	2.57	0.76	2.56	0.87	2.29	0.83	2.71	0.84	1.89	0.68	1.40	0.81	0.76	0.88	2.61	1.04	3.02	0.88	3.06	0.93
	Δ. Π.	2.68	0.98	2.63	0.84	2.40	0.90	2.37	0.97	2.21	0.84	2.61	1.01	2.08	0.53	1.38	0.93	0.70	0.70	2.33	1.15	3.08	0.84	3.03	0.92
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Μόνιμος	2.84	1.00	2.65	0.89	2.57	0.91	2.59	0.99	2.25	0.99	2.71	0.98	2.05	0.77	1.45	0.85	0.82	0.97	2.54	1.22	3.04	0.97	3.03	1.10
	Αναπληρωτής	2.86	0.87	2.61	0.80	2.66	0.72	2.50	0.81	2.21	0.81	2.64	0.79	1.96	0.70	1.43	0.77	0.79	0.90	2.70	0.95	2.97	0.90	3.01	0.90
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΕΔΔΥ	1-5	2.87	0.89	2.64	0.83	2.73	0.68	2.54	0.86	2.20	0.89	2.69	0.84	1.97	0.68	1.50	0.81	0.85	0.96	2.69	1.02	2.98	0.93	3.02	0.95
	6-10	2.76	1.02	2.65	0.85	2.47	0.97	2.55	0.95	2.23	0.96	2.67	0.95	2.21	0.77	1.44	0.90	0.80	0.86	2.43	1.21	2.98	0.96	2.97	1.11
	11-15	2.94	0.98	2.59	0.92	2.49	0.95	2.61	1.04	2.32	0.92	2.72	1.02	1.82	0.80	1.30	0.70	0.74	1.02	2.68	1.19	3.15	0.94	3.09	1.08
ΑΤΟΜΑ ΚΕΔΔΥ	1-5	2.94	0.94	2.73	0.79	2.79	0.69	2.72	0.90	2.45	0.87	2.86	0.95	1.75	0.62	1.39	0.78	0.88	0.80	2.77	1.15	3.07	0.94	3.11	0.99
	6-12	2.82	0.98	2.60	0.90	2.51	0.87	2.50	0.95	2.17	0.94	2.65	0.91	2.06	0.77	1.47	0.85	0.79	1.00	2.57	1.13	3.02	0.96	3.01	1.06
	13 & άνω	2.84	0.77	2.69	0.60	2.81	0.88	2.60	0.75	2.19	0.82	2.56	0.84	2.26	0.65	1.34	0.66	0.81	0.73	2.53	0.99	2.86	0.84	2.90	0.88
ΦΥΛΟ ΠΡΟΙΣΤ/ΝΟΥ	ΑΝΔΡΑΣ	2.84	0.88	2.67	0.66	2.56	0.78	2.46	0.82	2.07	0.82	2.69	0.80	1.93	0.73	1.37	0.79	0.66	0.73	2.60	1.03	3.08	0.82	3.10	0.91
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2.85	0.98	2.62	0.93	2.62	0.87	2.61	0.97	2.31	0.95	2.68	0.96	2.06	0.75	1.47	0.83	0.88	1.01	2.61	1.17	2.98	1.00	2.98	1.07
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΣΤ/ΝΟΥ	Ε. Π.	2.77	1.02	2.55	0.91	2.54	0.89	2.45	0.96	2.13	0.92	2.63	0.95	2.01	0.75	1.46	0.84	0.87	0.99	2.48	1.19	2.94	1.00	2.94	1.12
	Ε. Ε. Π.	3.08	0.65	2.87	0.61	2.78	0.66	2.87	0.73	2.52	0.84	2.84	0.77	2.05	0.74	1.37	0.75	0.64	0.76	2.95	0.80	3.21	0.71	3.24	0.66

Συσχετίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας (πίνακας 10) προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τη μετασχηματιστική ηγεσία ($r = 0.593$, $p < 0.001$), με τη διεκπεραιωτική ηγεσία ($r = 0.352$, $p < 0.001$) και με τις εκβάσεις της ηγεσίας ($r = 0.642$, $p < 0.001$), και μέτρια αρνητική ($r = -0.528$, $p < 0.001$) με την παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση με τις εκβάσεις της ηγεσίας ($r = 0.916$, $p < 0.001$) και τη διεκπεραιωτική ηγεσία ($r = 0.714$, $p < 0.001$) και μέτρια αρνητική συσχέτιση με την παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία ($r = -0.622$, $p < 0.001$). Όσον αφορά τη διεκπεραιωτική ηγεσία η συσχέτιση της είναι μέτρια θετική αλλά στατιστικά σημαντική ($r = 0.655$, $p < 0.001$) με τις εκβάσεις της ηγεσίας και μέτρια αρνητική ($r = -0.365$, $p < 0.001$) με την παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία. Τέλος ισχυρή αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία και τις εκβάσεις της ηγεσίας ($r = -0.695$, $p < 0.001$).

Πίνακας 10. Βαθμοί συσχέτισης της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας (Pearson r)

	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Διεκπεραιωτική Ηγεσία	Παθητική/ προς αποφυγή Ηγεσία	Εκβάσεις της Ηγεσίας	Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	,714	-,622	,916	,593
Διεκπεραιωτική Ηγεσία		1	-,365	,655	,352
Παθητική/ προς αποφυγή Ηγεσία			1	-,695	-,528
Εκβάσεις της Ηγεσίας				1	,642
Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση					1

7. Συμπεράσματα

Επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια εργασιακή συμπεριφορά πολύ σημαντική για την απόδοση των εργαζομένων. Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους έχουν περισσότερα κίνητρα, προσπαθούν περισσότερο και είναι πιθανότερο να εργαστούν αποτελεσματικότερα (Kwong, Wang, & Clifton, 2010). Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η ασκούμενη μορφή ηγεσίας, οι μισθολογικές απολαβές, η επικοινωνία, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, οι ευκαιρίες ανέλιξης κ.ά. (Carriere & Bourque, 2009. Choi, 2011. Iordanidis, Tsakiridou, & Balasi, 2015).

Κύριο διερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ένας ακόμη στόχος της έρευνας ήταν να αναδειχτεί η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε σχέση με τις απαντήσεις των εργαζομένων στις ερωτήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, διαφαίνεται ότι ικανοποιήθηκαν οι στόχοι της έρευνας, καθώς προέκυψε στατιστική σημαντικότητα τόσο στις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών όσο και στις συγκρίσεις των μέσων τιμών σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και φαίνεται να υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι οποίες επηρεάζονται από ατομικές διαφορές.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψαν τα παρακάτω βασικά συμπεράσματα σε σχέση με τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Συνολικά, από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες είναι συνολικά αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα και με προηγούμενα δεδομένα, όπως προέκυψαν από έρευνα του Κουστέλιου (2001) σε 357 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονταν στο νομό της Θεσσαλονίκης, η οποία εξέτασε την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και το κατά πόσο επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους.

Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη δουλειά τους είναι υψηλό.

Σημαντικές διαφορές, επίσης, εντοπίστηκαν στην επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών (π.χ. φύλο, ηλικία, σχέση εργασίας) στο σύνολο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα περισσότερα αποτελέσματα που παρουσιάζονται συμφωνούν και με άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν (Hulin & Smith, 1965. Steijn, 2004. Wright & Davis, 2003), ενώ αναδεικνύονται και νέα πρωτότυπα δεδομένα που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση, καθώς μελετώνται για πρώτη φορά στους εργαζόμενους των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Γενικά, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους, δεδομένο που προέκυψε και από προηγούμενη έρευνα του Koustelio (2001). Το ίδιο ισχύει και για τους αναπληρωτές. Το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό φάνηκε να είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από την εργασία σε σύγκριση με το Εκπαιδευτικό Προσωπικό και το Διοικητικό Προσωπικό, το οποίο εκφράζει τη λιγότερη ικανοποίηση. Ο αριθμός επίσης των ατόμων που απασχολούνται στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εργασία τους με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με λίγα άτομα (1-5) να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με 6-12 άτομα και τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με περισσότερα από 13 άτομα, οι οποίοι είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Αναφορικά με το μισθό, οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό τους ίσως και λόγω των περικοπών των μισθών του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Οριακά, οι γυναίκες εμφανίζονται λίγο περισσότερο ικανοποιημένες από το μισθό τους σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι.

Οι νεότεροι σε ηλικία συμμετέχοντες (21-30 ετών) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες ηλικίας 31-40 ετών, τους συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 ετών, καθώς και τους συμμετέχοντες ηλικίας 51-60 ετών. Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας των Wright και Davis (2003), αυτό σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή όταν το άτομο ξεκινά την πρώτη του εργασία, αλλά στη συνέχεια μειώνεται.

Το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από το μισθό σε σύγκριση με το Εκπαιδευτικό και το Διοικητικό Προσωπικό.

Με βάση τα έτη υπηρεσίας τους σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας εμφανίζονται σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό τους, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας, αλλά και με τους συμμετέχοντες με 1 έως 5 έτη υπηρεσίας, οι οποίοι είναι και οι πιο ικανοποιημένοι από το μισθό τους.

Ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον μισθό τους με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με λίγα άτομα (1-5) να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με 6-12 άτομα και τους συμμετέχοντες που υπηρετούν σε ΚΕ.Δ.Δ.Υ. με περισσότερα από 13 άτομα, οι οποίοι είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους.

Με βάση, τέλος, την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους σε σύγκριση με τους μόνιμους, καθώς υπάρχει διαφορετικό μισθολογικό καθεστώς.

Αναφορικά με τις ευκαιρίες προαγωγής, οι συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες προαγωγής σε σύγκριση με το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό και το Διοικητικό Προσωπικό, το οποίο είναι δυσαρεστημένο, καθώς για τους τελευταίους δεν υπάρχουν δυνατότητες ανέλιξης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζονται και από την έρευνα των Wright και Davis (2003), όπου η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ή καλύτερα οι ευκαιρίες τις οποίες προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του αναφορικά με την εκπαίδευσή τους, τη μελλοντική επαγγελματική τους εξέλιξη και τη γενικότερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων, εντοπίστηκε να ασκεί άμεση επιρροή στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία.

Αναφορικά με τις πρόσθετες παροχές, οι οποίες βέβαια έχουν περικοπεί στο δημόσιο τομέα της εκπαίδευσης, κατά τη διάρκεια των ετών της οικονομικής κρίσης που διανύουμε, οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους εμφανίζονται ουδέτεροι, δηλαδή ούτε είναι ούτε δεν είναι ικανοποιημένοι. Παρόλα αυτά, οι νεότεροι συμμετέχοντες (21-

30 ετών) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες ηλικίας 51-60 ετών, τους συμμετέχοντες ηλικίας 31-40 ετών, καθώς και τους συμμετέχοντες ηλικίας 41-50 ετών που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι.

Με βάση τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται στο ίδιο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. λιγότερο ικανοποιημένοι είναι όσοι εργάζονται σε πολυδύναμα ΚΕ.Δ.Δ.Υ., από 13 άτομα και πάνω, σε σύγκριση με όσους εργάζονται σε μικρότερα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. όπου απασχολούνται 6-12 άτομα και 1-5 άτομα, τα οποία εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης για τις πρόσθετες παροχές.

Με βάση τέλος, την υπηρεσιακή κατάσταση, οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς οι πρώτοι υπάγονται σε διαφορετικό μισθολογικό καθεστώς και τους δίνονται περισσότερες ευκαιρίες κυρίως για επιμόρφωση ή εξειδίκευση στα πλαίσια των ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Αναφορικά με τις έκτακτες ανταμοιβές, οι συμμετέχοντες δηλώνουν λίγη ικανοποίηση από τις έκτακτες ανταμοιβές. Οι γυναίκες όμως, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τις έκτακτες ανταμοιβές, σε σύγκριση με τους άνδρες. Ενώ οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με το μόνιμο προσωπικό.

Οι συμμετέχοντες φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τον/την Προϊστάμενο/η τους. Αυτό το αποτέλεσμα της έρευνας επιβεβαιώνει την θεωρία του εννοιολογικού πλαισίου όπου διατυπώθηκε ότι ο παράγοντας Προϊστάμενος/η αναμένεται να επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση (Banton, 2003. Kidd, 2006). Με βάση μάλιστα την ειδικότητα του/της Προϊσταμένου εμφανίζονται σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένοι από τον/την Προϊστάμενο/η που ανήκει στο Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό, σε σύγκριση με τον/την Προϊστάμενο/η που ανήκει στο Εκπαιδευτικό Προσωπικό.

Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους. Οι γυναίκες εμφανίζονται σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένες από τους συνεργάτες, σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι. Επίσης, οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας, αλλά και με τους συμμετέχοντες με 1 έως 5

έτη υπηρεσίας, οι οποίοι δεν διαφέρουν μεταξύ τους και είναι σχεδόν απόλυτα ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους.

Οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται και στην έρευνα των Lam και Zhang (2003) και στην παλιότερη έρευνα του Spathis (1999). Οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τη φύση της δουλειάς τους και το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνονται, σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι.

Με βάση την ειδικότητα τους το Διοικητικό Προσωπικό είναι πολύ λιγότερο ικανοποιημένο από τη φύση της δουλειάς, ίσως λόγω του φόρτου εργασίας και των εξειδικευμένων απαιτήσεων, για τις οποίες δεν έχει επιμορφωθεί ώστε να είναι αποτελεσματικό, σε σχέση με το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό και το Εκπαιδευτικό Προσωπικό.

Οι συμμετέχοντες επιπρόσθετα, με 1 έως 5 έτη υπηρεσίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους. Ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 11 έως 15 έτη υπηρεσίας, ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι συμμετέχοντες με 6 έως 10 έτη υπηρεσίας. Οι αναπληρωτές εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της δουλειάς τους σε σύγκριση με τους μόνιμους. Οι αναπληρωτές φαίνεται να βρίσκονται σε μεγαλύτερη εγρήγορση, προσπαθώντας να διατηρήσουν μια θέση εργασίας και εργάζονται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό.

Οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην εργασία τους. Οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από την επικοινωνία μέσα στην υπηρεσία, σε σύγκριση με τους άνδρες, οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι. Τέλος, οι συμμετέχοντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι, ούτε είναι, ούτε δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ισχύουσες διαδικασίες.

Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού, κατά την οποία οι ηγέτες αλλάζουν την αντίληψη των συνεργατών τους περί του τι είναι σημαντικό, και τους πείθουν να δουν τους εαυτούς τους, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντός τους με ένα νέο τρόπο, καθώς και να αγωνιστούν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδά τους και στα υψηλότερα επίπεδα των ηθικών standards (Avolio & Bass, 2004). Οι μετασχηματιστές ηγέτες (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) ενεργούν εκ των προτέρων, αυξάνοντας τη συναίσθηση των συνεργατών τους προκρινόμενου να υπερβούν τα συλλογικά ενδιαφέροντα και βοηθούν τους συνεργάτες να επιτύχουν εξαιρετικούς στόχους. Τη μετασχηματιστική ηγεσία μπορούμε να τη δούμε ως μια υψηλότερου βαθμού διαδικασία ανταλλαγής, όχι ως μια απλή διεκπεραίωση, αλλά μάλλον ως μια θεμελιώδη αλλαγή στον προσανατολισμό, μαζί με μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις στην ανάπτυξη και τη λειτουργία. Η αλλαγή είναι γενικά προς την κατεύθυνση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων καθώς και στην επίδραση της διαδικασίας και της έκβασης (Avolio και Bass, 2004). Ο Bass (1985) επεσήμανε ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστούν σε χρόνους ανάπτυξης, αλλαγής και κρίσης. Αυτό δε σημαίνει ότι αυτοί είναι απόντες σε σταθερές γραφειοκρατικές περιόδους, αλλά απλά ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα σε αυτές τις καταστάσεις προκειμένου να πιέσουν για αλλαγές και βελτιώσεις.

Γενικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά αξιολογούν ως μετασχηματιστικούς ηγέτες τους/τις Προϊσταμένους/ες τους. Ως προς τα στοιχεία της ηγεσίας αναδείχθηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα, τα οποία είναι σύμφωνα με προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα (Avolio & Bass, 2004. Bouranta & Papalexandi, 1993. Goleman, 2000).

Τους μετασχηματιστές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004) οι συνεργάτες τους βλέπουν κατά ιδεατό τρόπο και ως εκ τούτου οι ηγέτες ασκούν μεγάλη δύναμη και επιρροή επί των συνεργατών. Οι συνεργάτες θέλουν να ταυτιστούν με τους ηγέτες και την αποστολή τους. Αναπτύσσουν ισχυρά αισθήματα για αυτούς τους ηγέτες, στους οποίους επενδύουν πολλή εμπιστοσύνη και πίστη. Οι μετασχηματιστές ηγέτες διεγείρουν και εμπνέουν σε αυτούς με τους οποίους συνεργάζονται ένα όραμα, το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί μέσω περισσότερης προσωπικής προσπάθειας. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες φάνηκε ότι αρκετά συχνά παρατηρούν στον/ην άμεσα Προϊστάμενό/ή

τους εκδήλωση χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής, καθώς επίσης, αρκετά συχνά παρατηρούν στον/ην άμεσα Προϊστάμενό/ή τους εκδήλωση χαρακτηριστικών συμπεριφορών εξιδανικευμένης επιρροής.

Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004), συχνά η έμπνευση μπορεί να γίνει χωρίς την ανάγκη ταύτισης των συνεργατών με τον ηγέτη. Οι ηγέτες που εμπνέουν, μιλούν ευκρινώς με απλά λόγια, μοιράζονται στόχους και αμοιβαία κατανοούν τι είναι σωστό και ενδιαφέρον. Δίνουν όραμα για το τι είναι πιθανό και πώς αυτό θα επιτευχθεί, επαυξάνουν το νόημα και προάγουν τις θετικές προσδοκίες για τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν (Bass, 1988). Οι συμμετέχοντες προέκυψε ότι αρκετά συχνά παρατηρούν συμπεριφορές εμπνευστικής παρακίνησης από τον/την άμεσα Προϊστάμενό/ή τους.

Η διανοητική διέγερση αντανακλά στη σκέψη και στο διαλογισμό – φαντασία των συνεργατών, στον τρόπο ανάλυσης των προβλημάτων καθώς και στις επακόλουθες λύσεις (Avolio & Bass, 2004). Μέσω της διανοητικής διέγερσης οι ηγέτες βοηθούν τους συνεργάτες να αναπτύσσουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα μόνοι τους, δημιουργικά και καινοτόμα. Η διανοητική διέγερση μπορεί να γίνει σε επίπεδο δυαδικό (έναν προς έναν), ομάδας ή οργανισμού. Προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες συχνά παρατηρούν στον/ην άμεσα Προϊστάμενό/ή τους εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών.

Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον είναι μια άλλη όψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σημαίνει να αντιλαμβάνεσαι και να μοιράζεσαι με τους άλλους τα ίδια ενδιαφέροντα και τις ίδιες αναπτυξιακές ανάγκες και να ασχολείσαι με το κάθε άτομο κατά τρόπο ξεχωριστό. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια εκ μέρους του ηγέτη, όχι μόνο να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις τρέχουσες ανάγκες των συνεργατών, αλλά και να διευρύνει και να ανυψώνει εκείνες τις ανάγκες, ούτως ώστε να μεγιστοποιήσει και να αναπτύξει τους συνεργάτες του, όσο το δυνατό περισσότερο. Ένα κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι η επιτυχία αυτού του είδους του ηγέτη μετράται όχι μόνο από τα αποτελέσματα, όπως η λειτουργία και η παραγωγικότητα του οργανισμού, αλλά και από το πόσο καλά ο ηγέτης έχει αναπτύξει τους συνεργάτες του σε αποτελεσματικούς μετασχηματιστές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004). Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί στους συνεργάτες την αίσθηση ότι αναλαμβάνουν ευθύνες και αισθάνονται ικανοί να

ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία με τους δικούς τους συνεργάτες και συναδέλφους. Οι συμμετέχοντες μερικές φορές φάνηκε να παρατηρούν την εκδήλωση του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος από τον/την Προϊστάμενό/ή τους.

Όπως επισημαίνουν οι Avolio και Bass (2004), οι διεκπεραιωτές ηγέτες εργάζονται προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης των ρόλων και των καθηκόντων, τα οποία απαιτούνται για τους συνεργάτες τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Διευκρινίζουν τις απαιτήσεις στους συνεργάτες τους, δημιουργώντας την εμπιστοσύνη που χρειάζονται προκειμένου οι συνεργάτες να ασκήσουν την προσπάθεια που απαιτείται. Οι διεκπεραιωτές ηγέτες αναγνωρίζουν τι οι συνεργάτες χρειάζονται και τι επιθυμούν, διευκρινίζοντας πως εκείνες οι ανάγκες και επιθυμίες θα ικανοποιηθούν, εάν οι συνεργάτες επεκτείνουν τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα καθήκοντα. Αυτή η παρακίνηση των συνεργατών για να λειτουργήσουν, θα δώσει μια αίσθηση της κατεύθυνσης και θα βοηθήσει στην ενεργοποίησή τους. Οι συμμετέχοντες μερικές φορές μόνο φάνηκε να αξιολογούν τους/τις Προϊσταμένους τους ως διεκπεραιωτικούς ηγέτες.

Ο ηγέτης που διοικεί με αυτό το στυλ ηγεσίας καθορίζει τις προσδοκίες και προσφέρει αναγνώριση όταν επιτευχθούν οι στόχοι. Πρέπει όμως πρώτα να διευκρινίζονται στα άτομα και στις ομάδες οι στόχοι, καθώς και να καθορίζεται το προσδοκώμενο επίπεδο λειτουργίας (Avolio & Bass, 2004). Οι συμμετέχοντες αρκετά συχνά παρατηρούν ότι ο/η Προϊστάμενός/ή τους εκδηλώνει το στοιχείο της ηγεσίας που σχετίζεται με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή. Σύμφωνα μάλιστα με την έρευνα των Bouranta και Papalexandri (1993), η μεταβλητή της ηθικής ανταμοιβής αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι οι ανταμοιβές (θετικές ή αρνητικές) που λαμβάνουν από τον/την Προϊστάμενό/ή τους αντανακλούν την εργασιακή τους απόδοση. Η συμπεριφορά της θετικής ανταμοιβής αφορά στη σχέση μεταξύ υψηλής αποδοτικότητας του υφισταμένου και ανταμοιβών, όπως είναι η αναγνώριση του έργου του από την ηγεσία (προϊσταμένη αρχή), οι έπαινοι, η μεταβίβαση καθηκόντων κτλ.

Ο ηγέτης καθορίζει τα standards στα οποία πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση, καθώς και τι αποτελεί αναποτελεσματική λειτουργία και ότι ίσως τιμωρήσει τους συνεργάτες εάν δεν συμμορφωθούν πλήρως με αυτά τα standards. Αυτό το στυλ της ηγεσίας υποδηλώνει τον έλεγχο εκ του σύνεγγυς για αποκλίσεις, λάθη, σφάλματα και

μετά αναλαμβάνει όσο το δυνατόν συντομότερα δράση διόρθωσής τους (Avolio & Bass, 2004). Οι συμμετέχοντες μερικές φορές μόνο παρατηρούν συμπεριφορές Management κατ' Εξαίρεση (Ενεργό) από τον/την άμεσα Προϊστάμενό/ή τους.

Η παθητική /προς αποφυγή ηγεσία (Passive/Avoidant Behavior Leadership), αποτελεί το τρίτο στυλ του πλήρους φάσματος της ηγεσίας FRLT (Full Range Leadership Theory). Είναι ένας τύπος ηγεσίας management – κατ' εξαίρεση, περισσότερο παθητικός και αντιδραστικός και δεν ανταποκρίνεται συστηματικά στις διάφορες καταστάσεις και τα προβλήματα. Οι συμμετέχοντες σπάνια αξιολογούν τους/τις Προϊσταμένους/ή τους ως παθητικούς /προς αποφυγή ηγέτες.

Οι παθητικοί ηγέτες αποφεύγουν να καθορίζουν λεπτομερώς τις συμφωνίες αποσαφηνίζοντας τις προσδοκίες, καθορίζοντας τους στόχους και τα standards, τα οποία πρέπει να επιτευχθούν από τους συνεργάτες. Αυτό το στυλ έχει αρνητική επίδραση στην επιθυμητή έκβαση και είναι αντίθετο στην πρόθεση του ηγέτη – manager. Κατ' αυτή την άποψη μοιάζει με το στυλ της ηγεσίας προς αποφυγή (laissez – faire) ή όπως αλλιώς ονομάζεται «όχι ηγεσία». Με αυτό το αιτιολογικό και τα δύο στυλ της ηγεσίας μπορούν να υπαχθούν στο ίδιο group ως παθητική/προς αποφυγή ηγεσία. Οι συμμετέχοντες σπάνια παρατηρούν συμπεριφορές του Management κατ' Εξαίρεση (Παθητικό) από τον/την άμεσα Προϊστάμενό/ή τους.

Η laissez – faire ηγεσία (Antonakis et al., 2003), αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας. Εδώ ο ηγέτης αποφεύγει να πάρει αποφάσεις, παραιτούμενος της υπευθυνότητας και μη κάνοντας χρήση της εξουσίας του. Ο ηγέτης θεωρείται ενεργός στο σημείο ότι «επιλέγει» να αποφύγει να αναλάβει δράση. Αυτό το στυλ θεωρείται γενικά ως το πιο παθητικό και αναποτελεσματικό στην ηγεσία. Οι συμμετέχοντες σχεδόν ποτέ δεν παρατηρούν την εκδήλωση της μη ηγεσίας (ηγεσίας προς αποφυγή) από τους/τις Προϊσταμένους τους.

Η μετασχηματιστική (transformational) και η διεκπεραιωτική (transactional) ηγεσία σχετίζονται με την επιτυχία της ομάδας. Η επιτυχία μετράται με το M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire), δηλαδή: α) πόσο συχνά οι βαθμολογητές θεωρούν ότι ο ηγέτης τους, τους παρακινεί, β) πόσο αποτελεσματικά θεωρούν ότι ο ηγέτης τους αλληλεπιδρά στα διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα, και γ) πόσο ευχαριστημένοι είναι με τις εργασιακές μεθόδους του ηγέτη τους, σε συνάρτηση με τους άλλους (Avolio & Bass, 2004). Οι συμμετέχοντες παρατηρούν αρκετά συχνά

στον/ην Προϊστάμενό/ή τους συμπεριφορές που σχετίζονται με τις εκβάσεις της ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες επίσης, θεωρούν ότι αρκετά συχνά ο/η Προϊστάμενό/ή τους παρακινεί και ότι εκδηλώνει συμπεριφορές που είναι αρκετά αποτελεσματικές. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον/ην Προϊστάμενό/ή τους. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τους/τις Προϊστάμενους τους αισθάνονται ότι τους σέβονται, εκτιμάται η προσπάθεια και η αξία τους και είναι πιο συνδεδεμένοι με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Bushra, Usman & Naveed, 2011. Madlock, 2008).

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση φάνηκε να έχει μέτρια θετική συσχέτιση τόσο με τη μετασχηματιστική ηγεσία όσο και με τη διεκπεραιωτική ηγεσία, καθώς και με τις εκβάσεις της ηγεσίας (δηλαδή κατά πόσο συχνά οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο ηγέτης τους παρακινεί, πόσο αποτελεσματικά θεωρούν ότι ο ηγέτης τους αλληλεπιδρά στα διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα, και πόσο ευχαριστημένοι είναι, με τις εργασιακές του μεθόδους), ενώ μέτρια αρνητική συσχέτιση παρατηρήθηκε με την παθητική/προς αποφυγή ηγεσία. Οι περισσότερες άλλωστε έρευνες σχετικά με τις μορφές ηγεσίας έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασκούμενης μορφής ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο χαρούμενοι, ικανοποιημένοι, πρόθυμοι να κάνουν περισσότερη εργασία αν η συμπεριφορά και γενικότερα η μορφή ηγεσίας που ασκεί ο/η Προϊστάμενός/ή τους είναι αποδεκτή από τους ίδιους (McCull – Kennedy & Anderson, 2002. Yosof & Tahir, 2011. Hwa, 2008).

Περιορισμοί

Παρόλο που από την παρούσα μελέτη προέκυψαν στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα, εντοπίζονται ορισμένοι περιορισμοί. Αρχικά παρατηρείται μεγάλη διαφορά στους συμμετέχοντες στην αναλογία ανδρών και γυναικών, με το δείγμα της έρευνας να αντιπροσωπεύεται σε μεγάλο ποσοστό από γυναίκες. Το γεγονός ότι δεν προέκυψαν μεγάλες διαφορές μεταξύ των φύλων πιθανά να οφείλεται σε αυτή τη δυσαναλογία. Επίσης, παρά τον ικανοποιητικό και αρκετά μεγάλο αριθμό του δείγματος υπήρχαν δυσαναλογίες στις επιμέρους κατηγορίες των ειδικοτήτων, ώστε να μην μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και συσχετίσεις μεταξύ και άλλων ομάδων. Τέλος, η

χρήση ερωτηματολογίων ενέχει τον κίνδυνο να μη δίνονται απόλυτα ειλικρινείς απαντήσεις και με τον τρόπο αυτό να αλλοιώνονται έως ένα βαθμό τα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, λόγω του συγκεκριμένου και περιορισμένου χρόνου διεξαγωγής της έρευνας, μελετήθηκαν οι απόψεις μόνο του προσωπικού που υπηρετεί στα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και όχι η άποψη των Προϊσταμένων. Σε μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να υπάρχει και ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς των Προϊσταμένων. Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια δεν μπορούν να μας παρέχουν πλήρεις απαντήσεις σχετικά με τα αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια, ενώ μια περισσότερο ολοκληρωμένη έρευνα θα μπορούσε να επιτευχθεί με μία ενδελεχή ποιοτική ανάλυση των απόψεων του προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

Επίσης, δεν είναι γνωστό αν οι συμμετέχοντες αντιμετώπισαν κάποιες δυσκολίες στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, εφόσον δεν υπήρχε επαφή με την ερευνήτρια. Επομένως, μια μελλοντική ποιοτική έρευνα με συνέντευξη θα έδινε επιπλέον χρήσιμα συμπεράσματα.

Όλοι οι Προϊστάμενοι των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. είναι αναπληρωτές, με απόφαση δηλαδή του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης και όχι με θητεία με απόφαση του αρμόδιου υπουργού. Υπήρχαν επίσης, κάποιοι Προϊστάμενοι/ες που θεώρησαν χρονοβόρα τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ή θεώρησαν ότι είναι μια μορφή ελέγχου – αξιολόγησης του έργου τους και δεν έδωσαν στο προσωπικό τα ερωτηματολόγια για συμπλήρωση. Πιθανό είναι και το ενδεχόμενο κάποιες από τις απαντήσεις να μην ήταν απόλυτα ειλικρινείς, αφού είχαν να κάνουν με τον/την άμεσα Προϊστάμενο/η και υπήρχε η ανησυχία να μην δει τις απαντήσεις.

Προτάσεις

Μια διαδικασία έρευνας ολοκληρώνεται χωρίς να εξαντλεί όλα τα ζητήματα που αναφύονται στη διάρκειά της, και έτσι αναγκαστικά μένουν «ανοιχτά» μια σειρά από θέματα, άλλα περισσότερο συναφή με το θεωρητικό πλαίσιο της διπλωματικής και άλλα λιγότερο. Το ίδιο συμβαίνει όσον αφορά στον εμπειρικό χώρο της έρευνας, δεδομένου ότι οι έρευνες που αναφέρονται στα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.) είναι ανύπαρκτες.

Τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. είναι ένας ιδιαίτερος επαγγελματικός χώρος που χρειάζεται πολλές διαφορετικές ειδικότητες να συνεργάζονται και να δουλεύουν διεπιστημονικά, ένας χώρος που δεν έχει ερευνηθεί και δεν έχει γίνει ούτε καταγραφή των αναγκών του προσωπικού, είτε αυτές οι ανάγκες σχετίζονται με υλικοτεχνική υποδομή είτε με επιμόρφωση.

Είναι καθοριστικό να εφαρμοστούν προγράμματα συνεχούς επιμόρφωσης των Προϊσταμένων, ώστε να γνωρίσουν, να εξοικειωθούν και να εμποτιστούν με τις αποτελεσματικές αρχές και τις πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σε ένα τόσο ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον, μια δημόσια υπηρεσία με εκπαιδευτικό προσανατολισμό, αρμόδια μεταξύ άλλων και για την έκδοση γνωματεύσεων των μαθησιακών αναγκών των μαθητών όλης της επικράτειας, έχει ελλείψεις τόσο στη στελέχωση από μόνιμο προσωπικό όσο και στις ειδικότητες που προβλέπεται να εργάζονται σε αυτή. Είναι επίσης, ένας επαγγελματικός χώρος που απασχολεί περισσότερο γυναικείο πληθυσμό, αφού είναι ειδικότητες που επιλέγουν περισσότερο οι γυναίκες.

Είναι σημαντικό ακόμη να διερευνηθούν ενδελεχώς οι διαφοροποιήσεις, καθώς και οι αιτιολογικοί παράγοντες, όπου εμφανίζεται περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση στο προσωπικό που έχει Προϊστάμενο/η που ανήκει στο ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό, αν αυτό δηλαδή, σχετίζεται με την εκπαίδευσή του στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην επικοινωνία, όπως επίσης και τι μπορεί να λειτουργήσει παρωθητικά ώστε και οι Προϊστάμενοι/ες που ανήκουν στο εκπαιδευτικό προσωπικό να αναπτύξουν δεξιότητες που θα συμβάλλουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αναδείξουν επιμέρους θέματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση ή και την εξουθένωση του προσωπικού, την συναισθηματική ωριμότητα, την οργανωσιακή δομή, τον τρόπο λειτουργίας της διεπιστημονικής ομάδας και τις δυσκολίες που ανακύπτουν από αυτές, την ανάγκη για επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα ηγεσίας, ειδικής εκπαίδευσης και επιμόρφωση ανά επαγγελματική ειδικότητα. Όπως, επίσης, μπορεί να γίνει και διερεύνηση της συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ του ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και των σχολείων γενικής και ειδικής εκπαίδευσης, από την παραπομπή για αξιολόγηση μέχρι την εφαρμογή εξατομικευμένου προγράμματος για κάθε μαθητή/τρια στα πλαίσια της συμπερίληψης, καθώς και στην παρακολούθηση της εξέλιξής τους.

Κρίνεται, επομένως σκόπιμο να διερευνηθεί περαιτέρω η συμβολή πιο αποτελεσματικών και ευέλικτων μορφών ηγεσίας, που είναι σημαντικό να υιοθετηθούν από τον/την Προϊστάμενο/η, ώστε να επιτευχθεί η αφοσίωση και η δέσμευση του προσωπικού σε ένα κοινό παιδαγωγικό όραμα, καθώς και η μέγιστη δυνατή επαγγελματική του ικανοποίηση.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Alevriadou, A., & Lang, L. (2011) *Active Citizenship and Contexts of Special Education: A Critical Perspective*. London: Cice.
- Anari, N.N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), 256-269.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*. MindGarden, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B.M. (1998). You can drag a horse to water, but you can't make it drink except when it's thirsty. *Journal of Leadership Studies*, 5, 1-17.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988b, August). An alternative strategy for reducing biases in leadership ratings. *Paper, Academy of Management*, Anaheim, CA.
- Avolio, B.J. (1994). The "natural" leader: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17, 1559-1581.
- Avolio, B.J. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J. (2004). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. NJ: Erlbaum.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form SX)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (2003). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford: Elsevier Press.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1996). *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (CLS Report 96-1)*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.
- Baker, C. (1992). *Attitudes and Language*. Clevedon, Philadelphia, Adelaide: Multilingual Matters.
- Bandura, A. (1977). *A social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Barton, L. (2003) *Inclusive education and teacher education: A basis of hope or a discourse of delusion*. Inaugural Professional Lecture, London: Institute of Education, University of London.

- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Military and civilian impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, USA: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bennis, W., Parikh, J., & Lessem, R. (1994). *Beyond leadership: Balancing economics, ethics, and ecology*. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1981). *The versatile manager: A grid profile*. Dow Jones – Irwin.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2003). The power of vision. *Executive Excellence*, 20, 5, 14.
- Bogler, R. & Nir, A.E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?. *Journal of Educational Administration*, 50 (3), 287-306.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–83.
- Bourantas, D., & Papalexandis, N. (1993). Differences in leadership behaviour and influence between public and private organizations in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859-871.
- Bourantas, D., & Papalexandis, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public – and in private – sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2008). *Αρμονική Ηγεσία*. Αθήνα: Inter books.
- Boyatzis, R.E. (2001). How and why individuals are able to develop emotional intelligence. In Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for measure and improve emotional intelligence in*

- individuals, groups, and organizations* (pp. 234-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In Clagg, S.P., Hardy, C. and Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (276-292). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bush, T.E., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: Workforce Development Needs Analysis Pack, Links School Improvement Services: The Essentials of School Leadership (pp. 4-8). London: Sage.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(1), 39-47.
- Collin, P. Silverthorne. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York University Press, 104.
- Daft, R. (2003). *Management*. International Thomson Publishing Company.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33, 535-550.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), 128-139
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Fielder, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw – Hill.
- Fiore, D.J. (2004). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories and Practice*. New York: Routledge
- Fodor, E.M. (1976). Group stress, authoritarian style of control, and use of power. *Journal of Applied Psychology*, 61, 313-318.
- Fuller, J.B., Patterson, C., Hester, K., & Stringer, D.Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Goleman, D. (1995). *H ΣΝ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hallinger, Ph. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Harrell, A. M. & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3/4), 241-252
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*. International Thomson Publishing Company.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (6th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Herzberg, F. Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Herzberg, F., Maunser, B., Peterson, R.O., & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hollander, E.P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd edition). New York: Random House.
- Hollander, E.P. (1985). Ower and leadership. In G. Lindzey & Aronson, (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 485-537). New York: Random House.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209-216.
- Hwa, C. (2008). *The impact of principal's transformational democratic leadership style on teachers' job satisfaction and commitment*. Doctor of philosophy, University of Sains Malaysia.
- Iordanidis, G., Tsakiridou, H., & Balasi, A. (2015). Greek primary schools' organisational culture: An empirical study. *Leading & Managing*, 21(1), 86-104.

- Iordanidis, G., Tsakiridou, H., & Sagiadinou, G. (2014). Greek teachers' views about their organizational commitment to primary school. *American Journal of Educational Research*, 2 (8), 603-611.
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp.393-413). New York: Guilford Publications.
- Jung, D.I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Jung, D.I., Chow, W., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kirkpatrick, S.A., Wofford, J.C., & Baum, R.J. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *Leadership Quarterly*, 13, 2, 139.
- Klassen, R.M., & Chiu, M.M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Koh, W., Terborg, J.R., & Steers, R.M. (1991). *The impact of transformational leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior, teacher satisfaction and student performance in Singapore*. Paper presented to the Academy of Management, Miami Beach, FL.
- Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Koustelios, A.D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15 (7), 354-358
- Kouzes, J., & Posner, B. (1990). *Leadership practices inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Kwong, J., Wang, H., & Clifton, R.A. (2010). Rethinking our assumptions about teachers' job satisfaction in China and the West. *Australian Journal of Education*, 54 (2), 115-132.
- Lam, T., & Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 214-220.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Wiley-Blackwell
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Duke, D.L. (1999). A century's quest ounderstand school leadership. In J. Murphy and K.S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: A project of the American Educational Research Association* (pp.51). San Francisco: Jossey-Bass.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on student engagement with school. In M. Wallace & L. Poulson (Eds.), *Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development* (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.
- Luthans, F., (2005), “*Organizational behavior*”, 12th ed., McGraw-Hill
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-75.
- Markovits, Y., Davis, A.J., & Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd edition). U.S.A.: Addison Wesley Longman, Inc.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington-Halstead-Wiley.
- McColl-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Neher, An. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), 89-112.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to leadership, concepts and practices*. USA: Sage Publications.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*. 15 (7), 331-343.
- Parvin, M.M. & Kabir, M.M.N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (9), 113-123.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25,810-821.
- Polychroniou, P.V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15 (7/8), 343 – 356.
- Rahim, M.A., Psenica, C., Oh, Sae – Yoon, Polychroniou, P., Dias, J. Ferreira, & Ferdausy, S. (2006). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership: A cross Cultural Study. *Current Topics in Management*, 11.

- Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K.A., Yee, K. W., Alves. M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdousy, S., & Wyk, R.V. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 302 – 326.
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10 (5), 333-341
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32.
- Saiti, A., & Fassoulis, K. (2012). Job satisfaction: Factor analysis of Greek primary school principals' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 370-380.
- Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2855-2864.
- Sarros, J.C, Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C., & Densten, I.L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Sashkin, M. (1995). *The Visionary Leader: Leader Behavior Questionnaire*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Sashkin, M., & Huddle, G. (1988). The principal s leadership in creating effective schools. In J.G. Hunt, B.R. Baglia, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership ousts* (pp. 29 50). Boston: Lexington Books.
- Sempame, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23-30
- Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, 9 (2), 51-80
- Sharma, U., Loreman, T., & Forlin, C. (2012). Measuring teacher efficacy to implement inclusive practices. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 12 (1), 12-21.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46.
- Slater, R.O. (1994). Symbolic educational leadership and democracy in America. *Educational Administration Quarterly*, 97-101.
- Spathis, P. (1999). *The Financing of Greek Agriculture by 2010*. In: Greek Agriculture towards 2010. Editor: N. Maravegias, 223-238. Athens: Papazisi publications.
- Spector, P.E. (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, vol. 13, no. 6, pp. 693-713
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behaviours)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Spector, P.E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. New York : Wiley J. & Sons.
- Steijn B., (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stodgill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A survey of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 35 -71.
- Stroggilos, V. (2005) *Multidisciplinary collaboration in English and Greek special schools: Process and effectiveness*. Unpublished Ph.D Thesis. The University of Birmingham.
- Tricker, B. (2005). *Το αλφαβητάρι του διευθυντή*. Κέρκυρα: Economia Publishing.
- Tsakiridou, H., & Polyzopoulou, K. (2014). Greek teachers' attitudes toward the inclusion of students with special educational needs. *American Journal of Educational Research*, 2 (4), 208-218.
- Van Maele, D. & Van Houtte, M. (2012). The Role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference?. *Teaching and Teacher Education*, 28, 879-889
- Vlachou, A. (2004) Education and Inclusive Policy-Making: Implications for Research and Practice. *International Journal of Inclusive Education*, 8 (1), 3-21.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Waldman, D.A., & Bass, B.M. (1986). *Adding to leader and follower transactions: The augmenting effect of transformational leadership* (Working Paper No. 86-109). Binghamton: State University of New York, School of Management.
- Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Warr, P. (2005). Work, well-being and mental Health. In: Barling J., Kelloway K. & Frone M. (eds), *Handbook of Work Stress*. New York: Sage
- Weaver, C.N. (1978). Sex differences in determinants of job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 265-274.
- Wetherell, K. (2002). *Principal leadership style and teacher job satisfaction*. Doctor of Philosophy. Seton Hall University.
- Wright, B.E., & Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Yosof, J., & Tahir, I. (2011). Spiritual leadership and job satisfaction: A proposed conceptual framework information. *Management and Business Review*, 2(6), 239-245.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in oorganization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-30.
- Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36 (2), 229-247
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.
- Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ “Αθήνα 2004”. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2 (1), 2-14
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τις Συνθήκες Εργασίας*. Αθήνα: Μεταπτυχιακή Διατριβή, ΜΠΣ “Εκπαίδευση και Πολιτισμός”, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Δημητριάδης, Σ., Μπαντικός, Κ. & Παπαδόπουλος, Δ. (2012). Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και μειώνουν το επαγγελματικό στρες. *Τα Εκπαιδευτικά*, 103-104, 29-39
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζουρντζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 3 (2), 18-28
- Ζώνιου-Σιδέρη, Α. (2000) Η Αναγκαιότητα της Ένταξης: Προβληματισμοί και Προοπτικές. Στο Ζώνιου-Σιδέρη, Α. (Επιμ.), *Ένταξη: Ουτοπία ή Πραγματικότητα; Η Εκπαιδευτική και Πολιτική Διάσταση της Ένταξης Μαθητών με Ειδικές Ανάγκες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8 (1), 30-39
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης. Στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (Επιμ.), *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ματσαγγούρας, Η. (1998). *Θεωρία της διδασκαλίας: Η προσωπική θεωρία ως πλαίσιο στοχαστικο-κριτικής ανάλυσης*. Αθήνα: Gutenberg.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες Προοπτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Μυλωνά, Ζ. Δ. (2005). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα – Απόψεις και στάσεις Διευθυντών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίλη, Σ. (2007). *Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιριών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Αθήνα. Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σαϊτης, Α., & Σαϊτη, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σούλης, Σ. Γ. (2002). *Παιδαγωγική της ένταξης. Από το «σχολείο του διαχωρισμού» σε ένα «σχολείο για όλους» (τόμος Α')*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ταρασιάδου, Α., & Πλατσίδου, Μ. (2009). Επαγγελματική ικανοποίηση νηπιαγωγών: Ατομικές Διαφορές και Προβλεπτικοί Παράγοντες. *Επιστήμες Αγωγής*, 4, 141-154.
- Τσιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική ομάδας και επικοινωνία στην εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων*. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα ΦΠΨ, ΑΠΘ.
- Χολέβας, Δ. (2004). *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης*. Αθήνα: Inter books.

Πηγές

- Νόμος 2817/2000, ΦΕΚ Α', 78/ 14-03-2000. «*Εκπαίδευση των Ατόμων με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Άλλες Διατάξεις*»
- Νόμος 3699/2008, ΦΕΚ Α', 199/ 2-10-2008. «*Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση ατόμων με αναπηρία ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες*»
- Νόμος 4074/2012, ΦΕΚ Α', 88/11-4-2012. «*Κύρωση της Σύμβασης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες και του Προαιρετικού Πρωτοκόλλου στη Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες*»
- Νόμος 4115/2013 ΦΕΚ Α', 24/30-1-2013. «*Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού και άλλες διατάξεις*»

Νόμος 4186/2013, ΦΕΚ Α', 193/17-9-2013. «Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις».

Υπουργική απόφαση, 4494/Γ6/1.11.2001 (ΦΕΚ 1503 Β'). «Κανονισμός λειτουργίας των Κέντρων Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης (ΚΔΑΥ) των ατόμων με ειδικές ανάγκες και καθορισμός των καθηκόντων και υποχρεώσεων του προσωπικού αυτού»

Υπουργική Απόφαση, 28911/Γ6/12.3.2007 (ΦΕΚ 449 Β'). «Τροποποίηση του κανονισμού λειτουργίας των Κέντρων Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης (ΚΔΑΥ) και ωράριο εργασίας του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτά».

<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>

Παράρτημα: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας



ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ -

ΔΙΓΛΩΣΣΗ ΕΙΔΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – BILINGUALSPECIAL EDUCATION

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου εργασίας, με τίτλο: «Μορφές ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση: Οι απόψεις του προσωπικού των ΚΕ.Δ.Δ.Υ.», σας παρακαλώ να συμμετέχετε στην έρευνα, απαντώντας στις ερωτήσεις που ακολουθούν.

Οι απαντήσεις σας είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές. Παρακαλείστε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Η βοήθειά σας είναι πολύτιμη. Δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις. Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μία απάντηση, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

Στην έρευνα συμμετέχει όλο το προσωπικό που υπηρετεί τώρα στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. (Εκπαιδευτικό, Ειδικό Εκπαιδευτικό και Διοικητικό Προσωπικό) **εκτός** από τον Προϊστάμενο της υπηρεσίας.

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σας παρακαλώ να τα αποστείλετε μέσω Γενικής Ταχυδρομικής (με χρέωση παραλήπτη), στη διεύθυνση: Κολοβού Σταυρούλα, Κοζάνη, 6944333134 (είναι ήδη συμπληρωμένη στον κενό φάκελο που αποστέλλω).

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας σημειώστε το e-mail σας σε μια κενή σελίδα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και βρίσκομαι στη διάθεσή σας για επιπλέον πληροφορίες και διευκρινίσεις.

Σταυρούλα Κολοβού
Κοινωνική Λειτουργός ΚΕ.Δ.Δ.Υ. Κοζάνης
Μακρυγιάννη 22, 50132, Κοζάνη
Τηλ.: 6944333134
e-mail: roulako7@gmail.com

Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σημειώνοντας την κατάλληλη εναλλακτική

1. Φύλο:

Άντρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

21-30 31-40 41-50 51-60

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η

4. Ειδικότητα:

Εκπαιδευτικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>	Κλάδος ΠΕ:	<input type="checkbox"/>
Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>	Κλάδος ΠΕ:	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>	Κλάδος ΔΕ:	<input type="checkbox"/>

5. Πρόσθετες σπουδές

Διδακτορικό στην Ειδική Αγωγή	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό (άλλο)	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή	<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό (άλλο)	<input type="checkbox"/>
Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>	ΑΣΠΑΙΤΕ/ΠΕΣΥΠ	<input type="checkbox"/>
Επιμορφωτικό Σεμινάριο 400 ωρών στην Ειδική Αγωγή	<input type="checkbox"/>		

6. Υπηρειακή κατάσταση:

Μόνιμος Αναπληρωτής

7. Έτη υπηρεσίας στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ.:

1-5 6-10 11-15

8. Συνολικά Έτη υπηρεσίας στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση:

1-5	<input type="checkbox"/>	6-10	<input type="checkbox"/>	11-15	<input type="checkbox"/>
16-20	<input type="checkbox"/>	21-25	<input type="checkbox"/>	25 & άνω	<input type="checkbox"/>

9. Άτομα που υπηρετούν σήμερα στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

1-5 6-12 13 & άνω

10. Ο άμεσα Προϊστάμενος σας είναι:

Άντρας Γυναίκα

11. Ο άμεσα Προϊστάμενος σας ανήκει στο:

Εκπαιδευτικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>
Ειδικό Εκπαιδευτικό προσωπικό	<input type="checkbox"/>

Α΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 6) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Πολύ
1.	Πιστεύω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2.	Υπάρχουν πάρα πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
3.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός στην δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4.	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου προσφέρει η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
5.	Όταν κάνω την δουλειά μου καλά, τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η υπηρεσία μας κάνουν την δουλειά μας δύσκολη .	1	2	3	4	5	6
7.	Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους που δουλεύουμε μαζί.	1	2	3	4	5	6
8.	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα .	1	2	3	4	5	6
9.	Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στην υπηρεσία.	1	2	3	4	5	6
10.	Οι αυξήσεις είναι πάρα πολύ σπάνιες .	1	2	3	4	5	6
11.	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια αρκετά μεγάλη πιθανότητα για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
12.	Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η απέναντί μου.	1	2	3	4	5	6
13.	Οι προσφερόμενες παροχές είναι τόσο καλές όσο και στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6
14.	Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15.	Οι προσπάθειές να κάνω καλά τη δουλειά μου σπανίως εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16.	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17.	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην δουλειά.	1	2	3	4	5	6
18.	Οι στόχοι της υπηρεσίας δεν μου είναι σαφείς.	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Πολύ
19.	Θεωρώ ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
20.	Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού.	1	2	3	4	5	6
21.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της	1	2	3	4	5	6
22.	Οι παροχές που λαμβάνουμε είναι δίκαιες.	1	2	3	4	5	6
23.	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24.	Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25.	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26.	Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5	6
27.	Νιώθω περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
28.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για μισθολογικές αυξήσεις.	1	2	3	4	5	6
29.	Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
30.	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5	6
31.	Έχω πάρα πολλή γραφική εργασία.	1	2	3	4	5	6
32.	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34.	Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία.	1	2	3	4	5	6
35.	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36.	Οι εργασίες που ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες.	1	2	3	4	5	6

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά ο/η άμεσα Προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα
1.	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2.	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4.	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6.	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7.	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10.	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11.	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12.	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13.	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15.	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16.	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17.	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18.	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19.	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20.	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21.	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22.	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23.	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24.	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4

		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
25.	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26.	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28.	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29.	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31.	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34.	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38.	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39.	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/ η ίδια	0	1	2	3	4
40.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης	0	1	2	3	4
44.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45.	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Σχόλια και παρατηρήσεις (εάν υπάρχουν):

.....

.....

.....

.....

ΤΕΛΟΣ

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία!!!