



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Παρακίνηση, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης των εκπαιδευτικών στις
σχολικές μονάδες. Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των
εκπαιδευτικών. »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΣΑΜΗ

A.M.: 107

ΚΟΖΑΝΗ 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Παρακίνηση, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης των εκπαιδευτικών στις
σχολικές μονάδες. Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των
εκπαιδευτικών. »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΣΑΜΗ

A.M.: 107

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ

Επόπτης Α΄: ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ ΕΥΔΟΞΙΑ

Επόπτης Β΄: ΤΣΑΡΟΥΧΑ ΕΥΘΥΜΙΑ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία): ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΣΑΜΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή): ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΣΑΜΗ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): 10 ΜΑΡΤΙΟΥ 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου κα Τριαντάρη Σωτηρία, η οποία επέβλεπε την μεταπτυχιακή μου εργασία καθώς για τις υποδείξεις της, την βοήθειά της και την μεγάλη υποστήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στα μέλη της εξεταστικής Επιτροπής κα Κωτσαλίδου Ευδοξία και την κα Τσαρούχα Ευθυμία για την βοήθεια που μου πρόσφεραν και την καθοδήγηση τους.

Ακόμη, ευχαριστώ θερμά την κα Αποστολίδου Ελισάβετ, υπεύθυνη του γραμματειακού τμήματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας για την πολύτιμη βοήθειά της που μου πρόσφερε κατά το χρονικό διάστημα της φοίτησής μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου η οποία στέκεται δίπλα μου σε κάθε μου προσπάθεια δίνοντάς μου την αμέριστη συμπαράστασή τους και την αγάπη τους.

Στον μπαμπά μου, Κωνσταντίνο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
SUMMARY.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
Α΄ ΜΕΡΟΣ.....	13
1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	13
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	13
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	15
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	15
Α. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	16
Β. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	22
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	33
3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	33
Β΄ ΜΕΡΟΣ.....	45
1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	45
1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	45
1.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ.....	51
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	71
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	79
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Παρακίνηση, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες. Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών» έχει ως στόχο να διερευνήσει σε βάθος χρήσιμες και ποικίλες ερμηνείες αναφορικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, καθώς και την συμβολή και το ρόλο του διευθυντή του σχολείου στην παρακίνηση αυτών.

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα μιας σχολικής μονάδας, αφού είναι στενά συνδεδεμένη τόσο με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσο και με την απόδοση στο χώρο εργασίας τους. Αρχικά, αναφέρονται οι ορισμοί παρακίνησης, καθώς η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αποδοτικότητας και είναι δύσκολο να δοθεί ένας και μοναδικός ορισμός αυτής. Κατόπιν, περιγράφονται οι θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες χωρίζονται σε πρώιμες και σύγχρονες. Οι θεωρίες παρακίνησης ποικίλουν και επικεντρώνονται στην αποτελεσματικότητα της εργασίας καθώς και στους παράγοντες βελτίωσης αυτής.

Στη συνέχεια, αναφέρονται οι μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες θα επηρεάσουν θετικά τους εκπαιδευτικούς και θα τους οδηγήσουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων διδακτικών εργαλείων (Πασιαρδή, 2001), όπως είναι η ενεργή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και η ύπαρξη ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με ευνοϊκές συνθήκες εργασίας. Επίσης, η επιμόρφωση των παιδαγωγών με εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρείται μείζονος σημασίας, καθώς θα τους ενθαρρύνει να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στα σχολικά εγχειρίδια εφαρμόζοντας τις νέες μεθόδους διδασκαλίας με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, που έχουν ως στόχο τον εκσυγχρονισμό του σχολείου προωθώντας έτσι τις καινοτομίες του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στο Β' μέρος της διπλωματικής εργασίας περιγράφεται ο σπουδαίος ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου ο οποίος θα πρέπει να διέπεται από το αίσθημα δικαιοσύνης και ακεραιότητας αλλά και να αποτελεί την κινητήρια δύναμη παρακίνησης των παιδαγωγών για την ολοκλήρωση του έργου τους (Τριαντάρη, 2020). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δίδοντας κίνητρα στους εκπαιδευτικούς θα επιδιώκει συνεχώς την παρακίνηση τους, έτσι ώστε με τους κατάλληλους τρόπους να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο έπαινος και η ενθάρρυνση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή, η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών του παιδαγωγού, τόσο από τον διευθυντή, όσο και από τους υπόλοιπους συναδέλφους της σχολικής μονάδας, θα επιφέρουν την αύξηση της αποδοτικότητας. Επιπλέον, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να είναι αποτελεσματικός και να υιοθετεί κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να παρακινεί το εκπαιδευτικό του προσωπικό. Είναι αυτός ο οποίος οφείλει να δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Τέλος, θα πρέπει να συμβάλλει στην βελτίωση και στην μεταμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού, στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν, είτε μεταξύ των εκπαιδευτικών, είτε μεταξύ των

μαθητών, και να αποτελεί πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς για όλα την σχολική μονάδα. Δεν είναι αρκετό να διαθέτει μόνο θεωρητικές γνώσεις, αλλά είναι σημαντικό να διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία και την ικανότητα έτσι ώστε να ανταπεξέλθει για να μπορέσει να τις εφαρμόσει στην πράξη, ειδικότερα κάτω από συνθήκες πίεσης.

Ανακεφαλαιώνοντας, η εν λόγω διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη και τις επιμέρους ενότητες τους. Αρχικά, το Α' μέρος, το οποίο συμπεριλαμβάνει τρία κεφάλαια, παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο του θέματος. Στο 1^ο κεφάλαιο του Α' μέρους αποδίδεται ο ορισμός της παρακίνησης όπως έχει διατυπωθεί από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται εκτενής λόγος για τις κυριότερες θεωρίες της παρακίνησης, ενώ στο 3^ο κεφάλαιο περιγράφονται οι σημαντικότερες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης καθώς αποτελούν τον κινητήριο μοχλό βελτίωσης της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια, το Β' μέρος επικεντρώνεται στον ρόλο και στην σημαντικότητα του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών και στους επικρατέστερους τρόπους παρακίνησης αυτών σε ένα σχολικό περιβάλλον.

Λέξεις- κλειδιά: παρακίνηση, κίνητρα, θεωρίες παρακίνησης, αποδοτικότητα, διευθυντής σχολικής μονάδας

SUMMARY

The main objective of the master thesis, entitled "Motivation, methods and techniques of motivating teachers in school units. School Principal's role in teachers' motivation", is to explore in depth useful and diverse interpretations of teachers' motivation in school units, as well as the contribution and the role of the school principal in motivating them.

The motivation of teachers is one of the most significant issues in a school unit, since it is closely related to both human behavior and working performance.

Firstly, the most important definitions of motivation are mentioned, since motivation is one of the most important efficiency factors and therefore it is difficult to provide only a single definition of it. Then, the motivation theories are described, which are divided into the early ones and the modern ones. Motivation theories vary and focus on work-efficiency as well as the factors of its improvement.

Afterwards, some motivation methods are mentioned, which positively influence the teacher and lead to the development of more effective teaching tools (Pasiardi 2001), such as the active participation in decision-making, the existence of a healthy and pleasant working environment with favorable working conditions and the good communication among the employees. Moreover, training the teachers with educational programs is considered of major importance, as it encourages them to deal with changes in school textbooks and to implement new teaching methods with the use of computers, which aim both to modernize the school and to promote the innovations of the educational system.

Finally, the important role of the school principal is described. The school principal should be governed by the feeling of justice and integrity and also be the motivational force for the educators, in order to complete their work (Triantari, 2020). The school principal should give incentives to the teachers of the school unit and constantly find ways to motivate them, so that through the appropriate techniques the desired results are achieved. The teacher's praise and encouragement from the principal, as well as the recognition and reward of the educator's efforts, both by the principal and by the other colleagues of the school unit, can lead to an increase in efficiency. The school principal should be effective and adopt the appropriate leadership behavior in order to motivate the teaching staff. The school principal is the one who must create an environment of trust and mutual respect. Moreover, the school principal should contribute to the improvement of the educational material, to the resolution of daily problems, either among teachers or among students, and also be a model of ethical behavior for all the school unit. Theoretical knowledge alone is not sufficient, as the school director should have the experience and ability to cope and implement it in practice, especially when under pressure.

This thesis consists of two parts and their sub-units.

Firstly, part A, which consists of three chapters, presents the theoretical framework of the subject. The 1st chapter refers to the definition of motivation as expressed in international and Greek literature. In the 2nd

chapter the main theories of motivation are being introduced. In chapter 3 the most important motivation methods and techniques are being described since they constitute the driving force behind the improvement of teachers' performance. Lastly, part B refers to the role and the contribution of the School Director in teachers' motivation and the most prevailing methods of providing them with an incentive.

Keywords: Motivation, Methods and techniques, Motivating teachers, School Units, School Principal

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της διπλωματικής μου εργασίας είναι να εξετάσει και να περιγράψει σχετικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, τους μεθόδους και τις τεχνικές παρακίνησης καθώς την συμβολή και το ρόλο του διευθυντή του σχολείου στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Η παρακίνηση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εκπαίδευση καθώς αποτελεί μια σημαντική παράμετρος η οποία συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή επίδοση, δημιουργώντας έτσι θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020). Οι Robbins & Judge (2018) θεωρούν την παρακίνηση ως τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου. Η ένταση σχετίζεται με το επίπεδο της προσπάθειας, δηλαδή περιγράφει το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο. Η κατεύθυνση αναφέρεται προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθεια του ατόμου και η επιμονή για το χρονικό διάστημα επιμονής της προσπάθειας του ατόμου ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

Η παρακίνηση των εργαζομένων εκπαιδευτικών θεωρείται ένα από τα πιο κύρια θέματα της σχολικής μονάδας αφού έχει στενή σύνδεση τόσο με την ανθρώπινη συμπεριφορά όσο και με την απόδοση στο εργασιακό χώρο του σχολείου. Σπουδαίο ρόλο σε αυτό επιτελεί διευθυντής του σχολείου που θα πρέπει να διακρίνεται για το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας και να είναι ο κινητήριος μοχλός για την παρακίνηση των εργαζομένων στην ολοκλήρωση και στην αφοσίωση του έργου τους (Τριαντάρη, 2020). Η συμβολή και ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικής σημασίας, διότι θα συμβάλει σημαντικά στη σχολική αποτελεσματικότητα γιατί με τη σωστή καθοδήγηση και τη βοήθεια που θα παρέχει στο εκπαιδευτικό προσωπικό θα μπορούν οι εκπαιδευτικοί να επιτελούν το έργο τους με επιτυχία. Κατά τον Θεοφιλίδη και τον Στυλιανίδη (2000) *«ο διευθυντής θεωρείται η ψυχή του σχολείου, ο εννοητής της οργάνωσης και της λειτουργίας της σχολικής μονάδας καθώς και ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξής του. Έτσι, ένα πρόσωπο στο οποίο μπορεί να δοθεί ο όρος «ηγέτης» δεν είναι άλλο από αυτό του διευθυντού καθώς ο ρόλος του εμπεριέχει εκείνες τις πτυχές και τις αρμοδιότητες που αρμόζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη»*.

Η συγκεκριμένη εργασία διαχωρίζεται σε δύο μέρη και τις επιμέρους ενότητές τους. Αρχικά, στο Α' μέρος αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο του θέματος και διαιρείται σε τρία κεφάλαια. Στο 1^ο κεφάλαιο του Α' μέρους αποδίδεται ο ορισμός της παρακίνησης που έχει διατυπωθεί από την βιβλιογραφία την διεθνή καθώς και την ελληνική. Στη συνέχεια στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται εκτενής λόγος για τις κυριότερες θεωρίες της παρακίνησης όπως είναι : α) οι Θεωρίες του Περιεχομένου–Αναγκών οι οποίες επικεντρώνονται στη φύση της παρακίνησης και συμπεριλαμβάνουν την θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, την Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, την Θεωρία των αναγκών του McClelland, την Θεωρία ERG του Alderfer, την Θεωρία X και Ψ του McGregor και β) οι Θεωρίες των Διαδικασιών οι οποίες επικεντρώνονται στις διαδικασίες της παρακίνησης και είναι η Θεωρία των

προσδοκιών του V.Vroom, η Θεωρία της Ισότητας/Οργανωσιακή Δικαιοσύνης του J. Adams, η Θεωρία της Στοχοθέτησης του E. Locke, η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης του Deci-Ryan, η Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, η Θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό, η Θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας του Bandura και η Θεωρία της ενίσχυσης (Τριαντάρη, 2020 & Robbins & Judge, 2018). Τέλος, στο 3^ο κεφάλαιο περιγράφονται οι σημαντικότερες μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης καθώς αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για τη βελτίωση της απόδοσης του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Στο Β' μέρος του κεφαλαίου αποτυπώνεται η συμβολή και ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου στην παρακίνηση των εργαζομένων εκπαιδευτικών.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση αποτελεί μια από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην απόδοση και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων παρουσιάζοντας μεγάλο ενδιαφέρον σε διάφορους κλάδους των επιστημών της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας. Από το 1954 που ο Maslow ασχολήθηκε με την παρακίνηση έως και σήμερα πολλοί επιστήμονες έχουν κάνει έρευνες έχοντας σκοπό να κατανοήσουν τι «είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται» και να αποδώσουν κάποιους ορισμούς. Όμως δεν είναι εύκολο να δοθεί κάποιος συγκεκριμένος ορισμός καθώς οι ορισμοί ποικίλουν (Δημητριάδης, Χατζόγλου, Θερίου, Μαδυτινός, 2003). Από την διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς. Αναφέρουμε παρακάτω κάποιους από αυτούς τους ορισμούς που είναι οι εξής:

- Ο Χυτήρης (2001) θεωρεί ότι παρακίνηση είναι *«το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριληφθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο»*.
- Η Τριαντάρη (2020) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση αφορά τις διεργασίες κατά τις οποίες διέρχεται ένα άτομο και ιδίως ο ηγέτης έτσι ώστε να κατευθύνει με υπομονή και επιμονή τις προσπάθειες των εργαζομένων προς ένα κοινό στόχο. Η παρακίνηση σχετίζεται κατεξοχήν με την ενδυνάμωση, την ενεργοποίηση καθώς και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου.
- Σύμφωνα με τον Baron (1991) όρος παρακίνηση νοείται *«μια εσωτερική διαδικασία που ορίζει στο άτομο τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρεται και το οδηγεί στη στοχοθεσία»*.
- Οι Robbins & Judge (2018) θεωρούν την παρακίνηση *«ως τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου»*. Η ένταση αποτυπώνει το πόσο σκληρά ένα άτομο προσπαθεί, η κατεύθυνση αναφέρεται προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται αυτή η προσπάθεια του ατόμου και η επιμονή που σχετίζεται με το χρονικό διάστημα διατήρησης της προσπάθειας του έως ότου να επιτύχει τους στόχους του.
- Κατά την Κουφίδου (2001) παρακίνηση ορίζεται η *«συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο»*.
- Ο Heckhausen (1991) ερμηνεύει ότι η παρακίνηση είναι *«ένας γενικός όρος που καλύπτει όλες τις διαδικασίες των οποίων αποτελεί το βασικό στοιχείο η πραγματοποίηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς»*.

- Ο Μπουραντάς (2002) καθόρισε ότι παρακίνηση είναι «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του» .
- Ο Κουτής (2022) αναφέρει ότι «ο ορισμός της παρακίνησης εμπεριέχει αλληλοεξαρτώμενους όρους όπως είναι: κίνητρα, αξίες, ανθρώπινη συμπεριφορά, ανάγκες, σκοπούς, στόχους, επαγγελματική ικανοποίηση, δράση και προθυμία εργασίας, με την ένταση και την επίμονη να κυριαρχούν προσπαθώντας να επεξηγήσουν, από τη μια πλευρά, το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, δηλαδή το κατά πόσο σκληρά προσπαθεί από την άλλη, το χρονικό διάστημα το οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η προσπάθεια του».

Επίσης, η «παρακίνηση» ή αλλιώς «υποκίνηση» ή «ενδυνάμωση» ή και «παρώθηση» θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την έρευνα της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς που έχει σχέση με την κατεύθυνση, την ποιότητα της εργασίας, την δύναμη που καταβάλλει ο εργαζόμενος καθώς και το πείσμα του για την επιτυχή ολοκλήρωση των επιδιώξεων του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η έννοια της παρακίνησης από την αρχαιότητα αποτελούσε κύριο ρόλο. Ο φιλόσοφος Αριστοτέλης την παρακίνηση την διαχώριζε σε δύο μέρη: α) Στο «ποιητικό αίτιο» που αφορά στο πως ένα αρχικό γεγονός γίνεται «πρόξενο» ενός επόμενου και αυτό στη συνέχεια ενός άλλου και β) Στο «τελικό αίτιο» που είχε να κάνει με τους λόγους που διαμορφώνουν την κατάσταση αυτή. Στο «ποιητικό αίτιο» η αιτία θεωρείται ότι είναι αυτή που προηγείται του αποτελέσματος, ενώ στο «τελικό αίτιο», η αιτία δεν θεωρείται ότι προηγείται αλλά είναι αυτή που ακολουθεί. Έτσι, το αποτέλεσμα που επιδιώκεται είναι αυτό το οποίο διακινεί την οποιαδήποτε διαδικασία των πραγμάτων (Κουτής, 2022).

Τέλος, στην εκπαίδευση η παρακίνηση αποτελείται από τα κίνητρα, την ανάγκη, τις πολυσύνθετες καταστάσεις και τους μηχανισμούς που θα ενεργοποιήσουν το άτομο για να επιτύχει τους στόχους του. Η παρακίνηση γενικά και όχι μόνο στον εκπαιδευτικό χώρο θεωρείται ότι είναι μια διαδικασία που έχει στόχο και σκοπό οι ατομικές ανάγκες να συμβαδίζουν με αυτές του οργανισμού (Κουτής, 2022).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες της παρακίνησης όσον αφορά με την εργασία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία των ερευνητικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, διότι δίδουν σημασία στην αποτελεσματικότητα της εργασίας καθώς και στους παράγοντες οι οποίοι θα την βελτιώνουν ως προς το καλύτερο. Οι θεωρίες παρακίνησης σύμφωνα με το περιεχόμενό τους χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Θεωρίες Περιεχομένου – Αναγκών που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης.

- ✓ Θεωρίες οι οποίες διερευνούν το περιεχόμενο της παρακίνησης, εξετάζουν τον τρόπο που ιεραρχούνται, δίνουν σημασία στις ανάγκες του ανθρώπου ως κίνητρα και είναι γνωστές σαν Θεωρίες περιεχομένου.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν :

- Η Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών
- Η Θεωρία των δύο παραγόντων
- Η Θεωρία των αναγκών
- Η Θεωρία ERG
- Η Θεωρία X και Ψ

2. Θεωρίες Διαδικασιών που επικεντρώνονται στις διαδικασίες της παρακίνησης.

- ✓ Θεωρίες οι οποίες διερευνούν την διαδικασία της παρακίνησης και ειδικά τους στόχους που παρακινούν τα άτομα και είναι γνωστές σαν Θεωρίες Διαδικασιών.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν :

- Η Θεωρία των προσδοκιών του
- Η Θεωρία της Ισότητας/Οργανωσιακή Δικαιοσύνης
- Η Θεωρία της Στοχοθέτησης
- Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης
- Η Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης.
- Η Θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό.
- Η Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας
- Η Θεωρία της ενίσχυσης.

(Μπουραντάς, 2002, Robbins & Judge, 2018, Κουτής, 2022)

A. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΠΡΩΙΜΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι θεωρίες που θα αναλύσουμε παρακάτω αναπτύχθηκαν μεταξύ του 1950 και 1960, αν και αμφισβητείται η εγκυρότητά τους. Αποτελούν όμως θεμέλια των σύγχρονων θεωριών και χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα από τους μάνατζερ για να ερμηνεύσουν την παρακίνηση των εργαζομένων.

- **Η Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943)**

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών βασιζόμενος πάνω σε κλινικές έρευνες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η θεωρία του στηρίχθηκε στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου και είναι γνωστή ως «Πυραμίδα των Αναγκών» ή «Ιεραρχία Αναγκών του Maslow». Κατά τον Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου αρχίζουν από το επίπεδο της επιβίωσης. Στη συνέχεια καθώς το άτομο αυτό εξελίσσεται ως μια κοινωνική και ψυχοπνευματική οντότητα, μεταβάλλονται και παρουσιάζονται εντονότερα οι ανάγκες σε επίπεδο «ασφάλειας, κοινωνικό, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης». Η συμπεριφορά του ατόμου διαπιστώνεται από το επίπεδο των αναγκών που αυτό επιζητά κάθε φορά να ικανοποιήσει (Χυτήρης, 2013). Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018) στην πυραμίδα των Αναγκών του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα ιεραρχικά δομημένες όπως στην (Εικ.1) :

1. *Βιολογικές*
2. *Ασφάλειας*
3. *Κοινωνικές - Αίσθημα του ανήκειν*
4. *Εκτίμησης*
5. *Αυτό-Πραγμάτωσης* (Robbins & Judge, 2018)

Στη βάση του κατώτατου επιπέδου της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες που εμπεριέχουν την πείνα, τη δίψα, τη στέγαση, τη γενετήσια πράξη καθώς και άλλες σωματικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές θεωρούνται οι πιο βασικές σε σύγκριση με εκείνες που είναι στο πιο πάνω επίπεδο διότι εάν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι βασικές ανάγκες δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες οι οποίες είναι στα επόμενα επίπεδα/στρώματα. Η ικανοποίησή τους είναι σημαντική για την επιβίωση του ανθρώπου (Τριαντάρη, 2020, Τριαντάρη, 2021, Μπουραντάς, 2002, Robbins & Judge, 2018).

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας. Περιλαμβάνονται οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ασφάλεια και σιγουριά μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζει, απαλλαγμένο από κάθε απειλή και φόβο.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι Κοινωνικές ανάγκες/Αίσθημα του ανήκειν, που αναφέρονται στη στοργή, στο αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα, στην αποδοχή και στην φιλία (Τριαντάρη, 2020, Τριαντάρη, 2021, Μπουραντάς, 2002, Robbins & Judge, 2018).

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020) οι παραπάνω ανάγκες έχουν εκπροσωπηθεί από την αρχαιότητα από τον Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη στο πεδίο της κοινωνικής φιλοσοφίας των αρχαίων. Ο Αριστοτέλης υποστήριξε «την αναγκαιότητα της αρετής της φιλίας ως αναγκαιότητα προαγωγής της ευδαιμονίας των ανθρώπων, η οποία επιτυγχάνεται, όταν το άτομο υπηρετεί το τρίτο είδος της φιλίας την κατ'αρετήν φιλία που είναι το ανώτερο και συμβάλει στην καλύτερη δυνατή ζωή».

Στο προτελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες της Εκτίμησης. Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018) συμπεριλαμβάνονται οι «εσωτερικοί παράγοντες, όπως αυτοσεβασμός, αυτονομία και επίτευξη και εξωτερικοί παράγοντες, όπως κύρος, αναγνώριση και προσοχή».

Επίσης, η Τριαντάρη (2020) ερμηνεύει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να έχει την εκτίμηση και τον σεβασμό των άλλων, νοιώθει να είναι πετυχημένο σε αναγνώριση και δύναμη, σε συνεργασία και συνοχή και θεωρείται αυτό μια ώθηση έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η τελευταία του ανάγκη.

Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες της Αυτοπραγμάτωσης που θεωρείται κατά τον Maslow το ανώτατο επίπεδο. Κατά τους Robbins & Judge (2018) «περιλαμβάνει την ανάπτυξη, την αξιοποίηση του δυναμικού μας και την αυτοεκπλήρωση».

Επιπρόσθετα, η Τριαντάρη (2020) αναφέρει ότι «με την αυτοπραγμάτωση το άτομο ολοκληρώνει την επιθυμία του να γίνει ένα αυτό που ένα άτομο με δυνατότητες είναι ικανό να γίνει και φυσικά σχετίζεται με υψηλά ιδεώδη και αντιλήψεις που έχει θέσει το άτομο ή ο ηγέτης ως στόχους».



Εικ. 1. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. Εκδόσεις κριτική. Διοίκηση Επιχειρήσεων.
Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/dioikisiepixiriseon2h/graphics/gr72>

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow αν και δεν δημιουργήθηκε για να μπορεί να εκτελεστεί στο χώρο της εργασίας εντούτοις όμως αυτή έγινε το στήριγμα έτσι ώστε να εφαρμοστούν διάφορα συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αργότερα απέδειξαν ότι όταν ένα άτομο μπορέσει τις ανάγκες ενός επιπέδου να τις ικανοποιήσει, αυτό δεν θα αντιπροσωπεύει πάντοτε ότι θα επιχειρήσει να ικανοποιήσει του επόμενου επιπέδου τις ανάγκες και ακόμα, δεν είναι δυνατόν μία ανάγκη να πραγματοποιηθεί τελείως. Τέλος, οι αιτίες που οδήγηθηκαν σε αυτό το συμπέρασμα ήταν επειδή εξακριβώθηκε ότι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow καθώς και ο βαθμός σπουδαιότητας είναι αλληλουχία ποικίλων μεταβλητών καθώς τότε δεν συμπεριλαμβάνονταν στο παρελθόν, η ηλικία, το κοινωνικό επίπεδο κα. (Κουτής, 2022).

• Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Η Θεωρία των Δύο παραγόντων του Herzberg που είναι γνωστή επίσης και σαν Θεωρία παρακίνησης και υγιεινής, αναπτύχθηκε μετά από εμπειρική έρευνα που διεξήγαγε ο Herzberg από ομάδα ανθρώπων σχετικά με την εργασία τους. Οι απαντήσεις τους οδήγησαν στον Herzberg στη Θεωρία των Δύο παραγόντων καθώς διαπίστωσε ότι υπήρχαν δύο διαφορετικοί παράγοντες που επεξηγούσαν την «εργασιακή ικανοποίηση» καθώς και την «εργασιακή δυσαρέσκεια». Οι παράγοντες οι οποίοι επεξηγούσαν την εργασιακή ικανοποίηση ήταν ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση, η ευθύνη, τα επιτεύγματα κ. α ενώ οι παράγοντες οι οποίοι επεξηγούσαν την εργασιακή δυσαρέσκεια ήταν εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, όπως είναι η αμοιβή, η ασφάλεια, μισθός, οι συνθήκες εργασίας, σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική της επιχείρησης έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποφυγή της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού/Επιχείρησης (Εικ.2)-(Τριαντάρη, 2020, Μπουραντάς,2002, Robbins, 2012, Robbins & Judge,2018) .



Εικ.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Εκδόσεις κριτική. Διοίκηση Επιχειρήσεων.
Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/dioikisiepixiriseon2h/graphics/gr73>

Ο Herzberg όρισε πως το αντίθετο της «ικανοποίησης» θεωρείται πως είναι η δυσαρέσκεια. Η παραδοσιακή θεώρηση και η άποψη του Herzberg σχετικά με την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια απεικονίζεται παρακάτω στην (Εικ.3).Τη θεώρηση του τη διαχώρισε σε δύο κατηγορίες, στους παράγοντες παρακίνησης και στους παράγοντες υγιεινής. Στον παράγοντα παρακίνησης διέκρινε το αντίθετο της «ικανοποίησης» που ήταν η «μη ικανοποίηση» και στον παράγοντα υγιεινής το αντίθετο της «δυσαρέσκειας» που ήταν η «μη δυσαρέσκεια» (Robbins & Judge,2018).



Εικ.3.Αντιπαραβολή ικανοποίησης και δυσαρέσκειας
Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Robbins & Judge,2018),σελ.216

• Η Θεωρία των αναγκών του McClelland(1953)

Η θεωρία των αναγκών του McClelland διατυπώθηκε από τον David McClelland και από τους συνεργάτες τους και αναφέρονται σε τρεις σημαντικές ανάγκες που βοηθούν στην εξήγηση της παρακίνησης που είναι οι εξής:

- **Η ανάγκη για επίτευξη** : Η ενόρμηση για αριστεία, για επιτεύξεις σε σχέση με μια σειρά προτύπων και για την επιδίωξη της επιτυχίας. Η ανάγκη να μπορείς να πετυχαίνεις τους στόχους σου, να τους φέρνεις εις πέρας και να αριστεύεις.(Robbins & Judge, 2018 & Γκορέζης, 2016)
- **Η ανάγκη για εξουσία** : Η ανάγκη να μπορεί να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται με έναν αλλιώτικο τρόπο από αυτόν που συνήθως θα συμπεριφέρονταν και να μπορεί να τους επηρεάζει, να τους διευθύνει έχοντας μερικές φορές αυταρχική συμπεριφορά. Ακόμη, διακατέχονται από επιθυμία για απόκτηση εξουσίας και άσκηση επιρροής προς τους άλλους

προτιμώντας να είναι υπεύθυνοι στο χώρο της εργασίας τους, αναζητώντας ανταγωνιστικές καταστάσεις (Robbins & Judge, 2018 & Γκορέζης, 2016) .

- **Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών :** Η επιθυμία για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Επιθυμούν συνεργασία και προτιμούν οι εργασιακές τους σχέσεις να διακατέχονται από μια αμοιβαία κατανόηση (Τριαντάρη, 2020, Robbins & Judge, 2018 & Γκορέζης, 2016) .

- **Η Θεωρία του ERG του Alderfer (1969)**

Η Θεωρία του Alderfer βασίζεται πάνω στη θεωρία του Maslow και αποτελεί στην ουσία μια συνέχεια της, διαφέρει όμως στα επίπεδα των αναγκών που τα μειώνει από πέντε σε τρία. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που οδηγούν στην παρακίνηση είναι :

- **Ανάγκες ύπαρξης (Existence)** που σχετίζονται με τις ανάγκες ύπαρξης του ανθρώπου και με τις φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως οι ανάγκες επιβίωσης, οι βιολογικές και ασφάλειας.
- **Ανάγκες σχέσεων (Relatedness)** που αναφέρονται στις προσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, όπως φίλοι, συνάδελφοι κ.λ.π , οι ανάγκες του «ανήκειν» σύμφωνα τον Maslow.
- **Ανάγκες ανάπτυξης (Growth)** που παραπέμπουν στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη, για αυτοσεβασμό, για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία του Alderfer ξεχωρίζει από την θεωρία του Maslow στα εξής σημεία που είναι τα εξής :

- Ο Alderfer ιδιαίτερη βαρύτητα δεν αποδίδει στην ιεράρχηση των αναγκών υποστηρίζοντας πως υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών δεν υπάρχει δηλαδή αυστηρή ιεραρχική ταξινόμηση και είναι υποκειμενική.
- Ο Alderfer θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που είναι στο κατώτερο επίπεδο αλλά μπορούν να ικανοποιηθούν και ανάγκες που υπάρχουν στο ανώτερο επίπεδο, δηλαδή δεν επιδρά δεσμευτικά αλλά παρέχεται η δυνατότητα ώστε να εκπληρωθούν κάποιες άλλες ανάγκες.
- Ο Alderfer υποστηρίζει ότι εάν υπάρξουν ανάγκες για την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών τότε η έντασή τους θα αυξηθεί σε σύγκριση με αυτή τη θεωρία του Maslow που πρεσβεύει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Ο Alderfer πιστεύει ότι εάν ένα άτομο εξακριβώσει ότι οι προσπάθειες του για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του δεν είναι δυνατόν αυτές να ικανοποιηθούν, τότε μπορεί να παραιτηθεί και να στραφεί ώστε να ικανοποιήσει κάποιες άλλες ανάγκες σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow η οποία πρεσβεύει πως το άτομο θα επιμείνει και θα προσπαθεί συνεχώς για την ικανοποίηση της ανάγκης του.(Μπουραντάς, 2002).

• Η Θεωρία X και Ψ του McGregor (1960)

Η θεωρία X και Ψ του McGregor είναι γνωστή και σαν διπολική θεωρία X και Ψ η οποία σχετίζεται με τους τρόπους ηγεσίας και περιλαμβάνει δύο θεωρίες (Εικ.4) :

- **Η Θεωρία X (αρνητική)** στηρίζεται στο ότι τα άτομα αυτά απεχθάνονται την εργασία τους, δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν έχουν επιθυμία για να εργάζονται, είναι τεμπέληδες δεν θέλουν ευθύνες και μόνο μέσω πίεσης μπορούν να αποδώσουν.
- **Η Θεωρία Ψ (θετική)** στηρίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν και αγαπούν την εργασία, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι φιλόδοξοι, δημιουργικοί, επιζητούν ευθύνες και αυτοπαρακινούνται.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τις ανάγκες ιεράρχησης του κατώτατου επιπέδου που είναι οι «φυσιολογικές ανάγκες» ενώ με τη θεωρία Ψ παρακινούνται από τις ανώτερες ανάγκες που είναι η «αυτοπραγμάτωση» (Πασιαρδής, 2004, Γκορέζης, 2016, Φωτόπουλος, 2013).

Θεωρία X και Θεωρία Ψ του McGregor



7

Εικ.4. Σχηματική απεικόνιση της Θεωρίας X και Ψ – Douglas Mc Gregor

Πηγή : <https://journal.educircle.gr/>. Κουτής, 2022, σελ.8. Διεθνές Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος» Τόμος 10, Τεύχος 3.

Β. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

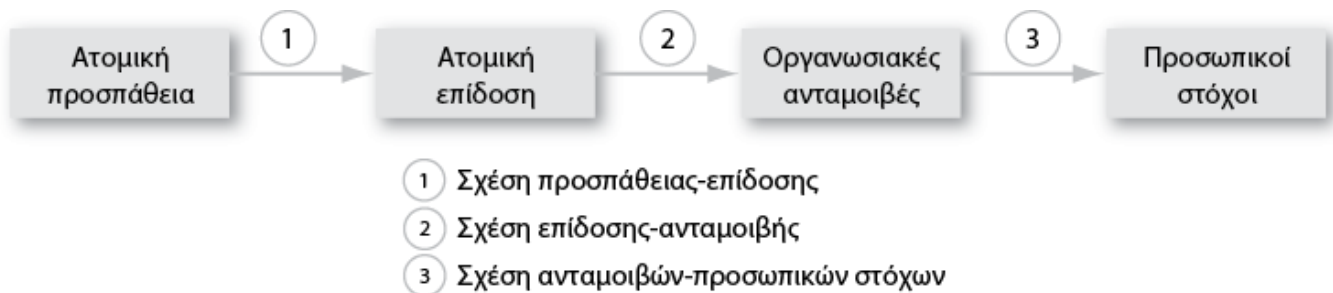
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Όλες οι παραπάνω θεωρίες που αναπτύχθηκαν αποτέλεσαν τη βάση ώστε να αναπτυχθούν οι σύγχρονες θεωρίες που θα αναλύσουμε παρακάτω. Οι σύγχρονες θεωρίες αντιπροσωπεύουν τις επίκαιρες ερμηνείες, καθώς και την τρέχουσα σκέψη που αφορά την εξήγηση της παρακίνησης στους υπαλλήλους (Robbins & Judge, 2018).

• Η Θεωρία της προσδοκίας του V.Vroom(1964)

Μία από τις βασικότερες θεωρίες της παρακίνησης είναι και η θεωρία της προσδοκίας του V.Vroom. Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018) η θεωρία της προσδοκίας πρεσβεύει ότι «η δύναμη της προδιάθεσης να ενεργήσουμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη μιας προσδοκίας ότι την ενέργεια θα ακολουθήσει ένα δεδομένο αποτέλεσμα, καθώς και από την ελκυστικότητα του αποτελέσματος αυτού για το άτομο»

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζεται από τρεις βασικές αρχές (Εικ.5) που είναι:



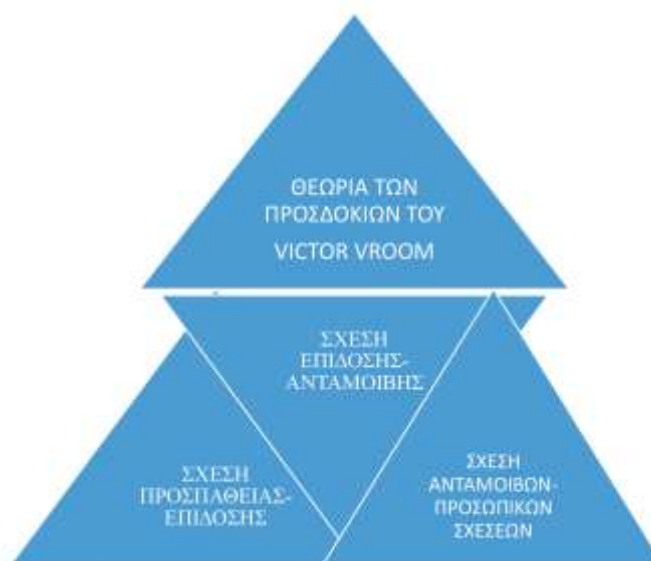
Εικ.5.Η θεωρία της προσδοκίας.

Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά,(Robbins & Judge,2018), σελ.235

- 1. Σχέση προσπάθειας - επίδοσης.** Ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια έτσι ώστε να είναι αποδοτικός στην εργασία του.
- 2. Σχέση επίδοσης - ανταμοιβής.** Εάν ο εργαζόμενος είναι αποδοτικός θα ξέρει ότι θα ανταμειφτεί. Θεωρεί ότι ανάλογα με το βαθμό επίδοσης θα έχει και την ανάλογη ανταμοιβή που θα έχει και στη συνέχεια και το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- 3. Σχέση ανταμοιβών - Προσωπικών στόχων.** Να ελκύεται από την ανταμοιβή από την οποία προσφέρεται. Επιπλέον, σχέση αυτή αναδεικνύει το βαθμό που οι αμοιβές ανταποκρίνονται και είναι σε θέση να ικανοποιούν τις ανάγκες καθώς και τους ατομικούς στόχους. Επίσης, με τη

Θεωρία αυτή μπορεί να αντιληφθεί κανείς γιατί πολλοί άνθρωποι δεν έχουν παρακίνηση στο χώρο της εργασίας τους και καταβάλλουν ελάχιστη προσπάθεια (Εικ.6)-(Robbins & Judge, 2018).

Η Θεωρία των προσδοκιών αν και έχει κακές κριτικές προϋποθέτει μέσα από τη σχέση προσπάθειας - επίδοσης – ανταμοιβής ότι ο εργαζόμενος δεν πρέπει να εφησυχάζετε και να θεωρεί ως ουσιαστικά κριτήρια την προϋπηρεσία, αλλά θα ήταν πιο αποδοτικό και δίκαιο ο εργαζόμενος να αμείβεται με κύριο κριτήριο την ευθύνη καθώς και τον έλεγχο που αφορά την επίδοσή του στην εργασία του. Έτσι στη βάση της διανεμητικής δικαιοσύνης η οποία εξασφαλίζει την ισότητα, θα παίρνει και τον ανάλογο μισθό, ώστε οι ανταμοιβές να μην είναι άδικες, όχι μόνο λόγω της προσπάθειας που καταβάλει, αλλά και απέναντι στις ανταμοιβές των άλλων συναδέλφων του στην εργασία, εκπέμποντας έτσι και ένα πνεύμα ισότητα και ισοτιμίας. Έτσι αυτή προσπάθεια θα αποτελέσει πάντα ένα αξιολογικό κριτήριο για την επίδοση καθώς



Εικ.6 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom Σελ.157 .

Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Τριαντάρη (2020). Πηγή: <https://www.researchgate.net/publication/355753018> Leadership Leadership theories From the aristotelian Rhetorician to the modern leader

και για τις ανταμοιβές. Τέλος, για να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση του ατόμου οι τρεις βασικές αρχές θα πρέπει να ανέρχονται σε ανώτατα επίπεδα και να βρίσκονται στο μηδέν (Τριαντάρη, 2020, Μπουραντάς, 2002, Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017, Robbins & Judge, 2018).

- **Η θεωρία της Ισότητας/Οργανωσιακή Δικαιοσύνης του J. Adams(1965)**

Με την θεωρία Ισότητας/Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ασχολήθηκε ο Adams ο οποίος υποστήριξε την ίση και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων καθώς και την δίκαιη απόδοση των αμοιβών τους. Οι Robbins και Judge (2018) υποστηρίζουν ότι «τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές και τα αποτελέσματα της εργασίας τους μετά αντίστοιχα άλλων και στη συνέχεια αποκρίνονται για να εξαλείψουν τυχόν ανισότητες».

Τα κυριότερα σημεία της θεωρίας του είναι:

- **Εισροές :** Σχετίζεται με την προσπάθεια που κάνει ένα άτομο να επιτύχει τους στόχους του και όσα συνεισφέρει ο ίδιος ο υπάλληλος στην δουλειά του, όπως η προσπάθεια, η εμπειρία, τα προσόντα, ο χρόνος κ.α.
- **Εκροές :** Σχετίζεται με την προσφορά της εργασίας του και όσα απολαμβάνει από τη δουλειά του όπως είναι ο μισθός, η αναγνώριση, ασφάλεια, η διασφάλιση κ.α.
- **Σύγκριση με άλλους :** Σχετίζεται με την σύγκριση των άλλων εργαζομένων δηλαδή όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η αμοιβή του είναι μικρότερη από τους άλλους εργαζόμενους ή ότι οι αμοιβές των άλλων είναι καλύτερες από τον ίδιο. Επίσης, ο ίδιος όταν αντιληφθεί σε σύγκριση με τους άλλους ότι δεν υπάρχει ανισότιμο αποτέλεσμα τότε αισθάνεται ικανοποιημένος και θεωρεί ότι υπάρχει δικαιοσύνη (Robbins & Judge,2018). Συνεπώς, όπως τονίζει και η Τριαντάρη, (2020) ο δίκαιος και ίσος καταμερισμός θα αυξήσει την απόδοση του εργαζόμενου και θα ενισχύσει το ηθικό του.

Επιπρόσθετα, η Τριαντάρη (2021) αναφέρει ότι ο άνθρωπος που σέβεται το νόμο και το ισο-μοίρασμα των αγαθών τότε αυτός είναι δίκαιος. Επομένως, Θα πρέπει για να μη ζημιώνεται καμία πλευρά, να υπάρχει κοινό όφελος όλων και το κοινό όφελος να είναι δίκαιο, γιατί όπως υποστηρίζει ο φιλόσοφος Αριστοτέλης «το δίκαιο είναι η νομιμότητα και η ισότητα ενώ το άδικο είναι η παράβαση του νόμου και η ανισότητα».

Επιπλέον, όπως επισήμαναν με τη θεωρία της ισότητας οι Robbins & Judge (2018) οι υπάλληλοι έχοντας ως μέτρο σύγκρισης αυτό που αποκόμισαν από την δουλειά τους (τα αποτελέσματά τους όπως είναι π.χ ο μισθός, η αναγνώριση κ.α) με αυτό που επένδυσαν σε αυτήν, δηλαδή με όσα προσέφεραν (τις εισροές τους π.χ στο χώρο της εκπαίδευσης, οι σπουδές, η προσπάθεια, εμπειρία κ.α.). Οι εργαζόμενοι λοιπόν, παίρνουν τον λόγο των αποτελεσμάτων (Α) προς τις εισροές τους (Ε) στη συνέχεια τον συγκρίνουν με τον λόγο των άλλων συνήθως με κάποιον που έχει παρεμφερή χαρακτηριστικά όπως π.χ. με ενός συναδέλφου ή κάποιου που κάνει μια παρόμοια εργασία. Αυτό διαφαίνεται στην (Εικ.7) που απεικονίζεται παρακάτω (Robbins & Judge, 2018).

Συγκρίσεις εισροών/εκροών	Αντίληψη
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Ανισότητα λόγω χαμηλότερης αμοιβής
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Ισότητα
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Ανισότητα λόγω υπερβολικής αμοιβής

* Όπου $\frac{O}{I_A}$ αντιπροσωπεύει τον υπάλληλο και $\frac{O}{I_B}$ αντιπροσωπεύει τους σχετικούς άλλους

Εικ.7. Θεωρία της Ισότητας
 Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins & Judge,2018), σελ.229

Εάν οι υπάλληλοι αντιληφθούν σε σύγκριση με τους άλλους υπαλλήλους ότι υπάρχει ίση μεταχείριση τότε θεωρούν ότι υπάρχει ισότητα και αντιλαμβάνονται την κατάσταση ως δίκαιη, εάν όμως οι εργαζόμενοι αντιληφθούν την ύπαρξη της ανισότητας τότε μπορεί προβούν στις παρακάτω ενέργειες που είναι:

- Να αλλάξουν τις εισροές καταβάλλοντας μια ελάχιστη προσπάθεια εάν υποαμείβονται ή υψηλότερη εάν υπεραμείβονται.
- Να μεταβάλλει τις εκροές ζητώντας αύξηση.
- Να αλλάξουν τα αποτελέσματά τους (εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν αμοιβή με το κομμάτι μπορούν να αυξήσουν το μισθό τους αναπαράγοντας αυξημένη ποσότητα μονάδων με κακή όμως ποιότητα.
- Να μεταβάλλουν τις αντιλήψεις περί του εαυτού(Να πιστεύουν πως εργάζονται σε μέτρια κατάσταση αλλά τελικά να αντιλαμβάνονται πως δουλεύουν σκληρότερα σε σύγκριση με τους με τους άλλους εργαζόμενους).
- Να διαστρεβλώσουν τις αντιλήψεις περί των άλλων.(Όταν διαπιστώνουν ότι η εργασία που κάνει κάποιος άλλος εργαζόμενος δεν είναι ελκυστική όσο πίστευε).
- Να αλλάξουν το πρότυπο σύγκρισης διαλέγοντας ένα άλλο πρόσωπο για σύγκριση.
- Να εγκαταλείψουν την εργασία τους/παραίτηση (Robbins & Judge, 2018).

Ακόμη, θα πρέπει να τονισθεί στο σημείο αυτό σύμφωνα με την Τριαντάρη (2021) *«η έννοια της ισότητας στην αρχαία Ελλάδα υποστηρίχθηκε από τους Πυθαγόρειους και τον Πλάτωνα οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην ερμηνεία και την σημασία της έννοιας, καθώς στην αρχαία ελληνική διάνοηση η ισότητα θεωρήθηκε ως μια ρυθμιστική αρχή και απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη του δικαίου και της φιλίας στο κοινωνικό περιβάλλον. Με την ισότητα οι άνθρωποι εξισορροπούν τις ανταγωνιστικές τάσεις τους και έτσι εξασφαλίζεται η ομόνοια και η ευδαιμονία στα άτομα και στις ομάδες»* (Τριαντάρη, 2021).

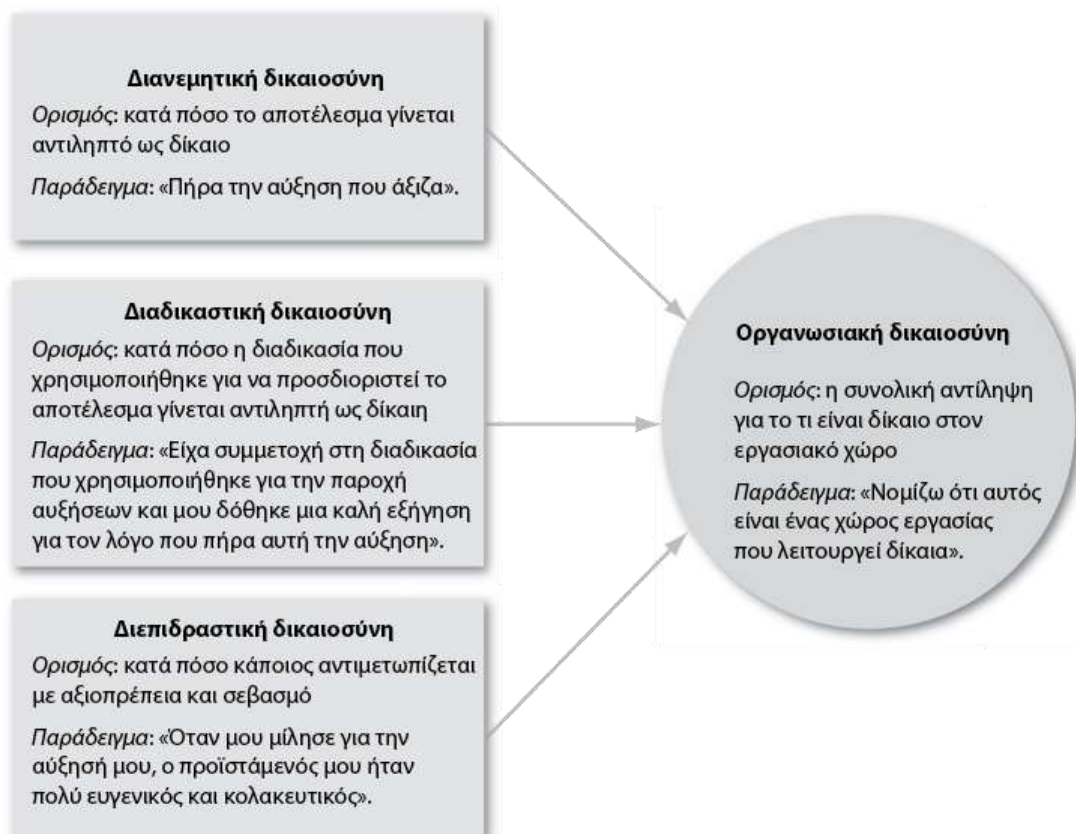
Επίσης, η Τριαντάρη (2020) αναφέρει ότι η θεωρία της Ισότητας αποτελεί καίριο σημείο για την οργανωσιακή δικαιοσύνη που είναι από τις κυριότερες και εποικοδομητικές αξίες της ομάδας η οποία και έχει σχέση στη δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Επιπλέον, η Οργανωσιακή δικαιοσύνη εμπεριέχεται από την θεωρία της ισότητας και της δικαιοσύνης και ασχολείται γενικά με τον τρόπο κατά τον οποίον νοιώθουν οι εργαζόμενοι ότι τους φέρονται οι άνθρωποι της εξουσίας καθώς και οι λήπτες αποφάσεων στη δουλειά. Γενικά, πόσο δίκαια δηλαδή αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι στο χώρο της εργασίας τους (Τριαντάρη, 2020, Robbins & Judge, 2018).

Επιπρόσθετα, η Οργανωσιακή δικαιοσύνη διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες που είναι:

α) Η Διανεμητική δικαιοσύνη

β) Η Διαδικαστική δικαιοσύνη και

γ) Η Διεπιδραστική δικαιοσύνη (Εικ.8).(Robbins & Judge, 2018)



Εικ.8 .Μοντέλο Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins & Judge, 2018), σελ.230

➤ Πληροφοριακή δικαιοσύνη

Ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει ότι εκτός από τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για άλλους δύο τύπους δικαίου που έχουν σχέση με την συμπεριφορά την οποία δέχονται διεπιδράσεις τους με τους άλλους. Ο πρώτος είναι η Πληροφοριακή δικαιοσύνη. Οι Robbins & Judge (2018) υποστηρίζουν ότι Πληροφοριακή δικαιοσύνη είναι «ο βαθμός στον οποίο παρέχονται στους υπαλλήλους ειλικρινείς εξηγήσεις για τις αποφάσεις». Στην Πληροφοριακή δικαιοσύνη αποτυπώνεται κατά πόσο οι επικεφαλές δίνουν στους εργαζομένους εξηγήσεις για σοβαρές αποφάσεις και κατά πόσο τους ενημερώνουν για βασικά ζητήματα που αφορούν τον Οργανισμό. Οι επικεφαλές όσο είναι λεπτομερείς και ευθείς, τόσο δίκαια αντιμετώπιση θα αισθάνονται ότι λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Ακόμη, παρόλο που μπορεί να φαίνεται ότι οι επικεφαλές είναι ειλικρινείς στους εργαζομένους παρέχοντας τους εξηγήσεις σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία τους, όμως πολλοί νοιώθουν δισταγμό να μοιραστούν πληροφορίες με τους υπαλλήλους. Αυτό συνήθως μπορεί να συμβεί όταν υπάρχουν άσχημα νέα καθώς θα είναι άσχημο για τον επικεφαλή να τα κοινοποιήσει όσο και για τον εργαζόμενο να τα ακούσει. Οι εξηγήσεις για νέα που δεν είναι καλά είναι επωφελείς όταν γίνονται σε μορφή απολογίας και όχι σαν δικαιολογία (Robbins & Judge, 2018).

➤ Διαπροσωπική δικαιοσύνη

Στην Διαπροσωπική δικαιοσύνη όπως επισημαίνουν οι Robbins & Judge (2018) αποτυπώνεται «ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό». Σε συσχέτιση με τις άλλες μορφές δικαιοσύνης είναι μοναδική δηλαδή, μπορεί να πάρει μέρος στις καθημερινές διεπιδράσεις μεταξύ επικεφαλής και υπαλλήλου. Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει στους επικεφαλείς να αξιοποιήσουν ή και ακόμα να χάσουν ευκαιρίες τη δυνατότητα να κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί ότι αντιμετωπίζεται δίκαια. Πολλοί βέβαια επικεφαλείς του Οργανισμού μπορεί να πιστέψουν ότι επειδή συμπεριφέρονται ευγενικά στους εργαζομένους είναι και «μαλακοί» οπότε πρέπει να αλλάξουν τακτική με την πεποίθηση ότι αυτό θα παρακινήσει περισσότερο τους εργαζομένους υπαλλήλους. Αν και μερικές φορές οι εκδηλώσεις συναισθημάτων όπως π.χ. θυμός ενδέχεται να λειτουργήσουν παρακινητικά όμως κάποιες φορές οι επικεφαλείς βγαίνουν από τα όρια τους (Robbins & Judge,2018).

➤ Αποτελέσματα Δικαιοσύνης

Η Δικαιοσύνη διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για τους υπαλλήλους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια τότε και αυτοί απαντούν με θετικούς τρόπους. Όλοι οι τύποι που αναφέρθηκαν συνδέονται με ψηλά επίπεδα επίδοσης και συμπεριφορών οργανωσιακής ιθαγένειας, όπως για παράδειγμα η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους και με χαμηλά επίπεδα μη παραγωγικών συμπεριφορών όπως για παράδειγμα η παραμέληση των εργασιακών καθηκόντων. Ακόμη, η διανεμητική και διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται πιο δυνατά με την επίδοση στο έργο, ενώ η πληροφοριακή και η διαπροσωπική δικαιοσύνη σχετίζονται πιο δυνατά με τη συμπεριφορά ιθαγένειας (Robbins & Judge,2018).

Ακόμη, παρόλο που γίνονται προσπάθειες ώστε να ενισχυθεί η δικαιοσύνη εντούτοις γεγονότα που μπορεί να εκληφθούν σαν αδικίες είναι πιθανά. Το δίκαιο θεωρείται υποκειμενικό και κάποιος που νομίζει ότι είναι άδικο ο άλλος μπορεί να το θεωρεί ότι είναι δίκαιο. Γενικά οι άνθρωποι θεωρούν δίκαιες τις κατανομές και τις διαδικασίες που εκείνες θα τους ευνοούν. Έτσι, όταν έρχονται αντιμέτωποι με περιστατικά που τα εκλαμβάνουν ως αδικίες, τότε οι επικεφαλείς θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στη πηγή του προβλήματος. Τέλος, αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι δεν τους έχουν φερθεί δίκαια, έχει διαπιστωθεί ότι δίνοντας τους την ευκαιρία ώστε να εκφράσουν την αγανάκτησή τους ελαττώνει έτσι την επιθυμία τους για ανταπόδοση (Robbins & Judge,2018).

➤ Διασφάλιση δικαιοσύνης

Ένας οργανισμός μπορεί να επηρεαστεί από τις αντιλήψεις του μάνατζερ σχετικά με την δικαιοσύνη και την τήρηση των κανόνων. Αυτό όμως εξαρτάται και από τη παρακίνησή του. Κάποιοι που είναι επικεφαλείς του Οργανισμού όπως ο μάνατζερ ίσως να θελήσουν να αποδώσουν τη δικαιοσύνη έχοντας ως γνώμονα το βαθμό τήρησης από τη μεριά των κανόνων του Οργανισμού. Οι μάνατζερ αυτοί θα επιχειρήσουν να αναπτύξουν ή ακόμα και να καθορίσουν μια ταυτότητα δικαίου απέναντι στους εργαζομένους εξασφαλίζοντας έτσι τη μεγαλύτερη συμμόρφωση των υπαλλήλων τους με την

προσδοκώμενη συμπεριφορά. Άλλοι πάλι βασιζόμενοι από τα συναισθήματά τους ενδέχεται να παρακινηθούν σε αποφάσεις οι οποίες έχουν σχέση με τη δικαιοσύνη. Όταν εμπιρεύουν υψηλό θετικό θυμικό ή και χαμηλό αρνητικό θυμικό τότε οι επικεφαλείς έχουν μεγάλες πιθανότητες για να ενεργήσουν ακριβοδίκαια.

Επίσης, για τους Οργανισμούς ίσως να είναι δελεαστικό στο να υιοθετούν αυστηρές τακτικές σχετικά με τη δικαιοσύνη στην προσπάθειά τους να υπαγορεύσουν τη συμπεριφορά που έχει ο μάνατζερ, αυτό όμως δεν μπορεί να καταλήξει σε καθολικό αποτέλεσμα. Κατά τις περιπτώσεις που οι επικεφαλείς του Οργανισμού περιέχουν περισσότερες κανόνες και μικρότερη διακριτική ευχέρεια, όσοι είναι πιο μετρημένοι προς την απόδοση της δικαιοσύνης τότε οι ενέργειές τους θα είναι δίκαιες, αλλά όσοι διαπλάθουν τη συμπεριφορά τους με γνώμονα το θυμικό μπορεί οι ενέργειές τους να είναι πιο δίκαιες όταν έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια (Robbins & Judge, 2018).

• Η θεωρία της Στοχοθέτησης του E. Locke (1968)

Με την θεωρία της Στοχοθέτησης ασχολήθηκε ο Locke. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) η θεωρία της Στοχοθέτησης είναι η *«θεωρία βάσει της οποίας οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι, σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση, οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση»*. Η Τριαντάρη (2020) αναφέρει ότι οι δύσκολοι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από μια επικοινωνιακή ανατροφοδότηση η οποία προέρχεται από την παρακίνηση του ηγέτη, την εμπιστοσύνη και την δίκαιη αξιολόγηση προς τους υφιστάμενους του, έτσι οι ίδιοι καταφέρνουν να θέσουν στόχους και να αποκτήσουν εσωτερική έδρα ελέγχου. Αυτό θα οδηγήσει στην αύξηση της επίδοσής τους που θα ενδυναμώνεται περισσότερο με την ανατροφοδότηση που θα λειτουργεί σαν καθοδηγητής συμπεριφοράς και διαμέσου αυτής θα οδηγούμαστε στην επιβεβαίωση της προόδους τους.

Παραθέτουμε παρακάτω κάποιους στόχους που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίοι είναι οι εξής :

- **Συγκεκριμένοι:** Στόχοι συγκεκριμένοι και σαφείς και να μην είναι αόριστοι και γενικολόγοι για να μην δημιουργηθούν εντάσεις έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αφοσιωθεί στην επίτευξή του στόχου του και να αυξήσει την επίδοσή του.
- **Μετρήσιμοι:** Μετρήσιμοι έτσι ώστε να γνωρίζουν εάν θα μπορούν να επιτευχθούν ή όχι οι στόχοι. Οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν σωστές οδηγίες για την βελτίωσή των στόχων έτσι ώστε να υπάρχουν επιθυμητά αποτελέσματα κατά τη μέτρηση των στόχων των εργαζομένων.
- **Επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί.** Οι στόχοι να είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί γιατί διαφορετικά θα απογοητευθεί ο εργαζόμενος.
- **Ανατροφοδότηση.** Τα άτομα θα τα πάνε καλύτερα εάν λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο των στόχων τους έτσι ώστε να τα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

- **Χρονικά καθορισμένοι :** Να καθορίζεται ένα χρονικό όριο που θα πρέπει αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017, Robbins & Judge, 2018).

Τέλος, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) οι παρακάτω τρεις είναι οι προσωπικοί παράγοντες οι οποίοι ασκούν επιρροή στη σχέση «στόχων-επίδοσης» και είναι οι εξής:

- *Αφοσίωση στο στόχο.*
- *Χαρακτηριστικά έργου.*
- *Εθνική χαρακτηριστικά* (Robbins & Judge, 2018)

• **Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης του Deci-Ryan (1985)**

Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης αναπτύχθηκε από τον Deci και τον Ryan το 1985 και αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να νοιώθει ότι ο ίδιος έχει τον έλεγχο των κινήσεων του. Κατά τον Robbins και τον Judge (2018) η θεωρία αυτοδιάθεσης είναι η «*θεωρία παρακίνησης που ασχολείται με τις ωφέλιμες επιδράσεις της ενδογενούς παρακίνησης και τις επιζήμιες επιδράσεις της εξωγενούς παρακίνησης*».

Σύμφωνα με την θεωρία οι τρεις κύριες εσωτερικές ανάγκες οι οποίες συμβάλουν στην ανάπτυξη καθώς στην παρακίνηση του ατόμου είναι:

- *Ανάγκη για αυτονομία*
- *Ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων*
- *Ανάγκη για θετικούς δεσμούς* (Γκορέζης, 2016)

Τέλος, η θεωρία της Αυτοδιάθεσης του Deci-Ryan χρησιμοποιείται ευρέως και σε άλλες ειδικότητες των επιστημών όπως είναι η ψυχολογία, το μάνατζμεντ, την εκπαίδευση, την ιατρική έρευνα κ.α (Robbins & Judge 2018, Χυτήρης, 2001, Γκορέζης, 2016) .

• **Η Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης**

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας που αφορά τη Θεωρία της αυτοδιάθεσης έστρεψε την προσοχή της στη Θεωρία γνωστικής αξιολόγησης. Θεωρείται μια συμπληρωματική Θεωρία η οποία υποθέτει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές ελαττώνουν το ενδογενές για την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τον μισθό τους από την εργασία τους νομίζουν ότι πρόκειται λιγότερο για κάτι που να κάνουν και περισσότερο που θα πρέπει να κάνουν. Η Θεωρία της αυτοδιάθεσης ορίζει επίσης, ότι εκτός του ότι αθούνται για την ανάγκη για αυτονομία, τα άτομα προσπαθούν να βρουν μέσα έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την επάρκεια αλλά και να δημιουργήσουν κάποιους θετικούς δεσμούς με άλλους ανθρώπους. Ένα μεγάλο ποσοστό μελετών στηρίζει τη Θεωρία της αυτοδιάθεσης. Οι κύριες προεκτάσεις της έχουν σχέση με τις ανταμοιβές του εργασιακού χώρου (Robbins & Judge, 20218).

Οι Robbins και Judge (2018) υποστηρίζουν ότι είναι «*μια εκδοχή της Θεωρίας της αυτοδιάθεσης με βάση την οποία η η απόδοση εξωγενών ανταμοιβών για μια συμπεριφορά που μέχρι που μέχρι πρότινος*

προσέφερε ενδογενή επιβράβευση τείνει να μειώνει το συνολικό επίπεδο παρακίνησης αν οι ανταμοιβές γίνονται αντιληπτές ως μέσου ελέγχου».

Η Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης βασίζεται στην ίδια Θεωρία με αυτοδιάθεσης που ερμηνεύει πως με σύνεση να γίνεται η χρήση των εξωγενών ανταμοιβών ως μέσο της παρακίνησης και πως η επίτευξη των στόχων σύμφωνα κίνητρα που είναι ενδογενή (το μεγάλο ενδιαφέρον για τη δουλειά) αυξάνει περισσότερο την παρακίνηση σε σχέση με τις ανταμοιβές που είναι εξωγενείς. Η Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης υποστηρίζει ότι τα εξωγενή κίνητρα ενδέχεται κάποιες φορές να υπονομεύσει την ενδογενή παρακίνηση. Όπως για παράδειγμα εάν μια προγραμματίστρια αποδίδει αξία στο να γράφει κώδικα και γιατί αρέσκεται στο να λύνει προβλήματα, ένα μπόνους για την εγγραφή ειδικού αριθμού σειρών κώδικα, θα της δημιουργούσε σε καθημερινή βάση ένα καταναγκασμό και η ενδογενής παρακίνηση θα πλήττονταν. Όσο για τον εξωγενή παράγοντα ίσως να αυξάνονταν οι σειρές του κώδικα ή και να μη το έκανε.

Τέλος, μία μετα-ανάλυση υποστήριξε ότι η ενδογενής παρακίνηση βοηθά σε ότι έχει σχέση με την ποιότητα της δουλειάς ενώ τα κίνητρα στην ποσότητα (Robbins & Judge, 2018).

• **Η Θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό**

Ένα νέο παρακλάδι θα μπορούσαμε να πούμε της Θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι και η Θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό (self-concordance) η οποία ερμηνεύει κατά τους Robbins και Judge (2018) *«σε ποιο βαθμό συνάδουν οι λόγοι που οι άνθρωποι επιδιώκουν στόχους με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές αξίες».* Βιβλιογραφική μελέτη υποστήριξε ότι άτομα τα οποία επιδιώκουν στόχους λόγω ενδογενούς ενδιαφέροντος είναι πιο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, νοιώθουν ότι ταιριάζουν στον Οργανισμό και πιθανόν να έχουν καλύτερη απόδοση.

Ακόμη, σε όλες τις κουλτούρες όταν τα άτομα επιδιώκουν στόχους εξαιτίας ενδογενούς ενδιαφέροντος θα έχουν ελπίδες ώστε να επιτύχουν το σκοπό τους, να νοιώθουν χαρούμενοι όταν τους πετυχαίνουν και να είναι χαρούμενοι και όταν δεν τους πετυχαίνουν. Διότι, η διαδικασία της επιδίωξης του στόχου είναι απολαυστική είτε αυτή έχει μια ευτυχή κατάληξη είτε αυτή δεν έχει.

Επιπλέον, πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι, όταν τα άτομα λόγω ενδογενών λόγων δεν μπορούν να απολαύσουν την εργασία τους, όσοι δουλεύουν γιατί νοιώθουν από υποχρέωση πως πρέπει να το κάνουν μπορούν ακόμα και τότε να έχουν μια καλή επίδοση, όμως υφίσταται μια εντονότερη καταπόνηση προς το αποτέλεσμα. Σε ατομικό επίπεδο θα ήταν καλό οι άνθρωποι να επιλέγουν την δουλειά τους για λόγους πέραν των εξωγενών ανταμοιβών. Όσον αφορά σε σχέση με τον Οργανισμό οι υπεύθυνοι θα πρέπει να δίνουν κίνητρα ενδογενή αλλά και εξωγενή, να προσφέρουν αναγνώριση, να προσπαθούν να κάνουν την εργασία τους πιο ενδιαφέρουσα υποστηρίζοντας την ανάπτυξη καθώς και την εξέλιξη των εργαζομένων τους.

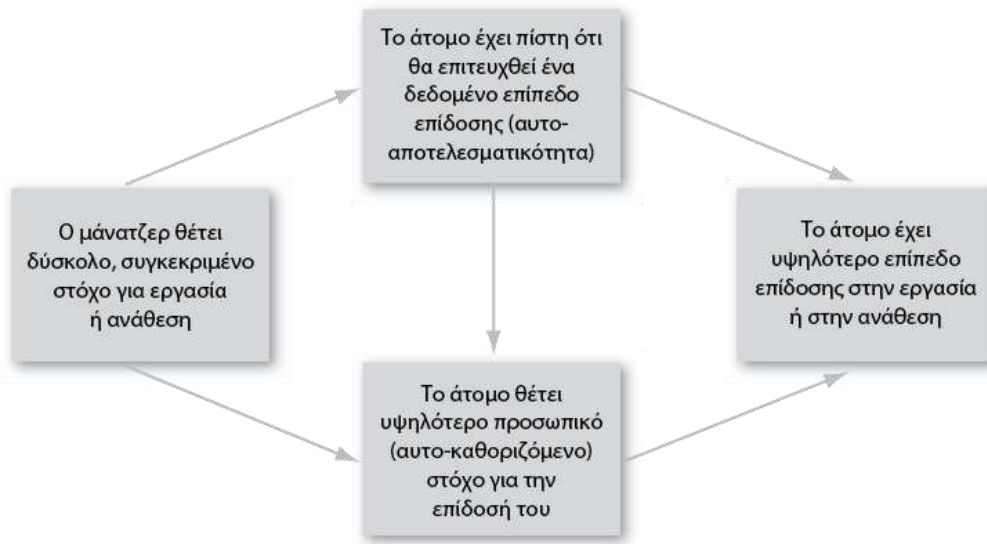
Τέλος, οι εργαζόμενοι που νοιώθουν ότι κάνοντας κάτι περνά από τον έλεγχο τους και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής έχουν ελπίδες να λάβουν περισσότερη παρακίνηση από τη δουλειά τους ώστε να μπορούν να αφοσιωθούν στους εργοδότες τους (Robbins & Judge, 2018).

• Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura (1977)

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) του ψυχολόγου Bandura είναι σημαντική για την επίτευξη στόχου. Είναι γνωστή και σαν κοινωνική γνωσιακή θεωρία ή θεωρία κοινωνικής μάθησης. Στηρίζεται στην εμπιστοσύνη του ατόμου πως μπορεί να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο που του ανατέθηκε. Όσο η αίσθησης της αυτό-αποτελεσματικότητας είναι υψηλή τόσο το άτομο θα δεσμευτεί σε ένα στόχο και θα τα καταφέρει. Οι Robbins & Judge (2018) υποστηρίζουν ότι ο Bandura επιτυγχάνει την αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας με τέσσερις κάτωθι τρόπους που είναι οι εξής:

- **Πραξιακή γνώση (enactive mastery).** Απόκτηση πείρας.
- **Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious experience).** Όταν παρατηρεί κάποιον άλλον να διεκπεραιώνει την εργασία.
- **Πειθώ Verbal Persuasion).** Όταν κάποιος πείθει τον άλλον ότι διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα.
- **Διέγερση (Arousal).** Η διέγερση ενεργεί μια κατάσταση ενεργοποίησης έτσι ώστε το άτομο να νιώσει ότι μπορεί να τα καταφέρει και έτσι να αποδώσει καλύτερα (Robbins & Judge, 2018).

Επίσης, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) η αυτό-αποτελεσματικότητα όσο ψηλότερη είναι, τόσο μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητα του θα έχει ένα άτομο για να την επιτύχει. Έτσι στις καταστάσεις που δεν θα είναι εύκολες, οι άνθρωποι που δεν θα έχουν καλή αυτό-αποτελεσματικότητα θα έχουν πολλές δυνατότητες να μειωθεί η προσπάθειά τους ή ακόμα και να την εγκαταλείψουν. Αυτοί όμως που θα έχουν ψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα θα καταβάλλουν όσο μπορούν περισσότερη προσπάθεια για να ανταποκριθούν στην πρόκληση. Επιπλέον, όσοι έχουν ψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα θα είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους αυξάνοντας την επίδοσή τους δημιουργώντας έτσι περαιτέρω μια αύξηση της αποτελεσματικότητας (Robbins & Judge, 2018).



Εικ.9 Συνδυαστικές επιδράσεις των στόχων και της αυτο-αποτελεσματικότητας στην επίδοση.
 Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins & Judge, 2018),σελ.225

Ακόμη, με τις απόψεις τους οι Robbins και Judge, (2018) επισημαίνουν ότι η θεωρία της στοχοθέτησης και η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας δεν είναι ανταγωνιστικές καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη. Όπως διαφαίνεται στην (Εικ.9) όταν ένας μάνατζερ θέτει δύσκολους, συγκεκριμένους στόχους για τους υπαλλήλους αυτοί θα πρέπει να διαθέτουν υψηλό επίπεδο αυτό-αποτελεσματικότητας που θα τους οδηγήσει στην δημιουργία υψηλότερων στόχων για την επίδοσή τους, γιατί ο καθορισμός των δύσκολων, συγκεκριμένων στόχων για τους υφισταμένους φανερώνει την πίστη σε αυτούς (Robbins & Judge, 2018).

• Η θεωρία της ενίσχυσης

Η Θεωρία της ενίσχυσης σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) υποστηρίζει «*ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση των συνεπειών*». Η θεωρία της ενίσχυσης εστιάζει ως επί το πλείστον στο τι συμβαίνει σε ένα άτομο όταν προβαίνει σε κάποια ενέργεια και όχι στην εσωτερική κατάσταση του ανθρώπου. Ο Υποστηρικτής της θεωρίας της ενίσχυσης θεωρείται ο Burrhus Frederic Skinner που είναι από τους κυριότερους υποστηρικτές της συντελεστικής μάθησης. Στηρίζεται στις αρχές του συμπεριφορισμού η οποία εκφράζει ότι «*η συμπεριφορά έπεται των ερεθισμάτων με τρόπο σχετικά ασύνειδο*» (Robbins & Judge, 2018).

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών καθώς θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων τους. Για την εκπλήρωση όμως των στόχων απαραίτητη είναι η ύπαρξη των κινήτρων. Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα τα οποία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες που είναι : **α)** τα εσωτερικά κίνητρα και **β)** τα εξωτερικά κίνητρα (εικ.11). Τα εσωτερικά κίνητρα όπως είναι το προσωπικό ενδιαφέρον, η αγάπη για την εργασία, η ικανοποίηση, η αναγνώριση, η αυτοπραγμάτωση πηγάζουν εσωτερικά, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα όπως είναι η αμοιβή, το κύρος, η κοινωνική θέση, η προαγωγή, η επιβράβευση (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2019 & Eggen-Kauchak 2017, Στυλιανού,2022).



Εικ.11 Εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/ekpedeutikipsixologia/chapter/ch10/graphics/gr10-1>

Σύμφωνα με τον Καψάλη (2005) τα κίνητρα είναι «μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο». Η επιστήμη της ψυχολογίας ήταν εκείνη η οποία προσπάθησε και κατέδειξε μέσα από ερευνητικές μελέτες τα κίνητρα καθώς και τη μελέτη κινήτρων στον εργασιακό χώρο και αντιλήφθηκε την κατανόηση των κινήτρων που συνέβαλε στην κατανόηση της συμπεριφοράς.

Τα κίνητρα είναι εκείνα με τα οποία θα ωθήσουν τα άτομα και ειδικά τους εκπαιδευτικούς στο χώρο εργασίας τους έτσι ώστε να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση και την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Ρούσσου, 2020). Ο Locke (1976), αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται

ότι είναι «η απολαυστική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία είναι αποτέλεσμα της αποτίμησης της εργασίας ή των εργασιακών βιωμάτων που ένα άτομο έχει»

Επιπλέον, η δημιουργία της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα της Οργανωσιακής ψυχολογίας αφού αυτή σχετίζεται με την υγεία της ψυχής των εργαζομένων αλλά και με τη σημασία των κάθε οργανισμών για ένα μόνιμο, ικανοποιημένο και αποδοτικό προσωπικό (Στυλιανού, 2022).

Ακόμη, με την ανάπτυξη των κινήτρων κάθε άτομο που θα έχει στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του θα παρακινείται και θα γίνεται πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό. Αυτό θα οφείλεται στα κίνητρα τα οποία θα συμβάλουν τόσο στην ανάπτυξη την προσωπική του, όσο και στην ανάπτυξη του οργανισμού του, όπου το άτομο θα προσφέρει την εργασία του (Ρούσσου, 2020). Στη περίπτωση του εκπαιδευτικού προσωπικού η ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο τους αφορά το σύνολο των συναισθημάτων καθώς και τις αντιλήψεις που έχει το εκπαιδευτικό προσωπικό για τον εργασιακό χώρο τους, για τις καταστάσεις της εργασίας τους και για την κοινωνική τους θέση. Η ικανοποίηση που θα λαμβάνει το εκπαιδευτικό προσωπικό από την εργασία του θα είναι μέγιστης σημασίας καθώς θα θεωρείται ένας από τους κυριότερους λόγους για να μπορούν να επιτελούν το διδασκαλικό τους έργο στο χώρο του σχολείου τους (Ξαφάκος, Βάσιου, Σταυρόπουλος, Καλδή, Τζίκα, Σταυριανουδάκη, 2020 Ρούσσου, 2020).

Επίσης, βιβλιογραφικές έρευνες έδειξαν ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όσον αφορά την εργασία τους δεν σχετίζεται μόνο με την αυξημένη απόδοση στον εργασιακό τους χώρο αλλά παίζει σπουδαίο ρόλο και στην ατομική τους ευημερία καθώς έχει άμεση σχέση με την ευτυχία αλλά και με την ικανοποίηση γενικά από την ζωή τους (Ξαφάκος, Βάσιου, Σταυρόπουλος, Καλδή, Τζίκα, Σταυριανουδάκη, 2020).

Για την πραγμάτωση, όμως, όλων των προαναφερθέντων αναγκαία είναι η ύπαρξη των τεχνικών και μεθόδων οι οποίες θα συμβάλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Παραθέτουμε παρακάτω τις σημαντικότερες τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης και είναι οι ακόλουθες:

➤ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ - ΕΥΝΟΪΚΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Το σχολικό κλίμα αποτελεί κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτης (2012) είναι η ατμόσφαιρα κατά την οποία τα μέλη της όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι διοικητικοί υπάλληλοι και οι μαθητές αισθάνονται ότι υπάρχουν. Για την έννοια του κλίματος ενός οργανισμού έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί από τη ξένη βιβλιογραφία όπως είναι ατμόσφαιρα, κουλτούρα, ήθος, κ.α. Διάφοροι συγγραφείς ορίζουν το κλίμα των σχολικών μονάδων σαν μια ατμόσφαιρα η οποία επικρατεί σε κάθε ένα εκπαιδευτήριο και έχει άμεση σχέση με τα άτομα που

σχετίζονται σε αυτό αποτελώντας τη βάση για τις προβλέψεις των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Σαϊτής, 2008).

Κατά την άποψη του Σαϊτή (2008) το σχολικό κλίμα «καθορίζεται από την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης κοινότητας, η οποία περιλαμβάνει αόρατα συμβολικά στοιχεία. Πρόκειται για ένα ευδιάκριτο χαρακτηριστικό μείγμα περιβαλλοντικών συνθηκών (όπως ο τύπος και το μέγεθος του σχολείου κ.α.) αξιών, ενδιαφερόντων, προσδοκιών και ορισμένων ατομικών χαρακτηριστικών όλων όσων εμπλέκονται, που διαφοροποιεί ένα σχολείο από κάποιο άλλο».

Ακόμη, ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του σχολείου θεωρείται ότι είναι και το ευνοϊκό κλίμα καθώς υπάρχει συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο κλίμα εργασίας καθώς και στην αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας η οποία διευκολύνεται όταν επικρατεί μια καλή συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή, στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στους μαθητές του σχολείου. Επιπρόσθετα, το κλίμα είναι εκείνο που θα δημιουργήσει μέσα στο σχολικό χώρο διάφορα συναισθήματα είτε αυτά θα είναι ευχάριστα είτε αυτά θα είναι δυσάρεστα που θα επηρεάσουν τότε θετικά και τότε αρνητικά την ψυχική διάθεση των διδασκόντων προς την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου και επιπλέον την επίδοση των μαθητών του σχολείου (Σαϊτής, 2008). Το σχολικό κλίμα θα διαμορφώνεται και επηρεάζεται με βάση το φυσικό, κοινωνικό και μαθησιακό περιβάλλον του σχολείου.

Στο φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνονται τα κάτωθι :

- *Τις αίθουσες, (άνετες, ελκυστικές), τα εργαστήρια, τους κοινόχρηστους χώρους*
- *Τον εξοπλισμό*
- *Τα μέσα διδασκαλίας και άλλες πηγές μάθησης*
- *Τους χώρους όπου εκτίθενται εργασίες, ζωγραφιές κ.λ.π.*
- *Τον φωτισμό, τον κλιματισμό κ.λ.π. του κτιρίου καθώς και της τάξης (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008)*

Στο κοινωνικό περιβάλλον που έχει σχέση με τους άτυπους και τυπικούς κανόνες οι οποίοι οδηγούν τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην σχολική τάξη συμπεριλαμβάνονται:

- ✓ *Τις σχέσεις μαθητών και εκπαιδευτών*
- ✓ *Τις σχέσεις των μαθητών μεταξύ τους*
- *Οι δραστηριότητες των μαθητών ως άτομα αλλά και ως οργανωμένων μελών μιας κοινότητας.*
(Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008)

Στο μαθησιακό περιβάλλον που αναφέρονται στις συνθήκες επικράτησης μέσα στην αίθουσα της διδασκαλίας καθώς και σε ενέργειες εκπαιδευτικών και μαθητών κατά τη διαδικασία διδασκαλίας/μάθησης συμπεριλαμβάνονται κάποια όπως είναι:

- ✓ *Προγραμματισμός μαθήματος*
- ✓ *Δραστηριότητες και εργασίες*
- ✓ *Κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής*

- *Αξιολόγηση, ανατροφοδότηση κ.α.* (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008)

Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συντελούν σημαντικά :

- *Στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής.*
- *Στη διασφάλιση διαδικασιών συμμετοχής και συνεργασίας.*
- *Στην εύρυθμη λειτουργία της τάξης.*
- *Στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης και ευχαρίστησης* (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008)

Τέλος, βιβλιογραφικές μελέτες έδειξαν ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει το εκπαιδευτικό προσωπικό στη ψυχική του διάθεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, στον ενθουσιασμό του για το διδακτικό έργο που επιτελεί, στην επιτυχία των στόχων του, στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα του έργου του. Η δημιουργία ενός θετικού και ευνοϊκού κλίματος στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου θα προσφέρει θαλπωρή, σιγουριά και αλληλεγγύη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την ολοκλήρωση της αποστολής τους καθώς και την πραγματοποίηση του οράματός τους (Κατσαρού, Πιτσιάβας και Κάκκος, 2016).

➤ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η επιμόρφωση αποτελεί ένας σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης οδηγούν τους εκπαιδευτικούς στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων και δημιουργούν προϋποθέσεις για την επαγγελματική τους και την ατομική τους ανάπτυξη. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι που πραγματοποιούνται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών οι οποίες είναι παρεμφερές με αυτές της εκπαίδευσης των ενηλίκων και χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

α) Μεθόδους παρουσίασης (ή εκθετικές). Στις μεθόδους περιλαμβάνονται η εισήγηση, η επίδειξη και η παρακολούθηση των διδασκαλιών. Αρκετές φορές γίνεται συνδυασμός με ενεργητικές συμμετοχικές μεθόδους και τεχνικές.

β) Ενεργητικές συμμετοχικές μεθόδους. Στις μεθόδους περιλαμβάνονται η μικροδιδασκαλία, οι προσομοιωτικές διδασκαλίες, τα εργαστήρια, η ομαδοσυνεργατική μέθοδος, σχέδια εργασίας (μέθοδος project), η διερευνητική μέθοδος, παιχνίδι ρόλων κ.α.

γ) Αναπτυξιακή εποπτεία. Η Αναπτυξιακή εποπτεία θεωρείται μια μέθοδος ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης

δ) Έρευνα και δράση. Η έρευνα και δράση είναι διαδικασία κριτική και αναστοχαστική. Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς σε κριτική διερεύνησης της δράσης τους έτσι ώστε να οδηγήσει σε ανάπτυξη θεωριών και δράσης.

ε) Ανοικτή εκπαίδευση. (Εξ αποστάσεως εκπαίδευση και εκπαίδευση υποστηριζόμενη από H/Y-e- Learning) (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008).

Για να επιτύχει η επιμόρφωση πρέπει ο ρόλος των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι ενεργός και η στάση τους να είναι θετική απέναντι στο έργο τους. Επίσης, να υπάρχει ενδιαφέρον ως προς τα προγράμματα επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης έτσι ώστε να ανταποκρίνονται με επάρκεια στο παιδαγωγικό τους και κοινωνικό τους έργο (Καρράς & Wolhuter, 2015). Ακόμη, στην επιμορφωτική διαδικασία θα πρέπει να ακολουθούνται σύγχρονες θεωρίες μάθησης οι οποίες θα διαφωτίζουν τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και να προτείνονται τεχνικές οι οποίες θα δημιουργούν ένα ανοικτό και υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης (Παπαναούμ, 2014). Παραθέτουμε παρακάτω κάποιες τεχνικές επιμόρφωσης οι οποίες θα συμβάλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών που είναι οι εξής:

- *Σεμιναριακού τύπου μαθήματα* όπου βασικοί ομιλητές θα είναι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι θα παρουσιάσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες.
- *Οργάνωση πρακτικής άσκησης ή εφαρμογών* με σκοπό τη «σκόπιμη», «στοχοκεντρική» και τη διαθεματική διδασκαλία. Δηλαδή, διαλέγει ο ίδιος ο επιμορφούμενος τι μεθόδους θα ακολουθήσει καθώς και τα μέσα διδασκαλίας, παίρνοντας υπόψη βέβαια τις ανάγκες των μαθημάτων που πρόκειται να διδάξει.
- *Εργαστηριακές πρακτικές* όπως είναι η παρατήρηση μιας διδασκαλίας και η ανατροφοδότηση, μια άσκηση που είναι σχεδιασμένη σε ειδικές δεξιότητες, προσομοίωση, η οργάνωση φακέλου, οι οποίες θα βοηθήσουν και θα συμβάλουν στην αυτοπεποίθηση των εκπαιδευτικών.
- *Μελέτη περιπτώσεων* όπου θα μπορούν να παρουσιαστούν με ακρίβεια πραγματικές περιπτώσεις, όπου οι εκπαιδευτικοί θα κληθούν να τις αναλύσουν και να τις εξηγήσουν και κατόπιν με διάφορες τεχνικές να τις διαχειριστούν (Λιακοπούλου, 2014).

Οι τεχνικές που αναφέραμε παραπάνω δεν μπορούν να αξιοποιηθούν βέβαια σε κάθε μορφή επιμόρφωσης. Η ενδοσχολική μόρφωση είναι αυτή που θα βοηθήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό να καταρτιστεί προκειμένου να ανταποκριθεί στο έργο του. Ο χρόνος και ο χώρος παίζει σημαντικό ρόλο στην ενδοσχολική μόρφωση καθώς θα μπορεί να διεξαχθεί κατά τη διάρκεια του διδακτικού ωραρίου και να υλοποιηθεί στο χώρο του σχολείου έτσι ώστε να μπορέσει ο εκπαιδευτικός να εκτελέσει όσα θα μάθει. Παραθέτουμε παρακάτω κάποιες πρακτικές επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών που είναι:

- ✓ *Κύκλοι συζητήσεων*
- ✓ *Ομάδες μελέτης*
- ✓ *Δίκτυα μάθησης*
- ✓ *Συνεργασία με ειδικούς*
- ✓ *Άσκηση ανά ζεύγη*
- ✓ *Συνεργατική διδασκαλία*
- ✓ *Υποστήριξη από «κριτικό φίλο»*
- ✓ *Συλλογή και ανάλυση δεδομένων*

- ✓ Έρευνα δράσης
- ✓ Αυτό-αξιολόγηση
- ✓ Ενδοσχολικά σεμινάρια/ εργαστήρια (Λιακοπούλου, 2014).

Τέλος, σύμφωνα με βιβλιογραφικές έρευνες που διεξήχθησαν διαπιστώθηκε ότι η επιμόρφωση ενεργοποίησε και κινητοποίησε τους εκπαιδευτές στην αναζήτηση νέων γνώσεων και πρακτικών, τους ενίσχυσε και τους ενδυνάμωσε ψυχολογικά προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην προσπάθεια βελτίωσης της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και στο εκπαιδευτικό έργο τους (Λιακοπούλου, 2014).

➤ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Με τον όρο συμμετοχή προσωπικού στη λήψη αποφάσεων εννοείται η συμμετοχή όλων των μελών μιας σχολικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων. Με τη συμμετοχική διαδικασία η λειτουργικότητα του σχολείου θα βασίζεται σε δημοκρατικές αρχές για την ανάληψη των αποφάσεων, θα υπάρχουν κοινές αξίες όπου θα τις εγκρίνουν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, θα παίρνουν μέρος όλοι στη λήψη των αποφάσεων και στην αποδοχή τους, αλλά και στη δέσμευση για την πραγματοποίηση αυτών. Όλες αυτές οι καταστάσεις θα συμβάλουν ώστε να επικρατήσει μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας ένα πνεύμα συνεργασίας, ασφάλειας, αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, ενώ συγχρόνως θα μπορεί να αναγνωρισθεί και η αξία τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας στην πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου (Μπρίνια,2012).

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2012) με τον όρο συμμετοχή σημαίνει η συναισθηματική και η πνευματική σχέση του εκπαιδευτικού προσωπικού που εργάζεται στη σχολική μονάδα με όλους τους άλλους που συμμετέχουν στη σχολική διοίκηση όπως είναι οι μαθητές, οι γονείς, η επιτροπή του σχολείου κ.λ.π. Η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων θα τους ενδυναμώσει ώστε να δεχτούν την ευθύνη μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της ομάδας τους. Είναι μια κοινωνική ενέργεια κατά την οποία οι άνθρωποι που θα λαμβάνουν μέρος στον οργανισμό θα επιδιώκουν να τον δουν να πετυχαίνει δηλαδή, να πετυχαίνει τους στόχους του. Ποιοτικά αυτό φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές, οι γονείς όταν θα αναφερθούν για το σχολείο τους θα μπορούν λένε «εμείς και «όχι αυτοί» και όταν θα παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα θα λένε «δικό μας» και «όχι δικό σας» (Μπρίνια,2012).

Ακόμη, η συμμετοχή των μελών μιας σχολικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων μπορεί να επιφέρει την αύξηση της παραγωγικότητας, την αφοσίωση στους εργασιακούς στόχους, την παρακίνηση και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2018).

Παραθέτουμε παρακάτω τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής του εκπαιδευτικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων που είναι :

- ✓ Δέσμευση των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή της ομαδικής απόφασης.

- ✓ *Ενίσχυση του θεσμού της οργάνωσης και της συνειδητοποίησης του στόχου που επιδιώκεται από όλους.*
- ✓ *Αύξηση των κινήτρων στην εργασία.*
- ✓ *Αύξηση της επιθυμίας συμβολής στη βελτίωση της οργάνωσης της σχολικής μονάδας καθώς και της αποτελεσματικότητας.*
- ✓ *Πραγματική αλλαγή ή μεταρρύθμιση στο σύστημα λειτουργίας της σχολικής μονάδας.*
- ✓ *Ανάπτυξη της αίσθησης της ευθύνης του κάθε ατόμου.*
- ✓ *Ανάπτυξη του διαλόγου μέσα στη σχολική μονάδα, ανάπτυξη βελτιωμένων και νεωτεριστικών προτάσεων.*
- ✓ *Βελτίωση της ποιότητας της πληροφόρησης (Μπρίνια,2012)*

Επιπρόσθετα, στα πλεονεκτήματα περιλαμβάνονται :

- ✓ *Η αύξηση της αυτοεκτίμησης και η συμβολή των ατόμων για την πρόοδο της σχολικής μονάδας.*
- ✓ *Η Επαφή του εκπαιδευτικού προσωπικού με νέες γνώσεις και μεθόδους εργασίας με τις άλλες εκπαιδευτικές μονάδες μέσα στην ομάδα.*
- ✓ *Αύξηση της εξειδίκευσης και της αποτελεσματικότητας των ατόμων της ομάδας.*
- ✓ *Ανάπτυξη ιδεών, κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας (Μπρίνια,2012)*

Η συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας για την λήψη των αποφάσεων θα είναι ωφέλιμη και χρήσιμη για τους ίδιους καθώς θα μπορούν να αναδιπλώσουν και να αξιοποιήσουν συγκεκριμένες ιδιότητες αλλά και στοιχεία από την προσωπικότητά τους όπως είναι η δημιουργική σκέψη, η κριτική ικανότητα, η αξιοποίηση της εμπειρίας και ο συνυπολογισμός όλων των παραγόντων που δημιουργούν μια προβληματική κατάσταση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008) .

Τέλος, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων όσον αφορά το σχολείο θα προσφέρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερα δυνατά οφέλη ως προς την ποιότητα της απόφασης καθώς θα στηρίζεται στη γνώση και στην πληροφόρηση όλων των μελών, στη δημιουργική σκέψη αλλά και στην κατανόηση και αποδοχή της ληφθείσας απόφασης, στην τόνωση του ηθικού αλλά και στη δημιουργία αύξησης των κινήτρων του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

➤ **ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

Είναι ο κυριότερος παρακινητικός παράγοντας καθώς αποτελεί την σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με την αμοιβή και αποτελεί την αναγνώριση καθώς και την επιβράβευσή του για την επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης. Θεωρούνται καθοριστικής σημασίας για την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίησή του.

Σύμφωνα με τον Ακρίβο και Γυαλιά, (2019), οι Varma και Agarwal (1994) ερμηνεύουν τις ανταμοιβές ως «την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους». Οι ανταμοιβές χωρίζονται σε:

- **Εξωτερικές ανταμοιβές.** Έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας. Δίδονται σαν μορφή επαίνου/επιβράβευσης λόγω απόδοσης ή της διεκπεραίωσης της εργασίας. Ενδέχεται να είναι οικονομικής φύσεως ή μη, ενώ διαφορετικά με τις με τις εσωτερικές ανταμοιβές δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ατομικές ανάγκες .
- **Εσωτερικές ανταμοιβές.** Συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου. Είναι άυλες και μη οικονομικές και επηρεάζονται από το περιβάλλον του ατόμου αλλά και από την εργασία του και δημιουργούν το αίσθημα της ευχαρίστησης και της ικανοποίησης.

Επιπρόσθετα, κατηγοριοποιούνται σε :

- **Οικονομικές ανταμοιβές.** Περιλαμβάνουν τον μισθό που παίρνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει. Αποτελούν ένα δυνατό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων και επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων καθώς μπορούν να συμβάλουν στο να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες αλλά και του υψηλότερου επιπέδου αναγκών.
- **Μη Οικονομικές ανταμοιβές.** Ενδέχεται να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές ανταμοιβές και συναποτελείται από παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο του εργασιακού χώρου και το περιβάλλον του (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019).

Αξίζει να επισημανθεί πως η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές στηρίζεται συνήθως στην αναγνώριση, στον έπαινο και στην επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τα αποτελέσματά τους καθώς και για την προσφορά τους. Έτσι με αυτό τον τρόπο εξυψώνεται το ηθικό τους δίνοντάς τους μια κινητήρια δύναμη για μια μεγαλύτερη επιθυμία επίδοσης στο εκπαιδευτικό τους έργο. Επίσης, η Βακάλη (2020) αναφέρει ότι οι μισθοί και διάφορες αυξήσεις να ορίζονται βάση των προσόντων τους, αναγνωρίζοντας έτσι τις προσπάθειές των εκπαιδευτικών παρακινώντας τους να συνεχίσουν το διδακτικό τους έργο. Επιπρόσθετα, αυτό πιθανόν να αποτελέσει και κίνητρο και για άλλους εκπαιδευτικούς ώστε να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους. Τέλος, η ανταμοιβή μπορεί να γίνει με τη μορφή ηθικών συνήθως αμοιβών αλλά και με βραβεία σε μορφή προοπτικών για μια προαγωγή ή ανέλιξη αφού οι οικονομικές απολαβές του εκπαιδευτικού προσωπικού καθορίζονται από το κράτος (Κατσαρός, 2008).

➤ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΜΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Ο όρος νέες τεχνολογίες ταυτίζεται με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών οι οποίες γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια και επέφεραν πολλές αλλαγές στην παγκόσμια κοινωνία και οικονομία. Ο όρος περιλαμβάνει ένα φάσμα τεχνολογιών, εφαρμογών, υπηρεσιών, εξοπλισμών και λογισμικών όπως είναι το τηλέφωνο, το διαδίκτυο, η εξ αποστάσεως μάθηση, οι

τηλεοράσεις, οι υπολογιστές, τα δίκτυα και τα λογισμικά που είναι απαραίτητα για τη χρήση των τεχνολογιών (Κατσαρός, 2008).

Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και οι εφαρμογές τους στις σχολικές μονάδες είχε σαν επακόλουθο να δημιουργηθούν σημαντικές μεταβολές και στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η πληροφορική αποτελώντας συνδετικό κρίκο με τους εκπαιδευτικούς θα αλληλοσυμπληρώνονται καθώς οι υπολογιστές θα είναι αυτοί που θα καθοδηγούν και θα διαφωτίζουν, ενώ οι εκπαιδευτές θα είναι εκείνοι που θα εκπαιδεύουν και θα μορφώνουν (Παγγέ & Κυριαζή, 1998).

Ακόμη, ο ρόλος του διδακτικού προσωπικού δεν θα είναι για να μεταδίδει τη γνώση μόνο αλλά θα είναι ρόλος συντονιστή και συμβούλου, όπου θα παρακολουθεί, θα ελέγχει και θα συζητεί με τους μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί θα γίνονται πιο ενεργητικοί προσφέροντας βοήθεια πιο ουσιαστική στους μαθητές, καθώς θα αφήνουν τις διαλέξεις περνώντας στις πράξεις καθοδηγώντας τους (Παγγέ & Κυριαζή, 1998).

Επιπλέον, ο εκπαιδευτικός με το παραδοσιακό σύστημα θεωρούνταν ως ο ειδικός κάτοχος της γνώσης, όμως με τη νέα διδασκαλία θα έχει στη διάθεσή του μια μεγάλη ποικιλία από πηγές πληροφόρησης και μορφές προγραμμάτων που θα τα χρησιμοποιεί σε κάθε περίπτωση. Το νέο μοντέλο θα κρατά τις ιδιότητες του κλασικού συστήματος συγχρόνως όμως θα ενσωματώνει και τις νέες εφαρμογές προσφέροντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών συμβάλλοντας στην εκπαιδευτική διαδικασία με νέους τρόπους μάθησης (Κατσαρός, 2008).

Τα οφέλη από την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας είναι πολλά, παραθέτουμε παρακάτω κάποια από αυτά όπως ότι:

- ✓ *Καταφέρνει να τραβήξει την προσοχή των παιδιών.*
- ✓ *Κάνει την εκπαίδευση πιο ενδιαφέρουσα, μετατρέποντας την σε παιχνίδι.*
- ✓ *Αυξάνει την αποδοτικότητα.*
- ✓ *Είναι ανεξάντλητη πηγή γνώσης, εύκολη στη χρήση.*
- ✓ *Διευκολύνει πολύ τη ζωή όλων μας, ενώ ταυτόχρονα ανοίγει νέους ορίζοντες.*
- ✓ *Απευθύνεται σε όλους και ο καθένας μπορεί να βρει οτιδήποτε τον ενδιαφέρει αμέσως.*
- ✓ *Καλύπτει κενά.*
- ✓ *Καθοδηγεί σωστά.*
- ✓ *Εκμηδενίζει τις αποστάσεις και φέρνει σε επαφή ανθρώπους που βρίσκονται χιλιόμετρα μακριά.*
- ✓ *Δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί με την ασύγχρονη επικοινωνία (email κλπ). Οι άνθρωποι μπορούν να συζητούν άνετα, χρησιμοποιώντας όσο χρόνο θέλουν να σκεφτούν και να απαντήσουν (Οικονόμου, 2007).*

Τέλος, η χρήση των νέων τεχνολογιών με την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού της τάξης θα μετατραπεί σε ένα βασικό εργαλείο μάθησης, σε ένα περιβάλλον όπου θα ενθαρρύνεται η δημιουργική έκφραση, η διερεύνηση, ο πειραματισμός, η συνεργασία και η ανακάλυψη (Κασιμάτη & Γιαλαμάς 2001).

➤ ΑΣΦΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ένας από τους κινητήριους παράγοντες για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι και το ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον καθώς και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας στο χώρο του σχολείου. Στον εκπαιδευτικό κλάδο θέματα τα οποία σχετίζονταν με την ασφάλεια και την υγεία αφορούσαν συνήθως στους κινδύνους που διέτρεχαν οι μαθητές όπως είναι από τον χώρο του σχολείου, την προσέλευση και την αποχώρησή τους από το σχολείο, κατά την διάρκεια των δραστηριοτήτων κ.λ.π. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν δύο αιτίες κινδύνου όπως : α) Υλικές όπως είναι οι κακές εγκαταστάσεις, κακοσυντηρημένος εξοπλισμός, γυμνά καλώδια κ.α. και β) Συμπεριφοράς όπως είναι η επιθετική και βίαιη συμπεριφορά ανάμεσα στους μαθητές του σχολείου, οι απρόσεκτες κινήσεις στους διαδρόμους, σκάλες και δρόμους κ.α.(Κατσαρός, 2008)

Στα τελευταία όμως χρόνια δόθηκε ιδιαίτερη σημασία και στην ασφάλεια και την υγεία που αφορούν εργαζομένους εκπαιδευτικούς και αιτίες για αυτή την εξέλιξη θεωρήθηκαν :

- ✓ Οι κίνδυνοι που διατρέχουν οι εκπαιδευτικοί από διάφορες ασθένειες και ατυχήματα. Η συχνότητα μάλιστα καθιστά την εκπαίδευση τρίτη από άποψη περιστατικού μετά τα ορυχεία και τα λατομεία.
- ✓ Η αύξηση των κρουσμάτων επιθετικής συμπεριφοράς, εξύβρισης και άσκησης εκφοβισμού/ bullying και βίας εναντίον των εργαζομένων εκπαιδευτικών στο σχολείο είτε από μαθητές είτε από γονείς που είναι δυσαρεστημένοι, είτε από άλλους ενήλικες. Μελέτες που έχουν διενεργηθεί το 2000 απέδειξαν ότι έχει δεχτεί βία από το διδακτικό προσωπικό, μαγείρους έως και το διοικητικό προσωπικό το 4% προερχόμενη ή από μέσα ή από έξω από τον χώρο της εργασία τους και 12% των εργαζομένων εκπαιδευτικών έχει πέσει θύμα bullying.
- ✓ Η αναγνώριση του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί υπόκεινται σε εργασιακό άγχος που μπορεί να συσχετισθεί με διάφορους παράγοντες όπως είναι η πίεση χρόνου, η συνεννόηση μεταξύ των συναδέλφων, η απειθαρχία των μαθητών, η έλλειψη σε υποδομές και εξοπλισμό.(Κατσαρός, 2008)

Για να είναι επιτυχημένη η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου προϋποθέτει να υπάρχει και ένα ασφαλές υγιές περιβάλλον καθώς και τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των σχολικών μονάδων ώστε ο εκπαιδευτικός να είναι ικανοποιημένος και να αντλεί δύναμη από την εργασία του. Ο χώρος του σχολείου θα αποκτήσει μεγάλη σημασία για τον εκπαιδευτικό εάν υπάρχουν μεγάλα και ασφαλή κτίρια, όμορφες, καθαρές και ευρύχωρες αίθουσες, πολύχρωμος εξοπλισμός, χώροι άθλησης καθώς και εστίασης του σχολικού χώρου άνετοι. Επίσης, να υπάρχει μια ασφαλής και πλούσια υλικοτεχνική υποδομή ώστε να δημιουργείται ένα ελκυστικό περιβάλλον θέτοντας έτσι στηρίγματα για ανάπτυξη και κοινωνικοποίηση των μαθητών του σχολείου (Γραμματικού, 2016 & Παπάνης, 2009).

Ακόμη, οι προβληματικές συνθήκες στέγασης, θέρμανσης, υγιεινής, ασφάλειας, οι ακατάλληλες αίθουσες, μπορεί να επιφέρουν επιπτώσεις στην υγεία τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών.

Τέλος, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι αυτό που θα διαμορφώσει σωστές και καλές συνθήκες εργασίας έτσι ώστε το εκπαιδευτικό προσωπικό να μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικά και με ασφάλεια το επάγγελμά του (Γραμματικού, 2016 & Παπάνης, 2009).

➤ **ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Μία εξίσου σημαντική τεχνική παρακίνησης είναι και το ευέλικτο ωράριο εργασίας. Ο Robbins & Judge (2018) θεωρούν ότι *«ευέλικτο ωράριο εργασίας είναι η δυνατότητα να διαφοροποιεί ο εργαζόμενος το ωράριο της εργασίας του εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων»*. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί το 60% των οργανισμών της Αμερικής προσφέρουν κάποιες μορφές με ευέλικτο ωράριο εργασίας. Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει μόνο σε οργανισμούς της Αμερικής αλλά και σε άλλες χώρες όπως είναι η Γερμανία, το Βέλγιο, η Γαλλία κ.α. μάλιστα σε μερικές χώρες οι εργοδότες δεν μπορούν να αρνηθούν στον εργαζόμενο το ευέλικτο ωράριο εργασίας όταν συντρέχουν σοβαρούς προσωπικούς λόγους όπως είναι η φροντίδα ενός μικρού παιδιού.

Επιπλέον, ερευνητικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα αποτελέσματα των στοιχείων που ερευνήθηκαν ήταν θετικά. Το πιο βασικό όμως είναι ότι αυξήθηκε η κερδοφορία στους οργανισμούς και το πιο ενδιαφέρον είναι ότι η επίδραση αυτή φαίνεται να αποδίδει μόνο όταν το ευέλικτο ωράριο προωθείται σαν μια στρατηγική για την ισορροπία εργασίας-ζωής και όχι εάν εφαρμοσθεί ως όφελος ενός οργανισμού.

Ακόμη, με το ευέλικτο ωράριο θα μειωθούν οι απουσίες καθώς οι εργαζόμενοι δεν θα απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι υπάλληλοι θα μπορούν να προγραμματίζουν το ωράριο τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις χωρίς να αργοπορούν και να απουσιάζουν ώστε να μπορούν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους να είναι παραγωγικοί.

Τέλος, το ευέλικτο ωράριο θα δώσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν το οικογενειακό τους βίο με το εργασιακό τους και μάλιστα καθώς αυτό αποτελεί ένα αρεστό κριτήριο για την αξιολόγηση του *«πόσο φιλικός προς την οικογένεια»* είναι ένας χώρος εργασίας (Robbins & Judge, 2018).

➤ **ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Επιμερισμός μιας θέσης εργασίας δίνει τη δυνατότητα σε δύο ή περισσότερα άτομα να μοιράζονται μια κλασική θέση που είναι πλήρης απασχόλησης. Ο ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται π.χ από τις 8:00 το πρωί έως το μεσημέρι και ο άλλος εργαζόμενος από τις 1:00 το μεσημέρι έως στις 5:00 το απόγευμα. Μπορεί ακόμα και οι δύο να εργάζονται ολόκληρα οκτώωρα αλλά όχι στις ίδιες ημέρες. Ο Επιμερισμός μιας θέσης εργασίας δίνει τη δυνατότητα σε έναν Οργανισμό να βλέπει τα φυσικά χαρίσματα των

εργαζομένων σε μια δεδομένη θέση. Τέλος, δίνει τη δυνατότητα να εργασθούν ικανοί υπάλληλοι όπως είναι οι μητέρες που έχουν μικρά παιδιά που δεν επιθυμούν να εργαστούν με πλήρη απασχόληση (Robbins & Judge,2018).

B' ΜΕΡΟΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και για την επιτυχία μιας σχολικής μονάδας αποτελεί ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος θεωρείται η κινητήρια δύναμη για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών καθώς και για την ομαλή λειτουργία του.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία της χώρα μας, η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή καθώς και τον σύλλογο διδασκόντων. Ο διευθυντής ο οποίος θα ασκήσει τα καθήκοντά του στη διοίκηση της σχολικής μονάδας θεωρείται ένα πρόσωπο κλειδί καθώς διαδραματίζει ένα σπουδαίο λόγο επιδρώντας σε έναν μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας αναλαμβάνοντας διάφορες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Λόγω των αρμοδιοτήτων που έχει σχετικά με τη διεύθυνση και τη διοίκηση του σχολείου η σύγχρονη βιβλιογραφία τον χαρακτηρίζει και ως ηγέτη, γιατί η ηγεσία που διοικείται σωστά αποτελεί τον πυρήνα για τη δημιουργία μιας ποιοτικής σχολικής μονάδας (Ρεντίφης, 2016, Σαίτης, 2008, Βασιλόπουλος, 2017, Τσομπανάκη, 2020). Οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2000) ορίζουν ότι *«ο διευθυντής θεωρείται η ψυχή του σχολείου, ο ενορχηστρωτής της οργάνωσης και της λειτουργίας της σχολικής μονάδας καθώς και ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξής του. Έτσι, ένα πρόσωπο στο οποίο μπορεί να δοθεί ο όρος «ηγέτης» δεν είναι άλλο από αυτό του διευθυντού καθώς ο ρόλος του εμπεριέχει εκείνες τις πτυχές και τις αρμοδιότητες που αρμόζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη»*.

Η ηγεσία της σχολικής διεύθυνσης η οποία αποτελεί το σημαντικότερο λίθο για τη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου σχολείου, καθίσταται υπεύθυνη για την επιτυχία αλλά και την ποιότητα της σχολικής μονάδας. Για να υπάρξει στη σχολική μονάδα μια αποτελεσματική λειτουργία, θα πρέπει να ασκήσει ο διευθυντής όχι μόνο διοικητικό αλλά και ηγετικό έργο που θα έχει σαν στόχο την αναβάθμιση του σχολείου. Το διευθυντικό στέλεχος μιας σχολικής μονάδας όμως για να ασκήσει διοίκηση προϋποθέτει να έχει κάποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά που ως ένα βαθμό μπορεί να είναι έμφυτα αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητα όπως είναι π.χ η ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις, να εμπνέει, να συντονίζει και κυρίως να διακρίνεται από ειλικρίνεια και να είναι αμερόληπτος και δίκαιος. Τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες καθορίζονται από τις δεξιότητες και τη δουλειά, αποτελώντας τους κύριους παράγοντες που προσδιορίζουν τους ρόλους κατά τους οποίους καλείται να επιτελέσει ο διευθυντής την παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Οι ρόλοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες που είναι :

- *Το αποτέλεσμα που πρέπει να πετύχει ο ηγέτης.*
- *Τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό.*
- *Τον εργοκεντρικό προσανατολισμό.*

Ο Διευθυντής με το ήθος του και με την συμπεριφορά του θα πρέπει να οδηγεί και να κατευθύνει τους υπαλλήλους εκπαιδευτικούς έχοντας σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και την αύξηση του έργου τους. Η ευθύνη του θα είναι από τη μια μεριά ηθική ευθύνη που θα αφορά στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στη διαμόρφωση της κουλτούρας καθώς και στη θεώρηση των υφισταμένων από τη σκοπιά τους ότι ο διευθυντής-ηγέτης τους θα είναι ένας άνθρωπος με ήθος και κύρος. Από την άλλη μεριά η ευθύνη του στην εξωτερική επικέντρωση η οποία θα σχετίζεται με την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των υπαλλήλων και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλισης, το σεβασμό στις συμβάσεις εργασίας όπως είναι π.χ οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί, στην ενίσχυση για τον διάλογο κ.α.(Τριαντάρη, 2020, Σαϊτης, 2008, Βακάλη, 2020).

Ο διευθυντής, σύμφωνα με την υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1(ΦΕΚ. 1340, Β/16-10-2002) θεωρείται ως η κορυφή της σχολικής πυραμίδας που ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και τους παρακινεί στην επιδίωξη υψηλών στόχων παρέχοντάς τους θετικά κίνητρα και μηχανισμούς ενεργοποίησης. Το άρθρο 27 της υπ' αριθμ.105657/2002, ΦΕΚ 1340, τ. Β' υπουργικής απόφασης ορίζει ότι διευθυντής της σχολικής μονάδας :

- *Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.*
- *Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.*
- *Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.*
- *Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους.*
- *Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.*
- *Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει. Ας σημειωθεί ότι ο νόμος περί αξιολόγησης, δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι τώρα (Σαϊτης, 2008).*

Ο ρόλος του διευθυντού του σχολείου είναι αναντίρρητα καθοριστικός και πολύπλοκος διότι από τη μια πλευρά είναι ένας διορισμένος υπάλληλος από το κράτος από την άλλη όμως είναι ο σχολικός ηγέτης και ο εκπαιδευτής που θα πρέπει να δημιουργήσει μια δική του πολιτική. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι ο διευθυντής κατέχει μία σημαντική θέση στην εκπαίδευση και διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ομαλή

λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, στην οργάνωση, στη διοίκηση, στον συντονισμό, στην αναμόρφωση και στην αναβάθμισή της. Η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργικότητα του σχολείου και κύριος ρυθμιστής των μεταρρυθμίσεων αυτών καλείται να είναι ο διευθυντής του σχολείου. Η πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου εξαρτάται από τον διευθυντή ο οποίος θα παίζει καθοριστικό ρόλο στο να χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Ρεντίφης, 2016, Σαίτης, 2008, Βασιλόπουλος, 2017).

Ο διευθυντής αξιοποιώντας τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας με το οποίο συνεργάζεται και διοικεί, θα τους εμπνεύσει και θα τους παρακινήσει, ώστε να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες καθοδηγώντας τους στους στόχους που τους έχουν διατεθεί. Τα μέλη που θα εμπλέκονται στη κοινότητα του σχολείου θα συμβάλουν στη συνέχεια και αυτά στην ομαλή λειτουργία του σχολείου αποτελώντας μοχλό για την ενίσχυση και βελτίωση της λειτουργικότητάς της. Έτσι, με την αποτελεσματική και δυναμική ηγεσία του διευθυντή τόσο με τις ηγετικές πρακτικές στρατηγικές του, όσο και με τις ικανότητες και δεξιότητες του, θα συμβάλει θετικά και καθοριστικά στο σχολείο που θα διευθύνει (Τσομπανάκη, 2020 & Άνθης, Κακλαμάνης, 2006).

Επιπρόσθετα, έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι κάθε σχολική μονάδα που λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της αναγνωρίζεται για την αποτελεσματική ηγεσία της. Δηλαδή το σχολείο έχει ένα διευθυντικό στέλεχος το οποίο είναι επιδέξιο στην τέχνη της ηγεσίας. Η επιδεξιότητα αυτή διαφαίνεται να είναι το αποτέλεσμα της συνένωσης των τριών τουλάχιστον κύριων παραμέτρων:

- *Της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι (εκπαιδευτικοί) παρακινούνται από διάφορα στοιχεία σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις*
- *Της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να εμπνέει και να πείθει τους υφιστάμενους του (εκπαιδευτικούς) και*
- *Της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαμορφώνει ένα κλίμα κατάλληλο για την ανταπόκριση στους παρακινητικούς παράγοντες των ατόμων (εκπαιδευτικών) (Σαίτης, 2008).*

Είναι φανερό λοιπόν, ότι ο διευθυντής ηγέτης είναι αυτός που διαμορφώνει το αποτέλεσμα. Η δυναμική ηγεσία που θα ασκήσει ο διευθυντής δημιουργώντας ένα καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο του σχολείου, οφείλεται από την ικανότητα του διευθυντή-ηγέτη ώστε να διαχειριστεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό και όχι από την εξουσία που του δίνει ο νόμος. Δηλαδή, η περισσότερη επίδραση στο κλίμα ενός σχολείου διαφαίνεται να ασκείται από το σύστημα της ηγεσίας και προπάντων από τη συμβολή την προσωπική του διευθυντή στο ρόλο του ηγέτη (Σαίτης, 2008).

Επίσης, σύμφωνα με την Γεωργιάδου και τον Καμπουρίδη (2005) ο όρος «ηγεσία» δεν είναι συνδεδεμένος μόνο με το ρόλο του διευθυντού στο εργασιακό σχολικό χώρο. Η ηγεσία ως ρόλος χρησιμοποιείται για να σκιαγραφήσει έναν ιδιαίτερο συνδυασμό από ποιοτικά προσωπικά

χαρακτηριστικά που θα ενθαρρύνουν και θα προσελκύσουν τους άλλους για να ακολουθήσουν. Ηγεσία θεωρείται η ικανότητα ώστε να μπορεί το άτομο που ασκεί ηγεσία να θέτει στόχους για να προσπαθεί για να τους επιτύχει. Βέβαια, για να επιτευχθούν οι στόχοι και για να είναι επιτυχής η ηγεσία από τον διευθυντή θα πρέπει να συνδράμουν στο έργο του, τα μέλη του σχολείου όπως αναφέραμε παραπάνω, όπου μέσω της καθοδήγησης των ενεργειών του να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση των κοινών στόχων της σχολικής μονάδας (Τεκτονοπούλου, 2018 & Αργυρίου & Ανδρεάδου, 2011).

Όμως, ο διευθυντής του σχολείου για να μπορεί να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει να αποφεύγει τις αυταρχικές εφαρμογές και να προσπαθεί για μια αρμονική συνεργασία μεταξύ τους, παρέχοντας τους διδακτικές αλλά και παιδαγωγικές οδηγίες. Με την παρακίνηση και την αναθάρρηση των εκπαιδευτικών για ανάληψη των πρωτοβουλιών τους, θα αξιοποιούν τις ικανότητές τους για να επιφέρουν ένα θεμιτό αποτέλεσμα στη διδασκαλία και μάθηση, εμπνυχώνοντάς τους όλους για τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες τους, συνεισφέροντας έτσι με αυτόν τον τρόπο στην πρόοδο αλλά και στην αναβάθμιση του ρόλου του σχολείου (Τεκτονοπούλου, 2018) .

Ως κινητήρια δύναμη του σχολείου το διευθυντικό στέλεχος θα έχει τη δύναμη με την παρότρυνση και την παρακίνηση να θέτει σε ενέργεια τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας έτσι ώστε να μπορούν να εργάζονται με σύστημα αποδίδοντας καλύτερα, συνεισφέροντας έτσι στην πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της σχολικής μονάδας. Συγχρόνως, θα επιδεικνύει θέληση και θα αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα αφορά στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού έτσι ώστε να αναδεικνύονται οι πραγματικές ανάγκες τους για νέες γνώσεις και δεξιότητες. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ο διευθυντής να έχει γνώσεις όπου θα μπορεί να τις αξιοποιεί μαζί με τις δεξιότητες που θα διαθέτει καθώς θα απαιτούνται τόσο για την διαχείριση των συγκρούσεων που θα εμφανίζονται ανάμεσα στα μέλη του σχολείου, όσο και για τον επαγγελματικό χρόνο που θα διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο τους (Αργυρίου & Ανδρεάδου, 2011 & Κατσαρός, 2008).

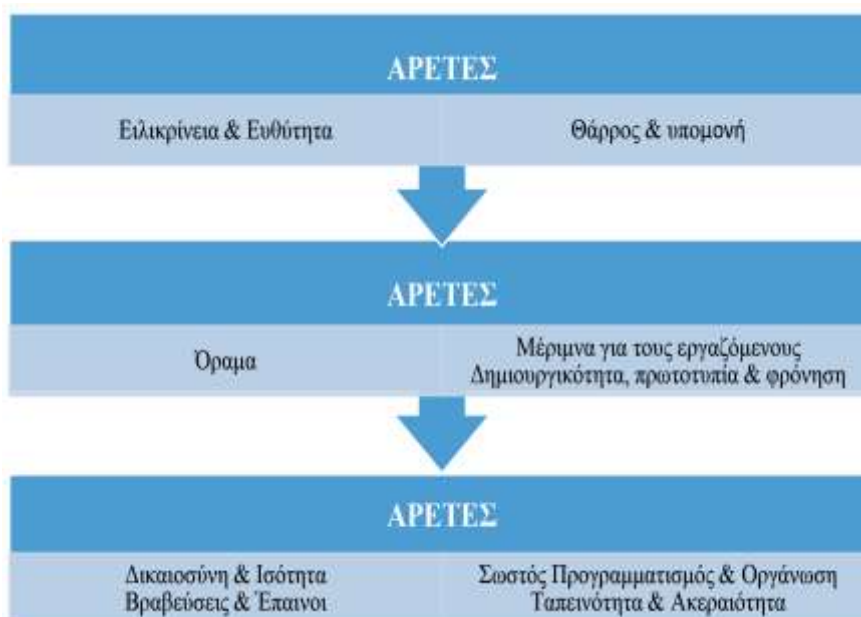
Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα των σκοπών ενός σχολείου θα οφείλεται και σε έναν μεγάλο βαθμό στην πειθώ του διευθυντού, δηλαδή στην επικοινωνιακή δεξιότητα με την οποία επηρεάζει τους άλλους, δρώντας σύμφωνα με την αριστοτελική έννοια της εύνοιας, δηλαδή μια καλή φιλική διάθεση προς τους εργαζομένους εκπαιδευτικούς, απέχοντας από συμπεριφορές φόβου και αυταρχισμού έχοντας σαν σκοπό την αποκόμιση θετικών αποτελεσμάτων. Ο Διευθυντής για να επιτύχει τα θετικά αποτελέσματα θα πρέπει να ενεργήσει με δύο τρόπους :

- Μέσω των ανθρώπων, ενισχύοντας την προσοχή του στην παρακίνηση του προσωπικού η οποία κατορθώνεται με την επικοινωνία, το σεβασμό, την εμπιστοσύνη, την ενίσχυση των πρωτοβουλιών και της αυτοπεποίθησης και την εκπαίδευση.
- Μέσω των συστημάτων που έχουν σχέση με την τεχνολογία, τις μεθόδους, τις στρατηγικές, τις υποδομές κ.α.

Αυτοί οι δύο τρόποι είναι αλληλοεξαρτώμενοι μεταξύ τους. Όπως ο ρήτορας παρακινεί τους ανθρώπους που είναι στο ακροατήριο για να εκφραστούν έτσι και ο διευθυντής θα πρέπει να παρακινεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, να ανιχνεύει τις ανάγκες του και να τις ικανοποιεί έτσι ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα να αξιοποιούν όσο μπορούν περισσότερο τις δυνάμεις τους. Εάν δεν περιλαμβάνονται τα παραπάνω που αναφέραμε σε έναν μεγάλο βαθμό, ώστε να μπορεί να επιβληθεί με το κύρος της προσωπικότητάς του, τότε απλώς θα είναι ένας προϊστάμενος μιας σχολικής μονάδας, όχι όμως και αυτός που θα ηγείται στη σχολική μονάδα, δηλαδή ο ηγέτης που θα μπορεί να εμπνεύσει το προσωπικό (Τριαντάρη, 2020, Σαΐτης, 2008, Βακάλη, 2020). Όπως ορίζεται στο Χυτήρης και Ανινου (2004) «ο διευθυντής ως προϊστάμενος πρέπει να είναι ο επικεφαλής και να προϊσταται, οδηγώντας τους υφισταμένους του σύμφωνα με τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του δείχνοντας ήθος, ευπρέπεια, εργατικότητα, πειθώ, ειλικρίνεια, αφοσίωση και ακεραιότητα» (Βακάλη, 2020).

Ακόμη, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να δηλώνει εμπράκτως το ήθος που θα αποτελέσει ένα σημαντικό πειστικό εργαλείο για να επηρεάσει τους υφισταμένους του έτσι ώστε να παρακινηθούν και να εκπληρωθούν τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που θα θέλει να τα διαχειρίζεται ίσα ο διευθυντής-ηγέτης. Επίσης, η συμπεριφορά του διευθυντή θα πρέπει να στηρίζεται πάνω σε ηθικές αξίες και αρετές που θα προωθούν τις επικοινωνιακές σχέσεις, την αποδοτικότητα καθώς και την ικανοποίηση των υφισταμένων του πετυχαίνοντας την ευημερία και την ευτυχία. Η αρετολογία επίσης, θα πρέπει να καθορίζει τις ενέργειες του και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους του όπως είναι στη περίπτωση μας οι εκπαιδευτικοί. Παρακάτω κάποιες θεμελιώδεις βασικές αρετές που απαιτείται να διακρίνεται ο διευθυντής όπως είναι (Εικ.12):

- *Ειλικρίνεια και ευθύτητα.*
- *Θάρρος και υπομονή ώστε να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες.*



Εικ.12 Αρετές, σελ.218

Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Τριαντάρη (2020). Πηγή: [https://www.researchgate.net/publication/355753018 Leadership Leadership theories From the aristotelian Rhetorician to the modern leader](https://www.researchgate.net/publication/355753018_Leadership_Leadership_theories_From_the_aristotelian_Rhetorician_to_the_modern_leader)

- *Όραμα που θα θέσει ρεαλιστικά ηθικές βάσεις ώστε να στρέψει την προσοχή και να εμπνεύσει τους συνεργάτες του αλλά και τους υφισταμένους του.*
- *Μέριμνα για τους εργαζόμενους αλλά και ενδιαφέρον να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και η ψυχική ενθάρρυνση και ενίσχυσή τους.*
- *Επιβολή δικαιοσύνης και ισότητας κατά το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων και των ανταμοιβών.*
- *Βραβεύσεις και έπαινοι για τον ζήλο και την προθυμία με ανάδειξη τις ηθικές τους αξίες, των κανόνων των αρχών αλλά και για την πνευματική τους αγωνιστικότητα.*
- *Η Δημιουργικότητα, πρωτοτυπία και φρόνηση με τη λογικότητα της ηθικής σε κάθε απόφαση αλλά τη διαμόρφωση της καινούργιας κατάστασης.*
- *Ο σωστός προγραμματισμός και η οργάνωση παίρνοντας πάντα υπόψη τις ηθικές διαστάσεις του ανθρώπου και των πράξεων του, έτσι ώστε να μην επικρατήσει τη λογική η επιθυμία και το συμφέρον.*
- *Η ταπεινότητα και η ακεραιότητα που παραμερίζουν τον εγωισμό και την αλαζονεία (Τριαντάρη, 2020).*

Σημαντικό όμως πάνω από όλα είναι ότι το άτομο που ασκεί ηγεσία να διακατέχεται από το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας που θα τον εμπνέει και θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την παρακίνηση των εργαζομένων εκπαιδευτικών στην αποπεράτωση και στην αφοσίωση του έργου τους. Ο διευθυντής ακόμα, με το να αντιμετωπίζει δίκαια και ισότιμα τους συνεργάτες του, θα μπορεί να προωθήσει αλλά και να νομιμοποιήσει καινοτόμες πρωτοβουλίες, αναγνωρίζοντας την προσπάθειά τους, τον κόπο και τις δυνατότητες τους (Τριαντάρη, 2020).

Διαφαίνεται λοιπόν, από όσα αναφέραμε παραπάνω ότι ο ρόλος του διευθυντού που καλείται να παίξει στο σχολείο είναι καθοριστικός, σημαντικός και πολυσύνθετος. Συγχρόνως απαιτεί από εκείνον να φύγει από την παλιά γραφειοκρατική αντίληψη δημιουργώντας μια ηγετική φυσιογνωμία, αποκτώντας κάποια προσωπικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν σωστό ηγέτη στη σχολική μονάδα που θα διευθύνει. Η διοίκηση και η εξουσία είναι αναγκαίο να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο από τον διευθυντή ώστε να εντοπίζει μηχανισμούς ενεργοποίησης, τρόπους και κίνητρα στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί επιτελώντας το εκπαιδευτικό τους έργο ευχάριστα (Σαΐτης, 2008 & Κατσαρού, Πιτσιάβας, Κάκκος 2016).

Τέλος, ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας δεν θα επιτύχει τίποτα εάν τις εντολές και τις οδηγίες προς το εκπαιδευτικό τις δίνει μέσα από το γραφείο του. Αντιθέτως, ως διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας απαιτείται να αντικατοπτρίζει το παράδειγμα προς μίμηση και να εφευρίσκει τρόπους για να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.

1.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Αναμφισβήτητα ένας πολύ βασικός παράγοντας για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών στο σχολείο το οποίο διευθύνει. Βασική προϋπόθεση για την αποδοτική και ομαλή λειτουργία στην σχολική μονάδα είναι ο διευθυντής να μπορέσει να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες στο χώρο του σχολείου ώστε να εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της. Στη σημερινή εποχή οι απαιτήσεις για την πρόοδο της ποιότητας στην εκπαίδευση κάνουν απαραίτητη την ανάγκη του διευθυντή στην διερεύνηση τρόπων για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών ώστε να ενεργοποιηθούν και να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοσή τους στη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Βακάλη, 2020). Παρακάτω παραθέτουμε αναλυτικά κάποιους τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών που είναι οι εξής :

➤ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για να αποδώσει ένας οργανισμός θεωρείται απαραίτητη η συνεργασία. Το σχολείο θα πρέπει να λειτουργεί σαν μια οργανική μονάδα όπου όλα τα μέλη θα εργάζονται μαζί και ο καθένας θα επιτελεί τον κατάλληλο ρόλο βάσει των εντολών και των οδηγιών που θα δίδονται. Η έλλειψη της συνεργασίας θα οδηγήσει τα μέλη τους σε καταστροφικές συνέπειες με αποτέλεσμα τον αποπροσανατολισμό, την εμφάνιση τραγικών λαθών και τη μείωση της αποδοτικότητας (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012).

Όμως, για να υπάρχει μια αποτελεσματική συνεργασία με όλα τα μέλη θα πρέπει ο διευθυντής να δείχνει σεβασμό προς τους συναδέλφους του, να ακούει και κατανοεί τις δυσκολίες του να χρησιμοποιεί την πειθώ και την συνδιαλλαγή και να μην κατέχεται από εγωισμό και υπεροψία. Με την επαγγελματική του ικανότητα ο διευθυντής θα εκτιμήσει τις ευθύνες αλλά και τα καθήκοντα των συναδέλφων του έτσι ώστε να λαμβάνει σωστές αποφάσεις και να επιλύει τις δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Όμως η ικανότητα του «συνεργάζεσθε» και η επαγγελματική ικανότητα δεν φτάνουν, αλλά χρειάζεται και η συμπλήρωση της αντιληπτικής ικανότητας η οποία θα βοηθήσει τον διευθυντή να εντοπίζει τις όποιες λειτουργικές αδυναμίες θα εμφανίζονται στο σχολείο και ακολούθως να προβάλλει προτάσεις για την αναβάθμιση του σχολείου στο οποίο εργάζεται (Σαγρή & Βουρνούκα, 2016).

Ακόμη, ο διευθυντής για να έχει αποτέλεσμα το έργο που επιτελεί στο σχολείο είναι αναγκαία προϋπόθεση να έχει καλή συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η συνεργασία του διευθυντού της σχολικής μονάδας με το διδακτικό εκπαιδευτικό μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως είναι

π.χ όταν ένας εκπαιδευτικός έχει κάποια δυσκολία ή πρόβλημα η οποία έχει σχέση με τη διδακτική διαδικασία ή αφορά κάποιο θέμα σχετικά την δουλειά του, ο διευθυντής τότε είναι αναγκαίο να αφιερώσει κάποιο χρόνο ώστε να συζητήσει μαζί του και να προσπαθήσουν μαζί για την επίλυση του προβλήματος. Όπως δηλαδή, ο διευθυντής συμπεριφέρεται σε έναν μαθητή του όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα έτσι οφείλει να συμπεριφερθεί σαν σωστός διευθυντής και στον εκπαιδευτικό της σχολικής μονάδας. Ακόμη, ο διευθυντής θα συμβουλεύει σε διάφορα ζητήματα τους εκπαιδευτές του σχολείου, θα συνεργάζεται μαζί τους στη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, θα βοηθά και εάν χρειαστεί θα κάμει και συστάσεις οι οποίες θα βοηθήσουν και το διδακτικό προσωπικό αλλά και την εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα πάντα βέβαια με το πνεύμα της συναδελφικότητας (Βασιλόπουλος, 2017).

Επίσης, χρέος του διευθυντού είναι να μπορεί να δώσει στους υφισταμένους να καταλάβουν ότι η λειτουργία της σχολικής μονάδας για να είναι επιτυχημένη είναι απαραίτητο όλα τα μέλη να συνεργάζονται αρμονικά ώστε να μπορέσουν να εκπληρώσουν τους κοινούς σκοπούς του σχολείου τους. Η συνεργασία για να είναι πετυχημένη με τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής θα πρέπει να τους ενθαρρύνει, να τους καθοδηγεί, να τους συμβουλεύει, να τους στηρίζει, να τους μεταδίδει γνώσεις και εμπειρία και να τους εξασφαλίζει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον συμπεριφέροντας τους σαν να ήταν οι καλύτεροι στον εργασιακό τους χώρο. Έτσι κατά αυτόν τον τρόπο θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς και θα αυξήσει την αυτοπεποίθησή τους καθώς και την επίδοσή τους (Σαϊτης, 2008 & Βασιλόπουλος, 2017).

Ακόμη, η Τριαντάρη (2020) αναφέρει ότι ο ηγέτης που επικεντρώνεται στον άνθρωπο καθώς και στις ανθρώπινες σχέσεις, δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς με τους εργαζόμενους υπαλλήλους και διαμορφώνει εκείνους τους ηθικούς κανόνες οι οποίες θα εξασφαλίσουν την αρμονία, την ισορροπία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στο εργασιακό χώρο. Έτσι, σύμφωνα με το Αριστοτελικό τέλος, θα οδηγήσει, θα εξασφαλίσει και θα διατηρήσει την ευδαιμονία του προσωπικού μέσα σε ένα πλαίσιο ανταλλαγής απόψεων, αποφάσεων και πρωτοβουλιών, κερδίζοντάς τους την εμπιστοσύνη δημιουργώντας δεσμούς φιλίας ανάμεσα στο προσωπικό.

Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου είναι βασικό να δείχνει στο εκπαιδευτικό προσωπικό τη δυνατότητα να κατανοήσουν ότι για να λειτουργήσει το σχολείο χρειάζεται η συνεργασία αλλά και η συλλογική προσπάθεια όλων των εργαζομένων για να επιτύχουν έτσι τους κοινούς στόχους του σχολείου τους (Σαϊτης, 2008).

➤ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο Διευθυντής δεν είναι μόνο υπεύθυνος για την εξασφάλιση των αναγκών έτσι ώστε να βαίνει ομαλά η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να επιδιώκει και να μεριμνά για την επιμόρφωση και την ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας. Υποχρέωση του

διευθυντή είναι να μεταδίδει γνώσεις και ικανότητες όπου θα κρίνονται αναγκαίες προκειμένου το εκπαιδευτικό προσωπικό να μπορέσει με αποτελεσματικότητα να ασκήσει σωστά τα καθήκοντά του στο έργο του. Όμως επειδή οι άνθρωποι κάνουν μόνο όσα επιθυμούν το διευθυντικό στέλεχος είναι σημαντικό να τους παρακινεί και να τους διεγείρει για το διδακτικό έργο που επιτελούν (Σαΐτης, 2008).

Κατά τον Μπουραντά (2005) «οι περισσότεροι άνθρωποι ικανοποιούνται και παρακινούνται από την εργασία τους, όταν μέσω αυτής αναπτύσσουν τις γνώσεις, τις ικανότητές τους καθώς και την προσωπικότητά τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπου, εκτός του ότι ικανοποιεί τις ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης, ενισχύει την αυτοπεποίθησή του και βεβαίως συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική του εξέλιξη και πρόοδο».

Η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου είναι ένα ζήτημα προσωπικό το οποίο εξαρτάται και από την ικανότητα της μάθησης του ατόμου, τα κίνητρά του καθώς και την προσωπικότητά του. Δέχεται ισχυρές επιρροές από το διευθυντικό στέλεχος που εκτός των άλλων καθηκόντων που έχει να εφαρμόσει, θα πρέπει οργανώσει και ένα πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει όλες τις όψεις της ζωής και της λειτουργίας του σχολείου έτσι ώστε το εκπαιδευτικό προσωπικό να παρακινηθεί και να αισθάνεται ικανοποιημένο (Σαΐτης 2008 & Μπουραντάς, 2005).

Ενδεικτικά αναφέρουμε παρακάτω κάποια στοιχεία που αφορούν την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού όπως:

✓ **Ανάπτυξης του αισθήματος της ευθύνης.** Όπως κάθε άνθρωπος έτσι και ο εκπαιδευτικός:

α) είναι υπεύθυνος για τις ενέργειες του και επομένως η αφύπνιση του αισθήματος της ευθύνης είναι βασικός παράγοντας, για να μπορέσει ο παιδαγωγός να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερος στον εργασιακό του χώρο.

β) νοιάζεται τόσο περισσότερο για ένα καθήκον, όσο νοιώθει ότι είναι σωστός να φέρεις εις πέρας την εργασία του, το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας θα πρέπει όσο γίνεται καλύτερα να εκπαιδεύει τους συνεργάτες του για το πώς να ασκούν τα καθήκοντά τους, να τους δίνει δύναμη και να τους οδηγεί για να μπορέσουν να βρουν μόνοι τους έναν τρόπο που θα είναι καλύτερος και που θα τους επιφέρει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Ακόμη, ο Διευθυντής απαιτείται να παρακινεί το εκπαιδευτικό προσωπικό παρέχοντας πρωτοβουλίες, δημιουργώντας τους έτσι την αίσθηση ότι μπορούν να δράσουν και εκείνοι μόνοι τους. Να μοιράζονται τις ευθύνες με τους συναδέλφους τους καθώς αυτό θα βοηθήσει στην απόκτηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. Ένας τρόπος προς την ανάπτυξη του αισθήματος της ευθύνης είναι ο διευθυντής να μοιράζει δίκαια κάποιες ευθύνες ή αρμοδιότητες στο εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας. Με την παρακίνηση μέσω εκχώρησης αρμοδιοτήτων και ευθυνών οι διευθυντές θα επιτυγχάνουν τη μεγαλύτερη συμβολή των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων από τα άτομα του σχολείου δίνοντάς τα την ευκαιρία να έχουν μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Βέβαια πολλοί διευθυντές δεν θεωρούν εύκολη την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στους εκπαιδευτικούς, είτε γιατί νοιώθουν ότι θα τους

επιβαρύνουν άσκοπα, είτε γιατί η εργασία που τους ανατέθηκε δεν θα μπορέσει να γίνει σωστά κλπ. (Σαΐτης, 2008, Σαΐτης, 2012)

Επίσης, η Τριαντάρη (2020) αναφέρει ότι για την πραγματοποίηση των στόχων ο διευθυντής που ηγείται στο σχολείο θα πρέπει κατά τη δίκαιη καταχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στους υπαλλήλους να εισάγει ένα ακριβοδίκαιο σύστημα συνεργασίας διασαφηνίζοντας τις συγκεκριμένες εργασίες στα μέλη της κάθε ομάδας, με σαφή πρότυπα απόδοσης, τηρώντας ένα χρονοδιαγράφημα για την επιτέλεση του έργου τους. Βασικός βέβαια παράγοντας η δικαιοσύνη, η ισότητα και η ίση μεταχείριση των υπαλλήλων και δη εκπαιδευτικών.

✓ **Ανάπτυξης του αισθήματος της αλληλεγγύης.** Το αίσθημα της αλληλεγγύης είναι το βασικό στοιχείο για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας αφού οι πράξεις δεν αντανακλούν μόνο στους ίδιους αλλά και στη σχολική μονάδα. Το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου είναι απαραίτητο να γνωρίζει «πώς» να αναπτύσσει το αίσθημα της αλληλεγγύης ανάμεσα στους υπαλλήλους του και να τους παρακινεί για το πώς να αποφεύγονται οι άσχημες καταστάσεις έτσι ώστε να υπάρχει αρμονία και συντονισμένη συνεργασία μεταξύ τους (Σαΐτης 2008).

✓ **Επαγγελματική ανάπτυξη.** Ο Διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας θα μπορούν να σχεδιάζουν προγράμματα όπου θα μπορούν να λαμβάνουν μέρος και οι εκπαιδευτικοί ανταλλάσσοντας απόψεις και εμπειρίες. Ακόμη, οι διευθυντές θα μπορούν να χρησιμοποιούν εσωτερικές έρευνες και προγράμματα συμβουλευτικής όπου θα καλούνται οι εκπαιδευτικοί των σχολείων σε συχνές συναντήσεις για συζήτηση διάφορων προβλημάτων που θα έχουν σχέση με τη λειτουργία του σχολείου αλλά και γενικότερα προβλήματα που θα αφορούν τους εκπαιδευτές σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία.

Ένας τρόπος για να αναπτυχθούν επαγγελματικά οι εκπαιδευτικοί είναι η δημιουργία και η λειτουργία των δικτύων του σχολείου καθώς και η συνεργασία με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα καθώς και διάφοροι φορείς όπως είναι το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης, το Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Επίσης, μέσω αυτών των δικτύων του σχολείου οι εκπαιδευτές θα έχουν την ευκαιρία να ανταλλάσουν με άλλους εκπαιδευτικούς τις απόψεις και τις πρακτικές τους μαθαίνοντας έτσι ό ένας από τον άλλον να μπορούν να αντιμετωπίζουν τα διάφορα προβλήματα και τις δυσκολίες που θα εμφανίζονται στο σχολικό χώρο (Βασιλόπουλος, 2018 & Χάδου, 2016) .

Σύμφωνα με την Lieberman (1996) η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ορίζεται ως τη συνισταμένη άμεσων μορφών εκπαίδευσης όπως είναι τα σεμινάρια, οι ομιλίες και οι διαλέξεις, επίσης μορφών μάθησης στο σχολείο όπως είναι οι ομάδες που επιλύουν προβλήματα, έρευνα δράσης, συνεργατική μάθηση μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και ακόμη μορφές μάθησης εκτός του χώρου του σχολείου όπως είναι τα δίκτυα εκπαιδευτικών με ίδιο ή παρεμφερές γνωστικό αντικείμενο και με παρεμφερές φάση επαγγελματικής σταδιοδρομίας, συνεργασίες με σχολεία και Πανεπιστήμια (Υφαντή & Βοζαΐτης, 2009) .

Ακόμη, η Βαρσαμίδου και ο Ρες (2006) ερμηνεύουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη «αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εκπαιδευτικοί αποκτούν και αναπτύσσουν κριτικά τη γνώση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη που είναι απαραίτητες για το σωστό τρόπο επαγγελματικής σκέψης, το σχεδιασμό και την πρακτική άσκηση με τα παιδιά και τους συναδέλφους σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής ζωής». Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού βασίζεται πάνω στην έννοια της επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και είναι αλληλένδετες. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η επιμόρφωση αντιμετωπίζεται ως επαγγελματική ανάπτυξη για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης η οποία συνδέεται με τις θεσμοθετημένες και προσδιορισμένες διαδικασίες χωρίς όμως να περιλαμβάνει την αυτό-αξιολόγηση καθώς και τις μορφές αυτό-μόρφωσης (Χάδου, 2016, Βασιλόπουλος, 2017).

Γίνεται λοιπόν φανερό, από όσα αναφέραμε παραπάνω ότι σημαντικό ρόλο στην επιμόρφωση και στην ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο ο διευθυντής του σχολείου. Το διευθυντικό στέλεχος ο οποίος θεωρείται η κινητήρια δύναμη στο σχολείο, θα βοηθήσει και θα παρακινήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης. Για αυτό πρωταρχικό μέλημα του διευθυντού είναι να μεριμνήσει ώστε η σχολική μονάδα να αποτελέσει κύρια μονάδα επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού σε θέματα που σχετίζονται με παιδαγωγικού, διοικητικού και επιστημονικού περιεχομένου. Διότι με την επιμόρφωση των εκπαιδευτών η οποία και θεωρείται αναγκαία θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς θα συμβάλει στην ανάπτυξη των γνώσεων, ενδιαφερόντων και ικανοτήτων καθόλη τη διάρκεια της θητείας τους (Χάδου, 2016, Βασιλόπουλος, 2017, Σαγρή & Βουρνούκα, 2016).

Επιπλέον, η Χατζηπαναγιώτου (2001) αναφέρει ότι η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού θα έχει σαν σκοπό την ικανοποίηση των κάτωθι ικανοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού:

- 1. Την πραγμάτωση της προτεραιότητας του κοινωνικού συστήματος να διαθέτει βιώσιμο, ισχυρό, ευπροσάρμοστο στις νέες εξελίξεις εκπαιδευτικό σύστημα.*
- 2. Την επιστημονική και επαγγελματική υποστήριξη του διδακτικού προσωπικού.*
- 3. Την κινητοποίηση κάθε εκπαιδευτικού ώστε να συντελέσει στη σφαιρική ανάπτυξη και ολοκλήρωση των μαθητών.*

Τέλος, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι τόσο διαχειριστές που σχεδιάζουν, εφαρμόζουν πλάνα, επιτυχαίνουν στόχους, όσο και ηγέτες που διατυπώνουν μια άποψη, προάγουν την κοινή κυριότητα και εμπλέκονται σε εκπαιδευτικό σχεδιασμό, απασχολούμενοι με την κουλτούρα, το απώτερο μέλλον καθώς και την αλλαγή. Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό του ρόλου - επικοινωνίας των ενηλίκων και για των μαθητών (Χάδου, 2016).

➤ ΚΟΙΝΟ ΟΡΑΜΑ

Το κοινό όραμα είναι από τα κυριότερα χαρακτηριστικά για να επιτύχει μια διεύθυνση. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας που διευθύνει είναι η δημιουργία ενός συλλογικού οράματος όπου θα μεταδώσει και θα παρακινήσει τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού ώστε να ενεργούν και αυτά το ίδιο. Θα αφορά τους σκοπούς αλλά και τους στόχους της σχολικής μονάδας εκφράζοντάς το με σαφείς και ξεκάθαρους κανόνες. Θα στηρίζεται πάνω σε σημαντικές αξίες και πιστεύω, που με τη σειρά τους θα συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση των θετικών αλλαγών της εκπαίδευσης, στις ανάγκες των εκπαιδευτικών και στους στόχους του σχολείου. Είναι βασικό το όραμα να είναι κοινό και όχι μόνο για την διεύθυνση αλλά και για όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας γιατί έτσι θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι τους (Βασιλόπουλος, 2018, Σαϊτης, 2008, Αργυρίου & Ανδρεάδου, 2011).

Ο οραματιστής ηγέτης-διευθυντής θα παρακινήσει και θα ενεργοποιήσει τους εργαζομένους μεταφέροντας την έμπνευσή του μέσα σε ένα όραμα το οποίο θα γίνεται κοινό όραμα και κοινός στόχος για όλους όπου θα τους παρακινεί για να το θέσουν σε εφαρμογή αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους. Ακόμη, ο διευθυντής-ηγέτης που θα εμπνέει το προσωπικό για να έχουν ένα κοινό όραμα και στόχους, απαιτείται να διακατέχεται από την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, να μεριμνά για τους εργαζομένους καθώς και τους συνεργάτες αφού με την συνεργασία τους θα καταφέρουν το όραμα να τον κάνουν πραγματικότητα. Επίσης, είναι σημαντικό να κατανοεί τα συναισθήματα και τα προβλήματα τους αλλά και να μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του αλλά και των άλλων σε περιόδους κρίσεων, επιζητώντας έτσι την αρμονία, την ισορροπία και την ευδαιμονία (Τριαντάρη, 2020).

Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2012) αναφέρει ότι ο ηγέτης εμπνέει, ενεργοποιεί και ενώνει τους ανθρώπους μέσω του κοινού οράματος και αξιών ώστε να προθυμοποιούνται δίνοντας εθελοντικά τον καλύτερό τους εαυτό με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν τις ψηλότερες επιδόσεις για το «κοινό καλό» σύμφωνα με τον Αριστοτέλη. Ένα όραμα που θα «μιλά» στο μυαλό, στη ψυχή και στην καρδιά των ανθρώπων. Η ενστέρνιση βέβαια του οράματος προϋποθέτει ότι πρέπει να έχει την εμπιστοσύνη από τους ανθρώπους του. Αυτό όμως για να γίνει η συμπεριφορά θα πρέπει να διακρίνεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

1. Από ακεραιότητα που δηλώνει συνέπεια (consistency) μεταξύ λόγων, συνέπεια λόγων και πράξεων, τήρηση των υποσχέσεων, τήρηση των αξιών, ειλικρίνεια, ευθύτητα, διαφάνεια, εντιμότητα, ανάληψη της προσωπικής ευθύνης και ηγεσία μέσω παραδείγματος.
2. Η ηγετική συμπεριφορά θα πρέπει να διακρίνεται από ευαισθησία για τους ανθρώπους που δηλώνει αξιοπρεπή, μεταχείριση και σεβασμός στον άλλον, ενσυναίσθηση, φροντίδα, προστασία, υποστήριξη και γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

3. *Απαιτείται αυστηρότητα με ανέντιμες συμπεριφορές, χαμηλές επιδόσεις, έλλειψη συνέπειας και πειθαρχία, αντιομαδικές συμπεριφορές και γενικά με την μετριότητα και οποιαδήποτε αρνητική συμπεριφορά ή μέτρια επίδοση.*

4. *Απαιτείται ταπεινότητα με την έννοια της αναγνώρισης και των δυνατοτήτων των άλλων, της αναγνώρισης και (δημόσιας) των λαθών και των προσωπικών ευθυνών, την αποφυγή του αρνητικού ναρκισσισμού και αλαζονείας (Τσουμάλη, 2020 & Μπουραντάς, 2012).*

Επιπρόσθετα, ο δίκαιος και ο έντιμος ηγέτης αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι διότι σε αυτές τις δύο αξίες θα χτιστεί το κοινό όραμα και οι κοινοί στόχοι, θα ισχυροποιηθούν οι συνεργασίες καθώς και η ομαδικότητα και μαζί με τους υφισταμένους τους θα συμμετέχουν σε κοινές επιδιώξεις (Τριαντάρη, 2020).

Τέλος, στη σημερινή εποχή ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να κατέχει αρκετά εφόδια ηθικής για να αναπτύξει και να εμπνεύσει ένα όραμα. Ο διευθυντής οφείλει να έχει φαντασία και διαίσθηση, ώστε να μπορεί να προβλέψει τις συνέπειες των πράξεων του για να μπορεί στο μέλλον να οργανώσει τις δράσεις του σε ένα πλαίσιο ηθικής δεοντολογίας. Έτσι θα προσελκύσει και θα παρακινήσει τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του (Τριαντάρη, 2020).

➤ **ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ**

Ένας συνταιριασμός του ρήτορα Αριστοτέλη σχετικά με την ηθική αρετολογία με το δημοκρατικό ηγέτη Θουκιδίδη και με τον επιδέξιο Μακιαβέλι που σύμφωνα με τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει εγκαταλείπει τις αρετές, περιβάλλει το πορτραίτο ενός ηγέτη που παίρνει έγκαιρα και σε κρίσιμες καταστάσεις να διευθετήσει τα προβλήματα με φρόνηση εισάγοντας εναλλακτικές ιδέες με γνώμονα πάντα τη καλύτερη λύση με τον κατάλληλο χρόνο.

Ο ρόλος του ατόμου που διοικεί είναι να εκτιμά καταστάσεις, πότε μόνος του και πότε με τα άλλα άτομα ούτως ώστε να δράσει ορθολογικά και διαισθητικά. Ο ευέλικτος διευθυντής που αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο διαφαίνεται στις καταστάσεις που θα πρέπει να διαχειριστεί δύσκολα θέματα ή και διαφωνίες που πιθανόν να προκύψουν στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στους εργαζομένους υπαλλήλους που ενδεχομένως να έχει αρνητικά αλλά και θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Σε αυτή τη κατάσταση ο ρόλος του διαδραματίζει σπουδαίο και ενεργό διότι θα πρέπει να αντιδράσει και σαν διαμεσολαβητής έχοντας την διαίσθηση καθώς και την διορατικότητα να μπορεί να αντιληφθεί κάποιες άλλες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν σε άλλα τμήματα του σχολικού Οργανισμού. Το γεγονός αυτό μπορεί να θεωρηθεί ο συνδυασμός κρίσης της λήψης απόφασης και την ικανότητα διαχείρισης με την ικανότητα του ατόμου για συστημική-συνειρμική σκέψη (Τριαντάρη, 2020).

Βασικό ρόλο για την υλοποίηση μιας απόφασης διαδραματίζει η στάση και η συμπεριφορά του διευθυντού της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να εφαρμόσει τον συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων αναπτύσσοντας έτσι σχέσεις σεβασμού και συνεργασίας παρακινώντας το

εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε να μπορούν να λαμβάνουν μέρος ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Με τη συμμετοχική διαδικασία όλα τα εκπαιδευτικά μέλη του σχολείου θα συμμετέχουν και οι αποφάσεις θα παίρνονται με τη συναίνεση όλων. Με τις συλλογικές αποφάσεις τα μέλη του σχολικού Οργανισμού θα μπορούν να λαμβάνουν μέρος ισότιμα αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα καλύτερων λύσεων μέσω της αξιοποίησης της εμπειρίας, της εξειδίκευσης καθώς και της συνέργειας των πολλών (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015). Η Χατζηπαναγιώτου (2003) υποστηρίζει ότι με τη συμμετοχική διαδικασία « η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζεται σε μερικά ή σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στις δημοκρατικές αρχές για την ανάληψη των αποφάσεων, στις κοινές αξίες που αποδέχονται τα μέλη του σχολείου, στη συμμετοχή όλων, στην αποδοχή των αποφάσεων αλλά και στη δέσμευση ότι αυτές θα υλοποιηθούν»

Επιπλέον, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας επιτρέποντας στο διδακτικό προσωπικό να λαμβάνουν μέρος κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα αυξήσει την εμπιστοσύνη τους στον σχολικό Οργανισμό και θα διασφαλίσει έτσι την εκτέλεση της ειλημμένης απόφασης. Εκπαιδευτικό προσωπικό που θα συμμετέχει στη λήψη μιας απόφασης και που θα οργανώνουν τα ίδια τα άτομα τα σημεία που πρόκειται να πάρουν, θα προσπαθούν στη συνέχεια με όλη τους τη δύναμή τους για να πραγματοποιηθούν (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Επίσης, ο διευθυντής του σχολείου όταν δεν θα ασκεί συγκεντρωτική διοίκηση αλλά θα ενισχύει την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού και θα διαμοιράζεται τη λήψη της απόφασης βοηθώντας έτσι την καθιέρωση του οράματος που θα έχει σχέση με τη διδασκαλία, τη μάθηση καθώς και την καινοτομία τότε θα προκύψουν πολλά οφέλη στη σχολική μονάδα. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί όπως είναι η έρευνα των Meyers, Meyers, & Gelzheiser (2001) απέδειξαν ότι η σχολική μονάδα εμφάνισε βελτίωση και αποτελεσματικότητα. Αυτό οφειλόταν στο ότι οι αποφάσεις παίρνονταν συλλογικά με το διευθυντή του σχολείου που ήταν υποστηρικτής τους στις αλλαγές και στις καινοτομίες. Σε αντίθεση με σχολείο που την απόλυτη εξουσία την είχε ο διευθυντής έχοντας τους εκπαιδευτικούς ανενεργούς με αποτέλεσμα το σχολείο να μην είναι παραγωγικό και αποτελεσματικό (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Ακόμη, ο ρόλος του διευθυντού του σχολείου είναι να μπορεί να καταλαβαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί θα νοιώθουν άνετα και ικανοποιημένοι με τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων εξασφαλίζοντας έτσι ένα ανοικτό σχολείο που θα επικρατεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Ο διευθυντής του σχολείου είναι βασικό να δώσει την αίσθηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου πως, λαμβάνοντας μέρος στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων τους δίνεται η ευκαιρία να εργαστούν με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας ως συνεργάτες και έτσι να μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική του σχολείου. Ο επικεφαλής του εκπαιδευτικού Οργανισμού ο οποίος αποφασίζει με τη συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού τους ακούει, τους στηρίζει και συνεργάζεται μαζί τους και εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία

των επίλυση των προβλημάτων τους και μοιράζεται και εκείνος μαζί τους την ευθύνη για την επίλυση τους.

Τέλος, είναι πολύ βασικό ο διευθυντής του σχολείου να ακούει τη γνώμη του εκπαιδευτικού προσωπικού και να μην ασκεί κριτική για το που έπραξαν σωστά και που λάθος (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Μια βασική θεωρία η οποία απαντάται στα Πολιτικά του Σταγειρίτη Αριστοτέλη είναι ότι το όλον προηγείται του μέρους και μάλιστα για να υπάρξει το μέρος θα πρέπει να υπάρχει το όλον, έτσι προηγείται η πόλη από την οικογένεια, την κώμη (χωριό) και κάθε άλλο άτομο. Η Θεωρία του φιλοσόφου έχει οντολογική και αξιολογική χροιά, καθόσον το μέρος μπορεί να υπάρχει και να ολοκληρωθεί μέσα στο όλον. Έτσι τα μέρη πραγματοποιούν το σκοπό τους δηλαδή όταν βρίσκονται μέσα στο όλον φτάνουν στο τέλος και στο σκοπό και αξιολογικά το όλο σαν ολοκληρωμένο σύνολο εγκαθίσταται ψηλότερα από το μέρος (Τριαντάρη, 2020).

Πάνω σε αυτό δίνεται η δυνατότητα να περιγραφεί ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην περίπτωση μας ο διευθυντής – ηγέτης οποίος διευθύνει το σχολείο, που οφείλει ως μέρος να συντονίζει το όλον, καθώς δίχως υφισταμένους δεν υπάρχει οντολογικά ο διευθυντής-ηγέτης. Έτσι το διευθυντικό ηγετικό στέλεχος με αυτή την οπτική παίρνει πληροφορίες, μεταδίδει, συντονίζει εφαρμόζει πολιτικές τακτικές που έχουν σχέση με τον Οργανισμό και διεκπεραιώνει τις υποθέσεις τους (Τριαντάρη, 2020).

Ακόμα, η ηγετική ικανότητα του ηγέτη όπως είναι για παράδειγμα ο διευθυντής που διευθύνει και κατέχει ηγετική θέση στο σχολείο του, ξεδιπλώνεται στο χώρο της εργασίας του, αναλαμβάνοντας το ρόλο του καθοδηγητή, επιδιώκοντας βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Στην στρατηγική της διοίκησης είναι σημαντικό να περάσει τις γνώσεις του και την εμπειρία του στους υπαλλήλους μέσα από εκπαιδεύσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθούν οι καινοτομίες, θα βελτιωθούν οι δομές, η τεχνολογία και στη συνέχεια θα δυναμώσει με στρατηγικές τη μονάδα του σχολείου (Τριαντάρη, 2020).

Επίσης, μια τέτοια στρατηγική μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η αναγνώριση, ο έπαινος και η επιβράβευση προς του εργαζομένους για τις ιδέες του και τις προτάσεις τους. Ο ηγέτης θα ανταμείβει την κατά Αριστοτέλη εκούσια πράξη των εργαζομένων καθώς και των συνεργατών εμψυχώνοντας τους για περαιτέρω πράξεις και πρωτοβουλίες (Τριαντάρη, 2020) .

Επιπλέον, διευθυντής που ηγείται στο χώρο τη εργασίας του, θα συμβάλει στο να αναπτυχθεί μια ομάδα, βέβαια εάν λάβουμε υπόψη ότι ο έπαινος είναι μια βασική παρακίνηση για την ενοποίηση της ομάδας, τότε η ομάδα θα νοιώσει μια δυνατή ικανοποίηση δείχνοντας τον καλύτερό τους εαυτό. Η συμπεριφορά από τα μέλη της ομάδας καθώς και η αποδοτικότητα τους θα είναι εξαρτημένη από τις

ενέργειες που θα εκτελέσει ο ηγέτης καθώς και από τον τρόπο που θα ενεργήσει από τις καταστάσεις (Τριαντάρη, 2020).

Επιπρόσθετα ο ρόλος που θα επωμισθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδα που αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο θα αποτελέσει πρότυπο ώστε να διαμορφωθούν οι ρόλοι, οι αρχές καθώς και οι κανόνες της ομάδας. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2005) σε μια ομάδα που αναπτύσσεται βρίσκει μέρος να ευνοηθεί και η συν-ηγεσία δυναμώνοντας έτσι το μοίρασμα των ρόλων και των συλλογικών λύσεων στα προβλήματα που τυχόν θα προκύψουν.

Τέλος, η δυναμική αυτή η οποία δημιουργείται από τη συνηγεσία εμψυχώνει τη δράση των εργαζομένων όπως είναι π.χ. οι εκπαιδευτικοί, δυναμώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας, αυξάνει τη δράση, εμπνέει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη, βοηθά στη γνώση και στην επικοινωνιακή αλληλοδραση των μελών και γενικά καλλιεργείται μια καινούργια κουλτούρα (Τριαντάρη, 2020).

➤ **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΕΙΘΩ**

Ένα άτομο το οποίο θέλει να ασκήσει εξουσία, όπως είναι για παράδειγμα ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να βρει τρόπους για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Η επικοινωνία και η πειθώ είναι οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης. Είναι σημαντικό για το διευθυντή της σχολικής μονάδας να στηρίζει και να κατανοεί τους συνεργάτες του γιατί με την καλή επικοινωνία θα υπάρχει ο σεβασμός, η αυτοπεποίθηση και η εμπιστοσύνη. Με την επικοινωνία θα επέλθουν θετικά αποτελέσματα και θα ικανοποιείται το εκπαιδευτικό προσωπικό καθώς θα επικεντρώνεται στον άνθρωπο και στις ανθρώπινες σχέσεις όπου θα αποτελεί την τεχνική για την επίτευξη των στόχων (Τριαντάρη, 2020).

Επίσης, ο ηγέτης με τη ορθή χρήση του λόγου προφορικού και γραπτού θα μεταδίδει μηνύματα σαφή και ειλικρινά και όπως άλλωστε αναφέρει η Τριαντάρη, (2020) όπου επισήμανε ο φιλόσοφος Αριστοτέλης στη Ρητορική του, όπου με την σωστή διαμόρφωση και τα σωστά επιχειρήματα που θα στηρίζονται στην ανάδειξη της αλήθειας θα αποβλέπει στο κοινό όφελος, στο δίκαιο και στο καλό.

Η επικοινωνία μέσα στην εργασία παίζει σπουδαίο ρόλο και αυτό γιατί όταν γίνονται πιο εύκολα τα μηνύματα τα οποία μεταδίδονται τόσο από τη μια μεριά του διευθυντή – ηγέτη όσο και από την μεριά των εργαζομένων είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί μια κοινή συν-αντίληψη για το ρόλο, για τις υποχρεώσεις καθώς και για τα καθήκοντα της κάθε μιας μεριάς. Μέσω της επικοινωνίας ο διευθυντής – ηγέτης θα αντιληφθεί τους δισταγμούς, θα αφουγκραστεί τον παλμό της ομάδας του και θα προσπαθήσει να διατηρήσει ή να τροποποιήσει την τακτική και τη στρατηγική του ανάλογα με τις συνθήκες επικράτησης στον εξωτερικό ή εσωτερικό χώρο της εργασίας του (Φωτόπουλος, 2013).

Κύρια πρακτική στο πλαίσιο της επικοινωνίας θεωρείται η ενεργητική ακρόαση. Είναι μια μέθοδος επικοινωνίας η οποία στοχεύει στο να διευκολυνθεί η επικοινωνία μέσα από την ανοικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης και ομαλής συνεργασίας στην ομάδα. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί ένα

καλό κλίμα επικοινωνίας και μια ανταλλαγή απόψεων, ιδεών με σκοπό να επιλυθούν προβλήματα των συγκρούσεων και να διαμορφωθεί έτσι ένα καλό υγιές συναισθηματικό κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα του σχολείου.

Ακόμη, η ενεργητική ακρόαση στηρίζεται σε κάποιες ειδικές αρχές - δεξιότητες όπως είναι η αναγνώριση και η αποδοχή του προβλήματος, η παρατηρητικότητα, η ενσυναίσθηση που αποσκοπούν στο να ενθαρρυνθεί η έκφραση, να διευκολυνθεί η προσωπική επαφή και να αναπτυχθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και στη δημιουργία ενός κοινοτικού κλίματος και στην αίσθηση του «ανήκειν» σε μία ευρύτερη οικογένεια (Φωτόπουλος, 2013).

Ακόμη, πρέπει να επισημανθεί ότι ένα άτομο το οποίο κατέχει ηγετική θέση όπως είναι ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να διαθέτει και να αξιοποιεί την ενεργητική ακρόαση. Αυτό δείχνει ότι ο ακροατής όπως είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν είναι ένας παθητικός δέκτης κατά τη διάρκεια λήψης πληροφοριών από τον συνομιλητή του όπως είναι ο εκπαιδευτικός, αλλά να λαμβάνει μέρος ενεργά καθ' όλη τη διάρκεια της μεταξύ τους επικοινωνίας τους (Τσομπανάκη, 2020).

Όταν χρησιμοποιείται σωστά η ενεργητική ακρόαση μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία τους όπως :

- ✓ Εάν ο διευθυντής δείξει στους άλλους ότι είναι πρόθυμος να τους ακούσει θα είναι και οι εκπαιδευτικοί διαθέσιμοι να τον ακούσουν.
- ✓ Εάν ο διευθυντής αναγνωρίσει τις παρουσίες των άλλων καθώς και τις εμπειρίες τους όπου η χρησιμοποίησή τους θα βοηθήσει στην αλληλοκατανόηση.
- ✓ Εάν ο διευθυντής αναγνωρίσει τη σημασία των συναισθημάτων στην επικοινωνία (Φωτόπουλος, 2013)

Επιπλέον, ο Διευθυντής για να επιτύχει να παρακινήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό και να καταφέρει να έχει καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους του, θα πρέπει να χρησιμοποιεί σωστά την ορθή χρήση της γλώσσας, την ένταση, τη στάση, τη γλώσσα του σώματος σε συνδυασμό με την εξωτερική του συναισθήματος κ.α. Είναι σημαντικό να αναπτύξει τους κώδικες με τέτοιο τρόπο, ώστε η κάθε του κίνηση, ο μορφασμός, οι χειρονομίες του αλλά και γενικά η γλώσσα του σώματος να αποπνέουν αξιοπρέπεια και ήθος (Τριαντάρη, 2020, Φωτόπουλος, 2013).

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί έδειξαν ότι ο ηγέτης όπως π.χ. είναι ο διευθυντής που διευθύνει τη σχολική μονάδα, θεωρείται ως το σημαντικότερο συστατικό μέρος του σχολείου για την πραγματοποίηση της αμφίδρομης επικοινωνίας και κύριος ρόλος του είναι να φροντίζει για την σωστή επικοινωνία με όλα τα μέλη του σχολείου. Με την καλή συνεργασία και την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού (Τριαντάρη, 2020).

Επιπρόσθετα, ένα βασικό εργαλείο παρακίνησης και άσκησης επιρροής είναι και η πειθώ όπου θα προκαλεί τα συναισθήματά τους ο διευθυντής-ηγέτης και θα τους διεγείρει ψυχολογικά ώστε να μπορούν να πάρουν αποφάσεις που εκείνος είχε χαράξει. Τέλος, με την πειθώ τα εκπαιδευτικά μέλη του σχολείου

θα καθοδηγούνται πρόθυμα από τον διευθυντή-ηγέτη που η επιρροή επάνω τους θα διασκορπίζεται μέσα από τον χαρακτήρα του, τη διάθεση που θα τους εμπνέει, καθώς και με τα σωστά επιχειρήματα, έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους παρακινώντας τους να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους με ζήλο (Τριαντάρη, 2020).

➤ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου αποτελεί καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του σχολικού κλίματος επενεργώντας στην επαγγελματική κατάσταση του εκπαιδευτικού προσωπικού και σκοπεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Το σχολικό κλίμα και η διεύθυνση του σχολείου αποτελούν δύο βασικοί συντελεστές της σχολικής αποτελεσματικότητας που συνδέονται από εσωτερικά χαρακτηριστικά που ανασυγκροτούν την ιδιαίτερη ταυτότητα του κάθε σχολείου. Το κλίμα είναι βασικό να δέχεται τις μεταβολές και τις καινοτομίες και να παρακινεί το διδακτικό προσωπικό του σχολείου ώστε να βρει νέους και αποτελεσματικούς τρόπους για την επίλυση των προβλημάτων.

Βασικό καθήκον του διευθυντού της σχολικής μονάδας είναι να φτιάξει ένα σχολικό κλίμα όπου τα εκπαιδευτικά μέλη της να έχουν τη δυνατότητα να δώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Κατά τον Σαϊτή, το σχολικό κλίμα *«εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από την εξουσία που του παρέχει ο νόμος»*. Ο διευθυντής του σχολείου για να δημιουργήσει ένα θετικό σχολικό κλίμα διασφαλίζοντας έτσι την ομαλή λειτουργία στη σχολική μονάδα, θα πρέπει με τις ικανότητες που θα διαθέτει καθώς και με τους σωστούς χειρισμούς έτσι ώστε να μπορεί να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς, να προβαίνει σε κάποιες βασικές ενέργειες που είναι οι εξής:

- ✓ *Επικέντρωση στη καθοδήγηση*, δηλαδή η ηγεσία του διευθυντή του σχολείου να παρακολουθεί τι συμβαίνει στη σχολική μονάδα και να καθοδηγεί το εκπαιδευτικό προσωπικό αναθέτοντας τους εργασίες και ρόλους.
- ✓ *Εστίαση στον εκπαιδευτικό*, δηλαδή ο διευθυντής του σχολείου να τους στηρίζει τους εκπαιδευτικούς με διάφορες πράξεις όπως είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση κλπ
- ✓ *Ευρύτητα γνώσης* δηλαδή ο διευθυντής του σχολείου να είναι καλά ενημερωμένος για τις νέες εκπαιδευτικές τάσεις και να ωφελούνται από τις νέες ευκαιρίες.
- ✓ *Ενυαισθησία στο εναλλασσόμενο εκπαιδευτικό κλίμα*, δηλαδή ο διευθυντής του σχολείου να έχει συνείδηση και να είναι ευαίσθητος σε όποιες αλλαγές προκύψουν στο σχολικό κλίμα.

Ακόμη, το κλίμα είναι μια ιδιαίτερη ατμόσφαιρα της σχολικής μονάδας η φιλική, η εχθρική και η ανταγωνιστική και η φύση των σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης και του διδακτικού προσωπικού, εκπαιδευτικών με μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. Το κλίμα είναι βασικό διότι επιδρά:

- ✓ Στην παραγωγικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, στην πραγματοποίηση των στόχων τους και στην απόδοσή τους.

- ✓ Στον ενθουσιασμό του εκπαιδευτικού προσωπικού για το διδακτικό και εκπαιδευτικό έργο που επιτελούν.
- ✓ Στην ψυχική διάθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους στη σχολική μονάδα.

Επίσης, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έδειξαν ότι η έννοια του κλίματος έχει μια άμεση σχέση με την κουλτούρα καθώς θεωρούν ότι είναι ταυτόσημες έννοιες και ότι το κλίμα είναι υποσύνολο της κουλτούρας. Η κουλτούρα είναι σημαντική καθώς επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα και στην παραγωγικότητα του σχολείου. Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για τον Οργανισμό είναι και η Οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θεωρείται ότι είναι το σύνολο των αξιών, τρόπος σκέψης αλλά και στάσεων που ρυθμίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης και μεταβιβάζονται στα νέα μέλη (Ζιάκα, 2014 & Χατζηπαναγιώτου 2008, Κατσαρού-Πιτσιάβας-Κάκκος, 2016, Πασιαρδή, 2001). Σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo & Coulter (2012) η Οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει *«κοινές αξίες, αρχές παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του Οργανισμού»*.

Βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της κουλτούρας θεωρείται ο διευθυντής του σχολείου που λειτουργεί ως υπόδειγμα μεταδίδοντας στο εκπαιδευτικό προσωπικό το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών. Αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί όπως είναι για παράδειγμα στηρίζοντας την επιμόρφωση τους καθώς και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών με άλλους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων δημιουργώντας έτσι θετικά πρότυπα και ενθαρρύνοντας την ανατροφοδότηση μέσα από τις απόψεις και τις συζητήσεις των εκπαιδευτικών, δίνοντάς τους δύναμη σε περιόδους κρίσεων. Επιπλέον, η άσκηση του ηγετικού ρόλου από τον διευθυντή αποτελεί ένας από τους σημαντικούς παραμέτρους για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Ο διευθυντής με τη συμπεριφορά και τον τρόπο του θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς εδραιώνοντας νόρμες συμπεριφοράς και αξίες που θα οδηγήσουν την κουλτούρα του σχολικού Οργανισμού προς την αποτελεσματικότητα (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Ακόμη, το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου οφείλει να γνωρίζει σχετικά με τη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας *«να λαμβάνει και να αξιοποιεί τα στοιχεία της»* εκπέμποντας τους στόχους και τους σκοπούς της σχολικής μονάδας. Οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2001) τονίζουν ότι ο διευθυντής *«καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσπαθεί πάντοτε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή και την, όσο δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου»*.

Επιπρόσθετα, ο ρόλος του διευθυντού της σχολικής μονάδας την οποία διευθύνει δεν παίζει καθοριστικό ρόλο μόνο στη βελτίωση αλλά και στην αλλαγή της κουλτούρας. Ο διευθυντής είναι σημαντικό να παρατηρεί, να παρακολουθεί και να μην εφησυχάζει με τις όποιες εσωτερικές ή εξωτερικές επιρροές στο σχολείο που ενδεχομένως να δημιουργήσουν αλλαγές στο θετικό κλίμα που

έχει διαμορφώσει σ αυτήν, δημιουργώντας τις σχετικές διορθωτικές κινήσεις έτσι ώστε να μην αλλάξει κατεύθυνση ο σχολικός οργανισμός (Βακάλη, 2020 & Ζιάκα, 2014).

Τέλος, ο απώτερος σκοπός του διευθυντού της σχολικής μονάδας για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι η ανάπτυξη ενός ευχάριστου κλίματος καθώς και αισθημάτων ευχαρίστησης και ικανοποίησης σε όλους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος που θα έχει καλλιεργήσει ο διευθυντής-ηγέτης με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την εξωστρέφεια με την οποία θα έχει δημιουργήσει με τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να τους παρακινήσει και να γίνουν αποδοτικότεροι στην εργασία τους (Βακάλη, 2020 & Ζιάκα, 2014, Τριαντάρη, 2020).

➤ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ / ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Συναισθηματική νοημοσύνη κατά την Τριαντάρη (2020) θεωρείται *«η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί, και να διακρίνει συναισθήματα που αφορούν τόσο τον ίδιο όσο και στους συνανθρώπους του. Ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια έδωσε τον ορισμό της ενσυναίσθησης μέσα από την εξέταση και την ανάλυση του όρου της μεσότητας. Μεσότητα, άριστο και αρετή χαρακτήρισε ο φιλόσοφος τη συναισθηματική νοημοσύνη προβάλλοντάς την ως το μέτρο της ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής επικοινωνίας»* (Τριαντάρη, 2020).

Οι αριστοτελικές θέσεις για την Συναισθηματική Νοημοσύνη υπήρξαν σταθμό στις προσπάθειες άλλων ερευνητών για να ορίσουν την έννοιά της. Ο Goleman (1995) στον ορισμό του υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, να αισθάνεται, να αξιολογεί και να εφαρμόζει έμπρακτα τη δύναμη των συναισθημάτων του ως πηγή ενέργειας, πληροφόρησης, εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας και επιρροής. Θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία και αρμονία ανάμεσα στο συγκινησιακό και λογικό νου, εφόσον το συναίσθημα τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού νου, που με τη σειρά του ασκεί ορισμένη επιρροή στα συναισθήματα. Ο Goleman (1995) έδωσε τρία βασικά χαρακτηριστικά στη συναισθηματική νοημοσύνη που είναι:

1. Την αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων από τον άνθρωπο.
2. Την αυτό-παρακίνηση για την ολοκλήρωση των στόχων.
3. Τη γνώση των συναισθημάτων των άλλων στη διαπροσωπική επικοινωνία.

Με την θεωρία του ο Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποσκοπεί μόνο στην καθημερινή επικοινωνία των ανθρώπων αλλά αποβλέπει και στην επικοινωνία του ατόμου στο χώρο της εργασίας τους, καθορίζοντας εκείνα τα γνωρίσματα που θα κάμουν τους εργαζομένους χαρισματικούς αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους (Τριαντάρη, 2020) .

Η συναισθηματική Νοημοσύνη αναμφίβολα:

- Οδηγεί τους υπαλλήλους σε κοινά πιστεύω για την επίτευξη στόχων.
- Καθοδηγεί σε ανάληψη καθηκόντων και συμπεριφορών.
- Καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, το ζήλο, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

- Αναπτύσσει την ταυτότητα του οργανισμού.
- Αναπτύσσει την εργασιακή ικανοποίηση.
- Προβλέπει την εργασιακή απόδοση.
- Βοηθά στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.
- Ενισχύει την ομαδική εργασία και την επιχειρηματικότητα (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη όπως αναφέραμε παραπάνω διαδραματίζει κομβική σημασία στο εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης καθώς βελτιώνεται η αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας και επηρεάζονται παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση που νοιώθει το εκπαιδευτικό προσωπικό από την δουλειά τους, από τον τρόπο άσκησης της διεύθυνσης του σχολείου, από την αποτελεσματικότητα των διδακτικών μεθόδων αλλά και από την αύξηση απόδοσης των μαθητών. Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολικού Οργανισμού αποτελεί η διοίκηση του σχολείου, καθώς ο διευθυντής και ο τρόπος κατά τον οποίο ασκεί την ηγεσία είναι ο δεύτερος σε βαρύτητα παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει τη μάθηση μετά από τη διδασκαλία. Ο διευθυντής έχοντας την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, ο έλεγχος συναισθημάτων και ενσυναίσθησης μπορεί να είναι πιο αποδοτικός στο να διοικεί το σχολείο, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών και μαθητών αλλά και την απόδοση της εκπαιδευτικής μονάδας (Τσιγγίλης, Καραμανέ, Κατσά, 2021) .

Επίσης, ο διευθυντής για να έχει επιτυχία στην διοίκηση που ηγείται θα πρέπει να καταλαβαίνει τις ανάγκες των ατόμων με των οποίων συνεργάζεται, τη γνώμη και τη στάση τους για το έργο που πραγματοποιείται στη σχολική μονάδα έτσι ώστε να τους παρακινεί για να παίρνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες. Συγχρόνως, όμως να τους κατανοεί και να μην τους αγνοεί όταν προκύψει κάποιο παράπονο τους, γιατί αυτό όσο και να φαίνεται ότι είναι ασήμαντο, μπορεί να αυξηθεί και να έχει άσχημη κατάληξη. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο ο διευθυντής του σχολείου να ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό και να τους παρακινεί να μιλάνε ανοικτά για τα προβλήματά τους γιατί η συζητώντας τα θα μπορεί να τους βοηθά έτσι ώστε αυτά να εξαλειφθούν (Σαίτης, 2008).

Επιπλέον, ο διευθυντής είναι σημαντικό να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των συναδέλφων του παίρνοντας σοβαρά τον τρόπο με τον οποίο αυτοί σκέφτονται, που νοιώθουν, που αντιδρούν και συνεργάζονται ρυθμίζοντας έτσι τη σκέψη, τη δράση και τη στρατηγική του στον εργασιακό χώρο του σχολείου. Είναι σημαντική η καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων και αποτελεί καθοριστικής σημασίας ώστε να δημιουργηθούν ανάμεσα στους συναδέλφους (διευθυντή και εκπαιδευτικοί) αρμονικές σχέσεις, αλληλοσεβασμού και αλληλοεκτίμησης με αποτέλεσμα τη ανάπτυξη ενός αποδοτικού Οργανισμού (Φωτόπουλος, 2013 & Ακρίβος, Γυαλιά, 2019).

Είναι εμφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός διευθυντή -ηγέτη που θα πρέπει να είναι συναισθηματικά υγιής έτσι ώστε να μπορεί να διαμορφώσει και να διευθύνει ένα συναισθηματικό υγιή Οργανισμό όπως είναι ο σχολικός Οργανισμός. Η υγεία η

συναισθηματική θα πρέπει να προκύπτει από τη συμπεριφορά του, όπως αυτή θα εμφανίζεται στο χώρο της εργασίας απέναντι στους υφισταμένους όπως είναι οι εκπαιδευτικοί και για αυτή τη συμπεριφορική εμφάνιση θα αναγνωρίζεται και θα διαφοροποιείται από τους άλλους. Περιληπτικά παρακάτω γίνεται λόγος για τις κάτωθι συμπεριφορές :

- *Δεν ασκεί κριτική.*
- *Κατανοεί τους άλλους και τα συναισθήματά τους.*
- *Είναι ειλικρινής και αυθεντικός στις διαπροσωπικές του σχέσεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις του.*
- *Αναλαμβάνει τις ευθύνες, δείχνει υπευθυνότητα και δέχεται κριτικές.*
- *Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, αλλά εστιάζεται στο σύνολο του προβλήματος και των ζητημάτων.*
- *Είναι εξωστρεφής και επιδιώκει τις επικοινωνιακές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.*
- *Μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του.*
- *Ενισχύει τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα, στηρίζει και βοηθάει τους υφισταμένους.*
- *Καθοδηγεί και συμβουλεύει, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των υφισταμένων, και παράλληλα γνωρίζει και επιθυμεί να δημιουργεί, να αναπτύσσει και να εμπνέει ηγέτες.*
- *Είναι αποφασιστικός και λαμβάνει το ρόλο του διαπραγματευτή και του διαμεσολαβητή, προκειμένου να επιλύσει ειρηνικά τις συγκρούσεις που προκαλούνται.*
- *Έχει αυτοπεποίθηση όπως το γνώθι σ' αυτόν, είναι ελεύθερος και αυτόνομος, λαμβάνει ρίσκο και αξιοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητες.*
- *Έχει ενσυνειδητότητα που τον βοηθάει να επικεντρώνει την προσοχή και το ενδιαφέρον του στους υφισταμένους χωρίς να διατυπώνει κρίση ή να αξιολογεί, με σκοπό τη βελτίωση της ζωής τους στον εργασιακό χώρο (Τριαντάρη, 2020).*

Οι επισημάνσεις που αναφέραμε παραπάνω για τη συμπεριφορά του διευθυντή- ηγέτη προσδίδουν πόσο φανερό είναι η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη προσωπικότητα του αλλά και στον χώρο που ασκεί ηγεσία. Τέλος, έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί απέδειξαν ότι η εμφάνιση των χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν διευθυντή-ηγέτη δημιουργεί προϋποθέσεις για ένα γόνιμο κλίμα στο χώρο της εργασίας αυξάνοντας την αποδοτικότητα στους εργαζομένους αποτελώντας κύριο παράγοντα παρακίνησης για την εργασιακή απόδοση (Τριαντάρη, 2020 & Ακρίβος, Γυαλιά, 2019).

➤ **ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝΩΣΗ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η επιτυχία ενός διευθυντή που ηγείται στη σχολική μονάδα θα εξαρτηθεί κυρίως από τον τρόπο που θα αντιμετωπίσει τους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς. Είναι βασικό ο διευθυντής – ηγέτης να μεταδίδει αυτοπεποίθηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό και να μην διακρίνεται ότι είναι ταραγμένος σε οποιαδήποτε δυσκολία ή κρίση που πρέπει να διαχειριστεί. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή η οικονομική

κρίση η οποία θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα πολλών εργασιακών χώρων, η συμπεριφορά του διευθυντικού στελέχους στους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς θα πρέπει να εμπυχωτική, να μην κλονίζεται και να είναι ηθικά σταθερή. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να βοηθά την προοπτική και τη διάθεση των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν όσο μπορούν καλύτερα (Φωτόπουλος, 2013).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με την μεταπτυχιακή εργασία που εκπονήθηκε με θέμα «Παρακίνηση, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες. Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών» συμπεραίνουμε ότι η παρακίνηση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εκπαίδευση καθώς αποτελεί μια σημαντική παράμετρος η οποία συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή επίδοση, δημιουργώντας έτσι θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η ύπαρξη του θετικού κλίματος η οποία είναι μια από τις βασικές τεχνικές της παρακίνησης των εκπαιδευτικών απέδειξε πως ένα υγιές, καλό, εργασιακό κλίμα μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα στην καλύτερη απόδοση στο εργασιακό τους σχολικό χώρο (Σαίτης, 2008).

Ακόμη, ένας άλλος βασικός παρακινητικός παράγοντας είναι οι ανταμοιβές, ο έπαινος και η ενθάρρυνση προς τους εκπαιδευτικούς. Η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές στηρίζεται συνήθως στην αναγνώριση, στον έπαινο και στην επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τα αποτελέσματά τους καθώς και για την προσφορά τους. Έτσι με αυτό τον τρόπο εξυψώνεται το ηθικό τους δίνοντάς τους μια κινητήρια δύναμη για μια μεγαλύτερη επιθυμία επίδοσης στο εκπαιδευτικό τους έργο (Βακάλη, 2020 & Κατσαρός, 2008)

Επίσης, μία εξίσου σημαντική τεχνική παρακίνησης είναι και το ευέλικτο ωράριο εργασίας όπου θα δώσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν το οικογενειακό τους βίο με το εργασιακό τους και μάλιστα καθώς αυτό αποτελεί ένα αρεστό κριτήριο για την αξιολόγηση του *«πόσο φιλικός προς την οικογένεια»* είναι ένας χώρος εργασίας (Robbins & Judge, 2018).

Επιπρόσθετα, σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και για την επιτυχία μιας σχολικής μονάδας αποτελεί ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος θεωρείται η κινητήρια δύναμη για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών καθώς και για την ομαλή λειτουργία του. Ο Διευθυντής του σχολείου οφείλει να είναι αποτελεσματικός και να υιοθετήσει μια κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά έτσι ώστε να παρακινήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό (Ρεντίφης, 2016, Σαίτης, 2008, Βασιλόπουλος, 2017, Τσομπανάκη, 2020). Η Τριαντάρη (2020), αναφέρει ότι *«αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που θα επηρεάζει σκέψεις, δράσεις, στάσεις, συμπεριφορές καθώς και αποφάσεις των υφισταμένων ή μιας ομάδας και επιτυγχάνει εκούσια και πρόθυμα τη συνεργασία και την από κοινού συμμετοχή τους στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων, με απώτερο σκοπό την ευημερία και την ευδαιμονία των εργαζομένων»*.

Επιπλέον, ο διευθυντής θα πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον με εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας για τον άλλον, να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, να επιδιώκει συνεχώς την παρακινητική του προσπάθεια προς τους παιδαγωγούς, η οποία με τους κατάλληλους τρόπους θα

προσπαθήσει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρακάτω παραθέτουμε κάποιους από αυτούς όπως:

- Συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Βασικό ρόλο για την υλοποίηση μιας απόφασης διαδραματίζει η στάση και η συμπεριφορά του διευθυντού της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να εφαρμόσει τον συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων αναπτύσσοντας έτσι σχέσεις σεβασμού και συνεργασίας παρακινώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε να μπορούν να λαμβάνουν μέρος ενεργά στη λήψη των αποφάσεων (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).
- Θετικό και ευχάριστο σχολικό κλίμα. Το σχολικό κλίμα είναι σημαντικό διότι θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων των σχολείων καθώς και στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικότερου τρόπου για το διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών. Απώτερος σκοπός του διευθυντού της σχολικής μονάδας για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι η ανάπτυξη ενός ευχάριστου κλίματος καθώς και αισθημάτων ευχαρίστησης και ικανοποίησης σε όλους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος που θα έχει καλλιεργήσει ο διευθυντής-ηγέτης με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την εξωστρέφεια με την οποία θα έχει δημιουργήσει με τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να τους παρακινήσει και να γίνουν αποδοτικότεροι στην εργασία τους (Βακάλη, 2020, Ζιάκα, 2014, Τριαντάρη, 2020).
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη προσωπικού. Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στο επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια θεωρείται βασικής σημασίας καθώς θα βοηθήσει τους παιδαγωγούς να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στα σχολικά εγχειρίδια, να εφαρμόσουν νέες μεθόδους διδασκαλίας με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του σχολείου αλλά και την προώθηση των καινοτομιών του εκπαιδευτικού συστήματος (Σαίτης, 2008, Κατσαρός, 2008).
- Η αυτοπεποίθηση και η τόνωση του ηθικού των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής του σχολείου είναι σημαντικό να μεταδίδει αυτοπεποίθηση στους εκπαιδευτικούς γιατί θα έχει σαν αποτέλεσμα να βοηθά την προοπτική και τη διάθεση των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν όσο μπορούν καλύτερα στην εργασία τους (Φωτόπουλος, 2013).
- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο διευθυντής έχοντας την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, ο έλεγχος συναισθημάτων και ενσυναίσθησης μπορεί να είναι πιο αποδοτικός στο να διοικεί το σχολείο, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών και μαθητών αλλά και την απόδοση της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο διευθυντής είναι σημαντικό να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των συναδέλφων του παίρνοντας σοβαρά τον τρόπο με τον οποίο αυτοί σκέφτονται, που νοιώθουν, που αντιδρούν και συνεργάζονται ρυθμίζοντας έτσι τη σκέψη, τη

δράση και τη στρατηγική του στον εργασιακό χώρο του σχολείου. Είναι σημαντική η καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων και αποτελεί καθοριστικής σημασίας ώστε να δημιουργηθούν ανάμεσα στους συναδέλφους (διευθυντή και εκπαιδευτικούς) αρμονικές σχέσεις, αλληλοσεβασμού και αλληλοεκτίμησης με αποτέλεσμα τη ανάπτυξη ενός αποδοτικού Οργανισμού(Τσιγγίλης, Καραμανέ, Κατσά, 2021, Φωτόπουλος, 2013, Ακρίβος & Γυαλιά, 2019). Συμπερασματικά, ο διευθυντής αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας σχολικής μονάδας, διότι ο ίδιος με την σωστή καθοδήγηση και τη βοήθεια που θα παρέχει στο εκπαιδευτικό προσωπικό θα επιφέρει την βελτίωση της επίδοσης των εκπαιδευτικών, την τόνωση του ηθικού τους, την αύξηση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων και στην διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων και προβλημάτων, την βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και ενσυναίσθησης και τέλος την δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου σχολικού κλίματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ακριβος, Χ, & Γυαλιά, Ε. (2019). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσία. Εκπαιδευτικό υλικό. ΕΚΔΔΑ. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Α΄ Φάση Σπουδών. Αθήνα. Ανακτήθηκε από eclass.ekdd.gr - <https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/?course=KSTA103>

Ανθης, Χ., & Κακλαμάνης, Θ. (2006). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην Εκπαίδευση. 1^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: «Το Ελληνικό Σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας». Πρακτικά Συνεδρίου (σελ. 2-10). Ιωάννινα: Περιφερειακή Διεύθυνση Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης Ηπείρου. <http://srv-ipeir.pde.sch.gr>

Αργυρίου, Α. & Ανδρεάδου, Δ. (2011). Οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/-ντριών σχολείων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. Δελτίο Κ.Ο.Ε.Δ, 25, 15-19. Ανακτήθηκε από <http://www.koed.org.cy/myfiles/deltia/no25.pdf>

Αριστοτέλους, Φ., & Αγγελίδης, Π. (2008). Ο επιτυχημένος ηγέτης: Μια μελέτη περίπτωσης. Ποιότητα στην εκπαίδευση, έρευνα και διδασκαλία. Πρακτικά 10ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου. <http://utopia.duth.gr> Ανακτήθηκε από http://utopia.duth.gr/~xsakonid/index_htm_files/26_5_14_A%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF_III.pdf

Βακάλη, Σ. (2020). Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Πέλλας και ο ρόλος της Ηγεσίας. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος». Τόμος 10, Τεύχος 3. <https://journal.educircle.gr/> Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2020/teuxos2/teyxos_8_2_20.pdf

Βάσιου, Α., (2018). Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών με το συναίσθημα και την κινητοποίηση στην εργασία. Τόμος, 11. Επιστημονική Επετηρίδα, Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/> - <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/article/view/11974/14433>

Βασιλόπουλος Χ. (2017). Ο ρόλος του διευθυντή στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας και της Κύπρου - μια συγκριτική προσέγγιση. Επιστήμες Αγωγής. Τόμ. 2017 Αρ. 3 (2017): Τεύχος 3 / 2017 , 100-111 Ανακτήθηκε από <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/46>

Βασιλόπουλος Χ. (2018). Η Επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού ως Μοχλός Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Σχολικής Τάξης. *Επιστήμες Αγωγής*, Τόμος 2018, Αρ.3, 68–81. Ανακτήθηκε από <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/300/237>

Βαρσαμίδου, Α. & Ρεσ, Ι. (2006) *Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών*. Ρόδος, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, 10, 121-129. <http://www.pi-schools.gr/>. Ανακτήθηκε από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teychos10/121-129.pdf>

Γιαννούλη, Κ. Η ανίχνευση κινήτρων των διευθυντών σχολικών μονάδων για την κάλυψη της θέσης του σχολικού ηγέτη και η συμβολή τους στην αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Μία εμπειρική έρευνα. Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες Τόμος Β' Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί. Επιμελητές Β. Τόμου Γκιώση, Σ., Βαλκάνος, Ε., Οικονόμου, Α. 24 - 26 Νοεμβρίου 2017. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσ/νίκη. <http://www.leadership2017.uom.gr/> Ανακτήθηκε από http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf

Γκορέζης Π, (2016) Παρακίνηση. Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεσ/νικη ΑΠΘ. <https://docplayer.gr/> & <https://docplayer.gr/6262318-Parakinisi-dr-panagiotis-gkorezis.html> Ανακτήθηκε από <https://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

Γκορέζης, Π. Μπέλλου, Β. Οργανωσιακή Συμπεριφορά χ.χ <http://archive.eclass.uth.gr/> <https://appurl.io/LZtulG1IDN>

Γραμματικού (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Εισήγηση στο 1ο Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Ελλάδα-Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 152-162. Αθήνα. <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr> <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/782>

Δημητριάδης, Ε., Χατζόγλου, Π., Θερίου, Ν., Μαδυτινός, Δ. (2003). Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας. 16ο Εθνικό Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, 25-27 Σεπτεμβρίου 2003, Λάρισα. 75-84. http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf

Eggen, P.,Kauchak. D.(2017).Εκπαιδευτική ψυχολογία. Νέοι ορίζοντες στη μάθηση και στη διδασκαλία.. Εκδόσεις κριτική.

Ζιάκα, Β. (2014). Ο Ρόλος του διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής. Τόμος 11 (1), 41– 54. <https://www.elleda.gr/> Ανακτήθηκε από https://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf

Θεοφιλίδης, Χρ., Στυλιανίδης, Μ. (2000). Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Ιορδάνογλου Δ., (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

Καλούρη, Ο. Χ. (2008). Βιομηχανική ψυχολογία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών & Ανωτάτη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. <http://repository.edulll.gr/1092> Ανακτήθηκε από https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3693/1092_02_oaed_enotita04b_v01.pdf

Καρατάσιος, Γ. & Καραμήτρου Α. (2008). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.Τμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης. Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο: Πρακτικά διημερίδων, Αθήνα, Ίδρυμα Ευγενίδου, 20-21 Μαρτίου 2008 & Θεσσαλονίκη, Πολυτεχνική Σχολή ΑΠΘ, 17-18 Απριλίου 2008, 48-53. ISBN: 9789604071937 - Ανακτήθηκε από ψηφιακή Βιβλιοθήκη, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=104&bitstream=104_01#page/1/mode/2up & <http://repository.edulll.gr/104> - <http://hdl.handle.net/10795/104>

Καρράς, Κ & Wolhuter, C. (2015) Συστήματα Εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης των εκπαιδευτικών στο σύγχρονο κόσμο. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg. <https://eclass.edc.uoc.gr/>

Κασιμάτη, Κ., & Γιαλαμάς, Β. (2001). Απόψεις εκπαιδευτικών για τη συμβολή των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 114-125. <http://www.pi-schools.gr/> Ανακτήθηκε από <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos5/>

Καστανίδου, Σ., & Τσιακαντέρη, Ρ.(2015). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος» Τόμος 3, Τεύχος 3, 2015 © εκπαιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576, <https://journal.educircle.gr> - https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos3/3_3_2.pdf

Κατσαρού, Ε & Δεδούλη Μ.(2008).Επιμόρφωση και Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης. Υπουργείο Εθνικής παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. <http://www.pi-schools.gr/> Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book5.pdf

Κατσαρού, Ε., Πιτσιάβας, Δ., Κάκκος, Γ. (2016). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος» Τόμος 4, Τεύχος 3, 2016. <https://journal.educircle.gr/> Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos3/teuxos3_10.pdf

Κατσαρός, Ι.(2008), Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής παιδείας και Θρησκευμάτων - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. <http://www.pi-schools.gr/> Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κοκκινέλη, Κ. (2019). Το Σχολικό κλίμα και η αξιολόγησή του : αντιλήψεις, ενδιασημοί και αντιστάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 7, Τεύχος 1- <https://journal.educircle.gr/> Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2019/teuxos1/teyxos_7_1_7.pdf

Κουτής, Χ. (2022). Ο Έλεγχος της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow και της θεωρίας χ και ψ του McGregor στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή του Σχολείου Διεθνές Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος» Τόμος 10, Τεύχος 3, 2022 © εκπαιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576. <https://journal.educircle.gr/> Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2022/teuxos3/teyxos_10_3_2.pdf

Κουφίδου Σ.,(2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό χώρο. Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα.

Λιακοπούλου, Μ. (2014). Η σχολική μονάδα ως εστία επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών. Στο Ζ. Παπαναούμ,Μ. Λιακοπούλου (Επιμ.). Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: εγχειρίδιο επιμόρφωση (σ.σ. 1-26). Αθήνα, Υ.ΠΑΙ.Θ. στο http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/index.php/2014-09-05-15-40-12/2014-09-05-15-45-43/82-odigos-liakopo?showall=1
http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/images/pdf/keimena/odigos/papanaoum.pdf

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.

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

Μπρίνια, Β. (2012). Η εφαρμογή της Συμμετοχικής Διοίκησης στη σχολική μονάδα: Κλειδί επιτυχίας για το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Καρακατσάνη Δ. & Παπαδιαμαντάκη Γ. (επιμέλεια), Σύγχρονα

θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής - Αναζητώντας το Νέο Σχολείο, σελ.97-100. Αθήνα: Επίκεντρο
<http://old-eclass.uop.gr/> Ανακτήθηκε από <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/SEP126/%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CF%84%CE%BF%20%CE%9D%CE%B5%CE%BF%20%CE%A3%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF.pdf>

Ξαφάκος, Ε., Βάσιου, Κ., Σταυρόπουλος, Β., Καλδή, Σ., Τζίκα Β., Σταυριανουδάκη, Α. (2020) Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη ζωή τους: η σχέση της με την ποιότητα της ζωής τους και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Εκπαίδευση & Επιστήμες / Σχολή Θετικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ανακτήθηκε από <http://eduscience-journal.sci.uth.gr/>

Οικονομίδης, Β. (2017). Το παιδαγωγικό κλίμα της σχολικής τάξης και ο ρόλος του εκπαιδευτικού. Στο Κ. Καρράς (Επιμ.), Θέματα της Σύγχρονης Παιδαγωγικής Διδακτικής Θεωρίας και Πράξης (11-31), Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης. Σχολή Επιστημών Αγωγής. Π.Τ.Δ.Ε – ΚΕ.ΜΕ.ΤΕ.ΔΕ. <https://eclass.edc.uoc.gr/>

Οικονόμου, Β. (2007). Τ.Π.Ε. Νέες Τεχνολογίες στην Εκπαίδευση. Η τεχνολογία στην εκπαίδευση, economu.wordpress.com. Ανακτήθηκε από <https://economu.wordpress.com/e%ce%bd%cf%83%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%cf%8e%ce%bd%ce%bf%ce%bd%cf%84%ce%b1%cf%82-%cf%84%ce%b9%cf%82-%cf%84%cf%80%ce%b5-%cf%83%cf%84%ce%b7-%ce%b4%ce%b9%ce%b4%ce%b1%cf%83%ce%ba%ce%b1%ce%bb%ce%af%ce%b1/bo-my/>

Παγγέ, Τ. Κυριαζή, Μ. Τόμ. 1 (1998). Νέες Τεχνολογίες στην Εκπαίδευση. 1η Πανεπιστημιακή Ημερίδα. Συνέδρια της Ελληνικής Επιστημονικής Ένωσης Τεχνολογιών Πληροφορίας & Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση. <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr> Ανακτήθηκε από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/cetpe/article/view/4714>

Παπαναούμ, Ζ. (2003). Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: Θεωρητική και Εμπειρική προσέγγιση, Αθήνα, Τυπωθήτω

Παπαναούμ, Ζ. (2014). Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: αρχές και πρακτικές της επιμόρφωσης. Στο: Ζ. Παπαναούμ & Μ. Λιακοπούλου, (επιμ.). Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Εγχειρίδιο επιμόρφωσης (σσ. 13-20). Δράση «Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας». Ανακτήθηκε από http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/images/pdf/keimena/odigos/papanaoum.pdf

Παπάνης, (2009). Κίνητρα του δασκάλου. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα (Greek Social Research). <http://epapanis.blogspot.com/> Ανακτήθηκε από <http://epapanis.blogspot.com/2009/02/blog-post.html>

Πασιαρδή, Γ. (2001). Το σχολικό κλίμα, θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Αθήνα: Τυπωθήτω

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία. Αθήνα: τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο

Ρεντίφης Γ. (2016). Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα. 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 19/5/15 έως 21/5/15. Υπό την Αιγίδα Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων. Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή. Πρακτικά 5^ο συνεδρίου. Τόμ..2015. Αριθμ. 2 1170–1178. <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr> - <https://doi.org/10.12681/edusc.354>

Ρούσσου Μ, (2020). Τα Κίνητρα ως Παρωθητικός παράγοντας προς την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών. <http://www.scientific-journal-articles.org> Ανακτήθηκε από <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/roussou-maria/motivation-as-a-factor-contributing-to-teachers-job-satisfaction-roussou-maria.htm>

Σαγρή Θ., & Βουρνούκα Ι. (2016). Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 19/5/15 έως 21/5/15. Υπό την Αιγίδα Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων. Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή. Πρακτικά 5^ο συνεδρίου. Τόμ..2015. Αριθμ. 2 1179–1191. <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr> - <https://doi.org/10.12681/edusc.356>

Σαΐτης Χ. (2002). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Α (2008). Οργάνωση και Διοίκησης Δομών Εκπαίδευσης. Εκπαιδευτικό υλικό Εκπαίδευσης. Αθήνα. <http://hdl.handle.net/10795/1377> - <http://repository.edulll.gr/1377>

Σαΐτης, Χ. (2008). Εκπαιδευτική Πολιτική και Διεύθυνση. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. (ΕΚΠΑ) και (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.) <http://repository.edulll.gr/1093>
<http://hdl.handle.net/10795/1093>

Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. : Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο <http://www.pi-schools.gr> Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf

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

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Αθήνα. Αυτοέκδοση Αθήνα

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Αθήνα. Θεωρία, Έρευνα και μελέτη Περιπτώσεων. Αυτοέκδοση Αθήνα

Σπυριάδου Κ., & Κουτούζης Μ. (2019). Κίνητρα και αντικίνητρα διεκδίκησης θέσης διοικητικής ευθύνης: Στάσεις και απόψεις των αιρετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης, 5, 70–98. <https://ejournals.epublishing.ekt.gr> - <https://doi.org/10.12681/dial.20332>

Στυλιανού, Μ. (2022), Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα, Εργασιακή ικανοποίηση και Παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Ο Φιλελευθερός - Philenews, <https://www.philenews.com/> Ανακτήθηκε από <https://www.philenews.com/f-me-apopsi/paremvaseis-ston-f/article/1468569>

Τεκτονοπούλου, Μ. (2018). Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας στη Διαχείριση Σχολικής Τάξης. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος». Τόμος 6, Τεύχος 3, 2018 © εκπ@ιδευτικός κύκλος. <https://journal.educircle.gr/> Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2018/teuxos3/teyxos_6_3_10.pdf

Τριαντάρη, Σ.(2020). Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλης,

Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: Ι. Χαρμπαντίδης, 2020.

Τριαντάρη, Σ. (2021). Ηθική στη λήψη αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλης,

Τσιγγίλης Ν., Καραμανέ Ε., & Κατσά Μ. (2021). Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών με τη συλλογική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. *Preschool and Primary Education*, 9(2) Παιδαγωγικό τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης, Εργαστήριο Παιδαγωγικών Ερευνών & Εφαρμογών/Π.Τ.Π.Ε., Πανεπιστήμιο Κρήτης. <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/> Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.12681/ppej.26155>

Τσομπανάκη, Α. (2020). Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της. Επιστημονικό Περιοδικό Σ.Κ.Ε.Ψ.Υ. Σύγχρονη Κοινωνία, Εκπαίδευση & Ψυχική Υγεία. Νέα Εποχή. Τεύχος7, Ιούλιος-Δεκέμβριος 2020. <https://psychologiagr.com> Ανακτήθηκε από <https://psychologiagr.com/wp-content/uploads/2021/01/PER-SKEPSY-TEYXOS-7.pdf>

Τσουμάλη, Β. (2020). Καταλήψεις ελληνικών δημόσιων σχολείων: Παράγοντες που διαμορφώνουν τη στάση των μαθητών. Διπλωματική εργασία. <https://pergamos.lib.uoa.gr/>

Υφαντή, Α. & Βοζαΐτης, Γ. (2009). Η επιμόρφωση & επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ως στοιχεία ποιότητας στο εκπαιδευτικό έργο. Παιδαγωγική - Θεωρία & πράξη, 3, 31-46. <https://www.pedagogy.gr/> Ανακτήθηκε από <https://www.pedagogy.gr/images/tefxoi/teuxos3.pdf>

Φωτόπουλος, Ν. (2013). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων/Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης Ανακτήθηκε από <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

Χάδου, Ν. (2016). Διαβίου Μάθηση-Εκπαίδευση- Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών Προσανατολισμένη στην Αγορά Εργασίας. Πρακτικά Συνεδρίου «Ελλάδα-Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Διαβίου Μάθηση, Έρευνα, Καινοτομία και Οικονομία» 163 - 172. Αθήνα : Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. <https://epublishing.ekt.gr/> Ανακτήθηκε από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/783>

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001) Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης. Αθήνα. Εκδόσεις :Τυπωθήτω-Δαρδανός.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο: Ζ. Παπαναούμ, (Επιμ), Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή, (σελ. 213-230). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Interbooks. 159

Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Λ., 2013. Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα. Εκδ. Φαίδιμος.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Baron, R.A. (1991), Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research, Motivation and Emotion, vol. 15, No 1.

DeCenzo, D., Robbins, S. Verhulst, S., (2016). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα. Εκδ. Utopia.

Heckhausen H. (1991) Motivation and Action, Berlin, Springer- Verlag.

Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence. London: Bloomsbury

Meyers, B., Meyers, J., Gelzheiser, L. (2001). Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams. Journal of Educational and Psychological Consultation, 12(4).

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology (1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Robbins, S., Judge, T., (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εικ.1 σελ.14

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. Εκδόσεις κριτική. Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/dioikisiepixiriseon2h/graphics/gr72>

Εικ.2 σελ.15

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Εκδόσεις κριτική. Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/dioikisiepixiriseon2h/graphics/gr73>

Εικ.3 σελ.16

Αντιπαραβολή ικανοποίησης και δυσαρέσκειας

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Robbins & Judge, 2018) σελ.216

Εικ.4 σελ.18

Σχηματική απεικόνιση της Θεωρίας X και Ψ – Douglas Mc Gregor

Πηγή : <https://journal.educircle.gr/> - Κουτής, 2022, σελ.8. Διεθνές Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 10, Τεύχος 3.

Εικ.5 σελ.19

Η θεωρία της προσδοκίας.

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά,(Robbins & Judge, 2018) σελ.235

Εικ.6 σελ.20

Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom. Σελ.157. Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. **Τριαντάρη (2020)**. Πηγή : [https://www.researchgate.net/publication/355753018 Leadership Leadership theories From the aristotelian Rhetorician to the modern leader](https://www.researchgate.net/publication/355753018_Leadership_Leadership_theories_From_the_aristotelian_Rhetorician_to_the_modern_leader)

Εικ.7 σελ.21

Θεωρία της Ισότητας

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins & Judge, 2018), σελ.229

Εικ.8 σελ.23

Μοντέλο Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins & Judge, 2018), σελ.230

Εικ.9 σελ.29

Συνδυαστικές επιδράσεις των στόχων και της αυτο-αποτελεσματικότητας στην επίδοση.

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins και Judge, 2018),σελ.225

Εικ.10 σελ.30

Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης.

Πηγή : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, (Robbins και Judge, 2018),σελ.237

Εικ.11 σελ.32

Εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα. Εκδόσεις Κριτική. Εκπαιδευτική Ψυχολογία. Νέοι ορίζοντες στη μάθηση και τη διδασκαλία (Eggen, P.,Kauchak. D.(2017)

Πηγή : <https://kritiki.gr/microsites/ekpedeutikipsixologia/chapter/ch10/graphics/gr10-1>

Εικ.12 σελ.48

Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. **Τριαντάρη (2020)**.Πηγή: https://www.researchgate.net/publication/355753018_Leadership_Leadership_theories_From_the_aristotelian_Rhetorician_to_the_modern_leader