



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΔΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΕ ΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

της

**ΕΛΕΝΗΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ**  
(ΑΜ 1162016)

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Σπύρος Αβδημιώτης

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

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος, 2017



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

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

Υπό τους ακόλουθους όρους:

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

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

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

Θεσσαλονίκη, 16/12/2017

Ο/Η Δηλών/ούσα:

Ελένη Παπαδοπούλου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και του τύπου ηγεσίας καθώς και των διαπροσωπικών σχέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, της παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία. Μια εκπαιδευτική μονάδα που καινοτομεί σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και την στάση των εργαζόμενων απέναντι στην ίδια την εργασία και το φόρτο της. Μεγάλο ρόλο παίζει η ηγεσία και η παρακίνηση που ο διευθυντής ασκεί στο προσωπικό καθώς σε ένα δημόσιο οργανισμό η ιεραρχία παίζει πρωταρχικό ρόλο στη διοίκησή του (Evans & Lindsay, 1999).

Η πρωτογενής έρευνα διεξήχθη σε δημοτικό σχολείο της Βορείου Ελλάδας με σκοπό να μπορέσουν να επιβεβαιωθούν οι αρχικές υποθέσεις του ερευνητή και να μετρηθούν οι αλληλεπιδράσεις των συσχετίσεων που δημιουργούνται σε μία εκπαιδευτική μονάδα που καινοτομεί με απώτερο στόχο τη γενίκευση των συμπερασμάτων μας.

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν επιβεβαίωσαν την διεθνή βιβλιογραφία και τις αρχικές υποθέσεις του ερευνητή. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPS τα οποία κατέδειξαν ότι υπάρχει υψηλού βαθμού συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα: της καινοτομίας και της παρακίνησης, των διαπροσωπικών σχέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού μεταξύ του και προς την ηγεσία, τον τρόπο και στυλ ηγεσίας και την ικανοποίηση που νοιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Επίσης η ανάλυση έδειξε ότι τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων ασκούν επίδραση στις παραπάνω συσχετίσεις.

**Λέξεις κλειδιά:** Σχολείο, Καινοτομία, Παρακίνηση, Ικανοποίηση από την εργασία, Ηγεσία, Διαπροσωπικές σχέσεις

## ABSTRACT

The present study attempts to investigate the relation among the leadership style and the interpersonal educational staff relations of the educational unit, the motivation and the work satisfaction. An educational unit that innovates according to the international science body is able to alter the way its employees interact and the attitude of the employees to the work itself and the load it contains. A major role is played by the leadership and the motivation the manager enforces to the staff given in a public organization the hierarchy imposes the leading role in its management (Evans & Lindsay, 1999).

The primary study was conducted in a school in Northern Greece with the aim to verify the initial researcher's inspections and to measure the interrelations of the correlations than are created in an educational unit, which innovates, with the ultimate aim to generalize our outcomes.

The outcomes that were extracted confirmed the international science body. By using the statistical tool SPSS the results indicated that there is a high correlation between the variables used in the present research; the one of innovation, motivation, interrelation between the educational staff and the leadership, the way and the style of the leadership applied as well as the satisfaction the employees obtain from their employment. Also the analysis indicated that the participant's demographics impose some influence on the above relations.

**Keywords:** School, Innovation, Motivation, Job satisfaction, Leadership, Interpersonal relationships

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>Εισαγωγή</b> .....	10
<b>1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b> .....	11
1.1.Γενικά περί διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε εκπαιδευτικές μονάδες.....	11
1.1.1 Ο ρόλος της ηγεσίας.....	13
1.1.2. Ο ρόλος της παρακίνησης .....	16
1.1.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας.....	24
1.1.4 Διαπροσωπικές σχέσεις/ κοινωνικότητα/ συναισθηματική ευφυΐα.....	28
<b>Διαπροσωπικές σχέσεις</b> .....	28
1.2 Καινοτομία.....	38
1.2.1. Τι είναι καινοτομία .....	38
1.2.2. Ρόλος τεχνολογίας .....	39
1.3 Αναγκαιότητα καινοτομίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, παραδείγματα καινοτομίας σε αυτές .....	41
1.4 Παράδειγμα καινοτομίας .....	47
<b>1.4.1 Τάσεις, προκλήσεις και τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας προς αξιοποίηση</b> .....	49
1.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων .....	51
<b>2. Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	53
2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές.....	53
2.2 Εννοιολόγηση .....	53
2.3.Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	55
2.4 Ποσοτική έρευνα .....	56
2.5 Εγκυρότητα.....	56
2.6 Κατασκευή δεικτών .....	58
2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος .....	59
2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	60
2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου .....	60
2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων .....	61
<b>3. Αποτελέσματα έρευνας</b> .....	62
3.1.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	62

<b>3.1.2:Ικανοποίηση από την εργασία</b> .....	67
<b>3.1.3. Εγγύτητα σχέσεων- Κοινωνικότητα</b> .....	80
<b>3.1.4. Επικοινωνία</b> .....	89
<b>3.1.5. Διεύθυνση</b> .....	94
<b>3.1.6. Καινοτομία</b> .....	102
<b>3.1.7. Παρακίνηση</b> .....	109
3.2. Παραγοντική ανάλυση .....	121
<b>3.2.1 Έλεγχος μονοδιαστικότητας</b> .....	121
3.3. Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου.....	125
3.4. Στατιστική Μέτρηση του Μοντέλου.....	126
• $\chi^2$ .....	128
3.5 Σύνοψη Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων .....	128
<b>4. Συμπεράσματα</b> .....	130
4.1 Εμπόδια και περιορισμοί της έρευνας .....	138
4.2. Αφορμές για περισσότερη ανάλυση .....	138
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	140
Ελληνόγλωσση.....	140
Ξενόγλωσση.....	142
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	152
Ερωτηματολόγιο .....	152

***‘Innovation is not about talking the talk but walking the walk’***  
..... *Peter Serdyu*



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου σε αυτό το δύσκολο ερευνητικό και συγγραφικό έργο αλλά και συνάμα όμορφο και συναρπαστικό ταξίδι στον κόσμο της γνώσης. Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Σπύρο Αβδημιώτη για την αποτελεσματική συνεργασία, την ουσιαστική του καθοδήγηση και την στενή και ακούραστη υποστήριξή του, καθώς ήταν διαθέσιμος ανά πάσα στιγμή σε όλη τη διάρκεια της έρευνας. Τον ευχαριστώ από καρδιάς για την εμπιστοσύνη και βοήθεια που μου προσέφερε, γιατί χωρίς αυτήν ο κόσμος των στατιστικών, των παραγόντων και του SPSS θα παρέμενε άγνωστος και ανεξερεύνητος. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης που μου προσέφεραν πολύτιμα εφόδια για περισσότερη κριτική και επιστημονική σκέψη

Ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα το σύζυγό μου Δήμο, για τη συμπαράστασή και τη βοήθεια του σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος, γιατί χωρίς εκείνον τίποτα από όλα αυτά δεν θα είχε γίνει πραγματικότητα, καθώς και τα παιδιά μου Αναστασία και Μάρκο που με υπομονή στάθηκαν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού μου στη γνώση, μοιραζόμενοι μαζί μου μια καθημερινότητα που με συντρόφευε γλυκά. Τέλος, ελπίζω ο φύλακας-άγγελός μου να καμαρώνει από εκεί που βρίσκεται....

## Εισαγωγή

Το σχολείο σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και αν βρίσκεται αποτελεί μια πολυδιάστατη καθημερινότητα τόσο για τους μαθητές όσο και για το προσωπικό το οποίο εργάζεται μέσα σε αυτό. Οι σχέσεις και η δυναμική που αναπτύσσεται μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι μοναδικές και αλληλοεπηρεάζονται και αλλάζουν συνεχώς (Barker, 2016).

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να παρουσιάσει μέσω της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας την έννοια της καινοτομίας και την σημαντικότητα της εφαρμογής της σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς καθώς αλλάζει την ισορροπία των σχέσεων και των δυναμικών μέσα σε αυτούς. Συγκεκριμένα διεξάγεται μία πρωτογενής έρευνα σε εκπαιδευτικό οργανισμό ο οποίος έχει εφαρμόσει καινοτόμες δράσεις, οι οποίες και παρουσιάζονται εκτενώς, για την διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται στην εν λόγω σχολική μονάδα.

Κατά τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος παρατίθεται βιβλιογραφία σχετική με τις έννοιες ηγεσία, παρακίνηση, συναισθηματική νοημοσύνη, επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις σε μία προσπάθεια για καλύτερη κατανόηση αυτών των όρων αλλά και να τονιστεί η σπουδαιότητα των παραμέτρων αυτών για την ποιότητα των σχέσεων και τα προϊόντα της δουλειάς του εκπαιδευτικού που δεν είναι άλλα από τους ίδιους τους μαθητές του.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας έγινε προσπάθεια να μετατραπούν τα περιγραφικά μας ευρήματα σε μετρήσιμα στοιχεία για να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ τους και ο βαθμός της αλληλεπίδρασής τους.

Η προστιθέμενη αξία της μελέτης αυτής είναι ότι επιβεβαιώνει την βιβλιογραφία εξετάζοντας πραγματικά στοιχεία και ελέγχοντας την πορεία τους, δίνοντας την ευκαιρία για περαιτέρω εξέταση και μελέτη του θέματος.

# 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

## 1.1. Γενικά περί διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε εκπαιδευτικές μονάδες

Ο όρος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος μας έρχεται από τον χώρο των επιχειρήσεων, άρχισε να εμφανίζεται ως επιστημονικός όρος τη δεκαετία του 80 σε αντικατάσταση του όρου Διευθυντής Προσωπικού. Δημιουργήθηκε για να δώσει μία νέα δυναμική στο ρόλο του διευθυντή και να τον καταστήσει αποδοτικότερο. Ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του διευθυντή προσωπικού ήταν να διοικεί και να ελέγχει διαδικασίες και συμπεριφορές, ο νέος ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού διευρύνεται και στοχεύει ακριβώς σε αυτό που προδίδει και ο τίτλος του, το Δυναμικό (Mercer et al., 2010). Ο Storey το 1995 αναφέρει ότι η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μορφή διεύθυνσης η οποία προσπαθεί να βρει αποδοτικούς τρόπους ανταγωνιστικότητας, χρησιμοποιώντας μια σειρά από πολιτισμικές, οργανωσιακές και προσωπικές τακτικές (Storey, 1995).

Η μετάβαση από την κλασσική και νεοκλασική σχολή του μάνατζμεντ στη σύγχρονη ανθρωποκεντρική σχολή και η αλλαγή της θέσης του ανθρώπου στην παραγωγική διαδικασία από υποκατάστατο της μηχανής σε παραγωγική μονάδα η οποία θα πρέπει να βρει την αυτοπραγμάτωση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, απέρριψε το αυταρχικό και αυστηρά προσδιορισμένο στυλ διεύθυνσης. Σε αυτό το πλαίσιο της σύγχρονης προσέγγισης, ερευνητές παρατήρησαν ότι επιτυχημένες εταιρείες απέρριψαν το αυταρχικό στυλ διεύθυνσης με τις κατευθυντήριες εντολές και τον έλεγχο και παρατήρησαν ότι επιτυχημένες εταιρείες επαναπροσδιόρισαν τον ρόλο του Διευθυντή δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις κοινές αξίες και στην συμμετοχή των εργαζομένων. Διακεκριμένοι διευθυντές βρίσκονται να παρακολουθούν τα σχόλια των υφισταμένων λαμβάνοντας τα υπ' όψιν καθώς και να επενδύουν στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού με το σκεπτικό ότι αναπτύσσοντας ικανότητες οι τελευταίοι θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις συνεχόμενες αλλαγές στο χώρο τους (Mercer et al., 2010). Το παλιομοδίτικο στυλ του διευθυντή προσωπικού με την επιμονή στη γραφειοκρατική διοίκηση και την αυθεντία δεν είναι πλέον αρκετό και αποδοτικό. Ερευνητές του χώρου παρατήρησαν ότι οι υπάλληλοι που είχαν έλεγχο και της εργασίας τους και των ενεργειών τους ήταν πλέον

περισσότερο ικανοποιημένοι και αποδοτικοί. Ο ρόλος λοιπόν της ηγεσίας αλλάζει και η παρακίνηση όσο και η ανάπτυξη των ικανοτήτων έρχεται πλέον στο προσκήνιο (Blackman & Henderson, 2005).

Καθώς οι ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις ο χώρος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να μείνει ανέπαφος. Ερευνητές στον τομέα της εκπαίδευσης αποστασιοποιήθηκαν από όρους όπως, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστικότητα και εισήγαγαν στην έρευνα νέους, όπως, αποτελεσματικότητα, επιτυχία ή βέλτιστο αποτέλεσμα. Οι Middlewood και Lumby ισχυρίστηκαν ότι ο αποτελεσματικός Διευθυντής που αξιοποιεί και παράλληλα ολοκληρώνει την ανθρώπινη υπόσταση είναι το κλειδί για την εκπαιδευτική εμπειρία υψηλού επιπέδου και ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί βασίζονται στην επιτυχία τους και την αποτελεσματικότητά σε ανθρώπους που δουλεύουν μέσα σε αυτούς (Middlewood & Lumby, 1998). Το εκπαιδευτικό μάντζμεντ βασίζεται σε μια ευρεία δέσμευση ηθικών και φιλοσοφικών στόχων και μια ασφαλή κατανόηση της ανθρώπινης φύσης. Οι ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα καλούνται να αυξήσουν την δημιουργικότητα και την κινητικότητα, γεφυρώνοντας διαφορές ανάμεσα στα ιδρύματα και στις κοινωνικές ομάδες και συνεισφέροντας στην οικονομική επιτυχία. Η εκπαίδευση δεν θα μπορούσε να μείνει έξω από αυτό το παιχνίδι καθώς είναι ο χώρος στον οποίο προετοιμάζονται οι μελλοντικοί ηγέτες (Hopkins, 2007).

Ο Ρόλος του Διευθυντή στην εκπαίδευση είναι πλέον πολύπλευρος και αποτελεί εξέλιξη του Διευθυντή Προσωπικού, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Η επιτυχία του βασίζεται σε δύο σημαντικές παραμέτρους: το «τι» και το «πως». Ο διευθυντής του επιπέδου αυτού θα πρέπει πρωτίστως να γνωρίζει καλά τη δουλειά του και όλα τα στάδια και τις διαδικασίες της εκπαίδευσης. Είναι απαραίτητο να παρατηρεί γύρω του και να καταγράφει την πρακτική εκείνη που θα του φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και να την εμπλουτίζει με την γνώση του ειδικού βασιζόμενη στη σύγχρονη έρευνα στο χώρο του. Γνωρίζοντας το μηχανισμό λειτουργίας του οργανισμού του γίνεται αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος με τις αναγκαίες παρεμβάσεις (Morrison, 2007).

Σήμερα, η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού καθώς αυτό είναι και η κινητήριος δύναμη του. Είναι σημαντικό για την ανέλιξη του οργανισμού το προσωπικό του να είναι καλά φροντισμένο και ικανοποιημένα είτε με αμοιβές είτε με επευφημίες ή άλλου είδους

επιβραβεύσεις για να μπορέσει να αποδώσει στο έπακρο και ο οργανισμός να επωφεληθεί από το αποτέλεσμα.

Μια πολύ σημαντική αρμοδιότητα και φροντίδα του είναι και η εστίαση της προσοχής του στην ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από περαιτέρω εκπαίδευση και επιστημονικότητα. Η πηγή του οργανισμού είναι οι άνθρωποι που τον περιβάλλουν και γι αυτό το λόγο θα πρέπει ο ηγέτης της ομάδας να τη φροντίζει και να βελτιώνει με κάθε ευκαιρία την ποιότητα τους. Καθώς ο εκπαιδευτικός οργανισμός ασχολείται αποκλειστικά με την παροχή υπηρεσιών, το χαμηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό έχει ως αποτέλεσμα και την χαμηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών. Ένας οργανισμός με όραμα μπορεί να λειτουργήσει μόνο με υψηλής ποιότητας δυναμικό για να μπορέσει αποτελεσματικά να επικοινωνήσει το όραμά του (Αβδημιώτης, 2015).

Λόγω της ιδιαίτερης δυναμικής του το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην διοίκηση κρίνοντας τις κινήσεις και της αποφάσεις της, προασπίζοντας τα συμφέροντά του όταν νοιώθει ότι βιάζεται ή αδικείται. Συνεπώς η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως βασική της μέριμνα την φροντίδα και την δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του. Ιδιαίτερα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό του οποίου το κύριο μέλημα είναι η επικοινωνία της γνώσης ένα υψηλής ποιότητας προσωπικό είναι αυτομάτως και φορέας υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Μόνο η γνώση, όπως θα αναλύσουμε σε παρακάτω κεφάλαια, δεν είναι ικανοποιητικός παράγοντας για την ποιότητα. Χρειάζονται και άλλα στοιχεία, όπως παρακίνηση, πρωτοβουλία και ξεκάθαρο όραμα. Αλλά μόνο ένα προσωπικό που γνωστικά είναι επαρκές μπορεί να υιοθετήσει και να προωθήσει υψηλούς στόχους και ιδανικά (Αβδημιώτης 2015).

### 1.1.1 Ο ρόλος της ηγεσίας

Μέσα σε αυτό το κλίμα, ο ηγέτης καλείται να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο γιατί είναι αυτός που θα εμπνεύσει τους υφιστάμενους τους και θα τους μνήσει στην αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης της μονάδας (Ζαβλανός, 2003). Η βιβλιογραφία έχει να μας προσφέρει ένα πλούσιο υλικό σε ορισμούς καθώς η ηγεσία και ο ρόλος που αυτή καλείται να διαδραματίσει μέσα στον οργανισμό απασχόλησε τους ερευνητές εδώ και καιρό. Ο William Ouchi παρουσιάζει τον ηγέτη σαν ένα μέντορα που διακατέχεται από την ικανότητα να παρασύρει τους άλλους σε νέα και αβέβαια μονοπάτια (Ouchi, 1984). Οι Evans και Lindsay υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης έχει την ικανότητα να

επηρεάζει με θετικό τρόπο ανθρώπους και διαδικασίες που βρίσκονται υπό την εξουσία του (Evans & Lindsay, 1999). Ένας άλλος ορισμός προερχόμενος από τον Μπουραντά αναφέρει την ηγεσία ως μία διαδικασία κατά την οποία επηρεάζονται πράξεις και συμπεριφορές μιας ομάδας από τον ηγέτη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ομάδα να συνεργάζεται με προθυμία και εθελοντικά για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2001). Είναι εύκολο λοιπόν να αντιληφθούμε από τους παραπάνω ορισμούς ότι ο ηγέτης καλείται να εμπνεύσει και να παρασύρει την ομάδα του στην αποτελεσματικότητα αλλά με θετικό και όχι αυταρχικό τρόπο. Η αποστολή του είναι να εμπνεύσει τους υφισταμένους του και όχι απλά να τους διοικεί. Η διοίκηση είναι η μια σειρά από εκτελεστικές πράξεις οι οποίες συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και στην επιτυχία ενός οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Ως έργο της έχει να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη πολιτική, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και την λειτουργικότητα του οργανισμού σε καθημερινή βάση (Drucker, 1955). Η ηγεσία λειτουργεί πέρα από το εκτελεστικό και υπολογιστικό έργο της διοίκησης και εμπνέει τους ανθρώπους με εμπιστοσύνη να ακολουθήσουν τον ηγέτη σε άβαστες περιοχές οδηγώντας προς την ολική ποιότητα και την διαρκή βελτίωση (Stogdill, 1974), (Drucker, 1955). Η ηγεσία αλλάζει τις πεποιθήσεις των υφισταμένων και τον τρόπο που αυτοί σκέφτονται καθώς και κατ' επέκταση τη λειτουργία του οργανισμού. Η αλλαγή αυτή συντελείται μέσα από την καινοτομία (Ζαβλανός, 1987).

#### *Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη*

Ο ηγέτης είναι ένα άτομο με κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και δεξιότητες το οποίο κατά την ιεραρχική του εξέλιξη ασχολείται ολοένα και λιγότερο με τις εκτελεστικές εργασίες και περισσότερο με τον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό να τον καταστήσει αποτελεσματικότερο και ανταγωνιστικότερο (Drucker, 1955). Στο έργο του καλείται όχι μόνο να εμπνεύσει την ομάδα του για την επίτευξη των στόχων του αλλά και να ασχοληθεί με όλα όσα μπορούν να παρακινήσουν όπως η ικανοποίηση αναγκών, τα κίνητρα και οι αμοιβές των υφισταμένων του (Stogdill, 1974). Επίσης θα πρέπει να είναι βαθύς γνώστης του αντικειμένου του και του τρόπου εργασίας του οργανισμού για να μπορεί να παρέχει τις κατάλληλες οδηγίες για την ασφαλή και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου του (Μαντάς, Κακούνης, 1992).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να παρουσιάζει συγκεκριμένες ικανότητες ώστε να παρακινήσει την ομάδα επιρροής του και να την οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επαγγελματική του ικανότητα είναι σημαντική γιατί οφείλει να έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση για να κατευθύνει την ομάδα του αλλά και να μπορεί να παρέμβει αποτελεσματικά σε τυχόν αντιμετώπιση προβλημάτων (Gardner, 1990). Σε ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας η αντιληπτική ικανότητα είναι απαραίτητη για το σωστό σχεδιασμό κινήσεων και τακτικών της ομάδας (Avolio et al, 2005). Επίσης, ο ηγέτης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός γιατί μπορεί να αντιλήφθη και να προβλέψει δύσκολες καταστάσεις πριν αυτές γιγαντωθούν οδηγώντας στην αποτελεσματική αντιμετώπιση. Τέλος, σημαντική είναι και η ικανότητα της συνεργασίας. Στην διοίκηση βασισμένη στην Ολική Ποιότητα η συνεργασία παίζει καθοριστικό ρόλο μιας και η ομάδα είναι στο επίκεντρο (Blanchard, 2006). Η ικανότητα του ηγέτη να αντιλήφθη τη συμπεριφορά, την ψυχολογία και τη δυναμική της ομάδας τον βοηθάει να προβλέψει δυσάρεστες καταστάσεις και να διαχειριστεί συγκρούσεις και κρίσεις με αποτελεσματικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτής της ικανότητας (Goleman, 1997). Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι και ηθικός. Η παγκόσμια ιστορία έχει να μας προσφέρει παραδείγματα αποτελεσματικών ηγετών με ξεκάθαρο όραμα και με μεγάλη επιρροή στο κοινό αλλά δεν ήταν ηθικοί. Αξίζει να αναφέρουμε τον Χίτλερ ο οποίος να μεν ενέπνευσε τα πλήθη και είχε ξεκάθαρο όραμα και στόχο αλλά συντέλεσε και φρικτά εγκλήματα κατά της ανθρωπότητας. Ένας ηθικός ηγέτης με σεβασμό απέναντι στην άνθρωπο και τις ηθικές αξίες έχει σίγουρα καλές προθέσεις όχι μόνο για τον οργανισμό αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό (Blanchard, 2006). Οι μεγάλοι ηγέτες έχουν αναπτυγμένη την ανάγκη να υπηρετούν τους άλλους. Αυτή η ανάγκη δεν είναι περιορισμένη στα στενά όρια του οργανισμού αλλά βγαίνει και έξω από αυτόν. Η ικανοποίηση αναγκών του σύνολο τους δίνει δύναμη και γενική αποδοχή.

### *Είδη ηγεσίας*

Στο πέρασμα του χρόνου μελετήθηκαν διαφορετικά είδη ηγεσίας και ο κάθε ηγέτης αναπτύσσει και εφαρμόζει αυτό που ιδιοσυγκρασιακά του ταιριάζει. Αρχικά, το 1939 ο Kurt Lewin παρατήρησε και μελέτησε τρία είδη ηγεσίας:

### 1. Αυταρχικό- εξουσιαστικό

Το κέντρο αποφάσεων είναι στον ηγέτη και είναι αυτός ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις χωρίς την προηγουμένως να συμβουλευτεί η να συζητήσει με την ομάδα του και απαιτεί από την ομάδα να τις υλοποιεί. Υπάρχει επίσης μια ξεκάθαρη διαφοροποίηση ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι η διαδικασία λήψης απόφασης ήταν λιγότερο δημιουργική κάτω από την εποπτεία του αυταρχικού ηγέτη (Greenleaf et al, 2002).

Η εφαρμογή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματική σε συγκεκριμένου είδους περιπτώσεις στις οποίες ο ηγέτης καλείται να πάρει αποτελεσματικές και γρήγορες αποφάσεις για το καλό της ομάδας (Lewin, et al, 1939).

### 2. Δημοκρατικό- Συμμετοχικό

Το συμμετοχικό στυλ είναι το πλέον αποτελεσματικό. Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας τους και συμμετέχουν σε αυτήν συνεργαζόμενοι και με μελή άλλων ομάδων. Οι συμμετοχικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες αποφάσεων αλλά διατηρούν τον τελικό λόγο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, έχουν την ικανότητα να κάνουν τους άλλους να αισθάνονται σημαντικοί γεγονός που τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους (Lewin, et al, 1939).

### 3. Χαλαρό στυλ

Έρευνες ανακάλυψαν ότι τα μέλη κάτω από την χαλαρή ηγεσία ήταν λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη άλλων ομάδων, παρουσιάζοντας λιγότερη συνεργασία καθώς επίσης ήταν ανίκανα να δουλέψουν ανεξάρτητα (Lewin, et al, 1939).

Οι χαλαροί ηγέτες προσφέροντας λίγη ή και καθόλου καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας καθώς αφήνουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων σε αυτούς. Ενώ αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί χρήσιμο σε καταστάσεις που εμπλέκουν υψηλά ιστάμενα πρόσωπα, συχνά οδηγεί σε ρόλους μη ξεκαθαρισμένους και σε έλλειψη κινήτρων (Morgan, 1996).

#### 1.1.2. Ο ρόλος της παρακίνησης

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο στοιχείο μιας επιχείρησης και συνεπώς το διαβατήριό της για την επιτυχία. Η ικανοποίηση των εργαζομένων για



δεκαετίες αποτέλεσε πόλο έλξης του ενδιαφέροντος των ερευνητών συμπεραίνοντας ύστερα από μελέτες ότι η παρακίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση (Nohria et al., 2008).

Γιατί η παρακίνηση είναι τόσο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού; Η παρακίνηση είναι εκείνη που κρατάει ζωντανό και πάντα ενεργό τον εργαζόμενο και τον ωθεί να αποζητήσει το βέλτιστο (Brenner, 2007). Τον ενεργοποιεί ώστε να παρουσιάσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και τρόπο εργασίας και σκέψης για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη του. Καθώς είναι ενεργοποιημένος και σε αναζήτηση της ικανοποίησης του δεν παρουσιάζει εργασιακή κούραση και αποδίδει στο οργανισμό τα βέλτιστα ωφελώντας και τους δύο. Οι πρακτικές που ακολουθούνται για να επιτευχθεί η παρακίνηση είναι πολλές και διαφορετικές και ο κάθε μάνατζερ καλείται να υιοθετήσει εκείνες που ταιριάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό του αλλά και στην φιλοσοφία του οργανισμού. Κάπου εδώ δεν μπορούμε να αντισταθούμε στον πειρασμό να παρουσιάσουμε στην έρευνά μας σαν παράδειγμα την μεγάλη εταιρία της Google. Η Google βασίζει όλη τη φιλοσοφία της στην παρακίνηση των εργαζομένων και στις καινοτόμες ιδέες τους καθώς είναι ένας ζωντανός οργανισμός σε ένα χώρο που εξελίσσεται ανά λεπτό, θα τολμούσαμε να πούμε (Cranefield et al, 2007).

Οι εργαζόμενοι στη Google αισθάνονται ότι οι ιδέες τους και η εργασία τους εκτιμάται και ότι έχουν πλήρη υποστήριξη σε ό, τι κάνουν από την εταιρία. Αυτό το συναίσθημα της πλήρους αποδοχής από τον εργοδότη τους κάνει τους υπαλλήλους της Google επιτυχημένους στην εργασία τους και πιστούς σε αυτήν. Στο χώρο της συνεχούς μετασηματιζόμενης κουλτούρας, όπως είναι αυτός της Google, αναρωτιέται κανείς τι είναι αυτό που κάνει τους εργαζόμενους τόσο αποδοτικούς, ανταγωνίσιμους και πιστούς όσο σε λίγους ακόμα οργανισμούς στον κόσμο. Αν ρίξουμε μια ματιά στις παροχές της εταιρίας θα παρατηρήσουμε με έκπληξη ότι αυτές είναι από τις καλύτερες στον εργασιακό χώρο. Από ιατροφαρμακευτικές και νοσηλιακές δαπάνες μέχρι και πλύσιμο αυτοκινήτου, service και έξοδα παιδιού (Martin, 2014).

Τι είναι, λοιπόν, αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο; Ευτυχώς από το χώρο της βιολογίας και της έρευνας έρχονται σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία του εγκεφάλου και τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου και μας βοηθούν να κατανοήσουμε λειτουργίες και συνεπώς

να απαντήσουμε τέτοια ερωτήματα. Η έρευνα απαντά ότι οι άνθρωποι καθοδηγούνται από τέσσερις βασικές ψυχολογικές ανάγκες- κίνητρα:

- Το κίνητρο της απόκτησης
- Το κίνητρο του δεσμού
- Το κίνητρο της κατανόησης
- Το κίνητρο της υπεράσπισης

Αυτές οι ανάγκες καθοδηγούν όλα όσα πράττουμε. Η κάλυψη αυτών των βασικών αναγκών καθοδηγεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων και την κατευθύνει ανάλογα. Ας ρίξουμε μια ματιά σε κάθε μία από αυτές.

#### Το κίνητρο της απόκτησης

Όλοι κατευθυνόμαστε από την ανάγκη να αποκτήσουμε αγαθά τα οποία θα καθορίσουν με τη σειρά τους την καλή ψυχολογία. Τα αγαθά αυτά δεν είναι μόνο υλικά, όπως φαγητό, ένδυση, σπίτι και χρήματα, αλλά και άυλα, όπως ταξίδια, διασκέδαση, βελτίωση της κοινωνικής θέσης καθώς και μία καλύτερη θέση εργασίας ή ακόμα και μία θέση επιρροής. Το κίνητρο της απόκτησης είναι συνήθως κοινωνικό, σχετικό και ακόρεστο. Πάντα συγκρινόμαστε με τους άλλους ανάλογα με αυτά που έχουμε και πάντα θέλουμε περισσότερα. Η ακόρεστη επιθυμία να κατέχουμε περισσότερα και καλύτερα αγαθά οριοθετεί την κοινωνική μας θέση και την ψυχική μας γαλήνη μέσα σε μία άκρως καταναλωτική κοινωνία (Nohria, 2008).

#### Το κίνητρο του δεσμού

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ενστικτωδώς την ανάγκη του ανήκειν. Η αποδοχή του από την ομάδα είναι μία από τις βασικές του ανάγκες η οποία με τα χρόνια εξελίχθηκε προσθέτοντας και την παράμετρο του να ανήκει σε μία αξιόλογη ομάδα. Η παραπάνω ανάγκη συνοδεύεται από συναισθήματα θετικά, όπως αγάπη και φροντίδα και από αρνητικά όταν δεν ικανοποιείται, όπως μοναξιά και ανομία. Ο άνθρωπος εύκολα υποκύπτει στην παρανομία ή την μη τήρηση κανόνων όταν νοιώθει ότι δεν είναι αποδεκτός από την ομάδα (Nohria, 2008).

### Το κίνητρο της κατανόησης

Στο εργασιακό χώρο το παραπάνω κίνητρο βοηθά στην συνεισφορά. Για τον εργαζόμενο είναι ευκολότερο να συνεισφέρει και να αποδώσει σε έναν οργανισμό του οποίου καταλαβαίνει τα κίνητρα και τη λειτουργία ενώ πολύ γρήγορα παραιτείται από έναν αντίστοιχο στον οποίο δεν είναι ξεκάθαροι οι στόχοι. Πολύ συχνά παρατηρείται ένας αποδοτικός εργαζόμενος να αποχωρήσει από έναν οργανισμό, τον οποίο θεωρεί ανιαρό επειδή νοιώθει παγιδευμένος, ψάχνοντας αλλού την πρόκληση που αποζητά (Nohria, 2008).

### Το κίνητρο της υπεράσπισης

Η υπεράσπιση είναι μία ανάγκη του ανθρώπου να διασφαλίζει αυτά που κατακτά και να νοιώθει ότι διέπεται από δικαιοσύνη και ισότητα. Η υπεράσπιση οδηγεί στην εμπιστοσύνη και την ασφάλεια που νοιώθει το άτομο στο χώρο εργασίας του και συνεπώς στη συμμετοχή του στην συνεχή βελτίωση (Nohria, 2008).

Κάθε ένα από αυτά τα κίνητρα είναι ανεξάρτητο και δεν έχει παρουσιαστεί με βάση τη σημαντικότητά του. Για την παρακίνηση του εργαζόμενου βασική προϋπόθεση είναι να ικανοποιούνται και τα τέσσερα. Δεν είναι αρκετό να πληρώνεται καλά ένας εργαζόμενος και να ελπίζουμε να νοιώθει ενθουσιασμένος που είναι μέλος του οργανισμού μας, στον οποίο δεν υπάρχουν δεσμοί και η αίσθηση του ανήκειν είναι ανύπαρκτη, καθώς επίσης και η εργασία να είναι χωρίς νόημα ή οι άνθρωποι να νοιώθουν απροστάτευτοι από τη διοίκηση. Δεν είναι επίσης αρκετό να καλλιεργήσουμε δεσμούς με μέσα στον οργανισμό χωρίς να υπάρχει ικανοποιητικός μισθός ή η εργασία να είναι θανάσιμα βαρετή. Φυσικά και μπορούν, όπως και γίνεται, να εργαστούν άνθρωποι κάτω από αυτές τις συνθήκες επειδή έχουν ανάγκη τα χρήματα, αλλά σίγουρα δεν θα δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στον οργανισμό και θα αποχωρήσουν με την πρώτη ευκαιρία (Nohria, 2008). Συνεπώς, οι διευθυντές στην προσπάθειά τους να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα της ομάδας τους θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τα στοιχεία αυτά γιατί η ικανοποίηση τους οδηγεί στην παρακίνηση του εργαζόμενου για βελτίωση και στην ολική δέσμευση του εργαζομένου απέναντι σε αυτούς (Sari et al., 2010).

Αν και η ικανοποίηση και των τεσσάρων βασικών αναγκών του εργαζομένου κρίνεται αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, η ικανοποίηση τους γίνεται σε διαφορετικό οργανωτικό επίπεδο.

### Σύστημα επιβράβευσης

Ένα κάλο οργανωμένο και δίκαιο σύστημα επιβράβευσης ικανοποιεί τον εργαζόμενο και τον παρακινεί να εργάζεται αποδοτικότερα καθώς αμείβεται παραπάνω για αυτή του την προσπάθεια. Η αμοιβή της επιβράβευσης δίνει στον εργαζόμενο το κίνητρο να προσπαθήσει περισσότερο αυξάνοντας τα εισοδήματά του. Μελέτες περίπτωσης επιβεβαιώνουν σε παγκόσμιο επίπεδο τα παραπάνω προς όφελος και του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων σε αυτή (Nohria, 2008). Παράδειγμα των παραπάνω απορρέει η αμερικανική εταιρία Sonoco η οποία κατασκευάζει συσκευασίες για εργοστασιακή χρήση. Η εν λόγω εταιρία ενώ είχε υψηλά ποιοτικά στάνταρ της ήταν δύσκολο να τα κατακτήσει. Το 1995 με την αλλαγή της διεύθυνσης και διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού η φιλοσοφία άλλαξε και υιοθετήθηκε ένα σύστημα πληρωμής ανάλογης της αποδοτικότητας όσον αφορά στην ομάδα και μεμονωμένα. Το 2005 η εταιρία εισήλθε στην κατάταξη των 20 περισσότερο αποδοτικών εταιριών των ΗΠΑ (Nohria, 2008). (Κουφίδου, 2010).

### Κουλτούρα εταιρίας

Ο περισσότερο αποδοτικός τρόπος για να ικανοποιηθεί η ανάγκη του δεσμού που ενός υπαλλήλου είναι η κουλτούρα της εταιρίας. Οργανισμοί με ισχυρό προσανατολισμό στην ομαδική εργασία δείχνουν εμφανή σημάδια αποδοτικότητας και ικανοποίησης εργαζομένων. Η ομαδικότητα ικανοποιεί το αίσθημα του ανήκειν του ανθρώπου και καλλιεργεί το ενδιαφέρον για τον συνάδελφο. Οι διευθύνσεις που είναι προσανατολισμένες σε τέτοιου είδους πρακτικές βλέπουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ικανοποιημένο και συνεπώς αποδοτικότερο (Kroth, 2008).

### Σχεδιασμός εργασίας

Η ανάγκη της κατανόησης ικανοποιείται με το σωστό και ξεκάθαρο σχεδιασμό του πόστου εργασίας του καθενός. Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση για τον εργοδότη, καθώς αυτοί οι δύο ρόλοι είναι σαν συγκοινωνούντα δοχεία, να έχουν ξεκάθαρη εικόνα του τι καλούνται να κάνουν και φυσικά να υπάρχει χώρος για αυτό-βελτίωση και δημιουργικότητα. Είναι αναγκαίο η διεύθυνση να έχει προνοήσει μέσω ενός σωστού σχεδιασμού να εισακούγονται ιδέες των εργαζομένων και να γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστούν δίνοντας στους τελευταίους ένα αίσθημα αυτό βελτίωσης αλλά συμβολής στη βελτίωση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι

τα μάτι και τα αυτιά της εταιρίας στο πεδίο. Επομένως, πολλές φορές οι ιδέες του και οι παρατηρήσεις τους είναι σημαντικές και πολύτιμες και με την αξιοποίηση τους μπορούμε να διακρίνουμε οφέλη σε πολλά επίπεδα. Τέλος, μέσα στο σχεδιασμό της εργασίας τους θα είναι καλό να έχει προβλέπει και η επιμόρφωση των υπαλλήλων πολυεπίπεδα, και γι αλόγους βελτίωσης αλλά και για διεύρυνση των δεξιοτήτων τους και της ακαδημαϊκής και τέχνης τους κατάρτισης (Nohria, 2008), (Kroth, 2008).

### **Διαφάνεια και Δίκαιες Δομές Λειτουργίας**

Το κίνητρο της υπεράσπισης ικανοποιείται μέσα από διαδικασίες που ενεργοποιούνται από τη διεύθυνση και στόχο έχουν την κατανόηση της φιλοσοφίας της κάθε στρατηγικής του οργανισμού. Ακόμα και αν ο εργαζόμενος δε συμφωνεί με μία απόφαση της εταιρίας θα είναι σε θέση να κατανοήσει τον λόγο για τον οποίο ο οργανισμός προβαίνει σε τέτοιες αποφάσεις και μέσα από διαδικασίες θεμιτές να είναι σε θέση να υπερασπίζεται τα πιστεύω και τις θέσεις του χωρίς το φόβο μήπως χάσει την θέση του στην εταιρία. Γιατί λόγω η εταιρία θα πρέπει να έχει υιοθετήσει μία τακτική διαφάνειας σε όλες τις διαδικασίες της και να δίνει έμφαση στη δικαιοσύνη απαντώ και μεταξύ των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό ενδυναμώνεται η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη του εργαζομένου, οποίος ενεργοποιείται και αποζητά τη συνεχή βελτίωση και υπεράσπιση τόσο της εταιρίας όσο και των δικαιωμάτων του. Αποτελεσματική τακτική της εταιρίας για την ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης αλλά και του δεσμού είναι οι παροχές που αυτή δίνει στους εργαζομένους, όπως κέντρα φροντίδας παιδιών στις εγκαταστάσεις του οργανισμού και μια ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την κοινωνική ζωή (Nohria, 2008). Υπάρχουν εταιρίες και οργανισμοί που απαγορεύουν την αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή την ενόχληση των υπαλλήλων για εργασιακά θέματα κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου και των αργιών, όπως για παράδειγμα στην εταιρία Volkswagen στην οποία απαγορεύεται να αποστέλλονται κάθε είδους εργασιακά μηνύματα στους υπαλλήλους της κατά το Σαββατοκύριακο (Brenner, 2007), (Hansen et al, 2002).

Η ικανοποίηση κάποιων από τις ανάγκες των εργαζομένων δεν σημαίνει ότι θα αποφέρει στον οργανισμό τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ολιστική προσέγγιση όλων των αναγκών θα πρέπει να εξεταστεί από τον οργανισμό και συντονισμένες ενέργειες να κατευθύνουν προς αυτήν από την διεύθυνση έτσι ώστε να γίνουν οι εργαζόμενοι

σύμμαχοι προς της αναζήτηση και υλοποίηση της Ολικής Ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

#### Η παρακίνηση στον εκπαιδευτικό χώρο

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρώτα από όλα θα πρέπει να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του εκπαιδευτικού προσωπικού για να μπορούν να εφαρμόζονται οι αποφάσεις του, ή τουλάχιστον η πλειοψηφία αυτόν χωρίς να περνάνε από αμφισβήτηση. Οι υφιστάμενοι διακατέχονται από ένα αίσθημα ανοχής μέχρι κάποιο σημείο, απέναντι σε αυτά που αποφασίζει ο διευθυντής και προβαίνουν στην υλοποίηση τους χωρίς πολλές αντιρρήσεις. Ποιο είναι το όριο του σημείου της ανοχής και από τι ακριβώς εξαρτάται ώστε ο διευθυντής να μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ιδιότητες του προς όφελος του οράματος του και του οργανισμού; Το σημείο αυτό εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης που οι εκπαιδευτικοί τρέφουν στο πρόσωπο του διευθυντή- ηγέτη. Όσο μεγαλύτερη η εμπιστοσύνη, τόσο μεγαλύτερο και το εύρος της ανοχής και της αδιαφορίας απέναντι στην ηθικότητα και φιλοσοφία των αποφάσεων. Δεν υπάρχουν πολλές αμφιβολίες για την φερεγγυότητα και την στοχοθεσία των αποφάσεων του ηγέτη, οπότε αυτές υλοποιούνται χωρίς να περνάνε συνέχεια από αμφισβήτηση. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εκπαιδευτικό ηγέτη και το προσωπικό είναι το πρώτο βήμα για μια απρόσκοπτη και ομαλή συνεργασία (Whitaker *et al*, 2013).

Στον εκπαιδευτικό χώρο ο ηγέτης δεν έχει πρόσβαση σε επιδόματα ή προαγωγές, ώστε να τα χρησιμοποιήσει σαν εργαλεία για την παρακίνηση των υφισταμένων του. Οι μισθοί και οι προαγωγές έρχονται από την πολιτεία καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Γι αυτό το λόγο ο ηγέτης του εκπαιδευτικού χώρου αντιμετωπίζει μια δυσκολία στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Λόγω μη πρόσβασης σε οικονομικά κίνητρα, καλείται να επικεντρωθεί σε ψυχολογικού τύπου παρακινήσεις για να πετύχει το στόχο του. Σημειώματα με επαίνους στον καθένα ξεχωριστά και παραχώρηση αρμοδιοτήτων για να νοιώθουν οι εκπαιδευτικοί σημαντικοί είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να χτίσουν μια γέφυρα εμπιστοσύνης ανάμεσα στο διευθυντή και το προσωπικό και να τους παρακινήσουν για συνεχή βελτίωση. Επίσης, ο διευθυντής θα πρέπει να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για επαγγελματική επιμόρφωση σε κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται για να βελτιώνεται οι αυτό-εικόνα τους και η αυτοεκτίμησή τους και να ενισχύεται

στο προσωπικό η πεποίθηση ότι αυτός που δουλεύει σκληρά ανταμείβεται και αναγνωρίζεται. Είναι σημαντικό για την θετική ψυχολογία του εκπαιδευτικού να νοιώθει ότι η προσπάθεια του εκτιμάται από τον προϊστάμενο του και ότι ο τελευταίος είναι ένας ενεργητικός ακροατής των αναγκών και γιατί όχι και των ιδεών του. Αν εκπαιδευτικός νοιώσει έργο και ισότιμο μέλος της ομάδας τότε θα αποζητά τη συνεχή βελτίωση και την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τον ηγέτη- διευθυντή (Whitaker *et al*, 2013).

Σύμφωνα με το Σαΐτη, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει μέσα στα καθήκοντα του να εμπνεύσει τους υφισταμένους του για αποτελεσματική συνεργασία κι όχι να μείνει προσκολλημένος στα κλασικά όρια της γραφειοκρατικής διοίκησης. Στην σύγχρονη κοινωνία ο διευθυντής καλείται να παίζει με επιτυχία το ρόλο του ηγέτη, γεφυρώνοντας διαφορές και διοικώντας με οδηγό την Ολική Ποιότητα για να μπορέσει η σχολική μονάδα του να είναι αποτελεσματική και να προετοιμάσει σωστά τους μελλοντικούς και σκεπτόμενους κριτικά πολίτες της χώρας (Σαΐτης, 2002).

Το θετικό καινοτόμο κλίμα των οργανισμών περιλαμβάνει τους παράγοντες: όραμα, συμμετοχικότητα, ξεκάθαρες αρμοδιότητες και υποστήριξη για καινοτομία. Όταν η ομάδα παρουσιάζει υψηλό δείκτη καινοτόμου κλίματος, τότε οι υφιστάμενοι νοιώθουν να υποστηρίζονται και να ενθαρρύνονται από τον οργανισμό να προχωρήσουν και η ικανότητα για καινοτομία αυξάνεται. Αντίθετα, όταν η ομάδα παρουσιάζει χαμηλό δείκτη οργανωσιακού κλίματος καινοτομίας ναί μεν οι υφιστάμενοι παρουσιάζουν κίνητρα για καινοτομία μέσα στον οργανισμό αλλά παραμένουν σε χαμηλό επίπεδο. Η ευτυχία των εκπαιδευτικών δεν μετουσιώνεται σε αποτελεσματική καινοτόμα συμπεριφορά εξαιτίας της έλλειψης κατάλληλης υποστήριξης από την ηγεσία του οργανισμού (Huang, 2017).

Στις σχολικές μονάδες η ποιότητα των αποτελεσμάτων της χρεώνεται στη διεύθυνση. Ο ηγέτης- διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός καλείται όχι μόνο να επιτύχει στις διαδικαστικές και τις αρμοδιότητες, αλλά να δημιουργήσει στον οργανισμό, τον οποίο διευθύνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμμετρικότητας με στόχο πάντα τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ή αλλιώς την αέναη αναζήτηση της βελτίωσης τόσο σε οργανωσιακές όσο και σε εκπαιδευτικές πρακτικές. Ο προσανατολισμός στην καινοτομία και η παρακίνηση από τον ηγέτη του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας του σχολικού οργανισμού και της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν από την ηγεσία (Tewari, 2011).

### 1.1.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας

Η επικοινωνία θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς μέσω αυτής γίνεται κατανοητή η κουλτούρα και οι ιδέες της διοίκησης και του ηγέτη. Σε έναν οργανισμό τα κανάλια επικοινωνίας είναι πολύπλοκα και διαδραστικά και αυτό δυσχεραίνει πολλές φορές την αποτελεσματικότητα της.

Ως επικοινωνία ορίζεται το σύνολο των γραπτών, προφορικών καθώς και μη λεκτικών μηνυμάτων, όπως αυτά που προέρχονται από τη γλώσσα του σώματος, με σκοπό να μεταφερθεί αποτελεσματικά το μήνυμα από τον πομπό στο δέκτη. Ένας τέτοιος ορισμός όμως μόνο ελλιπής θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καθώς δεν λαμβάνει πολλές ακόμα παραμέτρους υπ' όψιν. Σύμφωνα με την επιστημονική έρευνα υπάρχουν και πολλά ακόμα στοιχεία που παίρνουν μέρος στην επικοινωνία. Ο πομπός και ο δέκτης είναι η αρχή και το τέλος της διαδικασίας αλλά ανάμεσα τους παρεμβάλλονται ο θόρυβος, η κατανόηση, η προσωπική και κοινωνική κουλτούρα των συμμετεχόντων, το πλαίσιο επικοινωνίας καθώς και η ανάδραση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες καθιστούν την επικοινωνία μια πολύπλοκη και αέναη διαδικασία καθώς η επιστημονική κοινότητα έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία μηνυμάτων συνεχίζεται στο διηνεκές και δεν σταματάει στον τόπο και στο χώρο που αυτή έλαβε χώρα (Blackman, 2005).

Προσπαθώντας να αποτυπώσουμε μια τυπική διαδικασία επικοινωνίας θα λέγαμε ότι χρειαζόμαστε ένα μήνυμα έναν πομπό και έναν ή και περισσότερους δέκτες στην περίπτωση της επικοινωνίας στην ομάδα. Τα δύο αυτά άκρα του συνεχούς θα πρέπει πρωτίστως να χρησιμοποιούν τον ίδιο κώδικα για μπορέσουν να γίνουν κατανοητοί. Η φύση της επικοινωνίας μπορεί να είναι είτε με λέξεις είτε με τη γλώσσα του σώματος καθώς πολλές φορές ακόμα και ένα νεύμα μπορεί να μεταφέρει με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα μηνύματα όπως και οι λέξεις. Στην περίπτωση της λεκτικής επικοινωνίας χρειάζεται να επιστρατευτούν οι κατάλληλες λέξεις για να γίνει το μήνυμα κατανοητό και ο παραλήπτης του θα δράσει ανάλογα. Η διαδικασία της μεταφοράς μηνυμάτων μπορεί να είναι είτε γραπτή είτε προφορική. Στην περίπτωση της μη λεκτικής επικοινωνίας ενεργοποιούνται συναισθήματα, αισθήσεις και αλληλεπίδραση για να είναι αποτελεσματική. Τα μηνύματα φιλτράρονται μέσα από την προσωπική κουλτούρα του καθενός και τα συναισθήματα που τρέφει ο πομπός προς το δέκτη παίζουν σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία της κατανόησης.



Οι αισθήσεις συμμετέχουν στη όλη διαδικασία δημιουργώντας ένα περιβολών φιλικό ή όχι και τέλος η αλληλεπίδραση όταν υπάρχει μπορεί να προλάβει παρερμηνείες και προβλήματα μεταφοράς. Αυτή η τυπική διαδικασία δεν σταματάει όμως εδώ για να γίνει ένα μήνυμα κατανοητό. Μεγάλο ρόλο παίζει και η κουλτούρα και η αντίληψη του λήπτη γιατί όλες οι πληροφορίες που λαμβάνουμε επεξεργάζονται από το υποσυνείδητο. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές θεωρίες για να οριστεί η επικοινωνία και σε πολλές περιπτώσεις η μία συμπληρώνει την άλλη καθώς στο πέρασμα του χρόνου και την έρευνα νέα δεδομένα έρχονται στο προσκήνιο βοηθώντας μας να κατανοήσουμε καλύτερα την επικοινωνία. Η κατανόηση της μας βοηθάει να την χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά ως ηγέτες στον οργανισμό μας, μεταφέροντας μηνύματα και ιδέες με όσο το δυνατόν ασφαλέστερο τρόπο (Riggio & Reichard, 2008).

Μια ανασκόπηση των θεωριών μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει ένας πομπός, ένας δέκτης και ένα μήνυμα για να επιτευχτεί η επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία κοινωνική και πάντα επηρεάζεται από το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα. Η κοινωνική κουλτούρα του πλαισίου είναι υπεύθυνη για την μεταφορά αλλά και την κατανόηση του μηνύματος σύμφωνα πάντα με τις προσωπικές αναγνώσεις του καθενός.

Η ομάδα είναι ένας ρυθμιστικός παράγοντας για την ποιότητα επικοινωνίας και τον ίδιο τον πομπό. Είναι αξιοσημείωτη και η θεωρία του Dance, οποίος υποστηρίζει ότι η επικοινωνία έχει ελικοειδή μορφή και συνεχίζεται στο διηλεκές: πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι η δυναμική της επικοινωνίας μπορεί να αναπαρασταθεί με έναν έλικα που συνεχίζει προς τα πάνω και καθώς ανεβαίνει μεγαλώνει ο κύκλος του. Αυτό συμβαίνει γιατί καθώς ο καιρός περνάει από την επικοινωνία ενός μηνύματος αυτό ωριμάζει μέσα στο μυαλό μας και αποκτώντας νέα και περισσότερες γνώσεις για το θέμα η στάση μας απέναντι σε αυτό μεταβάλλεται είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι αλληλεπιδράσεις αλλάζουν επίσης τις σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους καθώς μπορεί να έχουν αλλάξει οι μεταξύ τους σχέσεις και δυναμικές. Η βελτιστοποίηση των κοινωνικών σχέσεων της ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάδραση απέναντι στο προς επικοινωνία μήνυμα (Avdimiotis, 2016). Αυτή η θεωρία είναι αρκετά σημαντική για την επικοινωνία καινοτόμων ιδεών καθώς ο χρόνος και η ωρίμανση της ιδέας μαζί με την γνώση και περεταίρω πληροφόρησης είναι ικανά να αλλάξουν μια πρώτη αρνητική στάση απέναντι της. το αξιοσημείωτο στην θεωρία του Dance που καθιστά και θετικότερη την προσέγγιση του θέματος είναι ότι παρουσιάζει τον δέκτη ως είναι

ζωντανό, δημιουργικό και δραστήριο κομμάτι της επικοινωνίας ικανό να αποθηκεύσει πληροφορίες και να τις επεξεργάζεται συνεχώς όταν από την άλλη μεριά στις περισσότερες θεωρίες ο δέκτης παρουσιάζεται σαν ένα μεμονωμένο και παθητικό κομμάτι της διαδικασίας. Το μοντέλο βέβαια του Dance δεν αποτελεί λεπτομερή ανάλυση της διαδικασίας αλλά προσδίδει μία θετική διάσταση στην επικοινωνία στην ομάδα (McQuail & Windahl, 1993).

Στον εργασιακό χώρο η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα στελέχη του οργανισμού θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη σωστή και απρόσκοπτη λειτουργία του. Η ανάθεση των καθηκόντων, οι καθημερινές λειτουργίες καθώς και η προώθηση μίας καινοτομίας είναι αποτελέσματα μίας καλής επικοινωνίας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Επικοινωνία, λοιπόν, θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία δημιουργούνται και μοιράζονται οι ιδέες μίας ομάδας μέσα σε αυτήν. Η επιτυχία της επικοινωνίας εξαρτάται από τον πλούτο των ιδεών αυτών (Barker, 2016).

Η επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα η οποία περιλαμβάνει λέξεις, χειρονομίες, τόνο της φωνής, γλώσσα του σώματος, καθώς επίσης το θέμα το οποίο είναι υπό συζήτηση, τις προκαταλήψεις των συμμετεχόντων και το ιστορικό επικοινωνίας που κατέχουν οι άνθρωποι που προσπαθούν να επικοινωνήσουν. Η επικοινωνία θεωρείται επιτυχημένη όταν το μήνυμα του ενός μεταφέρεται στους συμμετάσχοντες και εκείνοι με τη σειρά τους είναι σε θέση να το αναπαράγουν (Tewari, 2011). Συνεπώς, η επικοινωνία ξεκινάει με την κατανόηση του μηνύματος και όχι με την απλή μεταφορά του. Είναι το κυρίαρχο εργαλείο στα χέρια του ηγέτη και η σωστή και αποτελεσματική του χρήση αποφέρει μεγάλα κέρδη στην ομάδα κάνοντάς την περισσότερο λειτουργική και αποτελεσματική (Barker, 2016).

Η επικοινωνία κατέχει, σύμφωνα με ερευνητές, κεντρική θέση στην ηγεσία γιατί αποτελεί εργαλείο στα χέρια του ηγέτη για να επικοινωνήσει το όραμά του και να πείσει τους υφισταμένους του να τον ακολουθήσουν. Τα κανάλια επικοινωνίας χωρίζονται σε επίσημα και ανεπίσημα και ο ηγέτης καλείται να χρησιμοποιήσει και τα δύο εξίσου αποτελεσματικά καθιστώντας τα μηνύματα ελεύθερα να μεταφέρονται ανάμεσα στις δύο κατευθύνσεις (Batsis, 1987). Ο αποτελεσματικός ηγέτης καλείται να αναπτύξει τα κανάλια αυτά της επικοινωνίας που θα του επιτρέψουν όχι μόνο να εισακούγονται οι δικές του ιδέες αλλά να ακούει και τους υφισταμένους του και να αφουγκράζεται τα προβλήματα, τις ανάγκες καθώς και το κλίμα εργασίας. Παράδειγμα επίσημης επικοινωνίας είναι οι διάφορες συγκεντρώσεις προσωπικού για

την ενημέρωση και την επίλυση εργασιακών και οργανωσιακών θεμάτων, ενώ ανεπίσημη επικοινωνία είναι η διάδραση με τους υφισταμένους σε χώρους αναψυχής του οργανισμού. Όποιο και αν είναι το μέσο η ουσία παραμένει πάντα η ίδια: να επιτραπεί το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας να μεταφερθεί αποτελεσματικά στους ενδιαφερομένους (Batsis, 1987).

Στην εκπαιδευτική πραγματικότητα του σήμερα ο ηγέτης καλείται να αλλάξει το παραδοσιακό στυλ διοίκησης και ως ηγέτης του μέλλοντος να μοιράσει αρμοδιότητες και δικαιοδοσίες προσανατολισμένος σε ένα συμμετοχικό στυλ οργάνωσης. Στη νέα αυτή πραγματικότητα πρωταρχικό ρόλο παίζει η ομάδα καθώς αυτή στηρίζει το νέο οικοδόμημα διοίκησης. Σύγχρονες θεωρίες και επιστημονική έρευνα επισημαίνουν ότι ο ηγέτης του μέλλοντος καλείται να ενσωματώσει την ομάδα στη διοίκηση και να μοιράσει πρωτοβουλίες και αρμοδιότητες με σκοπό να εμπλέξει όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού που διοικεί (Chen *et al*, 2017).

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελείται από μια ομάδα εκπαιδευτών που καλούνται όχι μόνο να κάνουν την δουλειά τους μέσα στην τάξη αλλά και να υλοποιήσουν το όραμα του διευθυντή- ηγέτη. Για να επιτευχτεί αυτό χρειάζεται άριστη και θετική επικοινωνία μεταξύ τους. Ο ηγέτης καλείται να αναπτύξει δεξιότητες επικοινωνίας στην ομάδα για να γίνει πρωτίστως αποδεκτός από αυτήν με αποτέλεσμα να αγκαλιάζονται θετικά οι ιδέες που επιθυμεί να επικοινωνήσει. Οι καλές κοινωνικές του σχέσεις και η ενδυνάμωση της ομάδας είναι αρωγοί και χρήσιμα εργαλεία στα χέρια του. Τα μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας του οργανισμού μπορούν να αναλάβουν αρμοδιότητες συμμετέχοντας στην καλή λειτουργία του σχολείου. Έχοντας ο καθένας τις αρμοδιότητές του αυτομάτως υιοθετεί μια στάση υπεύθυνη απέναντι στον οργανισμό και δεσμεύεται άτυπα για την αποπεράτωση του έργου του. Νοιώθει αποδεκτός από την ομάδα έχοντας λάβει συγκεκριμένο ρόλο και θέση μέσα σε αυτήν. Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των μελών της ομάδας καθιστώντας τον κύκλο της διοίκησης δυνατότερο και αποτελεσματικότερο (Chen *et al*, 2017).

Η ενδυνάμωση της ομάδας μέσα από το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων δίνει βήμα και στην πρωτοβουλία. Ο εργαζόμενος που εμπλέκεται ενεργά στην διαδικασία της διοίκησης αρχίζει να αποκτά πρωτοβουλία προσπαθώντας να υλοποιήσει τους στόχους του. Η πρωτοβουλία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη συμμετοχική διοίκηση την πεμπουσία της επιτυχημένης ηγεσίας. Μόλις η ομάδα καταφέρει να

εμπλακεί αποδοτικά στα άδυτα της διοίκησης νοιώθει μέρος του συστήματος αποζητώντας την βελτιστοποίηση και την καινοτομία. Ένα ακόμα θετικό στοιχείο της συμμετοχικής αυτής μορφής διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται καλύτερα την δομή και τη φιλοσοφία του οργανισμού καθώς και τους στόχους του, χωρίς να χρειάζεται να τους δίνονται επεξηγήσεις κάθε φορά που χρειάζεται να λάβει χώρα μια δράση ή μια νέα μέθοδος αι τακτική. Γίνονται κοινωνοί και ακόμα και πρεσβευτές της ιδέας και του οράματος του ηγέτη δουλεύοντας απρόσκοπτα προς την υλοποίηση. Βέβαια, ας μην ξεχνάμε μιλάμε, για ανθρώπινο δυναμικό και όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια έχει μια δική του δυναμική και μεταλλάσσεται συνεχώς. Η καλή επικοινωνία στην ομάδα και η συμμετοχή της στην διοίκηση ενδυναμώνει το ρόλο της και απομακρύνει τα περισσότερα αγκάθια και εμπόδια που μπορούν να παρουσιαστούν στο δρόμο της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας (Torrington, 2009).

#### 1.1.4 Διαπροσωπικές σχέσεις/ κοινωνικότητα/ συναισθηματική ευφυΐα Διαπροσωπικές σχέσεις

Οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικές δεξιότητες για έναν επιτυχημένο μάνατζερ. Από πολύ νωρίς (1973) οι ερευνητές εστίασαν την προσοχή της ερευνάς τους στο ρόλο που παίζουν οι διαπροσωπικές δεξιότητες στη δόμηση ενός αποτελεσματικού ηγέτη- εμπνευστή σε έναν οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών ήδη έχουν κατανοήσει την σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών αυτών για την δόμηση μιας αποτελεσματικής και επιτυχημένης καριέρας. Η εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών έχει επενδύσει πολλά τις τελευταίες δεκαετίες στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση οργανωτικών ηγετών γνωρίζοντας πλέον τον σημαντικό ρόλο που παίζουν για τον οργανισμό (Firestone & Catlett, 2009).

Οι σχέσεις ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο προκύπτουν χωρίζουν σε δύο κατηγορίες: κανονιστικές και ερμηνευτικές. Οι ερμηνευτικές είναι εκείνες που προκύπτουν μέσα από χαλαρές κοινωνικής φύσεως σχέσεις ενώ οι κανονιστικές αποτελούν προϊόν θεσμικού πλαισίου χωρίς να καθορίσουμε αυστηρά τα όρια μεταξύ τους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που θεσμικές, διαπροσωπικές σχέσεις ορίζονται και επηρεάζονται από τις κανονιστικές- κοινωνικές. Οι επιστήμονες έχουν επίσης χωρίσει τις σχέσεις σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Αυτές που αναπτύσσονται μέσα στην οικογένεια, ευρύτερη και μη

- Αυτές που αναπτύσσονται στον επαγγελματικό στίβο
- Αυτές που αναπτύσσονται βάσει νομοθετικών η θρησκευτικών ρυθμίσεων.

Λόγω της ιδιαίτερης δυναμικής που έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις υπάρχει μια συνεχή ροή ανάμεσα στις κατηγορίες σχέσεων και αλληλεξάρτηση καθιστώντας τα όρια τους λιγότερο διακριτά.

Οι σχέσεις αυτές έχουν την ιδιαιτερότητα να επηρεάζονται από τον άλλον και μπορούν να αλλάζουν φύση και θέση συχνά. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οριοθετεί την ποιότητα και την φύση τους καθώς υπάρχει μία συνεχής ροή συναισθημάτων και καταστάσεων. Μια σχέση ατόμου προς άτομο σε μία συγκεκριμένη περίπτωση δεν προϋποθέτει την ίδια ποιότητα σχέσεων σε διαφορετική περίπτωση ακόμα και με την ίδια δυάδα. Οι κοινωνικοί κανόνες που διέπουν τέτοιες σχέσεις συνήθως δεν είναι αυστηροί και τα μόνα στοιχεία που απαιτούνται είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση στον άλλο μαζί με μια αναμενόμενου τύπου συμπεριφορά (Κούλα, 2010).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ορίζονται ως οι σχέσεις μεταξύ δύο ατόμων ή ατόμου και ομάδας, ή σχέσεις μέσα στην ομάδα. Είναι εμφανές ότι η δυναμική μέσα στις σχέσεις αυτές αλλάζει ανάλογα με το πλαίσιο άλλα και επηρεάζεται πολλές φορές και από τα συναισθήματα και τη διάθεση. Οι ρόλοι δεν είναι χαραγμένοι με σαφήνεια και πολλές φορές αλλάζουν. Πως θα μπορούσαν αυτές οι σχέσεις να χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα και επιτυχία; Η επιστημονική κοινότητα σε αυτήν την περίπτωση πιστεύει ότι η απρόσκοπτη και χωρίς ενδοιασμούς αλλαγή ρόλων και η καθολική αποδοχή του άλλου μέσα στην ομάδα οδηγεί στην ευχαρίστηση και στην αποδοχή παρά στον έλεγχο και την άσκηση εξουσίας (Γαρδίκη, 1999).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι μοναδικές και διέπονται από ενσυναίσθηση και αποδοχή του άλλου άσχετα με το πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται. Το σχολικό περιβάλλον συμβάλλει στην δημιουργία τέτοιου είδους μοναδικών σχέσεων μέσα στην ομάδα και μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και μεταξύ διευθυντή και προσωπικού. Στη σύγχρονη εκπαιδευτική κοινωνία της ανοιχτότητας και της επικοινωνίας οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο πεδίο δύναται να προωθήσουν την άρρητη γνώση αποτελεσματικά και να ενισχύσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη του οργανισμού (Κούλα, 2010).

### Κοινωνικότητα

Ως κοινωνικότητα, ή κοινωνική νοημοσύνη, ορίζεται η ικανότητα κάποιου να καταλαβαίνει και να διαδρά με τους ανθρώπους με την προϋπόθεση ότι αυτός ο κάποιος μπορεί να καταλάβει και να ελέγξει τον εαυτό του. Το σκεπτικό της κοινωνικής νοημοσύνης έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα εδώ και καιρό καθώς έχουν γίνει έρευνες για τον ορισμό της. Ο Thorndike ανέφερε στο έργο του ότι η κοινωνικότητα είναι η ικανότητα του ανθρώπου να καταλαβαίνει τον εαυτό του και τους άλλους και συγκεκριμένα τις προθέσεις, τα κίνητρα και τις συμπεριφορές και να κάνει χρήση αυτών των πληροφοριών με θετικό πνεύμα και τρόπο. Το κλειδί στην κοινωνική επαφή είναι και ο ίδιος ο εαυτός. Δεν αρκεί μόνο η κατανόηση του κοινωνικού πλαισίου και των προθέσεων των άλλων για να επιτευχθεί η κοινωνικότητα. Χρειάζεται και η αυτογνωσία καθώς οι διαπροσωπικές σχέσεις όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι οι σχέσεις μεταξύ εμών και των άλλων. (Salovey, 1990).

Σε μελέτη τους οι Cantor και Kihlstrom αναφέρουν ότι η κοινωνική νοημοσύνη είναι σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση της προσωπικότητας. Η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων σύμφωνα με τη θεωρία τους αποτελεί κεντρική διαδικασία προσωπικότητας και χαρακτηρίζει την κοινωνικότητα (Cantor & Kihlstrom, 1985). Παρόμοια άποψη συναντάμε και σε μελέτη των Erstein και Meier, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εποικοδομητική σκέψη με την οποία ο άνθρωπος μπορεί να προσαρμοστεί αποτελεσματικά στο περιβάλλον είναι βασικό στοιχείο προσωπικότητας. Πιστεύουν ότι οι άνθρωποι που έχουν μία επιτυχημένη ζωή έχουν μάθει τα πλεονεκτήματα του να σκέφτονται ευέλικτα (Erstein & Meier, 1989).

### Συναισθηματική νοημοσύνη

Ως συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) θεωρούνται από τους ερευνητές οι ικανότητες του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται συναισθηματικά τον γύρω του κόσμο και να αντιδρά ανάλογα και θετικά προς αυτόν. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από πέντε γενικές συναισθηματικές ικανότητες:

1. *Την αναγνώριση συναισθημάτων*, η οποία περιλαμβάνει την χρήση συναισθημάτων καθώς και την ικανότητα να εκφράζονται αυτά. Η συνείδηση και η αναγνώριση ενός συναισθήματος κατά τη γέννησή του είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ικανότητα να

αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας είναι το κλειδί της αυτό-κατανόησης ενώ το αντίθετο μας αφήνει στο έλεος τους.

2. *Την χρήση συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης*, η οποία περιλαμβάνει την χρήση συναισθημάτων για την βελτίωση της διαδικασίας της σκέψης και την ενδυνάμωση της θετικής διάθεσης,
3. *Την κατανόηση συναισθημάτων των άλλων*, περιλαμβάνοντας την πολυπλοκότητα των συναισθημάτων καθώς και τις σχέσεις μεταξύ τους. Η ενσυναίσθηση είναι μια θεμελιώδης ανθρώπινη ικανότητα. Οι άνθρωποι με αναπτυγμένη αυτή την ικανότητα καταβάλουν τις ανάγκες των άλλων αρκετά εύκολα και αυτό τους κάνει καλύτερους επαγγελματίες στο χώρο τους, ιδιαίτερα σε κοινωνικής φύσης επαγγέλματα.
4. *Τον έλεγχο συναισθημάτων*, ο οποίος περιλαμβάνει δεξιότητες για την χαλιναγώγηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων προς τη θετική ροπή. Η χαλιναγώγηση και ο έλεγχος των συναισθημάτων ώστε να είναι τα κατάλληλα σε κάθε περίπτωση είναι μία ικανότητα της συνείδησης. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή την ικανότητα μπορούν να ξεπεράσουν εμπόδια και απογοητεύσεις πολύ γρηγορότερα από αυτούς που δεν την έχουν ή την έχουν σε μικρότερο βαθμό.
5. *Την εξερεύνηση των κινήτρων*. ο έλεγχος των συναισθημάτων στο βωμό της επίτευξης του στόχου είναι σημαντικό στοιχείο για την ανεύρεση κινήτρων και την δημιουργικότητα. Ο έλεγχος των συναισθημάτων βρίσκετε πίσω από κάθε επιτυχία και οι επαγγελματίες που έχουν αυτήν την ικανότητα τείνουν να είναι περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί (Ioannidou & Konstantikaki, 2008).

Η δομή αυτή των πέντε παραγόντων είναι μετρήσιμη με το τεστ MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) το οποίο βασίζεται σε εργαλεία μέτρησης της εκτέλεσης εργασιών.

Σύμφωνα με τους ερευνητές τα επικρατέστερα μοντέλα ΣΝ είναι τρία:

- Το μοντέλο Salovey- Mayer (1990) είναι το μοντέλο της ΣΝ σύμφωνα με το οποίο η ΣΝ βοηθάει στην αντίληψη των συναισθημάτων ώστε να κατανοηθούν και να χειριστούν ανάλογα για μία θετική σκέψη και στη συνέχεια πράξη,

- Το μοντέλο του Goleman (1995), γνωστό ως μοντέλο επίδοσης το οποίο κάνει χρήση της ΣΝ για να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους, σημαντικό εργαλείο στα χέρια του μάνατζερ,
- Το μοντέλο Bar- On (1997), το οποίο χειρίζεται τη ΣΝ ως μία σειρά δεξιοτήτων που έχουν σχέση με την εκπαίδευση και τη γνώση και έχουν σαν αποτέλεσμα την προσαρμογή της συμπεριφοράς στο πεδίο και στην περίπτωση με σκοπό την επίτευξη του στόχου (Rayback, 1998).
- Το μοντέλο Salovey- Mayer θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μοντέλο δεξιοτήτων καθώς έχει άμεση σχέση με την γνώση και την εξέλιξη του γνωστικού αντικειμένου του ατόμου. Θεωρείται επίκτητη ικανότητα και μπορεί να μαθευτεί είτε με ρητή είτε με άρρητη μορφή από το κοινωνικό περιβάλλον. Το άτομο μαθαίνει να διαχειρίζεται συναισθηματικά μηνύματα από τον εαυτό του και τον κόσμο γύρω του και να τα χαλιναγωγεί με θετικό πάντα προσανατολισμό για την επίτευξη του στόχου του (Rayback, 1998).

Τα άλλα δύο μοντέλα (Goleman, Bar-On) θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως μικτά μοντέλα. Ο κοινωνικο-συναισθηματικός τους προσανατολισμός ενσωματώνει πολλά στοιχεία της ατομικής προσωπικότητας και δεν έχει τόσο γνωστικό χαρακτήρα. Η προσωπική πινελιά του καθενός ορίζει και την ΣΝ και τον τρόπο που διαχειρίζεται τις συναισθηματικές παρορμήσεις καθώς και την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (Salovey & Mayer, 1990).

Σύμφωνα με τον Goleman, το άτομο έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει συναισθηματικές δεξιότητες κατά τη διάρκεια της ζωής του και της εκπαίδευσης του. Δεν γεννιέται με αυτές και έχει τη δυνατότητα να τις διδαχτεί και να τις εξελίξει. Μέσα από την εκπαίδευση μπορεί να αναγνωρίσει και τα δικά του και των άλλων τα συναισθήματα και πολλές φορές να καθυστερεί την ικανοποίηση των δικών προς όφελος των άλλων, με απώτερο σκοπό βέβαια την επίτευξη των στόχων. Με άλλα λόγια το άτομο έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί τον έλεγχο και την κατανόηση των συναισθημάτων για να πλησιάσει αποτελεσματικά το στόχο του. Επίσης μπορεί να απομονώσει και ακόμα και να μηδενίσει το άγχος που ενδεχομένως μπορεί να έχει για να λάβει μία απόφαση. Τέλος, στο μοντέλο του Goleman υπάρχει η ενσυναίσθηση η οποία είναι βασικό στοιχείο της κοινωνικότητας του ατόμου καθώς και η αισιόδοξη πάντα πτυχή της κατάστασης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η επίκτητη φύση της ΣΝ την κάνει μία χρήσιμη δεξιότητα στα χέρια του καθενός πόσο μάλλον



του ηγέτη. Η ΣΝ έχει πέντε διαστάσεις κατά τον επιστήμονα και αυτές είναι η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες (Goleman, 1990).

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χρήσιμη δεξιότητα στα χέρια του ηγέτη γιατί δουλεύει με ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διακατέχεται από συναισθήματα και συχνά από παρορμήσεις. Τα κλασικά μοντέλα ηγεσίας του παρελθόντος φωτογράφιζαν ένα ηγέτη αυταρχικό και σκληρό τον οποίο καλούνταν οι υφιστάμενοι του να υπακούσουν και να υποταχτούν στην ολιστική του προσωπικότητα. Σήμερα τα πράγματα είναι διαφορετικά μέσα σε μία κοινωνία γνώσης, εξειδίκευσης και πληροφόρησης τα κλασικά μοντέλα ηγεσίας ακούγονται παρωχημένα και αναποτελεσματικά. Το μόνο που μπορούν να φέρουν είναι αρνητικό κλίμα και αντιδράσεις, να απομακρύνουν τον ηγέτη από το στόχο του και να τον καταστήσουν αναποτελεσματικό καθώς θα καλείται να αφομοιωθεί σε αντιπαραθέσεις και αντιδράσεις. Οι νέες φιλελεύθερες και δημοκρατικές ιδέες που κατακλύζουν τους χώρους εργασίας δεν μπορούν παρά να παρασύρουν στην δίνη της και το προφίλ του ηγέτη κάνοντας περισσότεροι δημοκρατικό και συμμετοχικό στον τρόπο λήψης αποφάσεων και άσκησης ηγεσίας (Barker, 2016).

Στις αρχές τις δεκαετίας επιστημονικές έρευνες που διεξήχθησαν σε μεγάλους οργανισμούς απέδειξαν τα παραπάνω τονίζοντας ότι όσο περισσότερο ανεβαίνουμε τη σκάλα της ιεραρχίας τόσο περισσότερο είναι σημαντικές δεξιότητες όπως η ΣΝ. Το μοντέλο του ηγείσθαι άλλαξε και τη θέση του πήρε μια περισσότερο κοινωνική και ομαδική μορφή ηγεσίας. Στην ανάγκη του να είναι αποδεκτός από την ομάδα ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα της. Σε περιπτώσεις έντονου στρες να λειτουργεί ως ελατήριο ανάμεσα σε εντάσεις που παρατηρούνται μέσα σε αυτήν. Τέλος, ο ηγέτης καλείται να αναλαμβάνει με δική του ευθύνη τυχόν λάθη που σημειώνονται στην ομάδα και να διακατέχεται από θετικό και αισιόδοξο πνεύμα (Σαΐτης, 2007).

Δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση και η διαίσθηση είναι εργαλεία στα χέρια του ηγέτη του σήμερα καθώς τον βοηθούν να αντιληφτεί τη δυναμική της ομάδας και να την χρησιμοποιήσει προς όφελος του στόχου του. Η ομαδική εργασία έρχεται πλέον στο προσκήνιο και επιτυχημένος δεν είναι αυτός που διατάζει και όλα γίνονται αλλά ο ηγέτης εκείνος που έχει εμπιστοσύνη στην ομάδα την οποία ηγείται και μπορεί να της εμφυσήσει εμπιστοσύνη και να την παρακινεί (Torrington et al, 2009).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει με την ηλικία αλλά και διαφέρει από άνδρα σε γυναίκα. Μελέτες που έγιναν από τον Bar-On αποκαλύπτουν οι γυναίκες στο χώρο της ηγεσίας παρουσίασαν μεγαλύτερους δείκτες ενσυναίσθησης και κοινωνικότητας. Οι άνδρες από την άλλη μεριά διαθέτουν μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και παίρνουν αποφάσεις γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από τις γυναίκες οι οποίες φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από το συναίσθημα. Διαφορές υπάρχουν και στην ηλικία. Στους μεσήλικες άνδρες και γυναίκες σημειώθηκε μεγαλύτερη ΣΝ από ότι σε μικρότερες ηλικίες. Αυτό αποδεικνύει τα παραπάνω ότι η ΣΝ είναι επίκτητη και με το πέρασμα του χρόνου και την εκπαίδευση μαθαίνεται (Bar-On, 2000).

Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εμφανίζει κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες τα οποία τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους:

- Έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον
- Είναι ικανό να εμπνέει και να ενθαρρύνει τους συνεργάτες- υφισταμένους του για την επίτευξη το στόχου που έχει ορίσει εμπνέοντάς τους να συμμετέχουν σε διαδικασίες αυτό-βελτίωσης επαγγελματικής κατάρτισης
- Έχει διαίσθηση και σε περίπτωση συγκρούσεων και αναστατώσεων στην ομάδα του είναι ικανός να πάρει αποφάσεις που θα διασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού δίνοντας στους συνεργάτες του την αίσθηση της προστασίας και της ασφάλειας.
- Διακατέχεται από υψηλές αξίες και έχει εμπιστοσύνη στην ομάδα με την οποία δουλεύει και μοιράζεται το ίδιο όραμα και αναγνωρίζει τις σχέσεις της ομάδας μεταξύ τους και με τον οργανισμό (Torrington et al, 2009).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον ηγέτη καθώς τον βοηθάει να λύσει διαμάχες και διαφορές μέσα στην ομάδα. Όσο περισσότερο ανεβαίνει κάποιος στην σκάλα της ιεραρχία τόσο περισσότερο εξαρτάται από την ομάδα και τους άλλους. Η ικανοποίηση τους και η ομαλή λειτουργία της ομάδας είναι σημαντικό στοιχείο για την καλή λειτουργία και την πρόοδο του οργανισμού. Ο ώριμος συναισθηματικά ηγέτης φροντίζει για τα παραπάνω γιατί γνωρίζει ότι χωρίς την ηρεμία και την αποδοχή δεν μπορεί να επιτύχει το στόχο και να υλοποιήσει το όραμά του. Η ικανότητα του ηγέτη να ανιχνεύει προβλήματα στην ομάδα τον βοηθάει να γίνει αποδεκτός από αυτήν καθώς αντιλαμβάνεται και ασχολείται με προβλήματα που τον απασχολούν και επίσης, κατανοεί την ανάγκη της να ηγείται από κάποιον ικανό. Ο ώριμος συναισθηματικά ηγέτης εμπλέκεται σε τέτοιες διαδικασίες

ενστικτωδώς και αυτόματα χωρίς να προβεί σε διαδικασίες ανάλυσης προβλήματος και πρότερης σκέψης (Firestone, & Catlett, 2009).

Ο ηγέτης αναπτύσσει τέτοιου είδους και ποιότητας συμπεριφορές οι οποίες προσανατολίζονται περισσότερο στα συναισθήματα και στους δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ του ιδίου και των συνεργατών του. Η βάση των σχέσεών τους είναι συναισθηματική και ο δεσμός που καλλιεργείται και αναπτύσσεται μεταξύ τους είναι χρήσιμος για να έχουν μια θετική συνεργασία η οποία θα βοηθήσει τον ηγέτη και κατ' επέκταση τον οργανισμό να πετύχει το στόχο τους. Οι συμπεριφορές αυτές είναι:

- Δεν διακατέχεται από επικριτική στάση απέναντι στους συνεργάτες-υφισταμένους του αλλά προσπαθεί να συζητήσει μαζί τους και να κατανοήσει αρχικά ο ίδιος και στην συνέχεια αυτοί την αιτία των συμπεριφορών. Το αποτέλεσμα δεν μπορεί παρά να είναι θετικό καθώς υπάρχει διάθεση βελτίωσης και κατανόησης και όχι απλά μιας αρνητικής στάσης απέναντί τους.
- Κατανοεί τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων και προβαίνει σε συζητήσεις και ενέργειες τέτοιου είδους που θα βοηθήσουν τους άλλους να κατανοήσουν τη συναισθηματική τους κατάσταση και τις αιτίες της και να βελτιωθούν προς όφελος πάντα του οργανισμού.
- Είναι αληθινός σχετικά με τα συναισθήματα του απέναντι στους συνεργάτες του και δεν διακατέχεται από εμπάθεια.
- Έχει ενεργή παρουσία σε όλες τις διαδικασίες και είναι ανοιχτός στην κριτική με στόχο και την δική του βελτίωση. Σε περίπτωση λάθους χειρισμού αναλαμβάνει πρώτος την ευθύνη και δεν προσπαθεί να αποποιηθεί το λάθος του. Η εν λόγω συμπεριφορά επηρεάζει θετικά την ομάδα δίνοντας της μία αίσθηση ασφάλειας και έναν οδηγό συμπεριφοράς σε περίπτωση λαθών από τη μεριά τους.
- Έχοντας συνέχεια το όραμα του στο μυαλό δεν αναλώνεται σε λεπτομέρειες που μπορούν εύκολα να αποσπάσουν την προσοχή του και να παρεκκλίνει του αρχικού του στόχου.
- Η έκφραση των συναισθημάτων του έχει κεντρική θέση στην καθημερινή του συμπεριφορά κάνοντας τον προσιτό, αληθινό και ανθρώπινο. Είναι ο άνθρωπος της διπλανής πόρτας αλλά και συνάμα ο ηγέτης που μπορεί η ομάδα να εμπιστευτεί.

- Η επικοινωνία των συναισθημάτων του βοηθάει την ομάδα να αποκτήσει ομαδικότητα και αλληλοβοήθεια. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στην ομάδα δεν επιβάλλεται αλλά κερδίζεται.
- Υποστηρίζει τις ιδέες και τις ενέργειες των υφισταμένων δίνοντας τους ένα αίσθημα μοναδικότητας το οποίο λειτουργεί θετικά απέναντι στο όραμα του ηγέτη.
- Διακατέχεται από αποφασιστικότητα στην περίπτωση που εμφανίζονται συγκρούσεις στην ομάδα και λαμβάνει δράση παίρνοντας αποφάσεις. Δεν αφήνει την ομάδα να αναλωθεί σε εμπάθειες και συγκρουσιακές καταστάσεις οι οποίες σε περίπτωση που καλλιεργηθούν είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εξαλειφτούν.
- Ο ζήλος του για την επίτευξη του στόχου δεν είναι αυτοσκοπός του παρά το εργαλείο για το ταξίδι μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Δεν έχει ανάγκη να ορίσει τον εαυτό του μέσα από την επιτυχία του στόχου του και δεν ζει καθημερινά γι αυτόν. Όταν εκείνος επιτυγχάνει πιστεύει ότι η επιτυχία είναι μοναδική και όχι δική του αποκλειστικά.
- Πιστεύει στις δυνάμεις του και στην επίτευξη του στόχου αλλά αφήνει χώρο στους συνεργάτες για πρωτοβουλία και τους ενθαρρύνει στην διαδικασία αυτό-βελτίωσης τους νοιώθοντας χαρούμενος και περήφανος για αυτούς (Ryback, 1998).

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά κάνουν τον ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη ακαταμάχητο συνεργάτη σε κάθε ομάδα. Σύμφωνα με τον Ryback ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης πρέπει να επικεντρωθεί στα συναισθήματα και την επικοινωνία τους μέσα στην ομάδα για να είναι αποτελεσματικός και αποδεκτός. Δημιουργώντας ένα κλίμα ενθουσιασμού βοηθάει τους συνεργάτες του να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν και τις δικές τους επαγγελματικές δεξιότητες χωρίς παράλληλα να τους το επιβάλλει (Ryback, 1998).

Οι εκπαιδευτικές μονάδες εμφανίζουν μία ιδιαιτερότητα σε σχέσεις με τις επιχειρήσεις: τα αποτελέσματά τους είναι ποιοτικά και όχι μετρήσιμα. Επίσης, αυτά έχουν είναι μακροπρόθεσμο ορίζοντα χωρίς να είναι ορατά στο προσεχές μέλλον. Επομένως η ποσοτική αποτίμηση των προσόντων του ηγέτη μάντζερ δεν είναι κατάλληλη ούτε επιθυμητή. Τα χαρακτηριστικά του δεν είναι μετρήσιμα αλλά περιγράφονται και επικεντρώνονται περισσότερο στο συναίσθημα και την

θετική ανάπτυξη μέσα την ομάδα. Η συναισθηματική νοημοσύνη καλλιεργεί τέσσερα είδη μάνατζερ σχολικών μονάδων:

1. *Τον συμβουλευτικό*, ο οποίος μπορεί να διακρίνει τις αδυναμίες των συνεργατών του και να τους εμπνεύσει να δουλέψουν για την βελτίωση της γνωστικής αρχικά και της συναισθηματικής τους κατάστασης στην συνέχεια.
2. *Τον δημοκρατικό*, ο οποίος διακατέχεται από δημοκρατικές αξίες και μοιράζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του καθιστώντας τους αρωγούς στο όραμα.
3. *Τον οραματιστή*, σταθερό στο όραμα του με αποτέλεσμα να μπορεί να το μεταλαμπαδεύσει και να εμπνεύσει τους γύρω του συνεργάτες.
4. *Τον διοικητικό*, ο οποίος εμφανίζει πρωτοβουλία και την χρησιμοποιεί είτε για την ανάπτυξη της ομάδας είτε για την επίτευξη του στόχου του (Firestone & Catlett, 2009).

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο υψηλός δείκτης ΣΝ είναι σημαντικός και για την αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση της ομάδας αλλά και για την επίτευξη του οράματος του σχολικού ηγέτη.

## 1.2 Καινοτομία

### 1.2.1. Τι είναι καινοτομία

Σύμφωνα με το ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), καινοτομία είναι η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, στην οργάνωση του εργασιακού χώρου ή στις εξωτερικές σχέσεις (Becker, 2016).

Σχετική έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας της καινοτομίας, όμως θεωρείται εξίσου σημαντικός και ο δρόμος προς τη σύλληψη και την εφαρμογή της καινοτομίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η καινοτομία είναι στενά συνδεδεμένη με την έρευνα και την ανάπτυξη, κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και με την τεχνολογία και η διαδικασία που την χαρακτηρίζει είναι συνεχής και εστιασμένη στην βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών (OECD, 2000).

Σίγουρα καινοτομία δεν είναι μια απλή εφεύρεση αλλά η διαδικασία που θα οδηγήσει την εφεύρεση ένα βήμα παραπέρα. Η εφεύρεση μπορεί να λάβει χώρα παντού αφού βασίζεται στη σύλληψη μιας ιδέας χωρίς υποχρεωτικά να προϋποθέτει και την υλοποίηση της. Δεν είναι λίγες οι εφευρέσεις που δεν τις έμαθε ποτέ κανένας. Η καινοτομία συνήθως λαμβάνει χώρα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στόχος της είναι να βελτιώσει ένα προϊόν ή μία διαδικασία και βασικό συστατικό της υλοποίησής της είναι η γνώση, οι δεξιότητες και φυσικά οι πόροι, ανθρωπίνοι και οικονομικοί, για την διοχέτευσή της στην αγορά (Link & Siegel, 2007).

Η γνώση είναι σημαντικό στοιχείο για την σύλληψη της ιδέας της καινοτομίας καθώς είναι αυτή που θα εξελίξει μία ιδέα και θα την βάλει και σε εφαρμογή. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση. Η καινοτομία είναι αυτή που θα πάει την πρότερη γνώση ένα βήμα παραπέρα και θα την εξελίξει κάνοντας της ανταγωνιστική και αποτελεσματική στο σύγχρονο κοινωνικό πλαίσιο. Μέσα σε έναν οργανισμό η γνώση είναι απαραίτητη για την καινοτομία αλλά είναι και φορές που μπορεί να υπάρξει ανάγκη και εξωτερικής βοήθειας- γνώσης στα πλαίσια της σύλληψης και της εφαρμογής της καινοτομίας. Η επικοινωνία της γνώσης είναι σημαντικό στοιχείο για την παραπάνω διαδικασία γιατί αν αυτή εξατομικεύεται και απομονώνεται δεν μπορεί να βοηθήσει στην εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ( Savimina, 2003).

Στο δρόμο προς την καινοτομία σημαντικό ρόλο παίζει η γνώση ρητή και άρρητη. Και ενώ η ρητή μπορεί να αποκτηθεί μέσα από ξεκάθαρες δομές καθώς αφορά γραπτό και προφορικό λόγο, η άρρητη γνώση αποκτιέται μέσα από εμπειρίες και το πέρασμα του χρόνου και αυτό την κάνει σημαντική και πολύτιμη (Chisholm, 1982).

Η άρρητη γνώση προέρχεται ως επί το πλείστον από τις ατομικές εμπειρίες και τις εμπλεκόμενες σε αυτές διαδικασίες και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί. Διακατέχεται από μια κοινωνικότητα και μια μοναδικότητα από την άλλη, καθώς ο καθένας από εμάς μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο, ακόμα και αν οι διαδικασίες είναι ίδιες. Η άρρητη γνώση φιλτράρεται και διαμορφώνεται μέσω των εμπειριών και επηρεάζεται από τα βιώματα, την ατομική ιδιοσυγκρασία, τις αξίες και τις αντιλήψεις (Ανδимиотис, 2016). Ο μετασχηματισμός της γνώσης είναι αέναος και λαμβάνει χώρα παντού, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Στα πλαίσια του σύγχρονου σχολείου η άρρητη γνώση είναι εκείνη που κάνει τη διαφορά ανάμεσα στην απλή αναπαραγωγή γνώσης και στην παρουσίαση αυτής και στην επίλυση προβλημάτων και καλλιέργεια της κριτικής σκέψης. Οι παραπάνω δεξιότητες είναι απαραίτητες όχι μόνο για το σύγχρονο σχολείο αλλά και για την ζωή μας σε μια κοινωνία που αλλάζει συνεχώς (Κωνσταντινίδης, 2009).

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη όχι μόνο για τη δημιουργία της άρρητης γνώσης αλλά και για τη διάχυσή της γιατί συνεργατικά και κοινωνικά ο άνθρωπος εκπαιδεύεται μέσα από συνεχείς διαδικασίες μάθησης, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις μαθησιακές του ανάγκες. Η παρατήρηση και η ανταλλαγή απόψεων είναι ένα σημαντικό στοιχείο διάχυσης της γνώσης και συντελεί όχι μόνο στη μάθηση αλλά και στην επίλυση προβλημάτων (Χρυσοφίδης, 2009), (Ανδимиотис, 2016).

### 1.2.2. Ρόλος τεχνολογίας

Η καινοτομία βελτιώνει ή μετατρέπει μια ιδέα και αυτό συμβαίνει ευκολότερα με την βοήθεια της τεχνολογίας. Ο τεχνικός σχεδιασμός του προϊόντος, η βελτίωση των διαδικασιών καθώς και η παραγωγή, η διοίκηση και η εμπορία προϋποθέτουν χρήση τεχνολογίας. Από μόνη της η τεχνολογία, όμως, δεν μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία. Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι επικουρικός και διευκολυντικός ώστε να λάβει χώρα η επιθυμητή βελτίωση και να διοχετευτεί στην αγορά (Link & Siegel, 2007).

Η τεχνολογία λειτουργεί ως αρωγός της καινοτομίας σε έναν οργανισμό και μέσω αυτής πρωτίστως γίνεται γνωστή στο κοινό. Με τα μέσα που η τεχνολογία πλέον προσφέρει αποτελούν πολύτιμο εργαλείο στη σφαίρα της καινοτομίας αφ' ενός γιατί βοηθούν στην υλοποίησή της και αφ' ετέρου γιατί επικοινωνούν την καινοτομία αποτελεσματικά δίνοντας της τον αέρα της εξωστρέφειας που της ταιριάζει (Bruce & Zander, 1992).

Η επιβίωση ενός σύγχρονου οργανισμού καθώς και η αποτελεσματικότητά του βασίζεται στην τεχνολογία χωρίς όμως να είναι αυτοσκοπός της. Η χρήση της είναι ιδιαίτερος βοηθητική σε έναν κόσμο που αλλάζει συνεχώς αλλά δεν θα πρέπει να υποβαθμίζουμε τον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνική και συναισθηματική του νοημοσύνη, στοιχεία που παίζουν σημαντικό ρόλο στην καλή και αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας για τον οργανισμό (Hackmann & Alsbury, 2005).

Η επιμόρφωση του προσωπικού και η εμπιστοσύνη του απέναντι στην τεχνολογία παίζουν σημαντικό ρόλο για την περαιτέρω πορεία του οργανισμού και τη σχέση του με την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού επιμορφώνεται και εκπαιδεύεται σε θέματα τεχνολογίας σχετικά πάντα με τον τομέα των ενδιαφερόντων του. Η ομάδα παίζει σημαντικό ρόλο στη στάση απέναντι στην τεχνολογία και την καινοτομία καθώς ο καθένας επηρεάζεται από τη στάση του άλλου μέσα σε αυτήν. Ο μεμονωμένος εργαζόμενος κάνοντας χρήση της τεχνολογίας για την υλοποίηση της εργασίας κατά την διαπίστωσή του ότι αυτή αποτελεί σημαντικό αρωγό της υλοποίησης επηρεάζει θετικά και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Μια θετική λοιπόν στάση της ομάδας βοηθά στην προώθηση χρήσης της τεχνολογίας για την υλοποίηση αναγκών του οργανισμού (Venkatesh & Davis, 2000).

### **Είδη καινοτομίας**

Το Εγχειρίδιο του Όσλο διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους, την: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία (Oslo manual, 2005), χωρίς βέβαια τα όριά τους να είναι αυστηρά,

- Καινοτομία προϊόντος είναι η τοποθέτηση ή και η βελτίωση ενός προϊόντος στην αγορά το οποίο ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτή. Σε αυτή την κατηγορία διακρίνουμε βελτιώσεις ως προς την τεχνολογία και τα τεχνικά χαρακτηριστικά αυτού.



- Καινοτομία διαδικασίας είναι η εφαρμογή μιας νέας ή και μιας βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής ή διαχείρισης προϊόντος και η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη της.
- Καινοτομία marketing είναι μια μορφή καινοτομίας που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό και στην τοποθέτηση και διαχείριση του προϊόντος και τέλος,
- Οργανωσιακή καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου οργάνωσης η οποία δεν χρησιμοποιούνταν πριν στην επιχείρηση και στοχεύει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση. Ανάλογα με την πρωτοτυπία της καινοτομίας αυτή διακρίνεται σε ριζική, επαναστατική και μικρής κλίμακας (Oslo, 2005).

Η εκπαιδευτική καινοτομία την οποία θα παρουσιάσουμε εκτενώς παρακάτω, μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτομία διαδικασίας, καθώς βελτιώνεται ο τρόπος διδασκαλίας, εμπλέκοντας περισσότερα γνωστικά αντικείμενα και αλλάζοντας τον προσανατολισμό της διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτικές διαδικασίες έχουν μια διαφοροποίηση από τις επιχειρηματικές καθώς τα αποτελέσματά τους δεν είναι άμεσα μετρήσιμα. Χρειάζεται χρόνος για να αφομοιωθούν οι νέες ιδέες και να ενσωματωθούν στην καθημερινότητα και στη σκέψη του μαθητή. Το χρονοδιάγραμμα καθώς και οι εκπαιδευτικοί στόχοι πιστεύεται ότι είναι επαρκείς για την καταγραφή μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Εξάλλου σταθμοί αξιολόγησης του προγράμματος προβλέπονται από το σχεδιασμό του για να ελεγχθούν τυχόν παρεκκλίσεις και να γίνουν βελτιώσεις όπου δημιουργηθεί η ανάγκη (Hallstedt; Thomson; Lindahl, 2013).

### 1.3 Αναγκαιότητα καινοτομίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, παραδείγματα καινοτομίας σε αυτές

Η εκπαίδευση, όντας ένας οργανισμός ο οποίος υπηρετεί τις ανάγκες μίας κοινωνίας σε εκπαίδευση και επιμόρφωση, είναι απαραίτητη για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει. Για αυτό το λόγο δεν πρέπει μόνο να έχει μία σταθερή δομή αλλά και μέσα στη διαχρονικότητα της και τη σταθερότητά της να εξελίσσεται μαζί με την ίδια την κοινωνία και τις ανάγκες της για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τον γρήγορο ρυθμό αλλαγής και μη προβλεψιμότητας της παγκόσμια κοινότητας.

Η εξέλιξη αυτή πρέπει να είναι συστηματική, διαβαθμισμένη, συνεκτική και στοχοποιημένη. Οι εκπαιδευτικοί καθώς και όλοι οι επαγγελματίες της εκπαίδευσης καλούνται να καινοτομήσουν την θεωρία και την πράξη της διδασκαλίας διαβεβαιώνοντας την κοινωνία ότι τα προϊόντα της, οι μαθητές, είναι ανταγωνιστικά στην παγκόσμια αγορά (Morrison, 2007).

Ο στόχος της εκπαίδευσης δεν είναι να λύσει τα προβλήματα του χθες, αλλά να διαχειριστεί τα προβλήματα του μέλλοντος τα οποία ακόμα δεν έχουν γίνει γνωστά, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία η οποία ακόμα δεν έχει εφευρεθεί. Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι αυτό που χρειάζεται η εκπαίδευση δεν είναι εξέλιξη ούτε η μεταρρύθμιση, αλλά επανάσταση και σε αυτά που διδάσκονται σήμερα άλλα και στον τρόπο με τον οποίο διδάσκονται (Jiang, 2015).

Η ανάγκη για εκπαιδευτικές καινοτομίες έχει γίνει επιτακτική. Πιστεύεται ευρέως ότι η κοινωνική και οικονομική ευρωστία των χωρών θα βασίζεται στο μέλλον στην ποιότητα της εκπαίδευσης των πολιτών τους: η διάχυση της γνώσης, η μεταφορά και μεταφόρτωση της πληροφορίας και η αυξανόμενη εξειδίκευση από τη μεριά των οργανισμών, όλα αυτά έχουν ανάγκη από υψηλών ικανοτήτων δυναμικό και εκπαίδευση. Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί καλούνται να είναι ταυτόχρονα αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ή με άλλα λόγια, να επιτύχουν τους στόχους ενώ χρησιμοποιούν στο έπακρο τα διαθέσιμα μέσα τους (Cornali, 2012). Σύμφωνα με αναφορά του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αναφέρεται ότι η πίεση για αύξηση της ισότητας και της βελτίωσης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων μεγαλώνει συνεχώς σε ολόκληρο τον κόσμο (Vielut *et al*, 2012). Η εκπαίδευση δεν έχει ανάγκη μόνο από ιδέες καινούργιες και καινοτόμες οι οποίες καταρρακώνουν τις προσδοκίες της. Για να έχουν οι καινοτομίες μια επιρροή με νόημα, αυτές οι νέες λύσεις –καινοτομίες πρέπει να έχουν μία διαβάθμιση με στόχο να γίνουν αρκετά μεγάλες για να εξυπηρετήσουν εκατομμύρια μαθητές και εκπαιδευτικούς ή μεγάλες ομάδες μερίδες πληθυσμών που δεν έχουν πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση (Shelton, 2011).

Η έλλειψη της καινοτομίας μπορεί να επιφέρει πλήθος οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Ο Derek Bok, πρώην πρύτανης του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ αναφέρει ότι κανένας αμερικανός φοιτητής ούτε κανένα πανεπιστήμιο, ούτε το ίδιο το έθνος μπορεί να θεωρήσει δεδομένη την ποιότητα της ανώτερης εκπαίδευσης καθώς και τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης που παρέχει (Bok, 2007). Είναι επιτακτική και σημαντική ανάγκη να αποκτήσει η εκπαίδευση στις ΗΠΑ συνοχή και

να επικεντρωθεί στις καινοτομίες στην εκπαίδευση αυξάνοντας την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα. Αν και υπάρχει μια πληθώρα ερευνών σχετικά με την καινοτομία και την εκπαιδευτική έρευνα, δεν έχουν σημειωθεί αξιοσημείωτες βελτιώσεις στις επιδόσεις των φοιτητών της ανώτατης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα της PISA (Program for International student Assessment) τα αποτελέσματα συνεχίζουν να είναι απογοητευτικά για το μέσο σχολείο, ένα μεγάλο μέρος των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι έτοιμοι για την συνέχιση των σπουδών τους στην τριτοβάθμια. Το παράδοξο με το παράδειγμα μας με τις ΗΠΑ είναι ότι η εν λόγω χώρα διαθέτει τη μεγαλύτερη ιστορία στην εκπαιδευτική έρευνα από κάθε άλλη χώρα και παρόλα αυτά δεν σημειώνονται μεγάλες βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές προετοιμάζονται για την επαγγελματική τους ζωή. Οι ΗΠΑ καμαρώνουν για τους εξαιρετικούς επιστήμονες του όπως ο Dewey, ο Skinner, ο Maslow, ο Bandura, ο Gardner και πολλοί άλλοι των οποίων η συμβολή στην θεωρία της εκπαίδευσης είναι τεράστια. Επίσης, οι ΗΠΑ είναι το σπίτι των υπολογιστών και του διαδικτύου. Είναι η χώρα που κατασκεύασε την τεχνολογία της πληροφόρησης και δεν έχει βοηθήσει την εκπαίδευση και την καινοτομία. Η αμερικάνικη εκπαίδευση έχει εκμεταλλευτεί ελάχιστα αυτά πλεονεκτήματα που διαθέτει προς όφελός της, τα οποία θα τη βοηθούσαν να βελτιώσει και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Συνεπώς η τεχνολογία και το σύνολο των μεγάλων επιστημόνων της εκπαίδευσης δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση για την καινοτομία και την αποτελεσματικότητά της (Mercurio, 2016).

Στην Ευρώπη τα πράγματα είναι διαφορετικά καθώς σημειώνονται καινοτομίες και αποτελεσματικά εκπαιδευτικά συστήματα. Στη Φιλανδία το εκπαιδευτικό της σύστημα σημειώνει μεγάλη επιτυχία και αξίζει να σημειωθεί ότι το μεταφέρθηκε από τις ΗΠΑ ύστερα από εκπαιδευτική έρευνα. Ο Sahlberg, είναι Φιλανδός εκπαιδευτικός και συγγραφέας του επιτυχημένου βιβλίου *The Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change In Finland*, ανέφερε σε συνεντευξη του ότι οι αμερικανοί επιστήμονες της εκπαίδευσης και τα έργα τους έχουν επηρεάσει και εμπνεύσει την οικοδόμηση του Φιλανδικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο όλοι σας θαυμάζετε (Strauss, 2014). Γιατί ενώ οι Αμερικάνοι δεν μπορούν να αξιοποιήσουν όλο αυτό το διαθέσιμο υλικό και τα μέσα, οι ευρωπαϊκές χώρες τα υιοθετούν και θριαμβεύουν; Η αποτυχία της κοινωνίας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της και να μάθει από τα συμπεράσματα της έχει απρόβλεπτες συνέπειες για την ίδια. Όταν η κοινωνία αδυνατεί να αποδεχτεί τις μεγάλες αλλαγές και να τις

ενσωματώσει στο σύστημά της με στόχο την χρήση τους, τότε υπάρχουν πολλοί λόγοι για να αποτύχει. Οι ΗΠΑ υστερούν σε ανοιχτότητα απέναντι σε όσα τους συμβαίνουν. Χρειάζεται μία ολιστική προσέγγιση του φαινομένου και όχι απλά η εξέταση του από εκπαιδευτικής πλευράς (Zhao, 2012).

Κατά την ανάλυση των καινοτομιών της εποχής μας δεν μπορούμε να αρνηθούμε την τεχνολογία που τις κατακλύζει, όπως τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, laptops, iPads, smartphones, ή τα συστήματα εκμάθησης τα οποία είναι βασισμένα στην τεχνολογία, όπως εκπαιδευτικά λογισμικά, διαδικτυακές πηγές και πληροφοριακά συστήματα. Μας έρχεται σχεδόν φυσικά να περιμένουμε ότι οι τεχνολογικές εφαρμογές μπορούν να βελτιώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Αν και η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα δεν αποτελεί την μοναδική πηγή σύγχρονων καινοτομιών και δεν είναι ασφαλές να βασιζόμαστε μόνο σε αυτήν. η πλούσια ιστορία των εκπαιδευτικών καινοτομιών μπορεί να μας το αποδείξει. Αξίζει να θυμηθούμε ότι εργαλεία όπως προτζέκτορες, εκπαιδευτικές ταινίες, τηλεόραση και πολυμέσα πρωτοεμφανίστηκαν σε σχολεία. Έφεραν μέσα στις τάξεις υπέρμετρο ενθουσιασμό και ελπίδα για καλύτερη και ποιοτικότερη εκπαίδευση. Νέες μέθοδοι παρουσίασης μαθήματος ενεργοποίησαν νέες μεθόδους διδασκαλίας. Αν όμως βασιζόμασταν μόνο στη χρήση της εκάστοτε καινοτομίας χωρίς να την μοιραστήσουμε ή να την ενσωματώσουμε στην καθημερινή εκπαιδευτική πράξη, όλες αυτές οι καινοτομίες θα παρέμεναν απλά μια ευχάριστη νότα στη βαρετή δασκαλοκεντρική διδασκαλία (Cuban, 2015).

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις αυξάνει το ρυθμό παραγωγής. Η ενσωμάτωση της στην εκπαίδευση θα έπρεπε να κάνει το ίδιο. Η εκπαίδευση όμως δεν είναι επιχείρηση κατασκευής προϊόντων αλλά ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών που τα αποτελέσματά του αφενός δεν είναι εύκολα μετρήσιμα και αφετέρου είναι μακροπρόθεσμα. Επίσης πρέπει να εξετάσουμε και τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην τεχνολογία για να μπορέσουμε να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητά της. Σε χώρες που τα εκπαιδευτικά τους συστήματα είναι κλειστά και βασισμένα στις εξετάσεις και την ποσοτική αξιολόγηση του μαθητή δύσκολα μπορούν οι εκπαιδευτικοί να πειστούν για τα πλεονεκτήματα της χρήσης τεχνολογικών καινοτομιών μέσα στην σχολική τάξη και πόσο μάλλον να τα ενσωματώσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Χώρες, όπως η Φιλανδία, με ανοιχτά συστήματα εκπαίδευσης δίνουν περισσότερο βάρος στην ποιοτική αξιολόγηση των μαθητών με στόχο την καλύτερη προετοιμασία τους για την κοινωνία του αύριο

(Savimina, 2003). Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που καινοτομίες σε άλλες χώρες δεν προχώρησαν τόσο καλά ενώ ανοιχτά εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη τις ενσωμάτωσαν στη καθημερινότητά τους (UNESCO, 2013). Όπως σχετικά αναφέρουν και οι Zhao και Frank σε μελέτη τους για τις καινοτομίες στην εκπαίδευση, δεν πρέπει να εξετάζουμε πόσο συχνά οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί κάνουν χρήση της τεχνολογίας και των υπολογιστών για εκπαιδευτικούς λόγους αλλά πως τους χρησιμοποιούν και για ποιο λόγο. Πάντα θα πρέπει να υπάρχει ένας εκπαιδευτικός στόχος πίσω από μία καινοτομία ή την χρήση της τεχνολογίας. Χωρίς να γνωρίζουμε το γιατί το κάνουμε δεν μπορούμε να έχουμε τα αποτελέσματα που επιθυμούμε (Zhao & Frank, 2003). Η καινοτομία και η τεχνολογία μπορούν να βοηθήσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία αρκεί να έχουν ενσωματωθεί σε ένα εκπαιδευτικό σενάριο με συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους (Feeman & Thomas 2005).

Η εφαρμογή της καινοτομίας στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι δύσκολο να εξαπλωθεί καθώς πολλοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι διακόπτει τη ρουτίνα του μαθήματος και αναστατώνει την τάξη (Evans, 1970). Πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν έχουν ενσωματώσει την καινοτομία και τη χρήση της στις βασικές τους ανάγκες και προτεραιότητες. Συνήθως οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές τους είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και καχύποπτοι απέναντι στις καινοτομίες καθώς τα αποτελέσματά της χρήσης τους δεν είναι άμεσα ούτε εύκολα μετρήσιμα. Υπάρχουν όμως και σχολεία που βασίζονται στις καινοτόμες ιδέες αναζητώντας τις και ενσωματώνοντας τις στη καθημερινότητά τους (Csikszentmihalyi, 2013).

Η γέννηση και ενσωμάτωση της καινοτομίας στην εκπαιδευτική πράξη και η εμπιστοσύνη που ο εκπαιδευτικός τρέφει απέναντί της πηγάζει από το ίδιο το σύστημα και τους λειτουργούς του. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και οι προϊστάμενοι του θα πρέπει να έχουν αναπτύξει θετική στάση απέναντί της και να έχουν πίστη για την αναγκαιότητα της και θετική της συμβολή στην εκπαιδευτική πράξη, κάτι που το συναντάμε στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φιλανδίας, γνωστής για τις καινοτομίες και τη χρήση τους (Polka & Kardash, 2013).

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια στροφή προς την καινοτομία και τη σημαντικότητα της στην αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας με στόχο να βελτιώσει το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, δηλαδή με άλλα λόγια να ενεργοποιήσει τους μαθητές μέσα στην τάξη και να τους βοηθήσει να μάθουν με τρόπους που τους είναι φιλικότεροι. Αυτό που άλλαξε τα τελευταία χρόνια είναι ότι οι εκπαιδευτικοί ενεπλάκησαν στην διαδικασία της καινοτομίας δημιουργώντας ένα κλίμα θετικότητας

απέναντί της και την ενσωμάτωσαν στην καθημερινότητά τους αλλάζοντας τις κλασσικές πεποιθήσεις τους (Sarason, 1996). Καταλυτικός παράγοντας της αλλαγής αυτής υπήρξε η Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία προώθησε σε αρκετές χώρες μέλη της την ιδέα και τα πλεονεκτήματα της καινοτομίας επιμορφώνοντας στελέχη της εκπαίδευσης και δίνοντας τους κίνητρα να την χρησιμοποιήσουν. Τα στοχευμένα προγράμματα της ΕΕ αποσκοπούσαν σε μια περισσότερο μαθητοκέντρική και ομαδοσυνεργατική προσέγγιση της μάθησης αξιολογώντας τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων. Τα στοιχεία που έλαβαν και επικοινωνήσαν οι χώρες μέλη ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά και πειστικά, ώστε να αλλάξει η αρνητική αρχικά στάση απέναντι στις καινοτόμες ιδέες (C.I.D.R.E.E., 1999).

Η Ελλάδα με τη σειρά της εφάρμοσε στο εκπαιδευτικό της σύστημα καινοτόμα προγράμματα που δίνουν κίνητρα για περισσότερες νέα ιδέες στο χώρο. Αυτά είναι:

1. Τα Διεπιστημονικά Προγράμματα/Σχολικές Δραστηριότητες, όπως η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, η Αγωγή Υγείας, τα Πολιτιστικά Θέματα και οι Πανελλήνιοι μαθητικοί Καλλιτεχνικοί Αγώνες και η Αγωγή Σταδιοδρομίας.
2. Τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα.
3. Η Ευέλικτη Ζώνη.

Τα Καινοτόμα Διεπιστημονικά Προγράμματα έχουν σα σκοπό τον εμπλουτισμό της σχολικής γνώσης και είναι σχετικά με το Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό (Φ.Ε.Κ. 629/23-10-192). Τα προγράμματα αυτά που τα συναντάμε σε πολλές χώρες μέλη της ΕΕ διακατέχονται από συγκεκριμένους στόχους:

- Την ανάπτυξη θετικής στάσης και αντιμετώπισης των νέων ιδεών στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε διαθεματικό επίπεδο, χωρίς μία δεξιότητα να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα αλλά να καλλιεργείται και να προσεγγίζεται διαθεματικά μέσα στο σχολικό πρόγραμμα
- Την προώθηση νέων μεθόδων διδασκαλίας και τα πλεονεκτήματά τους (C.I.D.R.E.E., 1999).

Η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση ήταν το πρώτο καινοτόμο πρόγραμμα που ενσωματώθηκε στο σχολικό πρόγραμμα και μάλιστα διαθεματικά, προσεγγίζοντας όλα τα σχολικά μαθήματα και βασίστηκε σε διεθνείς προτάσεις της U.N.E.S.C.O. στο μεγαλύτερο της μέρος βασίζεται σε καινοτομίες, ανανέωσε την εκπαίδευση στο σχολείο δίνοντας της έναν αέρα εξωστρεφής (Gough. 1997). Με στόχο τις αλλαγές

στην εκπαίδευση η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση παρουσίασε ένα χαρακτήρα περιβαλλοντικό- κοινωνικό και συνάμα εκπαιδευτικό και αγκαλιάστηκε αμέσως από την εκπαιδευτική κοινότητα (C.I.D.R.E.E., 1999). Η θεσμοθέτηση της στην Ελλάδα έγινε με το νόμο Ν. 1892/90, άρθρο 111 και υπήρξε προϊόν της δέσμευσης των Υπουργών Παιδείας των χωρών μελών της ΕΕ για την προώθηση της Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στις χώρες μέλη. Η κίνηση αυτή είχε συγκεκριμένους στόχους και προσδοκίες και μία καθολική εφαρμογή σε όλα τα σχολεία και για όλους τους μαθητές σε όλες τις βαθμίδες. Στη χώρα υπάρχουν πλήθος κρατικών οργάνων που προωθούν την κίνηση αυτή και ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να κάνουν χρήση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την καλύτερη διάχυσή της περιβαλλοντικής γνώσης.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι συντονισμένες προσπάθειες από την μεριά της ΕΕ με δέσμευση των αρμοδίων Υπουργών άλλαξε την αντίληψη των εκπαιδευτικών για την καινοτομία και τους έπεισε με τα αποτελέσματά της για την αναγκαιότητα των καινοτομιών σε μία παγκόσμια αγορά που συνεχώς αλλάζει.

#### 1.4 Παράδειγμα καινοτομίας

Στα πλαίσια του μαθήματος της Ευέλικτης Ζώνης στο 12θέσιο δημοτικό μας σχολείο, το οποίο βρίσκεται στην ακριτική περιοχή του Έβρου, ο σύλλογος διδασκόντων αποφάσισε να ασχοληθεί, με μια ολιστική προσέγγιση, με το θέμα της κακής διατροφής και της παιδικής παχυσαρκίας, ένα πρόβλημα που μαστίζει τη σύγχρονη εποχή και ιδίως τα παιδιά των αστικών περιοχών. Το πρόγραμμα θα έχει χρονοδιάγραμμα 4 ετών και δυνατότητα επέκτασης συν 2 έτη, έτσι ώστε να μπορούν να αποτιμηθούν τα οφέλη της καινοτομίας μας δράσης.

Τα παιδιά μαθαίνουν αποτελεσματικότερα μέσω της βιωματικής μάθησης, μια μορφή που απουσιάζει από τα αναλυτικά προγράμματα και ενσωματώθηκε στο σχεδιασμό της δράσης για λόγους παιδαγωγικούς (Φιλίππουσης, 2013). Η προσέγγιση της δράσης έγινε με τρόπο πλουραλιστικό και διαθεματικό πιστεύοντας ότι συνδέοντας την με όσα περισσότερα γνωστικά αντικείμενα είναι εφικτό, όπως τα μαθηματικά, η γλώσσα, η φυσική, η ιστορία και η γεωγραφία, θα μεταφερόταν με μεγαλύτερη επιτυχία η γνώση από το εγχειρίδιο στο πεδίο (Χρυσυφίδης, 2009), (Link & Siegel, 2007).

### *Σχεδιασμός*

Στον προαύλιο χώρο του σχολείου και με τη βοήθεια των μαθητών της Στ τάξης, δημιουργήθηκε ένας λαχανόκηπος με εποχιακά και ανθεκτικά σε αρρώστιες λαχανικά. Δίπλα στο λαχανόκηπο, κατασκευάστηκε στα πλαίσια της ευέλικτης ζώνης ένα μικρό κοτέτσι και τοποθετήθηκαν λίγα πτηνά. Σκοπός ήταν να υπάρξει γρήγορα παραγωγή για τα επόμενα βήματα της δράσης, την κατανάλωση.

Στα πλαίσια του μαθήματος των Μαθηματικών κατασκευάστηκε από τα παιδιά της Στ τάξης, πίνακας διπλής εισόδου με αρμοδιότητες φροντίδας λαχανόκηπου και κοτετσιού ανά τάξη και βδομάδα, τον οποίο επεξεργάστηκε η ομάδα της Πληροφορικής μεταφέροντάς τον σε ψηφιακή μορφή για την καλύτερη και γρηγορότερη ενημέρωσή, επεξεργασία και επικοινωνία του.

Στα πλαίσια του μαθήματος της Γλώσσας καταγράφηκαν όλες οι απαραίτητες εργασίες και κατανοήθηκε ο λόγος της σπουδαιότητας της κάθε μίας αφού πρώτα ζητήθηκε από τα παιδιά να ερευνήσουν και να γράψουν επάνω στο θέμα.

Στο μάθημα της Μελέτης και της Φυσικής μελετήθηκαν τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες φυτών και ζώων που είχαμε πλέον υπό την προστασία μας, σε μια προσπάθεια βαθύτερης προσέγγισης του εγχειρήματος. Σε όλη τη διάρκεια της μελέτης και της προετοιμασίας χρησιμοποιήθηκαν από τα παιδιά πολυμέσα και νέες τεχνολογίες, όπως η τηλεδιάσκεψη με ειδικούς, για την διερεύνηση των αντικειμένων.

Στο εσωτερικό του σχολείου διαμορφώθηκε μια αίθουσα εργασίας για την επεξεργασία των πρώτων υλών, γιατί στόχος είναι τα παιδιά τα ίδια να ετοιμάζουν το πρωινό τους από πρώτες ύλες της αυλής μας. Ομάδες εργασίας και εδώ είναι υπεύθυνες για το χώρο, την καθαριότητα και την προετοιμασία, οι οποίες αλλάζουν ανά εβδομάδα.

Στο μάθημα της Πληροφορικής δημιουργήθηκε από τα παιδιά των μεγαλύτερων τάξεων ένα εύχρηστο λογισμικό για την καταγραφή των εργασιών και την άμεση πληροφόρηση των ομάδων εργασίας για τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν στην πορεία. Επίσης, το πότισμα του λαχανόκηπου κατά τις σχολικές γιορτές και αργίες έγινε με αυτόματο σύστημα, το οποίο κατασκευάστηκε από τον όμιλο ρομποτικής του σχολείου, ο οποίος παραχώρησε και το drone του για να υπάρχει η δυνατότητα καθολικής εποπτείας του χώρου αλλά και να πραγματοποιούνται λήψεις, οι οποίες στέλνονται σε αδερφά σχολεία στην Ισπανία. Να αναφερθεί ότι επιλέχθηκε για



συνεργασία η Ισπανία, λόγω των παρόμοιων κλιματικών συνθηκών με τη χώρα μας και επειδή συμμετείχε στο πρόγραμμα Erasmus+ στο οποίο συμμετέχει και το σχολείο μας

Στο μάθημα της ευέλικτης ζώνης τα παιδιά διδάχθηκαν διάφορες συνταγές και πώς να τις εκτελούν. Πολύ σημαντικό και ενδιαφέρον μάθημα για αυτά ήταν και η ασφάλεια στο χώρο της κουζίνας με εκπληκτική συμμετοχή και από αδύναμους μαθητές, το οποίο έγινε με τηλεδιάσκεψη με την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Το μάθημα εμπλουτίστηκε με δια-δραστικό εκπαιδευτικό υλικό εξομοίωσης για την καλύτερη κατανόηση της σημαντικότητας της κατάστασης.

Στην εκπαιδευτική μας ανάγκη να είναι μετρήσιμα τα αποτελέσματα του παραπάνω εγχειρήματος χρησιμοποιήθηκαν διαδικτυακές εφαρμογές, οποίες προωθούν τη διάδραση και τη συνεργασία, όπως το Socrative και το Kahoot με μεγάλη ανταπόκριση από τα παιδιά. Οι επιδόσεις των μαθητών μέσω των κουίζ ομαδοποιούνται και καταγράφονται για αρχειοθέτηση καθώς οι ομάδες είναι ανομοιογενείς. Η δράση είναι ομαδική και δεν υπάρχει δυνατότητα ατομικής αξιολόγησης. Επίσης, η δράση αυτή επικοινωνήθηκε μέσω τηλεδιασκέψεων και ιστοχώρων με αδερφά σχολεία της Ισπανίας. Στα πλαίσια των παραπάνω μαθημάτων τα παιδιά έρχονται σε διαδικτυακή επικοινωνία με τους Ισπανούς συνομήλικους τους για να συζητήσουν θέματα του προγράμματος, προωθώντας την ανοιχτότητα, την ανοχή στη διαφορετικότητα και την ευελιξία σκέψης και επικοινωνίας. Να σημειωθεί ότι δεν έγινε χρήση υψηλής τεχνολογίας, σκόπιμα, σε μία προσπάθεια ισότητας ανάμεσα στις κοινωνικές ομάδες.

#### 1.4.1 Τάσεις, προκλήσεις και τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας προς αξιοποίηση

Η μάθηση είναι μια κοινωνική διαδικασία και σύμφωνα με την Horizon report, επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από ομάδες και μάλιστα ηλικιακά όμοιες. Στη συνεργατική μάθηση ο μαθητής βρίσκεται στο επίκεντρο, δίνεται έμφαση στη διάδραση, η εργασία πραγματοποιείται στα πλαίσια των ομάδων και ο στόχος είναι η επίλυση αληθινών προβλημάτων. Τα πλεονεκτήματα της είναι σημαντικά και εμπλουτίζουν το μαθητή με δεξιότητες που θα του είναι χρήσιμες στην καθημερινότητά του. Πιο συγκεκριμένα, ενισχύεται ο βαθμός εμπλοκής των μαθητών και παρατηρείται ότι συμμετέχουν ακόμα και οι αδύναμοι με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και, λόγω της κοινωνικότητας της μορφής της, προωθείται η εξωστρέφεια, στοιχείο

σημαντικό στην κοινωνία της γνώσης. Τέλος, με τη χρήση διαδικτυακών πλατφόρμων επιτυγχάνεται συνεργασία ατόμων που δεν συνυπάρχουν στον ίδιο φυσικό χώρο κάνοντας τις ομάδες περισσότερο ευέλικτες και αποτελεσματικές στις προκλήσεις, βοηθώντας και στην κατανόηση και στη γνωριμία με διαφορετικές κουλτούρες (Καρακώστας; Δημητριάδης, 2008).

### **Χώροι κατασκευών**

Οι χώροι κατασκευών είναι μια καινοτόμα μέθοδος διδασκαλίας, η οποία βασίζεται στην ομαδοσυνεργατική μάθηση αλλά και στην αληθινή εμπειρία. Οι μαθητές μέσα σε κατάλληλα τεχνολογικά διαμορφωμένους χώρους εργάζονται πάνω σε προβλήματα προσπαθώντας να τα επιλύσουν. Σύμφωνα με την Horizon report, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στους χώρους αυτούς γιατί με τη βοήθεια της μπορούν να δημιουργηθούν και εικονικά σενάρια προβληματισμού. Τα πλεονεκτήματα των χώρων κατασκευών είναι σημαντικά καθώς οι μαθητές ομαδικά καλούνται να επιλύσουν προβλήματα, να πάρουν πρωτοβουλίες, να πειραματιστούν και να απορρίψουν λύσεις που δεν είναι αποτελεσματικές, αναπτύσσοντας δεξιότητες ιδιαίτερα σημαντικές για τον κόσμο που ζούμε και συνεχώς διαμορφώνει καινούριες συνθήκες (Καρακώστας; Δημητριάδης, 2008).

Η τάση για επανασχεδιασμό των χώρων μάθησης είναι σημαντική για την εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών, αποδεσμεύοντας τη μάθηση από τα στενά όρια της κλασσικής σχολικής τάξης με τα θρανία και απελευθερώνοντας την ώστε να λαμβάνει χώρα παντού. Ευέλικτα περιβάλλοντα με έπιπλα που μπορούν να μετακινηθούν και να αλλάξουν τη δυναμική του χώρου καθώς και νέες τεχνολογίες είναι στοιχεία σημαντικά για την προώθηση της γνώσης και της καινοτόμας σκέψης πέρα από τα στενά όρια της δασκαλοκεντρικής μάθησης. Η παραπάνω τάση συσχετίζεται στενά με την ηγεσία της σχολικής μονάδας αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα το οποίο καλείται να αναπτύξει ένα όραμα για το μέλλον της εκπαίδευσης με βάση την έρευνα και το στοχασμό (Chu, Wang & Yuen 2011).

Η εκπαιδευτική καινοτομία που παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος συμβάλει στην υλοποίηση των τάσεων και των εξελίξεων στην εκπαίδευση. Οι ομάδες εργασίας που δημιουργήθηκαν συμβάλλουν στην ομαδοσυνεργατική μάθηση και οι μαθητές μπορούν να απολαύσουν τα αποτελέσματα της βραχυπρόθεσμα. Οι χώροι εργασίας για την προετοιμασία του πρωινού και την επεξεργασία των πρώτων υλών είναι ευέλικτοι και με τη χρήση της τεχνολογίας για την καταγραφή των εργασιών και την

υλοποίηση της τηλεδιάσκεψης στα πλαίσια της αδελφοποίησης με σχολεία άλλων χωρών, προάγουν την καινοτομία σκέψη και βοηθούν τους μαθητές να πειραματιστούν καθώς ακόμα και να απορρίψουν τακτικές που δεν τους ταιριάζουν. Η ομάδα έρχεται στο επίκεντρο, με το μαθητή να παίρνει τα ηνία της γνώσης μέσα από την βιωματική μάθηση με την βοήθεια της τεχνολογίας (Gil- Domenech & Berbegal –Mirabent, 2017).

Οι καινοτομίες αυτές είναι εφικτό να λάβουν χώρα στην Ελλάδα και σε κάθε άλλη χώρα χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος με τα μέσα και την τεχνογνωσία που διαθέτουμε ως εκπαιδευτικοί, ο καθένας στην ειδικότητά του. Στα πλαίσια της ανοιχτότητας της γνώσης και του οράματος του πολίτη του αύριο, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συνεργαστούν για τη δημιουργία δράσεων που προωθούν τη γνώση και την απόκτηση δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν τα παιδιά ως πολίτες της μελλοντικής κοινωνίας. Βασική όμως προϋπόθεση για κάθε καινοτομία και χρήση τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι το όραμα των ανθρώπων που διοικούν την εκπαίδευση, το οποίο θα πρέπει να έχει έναν εξωστρεφή και καινοτόμο προσανατολισμό. Οι νόμοι και οι διατάξεις που αφορούν το σχολείο στην Ελλάδα θα πρέπει να επανασχεδιαστούν, σύμφωνα με την Horizon report, και να μην βασίζονται στην βωρη διδασκαλία γνωστικών αντικειμένων και στο κουδούνι που οριοθετεί το τέλος και την αρχή της μάθησης. Η νέα τάση της εκπαίδευσης είναι μια περισσότερο ολιστική αντιμετώπιση της γνώσης με την ομάδα και τον μαθητή στο επίκεντρο και τον δάσκαλο να παίζει το ρόλο του παρατηρητή και του διευκολυντή όποτε το χρήζει η ανάγκη. Η διδασκαλία βάση project και η ευελιξία της μάθησης μέσα από τους προσωπικούς ρυθμούς του κάθε μαθητή συμβάλλουν στην ολιστική προσέγγιση της μάθησης, βγάζοντας τους μαθητές από τα στενά όρια της τάξης (Gil- Domenech & Berbegal –Mirabent, 2017).

Η προτεινόμενη καινοτομία θα συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

### 1.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να μελετήσει τις σχέσεις και συσχετίσεις που υπάρχουν ανάμεσα στην καινοτομία και την παρακίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία, τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων εκπαιδευτικών ενός σχολείου που καινοτομεί και την μορφή ηγεσίας του.

Συγκεκριμένα οι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

- ✓ Να ελέγξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και τρόπου διοίκησης της σχολικής μονάδας
- ✓ Να ελέγξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και παρακίνησης των εκπαιδευτικών
- ✓ Να ελέγξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και ικανοποίησης από την εργασία
- ✓ Να ελέγξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και διαπροσωπικών σχέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού
- ✓ Να ελέγξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας μίας σχολικής μονάδας

## 2. Μεθοδολογία Έρευνας

### 2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές

Ο Αβδημιώτης αναφέρει ότι ο Kaplan (1964) διέκρινε τρία ήδη πραγμάτων που μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη (ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ο Kaplan (1964:49) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Σε αυτή τη διατριβή, οι όροι προσαρμοσμένοι κανόνες, κοινωνικότητα, επικοινωνιακές δομές, ηγεσία, είναι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν για να γίνουν η γέφυρα σύνδεσης και απόδειξης των υποθέσεων, ως εκ τούτου, η επιστημονική εγκυρότητα της μεθόδου μέτρησης τους είναι καθοριστικής σημασίας. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση» .

### 2.2 Εννοιολόγηση

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της κοινωνικότητας,

έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθει ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διωλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου- εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της κοινωνικότητας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες- διαστάσεις της εμπιστοσύνης (φυσικής και εργασιακή) της κατά πρόσωπο επικοινωνίας, της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, της προθυμίας για συνεργασία και παροχή βοήθειας. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφερθεί σε επόμενη παράγραφο)τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds).

### 2.3.Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις.

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας συνολικά 3 πιλοτικές δοκιμές. Στις δοκιμές αυτές οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν:

- α) Στη λεκτική διατύπωση εννοιών και χρήση πιο απλής και καθημερινής γλώσσας, αποφεύγοντας σύνθετη επιστημονική ορολογία
- β) Στον περιορισμό των ερωτημάτων που σχετίζεται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, αφήνοντας εκτός ερωτηματολογίου ερωτήσεις που αφορούσαν στην μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης
- γ) Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών της λήψης και μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπό- έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση. Τέλος η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό

αντικείμενο.

## 2.4 Ποσοτική έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης, ενώ τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Κατά το πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι ανάλογες παραδοχές και σχηματίζονται οι υποθέσεις εργασίας η ισχύς των οποίων τίθεται υπό διερεύνηση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες είναι το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου ο ερευνητής προσπαθεί να αντικειμενοποιήσει συγκεκριμένες έννοιες και επομένως να τις μετρήσει. Συνήθως, μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται δοκιμαστική έρευνα για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Εν συνεχεία ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα. Μετά την συλλογή των δεδομένων λαμβάνει χώρα το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια: έλεγχο, κωδικογράφηση, μηχανογραφική επεξεργασία.

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που γίνεται σε όλα τα στάδια της έρευνας και αφορά στην διατήρηση της εγκυρότητας και την αξιοπιστία της έρευνας. Κομβικό σημείο της έρευνας είναι αυτό της κωδικογράφησης, όπου ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια μηχανογραφική διαδικασία, από όπου ξεκινά η περιγραφική στατιστική επεξεργασία, οποία περιλαμβάνει της κατάρτιση των πινάκων συχνοτήτων, γίνονται οι παλινδρομήσεις που αφορούν στη συσχέτιση δύο μεταβλητών και τέλος δημιουργούνται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται με γραφικό τρόπο τα στοιχεία της έρευνας

## 2.5 Εγκυρότητα

Στην καθημερινή της χρήση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στο οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπό εξέταση έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων



με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευση ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων (ή προγνωστική εγκυρότητα) που βασίζονται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο. (παράδειγμα είναι πολύ θρήσκος, υποστηρίζει την ισότητα ανδρών γυναικών, υποστηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ). Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, (ή δομική εγκυρότητα) η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών. Για παράδειγμα η θρησκευτικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από συχνές επισκέψεις στην εκκλησιαστικές δραστηριότητες ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους είναι κάτι περισσότερο από το ύψος της αποζημίωσης, ή η μεταφορά της γνώσης, από τη συχνότητα επικοινωνίας, το πρόβλημα δε εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο. Αυτή η διάσταση εξηγεί ως ένα βαθμό την επιμονή δύο πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Την ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και την ποσοτική προσέγγιση, που βασίζεται σε περισσότερο ιδιογραφικές μεθόδους. Ωστόσο, η πρώτη είναι περισσότερο αξιόπιστες ενώ η δεύτερη προσέγγιση περισσότερο έγκυρη.

## 2.6 Κατασκευή δεικτών

Η κατασκευή των δεικτών που εντάθηκαν στην έρευνα, εξελίχθηκε σε τέσσερα βήματα: α) την επιλογή των βασικών στοιχείων, την εξέταση των εμπειρικών σχέσεων μεταξύ τους, της βαθμολόγηση των δεικτών και την τελική επικύρωσή τους. Στο πρώτο βήμα, της επιλογής των στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

- Φαινομενικής (λογικής) Εγκυρότητας, όπου συλλέχθηκαν τα κριτήρια που έχουν λογική συνοχή και εξηγούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια
- Μονοδιαστατικότητα, εμποδίζοντας να υπάρξουν αμφισημίες, παρανοήσεις και διχασμός των ερωτήσεων, λειτουργώντας σε βάρος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας
- Επαρκούς διακύμανσης η οποία ελέγχθηκε κυρίως στο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα της εξέτασης των εμπειρικών σχέσεων, η προσοχή δόθηκε στην χρήση (ή κατασκευή) ερωτημάτων που δημιουργούν σχέσης αλληλουχίας μεταξύ των εννοιών, εξηγώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την έννοια, καθιστώντας της μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή- όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών έλαβε χώρα η βαθμολόγηση των δεικτών, που προήλθε από την αξιολόγηση και την αποδοχή των ερευνητικών εργασιών που τις περιείχαν στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Με άλλο λόγια, για τη βαθμολόγηση των δεικτών (ερωτήσεων) που αναπτύχθηκαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των εννοιών, ενώ παράλληλα στην ποιοτική έρευνα οι δείκτες επελέγησαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Delphi. Στο τελευταίο βήμα επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο τόσο του δομημένου, όσο και το ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

## 2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (ευκολίας) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται κάποια γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2006).

Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε αυτό όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (πχ μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η έρευνα μπορεί να αφορά φοιτητές 20-25 ετών. Κάποιος που πληρεί τα ηλικιακά κριτήρια και επιθυμεί να συμμετάσχει αλλά δεν είναι φοιτητής θα απορριφθεί).

Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ψυχολογίας, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος.

Στη νοσηλευτική αλλά και γενικότερα στο κοινωνικό και υγειονομικό τομέα, δύο είναι οι μέθοδοι της έρευνας: η ποιοτική και η ποσοτική (Μαντζούκας, 2007).

Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στη συνέχεια ακολουθεί μετατροπή αυτών σε αριθμητική ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα (Δαρβίρη, 2009).

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε φυσική μορφή, το οποίο συμπληρωνόταν οικιοθελώς και ανώνυμα.

Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν 55 και πλέον ερωτηματολόγια, δείγμα στατιστικά ασφαλές και αξιόπιστο, ήτοι το 100%

του συνόλου των εργαζόμενων ποσοστό που εκ παραδοχής θεωρείται υψηλός και αντιπροσωπευτικός με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να ξεπερνά το 0,60. Με τον τρόπο αυτό, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν στην εξέταση της παρακίνησης και ικανοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού πειραματικού δημοτικού σχολείου της επαρχίας. Μέσω των στοιχείων αυτών, θα καταβληθεί προσπάθεια να δημιουργηθούν νέα δεδομένα, βάσει των πραγματικών αντιδράσεων του Προσωπικού.

### 2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα έλαβε χώρα σε Πειραματικό Δημοτικό Σχολείο της Βορείου Ελλάδας, στο οποίο εφαρμόστηκε πρώτα η καινοτομία στην οποία αναφερθήκαμε εκτενέστερα σε προηγούμενα κεφάλαια. Έλαβαν μέρος όλοι οι εκπαιδευτικοί και το βοηθητικό προσωπικό της εν λόγω σχολικής μονάδας με ποσοστό συμμετοχής 100%.

### 2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία, με τη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα (Αβδημιώτης, 2015). Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες παρακίνησης και στις τεχνικές/μεθόδους παρακίνησης και ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε 55 ερωτήσεις χωρισμένες σε 6 διακριτά μέρη. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη εργασίας, ειδικότητα, σχέση εργασίας, οικογενειακή κατάσταση), οι υπόλοιπες (50) ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert, από τον αριθμό 1(Διαφωνώ απόλυτα), 2(διαφωνώ), 3(ουδέτερα, ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ), 4 (συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα).

### 2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων επιλέχθηκε το SPSS, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και βγήκαν οι σχετικοί πίνακες. Επίσης, έγινε χρήση σε κάποιες περιπτώσεις και της διασταύρωσης πινάκων μονής εισόδου (Frequencies) και διπλής εισόδου (crosstabs) (παρατίθενται στο παράρτημα), με σκοπό τη σύγκριση ανάμεσα σε στις μεταβλητές. Στη συνέχεια έγινε παραγοντική ανάλυση και συσχετισμός των παραγόντων που προέκυψαν στα πλαίσια της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

### 3. Αποτελέσματα έρευνας

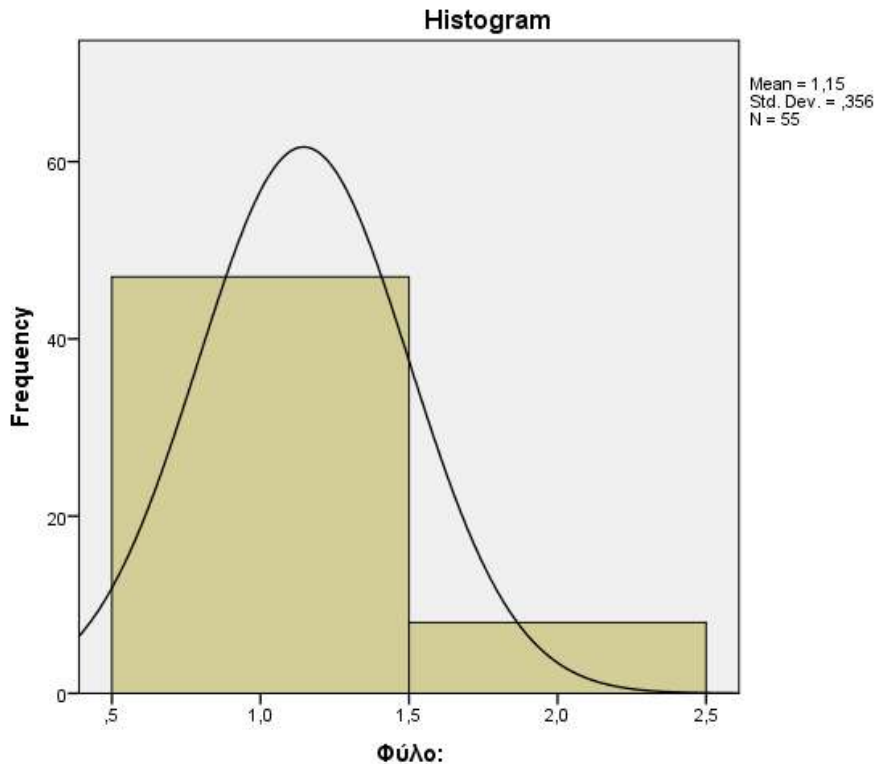
Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο το πήραμε αυτούσιο από τη βιβλιογραφία (Αβδημιώτης, 2013). Το δείγμα μας είναι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, από την αστική περιοχή της Αλεξανδρούπολης. Δόθηκαν 70 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν και επιστράφηκαν στον ερευνητή τα 55.

#### 3.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

**Φύλο:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ανδρας	47	85,5	85,5	85,5
Valid Γυναίκα	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

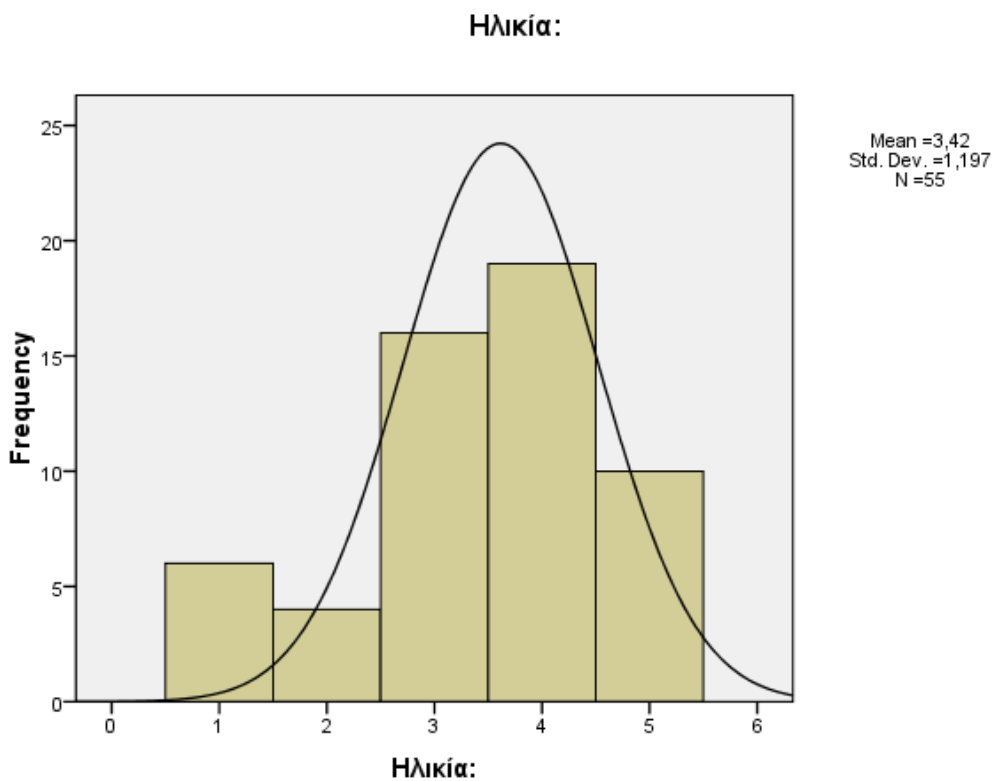
Ο πληθυσμός της έρευνάς μας, δηλαδή το πλήθος των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος ήταν 55 (n=55, χωρίς καμία ελλείπουσα τιμή) εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δημοτικών σχολείων του Έβρου εκ των οποίων οι 47 (n=47) ήταν γυναίκες και αποτελούσαν το 85% του δείγματος και οι 8 (n=8) ήταν άνδρες και αποτελούσαν το 15% του συνολικού δείγματος. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 1,15 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,356 και n=55.



**Ηλικία:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25	6	10,9	10,9	10,9
26-35	4	7,3	7,3	18,2
36-45	16	29,1	29,1	47,3
46-55	19	34,5	34,5	81,8
55+	10	18,2	18,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Σχετικά με την ηλικία των εκπαιδευτικών του δείγματος προέκυψε ότι η πλειονότητα εκπαιδευτικών (34,5%) είναι ηλικίας 46-55 ετών. Το 11% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας μέχρι 25 ετών, ενώ οι ηλικίες των 26-45 κατέχουν το 36% των ερωτηθέντων. Μεγαλύτεροι των 55 ετών είναι το 18% του δείγματός μας. Παρατηρούμε από τον πίνακα ότι μόνο 4 από τους ερωτηθέντες ήταν ηλικίας 26-35 ενώ λίγο περισσότεροι από τους μισούς (29) είναι ηλικίας 46 και πάνω. Στο δείγμα μας υπήρξε μεγάλη ποικιλία ηλικιακών ομάδων με πληθυσμό σε όλες τις βαθμίδες. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,42 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,197 και n=55.



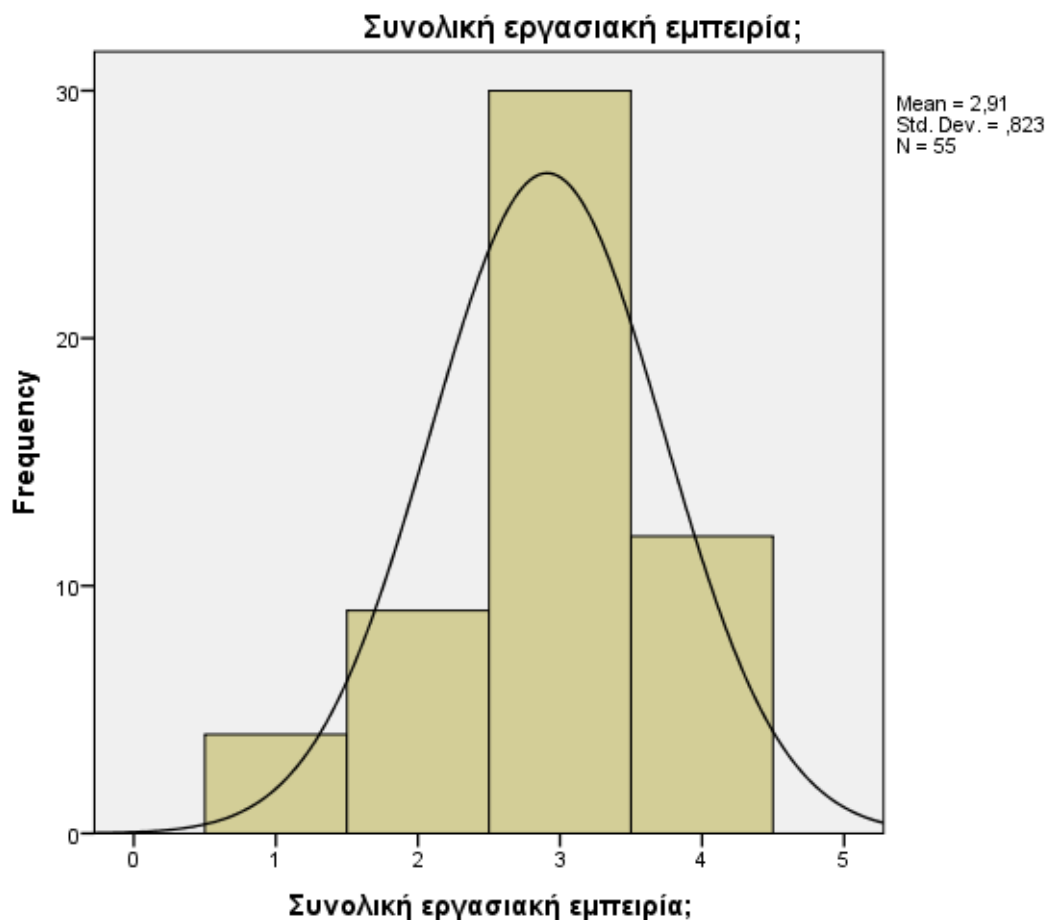
**Γράφημα 3.2 Ηλικία**

**Συνολική εργασιακή εμπειρία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-2	4	7,3	7,3	7,3
2-10	9	16,4	16,4	23,6
Valid 11-20	30	54,5	54,5	78,2
20+	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που αφορούσε στα χρόνια Υπηρεσίας σε θέση εκπαιδευτικού, όπως ομαδοποιήθηκε, προέκυψε ότι σχεδόν η πλειονότητα των εκπαιδευτικών με συχνότητα ατόμων 30 (ποσοστό 55%) είχαν εμπειρία 11-20 έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικοί. Επίσης 12 άτομα (ποσοστό 22%) είχαν εμπειρία 20 και παραπάνω έτη, 4 άτομα (ποσοστό 7,3%) είχαν εμπειρία μέχρι 2 έτη και τέλος 9 άτομα (ποσοστό 16%) είχαν εμπειρία ως 2-10 έτη. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 2,91 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,823 και n=55.





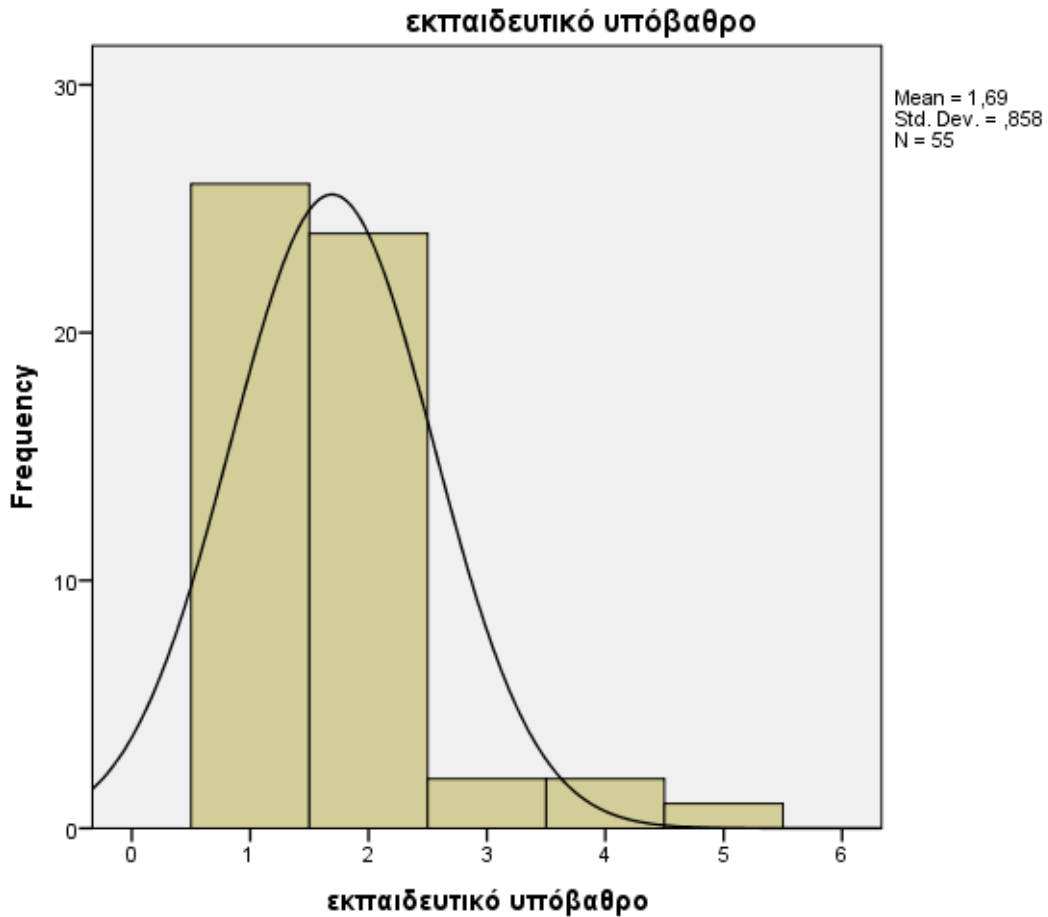
**Γράφημα 3.3** Συνολική εργασιακή εμπειρία

**εκπαιδευτικό υπόβαθρο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απόφοιτος πανεπιστημίου	26	47,3	47,3	47,3
κάτοχος μεταπτυχιακού	24	43,6	43,6	90,9
Κάτοχος Διδακτορικού	2	3,6	3,6	94,5
Valid Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	2	3,6	3,6	98,2
Μεταπτυχιακός φοιτητής	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που αφορά εκπαιδευτικό υπόβαθρο του εκπαιδευτικού το δείγμα μας απάντησε ως εξής: δήλωσαν απόφοιτοι πανεπιστημίου 26 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 47% ύστερα από στρογγυλοποίηση και 24 εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο με ποσοστό 44% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Δήλωσαν ότι κατέχουν διδακτορικό τίτλο 2 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 4% ύστερα από

στρογγυλοποίηση και 1 εκπαιδευτικός είναι μεταπτυχιακός φοιτητής με ποσοστό 2% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Τέλος, 2 από τους εκπαιδευτικούς έχουν τελειώσει Παιδαγωγική Ακαδημία με ποσοστό 4% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 1,69 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,858 και n=55.



**Γράφημα 3.4** Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

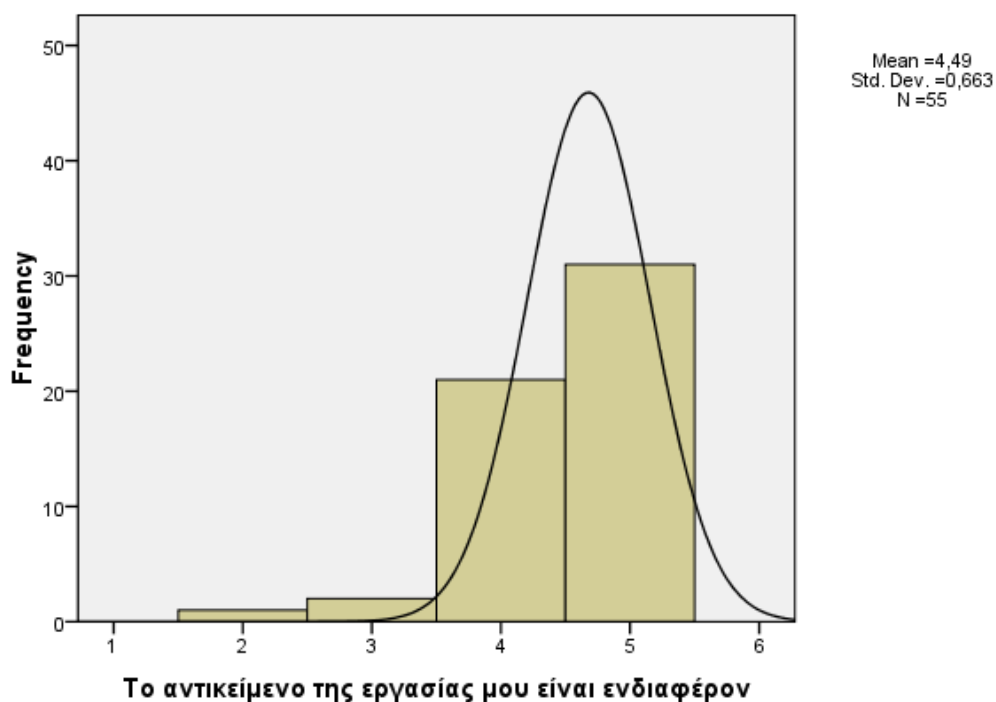
### 3.1.2: Ικανοποίηση από την εργασία

Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	2	3,6	3,6	5,5
agree	21	38,2	38,2	43,6
strongly agree	31	56,4	56,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που αφορά στο αντικείμενο εργασίας του εκπαιδευτικού και συγκεκριμένα αν το θεωρούν ενδιαφέρον το δείγμα μας απάντησε ως εξής: η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα 51 (n=51) εκπαιδευτικοί με ποσοστό 95% απάντησαν ότι θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον έως πολύ ενδιαφέρον, ενώ μόνο 1 δεν συμφωνεί ότι είναι ενδιαφέρον, με ποσοστό 1,8%. Δύο άτομα από τον πληθυσμό του δείγματος και με ποσοστό 3,6% απάντησαν ότι δεν το θεωρούν ούτε ενδιαφέρον ούτε μη ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας του εκπαιδευτικού. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,49 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,663 και n=55.

Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον



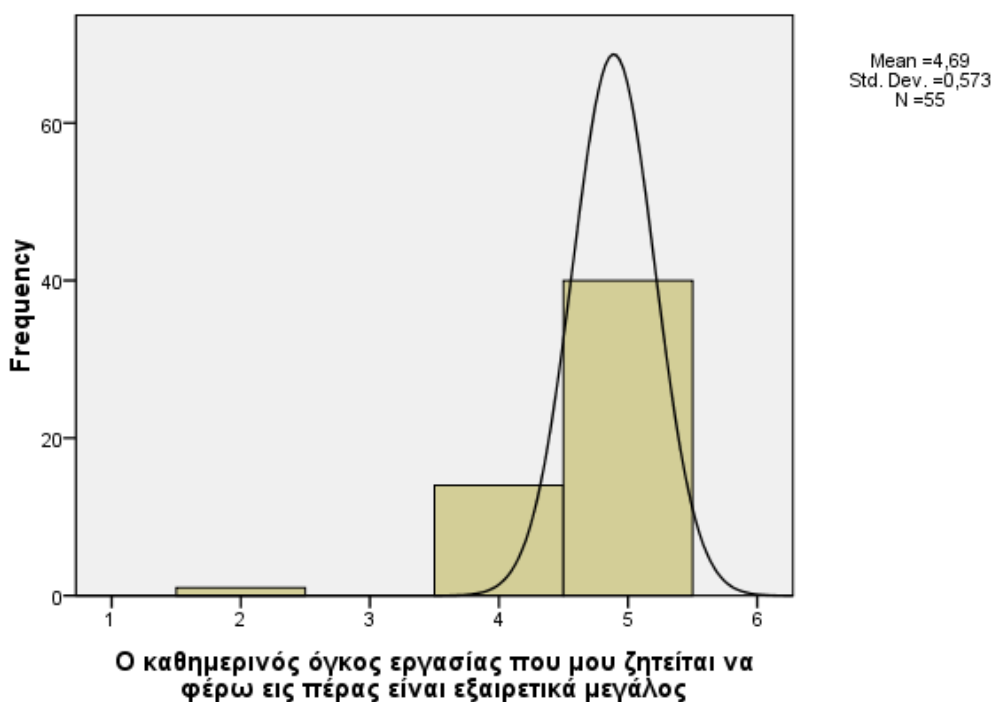
### Γράφημα 3.4

**Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι εξαιρετικά  
μεγάλος**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid disagree	1	1,8	1,8	1,8
agree	14	25,5	25,5	27,3
strongly agree	40	72,7	72,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι εξαιρετικά μεγάλος* το δείγμα μας απάντησε ως εξής: η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα 54 (n=54) εκπαιδευτικοί με ποσοστό 98% απάντησαν ότι ο καθημερινός όγκος εργασίας τους είναι εξαιρετικά μεγάλος, ενώ μόνο 1 δεν συμφωνεί με τα παραπάνω, με ποσοστό 1,8%. Παρατηρούμε ότι το δείγμα μας σχεδόν ομόφωνα πιστεύει ότι ο φόρτος εργασίας του είναι μεγάλος. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,69 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,573 και n=55.

**Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι  
εξαιρετικά μεγάλος**



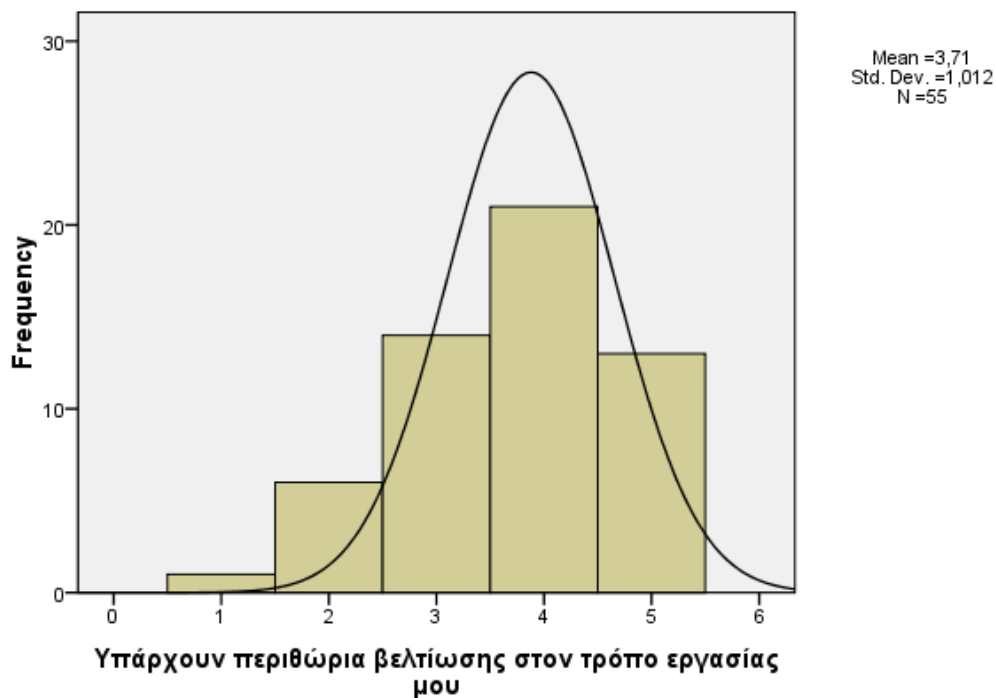
### Γράφημα 3.5

#### Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	6	10,9	10,9	12,7
neutral	14	25,5	25,5	38,2
agree	21	38,2	38,2	76,4
strongly agree	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου*, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 34 εκπαιδευτικό με ποσοστό 62% επί του συνόλου απάντησαν ότι ο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας, ενώ 14 άτομα και με ποσοστό 25% δεν εκφέρουν άποψη επάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Από το δείγμα μας 7 άτομα και με ποσοστό 11% διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση και δεν πιστεύουν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας. Παρατηρούμε ότι παραπάνω από το μισό δείγμα μας πιστεύει στην βελτίωση του τρόπου εργασίας, ενώ το ¼ δεν εκφέρει γνώμη. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,71 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,012 και n=55.

### Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου



Γράφημα 3.6

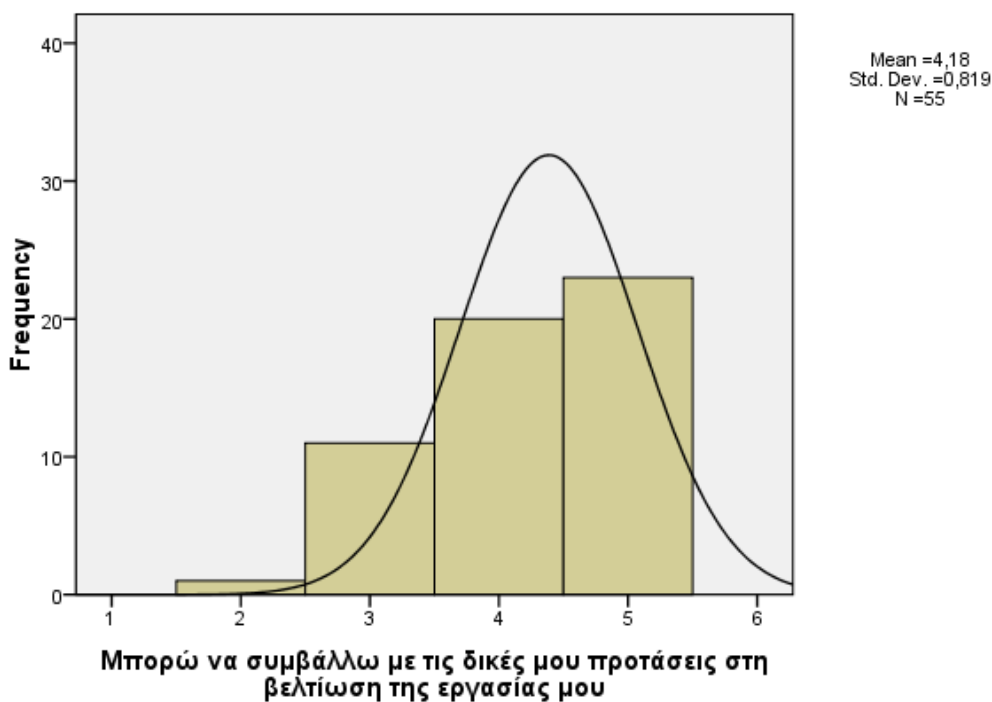
### Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid disagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	11	20,0	20,0	21,8
agree	20	36,4	36,4	58,2
strongly agree	23	41,8	41,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου*, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 43 εκπαιδευτικό με ποσοστό 78% επί του συνόλου απάντησαν ότι μπορούν να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους, ενώ 11 άτομα και με ποσοστό 20% δεν εκφέρουν άποψη επάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Από το δείγμα μας 1 άτομο και με ποσοστό 2% διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση και δεν πιστεύει ότι μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του τρόπου εργασίας. Παρατηρούμε ότι μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος

μας είναι θετική απέναντι στην εμπλοκή της για την βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,18 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,819 και n=55.

**Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου**



**Γράφημα 3.7**

**Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid disagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	7	12,7	12,7	14,5
agree	25	45,5	45,5	60,0
strongly agree	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται*, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 47 εκπαιδευτικό με ποσοστό 85% επί του συνόλου απάντησαν ότι θεωρούν ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν αναγνωρίζεται, ενώ άτομα και με ποσοστό 13% δεν εκφέρουν άποψη επάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Από το δείγμα

μας ένας εκπαιδευτικός πιστεύει ότι η προσπάθεια που καταβάλλει δεν αναγνωρίζεται και κατέχει ποσοστό 1,8% επί του συνόλου των ερωτηθέντων. Και σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος μας έχει μία θετική στάση και πιστεύει ότι η προσπάθεια της αναγνωρίζεται. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,24 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,744 και n=55.



**Γράφημα 3.8**

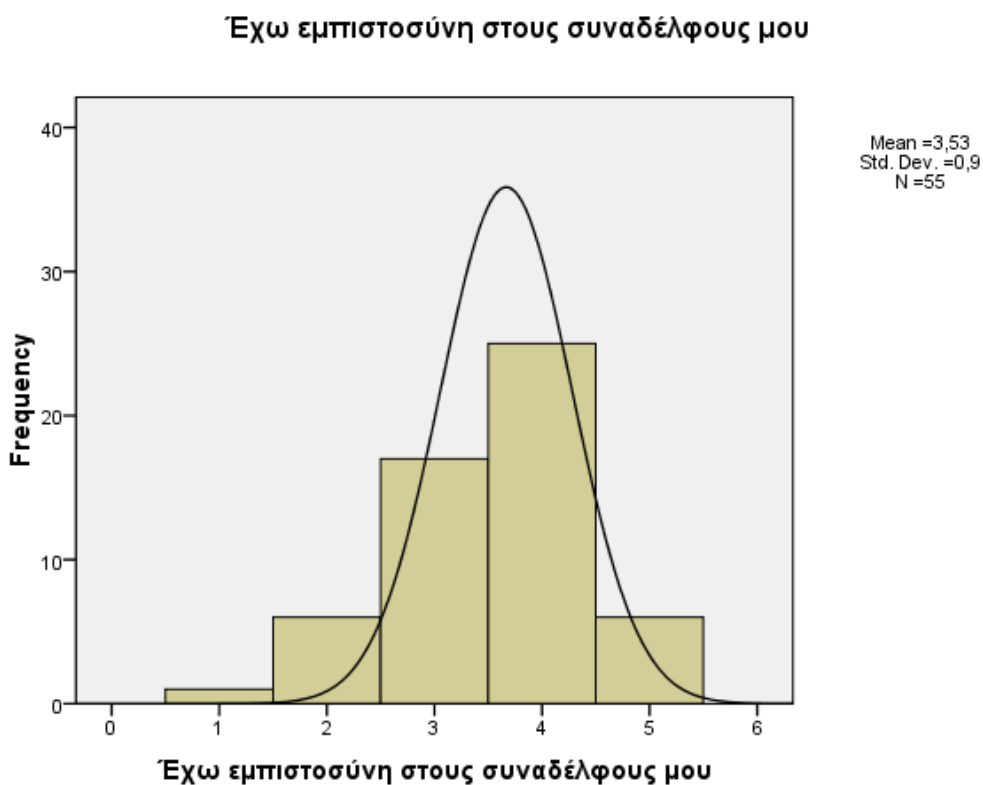
**Έχω εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	6	10,9	10,9	12,7
neutral	17	30,9	30,9	43,6
agree	25	45,5	45,5	89,1
strongly agree	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Έχω εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 31 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 57% επί του συνόλου απάντησαν ότι θεωρούν ότι έχουν εμπιστοσύνη στους συναδέλφους τους, ενώ 17 άτομα και με ποσοστό 31%



δεν εκφέρουν άποψη επάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Από το δείγμα μας 7 εκπαιδευτικοί διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα και κατέχουν ποσοστό 13% επί του συνόλου των ερωτηθέντων. Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι το δείγμα διαφοροποιείται και ενώ οι μισοί φαίνεται να εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται ανάμεσα στην αρνητική και στην παθητική στάση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,53 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,9 και n=55.

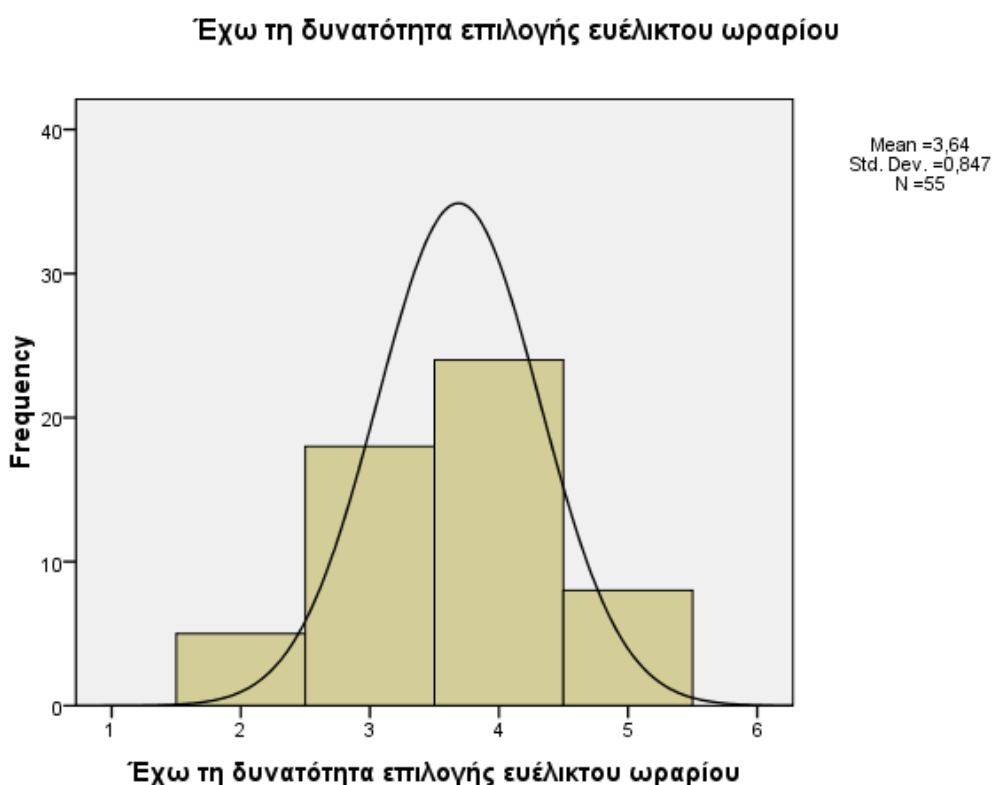


**Γράφημα 3.9**

**Έχω τη δυνατότητα επιλογής ευέλικτου ωραρίου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dissagree	5	9,1	9,1	9,1
	neutral	18	32,7	32,7	41,8
	agree	24	43,6	43,6	85,5
	strongly agree	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Έχω τη δυνατότητα επιλογής ευέλικτου ωραρίου, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 8 εκπαιδευτικό με ποσοστό 15% επί του συνόλου απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα ότι έχουν τη δυνατότητα ευέλικτου ωραρίου και 24 άτομα και με ποσοστό 44% απλά συμφωνούν. Από το δείγμα μας 5 εκπαιδευτικοί και με ποσοστό 10% πιστεύουν ότι δεν έχουν ευέλικτο ωράριο, ενώ 18 άτομα από το δείγμα μας και με ποσοστό 33% απάντησαν παθητικά ότι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με τα παραπάνω. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,64 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,847 και n=55.

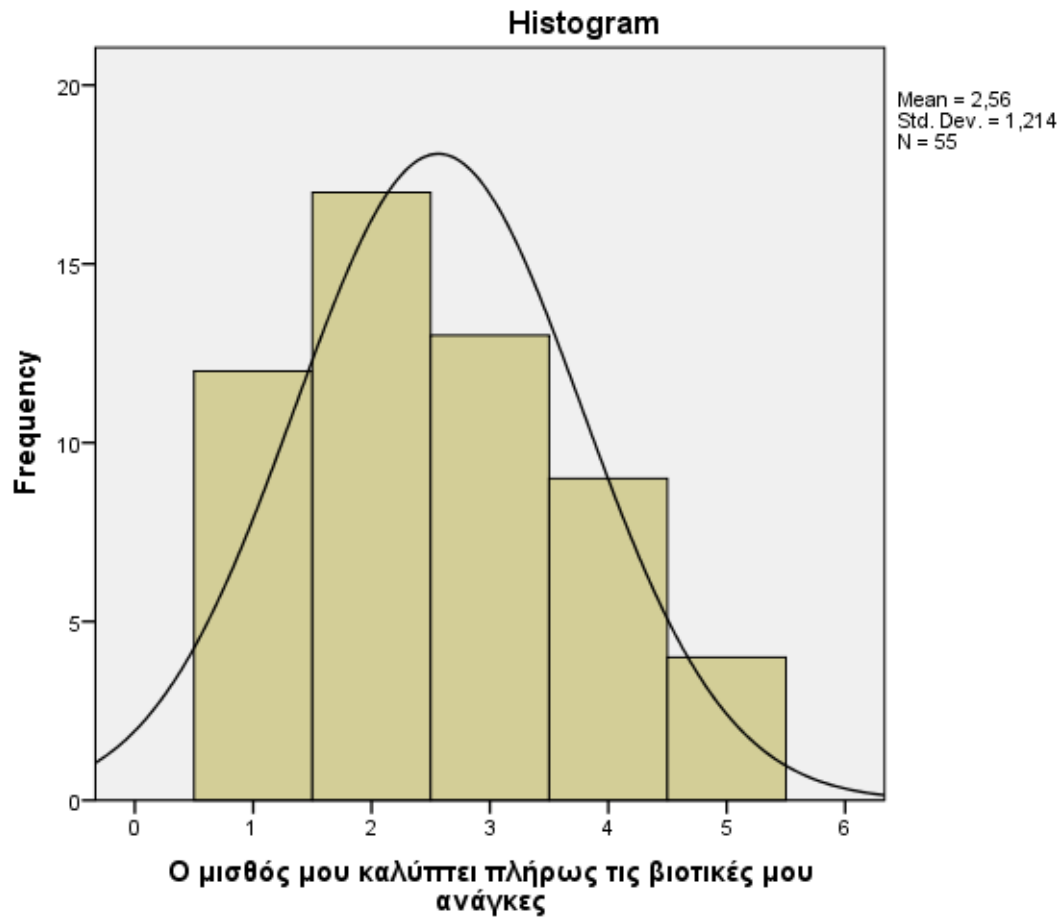


**Γράφημα 3.10**

**Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις βιοτικές μου ανάγκες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	12	21,8	21,8	21,8
dissagree	17	30,9	30,9	52,7
neutral	13	23,6	23,6	76,4
agree	9	16,4	16,4	92,7
strongly agree	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις βιοτικές μου ανάγκες*, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 12 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 22% επί του συνόλου απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, και 17 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι απλά διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση με ποσοστό 31%. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 9 απάντησαν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση κατέχοντας ποσοστό 24%, ενώ ποσοστό 24% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση και με πληθυσμό 13. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,24 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,744 και n=55.



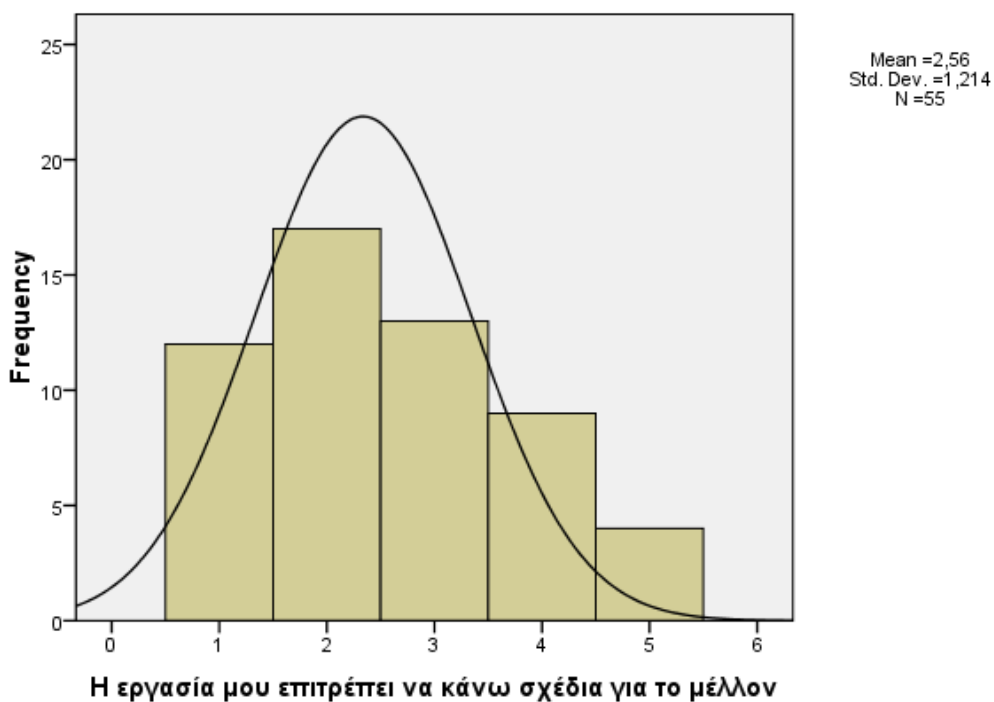
### Γράφημα 3.11

Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid strongly disagree	12	21,8	21,8	21,8
dissagree	17	30,9	30,9	52,7
neutral	13	23,6	23,6	76,4
agree	9	16,4	16,4	92,7
strongly agree	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον*, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 13 εκπαιδευτικοί συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την δήλωση κατέχοντας ποσοστό 24% επί του συνόλου των ερωτηθέντων, ενώ 13 από τους 55 και με ποσοστό 24% επίσης ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Τέλος 29 άτομα διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με τη δήλωση κατέχοντας ποσοστό 53%. Οι μισοί ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί παρατηρείται ότι πιστεύουν απόλυτα ότι η εργασία τους δεν τους επιτρέπει να κάνουν σχέδια για το μέλλον και υπάρχει και ένα ποσοστό (24%) το οποίο πιστεύει και στο μέλλον και σχεδιάζει. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 2,56 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,214 και n=55.

**Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον**



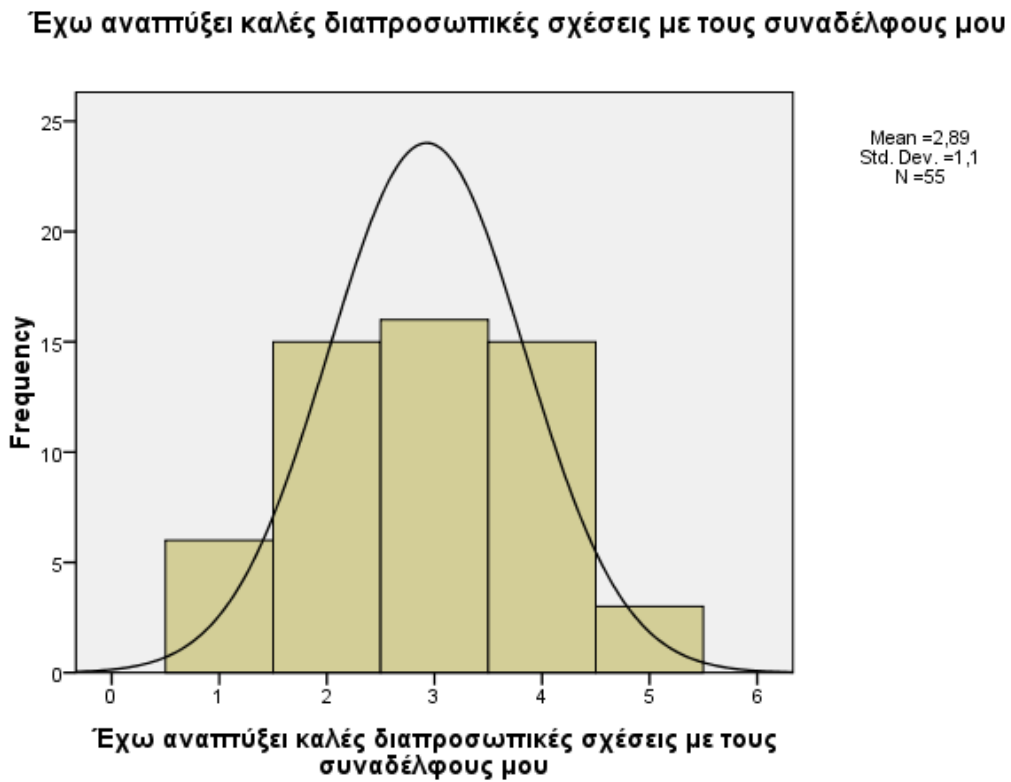
**Γράφημα 3.12**

**Έχω αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid strongly disagree	6	10,9	10,9	10,9
dissagree	15	27,3	27,3	38,2
neutral	16	29,1	29,1	67,3
agree	15	27,3	27,3	94,5
strongly agree	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Έχω αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου, το δείγμα μας απάντησε ως εξής: 21 εκπαιδευτικοί διαφωνούν και δηλώνουν ότι δεν έχουν αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους

κατέχοντας ποσοστό 27%, ενώ 16 εκπαιδευτικοί παραμένουν αμέτοχοι χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν με τη δήλωση και με ποσοστό 30%. 18 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 33% δηλώνουν ότι έχουν αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 2,89 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,1 και n=55.



**Γράφημα 3.13**

### 3.1.3. Εγγύτητα σχέσεων- Κοινωνικότητα

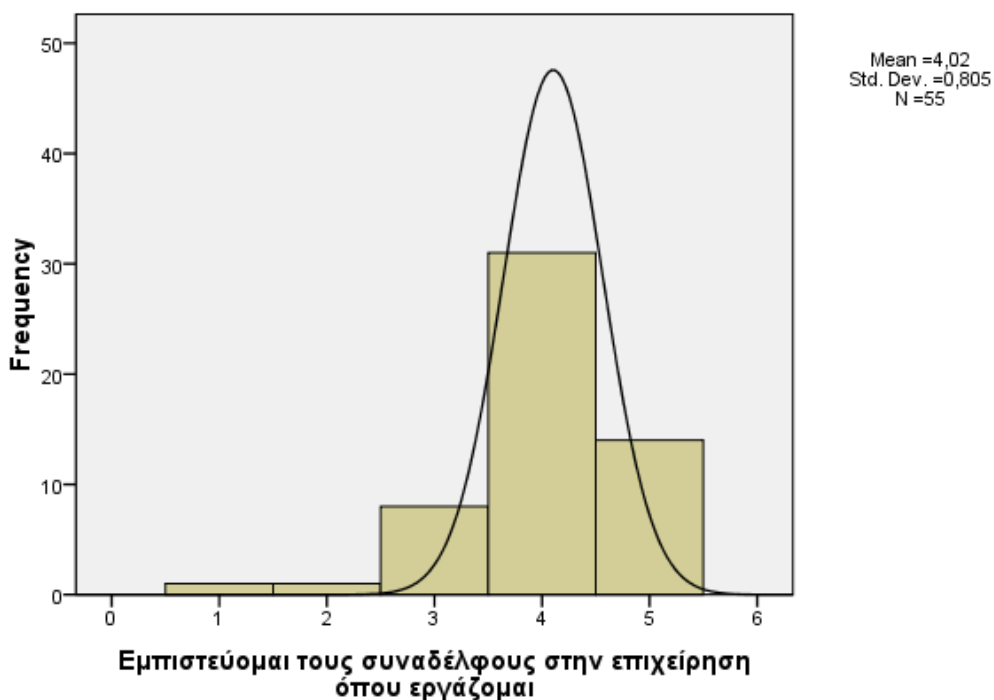
**Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	1	1,8	1,8	3,6
neutral	8	14,5	14,5	18,2
Valid agree	31	56,4	56,4	74,5
strongly agree	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι* απάντησε όλο το δείγμα των εκπαιδευτικών ως εξής: 2 εκπαιδευτικοί και με ποσοστό 3,6% επί του συνόλου του δείγματος διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω δήλωση και 8 εκπαιδευτικοί, με ποσοστό 14,5% δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Η πλειοψηφία του δείγματός μας απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση με 31 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 57% να συμφωνούν και 14 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 25,5% να συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση. Παρατηρούμε ότι συνολικά 82% του δείγματος μας έχει θετική στάση απέναντι στους συναδέλφους του τους οποίους και εμπιστεύεται. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,02 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,805 και n=55.



### Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι

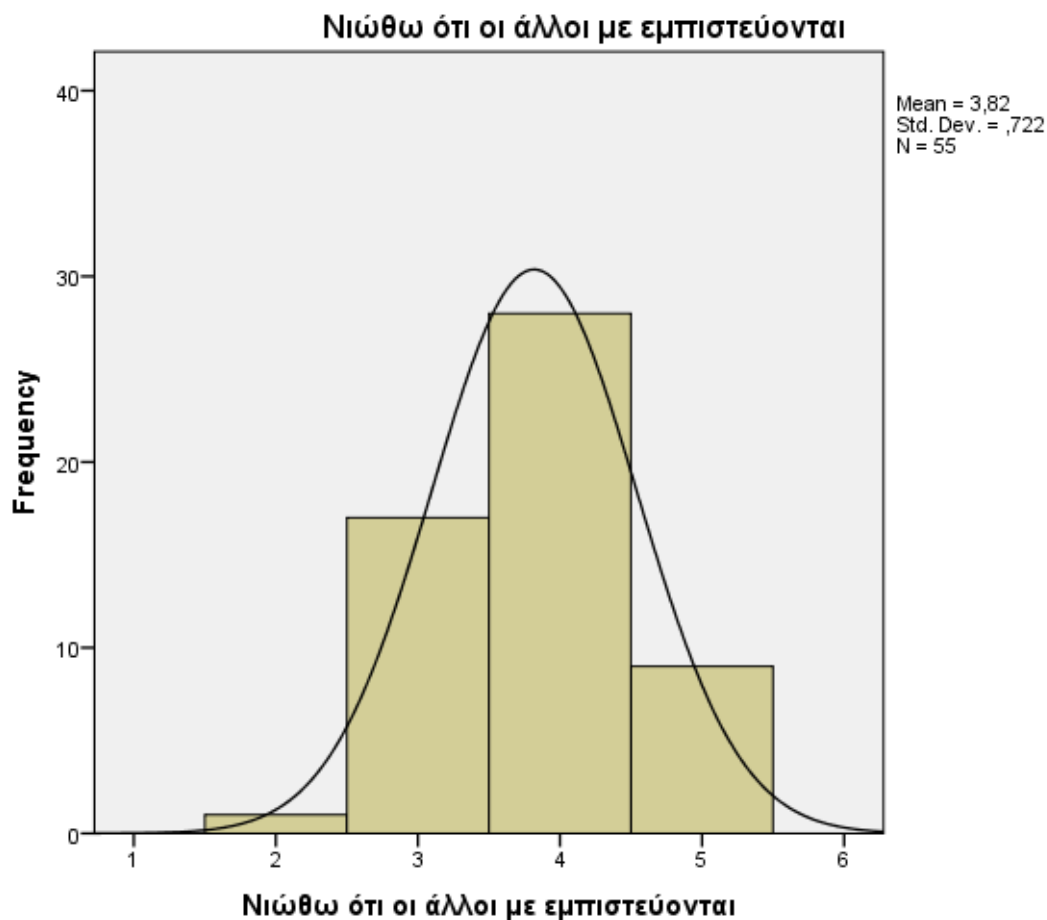


Γράφημα 3.14

#### Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	17	30,9	30,9	32,7
Valid agree	28	50,9	50,9	83,6
strongly agree	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται* το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με πλήθος 37 ατόμων και ποσοστό 67% απάντησε θετικά συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα με τη δήλωση και 17 εκπαιδευτικοί δεν πήραν ούτε θετική ούτε αρνητική θέση με ποσοστό 31%. Ένας εκπαιδευτικός με ποσοστό 1,8% επί του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,82 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,722 και n=55.



**Γράφημα 3.14α**

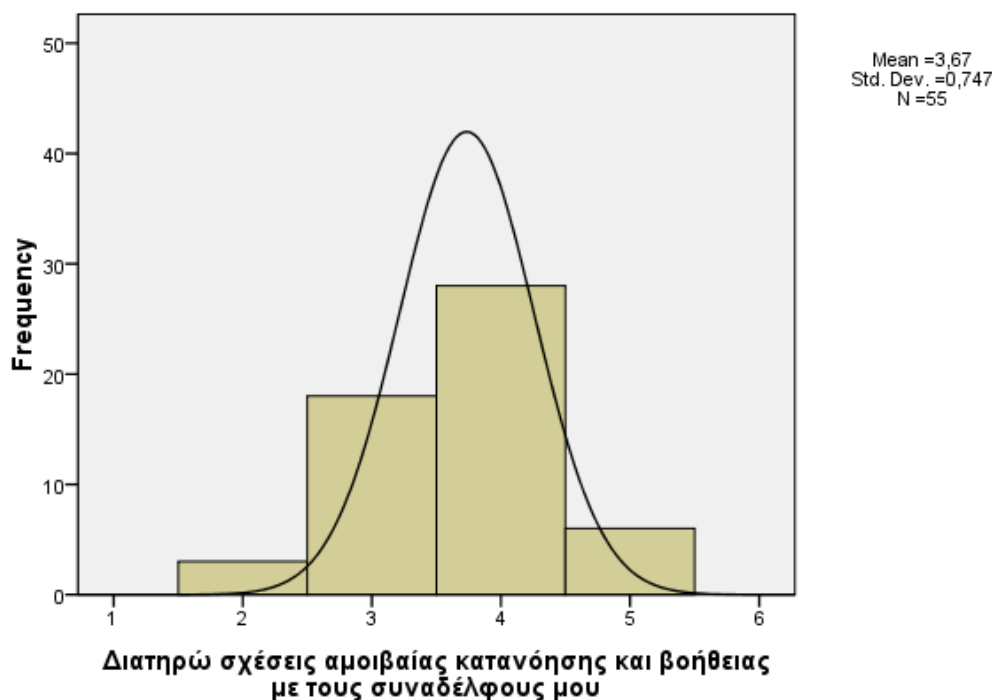
**Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	3	5,5	5,5	5,5
neutral	18	32,7	32,7	38,2
Valid agree	28	50,9	50,9	89,1
strongly agree	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 34 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 62% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 18 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 33%, ενώ 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν κατέχοντας ποσοστό 5,5% του συνολικού δείγματος. Το δείγμα μας βρίσκεται σχετικά κοντά στη μέση τιμή

διατηρώντας θετική στάση απέναντι στην αμοιβαία κατανόηση και αλληλοβοήθεια με τους συναδέλφους

**Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου**



**Γράφημα 3.15**

**Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	17	30,9	30,9	32,7
Valid agree	28	50,9	50,9	83,6
strongly agree	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση* απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 37 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 67% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 17 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 31%, ενώ 1 εκπαιδευτικός απάντησε ότι διαφωνεί κατέχοντας ποσοστό 1,8% του συνολικού δείγματος. Το δείγμα μας βρίσκεται σχετικά κοντά στη μέση τιμή δηλώνοντας ότι του είναι σχετικά

εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα μέσα στην ίδια επιχείρηση- σχολείο. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,82 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,722 και n=55.



**Γράφημα 3.16**

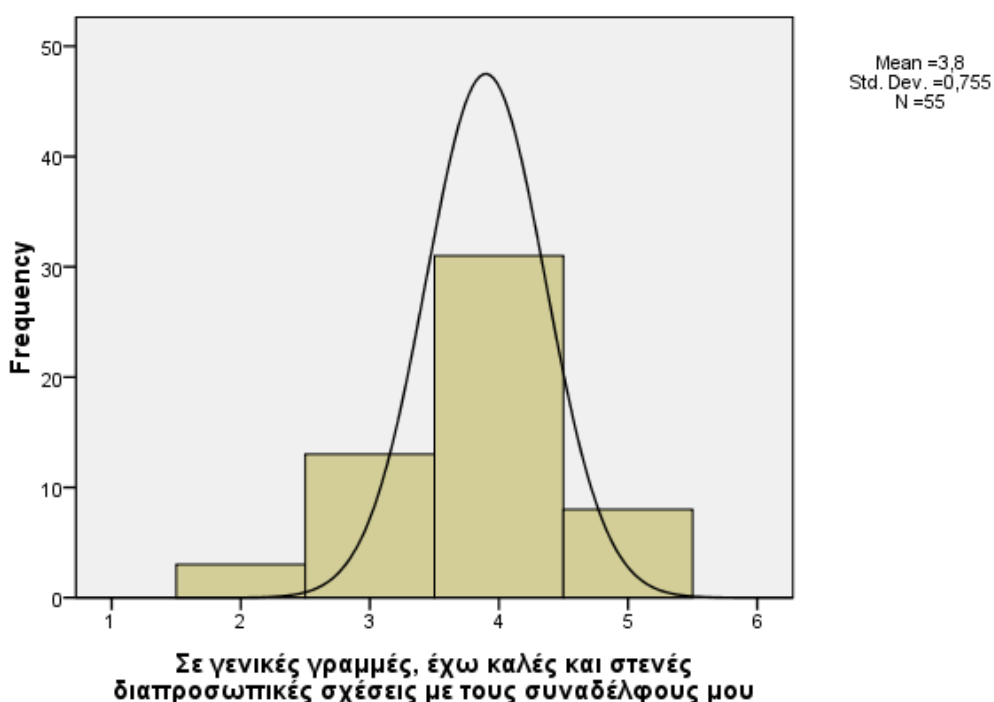
**Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	3	5,5	5,5	5,5
neutral	13	23,6	23,6	29,1
Valid agree	31	56,4	56,4	85,5
strongly agree	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 39 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 71% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 13 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και

ποσοστό 24%, ενώ 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν, κατέχοντας ποσοστό 5,5% του συνολικού δείγματος. Το δείγμα μας βρίσκεται σχετικά κοντά στη μέση τιμή δηλώνοντας ότι του είναι σχετικά εύκολη η και η σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,8 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,755 και n=55.

**Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου**



**Γράφημα 3.17**

**Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	13	23,6	23,6	25,5
Valid agree	28	50,9	50,9	76,4
strongly agree	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν, *Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 41 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 75% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση

συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 13 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 24%, ενώ 1 εκπαιδευτικός απάντησε ότι διαφωνεί, κατέχοντας ποσοστό 1,8% του συνολικού δείγματος. Το δείγμα μας βρίσκεται σχετικά κοντά στη μέση τιμή δηλώνοντας ότι του βρίσκει ευκαιρίες στην πλειοψηφία του να συζητήσει με τους συναδέλφους του θέματα της δουλειάς. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,96 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,744 και n=55.

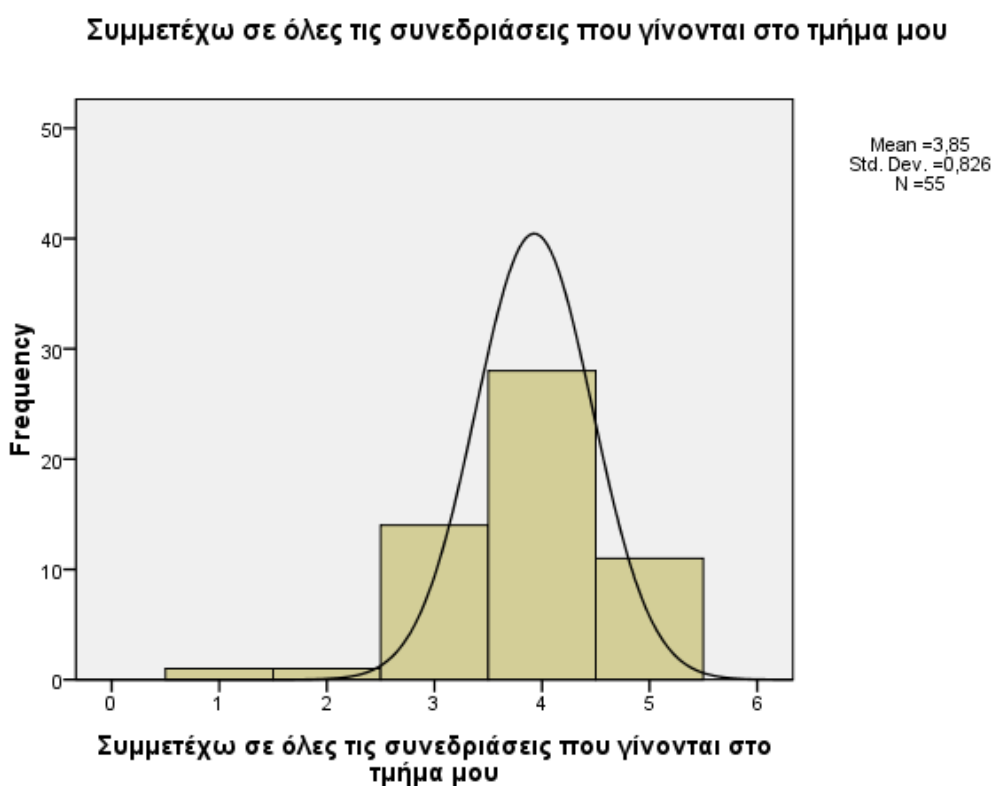


**Γράφημα 3.18**

**Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στο τμήμα μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	1	1,8	1,8	3,6
neutral	14	25,5	25,5	29,1
agree	28	50,9	50,9	80,0
strongly agree	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν, Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στο τμήμα μου, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 39 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 70% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 14 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 26%, ενώ 2 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν, κατέχοντας ποσοστό 3,6% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι σχεδόν όλο το δείγμα με ποσοστό 96% συμμετέχει στις συνεδριάσεις του σχολείου. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,85 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,826 και n=55.



**Γράφημα 3.19**

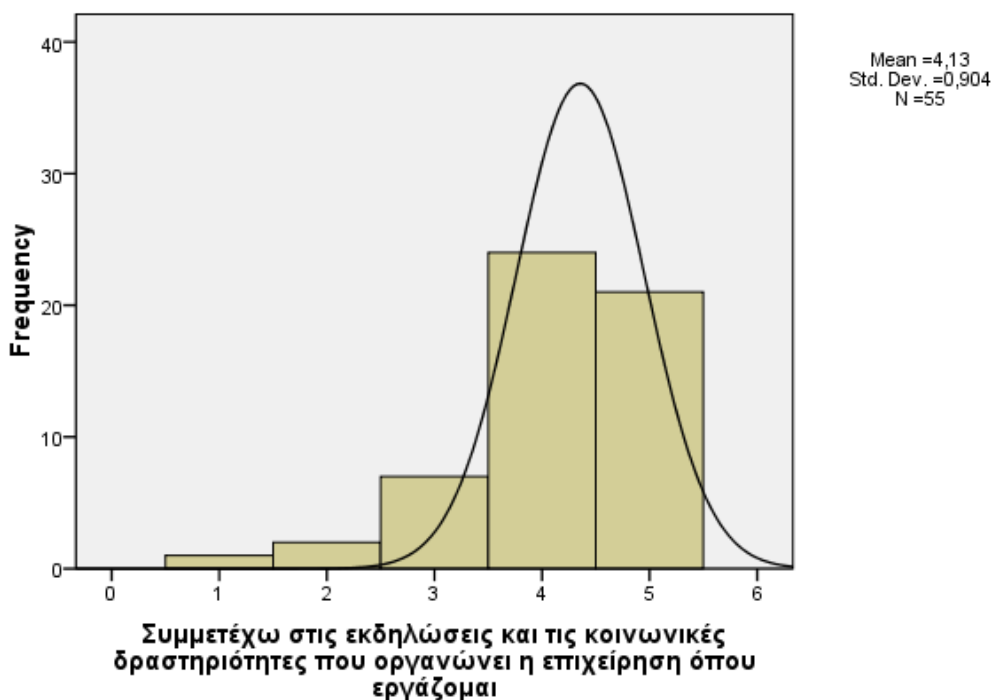
**Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η  
επιχείρηση όπου εργάζομαι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	2	3,6	3,6	5,5
neutral	7	12,7	12,7	18,2
agree	24	43,6	43,6	61,8
strongly agree	21	38,2	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν, *Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 45 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 82% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 7 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 13%, ενώ 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν, κατέχοντας ποσοστό 5,5% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι το δείγμα μας στο μεγαλύτερό του ποσοστό είναι κοινωνικά ενεργοποιημένο και συμμετέχει στις κοινωνικές δραστηριότητες του εργασιακού του χώρου. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,13 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,904 και n=55.



**Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι**



**Γράφημα 3.20**

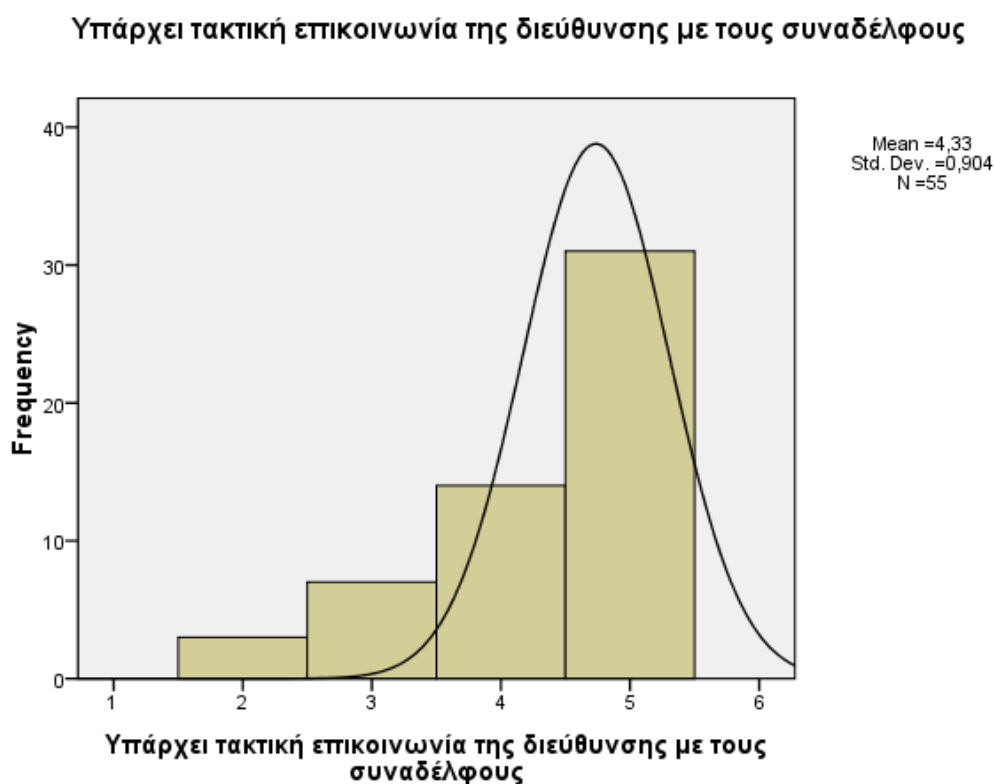
**3.1.4. Επικοινωνία**

**Υπάρχει τακτική επικοινωνία της διεύθυνσης με τους συναδέλφους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	3	5,5	5,5	5,5
neutral	7	12,7	12,7	18,2
Valid agree	14	25,5	25,5	43,6
strongly agree	31	56,4	56,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Υπάρχει τακτική επικοινωνία της διεύθυνσης με τους συναδέλφους*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 45 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 82% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 7 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 13%, ενώ 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν, κατέχοντας ποσοστό 5,5% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι το δείγμα μας στο μεγαλύτερό του ποσοστό, 95%, έχει τακτική

επικοινωνία με τον διευθυντή του. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,33 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,904 και n=55.



**Γράφημα 3.21**

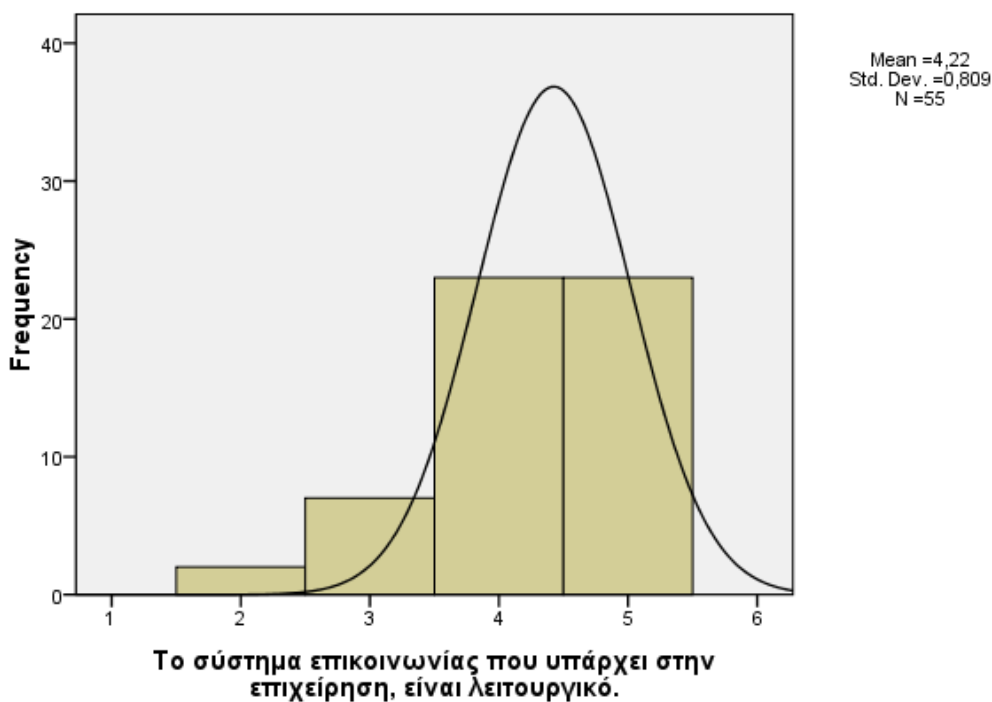
**Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	2	3,6	3,6	3,6
neutral	7	12,7	12,7	16,4
Valid agree	23	41,8	41,8	58,2
strongly agree	23	41,8	41,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 46 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 84% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 7 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 13%, ενώ 2 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν, κατέχοντας ποσοστό 3,5% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι το δείγμα μας στο μεγαλύτερό του ποσοστό θεωρεί το

επικοινωνιακό σύστημα της επιχείρησης λειτουργικό. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,22 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,809 και n=55.

**Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.**



**Γράφημα 3.22**

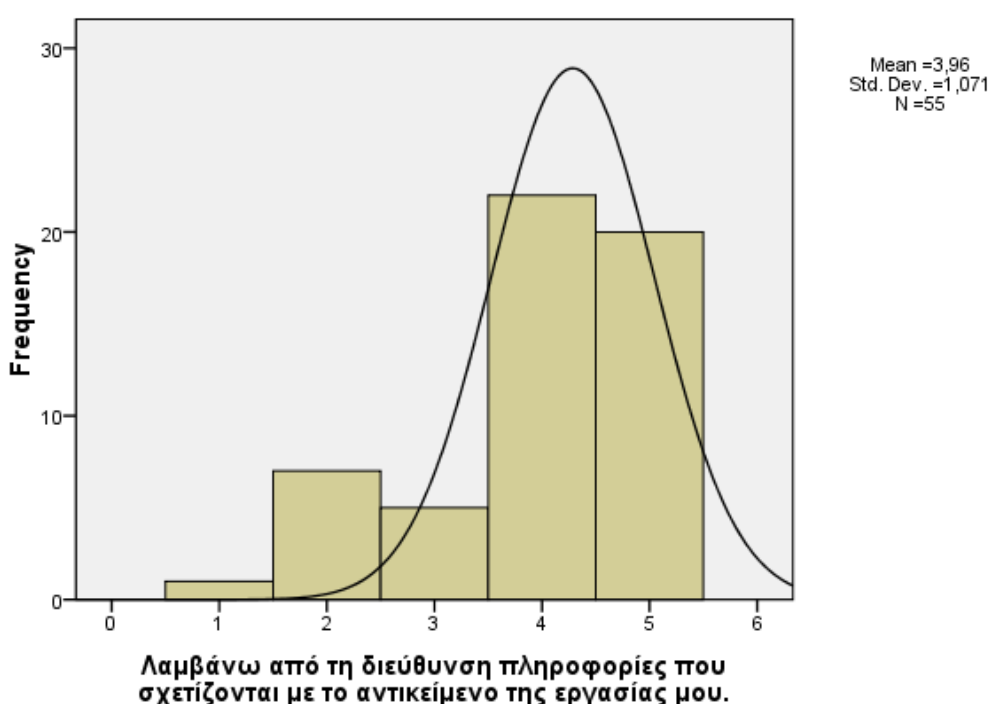
**Λαμβάνω από τη διεύθυνση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	7	12,7	12,7	14,5
neutral	5	9,1	9,1	23,6
agree	22	40,0	40,0	63,6
strongly agree	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Λαμβάνω από τη διεύθυνση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 44 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 76% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 5

κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 9%, ενώ 8 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 14% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι μεγάλο ποσοστό του δείγματος πιστεύει ότι λαμβάνει πληροφορίες από τη διεύθυνση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,96 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,071 και n=55.

**Λαμβάνω από τη διεύθυνση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.**

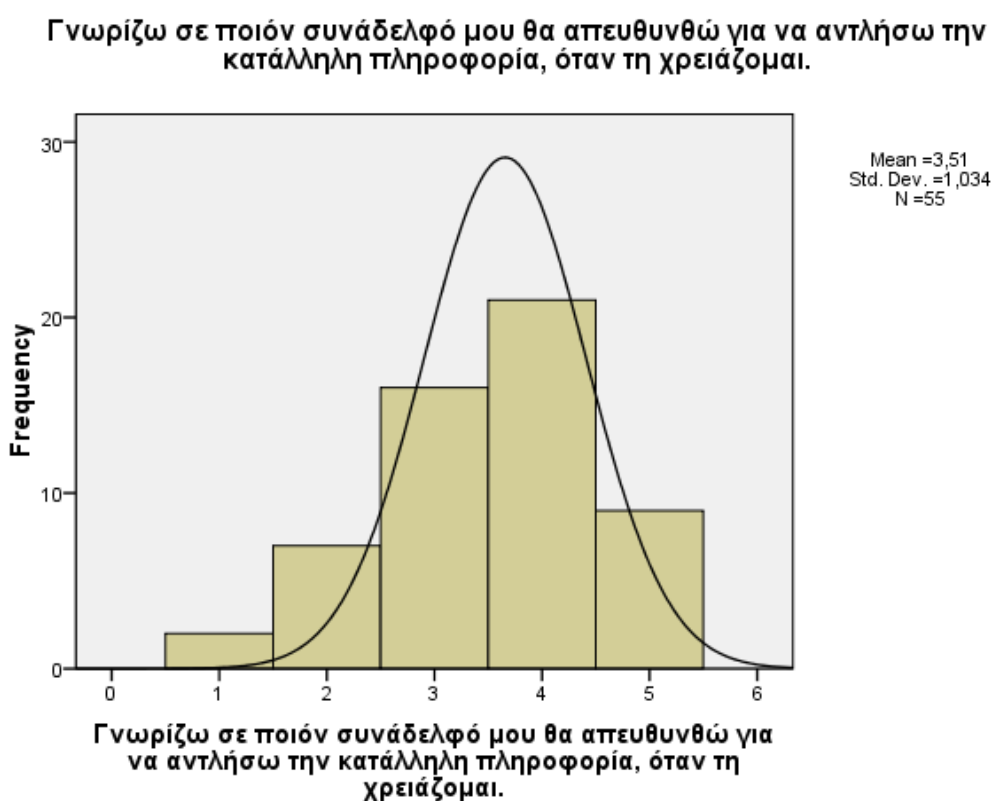


**Γράφημα 3.23**

**Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	2	3,6	3,6	3,6
dissagree	7	12,7	12,7	16,4
neutral	16	29,1	29,1	45,5
agree	21	38,2	38,2	83,6
strongly agree	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 30 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 55% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 16 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 29%, ενώ 9 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 16,5% του συνολικού δείγματος. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,51 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,034 και n=55.



**Γράφημα 3.24**

### 3.1.5. Διεύθυνση

#### Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	4	7,3	7,3	7,3
dissagree	7	12,7	12,7	20,0
neutral	12	21,8	21,8	41,8
agree	21	38,2	38,2	80,0
strongly agree	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 31 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 58% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 12 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 22%, ενώ 11 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 20% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι το 50% σχεδόν του συνολικού δείγματος συμφωνεί ότι ο διευθυντής τους αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις ενώ το υπόλοιπο 50 μοιράζεται ανάμεσα στην παθητική στάση και την αρνητική. Οι απαντήσεις ποικίλουν σε αυτήν την ερώτηση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,51 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,169 και n=55.

**Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.**



**Γράφημα 3.25**

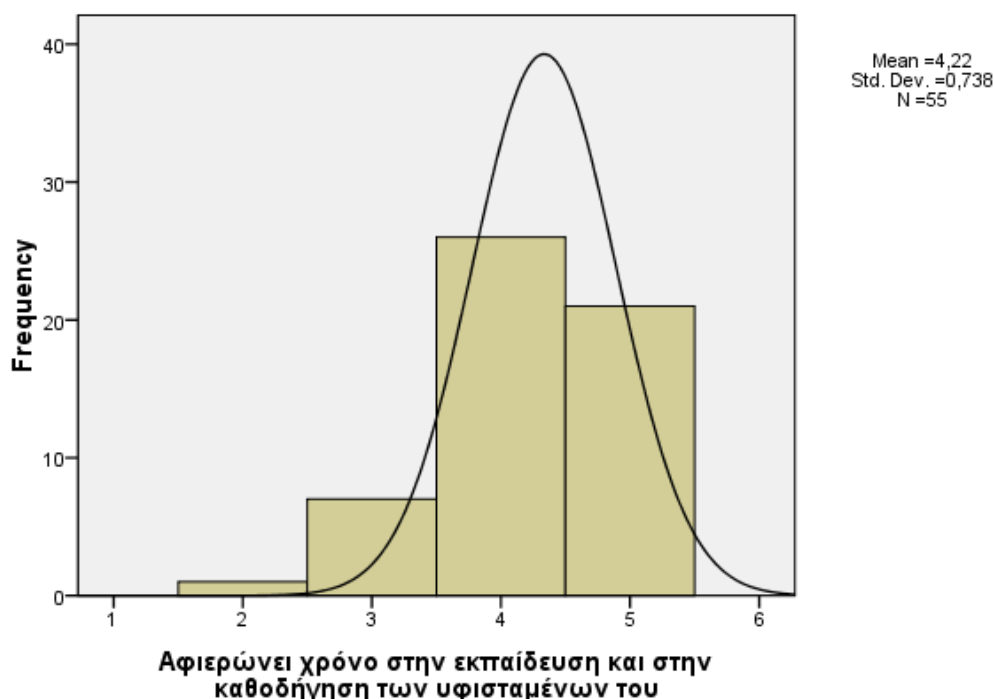
**Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	7	12,7	12,7	14,5
Valid agree	26	47,3	47,3	61,8
strongly agree	21	38,2	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής *Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του*, απάντησε όλο το σώμα των εκπαιδευτικών με 46 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 85% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 7 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 13%, ενώ 1 εκπαιδευτικός απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 2% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι ο διευθυντής αφιερώνει χρόνο στην

εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του, ενώ μόνο ένας εκπαιδευτικός απάντησε αρνητικά. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται σχεδόν γύρω από τη μέση τιμή. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,22 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,738 και n=55.

**Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του**



**Γράφημα 3.26**

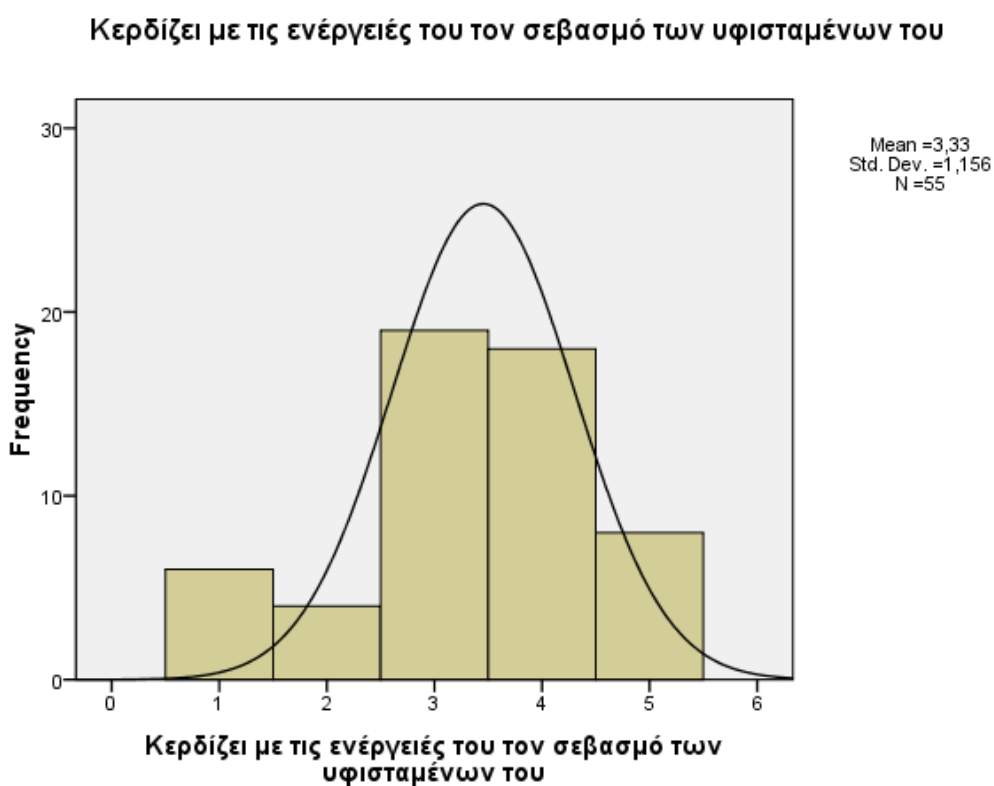
**Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	6	10,9	10,9	10,9
dissagree	4	7,3	7,3	18,2
neutral	19	34,5	34,5	52,7
agree	18	32,7	32,7	85,5
strongly agree	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής *Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του*, απάντησε όλο το δείγμα των εκπαιδευτικών με 26 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 15% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 19 κράτησαν



παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 35%, ενώ 10 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 18% του συνολικού δείγματος. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι απαντήσεις έχουν μοιραστεί στην κλίμακα Likert έχοντας και ένα μεγάλο ποσοστό (18%) να διαφωνεί ότι ο διευθυντής κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του με τις ενέργειές του, καθώς και ένα μεγάλο ποσοστό να κρατάει παθητική στάση απέναντι στο θέμα (35%) χωρίς ούτε να συμφωνεί, ούτε να διαφωνεί. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,33 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,156 και n=55.



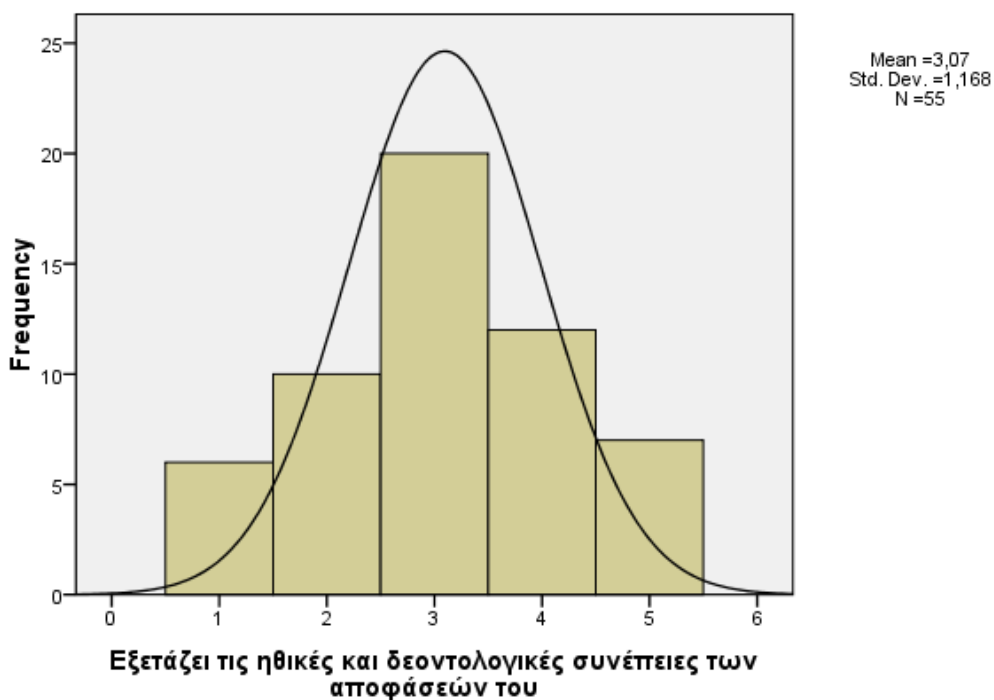
**Γράφημα 3.27**

**Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	6	10,9	10,9	10,9
dissagree	10	18,2	18,2	29,1
neutral	20	36,4	36,4	65,5
agree	12	21,8	21,8	87,3
strongly agree	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής *Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του*, απάντησε όλο το δείγμα των εκπαιδευτικών με 19 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 34,5% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 20 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 36%, ενώ 16 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 29% του συνολικού δείγματος. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι απαντήσεις έχουν μοιραστεί στην κλίμακα Likert έχοντας και ένα μεγάλο ποσοστό (36%) να παρουσιάζει παθητική στάση σχετικά με το αν ο διευθυντής εξετάζει ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του και ένα 35 % σχεδόν να έχει θετική στάση απέναντι στην ερώτηση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,07 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,168.

### Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του



Γράφημα 3.28

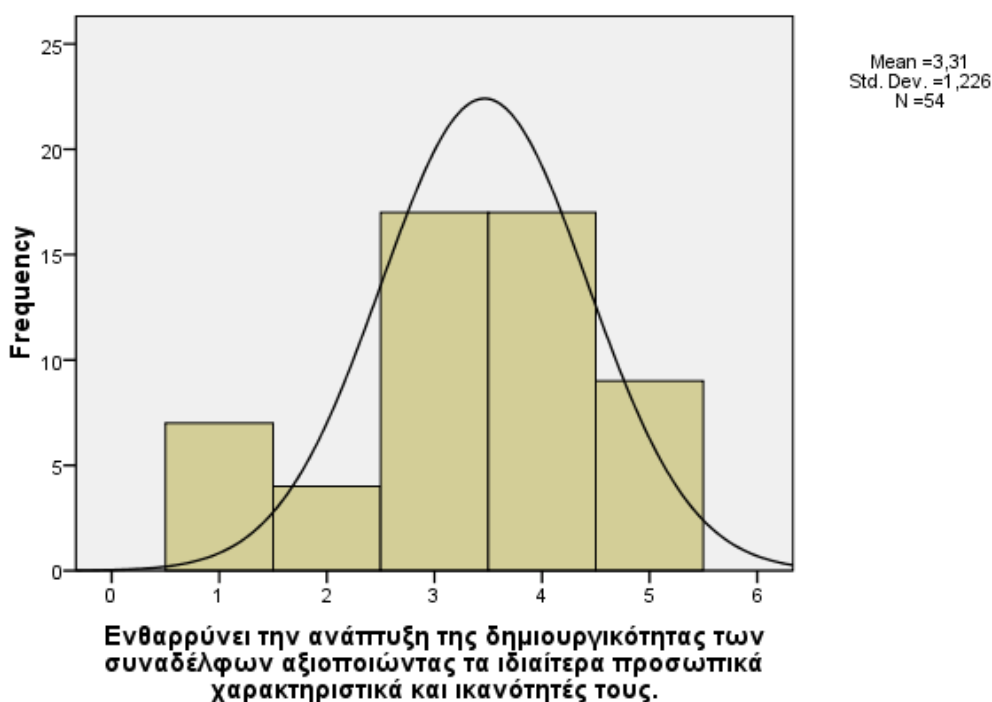
Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των συναδέλφων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid strongly disagree	7	12,7	13,0	13,0
dissagree	4	7,3	7,4	20,4
neutral	17	30,9	31,5	51,9
agree	17	30,9	31,5	83,3
strongly agree	9	16,4	16,7	100,0
Total	54	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	55	100,0		

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής *Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των συναδέλφων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους*, απάντησαν 54 από τους 55 των εκπαιδευτικών, με 26 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 47% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή

συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 17 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 31% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 11 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 20% του συνολικού δείγματος. Ένας εκπαιδευτικός δεν απάντησε με ποσοστό 1,8%. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι απαντήσεις έχουν μοιραστεί στην κλίμακα Likert έχοντας και ένα μεγάλο ποσοστό (47%) να παρουσιάζει θετική στάση σχετικά με το αν ο διευθυντής ενθαρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας αξιοποιώντας το διδακτικό προσωπικό, ενώ το 30 % να διατηρεί μια παθητική στάση απέναντι στην ερώτηση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,31 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,226 και n=54.

**Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των συναδέλφων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.**



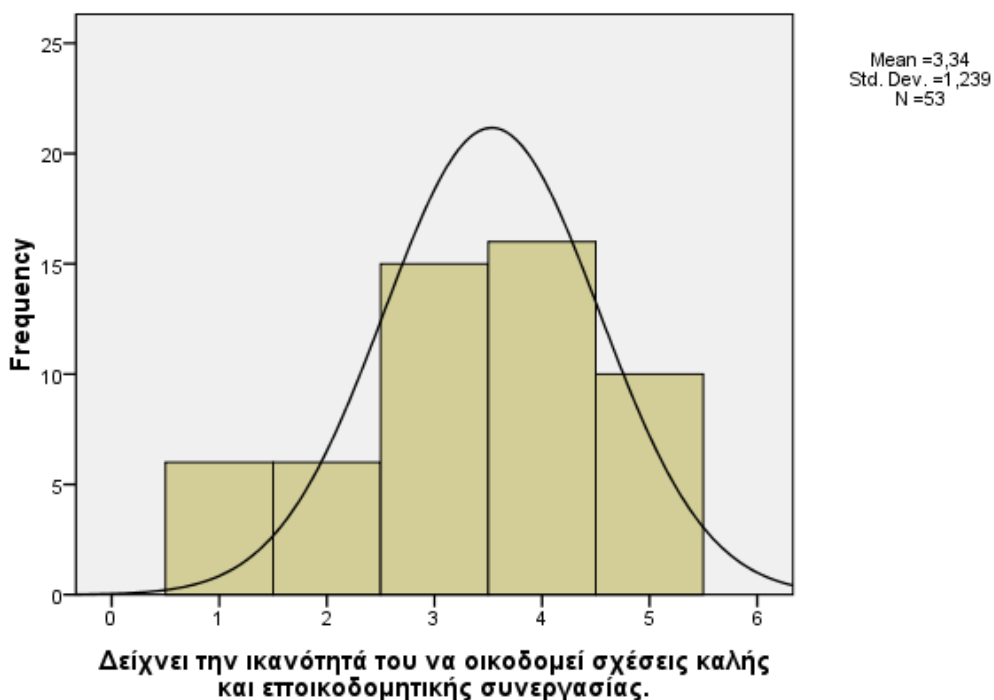
**Γράφημα 3.29**

**Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
strongly disagree	6	10,9	11,3	11,3
dissagree	6	10,9	11,3	22,6
neutral	15	27,3	28,3	50,9
agree	16	29,1	30,2	81,1
strongly agree	10	18,2	18,9	100,0
Total	53	96,4	100,0	
Missing				
System	2	3,6		
Total	55	100,0		

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής *Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας* απάντησαν 53 από τους 55 των εκπαιδευτικών, με 26 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 47% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 15 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 27% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 12 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 20% του συνολικού δείγματος. 2 εκπαιδευτικοί δεν απάντησαν με ποσοστό 3,6%. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι απαντήσεις έχουν μοιραστεί στην κλίμακα Likert έχοντας και ένα μικρό ποσοστό (26%) να παρουσιάζει θετική στάση σχετικά με το αν ο διευθυντής δείχνει να οικοδομεί καλές και συνεργατικές σχέσεις στην ομάδα, και τα υπόλοιπα ποσοστά έχουν μοιραστεί στην παθητική απάντηση και στην αρνητική. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,34 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,239 και n=53.

**Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας.**



**Γράφημα 3.30**

**3.1.6. Καινοτομία**

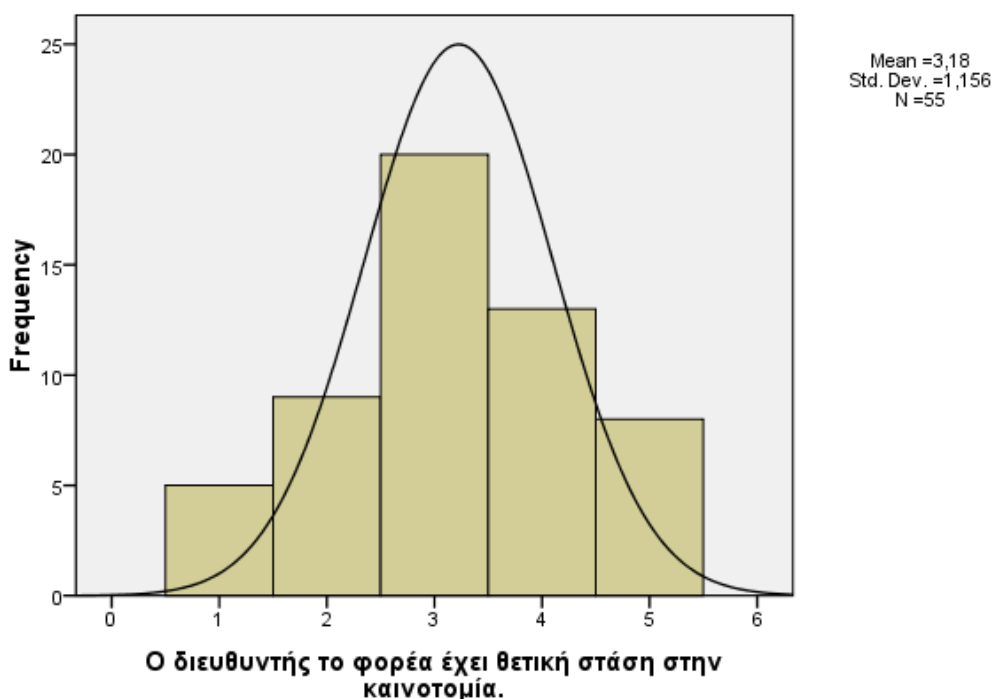
**Ο διευθυντής του φορέα έχει θετική στάση στην καινοτομία.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	5	9,1	9,1	9,1
dissagree	9	16,4	16,4	25,5
neutral	20	36,4	36,4	61,8
agree	13	23,6	23,6	85,5
strongly agree	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Ο διευθυντής του φορέα έχει θετική στάση στην καινοτομία*, απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 21 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 38% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 20 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 36% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 14 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας

ποσοστό 25,5% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι το βάρος της απαντήσεων μοιράζεται στην θετική απόκριση, στην αρνητική και στην παθητική δίνοντας μια ποικιλία στις απαντήσεις. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,18 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,158 και n=55.

**Ο διευθυντής το φορέα έχει θετική στάση στην καινοτομία.**



**Γράφημα 3.31**

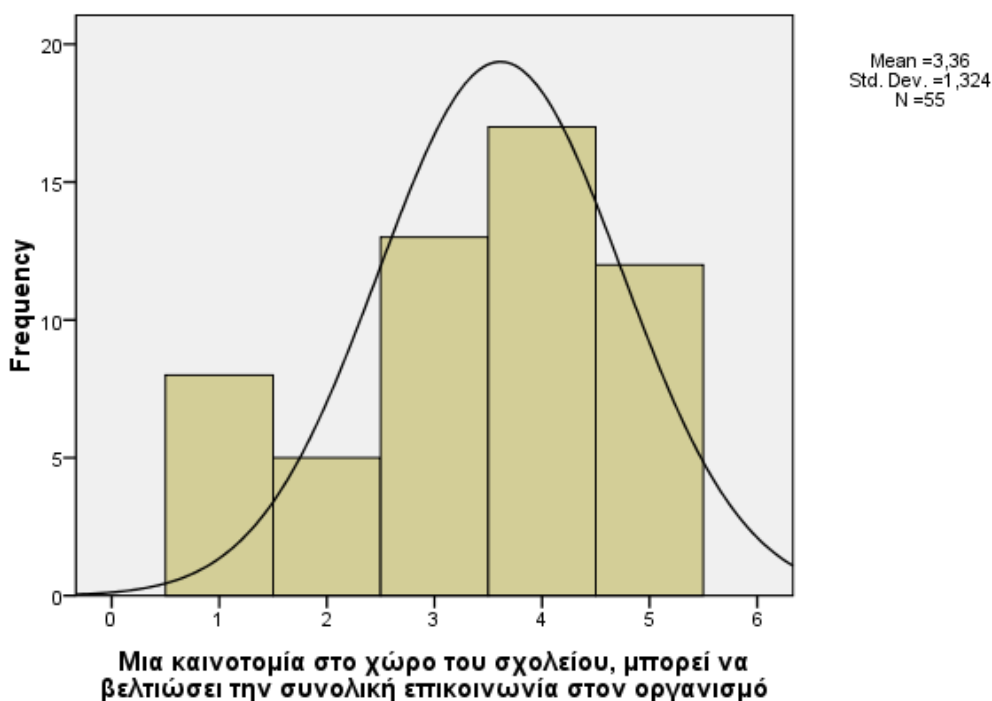
**Μια καινοτομία στο χώρο του σχολείου, μπορεί να βελτιώσει την συνολική επικοινωνία στον οργανισμό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	8	14,5	14,5	14,5
dissagree	5	9,1	9,1	23,6
neutral	13	23,6	23,6	47,3
agree	17	30,9	30,9	78,2
strongly agree	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Μια καινοτομία στο χώρο του σχολείου, μπορεί να βελτιώσει την συνολική επικοινωνία στον οργανισμό.* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 29 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 52% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση

συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 13 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 24% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 14 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 24% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι οι μισοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν θετικά στη βελτίωση του επικοινωνιακού καθεστώτος μέσα από την καινοτομία. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,36 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,324 και  $n=55$ .

**Μια καινοτομία στο χώρο του σχολείου, μπορεί να βελτιώσει την συνολική επικοινωνία στον οργανισμό**



**Γράφημα 3.32**

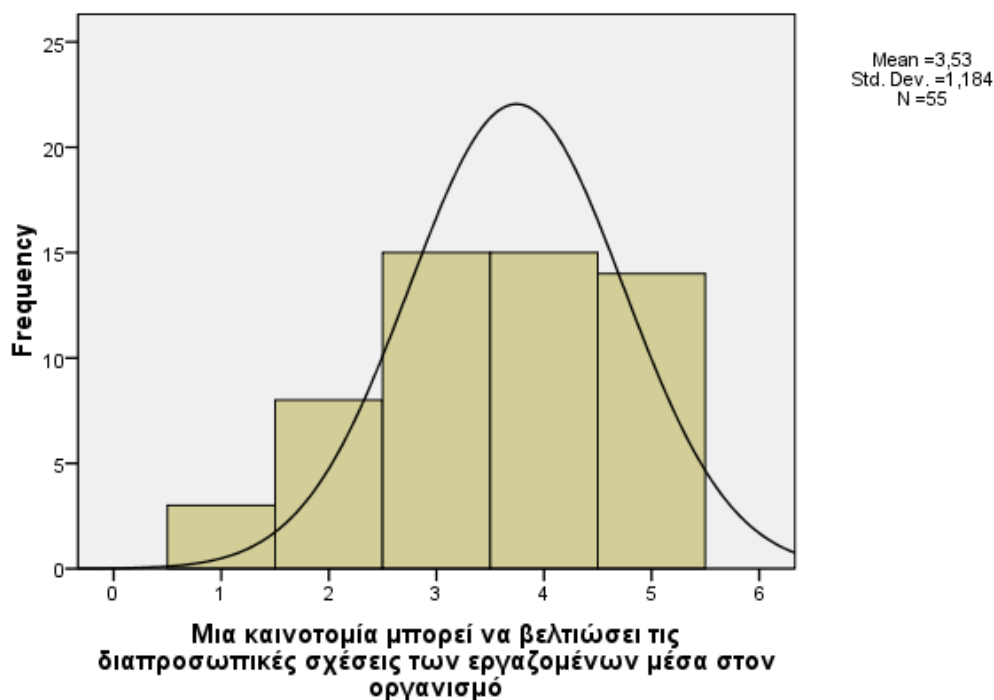


**Μια καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων  
μέσα στον οργανισμό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	3	5,5	5,5	5,5
dissagree	8	14,5	14,5	20,0
neutral	15	27,3	27,3	47,3
agree	15	27,3	27,3	74,5
strongly agree	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Μια καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 29 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 52% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 15 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 27% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 11 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, κατέχοντας ποσοστό 20% του συνολικού δείγματος. Παρατηρούμε ότι οι μισοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν θετικά στη βελτίωση του επικοινωνιακού καθεστώτος μέσα από την καινοτομία. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,53 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,184 και n=55.

**Μια καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό**



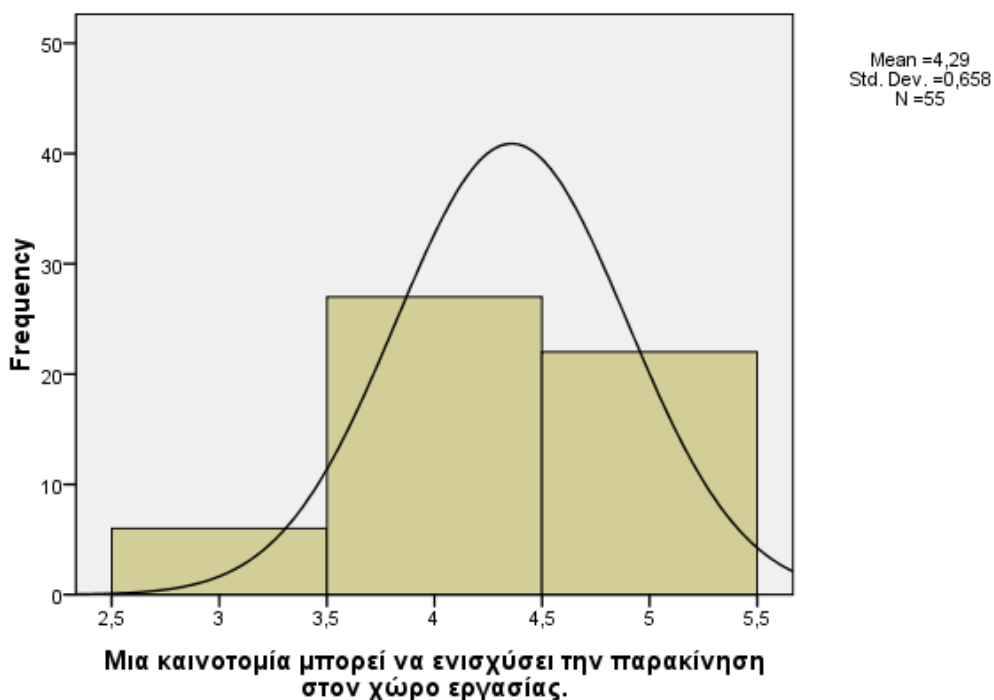
**Γράφημα 3.33**

**Μια καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid neutral	6	10,9	10,9	10,9
Valid agree	27	49,1	49,1	60,0
Valid strongly agree	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *αν Μια καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση στον χώρο εργασίας* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 49 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 89% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 6 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 11% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύουν θετικά στην ενίσχυση της παρακίνησης μέσω της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,29 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,658 και n=55.

**Μια καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.**



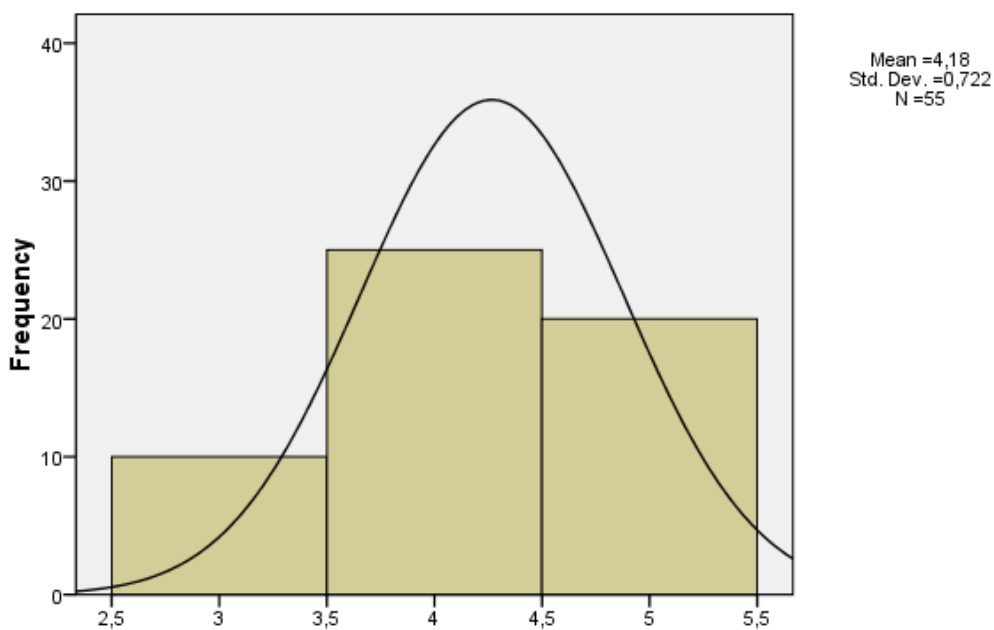
**Γράφημα 3.34**

**Η καινοτομία είναι ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
neutral	10	18,2	18,2	18,2
agree	25	45,5	45,5	63,6
strongly agree	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Η καινοτομία είναι ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 45 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 82% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 10 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 18% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών διατηρούν θετική στάση απέναντι στην καινοτομία πιστεύοντας ότι είναι μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,189 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,722 και n=55.

Η καινοτομία είναι ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο.



Η καινοτομία είναι ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο.

Μια δράση καινοτομίας προάγει την ικανότητά μου να επικοινωνήσω και να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	3	5,5	5,5	7,3
Valid agree	29	52,7	52,7	60,0
strongly agree	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Μια δράση καινοτομίας προάγει την ικανότητά μου να επικοινωνήσω και να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 49 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 93% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 3 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 5,5% ύστερα από στρογγυλοποίηση και 1 εκπαιδευτικός διαφωνεί με ποσοστό 2% επί του συνόλου του δείγματος. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών διατηρούν θετική στάση απέναντι

στην καινοτομία πιστεύοντας προάγει την ικανότητα καλύτερης επικοινωνίας με τους συναδέλφους. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,31 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,663 και n=55.

**Μια δράση καινοτομίας προάγει την ικανότητά μου να επικοινωνήσω και να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου**



**Γράφημα 3.36**

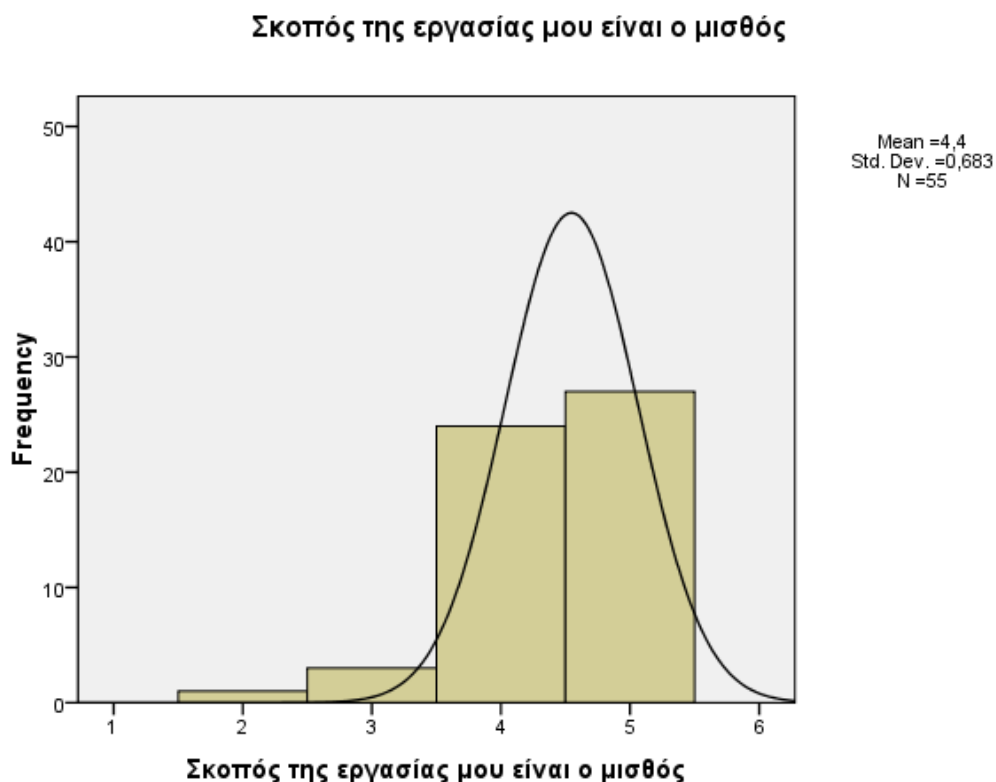
**3.1.7. Παρακίνηση**

**Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	1	1,8	1,8	1,8
neutral	3	5,5	5,5	7,3
Valid agree	24	43,6	43,6	50,9
strongly agree	27	49,1	49,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 51 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 93% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 3 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 5,5% ύστερα από

στρογγυλοποίηση και 1 εκπαιδευτικός διαφωνεί με ποσοστό 2% επί του συνόλου του δείγματος. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών παρακινείται σε μεγάλο βαθμό από το μισθό. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,4 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,683 και n=55.



**Γράφημα 3.37**

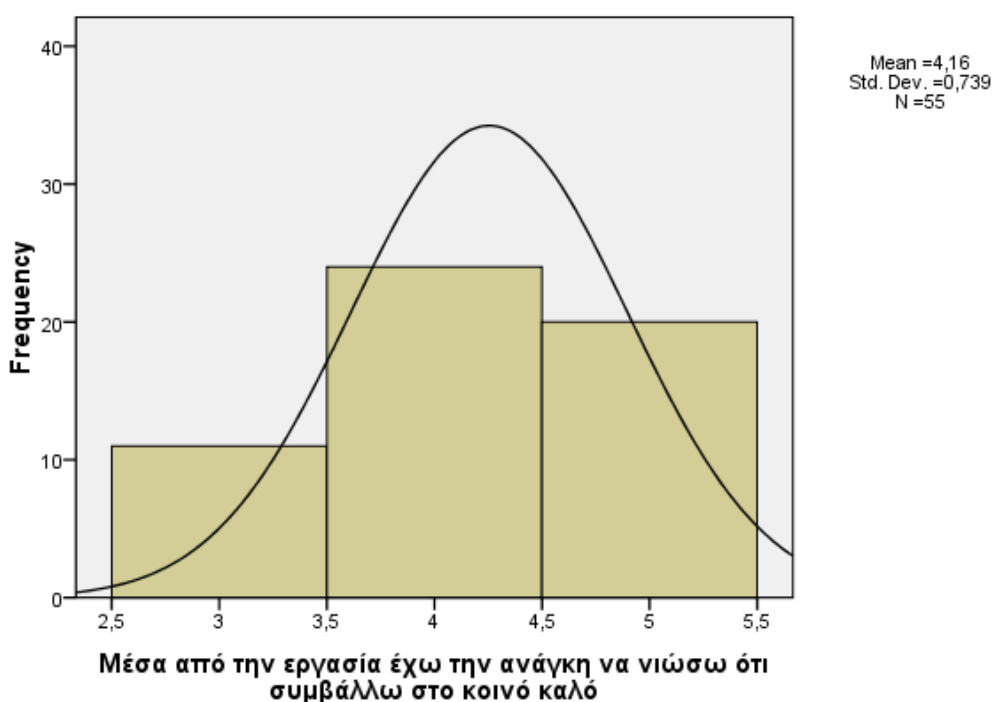
**Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
neutral	11	20,0	20,0	20,0
agree	24	43,6	43,6	63,6
strongly agree	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 44 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 80% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 1 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 20%. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι νοιώθει την ανάγκη

να συμβάλλει θετικά για το κοινό καλό και ένα 20% του δείγματος να μένει ουδέτερος απέναντι στην παραπάνω στάση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,16 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,739 και n=55.

**Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό**



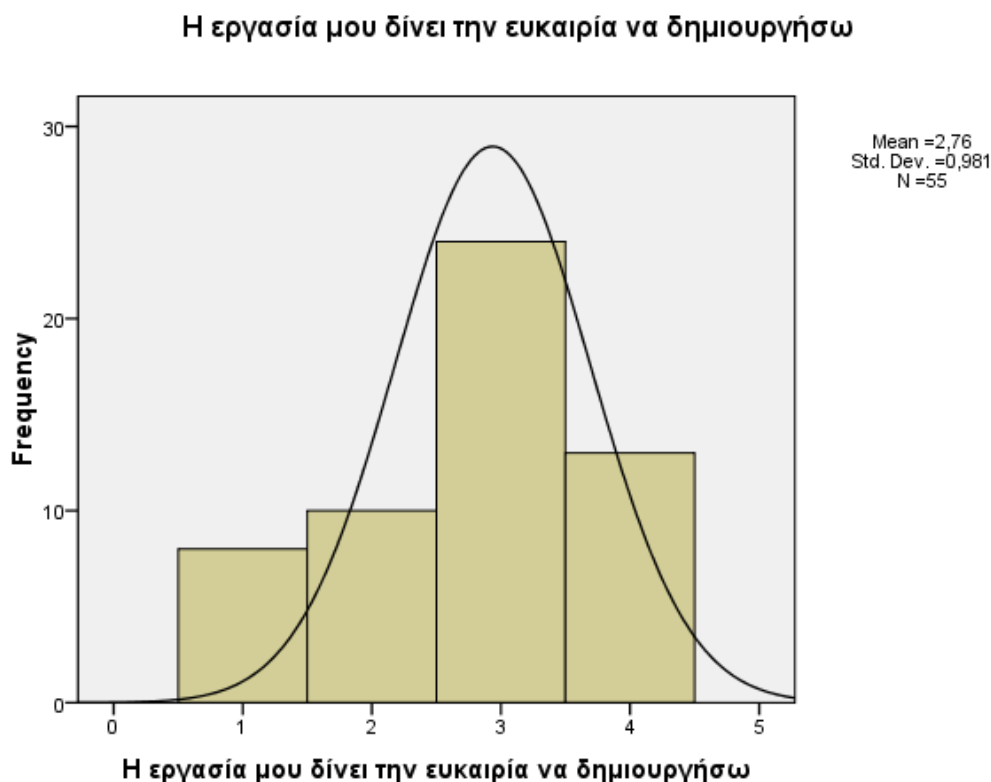
**Γράφημα 3.38**

**Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	8	14,5	14,5	14,5
dissagree	10	18,2	18,2	32,7
Valid neutral	24	43,6	43,6	76,4
agree	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 37 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 13% να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 24 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 44% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Τέλος 18 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με τα παραπάνω κατέχοντας το ποσοστό 33%

ύστερα από στρωγγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο μέρος εκπαιδευτικών κρατάει ουδέτερη στάση απέναντι στην παραπάνω ερώτηση και ένα ποσοστό 33% έχει αρνητική απόκριση . Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 2,76 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,981 και n=55.



**Γράφημα 3.39**

**Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός**

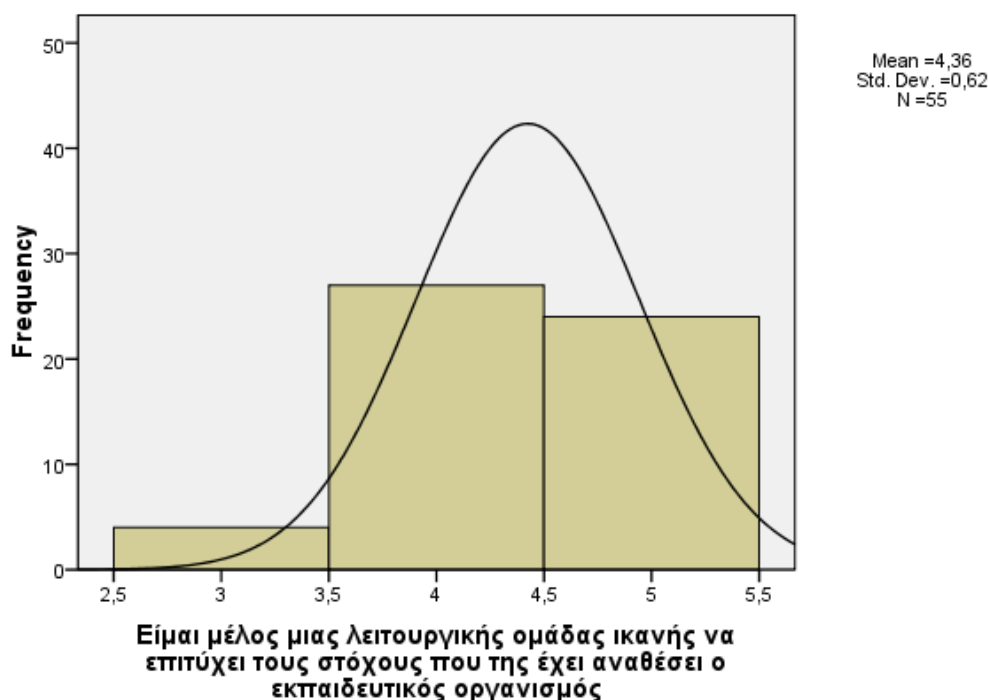
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid neutral	4	7,3	7,3	7,3
Valid agree	27	49,1	49,1	56,4
Valid strongly agree	24	43,6	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός*, απάντησε όλο το δείγμα των εκπαιδευτικών με 51 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 93% ύστερα από στρωγγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 4 κράτησαν παθητική



στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 7% ύστερα από στρογγυλοποίηση. ενώ δεν είχαμε αρνητικές απαντήσεις. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι η τάση των ερωτηθέντων είναι από ουδέτερη με μικρό ποσοστό και στην πλειοψηφία της έχει θετική στάση και νοιώθει ότι συμμετέχει σε μία ομάδα ικανή και αποδοτική. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,36 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0.62, n=55.

**Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός**



**Γράφημα 3.40**

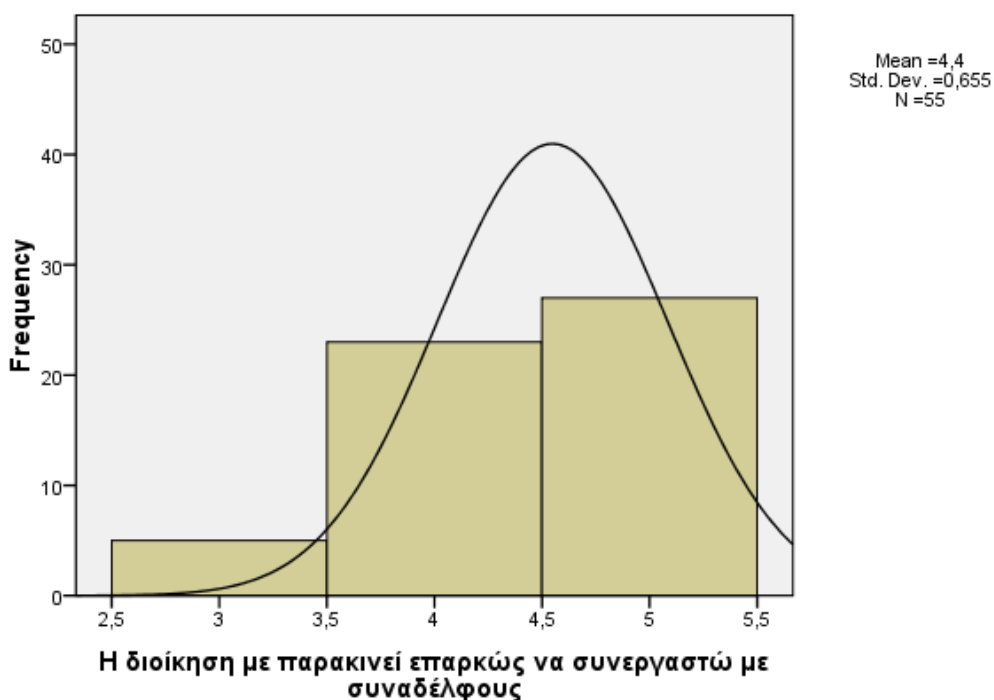
**Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid neutral	5	9,1	9,1	9,1
Valid agree	23	41,8	41,8	50,9
Valid strongly agree	27	49,1	49,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 51 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 91% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 5

κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 9% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ δεν έχουμε αρνητικές απαντήσεις στο ερώτημα. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο μέρος εκπαιδευτικών έχει θετική στάση απέναντι το διοίκηση και στον τρόπο που αυτή παρακινεί, ενώ δεν υπάρχουν αρνητικές στάσεις απέναντι στο θέμα. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,4 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,655 και n=55.

### Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους



Γράφημα 3.41

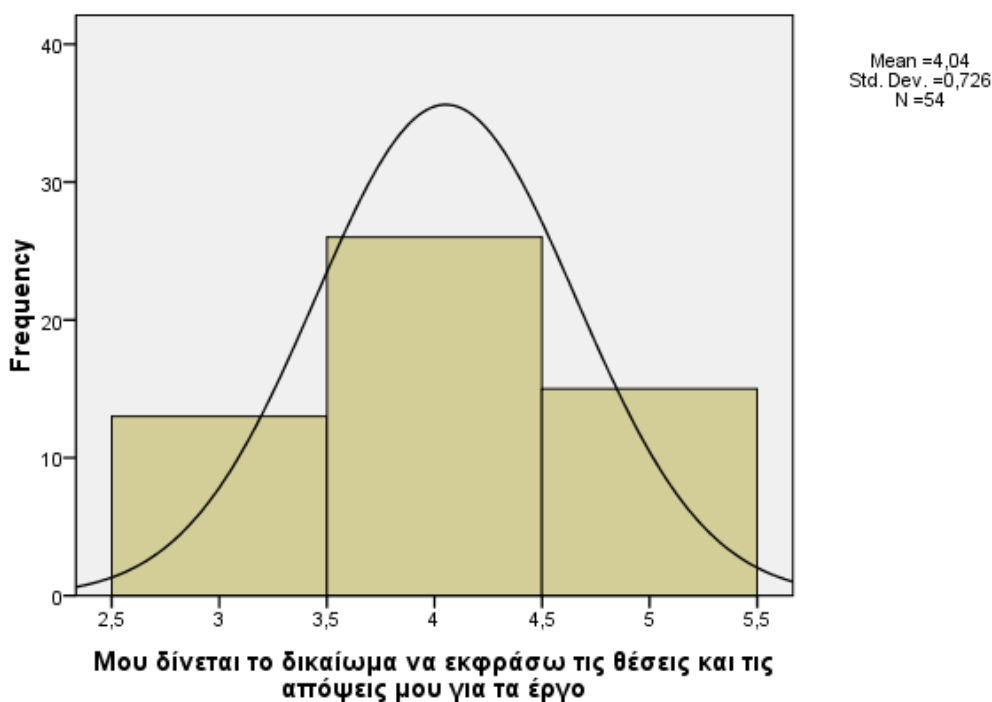
### Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για τα έργα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	13	23,6	24,1
	agree	26	47,3	72,2
	strongly agree	15	27,3	100,0
	Total	54	98,2	100,0
Missing	System	1	1,8	
Total	55	100,0		

Στην ερώτηση αν *Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για τα έργα* απάντησαν και 54 από τους 55 των εκπαιδευτικών, με 41 εκπαιδευτικούς

και ποσοστό 75% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα και ένας εκπαιδευτικός με ποσοστό 2% ύστερα από στρογγυλοποίηση δεν απάντησε στο ερώτημα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 13 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 24% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ δεν έχουμε αρνητικές απαντήσεις στο ερώτημα. Παρατηρούμε ότι τα 3/4 των εκπαιδευτικών πιστεύει 'ότι του δίνεται το δικαίωμα να εκφράσει τις απόψεις του ενώ δεν υπάρχουν αρνητικές στάσεις απέναντι στο θέμα. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,04 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,726 και n=54.

**Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για τα έργα**



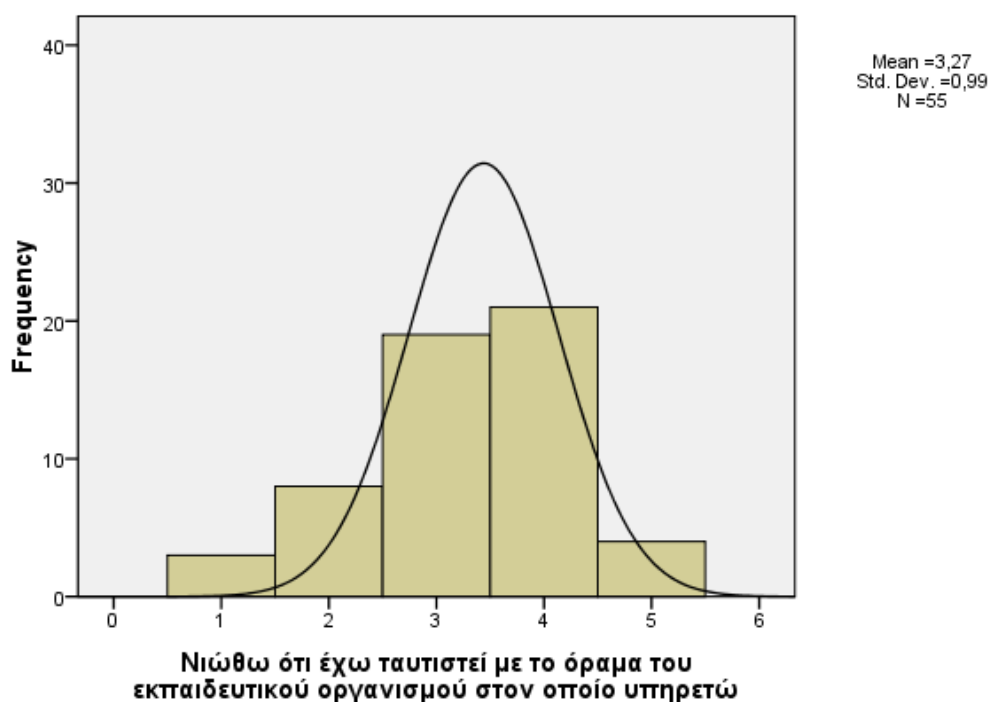
**Γράφημα 3.42**

**Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο υπηρετώ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	3	5,5	5,5	5,5
dissagree	8	14,5	14,5	20,0
neutral	19	34,5	34,5	54,5
agree	21	38,2	38,2	92,7
strongly agree	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο υπηρετώ* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 25 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 46% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 19 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 35% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 11 εκπαιδευτικοί είχαν αρνητική απόκριση είτε διαφωνώντας είτε διαφωνώντας απόλυτα και ποσοστό 20% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι οι μισοί σχεδόν των εκπαιδευτικών έχει θετική στάση και πιστεύουν ότι έχουν ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού, ενώ 35% από αυτούς είναι παθητικοί απέναντι στο ερώτημα. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,27 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,99 και n=55.

**Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο υπηρετώ**



**Γράφημα 3.43**

**Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	5	9,1	9,1	9,1
neutral	12	21,8	21,8	30,9
Valid agree	23	41,8	41,8	72,7
strongly agree	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 38 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 70% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 12 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 22% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 5 εκπαιδευτικοί είχαν αρνητική απόκριση είτε διαφωνώντας και ποσοστό 9% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών έχει θετική στάση και πιστεύουν ότι έχουν επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις τους στην εργασία. Επίσης

να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,827 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,924 και n=55.



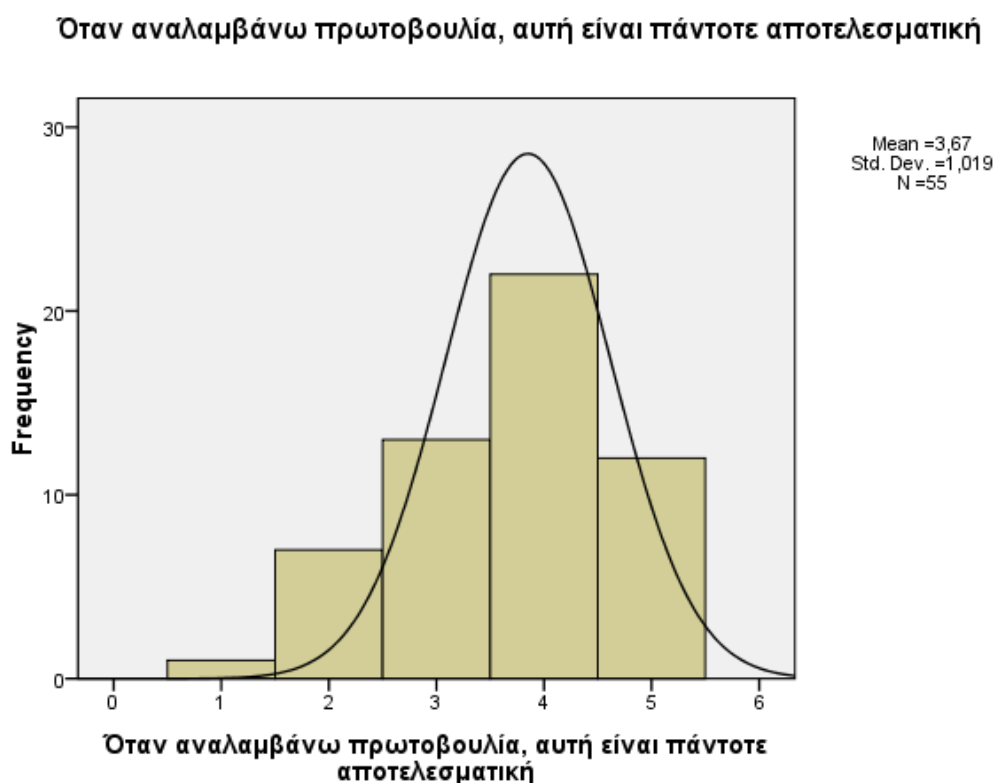
**Γράφημα 3.44**

**Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
strongly disagree	1	1,8	1,8	1,8
dissagree	7	12,7	12,7	14,5
neutral	13	23,6	23,6	38,2
agree	22	40,0	40,0	78,2
strongly agree	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αν *Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 34 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 62% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 13 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 24% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 8 εκπαιδευτικοί είχαν αρνητική

απόκριση είτε διαφωνώντας και ποσοστό 14,5% ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι το μισό από το δείγμα των εκπαιδευτικών έχει θετική στάση και πιστεύουν ότι η πρωτοβουλία τους στην εργασία έχει αποτελεσματικότητα, ενώ οι άλλοι μισοί μοιράζονται ανάμεσα στην αρνητική και την παθητική απόκριση. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 3,67 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 1,019 και n=55.



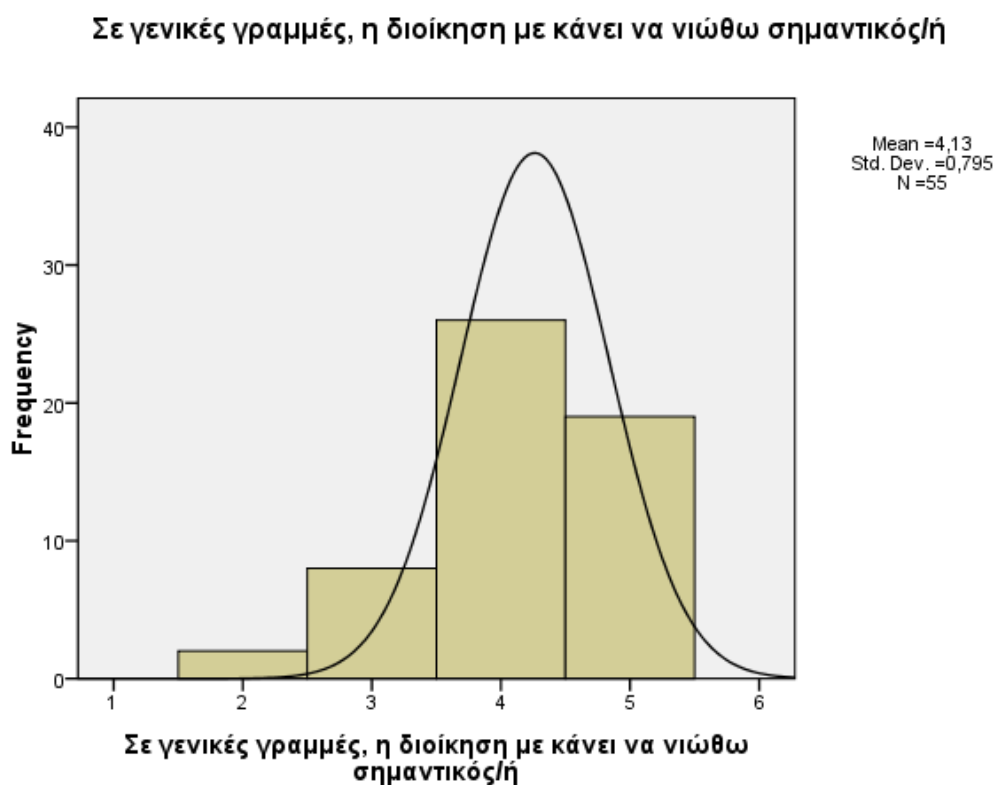
**Γράφημα 3.45**

**Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός/ή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dissagree	2	3,6	3,6	3,6
neutral	8	14,5	14,5	18,2
Valid agree	26	47,3	47,3	65,5
strongly agree	19	34,5	34,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Στην ερώτηση *Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός/ή* απάντησαν και οι 55 των εκπαιδευτικών, με 45 εκπαιδευτικούς και ποσοστό 82% ύστερα από στρογγυλοποίηση να έχουν θετική στάση απέναντι στην δήλωση

συμφωνώντας ή συμφωνώντας απόλυτα. Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς 8 κράτησαν παθητική στάση χωρίς ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν και ποσοστό 14% ύστερα από στρογγυλοποίηση, ενώ 2 εκπαιδευτικοί είχαν αρνητική απόκριση είτε διαφωνώντας και ποσοστό 4 % ύστερα από στρογγυλοποίηση. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών έχει θετική στάση και πιστεύουν ότι η διοίκηση τους κάνει να νοιώθουν σημαντικοί, ενώ το ποσοστό της αρνητικής απόκρισης είναι μόνο 2%. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Μέσος όρος Mean είναι 4,13 και η Τυπική Απόκλιση Std. Deviation είναι 0,795 και n=55.



**Γράφημα 3.46**



## 3.2. Παραγοντική ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε στις παρατηρούμενες μεταβλητές που αντιστοιχούν στην κάθε κλίμακα Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components Analysis – PCA) με τη βοήθεια του SPSS Statistics. Η εκτέλεση της PCA πραγματοποιήθηκε σε κάθε κλίμακα χωριστά επιλέγοντας τη δημιουργία συνιστωσών με ιδιοτιμές μεγαλύτερες ή ίσες του ένα και Varimax περιστροφή των αξόνων, ώστε να διαπιστωθεί αν η κάθε κλίμακα αντιστοιχεί σε 1 μόνο παράγοντα. Παρακάτω δίνεται το αποτέλεσμα για όλες τις κλίμακες.

### 3.2.1 Έλεγχος μονοδιαστικότητας

#### **Μεταβλητή Ικανοποίησης από την εργασία**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Ικανοποίηση από την εργασία**» έχει 11 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .810 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.703, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Οι 9 από τις 11 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα χρειαστεί να διαγράψουμε δύο την A3 και A8.

Από την ανάλυση προκύπτουν τέσσερις παράγοντες ικανοποίησης και εξηγούν το 84% της μεταβλητής, οι οποίοι θα ονομαστούν

1. Ικανοποίηση βιοτικών αναγκών
2. Ικανοποίηση από τις συνθήκες και τον όγκο εργασίας
3. Ικανότητα προτάσεων
4. Εμπιστοσύνη και καλές διαπροσωπικές σχέσεις

#### **Μεταβλητή Διαπροσωπικών σχέσεων**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Διαπροσωπικές σχέσεις**» έχει 8 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .840 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.754, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Όλες οι μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας που εξηγεί το 68% της μεταβλητής, και που θα ονομαστεί:

1. Διαπροσωπικές σχέσεις

### **Μεταβλητή Επικοινωνίας**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Επικοινωνία**» έχει 3 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .910 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.873, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Όλες οι μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας ικανοποίησης και εξηγούν το 85% της μεταβλητής, που θα ονομαστεί «**Δομημένη Επικοινωνία**»

### **Μεταβλητή Διεύθυνση**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Διεύθυνση**» έχει 8 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .823 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.698, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Όλες οι μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας ικανοποίησης και εξηγούν το 85% της μεταβλητής, που θα ονομαστεί «Διεύθυνση».

### **Μεταβλητή Παρακίνησης**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Παρακίνηση**» έχει 10 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of Sphericity είναι .610 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.673, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Όλες οι μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία.

Από την ανάλυση προκύπτουν τρεις παράγοντες παρακίνησης και εξηγούν το 60% της μεταβλητής, που θα ονομαστούν

1. Παρακίνηση από το έργο
2. Παρακίνηση συνεργασίας
3. Παρακίνηση αναγνώρισης

## **Μεταβλητή Καινοτομίας**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Επικοινωνία**» έχει 6 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartlett test of sphericity είναι .710 (sig ,000) και το Measure of Sampling Adequacy (MSA) είναι 0.689, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό).

Όλες οι μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας ικανοποίησης και εξηγούν το 85% της μεταβλητής, που θα ονομαστεί «Δράσεις Καινοτομίας».

## **Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση**

Τέλος η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση έδειξε τις συσχετίσεις των παραγόντων που εξάγονται από κάθε μεταβλητή.

Δράσεις καινοτομίας → Ικανοποίηση από την εργασία συσχέτιση ,67 ( $p_{\text{value}}$  ,000)

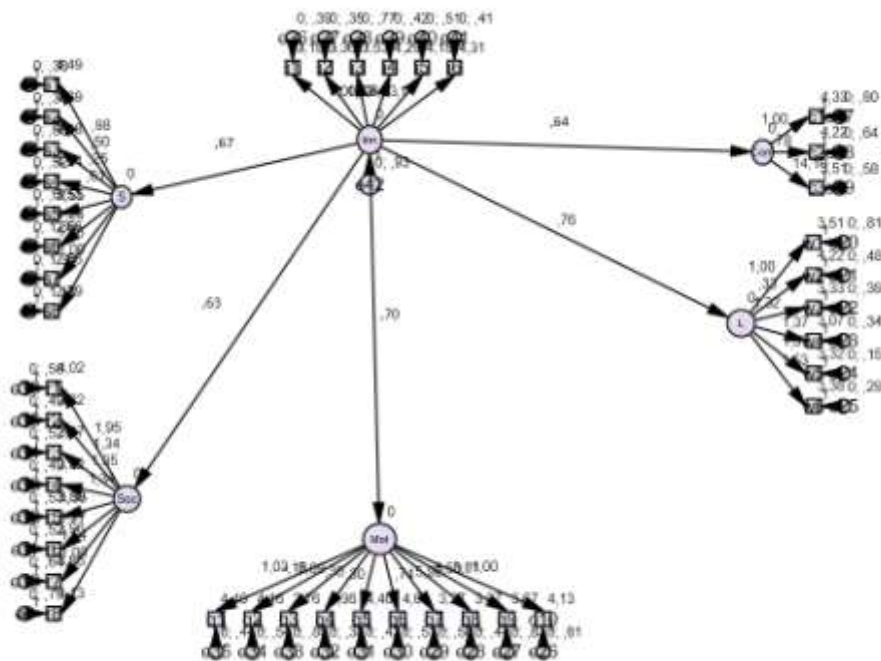
Δράσεις καινοτομίας → Επικοινωνία ,64 ( $p_{\text{value}}$  ,000)

Δράσεις καινοτομίας → Διαπροσωπικές Σχέσεις ,63 ( $p_{\text{value}}$  ,000)

Δράσεις καινοτομίας → Διεύθυνση ,76 ( $p_{\text{value}}$  ,000)

Δράσεις καινοτομίας → Παρακίνηση ,70 ( $p_{\text{value}}$  ,000)

## Σχεδιάγραμμα Χ. Παραγοντική ανάλυση: συσχέτιση μεταβλητών



### 3.3. Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου

Το μετρικό μοντέλο ελέγχθηκε στο πρόγραμμα Amos, εισάγοντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως παρατηρούμενες μεταβλητές και συνδέοντάς τα μετά με τη δομική μεταβλητή που μετράει το κάθε στοιχείο.

Για τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όλες οι μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως εξωγενείς, δηλαδή δεν προβλέπονται σχέσεις επιδράσεων (ευθύγραμμο κατευθυνόμενο βέλη), παρά μόνο συσχετίσεις ανάμεσα σε όλες τις δομικές μεταβλητές (αμφίπλευρα τόξα). Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών (πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,6), οι συντελεστές CR και AVE για τις δομικές μεταβλητές (πρέπει να είναι μεγαλύτεροι του 0,7 και 0,5, αντίστοιχα), καθώς και ο πίνακας συσχετίσεων των δομικών μεταβλητών, όπου οι συσχετίσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 0,9.

### 3.4. Στατιστική Μέτρηση του Μοντέλου

Υπάρχει μία ευρεία «εργαλειοθήκη» σφαιρικών μέτρων που χρησιμεύουν στην αξιολόγηση της ολοκληρωμένης προσαρμογής ενός μοντέλου στην μέτρηση πραγματικών δεδομένων (Diamantopoulos και Sigauw, 2000).

Σύμφωνα με τους Diamantopoulos και Sigauw (2000), ο κάθε δείκτης προσαρμογής εξετάζει το μοντέλο με διαφορετική προσέγγιση και απαιτεί κατά περίπτωση διαφορετικά στοιχεία και κριτήρια ώστε να απαντήσει στο κατά πόσο προσαρμόστηκε το μοντέλο ή όχι. Οι ίδιοι συνεχίζουν λέγοντας ότι υπάρχει μία σειρά από δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν παράλληλα για την τελική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα. Αυτοί είναι: ο *Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ)*, ο *Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (ΣΔΠ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών των Αποκλίσεων (ΜΤΡΑ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ)*, ο *Δείκτης Αναμενόμενης Σταυροειδούς Εγκυρότητας (ΔΑΣΕ)* και το  $\chi^2$ . Κατά συνέπεια, αποφασίσθηκε ο έλεγχος της προσαρμογής του μοντέλου με βάση όλους τους πιο πάνω δείκτες.

Στις επόμενες παραγράφους παρατίθενται τα σημαντικότερα από τα μέτρα αυτά, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν όταν χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μοντέλου.

- **Δείκτης καλής προσαρμογής.**

Ο Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ) (*the Goodness of Fit Index – GFI*) υπολογίζεται διαιρώντας το ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του προσαρμοσμένου μοντέλου με το ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του μοντέλου πριν την προσαρμογή (Joreskog και Sorbom, 1989). Για αυτό και όσο μεγαλύτερος ο ΔΚΠ, τόσο καλλίτερη είναι η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Ο ΔΚΠ κυμαίνεται στο διάστημα  $[0,1]$ , ενώ οι τιμές που ξεπερνούν το 0,84 υποδεικνύουν ιδανική προσαρμογή του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο *Εξομαλυσμένος Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΕΔΚΠ) (the Adjusted Goodness of Fit Index – AGFI)* εξομαλύνει των ΔΚΠ σύμφωνα με τους βαθμούς ελευθερίας του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο συνολικός δείκτης προσαρμογής του μοντέλου CMIN/DF είναι σε επίσης αποδεκτά όρια φθάνοντας στο 1,8 με  $p < 0,000$ .

- **Μέσος τετραγωνικών ριζών του προσεγγιστικού σφάλματος**

Όπως ο ΜΤΡΑ, έτσι και ο Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ) (*the Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*), στηρίζεται στην ανάλυση των αποκλίσεων, και όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο

καλλίτερη η προσαρμογή (Kelloway, 1998). Ο δείκτης παίρνει τιμές μέσα στο διάστημα  $[0,1]$ . Ο Steiger (1990) πιστεύει ότι τιμές κάτω του 0,10 και κάτω του 0,05, υποδηλώνουν πολύ καλή και άριστη προσαρμογή, αντίστοιχα, ενώ δείκτες κάτω του 0,01, υποδεικνύουν τέλεια προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά, ο ίδιος ο Steiger (1990), σημειώνει ότι τέτοιες τιμές σπάνια συναντώνται στην έρευνα με πραγματικά δεδομένα. Ο Kelloway (1998) υποστηρίζει ότι σε αντίθεση με τα μέτρα που παρουσιάστηκαν νωρίτερα, ο MTRΠΣ πλεονεκτεί, καθώς παρέχει διάστημα εμπιστοσύνης 90%. Επί πλέον, υπογραμμίζει ότι το πρόγραμμα AMOS, παρέχει μία ακόμη δυνατότητα ελέγχου, αυτή της σπουδαιότητας της διαφοράς του MTRΠΣ από το επίπεδο του 0,05 (το επίπεδο που ο Steiger (1990) θεωρεί ως καλή προσαρμογή). Ο MTRΠΣ για το συγκεκριμένο μοντέλο υπολογίστηκε στο 0,775 υποδεικνύοντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο προσαρμογής.

- **Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής**

Μία σεβαστή μερίδα ερευνητών έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στα συγκριτικά μέτρα προσαρμογής, ώστε να υπερπηδηθούν οι σκόπελοι που συνδέονται με την χρήση των απόλυτων μέτρων (Kelloway, 1998). Οι συγκριτικοί δείκτες άπτονται του ζητήματος εάν ένα υπό κατασκευή μοντέλο είναι αποτελεσματικότερο ή όχι ενός ανταγωνιστικού. Ο Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (*the Comparative Fit Index – CFI*) κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1, με όσες τιμές ξεπερνούν το 0,90 να υποδηλώνουν τέλεια προσαρμογή. Ενώ οι τιμές που αγγίζουν το 0,70 είναι απολύτως ικανοποιητικές. Ο ΣΔΠ του προτεινομένου μοντέλου έφτασε το 0,883, υποδεικνύοντας ότι η προσαρμογή του μοντέλου στα πραγματικά στοιχεία, αγγίζει το ιδανικό.

- **Εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου**

Παρά το γεγονός ότι όσα μέτρα χρησιμοποιήθηκαν υπέδειξαν μερική, αλλά ικανοποιητική προσαρμογή, οι Bagozzi και Yi (1988) και οι Diamantopoulos και Sigauw (2000), υποστηρίζουν ότι σε καμία περίπτωση αυτοί οι έλεγχοι δεν είναι αρκετοί, και ότι πρέπει να εξεταστεί και η εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου, ώστε να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά (εγκυρότητά) του.

Αυτό, με λίγα λόγια, συνεπάγεται ότι είναι απαραίτητη ανάλυση της φύσης των μεμονωμένων παραμέτρων και διαστάσεων της εσωτερικής δομής του μοντέλου. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να εξεταστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των κατασκευών που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν την μελετούμενη

οντότητα (π.χ. η κλίμακα μέτρησης της αντιληπτής εικόνας του προορισμού). Η εγκυρότητα μελετά τον βαθμό στον οποίο ένας δείκτης μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά, ενώ η αξιοπιστία στο κατά πόσο αυτή η μέτρηση είναι συνεπής και ορθή.

Η μεγάλη σπουδαιότητα της προηγούμενης παρατήρησης γίνεται κατανοητή αν αναλογιστούμε ότι εμμέσως αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης που θα μπορούμε να έχουμε απέναντι στα μέτρα και τις κλίμακες που χρησιμοποιήσαμε, και στο κατά πόσο θα μπορούμε να μελετήσουμε με μεθοδολογική ορθότητα τις σχέσεις που μας ενδιαφέρουν. Οι Bagozzi και Yi (1988) υπογραμμίζουν ότι οι παράμετροι των εκτιμώμενων σχέσεων ανάμεσα στους δείκτες και τους παράγοντές τους, θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί, για να είναι δυνατή η εξέταση τόσο της εγκυρότητας, όσο και της αξιοπιστίας τους.

Για το μοντέλο που αναπτύχθηκε, όλες οι επιρροές πάνω στους δείκτες είχαν υψηλή στατιστική αξία (στο επίπεδο του  $p < 0.003$  στην χειρότερη των περιπτώσεων), όπως αποδείχθηκε από τις τιμές  $t$  σε απόλυτους όρους. Συμπερασματικά, αυτό σημαίνει ότι η εγκυρότητα των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν για την αναπαράσταση των υπό μελέτη οντοτήτων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Diamantopoulos και Siguaaw, 2000).

- $\chi^2$

Το  $\chi^2$  είναι ένα μέτρο που χρησιμοποιείται με μεγάλη αποδοχή για την μέτρηση της προσαρμογής μοντέλων σε δομικές τυποποιήσεις, και ελέγχει την υπόθεση ότι το μοντέλο προσαρμόζεται τέλεια στα δεδομένα (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα στατιστικά σημαντικό  $\chi^2$  οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, υποδεικνύοντας ατελή προσαρμογή του μοντέλου και ενδεχόμενη απόρριψή του. Ένα υψηλό  $\chi^2$  σε σύγκριση με τους βαθμούς ελευθερίας, υποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση (ότι δηλαδή το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα) θα πρέπει να απορριφθεί. Εν τούτοις, εάν το  $\chi^2$  είναι μικρό σε σχέση με τους βαθμούς ελευθερίας, η μηδενική υπόθεση ενδέχεται να ισχύει, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα, στο βαθμό που οι παράγοντες αλληλοσχετίζονται σύμφωνα με το προτεινόμενο δομικό μοντέλο (Heaney, 1995).

Η ανάλυση ροών με την χρήση του AMOS κατέληξε στην εξαγωγή ενός δείκτη  $\chi^2$  για την προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου στα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν. Με βαθμούς ελευθερίας 401, το  $\chi^2$  έφτασε το 726,589. Η προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου ήταν στο επίπεδο σημαντικότητας του 0,000

### 3.5 Σύνοψη Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων



Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκαν τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης . Το μοντέλο έδωσε  $\chi^2$  με 402 βαθμούς ελευθερίας ( $p = 0,000$  ). Το CMIN / DF fit ( $\chi^2$  διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 4.846, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi (1988) , Hair et al (1988), Fornell και Larcker (1981). Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,665 , με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .068 και ένα ανώτερο όριο 0.066 . Επιπλέον , το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .783 και IFI 0.765, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων ( $> .70$  ) Το PRATIO (0.736 ) και PCFI (0.752 ) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια (Mulaik , James , Van Alstine , Bennett , Lind & Stilwell , 1989)

Με βάση τους ελέγχους που προηγήθηκαν οι αρχικές υποθέσεις ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΟΝΤΑΙ στο σύνολό τους

Οι δράσεις καινοτομίας έχουν θετική συσχέτιση, με την ικανοποίηση από την εργασία	Επιβεβαίωση
Οι δράσεις καινοτομίας έχουν θετική συσχέτιση, με την Επικοινωνία	Επιβεβαίωση
Οι δράσεις καινοτομίας έχουν θετική συσχέτιση, με την Διεύθυνση	Επιβεβαίωση
Οι δράσεις καινοτομίας έχουν θετική συσχέτιση, με την Παρακίνηση	Επιβεβαίωση
Οι δράσεις καινοτομίας έχουν θετική συσχέτιση, με τις Διαπροσωπικές Σχέσεις	Επιβεβαίωση

## 4. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη είχε σκοπό να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή καινοτομιών στο σχολικό οργανισμό και τον τύπο ηγεσίας. Επίσης τη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στην παρακίνηση, την δομημένη επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, την κοινωνικότητα και την ικανοποίηση στην εργασία με την εφαρμογή καινοτομιών στον σχολικό οργανισμό. Η έρευνα διεξήχθη με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου, στην οποία πήραν μέρος εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας από συγκεκριμένο σχολείο στο οποίο εφαρμόζονται καινοτομίες. Η έρευνα ολοκληρώθηκε με στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Παρατηρούμε ότι μεγαλύτερος πληθυσμός συναντάται στις ηλικίες 36 και πάνω παρά σε νεότερες και εργάζεται στην πλειοψηφία του από 11 και πλέον χρόνια, στην συντριπτική τους πλειοψηφία γυναίκες με ηλικιακό φάσμα ποικίλο. Η αστική περιοχή που διεξήχθη η έρευνά μας έχει μόνιμα διορισμένους εκπαιδευτικούς όποτε η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας τους κατατάσσουν στους έμπειρους επαγγελματίες. Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο το 50% περίπου του δείγματός μας είναι απόφοιτοι πανεπιστήμιου και οι υπόλοιποι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο καθώς και ένα ποσοστό 4% κατέχει διδακτορικό τίτλο. Συμπεραίνουμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από επαγγελματίες του χώρου με επιπλέον εξειδικευμένες γνώσεις συνεπώς, ανθρώπους ανοιχτούς σε νέες ιδέες και πρακτικές.

Ως προς την ενότητα «ικανοποίηση από εργασία» και τους παράγοντες που την αποτελούν, επιβεβαιώθηκαν από την παραγοντοποίηση ότι είναι:

1. Ικανοποίηση βιοτικών αναγκών
2. Ικανοποίηση από τις συνθήκες και τον όγκο εργασίας
3. Ικανότητα προτάσεων
4. Εμπιστοσύνη και καλές διαπροσωπικές σχέσεις

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος μας θεωρούν το επάγγελμα τους ενδιαφέρον ακόμα και αν ο φόρτος εργασίας τους είναι εξαιρετικά μεγάλος, όπως οι ίδιοι δηλώνουν. Επίσης απαντούν στην πλειοψηφία τους ότι υπάρχουν περιθώρια να βελτιώσουν τον τρόπο εργασίας τους δείχνοντας μια ικανοποίηση στις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται. Τους περισσότερους από αυτούς (78%) τους ακούμε να δηλώνουν ότι συμβάλλουν με τις προτάσεις τους στη βελτίωση της εργασίας τους, ενώ μόλις το 1/5

του δείγματος να δηλώνει αμέτοχο και όχι αρνητικό. Η πεποίθηση τους ότι οι προσπάθειες που καταβάλλουν αναγνωρίζονται είναι εμφανείς από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών οι οποίοι στη μεγαλύτερή τους πλειοψηφία είναι θετικοί. Όσον αφορά στις ερωτήσεις σχετικά με την εμπιστοσύνη και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους. Οι διαπροσωπικές σχέσεις προάγονται στον επαγγελματικό χώρο των εκπαιδευτικών στον οποίο εφαρμόζονται καινοτομίες. Τέλος, σχετικά με την ικανοποίηση βιοτικών αναγκών οι απαντήσεις που λάβαμε αντικατοπτρίζουν την δύσκολη οικονομική περίοδο την οποία διανύουμε. Το 52% του δείγμάτος μας έχει αρνητική στάση απέναντι στο θέμα και ένα 24% δηλώνει ουδετερότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να μην μπορούν να κάνουν σχέδια για το μέλλον.

Ως προς τον παράγοντα της «επικοινωνίας», το σύστημα επικοινωνίας είναι λειτουργικό με αποτέλεσμα να υπάρχει θετικός δείκτης επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, καθώς 82% των εκπαιδευτικών απαντούν ότι συμφωνούν και εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους. Επίσης στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, 82%, υπάρχει υψηλός δείκτης ανατροφοδότησης από τη διεύθυνση σχετικά με το αντικείμενο εργασίας των εκπαιδευτικών του οργανισμού. Οι περισσότεροι των ερωτηθέντων με ποσοστό 55% απαντούν ότι γνωρίζουν σε ποιόν να απευθυνθούν για να αντλήσουν μία σημαντική πληροφορία, ενώ ένα 29% των ερωτηθέντων δήλωσαν ουδετερότητα απέναντι στο θέμα. Η επικοινωνία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζεται θετικά με την εφαρμογή της καινοτομίας.

Ως προς τον παράγοντα των «διαπροσωπικών σχέσεων» η συχνότητα των απαντήσεων ενισχύει και επιβεβαιώνει την θετική στάση των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν και εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα απέναντι σε αυτές. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 82% εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους και η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη γιατί νοιώθουν ότι και οι άλλοι τους εμπιστεύονται με ποσοστό 67%, χτίζοντας μια σταθερή σχέση αλληλοβοήθειας και επικοινωνίας. Στην παραπάνω ερώτηση αξίζει να σημειωθεί ότι το 31% των ερωτηθέντων κράτησε ουδέτερη στάση απέναντι στο θέμα. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 82% απαντάει θετικά στο ερώτημα αν συμμετέχει στις εκδηλώσεις και στις κοινωνικές δραστηριότητες του οργανισμού καθώς και το 70% συμμετέχει στις συνεδριάσεις του τμήματος του. Αυτή η τάση ενδυναμώνει το δεσμό των συναδέλφων, οι οποίοι δηλώνουν σε ποσοστό 74% ότι συζητούν θέματα της εργασίας τους μεταξύ τους και η συνεργασία αυτή καθιστά την επικοινωνία τους

ευκολότερη, όπως παραδέχονται. Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντά ότι έχουν καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και αυτό είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ τους και την εξωστρέφειας που καλλιεργείται μέσα από την εφαρμογή της καινοτομίας.

Ως προς τον παράγοντα «Διεύθυνση» έχουμε τα παρακάτω ευρήματα. Ποσοστό 58% απάντησε θετικά στο ερώτημα αν αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο. Η παραπάνω απάντηση σχετίζεται με την στάση των εκπαιδευτικών σχετικά με αν ο διευθυντής κερδίζει με τις ενέργειες του το σεβασμό των υφισταμένων με το 47% να συμφωνεί. Συνεχίζοντας την έρευνα για την διεύθυνση του σχολικού οργανισμού παρατηρούμε ότι 85% του δείγματος συμφωνεί ότι αυτή αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων. Σχετικά με την ικανότητα να οικοδομεί σχέσεις καλής και εποικοδομητικής συνεργασίας 47% των ερωτηθέντων κράτησαν θετική στάση, ενώ 20% δηλώνουν αρνητικοί. Στην ερώτηση αν εξετάζει η διεύθυνση τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων της ένα ποσοστό 36% δηλώνει ουδετερότητα, ενώ μόνο το 34,5% κρατάει θετική στάση απέναντι στο ερώτημα. Σχετικά με την δημιουργική υπόσταση του διευθυντή και πιο συγκεκριμένα στην ερώτηση αν ο διευθυντής ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των συναδέλφων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους μόνο το 47% απάντησε θετικά. Παρατηρούμε ότι ενώ υπάρχουν θετικές τάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στη διεύθυνση τα ποσοστά δεν είναι τόσο υψηλά όσο σε άλλους παράγοντες που αναλύσαμε στην ερευνά μας.

Ως προς τον παράγοντα «καινοτομία» παρατηρούμε τα εξής: στην ερώτηση αν ο διευθυντής του φορέα έχει θετική στάση απέναντι στην καινοτομία το 38% του δείγματος απάντησε θετικά και 20% κράτησε ουδέτερη στάση. Στις ερωτήσεις που έχουν σχέση με την καινοτομία και κατά πόσο αυτή μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και να ενισχύσει την παρακίνηση τα ευρήματα ήταν περισσότερο ενθαρρυντικά. Το 52% πιστεύει ότι η καινοτομία βελτιώνει την συνολική επικοινωνία στον οργανισμό και στις διαπροσωπικές σχέσεις και επιπλέον 89% πιστεύει ότι ενισχύει την παρακίνηση. Θετικές είναι και οι αποκρίσεις στην ερώτηση αν η καινοτομία ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο με 82% να το υποστηρίζει, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία του 93% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η καινοτομία προάγει την ικανότητα επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι

εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά θετικής απόκρισης σε ότι αφορά στις συναδελφικές σχέσεις ενώ σε ότι αφορά στις πράξεις της διεύθυνσης διατηρούν μεν θετική στάση αλλά δεν παρουσιάζουν συντριπτική πλειοψηφία.

Ως προς τον παράγοντα «παρακίνηση» τα ευρήματα είναι τα εξής: στην ερώτηση «Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική» το 62% απάντησε θετικά ενώ το 14,4% είχε αρνητική στάση. Στις υπόλοιπες ερωτήσεις οι απαντήσεις είναι περισσότερο θετικές. Με το 93% να απαντάει θετικά οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι σκοπός της εργασίας τους είναι ο μισθός, γεγονός που δεν μας εντυπωσιάζει στις δύσκολες οικονομικά συγκυρίες που ζούμε. Βέβαια ένα μεγάλο ποσοστό, 82%, δεν μένει μόνο στο οικονομικό αλλά δηλώνει ότι μέσα από την εργασία του συμβάλλει στο κοινό καλό, πιστεύοντας στην δημιουργικότητα που τους προσφέρει η εργασία του εκπαιδευτικού με ποσοστό 67%. Μια συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών νοιώθουν μέλη μίας λειτουργικής ομάδας που επιτυγχάνει τους στόχους της και με μια διοίκηση που τους παρακινεί επαρκώς για συνεργασία με συναδέλφους, ποσοστό 91%. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό, 75%, απαντάει θετικά στη ερώτηση αν του δίνεται τι δικαίωμα να εκφράσει τις απόψεις του ενισχύοντας την δημοκρατική υπόσταση της καινοτομίας στη διοίκηση. Ταυτισμένοι με το όραμα της διοίκησης δηλώνει το 46% των ερωτηθέντων ενώ ένα 35% κρατά ουδέτερη στάση κάτι που ενισχύει την παρατήρησή μας ότι οι εκπαιδευτικοί δεν παρουσιάζουν μεγάλη πλειοψηφία στις θετικές αποκρίσεις απέναντι στη διοίκηση. Όσον αφορά στις εργασιακές τους επιδόσεις οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η καινοτομία τους έχει βοηθήσει να βελτιώσουν τις εργασιακές τους επιδόσεις. Μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι σε γενικές γραμμές η διοίκηση τους κάνει να νοιώθουν σημαντική με ποσοστό 82%.

#### *Σχολιασμός παραγοντικής ανάλυσης*

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο από τη βιβλιογραφία μετρά την ικανοποίηση από την εργασία, την κοινωνικότητα, την επικοινωνία, τη διεύθυνση, την καινοτομία και την παρακίνηση (Αβδημιώτης, 2013).

Η παραγοντική ανάλυση για κάθε υποενοότητα ανέδειξε τα παρακάτω:

A. Η παραγοντική ανάλυση της μεταβλητής «ικανοποίηση από την εργασία» ανέδειξε τους παρακάτω παράγοντες

5. Ικανοποίηση βιοτικών αναγκών
6. Ικανοποίηση από τις συνθήκες και τον όγκο εργασίας

7. Ικανότητα προτάσεων

8. Εμπιστοσύνη και καλές διαπροσωπικές σχέσεις

Κατά τη διάρκεια της παραγοντικής ανάλυσης αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις α3 α8.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η μεταβλητή ικανοποίησης για την εργασία είναι πολυπαραγοντική.

Β. Η παραγοντική ανάλυση της κλίμακας της μεταβλητής «διαπροσωπικών σχέσεων» ανέδειξε έναν παράγοντα ο οποίος ονομάστηκε «διαπροσωπικές σχέσεις».

Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή για τις διαπροσωπικές σχέσεις είναι μονοπαραγοντική.

Γ. Η παραγοντική ανάλυση της κλίμακας της μεταβλητής «επικοινωνία» ανέδειξε έναν παράγοντα, ο οποίος ονομάστηκε «Δομημένη Επικοινωνία» και η μεταβλητή αυτή είναι μονοπαραγοντική.

Δ. Η παραγοντική ανάλυση της κλίμακας της μεταβλητής «Διεύθυνση» ανέδειξε έναν παράγοντα, ο οποίος ονομάστηκε «Διεύθυνση» και η μεταβλητή αυτή είναι μονοπαραγοντική

Ε. Η παραγοντική ανάλυση της κλίμακας της μεταβλητής «παρακίνηση» ανέδειξε τρεις παράγοντες, οι οποίοι ονομάστηκαν:

4. Παρακίνηση από το έργο

5. Παρακίνηση συνεργασίας

6. Παρακίνηση αναγνώρισης

Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή «παρακίνηση» είναι πολυπαραγοντική.

Ζ Η παραγοντική ανάλυση της κλίμακας της μεταβλητής «καινοτομία» ανέδειξε έναν παράγοντα, ο οποίος ονομάστηκε «Δράσεις καινοτομίας» και η μεταβλητή αυτή είναι μονοπαραγοντική

Να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια της παραγοντικής ανάλυσης στη συγκεκριμένη μεταβλητή αφαιρέθηκαν δύο ερωτήσεις, η Α3 και η Α8 λόγω χαμηλού δείκτη MSA και sig του Bartlett test of sphericity.

Το αποτέλεσμα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης είναι ότι η καινοτομία βελτιώνει (1) την ικανοποίηση (2) την κοινωνικότητα, (3) Επηρεάζει την ηγεσία να εξελιχθεί σε περισσότερο δημοκρατική και συμμετοχική (4) συσχετίζεται με την παρακίνηση. Συνεπώς λειτουργεί θετικά προς το να παρακινήσει τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από την ικανοποίηση παραγόντων που συντελούν σε αυτήν. Ο φόρτος εργασίας μπορεί να υπερκεραστεί ως εμπόδιο για την ικανοποίηση και την δημιουργικότητα του

υπαλλήλου αν συνοδεύεται από αλληλοεκτίμηση και σεβασμό στις ιδέες και στις προτάσεις για βελτίωση εργασίας των υφισταμένων ενός οργανισμού καθώς και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η εργασία. Σε αυτή την περίπτωση ο υπάλληλος νοιώθει αποδεκτός και υπολογίσιμος μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητά του (Harris, 2004). Οι διαπροσωπικές σχέσεις διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία καθώς ο εργαζόμενος νοιώθει αποδεκτός από την ομάδα και έτοιμος να μοιραστεί και να αναζητήσει βοήθεια ανάμεσα στους συναδέλφους, κατεχόμενος από θετικό συναίσθημα και αποδοχή (Hargreaves, 2005). Είναι εμφανές ότι η ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών ακολουθεί την ιεραρχία της κλίμακας ικανοποίησης αναγκών του Maslow. Ακόμα και αν ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος η σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων και η δυνατότητα βελτίωσης του χώρου εργασίας μέσα από προτάσεις οδηγούν τους εκπαιδευτικούς σε ένα βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους με αποτέλεσμα η εφαρμογή νέων ιδεών και πρακτικών να είναι εφικτή.

Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της διοίκησης και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης-οργανισμού. Παρατηρούμε από τα αποτελέσματά της ερευνάς μας ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών νοιώθουν να επικοινωνούν και μεταξύ τους και με την διοίκηση. Η καλή επικοινωνία βοηθάει τον οργανισμό να βελτιστοποιήσει τις δυνατότητες του, να υπερνικήσει τυχόν εμπόδια για να καταστήσει τον οργανισμό ανταγωνίσιμο και επιτυχημένο (Wu, Short, 1996).

Σε μία σχέση στενού δεσμού με την επικοινωνία βρίσκονται και οι διαπροσωπικές σχέσεις που στηρίζουν τον οργανισμό. Η καινοτομία δεν μπορεί να λάβει χώρα αν οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζόμενων μεταξύ τους δεν είναι καλές καθώς η συνεργασία ανάμεσα τους είναι πρωτίστης σημασίας (Thomson, Namara, Hoyle, 1997). Η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Μέσα από την καλή ποιότητα σχέσεων μπορεί να καλλιεργηθεί η συνεργασία η αλληλεγγύη, η εξωστρέφεια, παράγοντες πολύτιμοι για την εφαρμογή της καινοτομίας (Normore, 2004). Η εξωστρέφεια οδηγεί τον οργανισμό ένα βήμα παραπέρα ανοίγοντας τις πόρτες των τάξεων και επικοινωνώντας τα προβλήματα και τις ανησυχίες των επαγγελματιών αφήνοντας πίσω την απαρχαιωμένη πια αντίληψη της αυθεντίας. Βοηθάει επίσης τον οργανισμό αλλά και το χαρακτήρα της εκπαίδευσης να προχωρήσει σε νέα μονοπάτια πέρα από κλασική έννοια της εκπαίδευσης των μαθητών και να προάγει την διάχυση της ρητής και άρρητης γνώσης.

Η διεύθυνση παίζει μεγάλο ρόλο στην ποιότητα του κλίματος μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και της κουλτούρας του σχολείου (Fullah, 2001). Η κεφαλή είναι αυτή που θα παρακινήσει τους υφιστάμενους της για περεταίρω επιμόρφωση, βελτίωση, όραμα και επίτευξη στόχων (Barnett, McCormick, 2003). Το όραμα του διευθυντή είναι εκείνο που μεταλαμπαδεύεται στους εκπαιδευτικούς μέσα από επικοινωνιακές διαδικασίες και η καινοτομία αποτελεί εγχείρημα με θετικά αποτελέσματα σε ολόκληρο το φάσμα της διοίκησης. Ο πολυδιάστατος ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την παρακίνηση των υφισταμένων του. Η ηλικία του διευθυντή και οι δεξιότητες του δεν αποτελούν μονάχα μέσο για την σύλληψη, ενεργοποίηση και εφαρμογή της καινοτομίας αλλά και παράγοντα αποδοχής του από το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού. Η αποδοχή του διευθυντή από το σώμα των διδασκόντων παίζει μεγάλο ρόλο για την πορεία της καινοτομίας. Αν η αποδοχή είναι μικρής δυναμικής τότε όλες οι επιθυμίες και προτάσεις της διεύθυνσης θα περνάνε από κριτική η οποία δύναται να σταθεί εμπόδιο στην βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού. Τη θέση του διευθυντή είναι δόκιμο να την κατέχει άτομο ικανό και εκπαιδευμένο για μια συμμετοχικού στυλ διοίκηση που θα διακατέχεται από ομαδικό πνεύμα με βαθιά την αίσθηση ευθύνης, άριστη διοικητική και οργανωσιακή ικανότητα και ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον του οργανισμού. Τίποτα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς όραμα ιδίως σε μία εποχή σαν τη σημερινή που όλα αλλάζουν στο λεπτό.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που συντελεί στην αποτελεσματική εφαρμογή της καινοτομίας είναι η παρακίνηση, από όπου και αν αυτή προέρχεται. Σημαντικά και πολυπληθή από τη βιβλιογραφία είναι τα παραδείγματα παρακίνησης του εκπαιδευτικού προς τους μαθητές του. Σε περιπτώσεις που δεν υφίσταται τότε δεν σημειώνεται σημαντική πρόοδος των μαθητών (Neves and Conboy, 2001). Ομοίως παρατηρείται και στις σχέσεις διοίκησης και εκπαιδευτικών. Αν η αμφίδρομη σχέση της παρακίνησης για βελτίωση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών δεν υπάρχει τότε ο οργανισμός αδυνατεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά προγράμματα καινοτομίας. Η μισθολογική ικανοποίηση ενώ αποτελεί παρακινητικό παράγοντα δεν είναι υψίστης σημασίας όπως επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας. Οι επαγγελματίες της εκπαίδευσης δείχνουν να ενεργοποιούνται μέσα από τους μηχανισμούς της συναισθηματικής περισσότερο παρακίνησης και της αποδοχής από την ομάδα παρά από τα υλικά αγαθά.



Η εφαρμογή της καινοτομίας είναι ικανή να αλλάξει την στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην εργασία και στις συνθήκες της. Οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλάζουν και βελτιώνεται η εξωστρέφεια συμβάλλοντας στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, της επικοινωνίας και την μορφής της ηγεσίας.

Η καινοτομία έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση, άρα, μπορεί να συσχετιστεί θετικά με την ικανοποίηση από το έργο, τη βελτίωση σχέσεων και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων επιβεβαιώνεται και από τον παράγοντα Β (Εγγύτητα σχέσεων-Κοινωνικότητα). Η καινοτομία ενισχύει την παρακίνηση βελτιώνοντας το έργο που παράγεται, τις συνεργασίες και την αναγνώριση του έργου. Η καινοτομία έχει θετική συσχέτιση και με τον τύπο ηγεσίας καθώς μια συμμετοχικού στυλ διοίκηση η οποία οραματίζεται και παρακινεί τους υφισταμένους συμβάλλει αποτελεσματικά στην εφαρμογή της καινοτομίας. Οι παραπάνω σχέσεις είναι αμφίδρομες επομένως η συνεχόμενη αναζήτηση και εφαρμογή καινοτομιών συμβάλλει στην αλλαγή του στυλ ηγεσίας σε ένα δημοκρατικότερο προφίλ.

Η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχημένης εφαρμογής της καινοτομίας. Οι νέοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι έχουν εμπειρία διδακτικής μέσα σε τάξη, ερχόμενοι με φρέσκιες ιδέες από τα τμήματα πανεπιστημίων και ανοιχτοί σε νέες πρακτικές και σε έρευνα τολμούν να δοκιμάσουν με μεγαλύτερη ευκολία και να προσαρμόσουν στο δυναμικό της τάξης νέες ιδέες και να περπατήσουν σε λιγότερο χαρτογραφημένα μονοπάτια. Η εξάσκησή τους στις πανεπιστημιακές αίθουσες τους έχει εθίσει στην αναζήτηση του καλύτερου βοηθώντας τους να αποβάλουν το φόβο του καινούργιου καθώς έχουν εκπαιδευτεί να βασίζονται σε επιστημονικές μελέτες. Η ένθερμη στάση τους απέναντι στην εργασία και την αλλαγή και η ειλικρινής όρεξη για δουλειά του νέου δύναται να ενσωματωθούν από τη διεύθυνση στο παιχνίδι της παρακίνησης και της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών.

Το μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων στον οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα θετικής στάσης απέναντι στις καινοτομίες και στην αλλαγή που τις ακολουθούν. Στο δείγμα παρατηρήσαμε μία θετική στάση από τους εκπαιδευτικούς απέναντι στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, την ικανοποίησης από την εργασία τους, την παρακίνηση και την συμμετοχικότητα. Μια τόσο θετική στάση θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εν λόγω εκπαιδευτικοί είναι στην πλειοψηφία τους κάτοχοι μεταπτυχιακού και κάποιοι από αυτούς διαθέτουν και διδακτορικό τίτλο. Η

εξειδικευμένη επιστημονική κατάρτιση βελτιώνει τις επαγγελματικές δεξιότητες και εθίζει τον επαγγελματία σε μια φιλοσοφία ανοιχτότητας στις νέες ιδέες και πρακτικές καθώς φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερου βαθμού αυτοπεποίθηση στις ικανότητες τους. Η εμπιστοσύνη στις ικανότητες φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προώθησης αλλαγών σε στερεότυπα δεκαετιών.

Η συσχέτιση όλων των παραπάνω παρατηρείται να είναι και αμφίδρομη. Σε σχολεία, όπως τα πειραματικά, που η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών αποτελεί νόρμα, οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, καθώς και με την ηγεσία ποιοτικά διαφέρουν από αυτές στα υπόλοιπα σχολεία. Η διαπροσωπικές σχέσεις και η ανοιχτότητα στις ιδέες, η αλληλεγγύη και η διάχυση της γνώσης είναι θέματα πρωτίστης σημασίας στα πειραματικά σχολεία.

#### 4.1 Εμπόδια και περιορισμοί της έρευνας

Το δείγμα μας αφορά εκπαιδευτικούς α΄βάθμιας ενός πειραματικού σχολείου στο οποίο εφαρμόστηκε η καινοτομία που περιγράφηκε αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια και έγινε προσπάθεια να καταμετρηθεί η αλλαγή στις σχέσεις και τη δυναμική της εκπαιδευτικής ομάδας. Αυτό το δείγμα θα μπορούσε να θεωρηθεί μικρό. Θα μπορούσαμε να έχουμε μεγαλύτερο δείγμα για να γενικεύσουμε το αποτέλεσμα της έρευνας. Επίσης για την ασφαλέστερη διεξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων το δείγμα θα μπορούσε να είναι διαστρωματοποιημένο και πολυκριτηριακό.

#### 4.2. Αφορμές για περισσότερη ανάλυση

Το ενδιαφέρον του ερευνητή για την συσχέτιση της καινοτομίας με παράγοντες όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η παρακίνηση, η ηγεσία, η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις τον οδήγησε να ερευνήσει το θέμα και να εξαγάγει συμπεράσματα ιδιαίτερα ελπιδοφόρα για το μέλλον της καινοτομίας και την πολλαπλή χρησιμότητά της στην μορφή διοίκησης και την ποιότητα εργασίας γενικότερα. Λόγω του μικρού αριθμού των ερωτηθέντων και της διεξαγωγής της έρευνας σε πειραματικό δημοτικό σχολείο τα συμπεράσματα της δεν μπορούν να γενικευτούν σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού.

Ελπίζουμε ότι η έρευνα αυτή θα εμπνεύσει τους μελλοντικούς ερευνητές να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα και να διευρύνουν το δείγμα σε μεγαλύτερο τμήμα πληθυσμού της χώρας μας, ή ακόμα και να το περιορίσουν βάση βιοτικού επιπέδου ή γεωγραφικής περιοχής. Ίσως στο μέλλον υπάρξει η δυνατότητα να δημιουργηθεί μια ανοιχτής πρόσβασης βάση δεδομένων με μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα των καινοτομιών ανά περιοχή, είδος σχολείου και στυλ ηγεσίας.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αβδημιώτης, Σ. (2015). *Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός.

Γαρδίκη, Ο. (1999). *Νέοι: Διάθεση Χρόνου, διαπροσωπικές σχέσεις, Αστικές , ημιαστικές, αγροτικές περιοχές της Ελλάδας*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.

Δαρβίρη, Χ. (2009). *Μεθοδολογία έρευνας στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης

Goleman, D. (1997). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Ζαβλανός, Μ. (1987). *Οργάνωση & Διοίκηση*. Β' Τόμος. *Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. Περιστέρι: Εκδόσεις «ΙΩΝ».

Ζαβλανός, Μ. (2003) *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Καρακώστας Α. & Δημητριάδης, Σ., (2008). “Προσαρμοστικά Συστήματα Σεναρίων Συνεργασίας”, *Πρακτικά 6ου Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΤΠΕ, Κύπρος, 25-28 Σεπτεμβρίου 2008, Τόμος Α, σελ. 332-339*.

Κούλα, Β. (2011). *Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ), Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*

Κουφίδου, Σ. (2010). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ,Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα.

Κωνσταντινίδης, Η. (2009). *Διαχείριση Γνώσης Η περίπτωση μιας εταιρείας πληροφορικής*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Μαντάς Ν., Κακούνης Π. και Ντάνος Α. (1992). “Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική”, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, p.63

Μαντζούκας, Σ., (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*. Νοσηλευτική, 46(1):88-98.

Μπουραντάς, Δ. (2001). “Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές”, εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα, p.199.

Σαϊτής, (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.

ΥΠ.Ε.Π.Θ.-Π.Ι (2003). *Ανάπτυξη Διαθεματικών Δραστηριοτήτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης*. Φ.Ε.Κ. τεύχ. Β΄, αρ. φύλλου 304/13-03-203.

Φιλιπούσης, Γ. (2013, 10 Νοεμβρίου). *Οι μαθητές δημιουργοί. Εξερεύνηση και παρουσίαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με καινοτόμους τρόπους, μορφές και εργαλεία.. 7 th International Conference in Open & Distance Learning - November 2013, Athens, Greece – PROCEEDINGS*. 7, (2), 110.

Χρυσαφίδης, Κ. (2009). *Διαθεματική προσέγγιση της γνώσης*. Αθήνα: Δίπτυχο.

Χυτήρης Λ.Σ. (2001). “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Interbooks, Αθήνα, p.243

## Ξενόγλωσση

Avdimiotis, S. (2016). Tacit Knowledge Management Within Hospitality Establishments: Revealing the Body of the Iceberg. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(3), 15-29.

Avdimiotis, S. (2016). We Do More Than We Can Tell. Perspectives of Tacit Knowledge Transfer in Tourism Accommodation Establishments. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. 11, (2), 50-76.

Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly* 16.3: 315–338.

Babbie, E., (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth.

Bagozzi, R.P. & Yi, Y. Jams (1988) 16: 74. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

Barker, A. (2016). *Improve your communication Skills*. New York: Kogan Page.

Barnett, K. & McCormick, J. (2003, 2 Ιανουαρίου). Vision, Relationships and Teacher Motivation: a Case Study. *Journal of Educational Administration*. 41, (1), 55-73.

Bar-On, R. (2000) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-I) In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco.

Batsis, T. (1987, April). Characteristics of excellent principals. Paper presented at the annual meeting of the National Catholic Educational Association, New Orleans, LA.

Becker, A., Freeman, S., Giesinger Hall, A., Cummins, C., and Yuhnke, B. (2016). *NMC/CoSN Horizon Report: 2016 K-12 Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium.

Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

Blackman, D., Henderson, S. (2005). "Why learning organisations do not transform", *The Learning Organization*, Vol. 12 Issue: 1, pp.42-56, <https://doi.org/10.1108/09696470510574250>

Blanchard, K. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating*. FT Press.

Brenner, D. (2007). *Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. Cost Engeneering*. 49, (5).

Bok, D. (2007). *Our Underachieving Colleges*, Princeton University Press, Princeton, NJ, p. 6.

Cantor, N., Kihlstrom, J.F. (1985). *Social Intelligence: The Cognitive Basis of Personality*, in *Review of Personality and Social Psychology*, 6, P. Shaver (ed.),pp.15-33,1985.

Chen, Y.-G., Cheng, J.-N., & Sato, M. (2017). *Effects of school principals' leadership behaviors: A comparison between Taiwan and Japan. Educational Sciences: Theory & Practice* 17, 145–173. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.1.0018>

Chisholm, Roderick (1982). «Knowledge as Justified True Belief». *The Foundations of Knowing*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Chu, K., Wang, M., Yuen, A.,( 2011). *Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, Vol.3, No.2. 139-152.

C.I.D.R.E.E. (1999). *Across the great Divides: Διεπιστημονική διδασκαλία και μάθηση στο σχολείο της δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Εργασία μελέτης του Συνδέσμου των Παιδαγωγικών Ινστιτούτων της Ευρώπης*.

Cornali, F. (2012). "Effectiveness and efficiency of educational measures", *Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric*, Vol. 2 No. 3, pp. 255-260, available at: [www.SciRP.org/journal/sm](http://www.SciRP.org/journal/sm)

Cranefield, J., Yoong, P., Rafaeli, S. & Raban, D. (2007). How social motivation enhances economic activity and incentives in the Google Answers knowledge sharing market. *International Journal of Knowledge and Learning*. 3, (1).

Cuban, L. (2015). "Larry Cuban on school reform and classroom practice: the lack of evidence-based practice: the case of classroom technology", available at: <https://larrycuban.wordpress.com/2015/02/05/thelack-of-evidence-based-practice-the-case-of-classroom-technology-part-1>.

Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*, Harperperennial, New York, NY.

Dance, F.E.X., (1967). «A Helical Model of Communication» in Dance, F.E.X. (ed.) *Human Communication Theory*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Diamantopoulos, A., Siguaw, J., (2000). *Introducing LISREL*, SAGE, London.

Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL-7 user's reference guide*. Mooresville, IN: Scientific Software.

Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Epstein, S., Meier, P. (1989). Constructive Thinking: A Broad Coping Variable with Specific Components, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp. 332-350.

Evans, R. and Leppmann, P. (1970). *Resistance to Innovation in Higher Education*, Jossey-Bass Publishers Inc., San Francisco, CA.



Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999). "The Management and Control of Quality", 4th edition, South-Western College Publishing, Ohio.

Feeman, I. and Thomas, M. (2005). "Consumerism in education: a comparison between Canada and the United Kingdom", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 153-177.

Firestone, R. & Catlett, J. (2009). *The Ethics of Interpersonal Relationships*. London: Karnac Books Ltd.

Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gardner, J. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press. [https://books.google.gr/books?id=NxXGFwDhLicC&printsec=frontcover&dq=leadership&hl=el&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=leadership&f=false](https://books.google.gr/books?id=NxXGFwDhLicC&printsec=frontcover&dq=leadership&hl=el&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership&f=false)

Gil- Domenech, D. & Berbegal -Mirabent, J. (2017, 17 Μαΐου). Stimulating students' engagement in mathematics courses in non-STEM academic programmes: A game-based learning. *Innovations in Education and Teaching International*. 31, 1-9.

Greenleaf, Robert K., and Larry C. Spears. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist.

Griffin, E. (2006). *A first look at communication theory*, 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Gough, A. (1997). Education and Environment: Policy, Trends and the problems of Marginalisation. *Australian Education Review*: 39, 23-35.

Hackmann, D. G., & Alsbury, T. L. (2005). Standards-based leadership preparation program improvement through the use of portfolio assessments. *Educational Considerations*, 32 (2), 36-45.

Hallstedt, S., Thomson, A. & Lindahl, P. (2013, 15 Ιουλίου). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner production*. 51, 277-288.

Hansen, F., Smith, M., Hansen, R. (2002) “Rewards Recognition in Employee Motivation”, *Compensation and Benefits Review*, SagePublications.

Hargreaves, A. (2005). Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(2), 287-309.

Harris, B. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.

Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). The caregiver support program: An intervention to increase employee coping resources and enhance mental health. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell, Jr., S. L. Sauter, & G. P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 93-108). <http://dx.doi.org/10.1037/10183-007>

Hopkins, D. (2007). *Every School a Great School: Realizing the Potential of System Leadership*, Maidenhead, UK: Open University Press/McGraw-Hill Education.

Huang, P. Y. (2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. *Open Journal of Leadership*, 6,126-134. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.63009>

Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008, 2 Σεπτεμβρίου). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of Caring Sciences*. 1, (3), 118-123.

Jiang, L. (2015), "Why education innovation is the most important thing you could pursue", Getting Smart, available at: <http://gettingsmart.com/2015/04/why-education-innovation-is-the-mostimportant-thing-you-could-pursue>

Kaplan R.S., and Norton D.P., (1998), "The balanced scorecard: measures that drive performance" In *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, pp. 123

Kelloway, K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling*. London: SAGE.

Kerri A Crowne. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal* 6:3.

Kroth, M. (2008). "The manager as Motivator", Westport, Praeger.

Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Link, A. & D. Siegel (2007). *Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change*, Oxford University Press.

Marsick, V. and Watkins, K. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5.

Martin, J. (2014). The Google Way of Motivating Employees. *Cleverism*. 5, (9), 23-27.

McQuail, D. & Windahl, S. (1993). *Communication Models*. London and New York: Routledge.

Mercer, J., Baker, B. & Bird, R. (2010). *Human Resource Management in Education*. London and New York: Routledge.

Mercurio, Z. (2016). “How college kills purpose”, The Huffington Post, May 24.

Middlewood, D. and Lumby, J. (1998) *Human Resource Management in Schools and Colleges*, London: Paul Chapman.

Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.

Morrison, M. (2007). The Very Model of a Modern Senior Manager. *Harvard Business Review*.

Mueller, G. R. (1998, April). REIT size and earnings growth, is bigger better, or a new challenge? Paper presented at the annual meeting of the American Real Estate Society, Monterey, CA

Neves, S. and Conboy, J. (2001). «A Stress management Course to prevent teacher distress», *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss: 3, pp.131 – 137.

Norhia, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. July- August 2008.

Normore, A. H. (2004). Lester B. Pearson Elementary School: First Year on a Journey with the Change Process. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 7(35).

OECD (2000), *Employment Outlook 2000*, Paris: OECD

Oslo Manual, 3<sup>rd</sup> Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data.

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

Ouchi, W. (1984, 12 June). The m-form society: Lessons from business management. *Human Resource Management*. 23, (2), 191-213.

Polka, W. and Kardash, J. (2013). "Managing in the effective change zone to implement a '1-to-1' laptop program in a rural school district", in Ran, B. (Ed.), *The Dark Side of Technological Innovation*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp. 323-346.

Riggio, R., Reichard, R., (2008). "The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 2, pp.169-185, <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>

Ronald E. Riggio, Rebecca J. Reichard, (2008). "The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 2, pp.169-185, <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>

Ryback, D. (1998). «Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ», «Butterworth-Heinemann», Boston, pp.108-111.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990, 1 Μαρτίου). Imagination, Cognition and Personality. *Sage*. 9, (3), 185-211.

Sarason, S. (1996). *Revising: The Culture of the School and the Problem of Change*. Boston: Allyn and Bacon.

Sarri, K., Bakouros, I. & Petridou, E. (2010). Entrepreneurs' Training for Creativity and Innovation. *Journal of European Industrial Training*. 34, (3).

Savimina, L. (2003). *The International Handbook on Innovation*. UK: Elsevier Science.

Shelton, J. (2011). "Education innovation: what it is and why we need more of it", EducationWeek, Sputnik post, September 28, available at: [http://blogs.edweek.org/edweek/sputnik/2011/09/education\\_innovation\\_what\\_it\\_is\\_and\\_why\\_we\\_need\\_more\\_of\\_it.html](http://blogs.edweek.org/edweek/sputnik/2011/09/education_innovation_what_it_is_and_why_we_need_more_of_it.html)

Steiger, J.H. (1990), "Structural model evaluation and modification," *Multivariate Behavioral Research*, 25, 214-12.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.

Strauss, V. (2014). "Five US innovations that helped Finland's schools improve but that American reformers now ignore", *The Washington Post*, July 25.

Tewari, R. (2011). Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective. *Review of Management*, 1.

Thomson D. P, Mc Namara J.F. and Hoyle, J.R. (1997). «Job satisfaction in educational organizations : A synthesis of research findings». *Educational Administration Quarterly*, 33, pp.7-37.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., (2008). *Human Resource Management*, 7th ed. Edinburg : Pearson Education Limited.

UNESCO (2013). "ITL – Innovative teaching and learning research: a global look at pedagogies for 21<sup>st</sup> century skills", ICT in Education, UNESCO, Bangkok.

Vieluf, S., Kaplan, D., Klieme, E. and Bayer, S. (2012). Teaching Practices and Pedagogical Innovation: Evidence from TALIS, OECD Publishing, Paris, available at: [www.oecd.org/edu/school/TalisCeri%202012%20\(tppi\)-Ebook.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/TalisCeri%202012%20(tppi)-Ebook.pdf)

Viswanath Venkatesh, Fred D. Davis, (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science* 46(2):186-204. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>.

Whitaker, T., Whitaker, B. & Lumba, D. (2013). *Motivating and Inspiring Teachers*. New York London: Routledge.

Wu. V. and Short, P.M. (1996), «The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction», *Journal of Instructional Psychology*, 23, pp.85-9.

Zhao, Y. and Frank, K. (2003). “Factors affecting technology uses in schools: an ecological perspective”. <https://msu.edu/~kenfrank/papers/Factors%20affecting%20technology%20uses%20in%20schools.pdf>.

Zhao, Y. (2012). *World Class Learners: Educating Creative and Entrepreneurial Students*, Corwin, Thousand Oaks, CA.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

### **Καινοτόμες δράσεις και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια εκπαιδευτική μονάδα"**

Το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων, διεξάγει έρευνα απευθυνόμενο στο προσωπικό του οργανισμού σας με σκοπό να διερευνηθούν οι παράγοντες παρακίνησης και δέσμευσης στο όραμα και τον ευρύτερο κοινωνικό σκοπό που υπηρετεί.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 5 διακριτά μέρη. Στα πρώτα τέσσερα διερευνούνται οι παράγοντες που συσχετίζονται με την καινοτομία ενώ, στο τελευταίο μέρος συμπληρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 55 και είναι όλες υποχρεωτικές.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Παρακαλούμε για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [paper173@yahoo.co.uk](mailto:paper173@yahoo.co.uk).

Παπαδοπούλου Ελένη



(Κωδικός: \_\_\_\_\_)

**Μέρος Α: Ικανοποίηση από την εργασία**

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

A1	Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον εκπαιδευτικό οργανισμό	1	2	3	4
A2	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	1	2	3	4
A3	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι εξαιρετικά μεγάλος	1	2	3	4
A4	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	1	2	3	4
A5	Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	1	2	3	4
A6	Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται	1	2	3	4
A7	Έχω εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου				
A8	Έχω τη δυνατότητα επιλογής ευέλικτου ωραρίου	1	2	3	4
A9	Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις βιοτικές μου ανάγκες	1	2	3	4
A10	Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον	1	2	3	4
A11	Έχω αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4

### Μέρος Β: Εγγύτητα σχέσεων – Κοινωνικότητα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

B.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4
B.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	1	2	3	4
B.3	Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4
B.4	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	1	2	3	4
B.5	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4
B.6	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου	1	2	3	4
B.7	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στο τμήμα μου	1	2	3	4
B.8	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4

### Μέρος Γ: Επικοινωνία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

Γ.1	Υπάρχει τακτική επικοινωνία της διεύθυνσης με τους συναδέλφους .	1	2	3	4
Γ.2	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.	1	2	3	4
Γ.3	Λαμβάνω από τη διεύθυνση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4
Γ.4	Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.	1	2	3	4

### Μέρος Δ: Διεύθυνση

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Ποτέ 1	Σπάνια 2	Ούτε Συχνά Ούτε Σπάνια 3	Συχνά 4	Πολύ Συχνά 5
-----------	-------------	--------------------------------	------------	-----------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

#### Ο Διευθυντής μου...:

Δ.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.	1	2	3	4
Δ.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	1	2	3	4
Δ.3	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	1	2	3	4
Δ.4	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	1	2	3	4
Δ.5	Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των συναδέλφων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.	1	2	3	4
Δ.6	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και εποικοδομητικής συνεργασίας.	1	2	3	4

### Μέρος Ε : Καινοτομία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	-----------------------------------	--------------	----------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

A1.1	Ο διευθυντής το φορέα έχει θετική στάση στην καινοτομία.	1	2	3	4	5
A1.2	Μια καινοτομία στο χώρο του σχολείου, μπορεί να βελτιώσει την συνολική επικοινωνία στον οργανισμό	1	2	3	4	5
A1.3	Μια καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό	1	2	3	4	5
A1.4	Μια καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
A1.5	Η καινοτομία είναι ένα μέσο διάχυσης της γνώσης και της εμπειρίας στον εκπαιδευτικό χώρο.	1	2	3	4	5
A1.6	Μια δράση καινοτομίας προάγει την ικανότητά μου να επικοινωνήσω και να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5

### Μέρος Ζ: Παρακίνηση

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

ΣΤ.1	Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός	1	2	3	4
ΣΤ.2	Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό	1	2	3	4
ΣΤ.3	Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω	1	2	3	4
ΣΤ.4	Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός	1	2	3	4
ΣΤ.5	Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους	1	2	3	4
ΣΤ.6	Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για τα έργα	1	2	3	4
ΣΤ.7	Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο υπηρετώ	1	2	3	4
ΣΤ.8	Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις	1	2	3	4
ΣΤ.9	Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική	1	2	3	4
ΣΤ.10	Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός/ή	1	2	3	4

## Ενότητα Η: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο **μια μόνο** απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

### Η.1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

### Η.2. Ηλικία: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Μέχρι 25 ετών	1
26 – 35	2
36 – 45	3
46 – 55	4
Πάνω από 55 ετών	5

### Η.3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Απόφοιτος Πανεπιστημίου	1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	2
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	3
	4
	5

### Η.4. Συνολική εργασιακή εμπειρία; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Λιγότερο από 2 χρόνια	1
Από 2 μέχρι 10 χρόνια	2
Από 10 μέχρι 20 χρόνια	3
Περισσότερο από 20 χρόνια	4

### Η.5. Οικογενειακή κατάσταση: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Ανύπαντρος/η	1
Παντρεμένος/η	2
Διαζευγμένος /η	3
Χήρος/ α	4

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ